http://dx.doi.org/10.18778/7525-939-1

PRZEDSIĘBIORSTWA RODZINNE W OTOCZENIU GLOBALNYM

40 LAT
WYDAWNICTWA
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

WOJCIECH POPCZYK

PRZEDSIĘBIORSTWA RODZINNE W OTOCZENIU GLOBALNYM

Analiza porównawcza ekspansji międzynarodowej firm rodzinnych i nierodzinnych z rynku NewConnect

WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

ŁÓDŹ 2013

Wojciech Popczyk – Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem
Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki, 90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26
wpopczyk@uni.lodz.pl

RECENZENT
Krzysztof Safin

OPRACOWANIE REDAKCYJNE
Dorota Stępień

SKŁAD I ŁAMANIE
Zdzisław Gralka

OKŁADKĘ PROJEKTOWAŁA
Barbara Grzejszczak

Wydrukowano z gotowych materiałów dostarczonych do Wydawnictwa UŁ

© Copyright by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2013

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
Wydanie I. W.06222.13.0.H

ISBN (wersja drukowana) 978-83-7525-939-1
ISBN (ebook) 978-83-7969-208-8

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
90-131 Łódź, ul. Lindleya 8
www.wydawnictwo.uni.lodz.pl
e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl
tel. (42) 665 58 63, faks (42) 665 58 62

Spis treści

Wstęp 7

Rozdział 1. **Globalizacja jako współczesny typ otoczenia biznesowego** 13
1.1. Ewolucja otoczenia i strategii rozwoju biznesu 13
1.2. Globalizacja jako wymiar współczesnego otoczenia biznesu 17
1.3. Gospodarka oparta na wiedzy – źródło konkurencyjności państw, regionów i przedsiębiorstw 24
1.4. Przedsiębiorczość międzynarodowa – definicja, siły determinujące jej tempo 28

Rozdział 2. **Internacjonalizacja – strategia biznesu w globalizującym się otoczeniu** 35
2.1. Istota oraz motywy internacjonalizacji działalności gospodarczej 35
2.2. Wpływ internacjonalizacji na efektywność biznesu 38
2.3. Modele internacjonalizacji biznesu 41
2.3.1. Model tradycyjny 41
2.3.2. Model sieciowy 44
2.3.3. Model nowych przedsięwzięć międzynarodowych (born globals) 45
2.3.3.1. Ogólna charakterystyka młodego przedsiębiorstwa globalnego 45
2.3.3.2. Typologia młodych przedsiębiorstw globalnych 48
2.3.3.3. Różnice między młodym przedsiębiorstwem globalnym a tradycyjnym 52
2.3.3.4. Komponenty wiedzy niezbędnej do wczesnej internacjonalizacji 57
2.3.3.5. ICT jako instrument wczesnej internacjonalizacji biznesu 58
2.4. Struktura strategii internacjonalizacji 60
2.4.1. Przedmiot internacjonalizacji 61
2.4.2. Kierunki geograficzne internacjonalizacji 61
2.4.3. Cel internacjonalizacji 62
2.4.4. Sposoby wchodzenia na rynki zagraniczne 63
2.4.5. Filozofia funkcjonowania biznesu na rynkach zagranicznych 66

Rozdział 3. **Zachowania strategiczne przedsiębiorstw rodzinnych w otoczeniu globalnym – teoria i praktyka** 69
3.1. Wybrane wymiary kultury organizacyjnej firm rodzinnych determinujące ich aktywność międzynarodową 69
3.1.1. Kultura stewardship 70
3.1.2. Wymiary kultury organizacyjnej wspierające orientację przedsiębiorczą w firmach rodzinnych 71
3.1.3. Sposób nabywania kompetencji niezbędnych do funkcjonowania w otoczeniu globalnym 72
3.2. Źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw rodzinnych nad ich odpowiednikami nierodzinnymi 73
3.2.1. Wyróżniające cechy funkcjonalne firm rodzinnych – przegląd literatury 73
3.2.2. Badania empiryczne porównawcze wyników osiąganych przez firmy rodzinne i nierodzinne publiczne na świecie 77

3.2.3. Badania empiryczne porównawcze wyników osiąganych przez firmy rodzinne i nierodzinne niepubliczne na świecie ... 81
3.2.4. Kapitał rodzinny – źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw rodzinnych ... 84
3.2.5. Zarządzanie zaufaniem jako warunek utrzymania i powiększania przewagi konkurencyjnej przez firmy rodzinne ... 90
3.2.5.1. Pojęcie zaufania w organizacji ... 90
3.2.5.2. Zaufanie emocjonalne jako wyróżniający zasób firm rodzinnych ... 93
3.2.5.3. Zaufanie kompetencyjne i jego rola w utrzymaniu zaufania emocjonalnego w firmach rodzinnych ... 94
3.2.5.4. Zaufanie systemowe i jego rola w utrzymaniu zaufania emocjonalnego w firmach rodzinnych ... 96
3.2.6. Familizm jako źródło umiejętności wyróżniających ... 97
3.3. Perspektywa ponadgranicznego „wiążącego" kapitału społecznego – próba wyjaśnienia zaawansowanych form internacjonalizacji młodych przedsiębiorstw ... 101
3.3.1. Rola ponadgranicznego kapitału społecznego w internacjonalizacji młodych przedsiębiorstw ... 101
3.3.2. Mechanizm generowania i wykorzystywania kapitału społecznego w czasie przez młode, internacjonalizujące się przedsiębiorstwa – model teoretyczny ... 106
3.4. Przegląd dotychczasowych badań empirycznych zachowań strategicznych przedsiębiorstw rodzinnych w otoczeniu globalnym ... 110

Rozdział 4. **Ekspansja międzynarodowa przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych z rynku NewConnect** ... 117
4.1. Koncepcja i zakres badań empirycznych ... 117
4.2. Populacja badanych przedsiębiorstw – uzasadnienie wyboru ... 119
4.3. Problem badawczy i hipotezy ... 121
4.4. Metodologia badań ... 124
4.5. Charakterystyka zmiennych badawczych ... 126
4.6. Wyniki badań ... 134
4.6.1. Charakterystyka firm notowanych na NewConnect według cech, które mogą mieć wpływ na internacjonalizację działalności ... 134
4.6.2. Stan, uwarunkowania i przebieg internacjonalizacji przedsiębiorstw na NewConnect ... 146
4.6.3. Ocena wielowymiarowa procesów internacjonalizacji firm notowanych na NewConnect ... 152
4.6.4. Hipotezy pracy a wyniki badań ... 163
4.7. Przebieg internacjonalizacji w wybranych firmach rodzinnych NewConnect – studia przypadków ... 167

Zakończenie ... 213

Bibliografia ... 219

Spis tabel, rysunków i wykresów ... 227

Summary ... 229

Od Redakcji ... 233

Wstęp

Przedsiębiorstwa rodzinne są na świecie przedmiotem intensywnego i rosnącego zainteresowania nauki, praktyki i polityki od połowy lat 70. XX w. Powodem tego jest znacząca rola, jaką te specyficzne podmioty odgrywają w gospodarce rynkowej i otoczeniu społecznym. W latach 80. i 90. ubiegłego wieku opisywano zjawisko przedsiębiorczości rodzinnej, a następnie ustalano determinanty jej sukcesu i rozwoju. Jednocześnie środowisko naukowo-badawcze zajmujące się tą problematyką podzieliło się na tych, którzy uznawali formułę biznesu rodzinnego za optymalną w otoczeniu coraz bardziej trudnym, nieprzewidywalnym, obfitującym w zmiany o charakterze nieciągłym i afirmowali ją oraz tych, którzy – dopatrując się słabości i pewnych niedoskonałości funkcjonalnych firm rodzinnych – przewidywali ich marginalizację w warunkach gospodarki opartej na wiedzy i otwartej na szanse globalne.

Ostatnia dekada przyniosła na świecie (głównie w Stanach Zjednoczonych, Wielkiej Brytanii, Hiszpanii, Niemczech i Japonii) szereg cennych, rozstrzygających badań empirycznych, potwierdzających słuszność tych, którzy uznają formułę biznesu rodzinnego za bardziej adekwatną do aktualnych warunków otoczenia niż formułę biznesu nierodzinnego. Zaczęto podważać utrzymujące się stereotypy jako szkodliwe i krzywdzące dla przedsiębiorczości rodzinnej. Badania koncentrowały się na analizach porównawczych wyników finansowych i rynkowych osiąganych przez przedsiębiorstwa rodzinne i ich odpowiedniki nierodzinne. Badając populacje przedsiębiorstw publicznych i niepublicznych, analizie poddano takie mierniki efektywności finansowej, jak: ROA, ROE, ROS oraz współczynnik Q Tobina w przypadku przedsiębiorstw publicznych. Zdecydowana większość tych badań wykazała wyższą efektywność funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych. Wszystkie badania porównawcze publicznych firm rodzinnych i nierodzinnych dowodzą znaczącej różnicy w osiąganych wynikach finansowych na korzyść tych pierwszych. Natomiast wyniki badań porównawczych przedsiębiorstw niepublicznych dowodzą, że firmy rodzinne funkcjonują nieznacznie lepiej lub osiągają wyniki nie gorsze niż ich odpowiedniki nierodzinne. Zdecydowana mniejszość wyników badań wykazuje gorszą efektywność niepublicznych firm rodzinnych niż firm nierodzinnych. Należy jednak pamiętać, że mniej profesjonalne firmy rodzinne niepubliczne mogą osiągać gorsze wskaźniki efektywnościowe z uwagi na to, że nie kierują się wyłącznie rentownością biznesu, ale mają na uwadze również cele, wartości i potrzeby rodziny właścicielskiej. Konkluzja z przeprowadzonych badań porównawczych jest taka,

że firmy rodzinne, mimo gorszej w wielu przypadkach pozycji wyjściowej w zakresie możliwości finansowania wzrostu czy zasobów ludzkich (nepotyzm), osiągają lepsze, a na pewno nie gorsze, wyniki finansowe niż firmy nierodzinne.

Publikacje i upowszechnianie się wyników wymienionych badań porównawczych rozpoczęły dyskusje w środowiskach naukowych nad źródłami wyższej efektywności funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych niż nierodzinnych. Rozwijają się dwa niezależne nurty próbujące wyjaśnić źródła naturalnej przewagi konkurencyjnej firm rodzinnych: szkoła kapitału rodzinnego będącego specyficzną postacią kapitału społecznego oraz szkoła zasobowa wskazująca na familizm jako umiejętność wyróżniającą firm rodzinnych w zakresie redukowania negatywnych następstw agencji oraz orientacji na zachowania stewardship.

Mniej więcej w tym samym czasie rozpoczęły się dyskusje na temat zachowań firm rodzinnych w otoczeniu międzynarodowym. W nowej ekonomii XXI w. orientacja na zasoby globalne, w tym na wiedzę globalną, rynki globalne i konkurentów globalnych jest kluczem do osiągnięcia sukcesu, sposobem na przetrwanie i rozwój w długiej perspektywie czasu. Ekspansja międzynarodowa ma szczególne znaczenie dla aktywności badawczo-rozwojowej, innowacyjnej przedsiębiorstw wywodzących się z gospodarek wschodzących. Ograniczona chłonność rynków narodowych w tych krajach na kosztowne innowacje jest barierą szybkiej komercjalizacji nowych technologii i zniechęca przedsiębiorców do podejmowania prac badawczo-rozwojowych, a to z kolei pogarsza ich pozycję konkurencyjną w otoczeniu globalnym. Funkcjonowanie na rynkach zagranicznych ułatwia przedsiębiorstwom z gospodarek wschodzących nie tylko komercjalizację nowych technologii, ale pozwala im także przeciwdziałać efektowi naśladownictwa. Działalność na rynkach zagranicznych postrzegana jest jednak jako obarczona większym ryzykiem niż funkcjonowanie w otoczeniu krajowym. Stereotypy na temat zachowań strategicznych przedsiębiorstw rodzinnych, a zwłaszcza awersji do ryzyka, kształtują ich wizerunek jako podmiotów konserwatywnych, tradycyjnych, w mniejszym stopniu niż podmioty nierodzinne zorientowanych na wzrost i rozwój, koncentrujących się bardziej na szansach lokalnych niż globalnych. Nieliczne i obarczone błędami metodologicznymi badania porównawcze na świecie nie rozstrzygają jednak kwestii kompetencji globalnych biznesu rodzinnego i nierodzinnego. Nie zostały wykryte tak jednoznaczne prawidłowości, jak w przypadku efektywności funkcjonowania obu grup przedsiębiorstw.

W warunkach polskich, mimo znacznego postępu w zakresie kumulowania wiedzy na temat funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych, istnieje w praktyce gospodarczej duże niezrozumienie istoty przedsiębiorczości rodzinnej, jej roli w gospodarce rynkowej, natury przewag konkurencyjnych i potencjału budowania gospodarki opartej na wiedzy. Niechlubnym dowodem w tym względzie jest zamieszczanie w prospekcie emisyjnym lub dokumencie informacyjnym publicznego przedsiębiorstwa rodzinnego informacji na temat jego rodzinności jako

jednego z typów ryzyka inwestycyjnego. W krajach wysoko rozwiniętych, takich jak USA czy Wielka Brytania, rodzinność w biznesie jest jego atutem, źródłem przewagi konkurencyjnej i cenną informacją dla potencjalnych inwestorów. Inwestycje w akcje publicznych firm rodzinnych uchodzą za bardziej rentowne i bezpieczne niż w akcje innych przedsiębiorstw. Są dwie konsekwencje takiego nieobiektywnego podejścia do rodzinności biznesu w Polsce. Po pierwsze, przedsiębiorstwa rodzinne, mimo tendencji wzrostowych i bardzo dobrych wyników finansowych, odnotowują niższą kapitalizację. Po drugie, mimo posiadania ewidentnych cech biznesu rodzinnego, przedsiębiorstwa starają się przemilczeć ten fakt lub go ukryć.

Przedmiotem badań autora jest ekspansja międzynarodowa polskich przedsiębiorstw notowanych na rynku NewConnect. *Celem pracy* jest ustalenie poziomu zaangażowania się w ekspansję międzynarodową oraz dokonanie analizy jej przebiegu w polskich publicznych przedsiębiorstwach rodzinnych notowanych na NewConnect w porównaniu do równoległych działań podejmowanych przez ich nierodzinne odpowiedniki. Niedostateczna wiedza na temat zachowań przedsiębiorczych firm rodzinnych na świecie i w Polsce, zwłaszcza w otoczeniu globalnym, a z drugiej strony waga tego typu zachowań dla procesów budowania gospodarki opartej na wiedzy, skłoniły autora do przeprowadzenia stosownych badań literaturowych i empirycznych, pozwalających określić potencjał biznesu rodzinnego w nowej ekonomii XXI w. Przyjęcie w badaniach jako punktu odniesienia firm nierodzinnych pozwala na obiektywną i wartościującą ocenę formuły biznesu rodzinnego i jednocześnie stanowi kontynuację dotychczasowych praktyk stosowanych w badaniach empirycznych przedsiębiorczości rodzinnej na świecie. Przedsiębiorstwo rodzinne zostało zdefiniowane w pracy jako **przedsiębiorstwo o dowolnej formie prawnej, którego kapitał w całości lub w decydującej części znajduje się w posiadaniu rodziny, przynajmniej jeden jej członek wywiera decydujący wpływ na kierownictwo lub sam sprawuje funkcję kierowniczą z zamiarem trwałego utrzymania przedsięwzięcia w rękach rodziny**.

Autor formułuje zatem główny problem badawczy w następujący sposób: *jaką rolę odgrywać mogą przedsiębiorstwa rodzinne w nowej ekonomii XXI w.?* Problemami badawczymi szczegółowymi są natomiast poniższe pytania:

- *jak silna jest orientacja przedsiębiorcza małych i średnich firm rodzinnych publicznych w konfrontacji z ich odpowiednikami nierodzinnymi?*
- *w jakim stopniu zaangażowanie rodziny w zarządzanie biznesem oraz w jego własność jest w stanie dodać firmie największą wartość na etapie wzrostu, zwłaszcza realizowanego poprzez ekspansję międzynarodową?*
- *czy i jak firmy rodzinne wykorzystują ekspansję międzynarodową w procesie przyspieszonego wzrostu i rozwoju w porównaniu do ich odpowiedników nierodzinnych?*
- *czy firmy rodzinne posiadają szczególne kompetencje pozwalające na wczesną ekspansję międzynarodową?*

Weryfikacja sformułowanych w części badawczej hipotez pozwoli na udzielenie odpowiedzi na powyższe pytania. Studia literaturowe oraz wyniki dotychczasowych badań uprawniły autora do sformułowania następujących hipotez będących prawdopodobnymi odpowiedziami na postawione problemy badawcze:

Hipoteza główna (H): *Przedsiębiorstwom rodzinnym nie zagraża marginalizacja w warunkach nowej ekonomii XXI w.*

Hipotezy pomocnicze:

H1. *Małe i średnie przedsiębiorstwa rodzinne są mniej zorientowane na przyspieszony wzrost i rozwój niż odpowiedniki nierodzinne, co może wynikać z ich naturalnej awersji do ryzyka i niechęci do poszukiwania źródła finansowania na alternatywnym rynku kapitałowym.*

H2a. *Wśród firm rodzinnych notowanych na rynku NewConnect dominuje typ „A", w którym rodzina ma przewagę zarówno we własności, jak i w zarządzaniu.*

H2b. *Wśród firm rodzinnych notowanych na rynku NewConnect typ „C", w którym rodzina ma przewagę w zarządzaniu, ale nie ma jej w strukturze własności, jest optymalny z punktu widzenia aktywności przedsiębiorczej.*

H3a. *Przedsiębiorstwa rodzinne na NewConnect angażują się w ekspansję międzynarodową częściej niż ich odpowiedniki nierodzinne.*

H3b. *Przedsiębiorstwa rodzinne na NewConnect częściej niż ich odpowiedniki nierodzinne rozwijają się międzynarodowo według modelu globalnego (born global) i częściej stosują zaawansowane, kapitałowe sposoby wejścia na rynki zagraniczne.*

H3c. *Stopień internacjonalizacji przedsiębiorstw rodzinnych na NewConnect jest wyższy niż ich odpowiedników nierodzinnych.*

H4. *Źródłem przewagi konkurencyjnej firm rodzinnych nad odpowiednikami nierodzinnymi w otoczeniu globalnym są ich wyróżniające umiejętności w zakresie generowania kapitału społecznego, w szczególności ponadgranicznego kapitału społecznego wiążącego.*

Praca składa się z czterech rozdziałów. *Pierwszy rozdział* charakteryzuje otoczenie globalne jako przestrzeń dla funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw. Identyfikuje zmiany w otoczeniu międzynarodowym i technologicznym, które generują nowe szanse rozwoju i wzrostu dla biznesu, pobudzają przedsiębiorczość międzynarodową i wpływają na internacjonalizację działalności gospodarczej, jej stopień, tempo i model. Komercjalizacja innowacji, nowych technologii na rynkach globalnych pozwala wykorzystywać i powiększać przewagę konkurencyjną biznesu, przyspiesza proces budowania gospodarki opartej na wiedzy. Struktura rozdziału została dostosowana do przedmiotu badań i celu całej rozprawy, a zatem nie wyczerpuje obszernej tematyki związanej z globalizacją. *Konkluzją rozważań w tym rozdziale jest uznanie ekspansji międzynarodowej za właściwe zachowanie strategiczne współczesnych przedsiębiorstw bez względu na ich wielkość i wiek.*

Rozdział drugi wyjaśnia i opisuje pojęcie internacjonalizacji, identyfikuje główne motywy podejmowania przez biznes ekspansji międzynarodowej, pre-

zentuje wpływ internacjonalizacji i jej natężenia na efektywność funkcjonowania biznesu w zależności od wielkości przedsiębiorstwa i sposobu wchodzenia na rynki zagraniczne. Zainteresowania badawcze autora koncentrują się na ekspansji międzynarodowej (internacjonalizacja czynna) głównie małych i średnich przedsiębiorstw w fazie intensywnego wzrostu i o silnej orientacji przedsiębiorczej. Wynika to z przyjętego *przedmiotu badań*. Zatem w rozdziale pominięte zostały wątki dotyczące internacjonalizacji przedsiębiorstw dojrzałych, internacjonalizacji biernej czy pasywnej, a podjęte te, które opisują zachowania międzynarodowe młodych przedsiębiorstw pochodzących z gospodarek opartych na wiedzy lub aspirujących do nich. Stosownie do koncepcji badań empirycznych, których wyniki zostały przedstawione w ostatnim rozdziale, autor relatywnie dużo miejsca poświęcił charakterystyce dwóch głównych modeli internacjonalizacji: modelu tradycyjnego (*nawiązującego do szkoły Uppsala*) i globalnego (*International New Ventures/born globals*), z wyraźnym wskazaniem na model globalny jako bardziej wymagający, ale i bardziej efektywny w warunkach gospodarki opartej na wiedzy. Rozważania na temat internacjonalizacji, jako skutecznej strategii dostosowującej biznes do globalizującego się otoczenia, kończą się charakterystyką jej struktury. Model oraz wybrane elementy struktury strategii internacjonalizacji (selekcja rynków zagranicznych, cel, sposoby wchodzenia na rynki zagraniczne) determinują jakość ekspansji międzynarodowej. *Konkluzją rozważań w tym rozdziale jest uznanie modelu globalnego ekspansji zagranicznej biznesu za szybszą i efektywniejszą drogę jego wzrostu i rozwoju niż w modelu tradycyjnym, etapowym i ewolucyjnym. W przypadku młodych przedsiębiorstw technologicznych, pochodzących z gospodarek wschodzących, model globalny przyjęto za konieczny.*

Rozdział trzeci ustala źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw rodzinnych nad ich odpowiednikami nierodzinnymi, mogące różnicować przebieg internacjonalizacji w obu grupach przedsiębiorstw. Autor powołuje się na światowe badania porównawcze, które dowodzą faktu istnienia takiej przewagi konkurencyjnej zarówno w odniesieniu do przedsiębiorstw publicznych, jak i niepublicznych. Ustala, że jej źródłem jest kapitał rodzinny – specyficzna odmiana kapitału społecznego albo według szkoły zasobowej familizm – wyróżniająca umiejętność firm rodzinnych w zakresie generowania takich zasobów strategicznych, jak silna architektura wewnętrzna i zewnętrzna czy reputacja. Firmy rodzinne, dzięki posiadanej przewadze konkurencyjnej nad firmami nierodzinnymi, osiągają lepsze wyniki finansowe. Najnowsze ustalenia światowe w tym względzie świadczą, że źródłem przewagi konkurencyjnej firm rodzinnych nad nierodzinnymi w otoczeniu globalnym może być wyróżniająca umiejętność tych pierwszych w zakresie budowania ponadgranicznego kapitału społecznego wiążącego i pomostowego. Rozważania w tej części pracy kończy przegląd nielicznych jeszcze badań światowych na temat zachowań przedsiębiorczych firm rodzinnych w otoczeniu globalnym, pochodzących z różnych kręgów kulturowych. Badania te również posiadają charakter porównawczy,

a punktem ich odniesienia są firmy nierodzinne. Przywoływanie badań światowych jest zasadne z kilku powodów. Po pierwsze, tematyka przewagi konkurencyjnej firm rodzinnych nad firmami nierodzinnymi jest rozwijana od niedawna i tylko w ten sposób można dokonać podsumowania dotychczasowych ustaleń w tym względzie. Po drugie, podstawą rozważań nad przedsiębiorczością rodzinną w rozwiniętej gospodarce rynkowej jest twierdzenie M. A. Gallo, zgodnie z którym firmy rodzinne na świecie funkcjonują według tej samej logiki i są w zasadzie identyczne pod względem swoich problemów i zagadnień, jak i możliwych sposobów ich rozwiązania. Nie można zatem mówić o jakiejś ścisłej specyfice narodowej tych podmiotów, a jedynie o różnicach wynikających z poziomu rozwoju społeczno-gospodarczego danego kraju czy też etapu rozwoju konkretnego przedsiębiorstwa[1]. Socjologowie zgadzają się, że każda rodzina jest grupą pierwotną, związkiem intymnym, opartym na wzajemnym uczuciu, współdziałaniu i wzajemnej odpowiedzialności, w którym akcent pada na wzmacnianie wewnętrznych relacji i interakcji. Wiele definicji socjologicznych dąży również do wypracowania tej właściwej dla rodziny jako „uniwersalnej instytucji społecznej", określając ją „utrwalonym w tradycji wszystkich kultur, zrytualizowanym zespołem działań ludzkich ukierunkowanym na zaspokajanie istotnych potrzeb swoich członków (głównie seksualnych, prokreacyjnych, ekonomicznych i socjalizacyjnych)"[2]. Po trzecie sama metodologia tych badań może stanowić inspirację dla organizacji podobnych badań w Polsce.

Rozdział czwarty prezentuje koncepcję, założenia metodologiczne badań własnych autora oraz analizę uzyskanych wyników. Dokonano statystycznej charakterystyki 425 przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych z rynku NewConnect według: cech zidentyfikowanych jako kluczowe czynniki internacjonalizacji, stopnia ich internacjonalizacji oraz modelu ekspansji międzynarodowej. Następnie przeprowadzono wielowymiarową ocenę procesów i stopnia internacjonalizacji wszystkich firm notowanych na rynku NewConnect, by w końcu poddać analogicznej analizie oddzielnie firmy rodzinne i nierodzinne. Zastosowano metodę modelowania zjawisk – regresję logistyczną i regresję liniową (w przypadku stopnia internacjonalizacji). Oprócz badań ilościowych na część empiryczną rozprawy składają się studia przypadków dziewięciu przedsiębiorstw rodzinnych z rynku NewConnect, które rozwijają się międzynarodowo według modelu globalnego. Umożliwiają one głębszy wgląd w naturę młodych przedsiębiorstw globalnych (born globals), potwierdzają realność spełnienia przez rodzinę właścicielską warunków podejmowania przyspieszonej ekspansji międzynarodowej, zidentyfikowanych w części literaturowej oraz wskazują na kluczową rolę ekspansji międzynarodowej w strategii wzrostu i rozwoju innowacyjnego biznesu. Przypadki zostały dobrane celowo według kryterium największego stopnia internacjonalizacji.

---

[1] M. A. Gallo, *Global perspectives on family businesses*, Loyola University, Family Business Center, Chicago 1994.

[2] M. Księżopolski, B. Rysz-Kowalczyk, C. Żołędowski (red.), *Polityka społeczna w kryzysie*, Instytut Polityki Społecznej UW, Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa 2009.

Rozdział 1

Globalizacja jako współczesny typ otoczenia biznesowego

1.1. Ewolucja otoczenia i strategii rozwoju biznesu

Strategia rozwoju biznesu oraz jego struktura zarządzania są silnie determinowane charakterem otoczenia i dynamiką jego zmian. O możliwości przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa w dłuższym okresie czasu decyduje jego zdolność przystosowania się do ciągle zmieniającego się otoczenia, a instrumentem przystosowawczym jest właśnie strategia. Opublikowana przez A. D. Chandlera w 1962 r. fundamentalna praca o podłożu empirycznym *Strategy and structure* stanowi najbardziej rozbudowaną i rozpowszechnioną analizę mechanizmu zmian otoczenia w czasie oraz strategicznych zachowań dostosowawczych przedsiębiorstw do tych zmian[1]. Procesy te były także przedmiotem badań P. Druckera, H. J. Ansoffa, R. McDonnela i B. Scotta[2].

A. D. Chandler na podstawie długoletnich obserwacji i badań przedsiębiorstw amerykańskich i ewolucji ich zachowań strategicznych w odpowiedzi na rosnącą złożoność otoczenia ustalił współzależność między charakterem otoczenia, typem strategii biznesu podejmowanej najczęściej w takich warunkach funkcjonowania i strukturą zarządzania. Wszystkie wymienione wyżej badania pozwoliły zidentyfikować trzy różniące się między sobą etapy rozwoju otoczenia, a w ich ramach trzy dominujące typy strategii biznesu. Z kolei każda z tych strategii determinowała strukturę systemu zarządzania. Czwarty zidentyfikowany etap rozwoju otoczenia jest wynikiem obserwacji i opisywania narastającej globalizacji przez wielu autorów oraz wynikiem badań i rozważań P. Druckera w obszarze zachowań przedsiębiorczych młodych biznesów. Były to następujące etapy:

- etap produkcji masowej;
- etap masowego marketingu;
- etap marketingu totalnego;
- etap globalno-przedsiębiorczy.

---

[1] A. D. Chandler, *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge 1962.
[2] Z. Pierścionek, *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 2001, s. 51–52.

Etap produkcji masowej obejmował lata 1900–1930. Z uwagi na prostotę, przewidywalność otoczenia rynkowego, politycznego, społecznego i technologicznego najbardziej racjonalną i uzasadnioną strategią rozwoju biznesowego była *ekspansja ilościowa*, *koncentracja* na powielaniu wyspecjalizowanej produkcji jednobranżowej poprzez rozwój organiczny lub integrację poziomą. Taka strategia kształtowała strukturę funkcjonalną zarządzania, w której istniała presja na rozwój kompetencji technicznych, inżynierskich, produkcyjnych. Celem strategicznym było zwiększanie skali wytwarzania, dzięki czemu realizowano zyski więcej niż proporcjonalne z uwagi na znaczącą redukcję kosztów jednostkowych (ekonomika skali).

Etap masowego marketingu obejmował lata 1930–1950. W tym okresie otoczenie z uwagi na poważne zmiany technologiczne, rynkowe i polityczne zaczęło kreować gorsze warunki dla funkcjonowania biznesu. Zjawisko nadprodukcji wyrobów masowych wywołane postępem technicznym spowodowało problemy ze zbytem i zaostrzenie się konkurencji, a rosnąca siła nabywcza społeczeństwa zapoczątkowała zjawisko indywidualizowania się popytu, czyli coraz mniejsze zainteresowanie rynku produktami masowymi, standardowymi. Na zmiany technologiczne i rynkowe nałożyły się zmiany polityczne i gospodarcze. Interwencjonizm państwowy, zjawisko wcześniej nieznane, oznaczał aktywne zaangażowanie się państwa w sferę gospodarczą celem kreowania polityki ogólnospołecznej i stabilizacji koniunktury, co w praktyce oznaczało wprowadzenie wielu ograniczeń dla funkcjonowania biznesu. W takich warunkach zaobserwowano rosnącą popularność zachowań strategicznych przedsiębiorstw polegających na *ekspansji geograficznej i integracji pionowej*. Ekspansja geograficzna pozwalała pozyskiwać nowe rynki zbytu w obrębie państwa narodowego, integracja pionowa wstecz umożliwiała przejmowanie źródeł zaopatrzenia o znaczeniu strategicznym i ograniczanie dostępu do nich konkurencji, a integracja pionowa w przód gwarantowała szybszą komunikację z rynkiem i lepsze dostosowanie oferty do zmieniających się oczekiwań i potrzeb klientów. Orientację produkcyjną zastąpiono orientacją marketingową. Strukturę i wielkość produkcji determinował rynek, a zatem szczególnego znaczenia w zarządzaniu przedsiębiorstwem nabierały kompetencje marketingowe, analityczne oraz związane z komunikacją rynkową.

Etap marketingu totalnego obejmował lata 1950–1970, pokrywał się z postindustrialnym stadium rozwoju krajów wysoko rozwiniętych. W tym okresie nastąpiło przyspieszenie tempa zmian we wszystkich sferach otoczenia wymienionych wcześniej. Otoczenie stawało się coraz bardziej złożone i nieprzewidywalne, co zwiększało zagrożenia dla przedsiębiorstw. W celu zwiększenia bezpieczeństwa finansowego i rozłożenia ryzyka przedsiębiorstwa podejmowały *strategię dywersyfikacji*. Funkcjonowanie w kilku sektorach wiązało się z większym prawdopodobieństwem przetrwania i rozwoju. Oprócz silnej orientacji marketingowej dywersyfikujące się przedsiębiorstwa wprowadzały istotną innowację w swoich strukturach zarządzania – dywizjonalne struktury organizacyjne.

Etap globalno-przedsiębiorczy, który rozpoczął się w latach 70. i trwa do chwili obecnej – charakteryzuje się ewolucją rynków i sektorów narodowych w rynki i sektory globalne, której tempo i zakres uzależnione były i są od poziomu rozwoju gospodarczego państw i konkurencyjności ich gospodarek narodowych. Źródłem tych procesów były zmiany w otoczeniu międzynarodowym oraz rosnąca dynamika postępu technicznego. Zmiany w otoczeniu międzynarodowym rozpoczęły się znacznie wcześniej, lecz ich wpływ na dominujące zachowania biznesowe można było zaobserwować dopiero od lat 70. Z kolei postępująca indywidualizacja popytu wymusza zachowania przedsiębiorcze biznesu.

Zmiany w otoczeniu międzynarodowym obejmują: inklinacje w kierunku redukcji barier celnych i pozacelnych, otwieranie się gospodarek narodowych, działalność ogólnoświatowych organizacji gospodarczych i finansowych wspierających handel międzynarodowy i współpracę międzynarodową, regionalne procesy integracyjne, unifikację standardów, norm technicznych i jakościowych, upowszechnianie się demokratycznych systemów władzy i modelu gospodarki rynkowej, homogenizację wzorców konsumpcji i stylu życia na świecie, obecność korporacji międzynarodowych.

Wpływ postępu technologicznego na procesy globalizacji ma kilka aspektów. Po pierwsze wysokie tempo zmian technologicznych wywołuje rosnące wydatki na badania i rozwój, a zjawisko skracania się cyklu życia produktów i technologii wymaga wprowadzania produktów i innowacji technologicznych jednocześnie na wielu rynkach narodowych celem niedopuszczenia do imitacji i zagwarantowania zwrotu kosztów poniesionych na badania i rozwój oraz rentowności przedsięwzięcia.

Drugim aspektem wpływu postępu technologicznego na globalizację jest intensywny rozwój technologii informatyczno-komunikacyjnych, które pozwalają na koordynację działań biznesowych w skali globalnej i które zapoczątkowały erę korporacji wirtualnych – organizacji uczących się, inteligentnych. „Wspólna technologia obejmuje sieci komputerowe, systemy komunikacji satelitarnej lub kablowej, jednolite standardy w zakresie oprogramowania oraz elektroniczną wzajemną wymianę danych. W latach 90-tych ubiegłego wieku nastąpił wzrost zainteresowania możliwościami współpracy między firmami, połączony z wykorzystaniem technologii informacyjnych i komunikacyjnych (ICT). To wzmożone zainteresowanie jest związane ze wzrostem popularności szkoły kluczowych kompetencji w zarządzaniu strategicznym. Partnerstwo strategiczne zakłada dzielenie się wiedzą i kluczowymi kompetencjami celem stworzenia synergii i nowych źródeł przewagi konkurencyjnej. Rozwój ICT i handlu elektronicznego dodatkowo zwiększył możliwości współpracy tak pomiędzy firmami, jak i pomiędzy firmami a ich klientami”[3].

[3] G. Stonehouse, J. Hamill, D. Campbell, T. Purdie, *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 2001, s. 293.

Cechą współczesnego otoczenia rynkowego biznesu jest postępująca indywidualizacja popytu, która podnosi rangę rynków niszowych. Społeczeństwa wraz ze wzrostem zamożności stają się coraz mniej zainteresowane produktami masowymi, standardowymi. Oczekują produktów innowacyjnych, unikalnych, oryginalnych, czyli takich o dużej wartości dodanej. Konsekwencją tego jest dynamiczny rozwój sektora małych i średnich przedsiębiorstw, dla których postępująca indywidualizacja popytu jest szansą, a elastyczne systemy produkcji pozwalają im sprostać rosnącym wymaganiom rynku i poprawiać efektywność funkcjonowania[4].

Współczesne przedsiębiorstwa podejmują dwie strategie jako racjonalne i optymalne sposoby na przetrwanie i wzrost w globalizującym się otoczeniu. Duże przedsiębiorstwa o silnej pozycji rynkowej w otoczeniu narodowym decydują się na *ekspansję międzynarodową (internacjonalizację)*. Orientują się na rynki globalne, konkurentów globalnych i zasoby globalne. Małe i średnie firmy identyfikują i *koncentrują się na narodowych niszach rynkowych (orientacja przedsiębiorcza)*. Praktyka gospodarcza ostatnich piętnastu lat pokazuje jednak, że internacjonalizacja może być nie tylko źródłem osiągania i powiększania przewagi konkurencyjnej oraz wzrostu dla dużych przedsiębiorstw. Zmiany, które pojawiają się w stale ewoluującym otoczeniu gospodarki rynkowej, ułatwiają małym i średnim przedsiębiorstwom pokonywanie bariery zasobowej i podejmowanie ekspansji międzynarodowej, korzystanie z szans, jakie łączą się z funkcjonowaniem w otoczeniu globalnym. Wraz z pojawieniem się i rozwojem ICT oraz potrzebą szybkiej komercjalizacji produktów o dużej wartości dodanej, strategię wczesnej i przyspieszonej internacjonalizacji należy

Tabela 1. Dynamika światowych operacji międzynarodowych w latach 1982–2011 w mld USD

	1982	1990	2005–2007 średnia	2009	2010	2011
Bezpośrednie Inwestycje Zagraniczne						
Napływ	58	207	1 473	1 198	1 309	1 524
Odpływ	27	241	1 501	1 175	1 451	1 694
Całkowita wartość aktywów oddziałów zagranicznych	2 206	4 599	43 623	74 910	75 609	82 131
Przychody ze sprzedaży praw autorskich i licencji	9	29	156	200	218	242
Eksport towarów i sprzedaż usług za granicą	2 395	4 382	15 008	15 196	18 821	22 095

Źródło: opracowanie własne na podstawie WIR 2012 UNCTAD i wcześniejszych.

[4] P. F. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość*, PWE, Warszawa 1992, s. 24–25.

rekomendować małym przedsiębiorstwom z sektora wysokich technologii oraz przedsiębiorstwom wyspecjalizowanym w produktach niszowych w przemysłach tradycyjnych. Obie grupy przedsiębiorstw traktowane są jako wysoce innowacyjne.

Dane zawarte w tabeli 1 dowodzą rosnącej popularności strategii internacjonalizacji jako optymalnej opcji wzrostowo-rozwojowej biznesu w warunkach globalizacji. Wspomniane ułatwienia w otoczeniu międzynarodowym istotnie zwiększyły obroty i dynamikę handlu zagranicznego, który wciąż pozostaje dominującym sposobem penetrowania rynków zagranicznych przez biznes. Eksport okazuje się mniej wrażliwy na załamania koniunktury i ryzyko gospodarcze związane z nimi niż bardziej zaawansowane formy kapitałowe ekspansji międzynarodowej. Jest to w zasadzie jedyny, najbardziej dostępny sposób zaistnienia w otoczeniu międzynarodowym przez przedsiębiorstwa małe i średnie, które permanentnie zmagają się z ograniczeniami zasobowymi. Nowym zjawiskiem w internacjonalizacji biznesu jest rosnąca popularność bezpośrednich inwestycji zagranicznych, która także wynika ze zmian w otoczeniu międzynarodowym (redukcja ryzyka politycznego) i ze skali korzyści, jakie daje dostęp do przewag komparatywnych innych krajów.

Dynamika rozwoju i obecny udział sektora małych i średnich przedsiębiorstw w populacji wszystkich biznesów jest potwierdzeniem rozważań P. Druckera na temat znaczenia zarządzania przedsiębiorczego w orientacji strategicznej współczesnego biznesu. Odpowiedzią na wciąż postępującą indywidualizację popytu są małe firmy identyfikujące swoje szanse w odkrywanych przez siebie niszach rynkowych. Jak podaje EUROSTAT, 99,8% wszystkich firm w Unii Europejskiej stanowią małe i średnie, a zaledwie 0,2% firm – duże. Zgodnie z systemem klasyfikacji europejskiej firm mikro jest aż 92,2%, małych 6,5%, średnich 1,1%[5]. Przeciętne zatrudnienie w tych podmiotach gospodarczych kształtowało się na poziomie 4,22 osoby w 2012 r. wobec 4,34 osób w 2005 r. W latach 2002–2010 tworzyły one 85% nowych miejsc pracy w Unii Europejskiej. Zaledwie 8% z nich budowało swoją strategię rozwoju na internacjonalizacji czynnej (eksport), a 12% na internacjonalizacji biernej (import).

1.2. Globalizacja jako wymiar współczesnego otoczenia biznesu

Charakterystyczną cechą współczesnego świata jest pogłębiający się proces globalizacji. Rezultatem tego procesu jest wzrost wzajemnych zależności i oddziaływań pomiędzy państwami, regionami, społeczeństwami, organizacjami i instytucjami międzynarodowymi oraz przedsiębiorstwami. Mimo że zjawisko

[5] *Annual Report on European SMEs*, 2012.

to nie jest procesem nowym[6], to jednak jego obecna forma w dużym stopniu różni się od umiędzynaradawiania, jakie miało miejsce w poprzednich wiekach.

Cechą współczesnej fali globalizacji jest dokonujący się na niespotykaną dotąd skalę postęp techniczny, a przede wszystkim szybkie rozprzestrzenianie się nowych technologii i innowacji. Z tym wiąże się rosnąca mobilność kapitału, towarów, usług i ludzi, napędzana dodatkowo przez postępujący proces integracji gospodarczej i politycznej[7]. Ponadto, poprzez skokowy rozwój transportu, telekomunikacji i informatyki drugoplanową rolę zaczęło odgrywać znaczenie czasu i przestrzeni.

Choć termin „globalizacja" jest powszechnie stosowany, jego definicja nie została do tej pory jednoznacznie sformułowana[8]. Pierwsze próby zdefiniowania tego zjawiska pojawiły się w połowie lat 80. XX w., aby określić głębokie przeobrażenia, jakie zaszły w światowej gospodarce, będące wynikiem liberalizacji stosunków gospodarczych, zmniejszenia roli państw w gospodarce oraz wzrostu znaczenia międzynarodowych korporacji[9].

Z tego względu, początkowo proces globalizacji kojarzono głównie z postępem, jaki dokonał się w sferze ekonomicznej, a za jego główną konsekwencję uznano tworzenie się ogólnoświatowej gospodarki: globalnych rynków i sektorów[10]. Taką opinię podziela m.in. L. C. Thurow, dla którego globalizacja oznacza rynek funkcjonujący ponad granicami narodowymi, ugrupowaniami politycznymi i ekonomicznymi, tworzący jeden mechanizm regulujący funkcjonowanie światowej gospodarki[11].

Z czasem jednak zaczęto również dostrzegać pozaekonomiczne wymiary i aspekty globalizacji – zarówno w sferze kulturalnej, społecznej, jak i politycznej. Pojawiło się wiele teorii uznających, że globalizacja jest zjawiskiem wielowymiarowym i wieloaspektowym, które oddziałuje na niemal wszystkie sfery

---

[6] Wielu badaczy początki globalizacji wiąże przede wszystkim z wielkimi odkryciami geograficznymi oraz rewolucją przemysłową zapoczątkowaną w drugiej połowie XVIII w. w Anglii. W wyniku rewolucji przemysłowej maszyny zaczęły zastępować pracę rąk ludzkich, co przyczyniło się do wykreowania nowych form organizacji produkcji, wzrostu skali wytwórczości oraz poziomu wydajności pracy.

[7] J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s. 19.

[8] M. Malinowska, *Globalizacja i zachowania podmiotów rynkowych – aspekt teoretyczny*, [w:] M. Malinowska, B. Kucharska (red.), *Zachowania podmiotów rynkowych w warunkach globalizacji*, PWE, Warszawa 2006, s. 11.

[9] M. Hanzlik, *Świat bez granic. Globalizacja a społeczeństwo informatyczne*, [w:] J. Sobczak, R. Bacher (red.), *Europejska myśl polityczna wobec procesów globalizacji*, Wyd. Ibidem, Łódź 2005, s. 103.

[10] N. Daszkiewicz, *Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce*, Wydawnictwo Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004, s. 10.

[11] L. C. Thurow, *Przyszłość kapitalizmu*, cyt. za: N. Daszkiewicz, *op. cit.*, s. 10.

życia człowieka takie jak: handel, finanse, sposoby i środki komunikowania się, styl życia, kulturę, a także sposoby rządzenia[12].

W tym szerokim rozumieniu globalizacji mieści się definicja P. Sztompki, według którego przez globalizację należy rozumieć „proces intensyfikowania powiązań i zależności ekonomicznych, finansowych, politycznych, militarnych, kulturowych i ideologicznych między społecznościami, co w rezultacie prowadzi do uniformizacji świata w tych zakresach i przejawia się w powstaniu więzi społecznych i tożsamości w skali ponadlokalnej i ponadnarodowej"[13]. Tak więc globalizacja jest zjawiskiem wtórnym wobec postępu naukowo-technicznego, który najpierw wpłynął na sferę gospodarczą, a następnie na relacje kulturowo-cywilizacyjne.

Pewnego rodzaju uporządkowanie istniejących definicji i sposobów rozumienia globalizacji przedstawia Jan Aart Scholte w książce *Globalization: A Critical Introduction*. Według autora można wyróżnić co najmniej pięć szerokich wymiarów definiujących globalizację. Chociaż koncepcje te są powiązane, a czasami nawet się nakładają, to jednak kładą nacisk na różne kwestie[14].

Pierwsze wyróżnione rozumienie globalizacji to **internacjonalizacja** (*internationalization*). W tym ujęciu „globalny" oznacza kolejny przymiotnik określający relacje międzynarodowe państw, a „globalizacja" – wzrost międzynarodowej wymiany i współzależności. Scholte identyfikuje globalizację jako znaczący i wciąż rosnący przepływ towarów i kapitału między państwami. Towarzyszą temu intensywne migracje ludzi oraz swobodny przepływ informacji i idei[15]. Rozumienie globalizacji jako internacjonalizacji występuje chyba najpowszechniej. Sprzyja temu fakt wzrostu wymiany dóbr, usług i ludzi w skali międzynarodowej w ostatniej dekadzie poprzedniego wieku i pierwszych lat XXI w. Według A. Zorskiej globalizacja stanowi wyższy, bardziej zaawansowany i złożony etap procesu umiędzynarodowienia działalności gospodarczej[16].

Drugie ujęcie globalizacji to traktowanie jej jako **liberalizacji** (*liberalization*). Globalizacja wiąże się z procesem znoszenia nałożonych przez rządy narodowe ograniczeń protekcjonistycznych w celu stworzenia „otwartej" i „pozbawionej granic" gospodarki światowej[17]. W takim znaczeniu globalizacja oznacza proces międzynarodowej integracji gospodarczej przejawiający się

---

[12] R. Piasecki, *Rozwój gospodarczy a globalizacja*, PWE, Warszawa 2003, s. 75.

[13] J. Dzwończyk, *Społeczeństwo informacyjne wobec wyzwań globalizacji*, [w:] R. Backer, J. Marszałek-Kawa, J. Modrzyńska (red.), *Globalizacja, integracja, transformacja*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2004, s. 319.

[14] J. A. Scholte, *Globalization: A Critical Introduction*, St. Martin's Press Inc., New York 2000, s. 15.

[15] Ibidem.

[16] A. Zorska, *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 14.

[17] J. A. Scholte, *op. cit.*, s. 15–16.

w znoszeniu barier w handlu międzynarodowym, w likwidacji ograniczeń transferów kapitałowych oraz wiz w ruchu osobowym[18].

Trzecia koncepcja utożsamia globalizację z **uniwersalizmem** (*universalization*). J. A. Scholte powołuje się na O. Reisera i B. Daviesa, którzy, używając słowa *globalise* w latach 40. ubiegłego wieku, mieli na myśli uniwersalizm i przewidywali „planetarną syntezę kultur" w świecie „globalnego humanizmu". W tym rozumieniu „globalny" oznacza „ogólnoświatowy", a „globalizacja" to ogólnoświatowy proces rozprzestrzeniania się różnych zjawisk i doświadczeń[19]. Przeciwny utożsamianiu globalizacji z uniwersalizacją jest m.in. M. Pietraś. Zauważa on, że uniwersalizacja nie dotyczy w jednakowym stopniu globu jako całości, gdyż z różną intensywnością przejawia się w jego różnych częściach[20]. M. Marczewska-Rytko przytacza tezę Z. Baumana, że „mamy do czynienia z nieładem różniącym się od uniwersalizacji". Globalizacja jawi się jako proces zespalający globalizujące i lokalizujące trendy[21].

Czwarte rozumienie globalizacji wiąże się z **westernalizacją** (*westernization*) i **modernizacją** (*modernization*), a w szczególności z popularyzacją amerykańskiego stylu życia[22]. Zgodnie z tym poglądem globalizacja jest dynamicznym procesem rozprzestrzeniania się nowoczesnych form życia społecznego i gospodarczego, niszczącym lokalne kultury i tożsamość istniejące wcześniej na danym terytorium. Globalizacja w tym sensie oznacza mcdonaldyzację, rozprzestrzenianie się kultury Hollywood lub CNN[23]. Cytowany przez J. A. Sholte Khor uważa, że „globalizacja jest tym samym, czym przez wieki dla Trzeciego Świata była kolonizacja"[24].

Przedstawione podejście R. Kapuściński nazywa mitem, gdyż „świat jest przywiązany do swoich kultur, ciągle jest mieszanką różnych patriotyzmów i tożsamości. Nie będzie więc jednego świata". Przedstawia sytuację, której był świadkiem: „Niedawno w Emiratach Arabskich zobaczyłem miejscową dziewczynę ubraną w obcisłe dżinsy i równie obcisły T-shirt… Była nadzwyczaj zgrabna, więc bardzo wyraźnie było widać jej kształty. Ale głowę miała zupełnie zasłoniętą chustą". Ta arabska dziewczyna jest tu „symbolem istniejącej granicy kulturowej, na której zatrzymuje się westernizacja". Kraje modernizują się, stają się nowocześniejsze, przejmują sprawdzone rozwiązania wyżej rozwiniętych

[18] M. Czerny, *Globalizacja a rozwój: wybrane zagadnienia geografii społeczno-gospodarczej świata*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 19.

[19] J. A. Scholte, *op. cit.*, s. 16.

[20] M. Pietraś (red.), *Oblicza procesów globalizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2002, s. 43.

[21] M. Marczewska-Rytko, *Procesy globalizacji a demokracja bezpośrednia*, [w:] M. Pietraś (red.), *op. cit.*, s. 181.

[22] J. A. Scholte, *op. cit.*, s. 16.

[23] M. Czerny, *op. cit.*, s. 19.

[24] J. A. Scholte, *op. cit.*, s. 16.

krajów świata, lecz nigdy do końca nie zaakceptują obyczajów i systemu wartości Zachodu[25].

Piąte ujęcie traktuje globalizację jako **odterytorialnienie** (*deterritorialization*) lub jak woli J. A. Scholte – kształtowanie się jednego globalnego obszaru (*supraterritoriality*)[26]. Odterytorialnienie oznacza, że procesy globalizacji uruchamiają interakcje i więzi nie na dystans, „w poprzek" terytorium, ale bez dystansów i oderwane od konkretnych lokalizacji. W szczególności dotyczy to przepływów z zakresu finansów, kapitału, informacji czy też globalnych problemów klimatycznych. Dla wymienionych zjawisk dystans geograficzny nie ma praktycznie żadnego znaczenia[27]. W kontekście świata jako „jednego miejsca" globalizacja to proces, w ramach którego stosunki społeczne zyskują nową jakość, wyrażającą się w zacieraniu znaczenia granic i dystansów. Geograficzna lokalizacja państw i ich granice stają się coraz mniej istotne dla życia społecznego[28].

Przedstawione przez J. A. Scholte rozróżnienie definicji globalizacji wskazuje nie tylko na różnice w rozumieniu zjawiska globalizacji, ale przede wszystkim pozwala na uświadomienie sobie złożoności opisywanego, współczesnego otoczenia biznesowego.

Zarówno A. Gwiazda[29], A. Zorska[30], jak i inni autorzy rozróżniają płaszczyzny globalizacji. Oznaczają one tendencje do podejmowania aktywności w skali świata na poziomie:

- dziedzin gospodarki (gałęzi przemysłu i usług) określanej jako **globalizacja branż przemysłu (sektorów)**;
- różnych rynków (towarów, usług i czynników wytwórczych), czyli **globalizacja rynków**;
- biznesów, czyli **globalizacja firm**.

Rozróżnienia globalizacji rynków i sektorów dokonuje G. Stonehouse. Postrzega rynek i sektor jako dwie strony każdego ekonomicznego systemu wymiany. Sektory zapewniają podaż, a rynki – popyt[31]. Tym samym rynki określają konsumenci i ich potrzeby. Zakres, w jakim rynek jest globalny, zależy od tego, na ile potrzeby konsumentów w odniesieniu do danego produktu są podobne na całym świecie. Wymagania konsumentów odnośnie pewnych wyrobów, np. amerykańskich dżinsów, stają się coraz bardziej jednorodne. Istnieje również „popyt na różnorodność". To globalizacja sprawiła, że potrzeby konsumentów stają się bardziej złożone i wyszukane niż kiedyś. Oczekują oni bardziej zróżnicowanych

[25] W. Bereś, K. Brunetko, *Kapuściński: nie ogarniam świata*, wyd. uzup., Świat Książki, Warszawa 2007, s. 211–212.

[26] J. A. Scholte, *op. cit.*, s. 16.

[27] M. Pietraś (red.), *op. cit.*, s. 38.

[28] Ibidem, s. 38–39.

[29] A. Gwiazda, *Globalizacja i regionalizacja gospodarki światowej*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2000, s. 9.

[30] A. Zorska, *op. cit.*, s. 18.

[31] G. Stonehouse, J. Hamill, D. Campbell, T. Purdie, *op. cit.*, s. 23.

ofert, dzięki którym wyróżnią się na tle innych, a nie standardowych produktów i usług, co do których przewidywano, że staną się normą[32].

A. Gwiazda definiuje globalizację rynków jako zrastanie się różnych i początkowo niezależnych rynków w poszczególnych krajach w ponadnarodowe rynki światowe. Powoduje ona zacieśnienie wzajemnych powiązań handlowych, inwestycyjnych i umownych między gospodarkami różnych krajów[33]. Rynki globalne charakteryzują się dużą intensywnością handlu transgranicznego i silną międzynarodową konkurencją[34]. Globalizacja rynków jest to zjawisko zanikania różnic, wynikających ze specyfik narodowych na skutek liberalizacji porządku społecznego (demokracja) i ekonomicznego (gospodarka rynkowa) oraz postępu technicznego.

Globalizacja branż przemysłu, zdaniem M. E. Portera, cytowanego przez A. Zorską, ma miejsce wówczas, gdy pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa na jednym rynku jest uzależniona znacznie od pozycji konkurencyjnej w innych państwach (na innych rynkach) i *vice versa*. Przemysł światowy nie stanowi zbioru poszczególnych gałęzi zlokalizowanych w różnych krajach, lecz tworzy ciąg powiązań gałęzi i rynków, stanowiących teren rywalizacji firm konkurujących ze sobą przy użyciu strategii globalnych[35]. Sektory zglobalizowane charakteryzują się światową konkurencją, szansami wynikającymi z przewag komparatywnych różnych części świata i z możliwości osiągania ekonomiki skali i zakresu, szybkimi zmianami technologicznymi, wspólnymi standardami technicznymi oraz korzystnymi warunkami handlu[36].

Wraz z globalizacją rynków i sektorów obserwuje się ewoluującą strategię prowadzenia międzynarodowej działalności przez biznes, obejmującą inwestycje, handel i kontrakty, które są wykorzystywane w celu komercjalizacji wyników prac B&R czy outsourcingu funkcji w łańcuchu wartości. Aktywność międzynarodowa umożliwia przedsiębiorstwom wykorzystywanie ich przewag konkurencyjnych, wchodzenie na nowe rynki, obniżanie kosztów i ryzyka prowadzonej działalności[37]. Wspomniana ewolucja dotyczy rosnącego zakresu geograficznego operacji międzynarodowych, bardziej intensywnego i komplementarnego wykorzystywania różnych form ekspansji (eksportu, BIZ, form kontraktowych) oraz większej integracji i koordynacji działań (badawczych, produkcyjnych, handlowych)[38].

Globalizacja biznesu oznacza bardziej zaawansowany i złożony etap umiędzynarodowienia działalności polegający na funkcjonalnej integracji rozproszo-

[32] Ibidem, s. 23–24.
[33] A. Gwiazda, *op. cit.*, s. 11.
[34] Ibidem.
[35] A. Zorska, *op. cit.*, s. 18.
[36] G. Stonehouse, J. Hamill, D. Campbell, T. Purdie, *op. cit.*, s. 24.
[37] Ibidem.
[38] Ibidem, s. 19.

nych po świecie jednostek organizacyjnych[39]. W obecnych warunkach technicznych i ekonomicznych łańcuchy wartości przedsiębiorstw ulegają fragmentaryzacji, a poszczególne ich funkcje: zaopatrzeniowe, badawczo-rozwojowe, produkcyjne, dystrybucyjne czy zadania/procesy w ramach tych funkcji są delegowane do jednostek organizacyjnych będących w stanie dodać do nich więcej wartości i zapewnić większą efektywność kosztową w układzie ogólnoświatowym[40]. Tym samym coraz rzadziej globalizacja jest ujmowana jako produkcja i dystrybucja produktów i usług na skalę ogólnoświatową. Obecnie globalizacja biznesu jest rozumiana jako rozszerzanie i pogłębianie działań przedsiębiorstw, zmierzające do wytwarzania i sprzedawania wyrobów na większej liczbie rynków zagranicznych. Działalność ta jest coraz bardziej złożona i wymagająca w porównaniu do tradycyjnej wymiany towarów i wcześniejszych przepływów BIZ (Bezpośrednich Inwestycji Zagranicznych).

A. Zorska dokonała zestawienia najbardziej charakterystycznych cech współczesnej fali globalizacji. Są to:

- wielowymiarowość – globalizacja przebiega jednocześnie w kilku dziedzinach życia społecznego, w gospodarce, polityce, wojskowości, kulturze;
- złożoność i wielowątkowość;
- integrowanie – scalanie prowadzonej w skali międzynarodowej działalności gospodarczej,
- międzynarodowa współzależność – duży stopień integracji, ścisła współzależność podmiotów, których przetrwanie i rozwój staje się nierozerwalnie związany z kontynuacją i pogłębianiem aktywności międzynarodowej;
- silny związek z postępem nauki, techniki i organizacji;
- kompresja czasu i przestrzeni – nabiera strategicznego znaczenia w rozwoju krajów, regionów i globalnie konkurujących przedsiębiorstw (mobilność przestrzenna ludzi, różnorodność oferty produktowej, krótszy cykl życia technologii);
- dialektyczność – konfrontacja wzajemnie powiązanych zjawisk, subprocesów mających często przeciwstawny charakter, np.: globalizacja–regionalizacja, integracja–dezintegracja, homogenizacja–dyferencjacja itp.;
- wielopoziomowość – poziom rynku, sektora i firmy;
- rosnący międzynarodowy zakres – w praktyce nie osiągnięto jeszcze pełnej globalizacji rynków, sektorów czy przedsiębiorstw[41].

Z punktu widzenia strategii firmy globalizacja nie oznacza tylko umiędzynarodowienia działalności firmy lub wejścia na rynek lokalny światowych konkurentów. Globalizacja oznacza, że bez względu na to, jaki charakter ma firma w danym momencie – lokalny, międzynarodowy czy globalny – działa ona dzisiaj w nowych, konkurencyjnych realiach[42].

---

[39] A. Gwiazda, *op. cit.*, s. 12.
[40] A. Zorska, *op. cit.*, s. 19–20.
[41] Ibidem, s. 16–18.
[42] K. Obłój, *Tworzywo skutecznych strategii*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 30.

1.3. Gospodarka oparta na wiedzy – źródło konkurencyjności państw, regionów i przedsiębiorstw

Globalizacji towarzyszy powstawanie nowego typu gospodarki, określanej mianem gospodarki opartej na wiedzy (ang. knowledge-based economy czy inne popularne określenia: new economy, network economy, digital economy). Oznacza ona reorientację współczesnej gospodarki, polegającą na stopniowym przechodzeniu od gospodarki tradycyjnej do gospodarki opartej na informacji i wiedzy. Dotychczasowe konkurowanie państw, regionów i przedsiębiorstw na bazie ich zasobów materialnych ustępuje powoli miejsca konkurowaniu zasobami niematerialnymi, takimi jak: kapitał ludzki, wiedza oraz nowe technologie. O możliwościach rozwoju w coraz większym stopniu będzie decydować potencjał ludzki: intelektualny i społeczny oraz wiedza związana z najnowszymi osiągnięciami współczesnej nauki. Nowa gospodarka, w której innowacje odgrywają fundamentalną rolę, w XXI w. staje się wyzwaniem dla państw, regionów i przedsiębiorstw, których celem jest osiągnięcie wysokiego poziomu rozwoju oraz konkurencyjności.

Istnieje wiele definicji wyjaśniających naturę nowej gospodarki. Jedną z nich sformułowała Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD). Według OECD jest to nowy typ gospodarki, który „bezpośrednio opiera się na generowaniu, dystrybucji oraz stosowaniu wiedzy i informacji[43]. Ta definicja została rozszerzona i obecnie ma brzmienie: jest to typ gospodarki, „w której wiedza jest tworzona, przyswajana, przekazywana i wykorzystywana efektywniej przez przedsiębiorstwa, organizacje, osoby fizyczne i społeczności, co sprzyja szybkiemu rozwojowi gospodarki i społeczeństwa”[44].

Wiedza jest produktem (niezależnym bytem), który napędza rozwój. A. K. Koźmiński definiuje GOW jako gospodarkę, w której przedsiębiorstwa opierają swoją przewagę konkurencyjną na wiedzy, zaś jej budowanie odbywa się dzięki „tworzeniu warunków sprzyjających powstawaniu i sukcesom przedsiębiorstw opierających przewagę konkurencyjną na wiedzy”[45]. Podstawą do zbudowania GOW są innowacje oraz celowa polityka proinnowacyjna państwa. W społeczeństwie postindustrialnym, na co zwraca uwagę amerykański socjolog D. Bell, „wiedza i informacja stały się źródłem strategii i przemian społeczeństwa, czyli tym samym, co kapitał i praca w społeczeństwie przemysłowym”[46].

---

[43] *The Knowledge-Based Economy*, OECD, GD, Paris 1996, 102, s. 7.

[44] OECD – World Bank Institute, Korea and the Knowledge Based Economy, Making the Transition, Paris 2000.

[45] A. K. Koźmiński, *Jak zbudować gospodarkę opartą na wiedzy?*, [w:] G. W. Kołodko (red. nauk.), *Rozwój polskiej gospodarki – perspektywy i uwarunkowania*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2002, s. 155.

[46] *Przegląd zagranicznej literatury prognostycznej*, Seria Komitetu Polskiej Akademii Nauk, Wrocław–Warszawa, 2 X 1983.

P. Drucker ujmuje GOW szeroko, jako „porządek ekonomiczny, w którym wiedza, a nie praca, surowce lub kapitał, jest kluczowym zasobem; porządek społeczny, w którym nierówność społeczna, oparta na wiedzy jest głównym wyzwaniem; oraz system, w którym rząd nie może być postrzegany jako ten, który ma rozwiązywać społeczne i ekonomiczne problemy”[47].

Przełom, związany ze stopniową transformacją w GOW, jest zmianą o charakterze fundamentalnym. W poprzedniej epoce czynnikami decydującymi o rozwoju gospodarczym były przede wszystkim kapitał, surowce, siła robocza, dobra infrastruktura techniczna i organizacja oraz sprawnie funkcjonujący transport. Ekonomia koncentrowała się m.in. na opisywaniu i udoskonalaniu procesu przetwarzania jednych dóbr materialnych w nowe dobra materialne. Obecnie, w czasach gospodarki bazującej na wiedzy i nowoczesnych technologiach, wymienione czynniki rozwoju gospodarczego są sukcesywnie zastępowane przez nowe czynniki, którymi stają się wysoko wykwalifikowani pracownicy, uczelnie wyższe i ośrodki badawczo-rozwojowe, infrastruktura ICT, a także warunki tworzone przez władze państwowe dla budowy i rozwoju nowej gospodarki.

Podstawą budowania GOW jest kapitał ludzki – intelektualny i społeczny. Kompetencje zawodowe pracowników poparte wykształceniem formalnym oraz permanentne ich rozwijanie i uzupełnianie, obycie w technologiach komunikacyjno-informacyjnych, umiejętności komunikacyjne – lingwistyczne, obycie międzynarodowe i mobilność międzynarodowa w połączeniu z silną orientacją przedsiębiorczą: skłonnością do podejmowania ryzyka, innowacyjnością i kreatywnością są warunkiem krytycznym w procesie budowania gospodarki nowego typu. W procesie generowania nowej wiedzy dużą rolę odgrywa kapitał społeczny – relacyjny. Poprzez częste i intensywne interakcje ludzie dzielą się swoim kapitałem intelektualnym i doświadczeniem, podejmują współpracę, czego wynikiem jest nowa wiedza.

Infrastruktura naukowo-badawcza, na którą składają się ośrodki akademickie, instytuty badawcze, jest źródłem nowych pomysłów i technologii. Nauka i edukacja na wszystkich szczeblach muszą tworzyć klimat i motywację do podejmowania przez ludzi działań kreatywnych i innowacyjnych. W procesie socjalizacji młodego pokolenia na niższych szczeblach edukacji konieczne jest afirmowanie postaw i zachowań przedsiębiorczych oraz roli przedsiębiorcy jako kreatora wartości. W świetle wymagań procesu powstawania gospodarki opartej na wiedzy wydaje się zasadne w Polsce „odchudzenie” dotychczasowych programów nauczania szkoły podstawowej, gimnazjalnej i średniej oraz przywrócenie im takiego kształtu i treści, aby młodzi ludzie mieli więcej czasu na rozwijanie własnych pasji i zainteresowań. To one właśnie przełożą się na kreatywność i innowacyjność w dorosłym życiu zawodowym. Obecnie polska szkoła uczy

[47] P. F. Drucker, *The Age of Social Transformation*, „The Atlantic Monthly” 1994, 4.

„uczenia się", a nie wykorzystywania nabytej, czasami niepotrzebnej wiedzy. Ranga pasji i zainteresowań w procesie socjalizacji młodych ludzi jest szczególnie akcentowana w systemie szkolnictwa amerykańskiego.

Współpraca ośrodków naukowo-badawczych ze sferą biznesu umożliwia i przyspiesza komercjalizację nowych pomysłów i technologii, stanowi sposób na poprawienie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw, a informacje napływające od przedsiębiorstw na zasadzie sprzężenia zwrotnego są inspiracją dla kolejnych prac rozwojowych.

Infrastruktura informacyjno-komunikacyjna stanowi techniczne uwarunkowanie procesu szerzenia, pozyskiwania i wymiany wiedzy, dzielenia się nią. Technologie ICT, a w szczególności Internet, stały się podstawą budowania społeczeństwa informacyjnego oraz zapoczątkowały erę korporacji wirtualnych, inteligentnych, uczących się. Umożliwiły one młodym, innowacyjnym przedsiębiorstwom przyspieszoną internacjonalizację i szybsze tempo wzrostu.

System instytucjonalnego wsparcia aktywności innowacyjnej obejmuje szerzenie kultury przedsiębiorczej na wszystkich szczeblach edukacji i w środkach masowego przekazu, ulgi w systemie podatkowym dla przedsiębiorstw prowadzących intensywne prace badawczo-rozwojowe, tworzenie parków technologicznych, programy edukacyjne w postaci studiów podyplomowych z zakresu komercjalizacji technologii, dotacje i wsparcie finansowe dla innowacyjnych projektów (w Europie dotacje Unii Europejskiej), sprawny system instytucji finansowych i kredytujących, tworzenie warunków dla funkcjonowania instytucji dostarczających kapitał dla przedsięwzięć gospodarczych wysokiego ryzyka (tzw. venture capital), funkcjonowanie alternatywnego rynku kapitałowego.

Budowa nowej gospodarki rozpoczęła się najwcześniej w krajach wysoko rozwiniętych i tam też możemy najlepiej obserwować rezultaty procesu przechodzenia od tradycyjnej gospodarki do gospodarki wiedzochłonnej, opartej na potencjale technologicznym i innowacyjnym. Najbardziej zaawansowane w budowie nowej ekonomii są m.in. takie państwa, jak: USA, Japonia, Singapur, Korea Płd. i Finlandia. Państwa członkowskie Unii Europejskiej, choć osiągnęły już wiele w tym względzie i zaliczane są do grona najbogatszych oraz najbardziej zaawansowanych technologicznie państw na świecie, muszą jeszcze pokonać wiele barier i nadrobić pewne zaległości w stosunku do czołówki. Jednym z państw członkowskich Unii Europejskiej, które wysuwa się na czoło w budowie nowej gospodarki, jest mała, licząca ok. 5,5 miliona mieszkańców Finlandia. Przykład Finlandii jest szczególny, zwłaszcza dla Polski, ze względu na realną możliwość zaadoptowania przynajmniej części rozwiązań, które zastosowano w tym kraju, budując w stosunkowo niedługim czasie nowoczesną i konkurencyjną na skalę światową gospodarkę[48].

[48] www.europejskiportal.eu/id03.html (dostęp: 12.03.2013).

Przywództwo Stanów Zjednoczonych w zakresie budowania nowej gospodarki w znacznej mierze jest uwarunkowane czynnikami instytucjonalnymi o charakterze kulturowym, których istotą jest afirmacja indywidualizmu, ogromny szacunek dla inicjatywy, podejmowania ryzyka, niespotykany na skalę światową kult przedsiębiorczości, duża mobilność zawodowa i geograficzna ludzi. Takie zaplecze instytucjonalne gospodarki sprzyja procesowi Schumpeterowskiej kreatywnej destrukcji, który jest immanentną cechą czy wręcz główną siłą napędową nowej gospodarki. Istotny związek między kształtem systemu instytucjonalnego wsparcia oraz poziomem przedsiębiorczości a rozwojem nowej gospodarki jest silnie akcentowany przez wielu autorów[49].

William Sahlman utrzymuje, że czynniki instytucjonalne w zakresie reguł nieformalnych były jednym z najważniejszych determinantów rozwoju nowej gospodarki w USA, gdzie prywatni przedsiębiorcy zdolni do podejmowania najbardziej odważnych i innowacyjnych przedsięwzięć cieszą się szczególnym prestiżem i uznaniem społecznym. Co więcej, gospodarka amerykańska charakteryzuje się relatywnie wysoką tolerancją wobec niepowodzeń, które są nieuniknione w przypadku przedsięwzięć mających na celu wdrożenie innowacyjnych rozwiązań. Rozpoczęcie własnej działalności gospodarczej, w szczególności w najbardziej innowacyjnych branżach, cieszy się dużą popularnością wśród ludzi o najwyższych kwalifikacjach. Pod koniec XX w. corocznie około 35% absolwentów Harvard Business School decydowało się podjąć pracę w przedsiębiorstwach związanych z nową gospodarką lub zaangażowało się w przedsięwzięcia typu venture capital, które stanowią źródło finansowania nowych przedsięwzięć technologicznych. Tymczasem w Europie wśród absolwentów prestiżowych uczelni wyższych cały czas dominują preferencje robienia kariery korporacyjnej według konwencjonalnych ścieżek rozwoju, a nawet w biurokracji państwowej[50].

Budowa GOW jest procesem skomplikowanym, długookresowym, a także zróżnicowanym regionalnie. Wymiar regionalny jest szczególnie dobrze widoczny w Polsce, która jest krajem bardzo silnie zróżnicowanym pod względem potencjału i możliwości rozwojowych poszczególnych regionów. Dobrze rozwinięte regiony stanowią najlepszy obszar, gdzie można wprowadzać zmiany potrzebne do budowy nowej gospodarki. W warunkach gospodarki wolnorynkowej konkurencyjność regionów oznacza ich zdolność do trwałego rozwoju przekładającego się bezpośrednio na wzrost poziomu życia mieszkańców na danym obszarze. Ważnym czynnikiem rozwoju regionów i jednocześnie wzrostu ich konkurencyjności, który ma szczególne znaczenie w przypadku regionów

[49] A. P. Balcerzak, *Przedsiębiorczość a rozwój „nowej gospodarki"*, główne tezy niniejszego artykułu zostały zaprezentowane na Ogólnopolskiej Konferencji Młodych Naukowców pt. *Współczesne trendy w przedsiębiorczości* na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego w dniach 20–21 kwietnia 2007 r.

[50] Ibidem.

słabo rozwiniętych (wschodnie województwa Polski), jest ich zdolność do przyciągania inwestycji, zwłaszcza inwestycji zagranicznych o charakterze innowacyjnym, a także umiejętność właściwego wykorzystywania funduszy Unii Europejskiej[51].

1.4. Przedsiębiorczość międzynarodowa – definicja, siły determinujące jej tempo

Globalizujące się otoczenie biznesu zachęca przedsiębiorców do identyfikowania i wykorzystywania szans poza granicami rynku narodowego. Po raz pierwszy pojęcie przedsiębiorczości międzynarodowej pojawiło się pod koniec lat 80. ubiegłego wieku i towarzyszyło opisowi zmian technologicznych i kulturowych na świecie, które umożliwiały i ułatwiały biznesowi ekspansję na rynki zagraniczne[52]. W oparciu o badania empiryczne, porównawcze narodowych i międzynarodowych nowych przedsięwzięć biznesowych Oviatt i McDougall w połowie lat 90. stworzyli podstawy teoretyczne dla dalszych rozważań nad istotą, uwarunkowaniami powstawania i zachowaniami strategicznymi przedsiębiorstw, które od samego momentu powstania szukają znaczącej przewagi konkurencyjnej, wykorzystując zasoby i rynki zbytu innych krajów na świecie[53]. Pojęcie przedsiębiorczości międzynarodowej, chociaż wywodziło się z zainteresowania zjawiskiem powstawania nowych przedsięwzięć (przedsiębiorstw) międzynarodowych, obejmowało z czasem kolejne aspekty funkcjonowania biznesu i społeczeństw w globalizującym się otoczeniu i nabywało naturę multidyscyplinarną z zakresu przedsiębiorczości i biznesu międzynarodowego.

Definicja przedsiębiorczości międzynarodowej zaproponowana przez McDougall i Oviatt w 2000 r. opierała się na trzech głównych wymiarach orientacji przedsiębiorczej: innowacyjności, proaktywności i skłonności do podejmowania ryzyka[54]. Według wspomnianych klasyków przedsiębiorczość międzynarodowa jest kombinacją zachowań innowacyjnych, proaktywnych, obarczonych ryzykiem, wykraczających poza granice narodowe, zamiarem których jest kreowanie wartości w organizacji. Taka definicja przedsiębiorczości międzynarodowej uwzględniała zachowania przedsiębiorcze na poziomie jednostki, grupy i organizacji. Opisywała nowe przedsięwzięcia międzynarodo-

[51] www.europejskiportal.eu/id03.html (dostęp: 12.03.2013).

[52] J. F. Morrow, *International entrepreneurship: A new growth opportunity*, „New Management" 1988, 3, s. 59–61.

[53] B. M. Oviatt, P. P. McDougall, *Toward a theory of international new ventures*, „Journal of International Business Studies" 1994, 25, s. 45–64.

[54] P. P. McDougall, B. M. Oviatt, *International entrepreneurship: The intersection of two research paths*, „Academy of Management Journal" 2000, 43, s. 902–908.

we, proces internacjonalizacji małych i średnich przedsiębiorstw czy intraprzedsiębiorczość korporacyjną.

Nie zakończyło to jednak dyskusji nad sposobem definiowania pojęcia. Główne zastrzeżenia budziło wykorzystanie przez autorów tylko trzech wymiarów orientacji przedsiębiorczej, gdy tymczasem Lumpkin i Dess zidentyfikowali ich więcej[55]. Ponadto, tworzenie nowych organizacji nie uznano za warunek konieczny przedsiębiorczości. Innowacyjne, odważne, czasami przełomowe pomysły mogą stać się podstawą zakładania nowych przedsiębiorstw albo przedmiotem transakcji wymiany z już istniejącymi organizacjami.

W świetle powyższych uwag oraz powołując się na interpretacje przedsiębiorczości Venkataramana i Shane'a[56], którzy utrzymują, że na przedsiębiorczość składają się szanse i osobnicy, którzy je wykorzystują, McDougall i Oviatt podjęli próbę modyfikacji swojej wcześniejszej definicji i zaproponowali następującą jej postać: „Przedsiębiorczość międzynarodowa jest identyfikowaniem, twórczym interpretowaniem, oceną i wykorzystywaniem szans w otoczeniu międzynarodowym w celu kreowania nowych produktów i usług"[57].

Należy jednak pamiętać, że rozwój biznesu, mający swój wyraz w przedsięwzięciach dostosowujących jego podsystemy do otoczenia i oznaczający w praktyce wprowadzanie innowacji, nie ogranicza się jedynie do produktów i usług, ale również obejmuje procesy, strukturę organizacyjną, system zarządzania, strategię, konfigurację łańcucha wartości czy rynki docelowe. W przypadku gospodarek wschodzących, małe i średnie przedsiębiorstwa w większym stopniu niż ich odpowiedniki w gospodarkach rozwiniętych ograniczone są barierą zasobową, komunikacyjną czy barierą wiedzy o rynkach zagranicznych, co nie oznacza, że mają mniejszy potencjał kreowania nowych technologii czy produktów wiedzochłonnych. Problemem dla nich jest komercjalizacja własnych produktów o dużej wartości dodanej w otoczeniu narodowym z uwagi na ograniczoną chłonność rynków narodowych na kosztowne innowacje. Uwarunkowania rynkowe takich gospodarek zniechęcają przedsiębiorstwa do angażowania się w działalność B&R i utrudniają ich wzrost, jeśli menedżerowie nie budują globalnej wizji własnego biznesu, dlatego autor proponuje swoją modyfikację przytoczonej definicji omawianego pojęcia. Przedsiębiorczość międzynarodowa jest identyfikowaniem, twórczym interpretowaniem, oceną i wykorzystywaniem szans w otoczeniu międzynarodowym w celu kreowania i powiększania wartości w czasie. Taka definicja obejmuje aktywność przedsiębiorczą nie tylko w obszarze samych produktów i usług, ale także w obszarze organizacji i zarządzania.

---

[55] G. T. Lumpkin, G. G. Dess, *Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance*, „Academy of Management Review" 1996, 21, s. 135–172.

[56] S. Shane, S. Venkataraman, *The promise of entrepreneurship as a field of research*, „Academy of Management Review" 2000, 25, s. 217–226.

[57] B. M. Oviatt, P. P. McDougall, *Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization*, ET&P, Baylor University 2005, s. 537–553.

Ponadto, do przedsiębiorczości międzynarodowej została włączona aktywność indywidualnych inwestorów, poszukujących poza granicami kraju macierzystego intratnych lokat dla swojego kapitału, lub kupców wykorzystujących niedoskonałości rynków.

Studia nad przedsiębiorczością międzynarodową koncentrują się na dwóch obszarach: na międzynarodowych zachowaniach przedsiębiorców oraz na porównaniach kultur przedsiębiorczych w poszczególnych krajach, a w ramach tych kultur wrażliwości na szanse w otoczeniu międzynarodowym. Przedmiotem rozważań w niniejszym opracowaniu są kwestie związane z międzynarodowymi zachowaniami przedsiębiorców i ich wpływem na kondycję przedsiębiorstw.

Tempo identyfikowania, oceny i wykorzystywania szans w otoczeniu międzynarodowym przez przedsiębiorcę celem kreowania wartości w dzisiejszych czasach ma duży i nie do przecenienia wpływ na osiąganie i powiększanie przewagi konkurencyjnej oraz wzrost biznesu. Mierzone jest ono: czasem rozpoczęcia pierwszych operacji zagranicznych, jaki upływa od momentu powstania biznesu, strukturą geograficzną jego operacji zagranicznych (liczbą wejść na rynki zagraniczne, zwłaszcza na te o większym dystansie kulturowym, psychologicznym) oraz stopniem zaangażowania biznesu w obszar międzynarodowy (w przypadku małych i średnich firm najczęściej jest to udział sprzedaży zagranicznej w ogólnej wartości sprzedaży i jego dynamika).

Tempo internacjonalizacji biznesu jest funkcją następujących zmiennych[58]:

- infrastruktury informacyjno-komunikacyjnej (możliwości);
- siły konkurencyjnej w sektorze (motywacje);
- wiedzy, będącej w dyspozycji przedsiębiorstwa (zasoby);
- relacji sieciowych przedsiębiorcy (zasoby);
- profilu osobowego przedsiębiorcy i jego orientacji (zasoby).

Szybki, dostępny, coraz tańszy transport, technologie komunikacyjne, ułatwiające i przyspieszające wymianę informacji oraz tworzenie i powiększanie sieci współpracy stanowią fundament umożliwiający, urealniający wykrywanie szans w otoczeniu międzynarodowym i szybką internacjonalizację biznesu.

Druga zmienna związana jest z zachowaniami strategicznymi konkurentów. Groźba imitacji własnej technologii czy formuły biznesu przez konkurentów krajowych i zagranicznych oraz próba ich komercjalizacji jako swoje w świecie motywuje, a wręcz zmusza młode przedsiębiorstwa oferujące produkty o dużej wartości dodanej do przeciwdziałania tego typu praktykom i podjęcie szybkiej internacjonalizacji. Wpływ konkurencji na orientację międzynarodową biznesu przejawia się także w tym, że przedsiębiorstwa coraz więcej środków przeznaczają na B&R, aby utrzymać lub powiększyć przewagę konkurencyjną nad rywalami, ale mają coraz mniej czasu na odzyskanie poniesionych nakładów z uwagi na skracanie się cyklu życia technologii i produktów. Dzięki ekspansji

[58] Ibidem.

międzynarodowej są w stanie zwiększyć skalę produkcji i zakres działalności, co przyspiesza komercjalizację ich innowacji, gwarantuje zwrot poniesionych nakładów i wygenerowanie środków na kolejne prace rozwojowe.

Wiedza determinująca szybkość internacjonalizacji jest dwuskładnikowa: wiedza na temat rynków zagranicznych oraz wiedzochłonność oferowanych produktów, która jest źródłem przewagi konkurencyjnej. Wiedza o rynkach zagranicznych, zwłaszcza ta będąca wynikiem doświadczenia i mająca charakter niejawny, niepisany odgrywała decydującą rolę w rozpoczynaniu i przebiegu ekspansji zagranicznej w teorii procesowej internacjonalizacji. Bardzo często wcześniejsza wiedza i doświadczenie przedsiębiorcy i jego zespołu na temat rynków zagranicznych wyniesione z pracy w korporacjach zagranicznych lub dłuższego przebywania poza granicami kraju macierzystego inicjowały ekspansję zagraniczną. Przedsiębiorstwo wraz z kumulacją wiedzy o rynkach zagranicznych, nabywanej w procesie uczenia się zwiększało swoje zaangażowanie biznesowe w ten obszar. Współcześnie wiedzę taką nabywa się szybciej dzięki ponadgranicznym relacjom sieciowym oraz możliwości wykorzystania wiedzy i doświadczenia rynkowego lokalnych partnerów.

Różnice w szybkości internacjonalizacji biznesów mogą wynikać z poziomu unikalności, innowacyjności, złożoności wiedzy wykorzystywanej przez nie do produkcji wyrobów lub świadczenia usług[59]. Firmy tradycyjne, które przystosowują istniejące, znane technologie do oczekiwań nowych rynków zagranicznych, zwykle rosną w otoczeniu międzynarodowym w sposób inkrementalny i powolny. Zasadniczym aktem przedsiębiorczym w ich przypadku jest wykorzystanie istniejącego i eksploatowanego wcześniej pomysłu w nowej lokalizacji (na nowym rynku zagranicznym). Przedsiębiorstwa wiedzochłonne wykorzystują bardziej złożoną i unikalną wiedzę do projektowania zmodyfikowanych produktów o większej wartości dodanej, ulepszania metod produkcji lub efektywniejszego świadczenia usług. Takie firmy internacjonalizują się szybciej, ponieważ osiągnęły przewagę konkurencyjną, którą można wykorzystać w wielu krajach. Trzeci typ przedsiębiorstw ma w posiadaniu wiedzę najnowszą, przełomową, zaawansowaną, chronioną patentem. Nowa technologia generuje nieznane do tej pory, rewolucyjne produkty. Dzięki trwałej przewadze konkurencyjnej i zapotrzebowaniu na innowacyjne technologie przedsiębiorstwa te rozwijają się międzynarodowo najszybciej. W przypadku przedsiębiorstw wiedzy czy przedsiębiorstw wiedzochłonnych pochodzących z gospodarek wschodzących szybka komercjalizacja ich wiedzy na najatrakcyjniejszych rynkach zagranicznych jest warunkiem koniecznym sukcesu – rozwoju i wzrostu.

Wcześniej ukształtowane sieci personalne przedsiębiorcy mogą być instrumentem przyspieszenia ekspansji zagranicznej biznesu pod warunkiem osiągnięcia

[59] J. Bell, J. McNaughton, R. Young, D. Crick, *Towards an integrative model of small firm internationalization*, „Journal of International Entrepreneurship" 2003, 1, s. 339–362.

przez niego znaczącej pozycji w ramach tych sieci[60]. Relacje interpersonalne, zwłaszcza te ponadgraniczne, pomagają młodym przedsiębiorczym firmom identyfikować szanse w otoczeniu międzynarodowym, budować tam swoją wiarygodność i podejmować strategie kooperacji w ramach aliansów strategicznych, a także mają wpływ na ich wybór zagranicznych rynków docelowych, większy niż dystans kulturowy między nimi. Można powiedzieć, że relacje te determinują strukturę geograficzną operacji zagranicznych przedsiębiorstwa.

Przy ocenie wpływu sieci na tempo ekspansji międzynarodowej biznesu uwzględnia się jej trzy parametry: siłę powiązań uczestników w sieci, wielkość sieci i jej gęstość. Relacje między uczestnikami sieci mogą być silne, trwałe, emocjonalne, oparte na zaufaniu, solidarności, wzajemności. Ponieważ takie relacje wymagają większego zaangażowania i utrzymania, a młode firmy ograniczone są barierą zasobową, nie mogą mieć charakteru dominującego w sieciach przedsiębiorców. W przeciwieństwie do nich słabe relacje w sieci mają charakter tylko przyjacielski i biznesowy, wymagają mniejszego zaangażowania i utrzymania, a zatem jest ich znacznie więcej. Identyfikacja szans międzynarodowych oraz ich wykorzystywanie przebiega szybciej dzięki dużej liczbie powiązań w sieci. Czym więcej bezpośrednich i pośrednich powiązań słabych, tym dana sieć uznawana jest za większą i przedsiębiorstwo potencjalnie może być obecne w większej liczbie krajów, na większej liczbie rynków zagranicznych. Sieci o mniejszej gęstości, czyli o luźnych związkach lub z ich brakiem między zagranicznymi partnerami młodego przedsiębiorstwa, pozwalają pozyskiwać od nich w większym stopniu unikalne, nowe informacje na temat obsługiwanych przez nich rynków niż w przypadku, gdyby tych partnerów łączyły silniejsze więzi. O ile silne powiązania w sieci i jej duża gęstość mogą ograniczać tempo ekspansji zagranicznej biznesu, mają jednak pozytywny wpływ na intensywność działań i ich efektywność, rentowność. Zaufanie, solidarność, wsparcie zasobowe przez uczestników sieci zmniejszają postrzegane ryzyko związane z ekspansją zagraniczną i zachęcają młode przedsiębiorstwa do większego zainwestowania kapitałowego w rynki zagraniczne.

Cechy osobowe przedsiębiorcy stanowią zmienną integracyjną (mediacyjną) o największym znaczeniu dla rozpoczęcia i tempa ekspansji zagranicznej biznesu. Cechy te kształtują wrażliwość przedsiębiorcy na pojawiające się szanse, sposób ich interpretowania, ocenę możliwości i konieczności (motywacja) ich wykorzystania. Zalicza się do nich:

- cechy demograficzne: wiek, narodowość, religia, wykształcenie techniczne, menedżerskie (szczególnie przydatna wiedza w zakresie zarządzania strategicznego i międzynarodowego), znajomość języków obcych i biegłość w technologiach komunikacyjno-informatycznych, międzypokoleniowe władanie i zarządzanie biznesem rodzinnym;

[60] N. E. Coviello, H. J. Munro, *Growing the entrepreneurial firm: Networking for international market development*, „European Journal of Marketing" 1995, 29, s. 49–61.

- cechy psychologiczne: orientacja przedsiębiorcza (skłonność do podejmowania ryzyka, innowacyjność, proaktywność, gotowość do rywalizacji, autonomia), mobilność kompetencyjna i przestrzenna, zwłaszcza międzynarodowa, umiejętność współdziałania i kooperacji, otwartość na nowe znajomości i umiejętność budowania kapitału społecznego;
- postawy: stosunek do globalizacji, tolerancja międzykulturowa i religijna, orientacja na wiedzę i rozwój, posiadanie pasji, znaczenie reputacji;
- doświadczenie: liczba lat przepracowanych w biznesie międzynarodowym, obycie międzynarodowe (częstotliwość wyjazdów zagranicznych, regularne uczestnictwo w targach i wystawach międzynarodowych, dłuższe pobyty zagraniczne prywatne/służbowe, posiadanie rodziny za granicą, małżeństwa mieszane).

Tempo internacjonalizacji biznesu jest jednym z kryteriów wyróżniających model globalny od modelu tradycyjnego, które zostały szczegółowo scharakteryzowane w podrozdziale 2.3.

Rozdział 2

Internacjonalizacja – strategia biznesu w globalizującym się otoczeniu

2.1. Istota oraz motywy internacjonalizacji działalności gospodarczej

Pogłębiające się procesy globalizacyjne w otoczeniu biznesu, zmiany technologiczne, polityczne, ekonomiczne, społeczno-kulturowe z jednej strony tworzą nowe wyzwania konkurencyjne dla przedsiębiorstw, z drugiej kreują dla nich szanse i możliwości. Umiędzynarodowienie działalności biznesowej pozwala wykorzystywać te szanse i rozwijać się szybciej niż w przypadku orientacji tylko na otoczeniu narodowym. Podobnie jak w przypadku globalizacji, w literaturze przedmiotu występuje wiele definicji internacjonalizacji. „Internacjonalizacja przedsiębiorstwa może być rozumiana jako rozwój przedsiębiorstwa, a tym samym stanowi kontynuację teorii firmy. Internacjonalizacja przedsiębiorstwa jest interpretowana zarówno jako proces lub jako zmiana jego sfery działalności”[1]. J. Rymarczyk pojęcie internacjonalizacji interpretuje jako każdy rodzaj działalności gospodarczej podejmowanej przez przedsiębiorstwo za granicą[2]. Internacjonalizacja może mieć charakter czynny lub bierny. Internacjonalizacja czynna oznacza ekspansję biznesu na rynki zagraniczne w formie eksportu, kontraktów lub bezpośrednich inwestycji zagranicznych według jednej z czterech koncepcji funkcjonowania na nich: wielonarodowej, międzynarodowej, globalnej lub transnarodowej. Internacjonalizacja bierna oznacza brak aktywności biznesu poza granicami rynku macierzystego i sprowadza się do nabywania przez niego produktów, zasobów i umiejętności od przedsiębiorstw zagranicznych. Najczęściej spotykanymi formami internacjonalizacji biernej są: import, zakup licencji, zakup technologii, uczestnictwo w systemie franszyzy, rola poddostawcy w stosunku do gracza globalnego. Z uwagi na przyjęty

[1] M. Nowakowski (red.), *Biznes międzynarodowy. Od internacjonalizacji do globalizacji*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2005, s. 21.

[2] J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s. 19.

przedmiot badań autor koncentruje się na internacjonalizacji czynnej, którą definiuje jako strategię rozwoju biznesu zorientowaną na szanse globalne i będącą reakcją przedsiębiorczą na pogłębiający się proces globalizacji otoczenia, w którym funkcjonuje.

Istnieje wiele wskaźników opisujących stopień intensywności ekspansji międzynarodowej przedsiębiorstwa. Do najważniejszych możemy zaliczyć takie jak[3]:

- liczba rynków, na których działa przedsiębiorstwo;
- udział obrotów zagranicznych w całkowitych obrotach przedsiębiorstwa;
- udział zysków zagranicznych w całkowitym zysku przedsiębiorstwa;
- udział pracowników zatrudnionych za granicą w całkowitym zatrudnieniu firmy;
- udział aktywów przedsiębiorstwa zaangażowanych za granicą w ogólnej wartości jego aktywów;
- udziały przedsiębiorstwa w rynkach zagranicznych;
- wartość i dynamika bezpośrednich inwestycji zagranicznych podejmowanych przez przedsiębiorstwo.

W przypadku małych i średnich przedsiębiorstw miarą skumulowaną jakości i intensywności ich międzynarodowej aktywności jest obrany model internacjonalizacji: tradycyjny/ewolucyjny lub globalny.

Motywy podejmowania przez przedsiębiorstwa działalności poza granicami kraju macierzystego są zróżnicowane, jednakże w ostatecznym rozrachunku wiążą się z lepszymi możliwościami wzrostu, podnoszeniem efektywności funkcjonowania, poprawą pozycji konkurencyjnej. Możemy podzielić je na cztery podstawowe grupy według kryterium korzyści, jakie zamierza osiągnąć przedsiębiorstwo[4].

Motywy rynkowe – związane są z poszukiwaniem nowych rynków zbytu i dążeniem przedsiębiorstwa do poprawy wyników ekonomicznych. Do grupy motywów rynkowych zalicza się także możliwość wykorzystania przez przedsiębiorstwo posiadanej już nad konkurentami zagranicznymi przewagi technologicznej, organizacyjnej lub osiągnięcie jej dzięki orientacji na zasoby globalne. Decyzja o ekspansji na rynki zagraniczne może wiązać się z utratą atrakcyjności rynku macierzystego, spadkiem tempa jego wzrostu, stagnacją lub zaostrzeniem się konkurencji. Szybkie zmiany technologiczne, skracanie się cyklu życia technologii wymusza na przedsiębiorstwach lokowanie innowacyjnych produktów jednocześnie na wielu atrakcyjnych rynkach celem szybszej amortyzacji kosztów poniesionych na prace badawczo-rozwojowe oraz celem przeciwdziałania imitacji technologii przez konkurentów. W szczególnej sytuacji są młode,

[3] Ibidem, s. 24–25. E. Duliniec, *Marketing międzynarodowy*, PWE, Warszawa 2004, s. 14.

[4] E. Duliniec, *op. cit.*, s. 60–73. A. Limański, I. Drabik, *Marketing międzynarodowy*, Difin, Warszawa 2010, s. 22–26.

innowacyjne przedsiębiorstwa pochodzące z gospodarek wschodzących, których rynki nie są jeszcze w stanie wchłonąć kosztownych, unikalnych technologii i jedynym sposobem na ich komercjalizację jest ekspansja na rynki państw rozwiniętych o wysokiej kulturze przedsiębiorczej i innowacyjnej. Inne motywy należące do tej grupy to: tzw. efekt naśladownictwa – przedsiębiorstwo dąży do ekspansji zagranicznej wskutek podjęcia podobnych działań przez kluczowych konkurentów; chęć rozłożenia ryzyka gospodarczego i politycznego (sprzedaż na wielu rynkach zapewnia przedsiębiorstwu większą stabilizację, a jego pozycja nie jest uzależniona wyłącznie od jednego rynku); podążanie za kluczowym klientem. Ten ostatni motyw dotyczy głównie banków, towarzystw ubezpieczeniowych, firm transportowo-logistycznych, firm konsultingowych czy innych firm świadczących usługi podmiotom podejmującym strategię internacjonalizacji. W obawie przed możliwością korzystania przez nich z usług konkurentów zagranicznych wymienione przedsiębiorstwa uruchamiają działalność na tych rynkach, na które wchodzą dotychczasowi klienci, aby zachować kontynuację ich obsługi.

Motywy kosztowe – związane są z obniżaniem kosztów działalności w całym łańcuchu wartości przedsiębiorstwa lub w wybranych jego ogniwach celem poprawy pozycji kosztowej wobec konkurentów oraz zwiększenia rentowności. Źródłem redukcji kosztów jest ekonomika skali wynikająca ze wzrostu produkcji i sprzedaży na więcej niż jednym rynku, efekt doświadczenia i uczenia się poprzez wyprodukowanie większej, skumulowanej liczby produktów oraz większa pozycja przetargowa wobec dostawców. Przy obecnym poziomie globalizacji, swobodzie przepływu kapitału i produktów, malejących kosztach transportu, dzięki technologiom komunikacyjno-informacyjnym, umożliwiającym sprawne zarządzanie operacjami zagranicznymi, przedsiębiorstwa poprzez bezpośrednie inwestycje zagraniczne lub poprzez produkcję zleconą (kontraktową) są w stanie wykorzystywać przewagi komparatywne innych państw. Dostęp do tańszej siły roboczej, tańszych surowców, tańszej energii, niższych podatków, tańszego finansowania w obszarze międzynarodowym zachęca przedsiębiorstwa do lokowania tam poszczególnych swoich funkcji, zwłaszcza produkcji celem redukcji kosztów i poprawy pozycji konkurencyjnej w tym względzie.

Motywy zaopatrzeniowe – związane są z importem surowców, materiałów czy technologii niezbędnych do wytworzenia konkurencyjnego produktu przedsiębiorstwa. Przyczyną takiej aktywności może być ograniczony dostęp do określonych zasobów w kraju macierzystym lub ich niższa cena na rynkach zagranicznych lub możliwość dodania większej wartości produktowi finalnemu dzięki unikalnym właściwościom tych zasobów.

Motywy polityczne – związane są z bezpieczeństwem prowadzenia działalności biznesowej, porządkiem prawnym i polityką gospodarczą w poszczególnych krajach. Przepisy prawne regulujące działalność gospodarczą mogą wspierać lub ograniczać w różnym zakresie aktywność zarówno przedsiębiorstw

krajowych, jak i zagranicznych. Przykładem wsparcia w Polsce są strefy ekonomiczne, które oferują wiele przywilejów inwestorom podejmującym działalność na ich terytorium. Motywem internacjonalizacji może być zatem chęć rozłożenia ryzyka politycznego lub przeniesienie działalności gospodarczej do kraju o większej stabilności gospodarczej i politycznej.

Obserwując zachowania strategiczne przedsiębiorstw w otoczeniu międzynarodowym od lat 90. ubiegłego wieku, można zauważyć rosnącą popularność działań polegających na defragmentacji łańcucha wartości biznesu i ponownej jego konfiguracji globalnej. Polega to na lokowaniu poszczególnych funkcji podstawowych biznesu w krajach, gdzie istnieje prawdopodobieństwo dodania na ich poziomie największej wartości lub (a czasami i) największej redukcji kosztów. W związku z tym zasadne jest wymienić jeszcze jedną grupę motywów internacjonalizacji, mianowicie **motywy optymalizacji łańcucha wartości biznesu**. Dzięki tego typu rozwiązaniom przedsiębiorstwo istotnie poprawia swoją pozycję konkurencyjną w zakresie super wartości oferowanej klientom oraz w zakresie pozycji kosztowej.

Motywy internacjonalizacji mogą być również klasyfikowane według takich kryteriów, jak źródło ich lokalizacji (**motywy wewnętrzne i zewnętrzne**) oraz ze względu na ich charakter (**motywy proaktywne i reaktywne**).

Motywy wewnętrzne związane są z przedsiębiorstwem i wynikają głównie z poziomu wartości dodanej jego produktu, demografii menedżerów/właścicieli, ich systemu wartości i obycia międzynarodowego, a także ze stanu posiadanych zasobów wiedzy na temat rynków zagranicznych czy technik prowadzenia biznesu międzynarodowego. Z kolei motywy zewnętrzne są efektem uwarunkowań w otoczeniu, w którym działa przedsiębiorstwo[5]. Motywy proaktywne mają swoje źródło w świadomości i orientacji przedsiębiorczej kierownictwa przedsiębiorstwa, a motywy reaktywne wynikają z presji, która jest wywierana na przedsiębiorstwo z racji funkcjonowania w złożonym, konkurencyjnym i turbulentnym otoczeniu.

2.2. Wpływ internacjonalizacji na efektywność biznesu

Internacjonalizacja działalności gospodarczej stanowiła i stanowi instrument wzrostu i poprawy efektywności funkcjonowania biznesu poprzez:

- wykorzystywanie efektów skali we wszystkich lub wybranych funkcjach łańcucha wartości;
- uczenie się w konfrontacji z konkurentami światowymi oraz w ramach sieci współpracy;

[5] A. Limański, I. Drabik, *op. cit.*, s. 26.

- koordynację działań i zasobów w skali światowej (efekt dywersyfikacji rynków, efektywniejsza konfiguracja dostępnych zasobów itp.);
- korzystanie z przewag komparatywnych (lokalizacji) – narodowych lub globalnych. Coraz większego znaczenia w gospodarce innowacyjnej, opartej na wiedzy odgrywają przewagi komparatywne, będące wynikiem rozwoju cywilizacyjnego, technologicznego państw (model diamentu Portera).

Za miarę efektywności biznesu można przyjąć wskaźnik rentowności majątku (ROA) lub wskaźnik zwrotu ze sprzedaży (ROS). Poziom zaangażowania się biznesu w obszar międzynarodowy w przypadku małych i średnich przedsiębiorstw bądź dużych na początku kariery międzynarodowej ustala się jako udział sprzedaży zagranicznej w wartości sprzedaży ogółem.

Obserwacje i badania empiryczne dowodzą, iż czym większe jest zaangażowanie biznesowe w obszar międzynarodowy dużych przedsiębiorstw, tym lepsze wyniki finansowe osiągają. Korelacja ich międzynarodowego zaangażowania się z osiąganymi wynikami ma charakter pozytywny i liniowy aż do momentu, kiedy przy wysokich poziomach zaangażowania (wysokim stopniu internacjonalizacji) następuje nieznaczny spadek efektywności biznesu. Wynika on ze zwiększonych kosztów koordynacji i kontroli zdefragmentowanego łańcucha wartości i skonfigurowanego globalnie na odmiennych kulturowo rynkach zagranicznych lub/i dużej liczby filii bądź oddziałów ulokowanych za granicą.

Wyniki badań empirycznych małych i średnich przedsiębiorstw japońskich obecnych na rynkach zagranicznych, opublikowane w 2001 r. wykazały, że charakter relacji między stopniem zaangażowania się w rynki zagraniczne a osiąganymi wynikami przez tę populację firm jest bardziej skomplikowany i zależy od: strategii wchodzenia na rynki zagraniczne (eksport, BIZ), uczestnictwa w ponadgranicznych sieciach relacji społecznych oraz od konfiguracji opcji w tym zakresie[6].

Coraz większe angażowanie się w eksport produktów na rynki zagraniczne wiąże się ze wzrostem, często realizowaniem wyższych cen, a także wyższą efektywnością biznesu pod warunkiem stabilności waluty krajowej lub jej deprecjacji. Kiedy waluta narodowa się umacnia, efektywność biznesu jest negatywnie skorelowana ze wzrostem stopnia jego internacjonalizacji. Wybór bezpośrednich inwestycji zagranicznych jako strategii wchodzenia na rynki zagraniczne przez małe i średnie przedsiębiorstwa skutkuje na początku ekspansji spadkiem efektywności biznesu. Wraz ze wzrostem dalszego angażowania się kapitałowego w rynki zagraniczne następuje okres stabilizacji efektywności, po którym zaczyna ona szybko rosnąć. Tę zależność między stopniem

[6] J. W. Lu, P. W. Beamish, *The internationalization and performance of SMEs*, „Strategic Management Journal" 2001, 22, s. 565–586.

internacjonalizacji biznesu a osiąganymi wynikami – jego efektywnością, można przedstawić w postaci wykresu o kształcie „U". Źródłem początkowego spadku efektywności są: błędy, wyższe koszty transakcyjne, koszty niezbędnego kapitału, wynikające z bariery zasobowej, bariery braku wiedzy na temat rynków zagranicznych oraz doświadczenia w zakresie poruszania się po nich. Umiejętności zarządzania biznesem nabyte w otoczeniu narodowym są mniej przydatne na kulturowo, ekonomicznie, społecznie, prawnie i politycznie zróżnicowanych rynkach zagranicznych. Przedsiębiorstwa, które nie zrażają się początkowymi trudnościami i niepowodzeniami, są zdeterminowane wykorzystywać szanse międzynarodowe, nabywają nowe doświadczenia i rozwijają nowe, kluczowe umiejętności w procesie uczenia się. Efektem tego jest pozytywna i znacząca korelacja między wzrostem międzynarodowym a efektywnością biznesu. W miarę upływu czasu, przy wysokich poziomach internacjonalizacji biznesu, może nastąpić nieznaczny spadek jego efektywności wynikający z wyższych kosztów koordynacji oraz kontroli rozbudowanej i zróżnicowanej sieci operacji i działalności biznesowych lokowanych na wielu rynkach zagranicznych. Kierując się powyższymi prawidłowościami, efektywność biznesu zorientowanego na inwestycje i wzrost w otoczeniu międzynarodowym od wczesnych operacji zagranicznych do przekształcenia się w duże przedsiębiorstwo wielonarodowe, można zilustrować wykresem mającym kształt „S".

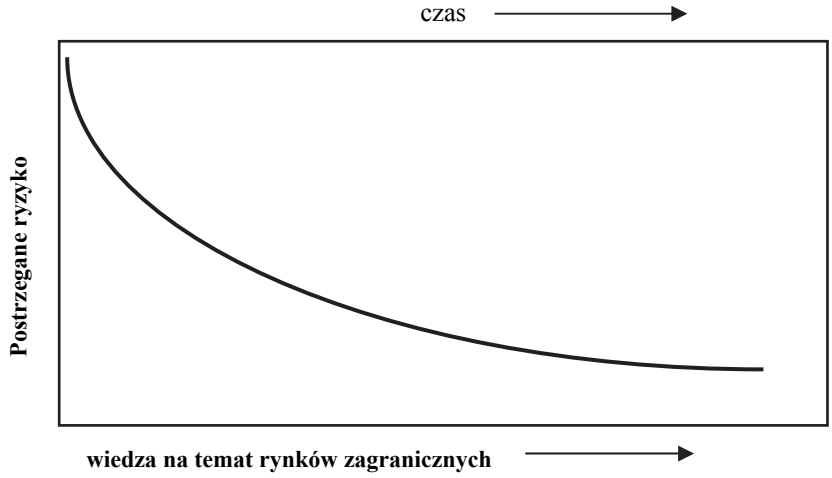
Zaskakująca prawidłowość została wykryta w zakresie kombinowanej strategii wchodzenia na rynki zagraniczne przez młode przedsiębiorstwo. Zwiększanie eksportu przy dużym i rosnącym zaangażowaniu się inwestycyjnym w rynki zagraniczne powoduje spadek efektywności biznesu. Tłumaczy się to barierą zasobową i brakiem wystarczających kompetencji menedżerskich do koordynowania dwóch różnych aktywności międzynarodowych. Dodatkowo kierowanie eksportu na rynek, gdzie lokowane są już przez biznes bezpośrednie inwestycje, grozi zjawiskiem „kanibalizmu".

Wspomniane badania empiryczne potwierdzają wcześniejsze tezy, iż ponadgraniczne sieci personalne przedsiębiorcy i sieci współpracy na poziomie organizacyjnym wywierają silny, pozytywny wpływ na przebieg internacjonalizacji młodego przedsiębiorstwa i zapobiegają możliwym spadkom efektywności ich działania w pierwszym okresie międzynarodowej ekspansji inwestycyjnej. Dostęp do zasobów partnerów z sieci pozwala pokonywać im barierę finansową oraz barierę wiedzy na temat specyfiki rynków lokalnych, tamtejszych zwyczajów biznesowych i strategii funkcjonowania. Sieci ponadgraniczne ograniczają groźbę popełniania błędów, ponoszenia wyższych kosztów transakcyjnych czy niepewności i ryzyka.

2.3. Modele internacjonalizacji biznesu

2.3.1. Model tradycyjny

Internacjonalizację przedsiębiorstw przez długi czas traktowano jako proces narastający (inkrementalny), podczas którego firmy grawitują ku „psychologicznie bliskim" rynkom zagranicznym i zwiększają stopniowo, w sposób przemyślany swoje zaangażowanie na nich, przechodząc kolejne etapy ewolucyjne. „Psychologicznie bliskie" rynki zagraniczne to te, które zbliżone są kulturowo, językowo do rynku macierzystego i najczęściej leżące w jego sąsiedztwie. Z punktu widzenia menedżerów inicjujących ekspansję międzynarodową można byłoby określić je jako najłatwiejsze, najwygodniejsze lokalizacje dla operacji międzynarodowych. Najczęściej jednak kryterium „bliskości psychologicznej" nie pokrywa się z kryterium efektywnościowym.



Rysunek 1. Wpływ wiedzy kumulowanej w czasie na dynamikę internacjonalizacji

Źródło: F. R. Root, *Entry Strategies for International Markets*, Lexington Books, 1994.

W miarę upływu czasu i kumulacji wiedzy na temat rynków zagranicznych i technik poruszania się na nich, przedsiębiorstwa angażują coraz więcej zasobów w działalność międzynarodową i planują ekspansję na rynki coraz bardziej odległe „psychologicznie". Ewolucyjny charakter poczynań w opisywanym modelu dotyczy nie tylko wyboru geograficznych kierunków internacjonalizacji, ale także wyboru sposobu wchodzenia na rynki zagraniczne. Firmy będące na początkowym etapie ekspansji międzynarodowej decydują się na najmniej ryzykowne formy eksportu, ale mające wiele ograniczeń i niepozwalające w pełni wykorzystać szans w otoczeniu międzynarodowym. Wraz ze wzrostem

stopnia internacjonalizacji firmy wybierają coraz bardziej zaawansowane formy kapitałowe, czyli bezpośrednie inwestycje zagraniczne.

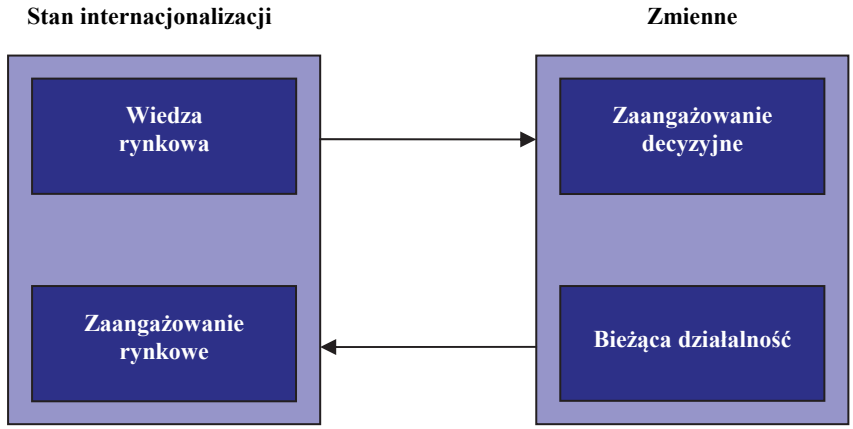
Wiedza krytyczna niezbędna do podjęcia ekspansji międzynarodowej i jej rozwoju ma dwa wymiary:

- wiedza o rynkach zagranicznych: wielkość i dynamika rynku, infrastruktura marketingowa, regulacje prawne, uwarunkowania kulturowe, standardy biznesowe, poziom ryzyka ekonomicznego i politycznego;
- umiejętności operacyjne (techniczne): konstruowanie kontraktu międzynarodowego, znajomość jego podstawowych klauzul, znajomość regulacji międzynarodowych, tworzących źródło dobrych praktyk w operacjach zagranicznych i pozwalających redukować ryzyko transakcyjne i komunikacyjne (INCOTERMS, L/C, D/P, D/A, formuły ubezpieczeniowe itp.).

W modelu tradycyjnym rozróżnia się dwa rodzaje wiedzy ze względu na źródło jej pozyskiwania:

– *obiektywną*, ogólnie dostępną, pisaną, której można się nauczyć;

– *doświadczalną*, którą można pozyskać jedynie w drodze osobistego doświadczania podczas funkcjonowania na rynkach zagranicznych.



Rysunek 2. Procesowy model internacjonalizacji firmy

Źródło: J. Johanson, J. E. Vahlne, *The internationalization process of the firm; A model of knowledge development and increasing foreign market commitments*, „Journal of International Business Studies" 1977, 8, s. 26.

Zakłada się w opisywanym modelu, że to właśnie wiedza, będąca głównie efektem doświadczania (uczenia się w praktyce) pozwala identyfikować szanse i zagrożenia na rynkach zagranicznych, podejmować trafne decyzje o zwiększeniu zaangażowania zasobów w aktywność międzynarodową, co skutkować będzie większą efektywnością funkcjonowania, a zatem jest warunkiem postępującej ekspansji biznesu na rynkach zagranicznych. Postępy w kumulowaniu wiedzy rynkowej i operacyjnej determinują stopień, tempo i zakres internacjona-

lizacji biznesu. W latach 70. XX w., kiedy model powstawał, w warunkach niskiego jeszcze poziomu globalizacji rynków, uznawano wiedzę na temat konkretnego rynku zagranicznego na tyle specyficzną i unikalną, że jej aplikacja w ekspansji na inne rynki zagraniczne wydawała się niemożliwa.

Założeniem tego tradycyjnego, ewolucyjnego czy inkrementalnego modelu internacjonalizacji jest osiągnięcie dobrej pozycji konkurencyjnej w kraju macierzystym przed rozpoczęciem ekspansji międzynarodowej.

W modelu tradycyjnym zaangażowanie rynkowe będzie postępowało małymi krokami, ale za wyjątkiem trzech sytuacji:

1) gdy firma ma duże zasoby, to konsekwencje ich zaangażowania są niewielkie;

2) gdy warunki rynkowe są stałe i homogeniczne, odpowiednia wiedza może być zdobyta w inny sposób niż doświadczalnie;

3) gdy firma posiada znaczne doświadczenie z rynków o podobnych warunkach, może je wykorzystać na kolejnym[7].

Taki model zachowań przedsiębiorstw w zakresie ekspansji zagranicznej zidentyfikowali w Europie Jan Johanson i Jan Erik Vahlne[8]. W Ameryce Północnej podobne prawidłowości odkrył Warren J. Bilkey. Ich spostrzeżenia, badania empiryczne dały podstawę **procesowej teorii internacjonalizacji**[9].

Przedstawione podejście wraz z upływem czasu napotykało na krytykę. Wielu oponentów sugeruje, że globalizacja rynków, znoszenie barier celnych i pozacelnych, procesy integracyjne, rozwój technologii informacyjnych i produkcyjnych etc., zmniejszyły niepewność i zwiększyły dostępność wiedzy rynkowej. Dlatego też firmy mogą angażować zasoby w obszar międzynarodowy o wiele szybciej niż w przyrostowy, etapowy sposób[10].

Drugi rodzaj krytyki skierowany jest ku koncepcji „dystansu psychicznego". Już w 1990 r. Nordström argumentował, że świat stał się o wiele bardziej homogeniczny, co w konsekwencji zmniejsza „dystans psychiczny"[11]. Wielu badaczy wskazuje też na strategiczne przesłanki wyboru rynku zagranicznego. W szczególności dotyczy to małych i średnich firm nowych technologii, które często wybierają strategię międzynarodowej koncentracji na rynkach niszowych[12].

---

[7] J. Johanson, J. E. Vahlne, *The mechanism of internationalization*, „International Marketing Review" 1990, 7(4), s. 12.

[8] J. Johanson, J. E. Vahlne, *The internationalization process of the firm; A model of knowledge development and increasing foreign market commitments*, „Journal of International Business Studies" 1977, 8, s. 23–32.

[9] J. Johanson, J. E. Vahlne, *The mechanism…*, s. 11–24.

[10] L. Bengtsson, *Explaining born globals: an organizational learning perspective on the internationalisation process*, „International Journal of Globalisation and Small Business" 2004, 1(1), s. 29.

[11] J. Johanson, J. E. Vahlne, *The mechanism…*, s. 15.

[12] L. Bengtsson, *op. cit.*, s. 29.

2.3.2. Model sieciowy

Model sieciowy internacjonalizacji przedsiębiorstwa w latach 80. i 90. XX w. opierał się na założeniu, że umiędzynarodowienie biznesu rozpoczyna się od jego zaangażowania się w sieć relacji krajowych z dostawcami, odbiorcami lub konkurentami, którzy już funkcjonują w sieciach o zasięgu międzynarodowym. Relacje te przyspieszały decyzję o rozpoczęciu ekspansji międzynarodowej biznesu, proces jego uczenia się, nabywania praktyki poruszania się po rynkach zagranicznych, nawiązywania kontaktów zagranicznych i pomagały kumulować wiedzę na temat rynków docelowych. Biznes rozpoczynał swoją karierę międzynarodową od eksportu pośredniego, stopniowo interesując się bardziej samodzielnymi i zaawansowanymi formami wejścia w obszar międzynarodowy. Powiązania firmy mogły być wykorzystane jako pomosty służące dostaniu się do innych sieci.

Thorelli uważa, że sieć może być najprościej definiowana jako dwie lub więcej organizacji zaangażowanych w długoterminowe relacje[13]. Działania firm na rynku są inkrementalnym i dynamicznym procesem, w którym nieustannie powstają nowe związki między przedsiębiorstwami. Są one podtrzymywane, rozwijane, zrywane w celu osiągnięcia określonej pozycji w sieci oraz przetrwania i długoterminowego rozwoju[14].

Najbardziej ogólne podejście do problematyki umiędzynarodowienia poprzez sieci przedsiębiorstw prezentował model sieci przemysłowych (*industrial networks*) stworzony przez Johnsona i Mattsona. Szwedzki model sieci przemysłowych odnosi się do rynków przemysłowych, gdzie funkcjonują sieci wzajemnych powiązań (współzależności) różnych przedsiębiorstw, stopniowo ulegające umiędzynarodowieniu. Sieci przemysłowe zwiększają stabilność działania grup przedsiębiorstw w danej gałęzi, jednocześnie umożliwiając ich przemiany i rozwój dzięki zmieniającym się powiązaniom w ramach sieci oraz jej dostosowaniom do zewnętrznego otoczenia[15].

Początkowo rozwój sieci przemysłowych dokonywał się na rynku krajowym, a rozszerzenie działań podmiotów sieci na rynki zagraniczne mogło dokonywać się w trzech postaciach:

- poprzez umacnianie swej pozycji w relacjach z odpowiednikiem w nowych dla firmy, zagranicznych sieciach, posługując się przedłużaniem działań realizowanych na rynku krajowym („międzynarodowe przedłużenie”);

---

[13] H. B. Thorelli, *Networks: Between markets and hierarchies*, „Strategic Management Journal” 1986, 7, s. 37.

[14] J. Johanson, L. G. Mattsson, *Internationalisation in Industrial Systems – A Network Approach. Strategies in Global Competition*, Croom Helm, New York 1988, s. 292.

[15] A. Zorska, *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 94.

- poprzez rozwijanie pozycji i zwiększanie zaangażowania zasobów w sieciach za granicą, w których firma już występuje („penetracja”);
- poprzez rosnącą koordynację swoich pozycji w różnych zagranicznych sieciach („międzynarodowa integracja”)[16].

Obecnie wykorzystuje się fakt istnienia formalnych i nieformalnych sieci personalnych przedsiębiorców i organizacyjnych biznesu generujących ponadgraniczny kapitał społeczny do wyjaśnienia i opisu zjawiska „born global” – młodych przedsiębiorstw zorientowanych na szanse globalne. Ponadgraniczny kapitał społeczny, wiążący i pomostowy, przyspiesza decyzję biznesu o podjęciu ekspansji na rynki zagraniczne i zwiększa poziom jego zaangażowania się w ten obszar.

2.3.3. Model nowych przedsięwzięć międzynarodowych (born globals)

2.3.3.1. Ogólna charakterystyka młodego przedsiębiorstwa globalnego

Już w latach 80. XX w. trwały dyskusje na temat wczesnej, gwałtownej internacjonalizacji obserwowanych przypadków przedsiębiorstw (*rapid internationalization*). Posługiwano się zwrotem **leapfrogging**[17] w celu określenia sytuacji, w której firma przeskakuje poszczególne etapy w procesowej teorii internacjonalizacji. Powodem takiego zachowania była homogenizacja rynków eksportowych na skutek rosnącej globalizacji i zajęcie przez internacjonalizację centralnej pozycji w strategii przedsiębiorstwa[18]. Podjęto próby łączenia wczesnej internacjonalizacji z młodymi przedsiębiorstwami technologicznymi, które z uwagi na oferowane produkty o dużej wartości dodanej i niszowych klientów docelowych zmuszone były orientować się na rynki zagraniczne w celu szerszej i szybszej komercjalizacji technologii.

Na początku lat 90. XX w. pojawiało się coraz więcej małych, przedsiębiorczych firm, które w momencie powstania lub wkrótce po inicjacji zorientowane były na ekspansję międzynarodową i w porównaniu z innymi krajowymi firmami realizowały wyższy wzrost. Zjawisko to stało się wyzwaniem dla procesowej teorii internacjonalizacji.

Jako pierwsza zjawisko wczesnej internacjonalizacji przedsiębiorstw na dużą skalę zidentyfikowała firma McKinsey & Co. w 1993 r.[19] W swoim raporcie, opisującym badania firm australijskich, stwierdziła, że 20% badanej populacji

---

[16] Ibidem, s. 296.

[17] G. Hedlund, A. Kverneland, *Are strategies for foreign markets changing? The case of Swedish investment in Japan*, „International Studies of Management & Organization” 1985, 15(2), s. 41–59.

[18] E. S. Rasmussen, T. K. Madsen, *The Born Global Concept*, EIBA Conference, 2002, s. 8.

[19] McKinsey & Co, *Emerging Exporters. Australian High Value-Added Manufacturing Exporters*, McKinsey & Company and Australian Manufacturing Council, Melbourne 1993.

rozpoczęło eksport wkrótce po założeniu. Takie firmy, które od samego początku postrzegają świat jako swój rynek i nie traktują zagranicznych rynków jako użyteczne dodatki do rynku krajowego, a rynek krajowy jako wsparcie dla swego międzynarodowego biznesu, zostały nazwane **born global** i zapoczątkowały rozwój **teorii internacjonalizacji nowych przedsięwzięć**. W raporcie stwierdzono istnienie dwóch grup eksporterów:

- firmy z siedzibą w kraju macierzystym, z silną pozycją budowaną latami, z dużymi umiejętnościami, solidną sytuacją finansową. Po osiągnięciu znaczącej pozycji w kraju macierzystym, w Australii, zaczęły orientować się na wzrost poprzez eksport;
- firmy born global – około 25% badanej populacji podejmowało eksport, średnio w okresie do dwóch lat od założenia firmy, przy czym 75% sprzedaży pochodziło z eksportu, a ich wkład w całkowity eksport badanej grupy wyniósł około 20%[20].

Określenie **„międzynarodowe nowe przedsięwzięcie"** (*international new venture* – INV) wprowadzili Benjamin M. Oviatt i Patricia P. McDougall w 1994 r., definiując je jako przedsiębiorstwo, które od samego początku szuka źródeł znaczącej przewagi konkurencyjnej w zasobach i skali sprzedaży w wielu krajach[21]. Cechą wyróżniającą tych start-upów jest ich międzynarodowe pochodzenie, o czym świadczy wielonarodowa struktura posiadanych przez nich zasobów oraz posługiwanie się kryterium efektywnościowym przy wyborze rynków docelowych (orientowanie się na rynki najbardziej rentowne i rozwojowe).

Tabela 2. Ewolucja koncepcji internacjonalizacji nowych przedsięwzięć

Autorzy	**Tematyka**	**Wnioski/wyniki**
1	2	3
Hedlund & Kverneland, 1985	**'Leapfrogging'** firmy przeskakujące (pomijające) tradycyjne etapy internacjonalizacji.	Homogenizacja rynków eksportowych. Internacjonalizacja jako część strategii firmy.
Young, 1987	Teoretyczna dyskusja nad wynikami pracy Hedlund & Kverneland, 1985.	Zgoda, co do leapfrogging, ale tylko w przypadku firm high-tech.
Ganitsky, 1989	**Innate exporters**. 18 eksporterów z Izraela będących Born International.	Firmy będące Born Global dostosowują swoją strategię do zagranicznych rynków. Brak zasobów i doświadczenia.
Jolly i in., 1992	**High Technology Start-Ups**. Cztery studia przypadków o high-tech start-ups.	Firmy od samego początku budują swą strategię na rynkach niszowych. Założyciel z międzynarodowym doświadczeniem.

[20] M. W. Rennie, *Born global*, „The McKinsey Quarterly" 1993, 4, s. 45–52.

[21] B. M. Oviatt, P. P. McDougall, *Toward a theory of international new ventures*, „Journal of International Business Studies" 1994, 25, s. 45–64.

1	2	3
McKinsey & Co., 1993	**Born Global**. Badanie wśród 310 firm produkcyjnych, nowo eksportujących.	25% firm miało intensywny eksport w okresie dwóch lat od założenia. Eksport stanowił 75% sprzedaży.
Cavusgil, 1994	**Born Global**. Interpretacja McKinsey & Co., 1993.	Małe jest piękne. Stopniowa, etapowa, ewolucyjna internacjonalizacja „umarła”.
McDougall i in., 1994	**International New Ventures**. 24 studia przypadków.	Strategia od narodzin nakierowana na rynki międzynarodowe. Modele etapowe stają się nieprzydatne.
Oviatt & McDougall i in., 1994	12 studiów przypadków – takich jak w McDougall i in., 1994. Firmy z proaktywną strategią międzynarodową.	INV to przedsiębiorstwo, które od powstania usiłuje uzyskać znaczącą przewagę konkurencyjną w zasobach i sprzedaży produktów w wielu krajach.
Bell, 1995	Mali producenci oprogramowania komputerowego. Wielu z nich musiało być międzynarodowymi od założenia.	Określenie ‘dystans psychologiczny’ nie jest już przydatne. Brak wsparcia dla modeli etapowych.
Bloodgood i in., 1996	Firmy z **‘high potential’** do wzrostu.	Internacjonalizacja zależy od międzynarodowego doświadczenia założyciela. Nawet małe firmy ze Stanów Zjednoczonych mają możliwość bycia międzynarodowymi od narodzin.
Knight & Cavusgil, 1996	**Born Global**. Podsumowanie istniejących badań i artykułów z czasopism. Firmy z 25% lub większym eksportem w okresie 3–6 pierwszych lat istnienia.	Czynniki prowadzące do istnienia firm Born Global: wzrastająca liczba rynków niszowych na całym świecie. Zmiany w technologii produkcyjnej i komunikacyjnej. Wzrost liczby międzynarodowych sieci.
Madsen & Servais, 1997	**Born Global**. Podsumowanie istniejących badań oraz studia przypadków duńskich firm.	Klasyczny model etapowy obowiązuje firmy Born Global, jeśli doświadczenie założyciela i umiędzynarodowienie rynków jest brane pod uwagę.
Jones, 1999	**International Entrepreneurs**. Firmy z dużą międzynarodową siecią od założenia. Ankieta wśród angielskich firm high-tech.	Umiędzynarodowienie firm często zaczyna się od sieci, które nie mają nic wspólnego ze sprzedażą. Wiele dróg internacjonalizacji tych firm.

Źródło: E. S. Rasmussen, T. K. Madsen, *The Born Global Concept*, EIBA Conference, 2002, s. 13.

T. K. Madsen oraz E. S. Rasmussen stworzyli na potrzeby własnych badań bardziej operacyjną definicję zjawiska. Międzynarodowym, nowym przedsięwzięciem określają firmę produkcyjną z udziałem eksportu w ogólnej sprzedaży na poziomie 25% i więcej, która rozpoczęła działalność eksportową w ciągu

3 lat po założeniu[22]. W związku z tym, że opisywane zmiany w modelu internacjonalizacji nie są do końca zbadane, definiowanie międzynarodowego nowego przedsięwzięcia jest kwestią otwartą. Etapy ewolucji teorii internacjonalizacji nowych przedsięwzięć prezentuje tabela 2. Niektórzy badacze prezentowanego zjawiska twierdzą, że międzynarodowe nowe przedsięwzięcia dotyczą najnowszych technologii, inni dodają, że źródłem przyspieszonej internacjonalizacji **jest wiedza i zachowania przedsiębiorcze założycieli/menedżerów w skali globalnej (przedsiębiorczość międzynarodowa), które pozwalają na wykrywanie wysoce wyspecjalizowanych nisz globalnych i kierowanie do nich wystandaryzowanych produktów o dużej wartości dodanej**.

G. A. Knight i S. T. Cavusgil zwrócili uwagę na następujące okoliczności, które będą sprzyjały zwiększaniu się populacji born global[23]:

- wzrost tempa zmian technologicznych, zwłaszcza w sektorach „wiedzochłonnych”;
- wysoce mobilna natura takich zasobów, jak wiedza;
- nowe technologie komunikacyjne, umożliwiające sprawne zarządzanie operacjami zagranicznymi;
- tendencje do tworzenia się sieci globalnych;
- znaczenie nisz rynkowych, większy popyt na produkty wysoce wyspecjalizowane;
- cechy funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw.

2.3.3.2. Typologia młodych przedsiębiorstw globalnych

Niezbędne do zrozumienia istoty firm born global jest wskazanie, jakiego rodzaju produkty/usługi one oferują. Panuje przekonanie, że born globals to głównie firmy z sektorów wysokich technologii[24], lecz nie brak również opinii wskazujących na ich występowanie w tradycyjnych, dojrzałych przemysłach. Najczęściej stosowany jest podział młodych przedsiębiorstw globalnych na **knowledge-based** (oparte na wiedzy) i **knowledge-and/or service intensive** (wykorzystujące nowoczesną wiedzę w obszarach tradycyjnych). Obie grupy mogą być definiowane jako posiadające produkty o wysokiej wartość dodanej, wynikającej z wiedzy osadzonej zarówno w produkcie, jak i procesach[25].

Generalną różnicą między tymi dwiema grupami jest to, że firmy **knowledge-based** powstają z powodu pojawiania się nowych technologii (takich jak IT, biotechnologia itd.). Rozwijają lub przejmują wiedzę, bez której nie

[22] E. S. Rasmussen, T. K. Madsen, *op. cit*.

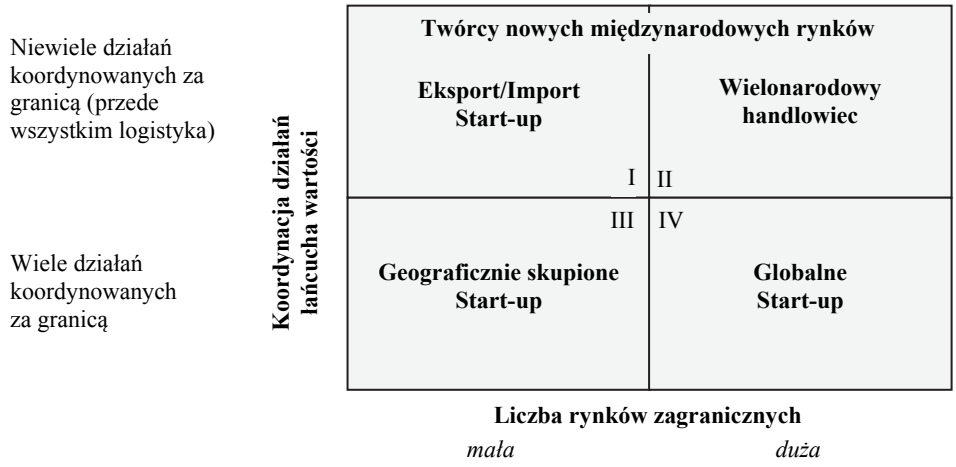
[23] G. A. Knight, S. T. Cavusgil, *The Born Global Firm: A challenge to traditional internationalization theory*, „Advances in International Marketing” 1996, 8.

[24] Ibidem.

[25] J. Bell, R. McNaughton, *„Born global” firms: a challenge to public policy in support of internationalization*, „Marketing in a Global Economy Proceedings” 2000, s. 178.

mogłyby istnieć (np. sprzedawcy oprogramowania, dostawcy usług internetowych, call centra itd.). Wiedza pojmowana jest więc jako podstawowa kompetencja firmy. Z kolei firmy **knowledge-and/or service intensive** mogą używać wiedzy w celu rozwoju swych ofert, poprawienia wydajności, jakości, innowacyjności, wprowadzania nowych metod produkcji i/lub świadczenia usług[26]. Przykładem może być stosowanie przez niektóre firmy odzieżowe i tekstylne nowych, zaawansowanych technologicznie tkanin wytwarzanych z użyciem komputerowego wspomagania projektowania (CAD) i/lub komputerowego wspomagania produkcji (CAM)[27].

Kolejne, często przytaczane rozróżnienie to podział zaproponowany przez B. M. Oviatt i P. P. McDougall. Typologia opiera się na kombinacji liczby rynków zagranicznych, w które zaangażowane jest przedsiębiorstwo, tzn. gdzie oferuje swoje produkty/usługi i liczby działań w łańcuchu tworzenia wartości przedsiębiorstwa, które firma lokuje poza granicami kraju macierzystego oraz koordynuje ich przebieg[28]. Podział typów firm born global przedstawia rysunek 3.



Rysunek 3. Rodzaje przedsiębiorstw born global

Źródło: B. M. Oviatt, P. P. McDougall, *Toward a theory of international new ventures*, „Journal of International Business Studies" 1994, 25, s. 37.

Firmy znajdujące się w pierwszej i drugiej ćwiartce rysunku, określone mianem **twórców nowych międzynarodowych rynków** (*New International Market Makers*) to tradycyjni eksporterzy i importerzy osiągający korzyści

[26] Ibidem.

[27] J. Bell, D. Crick, S. Young, *Small Firm Internationalization and Business Strategy. An Exploratory Study of 'Knowledge-intensive' and 'Traditional' manufacturing Firms in the UK*, „International Small Business Journal" 2004, 22(1), s. 30.

[28] B. M. Oviatt, P. P. McDougall, *Toward a theory of international…*, s. 37.

z przemieszczania produktów do krajów, w których występuje na nie popyt. Najważniejszym źródłem przewagi konkurencyjnej jest w ich przypadku wiedza na temat logistyki. Firmy wykorzystują różnice w kosztach produkcji i cenach rynkowych pomiędzy rynkiem macierzystym a rynkami zagranicznymi w celu dokonania ekspansji na nie. **Twórcy międzynarodowych nowych rynków** mogą być eksport/import start-upami (*Export/Import Start-up*) lub wielonarodowymi handlowcami (*Multinational Trader*). Te pierwsze koncentrują się na kilku, dobrze znanych przedsiębiorcy krajach. Drugie obsługują dużą liczbę krajów i stale szukają szans rozwojowych tam, gdzie ich sieci powiązań już istnieją bądź gdzie z łatwością można je stworzyć[29].

Kolejny rodzaj firm to geograficznie skoncentrowane start-upy (*Geographically Focused Start-up*). Osiągają one przewagę konkurencyjną poprzez dobrą obsługę kilku klientów o wysoko wyspecjalizowanych potrzebach i usytuowanych w relatywnie małej części świata. Przewaga konkurencyjna tych firm pochodzi z koordynacji międzynarodowej wielu działań łańcucha tworzenia wartości przedsiębiorstwa, takich jak rozwój technologiczny, zasoby ludzkie czy produkcja. Ta koordynacja jest często społecznie złożona lub zawiera ukrytą wiedzę, przez co trudno ją imitować. Ponadto, ta przewaga może być chroniona przez sieci bliskich powiązań i relacji, będących niedostępnymi dla podmiotów z zewnątrz[30].

Czwarta kategoria firm, globalne start-upy (*Global Start-up*) są najbardziej radykalnymi. Te firmy uzyskują przewagę konkurencyjną poprzez rozległą koordynację wielu działań organizacyjnych na skalę globalną. Globalne start-upy nie tylko reagują na globalizację rynków, ale również aktywnie wykorzystują szanse pozyskania unikalnych zasobów i sprzedaży wyrobów gotowych na najlepszych, najbardziej efektywnych rynkach świata[31].

Globalne start-upy są najtrudniejszymi w rozwoju wśród firm born global. Wynika to z wymogu umiejętności zarówno koordynacji geograficznej, jak i działań w ramach łańcucha tworzenia wartości przedsiębiorstwa. Jednakże, jak dodają autorzy przedstawionej typologii, raz pomyślnie założone wydają się mieć najbardziej stałą przewagę konkurencyjną. Dzieje się tak dzięki kombinacji historycznie unikalnej, wieloznacznej i społecznie złożonej niepowtarzalności z bliskimi sieciami powiązań w wielu krajach[32].

R. Luostarinen i M. Gabrielsson[33] w oparciu o wyniki swoich badań dokonali podziału firm born global ze względu na fazę rozwoju, w której się one

[29] Ibidem.
[30] Ibidem, s. 37–38.
[31] Ibidem.
[32] Ibidem.
[33] Badania opierały się na osiemdziesięciu dziewięciu fińskich born global. R. Luostarinen, M. Gabrielsson, *Globalization and Global Marketing Strategies of Born Globals in SMOPECs*, Conference of the European International Business Academy, 8–10 December, Athens 2002.

Tabela 3. Rozkład firm born global według poziomów rozwoju

Born globals (stopień globalizacji i internacjonalizacji / globalna wizja w latach 1985–2002)	Udział (%)	Liczba	Okres krajowy (lata)	Okres globalizacji (lata)	Wiek (lata)
Dojrzałe born global (>50% stopień globalizacji)	**24,7**	**22**	**2,5**	**4,5**	**7,0**
1985–1992		6	3,5	8	11,5
1992–2002		16	2,1	3,2	5,3
Wzrostowe born global (>25% stopień globalizacji; globalna wizja)	**16,9**	**15**	**1,7**	**6,3**	**8,0**
1985–1992		4	3,5	10,8	14,3
1992–2002		11	1,1	4,6	5,7
Born global w fazie rozwoju (0–25% stopień globalizacji; globalna wizja; >50% stopień internacjonalizacji)	**16,9**	**15**	**1,5**	**7,2**	**8,7**
1985–1992		7	1,4	11,6	13,0
1992–2002		8	1,6	3,4	5,0
Born global w fazie początkowej (0–25% stopień globalizacji; globalna wizja; >25% stopień internacjonalizacji)	**11,2**	**10**	**1,7**	**4,8**	**6,5**
1985–1992		4	2	9,8	11,8
1992–2002		6	1,5	1,5	3,0
Born global w fazie wchodzenia na rynki zagraniczne (sprzedaż za granicą 0–25%; globalna wizja)	**16,9**	**15**	**2,5**	**2,2**	**4,7**
1985–1992		0			
1992–2002		15	2,5	2,2	4,7
Born global na rynku krajowym (brak sprzedaży za granicą, przychody z rynku krajowego; globalna wizja)	**6,7**	**6**			**3,5**
1985–1992		1			10
1992–2002		5			2,4
Born global w fazie rozwoju B&R (brak sprzedaży za granicą, brak przychodów, globalna wizja)	**6,7**	**6**			**3,7**
1985–1992		1			10
1992–2002		5			2,4
	100	**89**	**2,1**	**5**	**6,6**
	Razem		**Średnio**		

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R. Luostarinen, M. Gabrielsson, *Globalization and Global Marketing Strategies of Born Globals in SMOPECs*, Conference of the European International Business Academy, 8–10 December, Athens 2002, s. 10, 13.

znajdują. Wyróżnienie siedmiu rodzajów born global, począwszy od fazy B&R (jeszcze brak sprzedaży na rynku krajowym i zagranicznym), a kończąc na dojrzałych born global wskazuje na duże zróżnicowanie badanego zjawiska. Tabela 3 ilustruje wyniki przeprowadzonych badań oraz zidentyfikowane typy młodych przedsiębiorstw globalnych. Do charakterystyki typów przedsiębiorstw zostały zastosowane wskaźniki: stopnia globalizacji (czyli wielkość względna sprzedaży poza Europą), stopnia internacjonalizacji (wielkość względna sprzedaży za granicą, ale niewykraczającą poza obszar Europy) oraz czasu, w jakim born global osiągają te stopnie.

2.3.3.3. Różnice między młodym przedsiębiorstwem globalnym a tradycyjnym

W praktyce gospodarczej istnieją także przykłady przedsiębiorstw born--again-global. Takie jednostki do momentu rozpoczęcia ekspansji międzynarodowej rozwijały się w sposób tradycyjny. Ich internacjonalizacja przebiega jednak według modelu globalnego i charakteryzuje się gwałtownym wzrostem przedsiębiorstwa, dużym stopniem zaangażowania w najbardziej atrakcyjne rynki zagraniczne, orientacją na szanse globalne. Takie zachowania strategiczne wynikają z potrzeby czasu na wypracowanie kompetencji technologicznych, faktu pojawienia się w otoczeniu globalnym określonych potrzeb niszowych, z rosnącego stopnia globalizacji sektora i rynku narodowego oraz ze zmian menedżerskich i organizacyjnych biznesu. Nowi menedżerowie mogą wnieść do przedsiębiorstwa wiedzę i doświadczenie w zakresie funkcjonowania w otoczeniu globalnym oraz wpływać na kształt kultury organizacyjnej. Wyniki badań internacjonalizacji firm rodzinnych na świecie potwierdzają istotną rolę planowania sukcesji, nabywania kompetencji menedżerskich, zatrudniania menedżerów spoza rodziny czy otwarcie struktury własności dla inwestorów zagranicznych w przebiegu ekspansji zagranicznej biznesu.

Zasadnicza różnica między tradycyjnym modelem internacjonalizacji a globalnym dotyczy momentu rozpoczęcia ekspansji międzynarodowej w cyklu życia przedsiębiorstwa oraz wyboru kierunków geograficznych na jej wczesnym etapie. W obu modelach kluczowym czynnikiem dla rozpoczęcia i przebiegu internacjonalizacji jest wiedza. Znaczenie wiedzy dla istnienia i natury współczesnego przedsiębiorstwa wyjaśnia szkoła biznesu opartego o wiedzę[34]. Jej twórcy wskazują na wiedzę jako głównego kreatora wartości, bardziej w sferze tworzenia niż odtwarzania i dowodzą, iż specjalizacja sprzyja większej efektywności w zakresie generowania i zarządzania wiedzą, a transfer wiedzy zależy od

[34] R. M. Grant, *The Knowledge-Based View of The Firm*, [w:] C. W. Choo, N. Bontis (red.), *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*, Oxford University Press, 2002, s. 133–148.

jej wymierności. W tradycyjnym modelu internacjonalizacji wiedza rynkowa i operacyjna (wiedza menedżerska) jest krytyczna i determinuje poziom zaangażowania się biznesu w obszar międzynarodowy. Brak tej wiedzy jest istotną przeszkodą w internacjonalizacji[35]. Źródłem tej wiedzy są doświadczenia firmy w zakresie aktywności międzynarodowej oraz relacje w ramach sieci. W modelu globalnym akcentuje się głównie znaczenie wiedzy technologicznej oraz wiedzy przedsiębiorczej, której źródłem jest sam przedsiębiorca i jego doświadczenia oraz obycie międzynarodowe[36].

Tabela 4. Zasadnicze różnice pomiędzy firmami tradycyjnymi a born globals

Cechy	**Firma tradycyjna**	**Firma born global**
1	2	3
Motywacja do internacjonalizacji	Reaktywna Wrogie/niekorzystne warunki rynku krajowego Przypadkowe zlecenia/zapytania Niechętne kierownictwo Koszty nowego procesu produkcyjnego zmuszają do eksportu	Proaktywna Oznaka strategicznego myślenia i planowania Globalne rynki niszowe/mały rynek macierzysty Międzynarodowa od powstania Aktywne poszukiwanie Zaangażowane kierownictwo
Międzynarodowe cele	Przetrwanie/wzrost firmy Wzrost wielkości sprzedaży Zdobywanie udziału rynkowego Przedłużanie cyklu życia produktu Możliwa ścieżka born-again-global	Przewaga konkurencyjna Przewaga first-mover „Zatrzaśnięcie" klientów Błyskawiczna penetracja globalnych nisz lub segmentów Ochrona i wykorzystywanie firmowej wiedzy (tacit knowledge)
Wzorce międzynarodowej ekspansji	Przyrostowy Najpierw ekspansja krajowa Koncentracja na bliskich „kulturowo" rynkach Low-tech/mniej wyrafinowane rynki docelowe Ograniczone dowody istnienia sieci lub nieumiejętność ich wykorzystania	Równoczesny, wczesny Jednoczesna ekspansja na rynku krajowym i eksport (eksportowanie może poprzedzić aktywność na rynku krajowym) Koncentracja na „wiodących" rynkach Silne dowody istnienia sieci
Tempo	Stopniowe Powolna internacjonalizacja (mała liczba rynków eksportowych) Pojedynczy rynek w jednym czasie Adaptacja istniejącej oferty	Błyskawiczne Szybka internacjonalizacja (duża liczba rynków eksportowych) Wiele rynków w jednym czasie Rozwój nowego globalnego produktu

[35] K. Ericsson, A. Johnson, J. Majkgard, D. Sharma, *Experiential knowledge and cost in the internationalization process*, „Journal of International Business Studies" 1997, 28, s. 337–360.

[36] H. J. Sapienza, E. Autio, S. A. Zahra, *Effects of Internationalization on Young Firm. Prospects for Survival and Growth*, „Academy of Management Best Paper Proceedings" 2003.

Tabela 4 (cd.)

1	2	3
Sposób wejścia/dystrybucji	Konwencjonalny Przy użyciu agentów/dystrybutorów lub hurtowników Bezpośrednio do klientów	Elastyczny Przy użyciu agentów lub dystrybutorów, ale również dowody na integrację z kanałami klientów, licencjonowanie, joint venture, produkcję zagraniczną etc.
Międzynarodowa strategia	Ad-hoc i oportunistyczna Dowody na trwałe, reaktywne zachowanie odnośnie okazji eksportowych Atomistyczna ekspansja z niepowiązanymi nowymi rynkami i klientami	Ustrukturyzowana Symptomy podejścia planowanego do międzynarodowej ekspansji Ekspansja międzynarodowych sieci powiązań

Źródło: J. Bell, R. McNaughton, *„Born global" firms: a challenge to public policy in support of internationalization*, „Marketing in a Global Economy Proceedings" 2000, s. 179.

Jak wynika z tabeli 4, firmy rozwijające się tradycyjne mają tendencję do reaktywnego działania, są „wypychane" na rynki zagraniczne przez dekoniunkturę na rynku krajowym, „wyciągane" przez zagraniczne zapytania ofertowe, aktywność partnerów z sieci lub potrzebę generowania większych przychodów w celu pokrycia kosztów nowego procesu produkcyjnego. W wielu przypadkach kierownictwo firmy jest raczej niechętne systemowej i strategicznej internacjonalizacji działalności. Z kolei firmy born global są generalnie proaktywne, kierownictwo jest przedsiębiorczo zorientowane na wzrost, zaangażowane strategicznie w internacjonalizację i aktywne poszukiwanie szans globalnych. Firmy te dążą do obsługi międzynarodowych rynków niszowych od niemalże samego momentu powstania firmy.

Firmy tradycyjne stawiają sobie za cel przetrwanie dzięki wzrastającej wielkości sprzedaży, większemu udziałowi rynkowemu i/lub wydłużaniu cyklu życia produktu. Firmy born global szukają możliwości wykorzystania posiadanej przewagi innowacyjnej z racji pierwszeństwa (*first mover advantage*) i podejmują szybką penetrację globalnych nisz. Próbują chronić posiadaną wiedzę i budować lojalność klientów (*„lock-in" clients*). Należy pamiętać, że szybkie tempo zmian technologicznych przyczynia się do skracania się cyklu życia produktu.

Firmy tradycyjne koncentrują się we wczesnych fazach swojego życia na rynku krajowym, następnie stopniowo wchodzą na psychologicznie, kulturowo „bliskie" rynki zagraniczne. Często wchodzą na jeden rynek w jednym czasie. Skupiają się na niewielu kluczowych rynkach, oferując posiadane produkty dostosowane do istniejącego tam zapotrzebowania. Natomiast w przypadku firm born global rynek krajowy i zagraniczna ekspansja wydają się działalnościami konkurencyjnymi wobec siebie, a internacjonalizacja może nawet poprzedzać wejście na rynek krajowy. Born global są pod wpływem globalnych trendów, wchodzą na wiodące (wzrostowe i gwarantujące wysoką efektywność) rynki

jednocześnie, z nowym globalnym produktem pomimo istniejącego często dystansu psychologicznego czy kulturowego między rynkami.

Sposoby wchodzenia na rynki zagraniczne również są odmienne. Podczas gdy firmy tradycyjne rozpoczynają internacjonalizację od konwencjonalnego eksportu pośredniego czy bezpośredniego, firmy born global oprócz sprzedaży eksportowej bezpośredniej przez zagranicznych dystrybutorów, agentów i własne przedstawicielstwa dystrybucyjno-handlowe, wchodzą na rynki zagraniczne metodami kontraktowymi i poprzez inwestycje zagraniczne. Mimo bariery zasobowej i bariery wiedzy na temat rynków zagranicznych, bardziej zaawansowane strategie wchodzenia są możliwe dzięki sieciom międzynarodowym, w których przedsiębiorstwo born global funkcjonuje.

Zasadnicza różnica między dwoma omawianymi modelami dotyczy całościowego charakteru strategii internacjonalizacji przedsiębiorstwa tradycyjnego i globalnego. Strategia tego pierwszego ma charakter oportunistyczny. Internacjonalizacja przebiega niesystematycznie, nieplanowo, nieregularnie i nie stanowi integralnej części strategii wzrostu przedsiębiorstwa. W przypadku przedsiębiorstwa globalnego internacjonalizacja przebiega planowo i stanowi zasadnicze źródło jego wzrostu i rozwoju. Przekonanie o potrzebie ekspansji międzynarodowej rodzi się wewnątrz przedsiębiorstwa i jest wynikiem silnej orientacji przedsiębiorczej menedżerów i ich świadomości szans rozwojowych w otoczeniu globalnym.

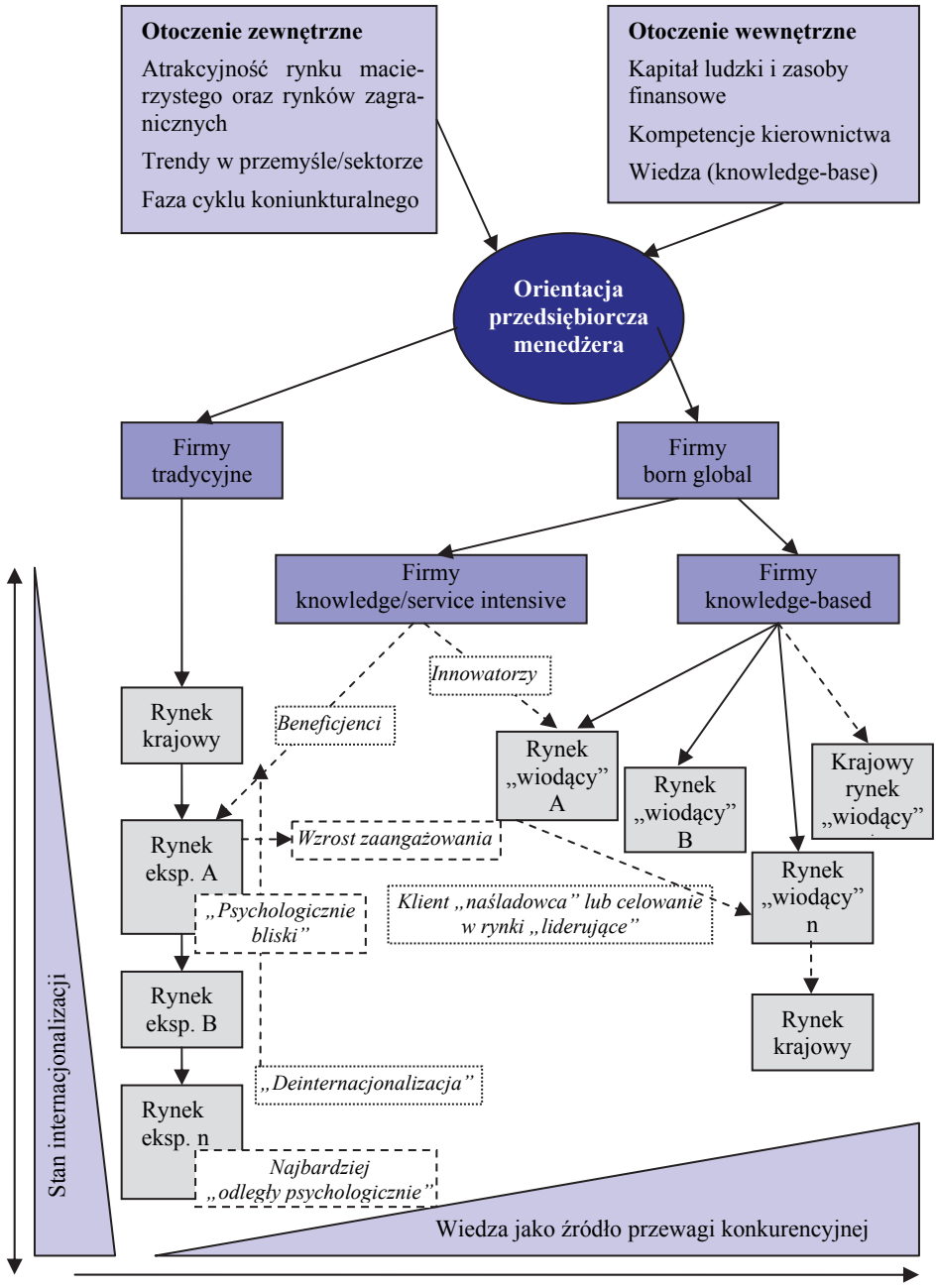
McDougall, Oviatt i Shrader przeprowadzili analizę porównawczą firm globalnych (*International New Ventures – INV*) i firm tradycyjnych (*Domestic New Ventures – DNV*) oraz wykryli różnice w ich zachowaniach strategicznych wynikające z charakteru sektora, w którym funkcjonowały, podjętej strategii konkurowania, a także poziomu orientacji przedsiębiorczej i doświadczenia międzynarodowego ich menedżerów[37]. INV w przeciwieństwie do DNV powstały, rozwijały się i konkurowały w bardziej zintegrowanych globalnie przemysłach i stosowały agresywniejsze strategie konkurencji. INV konkurowały na bazie silnej dyferencjacji, której źródłem były: innowacyjność produktu, jakość, serwis i marketing. Innowacyjność produktu jako źródło przewagi konkurencyjnej była wynikiem posiadania unikalnej wiedzy technologicznej. Ponadto, INV orientowały się na wysoką dynamikę sprzedaży dzięki opanowaniu większej liczby kanałów dystrybucji i były zarządzane przez międzynarodowo i sektorowo bardziej doświadczonych menedżerów[38].

Wymienione wcześniej różnice zostały zawarte w **eklektycznym modelu internacjonalizacji małej firmy** Bella i McNaughtona[39]. Model charakteryzujący firmy tradycyjne oraz firmy born global z uwzględnieniem opisanego

[37] P. P. McDougall, B. M. Oviatt, R. C. Shrader, *A Comparison of International and Domestic New Ventures*, „Journal of International Entrepreneurship" 2003, 1, s. 61.

[38] Ibidem, s. 73 i n.

[39] J. Bell, R. McNaughton, *„Born global"...*, s. 178.



Rysunek 4. Eklektyczny model internacjonalizacji małej firmy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Bell, R. McNaughton, *„Born global" firms: a challenge to public policy in support of internationalization*, „Marketing in a Global Economy Proceedings" 2000, s. 180.

w punkcie 2.3.3.2 podziału tych drugich na knowledge-based i knowledge--and/or service intensive przedstawia rysunek 4.

Wśród młodych firm globalnych tempo internacjonalizacji jest determinowane tym, czy firmy są technologicznymi innowatorami czy beneficjentami innowacji. Ci pierwsi są bardziej skłonni do internacjonalizacji w szybszym tempie. W przypadku firm service intensive posługiwanie się franchisingiem i wypracowaną komercjalizacją usług na rynku krajowym jest warunkiem późniejszej błyskawicznej internacjonalizacji[40].

Autorzy modelu uznają, iż proces internacjonalizacji nie jest ani liniowy, ani jednokierunkowy. Po okresach intensywnej internacjonalizacji mogą następować okresy stabilizacji albo deinternacjonalizacji (wycofania). Termin „stan internacjonalizacji" należy rozumieć jako stopień internacjonalizacji, na który wpływają czynniki zewnętrze: atrakcyjność rynku krajowego, rynków zagranicznych, faza cyklu koniunkturalnego w tych obszarach oraz czynniki wewnętrzne: kapitał ludzki, zasoby finansowe. Czynnikiem krytycznym jednak w procesie decyzyjnym związanym z ekspansją międzynarodową jest orientacja przedsiębiorcza menedżera/właściciela i jego obycie międzynarodowe.

2.3.3.4. Komponenty wiedzy niezbędnej do wczesnej internacjonalizacji

Obok osobowości, orientacji przedsiębiorczej samego właściciela/menedżera krytyczny wpływ na podjęcie ekspansji międzynarodowej we wczesnej fazie cyklu życia biznesu ma wiedza, na którą składają się następujące komponenty:

- wiedza technologiczna pozwalająca generować innowacje produktowe, procesowe;
- wiedza lingwistyczna i obycie międzynarodowe menedżera determinujące efektywność komunikacji międzykulturowej oraz efektywność korzystania z globalnych źródeł informacji (komponent ten nabiera szczególnego znaczenia dla przedsiębiorstw pochodzących z kręgu kultur nieglobalnych, posługujących się językami narodowymi);
- wiedza ICT – posiadanie i umiejętność wykorzystania technologii informacyjnych w biznesie;
- wiedza na temat globalnych rynków, nisz, sektorów;
- wiedza menedżerska z zakresu zarządzania międzynarodowego, strategicznego, funkcjonowania aliansów strategicznych, z zakresu technik zawierania transakcji, prowadzenia operacji międzynarodowych oraz sformalizowanych praktyk handlu międzynarodowego.

[40] Ibidem.

Źródłami powyższej wiedzy są: wcześniejsze doświadczenia zawodowe i obycie międzynarodowe menedżera/właściciela, sieci społeczne, ośrodki akademickie (edukacja) oraz technologie informacyjne.

Obserwacje polskich młodych firm globalnych pokazują, że w większości przypadków ich właściciele/menedżerowie w przeszłości kończyli szkoły, studia za granicą, pracowali tam dla lokalnych firm lub w polskich służbach dyplomatycznych, spędzali często wakacje u rodziny mieszkającej w innej części świata lub zakładają małżeństwa mieszane. Duża ich część posiada wykształcenie akademickie w zakresie zarządzania lub wykształcenie politechniczne. Wśród nich są pasjonaci – twórcy innowacyjnych rozwiązań w swoich dziedzinach i jednocześnie posiadający talent menedżerski (np. firmy: City Interactive SA, Solaris, Nowy Styl, Leopard Automobile Mielec).

Relacje w ramach sieci współpracy z klientami, dostawcami, dystrybutorami lub partnerami strategicznymi budują kapitał społeczny, który jest sumą rzeczywistych lub potencjalnych zasobów (korzyści) wywodzących się z sieci relacji wzajemnych wypracowanych przez jednostkę lub społeczność[41]. Informacja, wpływy, solidarność zostały zidentyfikowane jako kluczowe korzyści kapitału społecznego[42]. W kontekście internacjonalizacji informacja oznacza wiedzę na temat rynków zagranicznych, wiedzę menedżerską, wiedzę technologiczną.

2.3.3.5. ICT jako instrument wczesnej internacjonalizacji biznesu

Pojawienie się Internetu uczyniło z informacji coraz ważniejszy zasób dla biznesu. W kontekście internacjonalizacji Internet pozwala na szerzenie informacji – prowadzenie globalnego e-biznesu przez mniejsze podmioty gospodarcze, nabywanie informacji oraz dzielenie się nimi. Takie aplikacje Internetu pozwalają na wzrost międzynarodowy, kreowanie wiedzy i kapitału społecznego.

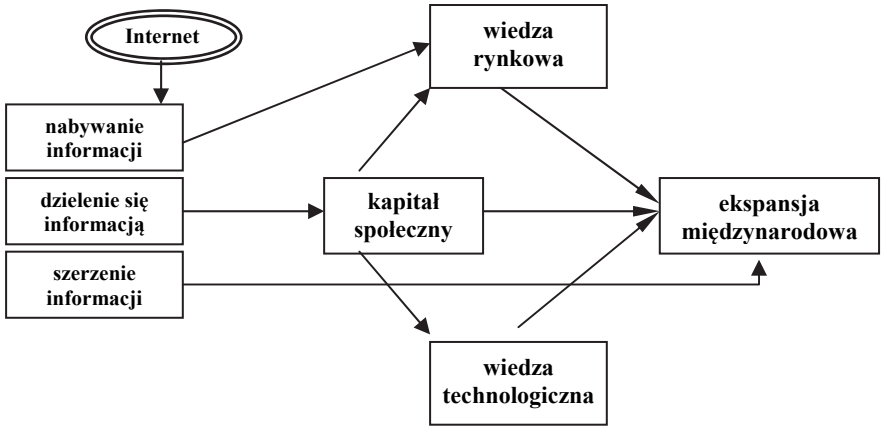
Szerzenie informacji – stworzenie własnej strony WWW z informacjami o biznesie i aktualną ofertą oznacza dostęp do klientów zlokalizowanych na całym świecie. W przypadku małych podmiotów pochodzących z rynków wschodzących, oferujących produkty o dużej wartości dodanej, wysoce wiedzochłonne, kontakt elektroniczny z rynkami rozwiniętymi daje większą szansę na szybką komercjalizację technologii.

Dzielenie się informacją – technologie informatyczno-komunikacyjne (Internet, intranet, extranet) pozwalają na koordynację działań biznesowych w skali świata. Zapoczątkowały erę korporacji wirtualnych – organizacji uczących się,

[41] J. Nahapiet, S. Ghoshal, *Social capital, intellectual capital and the organizational advantage*, „Academy of Management Review" 1998, 23(2), s. 242–266.

[42] P. S. Adler, S. W. Kwon, *Social capital: Prospects for a new concept*, „Academy of Management Review" 2002, 27, s. 17–40.

inteligentnych, sieciowych. W latach 90. XX w. nastąpił wzrost zainteresowania możliwościami współpracy między firmami, połączony z wykorzystaniem technologii informacyjnych i komunikacyjnych (ICT)[43]. Partnerstwo strategiczne zakłada dzielenie się ze sobą wiedzą i kluczowymi kompetencjami celem stworzenia synergii i nowych źródeł przewagi konkurencyjnej. Kreowany poprzez wzajemne relacje sieciowe kapitał społeczny jest źródłem wiedzy na temat rynków zagranicznych, praktyki biznesu międzynarodowego oraz wiedzy technologicznej.



Rysunek 5. Wpływ Internetu na wczesną internacjonalizację biznesu

Źródło: Sh. Prashantham, *Toward a Knowledge-Based Conceptualisation of Internationalisation*, Academy of International Business Conference, Stockholm 2004.

Nabywanie informacji – dzięki Internetowi firmy mogą generować wiedzę na temat rynków zagranicznych, szacować ich atrakcyjność i wybierać w pierwszej kolejności dla swoich operacji biznesowych te, które zapewniają szybką i efektywną komercjalizację ich produktów o dużej wartości dodanej i tym samym wysokie tempo wzrostu biznesu. Stosowanie jednocześnie metody bezpośredniej i pośredniej identyfikowania najlepszych lokalizacji dla operacji międzynarodowych umożliwia neutralizowanie niedoskonałości wielonarodowych statystyk dotyczących wielkości i dynamiki konsumpcji określonych kategorii produktowych w poszczególnych krajach. Statystyki wielonarodowe publikowane są w sieci przez organizacje międzynarodowe jak OECD, Bank Światowy, MFW, WTO, WHO, NATO, ONZ czy EUROSTAT. Najnowsze zestawienia i raporty mogą być płatne, lecz koszt informacji wydaje się relatywnie niski w porównaniu do osiąganych korzyści.

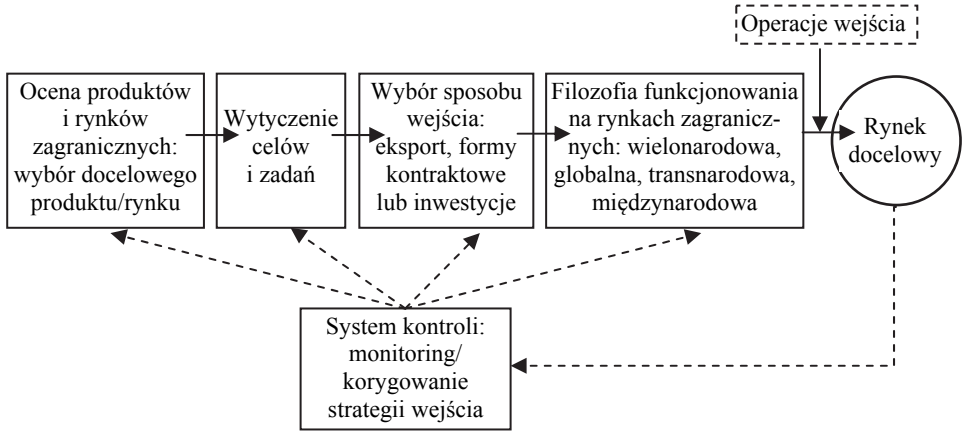
[43] G. Stonehouse, J. Hamill, D. Campbell, T. Purdie, *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 2001, s. 293.

Po statystyki narodowe i inne szczególne wsparcie informacyjne firmy mogą zwracać się elektronicznie do agencji rządowych poszczególnych państw, które pełnią rolę serwisów informacyjnych dla inwestorów zagranicznych w zakresie uwarunkowań ekonomicznych, prawnych, rynkowych, sektorowych występujących w tych państwach. Odpowiednikiem takiego serwisu w Polsce jest Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych.

Technologie informacyjne nie tylko pozwalają precyzyjnie ustalić najlepsze rynki docelowe dla biznesu, ale także wyszukać w wybranych lokalizacjach potencjalnych partnerów strategicznych. Przykładem szans wynikających z aplikacji Internetu jest system kompass mający swoje serwisy kojarzenia przedsiębiorstw w ponad 60 krajach. Z kolei wiedzę na temat najlepszych praktyk i technik stosowanych w biznesie międzynarodowym można uzyskać w sieci internetowej dzięki takim serwisom, jak np. www.exporter.pl czy www.sba.us.

2.4. Struktura strategii internacjonalizacji

Strategia internacjonalizacji biznesu, podobnie jak strategia konkurowania czy strategie funkcjonalne, ma swoją strukturę składającą się z pięciu obszarów decyzyjnych: przedmiot internacjonalizacji, kierunek geograficzny ekspansji międzynarodowej, cel internacjonalizacji, sposób wejścia na rynki zagraniczne, filozofia funkcjonowania na rynkach zagranicznych[44]. Strukturę tę prezentuje rysunek 6.



Rysunek 6. Elementy strategii internacjonalizacji – zmodyfikowana wersja F. A. Roota

Źródło: opracowanie własne na podstawie: F. R. Root, *Entry Strategies for International Markets*, Lexington Books, 1994, s. 4.

[44] Zmodyfikowana przez autora koncepcja struktury strategii internacjonalizacji Franklina Roota. F. R. Root, *Entry Strategies for International Markets*, Lexington Books, 1994.

2.4.1. Przedmiot internacjonalizacji

Produkt musi spełniać dwa podstawowe warunki, aby mógł być lokowany na rynkach zagranicznych. Musi posiadać przewagę konkurencyjną nad produktami zagranicznymi oraz koszt ewentualnej adaptacji produktu do wymagań rynku zagranicznego bądź koszt promocji mającej na celu wywołanie preferencji klientów zagranicznych na pożądanym poziomie nie powinien tej przewagi niwelować. Wysoki poziom standaryzacji ma miejsce w przypadku lokowania produktu w krajach bliskich kulturowo do kraju pochodzenia, globalnych, uznanych marek produktów lub w przypadku wprowadzania innowacyjnych produktów technologicznych i tych kierowanych do nisz zidentyfikowanych na rynku globalnym.

Źródłem przewagi konkurencyjnej produktu są kompetencje kluczowe przedsiębiorstwa lub/i korzyści komparatywne wynikające z lokalizacji jego produkcji. Przewagi komparatywne można podzielić na naturalne (zasoby bogactw naturalnych w danym państwie, siła robocza i jej koszt, klimat czy warunki glebowe, wielkość rynku czy sama lokalizacja państwa) oraz na cywilizacyjne, zaawansowane, które w dobie nowej ekonomii odgrywają coraz większą rolę. W swoim modelu diamentu M. Porter zaliczył do przewag cywilizacyjnych: dominującą kulturę konkurowania biznesów w danej lokalizacji, wysoki poziom wymagań i oczekiwań rynku, istnienie tam klasterów – sieci sektorów wspomagających oraz czynniki produkcji w postaci kapitału, wykwalifikowanej siły roboczej oraz infrastruktury naukowo-technicznej, gwarantującej dostęp do najnowszych technologii lub warunki komercjalizacji nowych pomysłów. Państwo może kreować przewagi komparatywne cywilizacyjne poprzez swoje polityki gospodarcze i instrumenty wsparcia biznesu, zlokalizowane na jego terytorium[45].

2.4.2. Kierunki geograficzne internacjonalizacji

Struktura geograficzna operacji międzynarodowych biznesu zależy od wyboru modelu internacjonalizacji, celu związanego z ekspansją międzynarodową, a w przypadku firm rodzinnych od sieci personalnych powiązań przedsiębiorcy z kooperantami zagranicznymi (z członkami rodziny mieszkającymi za granicą, bliskimi przyjaciółmi czy polecanymi przez nich innymi przedsiębiorcami – najczęściej też rodzinnymi). W wielu przypadkach małych i średnich przedsiębiorstw ukształtowana struktura geograficzna operacji zagranicznych jest wynikiem przypadku lub splotu różnych innych okoliczności (kontakty nawiązane na targach, wywoływanie ofert przez przedstawicieli firm zagranicznych czy zobowiązania lub szanse wynikające z uczestnictwa w sieci lokalnej).

[45] M. E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, New York 1998.

Szkoła internacjonalizacji tradycyjnej, etapowej zachęca przedsiębiorstwa do rozpoczynania ekspansji międzynarodowej od rynków najłatwiejszych, najbliższych kulturowo i przestrzennie. Ryzyko związane z funkcjonowaniem na tych rynkach wydaje się najmniejsze, a przedsiębiorstwa zyskują szanse generowania wiedzy na temat poruszania się w obszarze międzynarodowym. Tradycyjnymi rynkami dla polskich przedsiębiorstw były Rosja, Ukraina, Litwa, Czechy, Słowacja czy Niemcy, w przyszłości takim rynkiem będzie cały obszar UE.

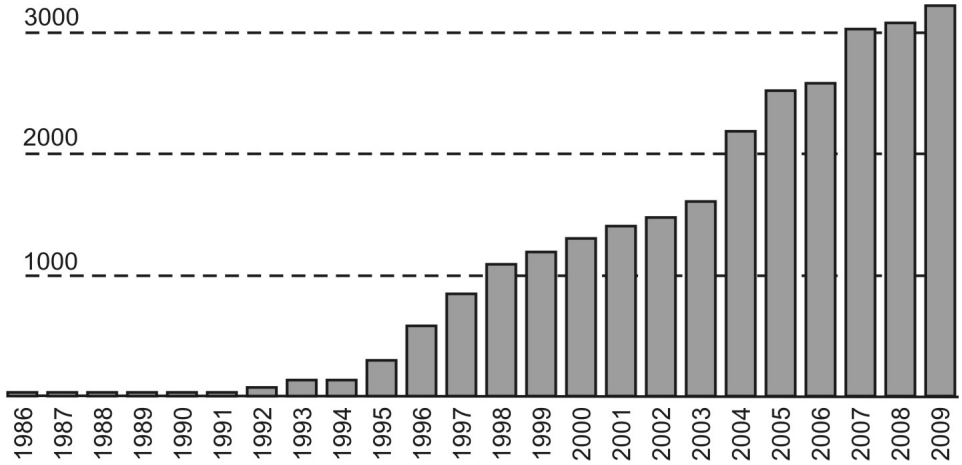
Młode przedsiębiorstwa globalne (born globals) w wyborze lokalizacji międzynarodowej dla swojej aktywności biznesowej powinny kierować się kryterium efektywnościowym. Oferując produkty o dużej wartości dodanej, powinny zaczynać internacjonalizację od rynków najbardziej atrakcyjnych tzn. takich, które gwarantują największą sprzedaż na chwilę obecną i charakteryzują się największą dynamiką wzrostu. W wielu polskich przypadkach pominięcie rynku narodowego i orientacja na najbardziej atrakcyjne, rozwinięte rynki zagraniczne jest warunkiem szybkiej i efektywnej komercjalizacji nowych technologii czy uniknięcia groźby naśladownictwa. Rynek polski często nie jest gotowy na aplikacje najnowszych technologii z uwagi na swoją relatywnie małą siłę nabywczą, a z drugiej strony należy pamiętać, że technologie żyją coraz krócej. Innowacyjne, zaawansowane technologicznie produkty przynajmniej przez pewien ograniczony czas są poza konkurencją, zaś ich komercjalizację w obszarze międzynarodowym można przeprowadzić w ramach aliansu strategicznego z wybranym partnerem zagranicznym o liczącej się pozycji rynkowej. Kluczowe, w tego typu wyborach, są: wiek i osobowość przedsiębiorcza właściciela/menedżera, jego kompetencje technologiczne i przywódcze, pasja, a w przypadku polskich przedsiębiorstw – jego obycie międzynarodowe i zdolności komunikacji międzykulturowej.

2.4.3. Cel internacjonalizacji

W zachowaniach międzynarodowych przedsiębiorstw można zaobserwować dwa nastawienia do szans stwarzanych przez globalizujące się otoczenie. Są przedsiębiorstwa, które traktują rynek narodowy jako podstawowy obszar swojego funkcjonowania i ekspansji. Internacjonalizację sporadyczną, okazjonalną, nieregularną traktują instrumentalnie jako sposób radzenia sobie z chwilową dekoniunkturą na rynku macierzystym lub sposób zwiększenia dochodów niewymagający nadzwyczajnego wysiłku finansowego i organizacyjnego. W tym ostatnim przypadku ma miejsce zjawisko „rozciągania" dotychczasowych działań marketingowych na rynki zagraniczne, zwłaszcza te, będące w najbliższym sąsiedztwie rynku macierzystego.

Inne przedsiębiorstwa traktują internacjonalizację jako „dźwignię strategiczną". Systemowa, regularna i konsekwentna ekspansja międzynarodowa pozwala przedsiębiorstwu na szybki wzrost oraz jest sposobem na powiększanie przewagi konkurencyjnej (ekonomika skali, efekt uczenia się, dostęp do przewag

komparatywnych innych państw, defragmentacja łańcucha wartości i ponowna konfiguracja w obszarze globalnym poprzez lokowanie poszczególnych jego ogniw w państwach, gdzie istnieje możliwość dodania największej wartości lub znaczącej redukcji kosztów). Internacjonalizacja tych przedsiębiorstw ma charakter strategiczny. Rysunek 7 ilustruje spektakularny wzrost firmy FAKRO po rozpoczęciu ekspansji międzynarodowej w 1994 r. Udział firmy w rynku globalnym okien dachowych szacuje się na 15%.



Rysunek 7. Wzrost firmy FAKRO mierzony poziomem zatrudnienia

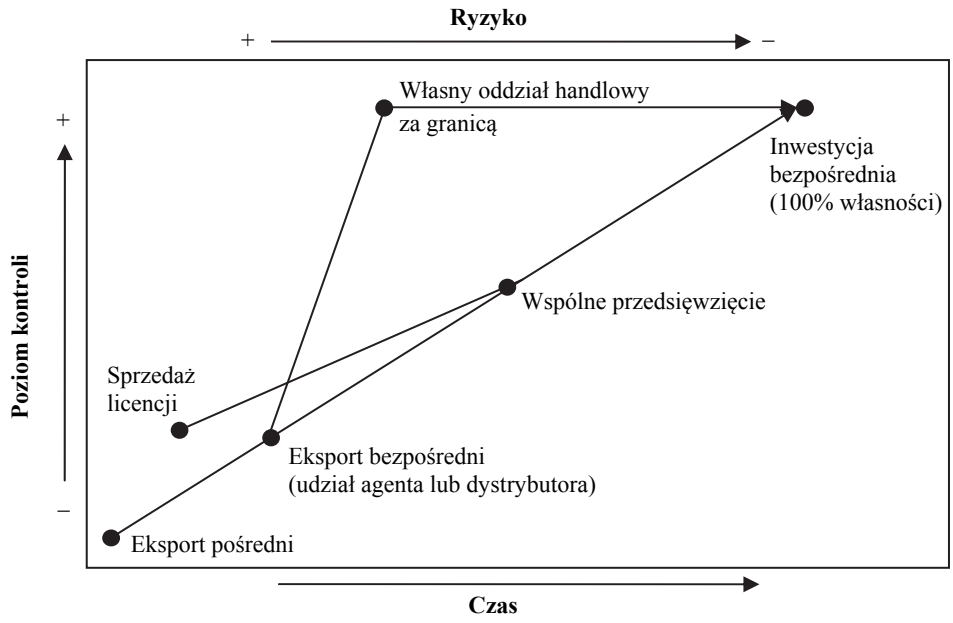
Źródło: www.fakro.com/htmle/37.php.

2.4.4. Sposoby wchodzenia na rynki zagraniczne

Strategie wchodzenia na rynki zagraniczne można uszeregować według rosnącego poziomu ryzyka ekonomicznego i politycznego oraz rosnącego poziomu kontroli nad operacjami zagranicznymi w następujący sposób: *eksport* (pośredni, bezpośredni), *formy kontraktowe* (licencjonowanie, franchising, kontrakty na produkcję, kontrakty menedżerskie i inne), *bezpośrednie inwestycje zagraniczne* (własne przedstawicielstwa handlowo-dystrybucyjne, joint ventures, samodzielne przedsięwzięcia biznesowe). Wyższy poziom kontroli nad operacjami zagranicznymi wiąże się z wyższą rentownością przedsięwzięcia, ale także z wyższym ryzykiem i większymi potrzebami kapitałowymi. Relacje te prezentuje rysunek 8.

Według danych UNCTAD z 2010 r.[46] wartość przepływów kapitału w skali globalnej jest znacznie mniejsza od wartości realizowanego eksportu światowego,

[46] *World Investment Report (2010)*, UNCTAD, s. 16.

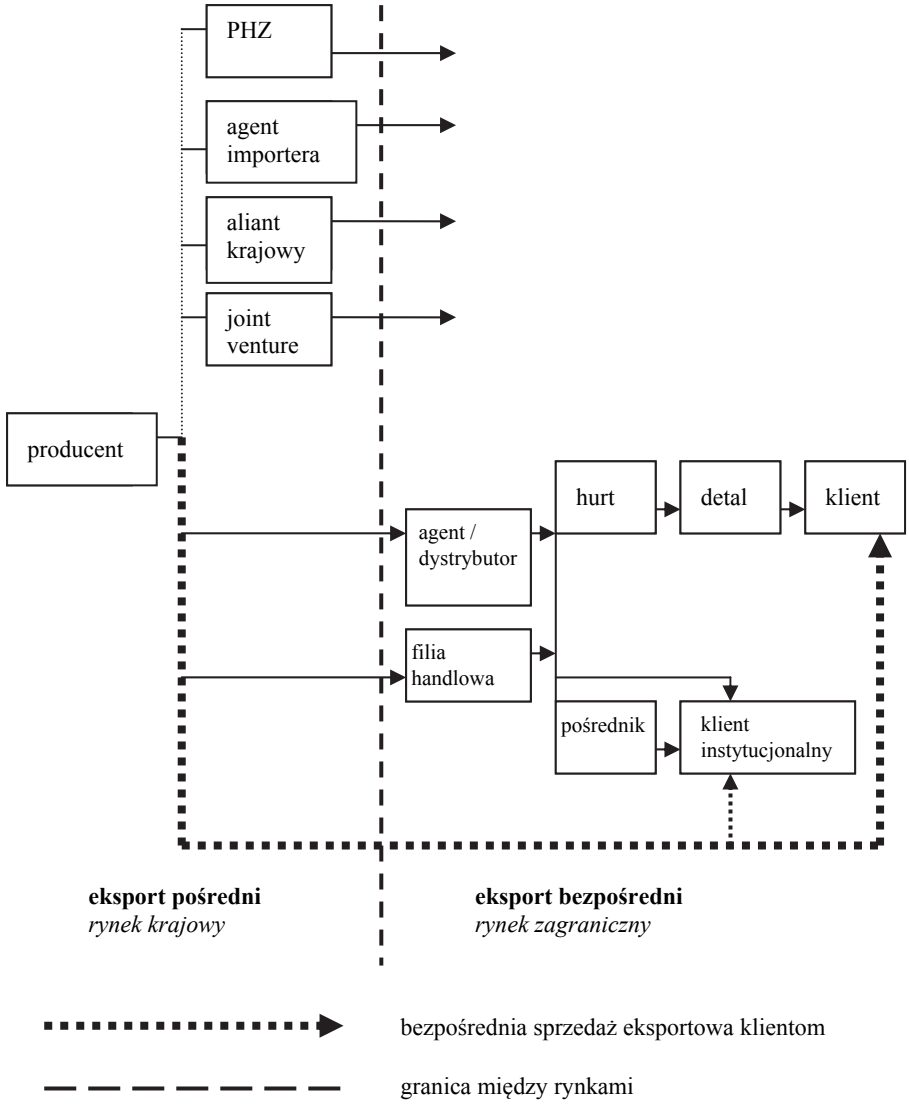


Rysunek 8. Sposoby wejścia na rynki zagraniczne a poziom ryzyka i stopień kontroli przedsiębiorstwa nad operacjami zagranicznymi

Źródło: F. R. Root, *op. cit.*, s. 18.

lecz tempo wzrostu wartości przepływów kapitałowych przewyższało zdecydowanie tempo wzrostu wartości eksportu do 2000 r. W latach 1996–2000 średnie tempo rocznego przyrostu wartości przepływów kapitałowych było największe i wynosiło ok. 40%, a eksportu w tym samym czasie zaledwie 3,7%. Wielkości te zmieniły się do 2006 r. na 5,2% w przypadku kapitału i 14,8% w przypadku eksportu. Na skutek kryzysu finansowego w obydwu omawianych obszarach odnotowano spadek w wartościach bezwzględnych, przy czym spadek wartości przepływów kapitałowych był procentowo znacznie większy niż spadek wartości eksportu. Z raportu UNCTAD wynika, że eksport jako sposób wchodzenia na rynki zagraniczne jest nadal najpopularniejszą strategią, ale bezpośrednie inwestycje zagraniczne zyskują coraz bardziej na znaczeniu, zwłaszcza w okresach prosperity gospodarczej.

Rysunek 9 ilustruje możliwe opcje w zakresie eksportu – strategii najbardziej popularnej dla internacjonalizujących się przedsiębiorstw we wczesnych fazach cyklu życia. Eksport może mieć charakter pośredni i wtedy produkty sprzedawane są na rynki zagraniczne z wykorzystaniem krajowych pośredników i aliantów lub charakter bezpośredni, tzn. sami producenci inicjują penetrację rynków zagranicznych i dokonują sprzedaży produktów bezpośrednio finalnym użytkownikom z pominięciem zagranicznych pośredników lub korzystają z usług lokalnych dystrybutorów i agentów.



Rysunek 9. Podstawowe pośrednie i bezpośrednie formy eksportu

Źródło: opracowanie własne, modyfikacja wersji z F. R. Root, *op. cit.*

Firmy rodzinne wykorzystują głównie eksport jako sposób wchodzenia na rynki zagraniczne nie tylko we wczesnych fazach internacjonalizacji, ale jest on dominującą strategią w ich dalszych planach angażowania się w obszar międzynarodowy. Wynika to z większej wrażliwości firm rodzinnych na ryzyko i ich skłonności do polegania na własnych zasobach finansowych wygenerowanych przez biznes w podejmowaniu aktywności inwestycyjnej. Przypadki ekspansji

kapitałowej firm rodzinnych dotyczą międzynarodowych joint ventures lub tworzenia własnych przedstawicielstw handlowo-dystrybucyjnych na rynkach zagranicznych. Przy relatywnie mniejszym poziomie ryzyka i mniejszych potrzebach kapitałowych biznes znacząco zwiększa kontrolę nad operacjami zagranicznymi, a zatem znacząco poprawia ich rentowność. Ponadto, bezpośredni kontakt z rynkiem zagranicznym pozwala szybciej kumulować wiedzę na temat jego infrastruktury marketingowej, dynamiki i kierunku ewolucji popytu segmentu docelowego, wymogów skutecznego konkurowania i budowania silnej pozycji rynkowej. Własne przedstawicielstwo handlowe jako pierwsze, podstawowe ogniwo w kanale marketingowym wskazane jest przy wejściach na rynki atrakcyjne (duże i dynamiczne) i gdy przedmiotem internacjonalizacji są produkty o dużej wartości dodanej, produkty innowacyjne, zaawansowane technologicznie. Własne przedstawicielstwa są wtedy najbardziej predysponowane do obsługi posprzedażnej, gwarancyjnej i serwisowej. Niewątpliwie ważną funkcją przedstawicielstwa może być badanie rynku zagranicznego pod kątem ewentualnego zwiększenia zaangażowania organizacyjnego i zasobowego w ten obszar w postaci bezpośrednich inwestycji nastawionych na realizację funkcji biznesowych nie tylko dystrybucyjnych. Poziom postrzeganego przez menedżerów ryzyka związanego z aktywnością biznesu w obszarze międzynarodowym jest funkcją wiedzy na temat poszczególnych rynków zagranicznych, skumulowanego doświadczenia i umiejętności zarządzania międzynarodowego.

2.4.5. Filozofia funkcjonowania biznesu na rynkach zagranicznych

W literaturze przedmiotu za ostatni element strategii internacjonalizacji podaje się plan marketingowy lub plany marketingowe dla rynków zagranicznych. Wydaje się jednak słuszne, potraktowanie tej kwestii w szerszym kontekście, jakim jest ogólna filozofia funkcjonowania biznesu za granicą, kształtująca oprócz marketingu, zarządzanie wiedzą, politykę selekcji kandydatów na stanowiska menedżerskie w ewentualnych filiach bądź oddziałach czy strukturę organizacyjną.

Są cztery podstawowe strategie (filozofie) funkcjonowania biznesu na rynkach zagranicznych determinowane dwiema zmiennymi: *presją na redukcję kosztów w sektorze* (stopień globalizacji sektora) oraz *presją na dostosowanie się do lokalnych rynków zagranicznych* (stopień globalizacji rynku)[47].

Strategia wielonarodowa, stosowana w warunkach małej presji na redukcję kosztów, ale dużej presji na lokalne dostosowanie się zakładała konieczność znacznej adaptacji produktu i planu marketingowego do rynku zagranicznego. Jej największa popularność trwała do lat 70. XX w., kiedy poszczególne rynki

[47] Ch. A. Barlett, S. Ghoshal, *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business School Press, Boston 1991, s. 65.

zagraniczne były izolowane barierami celnymi i pozacelnymi (protekcjonizm), utrudniającymi przepływ towarów oraz kiedy istniały istotne różnice w preferencjach i oczekiwaniach klientów docelowych na poszczególnych rynkach narodowych, a wynikające z uwarunkowań kulturowych i rozwojowych. Z uwagi na postępującą globalizację rynków (ujednolicanie się wzorców konsumpcji), technologie informatyczne, istotną redukcją barier handlowych (w ramach UE – brak takich barier), obecnie nie ma potrzeby tworzenia na każdym rynku zagranicznym filii, będącej „repliką" jednostki macierzystej ani konieczności istotnych modyfikacji produktów kierowanych na różne rynki w celu ich dostosowania do lokalnych preferencji. Zatem strategia wielonarodowa w swojej czystej postaci ma już charakter historyczny.

Strategia globalna stosowana w warunkach dużej presji na redukcję kosztów i niewielkiej presji na dostosowanie się do rynku zagranicznego zakłada koncentrację, specjalizację i centralizację jednostek w ramach funkcji w łańcuchu wartości biznesu, ze szczególnym wskazaniem na funkcję produkcji. Najprostszą formą tej strategii jest skoncentrowanie całego łańcucha wartości produktu w jednej lokalizacji geograficznej, przy czym ostatnie ogniwo w łańcuchu ma gestię dystrybucji na cały świat. Formą bardziej zaawansowaną i efektywną jest lokalizacja poszczególnych funkcji łańcucha wartości w tych częściach świata, które dzięki swoim przewagom komparatywnym umożliwiają dodanie największej wartości. Funkcje dystrybucyjne lokowane są na najbardziej atrakcyjnych rynkach zbytu produktu finalnego. Centrala przedsiębiorstw globalnych ma wyłączną gestię w zakresie podejmowania decyzji strategicznych i taktycznych, a oddziały lub filie rozmieszczone na rynkach zagranicznych pełnią rolę wykonawczą. Strategia globalna wiąże się z osiąganiem dużej efektywności kosztowej, zaś ujednolicony, niezróżnicowany plan marketingowy opiera się na tym, co łączy, a nie na tym, co różni klientów docelowych na poszczególnych rynkach zagranicznych.

Strategia transnarodowa zalecana jest przedsiębiorstwom funkcjonującym w warunkach dużej presji na redukcję kosztów i na nie w pełni zglobalizowanych rynkach. Łączy w sobie orientację na ekonomikę skali oraz wrażliwość na utrzymujące się różnice w preferencjach, potrzebach i oczekiwaniach klientów na poszczególnych rynkach narodowych. Nawet na rynkach o dużym stopniu globalizacji utrzymują się różnice w oczekiwaniach co do produktu, a wynikające z uwarunkowań kulturowych i rozwojowych. Wrażliwość na te różnice podyktowana jest powszechną regułą marketingu współczesnego mówiącą, że sukces odnoszą ci oferenci, którzy lepiej rozpoznają potrzeby klientów docelowych i dają im większe zadowolenie. Przedsiębiorstwa transnarodowe postępują zgodnie z zasadą rozpowszechnioną przez koncern ABB: „myśl lokalnie, działaj globalnie". Strategia transnarodowa jest rozwiązaniem skomplikowanym, ale łączy się zarówno z wysoką efektywnością kosztową, jak i rynkową. Wymogom filozofii transnarodowej może sprostać organizacja ucząca się, inteligentna,

nastawiona na generowanie i aktualizowanie wiedzy kluczowej w ramach elastycznej struktury sieciowej obejmującej jej dostawców, odbiorców, potencjalnych konkurentów, zintegrowanych dzięki powszechnemu wykorzystaniu technologii informacyjno-komunikacyjnych.

Strategia międzynarodowa podejmowana jest przez przedsiębiorstwa funkcjonujące w sektorach o niskim stopniu globalizacji i na rynkach niewymagających szczególnego dostosowania produktu. Ograniczenia koncentracji produkcji i dystrybucji na większe odległości wywołane relatywnie niską wartością jednostkową produktu do jednostkowego kosztu transportu nie pozwalają przedsiębiorstwu na osiąganie ekonomiki skali. Prawidłowość ta dotyczy produktów relatywnie tanich, tradycyjnych, wystandaryzowanych – często stanowiących środek produkcji dla innych przedsiębiorstw (cement, piach budowlany, cegła, komponenty chemiczne). Szansą na zaistnienie takiego przedsiębiorstwa w otoczeniu zagranicznym jest powoływanie na poszczególnych rynkach oddziałów, które w oparciu o kapitał i technologie centrali powielać będą jej profil działalności na potrzeby tamtych rynków. Modelem konfiguracji organizacyjnej w strategii międzynarodowej jest federacja skoordynowana.

Rozdział 3

Zachowania strategiczne przedsiębiorstw rodzinnych w otoczeniu globalnym – teoria i praktyka

3.1. Wybrane wymiary kultury organizacyjnej firm rodzinnych determinujące ich aktywność międzynarodową

Pomimo bardzo istotnej roli ekonomicznej i społecznej przedsiębiorstw rodzinnych istnieje niedostatek badań i opracowań teoretycznych na temat ich zachowań strategicznych w otoczeniu międzynarodowym[1]. Większość małych i średnich przedsiębiorstw w każdej gospodarce rynkowej znajduje się pod kontrolą rodzin. System rodziny wraz ze swoimi specyficznymi celami i hierarchią wartości wpływa na system biznesu, a zwłaszcza na jego strategiczny wymiar[2]. Decyzje dotyczące ekspansji międzynarodowej firm rodzinnych mają charakter strategiczny, a zatem są determinowane czynnikami rodzinnymi. Na podstawie nielicznych jeszcze badań empirycznych, światowych i obserwacji można wskazać na te wymiary kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa rodzinnego, które czynią z niej zasób strategiczny, a w przypadku internacjonalizacji determinują akt jej podjęcia i przebieg.

Schein[3] definiuje kulturę organizacyjną jako system podstawowych założeń, które dana grupa wymyśliła, odkryła lub rozwinęła w procesie uczenia się rozwiązywania problemów zewnętrznej adaptacji i wewnętrznej integracji. Alveson[4] uważa, że kultura organizacyjna sprowadza się do świata podzielanych i nabywanych doświadczeń, znaczeń, wartości, rozumienia, które stanowią źródło informacji dla ludzi co do ich zachowania w organizacji i które są wyrażane, reprodukowane i komunikowane częściowo w formie symbolicznej. Kultury organizacji nie da się zaobserwować bezpośrednio, ale może być ona

---

[1] P. Sharma, J. J. Chrisman, J. H. Chua, *Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges*, „Family Business Review" 1997, 10(1), s. 1–35.

[2] J. L. Ward, *Keeping the family business healthy*, Business Owner Resources, 1997, s. 161.

[3] E. H. Schein, *The Role of the Founder in Creating Organizational Culture*, „Organizational Dynamice" 1983, 12(1), s. 14.

[4] M. Alveson, *Cultural Perspectives on Organizations*, University Press, Cambridge 1993.

identyfikowana poprzez badanie jej artefaktów (ubiór, aranżacja wewnętrzna i zewnętrzna), perspektywy (np. zasady funkcjonowania), systemu wartości i wierzeń, poglądów (np. na naturę człowieka, naturę rzeczywistości czy otoczenie)[5]. Dominująca kultura firmy rodzinnej jest w znacznym stopniu efektem wierzeń, wartości i dążeń głęboko zakorzenionych w rodzinie, jej historii i bieżących relacjach społecznych. Transfer międzypokoleniowy tych wierzeń i wartości kształtuje względnie trwałe wzorce kulturowe zarówno w rodzinie, jak i w firmie rodzinnej[6]. Założyciele firm rodzinnych odgrywają fundamentalną rolę w ustanowieniu kultury organizacyjnej, ponieważ oni często zakładają biznes według poglądów na temat sukcesu ukształtowanych przez kultury, w których wzrastali[7].

Dyer[8] w toku swoich badań empirycznych zidentyfikował cztery wzorce kulturowe w firmach rodzinnych: paternalistyczny, liberalny, partycypacyjny i profesjonalny oraz stwierdził, że kultura paternalistyczna dominuje, szczególnie między firmami zarządzanymi przez pierwsze pokolenie. Ten typ kultury charakteryzuje się silną strukturą hierarchiczną, w której menedżerowie rodzinni podejmują kluczowe decyzje, a członkowie rodziny cieszą się preferencyjnym traktowaniem.

Globalizacja jako kierunek ewolucji i zmian w otoczeniu biznesu wywiera presję na przedsiębiorstwa, aby poszukiwały nieustannie nowych koncepcji funkcjonowania[9]. Utrzymanie pozycji konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo w XXI w. nie jest wyzwaniem technicznym czy racjonalnym, ale kulturowym. Kultura bowiem tworzy kontekst, w ramach którego uczestnicy organizacji pojmują, iż przewaga konkurencyjna nie trwa wiecznie i trzeba nieustannie wprowadzać zmiany, innowacje pozwalające ją utrzymać i powiększać[10].

3.1.1. Kultura stewardship

S. A. Zahra wyjaśnia wyniki swoich badań wyjątkowością kultury organizacyjnej firm rodzinnych. Połączenie funkcji własności i zarządzania w tego typu podmiotach gospodarczych eliminuje oportunizm i inne negatywne zjawi-

---

[5] W. G. J. Dyer, *Culture and Continuity in Family Firms*, „Family Business Review" 1988, 1(1), s. 37–50.

[6] A. Hall, L. Melin, M. Nordqvist, *Entrepreneurship as Radical Change In the Family Business: Exploring the Role of Cultural Patterns*, „Family Business Review" 2001, 14(3), s. 193–208.

[7] D. Fletcher, *Swimming Around In Their Own Ponds: The Weakness of Strong Ties in Developing Innovative Practices*, „International Journal of Innovative Management" 1998, 2(2), s. 137–159.

[8] W. G. J. Dyer, *Culture and Continuity in Family Firms…*, s. 42.

[9] A. Hall, L. Melin, M. Nordqvist, *op. cit*.

[10] R. D. Ireland, M. A. Hitt, *Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st Century: The Role of Strategic Leadership*, „Academy of Management Executive" 1999, 13(1), s. 43–57.

ska agencji. Właściciele-menedżerowie działają jako stewardzi zasobów składających się na biznes. Pojęcie „stewardship" ma zastosowanie do sytuacji, w której menedżerowie nie kierują się własnymi partykularnymi celami, lecz przyjmują oczekiwania i cele właścicieli (pryncypałów) za swoje[11]. Altruizm jest atrybutem stewarda. Pomaga mu osiągać cele rodziny władającej biznesem oraz zapewnić przetrwanie i rozwój samego biznesu. Aby pogodzić potrzeby systemu rodziny i firmy, musi być przedsiębiorcą i traktować internacjonalizację jako szansę na spełnienie swojej misji. Skoro internacjonalizacja jest warunkiem sukcesu biznesu w dłuższej perspektywie czasu i może dawać szansę zatrudnienia kolejnych członków rodziny, należy ją podjąć mimo towarzyszącego jej ryzyka. Własność ułatwia podjęcie decyzji o internacjonalizacji biznesu, zaś zaangażowanie się rodziny w zarządzanie firmą ogranicza oportunizm menedżerów-agentów oraz pozwala zrozumieć rodzinie konieczność określonych zachowań strategicznych. Przejmowanie funkcji menedżerskich przez członków rodziny redukuje asymetrię informacyjną między zarządem a pozostałymi członkami rodziny. Kontrolę formalną zastępuje się kontrolą społeczną, jaką jest zaufanie.

3.1.2. Wymiary kultury organizacyjnej wspierające orientację przedsiębiorczą w firmach rodzinnych

Kultura organizacyjna jest istotnym zasobem strategicznym, który firmy rodzinne mogą wykorzystać w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej poprzez wspieranie działań przedsiębiorczych: podnoszenie innowacyjności produktów, aplikację nowych technologii procesowych czy internacjonalizację. S. A. Zahra, J. C. Hayton, C. Salvato w 2003 r. opublikowali wyniki badań firm amerykańskich, które dowodzą, iż cztery wymiary kultury organizacyjnej w istotny sposób są pozytywnie skorelowane z aktywnością przedsiębiorczą firm rodzinnych, a ta korelacja jest większa niż w przypadku firm nierodzinnych[12]. Są to: **stopień indywidualizmu wobec orientacji zespołowej**, **orientacja zewnętrzna**, **decentralizacja**, **orientacja długookresowa**.

Pierwszy wymiar kulturowy ma wpływ na innowacyjność oraz sprawność w zakresie podejmowania decyzji. Kulturowa orientacja zespołowa akcentuje wagę współdziałania. Jednostki nagradzane są za dzielenie się wiedzą, inicjatywę i lojalność. Wierzy się, że dzięki wspólnemu wysiłkowi można identyfikować najlepsze rozwiązania. Wynikiem orientacji zespołowej jest zaufanie, gotowość dzielenia się wiedzą poufną oraz pomysłami innowacyjnymi ponad

[11] J. H. Davis, F. D. Schoorman, L. Donaldson, *Toward a stewardship theory of management*, „Academy of Management Review" 1997, 22(1), s. 20–47.

[12] S. A. Zahra, J. C. Hayton, C. Salvato, *Entrepreneurship in family vs. non-family firms: A resource-based analysis of the effect of organizational culture*, „Entrepreneurship Theory and Practice" 2004, 28(4), s. 363–381.

granicami funkcjonalnymi biznesu, co stanowi źródło przedsiębiorczości. W kulturze zorientowanej na indywidualizm kompetencje, uzdolnienia i osiągnięcia jednostki stanowią o jej wartości dla przedsiębiorstwa i są podstawą jej oceny i nagradzania. Może to zniechęcać uczestników organizacji o takiej orientacji do współdziałania i dzielenia się wiedzą. Jednakże przedsiębiorczość wymaga podejmowania ryzyka i odpowiedzialności, autonomii i delegowania uprawnień. Jednostki o dużej autonomii inicjują projekty innowacyjne. Zatem w firmie rodzinnej są jednostki o szczególnych kompetencjach i uprawnieniach, które powinny być źródłem radykalnych innowacji oraz zespołowość pielęgnująca zachowania przedsiębiorcze wśród pozostałych uczestników organizacji.

Orientacja zewnętrzna charakteryzuje kulturę, która bardziej ceni informacje i wiedzę pozyskiwane z otoczenia zewnętrznego niż tylko poleganie na kapitale intelektualnym w ramach organizacji. Klienci, konkurenci, dostawcy postrzegani są jako źródła wiedzy determinującej przedsiębiorczość w firmach rodzinnych. Należy zatem oczekiwać, że firmy rodzinne w otoczeniu globalnym będą wrażliwe na różnice kulturowe i w swoich wyborach będą starały się uwzględniać specyfikę kultur lokalnych społeczności.

Mimo iż dominującym wzorcem kulturowym w firmach rodzinnych jest paternalizm, badania potwierdziły pozytywną korelację między **decentralizacją** a poziomem ich przedsiębiorczości. Zdecentralizowana władza zwiększa elastyczność i pobudza oddolne inicjatywy przedsiębiorcze.

W firmach wielopokoleniowych, które planują i implementują sukcesję, mają wolę kontynuacji i rozwoju, dominuje **orientacja długookresowa**. Inne orientują się krótkookresowo i koncentrują się na zarządzaniu operacyjnym.

3.1.3. Sposób nabywania kompetencji niezbędnych do funkcjonowania w otoczeniu globalnym

Generowanie wiedzy w firmach rodzinnych umożliwiającej im ekspansję międzynarodową determinowane jest trzema inklinacjami kulturowymi[13]. Są to: **konserwatyzm strategiczny**, **niezależność (finansowa, organizacyjna, menedżerska)** oraz **sieć personalna**.

Dwie pierwsze inklinacje mają negatywny wpływ na kumulowanie i rozwijanie kompetencji kluczowych, globalnych w rodzinnym biznesie. Wiedza na temat funkcjonowania rynków zagranicznych, ich infrastruktury marketingowej, kultur narodowych, wiedza lingwistyczna, doświadczenia międzynarodowe i umiejętność poruszania się w otoczeniu międzynarodowym są składnikami takich kompetencji. Firmy rodzinne są niechętne do nabywania tych kompeten-

[13] S. Basly, *Internationalisation of Family Firms in a Knowledge-Based View*, Université Montesquieu, Bordeaux 2004.

cji poprzez zatrudnienie osób spoza rodziny o odpowiednim wykształceniu i doświadczeniu, rzadko otwierają strukturę własności dla inwestorów zagranicznych czy innych udziałowców mogących wesprzeć wysiłki międzynarodowe firmy swoimi zasobami. Strategie kooperacyjne z partnerami zagranicznymi i korzystanie z dostępu do ich kompetencji międzynarodowych też nie są częstą praktyką. Jeżeli firma rozważa alians strategiczny, to najprawdopodobniej będzie szukać partnera wśród firm rodzinnych. Jak zatem wytłumaczyć aktywność i sukcesy międzynarodowe małych i średnich firm rodzinnych? W procesie międzynarodowego uczenia się firm rodzinnych i kumulacji przez nich wiedzy kluczową rolę odgrywają sieci personalne (social/personal networking)[14]. Są to relatywnie silne, personalne, osobiste kontakty członków rodziny z dalszymi krewnymi, przyjaciółmi, znajomymi, przedstawicielami własnych grup etnicznych zamieszkującymi inne części świata. Rola sieci personalnych sprowadza się do inicjowania aktywności międzynarodowej firm rodzinnych[15], a w dalszej perspektywie do kształtowania struktury geograficznej operacji zagranicznych biznesu oraz jego preferencji menedżerskich co do strategii wejścia na indywidualne rynki. Sieci personalne mogą przekształcić się z czasem w sieci organizacyjne, biznesowe.

Z punktu widzenia szkoły zasobowej wiedza skumulowana i rozwijana dzięki sieciom personalnym jest zasobem strategicznym i źródłem przewagi konkurencyjnej. Ta wiedza, niejawna (tacit knowledge) i niepisana jest nabywana i wykorzystywana tylko przez członków rodziny zaangażowanych w biznes, niedostępna innym pracownikom spoza rodziny. Powinna być i jest przedmiotem transferu międzypokoleniowego.

3.2. Źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw rodzinnych nad ich odpowiednikami nierodzinnymi

3.2.1. Wyróżniające cechy funkcjonalne firm rodzinnych – przegląd literatury

Uznaje się powszechnie, że we współczesnym, niestabilnym, konkurencyjnym otoczeniu firmy rodzinne, które charakteryzuje niechęć do korzystania z dźwigni finansowej oraz do otwierania struktury własności dla inwestorów czy zatrudniania kompetentnych menedżerów spoza rodziny, skazane są na marginalizację. Tymczasem firmy rodzinne istnieją, rozwijają się i co potwierdzają

[14] D. Watkins, *Internationalisation of Indian small scale industry (SSI)*, article presente aux rencontres de St-Galles, Université de Saint-Galles 2000.

[15] M. Dibben, S. Harris, *Social Relationships as a Prekursor to International Business Exchange*, Communication lors de la 17eme conference de I'IMP, Oslo 2001.

cytowane badania empiryczne przeprowadzone w wielu krajach o różnym poziomie rozwoju gospodarczego i należących do różnych kręgów kulturowych, osiągają nie gorsze, ale w większości przypadków lepsze wyniki od swoich odpowiedników nierodzinnych.

Od lat 80. XX w. w literaturze światowej na temat funkcjonowania firm rodzinnych identyfikuje i opisuje się cechy i atrybuty tych podmiotów gospodarczych, które mogą stanowić źródło ich przewagi konkurencyjnej nad firmami nierodzinnymi. Zainteresowanie to wynika z istotnej roli ekonomicznej i społecznej firm rodzinnych w każdej gospodarce rynkowej. Cechą naturalną i wyróżniającą firmę rodzinną od innych nierodzinnych podmiotów są interakcje dynamiczne zachodzące między systemem biznesu a systemem rodziny władającej i zarządzającej biznesem.

Priorytetem dla zdecydowanej większości firm rodzinnych jest zagwarantowanie bezpieczeństwa finansowego oraz zatrudnienia jej członkom w dłuższej perspektywie czasu[16]. Ich właściciele-menedżerowie relatywnie swobodnie definiują sukces według swoich kryteriów[17]. Może to wywoływać specyficzne zjawiska agencji: niekorzystne dla biznesu wybory i oportunizm pogłębiane przez niezrównoważony i nieodwzajemniony altruizm rodziny[18]. Wszystko to razem wpływa na strategie firm rodzinnych w zakresie mobilizowania zasobów ludzkich i finansowych. Firmy rodzinne polegają bowiem na wewnętrznym kapitale ludzkim i finansowym. Nasuwa się wniosek, że firmy rodzinne są w stanie wygenerować zasób: cenny, rzadki i trudny do zimitowania, który pozwala im neutralizować niedoskonałości w zakresie kapitału ludzkiego i finansowego oraz osiągać wyniki nie gorsze albo lepsze niż ich odpowiedniki nierodzinne.

Przedmiotem tego podrozdziału jest analiza pozycji strategicznej firm rodzinnych wobec ich odpowiedników nierodzinnych na podstawie wyników badań empirycznych porównawczych przeprowadzonych na świecie oraz wyjaśnienie źródeł pochodzenia posiadanej przez nie przewagi konkurencyjnej. **Potencjalna przewaga konkurencyjna firm rodzinnych nad nierodzinnymi wynika z ich zdolności generowania kapitału rodzinnego – szczególnego przypadku kapitału społecznego lub familizmu – cennych, rzadkich i trudnych do naśladowania zasobów, a będących wynikiem interakcji zachodzących między systemami: rodziny, biznesu i własności.**

Cechy funkcjonalne i natura zachowań firm rodzinnych wynikające z interakcji rodziny i biznesu wyróżniają je spośród reszty populacji przedsię-

[16] W. G. Dyer, *Cultural change in family firms: Anticipating and managing business and family transactions*, Jossey-Bass, San Francisco 1986.

[17] D. Denison, C. Lief, J. Ward, *Culture in family-owned enterprises: Recognizing and leveraging unique strengths*, „Family Business Review" 2004, 17, s. 61–70.

[18] W. S. Schulze, M. H. Lubatkin, R. N. Dino, A. K. Buchholtz, *Agency relationships in family firms: theory and evidence*, „Organization Science" 2001, 12(2), s. 85–105.

biorstw[19]. Mogą być one źródłem zarówno ich sukcesu, jak i czasami niepowodzeń[20].

Firmy rodzinne opisywano jako te mające unikalne otoczenie/środowisko pracy, przyjazne członkom rodziny zaangażowanym w biznes oraz motywujące pozostałych pracowników do wydajniejszej pracy i zwiększające ich lojalność[21]. Wskazywano na większe wynagrodzenia wypłacane pracownikom w porównaniu do polityki płacowej firm nierodzinnych[22] oraz na zdolności firm rodzinnych do wydobywania z pracowników wszystkiego, co najlepsze[23].

Członków rodziny zaangażowanych w biznes opisywano jako bardziej produktywnych w porównaniu do pracowników spoza rodziny[24]. Posługują się oni specyficznym „językiem rodzinnym", który pozwala im komunikować się sprawniej i wymieniać więcej informacji przy zachowaniu większej prywatności. Relacje rodzinne wyzwalają szczególną motywację, cementują lojalność i zwiększają zaufanie[25]. A. Blikle jest zdania, że relacje rodzinne kształtują infrastrukturę moralno-etyczną biznesu, wynikiem czego jest budowanie silnej reputacji biznesu oraz rodziny w otoczeniu[26].

Ogólnie firmy rodzinne odnotowują niższe koszty transakcyjne[27], mają sprawne, nieformalne procedury podejmowania decyzji, mniej skomplikowaną strukturę organizacyjną, a także niższy poziom i koszty monitoringu[28]. Procesy decyzyjne są scentralizowane w rękach zarządu rodzinnego, co zwiększa elastyczność i szybkość reakcji przedsiębiorstwa[29]. Podobny pogląd prezentuje K. Safin, charakteryzując strategie w małych i średnich przedsiębiorstwach

---

[19] R. L. Ackoff, *The democratic corporation: A radical prescription for recreating corporate America and rediscovering success*, Oxford University Press, New York 1994. M. F. Whiteside, F. H. Brown, *Drawbacks of a dual systems approach to family firms: Can we expand our thinking?*, „Family Business Review" 1991, 4, s. 383–395.

[20] R. Tagiuri, J. A. Davis, *Bivalent attributes of the family firm*, „Family Business Review" 1996, 9(2), s. 199–208.

[21] J. L. Ward, *The special role of strategic planning for family businesses*, „Family Business Review" 1988, 1(2), s. 105–117.

[22] R. Donckels, E. Frohlich, *Are family businesses really different? European experiences from STRATOS*, „Family Business Review" 1991, 4(2), s. 149–160.

[23] L. Moscetello, *The Pitcairns want you*, „Family Business Magazine" 1990, February, s. 24.

[24] P. C. Rosenblatt, L. de Mik, R. M. Anderson, P. A. Johnson, *The family in business: Understanding and dealing with the challenges entrepreneurial families face*, Jossey-Bass, San Francisco 1985, s. 45.

[25] R. Tagiuri, J. A. Davis, *op. cit.*, s. 199–208.

[26] A. Blikle, *Wizerunek firmy rodzinnej*, „Magazyn Firm Rodzinnych" 2013, 1(5), s. 18.

[27] C. E. Aronoff, J. L. Ward, *Family-owned businesses: A thing of the past or a model of the future?*, „Family Business Review" 1995, 8(2), s. 121–130.

[28] C. M. Daily, M. J. Dollinger, *An empirical examination of ownership structure in family and professionally managed firms*, „Family Business Review" 1992, 5(2), s. 117–136.

[29] R. Tagiuri, J. A. Davis, *op. cit.*, s. 199–208.

rodzinnych jako właścicielskie, inkrementalne, „wyłaniające" się, całościowe (globalne)[30].

Firmy rodzinne znane są ze zdolności redukowania kosztów agencji jako rezultat pełnienia przez członków rodziny funkcji właścicielskich i menedżerskich w biznesie[31]. Koncentracja własności rodzinnej prowadzi do silnego poczucia misji, orientacji długookresowej, dobrze zdefiniowanych celów długookresowych oraz do zdolności szybkiego adaptowania się do zmian w otoczeniu[32]. Niektórzy twierdzą, że osobiste angażowanie się członków rodziny w zarządzanie jest pozytywnie skorelowane z kreatywnością biznesu[33], jego innowacyjnością i proaktywnością[34], a także ze stopniem i przebiegiem procesów internacjonalizacji[35]. Połączenie funkcji własności i zarządzania w tego typu podmiotach gospodarczych eliminuje oportunizm i inne negatywne zjawiska agencji. Właściciele-menedżerowie działają jako stewardzi zasobów składających się na biznes. Pojęcie „stewardship" ma zastosowanie do sytuacji, w której menedżerowie nie kierują się własnymi partykularnymi celami, lecz przyjmują oczekiwania i cele właścicieli (pryncypałów) za swoje[36]. Zdaniem Ł. Sułkowskiego firmy rodzinne to szczególna grupa podmiotów, która obok wielu słabości funkcjonalnych czy strategicznych ma wiele silnych stron, które mogą być źródłem ich trwałości i stabilności. Skutkami pozytywnymi wpływu wartości rodzinnych (familizm pozytywny) na organizację są: większe zaangażowanie w pracę, lojalność, budowanie i rozwijanie tradycji zawodowych (kluczowych kompetencji) i ich skuteczna ochrona w rodzinie[37]. Pozytywne postrzeganie przedsiębiorczości i własności rodzinnej przez klientów oraz oparte na bardzo dobrych relacjach interakcje w ramach organizacji i pomiędzy organizacjami tworzą efektywność „stakeholder"[38]. Reputacja rodziny oraz jej stosunki z dostawcami, odbiorcami, klientami i innymi zewnętrznymi *stakeholders* wnoszą siłę i potencjał tworzenia wartości[39].

---

[30] K. Safin, *Zachowania strategiczne przedsiębiorstw rodzinnych*, [w:] Ł. Sułkowski (red.), *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2005, s. 174.

[31] C. E. Aronoff, J. L. Ward, *op. cit.*, s. 121–130.

[32] L. Moscetello, *op. cit.*, s. 24.

[33] A. Pervin, *A conversation with Henry Mintzberg*, „Family Business Review" 1997, 10(2), s. 185–198.

[34] J. L. Ward, *Growing the family business: Special challenges and best practices*, „Family Business Review" 1997, 10(4), s. 323–337.

[35] S. A. Zahra, *International expansion of US. manufacturing family businesses: the effect of ownership and involvement*, „Journal of Business Venturing" 2003, 18, s. 495–512.

[36] J. H. Davis, F. D. Schoorman, L. Donaldson, *op. cit.*, s. 20–47.

[37] Ł. Sułkowski, *Organizacja a rodzina, więzi rodzinne w życiu gospodarczym*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2004, s. 212.

[38] C. E. Aronoff, J. L. Ward, *op. cit.*, s. 121–130.

[39] A. R. Lyman, *Customer service: Does family ownership make a difference?*, „Family Business Review" 1991, 4(3), s. 303–324.

W obszarze finansów mówi się, że firmy rodzinne dysponują „kapitałem cierpliwym", który inwestowany jest w przedsięwzięcia o dłuższym okresie zwrotu[40]. Z uwagi na swoją długookresową orientację, większą wagę przykładają do wzrostu organizacyjnego niż do krótkookresowych wzrostów sprzedaży[41] oraz łagodniej reagują na cykle gospodarcze niż inne podmioty[42]. Firmy rodzinne publiczne osiągają większe zyski, szybciej rosną oraz mają stabilniejsze dochody[43]. Wśród inwestorów przedsiębiorstwa rodzinne uchodzą za lepsze lokaty niż nierodzinne z uwagi na fakt, że biznes w przypadku tych pierwszych ma być przedmiotem transferu międzypokoleniowego i generować wartość dla kolejnych pokoleń[44].

Szczegółowego rozliczenia mocnych i słabych stron przedsiębiorstw rodzinnych dokonali: A. Surdej i K. Wach[45]. Zidentyfikowane mocne strony tego typu podmiotów gospodarczych uwzględniają wcześniejsze ich charakterystyki w niniejszym podrozdziale.

3.2.2. Badania empiryczne porównawcze wyników osiąganych przez firmy rodzinne i nierodzinne publiczne na świecie

Wyniki pierwszych znaczących badań wskazujących na wyższą efektywność firm rodzinnych niż nierodzinnych zostały opublikowane w 2003 r.[46] Wbrew oczekiwaniom autorów okazało się, że amerykańskie firmy rodzinne z listy S&P500 w okresie 1992–1999 osiągały znacząco lepsze wyniki działalności od swoich odpowiedników nierodzinnych. Obaliło to przekonanie, że koncentracja własności i kontroli rodzinnej skorelowana jest negatywnie z osiąganymi wynikami finansowymi oraz, że zarząd rodziny działa na zasadzie agencji w stosunku do mniejszościowych udziałowców spoza rodziny. W trybie nieakademickim zweryfikowano pozytywnie wyniki cytowanych badań Andersona i Reeba z inicjatywy *Business Week* też na próbie firm S&P500, analizując ich

---

[40] F. M. de Visscher, C. F. Aronoff, J. L. Ward, *Financing transitions: Managing capital and liquidity in the family business*, Family Business Leadership Series, Marietta, GA: Business Owner Resources, 1995.

[41] R. Donckels, E. Frohlich, *op. cit.*, s. 149–160.

[42] J. L. Ward, *Growing the family business…*, s. 323–337.

[43] D. L. McConaughy, M. C. Walker, G. V. Henderson, C. S. Mishra, *Founding family controlled firms: Efficiency and value*, paper presented at the European Financial Management Association Meeting, 1995.

[44] H. James, *Owner as manager, extender horizons and the family firm*, „International Journal of the Economics of Business" 1999, 6, s. 41–56.

[45] A. Surdej, K. Wach, *Przedsiębiorstwa rodzinne wobec wyzwań sukcesji*, Difin, Warszawa 2010, s. 30–33.

[46] R. C. Anderson, D. M. Reeb, *Founding family ownership and firm performance: Evidence from the S&P 500*, „Journal of Finance" 2003, 58(3), s. 1301–1328.

wyniki osiągane w latach 1993–2003[47]. Badania przeprowadziła firma konsultingowa Spencer Stuart. Podobne analizy wykonane przez Thomson Financial dla „Newsweeka" na sześciu głównych indeksach giełdowych w Europie od Londyńskiego FTSE do Madryckiego IBEX potwierdziły, że firmy rodzinne osiągają lepsze wyniki od firm nierodzinnych.

Mocnym dowodem na potwierdzenie wyżej wykrytych prawidłowości są kolejne badania przeprowadzone przez Jaskiewicza, których wyniki zostały opublikowane w 2005 r. Autor badań na podstawie danych uzyskanych z 293 notowanych na giełdzie przedsiębiorstw niemieckich i z 419 publicznych przedsiębiorstw francuskich stwierdza, że firmy rodzinne osiągają lepsze wyniki od swoich odpowiedników nierodzinnych[48]. Menendez-Requejo zbadała 6000 firm hiszpańskich o mieszanym charakterze i wielkości, wśród których były firmy publiczne, ale większość badanej próby składała się z firm prywatnych. Firmy rodzinne były znacząco lepsze od nierodzinnych w odniesieniu do pewnych wskaźników efektywności, podczas gdy w odniesieniu do innych wskaźników takiej jasności nie odnotowano[49].

W latach 1997–2005 zostało przebadanych 217 publicznych przedsiębiorstw polskich, notowanych na rynku podstawowym giełdy warszawskiej w celu ustalenia wpływu własności i zarządu rodziny na osiągane przez przedsiębiorstwa wyniki finansowe. Rezultaty tych badań potwierdziły prawidłowości wykryte w innych krajach. Angażowanie się członków rodziny w zarządzanie i kontrolowanie przez nich własności (25% i więcej głosów na walnym zgromadzeniu) było pozytywnie skorelowane z osiąganymi wynikami finansowymi przedsiębiorstw. Jedynie po przekroczeniu pewnego poziomu własności rodzinnej ten wpływ okazał się neutralny[50].

Wyniki badań chilijskich przedsiębiorstw publicznych rodzinnych i nierodzinnych obejmujących lata 1995–2004 dowodzą, iż własność i kontrola rodziny mają znaczący, pozytywny wpływ na osiągnięcia i wyniki przedsiębiorstw rodzinnych[51]. Z liczby 390 firm notowanych na giełdzie zbadano 100 firm rodzinnych (57%) i 75 firm nierodzinnych (43%), wykorzystując do analiz porównawczych następujące wskaźniki: ROA, ROE oraz Tobin's Q. Wyniki badań pokazują, że tamtejsze publiczne firmy rodzinne osiągają znacząco lepsze

[47] *Family Inc.*, „Business Week", 10 November 2003, s. 100–114.

[48] P. Jaskiewicz, *Family influence and performance: An empirical study for Germany and France*, paper presented at the FBN-IFERA Conference, Portland, OK., 2005.

[49] S. Menendez-Requejo, *Ownership structure and firm performance: Evidence from Spanish family firms*, paper presented at the FBN-IFERA Conference, Brussels 2005.

[50] O. Kowalewski, O. Talavera, I. Stetsyuk, *Influence of family involvement in management and ownership on firm performance: Evidence from Poland*, „Family Business Review" 2010, 23(1), s. 45–59.

[51] J. I. Martinez, B. S. Stohr, B. F. Quiroga, *Family ownership and firm performance: Evidence from public companies in Chile*, „Family Business Review" 2007, 20(2), s. 83–94.

wyniki od publicznych firm nierodzinnych i mają większy potencjał kreowania wartości.

Szczególne znaczenie dla oceny wpływu systemu rodziny na wyniki i osiągnięcia publicznych przedsiębiorstw rodzinnych mają badania japońskie[52]. T. Kurashina w swoich badaniach, opierając się na definicji zachodniej firmy rodzinnej (dzielenie własności i władzy przez członków jednej rodziny), stwierdził, że 42,7% japońskich firm notowanych na giełdzie w 2003 r. znajduje się pod kontrolą rodzin. Aż w 21 sektorach, z 33 istniejących w japońskiej nomenklaturze, firmy rodzinne odnosiły lepsze wyniki działalności niż ich odpowiedniki nierodzinne, w dwóch sektorach firm rodzinnych nie stwierdzono, w 3 sektorach nie odnotowano istotnych różnic w osiąganych wynikach przez przedstawicieli dwóch badanych populacji przedsiębiorstw, a tylko w 7 sektorach firmy rodzinne średnio funkcjonowały nieznacznie gorzej od firm nierodzinnych. Analizy porównawcze firm nierodzinnych (grupa A) i rodzinnych (grupy: B, C, D) oparto na średnim wskaźniku rentowności sprzedaży, osiąganym w przedmiotowych dwóch grupach podstawowych. Kurashina stwierdził, że publiczne firmy rodzinne japońskie radzą sobie lepiej niż inne podmioty, powołując się na wyniki porównawcze z 33 sektorów.

Podczas badań zidentyfikowano trzy kategorie firm rodzinnych:

B – członkowie rodziny angażują się w zarządzanie i są głównymi udziałowcami w spółkach (925 badanych podmiotów);

C – członkowie rodziny nie zajmują czołowych stanowisk menedżerskich, ale należą do głównych udziałowców (119 badanych podmiotów);

D – członkowie rodziny, którzy zajmują czołowe stanowiska menedżerskie, nie są głównymi udziałowcami w spółkach (30 badanych podmiotów).

Kategorie te wykorzystano w kolejnych badaniach porównawczych japońskich publicznych firm rodzinnych i nierodzinnych.

Allouche, Amann, Jaussaud oraz Kurashina ponownie badali różnice w efektywności funkcjonowania japońskich firm rodzinnych i nierodzinnych publicznych w latach 1998 i 2003. Jako metodę badań obrali analizy starannie dobranych par przedsiębiorstw (jedno – rodzinne, drugie – nierodzinne) z tych samych sektorów, o podobnym profilu działalności i podobnej wielkości (wielkość osiąganych obrotów, zatrudnienie). Jako wskaźniki osiąganych wyników autorzy przyjęli ROA, ROE, ROIC oraz charakterystyki struktury finansowej: zadłużenie całkowite/kapitał całkowity, długoterminowe zadłużenie/kapitał całkowity, wskaźnik bieżący i wskaźnik szybki. Przebadano 487 par przedsiębiorstw na podstawie danych z 1998 r. oraz 156 par na podstawie danych z 2003 r.

[52] J. Allouche, B. Amann, J. Jaussaud, T. Kurashina, *The impact of family control on the performance and financial characteristics of family versus nonfamily businesses in Japan: A matched-pair investigation*, „Family Business Review" 2008, 21(4), s. 315–329.

Wyniki badań potwierdziły następujące hipotezy:

I. *W Japonii publiczne firmy rodzinne mają większą zdolność kreowania wartości, osiągają wyższą rentowność i mają silniejsze struktury finansowe niż publiczne firmy nierodzinne.*

II. *Rentowność i charakterystyki struktury finansowej japońskich publicznych firm rodzinnych są silnie, pozytywnie skorelowane z poziomem własności i kontroli rodziny w spółkach (firmy rodzinne kategorii B – zgodnie z wyżej cytowaną typologią firm rodzinnych).*

Z dotychczas prezentowanych wyników badań bez względu na kontekst narodowy można jednoznacznie wyciągnąć wniosek, że firmy rodzinne publiczne mają przewagę konkurencyjną nad firmami nierodzinnymi.

Raport Stoy Hayward z 1992 r.[53] został opracowany w oparciu o pierwsze tego rodzaju badania polegające na analizie kształtowania się cen akcji brytyjskich publicznych firm rodzinnych notowanych na giełdzie w porównaniu z indeksem FTSE w okresie 1979–1991. Próba badawcza obejmowała 71 przedsiębiorstw rodzinnych, w których rodziny posiadały więcej niż 25% akcji zwykłych. Wyniki badań potwierdziły, że publiczne firmy rodzinne osiągają na giełdzie znacznie lepsze rezultaty niż firmy nierodzinne. Indeks przedsiębiorstw rodzinnych (akcje koszyka publicznych firm rodzinnych) przewyższał FTSE w tym okresie o prawie 30%. Ponad 40% badanych firm osiągnęło więcej niż dziesięciokrotny wzrost cen akcji, a siedem firm odnotowało aż pięćdziesięciokrotny wzrost cen akcji w omawianym okresie. Oprócz trzech przypadków ceny akcji pozostałych firm rodzinnych przynajmniej podwoiły się. Akcje firm rodzinnych okazały się bardziej odporne na krach giełdowy, który miał miejsce w październiku 1987 r. Indeks giełdowy firm rodzinnych wzrósł o 32% w okresie od końca 1986 r. do końca 1987 r., podczas gdy indeks FTSE odnotował wzrost 4% w tym samym okresie.

Relacje Indeksu Firm Rodzinnych w Wielkiej Brytanii (FBI) do FTSE zostały porównane z relacjami Indeksu Pitcairn Management Group (w skład której wchodziło 165 amerykańskich firm rodzinnych) do indeksu S&P500 z okresu 1969–1989. Mimo różnic w okresie objętym badaniem i liczby firm uczestniczących w badaniach stwierdzono podobne trendy.

Późniejsze badania przeprowadzone przez Thomson Financial w 2005 r. potwierdziły, że podobnie kształtują się wartości akcji firm rodzinnych w całej Europie, a indeks brytyjskich firm rodzinnych stworzony przez Manchester Business School przewyższał indeks FTSE o 40% w latach 1995–2005[54].

---

[53] *The UK Family Business Sector*, An Institute for Family Business Report by Capital Economics, Institute for Family Business, 2008, s. 18.

[54] Ibidem.

Zatem cechą różniącą duże firmy rodzinne od nierodzinnych jest osiąganie przez te pierwsze lepszych notowań akcji na giełdzie. Wpływ „elementu rodziny" na te wyniki może wynikać z czynników takich jak:

- lepsze wyniki finansowe;
- konsekwentne, zgodne cele strategiczne;
- strategie długookresowe;
- mniejsza presja na korzyści krótkookresowe;
- konserwatywny, ostrożny stosunek do ryzyka gwarantujący długowieczność;
- kultura rodzinna przejawiająca się większą troską o pracowników, większym poczuciem odpowiedzialności wobec nich i otaczającej społeczności;
- większa elastyczność i odporność na okresy słabszej koniunktury.

3.2.3. Badania empiryczne porównawcze wyników osiąganych przez firmy rodzinne i nierodzinne niepubliczne na świecie

Powstaje pytanie, czy podobna prawidłowość występuje między prywatnymi, małymi i średnimi przedsiębiorstwami rodzinnymi a ich odpowiednikami nierodzinnymi. Podobne badania porównawcze są o wiele trudniejsze niż w przypadku przedsiębiorstw publicznych z uwagi na dostęp do informacji, silną kulturę prywatności małych i średnich podmiotów gospodarczych zwłaszcza rodzinnych. Ponadto, w większości przypadków prywatne firmy rodzinne dają priorytet celom niefinansowym (systemu rodziny), co wynika z ich natury. Z perspektywy Stewarda oraz zgodnie z obserwacjami empirycznymi celami niefinansowymi firm rodzinnych są: zachowanie zamkniętej struktury własności, zagwarantowanie zatrudnienia i odpowiednich środków utrzymania członkom rodziny, ochrona i powiększanie stanu posiadania rodziny i silna determinacja przekazania go kolejnym pokoleniom. To w istotny sposób może zniekształcić rzeczywisty potencjał prywatnych przedsiębiorstw rodzinnych do generowania wartości i uniemożliwia rzeczowe analizy porównawcze osiąganych wyników przez firmy rodzinne i nierodzinne.

Przy aktualnych turbulencjach, nieciągłości zmian i dużym natężeniu konkurencji w otoczeniu warunkiem przetrwania i sukcesu biznesu jest orientacja przedsiębiorcza, której wymiarami są: innowacyjność, pro-aktywność, podejmowanie ryzyka, autonomia i waleczność konkurencyjna[55]. Trzonem zasadniczym są: *innowacyjność* – odzwierciedlająca tendencje do angażowania się w nowe idee i eksperymentalne rozwiązania; *pro-aktywność* – wola wychwytywania szans w otoczeniu i osiągania pozycji dominującej w tym zakresie; *podejmowanie ryzyka* – polegające na wkraczaniu w obszar nieznany, zaciąganie

[55] G. T. Lumpkin, G. G. Dess, *Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance*, „Academy of Management Review" 1996, 21, s. 135–172.

poważnego zadłużenia lub angażowanie dużej puli zasobów w celu osiągnięcia wysokich zwrotów poprzez wykorzystywanie pojawiających się, nadzwyczajnych szans. Osiągane przez biznes wyniki są funkcją orientacji przedsiębiorczej. Analizy empiryczne sugerują jednak, że najmniejsza pozytywna korelacja występuje między osiąganymi wynikami a skłonnością do podejmowania ryzyka[56].

Istnieje pozytywna korelacja między indywidualnymi wymiarami orientacji przedsiębiorczej[57]. Firmy różnią się stopniem innowacyjności, pro-aktywności czy skłonnością do podejmowania ryzyka, a zatem nie są równe przedsiębiorczo we wszystkich wymiarach orientacji przedsiębiorczej.

Do tej pory podjęto kilka prób empirycznego opisania orientacji przedsiębiorczej prywatnych firm rodzinnych i nierodzinnych. Badania szwedzkich małych i średnich firm rodzinnych i nierodzinnych (próba licząca 696 przedsiębiorstw) pozwoliły obronić następujące hipotezy[58]:

- *podejmowanie ryzyka jest istotnym wymiarem orientacji przedsiębiorczej firm rodzinnych*;
- *podejmowane ryzyko w firmach rodzinnych jest pozytywnie skorelowane z pozostałymi wymiarami orientacji przedsiębiorczej*;
- *skłonność do podejmowania ryzyka w firmach rodzinnych jest jednak mniejsza niż w firmach nierodzinnych*;
- *wielkość podejmowanego ryzyka w firmach rodzinnych jest negatywnie skorelowana z osiąganymi przez biznes wynikami.*

Autorzy badań wyjaśniają dwie ostatnie prawidłowości tym, że decyzje w firmach rodzinnych, inwestycje w różne projekty podejmowane są często nieformalnie, intuicyjnie, bez kontroli czynnika zewnętrznego i należytych specjalistycznych kalkulacji[59]. Zatem prawdopodobieństwo popełnienia błędu i obniżenia tym samym wyniku finansowego osiąganego przez biznes jest większe niż w przypadku firm nierodzinnych, w których procedury i procesy są bardziej sformalizowane. W związku z tym firmy rodzinne wykazują dużą ostrożność w podejmowaniu ryzyka, mając na uwadze cel niefinansowy – ochronę masy majątkowej, która ma być przedmiotem transpokoleniowej sukcesji. Jednakże mniejsza skłonność do podejmowania ryzyka w firmach rodzinnych może być rekompensowana pozostałymi wymiarami orientacji przedsiębiorczej.

---

[56] A. Rauch, J. Wiklund, M. Freese, G. T. Lumpkin, *Entrepreneurial orientation and business performance: Cumulative empirical evidence*, paper presented at the 23rd Babson College Entrepreneurship Research Conference, Glasgow, UK, 2004.

[57] G. T. Lumpkin, G. G. Dess, *op. cit.*, s. 135–172.

[58] L. Naldi, M. Nordqvist, K. Sjoberg, J. Wiklund, *Entrepreneurial orientation, risk taking and performance in family firms*, „Family Business Review" 2007, 20(1), s. 33–47.

[59] W. S. Schulze, M. H. Lubatkin, R. N. Dino, A. K. Buchholtz, *Agency relationships in family firms: theory and evidence*, „Organization Science" 2001, 12(2), s. 85–105.

Wyniki badań 240 prywatnych przedsiębiorstw rodzinnych w Zjednoczonym Królestwie dowodzą, że liczebność zarządu bez względu na strukturę własności jest pozytywnie skorelowana z efektywnością finansową biznesu[60]. Okazało się także, że, poza jednym wyjątkiem, zatrudnianie menedżerów spoza rodziny nie ma wyraźnego związku z osiąganiem lepszych wyników. Tym wyjątkiem jest aktywność międzynarodowa biznesu. Główny menedżer firmy prywatnej, wywodzący się z rodziny władającej biznesem był mniej skłonny do ekspansji międzynarodowej niż główny menedżer niezwiązany z rodziną. Firmy z większym udziałem rodziny w strukturze zarządu, zlokalizowane poza dużymi aglomeracjami miejskimi, funkcjonujące w sektorze rolnym, leśniczym czy połowowym lub firmy wielopokoleniowe dawały częściej priorytet celom niefinansowym. Reasumując, badania wykazały, że koncentracja własności w rękach rodziny i stopień angażowania się członków rodziny w zarządzanie biznesem nie musi oznaczać, jak powszechnie się uważa, niższej efektywności jego funkcjonowania.

Kolejne badania brytyjskie, tym razem porównawcze, 577 małych firm rodzinnych i ich odpowiedników nierodzinnych, przeprowadzone w 2005 i 2006 r. potwierdziły następujące hipotezy[61]:

- *małe brytyjskie przedsiębiorstwa rodzinne wykazują bardziej oportunistyczne i nieprofesjonalne podejście do mobilizowania kapitału ludzkiego i finansowego w porównaniu do przedsiębiorstw nierodzinnych*;
- *małe brytyjskie przedsiębiorstwa rodzinne chętniej korzystają ze źródeł zewnętrznych niż z finansowania kapitałowego swoich strategii wzrostu.*

Jednoznacznie nie potwierdzono natomiast hipotezy, że z uwagi na gorszą pozycję w zakresie zasobów ludzkich i finansowych firmy rodzinne osiągają gorsze wyniki niż firmy nierodzinne i że w związku z tym są marginalizowane. Wyniki osiągane przez obie grupy przedsiębiorstw zmierzone zostały wielkością i wzrostem zatrudnienia, obrotów i wartości aktywów w czasie. Badania brytyjskie są kolejnym dowodem na umiejętność rozwijania przez firmy rodzinne zasobu strategicznego, pozwalającego im rekompensować niedoskonałości w niektórych aspektach funkcjonowania i osiągać rezultaty nie gorsze od tych osiąganych przez firmy nierodzinne.

W połowie lat 90. XX w. badania porównawcze 424 prywatnych firm rodzinnych i nierodzinnych w Chile wykazały nieznaczną, ale wyższą efektywność firm rodzinnych[62]. Podobne wyniki przyniosły badania hiszpańskie, którymi objęto 1000 czołowych przedsiębiorstw, a za miarę efektywności przyjęto ROE[63].

---

[60] P. Westhead, C. Howorth, *Ownership and management issues associated with family firm performance and company objectives*, „Family Business Review" 2006, 19(4), s. 301–316.

[61] J. Levie, M. Lerner, *Resource mobilization and performance in family and nonfamily businesses in the United Kingdom*, „Family Business Review" 2009, 22(1), s. 25–38.

[62] J. I. Martinez, *Family business in Chile*, „Families in Business" 2003, 11, s. 20–23.

[63] M. A. Gallo, J. Tapies, K. Cappuyns, *Comparison of family and nonfamily business: Financial logic and personal preferences*, „Family Business Review" 2004, 17(4), s. 303–318.

Jaskiewicz i Klein obliczyli, że wyniki 42% wszystkich badań dotyczących różnic w efektywności funkcjonowania firm rodzinnych i nierodzinnych (66 odnotowanych badań do 2005 r.) wskazują zdecydowanie na znacząco wyższą efektywność firm rodzinnych od ich odpowiedników nierodzinnych, przy czym zaznaczyli, że większość wszystkich odnotowanych badań dotyczyła podmiotów prywatnych – małych i średnich przedsiębiorstw[64], a wcześniejsze rozważania pozwalają przypuszczać, że rzeczywisty potencjał generowania wartości w prywatnych przedsiębiorstwach rodzinnych może być zniekształcony tendencją do nadawania wyższego priorytetu celom niefinansowym w tego typu podmiotach gospodarczych.

Wyżej zebrane spostrzeżenia, co do funkcjonowania firm rodzinnych oraz wyniki badań empirycznych, porównawczych, prowadzonych bez względu na kontekst narodowy dają podstawę i inspirują do poszukiwań źródeł przewagi konkurencyjnej firm rodzinnych nad ich odpowiednikami nierodzinnymi. W ostatniej dekadzie dominowały dwie szkoły próbujące identyfikować te źródła i tworzyć koncepcje teoretyczne: **szkoła familizmu** wywodząca się ze szkoły zasobowej i wskazująca na familizm – jako szczególny zasób strategiczny pozwalający generować specyficzne umiejętności wyróżniające[65] oraz **szkoła kapitału rodziny**, wywodząca się ze szkoły kapitału społecznego[66].

3.2.4. Kapitał rodzinny – źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw rodzinnych

Rozwój gospodarki to historia przejścia od cywilizacji agrarnej do cywilizacji opartej na wiedzy. Wiedza jest obecnie wymieniana jako czwarty czynnik produkcji po ziemi, kapitale i pracy[67]. Jest pojęciem związanym z kategorią danych i informacjami. Dane zinterpretowane w konkretnym kontekście zwane są informacjami, te zaś wykorzystane w pewnym obszarze działalności zyskują miano wiedzy[68].

Wyzwaniem współczesnych organizacji biznesowych funkcjonujących w globalizującym się i coraz bardziej konkurencyjnym otoczeniu jest nie tylko pozyskiwanie, przyrost i wykorzystywanie już istniejącej wiedzy, ale kreowanie

---

[64] P. Jaskiewicz, S. Klein, *Family influence and performance – theoretical concepts and empirical results*, paper presented at the FERC Conference, Portland, OK., 2005.

[65] T. G. Habbershon, M. L. Williams, I. C. Macmillan, *A unified systems perspective of family firm performance*, „Journal of Business Venturing" 2003, 18, s. 451–465.

[66] J. Hoffman, M. Hoelscher, R. Sorenson, *Achieving sustained competitive advantage: A family capital theory*, „Family Business Review" 2006, 19(2), s. 135–145.

[67] I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*, Poltext, Warszawa 2000, s. 23.

[68] G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 27.

wiedzy nowej. Kluczowe w tym obszarze wydają się następujące pojęcia: kapitał ludzki, kapitał intelektualny czy kapitał społeczny. Używanie słowa kapitał w stosunku do zasobów niematerialnych świadczy o utracie dominacji znaczenia klasycznych czynników produkcji i wywołuje potrzebę nowej interpretacji współczesnego kapitalizmu. Kapitał ludzki jest pojęciem szerszym niż tylko suma osobistych kapitałów intelektualnych ludzi pracujących w organizacji i obejmuje ich wiedzę, zdolności, talenty, zdrowie, wartości, normy, postawy i poglądy[69]. Z kolei kapitał intelektualny obejmuje wiedzę, informacje, własności intelektualne, doświadczenia, które mogą być użyte do generowania bogactwa[70].

Warunkiem efektywnego wykorzystania kapitału intelektualnego w procesie rozwoju organizacji są jej zdolności do budowania więzi społecznych dla realizacji wspólnych wartości. Uczestnictwo w sieci relacji społecznych może być źródłem korzyści zarówno dla całej organizacji, jak i jej uczestników.

Kapitał społeczny można najprościej określić jako potencjał wynikający ze spoistości relacji międzyludzkich, jako siłę więzi społecznych, które służą interesom wspólnym, a nie wyłącznie interesom grupowym lub indywidualnym[71]. Istnieją dwie główne szkoły interpretacji pojęcia kapitału społecznego. J. Coleman i R. D. Putnam definiują kapitał społeczny *jako ogół norm, sieci wzajemnego zaufania, poziomych sieci zależności w danej grupie społecznej, które zwiększają jej sprawność funkcjonowania i skoordynowanie działań*[72]. F. Fukuyama, wywodzący się z tej samej szkoły, określa kapitał społeczny jako *umiejętność współpracy międzyludzkiej w obrębie grup i organizacji, która pozwala realizować określone interesy.*

P. Bourdieu jest reprezentantem drugiej szkoły kapitału społecznego. Określa on kapitał społeczny jako *zbiór rzeczywistych i potencjalnych zasobów, jakie związane są z posiadaniem trwałej sieci mniej lub bardziej zinstytucjonalizowanych związków wspartych na wzajemnej znajomości i uznaniu – lub inaczej mówiąc z członkostwem w grupie – która dostarcza każdemu ze swych członków wsparcia w postaci kapitału posiadanego przez kolektyw, wiarygodności, która daje im dostęp do kredytu w najszerszym sensie tego słowa*[73]. „Według tej definicji wartość kapitału społecznego mierzy się sumą innych kapitałów

---

[69] B. Mikuła, *Zarządzanie ludźmi pracującymi dla organizacji opartych na wiedzy*, [w:] J. Stankiewicz (red.), *Wiedza – innowacyjność – zmiana*, Wydawnictwo Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2008, s. 41.

[70] T. A. Stewart, *Intellectual Capital. The new wealth of organizations*, Doubleday Currency, New York 1999, s. 20.

[71] J. J. Sztaudynger, *Rodzinny kapitał społeczny a wzrost gospodarczy w Polsce*, Katedra Ekonometrii UŁ, Łódź 2009.

[72] R. D. Putnam, R. Leonardi, R. Y. Nanetti, *Demokracja w działaniu. Tradycje obywatelskie we współczesnych Włoszech*, Społeczny Instytut Wydawniczy Znak, Kraków 1995, s. 258.

[73] P. Bourdieu, *The Forms of Capital*, [w:] J. Richardson (red.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, Greenwood, New York 1986, s. 241–258.

i władzy, jaką można za jego pośrednictwem zmobilizować. Ponieważ definicja Bourdieu uwzględnia punkt widzenia jednostki, kapitał społeczny nie jest jednoznacznie pozytywnym zasobem z punktu widzenia szerszej społeczności, ponieważ posiadające go jednostki mogą go wykorzystać w różnych celach".

Literatura na temat kapitału społecznego opisuje potencjalne korzyści wynikające ze stosunków społecznych w organizacji. Kapitał społeczny jest kategorią stosowaną w identyfikacji zasobów, które tkwią w stosunkach, więziach międzyludzkich. Putnam traktuje kapitał społeczny jako coś pokrewnego do zasobu moralnego, co kreuje wartość[74]. Kapitał społeczny stanowi centralne znaczenie sieci silnych, krzyżujących się stosunków osobowych powstałych i utrwalanych w czasie, które budują fundament zaufania[75].

Związki, które istnieją w społecznej strukturze rodzin, różnią się od tych, które można spotkać w grupach, społecznościach czy organizacjach nierodzinnych. Relacje rodzinne są silniejsze, bardziej intensywne, trwalsze i stabilniejsze. **Kapitał rodzinny** jest specyficzną formą kapitału społecznego, która może powstać tylko w środowisku relacji rodzinnych, obejmujących pozytywne relacje sieciowe między członkami rodziny, między rodziną a klientami oraz między rodziną a społecznością lokalną. Określenie „kapitał rodzinny" wynika z pewnych cech zjawiska.

Zarówno kapitał społeczny, jak i kapitał rodzinny są zasobami, które można zainwestować w inne, bardziej specyficzne zasoby, oczekując przyszłych, niepewnych zwrotów[76], można wykorzystać je dla różnych celów, obydwie formy kapitału tworzą kanał komunikacyjny dla przepływu idei, doświadczenia i wiedzy[77]. Kapitał społeczny oraz rodzinny mogą stanowić substytut lub uzupełnienie innych zasobów, wymagają też utrzymania. Są ulokowane nie w osobach, ale w relacjach między nimi. Zależą od stabilności i ciągłości struktury społecznej, która z kolei wymaga czasu, aby się ukształtować.

Co zatem różni kapitał społeczny od jego szczególnej formy – kapitału rodzinnego? Otóż kapitał rodzinny:

- ogranicza się do członków rodziny i nie można go nabyć przez przejęcie organizacji;
- dostępny jest natychmiast z uwagi na silną strukturę społeczną, już istniejącą w rodzinach, a kształtowaną historycznie przez jej pokolenia;

---

[74] R. D. Putnam, *The prosperous community: Social capital and public life*, „American Prospect" 1993, 13, s. 35–42.

[75] J. Nahapiet, S. Ghoshal, *Social capital, intellectual capital and the organizational advantage*, „Academy of Management Review" 1998, 23(2), s. 242–266.

[76] E. L. Lesser, *Leveraging social capital in organizations*, [w:] E. L. Lesser (red.), *Knowledge and social capital*, Butterworth-Heinemann, Boston 2000.

[77] P. Adler, S. Kwon, *Social capital: The good, the bad and the ugly*, [w:] E. L. Lesser (red.), *Knowledge and social capital*, Butterworth-Heinemann, Boston 2000, s. 172.

- oparty jest na silniejszych i trwalszych związkach międzyludzkich niż w przypadku kombinacji silnych i słabych związków w ramach kapitału społecznego;
- ulega w mniejszym stopniu deprecjacji w porównaniu do kapitału społecznego z uwagi na długookresowe, międzypokoleniowe związki rodzinne[78].

Kapitał rodzinny ma dwa główne komponenty: **wewnętrzne i zewnętrzne kanały komunikacyjne** oraz **system norm rodziny**.

Na kanały informacyjne wewnętrzne składają się wzajemne relacje osobowe, które rozwijają członkowie rodziny między sobą w czasie, zarówno w ramach rodziny, jak i biznesu rodzinnego. Sieci społeczne łączące rodzinę i firmę rodzinną z ich otoczeniem stanowią kanały zewnętrzne (kooperacja z innymi organizacjami, konsulting zewnętrzny, relacje ze społecznością lokalną, szeroko rozumiane układy i znajomości). Im częstsze, intensywniejsze są interakcje społeczne i sprawniejsze kanały komunikacyjne w ramach rodziny i firmy rodzinnej, tym większy jest kapitał rodzinny i potencjał tworzenia przewagi konkurencyjnej.

Normy rodziny tworzą system kontroli społecznej w firmie rodzinnej. Wspólny system wartości, przekonań, wypracowany model zachowań umożliwia członkom rodziny łatwe komunikowanie się co do pomysłów, wspólnego doświadczenia[79], pozwala podzielać strategiczne wizje biznesu i orientację na wartości[80], ułatwia dzielenie się wiedzą. Zatem normy rodziny zwiększają efektywność działań i zmniejszają zewnętrzną niepewność. Ich obecność w biznesie i skuteczność determinowana jest częstotliwością i intensywnością interakcji społecznych w rodzinie i biznesie (kanały komunikacyjne). Na normy rodziny składają się: *infrastruktura moralna*, *poczucie tożsamości*, *zaufanie*, *duże znaczenie reputacji rodziny i biznesu.*

W firmie rodzinnej *infrastruktura moralna* składa się ze zbioru wierzeń i przekonań na temat rodziny, biznesu i wspólnoty lokalnej (stakeholders) oraz na temat ich wzajemnych powiązań[81]. Interakcje pomiędzy jednostkami w ramach rodziny i biznesu rodzinnego definiują, kształtują i wzmacniają te przekonania, które skutkują wzorcem akceptowanych zachowań i norm obejmujących zobowiązania i oczekiwania[82]. Kiedy rodzina zakłada biznes, wierzenia, przekonania i normy dominujące w rodzinie zazwyczaj są przenoszone do biznesu. Zatem tym, co różni firmy rodzinne od nierodzinnych, jest dziedziczenie, transfer przekonań i norm jako część ich struktury społecznej. Często firmy rodzinne

[78] J. Hoffman, M. Hoelscher, R. Sorenson, *op. cit.*, s. 135–145.
[79] P. Adler, S. Kwon, *Social capital: The good, the bad and the ugly…*, s. 172.
[80] J. Nahapiet, S. Ghoshal, *op. cit.*, s. 242–266.
[81] J. Hoffman, M. Hoelscher, R. Sorenson, *op. cit.*, s. 135–145.
[82] P. S. Adler, S. W. Kwon, *Social capital: Prospects for a new concept*, „Academy of Management Review" 2002, 27, s. 17–40; J. Hoffman, M. Hoelscher, R. Sorenson, *op. cit.*, s. 135–145.

wykorzystują rodzinną strukturę społeczną (uznawaną w społeczeństwach za najbardziej etyczną poza przypadkami patologicznymi) jako formę kontroli w biznesie lub jako suplement do formalnej struktury organizacyjnej. Struktura rodzinna często kształtuje kulturę organizacyjną biznesu. Infrastruktura moralna tworzy podstawy formalnego i nieformalnego kodeksu etyki i zachowań w firmie rodzinnej.

Poczucie tożsamości ma miejsce, gdy jednostki postrzegają się jako zjednoczona całość z inną osobą lub grupą[83]. Jednostka przyjmuje wartości lub standardy innych jako punkt odniesienia[84]. Tożsamość z rodziną zwiększa gotowość do wspólnej pracy i skutkuje wzmocnieniem norm i celów grupy, zachęca do wymiany informacji i częstej kooperacji[85].

Zaufanie pozwala członkom grupy polegać na sobie oraz pomaga w rozwiązywaniu codziennych problemów z kooperacją i koordynacją[86]. Członkowie rodziny chętniej pracują dla rodziny, ponieważ wiedzą i oczekują, że będzie ona pracować dla nich, kiedy zajdzie taka potrzeba. Wiara w to, że inni członkowie grupy (rodziny) nie zawiodą i nie zdradzą, motywuje i inspiruje jednostki do działania.

Widocznym czynnikiem motywującym członków rodziny pracujących we wspólnym przedsiębiorstwie jest potrzeba zachowania dobrego imienia rodziny – jej *reputacji* – a nawet podniesienia jej rangi. Tłumaczy to ich obsesję na tle jakości, opiekuńczość w stosunku do zatrudnionych pracowników, sponsorowanie imprez lokalnych, angażowanie się w działalność charytatywną, wrażliwość na interesy różnych stakeholders. Rodziny przykładają dużą wagę do swojej reputacji wśród klientów, dostawców, personelu czy lokalnej społeczności. Przejawia się to wspólnym wykonywaniem określonych czynności z pracownikami nienależącymi do rodziny, posiadaniem szczegółowej wiedzy na temat rodzin tych pracowników, osobistym zajmowaniem się klientami lub dostawcami w celu nawiązania ścisłej kooperacji. Reinwestowanie wypracowywanych zysków i podejmowanie wyważonych strategii długookresowych sygnalizuje pracownikom spoza rodziny długookresowe bezpieczeństwo, podnoszenie standardu przedsiębiorstwa, a potencjalnym inwestorom – nieprzeciętne korzyści finansowe. Dobra opinia o rodzinie wspólnie prowadzącej działalność gospodarczą jest tą cechą, której nie posiadają firmy nierodzinne. Daje ona

[83] J. Nahapiet, S. Ghoshal, *op. cit.*, s. 242–266.

[84] R. K. Merton, *Social theory and social structure*, Free Press, New York 1984.

[85] R. J. Lewicki, B. B. Bunker, *Developing and maintaining trust in work relationships*, [w:] R. M. Kramer, T. M. Tyler (red.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, Sage, Thousand Oaks, CA, 1996, s. 114–139.

[86] R. M. Kramer, M. B. Brewer, B. A. Hanna, *Collective trust and collective action: the decision to trust as a social decision*, [w:] R. M. Kramer, T. M. Tyler (red.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, Sage, Thousand Oaks, CA, 1996, s. 357–389.

przedsiębiorstwom rodzinnym przewagę konkurencyjną i przyczynia się do ich lepszych notowań na giełdzie.

Nurt familizmu wywodzi się ze szkoły zasobowej i podejścia systemowego w zarządzaniu, a został zapoczątkowany w latach 1999–2002 przez Timothy G. Habbershona i Mary Williams z Uniwersytetu Pensylwania. Szczegółowa charakterystyka tego podejścia do wyjaśnienia źródeł przewagi konkurencyjnej firm rodzinnych nad ich odpowiednikami nierodzinnymi zawarta jest w podrozdziale 3.2.2.

Wnioski

Prezentowane wyniki badań empirycznych oraz nadbudowa teoretyczna nawiązująca do nurtu kapitału społecznego czy szkoły zasobowej pozwalają na sformułowanie wniosków, które pomogą zrozumieć naturę sukcesu firm rodzinnych i przyczynią się do jego zwiększania.

- Wizerunek społeczny i ekonomiczny przedsiębiorstwa rodzinnego utożsamianego z sektorem mikro-, małych i najwyżej średniej wielkości przedsiębiorstw, zarządzanych nieprofesjonalnie, w których panuje nepotyzm, konserwatyzm i które skazane są na marginalizację, jest nieprawdziwy, krzywdzący i szkodliwy. Postulaty wyprowadzenia rodziny z biznesu celem poprawy jego efektywności są bezpodstawne i nieracjonalne, zważywszy potencjał kreowania wartości tkwiący w kapitale społecznym rodziny. Uznanie rangi społecznej i gospodarczej firm rodzinnych, a także specyfiki ich funkcjonowania ze strony społeczeństwa, administracji publicznej i środowisk akademickich, podejmowanie akcji i formułowanie przez nich adekwatnych do natury firm rodzinnych programów jest zasadniczą formą wsparcia rozwoju tej formy przedsiębiorczości.
- Sukces, potencjał kreowania wartości przedsiębiorstwa rodzinnego jest funkcją determinacji i woli członków rodziny do kontynuacji transpokoleniowej rodzinnego przedsięwzięcia oraz wielkości kapitału społecznego, rodzinnego. Kapitał rodzinny może powstać tylko w środowisku relacji rodzinnych, obejmujących pozytywne relacje sieciowe między członkami rodziny, między rodziną a klientami oraz między rodziną a społecznością lokalną.
- Komunikacja jest głównym instrumentem, który ustanawia, utrzymuje i wzmacnia system moralnych przekonań i norm (komponenty kapitału rodzinnego) w rodzinie i w firmie rodzinnej. Dialog współpracy – jedna z form komunikacji sankcjonuje normy etyczne w firmie rodzinnej.
- Im częstsze, intensywniejsze są interakcje rodzinne i sprawniejsze kanały komunikacyjne w ramach rodziny i firmy rodzinnej, tym silniejsze są normy rodziny (etyczne), większy jest kapitał rodzinny i potencjał kreowania wartości.

3.2.5. Zarządzanie zaufaniem jako warunek utrzymania i powiększania przewagi konkurencyjnej przez firmy rodzinne

3.2.5.1. Pojęcie zaufania w organizacji

Istnieje wiele definicji i sposobów opisywania pojęcia „zaufanie". W literaturze przedmiotu na uwagę zasługuje definicja godząca punkty widzenia różnych dyscyplin naukowych w tym zakresie autorstwa Rousseau, Sitkina, Burta i Camerera[87]. Otóż zaufanie jest stanem psychicznym, na który składa się gotowość i wola zaakceptowania ryzyka niepewności, opartym na oczekiwaniach pozytywnych intencji i zachowań innych. Nie jest ono zachowaniem, ale warunkiem psychologicznym, który doprowadza do określonego zachowania. Oczekiwania pozytywnych intencji i zachowań mogą dotyczyć indywidualnych osób, grup ludzi (rodzina), przedmiotów i organizacji typu przedsiębiorstwo, państwo. Gotowość i wola zaakceptowania niepewności wynika z przewidywalności zachowań obiektu obdarzonego zaufaniem. Powszechnie uważa się, że współzależność między jednostkami (stronami) i niepewność, co do tego, czy inni mają intencje działać właściwie, są dwoma warunkami koniecznymi pojawienia się zaufania.

Chociaż wiele źródeł traktuje zaufanie i nieufność jako dwie granice jednego continuum (niski poziom zaufania wskazuje na nieufność), Lewicki, McAllister i Bies[88] utrzymują, iż z uwagi na złożoność, wielowymiarowość relacji między jednostkami zaufanie i nieufność są oddzielnymi pojęciami, które mogą współistnieć w ramach sieci interpersonalnych. W określonych domenach obdarza się tych samych ludzi zaufaniem, a w innych nie.

Lewicki i Bunker[89] identyfikują trzy podstawy, wymiary (bazy) zaufania: kalkulacja, kompetencje i tożsamość (emocje). Zaufanie oparte o kalkulację (nawiązanie do teorii kosztów transakcyjnych) polega na rachunku konsekwencji wynikających z braku zaufania lub jego naruszenia oraz korzyści związanych z istnieniem i utrzymaniem zaufania. Zaufanie kompetencyjne rodzi się na podstawie wiedzy osób obdarzonych zaufaniem. Kompetencje innych są źródłem przewidywalności ich zachowań. Trzecia postać zaufania ma miejsce, gdy jednostki rozumieją wzajemnie swoje pragnienia, jest zbieżność ich celów, jedność myślenia i odczuwania z uwagi na podzielane normy i wartości. Jednostki identyfikują się ze wspólnymi potrzebami, priorytetami i preferencjami. Dobrym środowiskiem dla zaufania na bazie tożsamości jest pokrewieństwo,

---

[87] D. Rousseau, S. Sitkin, R. Burt, C. Camerer, *Not so different after all: A cross discipline view of trust*, „Academy of Management Review" 1998, 23, s. 405–421.

[88] R. J. Lewicki, D. J. McAllister, R. J. Bies, *Trust and distrust: New relationships and realities*, „Academy of Management Review" 1998, 23, s. 438–458.

[89] R. J. Lewicki, B. B. Bunker, *Developing and maintaining*..., s. 114–139.

rodzina, grupa zawodowa lub grupa pasji – zainteresowań. Długoletnie, pozytywne doświadczenia wynikające z powtarzalnych interakcji też mogą być źródłem zaufania opartego na tożsamości, aczkolwiek wymaga to czasu i spełnienia uwarunkowań demograficznych.

McAllister[90] klasyfikuje zaufanie na dwie grupy: zaufanie emocjonalne (zaufanie na bazie tożsamości) oraz zaufanie racjonalne (zaufanie na bazie kalkulacji i kompetencji). O ile w firmach nierodzinnych zaufanie racjonalne poprzedza ewentualne pojawienie się zaufania emocjonalnego, w firmach rodzinnych obserwuje się kolejność odwrotną. Zaufanie emocjonalne rozwija się już w rodzinie, a następnie może być wnoszone jako wyróżniająca kompetencja do biznesu. Liczne badania przeprowadzone na świecie i w Polsce potwierdzają, iż środowisko rodziny jest najbardziej sprzyjające procesom budowy zaufania emocjonalnego.

W styczniu 2008 r.[91]:

- 99% Polaków deklarowało, że ufa członkom najbliższej rodziny (w tym 81% zdecydowanie miało zaufanie, a 18% raczej miało zaufanie);
- 90% Polaków ufało członkom dalszej rodziny (w tym 38% zdecydowanie, 52% raczej ufa);
- 88% Polaków ufało swoim znajomym (20% ufało zdecydowanie, 68% raczej);
- 85% Polaków ufało osobom, z którymi pracuje (21% ufało zdecydowanie, 64% raczej);
- 76% Polaków ufało swoim sąsiadom (16% ufało zdecydowanie, 60% raczej);
- 72% ufało swojemu proboszczowi (21% ufało zdecydowanie, 51% raczej).

Zaufanie do najbliższych występuje we wszystkich grupach demograficzno-społecznych, choć jego nasilenie zależy od pozycji społecznej: generalnie wyższe dochody, lepsze warunki materialne, poziom wykształcenia zwiększa poziom zaufania.

Z badania, które CBOS przeprowadziło na początku 2010 r.[92], wynika, że duże i nieograniczone zaufanie Polacy mają jedynie do członków najbliższej rodziny (potwierdziły się prawidłowości z 2008 r.). 72% respondentów opowiada się raczej za zachowaniem ostrożności w kontaktach z innymi ludźmi niż za zbytnią otwartością. 80% respondentów zdecydowanie ufa rodzicom, dzieciom,

---

[90] D. J. McAllister, *Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations*, „Academy of Management Journal" 1995, 38, s. 24–59.

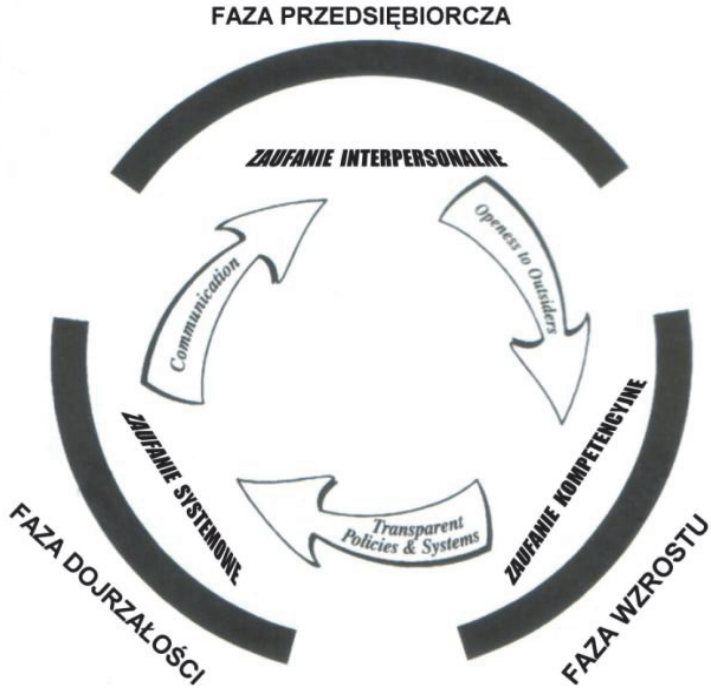
[91] B. Wciórka, *Społeczeństwo obywatelskie 1998–2008*, „Opinie i Diagnozy", [Warszawa] 2008, nr 8, CBOS.

[92] CBOS, *Zaufanie społeczne*, komunikat z badań, BS/29/2010, Warszawa 2010, s. 1–23.

współmałżonkom, a tylko 22% deklaruje, że zdecydowanie ufa swoim znajomym (dominują odpowiedzi umiarkowane – 68% raczej ufa), 36% zdecydowanie ufa dalszej rodzinie (51% raczej ufa), 18% zdecydowanie ufa osobom, z którymi pracuje na co dzień (66% raczej ufa), 17% zdecydowanie ufa sąsiadom (57% raczej im ufa).

Zaufanie jest także zjawiskiem wielopoziomowym. W literaturze identyfikuje się poziom mikro obejmujący zaufanie interpersonalne oraz poziomy makro zaufania systemowego: poziom organizacyjny, międzyorganizacyjny czy społeczny. Wyższy poziom zaufania kreuje kontekst dla poziomu niższego, warunkuje jego utrzymanie. Utrzymanie zaufania na poziomie interpersonalnym jest ściśle związane z zaufaniem na poziomie biznesu.

Zaufanie jest stanem dynamicznym. Osiąga się go i utrzymuje w czasie, obejmując kolejne jego wymiary oraz przechodząc kolejne poziomy. Zarządzanie zaufaniem w organizacji urasta do rangi nowego trendu czy kierunku w naukach o zarządzaniu.



Rysunek 10. Model utrzymania zaufania emocjonalnego w firmie rodzinnej

Źródło: Ch. Sundaramurthy, *Sustaining Trust within family business*, „Family Business Review" 2008, vol. XXI, no. 1.

Chociaż przedsiębiorstwa rodzinne mają tę przewagę nad nierodzinnymi, że od samego początku funkcjonowania są w posiadaniu zaufania emocjonalnego – najbardziej pożądanego wymiaru zaufania na poziomie interpersonalnym, powstaje pytanie, jak utrzymać ten cenny zasób w przyszłości, gdy biznes będzie wzrastał i się rozwijał. Chamu Sundaramurthy[93] opracował i opublikował koncepcję modelu utrzymania zaufania emocjonalnego w firmie rodzinnej w czasie, wykorzystując dotychczasowy stan wiedzy na temat zaufania w organizacji oraz specyfiki funkcjonowania firm rodzinnych (rysunek 10).

3.2.5.2. Zaufanie emocjonalne jako wyróżniający zasób firm rodzinnych

W większości przypadków firmy rodzinne w początkowych fazach swojego cyklu życia wykorzystują cenny zasób strategiczny niematerialny, jakim jest wysoki poziom zaufania interpersonalnego, emocjonalnego. Budowanie tego wymiaru zaufania między niespokrewnionymi osobami w firmach nierodzinnych wymaga długiego czasu, częstych interakcji, a i tak rezultat podejmowanych wysiłków jest niepewny. Wspólna historia, doświadczenia, emocje, tożsamość, rytuały składają się na krytyczny czynnik powiązania członków rodziny i pielęgnowania wśród nich zaufania emocjonalnego[94]. Natychmiastowy dostęp do tego typu zasobu przez przedsiębiorstwo rodzinne skutkuje wnoszeniem do jego aktywów prywatnych kapitałów i innych zasobów należących do członków rodziny, ich motywacją, poświęceniem, determinacją i zaangażowaniem w działalność na rzecz powodzenia wspólnego przedsięwzięcia, w końcu ich cierpliwością i gotowością do wyrzeczeń w fazie przedsiębiorczej biznesu lub później w okresach słabszej koniunktury. Zaufanie interpersonalne, emocjonalne składające się na kapitał społeczny jest źródłem przewagi konkurencyjnej firm rodzinnych nad ich odpowiednikami nierodzinnymi. Uważa się także, że zaufanie emocjonalne i jego implikacje dla biznesu rodzinnego ułatwiły w przeszłości rozwój gospodarczy USA, Wielkiej Brytanii, Japonii, Korei Południowej, a obecnie są szansą rozwojową krajów postkomunistycznych, w których rynki kapitałowe są nie w pełni rozwinięte lub dostęp do nich jest ograniczony.

Zaufanie interpersonalne redukuje poczucie niepokoju i niepewności, ale może prowadzić także do „ślepego zaufania" i myślenia grupowego, zjawiska negatywnego, które często można spotkać w firmach rodzinnych[95]. Taki rodzaj zaufania ma charakter dysfunkcyjny, ponieważ tłumi system wczesnego

---

[93] Ch. Sundaramurthy, *Sustaining Trust within family business*, „Family Business Review" 2008, vol. XXI, no. 1, s. 89–102.

[94] K. Gersick, J. Davis, M. Hampton, I. Lansberg, *Generation to Generation*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 1997, s. 89.

[95] Ch. Sundaramurthy, *op. cit.*, s. 89–102.

ostrzegania towarzyszący stanowi niepokoju. Firmom rodzinnym, które odnoszą sukcesy w fazie przedsiębiorczej i kojarzą je z istnieniem spójnego przywództwa rodzinnego w biznesie, grozi zjawisko „ślepego zaufania". Takie spójne grupy interesu orientują się na zachowania defensywne, poszukują consensusu, popadają w stan samozadowolenia, co w efekcie obniża jakość podejmowanych decyzji i zdolność biznesu rodzinnego do skutecznego konkurowania.

3.2.5.3. Zaufanie kompetencyjne i jego rola w utrzymaniu zaufania emocjonalnego w firmach rodzinnych

Trzeba jednak pamiętać, że w kolejnych fazach cyklu życia biznesu rośnie złożoność i wielowymiarowość procesów zarządzania, pojawiają się nowe wyzwania: rynkowe, konkurencyjne, technologiczne i konieczność podejmowania decyzji, których trafność determinować będzie kontynuację biznesu i bezpieczeństwo finansowe rodziny. Jest to czas na budowanie zaufania opartego na bazie wiedzy i kompetencji. Zarówno członkowie rodziny zaangażowani w biznes, jak i ci, którzy partycypują tylko w jego własności, potrzebują poczucia bezpieczeństwa materialnego i wiary w to, że ich przedsięwzięcie rodzinne zarządzane jest profesjonalnie, a jego aktywa zostaną pomnożone. Brak takiej pewności, ewidentne błędy, niekompetencje przedsiębiorcy-lidera rodzą konflikty i podważają zaufanie emocjonalne – które determinowało sukces w fazie przedsiębiorczej, było źródłem przewagi konkurencyjnej biznesu nad firmami nierodzinnymi.

Ponadto, w późniejszych fazach cyklu życia biznesu rodzinnego często ma miejsce dyspersja władzy i własności między większą liczbę członków rozrastającej się rodziny, przedstawicieli kolejnych pokoleń i ich rodzin, między którymi dochodzi do rzadszych niż w przypadku pokolenia założycieli i ich dzieci interakcji personalnych. Słabsze, mniej efektywne kanały komunikacyjne zmniejszają poziom zaufania emocjonalnego. Pogodzenie różnych wizji biznesu i oczekiwań właścicieli, co do ich roli w zarządzaniu wymaga odwołania się do wiedzy i kompetencji. Zaufanie na bazie wiedzy i kompetencji jest komplementarne do zaufania emocjonalnego i wspiera je.

Są dwa sposoby budowania zaufania kompetencyjnego: zewnętrzny i wewnętrzny. Pierwszy z nich polega na sięgnięciu do zasobów zewnętrznych i obejmuje:

- zatrudnienie profesjonalnych menedżerów spoza rodziny;
- stworzenie rady konsultacyjnej składającej się z przedstawicieli właścicieli, zarządu i specjalistów – konsultantów z zewnątrz. Ponieważ spojrzenie na firmę z szerszej perspektywy jest doświadczeniem obcym właścicielom większości niepublicznych firm rodzinnych, uważa się za pożądane powołanie w firmie ciała doradczo-nadzorczego, skupiającego specjalistów z zewnątrz.

Zadaniem tego organu byłoby pomaganie udziałowcom i menedżerom w koncentrowaniu się na profesjonalizacji biznesu;

- profesjonalizacja w zakresie struktury własności, polegająca na odejściu od zamkniętej struktury własności biznesu rodzinnego i dopuszczeniu do niej udziałowców nienależących do rodziny, inwestorów zewnętrznych w celu zwiększenia płynności kapitału, pozyskania nowych źródeł finansowania rozwoju oraz dostępu do wiedzy i kompetencji potencjalnych partnerów. Obserwacje zachowań strategicznych firm rodzinnych na świecie i w Polsce potwierdzają m.in. kluczową rolę czynnika zewnętrznego (zwłaszcza udziałowca zagranicznego) w inicjacji, przebiegu i tempie internacjonalizacji biznesu;
- uczestnictwo w sieci i korzystanie z kapitału społecznego, zewnętrznego.

Metoda wewnętrzna polega na rozwijaniu kompetencji menedżerskich członków rodziny zaangażowanych w biznes lub planujących to uczynić. Kluczową rolę w tej metodzie odgrywa wczesne planowanie sukcesji, czyli opracowanie i realizacja strategicznego planu przekazania władzy i własności przez aktualnego właściciela wybranemu następcy, który będzie w stanie zapewnić kontynuację i rozwój biznesu. Przygotowanie następnego pokolenia do objęcia stanowisk, do bycia przedsiębiorcami strategicznymi łączy się z czymś więcej niż tylko z uczeniem technik związanych z codziennym, bieżącym zarządzaniem. Proces ten wymaga stworzenia liderów z wizją, którzy będą mieli pozytywny, długookresowy wpływ na firmę i rodzinę. Edukacja wyznaczonych następców powinna obejmować wykształcenie formalne menedżerskie, odbyte przynajmniej w części za granicą (to pomaga przyszłym menedżerom pochodzącym z kultur mniej globalnych pokonywać bariery psychologiczne w internacjonalizacji biznesu, zwiększa ich mobilność międzynarodową i ułatwia im wypracowanie wizji globalnej biznesu), odbycie stażu, praktyk w innych przedsiębiorstwach o wysokiej kulturze zarządzania, przed zatrudnieniem w firmie rodzinnej celem dywersyfikacji kompetencji i dokonania transferu zewnętrznych dobrych praktyk do biznesu. Członkowie rodziny, którzy zarządzają biznesem, mogą nabywać, uzupełniać i rozwijać kompetencje, uczestnicząc w różnego rodzaju studiach podyplomowych lub projektach edukacyjnych przeznaczonych dla przedsiębiorców.

Wymienione metody budowania zaufania kompetencyjnego przyczyniają się do:

- wzmocnienia granic między systemem rodziny i systemem biznesu, co zmniejsza ryzyko wystąpienia konfliktów;
- zwiększenie jakości podejmowanych decyzji strategicznych;
- szerszej perspektywy oceny efektywności funkcjonowania biznesu;
- poszukiwań, rozwoju i aplikacji kompetencji niezbędnych do konkurowania w ciągle zmieniającym się otoczeniu.

3.2.5.4. Zaufanie systemowe i jego rola w utrzymaniu zaufania emocjonalnego w firmach rodzinnych

Najistotniejszym elementem środowiska wewnętrznego biznesu, który ma decydujący wpływ na osiąganie coraz to wyższych poziomów profesjonalizacji firmy rodzinnej, jest osoba przedsiębiorcy jako lidera i jego zespół kierowniczy. Przejście z jednego etapu organizacyjnego do drugiego w firmach rodzinnych przebiega z dużymi trudnościami. Literatura empiryczna z dziedziny przedsiębiorczości rodzinnej wskazuje, że jednym z głównych problemów jest niezdolność właściciela – założyciela firmy oraz jego zespołu kierowniczego do przekształcenia małego lub średniej wielkości przedsiębiorstwa w profesjonalnie zarządzaną firmę[96]. Pomyślna transformacja wymaga, aby zespół menedżerski wyższego szczebla rozwijał i nabywał nowe umiejętności wraz z ekspansją firmy. Zgodnie z teorią zhierarchizowanych systemów zdolność do przyswajania nowych umiejętności i niezbędnej wiedzy może zależeć od ich potencjału intelektualnego oraz wieku. Każdy etap rozwoju charakteryzuje się swoistymi wymaganiami co do roli przewidzianej dla liderów i menedżerów na różnych poziomach struktury organizacyjnej. Poszczególnym poziomom przyporządkowane są zadania o różnym stopniu złożoności, a zatem zgodnie ze wspomnianą teorią poszczególne stanowiska kierownicze winny być obsadzane przez menedżerów o wymaganym dla danego stanowiska i etapu potencjale intelektualnym.

Zaufanie systemowe odnosi się do cech kolektywnych administracji i zarządu biznesu, a nie do charakterystyk indywidualnych aktorów, co zapewnia kontynuację działań i zachowań, gdy ci aktorzy zmieniają się[97]. Zaufanie systemowe nie ma zatem charakteru personalnego. Podsystemy, procesy, procedury mogą być źródłem zaufania dla szerokiej sieci jednostek obejmującej: aktywnych i nieaktywnych członków rodziny, pracowników nienależących do rodziny, partnerów biznesowych: dostawców, odbiorców, kooperantów. Kiedy biznes rodzinny rośnie, nie sposób utrzymać zaufania interpersonalnego bez wiary w system, który reguluje kluczową wymianę interpersonalną. Tradycje oraz „formalne reguły", które przyczyniają się do wyższego poziomu przewidywalności, niezawodności działań i zachowań w organizacji powinny stymulować rozwój zaufania instytucjonalnego, systemowego. Kluczowymi dla tworzenia bazy zaufania systemowego jest transparentność tych tradycji i reguł oraz zgodność ich z elementarnymi zasadami sprawiedliwości i przyzwoitości. W kontekście przedsiębiorstwa rodzinnego o dużym potencjale konfliktów wynikających z nakładających się na siebie podsystemów: rodziny, biznesu

[96] J. Jeżak, W. Popczyk, A. Winnicka-Popczyk, *Przedsiębiorstwo rodzinne, funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa 2004, s. 96–97.

[97] J. Sydow, *Understanding the constitution of inter-organizational trust*, [w:] C. Lane, R. Bachmann (red.), *Trust within and between organizations*, Oxford University Press, New York 1998, s. 31–63.

i własności, jasne, transparentne reguły mogą lepiej rozgraniczać role przewidziane tymi podsystemami i redukować ich ambiwalentność, ustalać zakres odpowiedzialności i poziom oczekiwań aktorów systemu biznesu rodzinnego, co istotnie przyczynia się do utrzymania zaufania emocjonalnego i rozwoju pozostałych jego form. John Ward[98] stwierdza, że te firmy rodzinne, które odnoszą spektakularne sukcesy, identyfikują z wyprzedzeniem sytuacje mogące rodzić konflikty w przyszłości i podejmują przeciwdziałania zanim problem wystąpi. Polityka zatrudniania (te same zasady kompetencyjne dla członków rodziny i kandydatów spoza niej), wynagradzania, motywowania, oceniania i awansu w firmie rodzinnej ułatwiają zarządzanie oczekiwaniami poszczególnych aktorów i redukują groźbę pojawienia się konfliktów i utraty zaufania emocjonalnego. Zasady wynagradzania i motywowania adekwatnie do zakresu odpowiedzialności, poziomu wymaganych kompetencji oraz osiąganych wyników powinny być standardem.

3.2.6. Familizm jako źródło umiejętności wyróżniających

Nurt familizmu wywodzi się ze szkoły zasobowej i podejścia systemowego w zarządzaniu, a został zapoczątkowany w latach 1999–2002 przez Timothy G. Habbershona i Mary Williams z Uniwersytetu Pensylwania[99]. Unikalna wiązka zasobów i umiejętności, wynikająca z interakcji podsystemu rodziny, biznesu i innych indywidualnych uczestników biznesu, składających się na system firmy rodzinnej, nazywa się familizmem. Osiągnięcia, sukces firmy rodzinnej zorientowanej na transpokoleniowe generowanie wartości są funkcją tych zasobów. Kultywowanie, powiększanie i rozwijanie wyróżniającego familizmu kreuje potencjał przewagi konkurencyjnej biznesu, która pozwoli osiągać zyski powyżej średnich i zapewni bezpieczeństwo finansowe i jego progres dla kolejnych pokoleń rodziny. Oprócz familizmu wyróżniającego (konstruktywnego) w firmach rodzinnych może mieć miejsce familizm destruktywny, kiedy w przedsiębiorstwie nie ma pozytywnych interakcji między poszczególnymi, niedostosowanymi podsystemami. Podsystemy są tylko agregacją części i trudno mówić o efekcie synergii. Jedynie wola i gotowość członków rodziny do kontynuacji transpokoleniowej przedsięwzięcia rodzinnego, upatrywanie w nim instrumentu kreowania wartości i szansy spełnienia się zawodowego i społecznego przez przedstawicieli kolejnych pokoleń rodziny determinują kumulację familizmu wyróżniającego, a tym samym poziom przewagi konkurencyjnej biznesu.

---

[98] J. L. Ward, *Perpetuating the family business*, Polgrave Macmillan, New York 2004, s. 40.

[99] T. G. Habbershon, M. L. Williams, *A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms*, „Family Business Review" 1999, 12(1), s. 1–25; T. G. Habbershon, J. Pistrui, *Enterprising families domain: Family-influenced ownership groups in pursuit of transgenerational wealth*, „Family Business Review" 2002, 15(3), s. 223–238.

Przewaga konkurencyjna firm rodzinnych nad nierodzinnymi wynika zatem z ich zdolności generowania kapitału rodzinnego – szczególnego przypadku kapitału społecznego lub, zgodnie ze szkołą zasobową, jest wynikiem pozytywnego familizmu – cennych, rzadkich i trudnych do naśladowania zasobów, a będących wynikiem interakcji zachodzących między systemami: rodziny, biznesu i własności. Przedsiębiorstwa rodzinne tworzą jednak heterogeniczną grupę organizacji, w ramach której są zarówno te, które odnoszą największe sukcesy, jak i te z sukcesami mniej spektakularnymi. Szkoła kapitału społecznego wyjaśnia te różnice wielkością i trwałością wygenerowanego kapitału rodzinnego, a w szczególności: drożnością i sprawnością kanałów komunikacyjnych oraz częstotliwością i intensywnością zachodzących interakcji społecznych, wzmacniających normy rodziny (infrastrukturę moralną, zaufanie emocjonalne, poczucie tożsamości oraz potrzebę nienagannej reputacji). *Stosując logikę familizmu szkoły zasobowej, można wyjaśnić skalę osiąganych sukcesów przez firmy rodzinne ich zróżnicowanymi umiejętnościami obniżania kosztów agencji i zwiększania efektów zachowań stewardship.* Umiejętności te determinowane są ładem korporacyjnym rozumianym jako system zasad i norm odnoszących się do zarządzania i nadzoru w konkretnym przedsiębiorstwie, głównie publicznym. Im bardziej te zasady i normy ukierunkowane są na zapewnienie równowagi pomiędzy interesami wszystkich podmiotów zaangażowanych w funkcjonowanie danej spółki (zwłaszcza właścicieli, kadry zarządzającej, pracowników), tym większe szanse na jej wzrost i rozwój.

Zjawisko agencji ma miejsce, kiedy menedżer posiadający pełny dostęp do informacji działa jako agent w stosunku do właściciela, który ma ograniczone możliwości monitorowania wykorzystywania lub zawłaszczania przez agenta zasobów biznesowych, które mogłyby być źródłem korzyści właścicielskich. Problem ten wynika z asymetrii informacyjnej między stronami oraz z różnicy w motywach ich postępowania[100]. W firmach rodzinnych koszty agencji mogą być nieznaczne, kiedy istnieje zbieżność, a nawet tożsamość interesów właścicieli i menedżerów. Jednakże w firmach rodzinnych może wystąpić inny typ kosztów agencyjnych, których źródłem są rozbieżności interesów między mniejszością właścicielską a większością rodziny właścicielskiej, pełniącą „pasożytniczą funkcję agentów".

Teoria stewardship głosi, że wielu liderów i menedżerów aspiruje do celów wyższego rzędu. Oni nie są indywidualistami, zorientowanymi na siebie i swoje korzyści ekonomiczne, często podejmują działania altruistyczne na korzyść organizacji jako całości i jej stakeholders[101]. Uznaje się, że stewardzi są we-

[100] J. S. Ang, R. A. Cole, J. W. Lin, *Agency costs and ownership structure*, „Journal of Finance" 2000, 55, s. 81–106.

[101] M. Fox, R. Hamilton, *Ownership and diversiffication: Agency theory or Stewardship theory*, „Journal of Management Studies" 1994, 31, s. 69–81.

wnętrznie motywowani potrzebami wyższego rzędu (potrzebą szacunku, przynależności czy samorealizacji), potrzebami działania na rzecz dobra zbiorowego. Identyfikują się z organizacją i podejmują się realizacji jej celów. Zależy im na tym, aby organizacja odniosła sukces nawet kosztem osobistego poświęcenia się[102]. Oczekuje się, że taka filozofia będzie szczególnie dominować w przedsiębiorstwach rodzinnych, w których liderzy są albo członkami rodzin właścicielskich, albo emocjonalnie związani z rodziną. Tacy menedżerowie głęboko angażują się w implementację misji biznesu i są zmotywowani pracować na rzecz rodziny właścicielskiej i pozostałych stakeholders[103]. Kultura stewardship może przyczyniać się do wypracowywania umiejętności wyróżniających i generowania ponadprzeciętnych wyników finansowych biznesu.

Szczególny wpływ na kształtowanie się umiejętności obniżania kosztów agencji i zwiększania kultury stewardship w firmach rodzinnych mają następujące elementy ładu korporacyjnego: stopień rodzinnej własności i kontroli, przywództwo rodzinne w spółce (CEO wywodzący się z rodziny właścicielskiej), liczba członków rodziny właścicielskiej zaangażowana w kierownictwo naczelne spółki, planowany lub aktualny udział młodego pokolenia rodziny w zarządzaniu (wielopokoleniowa struktura zarządu)[104]. Miller i Le Breton-Miller identyfikują następujące prawidłowości:

1. Własność i kontrola rodziny w przedsiębiorstwach publicznych jest pozytywnie skorelowana z wynikami finansowymi. Po przekroczeniu krytycznego stopnia koncentracji własności rodziny korelacja zmienia się na negatywną. Kiedy rodzina ma wystarczające udziały we własności, aby w sposób niezagrożony kontrolować biznes, może pełnić *de facto* rolę agenta w stosunku do właścicieli mniejszościowych. Morck[105] wykrył, że po przekroczeniu poziomu koncentracji własności rodziny 30%, ceny akcji przedsiębiorstw traciły tendencję zwyżkową. Negatywny wpływ znaczącej własności rodzinnej na wyniki finansowe spółki neutralizuje znaczący udziałowiec nierodzinny lub obecność niezależnych dyrektorów w radzie nadzorczej.

2. Przedsiębiorstwa rodzinne zarządzane przez liderów wywodzących się z rodziny właścicielskiej osiągają lepsze wyniki finansowe niż przedsiębiorstwa nierodzinne lub zarządzane przez menedżerów spoza rodziny. Lider rodzinny (CEO), pełniący funkcję menedżerską przez relatywnie długi okres w sposób niezagrożony, zachowuje się według modelu stewarda, nie ulega presji korzyści

---

[102] J. Davis, R. Schoorman, R. Mayer, H. Tan, *The trusted general manager and business unit performance*, „Strategic Management Journal" 2000, 21, s. 563–576.

[103] D. Miller, I. Le Breton-Miller, *Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 2005, s. 30.

[104] D. Miller, I. Le Breton-Miller, *Family governance and firm performance: Agency, stewardship and capabilities*, „Family Business Review" 2006, vol. XIX, no. 1, s. 73–87.

[105] R. Morck, A. Shleifer, R. Vishny, *Management ownership and market valuation*, „Journal of Financial Economics" 1988, 20, s. 293–315.

krótkookresowych, nastawiony jest na rozwój biznesu. Jednak lider rodzinny z pakietem kontrolnym akcji może pełnić rolę agenta w stosunku do pozostałych rodzinnych i nierodzinnych właścicieli. Jest skłonny podejmować ryzykowne decyzje, wprowadza zmiany za szybko lub za wolno. Villalonga i Amit[106] wykazali jednak na podstawie badań firm amerykańskich, że firmy rodzinne są bardziej efektywne, jeśli są zarządzane przez założyciela lub założyciel stoi na czele rady nadzorczej. Funkcja CEO pełniona przez przedstawicieli kolejnych pokoleń rodziny założyciela obniża wartość lub ma neutralny wpływ na wartość przedsiębiorstwa.

3. Obecność większej liczby członków rodziny w kierownictwie naczelnym firmy jest pozytywnie skorelowana z osiąganymi przez nią wynikami. Natomiast zbyt daleko posunięta dyfuzja własności między większą liczbę członków rodziny ma negatywny wpływ na efektywność biznesu. W takiej sytuacji lider (CEO) zdobywa kontrolę i może zachowywać się jak agent.

4. Zachowania zgodne z logiką filozofii stewardship wynikające z własności rodzinnej i pełnionej funkcji lidera zarządu przez członka rodziny właścicielskiej są szczególnie silne w przedsiębiorstwach, w których właściciele planują utrzymanie firmy w rodzinie dla jej kolejnych pokoleń. Wola rodziny do przejęcia biznesu przez kolejne pokolenie będzie łączyła się z konserwatywnym zarządzaniem finansowym, inwestycjami w reputację, trwałymi więziami wewnętrznymi firmy i więziami z zewnętrznymi dostawcami zasobów (architektura wewnętrzna i zewnętrzna). Sukcesja własności nie powinna doprowadzać do jej nadmiernej dyfuzji, a planowanie sukcesji zarządzania ma polegać na właściwej selekcji kandydatów na lidera oraz procesie jego edukacji i przygotowania do wyznaczonej roli.

Wnioski

- Publiczne przedsiębiorstwa rodzinne mają większy potencjał kreowania wartości niż pozostałe, też publiczne. Jego wielkość zależy od siły wygenerowanego kapitału rodzinnego, specyficznej formy kapitału społecznego oraz od przyjętych reguł ładu korporacyjnego.
- Wyróżniające umiejętności obniżania kosztów agencji i kreowania zachowań stewardship są źródłem lepszych wyników finansowych osiąganych przez przedsiębiorstwa rodzinne w porównaniu do reszty przedsiębiorstw, co ma wpływ na lepsze notowania akcji przedsiębiorstw rodzinnych na giełdzie i ich mniejszą wrażliwość na wahnięcia koniunkturalne.
- Konkretną postacią wyróżniających umiejętności firm rodzinnych jest silna architektura wewnętrzna, zewnętrzna oraz reputacja.

[106] B. Villalonga, R. Amit, *How do family ownership control and management affect firm value*, „Journal of Financial Economics" 2006, 80, s. 385–417.

- Potencjalni inwestorzy giełdowi są w stanie zoptymalizować swoje decyzje zakupu akcji przedsiębiorstw rodzinnych, dokonując analizy przyjętych przez nie reguł ładu korporacyjnego.
- Promowanie modelu przedsiębiorstwa rodzinnego ma głęboki sens w czasach rosnącej niestabilności otoczenia, hiperkonkurencji i rosnącego znaczenia zasobów niematerialnych w kreowaniu, utrzymaniu i powiększaniu przewagi konkurencyjnej.

3.3. Perspektywa ponadgranicznego „wiążącego" kapitału społecznego – próba wyjaśnienia zaawansowanych form internacjonalizacji młodych przedsiębiorstw

3.3.1. Rola ponadgranicznego kapitału społecznego w internacjonalizacji młodych przedsiębiorstw

Na świecie obserwuje się rosnące zainteresowanie naukowców, menedżerów i polityków ekspansją międzynarodową małych i średnich przedsiębiorstw, które stanowią zdecydowaną większość populacji biznesów w gospodarce rynkowej. Ekspansja międzynarodowa jest oznaką ich aktywności przedsiębiorczej. Literatura koncentruje się na stopniu, modelach i tempie internacjonalizacji oraz ich determinantach. Szczególnym zainteresowaniem cieszy się zjawisko młodych przedsiębiorstw globalnych (born globals). Znacznie mniej uwagi poświęca się strategicznym wyborom MSP, co do sposobu ich wchodzenia na rynki zagraniczne. Do niedawna funkcjonował stereotyp, iż małe i średnie przedsiębiorstwa z uwagi na ograniczenia zasobowe polegają na eksporcie jako najbardziej uzasadnionym i adekwatnym sposobie wchodzenia w obszar międzynarodowy.

Obserwacje i badania poczynione w ostatniej dekadzie dowodzą, iż małe i średnie przedsiębiorstwa wybierają poza eksportem także inne, bardziej zaawansowane strategie wejścia[107]. Rysuje się podział internacjonalizujących się przedsiębiorstw sektora MSP na eksporterów i mikroprzedsiębiorstwa wielonarodowe[108], które oprócz tradycyjnego eksportu jako sposobu wchodzenia na

[107] P. Dimitratos, S. Lioukas, K. I. N. Ibeh, C. Wheeler, *Governance mechanisms of small and medium enterprise international partner management*, „British Journal of Management" 2010, 21, s. 754–771. S. A. Zahra, R. D. Ireland, M. A. Hitt, *International expansion by new venture firms: international diversity, mode of market entry, technological learning and performance*, „Academy of Management Journal" 2000, 43, s. 925–950.

[108] P. Dimitratos, J. E. Johnson, K. I. N. Ibeh, J. Slow, *Core rigidities of micromultinationals: The Scottish experience*, [w:] M. V. Jones, P. Dimitratos, M. Fletcher, S. Young (red.), *Internationalization, Entrepreneurship and the Smaller Firm; Evidence from Around the World*, 2009, s. 139–149.

rynki zagraniczne wykorzystują alianse niekapitałowe z lokalnymi partnerami, joint ventures lub sieci własnych filii lub oddziałów zagranicznych. Sposób wchodzenia na rynki zagraniczne determinuje poziom kontroli nad operacjami zagranicznymi, co przekłada się na osiągane tam wyniki oraz poziom ryzyka. Czym bardziej zaawansowane formy wejścia, czyli czym większe zaangażowanie się biznesu w obszar międzynarodowy, tym większy jest poziom kontroli i wyższa efektywność działalności międzynarodowej, ale jednocześnie ponosi się wyższe ryzyko (ekonomiczne i polityczne). Eksport – najmniej zaawansowana forma wejścia na rynki zagraniczne – wiąże się z relatywnie mniejszymi kosztami i mniejszym ryzykiem, ale jednocześnie pozbawia przedsiębiorstwo możliwości pełnego wykorzystania szans rozwojowych w otoczeniu międzynarodowym, ogranicza jego kontakt z klientami, potencjalnymi dostawcami, uniemożliwia szybkie dostosowywanie się do zmian w otoczeniu rynkowym, uzależnia od rodzimych lub zagranicznych pośredników. Proces uczenia się i generowania nowej wiedzy na temat funkcjonowania rynków zagranicznych jest utrudniony.

Mikroprzedsiębiorstwa wielonarodowe nie zawsze muszą posiadać własne aktywa zagraniczne, co różni je od korporacji wielonarodowych. Poprzez alianse niekapitałowe są w stanie kontrolować istotne aktywa zagraniczne i mieć dostęp do zasobów partnerów[109]. Takie rozwiązanie pomaga pokonywać *barierę zasobową*, uniemożliwiającą większe zaangażowanie się biznesu w proces internacjonalizacji[110] oraz *barierę braku wiedzy o rynkach zagranicznych*, na którą składają się: lokalne regulacje prawne, normy kulturowe, standardy biznesowe, język lokalny[111]. B. Plawgo zaproponował model trzech grup przewag małych i średnich przedsiębiorstw umożliwiających im ekspansję międzynarodową, a mianowicie: przewag własnościowych, przewag lokalizacji oraz przewag kooperacji. Małe firmy w znacznie większym stopniu niż duże muszą poszukiwać przewag konkurencyjnych w sferze powiązań z podmiotami otoczenia[112].

Tym, co umożliwia internacjonalizującym się biznesom stawanie się mikroprzedsiębiorstwami wielonarodowymi, funkcjonującymi według filozofii born globals jest kapitał społeczny generowany przez ponadgraniczne (lub czasami

---

[109] M. V. Jones, N. E. Coviello, *Internationalization: conceptualizing an entrepreneurial process of behaviour in time*, „Journal of International Business Study" 2005, 36, s. 284–303.

[110] J. W. Lu, P. W. Beamish, *The internationalization and performance of SMEs*, „Strategic Management Journal" 2001, 22, s. 565–586.

[111] K. J. Ericsson, A. Johnson, J. Majkgard, D. Sharma, *Experiential knowledge and cost in the internationalization process*, „Journal of International Business Studies" 1997, 28, s. 337–360. J. Johanson, J. E. Vahlne, *The internationalization process of the firm; A model of knowledge development and increasing foreign market commitments*, „Journal of International Business Studies" 1977, 8, s. 23–32.

[112] B. Plawgo, *Zachowania małych i średnich przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemyśle „ORGMASZ", Warszawa 2004, s. 207.

narodowe, międzyorganizacyjne) relacje w ramach względnie homogenicznych grup lub sieci społecznych[113].

Wpływ kapitału społecznego na wczesną internacjonalizację młodych przedsiębiorstw zależy od typu transferowanej wiedzy (technologia czy wiedza na temat rynków zagranicznych), czasu oraz spójności tworzonych sieci społecznych (intensywność, częstotliwość interakcji w ramach sieci)[114]. Wyniki badań empirycznych przeprowadzonych na 118 młodych przedsiębiorstwach amerykańskich z sektora biotechnologii, opublikowane w 2010 r., potwierdziły powyższe uwarunkowania. Autorzy badań wykryli następujące prawidłowości w tym względzie:

- prawdopodobieństwo rozpoczęcia biznesowych operacji zagranicznych przez młode przedsiębiorstwo zwiększa się wraz z wiedzą technologiczną partnera/alianta, ale wpływ transferowanej wiedzy na internacjonalizację można dopiero zaobserwować w czasie;
- prawdopodobieństwo rozpoczęcia biznesowych operacji zagranicznych przez młode przedsiębiorstwo zwiększa się wraz z wiedzą rynkową swoich zagranicznych partnerów;
- na rozpoczęcie ekspansji międzynarodowej młodego przedsiębiorstwa znikomy wpływ ma partnerstwo z narodowymi firmami, posiadającymi wiedzę na temat rynków zagranicznych. Warunkiem korzyści takich sieci społecznych z perspektywy internacjonalizacji młodego przedsiębiorstwa w krótkim okresie jest ich spójność, jednak pozytywny wpływ tej wiedzy zmniejsza się w czasie;
- spójność sieci zmniejsza pozytywny wpływ wiedzy technologicznej partnera na rozpoczęcie operacji zagranicznych przez młode przedsiębiorstwo, co potęguje się w czasie;
- spójność sieci zwiększa pozytywny wpływ wiedzy rynkowej partnera zagranicznego na rozpoczęcie operacji zagranicznych przez młode przedsiębiorstwo, co potęguje się w czasie.

Alianse technologiczne łączą się z rozwijaniem wspólnych umiejętności, dzieleniem się kapitałem intelektualnym, ze wspólną działalnością w zakresie badań i rozwoju[115]. Takie alianse umożliwiają dostęp do nowych pomysłów i komplementarnych umiejętności ulokowanych w innych przedsiębiorstwach, ale rozkład korzyści nie jest równy. Relacje młodego przedsiębiorstwa z silnym, technologicznym partnerem dają mu większe prawdopodobieństwo rozwinięcia wyróżniających umiejętności, będących podstawą osiągnięcia przewagi nad

[113] S. Prashantham, *Social Capital and Indian Micromultinationals*, „British Journal of Management" 2010, s. 1–17.

[114] J. Yu, B. A. Gilbert, B. M. Oviatt, *Effects of alliances, time and network cohesion on the initiation of foreign sales by new ventures*, „Strategic Management Journal" 2010, published online: EarlyView in Wiley Online Library (wileyonlinelibrary.com) DOI: 10.1002/smj.884.

[115] P. Soh, *The role of networking alliances in information acquisition and its implications for new product performance*, „Journal of Business Venturing" 2003, 18(6), s. 727–744.

konkurentami na rynkach zagranicznych[116]. Alianse innowacyjnych technologii są trudniejsze w zarządzaniu niż inne typy relacji międzyorganizacyjnych z uwagi na złożoność komponentów technologii, niepewność wynikającą z tempa jej zmian i kierunków dalszego rozwoju, możliwy konflikt interesów uczestniczących stron. Dużą, pozytywną rolę w tego typu przedsięwzięciach odgrywają: doświadczenie, wypracowane dobre praktyki kooperacji, komunikacji oraz podobieństwa osób wchodzących w bezpośrednie interakcje zewnętrzne (typ osobowości, system wartości). Same efekty aliansów z partnerem technologicznym są widoczne dopiero w czasie. Kwestią zasadniczą dla młodej firmy w aliansie technologicznym z silnym partnerem jest spójność i integralność sieci. Teoria i badania empiryczne potwierdzają, że bardziej korzystne dla młodego przedsiębiorstwa są luźne relacje z partnerem technologicznym, w ramach których ma ono dostęp do wiedzy i zachowuje swój „innowacyjny instynkt", poszukuje własnych możliwości rozwoju. Luźne związki w sieci technologicznej przeciwdziałają homogenizacji wiedzy i sprzyjają rozwojowi kluczowych kompetencji przez młode firmy.

W przeciwieństwie do aliansów technologicznych, które są często skomplikowane, wieloaspektowe i dynamiczne (tempo zmian technologicznych), alianse marketingowe łączą się z mniejszą liczbą niewiadomych, ponieważ kultury narodowe i praktyki biznesu międzynarodowego są względnie stałe, nie ulegają zmianom nieciągłym[117]. Alianse marketingowe z partnerami zagranicznymi dają efekty w postaci internacjonalizacji od razu, a spójność sieci te efekty zwiększa.

R. D. Putnam[118] wyróżnił dwie kategorie kapitału społecznego: wiążący (bonding) i pomostowy (bridging). Kapitał społeczny wiążący odnosi się do więzi pomiędzy podobnie zorientowanymi, myślącymi ludźmi, wzmacnia ich homogeniczność i stanowi istotną barierę dla innych, którzy nie kwalifikują się do grupy, są inni. Łączy ludzi do siebie podobnych w aspektach ważnych (rodzina, etniczność, światopogląd, klasa społeczna, grupa zawodowa, płeć czy osobowość przedsiębiorcza). Kapitał społeczny pomostowy odnosi się do sieci pomiędzy osobami należącymi do różnych grup i społeczności. Dzięki ponadgranicznym, wiążącym relacjom społecznym małe i średnie przedsiębiorstwa postrzegają operacje zagraniczne za mniej ryzykowne, identyfikują nowe szanse, zyskują partnerów, wiedzę i inne wsparcie zasobowe, ułatwiające funkcjonowanie na rynkach zagranicznych, co z kolei zachęca je do większego zaangażowania się w ten obszar i powoduje ich szybszy wzrost. Opisane zjawisko można

[116] E. Autio, H. J. Sapienza, J. G. Almeida, *Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth*, „Academy of Management Journal" 2000, 43(5), s. 909–924.

[117] K. Leung, R. S. Bhagat, N. R. Buchan, M. Erez, C. B. Gibson, *Culture and international business: recent advances and their implications for future research*, „Journal of International Business Studies" 2005, 36, s. 357–378.

[118] R. D. Putman, *Democracies in Flux: The Evolution of Social Capital in Contemporary Society*, Oxford University Press, New York 2002.

określić strategicznie jako dźwignia sieci. Pomostowy kapitał społeczny budowany przez ponadgraniczne relacje między bardziej heterogenicznymi grupami lub sieciami społecznymi ma także pozytywny wpływ na strategiczne decyzje biznesowe, lecz z uwagi na mniejszy potencjał emocjonalny i większe potrzeby czasowe ma ograniczone możliwości w porównaniu z wiążącym kapitałem społecznym. Sieci mniej homogeniczne dążące do budowania relacji między sobą i generowania kapitału społecznego o większym potencjale sprawczym delegują do bezpośrednich interakcji zewnętrznych osobników o podobnych profilach etnicznych, kulturowych, osobowościowych.

Głównymi składnikami kapitału społecznego są: zaufanie, dobra wola, altruizm, które stanowią warunek konieczny dzielenia się wiedzą, jej wymiany[119]. A. Madhok[120] wymienia dodatkowo wzajemność i tolerancję. Obserwując ponadgraniczne relacje etniczne, narodowe, zidentyfikowano dwa kolejne składniki kapitału społecznego – wzajemne zrozumienie i solidarność, których bazą jest uznany i podzielany narodowy system wartości[121]. W ramach etnicznej, ponadgranicznej społeczności związki nieformalne: rodzinne, przyjacielskie czy biznesowe kreują nowym przedsięwzięciom międzynarodowym szczególne szanse/korzyści: wiedzę na temat rynków, dostęp do relacji sieciowych (wpływów) partnerów oraz ich wiedzy technologicznej, a także wsparcie moralne.

Kapitał społeczny ponadgraniczny odgrywa szczególną rolę w przypadku aktywizacji międzynarodowej młodych przedsiębiorstw wywodzących się z gospodarek wschodzących. Szczególnie takie przedsiębiorstwa odczuwają deficyty zasobowe w zakresie wiedzy, finansowania oraz są narażone na wyższe ryzyko międzynarodowych przedsięwzięć biznesowych.

Wyniki pierwszych badań empirycznych, w których wykorzystano teorię kapitału społecznego do wyjaśnienia mechanizmu pojawiania się mikroprzedsiębiorstw wielonarodowych i większego angażowania się małych i średnich przedsiębiorstw w rynki zagraniczne, zostały opublikowane w 2010 r., co świadczy o aktualności tematu[122]. Przedmiotem badań była ekspansja międzynarodowa małych i średnich przedsiębiorstw hinduskich z sektora IT (software), które z uwagi na niewystarczającą chłonność rynku narodowego są zmuszone do poszukiwania szans rozwojowych w obszarze międzynarodowym. Badania potwierdziły następujące hipotezy:

- *ponadgraniczny, wiążący kapitał społeczny generowany przez relacje etniczne jest pozytywnie skorelowany z internacjonalizacją małych i średnich*

---

[119] P. Kale, H. Singh, H. Perlmutter, *Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: building relational capital*, „Strategic Management Journal" 2000, 21, s. 217–237.

[120] A. Madhok, *Revisiting multinational firms tolerance for joint ventures: a trust-based approach*, „Journal of International Business Studies" 1995, 26, s. 117–137.

[121] A. Portes, J. Sensenbrenner, *Embeddedness and immigration: notes on the social determinants of economic action*, „American Journal of Sociology" 1993, 98, s. 1320–1350.

[122] S. Prashantham, *Social Capital and Indian…*, s. 1–17.

przedsiębiorstw, które pod wpływem tego kapitału przekształcają się z eksporterów w mikroprzedsiębiorstwa wielonarodowe;

- *mikroprzedsiębiorstwa wielonarodowe osiągają znacznie wyższy stopień internacjonalizacji niż tradycyjni eksporterzy.*

Ponadgraniczne sieci społeczne są wyjątkowo użyteczne dla przedsiębiorstw rodzinnych, których charakterystyczną cechą funkcjonowania jest duża wrażliwość na ryzyko, wynikająca z konieczności uwzględnienia interesów i integralności rodziny oraz zapewnienia jej członkom bezpieczeństwa finansowego w dłuższej perspektywie czasu. Fakt mniejszej skłonności firm rodzinnych do podejmowania ryzyka nie oznacza ich słabszej orientacji przedsiębiorczej, na którą poza stosunkiem do ryzyka składają się: proaktywność, innowacyjność, efektywność (gospodarność), gotowość do i umiejętność konfrontacji konkurencyjnej czy niezależność. W orientacji przedsiębiorczej firm rodzinnych zachowawczy stosunek do ryzyka jest przynajmniej neutralizowany silniejszymi tendencjami w zakresie pozostałych jej wymiarów. W rezultacie, badania empiryczne na świecie w zdecydowanej większości potwierdzają wyższą efektywność funkcjonowania zarówno publicznych, jak i prywatnych firm rodzinnych nad ich odpowiednikami nierodzinnymi.

3.3.2. Mechanizm generowania i wykorzystywania kapitału społecznego w czasie przez młode, internacjonalizujące się przedsiębiorstwa – model teoretyczny

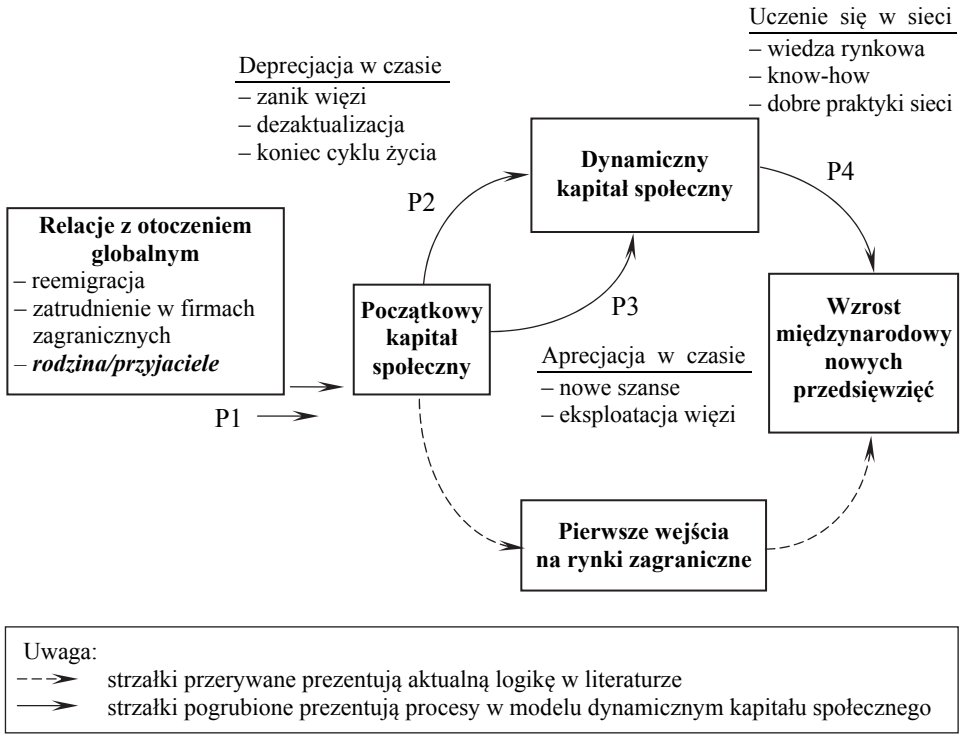
W wielu opracowaniach naukowych utrzymuje się, że inicjacja ekspansji międzynarodowej nowych przedsięwzięć (młodych przedsiębiorstw) jest kwestią przypadku, splotu nadzwyczajnych okoliczności i szczęścia[123]. Od niedawna jednak przeważa pogląd, iż źródła wczesnej internacjonalizacji przedsiębiorstw należy upatrywać w ich ponadgranicznym kapitale społecznym[124]. W 2010 r. Shameen Prashantham i Charles Dhanaraj[125] na łamach „Journal of Management Studies" zaprezentowali teoretyczny model dynamicznego oddziaływania kapitału społecznego na wzrost międzynarodowy nowych przedsięwzięć, pochodzących z gospodarek wschodzących, zbudowany na podstawie pogłębionych badań jakościowych młodych przedsiębiorstw technologicznych usytuowanych w klasterze *software* w Bangalore w Indiach. Istotną wartością modelu

[123] Ch. Dhanaraj, P. W. Beamish, *A resource based approach to the study of export performance*, „Journal of Small Business Management" 2003, 41, s. 242–261.

[124] N. E. Coviello, *Network dynamics of international new ventures*, „Journal of International Business Studies" 2006, 37, s. 713–731. S. Slotte-Kock, N. E. Coviello, *Entrepreneurship research on network processes: a review and ways forward*, „Entrepreneurship Theory & Practice" 2010, 34, s. 31–57.

[125] S. Prashantham, Ch. Dhanaraj, *The Dynamic Influence of Social Capital on the International Growth of New Ventures*, „Journal of Management Studies" 2010, 47(6), s. 967–994.

jest jego nowatorski charakter w prezentacji mechanizmu powstawania, ewolucji (aprecjacji i deprecjacji w czasie) i wykorzystywania ponadgranicznego kapitału społecznego we wczesnej internacjonalizacji biznesu oraz jego duża aplikacyjność w praktyce menedżerskiej. Rysunek 11 ilustruje różnice w interpretacji roli sieci społecznych w ekspansji międzynarodowej nowych przedsięwzięć między prezentowanym modelem dynamicznym a dotychczasową teorią.



Uwaga:
- - - → strzałki przerywane prezentują aktualną logikę w literaturze
——→ strzałki pogrubione prezentują procesy w modelu dynamicznym kapitału społecznego

Rysunek 11. Dynamiczny wpływ ponadgranicznego kapitału społecznego na internacjonalizację

Źródło: S. Prashantham, Ch. Dhanaraj, *The Dynamic Influence of Social Capital on the International Growth of New Ventures*, „Journal of Management Studies" 2010, 47(6), s. 967–994.

Autorzy modelu wychodzą z założenia, że kapitał społeczny, jak każdy inny zasób kapitałowy, musi być traktowany dynamicznie, ponieważ w pewnych okolicznościach podlega aprecjacji, w innych deprecjacji. Model prezentuje zatem, jak początkowy kapitał społeczny może ewoluować w czasie i wyjaśnia, dlaczego jedne przedsiębiorstwa rosną znacznie szybciej w otoczeniu międzynarodowym niż inne.

Źródłem początkowego, ponadgranicznego kapitału społecznego są wcześniejsze doświadczenia i powiązania międzynarodowe założycieli/menedżerów

nowych przedsięwzięć[126]. Są to przedsiębiorcy, którzy wracają do kraju macierzystego z dłuższego pobytu zagranicznego w kraju rozwiniętym gospodarczo, gdzie nabywali kompetencje, doświadczenie zawodowe, pracując w tamtejszych przedsiębiorstwach lub/i wykształcenie w renomowanych uczelniach i instytutach technologicznych. We wschodzących gospodarkach ci, którzy mogą nabyć wiedzę i wpływy (sieci społeczne) w kulturach zachodnich, będą prawdopodobnie bardziej zorientowani międzynarodowo, bardziej predysponowani do internacjonalizacji swoich przedsięwzięć biznesowych[127].

Innym istotnym źródłem początkowego kapitału społecznego, zidentyfikowanym w modelu dynamicznym jest doświadczenie zawodowe przedsiębiorcy zdobyte w oddziale korporacji wielonarodowej zlokalizowanej w jego kraju macierzystym[128]. Twórcy modelu są przekonani, iż bezpośredni inwestorzy zagraniczni nie tylko dokonują transferu wiedzy, technologii do kraju goszczącego, wprowadzają lokalnych pracowników w swoje sieci globalne, ale mnożą potencjalnych przedsiębiorców międzynarodowych.

W modelu dynamicznym nie jest uwzględniona ponadgraniczna sieć społeczna, rodzinna lub towarzyska przedsiębiorcy jako źródło jego początkowego i względnie trwałego kapitału społecznego, ułatwiającego wzrost międzynarodowy. Własne obserwacje autora polskich przedsiębiorstw dają podstawę sądzić, iż może to być istotna forma wsparcia dla przedsiębiorstw rodzinnych poszukujących możliwości wzrostu w otoczeniu międzynarodowym. W modelu dynamicznym brakuje także odniesienia do sieci społecznych, narodowych i wpływów międzynarodowych ich uczestników jako źródła początkowego ponadgranicznego kapitału społecznego.

Większość literatury przedmiotu koncentruje się na aprecjacji kapitału społecznego młodych, internacjonalizujących się przedsiębiorstw. Kapitał ten zwiększa się w czasie wraz ze wzrostem zasięgu i gęstości sieci społecznej[129]. Twórcy modelu dynamicznego postulują, aby przedsiębiorcy nie byli bierni i nie traktowali aprecjacji kapitału społecznego jako inercyjnego procesu tylko zaangażowali się aktywnie w zarządzanie swoją siecią społeczną, co ma doprowadzić do jej dywersyfikacji, powiększenia i pogłębienia lub przynajmniej do neutralizacji negatywnych skutków deprecjacji kapitału społecznego. Identyfikują trzy strategie aprecjacji kapitału społecznego:

a) powiększanie i pogłębianie sieci społecznych na dotychczasowych rynkach zagranicznych, wychodzenie poza więzi etniczne, rodzinne czy towarzyskie;

---

[126] J. L. Arregle, M. A. Hitt, D. G. Sirmon, P. Very, *The development of organizational social capital: attributes of family firms*, „Journal of Management Studies" 2007, 44, s. 73–95.

[127] I. Filatotchev, X. Liu, T. Buck, M. Wright, *The export orientation and export performance of high-technology SMEs in emerging markets: the effects of knowledge transfer by returnee entrepreneurs*, „Journal of International Business Studies" 2009, 40, s. 1005–1021.

[128] A. L. Saxenian, *The New Argonauts: Regional Advantage in a Global Economy*, Harvard University Press, Boston, MA, 2006, s. 45.

[129] N. E. Coviello, *Network dynamics of international…*, s. 713–731.

b) poszukiwanie i nawiązywanie nowych relacji społecznych na nowych rynkach przy minimalnym zaangażowaniu zasobów (wykorzystanie technologii komunikacyjnych i informatycznych – Internetu, uczestnictwo w misjach handlowych obcych państw, międzynarodowych izb przemysłowo-handlowych, korzystanie z inicjatyw typu *kompass* czy instrumentów wsparcia finansowego uczestnictwa w branżowych targach międzynarodowych);

c) poszukiwanie kontaktów międzynarodowych u swoich partnerów z sieci społecznych, narodowych, lokalnych. Poszukiwania wielokierunkowe szans na powiększenie ponadgranicznego kapitału społecznego okazują się bardziej efektywne niż skoncentrowane na pojedynczej strategii. Okolicznościami sprzyjającymi aprecjacji kapitału społecznego są: osobowość przedsiębiorcy (kultura osobista, życzliwość, empatia, komunikatywność, mobilność, otwartość, elastyczność, gotowość funkcjonowania w otoczeniu wielokulturowym, tolerancja, altruizm) i jego obycie międzynarodowe, unikalność oferty biznesowej, rodzinny charakter biznesu.

Twórcy modelu jako nieliczni obserwatorzy i badacze wpływu sieci społecznych na decyzje strategiczne biznesu koncentrują uwagę także na zjawisku negatywnym, jakim jest deprecjacja ponadgranicznego kapitału społecznego. We wcześniejszych publikacjach spekuluje się, że siła i wartość relacji społecznych może ulegać zmniejszeniu w czasie[130], a większość więzi pomostowych zanika w ciągu roku[131].

W modelu dynamicznym identyfikuje się trzy scenariusze deprecjacji kapitału społecznego:

a) zanik więzi w czasie;

b) dezaktualizacja znaczenia więzi;

c) zakończenie cyklu użyteczności więzi.

Zanik więzi wynika z osłabienia, systematycznego zmniejszania częstotliwości interakcji w ramach sieci. Ma to miejsce, kiedy dane interakcje sieciowe są zastępowane inną aktywnością społeczną. Deprecjacja kapitału społecznego wynika z jego nieużywania[132].

Dezaktualizacja/marginalizacja znaczenia więzi. Niektóre relacje sieciowe tracą na znaczeniu z uwagi na istotną zmianę swojego kontekstu. Utrata wpływów w czasie wynika ze zmian kontekstowych dotyczących jednego z aktorów, który przykładowo zmienił zatrudnienie lub w ogóle opuścił sektor.

Cykl życia użyteczności więzi. W ramach niektórych relacji sieciowych wyczerpują się bezpośrednie szanse biznesowe, generowane przez początkowy wolumen kapitału społecznego, mimo iż związki między aktorami mogą nie

[130] G. Soda, A. Usai, A. Zaheer, *Network memory: the influence of past and current networks on performance*, „Academy of Management Journal" 2004, 47, s. 893–906.

[131] R. Burt, *Bridge decay*, „Social Networks" 2002, 24, s. 333–363.

[132] P. Bourdieu, *op. cit.*, s. 241–258.

słabnąć lub nie dezaktualizować się, jak w poprzednich scenariuszach. Faza schyłkowa cyklu życia użyteczności sieci społecznej ma miejsce, kiedy bieżące i przewidywane potrzeby partnera/aktora okazują się już zaspokojone, a potencjał jego kontaktów (pośrednie więzi społeczne) wyczerpany.

Bycie w sieci społecznej, jak pokazują badania empiryczne i prezentuje model dynamiczny, jest warunkiem koniecznym dla wczesnej internacjonalizacji młodych, przedsiębiorczych firm, ale niewystarczającym. Uczestnicy sieci muszą umieć przekuć generowany kapitał społeczny na swoją przewagę i wynikające z niej korzyści. W przypadku młodych, internacjonalizujących się przedsiębiorstw większe znaczenie mają korzyści wynikające z procesu uczenia się, nabywania nowej wiedzy niż doraźne korzyści finansowe wynikające z nowych szans biznesowych na rynkach zagranicznych. W ramach ponadgranicznej sieci społecznej nabywana i kumulowana jest: *wiedza na temat funkcjonowania rynków zagranicznych*, *wiedza technologiczna* (współpraca z partnerami i ich sieciami kooperacji, wspólne rozwiązywanie problemów, obserwacja ich i innych uczestników rynku, ewoluujących potrzeb pozwalają na zapoznanie się z aktualnymi trendami technologicznymi i powiększanie własnego portfolio kompetencji technologicznych), *wiedza w zakresie dobrych praktyk budowania aliansów strategicznych* (wybór partnera, negocjacje, monitoring).

Firmy przedsiębiorcze, które wykorzystują szanse uczenia się w ramach sieci społecznych, osiągają wyższy wzrost w obszarze międzynarodowym.

3.4. Przegląd dotychczasowych badań empirycznych zachowań strategicznych przedsiębiorstw rodzinnych w otoczeniu globalnym

Z dotychczasowych rozważań teoretycznych w literaturze światowej na temat funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych można wywnioskować, że z jednej strony z uwagi na ich wrodzoną niechęć do podejmowania ryzyka, przywiązanie do tradycji, aspiracje strategiczne ograniczające się w wielu przypadkach do lokalnych szans biznesowych[133], nepotyzm, a z drugiej – ze względu na ograniczenia finansowe i napięcia między potrzebami finansowymi systemu rodziny i systemu firmy, tego typu podmioty gospodarcze nie wykazują dużego zainteresowania ekspansją międzynarodową, a jeżeli nawet, to wybierają model tradycyjny, procesowy i ewolucyjny.

Uznaje się, że wymienione cechy zachowawcze przedsiębiorstw rodzinnych w większości przypadków są powodem ich opóźnień w obszarze internacjonalizacji, a nawet mniejszego zaangażowania w rynki zagraniczne niż w przypadku ich odpowiedników nierodzinnych.

[133] R. Donckels, E. Frohlich, *op. cit.*, s. 149–160.

Jedne z pierwszych rozważań na temat internacjonalizacji firm rodzinnych pochodzą z początku lat 90. XX w. **Gallo** i **Sveen**[134] sugerują, że rodzinna natura biznesu może być zagrożona internacjonalizacją, która wymaga zmian w strukturze jego celów, w strategii i kulturze organizacyjnej. Zarządzanie operacjami międzynarodowymi wymaga umiejętności i kompetencji, których nabycie może stać w sprzeczności z dążeniem do utrzymania kontroli rodzinnej. Przedsiębiorcy rodzinni są niechętni do wprowadzania zmian w strukturze organizacyjnej i systemie zarządzania, które sprzyjałyby decentralizacji decyzji i zatrudnianiu wykwalifikowanych profesjonalistów. Z tych powodów rodzinny charakter biznesu może być przyczyną jego słabszej aktywności międzynarodowej.

Aldrich i **Cliff**[135] oraz **Zahra**[136] na podstawie własnych badań i obserwacji dochodzą do zupełnie innych wniosków. Według nich przedsiębiorstwa rodzinne są przykładami organizacji o wysokiej kulturze przedsiębiorczej, w których właściciele i zarząd rodzinny wspierają inklinacje biznesu do podejmowania ryzyka i zachowań innowacyjnych. W badaniach empirycznych 490 amerykańskich przedsiębiorstw produkcyjnych **Zahra**[137] wykrył pozytywną korelację między rodzinną własnością biznesu, jego systemem sprawowania nadzoru właścicielskiego i obecnością członków rodziny w zarządzie a internacjonalizacją, jej stopniem i zakresem. Wyniki tych badań dowodzą, że *system rodziny* zwiększa skłonność biznesu do podejmowania ryzyka w zakresie ekspansji międzynarodowej. Zahra wyjaśnia, że skoro internacjonalizacja ma duże znaczenie dla rozwoju biznesu w dłuższej perspektywie czasu, właściciele/menedżerowie przedsiębiorstw rodzinnych podejmują strategię ekspansji międzynarodowej, nawet jeśli wiąże się ona z większym ryzykiem.

Badania **Gallo** i **Estape**[138] przeprowadzone na małej, nielosowej próbie przedsiębiorstw pokazały, iż hiszpańskie firmy rodzinne podejmują internacjonalizację później, a jej przebieg jest dużo wolniejszy niż w firmach nierodzinnych.

Gallo i **Pont**[139] opublikowali wyniki badań przeprowadzonych w 57 hiszpańskich przedsiębiorstwach rodzinnych, które zaangażowane były w różnym stopniu w operacje międzynarodowe, a powstały średnio w latach 40. XX w. (firmy relatywnie dojrzałe). Wszystkie rozwijały się międzynarodowo według

---

[134] M. A. Gallo, J. Sveen, *Internationalizing the family business: Facilitating and restraining factors*, „Family Business Review" 1991, 4(2), s. 181–190.

[135] H. E. Aldrich, J. E. Cliff, *The pervasive effects of family on entrepreneurship: Toward a family embeddedness perspective*, „Journal of Business Venturing" 2003, 18(5), s. 507–525.

[136] S. A. Zahra, *Entrepreneurial risk taking in family firms*, „Family Business Review" 2005, 18(1), s. 23–40.

[137] S. A. Zahra, *International expansion of US. manufacturing family businesses: the effect of ownership and involvement*, „Journal of Business Venturing" 2003, 18, s. 495–512.

[138] M. A. Gallo, M. J. Estape, *Internationalization of family business*, IESE Business School, „Research Paper" 1992, no. 230.

[139] M. A. Gallo, G. C. Pont, *Important factors in family business internationalization*, „Family Business Review" 1996, 9(1), s. 45–60.

modelu tradycyjnego. Autorzy zidentyfikowali trzy grupy czynników wpływających na przebieg ich internacjonalizacji: *czynniki strategiczne* (szanse wzrostu w otoczeniu narodowym, poziom innowacyjności i zaawansowania technologicznego produktów, zasoby finansowe, rola czynnika społecznego, np. stosunek związków zawodowych do internacjonalizacji), *czynniki związane z systemem rodziny* (kompetencje członków rodziny niezbędne w procesach internacjonalizacji, planowanie sukcesji, kultura globalna rodziny, członkowie rodziny rezydujący za granicą, struktura własności), *czynniki związane z orientacją zarządu* (nastawienie do internacjonalizacji, sprawność procesu podejmowania decyzji, kompetencje menedżerskie, długoterminowa orientacja strategiczna, inklinacje do wchodzenia w alianse strategiczne). Wyniki badań wykazały, iż największe znaczenie dla procesów internacjonalizacji w badanych firmach rodzinnych miały: poziom innowacyjny, technologiczny oferowanych produktów, posiadanie członków rodziny rezydujących za granicą oraz podejmowanie strategii kooperacyjnych. Te dwa ostatnie czynniki redukują niepewność funkcjonowania w otoczeniu międzynarodowym i zmniejszają ryzyko postrzegane przez rodzinę.

Simon[140], badając 500 przedsiębiorstw niemieckich uznawanych za te o dużym potencjale wzrostu, stwierdził, że ich znacząca część ma charakter rodzinny. Stopień internacjonalizacji badanych firm rodzinnych przekraczał 50%. Preferowaną strategią wejścia na rynki zagraniczne były samodzielne filie zagraniczne, co dowodzi małej popularności strategii kooperacyjnej wśród niemieckich firm rodzinnych. Badane firmy oferowały innowacyjne produkty niszowe.

Davis i **Harveston**[141], korzystając z wyników badań przeprowadzonych w 1997 r. przez Arthur Anderson Center for Family Business and Mass Mutual – The Blue Chip Company, postawili hipotezę, że poziom internacjonalizacji firm rodzinnych prowadzonych przez ich założycieli (firmy prowadzone przez pierwsze pokolenie rodziny) jest wprost proporcjonalny do wieku i wykształcenia założyciela/menedżera, jego skłonności do inwestowania w technologie oraz sprawności w zakresie korzystania z Internetu.

Gallo, **Arino**, **Manez**, **Cappuyns**[142] na podstawie badań jakościowych 13 przypadków hiszpańskich firm rodzinnych będących w bardziej lub mniej udanych aliansach strategicznych bądź planujących współpracę z partnerami zagranicznymi dowodzą, że strategia kooperacyjna może mieć pozytywny wpływ na internacjonalizację w badanych przedsiębiorstwach. Alians strategiczny umożliwia firmie dostęp do kompetencji marketingowych, organizacyjnych, mene-

[140] H. Simon, *Hidden champions: lessons from 500 of the world's best known companies*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 1996.

[141] P. Davis, P. Harveston, *Internationalization and organizational growth: The impact of Internet usage and technology involvement among entrepreneur-led family businesses*, „Family Business Review" 2000, vol. XIII, no. 2, s. 107–120.

[142] M. A. Gallo, A. Arino, I. Manez, K. Cappuyns, *Internationalization via strategic alliances in family businesses*, paper presented at the Family Business Network's 13th World Academic Research Forum, Helsinki 2002.

dżerskich, technologicznych partnera, a w przypadku relacji kapitałowych dostęp do zasobów finansowych. Udane alianse strategiczne determinowane były takimi czynnikami, jak: *technologia produktu* uwzględniająca tendencje światowe; *gotowość otwarcia struktury własności* dla partnerów spoza rodziny, z innej kultury, celem pozyskania nowych źródeł finansowania wzrostu; *kompetencje menedżerskie* (wola rozwoju przedsiębiorstwa, gotowość na zmiany i umiejętność zarządzania nimi) oraz duży *stopień zaangażowania* we wspólne przedsięwzięcie.

Fernandez i **Nieto**[143] do analiz empirycznych nad internacjonalizacją firm rodzinnych wykorzystali dane empiryczne z Hiszpańskiego Ministerstwa Nauki i Technologii w postaci 10 579 obserwacji małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych, z których 56% miało charakter rodzinny. Autorzy analiz interesowali się czynnikami, które mogą mieć wpływ na rozpoczęcie i przebieg internacjonalizacji w badanych przedsiębiorstwach, takimi jak: udział członków rodziny w zarządzie przedsiębiorstwa, pokolenie aktualnie zarządzające biznesem, struktura własności (100% własności rodziny, udział innej instytucji krajowej lub zagranicznej w strukturze własności), uczestnictwo w aliansach kontraktowych, wielkość firmy, stopień zadłużenia, nakłady na B&R, sektor, w którym funkcjonuje firma. Analizy wykryły negatywną korelację między internacjonalizacją firmy a jej rodzinnym zarządem, co oznacza, że firmy rodzinne są mniej zaangażowane w ekspansję międzynarodową niż firmy nierodzinne. Autorzy analiz twierdzą, że jest to wynik trudności firm rodzinnych w dostępie do zasobów i umiejętności kluczowych w procesie budowy przewagi konkurencyjnej na poziomie międzynarodowym. Owe zasoby i umiejętności można nabyć wewnętrznie, dopuszczając młode pokolenie rodziny, lepiej przystosowane do funkcjonowania w otoczeniu globalnym, do pełnienia funkcji menedżerskich lub zewnętrznie – od udziałowców nierodzinnych, instytucjonalnych bądź poprzez alianse strategiczne. Potwierdza to silna pozytywna korelacja między rozpoczęciem internacjonalizacji i jej stopniem a udziałem młodego pokolenia w zarządzaniu, otwartą strukturą własności i uczestnictwem biznesu w aliansach strategicznych.

Cerrato i **Piva**[144] dowodzą wynikami swoich analiz empirycznych, przeprowadzonych na próbie reprezentatywnej 1324 małych i średnich włoskich przedsiębiorstw produkcyjnych (regularne badania prowadzone przez włoski bank Capitalia), iż czynnikami krytycznymi dla procesów internacjonalizacji są: *udział członków rodziny w zarządzie przedsiębiorstwa* (mierzony stosunkiem liczby menedżerów rodzinnych do ogólnej liczby menedżerów), *kapitał ludzki*

---

[143] Z. Fernandez, M. J. Nieto, *Internationalization strategy of small and medium-sized family businesses: some influential factors*, „Family Business Review" 2005, vol. XVIII, no. 1, s. 77–89.

[144] D. Cerrato, M. Piva, *The internationalization of small and medium-sized enterprises: The effect of family management, human capital and foreign ownership*, Università Cattolica del Sacro Cuore, Milan 2007.

(liczba pracowników z wyższym wykształceniem do ogólnej liczby zatrudnionych) oraz *obecność udziałowca zagranicznego w strukturze własności*. Według wyników badań stopień zaangażowania się rodziny w zarządzanie przedsiębiorstwem jest negatywnie skorelowany z podejmowaniem decyzji o rozpoczęciu ekspansji międzynarodowej biznesu, natomiast nie ma już znaczenia dla stopnia jego internacjonalizacji. Kapitał ludzki oraz obecność udziałowca zagranicznego w strukturze własności wywierają pozytywny wpływ zarówno na podejmowanie decyzji o internacjonalizacji, jak i na jej przebieg. Autorzy opracowania tłumaczą negatywną korelację między decyzją o internacjonalizacji firmy rodzinnej a stopniem angażowania się członków rodziny w zarządzanie, jej konserwatyzmem, awersją do podejmowania ryzyka, brakiem kompetencji menedżerskich, dążeniem do utrzymania kontroli rodzinnej nad biznesem.

Graves i **Thomas**[145], korzystając z bazy danych Australijskiego Biura Statystycznego prowadzącego badania firm australijskich w zakresie ich wzrostu, kondycji ekonomicznej i ewentualnych zagrożeń, przeprowadzili analizy statystyczne pozwalające ustalić wpływ kompetencji menedżerskich na zachowania międzynarodowe małych i średnich firm produkcyjnych, rodzinnych i nierodzinnych. Według teorii zasobowej efektywna ekspansja międzynarodowa wymaga kompetencji menedżerskich niezbędnych do konfiguracji i eksploatacji zasobów firmy na rynkach zagranicznych. Przedmiotem zainteresowania Australijczyków były: *liczebność zespołu menedżerskiego* (zasoby ludzkie dostępne do wykonywania funkcji menedżerskich), *kompetencje zawodowe* (liczba menedżerów spoza rodziny, szkolenia zawodowe – uzupełnianie wykształcenia formalnego oraz te z zakresu zarządzania), *kultura strategiczna biznesu* (formalny plan strategiczny, plan ekspansji międzynarodowej, formalne systemy kontroli, TQM). Czynniki te w istotny sposób były pozytywnie skorelowane z internacjonalizacją i jej natężeniem w badanych firmach. Analizy pozwoliły również potwierdzić stawiane hipotezy, iż firmy rodzinne są mniej skłonne rozwijać tego typu kompetencje menedżerskie niż firmy nierodzinne. Mimo gorszej sytuacji firm rodzinnych pod tym względem, zidentyfikowano grupę przedsiębiorstw rodzinnych o dużym stopniu internacjonalizacji. Firmy rodzinne muszą mieć zatem właściwości pozwalające im na rekompensatę braków w zakresie kompetencji menedżerskich.

Graves i **Thomas**[146] opublikowali wyniki badań jakościowych przeprowadzonych na ośmiu przypadkach australijskich firm rodzinnych pochodzących z różnych sektorów produkcji, zaangażowanych w biznes międzynarodowy. Korzystając z trzech teoretycznych profili przedsiębiorstw prowadzących operacje międzynarodowe, ustalili, że sześć badanych przypadków przedsiębiorstw

[145] Ch. Graves, J. Thomas, *Internationalization of Australian Family Businesses: A managerial capabilities perspective*, „Family Business Review" 2006, vol. XIX, no. 3, s. 207–223.

[146] Ch. Graves, J. Thomas, *Determinants of the internationalization pathways of family firms: An examination of family influence*, „Family Business Review" 2008, vol. XXI, no. 2, s. 151–167.

podjęło tradycyjny, etapowy model internacjonalizacji, a dwie firmy rozwijały się według modelu pośredniego, zbliżonego do globalnego. Wyniki badań dowodzą, iż wybór modelu internacjonalizacji i jej przebieg determinowany jest trzema czynnikami: *zaangażowaniem biznesu w internacjonalizację* (perspektywa zarządzania strategicznego), *dostępnością zasobów finansowych* (perspektywa zasobowa) i *zdolnością do rozwijania kompetencji organizacyjnych* (perspektywa zasobowa), niezbędnych do funkcjonowania i wzrostu w otoczeniu globalnym. System rodziny ma wpływ na wymienione czynniki poprzez aspiracje rodziny wyznaczające wizję i cele biznesu oraz nastawienie do podejmowania ryzyka.

Ostatnie publikowane wyniki badań **Claver**, **Rienda** i **Quer**[147] poświęconych procesom internacjonalizacji w 92 hiszpańskich firmach rodzinnych wydają się dość kontrowersyjne z uwagi na metodologię. Wyniki potwierdzają jedynie pozytywną korelację między długoterminową wizją biznesu i obecnością menedżerów spoza rodziny w zarządzie a aktywnością międzynarodową firm.

Wnioski

- Prezentowany materiał empiryczny opisujący wyniki nielicznych jeszcze badań ekspansji międzynarodowej przedsiębiorstw rodzinnych nie daje jednoznacznej odpowiedzi, czy system rodziny pozytywnie czy negatywnie wpływa na zachowania międzynarodowe tej grupy podmiotów gospodarczych. Badania prowadzone były w różnych kręgach kulturowych według różnej metodologii i w różnym czasie (pierwsze badania pochodzą z końca lat 80. XX w.). W kilku przypadkach niejasny jest sposób i uzasadnienie doboru próby badawczej. W ramach każdego projektu badano przedsiębiorstwa istotnie różniące się formą organizacyjno-prawną, stopniem profesjonalizacji zarządzania, kulturą strategiczną. Zdarzało się, że wykorzystywano do analiz zachowań międzynarodowych firm bazy danych utworzone dla innych celów.
- Kultura narodowa może mieć pozytywny wpływ na podejmowanie przez biznes i przebieg jego ekspansji międzynarodowej. Wysoki stopień globalizacji i rozwoju cywilizacyjnego, znaczące miejsce przedsiębiorczości w narodowym systemie wartości, silny wizerunek przedsiębiorstw rodzinnych oraz język angielski – dominujący w globalizującym się świecie są źródłem sukcesu amerykańskich przedsiębiorstw rodzinnych w obszarze międzynarodowym.
- Skoro źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw rodzinnych nad ich odpowiednikami nierodzinnymi są wyróżniające umiejętności w zakresie generowania kapitału społecznego wewnętrznego i zewnętrznego, a kapitał społeczny ponadgraniczny ma istotny wpływ na aktywność międzynarodową młodych przedsiębiorstw, należy uznać, iż przedsiębiorstwa rodzinne będą bardziej zorientowane na ekspansję międzynarodową niż ich odpowiedniki nierodzinne.

[147] E. Claver, L. Rienda, D. Quer, *'Family firms' international commitment. The influence of family-related factors*, „Family Business Review" 2009, vol. XXII, no. 2, s. 125–135.

Rozdział 4

Ekspansja międzynarodowa przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych z rynku NewConnect

4.1. Koncepcja i zakres badań empirycznych

Część empiryczna rozprawy ma formę sprawozdania z przeprowadzonych i zakończonych na przełomie 2012/2013 r. badań własnych autora, porównawczych małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych i ich odpowiedników nierodzinnych notowanych na alternatywnym rynku kapitałowym NewConnect, które pozwoliły na zakwestionowanie utartych stereotypów na temat zachowań strategicznych przedsiębiorstw rodzinnych, negatywnie wpływających na ich wizerunek i ocenę wartości prezentowanej przez nie formuły biznesu w gospodarce globalnej, opartej na wiedzy.

Cytowane w części teoretycznej badania porównawcze efektywności funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych, publicznych i niepublicznych, pochodzących z różnych kręgów kulturowych (USA, Japonia, Chile, Szwecja, Wielka Brytania, Hiszpania, Polska), przeprowadzane w różnym czasie od końca lat 90. i przez pierwszą dekadę po 2000 r., dowodzą w zdecydowanej większości pozytywnej korelacji między osiąganymi wynikami finansowymi przez biznes (ROA, ROE) a jego rodzinnym charakterem. Źródłem wykrytej przewagi konkurencyjnej jest zasób strategiczny w postaci kapitału społecznego, rodzinnego lub, według szkoły zasobowej, familizm pozytywny promujący zachowania typu stewardship, a redukujący zachowania agencyjne. W dojrzałych gospodarkach rynkowych firmy rodzinne publiczne osiągają także wyższy wskaźnik Q Tobina. Jest to wskaźnik charakteryzujący rynkową wartość przedsiębiorstwa w stosunku do wartości jego aktywów policzalnych. Różnica między tymi wartościami na korzyść wartości rynkowej jest miarą kapitału ludzkiego (intelektualnego i społecznego) w postaci aktywu niepoliczalnego.

Z uwagi na to, że firmy notowane na NewConnect w większości są relatywnie młode, niektóre to start-upy, narażone na niestabilność dochodową, kursową akcji, kursową walut, analizy finansowe czy te oparte o metodę Q Tobina, są mało wiarygodne i użyteczne w tym konkretnym kontekście. Celem zarządu

firm publicznych jest kreowanie ich wartości w długim okresie. Zatem traci sens porównywanie wskaźników efektywności finansowej czy wskaźnika Tobina firm, które funkcjonują na rynku kapitałowym od 6 lat do kilku miesięcy. W wielu przypadkach kapitał pozyskiwany w drodze emisji akcji jest inwestowany w przedsięwzięcia długookresowe, ale ich efekty ekonomiczne nie są odczuwalne natychmiast. Są młode przedsiębiorstwa technologiczne prowadzące intensywne badania rozwojowe, które nie generują jeszcze przychodów, trudno ustalić, kiedy to nastąpi, a ich współczynnik Tobina jest zaskakująco wysoki. W przypadku sektora inwestycji, mediów, informatyki, eco-energii czy technologii wysoki współczynnik Tobina często nie jest pozytywnie skorelowany z osiąganymi wynikami finansowymi biznesu. W tych badaniach eksperymentalnie taki współczynnik został wyliczony, lecz przy zastrzeżeniu jego ograniczonej aplikacji w analizach podstawowych.

Oryginalną i autorską koncepcją przedmiotu badań była korelacja między aktywnością międzynarodową czynną biznesu, mierzoną jego stopniem internacjonalizacji i wyborem modelu ekspansji międzynarodowej (model tradycyjny a model globalny) a zmiennymi kontrolnymi: lokalizacją geograficzną biznesu, jego wielkością, wiekiem, sektorem oraz zmiennymi objaśniającymi: charakterem biznesu – nierodzinny/rodzinny z uwzględnieniem typu A, B, C przedsiębiorstwa rodzinnego, obyciem międzynarodowym przedsiębiorcy, finansowaniem rozwoju z programów unijnych (innowacyjna gospodarka, paszport do eksportu), nadzwyczajną aktywnością w sferze badań i rozwoju, obecnością podmiotu zagranicznego w strukturze akcjonariatu, posiadaniem grupy kapitałowej czy byciem spółką zależną. Nie zostały uwzględnione zmienne: profesjonalizacja w zakresie zarządzania strategicznego (zmienna uwzględniana w cytowanych badaniach światowych firm niepublicznych) z uwagi na to, że wszystkie badane podmioty rynku kapitałowego prezentują akceptowalną kulturę profesjonalizacji zarządzania, czego dowodem jest ich sformalizowany system zarządzania strategicznego w postaci artykulacji wizji, misji i ogólnej strategii rozwoju w stosownych dokumentach i na stronach internetowych oraz plany operacyjne krótkookresowe. W literaturze przedmiotu uwzględnia się jeszcze inne cechy, zmienne determinujące orientację międzynarodową, lecz w przypadku badanej populacji cechy te są powszechne, a ich intensywność występowania zbliżona.

Aktywność międzynarodowa biznesu kontrolowanego przez rodzinę właścicielską w konfrontacji z aktywnością międzynarodową firm nierodzinnych pozwoli ustalić, która grupa przedsiębiorstw lepiej dostosowuje się do globalizującego się otoczenia, lepiej wykorzystuje szanse globalne i szybciej buduje przewagę konkurencyjną. Podejmowanie przez biznes operacji międzynarodowych jest działaniem przedsiębiorczym: innowacyjnym, proaktywnym i ryzykownym. W przypadku młodych przedsiębiorstw wczesna internacjonalizacja kreuje globalną kulturę organizacyjną, która wyznacza kierunek i dynamikę ich wzrostu oraz rozwoju na kolejnych etapach cyklu życia. Dla młodych, innowa-

cyjnych przedsiębiorstw pochodzących z gospodarek wschodzących ekspansja międzynarodowa na rynki państw wysoko rozwiniętych jest czasami jedyną, racjonalną strategią komercjalizacji swoich produktów o dużej wartości dodanej, na które popyt na rynku macierzystym jest niewystarczający z uwagi na jego ograniczoną chłonność kosztownych innowacji.

Przegląd dotychczasowych, nielicznych badań empirycznych na świecie na temat zachowań strategicznych przedsiębiorstw rodzinnych w otoczeniu globalnym nie upoważnia do generalizacji wykrytych prawidłowości z uwagi na niedoskonałości metodologiczne tych badań oraz ich kontekst narodowy. Niektóre z tych badań wykazały pozytywną korelację między rodzinnym charakterem biznesu a jego sukcesami międzynarodowymi, inne – wskazywały negatywną korelację między tymi cechami.

Badania tak licznej populacji małych i średnich przedsiębiorstw publicznych przeprowadzone przez autora jako jedyne z dotychczasowych na świecie uwzględniają jednocześnie wpływ typu przedsiębiorstwa rodzinnego (stopień dominacji rodziny w zarządzaniu i we własności) na internacjonalizację biznesu oraz wpływ systemu rodziny na wybór modelu jego internacjonalizacji. Metodologia badań wybranej populacji przedsiębiorstw zwiększyła prawdopodobieństwo uzyskania obiektywnych danych, co przełożyło się na większą wiarygodność ich rezultatów.

4.2. Populacja badanych przedsiębiorstw – uzasadnienie wyboru

Kontekstem całego opracowania jest zarządzanie strategiczne, w szczególności zarządzanie międzynarodowe i zarządzanie przedsiębiorstwem rodzinnym. Kluczem wyboru badanej populacji – małych i średnich przedsiębiorstw publicznych notowanych na NewConnect jest ich podobieństwo zachowań strategicznych (silna orientacja na wzrost i rozwój) i silnej orientacji przedsiębiorczej. Zgodnie z modelem rozwojowym biznesu A. Chandlera i P. Druckera oraz teorią *New International Ventures* wśród takiej populacji przedsiębiorstw należałoby oczekiwać dużej popularności internacjonalizacji w ich strategiach wzrostu i rozwoju jako sposobu na racjonalne dostosowanie się do globalnego otoczenia. To, co je różni z punktu widzenia sukcesu międzynarodowego lub jego braku, zostało wykorzystane do specyfikacji zmiennych niezależnych. Przy czym zmienne zależne wyrażają aktywność międzynarodową w ogóle bądź jej brak, stopień internacjonalizacji i jej model a kluczową dla tych badań zmienną niezależną jest rodzinny bądź nierodzinny charakter biznesu. Ponadto, autor inspirował się dotychczasowymi praktykami stosowanymi w cytowanych badaniach firm rodzinnych na świecie, których celem było porównanie osiąganych wyników finansowych przez firmy rodzinne i nierodzinne, publiczne, notowane na rynku podstawowym i wykazanie, która grupa przedsiębiorstw generuje

większą przewagę konkurencyjną. W prezentowanych badaniach celem jest wykazanie, która grupa przedsiębiorstw notowanych na NewConnect lepiej funkcjonuje w otoczeniu globalnym.

Badaniem jakościowo-statystycznym były objęte wszystkie przedsiębiorstwa: mikro, małe i średnie notowane na NewConnect w liczbie 425 do końca 2012 r., funkcjonujące w sektorach gospodarki o największym potencjale wzrostu, takich jak: budownictwo, eco-energia, e-handel, handel, informatyka, inwestycje (głównie venture capital/private equity), media, nieruchomości, ochrona zdrowia, recycling, technologie, telekomunikacja, usługi finansowe, inne usługi, wypoczynek. Przyjęta struktura sektorowa jest zgodna z nomenklaturą stosowaną na NewConnect.

Są to firmy wysoce przedsiębiorcze, tzn.: innowacyjne, pro-aktywne i skłonne podejmować ryzyko, powstałe w drugiej połowie lat 90. i po 2000 r., zarządzane w zdecydowanej większości przez profesjonalnych menedżerów o unikalnych, udokumentowanych kompetencjach technologicznych (branżowych), menedżerskich, z pasją tworzenia, kulturą strategiczną i dalekosiężną wizją biznesu. Wielu z nich nie przekroczyło wieku 40 lat, a mimo to legitymuje się bogatym i wszechstronnym doświadczeniem branżowym i menedżerskim nabytym w przedsiębiorstwach krajowych i zagranicznych liczących się na rynku. W przypadku młodych firm sektora informatycznego – głównie gier komputerowych – średnia wieku menedżera jest znacznie niższa. Takie firmy tworzone są przez grupę przyjaciół, pasjonatów o komplementarnych, wysoce wyspecjalizowanych umiejętnościach technologicznych (trudno jeszcze znaleźć poza rodzeństwem taki zespół rodzinny, wielopokoleniowy). Dzięki bliskim relacjom interpersonalnym i wspólnej pasji są w stanie wygenerować kapitał społeczny bazujący na najcenniejszym typie zaufania – zaufaniu emocjonalnym, czyli kapitał bliski kapitałowi rodzinnemu. Są to jeszcze bardzo młodzi ludzie, stanu wolnego i trudno powiedzieć, na ile ich przyszłe rodziny zaangażują się w biznes. W badaniach przedsiębiorstwa te były klasyfikowane jako nierodzinne lub prywatne o dominacji jednego lub kilku właścicieli i wielokrotnie zarządzających. Sporo spółek na NewConnect jest laureatami prestiżowych konkursów i posiadaczami następujących tytułów: Przedsiębiorstwo Fair Play, Rzetelna Firma, Lider Eksportu, Gazela Biznesu, Wehikuł Czasu, Solidny Pracodawca czy Lider Innowacyjności. Wszystkie badane firmy wykorzystują w działalności biznesowej zaawansowane technologie informatyczne (IT), posiadają profesjonalnie wykonane strony internetowe, a te, które już podjęły internacjonalizację albo planują ją w najbliższym czasie, oferują ich wersje w kilku językach obcych. Standardy rynku kapitałowego coraz bardziej wymagające wpływają na profesjonalizację polityki informacyjnej firm, co oznacza regularne publikacje bieżących i okresowych sprawozdań finansowych, dokumentów informacyjnych przy emisjach akcji czy aktualizowanie, w razie zmian, informacji na temat struktury akcjonariatu, składu zarządu, składu rady nadzorczej czy reguł ładu korporacyjnego. Mimo

pomocy autoryzowanych doradców, są spółki, które, wchodząc na rynek kapitałowy, mają kłopoty z adaptacją i z wypełnianiem nowych obowiązków.

Decyzje badanych firm o wejściu na alternatywny rynek kapitałowy były podyktowane takimi względami, jak:

- **finansowanie wzrostu** (bardziej w kierunku konsolidacji sektora poprzez fuzje i przejęcia niż wzrost organiczny);
- **finansowanie rozwoju** (aktywność w zakresie badań i rozwoju, nabywanie technologii, przyspieszenie jej komercjalizacji);
- **reputacja** (kreowanie silnego wizerunku przedsiębiorstwa publicznego, profesjonalnego, wiarygodnego, transparentnego i odpowiedzialnego społecznie);
- **strategia wyjścia z biznesu** (przez venture capital/private equity, czasami przez rodzinę, nie do końca efektywną z uwagi na niskie obroty na rynku kapitałowym).

Rynek NewConnect od początku istnienia rozwija się bardzo dynamicznie mimo licznych niedoskonałości i ciągłej potrzeby podnoszenia standardów funkcjonowania na nim. Liczba spółek na małej giełdzie wzrasta w lawinowym tempie. Polski ASO znajduje się na 2. miejscu na 15 funkcjonujących w Europie pod względem liczby notowanych przedsiębiorstw zaraz po AIM w Londynie, który był pierwowzorem dla NewConnect i powstał w 1995 r. Pod względem kapitalizacji polska mała giełda jest natomiast na 7. miejscu pod względem przeciętnej wartości pozyskanych środków na giełdzie w okresie ostatnich pięciu lat. W 2012 r. łączna kapitalizacja wszystkich spółek przekroczyła 9 mld zł i wzrosła w porównaniu do roku poprzedniego o 5,14%. W ciągu pięciu lat istnienia odnotowano 432 debiuty (w tym 7 debiutów spółek zagranicznych), 17 przejść na główny parkiet i 5 upadłości. Z uwagi na większe ryzyko inwestycji w rynek NewConnect obserwuje się niewielką płynność (niskie obroty) i coraz niższe w związku z tym oferty spółek poniżej 1 mln zł. Niskie oferty wynikają także z faktu pojawiania się coraz większej liczby start-upów z kilkumiesięczną historią, a takim podmiotom potrzebne są z reguły niewielkie środki pieniężne. Wśród inwestorów na NC największą grupę stanowią inwestorzy indywidualni. Ich udział w obrotach, mimo że systematycznie maleje, to wciąż jest znaczący i stanowi ponad 70%. Inwestorzy instytucjonalni to wehikuły inwestycyjno-podatkowe rejestrowane w państwach o atrakcyjnym systemie podatkowym, capital venture/private equity, fundusze inwestycyjne. Struktura akcjonariatu spółek NC charakteryzuje się dużym stopniem koncentracji.

4.3. Problem badawczy i hipotezy

Z niektórych opracowań naukowych wynika, że małe i średnie przedsiębiorstwa rodzinne charakteryzują się mniejszą orientacją przedsiębiorczą niż ich odpowiedniki nierodzinne, z uwagi na swoją dużą wrażliwość na ryzyko i słabsze

kompetencje menedżerskie. Bezpieczeństwo finansowe rodziny i jej kolejnych pokoleń jest priorytetem w systemie rodzinnym, który determinuje zachowania strategiczne biznesu, a także wyznacza kierunek i tempo jego rozwoju. Zwraca się więc uwagę na ich awersję do korzystania z dźwigni finansowej oraz niechęć do otwierania struktury własności na inwestorów zewnętrznych czy wręcz unikanie decyzji o wejściu na rynek kapitałowy. Planowany wzrost i rozwój starają się finansować poprzez reinwestowanie wypracowanych zysków. Oprócz finansowania słabością firm rodzinnych mogą być zasoby ludzkie, a zwłaszcza kadra zarządzająca, wywodząca się z rodziny właścicielskiej i zatrudniana często nie według klucza kompetencji menedżerskich, doświadczenia czy osiągnięć, ale na zasadzie nepotyzmu.

W świetle powyższego, trwają dyskusje, czy w warunkach nowej ekonomii XXI w., w której orientacja na globalne zasoby i szanse oraz kapitał ludzki są źródłem przewagi konkurencyjnej, firmy rodzinne będą marginalizowane w życiu gospodarczym z uwagi na swoje słabości, a pozytywna rola rodziny sprowadzać się będzie tylko do wczesnego etapu przedsiębiorczego życia biznesu, czy też kapitał społeczny, rodzinny stanowiący zasób strategiczny firm rodzinnych będzie źródłem ich sukcesu i dalszej ekspansji w globalizującym się i bardziej wymagającym otoczeniu.

Autor formułuje zatem główny problem badawczy w następujący sposób: *jaką rolę mogą odgrywać przedsiębiorstwa rodzinne w nowej ekonomii XXI w.?* Problemami badawczymi szczegółowymi są natomiast niżej sformułowane pytania:

- *jak silna jest orientacja przedsiębiorcza małych i średnich firm rodzinnych publicznych w konfrontacji z ich odpowiednikami nierodzinnymi?*
- *w jakim stopniu zaangażowanie rodziny w zarządzanie biznesem oraz w jego własność jest w stanie dodać firmie największą wartość na etapie wzrostu, zwłaszcza realizowanego poprzez ekspansję międzynarodową?*
- *czy i jak firmy rodzinne wykorzystują ekspansję międzynarodową w procesie przyspieszonego wzrostu i rozwoju w porównaniu do ich odpowiedników nierodzinnych?*
- *czy firmy rodzinne posiadają szczególne kompetencje pozwalające na wczesną ekspansję międzynarodową?*

Weryfikacja sformułowanych poniżej hipotez pozwoli na udzielenie odpowiedzi na powyższe pytania.

Skoro przedsiębiorstwa rodzinne charakteryzują się, zgodnie z ukształtowanym stereotypem, awersją do finansowania swojego wzrostu i rozwoju ze źródeł zewnętrznych i na drodze kapitałowej, należy oczekiwać, że ich wzrost i rozwój odbywa się na skalę mniejszą niż ma to miejsce w sytuacji przedsiębiorstw nierodzinnych. Wrażliwość na ryzyko, priorytet systemu rodziny nad potrzebami i interesami systemu biznesu może być powodem słabszej orientacji przedsiębiorczej tego typu podmiotów gospodarczych. Co więcej, z uwagi na wysoką

dynamikę wzrostu, zmienność i nieprzewidywalność oraz wysoki poziom konkurencji wymagający innowacyjności i wzmożonych wydatków na badania i rozwój pewnych, szczególnych sektorów gospodarki, takich jak: informatyka, biotechnologia, technologie, media, należy spodziewać się nieznaczącego udziału w nich przedsiębiorstw rodzinnych z wyżej wymienionych powodów. Niski udział firm rodzinnych na małej giełdzie jest założeniem zasadnym także z uwagi na wcześniejsze badania przeprowadzone w Polsce, których wyniki wskazują na udział firm rodzinnych w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw nieprzekraczający 36%[1].

Studia literaturowe oraz wyniki dotychczasowych badań uprawniły autora do sformułowania następujących hipotez, będących prawdopodobnymi odpowiedziami na postawione problemy badawcze:

Hipoteza główna (H): *Przedsiębiorstwom rodzinnym nie zagraża marginalizacja w warunkach nowej ekonomii XXI w.*

Hipotezy pomocnicze:

H1. *Małe i średnie przedsiębiorstwa rodzinne są mniej zorientowane na przyspieszony wzrost i rozwój niż ich odpowiedniki nierodzinne, co może wynikać z ich naturalnej awersji do ryzyka i niechęci do poszukiwania źródła finansowania na alternatywnym rynku kapitałowym.*

H2a. *Wśród firm rodzinnych notowanych na rynku NewConnect dominuje typ „A", w którym rodzina ma przewagę zarówno we własności, jak i w zarządzaniu.*

H2b. *Wśród firm rodzinnych notowanych na rynku NewConnect typ „C", w którym rodzina ma przewagę w zarządzaniu, ale nie ma jej w strukturze własności, jest optymalny z punktu widzenia aktywności przedsiębiorczej.*

Internacjonalizacja biznesu, która oznacza identyfikowanie i wykorzystywanie w procesie wzrostu szans w otoczeniu globalnym, jest aktem przedsiębiorczym. Wiąże się z proaktywnością, innowacyjnością i wymaga tolerancji na ryzyko. Przedsiębiorstwo podejmujące strategię ekspansji międzynarodowej rośnie szybciej niż te, które tego nie robią, dzięki funkcjonowaniu na więcej niż jednym rynku narodowym i zwiększaniu wolumenu sprzedaży. Dla młodych, innowacyjnych przedsiębiorstw pochodzących z gospodarki wschodzącej, takiej jak Polska, oferujących produkty o dużej wartości dodanej i narażonych wielokrotnie na ograniczoną chłonność kosztownych innowacji przez rynek narodowy, internacjonalizacja stanowi efektywną strategię komercjalizacji ich technologii na rynkach gospodarek wysoko rozwiniętych. Co więcej, w przypadku zaawansowanej formuły funkcjonowania na rynkach zagranicznych (wejścia

[1] Firmy rodzinne stanowią 36% sektora MMSP. Udział firm rodzinnych (według przyjętej definicji) w MMSP maleje wraz ze wzrostem przedsiębiorstwa: wśród mikroprzedsiębiorstw firmy rodzinne stanowią 38%, wśród firm małych – 28%, zaś wśród firm średniej wielkości – 14%. Badanie firm rodzinnych. Raport końcowy, Warszawa 2009, www.firmyrodzinne.pl (dostęp: 20.02.2013 r.).

kapitałowe), dostęp do przewag komparatywnych innych krajów umożliwia biznesowi budowanie, powiększanie i ochronę przewagi konkurencyjnej, bardziej niż to ma miejsce w przypadku eksportu. Mając na względzie dotychczasowy wizerunek działań strategicznych małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych, ich nadzwyczajną zdolność generowania zasobu strategicznego, jakim jest kapitał społeczny, wewnętrzny i zewnętrzny – w tym i ponadgraniczny, autor stawia kolejne hipotezy:

H3a. *Przedsiębiorstwa rodzinne na NewConnect angażują się w ekspansję międzynarodową częściej niż ich odpowiedniki nierodzinne.*

H3b. *Przedsiębiorstwa rodzinne na NewConnect częściej niż ich odpowiedniki nierodzinne rozwijają się międzynarodowo według modelu globalnego (born global) i częściej stosują zaawansowane, kapitałowe sposoby wejścia na rynki zagraniczne.*

H3c. *Stopień internacjonalizacji przedsiębiorstw rodzinnych na NewConnect jest wyższy niż ich odpowiedników nierodzinnych.*

H4. *Źródłem przewagi konkurencyjnej firm rodzinnych nad odpowiednikami nierodzinnymi w otoczeniu globalnym są ich wyróżniające umiejętności w zakresie generowania kapitału społecznego, w szczególności ponadgranicznego kapitału społecznego wiążącego.*

4.4. Metodologia badań

Z uwagi na złożony, wieloaspektowy charakter relacji personalnych w przedsiębiorstwie rodzinnym i wciąż niekorzystny lub nieobiektywny wizerunek tej formy przedsiębiorczości w warunkach polskich, co utrudnia w trakcie badań ilościowych/ankietowych uzyskanie deklaracji, co do ich rodzinnej tożsamości i wiarygodnych informacji, przeprowadzone badania miały charakter jakościowo-ilościowy. Przyjęta metodologia gwarantowała uzyskanie informacji na temat całej populacji firm.

Badaniem, które trwało od 23 kwietnia 2012 r. do 27 stycznia 2013 r., objęto całą populację przedsiębiorstw notowanych na NewConnect w liczbie 425 podmiotów. Zmiennymi zależnymi były: aktywność międzynarodowa lub jej brak, model internacjonalizacji oraz stopień internacjonalizacji. Za zmienne kontrolne przyjęto lokalizację, wiek, zatrudnienie oraz sektor przedsiębiorstwa, zaś zmienne niezależne stanowiły: charakter przedsiębiorstwa rodzinne/nierodzinne, ponadprzeciętne nakłady na B&R/przeciętne nakłady na B&R, dotacje unijne/brak dotacji, obycie międzynarodowe przedsiębiorcy-menedżera/brak obycia, udział inwestora zagranicznego w akcjonariacie/brak inwestora zagranicznego, zarządzanie grupą kapitałową, status spółki zależnej. Niezależnie od przyjętych modeli został obliczony wskaźnik Q Tobina oraz ustalona ogólna tendencja w zakresie wzrostu przychodów, zysku netto i brutto (wzrost, turbu-

lencja, spadek), przy czym te dwie ostatnie cechy należy traktować eksperymentalnie z uwagi na młody wiek przedsiębiorstw i logikę inwestycyjną przedsiębiorstwa publicznego, polegającą na kreowaniu wartości w perspektywie długookresowej. Korelacje między zmienną rodzinne/nierodzinne a pozostałymi zmiennymi niezależnymi pozwoliły szerzej opisać wpływ rodzinności na internacjonalizację biznesu przy uwzględnieniu trzech typów firm rodzinnych.

Dane empiryczne zostały zebrane w trakcie studiów elektronicznych dokumentów informacyjnych (prospektów emisyjnych), sprawozdań finansowych za 2011 r. oraz informacji zamieszczonych na stronach internetowych wszystkich przedsiębiorstw, upublicznienie których jest przewidziane procedurami obowiązującymi na małej giełdzie. W sytuacji nowych wejść na giełdę w 2012 r. brane były pod uwagę sprawozdania finansowe z trzeciego kwartału 2012 r. lub sprawozdania finansowe tych firm z okresu przedgiełdowego, zamieszczone w prospekcie emisyjnym. Najtrudniejszym i najbardziej czasochłonnym wyzwaniem badawczym było ustalenie rodzinnego/nierodzinnego charakteru przedsiębiorstwa i modelu jego internacjonalizacji, jeśli ta miała miejsce. Trudności z ustaleniem rodzinności biznesu polegały na tym, iż często w strukturze akcjonariatu pojawiali się udziałowcy instytucjonalni: spółki z ograniczoną odpowiedzialnością krajowe lub zagraniczne – rejestrowane na Cyprze. W takich sytuacjach niezbędny był wgląd w Krajowy Rejestr Sądowy w celu ustalenia ich akcjonariatu i porównania z akcjonariatem spółek giełdowych, w których były udziałowcami. W przypadku spółek zagranicznych rejestrowanych np. na Cyprze decydującą rolę w rozstrzygnięciu ich tożsamości odgrywały informacje o powiązanych z nimi osobach fizycznych, zamieszczanych niekiedy w prospekcie emisyjnym lub na portalach: bankier.pl, Money.pl, parkiet.com. Tego typu udziałowcy instytucjonalni są najczęściej wehikułami inwestycyjno-podatkowymi właścicieli/menedżerów badanych spółek NewConnect. Identyfikacja modelu internacjonalizacji biznesów była możliwa także po wnikliwej analizie ich dotychczasowej kariery międzynarodowej.

Zdarzały się przypadki, że na skutek braku doświadczenia i trudności w adaptacji do standardów giełdy, spółki, które znalazły się na niej w 2012 r., podawały informacje niekompletne. Wymagało to wtedy interwencji e-mailowej autora, a gdy to nie pomagało – telefonicznej. Istotnym utrudnieniem w analizie dokumentów spółek jest brak wystarczającej standaryzacji ich formy, co wydłuża proces zbierania informacji. Nie jest zachowana ta sama kolejność i numeracja not w informacji dodatkowej w sprawozdaniach finansowych. Sprawozdania najnowsze – kwartalne czy miesięczne – zawierają tylko niektóre dane bilansowe, z których trudno było wyliczyć wskaźnik Tobina. Był on więc wyliczany ze sprawozdań rocznych, przy czym kapitalizacja pochodziła z dnia, w którym badano daną spółkę.

Część jakościowa badań składa się z analizy studiów przypadków 9 przedsiębiorstw rodzinnych notowanych na NewConnect, działających w różnych

sektorach o dużej dynamice wzrostu. Są one ilustracją roli wczesnej internacjonalizacji w strategii przyspieszonego wzrostu biznesu i w procesie komercjalizacji produktów o dużej wartości dodanej. Wszystkie prezentowane przedsiębiorstwa rozwijają się według modelu globalnego, w którym przyszłość biznesu wiąże się przede wszystkim z szansami generowanymi przez wymagające, ale wzrostowe i efektywne rynki zagraniczne.

4.5. Charakterystyka zmiennych badawczych

Zmienne zależne

Aktywne międzynarodowo/nieaktywne międzynarodowo

Zmienna, która informuje, czy przedsiębiorstwo uzyskuje przychody ze sprzedaży za granicą, czy nie (czy całość przychodów realizuje tylko na swoim rynku narodowym). Wśród tych nieaktywnych międzynarodowo na dzień badania ustalono dodatkowo, ile z nich w najbliższym czasie planuje podjąć internacjonalizację.

Model internacjonalizacji

Zmienna, która charakteryzuje tempo angażowania się biznesu w rynki zagraniczne. Przyjmuje ona wartość T, jeśli biznes rozwija się według modelu tradycyjnego, zaś wartość G, jeśli według modelu globalnego.

Model tradycyjny

Internacjonalizację przedsiębiorstw traktuje się jako proces narastający, podczas którego firmy grawitują ku „psychologicznie bliskim" rynkom zagranicznym i zwiększają stopniowo, w sposób przemyślany swoje zaangażowanie na nich, przechodząc kolejne etapy ewolucyjne. Rynkami docelowymi przedsiębiorstw są kraje ościenne i należące do byłego „bloku wschodniego". W miarę upływu czasu i kumulacji wiedzy na temat rynków zagranicznych i technik poruszania się na nich angażują więcej zasobów w działalność międzynarodową i planują ekspansję na rynki coraz bardziej odległe „psychologicznie".

Założeniem tradycyjnego modelu internacjonalizacji jest osiągnięcie dobrej pozycji rynkowej w kraju macierzystym przed rozpoczęciem ekspansji międzynarodowej. Zatem priorytetem tych przedsiębiorstw pozostaje rynek narodowy.

Stopień internacjonalizacji biznesu nie przekracza 20–25%, a internacjonalizacja podejmowana jest po 6 i więcej latach od momentu powstania. Przedsiębiorstwa wchodzą na rynki zagraniczne poprzez eksport.

Model globalny

Według tego modelu rozwijają się młode przedsiębiorcze firmy, które w momencie powstania lub wkrótce po inicjacji (do sześciu lat) zorientowane są na internacjonalizację, celem identyfikowania i wykorzystywania szans globalnych.

Takie firmy posiadają przewagę konkurencyjną, której źródłem jest wiedza. Dzięki temu oferują produkty lub usługi o dużej wartości dodanej (sam produkt lub/i proces).

Firmy born global zakładane są przez aktywnych przedsiębiorców w wyniku znaczącego przełomu, odkrycia lub wynalazku w procesie, organizacji czy technologii. Szybko osiągają stopień internacjonalizacji przekraczający 20–25%. Wśród zidentyfikowanych przedsiębiorstw born global na NewConnect są takie, których zaangażowanie w rynki zagraniczne jest na poziomie 80–90%. Oprócz eksportu, tego rodzaju przedsiębiorstwa wchodzą na rynki zagraniczne kapitałowo. Tworzą własne przedstawicielstwa handlowe za granicą lub powołują tam spółki zależne. Zdarza się, że lokują funkcję produkcji ze swojego łańcucha wartości w Azji.

Rynkami docelowymi młodych przedsiębiorstw globalnych są te o największej dynamice wzrostu i największej rentowności. Wybierają je według kryterium efektywności, a nie według kryterium łatwości wejścia czy „bliskości psychologicznej". Są to najczęściej rynki USA, Japonii oraz Europy Zachodniej.

Za przedsiębiorstwa born global lub born-again-global zostały uznane także te, które nie odnotowują jeszcze przychodów zagranicznych, lecz w ostatnim czasie podjęły wysiłki organizacyjne i kosztowe w celu podjęcia w najbliższym czasie ekspansji globalnej: zawarły stosowne kontrakty zagraniczne, rejestrują wyniki swoich badań lub patenty na wymagających rynkach świata (np. biotechnologia).

Born-again-global różnią się od born global tym, że do pewnego momentu rozwijały się tradycyjnie i były zorientowane głównie na rynek narodowy, lecz na skutek przełomu organizacyjnego, personalnego, w systemie zarządzania rozpoczynają przyspieszoną ekspansję globalną.

Stopień internacjonalizacji

Od lat 80. XX w. trwa dyskusja nad metodą ustalania stopnia internacjonalizacji, czyli poziomu zaangażowania się biznesu w obszar międzynarodowy. Wypracowano cztery główne podejścia do wyliczenia stopnia internacjonalizacji[2]:

[2] A. Hassel, M. Höpner, A. Kurdelbusch, B. Rehder, R. Zugehör, *Two Dimensions of the Internationalization of Firms*, „Journal of Management Studies" 2003, 40(3), s. 709–712.

Transnationality Index (TNi) – stosowany w badaniach i publikacjach przez UNCTAD stanowi średnią trzech współczynników: FSTS – udział sprzedaży zagranicznej w sprzedaży ogółem; FETE – udział zatrudnionych pracowników za granicą w ogólnej liczbie zatrudnienia; FATA – udział wartości aktywów zagranicznych biznesu w wartości jego wszystkich aktywów. Współczynnik ten jest jednak krytykowany za małą użyteczność w porównywaniu internacjonalizacji biznesów pochodzących z różnych krajów (o różnej wielkości), za brak odniesienia do konkurencyjności biznesu i samej jakości ekspansji międzynarodowej.

Transnationality Spread Index (TSi) – został zaproponowany przez Ietto-Gillies w 1998 r. i stanowi kombinację TNi i NSi (*Network Spread Index*). NSi wyraża stosunek liczby krajów, w których funkcjonuje biznes (ma swoje oddziały), do ogólnej liczby krajów, do których napłynęły Bezpośrednie Inwestycje Zagraniczne.

Degree of Internationalization (DOI) – został rozwinięty przez D. Sullivana w latach 90. XX w. i opiera się na kombinacji (sumowaniu) pięciu miar: FSTS, FATA, OSTS (liczba filii zagranicznych do ogólnej liczby filii biznesu), TIME (czas doświadczenia międzynarodowego prezesa do jego ogólnego stażu zawodowego) oraz PDIO (*Psychic Dispersion of International Operations* – miara dyspersji filii biznesu między 10 „kulturowych" stref świata zidentyfikowanych przez Ronen Shenkara w 1985 r.).

Indeks niemiecki jest miarą kombinowaną stopnia internacjonalizacji rzeczowej i finansowej. Uwzględnia następujące miary cząstkowe: FSTS, FETE, SPREAD (liczbę krajów, w których funkcjonuje biznes) oraz te związane z finansami: FOTO (procentowy udział właścicieli zagranicznych w akcjonariacie, FSE (liczba notowań na giełdach zagranicznych) oraz AS (standardy rachunkowe).

Wszystkie wymienione sposoby pomiaru internacjonalizacji mogą mieć zastosowanie do dużych korporacji. Z uwagi na populację badanych przedsiębiorstw – pochodzących z jednego kraju, należących do sektora małych i średnich przedsiębiorstw, które tylko w wyjątkowych sytuacjach podejmują ekspansję zagraniczną poprzez inwestycje, zasadne było przyjąć za miarę ich internacjonalizacji FSTS, czyli udział przychodów zagranicznych w ogólnych przychodach netto. Jakość internacjonalizacji została zmierzona jej modelem (druga zmienna zależna).

Zmienne niezależne

Rodzinne/nierodzinne

Zmienna, która przyjmuje wartość w zależności od tego, czy biznes jest kontrolowany przez rodzinę czy nie. Jest trzecia wartość tej zmiennej – prywatne. Jako prywatne zostało nazwane przedsiębiorstwo, które trudno jest zakwalifikować jednoznacznie do rodzinnego lub nierodzinnego. Najczęściej założyciel/menedżer jest znaczącym, lecz nie większościowym udziałowcem i nie

stwierdza się obecności osób z nim spokrewnionych zaangażowanych w biznes. Możliwe, że osoby spokrewnione pełnią funkcje menedżerskie niższego stopnia lub zajmują stanowiska niemenedżerskie w biznesie.

Autor zawsze posługuje się następującą definicją **firmy rodzinnej**: *przedsiębiorstwo o dowolnej formie prawnej, którego kapitał w całości lub w decydującej części znajduje się w posiadaniu rodziny, przynajmniej jeden jej członek wywiera decydujący wpływ na kierownictwo lub sam sprawuje funkcję kierowniczą z zamiarem trwałego utrzymania przedsięwzięcia w rękach rodziny*[3].

W świetle powyższego autor zidentyfikował trzy główne typy przedsiębiorstwa rodzinnego:

– typ A, w którym rodzina dominuje zarówno w strukturze własności, jak i w zarządzaniu biznesem, duży stopień koncentracji własności;

– typ B, w którym rola rodziny sprowadza się do nadzoru zarządu dzięki dominacji w strukturze własności. Założyciele rodzinni wycofali się z aktywnego zarządzania z uwagi na barierę kompetencji w zarządzaniu wzrostem przedsiębiorstwa publicznego, wiek czy przyczyny losowe i brak sukcesora rodzinnego. Przykładem typu „B" są także firmy przejęte własnościowo przez członków rodziny niezałożycielskiej;

– typ C, w którym założyciele/przedsiębiorcy rodzinni dominują w zarządzaniu, a nie mają przewagi bezwzględnej we własności, charakteryzuje się rozproszoną strukturą własności lub obecnością w niej inwestora znaczącego, np. venture capital/private equity.

Przedsiębiorstwa, w których dominują dwie niezależne rodziny we własności, a czasami i w zarządzaniu, zostały zakwalifikowane do typu „A". Takie dwie grupy społeczne są w stanie wygenerować między sobą kapitał społeczny wiążący z uwagi na podobieństwa systemu wartości i wzorców zachowań oraz długi okres zachodzących interakcji między członkami należącymi do obu rodzin.

W badaniach nie podjęto próby ustalenia zamiaru trwałego utrzymania przedsięwzięcia w rękach rodziny, co stanowi integralną część przyjętej definicji przedsiębiorstwa rodzinnego. W większości przypadków były to przedsiębiorstwa młode, zarządzane przez młodych menedżerów, którzy z uwagi na nieletniość swoich dzieci lub jeszcze ich brak nie myślą na wczesnym etapie rozwoju biznesu o sukcesji. W tych przedsiębiorstwach priorytetami są wzrost i rozwój, a nie trwanie w kolejnych pokoleniach rodziny, co wydaje się zjawiskiem naturalnym. Zdarzały się przedsiębiorstwa starsze, w których dokonano już sukcesji władzy oraz własności i kolejne pokolenie rodziny kieruje biznesem. Są one dowodem na to, że taki zamiar w rodzinach właścicielskich jest obecny i z dużym prawdopodobieństwem należy się spodziewać podobnych zachowań wśród grupy firm będących na wczesnym etapie rozwoju.

---

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

Ponadprzeciętne/przeciętne wydatki na B&R

Tak, jak zaznaczono w charakterystyce populacji badawczej, wszystkie przedsiębiorstwa NewConnect przejawiają wzmożoną orientację przedsiębiorczą, a zatem są innowacyjne i łożą na badania oraz rozwój. Jednak wśród nich są takie, które nie tylko wykorzystują najnowszą wiedzę, ale także same ją generują. Ich nakłady na B&R zostały uznane za ponadprzeciętne. Przykładami są przedsiębiorstwa biotechnologiczne, informatyczne czy technologiczne, chociaż i w sektorach bardziej tradycyjnych spotkać można wyjątkowo innowacyjne podmioty. Wartość zmiennej – ponadprzeciętne wydatki na B&R – była nadawana biznesom wyróżnianym jako Diamenty Forbesa w kategorii Lider Innowacyjności oraz na podstawie informacji o działalności rozwojowej z prospektów emisyjnych i sprawozdań finansowych.

Dotacje unijne/brak dotacji

Przykładowe projekty były realizowane w ramach „Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka na lata 2007–2013", Priorytet 6. „Polska gospodarka na rynku międzynarodowym", Działania 6.1. „Paszport do eksportu", Priorytet 4. „Inwestycje w innowacyjne przedsięwzięcia" czy w ramach „Regionalnego Programu Operacyjnego na lata 2007–2013", Priorytet 2. „Stymulowanie wzrostu inwestycji w przedsiębiorstwach i wzmocnienie potencjału innowacyjnego" oraz Europejskiego Funduszu Społecznego „Program Kapitał Ludzki".

Wartość zmiennej „dotacje unijne" wynikała z faktu korzystania z dotacji przez biznes w przeszłości, w trakcie niniejszych badań lub z faktu otrzymania potwierdzenia o przyznaniu dotacji w najbliższej przyszłości.

Obycie międzynarodowe zarządu/brak obycia międzynarodowego

Jest to zmienna, która charakteryzuje kompetencje głównego menedżera/przedsiębiorcy, ułatwiające mu funkcjonowanie w otoczeniu międzynarodowym. Na takie obycie składają się: kompetencje lingwistyczne, studia MBA w języku angielskim odbyte w kraju lub za granicą, doświadczenia wyniesione z pracy w korporacjach międzynarodowych w Polsce lub za granicą, edukacja na poziomie magisterskim za granicą lub jej część, np. w ramach programu Erasmus.

Udział inwestora zagranicznego w akcjonariacie/brak inwestorów zagranicznych

W dotychczasowych badaniach empirycznych ustalono, że inwestor zagraniczny, zwłaszcza instytucjonalny, w strukturze akcjonariatu ma pozytywny wpływ na aktywność międzynarodową biznesu. Wnosi on do niego nie tylko kapitał, który jest źródłem finansowania wzrostu i rozwoju, ale także wiedzę na

temat funkcjonowania, struktury rynku lub rynków zagranicznych, na których jest obecny. Z kolei ta wiedza pozwala minimalizować postrzegane ryzyko związane z internacjonalizacją i wpływa na większe zaangażowanie się biznesu w obszar międzynarodowy. Za inwestora zagranicznego nie były uznawane wehikuły inwestycyjno-podatkowe polskich właścicieli rejestrowane jako spółki z ograniczoną odpowiedzialnością za granicą.

Zmienne kontrolne

Sektor

Na potrzeby badań wykorzystano nomenklaturę stosowaną na NewConnect, tzn. uwzględniono wszystkie 15 sektorów. Dla opisów statystycznych zostały one podzielone na trzy obszary różniące się tempem zmian technologicznych.

Wiek spółki

Zmienna ta jest wyrażona w latach, jakie upłynęły od powstania pierwszego poprzednika prawnego badanych spółek akcyjnych. Nieliczne spółki były zawiązywane jako akcyjne bez bagażu wcześniejszych doświadczeń biznesowych i transformacji form organizacyjno-prawnych. Ich wiek był liczony od momentu rejestracji jako spółki akcyjne. W większości przypadków spółka akcyjna była kontynuacją działalności gospodarczej prowadzonej w ramach innej formy organizacyjno-prawnej.

Zatrudnienie

Na małej giełdzie są mikrofirmy, małe i średnie przedsiębiorstwa. Wyjątkiem są spółki zatrudniające więcej niż 250 osób. Zatrudnienie obejmuje tylko pracowników z umową o pracę. Nieuwzględniane były umowy o dzieło, umowy zlecenia czy praca wykonywana w ramach outsourcingu niektórych funkcji biznesu. Zarząd i rada nadzorcza są z powołania, a zatem nie były też uwzględniane w liczbie zatrudnienia. Między innymi dlatego zdarzały się spółki, które wykazywały zatrudnienie na poziomie zerowym. Wiele spółek na NewConnect tworzy grupy kapitałowe. Jeżeli mocą prawa były zobowiązane do tworzenia skonsolidowanego sprawozdania finansowego, brane było pod uwagę zatrudnienie w całej grupie kapitałowej.

Lokalizacja

Zmienna przyjmuje wartości według klucza województw w Polsce. Wprowadzenie tej zmiennej wiąże się z wpływem różnych kultur przedsiębiorczych w różnych częściach kraju na aktywność biznesową. Zachodnia, zachodnio-północna i zachodnio-południowa część Polski była pod wpływem niemieckiej

kultury przedsiębiorczej, obecne województwo mazowieckie i łódzkie zawsze uchodziło za najbardziej rozwinięte przemysłowo i administracyjnie, a sama Łódź przez długi czas była pod wpływem najbardziej przedsiębiorczych kultur: niemieckiej i żydowskiej, a zatem należy się spodziewać większego udziału spółek z tych obszarów w populacji badawczej i w grupie przedsiębiorstw najbardziej zorientowanych globalnie.

Dodatkowe zmienne niezależne, eksperymentalne

Dynamika wzrostu i wskaźnik Q Tobina nie są wystarczająco wiarygodnymi cechami dla młodych przedsiębiorstw giełdowych, które walczą o stabilizację dochodową i wynikową, potrzebują dłuższego czasu na odczuwalne rezultaty poczynionych inwestycji ze środków zebranych w drodze emisji akcji. Należy także pamiętać o dobrych praktykach kreowania wartości spółki publicznej w dłuższej perspektywie czasu. Uzyskany pomiar został więc potraktowany eksperymentalnie.

Dynamika wzrostu

Zmienna ta charakteryzuje ogólną tendencję w zakresie wzrostu biznesu na podstawie kształtowania się przychodów, wyników brutto i wyników netto w czasie. Relatywnie zrównoważony wzrost tych trzech wyników oznaczał w badaniach ogólny wzrost biznesu, wahanie się ich – turbulencje, a coraz słabsze wyniki – spadek.

Wskaźnik Q Tobina

Powszechnie stosowaną metodą wyceny kapitału ludzkiego (intelektualnego) w przedsiębiorstwach, ze względu na swoją prostotę i przejrzystość jest wskaźnik Q Tobina. Nazwa wskaźnika pochodzi od nazwiska jego twórcy J. Tobina, który pierwotnie stworzył go nie do wyceny kapitału intelektualnego, ale do podejmowania decyzji strategicznych w przedsiębiorstwie niezależnie od kształtowania się wskaźników makroekonomicznych.

Alan Greenspan, były prezes amerykańskiego BC, zauważył jednak, że wysokie wartości tego wskaźnika dowodzą wysokich nakładów na technologie i kapitał ludzki. Wskaźnik Q Tobina wyraża relacje wartości rynkowej biznesu do wartości odtworzenia jego aktywów materialnych, a wylicza się go metodą K. Chunga i S. Pruitta według następującego wzoru:

$$\textit{Wskaźnik Q Tobina} = (MVSS + BVLTD + BVINV + BVCL - BVCA)/BVTA$$

gdzie:

MVSS – wartość rynkowa akcji (*market value of stock shares*);

BVLTD – wartość księgowa zobowiązań długoterminowych (*book value of long-term debt*);

BVINV – wartość księgowa zapasów (*book value of inventories*);

BVCL – wartość księgowa zobowiązań krótkoterminowych (*book value of current liabilities*);

BVCA – wartość księgowa aktywów obrotowych (*book value of current assets*);

BVTA – wartość księgowa wszystkich aktywów (*book value of total assets*).

Wartość kapitału ludzkiego w organizacji jest wprost proporcjonalna do wielkości wskaźnika. Wyższą wartość tego wskaźnika mają zatem przedsiębiorstwa, dla których kapitał ludzki jest źródłem kreowania produktów o dużej wartości dodanej[4].

Według J. Tobina decyzje o podjęciu bądź rezygnacji z inwestycji w dane przedsiębiorstwo powinny zależeć od tego, czy wskaźnik Q jest większy lub mniejszy od jedności. W sytuacji, gdy wskaźnik Q jest większy od jednego, rynek wycenia kapitał zainwestowany w przedsiębiorstwo wyżej niż koszt jego zastąpienia, a dodatkowe inwestycje mogą zwiększyć wartość rynkową przedsiębiorstwa. W przypadku jednak, kiedy wskaźnik Q jest mniejszy od jedności, inwestowanie w dane przedsiębiorstwo nie gwarantuje osiągania rynkowej stopy zwrotu.

Jako miernik kapitału ludzkiego wskaźnik Q określa zdolność przedsiębiorstwa do uzyskiwania przez nie ponadprzeciętnych zysków, wynikających stąd, iż ma ono coś, czego inne organizacje nie posiadają. Osiągnięcie wskaźnika powyżej 1 ($Q > 1$) oznacza istnienie zasobów ludzkich (intelektualnych i społecznych), w odwrotnej sytuacji ($Q < 1$) oznacza niepowodzenia kadry zarządzającej czy ujemny kapitał intelektualny. Według G. Gierszewskiej i B. Wawrzyniaka w gospodarce opartej na wiedzy w uznanych instytucjach wskaźnik ten kształtuje się na poziomie ponad 2, co oznacza, że przeszło 95% wartości rynkowej przedsiębiorstwa dają aktywa niematerialne, składające się na kapitał intelektualny i społeczny przedsiębiorstwa[5].

Inne, dodatkowe zmienne

Do charakterystyki badanej populacji przedsiębiorstw zastosowano także takie zmienne, jak: posiadanie grupy kapitałowej, posiadanie statusu spółki zależnej i stosowanie franczyzy przez przedsiębiorstwo w jego ekspansji.

---

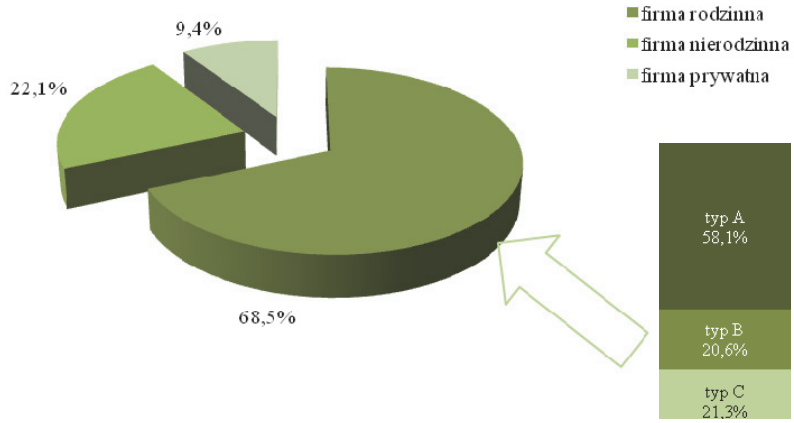
[4] S. Kasiewicz, W. Rogowski, M. Kicińska, *Kapitał intelektualny*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 217.

[5] G. Gierszewska, B. Wawrzyniak, *Globalizacja, wyzwania dla zarządzania strategicznego*, Poltext, Warszawa 2001, s. 61.

4.6. Wyniki badań

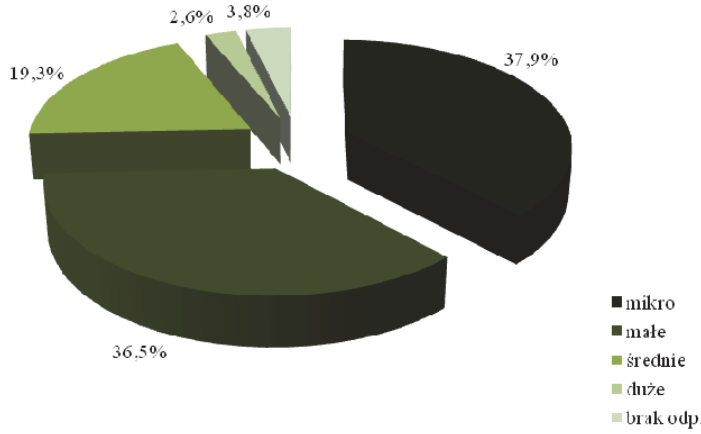
4.6.1. Charakterystyka firm notowanych na NewConnect według cech, które mogą mieć wpływ na internacjonalizację działalności

Na podstawie informacji zawartych w bazie danych, stworzonej na potrzeby analityczne, stwierdza się, iż firmy rodzinne na NewConnect stanowią 68,5% całej populacji, firmy nierodzinne i prywatne stosownie 22,1% i 9,4%. Wśród firm rodzinnych dominuje typ A – 58,1%, typ B stanowi 20,6%, a typ C – 21,3% populacji.



Wykres 1. Udział firm rodzinnych wśród podmiotów notowanych na NewConnect (N = 425)

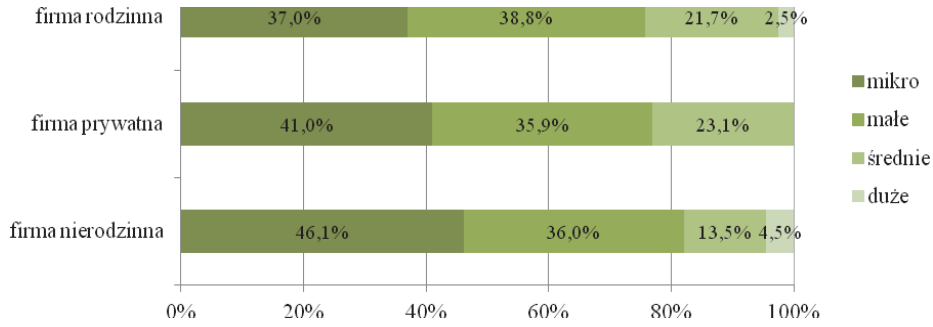
Źródło: opracowanie własne.



Wykres 2. Struktura firm na NewConnect według wielkości zatrudnienia w 2011 r.

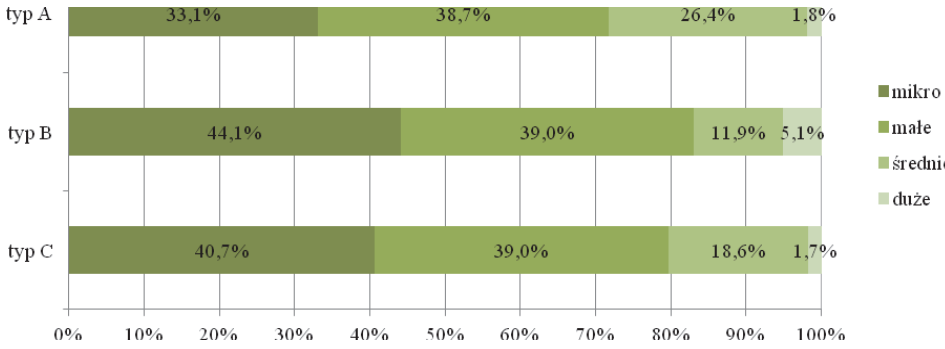
Źródło: opracowanie własne.

Średnia liczba pracowników firm na NewConnect to 42,1, przy czym mediana jest wyraźnie niższa – 15 (połowa firm zatrudnia więc nie więcej niż 15 pracowników, ale z drugiej strony połowa zatrudnia co najmniej 15 osób). Odchylenie standardowe wielkości jest bardzo wysokie, sięga bowiem 85,5, czyli wielokrotnie przekracza średnią (w stosunku do której mierzy się przeciętny rozrzut). Mamy również do czynienia z silną prawostronną asymetrią rozkładu tej charakterystyki przedsiębiorstw (współczynnik skośności sięga aż 5,9). Spowodowane jest to występowaniem przypadków nietypowych (niespełna 3% to duże firmy, zatrudniające przynajmniej 250 pracowników, w tym jedna – ponad 900) wobec faktu, że ok. 40% firm zatrudnia co najwyżej 10 pracowników, z czego 27% – nie więcej niż 5.



Wykres 2a. Struktura firm na NewConnect według typu i wielkości zatrudnienia
C = 0,123 (C – współczynnik kontyngencji)

Źródło: opracowanie własne.



Wykres 3. Struktura firm rodzinnych na NewConnect według typu i wielkości zatrudnienia
C = 0,169

Źródło: opracowanie własne.

Z punktu widzenia wielkości zatrudnienia, różnice między firmami rodzinnymi i pozostałymi typami nie są duże (siła związku mierzona współczynnikiem kontyngencji C nie jest jednak zbyt duża). Wykres 2 wskazuje, że w przypadku firm rodzinnych nieco częściej niż w przypadku pozostałych mamy do czynienia z większym zatrudnieniem (21,7% z nich to firmy średnie, 2,5% – duże, a stosunkowo rzadko – w porównaniu z pozostałymi typami firm – są to firmy mikro).

Podobnie nie obserwuje się znaczących różnic między poszczególnymi typami firm rodzinnych (wykres 3). Udział mikrofirm jest stosunkowo najniższy w przypadku firm rodzinnych typu A (33% wobec ponad 40% w przypadku pozostałych), nieco wyższy jest z kolei odsetek podmiotów średniej wielkości. Z punktu widzenia zatrudnienia, firmy rodzinne typu A są więc większe od pozostałych typów firm rodzinnych.

Tabela 5 prezentuje strukturę geograficzną przedsiębiorstw na małej giełdzie. Badania potwierdziły, że 42,3% przedsiębiorstw pochodzi z obszaru

Tabela 5. Struktura podmiotów na NewConnect według województwa, w którym zlokalizowana jest główna siedziba firmy

Region	Województwo	Firmy ogółem		W tym liczba firm rodzinnych			
		liczba firm	odsetek firm	ogółem	typ A	typ B	typ C
centralny	łódzkie	20	4,7	14	9	3	2
	mazowieckie	166	39,1	115	60	31	24
	ogółem	**186**	**43,8**	**129**	**69**	**34**	**26**
wschodni	kujawsko-pomorskie	12	2,8	5	2	2	1
	lubelskie	4	0,9	4	2	1	1
	podkarpackie	1	0,2	0	0	0	0
	podlaskie	4	0,9	3	1	1	1
	świętokrzyskie	5	1,2	4	4	0	0
	warmińsko-mazurskie	5	1,2	1	0	0	1
	małopolskie	21	5,0	14	8	3	3
	ogółem	**52**	**12,2**	**31**	**17**	**7**	**7**
zachodni	dolnośląskie	64	15,1	45	30	8	7
	lubuskie	4	0,9	4	2	1	1
	opolskie	4	0,9	3	1	1	1
	pomorskie	21	4,9	12	5	2	5
	śląskie	53	12,5	41	27	3	11
	wielkopolskie	28	6,6	20	12	4	4
	zachodniopomorskie	6	1,4	4	4	0	0
	ogółem	**180**	**42,3**	**129**	**81**	**19**	**29**
brak danych		7	1,7	2	2	0	0
Ogółem		**425**	**100,0**	**291**	**169**	**60**	**62**

C = 0,126 (według regionów).

Źródło: opracowanie własne.

zachodniej Polski, czyli z kręgu kultury przedsiębiorczej, kształtowanej w przeszłości przez kulturę niemiecką. Najwięcej firm z tego terenu pochodzi z województwa dolnośląskiego, śląskiego, wielkopolskiego i pomorskiego. Wpływ silnej kultury niemieckiej i żydowskiej na zachowania przedsiębiorcze został potwierdzony także dużym udziałem firm na małej giełdzie pochodzących z regionu centralnego: województwa łódzkiego i mazowieckiego na poziomie 43,8%, przy czym aż ok. 40% całej populacji badanej jest ulokowanych w samym województwie mazowieckim. Najmniej firm na małej giełdzie jest z obszaru wschodniej Polski, bo zaledwie 12,2%. Firmy pochodzące z województw: podkarpackiego, podlaskiego i lubelskiego stanowią łącznie zaledwie 2% populacji badanej.

Rozkład firm rodzinnych według regionów geograficznych jest następujący: 71% firm z regionu zachodniego, 70% firm z regionu centralnego i 60% firm z regionu wschodniego ma charakter rodzinny. Największy odsetek firm rodzinnych typu A jest w zachodniej Polsce – 63% a najmniej w centralnej – 53%. O ile rozkład regionalny firm rodzinnych typu C jest prawie równomierny, o tyle firmy rodzinne typu B dominują w centralnej Polsce – 27% wobec 15% w zachodniej. A zatem bardziej tradycyjne firmy rodzinne są w regionie zachodnim, natomiast bardziej zorientowane na wzrost – w regionie centralnym. Trudno wnioskować o prawidłowościach w tym względzie w odniesieniu do firm rodzinnych regionu wschodniego z uwagi na niewielki ich odsetek w całej badanej populacji. Wyjątkiem jest województwo małopolskie, które omawiane wskaźniki dotyczące typu firmy rodzinnej ma zbliżone do regionu centralnego.

Tabela 6 prezentuje charakterystykę wiekową badanych przedsiębiorstw w rozbiciu na charakter firmy (rodzinny, nierodzinny, prywatny), a w ramach

Tabela 6. Wiek firmy w latach

		Ogółem	Charakter firmy			Typ firmy rodzinnej		
			firmy rodzinne	firmy prywatne	firmy nierodzinne	A	B	C
N	Ważne	413	90	285	38	163	60	62
	Braki danych	12	4	6	2	6	0	0
Minimum		1	2	1	1	1	2	2
Maksimum		93	80	93	24	93	63	69
Średnia		10,98	10,47	11,46	8,55	12,24	10,25	10,58
Mediana		8,00	7,00	8,00	6,50	10,00	6,00	8,00
Dominanta		3	x	6	3	10	x	6
Odchylenie standardowe		10,38	10,07	10,85	6,71	10,82	11,64	10,09
Skośność		3,67	4,00	3,60	1,06	3,97	3,18	3,42
Kurtoza		20,33	24,86	18,86	–0,06	23,60	11,86	17,65

x – nie można wskazać dominanty.

Źródło: opracowanie własne.

firm rodzinnych z uwzględnieniem typu firmy (A, B, C). Firmy rodzinne są, generalnie rzecz biorąc, młodsze niż firmy nierodzinne i nieznacznie starsze niż firmy określone jako „prywatne". Różnice te nie są jednak istotne w sensie statystycznym. Istotne różnice odnotowano natomiast między różnymi firmami rodzinnymi – wyraźnie najstarsze są firmy typu A, najmłodsze – typu B. Firmy te cechuje jednak pod względem wieku wysokie zróżnicowanie, a także silna prawostronna asymetria (przeważają podmioty o wieku niższym niż średnia arytmetyczna).

Tabela 7. Struktura firm na NewConnect z punktu widzenia obszaru działalności*

Obszar działalności		**Liczba firm ogółem**	Firmy rodzinne		Firmy nierodzinne					
					ogółem		firmy prywatne		typowe firmy nierodzinne	
			N	%	N	%	N	%	N	%
sektory o wysokiej dynamice zmian technologicznych	technologie	**35**	24	69	11	31	5	14	6	17
	ochrona zdrowia	**23**	13	57	10	43	2	9	8	35
	informatyka	**42**	27	64	15	36	6	14	9	21
	media	**36**	26	72	10	28	4	11	6	17
sektory o średniej dynamice zmian technologicznych	budownictwo	**34**	30	88	4	12	0	0	4	12
	e-handel	**8**	4	50	4	50	0	0	4	50
	handel	**69**	51	74	18	26	6	9	12	17
	eco-energia	**13**	7	54	6	46	1	8	5	38
	recycling	**9**	8	89	1	11	1	11	0	0
	telekomunikacja	**12**	9	75	3	25	1	8	2	17
	usługi inne	**56**	37	66	19	34	5	9	14	25
sektory o niskiej dynamice zmian technologicznych	inwestycje	**21**	10	48	11	52	4	19	7	33
	nieruchomości	**17**	15	88	2	12	0	0	2	12
	usługi finansowe	**34**	20	59	14	41	3	9	11	32
	wypoczynek	**15**	10	67	5	33	2	13	3	20
Ogółem		**424**	**291**	**69**	**133**	**31**	**40**	**9**	**93**	**22**

* Z uwagi na małe liczebności niektórych grup, odsetki zaprezentowane w powyższej tabeli należy traktować jedynie poglądowo (odsetki wyznaczono, przyjmując jako 100% liczbę funkcjonujących przedsiębiorstw w danym obszarze działalności na NewConnect). Wyróżniono obszary działalności, w których zdecydowanie przeważają firmy rodzinne.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 7 charakteryzuje rozkład sektorowy badanej populacji przedsiębiorstw z uwzględnieniem charakteru przedsiębiorstw, natomiast tabela 8 opisuje rozkład sektorowy firm rodzinnych z uwzględnieniem ich typów. Sektory zostały zgrupowane w trzy obszary:

- sektory o wysokiej dynamice zmian technologicznych;
- sektory o średniej dynamice zmian technologicznych;
- sektory o niskiej dynamice zmian technologicznych.

Dynamika zmian technologicznych determinuje wysokość nakładów na działalność badawczo-rozwojową, poziom ryzyka prowadzonej działalności oraz orientację na szanse globalne. A zatem, im wyższa dynamika zmian technologicznych w sektorze, tym konieczny jest większy poziom orientacji przedsiębiorczej, aby biznes mógł przetrwać i dalej się rozwijać.

Przedsiębiorstwa rodzinne są obecne we wszystkich sektorach odnotowanych na małej giełdzie niewiele mniej bądź znacznie więcej niż proporcjonalnie do ich udziału w całej populacji badawczej. Zdominowały sektor mediów (72%) i technologii (69%), należący do grupy o wysokiej dynamice zmian technologicznych; sektor budownictwa (88%), handlu (74%), recyclingu (89%) i telekomunikacji (75%), należący do grupy o średniej dynamice zmian technologicznych; sektor nieruchomości (88%), będący w grupie o niskiej dynamice zmian technologicznych. Mniej niż proporcjonalnie do udziału ogólnego na małej giełdzie firmy rodzinne opanowały sektory e-handel (50%), eco-energia (54%), i inwestycje (48%). Firmy tego ostatniego sektora zarządzają portfelami akcji i udziałów innych małych, publicznych i prywatnych przedsiębiorstw oraz mają charakter capital venture lub private equity. Mimo iż działalność inwestycyjna obarczona jest większym ryzykiem, spora ich część znajduje się pod kontrolą rodzin.

Tabela 8 ilustruje udziały poszczególnych typów firm rodzinnych (A, B, C) w strukturze sektorowej małej giełdy. W obszarze sektorów o wysokiej dynamice zmian technologicznych, firmy rodzinne typu C występują częściej (31%), a typu A – rzadziej (52%) niż proporcjonalnie do ich udziału w ogólnej liczbie firm rodzinnych, co świadczy o większej orientacji tych pierwszych na innowacje i o gotowości do podejmowania ryzyka rynkowego. Z kolei w obszarze sektorów o niskiej dynamice zmian technologicznych częściej występują firmy rodzinne typu A (65%) niż typu C (14,5%). Firmy rodzinne typu B występują w trzech obszarach sektorów proporcjonalnie do udziału w ogólnej liczbie firm rodzinnych, co świadczy o ich małej wrażliwości na poziom ryzyka w poszczególnych obszarach.

Start-upy stosunkowo częściej notowano w przypadku firm rodzinnych (6,2% wobec średnio 5,4%). Biorąc pod uwagę firmy rodzinne, start-upy są bardziej charakterystyczne dla firm typu B (11,7%) i C (8,1%) niż A (3,6%). W obu przypadkach różnice nie są jednak duże.

Firmy rodzinne wyróżniają się na tle pozostałych pod względem tendencji wzrostowej – w ich przypadku tylko ok. 18% firm, czyli około dwukrotnie mniej niż odnośnie pozostałych grup, odnotowało spadkową tendencję wzrostu. Szczególnie wybijają się w tym zakresie firmy rodzinne typu A – jedynie ok. 11% z nich odnotowało spadek, zaś dwie na trzy firmy tego typu odnotowały wzrost.

Tabela 8. Struktura firm rodzinnych na NewConnect z punktu widzenia obszaru działalności*

Obszar działalności		N	Firmy rodzinne według typu					
			A		B		C	
			N	%	N	%	N	%
sektory o wysokiej dynamice zmian technologicznych	technologie	**24**	11	46	4	17	9	38
	ochrona zdrowia	**13**	9	69	1	8	3	23
	informatyka	**27**	15	56	4	15	8	30
	media	**26**	12	46	6	23	8	31
sektory o średniej dynamice zmian technologicznych	budownictwo	**30**	16	53	7	23	7	23
	e-handel	**4**	2	50	0	0	2	50
	handel	**51**	28	55	14	27	9	18
	eco-energia	**7**	3	43	4	57	0	0
	recycling	**8**	4	50	3	38	1	13
	telekomunikacja	**9**	6	67	2	22	1	11
	usługi inne	**37**	27	73	4	11	6	16
sektory o niskiej dynamice zmian technologicznych	inwestycje	**10**	7	70	3	30	0	0
	nieruchomości	**15**	10	67	2	13	3	20
	usługi finansowe	**20**	12	60	4	20	4	20
	wypoczynek	**10**	7	70	2	20	1	10
Ogółem		**291**	**169**	**58**	**60**	**21**	**62**	**21**

* Z uwagi na małe liczebności poszczególnych grup, odsetki zaprezentowane w powyższej tabeli należy traktować jedynie poglądowo (odsetki wyznaczono, przyjmując jako 100% liczbę firm rodzinnych funkcjonujących w danym obszarze działalności na NewConnect).

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 9. Populacja start-upów

Wyszczególnienie		Ogółem	Typ firmy (C = 0,078)			Typ firmy rodzinnej (C = 0,136)		
			firma rodzinna	firma prywatna	firma nierodzinna	A	B	C
Start-up	N	23	18	0	5	6	7	5
	%	5,4	6,2	0,0	5,3	3,6	11,7	8,1
Pozostałe	N	402	273	40	89	163	53	57
	%	94,6	93,8	100,0	94,7	96,4	88,3	91,9
Ogółem	N	425	291	40	94	169	60	62
	%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 10. Tendencje wzrostowe/spadkowe

Wyszczególnienie		Ogółem	Charakter firmy (C = 0,278)			Typ firmy rodzinnej (C = 0,243)		
			firma rodzinna	firma prywatna	firma nierodzinna	A	B	C
Spadek	N	101	51	13	37	19	20	12
	%	23,9	17,6	32,5	39,8	11,2	34,5	19,4
Brak zmian	N	6	4	0	2	3	1	0
	%	1,4	1,4	0,0	2,2	1,8	1,7	0,0
Wahania	N	84	54	4	26	32	8	14
	%	19,9	18,7	10,0	28,0	18,9	13,8	22,6
Wzrost	N	231	180	23	28	115	29	36
	%	54,7	62,3	57,5	30,1	68,0	50,0	58,1
Ogółem	N	422	289	40	93	169	58	62
	%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Źródło: opracowanie własne.

Biorąc pod uwagę wszystkie badane firmy notowane na NewConnect, pomimo kryzysu, ponad połowa z nich odnotowała wzrost, przy czym najczęściej były to firmy rodzinne (ok. 62% wobec tylko ok. 30% w przypadku typowych firm nierodzinnych). Siła omawianych związków jest stosunkowo duża (spośród innych cech przedsiębiorstw trendy rozwojowe są powiązane najsilniej z charakterem firmy).

Wśród firm rodzinnych najczęściej odnotowuje wzrost typ A – 68%, potem typ C – 58%, natomiast tendencję spadkową najrzadziej typ A – 11,2%, potem typ C – 19,4%. Natomiast typ B firmy rodzinnej wykazuje nieznacznie rzadziej wzrost w porównaniu do typu A i C oraz znacznie częściej niż one spadek.

Osiąganie wzrostu częściej przez firmy rodzinne i odnotowywanie rzadziej spadku przez nie niż pozostałe publiczne jest prawidłowością korespondującą z wynikami badań światowych porównawczych, które opisują firmy rodzinne jako te osiągające lepsze wyniki finansowe.

Jeśli chodzi o start-upy, 10 firm na 23 notowane na NewConnect niestety odnotowało spadek (analogiczna sytuacja charakteryzuje wszystkie typy firm), kolejne 6 firm start-upów nie odnotowało zmian, a tylko 4 odnotowały wzrost (wszystkie z nich to firmy rodzinne – typu A i C).

Współczynnik Q Tobina osiąga wartość średnią 2,47, przy czym w tym przypadku firmy rodzinne nie odstają in plus od pozostałych – średnia jest najwyższa dla firm prywatnych, zaś mediana jest na takim samym poziomie we wszystkich rodzajach podmiotów. Generalnie, podmioty różnych typów (w tym poszczególne typy firm rodzinnych) charakteryzują podobne prawidłowości, jeśli chodzi o ten miernik.

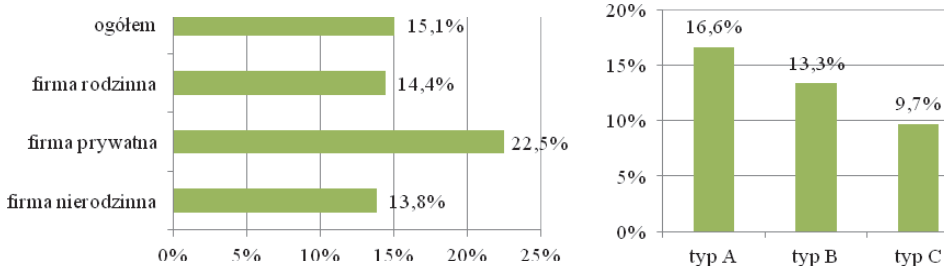
Tabela 11. Współczynnik Q Tobina

		Ogółem	Charakter firmy			Typ firmy rodzinnej		
			firmy rodzinne	firmy prywatne	firmy nierodzinne	A	B	C
N	Ważne	389	273	36	80	158	58	58
	Braki danych	36	18	4	14	11	4	4
Minimum		0	0	0	0	0	0	0
Maksimum		119	119	54	26	22	119	15
Średnia		2,47	2,46	3,17	2,19	1,73	4,89	2,03
Mediana		1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Dominanta		1	1	1	1	1	0	1
Odchylenie standardowe		7,506	8,14	8,97	3,52	2,770	16,889	2,740
Skośność		11,321	11,64	5,49	4,67	4,353	6,012	2,666
Kurtoza		158,936	158,59	31,65	27,62	24,431	39,110	8,632

* W przypadku 24 przedsiębiorstw odnotowano ujemną wartość wskaźnika Tobina. Firmy te zostały pominięte przy wyznaczaniu wartości statystyk.

Źródło: opracowanie własne.

Podczas badań zauważono, iż przedsiębiorstwa rodzinne pochodzące z sektorów o średniej i niskiej dynamice zmian technologicznych, mimo osiągania wzrostów w przychodach i wyniku finansowym odnotowują niższą kapitalizację w porównaniu do swoich odpowiedników nierodzinnych, dotyczy to zwłaszcza firm rodzinnych typu A i C. W warunkach polskich, w niektórych środowiskach inwestorów, maklerów i ludzi związanych z giełdą, rodzinność w biznesie uchodzi za rodzaj ryzyka, co jest odnotowane w prospektach emisyjnych.

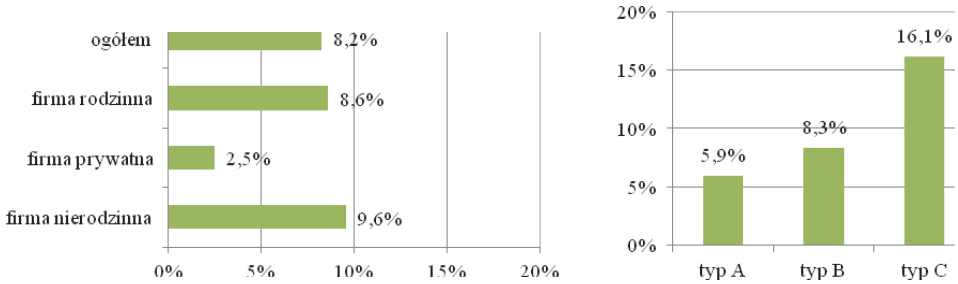


C = 0,067 C = 0,079

Wykres 4. Grupa kapitałowa – porównanie według charakteru i typu firm

Źródło: opracowanie własne.

Firmy rodzinne nie różnią się istotnie pod względem posiadania grupy kapitałowej – wykres 4 (potwierdza to także niska wartość współczynnika kontyngencji). Niewielkie różnice mają miejsce również w przypadku poszczególnych typów firm rodzinnych, choć warto zauważyć, że do grupy kapitałowej należy co dziesiąta firma typu C, a mniej więcej co ósma firma typu B i co szósta typu A.



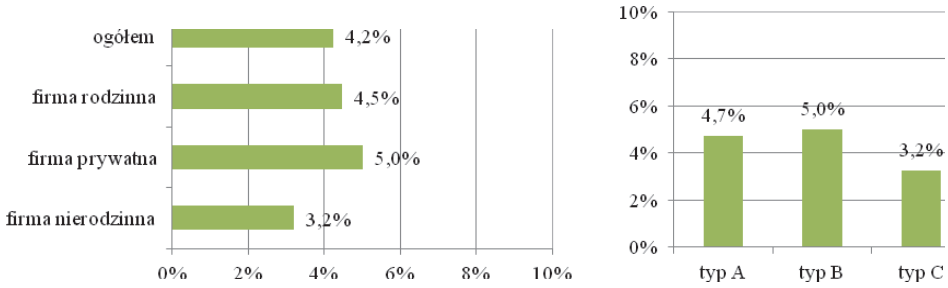
C = 0,069 C = 0,142

Wykres 5. Podmiot zagraniczny w strukturze akcjonariatu – porównanie według typu firm

Źródło: opracowanie własne.

Biorąc pod uwagę wszystkie podmioty badane, nie ma znaczących różnic między firmami o odmiennym charakterze, choć wyróżniają się firmy określone jako prywatne – w ich przypadku odsetek firm z udziałem kapitału zagranicznego sięga tylko 2,5%, podczas gdy w pozostałych firmach (w tym w firmach rodzinnych) – jest to ponad 8%. Wyraźniej różnią się natomiast poszczególne typy firm rodzinnych (siła związku jest ponad dwukrotnie większa) – notowane na NewConnect. Podmioty typu C prawie trzykrotnie częściej mają w strukturze podmioty zagraniczne niż typu A i dwukrotnie częściej niż typu B (16,1% vs. 5,9% i 8,3%).

Praktycznie nie różnią się firmy rodzinne od nierodzinnych oraz poszczególne typy firm rodzinnych między sobą z punktu widzenia „statusu spółki zależnej", choć zaznacza się nieco niższy odsetek firm typu C – wykres 6.



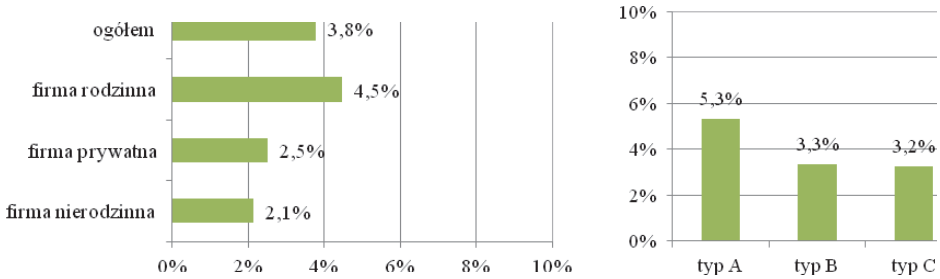
C = 0,032 C = 0,029

Wykres 6. Spółka zależna – porównanie według typu firm

Źródło: opracowanie własne.

Jako spółki zależne najrzadziej występują firmy nierodzinne (ok. 3%), choć w przypadku firm rodzinnych odsetek ten jest tylko nieznacznie wyższy (4,5%). Typ firmy rodzinnej również nie jest istotnym czynnikiem omawianej charakterystyki, jedynie nieznacznie rzadziej niż w przypadku pozostałych spółkami zależnymi są firmy typu C.

Podobnie, niewielkie są różnice z punktu widzenia stosowania franczyzy – średnio 3,8% notowanych na NewConnect spółek wykorzystuje ją w ekspansji biznesowej, przy czym relatywnie najczęściej dotyczy to firm rodzinnych (4,5% wobec ok. 2% w przypadku pozostałych firm), w tym zwłaszcza tych typu A (5,3%) – wykres 7.

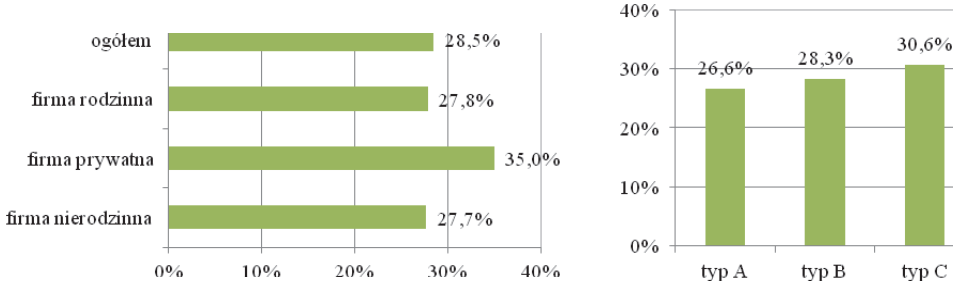


C = 0,049 C = 0,055

Wykres 7. Franczyza – porównanie według typu firm

Źródło: opracowanie własne.

Po środki unijne sięga średnio niespełna 30% firm notowanych na NewConnect, przedsiębiorstwa rodzinne nie różnią się w tym względzie od pozostałych. Nieznacznie częściej ze środków unijnych korzystały firmy rodzinne typu C niż A czy B (wykres 8). Siła omawianych relacji jest bardzo niska (współczynnik kontyngencji jest niewiele wyższy od zera).

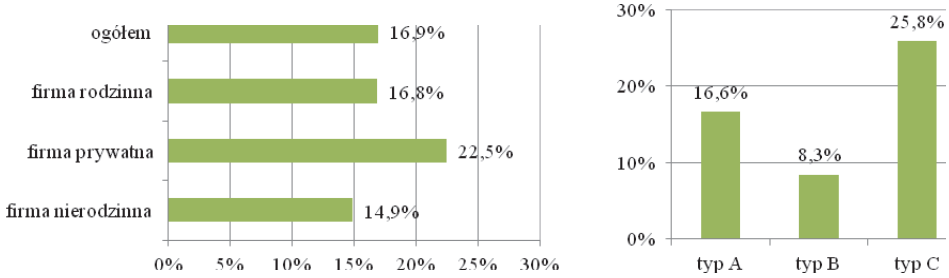


C = 0,047 C = 0,036

Wykres 8. Środki unijne – porównanie według typu firm

Źródło: opracowanie własne.

Pod względem zaangażowania w prace badawczo-rozwojowe (B+R) firmy rodzinne pozostają na średnim poziomie – odsetek firm rodzinnych prowadzących prace badawczo-rozwojowe sięga 16,8%, przy średniej 16,9%. Wyraźniejsze są różnice między poszczególnymi typami firm rodzinnych (siła związku jest tu prawie trzykrotnie większa) – zdecydowanie najczęściej prace B+R prowadzą firmy typu C (nawet trzykrotnie częściej niż te typu B) – wykres 9.

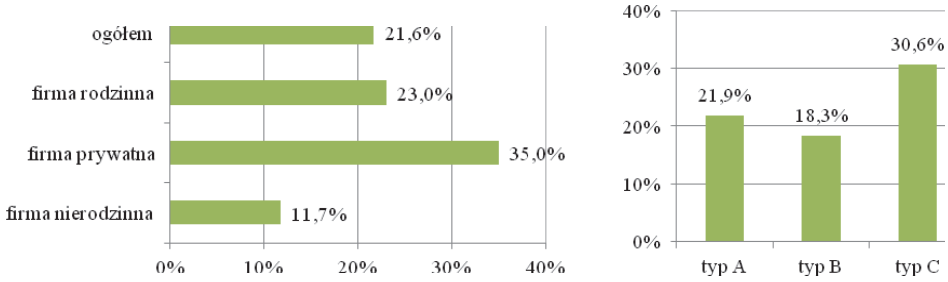


C = 0,052 C = 0,150

Wykres 9. Działalność B+R – porównanie według charakteru i typu firm

Źródło: opracowanie własne.

Z punktu widzenia internacjonalizacji biznesu ważne jest też obycie międzynarodowe właścicieli firm lub ich kadry zarządzającej. Porównując firmy rodzinne z pozostałymi, można zauważyć, że mniej więcej co czwarta firma rodzinna spełnia ten warunek, co jednak jest wskaźnikiem niższym niż w przypadku firm określonych jako „prywatne", ale za to dwukrotnie wyższym niż w przypadku typowych firm nierodzinnych. Siła związku nie jest duża, jednak współczynniki osiągnęły poziom ok. 0,15, a więc relatywnie wysoki w porównaniu z innymi charakterystykami przedsiębiorstw. Biorąc pod uwagę poszczególne typy firm rodzinnych zauważa się, że częściej dotyczy to firm typu C niż B i A – wykres 10.



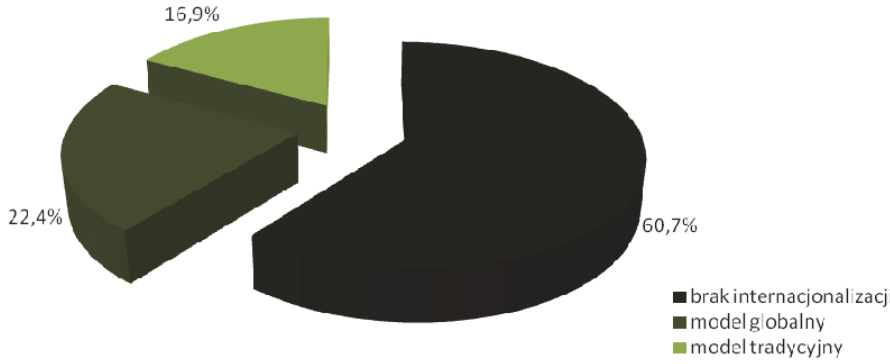
C = 0,152 C = 0,150

Wykres 10. Obycie międzynarodowe zarządu

Źródło: opracowanie własne.

4.6.2. Stan, uwarunkowania i przebieg internacjonalizacji przedsiębiorstw na NewConnect

Większość firm notowanych na NewConnect (60,7%) prowadzi działalność o zasięgu krajowym, internacjonalizacja charakteryzuje dwie na pięć firm. W przypadku internacjonalizacji częściej mamy do czynienia z modelem globalnym (22,4%) niż tradycyjnym (16,9%) – wykres 11.



Wykres 11. Internacjonalizacja firm rodzinnych na NewConnect

Źródło: opracowanie własne.

Analiza internacjonalizacji w przekroju wybranych charakterystyk przedsiębiorstw (tabela 12) pozwala na sformułowanie następujących wniosków:

- model globalny jest wybierany zwłaszcza przez małe i średnie firmy;
- relatywnie najczęściej są to firmy zlokalizowane w zachodniej części Polski, co wiąże się z uwarunkowaniami kulturowymi;
- wyraźnie zaznacza się związek internacjonalizacji z obszarem działalności firmy – co trzecia firma działająca w jednej z branż o dużej dynamice zmian technologicznych wobec mniej więcej co czwartej firmy z branż o średniej dynamice zmian technologicznych i zaledwie co trzydziesta z grupy o niskiej dynamice zmian technologicznych preferuje model globalny;
- model globalny stosują wyraźnie częściej firmy o dużym zaangażowaniu w B+R (prawie co druga);
- model globalny (podobnie jak tradycyjny) relatywnie najczęściej stosują firmy w fazie wzrostu; pozostałe wyraźnie częściej ograniczają się do działalności krajowej;
- firmy z udziałem kapitału zagranicznego zwykle stosują model globalny;
- spółki zależne rzadko ograniczają się do rynku krajowego (są one jednak nieliczne);
- internacjonalizacji sprzyja wykorzystywanie środków unijnych;

Tabela 12. Wybrane charakterystyki przedsiębiorstw a ich internacjonalizacja

Wyszczególnienie		G	T	K	G	T	K	Ogółem
		liczba firm			odsetek firm			
Wielkość zatrudnienia (C = 0,244)	mikro	27	16	118	16,8	9,9	73,3	100,0
	małe	38	30	87	24,5	19,4	56,1	100,0
	średnie	26	22	34	31,7	26,8	41,5	100,0
	duże*	2	3	6	18,2	27,3	54,5	100,0
Region, w którym zlokalizowana jest firma (C = 0,102)	wschodni	9	10	21	22,5	25,0	52,5	100,0
	zachodni	50	30	112	26,0	15,6	58,3	100,0
	centralny	36	32	118	19,4	17,2	63,4	100,0
Obszar działalności (według dynamiki zmian technologicznych) (C = 0,342)	wysoka	44	35	57	32,4	25,7	41,9	100,0
	średnia	48	33	120	23,9	16,4	59,7	100,0
	niska	3	4	80	3,4	4,6	92,0	100,0
Rok rozpoczęcia działalności (C = 0,199)	przed 2000 r.	34	17	117	20,2	10,1	69,6	100,0
	2000–2005	22	21	70	19,5	18,6	61,9	100,0
	2006–2012	35	33	64	26,5	25,0	48,5	100,0
Tendencja wzrostowa/spadkowa (C = 0,185)	spadek	19	12	70	18,8	11,9	69,3	100,0
	brak zmian*	1	0	5	16,7	0,0	83,3	100,0
	wahania	13	12	59	15,5	14,3	70,2	100,0
	wzrost	62	48	121	26,8	20,8	52,4	100,0
Zaangażowanie w B+R (C = 0,298)	ponadprzeciętne	33	19	20	45,8	26,4	27,8	100,0
	przeciętne	62	53	238	17,6	15,0	67,4	100,0
Podmiot zagraniczny w strukturze (C = 0,301)	tak*	21	10	4	60,0	28,6	11,4	100,0
	nie	74	62	254	19,0	15,9	65,1	100,0
Spółka zależna (C = 0,187)	tak*	9	6	3	50,0	33,3	16,7	100,0
	nie	86	66	255	21,1	16,2	62,7	100,0
Grupa kapitałowa (C = 0,029)	tak	13	10	41	20,3	15,6	64,1	100,0
	nie	82	62	217	22,7	17,2	60,1	100,0
Środki UE (C = 0,193)	tak	37	29	55	30,6	24,0	45,5	100,0
	nie	58	43	203	19,1	14,1	66,8	100,0
Franczyza (C = 0,047)	tak*	2	3	11	12,5	18,8	68,8	100,0
	nie	93	69	247	22,7	16,9	60,4	100,0
Obycie międzynarodowe (C = 0,166)	tak	31	19	42	33,7	20,7	45,7	100,0
	nie	64	53	216	19,2	15,9	64,9	100,0
Firma start-up (C = 0,108)	tak*	6	0	17	26,1	0,0	73,9	100,0
	nie	89	72	241	22,1	17,9	60,0	100,0

G – model globalny, T – model tradycyjny, K – zasięg krajowy.
* Z uwagi na małe liczebności podpopulacji odsetki należy traktować jedynie poglądowo.

Źródło: opracowanie własne.

- obycie międzynarodowe właścicieli lub kadry zarządzającej jest pozytywnie skorelowane z internacjonalizacją, szczególnie jest to widoczne w odniesieniu do internacjonalizacji globalnej;
- start-upy podejmujące działania międzynarodowe stosują wyłącznie model globalny;
- w zakresie internacjonalizacji nie mają w zasadzie znaczenia: przynależność do grupy kapitałowej czy franczyza.

Należy podkreślić, że na NewConnect to firmy rodzinne są najbardziej zorientowane na internacjonalizację – na rynku krajowym koncentruje się ok. 58% z nich wobec 65–67% firm nierodzinnych. Co więcej, firmy rodzinne częściej wybierają bardziej zaawansowany model globalny (co czwarta firma wobec ok. 15% w przypadku pozostałych). Znacznie wyraźniejsze są różnice między poszczególnymi typami firm rodzinnych. Internacjonalizacja jest charakterystyczna zwłaszcza dla firm typu C – dotyczy prawie 60% z nich, przy czym (aż) ok. 37% firm typu C stosuje model globalny. Spośród firm rodzinnych najmniejszy stopień internacjonalizacji charakterystyczny jest dla firm typu B (dwie trzecie z nich funkcjonuje tylko na rynku krajowym, jednak z drugiej strony, co czwarta stosuje model globalny) – tabela 13. Siła omawianych relacji nie jest duża, jednak można mówić o zarysowywaniu się następującej prawidłowości – model globalny jest najbardziej popularny wśród firm rodzinnych, zwłaszcza typu C.

Tabela 13. Internacjonalizacja

Wyszczególnienie		Ogółem	Charakter firmy (C = 0,121)			Typ firmy rodzinnej (C = 0,192)		
			firma rodzinna	firma prywatna	firma nierodzinna	A	B	C
Brak (tylko krajowe)	N	258	169	26	63	103	40	26
	%	60,7	58,1	65,0	67,0	60,9	66,7	41,9
Model tradycyjny	N	72	47	8	17	29	5	13
	%	16,9	16,2	20,0	18,1	17,2	8,3	21,0
Model globalny	N	95	75	6	14	37	15	23
	%	22,4	25,8	15,0	14,9	21,9	25,0	37,1
Ogółem	N	425	291	40	94	169	60	62
	%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku **firmy tylko o zasięgu międzynarodowym** model globalny stosuje dwie trzecie firm rodzinnych wobec nieco ponad 40% pozostałych. Na 20 firm typu B o zasięgu międzynarodowym 75% stosuje model G, podobne wnioski dotyczą 64% umiędzynarodowionych firm typu C i 56% umiędzynarodowionych firm typu A.

Tabela 14. Stopień internacjonalizacji

		Ogółem	Typ firmy			Typ firmy rodzinnej		
			firmy rodzinne	firmy prywatne	firmy nierodzinne	A	B	C
Firmy notowane na NewConnect ogółem								
N	ważne	425	291	40	94	169	60	62
	braki danych	0	0	0	0	0	0	0
Minimum		0	0	0	0	0	0	0
Maksimum		100	97	88	100	97	97	94
Średnia		9,32	10,20	6,55	7,77	8,75	8,23	16,06
Mediana		0	0	0	0	0	0	0
Dominanta		0	0	0	0	0	0	0
Odchylenie standardowe		21,06	21,68	17,08	20,65	19,46	20,95	26,90
Skośność		2,73	2,57	3,53	3,08	2,82	3,17	1,82
Kurtoza		6,99	6,13	13,81	9,14	7,96	10,22	2,23
Firmy notowane na NewConnect o zasięgu międzynarodowym								
N	ważne	144	104	13	27	57	17	30
	krajowe	281	187	27	67	112	43	32
Minimum		1	1	1	1	1	1	1
Maksimum		100	97	88	100	97	97	94
Średnia		27,50	28,54	20,15	27,05	25,93	29,06	33,20
Mediana		18,50	19,00	7,00	9,00	18,00	19,00	23,00
Dominanta		2	2	1	3	2	x	5
Odchylenie standardowe		28,50	28,20	25,52	31,37	26,12	31,23	30,55
Skośność		1,16	1,15	1,82	1,12	1,31	1,30	0,88
Kurtoza		0,26	0,25	3,44	0,08	0,94	0,82	–0,58

x – nie można wskazać dominanty.

Źródło: opracowanie własne.

Biorąc pod uwagę wszystkie badane firmy notowane na NewConnect, średnio rzecz biorąc ok. 10% przychodów jest realizowanych w transakcjach międzynarodowych (stopień internacjonalizacji sięga średnio ok. 10%, przy czym połowa firm – niezależnie od typu – osiąga medianę równą zero). Porównując firmy rodzinne z punktu widzenia stopnia internacjonalizacji, zauważa się istotne różnice – różnią się od pozostałych firmy rodzinne typu C, w których stopień internacjonalizacji jest najwyższy. Z punktu widzenia badania, znacznie ważniejsze są dane zaprezentowane w drugiej części tabeli, gdzie znajdują się statystyki rozkładu zmiennej „stopień internacjonalizacji" dla firm „umiędzynarodowionych".

Średni stopień internacjonalizacji oszacowano na 27,5% i jest to poziom nieco niższy niż notowany średnio dla firm rodzinnych (28,5%). Połowa firm rodzinnych osiąga poziom internacjonalizacji rzędu 19% lub więcej. Dla porównania, w przypadku firm nierodzinnych mediana stopnia internacjonalizacji sięga zaledwie 7–9%. Spośród firm rodzinnych relatywnie największy stopień internacjonalizacji cechuje firmy typu C.

Internacjonalizacja następuje zwykle tylko przez wymianę handlową (eksport) – dotyczy to 3/4 umiędzynarodowionych firm. Firmy rodzinne różnią się przy tym wyraźnie od pozostałych – znacznie częściej w ich przypadku internacjonalizacja przybiera złożoną formułę – obok eksportu występuje wejście kapitałowe – dotyczy to 27% firm rodzinnych wobec zaledwie 7,7% firm określonych jako prywatne i 10% typowo nierodzinnych. Spośród firm rodzinnych metodę tę najczęściej stosują firmy typu B (42%, przy czym jest to tylko 8 na 19 podmiotów). Siła omawianych relacji nie jest zbyt duża, jednak można mówić o zarysowywaniu się następującej prawidłowości – internacjonalizacja poprzez łączenie wejścia kapitałowego i eksportu jest najbardziej charakterystyczna dla firm rodzinnych, zwłaszcza typu B.

Tabela 15. Metoda wejścia na rynki zagraniczne

Wyszczególnienie		Ogółem	Typ firmy (C = 0,183)			Typ firmy rodzinnej (C = 0,161)		
			firma rodzinna	firma prywatna	firma nierodzinna	A	B	C
Tylko eksport	N	122	84	12	26	50	11	23
	%	77,7	73,0	92,3	89,7	78,1	57,9	71,9
Eksport i wejście kapitałowe	N	35	31	1	3	14	8	9
	%	22,3	27,0	7,7	10,3	21,9	42,1	28,1
Ogółem	N	157	115	13	29	64	19	32
	%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Źródło: opracowanie własne.

Bardziej zaawansowana internacjonalizacja, która nie ogranicza się do eksportu, ale uwzględnia też wejście kapitałowe, charakteryzuje zwłaszcza większe firmy, zlokalizowane w regionie zachodnim lub centralnym, prowadzące działalność badawczo-rozwojową (tabela 16). Znaczenie (choć niezbyt duże, na co wskazuje stosunkowo niska wartość współczynnika kontyngencji) odgrywa również przynależność do grupy kapitałowej czy status spółki zależnej. Warto też zauważyć, że internacjonalizacja start-upów następuje jedynie przez eksport, co wynika z ich bariery zasobowej.

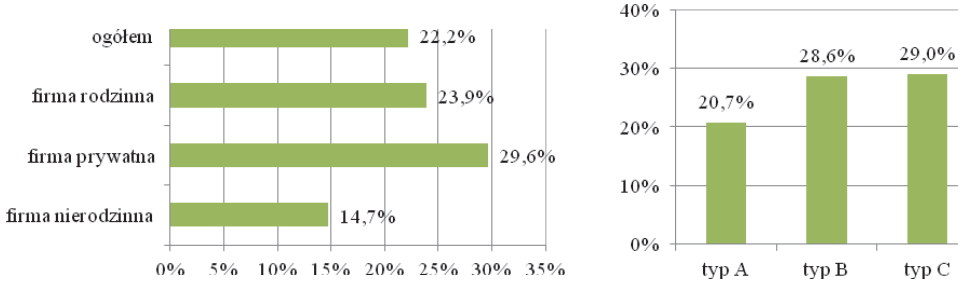
Tabela 16. Wybrane charakterystyki przedsiębiorstw a metoda ich internacjonalizacji

Wyszczególnienie		Tylko eksport	Eksport i wejście kapitałowe	Tylko eksport	Eksport i wejście kapitałowe	Ogółem
		liczba firm		odsetek firm		
Wielkość zatrudnienia (C = 0,160)	mikro	32	4	88,9	11,1	100,0
	małe	49	16	75,4	24,6	100,0
	średnie	35	12	74,5	25,5	100,0
	duże*	3	2	60,0	40,0	100,0
Region, w którym zlokalizowana jest firma (C = 0,153)	wschodni*	18	1	94,7	5,3	100,0
	zachodni	55	19	74,3	25,7	100,0
	centralny	48	15	76,2	23,8	100,0
Zaangażowanie B+R (C = 0,125)	ponad-przeciętne	32	14	69,6	30,4	100,0
	przeciętne	90	21	81,1	18,9	100,0
Spółka zależna (C = 0,327)	tak*	5	10	33,3	66,7	100,0
	nie	117	25	82,4	17,6	100,0
Grupa kapitałowa (C = 0,260)	tak*	11	11	50,0	50,0	100,0
	nie	111	24	82,2	17,8	100,0
Firma start-up (C = 0,097)	tak*	5	0	100,0	0,0	100,0
	nie	117	35	77,0	23,0	100,0

* Z uwagi na małe liczebności podpopulacji odsetki należy traktować jedynie poglądowo.

Źródło: opracowanie własne.

W zakresie planów internacjonalizacji firm krajowych, zdecydowanie najrzadziej wskazują na nie firmy nierodzinne (niespełna 15%), a spośród rodzinnych – przedsiębiorstwa typu A (ok. 20%).



C = 0,109 C = 0,092

Wykres 12. Plany dotyczące internacjonalizacji (odsetek odpowiedzi twierdzących)

Źródło: opracowanie własne.

Należy podkreślić, że spośród omawianych wcześniej charakterystyk przedsiębiorstw, wyraźnie (C = 0,286) zarysowuje się związek między planami dotyczącymi internacjonalizacji a zaangażowaniem w B+R (spośród firm o zasięgu krajowym 60% tych prowadzących ponadprzeciętne działania B+R, wobec zaledwie 18% pozostałych, planuje internacjonalizację). Podobnie ważne są prace badawczo-rozwojowe dla planów internacjonalizacji krajowych firm rodzinnych (36% firm typu A, 24% typu B, wobec zaledwie 7% typu C, planuje internacjonalizację; C = 0,249). Znaczenie odgrywa także obycie międzynarodowe (dwukrotnie wyższy odsetek wskazań; C = 0,193). Plany takie najczęściej zgłaszały firmy z regionu centralnego (27%), wobec zaledwie 10% z regionu wschodniego (C = 0,127). Pozostałe charakterystyki w zasadzie nie różnicują planów internacjonalizacji.

4.6.3. Ocena wielowymiarowa procesów internacjonalizacji firm notowanych na NewConnect

Omówione wcześniej czynniki internacjonalizacji mogą oddziaływać w różnym stopniu przy różnej ich konfiguracji. Dlatego ważne jest uwzględnienie wielowymiarowego podejścia w ocenie tego zjawiska. Istotne wydaje się zwłaszcza wskazanie tych czynników, które mogą zwiększać prawdopodobieństwo internacjonalizacji. Służyć może temu jedna ze statystycznych metod modelowania zjawisk – regresja logistyczna. Jej zastosowanie wymaga, aby zmienna wynikowa (y) była wyrażona zero-jedynkowo, przy czym 1 oznacza występowanie interesującego badacza zjawiska (w tym przypadku będzie to występowanie internacjonalizacji, niezależnie od jej typu). W roli zmiennych objaśniających występują czynniki, które zgodnie z modelem teoretycznym oddziałują na prawdopodobieństwo wystąpienia określonego zjawiska. Jako zmienne objaśniające przyjęto w tym przypadku takie jak:

1) *tendencja wzrostowa* – zmienna zero-jedynkowa, przyjmująca wartość 1, gdy firma odnotowuje wzrost; 0 – w pozostałych sytuacjach (oczekuje się, że większe szanse na internacjonalizację mają firmy realizujące wzrost);

2) *Tobin* – współczynnik Q Tobina, mierzący wartość aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa (sytuacja jest tym lepsza, im wyższa wartość współczynnika; oczekiwany dodatni kierunek oddziaływania);

3) *wielkość* – wielkość zatrudnienia (wyróżniono 4 grupy – mikro, małe, średnie, duże); zmienna jakościowa, przekształcona do postaci trzech zmiennych zero-jedynkowych (oczekuje się, że większe prawdopodobieństwo internacjonalizacji towarzyszy działalności większych przedsiębiorstw);

4) *region* – region, w którym zlokalizowana jest firma (wyróżniono 3 grupy: wschodni, centralny i zachodni); zmienna jakościowa, przekształcona do postaci trzech zmiennych zero-jedynkowych (oczekuje się, że większe prawdopodo-

bieństwo internacjonalizacji towarzyszy działalności przedsiębiorstw o większych wpływach kultury niemieckiej, a więc zlokalizowanych w zachodniej Polsce);

5) *udział podmiotu zagranicznego* – zmienna zero-jedynkowa, przyjmująca wartość 1, gdy w strukturze własnościowej występuje podmiot zagraniczny; 0 – w przeciwnym wypadku (oczekuje się, że większe szanse na internacjonalizację mają firmy z udziałem kapitału zagranicznego);

6) *B+R* – zaangażowanie w działalność badawczo-rozwojową, zmienna zero-jedynkowa, przyjmująca wartość 1, gdy prowadzona jest ponadprzeciętna działalność B+R; 0 – w przeciwnym wypadku (oczekuje się, że większe szanse na internacjonalizację mają firmy prowadzące intensywne prace B+R);

7) *wiek przedsiębiorstwa* (w latach) – zmienna ilościowa (oczekiwany dodatni kierunek oddziaływania);

8) *UE* – dofinansowanie działalności ze środków UE, zmienna zero-jedynkowa, przyjmująca wartość 1, gdy miało miejsce tego typu wsparcie; 0 – w przeciwnym wypadku (oczekuje się, że większe szanse na internacjonalizację mają firmy korzystające ze środków UE);

9) *sektor działalności według dynamiki zmian technologicznych* – zmienna jakościowa, przekształcona do postaci dwóch zmiennych zero-jedynkowych (oczekuje się, że większe prawdopodobieństwo internacjonalizacji towarzyszy działalności o wysokiej dynamice zmian technologicznych);

10) *obycie międzynarodowe* – obycie międzynarodowe właściciela lub kadry zarządzającej; zmienna zero-jedynkowa, przyjmująca wartość 1, gdy miała miejsce tego typu sytuacja; 0 – w przeciwnym wypadku (oczekuje się, że większe szanse na internacjonalizację mają firmy, którymi zarządzają osoby o większym obyciu międzynarodowym).

Estymacja parametrów równania regresji logistycznej dokonana została metodą największej wiarygodności z wykorzystaniem programu SPSS 20.0. Zakłada się przy tym, że otrzymany model można ekstrapolować poza grupę przedsiębiorstw podlegających badaniu (tj. również na te firmy, które weszły na NewConnect po zakończeniu tworzenia bazy danych).

Ocena istotności wpływu poszczególnych zmiennych objaśniających dokonana została przy pomocy testu Walda – jeśli prawdopodobieństwo testowe p jest niższe niż progowy poziom istotności $\alpha = 0{,}05$, związek uznaje się za istotny statystycznie (przy założeniu stałego poziomu pozostałych czynników). Kierunek oddziaływania czynnika określa znak parametru B, zaś iloraz szans (exp(B)) pozwala ocenić, ilokrotnie wzrasta czy maleje prawdopodobieństwo wystąpienia internacjonalizacji wraz ze wzrostem poziomu danego czynnika o jednostkę (w przypadku zmiennych jakościowych wskazuje na zakres różnic w poszczególnych grupach w porównaniu z grupą odniesienia).

Tabela 17. Wyniki estymacji modelu regresji logistycznej dla internacjonalizacji firm*

Wyszczególnienie	B	Błąd szacunku parametru	statystyka Walda	df	p	exp(B)
tendencja wzrostowa	0,768	0,268	8,215	1	0,004*	2,156
obycie międzynarodowe	0,749	0,322	5,414	1	0,020*	2,114
B+R	0,977	0,369	6,990	1	0,008*	2,656
udział podmiotu zagranicznego	2,468	0,646	14,575	1	<0,001*	11,795
wiek przedsiębiorstwa	0,049	0,015	10,891	1	0,001*	1,050
UE	0,637	0,279	5,233	1	0,022*	1,892
*sektor działalności według dynamiki zmian technologicznych****			21,043	2	<0,001*	
o wysokiej dynamice	2,310	0,532	18,887	1	<0,001*	10,078
o średniej dynamice	1,501	0,512	8,585	1	0,003*	4,486
Stała	–3,650	0,540	45,756	1	<0,001*	0,026
Test zbiorowy współczynników modelu	chi-kwadrat = 131,508			df = 8	p < 0,001*	
Ocena dopasowania modelu						
test Hosmera i Lemeshowa	chi-kwadrat = 4,438			df = 8	p = 0,816	
–2 logarytm wiarygodności	359,258					
R kwadrat Nagelkerke'go	0,411					
Jakość klasyfikacji						
	Brak internacjonalizacji		Występowanie internacjonalizacji		Procent poprawnych klasyfikacji	
Brak internacjonalizacji	177		33		84,3	
Występowanie internacjonalizacji	58		93		61,6	
Procent ogółem					74,8	

* Związek istotny przy $\alpha = 0,05$.

** Zmienna wynikowa przyjmuje wartość 1 dla firm o międzynarodowym zasięgu działania; 0 – dla firm o zasięgu krajowym.

*** Grupa odniesienia – sektory o niskiej dynamice zmian technologicznych.

B – wartość współczynnika regresji; df – liczba stopni swobody; p – prawdopodobieństwo testowe; exp(B) – iloraz szans.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 17 zawiera wyniki estymacji modelu dla wszystkich podmiotów notowanych na NewConnect[6]. Jako zmienne objaśniające przyjęto czynniki (1) – (10). Zastosowana krokowa metoda doboru zmiennych wykazała istotność

[6] Oszacowany model ma satysfakcjonujące własności statystyczne: (a) pozwala wyjaśnić zmiany prawdopodobieństwa (w teście zbiorowym współczynników modelu p < 0,05, a więc przynajmniej jeden z parametrów jest istotny statystycznie), (b) jego dopasowanie jest satysfakcjonujące (na co wskazuje wysokie, przekraczające poziom istotności 0,05, prawdopodobieństwo w teście Hosmera i Lemeshowa (p = 0,816), a także stosunkowo wysoka wartość współczynnika Nagelkerke'go); (c) własności klasyfikacyjne modelu są całkiem dobre – model klasyfikuje poprawnie ok. 75% firm, w tym prawie 62% firm, które charakteryzuje internacjonalizacja (należy jednak podkreślić, że optymalnie byłoby, gdyby jakość klasyfikacji przekraczała 90–95%).

wpływu siedmiu z dziesięciu przyjętych czynników. Biorąc pod uwagę wartość parametru B i exp(B), przy założeniu stałego poziomu pozostałych czynników, można wyciągnąć następujące wnioski:

- firmy odnotowujące wzrost mają ponad dwukrotnie większą szansę na internacjonalizację niż te, które są w fazie spadku, wahań lub stałego poziomu rozwoju;
- firmy z udziałem kapitału zagranicznego mają ponad jedenastokrotnie wyższe prawdopodobieństwo internacjonalizacji niż firmy wyłącznie krajowe;
- z każdym kolejnym rokiem działalności szansa na internacjonalizację rośnie średnio o 5% (w porównaniu ze stanem sprzed roku);
- firmy angażujące się w intensywne działania B+R charakteryzuje prawdopodobieństwo średnio o ok. 170% wyższe na internacjonalizację niż w przypadku firm, które nie podejmują takich prac B+R;
- firmy korzystające ze środków UE mają prawie dwukrotnie większą szansę na internacjonalizację niż te niekorzystające ze wsparcia unijnego;
- obycie międzynarodowe kadry zarządzającej czy właściciela firmy zwiększa ponad dwukrotnie szansę na internacjonalizację;
- wielkość zatrudnienia, aktywa niematerialne mierzona współczynnikiem Q Tobina oraz region nie oddziałują istotnie (na tle pozostałych czynników) na szansę internacjonalizacji.

Dotychczasowa analiza wykazała, że procesy internacjonalizacji są bardziej charakterystyczne dla firm rodzinnych. Równocześnie można przypuszczać, że przebieg omawianych relacji może być inny dla firm rodzinnych i nierodzinnych, a także dla różnego typu firm rodzinnych. Empiryczna weryfikacja tej tezy potwierdziła przypuszczenia – faktycznie inne czynniki kształtują internacjonalizację firm rodzinnych i nierodzinnych (tabela 18).

W przypadku firm rodzinnych lista istotnych czynników internacjonalizacji pokrywa się z omawianą uprzednio. Przy założeniu stałego poziomu pozostałych czynników, można wyciągnąć następujące wnioski:

- firmy odnotowujące wzrost mają ponad dwuipółkrotnie większą szansę na internacjonalizację niż te, które są w fazie spadku, wahań lub stałego poziomu rozwoju (wpływ tego czynnika jest dla firm rodzinnych większy niż dla ogółu firm notowanych na NewConnect);
- firmy o wysokiej dynamice zmian technologicznych mają pięciokrotnie wyższe prawdopodobieństwo internacjonalizacji niż firmy o niskiej dynamice, z kolei w przypadku firm o średniej dynamice szansa ta jest trzyipółkrotnie większa;
- firmy z udziałem kapitału zagranicznego mają ponad trzynastokrotnie wyższe prawdopodobieństwo internacjonalizacji niż firmy wyłącznie krajowe (wpływ tego czynnika również jest dla firm rodzinnych większy niż dla ogółu firm notowanych na NewConnect);
- z każdym kolejnym rokiem działalności szansa na internacjonalizację rośnie średnio o 5%;

- firmy angażujące się w intensywne działania B+R charakteryzuje prawdopodobieństwo internacjonalizacji prawie czterokrotnie wyższe niż w przypadku firm, które nie podejmują intensywnych prac B+R (wpływ tego czynnika jest dla firm rodzinnych większy niż dla ogółu firm notowanych na NewConnect);
- firmy korzystające ze środków UE mają ponad dwuipółkrotnie większą szansę na internacjonalizację niż te niekorzystające ze wsparcia unijnego (wpływ tego czynnika jest dla firm rodzinnych większy niż dla ogółu firm notowanych na NewConnect);
- obycie międzynarodowe kadry zarządzającej czy właściciela firmy zwiększa dwuipółkrotnie szansę na internacjonalizację (wpływ tego czynnika jest dla firm rodzinnych większy niż dla ogółu firm notowanych na NewConnect);
- wielkość zatrudnienia, aktywa niematerialne, mierzone współczynnikiem Tobina oraz region nie oddziałują istotnie (na tle pozostałych czynników) na szansę internacjonalizacji.

Tabela 18. Wyniki estymacji modelu regresji logistycznej dla internacjonalizacji firm rodzinnych i nierodzinnych**

Wyszczególnienie	B	Błąd szacunku parametru	statystyka Walda	df	p	exp(B)
FIRMY RODZINNE						
tendencja wzrostu	0,943	0,339	7,716	1	0,005*	2,567
obycie międzynarodowe	0,946	0,374	6,393	1	0,011*	2,576
B+R	1,333	0,466	8,178	1	0,004*	3,792
udział podmiotu zagranicznego	2,606	0,789	10,915	1	0,001*	13,547
wiek przedsiębiorstwa	0,050	0,017	8,860	1	0,003*	1,051
UE	0,954	0,339	7,944	1	0,005*	2,597
*sektor działalności według dynamiki zmian technologicznych****			10,032	2	0,007*	
o wysokiej dynamice	1,800	0,571	9,941	1	0,002*	6,051
o średniej dynamice	1,258	0,538	5,470	1	0,019*	3,519
Stała	–3,676	0,611	36,200	1	<0,001*	0,025
Test zbiorowy współczynników modelu	chi-kwadrat = 100,218			df = 8	p < 0,001*	
Ocena dopasowania modelu						
test Hosmera i Lemeshowa	chi-kwadrat = 6,932			df = 8	p = 0,554	
–2 logarytm wiarygodności	250,714					
R kwadrat Nagelkerke'go	0,434					
Jakość klasyfikacji						
	Brak internacjonalizacji		Występowanie internacjonalizacji		Procent poprawnych klasyfikacji	
Brak internacjonalizacji	125		22		85,0	
Występowanie internacjonalizacji	37		73		66,4	
Procent ogółem					77,0	

FIRMY NIERODZINNE						
udział podmiotu zagranicznego	2,318	1,124	4,249	1	0,039*	10,152
*sektor działalności według dynamiki zmian technologicznych*****			8,640	2	0,013*	
o średniej dynamice	–1,401	0,477	8,640	1	0,003*	0,246
o niskiej dynamice	–21,710	9473,574	0,000	1	0,998	0,000
Stała	0,508	0,351	2,094	1	0,148	1,661
Test zbiorowy współczynników modelu	chi-kwadrat = 35,792			df = 3	p < 0,001*	
Ocena dopasowania modelu						
test Hosmera i Lemeshowa	chi-kwadrat = 0,012			df = 2	p = 0,994	
–2 logarytm wiarygodności	103,693					
R kwadrat Nagelkerke'go	0,394					
Jakość klasyfikacji						
	Brak internacjonalizacji	Występowanie internacjonalizacji	Procent poprawnych klasyfikacji			
Brak internacjonalizacji	49	14	77,8			
Występowanie internacjonalizacji	13	28	68,3			
Procent ogółem			74,0			

**** Grupa odniesienia – sektory o wysokiej dynamice zmian technologicznych. Pozostałe oznaczenia jak w tabeli 17.

Źródło: opracowanie własne.

Omawiane tendencje w zakresie internacjonalizacji mają inny przebieg w firmach nierodzinnych (tabela 18). W tej grupie przedsiębiorstw istotny okazał się wpływ tylko dwóch czynników – udziału kapitału zagranicznego i sektora działalności (przy przyjęciu za grupę odniesienia firm o wysokiej dynamice zmian technologicznych), pozostałe analizowane czynniki mają marginalne znaczenie dla internacjonalizacji firm nierodzinnych. Udział kapitału zagranicznego zwiększa szansę na internacjonalizację tej grupy firm średnio dziesięciokrotnie, a biorąc pod uwagę obszar działalności, zauważa się istotne różnice między firmami o średniej i wysokiej dynamice zmian technologicznych (niższa szansa internacjonalizacji odpowiada pierwszej z tych grup).

Dalsza analiza służyła ocenie przebiegu omawianych relacji dla poszczególnych typów firm rodzinnych. Okazuje się, że omawiane czynniki (niektóre z nich) determinują jedynie internacjonalizację firm rodzinnych typu A, natomiast **żaden z czynników (1) – (10) nie wpływa istotnie na internacjonalizację firm typu B i C**. Wyniki estymacji modelu dla firm typu A zawiera tabela 19.

W przypadku firm rodzinnych typu A o internacjonalizacji decydują w stopniu istotnym statystycznie: wiek firmy, wsparcie ze środków UE, zaangażowanie w B+R oraz obycie międzynarodowe kadry zarządzającej/właścicieli. Przy

założeniu stałego poziomu pozostałych czynników, można wyciągnąć następujące wnioski:

- z każdym kolejnym rokiem działalności szansa na internacjonalizację rośnie średnio o 5%;
- firmy angażujące się w intensywne działania B+R charakteryzuje prawdopodobieństwo prawie siedmiokrotnie wyższe niż w przypadku firm, które nie podejmują takich prac B+R;
- firmy korzystające ze środków UE mają prawie trzykrotnie większą szansę na internacjonalizację niż te niekorzystające ze wsparcia unijnego;
- obycie międzynarodowe kadry zarządzającej czy właściciela firmy zwiększa czteroipółkrotnie szansę na internacjonalizację.

Oszacowany model ma satysfakcjonujące własności statystyczne.

Tabela 19. Wyniki estymacji modelu regresji logistycznej dla internacjonalizacji firm rodzinnych typu A**

Wyszczególnienie	B	Błąd szacunku parametru	statystyka Walda	df	p	exp(B)
obycie międzynarodowe	1,490	0,480	9,652	1	0,002	4,436
B+R	1,901	0,555	11,706	1	0,001	6,690
wiek przedsiębiorstwa	0,063	0,026	5,861	1	0,015	1,065
UE	1,023	0,445	5,289	1	0,021	2,781
Stała	–2,162	0,436	24,614	1	0,000	0,115
Test zbiorowy współczynników modelu	chi-kwadrat = 39,454			df = 4	p < 0,001*	
Ocena dopasowania modelu						
test Hosmera i Lemeshowa	chi-kwadrat = 5,839			df = 8	p = 0,665	
–2 logarytm wiarygodności	156,736					
R kwadrat Nagelkerke'go	0,394					
Jakość klasyfikacji						
	Brak internacjonalizacji	Występowanie internacjonalizacji	Procent poprawnych klasyfikacji			
Brak internacjonalizacji	77	11	87,5			
Występowanie internacjonalizacji	23	35	60,3			
Procent ogółem			76,7			

** Dla firm rodzinnych typu B i C żadna z omawianych zmiennych nie wpływa istotnie na szansę internacjonalizacji, dlatego nie uwzględniono wyników estymacji modeli dla tych firm. Pozostałe oznaczenia jak w tabeli 17.

Źródło: opracowanie własne.

Ważne jest także określenie czynników stopnia internacjonalizacji, mierzonego jako % przychodów z operacji na rynkach zagranicznych. Z uwagi na fakt, że zjawisko to jest ilościowe, należy dokonać estymacji równania regresji liniowej. Jako zmienną objaśnianą przyjęto:

1) stopień internacjonalizacji dla wszystkich firm notowanych na NewConnect (model a),

2) stopień internacjonalizacji dla firm notowanych na NewConnect, z pominięciem tych, których zasięg działania ogranicza się do Polski (model b).

Z kolei w roli zmiennych objaśniających uwzględniono ilościowe i quasi-ilościowe (zero-jedynkowe) zmienne (przy analogicznych jak w poprzednich modelach założeniach) spośród zestawu (1) – (10), tj. *tendencja wzrostu*, *Tobin*, *udział podmiotu zagranicznego*, *B+R*, *wiek przedsiębiorstwa*, *UE*, *obycie międzynarodowe*, *sektor według dynamiki zmian technologicznych* (jako grupę odniesienia przyjęto podmioty o niskiej dynamice), *region* (jako grupę odniesienia przyjęto region wschodni). Włączono także zmienną *wielkość zatrudnienia* (liczba zatrudnionych pracowników w 2011 r.). Wyniki oszacowanych modeli zawarto w tabeli 20.

Tabela 20. Wyniki estymacji modelu regresji liniowej dla stopnia internacjonalizacji firm notowanych na NewConnect**

Wyszczególnienie	B	Błąd szacunku parametru	Beta	t	p	R^2	R^2_{sk}
Model a							
udział podmiotu zagranicznego	22,238	3,704	0,295	6,003	0,000	0,204	0,191
tendencja wzrostu	6,469	2,087	0,148	3,099	0,002		
obycie międzynarodowe	6,344	2,573	0,120	2,466	0,014		
B+R	6,383	2,774	0,113	2,301	0,022		
wiek przedsiębiorstwa	0,191	0,096	0,095	2,000	0,046		
region zachodni	4,754	2,063	0,109	2,304	0,022		
Stała	–2,666	2,111		–1,263	0,207		
Model b							
udział podmiotu zagranicznego	13,592	5,768	0,197	2,357	0,020*	0,105	0,091
Tobin	3,077	1,045	0,247	2,944	0,004*		
Stała	18,800	3,266		5,756	<0,001*		

* Związek istotny przy $\alpha = 0,05$.

** B – wartość współczynnika regresji; Beta – standaryzowany współczynnik regresji; t – wartość statystyki t-Studenta; p – prawdopodobieństwo testowe; R^2 – współczynnik determinacji; R^2_{sk} – skorygowany współczynnik determinacji.

Źródło: opracowanie własne.

W świetle uzyskanych wyników, biorąc pod uwagę wszystkie firmy notowane na NewConnect (a więc również te, dla których stopień internacjonalizacji jest równy zero), jako istotne czynniki skali/stopnia internacjonalizacji można wskazać:

- udział podmiotu zagranicznego w strukturze własności – w porównaniu z firmami z wyłącznie polskim kapitałem stopień internacjonalizacji jest średnio

o 22,2 pkt proc. wyższa (przy założeniu stałego poziomu pozostałych czynników);

- tendencja wzrostu – firmy odnotowujące wzrost mają stopień internacjonalizacji średnio o ok. 6,5 pkt proc. większy niż odnotowujące inne tendencje;
- okres działalności – każdy kolejny rok funkcjonowania firmy zwiększa stopień internacjonalizacji średnio o 0,19 pkt proc.;
- zaangażowanie ponadprzeciętne w B+R powoduje, że stopień internacjonalizacji jest wyższy średnio o 6,38 pkt proc. niż w przypadku przeciętnego zaangażowania w prace badawczo-rozwojowe;
- obycie międzynarodowe kadry zarządzającej/właścicieli firm skutkuje wzrostem stopnia internacjonalizacji średnio o ok. 6,3 pkt proc.;
- firmy zlokalizowane w regionie zachodnim mają istotnie wyższy stopień internacjonalizacji niż firmy z regionu wschodniego (średnio o 4,75 pkt proc.).

Porównanie współczynników standaryzowanych Beta wskazuje na największe znaczenie udziału kapitału zagranicznego – zakres zmian stopnia internacjonalizacji jest ok. dwu-, a nawet trzykrotnie większy niż w odniesieniu do pozostałych czynników. Biorąc pod uwagę bardzo niski stopień wyjaśnienia zmienności stopnia internacjonalizacji (wyjaśnione zostało jedynie ok. 20% tej zmienności), o stopniu internacjonalizacji decydują – poza uwzględnionymi – inne czynniki. Wymaga to zatem pogłębionych badań, na które nie pozwalają zgromadzone dane.

Ważne jest dokonanie oceny stopnia internacjonalizacji dla firm stosujących model globalny (a) lub tradycyjny (b). W ich przypadku istotne okazały się jedynie: aktywa niematerialne firmy mierzone współczynnikiem Q Tobina oraz udział kapitału zagranicznego. Obie zmienne są dodatnio skorelowane ze stopniem internacjonalizacji. Analiza rozkładu reszt potwierdza zasadność wyboru postaci modelu, jednak zakres wyjaśnienia stopnia internacjonalizacji przez uwzględnione zmienne objaśniające jest bardzo niski (zaledwie 10,5%). Reasumując, ocena stopnia internacjonalizacji firm notowanych na NewConnect w oparciu o dostępne dane pozwala jedynie na ocenę relacji między zmiennymi objaśniającymi a zmienną objaśnianą, natomiast do celów prognostycznych oszacowane równania nie nadają się.

Porównanie firm rodzinnych i nierodzinnych (tabela 21) wskazuje na zróżnicowany przebieg omawianych relacji w tych dwóch podpopulacjach. W przypadku firm nierodzinnych zaznacza się tylko znaczenie udziału kapitału zagranicznego (i to tylko pod warunkiem, że weźmiemy pod uwagę wszystkie firmy, a nie tylko te stosujące jeden z modeli internacjonalizacji – globalny lub tradycyjny). Z kolei w przypadku firm rodzinnych istotne są analogiczne czynniki, jak wskazane dla ogółu firm notowanych na NewConnect z jedną tylko różnicą – obok innych czynników istotny jest wpływ wielkości zatrudnienia (a nie wieku firmy), stopień internacjonalizacji jest tym większy, im większa jest liczba zatrudnionych pracowników. Pozostałe wnioski są analogiczne, jak w przypadku

ogółu firm. Pomijając firmy o zasięgu wyłącznie krajowym, jako istotne czynniki stopnia internacjonalizacji, można wskazać: udział kapitału zagranicznego, wielkość zatrudnienia, współczynnik Tobina oraz lokalizację w regionie zachodnim (w porównaniu z regionem wschodnim) – tabela 21. W przypadku firm z udziałem kapitału zagranicznego stopień internacjonalizacji jest o ok. 12 pkt proc. wyższy niż dla firm o wyłącznie polskim kapitale, podobnie o ok. 13 pkt proc. wyższy jest stopień internacjonalizacji firm zlokalizowanych w regionie zachodnim w porównaniu ze wschodnim. Stopień internacjonalizacji rośnie o ok. 4 pkt proc. wraz ze wzrostem oceny aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa (współczynnikiem Tobina), a także o ok. 0,1 pkt z każdym kolejnym pracownikiem (przy założeniu stałego poziomu pozostałych czynników). Dopasowanie omawianych modeli jest raczej małe (współczynnik determinacji rzędu ok. 25%), co ponownie wskazuje, na potrzebę uwzględnienia dodatkowych czynników.

Tabela 21. Wyniki estymacji modelu regresji liniowej dla stopnia internacjonalizacji firm rodzinnych i nierodzinnych notowanych na NewConnect w zależności od modelu internacjonalizacji**

Wyszczególnienie	B	Błąd szacunku parametru	Beta	t	p	R^2	R^2_{sk}
FIRMY RODZINNE							
Model a							
udział podmiotu zagranicznego	19,560	4,179	0,266	4,681	0,000	0,254	0,236
tendencja wzrostu	7,632	2,477	0,169	3,081	0,002		
obycie międzynarodowe	7,158	2,902	0,139	2,466	0,014		
B+R	9,126	3,262	0,158	2,798	0,006		
wielkość zatrudnienia	0,039	0,015	0,145	2,645	0,009		
region zachodni	7,586	2,405	0,174	3,154	0,002		
Stała	–4,895	2,382		–2,056	0,041		
Model b							
udział podmiotu zagranicznego	12,330	6,105	0,185	2,020	0,046	0,252	0,218
Tobin	4,184	1,140	0,338	3,672	0,000		
wielkość zatrudnienia	0,107	0,040	0,249	2,701	0,008		
region zachodni	12,920	5,198	0,229	2,486	0,015		
Stała	4,831	5,104		0,947	0,346		
FIRMY NIERODZINNE* **							
Model a							
udział podmiotu zagranicznego	31,288	7,256	0,389	4,312	<0,001*	0,152	0,143
Stała	6,462	1,993		3,242	0,002		

*** Dla firm nierodzinnych w modelu b żadna ze zmiennych nie wpływa istotnie na skalę internacjonalizacji. Pozostałe oznaczenia jak w tabeli 20.

Źródło: opracowanie własne.

Różnice w przebiegu relacji między stopniem internacjonalizacji a cechami przedsiębiorstw w firmach rodzinnych różnego typu (A, B lub C) pokazują dane zaprezentowane w tabeli 22.

Tabela 22. Wyniki estymacji modelu regresji liniowej dla stopnia internacjonalizacji firm rodzinnych notowanych na NewConnect według ich typu**

Wyszczególnienie	B	Błąd szacunku parametru	Beta	t	p	R^2	R^2_{sk}
FIRMY RODZINNE TYPU A							
Model a							
wielkość zatrudnienia	0,066	0,025	0,208	2,690	0,008*	0,246	0,219
region zachodni	9,457	2,837	0,246	3,334	0,001*		
obycie międzynarodowe	9,378	3,543	0,198	2,647	0,009*		
wiek przedsiębiorstwa	0,358	0,132	0,208	2,720	0,007*		
wysoka dynamika zmian technologicznych	7,532	3,163	0,174	2,382	0,019*		
Stała	–7,245	2,831		–2,559	0,012*		
Model b							
region zachodni	22,343	6,684	0,435	3,343	0,002*	0,189	0,172
Stała	14,042	4,820		2,913	0,005*		
FIRMY RODZINNE TYPU B* **							
Model a							
udział podmiotu zagranicznego	23,859	8,936	0,336	2,670	0,010*	0,296	0,269
Tobin	24,716	9,895	0,314	2,498	0,016*		
Stała	3,854	2,479		1,555	0,126*		
FIRMY RODZINNE TYPU C							
Model a							
wielkość zatrudnienia	0,076	0,035	0,223	2,174	0,034*	0,481	0,440
udział podmiotu zagranicznego	29,997	7,363	0,423	4,074	<0,001*		
Tobin	3,401	1,028	0,346	3,309	0,002*		
tendencja wzrostu	14,491	5,721	0,259	2,533	0,014*		
Stała	–7,372	5,086		–1,450	0,153*		
Model b							
grupa kapitałowa	23,847	11,194	0,243	2,130	0,044*	0,734	0,688
Tobin	5,108	1,050	0,536	4,867	<0,001*		
wiek przedsiębiorstwa	–0,962	0,312	–0,401	–3,079	0,005*		
wielkość zatrudnienia	0,334	0,070	0,595	4,746	<0,001*		
Stała	14,018	6,252		2,242	0,035*		

** Oznaczenia jak w tabeli 20.

*** Dla firm rodzinnych typu B w modelu b żadna ze zmiennych nie wpływa istotnie na stopień internacjonalizacji.

Źródło: opracowanie własne.

Koncentrując się na firmach rodzinnych o zasięgu międzynarodowym, obserwujemy, że w przypadku firm typu A znaczenie odgrywa jedynie zlokalizowanie firmy w regionie zachodnim (w porównaniu ze wschodnim), zaś w firmach typu B – żadna z analizowanych cech firm rodzinnych nie odgrywa

znaczenia dla stopnia internacjonalizacji. Wyraźniej zaznaczają się omawiane prawidłowości w firmach typu C:

- firmy należące do grupy kapitałowej mają średnio o ok. 24 pkt proc. wyższy stopień internacjonalizacji niż pozostałe (przy założeniu stałego poziomu pozostałych czynników);
- wzrost współczynnika Tobina o jednostkę wiąże się ze wzrostem stopnia internacjonalizacji średnio o ok. 5 pkt proc.;
- większym stopniem internacjonalizacji charakteryzują się większe przedsiębiorstwa;
- większy stopień internacjonalizacji jest charakterystyczny dla młodszych firm rodzinnych typu C.

Zwraca uwagę znaczny stopień wyjaśnienia wariancji stopnia internacjonalizacji firm rodzinnych typu C przez wymienione czynniki, sięgający 73,4%. Oznacza to, że wymienione cztery cechy w znacznym stopniu kształtują stopień internacjonalizacji tej grupy firm.

Reasumując, w firmach rodzinnych cechy przedsiębiorstw (w tym ich właścicieli) mają większe znaczenie dla ich internacjonalizacji niż dla firm nierodzinnych. Szczególne znaczenie odgrywa zaangażowanie w działalność badawczo-rozwojową, a także otwartość oceniana obyciem międzynarodowym właścicieli bądź kadry zarządzającej przedsiębiorstw oraz pozyskiwaniem finansowania z funduszy pomocowych Unii Europejskiej. Ważna jest także tendencja wzrostowa przedsiębiorstw – internacjonalizacja podejmowana jest raczej przez firmy odnotowujące wzrost.

4.6.4. Hipotezy pracy a wyniki badań

H1. *Małe i średnie przedsiębiorstwa rodzinne są mniej zorientowane na przyspieszony wzrost i rozwój niż odpowiedniki nierodzinne, co wynikać może z ich naturalnej awersji do ryzyka i niechęci do poszukiwania źródła finansowania na alternatywnym rynku kapitałowym.*

Zaprezentowane wyniki badań empirycznych nie potwierdzają hipotezy H1. Przedsiębiorstwa rodzinne stanowią 68,5% populacji NewConnect, co świadczy o większej ich orientacji na wzrost i determinacji poszukiwania kapitałowych źródeł jego finansowania niż przedsiębiorstw nierodzinnych. Funkcjonują we wszystkich sektorach o dużej dynamice wzrostu zarówno w tych o wysokiej, średniej, jak i niskiej dynamice zmian technologicznych. W obszarze sektorów o wysokiej dynamice zmian technologicznych firmy rodzinne typu C występują częściej (31%), a typu A rzadziej (52%) niż proporcjonalnie do ich udziału w ogólnej liczbie firm rodzinnych, co świadczy o większej orientacji tych pierwszych na innowacje i gotowości do podejmowania ryzyka rynkowego. Z kolei w obszarze sektorów o niskiej dynamice zmian technologicznych częściej

występują firmy rodzinne typu A (65%) niż typu C (14,5%). Firmy rodzinne typu B występują w trzech obszarach sektorów proporcjonalnie do udziału w ogólnej liczbie firm rodzinnych, co świadczy o ich małej wrażliwości na poziom ryzyka w poszczególnych obszarach.

Firmy rodzinne dominują w sektorze technologii, mediów, recyclingu, telekomunikacji, budownictwie, handlu i w nieruchomościach. Licznie występują w sektorze inwestycji skupiającym działalność typu private equity czy capital venture, a zatem obciążonym większym ryzykiem finansowym prowadzenia działalności. Nie ustępują firmom nierodzinnym w zakresie prowadzenia intensywnych prac badawczo-rozwojowych. Wyraźniejsze są różnice między poszczególnymi typami firm rodzinnych (siła związku jest tu prawie trzykrotnie większa) – zdecydowanie najczęściej prace B+R prowadzą firmy typu C (nawet trzykrotnie częściej niż te typu B).

Ponad połowa firm na NewConnect odnotowuje wzrost, przy czym najczęściej są to firmy rodzinne (ok. 62% wobec tylko ok. 30% w przypadku typowych firm nierodzinnych). Siła omawianych związków jest stosunkowo duża (spośród innych cech przedsiębiorstw trendy rozwojowe są powiązane najsilniej z charakterem firmy). Wśród firm rodzinnych najczęściej odnotowuje wzrost typ A – 68%, potem typ C – 58%, natomiast tendencję spadkową najrzadziej typ A – 11,2%, potem typ C – 19,4%.

Internacjonalizacja jest aktem przedsiębiorczym. Należy podkreślić, że na NewConnect to firmy rodzinne są najbardziej zorientowane na internacjonalizację – na rynku krajowym koncentruje się ok. 58% z nich wobec 65–67% firm nierodzinnych. Firmy rodzinne częściej wybierają bardziej zaawansowany model globalny (co czwarta firma wobec ok. 15% w przypadku pozostałych).

H2a. *Wśród firm rodzinnych notowanych na rynku NewConnect dominuje typ „A", w którym rodzina ma przewagę zarówno we własności, jak i w zarządzaniu.*

H2b. *Wśród firm rodzinnych notowanych na rynku NewConnect typ „C", w którym rodzina ma przewagę w zarządzaniu, ale nie ma jej w strukturze własności, jest optymalny z punktu widzenia aktywności przedsiębiorczej.*

Hipotezy H2a i H2b zostały potwierdzone. Wśród firm rodzinnych na małej giełdzie dominuje typ A – 58,1%. Typ B stanowi 20,6%, a typ C – 21,3% tej populacji. Typ C firm rodzinnych częściej niż pozostałe funkcjonuje w sektorach o wysokiej dynamice zmian technologicznych, co świadczy o ich większej orientacji na innowacje i gotowości podejmowania ryzyka. Prawie trzykrotnie częściej niż przedsiębiorstwa pozostałych typów posiadają w strukturze swojego akcjonariatu inwestorów zagranicznych. Częściej niż pozostałe korzystają z dotacji unijnych i zdecydowanie częściej angażują się w intensywne prace badawczo-rozwojowe, a ich menedżerowie mają najczęściej obycie międzynarodowe. Aż 60% z nich podejmuje internacjonalizację, przy czym aż 37% rozwija się według modelu globalnego. Wśród wszystkich firm osiągają największy stopień

internacjonalizacji i są na drugim miejscu po typie A, jeśli chodzi o stosowanie zaawansowanych, kapitałowych sposobów wchodzenia na rynki zagraniczne.

H3a. *Przedsiębiorstwa rodzinne na NewConnect angażują się w ekspansję międzynarodową częściej niż ich odpowiedniki nierodzinne.*

H3b. *Przedsiębiorstwa rodzinne na NewConnect częściej niż ich odpowiedniki nierodzinne rozwijają się międzynarodowo według modelu globalnego (born global) i częściej stosują zaawansowane, kapitałowe sposoby wejścia na rynki zagraniczne.*

H3c. *Stopień internacjonalizacji przedsiębiorstw rodzinnych na NewConnect jest wyższy niż ich odpowiedników nierodzinnych.*

Hipoteza H3a została potwierdzona. Aktywnych międzynarodowo jest 42% firm rodzinnych wobec 33% firm nierodzinnych. Aktywność międzynarodową podejmuje aż 58,1% firm rodzinnych typu C, 39,1% typu A i 33,3% typu B.

Hipoteza H3b została potwierdzona. Model globalny stosuje dwie trzecie firm rodzinnych wobec nieco ponad 40% pozostałych. Na 20 firm typu B o zasięgu międzynarodowym 75% stosuje model globalny, podobne prawidłowości dotyczą 64% umiędzynarodowionych firm rodzinnych typu C i 56% umiędzynarodowionych firm rodzinnych typu A. Internacjonalizacja następuje zwykle tylko przez wymianę handlową (eksport) – dotyczy to 3/4 umiędzynarodowionych firm NewConnect. Firmy rodzinne różnią się przy tym wyraźnie od pozostałych – znacznie częściej w ich przypadku internacjonalizacja przybiera złożoną formułę – obok eksportu występuje wejście kapitałowe; dotyczy to 27% firm rodzinnych wobec zaledwie 7,7% firm określonych jako prywatne i 10% typowo nierodzinnych. Spośród firm rodzinnych metodę tę najczęściej stosują firmy typu B (42%, przy czym jest to tylko 8 na 19 podmiotów). Siła omawianych relacji nie jest zbyt duża, jednak można mówić o następującej prawidłowości – internacjonalizacja łącznie poprzez wejścia kapitałowe i eksport jest najbardziej charakterystyczna dla firm rodzinnych, w tym zwłaszcza dla typu B.

Hipoteza H3c została potwierdzona. Średni stopień internacjonalizacji publicznych firm aktywnych międzynarodowo oszacowano na 27,5% i jest to poziom nieco niższy niż notowany średnio dla firm rodzinnych (28,5%). Połowa firm rodzinnych osiąga poziom internacjonalizacji rzędu 19% lub więcej. Dla porównania, w przypadku firm nierodzinnych mediana stopnia internacjonalizacji sięga zaledwie 7–9%. Spośród firm rodzinnych relatywnie największy stopień internacjonalizacji cechuje firmy typu C (mediana 23%).

H4. *Źródłem przewagi konkurencyjnej firm rodzinnych nad odpowiednikami nierodzinnymi w otoczeniu globalnym są ich wyróżniające umiejętności w zakresie generowania kapitału społecznego, w szczególności ponadgranicznego kapitału społecznego wiążącego.*

Hipoteza H4 została potwierdzona pośrednio. W celu ustalenia czynników znacząco wpływających na internacjonalizację biznesu (zmienna zależna) i zwiększających jej prawdopodobieństwo zastosowano w analizach metodę

modelowania zjawisk – regresję logistyczną. Uwzględniono w modelu 10 czynników, które zgodnie z literaturą przedmiotu, wcześniejszymi badaniami empirycznymi na świecie w tym obszarze oraz na podstawie obserwacji autora mają istotny wpływ na internacjonalizację każdego biznesu. Estymacja parametrów równania regresji logistycznej została dokonana metodą największej wiarygodności. Zastosowana krokowa metoda doboru zmiennych wykazała istotność wpływu siedmiu z dziesięciu przyjętych czynników (zmiennych). Ponieważ wcześniejsze analizy wykazały, że internacjonalizacja jest częściej podejmowana przez firmy rodzinne niż nierodzinne, należało przypuszczać, że przebieg badanych relacji może być inny dla firm rodzinnych i nierodzinnych, a także w ramach firm rodzinnych dla typu A, B, C. Empiryczna weryfikacja tej tezy potwierdziła przypuszczenia. W przypadku firm rodzinnych lista kluczowych czynników internacjonalizacji pokrywa się z tą listą czynników ustalonych dla wszystkich firm na małej giełdzie. Dla firm nierodzinnych istotne statystycznie okazały się tylko dwa czynniki z dziesięciu przyjętych: udział inwestora zagranicznego w strukturze akcjonariatu oraz sektor, w którym funkcjonuje firma. Pozostałe analizowane czynniki mają marginalne znaczenie dla internacjonalizacji firm nierodzinnych.

Dalsza analiza służyła ocenie przebiegu omawianych relacji dla poszczególnych typów firm rodzinnych. Okazało się, że zaledwie cztery z przyjętych czynników determinują internacjonalizację tylko firm rodzinnych typu A, natomiast żaden z dziesięciu czynników nie wpływa istotnie na internacjonalizację typu B i C. Oszacowany model ma satysfakcjonujące własności statystyczne.

Podobna sytuacja wystąpiła w estymacji równania regresji liniowej w ocenie czynników wpływających na stopień internacjonalizacji. Z przyjętych dziesięciu czynników tylko jeden znacznie oddziaływał na poziom zaangażowania się biznesu w obszar międzynarodowy – udział inwestora zagranicznego w strukturze akcjonariatu. Biorąc pod uwagę niski stopień wyjaśnienia zmienności stopnia internacjonalizacji (około 20% tej zmienności), należy stwierdzić, że o stopniu internacjonalizacji decydują poza uwzględnionymi inne, ważne czynniki.

Ocena stopnia internacjonalizacji dla firm tradycyjnych i globalnych (born global) pozwoliła ustalić istotną jego korelację z dwoma czynnikami: współczynnikiem Q Tobina i udziałem inwestora zagranicznego w strukturze akcjonariatu. Analiza rozkładu reszt potwierdza zasadność wyboru postaci modelu, jednak zakres wyjaśnienia stopnia internacjonalizacji przez przyjęte czynniki jest niski (10,5%). Jedynie stopień internacjonalizacji firm rodzinnych typu C został wyjaśniony satysfakcjonująco na poziomie 73% czynnikami przyjętymi w modelu.

Autor sugeruje, że „brakującym", kluczowym czynnikiem determinującym internacjonalizację i jej przebieg w firmach nierodzinnych i rodzinnych, nieuwzględnionym w modelach z uwagi na trudności jego zmierzenia, są ponad-

graniczne relacje sieciowe personalne, generujące ponadgraniczny kapitał społeczny. Ten czynnik inicjuje, przyspiesza internacjonalizację i zwiększa poziom jej intensywności (stopień, tempo i zaawansowane, kapitałowe sposoby wchodzenia na rynki zagraniczne). Pozwala pokonywać młodym przedsiębiorstwom barierę zasobową, barierę wiedzy o rynkach zagranicznych oraz barierę psychologiczną (dzięki zaufaniu). Z uwagi na to, że firmy rodzinne dominują w każdej gospodarce rynkowej na świecie i posiadają zbliżony system wartości, a także podobne zachowania strategiczne, mają wyróżniające umiejętności w zakresie kreowania **ponadgranicznego kapitału społecznego, wiążącego** między sobą. Z kolei szkoła zasobowa wskazuje na familizm (pozytywny) jako wyróżniającą umiejętność przedsiębiorstw rodzinnych w zakresie redukowania negatywnych skutków agencji oraz zastępowania jej kulturą stewardship. Rezultatem tej umiejętności wyróżniającej są: silna architektura wewnętrzna, zewnętrzna oraz reputacja. Takie zasoby strategiczne pozwalają generować większy **kapitał społeczny ponadgraniczny, pomostowy** w porównaniu z firmami nierodzinnymi.

Hipoteza główna (H): *Przedsiębiorstwom rodzinnym nie zagraża marginalizacja w warunkach nowej ekonomii XXI w.*

Badania potwierdziły, że przedsiębiorstwa rodzinne publiczne z rynku NewConnect nadal będą odgrywać znaczącą rolę w nowej ekonomii XXI w. Mają silną orientację przedsiębiorczą, kumulują aktywa niematerialne, wśród których wyróżniający jest kapitał społeczny: wewnętrzny, zewnętrzny, a zwłaszcza ponadgraniczny. Pozwala on na dzielenie się wiedzą, kreowanie nowej oraz jej ochronę. Miarą konkurencyjności firm rodzinnych jest podejmowanie przez nie ekspansji międzynarodowej i rozwijanie się międzynarodowo według modelu globalnego, częściej niż ma to miejsce w przypadku firm nierodzinnych.

4.7. Przebieg internacjonalizacji w wybranych firmach rodzinnych NewConnect – studia przypadków

Studia przypadków zostały wykonane w oparciu o dokumenty informacyjne, sprawozdania finansowe i informacje zawarte na stronach internetowych wybranych przedsiębiorstw rodzinnych aktualnych 6 lutego 2013 r. Są one ilustracją uwarunkowań, procesów i przebiegu internacjonalizacji według modelu globalnego, potwierdzeniem kluczowej roli ekspansji międzynarodowej w strategiach wzrostu wybranych przedsiębiorstw rodzinnych oraz realności spełnienia przez nie warunków przyspieszonej internacjonalizacji. Tymi głównymi warunkami są: oferowanie produktu o dużej wartości dodanej dla klientów (produkty zaawansowane technologicznie lub/i wysoce uniszowione), a także wizja globalna przedsiębiorcy/menedżera wynikająca z jego obycia międzynarodowego, kompetencji branżowych i menedżerskich. Dodatkowo przypadki przedsię-

biorstw weryfikują słuszność doboru czynników determinujących stopień i przebieg internacjonalizacji w badanej populacji przedsiębiorstw, a użytych w modelach statystycznych.

Fakt większego zaangażowania się firm rodzinnych w obszar międzynarodowy i podejmowania ekspansji międzynarodowej według modelu globalnego (born global) częściej niż firmy nierodzinne wynika z wyróżniających umiejętności tych pierwszych w zakresie generowania ponadgranicznego kapitału społecznego wiążącego i pomostowego. Nie została niestety, wypracowana jeszcze koncepcja jego pomiaru. Próby przeprowadzenia wywiadów pogłębionych z przedsiębiorcami w celu opisania procesów kumulacji kapitału społecznego ponadgranicznego przez firmy rodzinne zakończyły się niepowodzeniem. Tego typu wiedza nie jest dostępna ani skodyfikowana. Jest to typ wiedzy ukrytej (tacit knowledge), trudny lub nawet niemożliwy do rozpowszechniania w taki sposób, jak wiedza skodyfikowana. Jednak to ona może stanowić źródło przewagi konkurencyjnej (zob. punkt 3.1.3).

PGS Software SA

Sektor: informatyka
Lokalizacja: Wrocław, Rzeszów
Powstanie: 2005 r. spółka jawna, 2008 SA, 2008 NewConnect
Przedsiębiorstwo rodzinne: typ A
Model internacjonalizacji: globalny **Stopień internacjonalizacji**: 90%
Współczynnik Q Tobina: 8,7 **Zatrudnienie**: 82 osoby w 2011 r.

Domena spółki

PGS Software SA jest przedsiębiorstwem rodzinnym sektora IT z siedzibą we Wrocławiu, tworzącym oprogramowanie na zamówienie, głównie dla klientów z Europy Zachodniej i USA. Klientami są zarówno małe przedsiębiorstwa, jak i duże korporacje informatyczne, produkcyjne oraz z branży mediów. Obecnie firma zatrudnia i współpracuje z około 130 specjalistami we Wrocławiu i Rzeszowie. Większość zespołu wywodzi się z Politechniki Wrocławskiej i z Politechniki Rzeszowskiej, wiodących uczelni technicznych w Polsce. Ich bogata wiedza oraz bagaż doświadczeń wyniesiony ze współpracy z najlepszymi firmami programistycznymi sprawia, że PGS jest liczącą się siłą na rynku oprogramowania. W obu tych miastach spółka ma swoje biura.

Firma świadczy usługi outsourcingowe w bardzo szerokim zakresie, począwszy od tworzenia aplikacji dopasowanych do indywidualnych potrzeb klientów, poprzez wdrożenia poszczególnych produktów, aż po długofalowe wsparcie techniczne i rozwojowe. Podczas gdy tradycyjny outsourcing koncentruje się na elementach niestanowiących trzonu działania przedsiębiorstwa, PGS

skupia się właśnie na tych najbardziej kluczowych fragmentach firm i wspiera je, zapewniając unikalny zespół ekspertów, z dala od ich lokalizacji, za ułamek kosztów oryginalnego przedsięwzięcia. Utalentowani ludzie i sprawdzone systemy rozwoju oprogramowania pozwalają dostarczać najwyższej jakości, zaawansowane technologicznie rozwiązania. Tworzone aplikacje rozwijane na potrzeby klientów łączą w sobie zalety oprogramowania „szytego na miarę" z najlepszymi cechami uniwersalnych aplikacji dostępnych na rynku. To sprawia, że klienci firmy mogą sobie pozwolić na implementacje produktów nie tylko idealnie dostosowanych do ich potrzeb, lecz także opartych na sprawdzonych, światowej klasy rozwiązaniach, które doskonale integrują się ze środowiskiem biznesu, tworząc nowy standard. Ten sposób tworzenia oprogramowania drastycznie obniża jego całkowity koszt, przy jednoczesnym rozszerzeniu funkcjonalności i wsparcia technicznego. Znajomość nowoczesnych technologii w połączeniu ze zrozumieniem strategii biznesowej przedsiębiorstw, z którymi PGS współpracuje, pozwala tworzyć produkty przynoszące im mierzalne, ekonomiczne zyski.

Firma tworzy produkty dla producentów oprogramowania oraz dla indywidualnych kontrahentów głównie z zakresu rozwiązań mobilnych, internetowych oraz bazodanowych. Usługi spółki świadczone są w najbardziej rozpowszechnionych obecnie technologiach: Microsoft, NET, Java, PHP, C++, HTML oraz związane z platformami mobilnymi, działającymi w systemach operacyjnych Android i iOS. Spółka rozpoczęła pierwsze projekty w technologii typu cloud computing, opartej na przetwarzaniu usług dostarczanych przez zewnętrzne organizacje. Usługi świadczone przez emitenta realizowane są w metodologii scrum, polegającej na dostarczeniu kolejnych, bardziej dopracowanych wyników projektu, włączaniu się przyszłych użytkowników w proces wytwórczy oraz samoorganizacji zespołu projektowego. Spółka posiada status Złotego Certyfikowanego Partnera Microsoft.

Rodzinny charakter biznesu

PGS Software SA zostało założone w 2005 r. jako spółka jawna przez Pawła Gurgula. Od 2006 r. nowym udziałowcem firmy został Wojciech Gurgul, który po przekształceniu firmy w spółkę akcyjną w 2008 r. został prezesem jej zarządu. Od 2008 r. spółka jest notowana na NewConnect. Obecnie bracia tworzą zarząd spółki.

Wojciech Gurgul (właściciel 42,93% akcji dających mu 45,13% głosów) posiada dyplom magistra matematyki Politechniki Wrocławskiej. Ma 14 lat doświadczenia zawodowego w zarządzaniu projektami i zespołami IT. Przez 5 lat pracował dla jednej z największych sieci sklepów meblowych w Polsce jako Menedżer IT (Meble Polonia), a następnie przez 9 lat zajmował różne stanowiska kierownicze w jednej z największych korporacji amerykańskich General Electric (country leader, lider projektów globalnych). Płynnie mówi po

angielsku. Ma bardzo bogate doświadczenie w zarządzaniu skomplikowanymi projektami, wykorzystując przy tym zespoły ludzi rozproszone po całym świecie. Wojciech Gurgul jest żonaty i ma czworo dzieci: dwóch synów i dwie córki.

Paweł Gurgul (właściciel 42,94% akcji dających mu 45,14% głosów) posiada dyplom magistra informatyki/inżynierii oprogramowania Politechniki Wrocławskiej. Ma 20 lat doświadczenia w branży IT. Przed założeniem PGS Software zarządzał dwoma polskimi oddziałami niemieckich firm zajmujących się tworzeniem oprogramowania. Swoją karierę rozpoczął jako programista w Niemczech. W toku rozwoju zawodowego zajmował coraz to wyższe stanowiska konsultanta, kierownika projektu, dyrektora oddziału i członka zarządu. Ma doświadczenie w prowadzeniu projektów informatycznych dla międzynarodowych przedsiębiorstw. Włada biegle dwoma językami: angielskim i niemieckim. Paweł Gurgul jest żonaty i ma trzech synów.

Strategia spółki

Według badań firmy IDC, rynek IT w 2011 r. wzrósł o prawie 6%. Ta poprawa ma w ogromnej mierze wpływ na rynek outsourcingu IT. Firmy nie obawiają się już zlecać dużych projektów informatycznych na zewnątrz, które to zjawisko spowalniało rynek outsourcingu w ostatnich latach. Znaczącym zjawiskiem na rynku IT jest lawinowy wzrost udziału technologii mobilnych w projektach.

W związku z powyższym spółka przyjęła następujące kierunki rozwoju na najbliższą przyszłość:

- nabywanie i powiększanie kompetencji w tworzeniu oprogramowania na wszystkie platformy mobilne poprzez wzmocnienie swojego zespołu odpowiedzialnego za te właśnie produkty;
- ekspansja na rynku polskim. W 2011 r. spółka koncentrowała się nad rozwojem usług dla sektora finansowego i telekomunikacyjnego w dużej mierze dzięki działalności przejętej, zorganizowanej części firmy TestBenefit. Planuje się przejęcie kolejnych podmiotów z branży usług IT;
- kontynuacja ekspansji na rynkach zagranicznych. Spółka w dalszym ciągu poszukuje możliwości rozbudowy sieci partnerskich poprzez pozyskiwanie do niej aktualnych klientów oraz firm konsultingowych z krajów wysoko rozwiniętych o największej dynamice rynku usług IT.

Obroty spółki w I kwartale 2011 r. w porównaniu do I kwartału 2010 r. wzrosły o 99%. W tym samym czasie zysk netto wzrósł aż 587%. Wzrost sprzedaży w całym 2011 r. wyniósł 95%, a wzrost zysku netto – 211%. Celem strategicznym jest nieustanny, dynamiczny wzrost realizowany drogą akwizycji i budowania sieci partnerskich oraz utrzymanie wysokiego poziomu rentowności EBIT – 18–20%.

Model internacjonalizacji

Bardzo dynamiczny rozwój spółki jest wynikiem jej ekspansji międzynarodowej na najbardziej wymagające, ale i rentowne rynki świata: USA i Europa Zachodnia (Wielka Brytania, Norwegia, Niemcy, Dania, Szwecja, Belgia, Holandia, Szwajcaria). Do niedawna 100% sprzedaży realizowane było na rynkach zagranicznych. Większość kontraktów ma charakter długoterminowych aliansów strategicznych wertykalnych. Obecnie buduje się sieć partnerską sprzedającą usługi spółki w krajach skandynawskich. Po podboju rynków światowych PGS Software planuje dopiero ekspansję na rynek polski.

PGS Software SA jest przykładem polskiego młodego przedsiębiorstwa globalnego (born global). Powstało po to, aby wykorzystać szanse biznesowe w otoczeniu globalnym. Oferuje produkty o bardzo dużej wartości dodanej wynikającej z zaawansowania technologicznego oraz ich dostosowania do indywidualnych preferencji klientów globalnych. Kompetencje zarządu rodzinnego obejmują wiedzę technologiczną, menedżerską i lingwistyczną. Obaj bracia mają duże obycie międzynarodowe, osobowość przedsiębiorczą, łączy ich pasja kreowania wartości, którą upowszechniają wśród pozostałych uczestników organizacji. Od samego początku rynkami docelowymi spółki były rynki państw wysoko rozwiniętych.

Pharmena SA

Sektor: ochrona zdrowia (biotechnologia)
Lokalizacja: Łódź, spółki zależne w USA
Powstanie: 2002 Sp. z o.o., 2008 SA, 2008 NewConnect
Przedsiębiorstwo rodzinne: typ C
Model internacjonalizacji: globalny
Stopień internacjonalizacji: 16%
Współczynnik Q Tobina: 2,3
Zatrudnienie: 15 osób w 2011 r.

Domena

Na początku celem działalności spółki było komercjalizowanie odkrycia naukowego w dermatologii, dokonanego przez zespół prof. Gębickiego, tj. wprowadzenie na rynek produktów bazujących w swym działaniu na substancji czynnej opatentowanej przez Politechnikę Łódzką i jej naukowców. Wprowadzenie pierwszych produktów na podstawie wyników odkryć nastąpiło w 2003 r.

Obecnie w portfolio spółki znajdują się produkty zapobiegające nadmiernemu wypadaniu włosów, dermokosmetyki do skóry suchej, skłonnej do podrażnień i alergii, preparaty przeciwtrądzikowe, żele łagodzące skutki oparzeń termicznych i słonecznych oraz produkty przeciwzmarszczkowe. Dermokosmetyki oferowane przez firmę bazują na opatentowanej w piętnastu kluczowych

krajach Europy substancji czynnej. Ze względu na złożoność procesu i zaawansowaną technologię produkcja jest w 100% realizowana przez podmioty zewnętrzne. Produkty dostępne są tylko w aptekach.

Udział produktów z kategorii „włosy" stanowił 76,20% sprzedaży produktów Pharmena SA w 2011 r. W tej kategorii sprzedaż produktów spółki była wyższa o 8,21% w stosunku do 2010 r. Warto dodać, że marka Dermena jest liderem na rynku preparatów dermokosmetycznych, hamujących wypadanie włosów i posiada blisko 33% udział ilościowy w tym rynku (według danych IMS). W swojej kategorii Dermena skutecznie konkuruje z międzynarodowymi koncernami, takimi jak Vichy. Wpływ na osiągniętą w 2011 r. sprzedaż produktów z kategorii „włosy" miała konsekwentnie realizowana strategia budowania silnej reputacji preparatów Dermena na rynku polskim. Przyczyniły się do tego między innymi działania budujące świadomość marki w środowisku opiniotwórczym, akcje promocyjno-marketingowe wśród konsumentów oraz zapewnienie bardzo dobrej ekspozycji na półce aptecznej.

Udział produktów z kategorii „skóra" stanowił 23,80% sprzedaży produktów Pharmeny w 2011 r. Największy udział w tej kategorii miała marka Allerco, która odnotowała w 2011 r. blisko 90% wzrost sprzedaży w stosunku do roku 2010. Dynamika wzrostu dla tej linii była znacznie wyższa niż produktów z segmentu emolientów. Wpływ na to miały rozpoczęte w 2010 r. i kontynuowane w roku następnym działania zwiększające świadomość marki zarówno w środowisku opiniotwórczym, jak i wśród samych konsumentów.

Podobne działania prowadzone były dla marki Accos, co pozwoliło osiągnąć w 2011 r. wzrost sprzedaży dla tych preparatów na poziomie 32,54% w stosunku do 2010 r. Sprzedaż Thermi w dużym stopniu zależy od sezonowości w okresie letnim. Gorsze niż w 2010 r. warunki pogodowe przełożyły się na słabszą sprzedaż tego produktu w 2011 r. Nie odnotowano także wzrostów sprzedaży dla marki Revium.

Drugim obszarem działalności spółki są prace badawczo-naukowe, prowadzone w Stanach Zjednoczonych i Kanadzie, wspólnie z funduszami branżowymi Domain Partners i MVM Life Sciences za pośrednictwem spółki celowej Cortria Corporation. Obecnie badania prowadzone są samodzielnie (przejęcie spółki amerykańskiej) i koncentrują się na opracowaniu innowacyjnego na skalę światową leku przeciwmiażdżycowego nowej generacji – projekt 1-MNA.

Rodzinny charakter biznesu

Pharmena SA powstała z inicjatywy Jerzego Gębickiego, profesora Politechniki Łódzkiej, który posiada 17,90% udział w akcjonariacie spółki i tyle samo w głosach. Jest przewodniczącym rady nadzorczej. Konrad Palka, prezes zarządu, jest zięciem prof. Gębickiego i posiada 11,99% udziału w akcjonariacie spółki i tyle samo w głosach. Łącznie w posiadaniu rodziny jest ok. 30% udziału w strukturze własności.

Profesor Jerzy Gębicki jest związany z Politechniką Łódzką, gdzie od 2007 r. pełni funkcję dyrektora Instytutu Techniki Radiacyjnej. Tytuł profesora uzyskał w 1993 r. Odbył liczne staże naukowe m.in. w State University of New York, Stony Brook, USA; University of Ultah, Salt Lake City, USA; University of Fribourg, Fribourg, Szwajcaria oraz w Ohio State University, Columbus, USA. Jest autorem i współautorem 110 publikacji oraz twórcą 20 patentów. Profesor Jerzy Gębicki otrzymał szereg nagród i wyróżnień za osiągnięcia naukowe.

Konrad Palka jest absolwentem Uniwersytetu Łódzkiego, Katedry Finansów i Bankowości. Odbył szereg szkoleń w zakresie zarządzania, marketingu i sprzedaży prowadzonych przez Swiss Re, Bank Austria Creditanstalt, Citibank. Pełni funkcję prezesa Zarządu oraz dyrektora generalnego Pharmena SA od początku istnienia spółki. Przed objęciem stanowiska prezesa Zarządu pracował w branży finansowej. W latach 1994–2003 pełnił szereg funkcji związanych ze sprzedażą i marketingiem, był m.in. dyrektorem Oddziału ds. Private Banking w Banku Austria Creditanstalt, dyrektorem ds. sprzedaży w funduszu emerytalnym założonym przez Citibank – Powszechnym Towarzystwie Emerytalnym DOM oraz dyrektorem ds. sprzedaży i marketingu w spółkach Asset Management BRE Banku – Skarbiec Serwis Finansowy i w Powszechnym Towarzystwie Emerytalnym Skarbiec-Emerytura.

Strategia spółki

Rynek dermokosmetyczny, na którym funkcjonuje spółka, charakteryzuje się wysokim potencjałem wzrostu. Wynika to przede wszystkim z rosnącego poziomu dochodów społeczeństwa, jak i z większej świadomości w zakresie stosowania produktów dermokosmetycznych. Nie bez wpływu pozostaje również fakt coraz większego zainteresowania tego typu produktami przez apteki, które dzięki poszerzeniu oferty mogą proponować pacjentowi kompleksową obsługę oraz uzyskiwać dodatkowe źródło dochodu. Szacuje się, że w 2011 r. rynek osiągnął wartość około 1 mld PLN. Rynek kosmeceutyków na świecie w 2009 r., na podstawie raportu Datamonitor, szacowany był na około 8,2 mld USD, z czego na Europę przypadało blisko 54%. Dlatego spółka w 2012 r. podjęła działania, aby poszerzyć swoje portfolio produktów oraz kontynuować strategię zwiększenia dostępności produktów poprzez rozbudowę sieci kanałów dystrybucji.

Z uwagi na posiadanie przez spółkę patentów w obszarze dermatologii na 15 kluczowych rynkach Europy podjęto decyzję w 2012 r., aby kontynuować poszukiwania partnerów w zakresie dystrybucji produktów oferowanych przez spółkę lub ich produkcji na podstawie udzielonej przez nią licencji. Pharmena posiada również, poprzez spółkę zależną Cortria Corporation Inc. (100% udziałów), prawa do dysponowania know-how w wyżej wymienionym zakresie również na terytorium USA i Kanady.

W zakresie prac badawczo-rozwojowych prowadzonych przez spółkę najistotniejszym elementem są prace związane z badaniami klinicznymi prowadzonymi przez Cortria Corporation nad innowacyjnym lekiem w dyslipidemii. Cortria na podstawie udzielonej przez Pharmenę licencji prowadzi badania w Stanach Zjednoczonych i Kanadzie nad TRIA-662, pochodną witaminy PP o działaniu przeciwmiażdżycowym. Wyniki tych badań będą miały decydujący wpływ na aspekt ekonomiczny przedsięwzięcia. Rynek dyslipidemii szacowany był w 2012 r. na blisko 42 miliardów dolarów (raport wydany przez Biophoenix Limited). Na rynek ten składają się głównie leki z grupy statyn, fibratów oraz kwasu nikotynowego. Statyny to leki obniżające poziom lipoprotein, w szczególności cholesterolu całkowitego, lipoprotein LDL, VLDL, wykazujące również działanie plejotropowe. Fibraty oraz kwas nikotynowy to leki obniżające poziom trójglicerydów, stymulujące syntezę HDL. Działanie substancji czynnej badanego leku jest zbliżone do działania kwasu nikotynowego, który ma znaczący udział w rynku dyslipidemii. Istotnym atutem badanego preparatu przez Pharmenę jest brak stwierdzonych działań niepożądanych oraz wykazane działanie wielokierunkowe (plejotropowe). Substancja czynna innowacyjnego leku jest substancją fizjologiczną o potwierdzonym działaniu przeciwzapalnym oraz śródbłonkowym.

Prowadzone obecnie badania kliniczne mają na celu potwierdzenie skuteczności leku w normalizacji zaburzeń profilu lipidowego. W przypadku zakończenia badań z sukcesem, lek oparty na 1-MNA będzie stanowić bezpośrednią konkurencję dla leków zawierających kwas nikotynowy, z dodatkowym działaniem ochronnym na śródbłonek naczyniowy (działanie to dotąd przypisane było do leków z grupy statyn). Dotychczasowe badania kliniczne wykazały, iż substancja czynna 1-MNA nie wywołuje skutków ubocznych. Podczas terapii z zastosowaniem leków opartych o kwas nikotynowy występujące skutki uboczne są na tyle dolegliwe (np. zaczerwienienie skóry), że znaczna część pacjentów przerywa terapię. Wprowadzenie na rynek leku o podobnych właściwościach leczniczych, co leki obecnie znajdujące się w sprzedaży, lecz niewywołującego skutków ubocznych, może więc stać się przełomem w leczeniu dyslipidemii na rynku wartym ok. 42 mld USD.

W obszarze badań klinicznych w 2011 r. spółka zakończyła badania na modelach zwierzęcych oraz badania receptorowe, których celem było oszacowanie efektywnej dawki substancji czynnej 1-MNA w leczeniu dyslipidemii. W oparciu o powyższe wyniki badań oszacowano dawki dzienne leku, które będą przedmiotem kolejnych badań klinicznych u ludzi. Określenie dawek badanego leku pozwala na dokończenie procesu przygotowywania dokumentacji badawczej i złożenie wniosku do odpowiednich organów nadzoru w celu przeprowadzenia dalszych badań klinicznych II fazy (u ludzi).

Po rejestracji leku na rynkach Ameryki Północnej planowana jest rejestracja leku na pozostałych rynkach zbytu: w Europie, Azji, Japonii i Australii.

Model internacjonalizacji

Pharmena powstała w celu komercjalizacji badań naukowych w zakresie biotechnologii. Od samego początku internacjonalizacja biznesu stanowiła zasadniczy trzon strategii wzrostu i rozwoju spółki. W latach 2005–2006 Pharmena Sp. z o.o. założyła dwie spółki: Pharmena North America Inc. (obecnie Cortria Corporation) z siedzibą w Bostonie, która koncentruje się na prowadzeniu badań klinicznych w USA i Kanadzie nad innowacyjnym w skali światowej lekiem przeciwmiażdżycowym, oraz Dermena North America Inc. – odpowiedzialną za wprowadzenie na rynek amerykański dermokosmetyków produkowanych przez spółkę. Dermokosmetyki oferowane przez spółkę, wytwarzane na bazie technologicznie zaawansowanej formuły oraz lek oparty na 1-MNA – unikalnej technologii, nad którym czasochłonne i wymagające testy kliniczne wciąż trwają w Cortria Corporation w Bostonie, z uwagi na koszty prac badawczych mogą być efektywnie komercjalizowane na rynkach dynamicznych i gotowych na wchłanianie tego typu kosztownych innowacji. Rynek amerykański i kanadyjski wydają się najbardziej atrakcyjne pod tym względem.

Pharmena SA chce koncentrować wysiłki na swoich kluczowych kompetencjach, czyli na działalności badawczo-rozwojowej. Komercjalizacja wyników tej aktywności ma przebiegać w skali globalnej w oparciu o system udzielania licencji na wytwarzanie produktów gotowych.

Ze względu na fakt, iż działalność operacyjna spółki jest prowadzona na rynkach wysoce konkurencyjnych, to w celu zabezpieczenia swoich interesów Pharmena SA dokonuje zgłoszeń patentowych, zapewniających spółce ochronę własności intelektualnej.

W pierwszym półroczu 2009 r. uzyskała ochronę prawną substancji czynnych na terenie USA, Europy, Meksyku oraz Federacji Rosyjskiej, natomiast w pierwszym półroczu 2010 r. – na terenie Kanady, Australii oraz w Chińskiej Republice Ludowej.

W 2011 r. spółce zostały udzielone trzy patenty, zapewniające ochronę patentową na zastosowanie wybranych soli pirydyniowych w naczynioprotekcji, m.in. w leczeniu zaburzeń profilu lipidowego.

W maju 2011 r. Urząd Patentowy Stanów Zjednoczonych udzielił spółce Pharmena SA patentu nr US 7935717. Zapewnia on ochronę patentową na zastosowanie metylonikotynamidu (1-MNA) w leczeniu zaburzeń profilu lipidowego na terenie Stanów Zjednoczonych Ameryki. Jest to bardzo istotny patent dla procesu komercjalizacji projektu 1-MNA, gdyż rynek USA stanowi blisko 45% wartości światowego rynku dyslipidemii szacowanego na 40 mld USD w roku 2010. Dyslipidemia jest chorobą charakteryzującą się zaburzeniami profilu lipowego.

We wrześniu 2011 r. Europejski Urząd Patentowy udzielił Pharmena SA patentu nr EP 1713480. Zapewnia on ochronę na zastosowanie 1-metylonikotynamidu

(1-MNA) w leczeniu zaburzeń profilu lipidowego na wiodących rynkach europejskich, obejmujących następujące kraje: Austrię, Belgię, Bułgarię, Cypr, Czechy, Danię, Estonię, Finlandię, Francję, Grecję, Hiszpanię, Holandię, Irlandię, Islandię, Liechtenstein, Litwę, Luksemburg, Monako, Niemcy, Polskę, Portugalię, Rumunię, Słowację, Słowenię, Szwajcarię, Szwecję, Turcję, Węgry, Wielką Brytanię, Włochy. Jest to bardzo istotny patent dla procesu komercjalizacji projektu 1-MNA, gdyż rynek europejski stanowi blisko 33% wartości światowego rynku dyslipidemii szacowanego na 40 mld USD.

W grudniu 2011 r. Urząd Patentowy Stanów Zjednoczonych podjął decyzję o udzieleniu Spółce Pharmena SA patentu na zgłoszenie patentowe nr 12/685,377 dotyczące zastosowania 1-metylonikotynamidu (1-MNA) w naczynioprotekcji, związane z podnoszeniem przez 1-MNA poziomu prostacykliny. Zapewnia on spółce ochronę patentową w wyżej wymienionym zakresie na terenie USA. Podnoszenie poziomu prostacykliny oraz normalizacja pracy śródbłonka jest istotne w leczeniu i zapobieganiu szeregu chorób, m.in. w miażdżycy, chorobie niedokrwiennej serca, zakrzepicy, chorobie tętnic obwodowych oraz w nadciśnieniu płucnym.

Briju SA

Sektor: handel (produkcja i dystrybucja biżuterii)
Lokalizacja: Poznań
Powstanie: 1990 r., 2000 Spółka z o.o., 2011 SA, NewConnect
Przedsiębiorstwo rodzinne: typ A
Model internacjonalizacji: globalny **Stopień internacjonalizacji**: 92,4%
Współczynnik Q Tobina: 4 **Zatrudnienie**: 50 osób w 2011 r.

Domena

Spółka prowadzi działalność w obszarach takich jak:
- projektowanie i produkcja biżuterii;
- sprzedaż biżuterii:
  – handel detaliczny,
  – handel hurtowy (kraj i zagranica);
- handel surowcami (kruszcem złota i srebra).

Doświadczenie i nowoczesność produkcji oraz oryginalność produkowanej biżuterii spowodowały, że obecnie spółka jest jednym z dominujących producentów biżuterii w Polsce i jednym z najlepszych producentów biżuterii w Europie Środkowej.

Kolekcja Briju jest adresowana do szerokiej rzeszy klientów, dlatego nie ma w niej modeli ekstrawaganckich o wątpliwych walorach użytkowych biżuterii. W tej branży ustalono pewne obowiązujące kanony, których elementy uwypu-

klają się z większą lub mniejszą intensywnością zgodnie z modą panującą w danym okresie. To, co aktualnie wystawiane jest na międzynarodowych targach biżuterii, stanowi drogowskaz w obszarze prac projektowych. Spółka uczestniczy w branżowych targach i na bieżąco obserwuje aktualne trendy na rynku oraz upodobania konsumentów na świecie. Doświadczenie rynkowe oraz wybitni projektanci – artyści plastycy – są źródłem innowacyjnych, atrakcyjnych projektów graficznych biżuterii. Proces projektowania wspomagany jest komputerowo, a dla potrzeb oceny projektu przy pomocy specjalistycznego oprogramowania są wykonywane trójwymiarowe wizualizacje. Każdy projekt jest konsultowany z kierownikami wzorcowni i produkcji, którzy odpowiadają za techniczny aspekt wykonania wyrobu. Projekty podlegają wielostronnej ocenie, co ogranicza ryzyko nietrafionych wzorów. Oferta handlowa jest prezentowana za pomocą wzorników w postaci pozłacanych wyrobów ze srebra oraz poprzez komputerowy katalog wyrobów udostępniony klientom. Na podstawie tak przedstawionych produktów klient decyduje o zamówieniu wyrobów ze złota.

Spółka jest największym producentem wyrobów jubilerskich ze złota w Polsce. Produkcja biżuterii stanowi połączenie nowoczesnej technologii oraz rzemiosła. Lata doświadczeń w produkcji biżuterii umożliwiły spółce wdrożenie unikalnego, autorskiego systemu procesu produkcji, umożliwiającego produkcję seryjną. Spółka posiada bardzo nowoczesny zakład produkcyjny zlokalizowany w Gnieźnie. Przy produkcji wykorzystywane są urządzenia i światowa technologa liderów w branży, jak np. japońskiej firmy YASUI CO., niemieckiej OTEC, włoskich Italimpianti oraz CEIA. Zastosowanie nowoczesnych maszyn zapewnia powtarzalność, wysoką jakość wyrobów oraz gwarantuje masowość produkcji, zaś zręczność i biegłość złotników zapewnia właściwe wykończenie wyrobu na etapach obróbki manualnej.

Nowoczesne wyposażenie zakładu produkcyjnego oraz zabezpieczenia pomieszczeń produkcji gwarantują bezpieczeństwo produkcji i pracujących tam osób. Poprzez zastosowanie zamkniętego cyklu gromadzenia odpadów produkcyjnych i samodzielne odzyskiwanie złota z odpadów, spółka zminimalizowała ubytki technologiczne do standardów najlepszych firm produkcyjnych na świecie.

Dystrybucja biżuterii w sieci detalicznej odbywa się za pośrednictwem sieci partnerów handlowych wspomaganych elektronicznym systemem zamówień pozwalającym na zamknięcie cyklu od zamówienia do dostawy w ramach maksymalnie dwóch dni. Spółka dostarcza swoje produkty do kilkuset sklepów na terenie całej Polski, przy czym w ramach tej grupy stale współpracuje z 300 sklepami.

Sprzedaż hurtowa jest realizowana w dwóch obszarach: na terenie kraju oraz w zakresie eksportu. Każdy z nich obsługują inni przedstawiciele handlowi. Krajowa sprzedaż hurtowa biżuterii jest skierowana do około 30 klientów (w tym W. Kruk). Działalność partnerów handlowych jest dodatkowo wspomagana przez posiadany przez spółkę system CRM, który umożliwia składanie

zamówień bezpośrednio przez hurtownika, drogą elektroniczną, bez udziału partnera handlowego. Obsługa zamówień różni się od systemu detalicznego użyciem innego oprogramowania dostosowanego do specyfikacji wymaganej przez dział produkcji.

W obszarze handlu kruszcami (złoto o najwyższej próbie 999,9 oraz srebro o najwyższej próbie 999) źródłami pozyskiwania surowca są: wtórny rynek biżuterii oraz recycling odpadów produkcyjnych z rynku krajowego i zagranicznego. Pozyskiwanie surowca powierzone jest partnerom handlowym, którzy zawierają ze spółką kontrakty detaliczne i hurtowe na wyroby gotowe. Ich praca polega na skupie złomu złota w różnych postaciach: ze sklepów detalicznych, lombardów i kantorów. Pozyskany w ten sposób surowiec przesyła się ubezpieczonymi przesyłkami kurierskimi do centrali firmy, gdzie zostaje przygotowany do rafinacji. Recycling jest realizowany na dwa sposoby: część odpadów może być przerobiona bezpośrednio w spółce, a część musi być wysłana do specjalizowanego zakładu przemysłowego. Po procesach rafinacji gotowe sztabki lub granulat złota stanowią ofertę handlową. Ze względu na wysokie zapotrzebowanie przemysłu na czyste złoto chłonność rynku jest nieograniczona, zaś skup złomu z rynków wtórnych zapewnia opłacalność całego procesu. Dodatkowo bardzo dobra znajomość rynków zagranicznych zapewnia dywersyfikację dostaw surowca i uniezależnienie się od krajowych dostawców. Z uwagi na szybkość realizowanych transakcji nie ma ryzyka związanego ze zmianami cen surowców.

Rodzinny charakter biznesu

Tradycja jubilerska założycieli Briju SA sięga 1912 r., kiedy powstała rodzinna firma jubilerska, założona i prowadzona przez dziadka Jana braci Piotrowskich – wspólników spółki. Pasja, którą mistrz Jan przekazał swojemu najmłodszemu synowi Ryszardowi, sprawiła, że nawet polityczne prześladowania w czasie gospodarki centralnie planowanej nie stanowiły przeszkody dla istnienia zakładu. To właśnie dzięki tej pasji, uporowi i talentowi, dziś czterech braci kieruje świetnie prosperującą firmą. Od 1990 r. bracia – obecni akcjonariusze, działali pod nazwą Firma Jubilerska Piotrowscy. Futurat Sp. z o.o., poprzednik prawny spółki akcyjnej, została zawiązana w 2000 r.

Zarząd spółki tworzą jego główni akcjonariusze – bracia Piotrowscy: Przemysław, Tomasz i Jarosław. Wszyscy mają równe udziały we własności i w głosach stosownie po 27,88% i 29,89%. Łącznie w posiadaniu rodziny jest ok. 84% własności spółki, co przekłada się na blisko 90% w głosach na Walnym Zgromadzeniu. W skład rady nadzorczej w najnowszej historii Briju SA wchodzi czwarty brat Sławomir, który pełni rolę przewodniczącego, matka braci – Barbara oraz inni członkowie rodziny.

Strategia spółki

Rynek jubilerski w Polsce jest rozdrobniony. Istnieje duża liczba małych oraz średniej wielkości sklepów i warsztatów, a oprócz nich działają trzy duże sieci realizujące ok. 40% obrotów na rynku: jest to spółka W. Kruk SA (należąca do Vistula Group SA), Apart Sp. z o.o. oraz YES Biżuteria Sp. z o.o. Roczne obroty rynku szacuje się na ok. 1,9 mld PLN, a eksperci prognozują, że w kolejnych latach mają one jeszcze wzrosnąć. Czynnikami, które mają największy wpływ na wartość rynku dóbr luksusowych w Polsce, są: liczba osób o odpowiednio wysokim dochodzie oraz ich skłonność do przeznaczania części zarobków na zakup dóbr luksusowych. Zgodnie z informacjami przedstawionymi w raporcie KPMG *Rynek dóbr luksusowych w Polsce*, od 2006 r. do połowy 2008 liczba osób bogatych (aktywa płynne o wartości powyżej 1 mln USD oraz dochód miesięczny brutto min. 20 tys. PLN) w Polsce wzrastała w tempie 10% rocznie. Z kolei liczba osób zamożnych (dochód miesięczny brutto między 7,1 a 20 tys. PLN) w ciągu ostatnich 10 lat wzrosła prawie dwukrotnie do ponad pół miliona mieszkańców. W tym samym okresie dwukrotnie wzrosła również liczba osób aspirujących (dochód miesięczny brutto między 3,7 a 7,1 tys. PLN). Pochodną zmian w strukturze osób z dochodem ponadprzeciętnym było ukształtowanie się wartości polskiego rynku dóbr luksusowych na poziomie ponad 27 mld PLN. Wartość tego rynku będzie się jednak zwiększać. W ciągu najbliższych 2–3 lat średnie wydatki na dobra luksusowe mogą wzrosnąć z 13% do 19% dochodów osób zarabiających powyżej 3,7 tys. PLN brutto miesięcznie.

Strategia rozwoju spółki zakłada osiągnięcie w kolejnych latach zwiększenia udziału zarówno w rynku złotej biżuterii, jak i wyrobów biżuteryjnych w Polsce i na rynkach zagranicznych. Planuje się zwiększanie detalicznej sprzedaży markowej biżuterii złotej, której marża na sprzedaży jest dwu–trzykrotnie większa w porównaniu do uzyskiwanej w handlu hurtowym. Spółka wprowadziła pierwszy markowy produkt Briju w ramach kampanii promocyjnej przeprowadzanej jesienią 2011 r. Wraz z wprowadzeniem własnej marki spółka będzie prowadzić działania mające na celu rozwój sieci sprzedaży. Dotychczasowy model sprzedaży polegający na tym, że dany sklep jubilerski kupuje produkty spółki, zostanie wzbogacony o działania spółki, polegające na wspomaganiu sklepu w zakresie wiedzy o rynku i trendach wśród klientów. Ponadto, w ramach współpracy zostaną podjęte szerokie działania związane z promocją wyrobów oznakowanych marką Briju. Strategia wzrostu wartości spółki zakłada, że w najbliższym okresie nastąpi kreacja marki i wprowadzenie na rynek pod własną marką złotej biżuterii z brylantami. Równocześnie nastąpi zmiana funkcjonowania sieci sprzedaży detalicznej poprzez zwiększanie liczby sklepów, z którymi spółka nawiąże ścisłą współpracę. Efektem tych działań będzie wzrost rozpoznawalności marki oraz produktów spółki w krótkim czasie.

Briju SA rozpoczęła również przygotowania do wprowadzenia programu franczyzowego poprzez przygotowanie poszczególnych elementów niezbędnych

do jego realizacji. W ramach programu opracowano księgę operacyjną oraz została wdrożona nowa koncepcja sklepu, obejmująca jego wyposażenie, które wcześniej zostało zaprojektowane jako prototypy do testów. Jako pierwszy, według nowej koncepcji, został zorganizowany sklep w Rzeszowie pod koniec 2012 r.

Model internacjonalizacji

Briju SA rozwija się międzynarodowo według modelu globalnego, czego dowodem są: stopień internacjonalizacji na poziomie 92%, struktura geograficzna operacji międzynarodowych – wymagające rynki Unii Europejskiej oraz relatywnie wczesne orientowanie się na szanse globalne, od kiedy władzę w przedsiębiorstwie przejęli bracia Piotrowscy. Moment rozpoczęcia internacjonalizacji w stosunku do całej historii tradycji jubilerskiej rodziny jest zmienną, która upoważnia do nazwania modelu ekspansji międzynarodowej spółki born--again-global. Oryginalne produkty jubilerskie są sprzedawane w sieciach partnerów w Niemczech, Belgii, we Włoszech, a także w Czechach, na Węgrzech i na Słowacji. Poważne angażowanie się w obszar międzynarodowy rekompensowało do niedawna słabą dynamikę polskiego rynku dóbr luksusowych. Dzięki wzrostowi liczby ludzi bogatych, zamożnych i aspirujących w Polsce w ostatnich latach i relatywnie wysokiej dynamice tych zmian, rynek rodzimy zyskuje jednak na atrakcyjności: dynamice wzrostu i rentowności, co nie pozostaje bez wpływu na strategię spółki. W modelu globalnym internacjonalizacji rynki docelowe wybierane są według kryterium efektywnościowego, a biznes elastycznie migruje w poszukiwaniu coraz lepszych szans na wzrost i rozwój. Warunki rozwojowe i wzrostowe w Polsce w najbliższym czasie mogą okazać się lepsze niż te w krajach wysoko rozwiniętych, w których struktura zamożności jest już ukształtowana, a konkurencja silna. Niemniej spółka planuje kontynuację konsekwentnej ekspansji na rynkach zagranicznych.

Elemental Holding SA

Sektor: recycling
Lokalizacja: Grodzisk Mazowiecki
Powstanie: 2008 Spółka z o.o., 2010 SA, 2012 NewConnect
Przedsiębiorstwo rodzinne: typ A
Model internacjonalizacji: globalny
Współczynnik Q Tobina: 2,2
Stopień internacjonalizacji: 25–30%
Zatrudnienie: 295 osób w 2011 r. w całej grupie kapitałowej

Domena

Elemental Holding SA jest spółką holdingową, której celem biznesowym jest konsolidacja podmiotów funkcjonujących na rynku hurtowego obrotu

metalami nieżelaznymi oraz recyclingu. Emitent dąży do zbudowania największej na rynku grupy kapitałowej. Dobór podmiotów reprezentujących komplementarne kompetencje rynku pozwala osiągnąć zwielokrotnione korzyści zarówno dla spółki, jak i dla jednostek działających we wnętrzu grupy kapitałowej. Założeniem modelu biznesowego grupy jest maksymalne wykorzystanie efektu synergii, w różnych obszarach współpracy, jako podstawowego środka pozwalającego na zwiększenie skali działania, zmniejszenie kosztów działalności oraz maksymalizację osiąganych zysków.

Spółki należące do grupy kapitałowej emitenta, biorąc pod uwagę rzeczową strukturę osiąganych przychodów, specjalizują się w hurtowym obrocie złomem metali nieżelaznych oraz recyclingu odpadów. Celem tej działalności jest pozyskiwanie z rynku towarów, takich jak metalowe odpady poprodukcyjne, zużyte wyroby zawierające metale, elementy konstrukcji pochodzące z rozbiórki, odpady komunalne zawierające metale, wyeksploatowane samochody czy elementy urządzeń. Nabyte towary po zastosowaniu odpowiednich zasad selekcji i poddaniu procesom odzysku oraz recyclingu stanowią surowiec przede wszystkim dla hut i zakładów produkcyjnych. Generalnie złom podzielić można na złom stalowy i złom metali nieżelaznych (kolorowych), przy czym złom metali nieżelaznych obejmuje przede wszystkim: aluminium (w tym puszki aluminiowe), cynk, miedź, ołów oraz stopy metali: mosiądz, brąz, znal.

Metale nieżelazne należą do surowców nieodnawialnych. Udokumentowane zasoby podstawowych surowców mineralnych oraz wielkość ich rezerw przedstawia tabela 23.

Tabela 23. Zasoby podstawowych surowców mineralnych oraz wielkość ich rezerw

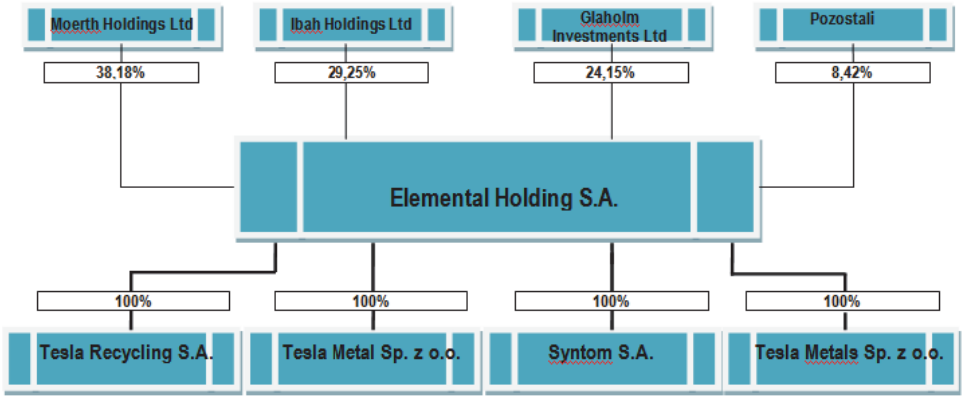
Nazwa surowca	Postać	Rezerwa
Żelazo	Fe_xO_y, FeS	178 lat
Chrom	Cr_2O_3	109 lat
Glin	Al_2O_3	219 lat
Magnez	MgO	nieograniczona
Miedź	CuS/CuO	35 lat
Uran	U_3O_8	65 lat

Źródło: Karkonoska Państwowa Wyższa Szkoła w Jeleniej Górze.

W związku z tym, iż naturalne źródła metali kolorowych są deficytowe, odpady tych metali na całym świecie postrzegane są jako surowiec strategiczny. Produkcja nowych wyrobów, w tym także niektórych metali, bazuje w dużym stopniu na wykorzystaniu odpadów. Gospodarowanie odpadami metali jest w konsekwencji bardzo efektywne ekonomicznie. Jednocześnie powtórne wykorzystywanie metali ma istotny wymiar ekologiczny. Recycling przynosi

wiele cennych korzyści dla środowiska: pozwala zaoszczędzić energię, zmniejszyć zużycie surowców oraz zanieczyszczenie środowiska. W ten sposób nie tylko chroni się naturalne złoża, ale przyczynia się także do redukcji odpadów zalegających na składowiskach.

W skład Grupy Kapitałowej Elemental Holding SA wchodzą obecnie cztery podmioty działające w trzech różnych segmentach rynku (rysunek 12).



Rysunek 12. Grupa kapitałowa Elemental Holding SA

Źródło: dokument informacyjny spółki Elemental Holding SA.

Spółka Tesla Recycling SA została zawiązana w marcu 2010 r. przez Sylwię Błaszczak. Działalność operacyjną rozpoczęła w czerwcu 2010 r. Początkowo aktywność spółki została skoncentrowana na recyclingu odpadów usuniętych ze zużytych urządzeń elektrycznych i elektronicznych pozyskanych z zakładów przetwarzania zużytego sprzętu. Od końca trzeciego kwartału 2010 r. Tesla Recycling SA rozszerzyła swoją ofertę o obsługę zakładów produkcyjnych w zakresie odbioru poprodukcyjnego złomu metali oraz o handel hurtowy złomem metali. W kwietniu 2011 r. wszystkie akcje Tesla Recycling SA zostały wniesione aportem do spółki Elemental Holding SA z siedzibą w Grodzisku Mazowieckim. Obecnie Tesla Recycling SA to prężnie rozwijające się przedsiębiorstwo, oferujące kompleksowe usługi w zakresie odbioru, transportu i odzysku odpadów: prowadzi obrót złomem metali żelaznych i nieżelaznych, specjalizuje się w recyclingu układów elektronicznych, zapewnia innowacyjne rozwiązania w zakresie odbioru i odzysku metali.

Aktualnie Tesla Metal Sp. z o.o. znajduje się w fazie rozwoju. Od marca 2012 r. spółka rozpoczęła działalność na rynkach zachodnioeuropejskich, zajmując się obrotem metalami kolorowymi, w szczególności półproduktami z miedzi. Tesla Metals Sp. z o.o. jest także spółką w organizacji.

Syntom SA została zawiązana w 2009 r. w Warszawie. Jeszcze w czerwcu 2009 r. Zarząd spółki podpisał z syndykiem umowę dzierżawy firmy Tompol SA

z prawem pierwokupu. Celem tej transakcji była dzierżawa, a następnie przejęcie majątku firmy Tompol SA oraz kontynuacja działalności gospodarczej, którą prowadziła. Tompol SA była do 2009 r. zdecydowanie największą w Polsce firmą zajmującą się obrotem złomem metali kolorowych. Firma ta, istniejąca od 1991 r. przez lata sukcesywnie budowała sieć skupów odpadów i swój udział w rynku. W efekcie podjętych działań w ciągu zaledwie dwóch miesięcy Syntom SA stał się działającym na dużą skalę podmiotem na krajowym rynku obrotu odpadami metali, mającym biuro oraz centralny magazyn i zakład przerobu złomu w Tomaszowie Mazowieckim oraz ponad 30 punktów skupu na terenie całej Polski.

Surowiec dostarczany jest do magazynu centralnego w Tomaszowie Mazowieckim (najwięksi kontrahenci dostarczają całe zestawy samochodowe) oraz do punktów skupu na terenie kraju. Złom skupowany w punktach skupu jest następnie przewożony do centralnego zakładu w Tomaszowie Mazowieckim, gdzie odbywa się jego przygotowanie do wysyłki, w zależności od potrzeb poszczególnych odbiorców. Proces przygotowania obejmuje w szczególności:

- sortowanie: ręczne oraz przy pomocy analizy chemicznej i spektralnej;
- oczyszczanie;
- cięcie na mniejsze fragmenty do tzw. postaci wsadowej;
- prasowanie i paczkowanie.

W efekcie tych procesów uzyskiwany jest wysokiej jakości surowiec dla hut.

Główną grupą dostawców Syntom SA są podmioty gospodarcze zajmujące się handlem złomem metali. Zalicza się do nich głównie:

- mniejsze punkty skupu złomu;
- firmy handlowe o zasięgu lokalnym, regionalnym oraz krajowym, zajmujące się obrotem surowcami wtórnymi;
- firmy recyclingowe;
- zakłady przetwarzania zużytego sprzętu elektrycznego i elektronicznego;
- podmioty zajmujące się recyclingiem pojazdów (stacje demontażu pojazdów);
- zakłady przemysłowe, w których powstają metalowe odpady poprodukcyjne. Zaliczają się do nich firmy z niemal wszystkich gałęzi przemysłu, w tym zwłaszcza przemysłu motoryzacyjnego, produkcji materiałów konstrukcyjnych i budowlanych (okna, profile itp.), opakowań (np. producenci opakowań aluminiowych na żywność).

Znaczne ilości złomu spółka pozyskuje także w wyniku uczestnictwa w przetargach na sprzedaż złomu organizowanych przez największe krajowe spółki transportowe (np. spółki z grupy PKP SA, zakłady transportu miejskiego), kopalnie i elektrownie, spółki komunalne, zakłady energetyczne, Agencję Mienia Wojskowego itp. Ostatnią grupą dostawców Syntom SA są osoby fizyczne, których udział w całości dostarczanego złomu wynosi 8%.

Syntom SA może pochwalić się bogatym portfolio swoich odbiorców. Spółka posiada wieloletni kontrakt na dostawy złomu miedzi do KGHM

Metraco SA, który zobowiązuje hutę do odbioru złomu o wartości ok. 10 mln PLN miesięcznie. Dodatkowo, firma na bazie okresowych zamówień dostarcza dla KGHM także inne rodzaje złomów miedziopochodnych.

Wśród odbiorców odpadów aluminiowych są największe krajowe huty, takie jak: Alumetal SA, Alumetal Gorzyce Sp. z o.o., Nicromet, Grupa Kęty SA oraz szereg średnich i mniejszych hut i odlewni.

Oprócz hut i odlewni znaczącą grupę odbiorców złomu stanowią również firmy produkcyjne, które w procesie produkcji przetapiają złom w celu wytworzenia produktu finalnego. Zaliczyć do nich można np.: firmy z branży automotive (spółka-córka jednego z największych koncernów samochodowych na świecie wytwarzająca w Polsce silniki diesla i odlewająca ze złomu aluminium bloki tych silników), firmy wytwarzające armaturę z mosiądzu i elementy hydrauliczne (zawory, złączki itp.), firmy wytwarzające elementy konstrukcyjne (np. profile aluminiowe ze złomu aluminium). Swoją sprzedaż spółka realizuje także do innych podmiotów zajmujących się hurtowym obrotem odpadami metali lub też dalszym przetwarzaniem odpadów (np. złom kabli do firm, które przetwarzają kable do postaci granulatu miedzianego, złomu puszek aluminiowych do firm, które sortują i prasują w paczki wsadowe dla hut). W efekcie, Syntom SA jest jednym z największych dostawców złomu metali kolorowych do hut i odlewni w Polsce.

Rodzinny charakter biznesu

Założycielem spółki oraz głównym inicjatorem jej działań jest Paweł Jarski, który zarządza Elemental Holdings SA za pośrednictwem spółek cypryjskich. Paweł Jarski to doświadczony menedżer związany z branżą metali kolorowych od 8 lat. Jest absolwentem zarządzania na Akademii Leona Koźmińskiego w Warszawie. Był laureatem stypendiów w Helsinki School of Economics i Jonkoping International Business School w Szwecji. Na przestrzeni 8 lat był założycielem bądź współzałożycielem oraz prezesem i dyrektorem zarządzającym spółek:

– Synergis Sp. z o.o.;
– Synergis Electrorecycling SA;
– Electro-System Organizacja Odzysku Sprzętu Elektrycznego i Elektronicznego SA.

Spółki te zostały w latach 2009/2010 sprzedane inwestorom branżowym, w tym największemu w Europie niemieckiemu koncernowi. W chwili sprzedaży wyżej wymienione spółki w sektorach, w których prowadziły działalność, zajmowały wiodące pozycje na krajowym rynku gospodarki odpadami.

Paweł Jarski – prezes Zarządu spółki jest jednocześnie dyrektorem zarządzającym Moerth Holdings Ltd. i Glaholm Investments Ltd. – największych akcjonariuszy spółki. Agata Jarska – przewodnicząca Rady Nadzorczej Elemental Holdings SA jest żoną Pawła Jarskiego.

Strategia spółki

OPTYMALIZACJA DZIAŁALNOŚCI OPERACYJNEJ → Cel strategiczny: WYPRACOWANIE MARŻY EBITDA NA POZIOMIE 5-6%

- **Połączenie logistyki dwóch podmiotów** – efektywniejsze wykorzystanie zasobów
- **Stworzenie wspólnej sieć sprzedaży:**
  - Szansa na tworzenie łączonych ofert Tesli Recycling S. A. i SYNTOMU S. A.
  - Szersza dostępność produktów obydwu podmiotów
  - Wykorzystanie wysokich kompetencji SYNTOMU S. A. dla dynamicznego zwiększenia skali obrotu Tesli Recycling S.A.
- **Powołanie jednego centrum zakupowego:**
  - Możliwość uzyskania lepszych warunków handlowych;
  - Szersze spektrum ofert zakupowych dla obydwu podmiotów
- **Obniżenie kosztów stałych dzięki połączeniu podmiotów** (księgowość, administracja, itp.)

ROZWÓJ ORGANICZNY W POLSCE → Cel strategiczny: OSIĄGNIĘCIE OBROTU NA POZIOMIE 1,5 mld PLN w 2015r.

- **Możliwość kreowania atrakcyjniejszej oferty handlowej:**
  - Unikalne połączenie komplementarnych portfolio SYNTOMU S. A. i Tesli Recycling S.A.
  - Potencjał dla zaproponowania oferty handlowej atrakcyjnej cenowo w stosunku do konkurencji
  - Szansa na prowadzenie bardziej agresywnych działań sprzedażowych
- **Wykorzystanie większej skali biznesu:**
  - Atrakcyjniejszy partner dla największych dostawców i odbiorców
  - Silniejsza pozycja negocjacyjna z dostawcami i odbiorcami
- **Dalsza rozbudowa sieci sprzedaży:** docelowo 50 punktów skupu i 30 handlowców
- **Przeniesienie Elemental Holding S.A. na rynek główny – debiut na GPW**

DODATKOWE KIERUNKI EKSPANSJI → Cel strategiczny: REALIZOWANIE 20-30% OBROTU W HANDLU Z ZAGRANICĄ

- **Ekspansja za granicą:**
  - Większa skala biznesu, czyniąca handel z Dalekim Wschodem bardziej atrakcyjnym
  - Wyższa reputacja połączonych podmiotów w handlu z wysokomarżowymi rynkami rozwiniętymi
  - Większe możliwości finansowania działalności zagranicznej przez jeden duży podmiot
- **Dalszy aktywny udział konsolidacji sektora w Polsce:**
  - Niekorzystne warunki rynkowe skłaniające do przyłączania się do ugruntowanych grup takich jak Elemental Holding S.A.
  - Mocno ograniczone finansowanie długiem i kapitałem akcyjnym dla wielu małych podmiotów bez silnej pozycji
  - Istniejący potencjał na dodatkowe rozszerzenie portfolio (np. recykling baterii, tworzyw sztucznych itp.)

Rysunek 13. Strategia spółki Elemental Holding SA

Źródło: dokument informacyjny spółki Elemental Holding SA.

Model internacjonalizacji

Spółka od momentu założenia w 2008 r. do 2012 r. osiągnęła stopień internacjonalizacji na poziomie 25–30%. Około 25% przychodów ze sprzedaży Syntom SA stanowi eksport do krajów Unii Europejskiej. Główne rynki zbytu spółki to: Niemcy, Włochy, Austria, Belgia i Holandia. Ponadto, firma posiada stałych odbiorców w takich krajach, jak: Czechy, Słowacja, Słowenia, Dania, Litwa, Anglia. Spośród rynków pozaeuropejskich Syntom SA eksportuje złom do krajów Dalekiego Wschodu: do Indii oraz Chin (około 1,5% przychodów ze sprzedaży).

Jako liczący się podmiot na europejskim rynku obrotu surowcami wtórnymi, Syntom SA jest aktywnym członkiem największej światowej organizacji skupiającej firmy recyclingowe – Bureau of International Recycling (BIR), dzięki czemu ma ciągły kontakt i możliwość wymiany doświadczeń z największymi recyclerami metali w Europie i na świecie.

W 2011 r. spółka znacznie rozbudowała dział handlu zagranicznego, co zaowocowało pozyskaniem nowych dostawców złomu z zagranicy. W konsekwencji nawiązano kontrakty handlowe z podmiotami działającymi na rynku słowackim, niemieckim, austriackim oraz włoskim. W ramach przyjętej strategii rozwoju firma w najbliższym czasie zamierza pozyskiwać kolejnych dostawców i budować swoją pozycję w krajach regionu Europy Środkowej, takich jak: Czechy, Słowacja, Niemcy, Węgry, Słowenia. Aktualnie udział dostawców zagranicznych w zakupach spółki wynosi niecałe 1%. W najbliższym czasie przedsiębiorstwo planuje wejścia kapitałowe do krajów ościennych.

Stały wzrost popytu na miedź (wzrost o 140% od 1970 r.) w połączeniu z dużymi wahaniami cen surowca sprawiają, iż recycling staje się koniecznym uzupełnieniem produkcji podstawowej metalu. W przeciwieństwie do wielu innych surowców, miedź w 100% podlega recyclingowi, bez wprowadzania jakichkolwiek zmian lub utraty wydajności, dlatego dostępność do miedzi pochodzącej z odzysku w konkurencyjnych cenach jest aktualnie wymogiem ekonomicznym i istotnym elementem łańcucha wartości miedzi. Według rocznego raportu opublikowanego 17 maja 2011 r. przez Międzynarodową Grupę Studiów ds. Miedzi (ICSG), udział miedzi pochodzącej z recyclingu osiągnął w 2009 r. rekordowy poziom w Europie i w Rosji razem. Wzrost o 3,5 % sprawił, iż miedź pochodząca z recyclingu pokryła w sumie 45,7% europejskiego zapotrzebowania na ten surowiec; dla porównania w 2008 r. jej udział wynosił 42,2%. Ostatni kryzys ekonomiczny na przełomie lat 2008/2009 poważnie dotknął europejski przemysł miedziowy, powodując spadek popytu o 23%. Presja na rynku europejskim wywołana kryzysem skłoniła jego uczestników do zwiększonego wykorzystania surowców wtórnych. Na skutek przetworzenia 2,2 milionów ton miedzi rejon Europy (łącznie z Rosją) osiągnął wskaźnik udziału surowca z recyclingu na poziomie 45,7% (w porównaniu z rokiem 2002 jego wysokość wzrosła o 44,4%).

Kupiec SA

Sektor: usługi inne
Lokalizacja: Tarnów
Powstanie: 2002 Spółka jawna, 2006 Sp. z o.o., 2010 SA, 2011 NewConnect
Przedsiębiorstwo rodzinne: typ A
Model internacjonalizacji: globalny **Stopień internacjonalizacji**: 70% (średni)
Współczynnik Q Tobina: 5,2 **Zatrudnienie**: 9 osób w 2011 r.

Domena

Kupiec SA jest firmą spedycyjną o ugruntowanej pozycji w branży TSL (transport – spedycja – logistyka). Spedycja jest obszarem wyspecjalizowanym w dziale transportu, który obejmuje szereg czynności wykonywanych oraz organizowanych przez spedytorów. Spółka skupia swoją działalność na obsłudze spedycji ładunków neutralnych na zlecenie klientów przy współpracy z przewoźnikami transportowymi na terenie Unii Europejskiej. Głównymi krajami, z którymi dokonywana jest międzynarodowa wymiana handlowa za pomocą transportu samochodowego, są: Polska, Niemcy, Włochy, Wielka Brytania, Belgia, Holandia, kraje skandynawskie, Grecja i Turcja.

Wykwalifikowani spedytorzy, organizując przewóz ładunków, opracowują trasy przejazdu przy maksymalnej minimalizacji kosztów. W celu zoptymalizowania kosztów oraz efektywności usług transportowych przewoźnikom oferowane są długie trasy przejazdowe ustalane w taki sposób, aby przebiegały szybkimi autostradami, co ma gwarantować terminowość realizacji usług. Na podstawie zamówień zgłaszanych przez klientów, powrót do kraju jest realizowany jako kolejne zlecenie lub kilka zleceń.

W sektorze TSL po trudnym okresie dekoniunktury upadło wiele firm transportowych, co spowodowało, że przy coraz większej liczbie zleceń przewozu towarów występuje niewystarczająca podaż usług transportowych. Wiele przedsiębiorstw przewozowych zmaga się z brakiem odpowiednich środków finansowych, dlatego terminowe regulowanie płatności przez spółkę przyczyniło się do nawiązania owocnej współpracy z wieloma przewoźnikami. Kupiec SA oferuje im dogodne warunki partnerstwa. Sieć kooperacji z wieloma partnerami sprawia, że firma jest konkurencyjna zarówno pod względem cenowym, jak i jakościowym.

Zlecenia przewozu towarów realizowane są dla wielu europejskich producentów działających w różnego rodzaju branżach. Wysoką jakość realizowanych usług zapewnia nowoczesny program wspomagający spedycję „SOZ Drogowy" uznanej na rynku firmy COMP-WIN z Poznania. Program wpłynął w znaczący sposób na poprawę działalności firmy począwszy od etapu pozyskiwania klientów, aż po samą realizację usług spedycyjnych. W stadium poszukiwania zleceniodawców program sprawdza wiarygodność kredytową,

a następnie na podstawie zapotrzebowania zgłaszanego przez klientów przelicza opłacalność współpracy z nimi. Podczas świadczenia usług system wspiera pracę spedytorów, czuwając nad sprawnym i zgodnym z wewnętrznymi regulacjami, przestrzeganiem obowiązujących, wewnętrznych procedur. Podczas samego przewozu towarów, dzięki komunikacji z kierowcami za pomocą smsów generowanych przez platformę, program monitoruje miejsce znajdowania się poszczególnych przesyłek.

W celu zwiększenia konkurencyjności oferowanych usług spółka wypracowała dla swoich przewoźników najbardziej wydajne trasy, które stale są poddawane monitorowaniu i dostosowywaniu do pojawiających się nowych szlaków. Główna trasa wiedzie z Polski do Włoch, następnie do Anglii i z powrotem do Polski. Droga ta składa się w 40% z bezpłatnych autostrad, co pozwala na redukcję ceny usługi, a tym samym kosztów kontrahentów. Następnym czynnikiem logistycznym wpływającym na zmniejszenie wydatków jest przejazd przez Luksemburg, gdzie ceny paliwa należą do jednych z najniższych w całej Europie. Doświadczenie logistyczne jest zatem niezwykle istotnym elementem wpływającym na konkurencyjność oferty i możliwość zwiększenia obrotów. Obecnie wielu producentów stara się poprawić swoje wyniki, minimalizując koszty działalności, dlatego spółka kładzie szczególny nacisk na profesjonalną i przemyślaną obsługę swoich zleceń i jest w stanie maksymalnie dopasować ofertę do indywidualnych potrzeb klientów, przy jednoczesnym zachowaniu wysokiej jakości oferowanych usług.

Dwa główne źródła przychodów spółki stanowią: sprzedaż usług transportowych zleceniodawcom oraz sprzedaż towarów zakupionych przez przewoźników na podstawie przekazanych kart paliwowych (paliwo, opłaty za autostrady). Wraz z upływem czasu firma wyspecjalizowała i ugruntowała swoją działalność w jednej sferze, którą jest spedycja. W 2008 r. poboczna działalność polegająca na sprzedaży kart paliwowych stanowiła 5,42% obrotów, natomiast w 2010 r. już tylko 3,74%. Skupienie się na świadczeniu usług w zakresie spedycji ukształtowało główny profil funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Rodzinny charakter biznesu

Pierwszymi wspólnikami, a zarazem udziałowcami byli Jolanta Wróblewska (50% udziałów), Beata Kupiec (29% udziałów) oraz Michał Kędziora (21% udziałów). W 2003 r. firma osiągnęła dobre wyniki finansowe – przychody wyniosły 1 120 560,61 PLN, a zysk brutto wyniósł 89 413,28 PLN. W roku kolejnym sytuacja spółki uległa znacznemu pogorszeniu – wygenerowany przez nią zysk brutto wyniósł zaledwie 6 033,44 PLN. Reakcją na spadki były zmiany we władzach spółki – udziały Beaty Kupiec i Michała Kędziora zostały wykupione przez Halinę Wróblewską, a zarządzanie powierzono jej synowi, Leszkowi. W 2006 r. wdrożono nową strategię skupiającą się na rozwoju spedycji między-

narodowej. W 2010 r. ponownie zaszły zmiany w akcjonariacie. Nowym udziałowcem, w miejsce Haliny i Jolanty Wróblewskich, został dotychczasowy prezes Leszek Wróblewski (94%) oraz jego brat – Piotr Wróblewski (6%).

Strategia spółki

Misją spółki jest postrzeganie pracy spedycji z punktu widzenia korzyści dla przewoźnika (nie tylko cenowych) i przez to rozwijanie się razem z nim. Zarząd Kupiec SA dysponuje skonkretyzowaną wizją rozwoju firmy w ciągu najbliższych kilku lat. Na podstawie zestawienia silnych i słabych stron można stwierdzić, jakie czynniki zadecydowały o tym, że przedsiębiorstwo zdołało przetrwać trudny okres dla branży. Zestawienie szans i zagrożeń w makrootoczeniu i otoczeniu konkurencyjnym, gdzie funkcjonuje spółka, pozwala na przedstawienie perspektyw dla osiągnięcia planowanych celów i rozwoju działalności.

Analiza SWOT

Mocne strony:
- oferta ukierunkowana na przewoźników;
- wyselekcjonowany, wysokiej jakości portfel klientów o mocnej pozycji rynkowej;
- doświadczenie i możliwość elastycznego dostosowania się do potrzeb klientów;
- nowoczesne technologie IT w procesie świadczenia usług;
- reputacja: rzetelność, terminowość i bezpieczeństwo dostarczanych ładunków;
- efektywna i uporządkowana struktura organizacyjna;
- dywersyfikacja przychodów.

Słabe strony:
- zbyt wąski asortyment;
- niewystarczające środki na finansowanie inwestycji i działalności bieżącej;
- niewykreowany jeszcze wizerunek firmy.

Szanse:
- duże możliwości zwiększenia obrotów przy zwiększonym finansowaniu;
- zwiększenie zasięgu działania przez wejście na nowe rynki;
- zmniejszenie się udziału transportu kolejowego w ogólnym transporcie;
- duży, chłonny rynek Unii Europejskiej;
- możliwość nawiązania kontaktów i realizacji zleceń z nowymi partnerami, np. w zakresie ładunków częściowych.

Zagrożenia:
- wysokie ceny paliw oraz tendencje do ich dalszego wzrostu;
- silne wahania kursu waluty europejskiej euro;
- polityka celna państwa;
- przejmowanie polskich przedsiębiorstw przez silniejsze firmy zachodnie.

Perspektywy rozwoju Kupiec SA są bardzo duże. Celem strategicznym jest maksymalizacja obrotów spółki realizowana w oparciu o stałą, wypracowaną na przestrzeni ostatnich lat, lojalną współpracę z przewoźnikami i klientami oraz zdecydowana poprawa rentowności prowadzonego biznesu.

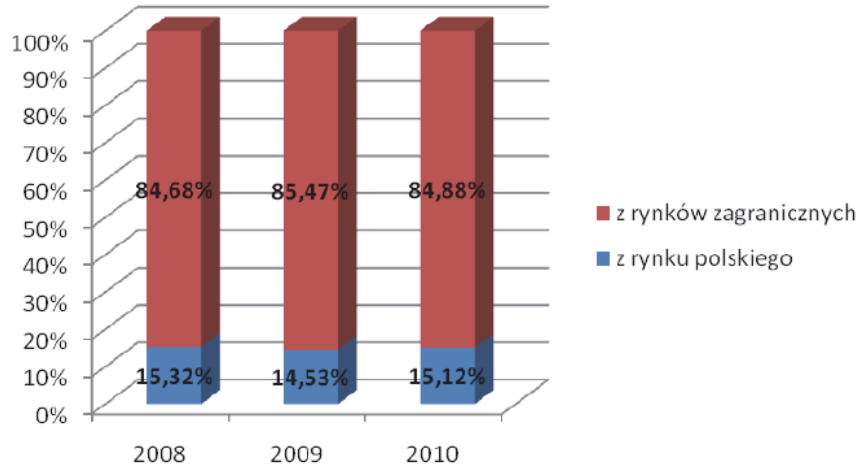
Posiadana obecnie infrastruktura jest w stanie obsłużyć nawet pięciokrotnie większe obroty, przede wszystkim dzięki doświadczonej kadrze menedżerskiej, biurowej i wykwalifikowanym spedytorom. Do obsługi intensywnego wzrostu obrotów spółka przygotowała się już w czasie bardzo zyskownego roku 2008. Wprawdzie kolejny, kryzysowy rok 2009 odcisnął swoje piętno na obrotach i zyskach firmy, ale jednocześnie był bodźcem do usprawnienia przedsiębiorstwa pod względem organizacyjnym. W trakcie recesji spółka dokonała redukcji kosztów stałych prowadzonej działalności i wdrożyła praktyczne procedury dotyczące bezpieczeństwa transakcji finansowych.

Poza dobrym przygotowaniem organizacyjnym, warunkiem dynamicznego zwiększenia obrotów jest zintensyfikowanie finansowania działalności bieżącej. W wyniku uplasowania emisji prywatnej akcji w ilości mniejszej od pierwotnie zakładanej i pozyskania niewystarczającej ilości środków finansowych dla realizacji zakładanej strategii, spółka nie wyklucza pozyskania dodatkowych środków pieniężnych z innych źródeł finansowania zewnętrznego. Działanie takie zapewniłoby znaczne zwiększenie planowanych przychodów w kolejnych latach, co przy zakładanych marżach korzystnie wpłynęłoby na przyszłe zyski spółki.

Model internacjonalizacji

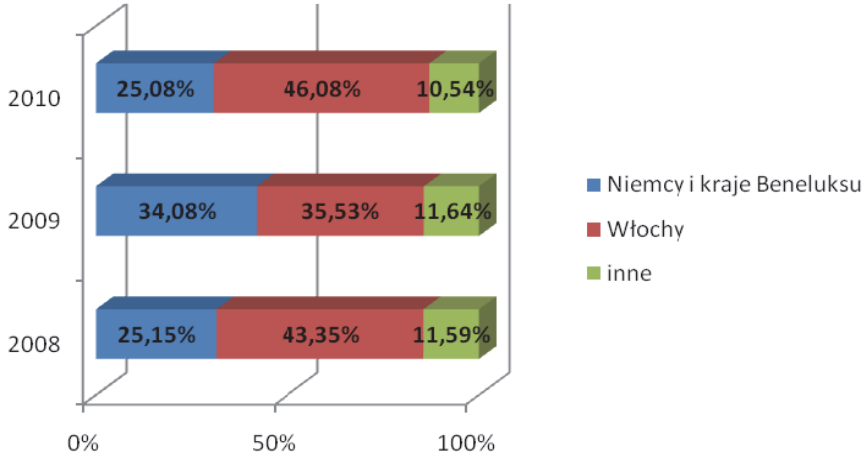
Rynek transportu – spedycji – logistyki (TSL) jest jedną z branż, która w znaczący sposób rozwinęła się po wejściu Polski do Unii Europejskiej. Wydarzenie to pozwoliło na pełne otwarcie granic z krajami należącymi do Wspólnoty, co zostało doskonale wykorzystane przez przedsiębiorstwa działające w tej gałęzi gospodarki narodowej. Po siedmiu latach przynależności Polski do Unii Europejskiej można uznać, że ze względu na dogodne usytuowanie naszego kraju na kontynencie, przez który wiodą główne szlaki komunikacyjne z zachodu na wschód i jedne z ważniejszych z północy na południe, to właśnie branża transportowa/spedycyjna w największym stopniu skorzystała na zaistniałych zmianach.

Spedycja, która stanowi główne źródło przychodów spółki, to przede wszystkim zlecenia pozyskiwane i realizowane na rynkach zagranicznych. Na przestrzeni lat 2008–2010 struktura geograficzna świadczonych usług kształtowała się na średnim poziomie – 85% na rynkach zagranicznych do 15% na rynku krajowym.



Rysunek 14. Struktura geograficzna usług świadczonych przez Kupiec SA

Źródło: dokument informacyjny Kupiec SA.



Rysunek 15. Struktura geograficzna przychodów spółki Kupiec SA

Źródło: dokument informacyjny Kupiec SA.

Włochy to kraj, z którego w ostatnich latach pochodziło najwięcej zleceń od klientów. W 2010 r. udział zamówień z Włoch to ok. 46%; w 2009 r. – 35%, w 2008 r. – 43%. Niższy udział świadczonych usług spedycyjnych w 2009 r. z Włoch był powodem proporcjonalnego wzrostu zleceń z Niemiec i krajów Beneluksu. Jest to duży rynek zbytu traktowany przez spółkę jako całość,

którego udział w spedycji Kupiec SA w 2009 r. wyniósł ok. 34%, tj. o ok. 9 pkt proc. więcej niż w latach 2008 i 2009. Przez ostatnie trzy lata dzięki dynamicznemu rozwojowi firma może zarządzać flotą 40 zestawów TIR i oferować przewozy z i do Włoch, Hiszpanii, Wielkiej Brytanii, Irlandii oraz Turcji na trasach o przebiegu 4–6 tys. km.

Spółka nie jest uzależniona od pojedynczych klientów oraz od konkretnej branży. Struktura portfela klientów kształtuje się w taki sposób, że miesięczne obroty z poszczególnymi kontrahentami nie przekraczają 5% ogółu. Podobnie wyglądają proporcje w obrotach w ramach poszczególnych sektorów. Spółka nie odnotowuje dominacji przewozu szczególnych ładunków. Transportowane są towary neutralne z wielu sektorów gospodarki, ładowane na paletach, stanowiące najpopularniejszy obecnie typ ładunku przewożonego za pomocą transportu samochodowego w Europie.

Szybka internacjonalizacja działalności gospodarczej spółki, jej duże zaangażowanie w obszar międzynarodowy na poziomie ok. 80% oraz wymagające rynki Unii Europejskiej, na których funkcjonuje, jednoznacznie pozwalają określić jej model ekspansji międzynarodowej jako globalny.

Admiral Boats SA

Sektor: technologie
Lokalizacja: Bojano (pomorskie)
Powstanie: 2008 spółka jawna, 2010 SA, 2011 NewConnect
Przedsiębiorstwo rodzinne: typ B
Model internacjonalizacji: globalny
Stopień internacjonalizacji: 60%
Współczynnik Q Tobina: 1,2
Zatrudnienie: 16 osób w 2011 r.

Domena

Admiral Boats jest producentem i dystrybutorem łodzi. Rynek producentów łodzi w Polsce jest rozproszony i poza kilkoma dużymi producentami dominują małe firmy produkujące jeden–dwa modele. Wszystkie łodzie produkowane przez spółkę posiadają znak bezpieczeństwa CE przyznawany przez instytucję certyfikującą (Polski Rejestr Statków). Dodatkowo firma zastrzegła wzory użytkowe swoich łodzi na terenie Unii Europejskiej. Wyroby spółki cechuje wysoka jakość, bezpieczeństwo i konkurencyjna cena. W 2010 r. przedsiębiorstwo miało w ofercie 12 modeli łodzi. W 2011 r. oferta została poszerzona do 25 modeli. W latach 2009–2010 spółka nawiązała współpracę z największymi importerami łodzi z Holandii, a także z dwoma dealerami z Norwegii, co pozwoliło jej na zwiększenie sprzedaży, która w 2010 r. osiągnęła poziom ponad 700 sztuk łodzi różnego typu.

Firma prowadzi swoją działalność produkcyjną w zakładzie znajdującym się w Bojanie niedaleko Gdańska. Od 20 października 2010 r. do 24 maja 2011 r. dzierżawiła nieruchomość, na której znajduje się zakład. W dniu 24 maja 2011 r. nabyła tę nieruchomość. Jej zakup został sfinansowany częściowo z kredytu inwestycyjnego, a częściowo ze środków pozyskanych z emisji akcji.

Do głównych krajowych konkurentów spółki należą:

- Ost Mazury – firma z długoletnią historią, oferująca obecnie 15 modeli łodzi; roczna produkcja firmy sięga 1000 sztuk;
- Corsiva Yachting – firma działająca od 2001 r., produkująca łodzie z laminatów; głównym rynkiem zbytu tej firmy są: Holandia, Niemcy, Szwecja;
- DarekCo – firma z ponad 20-letnią historią, produkująca ok. 700 łodzi rocznie; firma oferuje obecnie 25 modeli łodzi;
- Ostróda Yacht – jedna z największych stoczni jachtowych w Polsce, wchodząca w skład grupy Chantiers Jeanneau SA; produkcja roczna wynosi ok. 3000 sztuk;
- Sumatra Boats – firma działająca od 6 lat, posiadająca w ofercie 25 modeli łodzi.

Rodzinny charakter biznesu

Admiral Boats SA jest firmą rodzinną typu B, gdyż rodzina założycieli dominuje we własności spółki – posiada 93% głosów na Walnym Zgromadzeniu, natomiast jedyny przedstawiciel rodziny, Paulina Kleba, pełni funkcję wiceprezesa Zarządu. Doświadczenie zdobywała jako dyrektor DW Delfin w Krynicy Morskiej, menadżer zarządzający w Dworku Admiral w Sopocie oraz dyrektor sprzedaży w Admiral Boats SA.

Tabela 24. Powiązania rodzinne pomiędzy akcjonariuszami Admiral Boats SA a członkami jej organów

Imię i nazwisko	Funkcja w organach Emitenta	Rodzaj powiązania
Wiesław Kleba	Przewodniczący Rady Nadzorczej	• główny akcjonariusz Emitenta, posiadający 58,8% głosów na WZA Emitenta
Paulina Kleba	Wiceprezes Zarządu	• akcjonariusz Emitenta, posiadający 8% głosów na WZA Emitenta • córka Wiesława i Haliny Kleby
Halina Kleba	Członek Rady Nadzorczej	• akcjonariusz Emitenta, posiadający 26,2% głosów na WZA Emitenta • żona Wiesława Kleby
Hanna Riegel	Członek Rady Nadzorczej	• siostra Wiesława Kleby

Źródło: dokument informacyjny Admiral Boats SA.

Prezesem Zarządu jest Andrzej Bartoszewicz – absolwent Uniwersytetu Gdańskiego na Wydziale Zarządzania, ukończył studia podyplomowe z zakresu bankowości i finansów; od 1992 do 2006 r. był dyrektorem oddziału i dyrektorem centrum klientów korporacyjnych w Banku Pekao SA, od 2006 do 2007 był doradcą Zarządu Drutex SA, w latach 2006–2008 był członkiem Zarządu Stocznia Gdynia SA, od 2008 do 2009 r. był członkiem Zarządu i dyrektorem Finansowym w Epigon SA, jest członkiem Rady Nadzorczej m.in. w: Baltex Power SA, Baltex Energia SA, Biomax SA. Hanna Riegel w chwili obecnej nie pełni funkcji członka Rady Nadzorczej spółki.

Strategia spółki

Strategia Admiral Boats SA zakłada rozbudowę i modernizację zakładu produkcyjnego, w szczególności automatyzację wydziału laminatów. Działania inwestycyjne w tym zakresie pozwolą na znaczące zwiększenie efektywności, przyspieszenie procesu realizacji zamówień oraz na zwiększenie mocy produkcyjnych. Obecnie moce produkcyjne emitenta wynoszą ok. 1100 łodzi rocznie. Po zakończeniu modernizacji zakładu wzrosną one do poziomu ok. 1500 łodzi. Emitent planuje także dalszy rozwój własnego biura projektowego. Zatrudnienie własnych projektantów łodzi przyczyni się do poszerzenia obecnej oferty łodzi, zwiększenia ich zaawansowania technologicznego oraz poprawienia funkcjonalności. Dodatkowo rozwinięte biuro projektowe pozwoli elastycznie dostosowywać ofertę łodzi do wymagań odbiorców. Spółka planuje poszerzenie oferty o modele sportowe. Opracowała już nowe modele łodzi sportowych, których produkcja i sprzedaż rozpoczęła się w 2012 r. Należy podkreślić, iż działalność w tym obszarze charakteryzuje się wyższymi marżami niż w przypadku łodzi rekreacyjnych, a zatem wpłynie na poziom realizowanej przez spółkę rentowności.

Model internacjonalizacji

Admiral Boats SA eksportuje swoje produkty głównie do Holandii, Niemiec i Norwegii. W 2010 r. 75% sprzedaży zrealizowano na rynku holenderskim. Najważniejszym rynkiem zbytu dalej pozostaje Holandia, jednakże coraz ważniejszą rolę będzie odgrywać również rynek norweski i niemiecki. Docelowo spółka planuje wejście na rynki: chorwacki, włoski, francuski i hiszpański. Firma współpracuje z czterema przedstawicielami/agentami, funkcjonującymi na prawie wyłączności i obsługującymi rynki, takie jak:

1) Holandia;
2) Norwegia (plus Skandynawia);
3) Niemcy;
4) Europa południowa.

Przedstawiciele są odpowiedzialni za zbieranie zamówień i rozliczanie z odbiorcami. Ich wynagrodzenie jest uzależnione od wartości zrealizowanych transakcji.

Spółka przyznaje, że nie znajduje zainteresowania swoimi produktami na polskim rynku i 99% produktów – dostępnych cenowo dla Polaków – trafia na rynki zagraniczne. Jednak – jak zauważa firma – podobnie było w Holandii, w której gwałtowny wzrost zainteresowania łodziami nastąpił w ciągu ostatnich 8 lat, począwszy od 2004 r.

Holenderski rynek łodzi, który stanowi podstawowy rynek zbytu Admiral Boats, szacowany jest na ok. 2,6 mld euro (wszystkie rodzaje łodzi). Rynek ten jest dość rozdrobniony. Obecnie funkcjonuje na nim ok. 4200 firm zajmujących się sprzedażą łodzi. Segment łodzi od 3 m do 9 m szacowany jest na ok. 200 mln euro. O wielkości tego rynku świadczy również fakt, iż prawie 1,5 mln Holendrów posiada obecnie łodzie.

Norweski rynek łodzi szacowany jest na ok. 500 mln USD. 30% podaży pochodzi z Unii Europejskiej (w tym z Polski) natomiast 10% stanowi import z USA. Ważnym czynnikiem wzrostowym tego rynku jest rosnący popyt klientów, którzy nigdy jeszcze nie posiadali łodzi. Największy udział w norweskim rynku łodzi stanowią jednostki o wymiarach od 3,6 do 5,5 m. W latach 2001–2007 rynek ten wartościowo wzrósł o 370%. Liczba sprzedawanych rocznie łodzi wzrosła w tym czasie o 240%. Jedną z barier wejścia nowych podmiotów na ten rynek są wysokie wymagania jakościowe.

Strategia rozwoju spółki zakłada coraz szerszą penetrację rynków zachodnich poprzez rozbudowywanie sieci dystrybucji oraz aktywne uczestnictwo w międzynarodowych targach branżowych. Poprzez penetrację nowych rynków firma planuje pozyskać nowych kontrahentów, zwiększyć skalę prowadzonej działalności oraz wzmocnić rozpoznawalność marki i produkowanych łodzi. Wejście na rynki zagraniczne odbywać się będzie nie tylko poprzez nawiązywanie współpracy z nowymi dystrybutorami łodzi. Docelowo planuje się otwarcie własnego salonu łodzi w Holandii. Plany te są jeszcze na wczesnym etapie i będą podlegać weryfikacji pod względem opłacalności takiego sposobu ekspansji.

Firma Admiral Boats bierze udział w projekcie unijnym „Eksport szansą rozwoju Admiral Boats SA". Projekt współfinansowany jest ze środków Programu Operacyjnego „Innowacyjna Gospodarka", Oś priorytetowa 6. Polska gospodarka na rynku międzynarodowym, Działanie 6.1. Paszport do eksportu.

Modecom SA

Sektor: handel
Lokalizacja: Ożarów Mazowiecki
Powstanie: 1999, 2009 SA, 2012 NewConnect
Przedsiębiorstwo rodzinne: typ A
Model internacjonalizacji: globalny
Stopień internacjonalizacji: 30–40%
Współczynnik Q Tobina: 0,55
Zatrudnienie: 58 osób w 2011 r.

Domena

Początki firmy datują się na rok 1999. Po wnikliwej analizie rynku komputerowego w Polsce Jakub Łozowski i Waldemar Giersz – osoby sprawujące kontrolę nad dwoma obecnie głównymi akcjonariuszami spółki – zdecydowali się w 1999 r. utworzyć spółkę działającą w segmencie komponentów komputerowych. Wybór padł na obudowy i zasilacze komputerowe. Ten segment komponentów był obecny na rynku, ale pomysł założycieli spółki polegał na wprowadzeniu na rynek unikalnego wzornictwa obudowy komputera (niespotykanych wtedy na rynku) oraz wysokiej klasy zasilaczy, które z racji wyższej ceny nie były powszechnie stosowane w Polsce. Założono, że innowacyjność we wzornictwie oraz wysoka jakość produktów musi, w miarę rozwoju rynku komponentów, przynieść sukces.

Jako partnera spółka wybrała koreańską firmę Mode Com Co. Ltd. Koreańskie firmy były, i w większości pozostały do dziś, liderami w innowacyjności produktów elektroniki użytkowej, a także wyznaczały trendy we wzornictwie form przemysłowych. Mode Com Co. Ltd. z siedzibą niedaleko Seulu była wtedy jedną z największych fabryk sprzętu komputerowego w Korei. Dodatkowym atutem przedsiębiorstwa Mode Com Co. Ltd. był fakt, że posiadało ono własną firmę wzorniczą, projektującą od lat sprzęt elektroniczny RTV i AGD. Gwarantowało to nie tylko wysoką jakość wyrobów, lecz także unikalne wzornictwo na najwyższym poziomie, realizowane przez własne biuro projektowe. Model biznesowy Modecom zdecydowanie różni się od modeli przyjętych przez konkurentów rynkowych, gdyż spółka nie tylko zajmuje się dystrybucją towarów pod własnymi markami, ale posiada również bezpośredni wpływ na proces ich projektowania i produkcji. Spółka uczestniczy w procesie projektowym oferowanych produktów i nadzoruje procesy produkcji.

Od początku spółka kładła znaczny nacisk na realizację założeń dotyczących wzornictwa i dbałości o poziom techniczny. Modecom była pierwszą w Polsce firmą, która wprowadziła na rynek obudowy w kolorze srebrnym i czarnym. Jako pierwsza zastosowała rozwiązania techniczne w postaci automatycznych paneli CD-ROM, co umożliwiło ich montaż w obudowach napędów CD-ROM dowolnych producentów. Innowacyjność oferty sprawiła, że marka Modecom została od razu zauważona i przyniosła sukcesy wcześniej niż zakładano. Już od początku 2000 r. spółka została dostawcą Optimusa, wtedy największej fabryki komputerów w Polsce i jednej z największych w Europie. Wkrótce Modecom stał się strategicznym partnerem firmy Optimus, dostarczającym komponenty do około 60% produkcji komputerów. Partnerami spółki zostali kolejni wielcy producenci komputerów w Polsce, tacy jak JTT czy NTT.

W 2005 r. Modecom Sp. z o.o. została niekwestionowanym liderem wśród producentów obudów i zasilaczy w Polsce. Jej udział w polskim rynku obudów i zasilaczy wyniósł 50–60%. Działania firmy na rynku zostały docenione przez

instytucje zajmujące się promocją biznesu w Polsce i spółka została dwukrotnym laureatem nagrody „Gazele Biznesu" w 2005 i 2008 r. Modecom stopniowo poszerzał swoją ofertę o kolejne pozycje, takie jak: klawiatury, myszki, głośniki do komputerów, a także stale aktualizował ofertę materiałów eksploatacyjnych do drukarek.

Obecnie spółka zaopatruje bezpośrednio ze swoich magazynów największych dystrybutorów sprzętu komputerowego w Polsce i w wielu krajach Europy. Oferta Modecom zawiera już ponad 600 produktów i akcesoriów komputerowych. Firma stale współpracuje z laboratoriami testowymi i certyfikującymi, w których przy współpracy z takimi przedsiębiorstwami, jak Intel testuje swoje rozwiązania i dostosowuje je do ściśle przestrzeganych norm jakościowych i bezpieczeństwa. Współpraca z producentami komputerów, największymi dystrybutorami sprzętu IT, sieciami sklepów detalicznych, resellerami w kraju i w Europie zapewnia efektywne narzędzie sprzedażowe dla każdej z obecnych oraz wprowadzanych grup produktowych. Spółka stale uczestniczy w znaczących wystawach i targach oraz inwestycjach na wielu rynkach europejskich, takich jak: przetargi rządowe, kompleksowa obsługa największych producentów komputerowych zarówno pod marką Modecom, jak i na zasadach OEM.

Rodzinny charakter biznesu

Modecom SA jest kontrolowana przez dwie rodziny pierwotnych założycieli. Waldemar Giersz sprawuje kontrolę poprzez spółkę prawa cypryjskiego, która posiada 23,5% w głosach na Walnym Zgromadzeniu Modecom SA i pełni funkcję prezesa Zarządu tej spółki. Jest absolwentem Politechniki Warszawskiej, ukończył studia doktoranckie w Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie oraz odbył staż naukowy w Leibnitz-Institut für Kristallzüchtung w Berlinie. Autor i współautor wielu prac naukowych, wynalazków i patentów, laureat nagród resortowych. Od 2000 r. jest związany z Modecom, gdzie w latach 2003–2009 pełnił funkcję wiceprezesa Zarządu. Od 2008 r. – prezes Zarządu Modecom Hungary KFT.

Jakub Łozowski, drugi współzałożyciel, poprzez spółkę prawa cypryjskiego posiada 70,54% udziałów w głosach na Walnym Zgromadzeniu Modecom SA i pełni funkcję przewodniczącego Rady Nadzorczej spółki.

W Radzie Nadzorczej spółki zasiadali lub zasiadają członkowie rodzin założycieli.

Strategia spółki

Analiza rynku oraz niezależne szacunki wzrostu rynku wskazują, że nasycenie sprzętem IT w Polsce jest znacznie niższe niż w większości krajów Unii Europejskiej. Świadczy to o znaczącym potencjale rozwoju polskiego rynku. Połączenie z jeszcze słabiej nasyconymi rynkami krajów poza Unią, gdzie

spółka intensywnie rozwija swoją sprzedaż, umożliwi stały rozwój firmy Modecom i zwiększanie przychodów ze sprzedaży w najbliższych latach. Przewiduje się, że łączne średnioroczne tempo wzrostu sektora dystrybucji produktów IT w Europie Środkowo-Wschodniej będzie wynosiło 14,0% (w ujęciu ilościowym) oraz 13,6% (w ujęciu wartościowym).

Spółka osiągnęła dominującą pozycję na rynku krajowym w obudowach i zasilaczach, na bazie wyłącznych umów z wybranymi dostawcami z Chin i Korei. Jest to źródłem pozycji konkurencyjnej firmy. Kolejnym etapem jej rozwoju będzie:

- osiągnięcie znacznie silniejszej pozycji na rynkach eksportowych na bazie już posiadanych i nowych produktów;
- wprowadzenie na rynek polski i eksportowy nowych wysoko marżowych produktów;
- osiągnięcie pozycji numer 1 w kraju w segmencie głośników i zasilaczy do laptopów.

Spółka planuje dalej dynamicznie zarządzać swoim portfolio produktowym, wprowadzać nowe produkty i marki do swojej oferty, wdrażać innowacyjne rozwiązania produktowe. Zamierza koncentrować się na produktach z własnym wzornictwem i własnymi rozwiązaniami technicznymi. Dziś firma posiada wiele ciekawych rozwiązań, które budują przewagę konkurencyjną, m.in. specjalne ergonomiczne myszki z unikalnie zaprojektowanym scrollem (pozwalającym jednym ruchem wykonać dwukrotnie większą pracę), myszki z chowanym wewnątrz przewodem czy też myszki ze specjalną optyką dwuoptyczną, umożliwiającą pracę nawet na powierzchniach szklanych. Nowatorskie produkty, jak zintegrowane komputery All in One, spółka już wprowadza do oferty.

Firma stale inwestuje w działania marketingowe na rynkach polskich i zagranicznych. W tym celu został stworzony specjalny fundusz marketingowy (MDF), który otrzymuje do dyspozycji każdy partner lub dystrybutor na rynkach zagranicznych z przeznaczeniem do promowania marki Modecom. Wielkość funduszu marketingowego może stanowić nawet do 5% obrotów.

Model internacjonalizacji

Spółka od samego początku orientowała się na szanse globalne. Umiejętnie skonfigurowała swój łańcuch wartości w skali świata. Zaopatrzenie, projektowanie czy produkcja zostały ulokowane w Azji, dystrybucja na rynkach o dużym potencjale wzrostu – Europa Centralna i Wschodnia. Stopień internacjonalizacji czynnej kształtuje się na poziomie 25%.

Modecom planuje w najbliższym czasie zwiększyć sprzedaż na rynkach: niemieckim, rosyjskim, ukraińskim, czeskim i słowackim. Zamierza rozszerzyć działania w tych obszarach i realizować nakreślone cele, wykorzystując swój innowacyjny model sprzedaży. Spółka chce stopniowo uruchomić własne sieci sprzedaży w Niemczech i Rosji, stworzone z lokalnych przedstawicieli handlo-

wych, którzy poprzez dystrybutorów będą zachęcać resellerów i firmy z sektora B2B do zakupów produktów Modecom. Firma posiada duże doświadczenie w zdobywaniu nowych rynków i wdrażaniu swojego nowatorskiego systemu sprzedaży, co pomoże jej szybciej budować reputację i zwiększać rozpoznawalność marki na rynkach europejskich.

Spółka konsekwentnie realizuje plany rozwoju sprzedaży na rynkach zagranicznych bardziej wymagających. W 2010 r. nawiązała współpracę z wiodącym dystrybutorem na rynkach Europy Zachodniej – firmą Actebis Germany, dzięki której uzyskała dostęp do kilkudziesięciu tysięcy nowych, potencjalnych klientów w Niemczech i w Austrii. Doskonały system sprzedaży w firmie Actebis stwarza możliwość dynamicznego rozwoju sprzedaży produktów Modecom SA w kolejnych latach. Dalsze jej plany przewidują rozwój sprzedaży poprzez spółki zależne od Actebis Germany w takich krajach, jak: Francja, Dania, Norwegia, Szwecja, Holandia.

Modecom SA działa poprzez spółkę zależną na Węgrzech, gdzie zlokalizowane jest przedstawicielstwo handlowe oraz lokalny magazyn. Planowane w niedługim czasie otwarcie kolejnych oddziałów na największych rynkach Europy pozwoli na bezpośrednie dotarcie do klienta, lepszą jego obsługę techniczną i lepsze dostosowanie oferty do jego oczekiwań. Spółka zamierza nieustannie zdobywać nowe rynki zbytu i zwiększać swój udział na już istniejących. Wyzwaniem dla firmy na najbliższe lata będzie umacnianie marki oraz zwiększanie jej rozpoznawalności w Europie, co przełoży się na wzrost udziału w rynku globalnym branży IT.

Korporacja Budowlana Kopahaus SA

Sektor: technologie
Lokalizacja: Barlinek
Powstanie: 2003, 2007 SA, 2012 NewConnect
Przedsiębiorstwo rodzinne: typ A
Model internacjonalizacji: globalny
Współczynnik Q Tobina: 2,25
Stopień internacjonalizacji: 97%
Zatrudnienie: 24 osoby w 2011 r.

Domena

Od 2003 r. Grzegorz Kopaczewski prowadził jednoosobową działalność gospodarczą pod firmą Export-Import Grzegorz Kopaczewski. Do 2005 r. spółka uzyskiwała przychody głównie ze sprzedaży materiałów budowlanych. Była to przede wszystkim stolarka otworowa PCV oraz schody wewnętrzne drewniane. W 2004 r. założyciel spółki – Grzegorz Kopaczewski podjął decyzję w sprawie reorientacji przedsiębiorstwa na budowę domów w systemie szkieletowym,

a następnie rozpoczął prace nad promocją marki – *kopahaus*®. Obecnie przychody ze sprzedaży materiałów budowlanych stanowią mniej niż 5% w strukturze przychodów spółki. Korporacja Budowlana Kopahaus działa jako spółka akcyjna od 30 kwietnia 2007 r., kiedy to jednoosobowa działalność gospodarcza pod nazwą Export-Import Grzegorz Kopaczewski została wniesiona aportem do nowo utworzonej przez wskazaną wyżej osobę spółki akcyjnej.

Obecnie głównym profilem funkcjonowania spółki jest działalność usługowo-handlowa oraz produkcyjna w obszarze kompleksowej realizacji projektów budowlanych. Jedną z jej głównych kompetencji jest specjalizacja w budowie domów i obiektów w technologii szkieletowej. Firma zajmuje się również wytwarzaniem komponentów do budowy domów jednorodzinnych i obiektów użyteczności publicznej wykonywanych tą technologią. Dla celów podstawowej działalności, spółka posiada halę produkcyjną o powierzchni 2500 m^2, co pozwala uzyskać moc produkcyjną na poziomie 200–250 domów rocznie. Hala wyposażona jest w wyspecjalizowane urządzenia do produkcji elementów konstrukcyjnych domów. Dzięki wykorzystaniu innowacyjnych technologii, proces produkcji jest płynny i gwarantujący przy tym najwyższą jakość wytwarzanych domów. Centrum obróbcze WBZ zaprojektowane jest specjalnie pod potrzeby prefabrykowanego budownictwa szkieletowego.

Ofertę spółki podzielić można na trzy główne grupy produktowe:

1. Prefabrykowane domy szkieletowe.

Prefabrykowane domy szkieletowe są podstawowym produktem spółki. Prefabrykowane elementy ścian, stropów, dachów są dostarczane na plac budowy, gdzie w okresie dwóch dni zostają zmontowane na wcześniej przygotowanej płycie fundamentowej. Przykrycie budynku dachówką oraz pozostałe prace montażowe trwają przez kolejne 1–2 tygodnie. Z kolei prace instalacyjne oraz wykończeniowe w zależności od standardu wykończenia zajmują nie więcej niż 12 tygodni.

2. Domy pasywne.

Spółka, jako jedyna w kraju, posiada potwierdzoną certyfikatem technologię know-how dla domów pasywnych wykonywanych w technologii szkieletowej. Dzięki wykonaniu niezwykle „ciepłej" ściany oraz wykorzystaniu materiałów najwyższej jakości (takich jak: okna o bardzo niskiej przenikalności cieplnej, rekuperatory cieplne, solary słoneczne itp.), a także architekturze wykorzystującej promienie słoneczne Kopahaus buduje energooszczędne domy, których koszty ogrzewania w sezonie grzewczym są niższe niż dla domów wykonanych w technologii tradycyjnej.

3. Domy modułowe.

Specyfiką domów modułowych jest to, że na hali produkcyjnej wykonywane są gotowe części domów – moduły. Na konstrukcji podłogi zostają zmontowane ściany i stropy, a następnie wykonuje się prace wykończeniowe wewnętrzne i zewnętrzne. Tak przygotowane moduły transportowane są na plac budowy,

gdzie montaż trwa zazwyczaj 2–3 dni. Domy te charakteryzują się powierzchnią zazwyczaj w granicach 80 m^2 i złożone są z jednego do trzech modułów.

Technologia wykorzystywana przez spółkę charakteryzuje się takimi właściwościami, jak:

- bardzo szybki czas realizacji – możliwość całkowitego postawienia i wykończenia domu w terminie 12–16 tygodni (w zależności od kubatury);
- niższe koszty budowy domu niż przy wykorzystaniu tradycyjnych technologii – obecnie oferta spółki dla indywidualnych odbiorców krajowych, w zależności od jakości wykończenia, waha się w przedziale około 2500–3000 PLN brutto/m^2;
- energooszczędność – bardzo dobre wskaźniki termoizolacji przekładają się na znaczne oszczędności w eksploatacji domu;
- bogata oferta – różnorodność projektów i łatwość aranżacji ścian i wnętrz, a także szeroki wachlarz możliwości wykończenia ścian zewnętrznych umożliwiają w pełni dostosowanie obiektów do oczekiwań klientów;
- ekologia – dzięki wykonaniu obiektu przy użyciu naturalnych, ekologicznych materiałów, przede wszystkim drewna, domy budowane techniką szkieletową nazywane są często „zdrowymi domami".

Budowa techniką szkieletową stanu surowego trwa zazwyczaj około kilku dni. W tym czasie zostaje postawiona konstrukcja zadaszona, zamknięta stolarką otworową. Z tego też względu można mówić o tzw. „suchej technologii", dzięki której eliminowane są przerwy technologiczne, a czas budowy zostaje maksymalnie skrócony. Pozwala to znacznie ograniczyć sezonowość budowy, typową dla branży wykorzystującej technologie murowane. Technologia szkieletowa umożliwia budowę domów także w zimie. Konstrukcja domów drewnianych zezwala na łatwe przebudowy, rozbudowy czy modernizacje, np. w zakresie przestawiania ścianek, naprawy lub wymiany instalacji.

Kopahaus legitymuje się certyfikatem na budownictwo szkieletowe, potwierdzającym zgodność z normami DIN – 1052, określającymi właściwości statyczne i nośne elementów drewnianych. Firma zdobywa liczne nagrody i wyróżnienia. W 2007 r. podczas Gali Samorządu i Biznesu „Orły Polskiego Budownictwa", spółka została uhonorowana wyróżnieniem w kategorii budownictwo kubaturowe, za innowacyjność produktu, jakość wykonania oraz nowatorskie rozwiązania architektoniczne. W 2008 r. spółka zdobyła tytuł „Wybitny Polski Eksporter". Kapituła tego konkursu reprezentowana przez wiceministra, ministra gospodarki oraz prezesa Krajowej Izby Gospodarczej, przyznała Korporacji Budowlanej Kopahaus SA powyższe wyróżnienie za wysoki udział eksportu w produkcji ogółem. Podczas Targów Innowacje – Technologie – Techniki Polska, które odbyły się w czerwcu 2009 r. w Poznaniu, firma otrzymała wyróżnienie w kategorii Mister Eksportu 2008. Konkurs organizowany był przez Krajową Izbę Gospodarczą, a uroczystego wręczenia nagrody dokonał minister gospodarki. Spółka została również laureatem konkursu TOP 100 Najefektywniejszych Firm w Polsce.

Rodzinny charakter biznesu

Korporacja Budowlana Kopahaus SA powstała z inicjatywy Grzegorza Kopaczewskiego. 59,11% akcji oraz 62,67% głosów na Walnym Zgromadzeniu należy do dwóch akcjonariuszy, tj. Grzegorza Kopaczewskiego, posiadającego odpowiednio 14,75% akcji w kapitale spółki i 22,17% głosów na Walnym Zgromadzeniu, będącego jednocześnie prezesem Zarządu spółki oraz spółki w pełni kontrolowanej przez Grzegorza Kopaczewskiego tj. Metope Finance Limited, posiadającej 44,36% akcji oraz 40,50% głosów na zgromadzeniu akcjonariuszy. Struktura akcjonariatu spółki umożliwia Grzegorzowi Kopaczewskiemu prawie pełne kontrolowanie Korporacją Budowlaną Kopahaus SA.

Renata Kopaczewska, będąca członkiem Rady Nadzorczej, a wcześniej jej przewodniczącą, jest jednocześnie byłą żoną Grzegorza Kopaczewskiego, który pełni funkcję prezesa Zarządu oraz jest największym akcjonariuszem spółki.

Strategia spółki

Od początku swojej działalności, spółka realizuje założoną strategię rozwoju, której celem jest oferowanie innowacyjnych produktów, zwiększanie zdolności wytwórczych i rozpoznawalności marki oraz wzmacnianie swojej pozycji konkurencyjnej.

Dążeniem firmy jest maksymalna prefabrykacja konstrukcji szkieletowych, tj. produkowanie ścian wyposażonych w zasadnicze elementy instalacji hydraulicznej i elektrycznej oraz elewację zewnętrzną, co pozwala zminimalizować koszty usług obcych. Uruchomienie takiej produkcji we własnych halach produkcyjnych pozwala na zdecydowane obniżenie kosztów operacyjnych. Dzięki temu spółka znacznie zwiększyła elastyczność oferty, gdyż w okresach mniejszych zamówień, może wykonać znacznie więcej prac we własnym zakresie, nie korzystając z usług zewnętrznych i w ten sposób ewentualny spadek sprzedaży rekompensować wyższymi marżami na sprzedaży.

Spółka nieustannie poszerza ofertę swoich produktów. Najnowszym produktem są modułowe, całoroczne domki wczasowe, tzw. *chalets*. Moduły mają zmontowane ściany, podłogi i stropy. Najczęściej dom składa się z dwóch modułów, a ich montaż odbywa się już na placu budowy w okresie około 2–3 dni. Domy modułowe to z reguły mniejsze konstrukcje (najczęściej nie większe niż 80 m^2).

Model internacjonalizacji

Historia firm Grzegorza Kopaczewskiego datuje się na 2001 rok, kiedy zamknięta została działalność niemieckiej spółki HKF. Kopaczewski zarejestrował firmę pod nazwą „Eksport-import", ukierunkowaną na handel stolarką okienną na terenie kraju i za granicą. Okazało się, że potrzeby rynku i możliwości zbytu są tak duże, że korzystniej było rozpocząć własną produkcję okien i drzwi.

Podjęta wówczas decyzja dała początek nowej spółce o nazwie „Landhaus & Eksport-Import" i budowie fabryki produkującej te elementy w miejscowości Wierzbnica koło Myśliborza. Produkcję w tej fabryce rozpoczęto w 2002 r. Początkowo połowa udziałów w tej spółce należała do inwestora niemieckiego, jednak już po paru miesiącach całość udziałów w firmie wykupił Grzegorz Kopaczewski, stając się tym samym jej jedynym właścicielem. W tym samym roku na terenie Niemiec utworzono kolejną firmę „Pommersche Bauelemente Bad Sulze Gmbh", czyli niemiecki odpowiednik spółki z o.o. Jej rola sprowadza się do penetracji zagranicznego rynku zbytu oraz promowania marki. Co ciekawe, już po upływie pierwszego kwartału swojej działalności, spółka osiągnęła przychody ze sprzedaży na poziomie kilkuset tysięcy euro, co w warunkach niemieckich jest rewelacyjnym wynikiem. W tej spółce Grzegorz Kopaczewski jest także 100% udziałowcem.

W roku 2003 firma rozszerzyła obszar działalności o sprzedaż domów z drewnianych elementów prefabrykowanych na bazie współpracy z partnerem z Niemiec. Do końca roku 2006 wykonała 17 domów dla inwestorów indywidualnych w Niemczech, Polsce i w Szwecji. Od 2006 r. sprzedaż spółki zdecydowanie wzrosła, dzięki współpracy z operatorami parków rekreacyjnych. Firma nawiązała kluczową dla dalszego rozwoju współpracę z jednym z największych operatorów na rynku holenderskim – grupą inwestycyjną Roompot. Najbardziej istotny kontrakt podpisała w roku 2006 na wykonanie „pod klucz" 44 domów i rozpoczęcie realizacji kolejnych 108 domów w miasteczku Cochem w zachodniej części Niemiec, w kompleksie rekreacyjnym położonym przy polu golfowym. W 2007 r. spółka rozpoczęła realizację kolejnego kontraktu polegającego na realizacji budowy 220 budynków mieszkalnych na terenie parku rekreacyjnego w miejscowości Bad Bentheim w Niemczech. Wartość kontraktu wyniosła ok. 11,5 mln euro. W roku 2008, w wyniku załamania rynku finansowego, większość projektów realizowanych w Niemczech oraz Holandii została wstrzymana, co skutkowało poniesieniem znaczących strat finansowych przez spółkę. W połowie 2009 r. został wdrożony program restrukturyzacji, który pozwolił na zawarcie ugody i spłatę dużej części wierzycieli oraz pozyskanie nowych wysoko rentownych kontraktów. W maju 2009 r. firma podpisała wstępną umowę z holenderską firmą Ontwikkelingsmaatschappih Dresenhof B.V na budowę 225 domów. Wartość kontraktu to 8,5 mln euro.

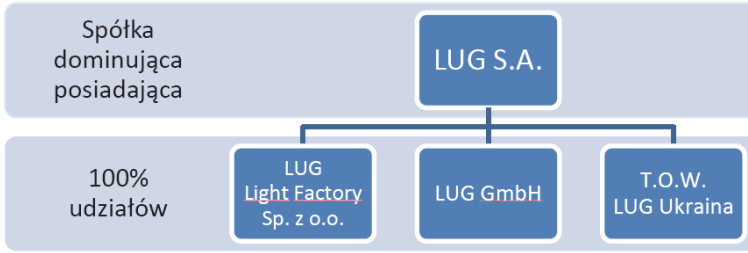
Spółka od samego początku identyfikowała szanse globalne i je wykorzystywała. Osiągnęła obecnie stopień internacjonalizacji na poziomie 97%, a jej głównymi rynkami docelowymi są: Niemcy, Holandia, Szwecja. Jej podstawową metodą wchodzenia na rynki zagraniczne jest usługa budowlana „pod klucz" powiązana z eksportem prefabrykatów i elementów konstrukcji. Firma posiada także swoje przedstawicielstwa i spółki zależne poza granicami kraju, co dowodzi jej silnej orientacji globalnej i determinacji wzrostu poprzez strategię internacjonalizacji.

LUG SA

Sektor: budownictwo (technologie oświetleniowe)
Lokalizacja: Zielona Góra
Powstanie: 1989 s.c., 2001 Sp. z o.o., 2007 SA, 2007 NewConnect
Przedsiębiorstwo rodzinne: typ A
Model internacjonalizacji: born-again-global
Stopień internacjonalizacji: 49%
Współczynnik Q Tobina: 0,5
Zatrudnienie: 376 osób w 2011 r.

Domena

W 1989 r. została założona „R. E. Cz. Wtorkowscy – Zakład Lamp Elektrycznych" spółki cywilnej z siedzibą w Łężycy przez Ryszarda Wtorkowskiego, Elżbietę Wtorkowską i Czesława Wtorkowskiego. Zanim przekształciła się w spółkę akcyjną pod nazwą LUG SA, przechodziła transformacje organizacyjno-prawne i liczne zmiany nazwy.



Rysunek 16. Struktura grupy kapitałowej LUG SA

Źródło: dokument informacyjny LUG SA.

LUG SA posiada znaną i cenioną markę wśród podmiotów zajmujących się produkcją przemysłowych i dekoracyjnych opraw oświetleniowych. Spółka działa w segmencie produktów o najwyższej jakości – atrakcyjnym i nowoczesnym wzornictwie, wykonanych z wysokiej jakości materiałów, posiadających znakomite parametry techniczne. Obecność spółki w segmencie profesjonalnych opraw oświetleniowych najwyższej jakości jest możliwa dzięki kilkunastoletniemu doświadczeniu w produkcji opraw oświetleniowych, przestrzeganiu wysokich standardów światowych oraz zaawansowanym technologiom wykorzystywanym przez firmę. Wysokie parametry świetlne opraw marki LUG potwierdzają certyfikaty jakości: TUV, CE, ENEC, GOST oraz liczne nagrody i wyróżnienia.

Niezwykle istotne dla spółki jest utrzymanie najwyższych standardów obsługi klienta. Oferuje ona kompleksową obsługę zamówień, począwszy od

przygotowania projektu, poprzez kompletację sprzętu, realizację, kończąc na serwisie instalacji. Produkty emitenta wykorzystywane są zarówno do oświetlenia obiektów wewnątrz budynków, jak i na zewnątrz. Spółka sprzedaje produkty pod własną marką LUG.

Do 31 lipca 2008 r. spółka funkcjonowała na rynku oświetleniowym, prowadząc działalność produkcyjną w Polsce oraz handlową w Polsce i za granicą. W dniu 1 sierpnia 2008 r. funkcje te przejęła spółka zależna LUG Light Factory Sp. z o.o. Od dnia 1 sierpnia 2008 r. LUG SA, podmiot dominujący Grupy Kapitałowej LUG SA, zajmuje się nadzorem i kontrolą spółek zależnych oraz wdrażaniem strategii rozszerzania sieci przedstawicielstw na rynku krajowym i rynkach zagranicznych. Istotnym posunięciem emitenta z zakresu rozszerzania zasięgu organizacji handlowej LUG SA było utworzenie 11 września 2008 r. spółki zależnej LUG GmbH, której podstawowym działaniem jest handel i promocja opraw oświetleniowych marki LUG na rynku niemieckim. Działalność LUG GmbH systematycznie zwiększa udział i wpływ Grupy Kapitałowej LUG SA w niemieckim segmencie profesjonalnych opraw oświetleniowych. Spółka na Ukrainie jest w trakcie reorganizacji.

Firma jest jednym z największych producentów opraw oświetleniowych, służących do iluminacji budynków, a w szczególności obiektów:

- infrastrukturalnych (parkingi, ulice, stacje paliw);
- handlowych (sklepy, galerie handlowe);
- biurowych;
- sportowych (hale, stadiony);
- przemysłowych (hale i budynki produkcyjne).

W ofercie spółki znajduje się ponad 600 produktów. Emitent stale uzupełnia ofertę asortymentową, dostosowując ją do zmian zachodzących na rynku krajowym i rynkach zagranicznych. Asortyment sprzedaży spółki dzieli się na oprawy:

- biurowe;
- przemysłowe;
- zewnętrzne;
- dekoracyjne;
- pozostałe.

Od 2008 r. w Grupie Kapitałowej LUG SA trwa wzmożona aktywność innowacyjna, która opiera się na dwóch filarach: nowoczesnych metodach projektowania oraz automatyzacji procesów produkcyjnych. Wdrożone zaawansowane technologicznie oprogramowanie pozwala projektować oprawy w środowisku 3D, wykorzystując technologię szybkiego prototypowania (tzw. fast prototyping) oraz drukarki przestrzenne. W 2009 r. zakupiono kolejne oprogramowanie projektowe o wartości ponad 131 tys. PLN. W procesie produkcyjnym wykorzystywana jest automatyczna stacja do okablowania opraw, która składa się z robota kablującego i automatycznego systemu testującego. Stosowane technologie pozwalają:

- wielokrotnie skracać proces wdrożenia nowej oprawy w stosunku do procesu wykorzystującego tradycyjne metody;
- ograniczać ryzyko błędów wynikających z aspektu ludzkiego;
- produkować krótkie serie produktów dostosowanych do indywidualnych potrzeb konkretnego klienta (tzw. customizacja).

W zmodernizowanym laboratorium, poza testowaniem opraw i komponentów pod względem bezpieczeństwa użytkowania, badane są również warunki termiczne, szczelność opraw (stopień IP), odporność na udary mechaniczne odpowiedzialne za starzenie się tworzyw sztucznych (stopień IK), a także wszelkie parametry elektryczne. Laboratorium Grupy Kapitałowej LUG SA to jednocześnie udoskonalane przyrządy pomiarowe, jak choćby komora bezprzeciągowa do badań termicznych opraw oświetleniowych, zgodna z normą PN-EN 60598-1, która zapewnia niezmienne warunki podczas badania, urządzenie do badania metodą rozgrzanym drutem oraz komora do przeprowadzania prób palności materiałów, zgodne z normą PN-EN 60695-2-10, jak również komora do badań cieplnych, w której przeprowadzane są testy starzeniowe tworzyw sztucznych, dzięki czemu można symulować, jaką trwałość będzie miało dane tworzywo. Laboratorium jest w pełni dostosowane do potrzeb szerokiego spektrum kontroli jakości produktów.

W ramach uznania dla prowadzonej działalności LUG SA otrzymała takie nagrody i wyróżnienia, jak:

1. Nagroda Gospodarcza Prezydenta Miasta Zielona Góra „Jaskółka Biznesu 2011”;
2. Tytuł Menadżera Roku 2011 dla Prezesa LUG Light Factory, Pana Ryszarda Wtorkowskiego;
3. Medal Europejski 2011 dla LUG SA za oprawę Robin – wyróżnienie przyznane przez Business Centre Club;
4. Nagroda w konkursie Grand Prix Ministra Infrastruktury przyznana w kategorii: „Wyposażenie drogi i obiektów użyteczności publicznej” dla oprawy oświetleniowej Lugsan Mini Cosmo 4;
5. Tytuł Lubuskiego Lidera Biznesu 2011;
6. Tytuł finalisty konkursu Dobry Wzór 2011 dla oprawy Proxima – wyróżnienie Instytutu Wzornictwa Przemysłowego dla najlepiej zaprojektowanych produktów i usług, obecnych na polskim rynku;
7. Nagroda Acanthus Aureus w konkursie na stoisko targowe najlepiej oddające strategię marketingową firmy podczas Targów Expopower 2011;
8. II. nagroda XIX Międzynarodowych Targów Sprzętu Oświetleniowego ŚWIATŁO 2011 dla oprawy Proxima;
9. I. miejsce w konkursie na najlepsze stoisko targowe Targów CENERG 2011;
10. I. miejsce w konkursie na najlepsze stoisko targowe Targów ELEKTROTECHNIKA 2011;

11. I. miejsce w konkursie na najlepsze stoisko targowe Targów ŚWIATŁO 2011;

12. Wyróżnienie za zaangażowanie społeczne, przyznane przez Business Centre Club w konkursie „Firma Dobrze Widziana”;

13. Dyplom Honorowy przyznany w 2011 r. przez Stowarzyszenie Architektów Polskich;

14. Dwie nagrody, przyznane w 2010 r. przez firmę Osram za najlepsze projekty z wykorzystaniem Systemów Sterowania Oświetleniem firmy Osram;

15. Tytuł „Diamenty Forbesa 2009” przyznany przez magazyn „Forbes”.

Wcześniej były tytuły „Gazeli Biznesu” w 2004 i 2006 r. przyznane przez „Puls Biznesu” oraz tytuł „Przedsiębiorstwo Fair Play” – Krajowej Izby Gospodarczej. W swojej historii spółka korzystała z dotacji unijnych jako źródła finansowania rozwoju.

Rodzinny charakter biznesu

W chwili obecnej w LUG SA jest zaangażowanych trzech członków założycielskiej rodziny Wtorkowskich: Ryszard Wtorkowski, jego żona Iwona Wtorkowska oraz syn Eryk Wtorkowski. Łącznie rodzina posiada 52,66% głosów na Walnym Zgromadzeniu.

Ryszard Wtorkowski od początku swojej kariery zawodowej jest związany z firmą LUG. W 1989 r. założył spółkę cywilną LUG, której został wspólnikiem. W roku 2001 nastąpiło przekształcenie spółki cywilnej w spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością. W latach 2002–2007 pełnił funkcję prezesa Zarządu LUG Sp. z o.o. Po zmianie formy prawnej na SA w 2007 r., Ryszard Wtorkowski został prezesem Zarządu LUG SA. Obecnie jest także prezesem LUG Light Factory Sp. z o.o.

Ryszard Wtorkowski z wykształcenia jest elektronikiem. Kwalifikacje zawodowe zdobywał na wielu kursach i szkoleniach z zakresu zarządzania, logistyki, finansów budżetu oraz wyceny wartości przedsiębiorstw. Odbył także szkolenia z negocjacji i public relations.

Ryszard Wtorkowski aktywnie wspiera liczne organizacje integrujące środowisko biznesu, nauki i rynku kapitałowego. W latach 2007–2009 pełnił funkcję członka Zarządu Organizacji Pracodawców Ziemi Lubuskiej. Od 12 września 2008 r. jest członkiem zwyczajnym Stowarzyszenia Emitentów Giełdowych. W 2011 r. otrzymał nominację na kanclerza Loży Lubuskiej Business Centre Club i pełni tę funkcję, będąc jednocześnie wiceprezesem Zarządu BCC. Ponadto, jest członkiem takich organizacji, jak: Lubuska Izba Budowlana, Wielkopolska Izba Budowlana, Związek Producentów Sprzętu Oświetleniowego Pollighting, Zachodnia Izba Przemysłowo-Handlowa. W 2012 r. został wybrany Menadżerem Roku 2011 w plebiscycie „Gazety Lubuskiej”, natomiast w marcu 2012 r. został członkiem Zarządu Stowarzyszenia Aglomeracja Zielonogórska.

Iwona Wtorkowska jest związana z firmą LUG od początku jej istnienia i doskonale zna istotne obszary jej funkcjonowania. Od 2007 r. pełni funkcję przewodniczącej Rady Nadzorczej LUG SA, jest także prokurentem oraz kieruje Pionem Personalnym Grupy Kapitałowej LUG SA. Posiada odpowiednią wiedzę i doświadczenie, a także dysponuje należytą ilością czasu, by wykonywać obowiązki przewodniczącej Rady Nadzorczej. Posiada 15,56% udziałów w spółce i tyle samo głosów na Walnym Zgromadzeniu.

Eryk Wtorkowski od wielu lat jest związany z firmą LUG, a od 2007 r. pełni funkcję członka Rady Nadzorczej LUG SA. Począwszy od 2009 r. poznaje wewnętrzne uwarunkowania działalności Grupy Kapitałowej LUG SA, pracując na stanowisku export managera w spółce w pełni zależnej od LUG SA – LUG Light Factory Sp. z o.o. Praktyczne doświadczenie zdobyte podczas wypełniania obowiązków członka Rady Nadzorczej oraz znajomość wewnętrznych aspektów funkcjonowania Grupy Kapitałowej LUG SA czynią go idealnym kandydatem na sukcesora rodzinnego. Eryk Wtorkowski jest synem prezesa Zarządu LUG SA, Ryszarda Wtorkowskiego oraz dotychczasowej przewodniczącej Rady Nadzorczej LUG SA, Iwony Wtorkowskiej.

Strategia spółki

Strategia Grupy Kapitałowej LUG SA na najbliższe lata zakłada następujące kierunki działania:

- utrzymanie udziałów w rynku krajowym, w tym poprzez rozbudowę istniejących biur regionalnych oraz otwarcie nowego biura w Katowicach;
- ekspansja Grupy Kapitałowej LUG SA na rynkach zagranicznych poprzez otwieranie przedstawicielstw handlowych oraz zatrudnianie lokalnych przedstawicieli na poszczególnych rynkach, docelowo w 2011 r. otwarto przedstawicielstwa handlowe w Paryżu i w Londynie oraz uruchomiono procedurę założycielską biura zagranicznego w Ajman Free Zone w Zjednoczonych Emiratach Arabskich;
- rozwój portfolio produktów, głównie w odniesieniu do następujących grup opraw oświetleniowych: oprawy z technologią LED i systemy sterowania z wykorzystaniem standardu DMX; oprawy z tworzyw sztucznych oraz w ramach luksusowej marki „Flash DQ"; oprawy sportowe, tj. przeznaczone do oświetlania obiektów sportowych; oprawy szczelne, tj. dedykowane do oświetlania obiektów medycznych; oprawy stosowane w przemyśle kolejowym;
- dalszy rozwój w obszarze „customizacji", czyli tworzenia, adaptacji i modyfikacji produktów pod indywidualne potrzeby konkretnego klienta;
- rozwój energooszczędnych systemów oświetleniowych w celu zaspokojenia popytu wynikającego z regulacji prawnych Unii Europejskiej;
- wdrożenie zintegrowanego oprogramowania klasy ERP (Enterprise Resource Planning);

- rozwój nowej marki opraw Flash DQ, która jest ekskluzywną marką dedykowaną dla architektów i projektantów;
- inwestycje w nowy zakład produkcyjny komponentów LED – proces inwestycyjny rozpoczęto w styczniu 2012 r. od zakupu nieruchomości w specjalnej strefie ekonomicznej.

Lata 2011–2017 będą obfitować w zmiany dotyczące produktów oświetleniowych związane z Krajowym Planem Działań dot. Efektywności Energetycznej, zgodnie z którym krajowe zużycie energii do 2016 r. powinno ulec zmniejszeniu o 53 452 GWh, z czego 16% ma stanowić oszczędności energii elektrycznej. Europejskie szacunki dotyczące modernizacji oświetlenia obiektów użyteczności publicznej, dróg, ulic, gospodarstw domowych oraz oświetlenia biurowego wskazują na możliwość zrealizowania 20% oszczędności energii elektrycznej. Wiarygodność prognoz zapewnia m.in. fakt, iż modernizacja oświetlenia w kierunku energooszczędności jest inwestycją, która charakteryzuje się niską kapitałochłonnością i krótkim okresem zwrotu poniesionych nakładów. Zarząd spółki jest przekonany, iż obok czynnika energooszczędności, siłą napędową całej branży jest rozwój nowych technologii. Po dokładnej analizie rynku producentów opraw oświetleniowych, a także na podstawie wnikliwych badań potrzeb zagranicznych odbiorców, został uruchomiony strategiczny program wdrożenia nowej marki opraw Flash DQ. Marka ta będzie charakteryzowała się najwyższą jakością zastosowanych materiałów i komponentów elektrycznych oraz nowoczesnym, autorskim designem firmowanych przez nią opraw. Produkty w marce Flash DQ rekomendowane będą luksusowym oświetleniom wnętrz, m.in. hoteli czy powierzchni biurowych i wypełnią niszę rynkową, w ramach której funkcjonują obecnie wyłącznie włoscy producenci.

Model internacjonalizacji

Obecnie spółka posiada odbiorców swoich wyrobów na terenie całej Polski oraz w ponad czterdziestu krajach w różnych częściach świata:

- Europa: m.in. Litwa, Łotwa, Estonia, Rosja, Ukraina, kraje skandynawskie, kraje Beneluxu, Francja, Czechy, Słowacja, Chorwacja, Rumunia;
- Bliski Wschód: m.in. Zjednoczone Emiraty Arabskie, Kuwejt, Katar, Liban;
- Afryka: m.in. Algieria, Egipt;
- Azja: m.in. Azerbejdżan, Kazachstan.

Struktura odbiorców spółki jest znacznie zdywersyfikowana zarówno podmiotowo, jak i geograficznie, co stanowi istotny czynnik stabilizujący jej sytuację finansową. Współpracuje ona z dużą liczbą stałych odbiorców, wśród których nie ma podmiotów wyraźnie dominujących w jej kontaktach handlowych. Dzięki temu ewentualne pogorszenie sytuacji któregokolwiek z kontrahentów emitenta lub utrata klienta nie powinna mieć dotkliwego wpływu na wynik firmy. Znaczny, prawie 50% udział eksportu w sprzedaży LUG SA oraz zróżnicowana struktura

geograficzna sprzedaży eksportowej pozwala na częściowe uniezależnienie się od wpływu lokalnych cykli koniunkturalnych na obroty spółki. Ostatnio LUG SA obserwuje coraz większe zainteresowanie swoimi produktami firm spoza Europy, szczególnie z rynków Bliskiego Wschodu (np. ze Zjednoczonych Emiratów Arabskich, Kataru) co jest efektem działań promocyjnych, wysokiej jakości, innowacyjności produktów oświetleniowych spółki.

Rysunek 17. Struktura geograficzna operacji międzynarodowych LUG SA

Źródło: dokument informacyjny LUG SA.

W celu zwiększenia liczby odbiorców zagranicznych przedsiębiorstwo uczestniczy we wszystkich liczących się międzynarodowych imprezach handlowych w branży oświetleniowej. Zaliczyć do nich można m.in.:

- Międzynarodowe Targi „LIGHT & BUILDING" we Frankfurcie nad Menem;
- Międzynarodowe Energetyczne Targi Bielskie „ENERGETAB" w Bielsku-Białej;
- Międzynarodowe Targi „Światło i Elektrotechnika" w Kijowie;
- Międzynarodowe Targi „Middle East Electricity (MEE)" w Zjednoczonych Emiratach Arabskich;
- szereg innych imprez branżowych organizowanych w Europie, Afryce i Azji.

Dzięki wysokiej jakości produktów, wyróżniającemu się wzornictwu, znakomitym parametrom świetlnym i wysiłkom marketingowym spółce udało się pozyskać prestiżowe kontrakty z najbardziej wymagającymi, zagranicznymi klientami. Produkty LUG SA zostały wykorzystane do oświetlenia m.in. takich obiektów, jak:

- budynek rządowy UE w Brukseli;
- lotnisko we Frankfurcie nad Menem;
- Port Lotniczy Kopenhaga–Kastrup w Danii;
- sieć sklepów TOM TAILOR;
- fabryki SANYO, SEWS-CEH-MOR, TATABANYA, AGC na Węgrzech;
- obiekty biurowe, handlowe i fabryki Commodore Al-Thani Building w Dubaju;
- Jumeirah Beach Residence;
- Al Alami Villa, Starwood Factory Plant w Dubaju (Zjednoczone Emiraty Arabskie);
- obiekt Residential Building for H. H. Sheik Mohamed Al. Thani-Doha oraz handlowy Commodore Al-Ariyam w Katarze;
- Tower-Doha w Katarze.

Na rynkach zagranicznych powołano dwa przedstawicielstwa w terenie (na kraje bałtyckie oraz Rosję) oraz trwa rozbudowa działalności spółki zależnej LUG GmbH.

Zakończenie

Studia literaturowe oraz wyniki przeprowadzonych badań empirycznych porównawczych na temat zachowań polskich przedsiębiorstw publicznych notowanych na alternatywnym rynku kapitałowym w otoczeniu globalnym upoważniają autora do udzielenia następujących odpowiedzi na wcześniej sformułowane problemy badawcze.

Jak silna jest orientacja przedsiębiorcza małych i średnich firm rodzinnych publicznych w konfrontacji z ich odpowiednikami nierodzinnymi?

Wszystkie badane przedsiębiorstwa na „małej giełdzie" charakteryzują się relatywnie wysokim poziomem profesjonalizacji zarządzania, w tym zarządzania strategicznego, orientacją przedsiębiorczą prowzrostową. Jednak udział firm rodzinnych w badanej populacji wynosi aż 68,5%, czyli więcej niż proporcjonalnie w stosunku do udziału firm rodzinnych w polskiej gospodarce (udział ten do tej pory był szacowany na poziomie nieprzekraczającym 40%). Tak duża obecność firm rodzinnych na rynku alternatywnym, poszukujących źródeł finansowania przyspieszonego wzrostu, świadczy o ich szczególnych cechach przedsiębiorczych, ważnych i pożądanych z punktu widzenia nowej ekonomii XXI w. Funkcjonują one w sektorach o dużej, średniej i małej dynamice zmian technologicznych, angażują się w intensywne prace badawczo-rozwojowe i częściej niż przedsiębiorstwa nierodzinne odnotowują tendencje wzrostowe w przychodach oraz osiąganych wynikach finansowych. Częściej także niż ich odpowiedniki nierodzinne angażują się w ekspansję międzynarodową. Źródłem ich przewagi konkurencyjnej jest kapitał społeczny (rodziny), który pozwala budować silniejszą architekturę zewnętrzną, wewnętrzną, a także lepszą reputację w porównaniu do firm nierodzinnych. Głównym składnikiem kapitału społecznego jest zaufanie, które szczególnie w dobie kryzysów globalnych, niestabilności urasta do rangi zasobu strategicznego. W świetle powyższego można stwierdzić, że firmy rodzinne mają silną orientację przedsiębiorczą (są innowacyjne, proaktywne i gotowe do podejmowania ryzyka) na etapie intensywnego wzrostu w nowej ekonomii XXI w.

W jakim stopniu zaangażowanie rodziny w zarządzanie biznesem oraz w jego własność jest w stanie dodać firmie największą wartość na etapie wzrostu, zwłaszcza realizowanego poprzez ekspansję międzynarodową?

W rozdziale trzecim autor powołał się na literaturę amerykańską, która dowodziła, że własność i kontrola rodziny w przedsiębiorstwach publicznych jest pozytywnie skorelowana z wynikami finansowymi. Po przekroczeniu krytycznego stopnia koncentracji własności w rękach rodziny korelacja zmienia się na negatywną. Gdy rodzina posiada wystarczające udziały we własności, aby w sposób niezagrożony kontrolować biznes, może pełnić *de facto* rolę agenta w stosunku do właścicieli mniejszościowych. Przedsiębiorstwa rodzinne zarządzane przez liderów wywodzących się z rodziny właścicielskiej osiągają lepsze wyniki finansowe niż przedsiębiorstwa zarządzane przez menedżerów spoza rodziny lub niż firmy nierodzinne. Lider rodzinny, pełniący funkcję menedżerską przez relatywnie długi okres w sposób niezagrożony, zachowuje się według modelu stewarda, nie ulega presji korzyści krótkookresowych, jest nastawiony na rozwój biznesu. Jednak lider rodzinny posiadający pakiet kontrolny akcji może pełnić rolę agenta w stosunku do pozostałych rodzinnych i nierodzinnych właścicieli.

Wyniki badań autora potwierdzają słuszność tych tez w zakresie funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych publicznych w otoczeniu globalnym. Chociaż wszystkie typy badanych przedsiębiorstw rodzinnych osiągają lepsze albo czasami nie gorsze, przyjęte parametry, determinujące internacjonalizację w porównaniu do przedsiębiorstw nierodzinnych, szczególną efektywnością odznaczają się przedsiębiorstwa rodzinne typu C, w których rodzina sprawuje zarząd, ale nie dominuje w strukturze własności.

Firmy rodzinne typu C stanowią 21,3% wszystkich firm rodzinnych na rynku NewConnect, wobec 58,1% firm typu A i 20,6% typu B. Typ C firm rodzinnych częściej niż pozostałe funkcjonuje w sektorach o wysokiej dynamice zmian technologicznych, co świadczy o ich większej orientacji na innowacje i gotowości podejmowania ryzyka. Prawie trzykrotnie częściej niż przedsiębiorstwa pozostałych typów posiadają w strukturze akcjonariatu inwestorów zagranicznych. Częściej niż pozostałe korzystają z dotacji unijnych i zdecydowanie częściej angażują się w intensywne prace badawczo-rozwojowe, a ich menedżerowie mają najczęściej obycie międzynarodowe. Aż 60% z nich podejmuje internacjonalizację, przy czym aż 37% rozwija się według modelu globalnego. Wśród wszystkich firm osiągają największy stopień internacjonalizacji i są na drugim miejscu po typie A, jeśli chodzi o stosowanie zaawansowanych, kapitałowych sposobów wchodzenia na rynki zagraniczne.

Czy i jak firmy rodzinne wykorzystują ekspansję międzynarodową w procesie przyspieszonego wzrostu i rozwoju w porównaniu do ich odpowiedników nierodzinnych?

Publiczne przedsiębiorstwa rodzinne częściej niż nierodzinne podejmują ekspansję międzynarodową, upatrując w niej możliwości wzrostu, szybszej komercjalizacji produktów o dużej wartości dodanej i poprawy osiąganych

wyników finansowych. Jak pokazują zamieszczone w pracy przypadki, strategia internacjonalizacji jest immanentną częścią strategii korporacyjnej. Firmy rodzinne bardziej angażują się w obszar międzynarodowy niż inne przedsiębiorstwa, o czym świadczy stopień ich internacjonalizacji, częściej rozwijają się międzynarodowo według modelu globalnego (born global) i częściej wchodzą na rynki zagraniczne kapitałowo.

Czy firmy rodzinne posiadają szczególne kompetencje pozwalające na wczesną ekspansję międzynarodową?

Przeprowadzone analizy statystyczne potwierdziły, że przedsiębiorstwa rodzinne częściej podejmują ekspansję międzynarodową i bardziej angażują się w obszar międzynarodowy niż przedsiębiorstwa nierodzinne. Biorąc jednak pod uwagę niski stopień wyjaśnienia zmienności stopnia internacjonalizacji (około 20% tej zmienności) firm rodzinnych i nierodzinnych w estymacji równania regresji liniowej w ocenie czynników wpływających na stopień internacjonalizacji, należy stwierdzić, że o stopniu internacjonalizacji i o modelu jej przebiegu decydują, poza uwzględnionymi, inne ważne czynniki. Autor sugeruje, że „brakującym" kluczowym czynnikiem determinującym internacjonalizację, a zwłaszcza jej przebieg w firmach nierodzinnych i rodzinnych, nieuwzględnionym w modelach z uwagi na trudności jego zmierzenia, są ponadgraniczne relacje sieciowe personalne, generujące ponadgraniczny kapitał społeczny. Ten czynnik inicjuje, przyspiesza i zwiększa poziom intensywności internacjonalizacji (stopień, tempo i zaawansowane, kapitałowe sposoby wchodzenia na rynki zagraniczne). Pozwala pokonywać młodym przedsiębiorstwom barierę zasobową, barierę wiedzy o rynkach zagranicznych oraz barierę psychologiczną (dzięki zaufaniu). Z uwagi na to, że firmy rodzinne dominują w każdej gospodarce rynkowej na świecie i cechują się zbliżonym systemem wartości, a także podobnymi zachowaniami strategicznymi, posiadają wyróżniające umiejętności w zakresie kreowania **ponadgranicznego kapitału społecznego, wiążącego** między sobą. Z kolei szkoła zasobowa wskazuje na familizm (pozytywny) jako wyróżniającą umiejętność przedsiębiorstw rodzinnych w zakresie redukowania negatywnych skutków agencji oraz zastępowania jej kulturą stewardship. Rezultatem tej wyróżniającej umiejętności są: silna architektura wewnętrzna, zewnętrzna oraz reputacja. Takie zasoby strategiczne pozwalają im generować większy **kapitał społeczny ponadgraniczny, pomostowy** w porównaniu do firm nierodzinnych.

Odpowiedzi udzielone na szczegółowe problemy badawcze pomogły uzyskać odpowiedź na główny problem badawczy: *jaką rolę odgrywać mogą przedsiębiorstwa rodzinne w nowej ekonomii XXI w.?*

Badania potwierdziły, że przedsiębiorstwa rodzinne publiczne z rynku NewConnect nadal będą odgrywać znaczącą rolę w nowej ekonomii XXI w. Mają silną orientację przedsiębiorczą, kumulują aktywa niematerialne, wśród

których wyróżniający jest kapitał społeczny: wewnętrzny, zewnętrzny, a zwłaszcza ponadgraniczny. Pozwala on na dzielenie się wiedzą, kreowanie nowej oraz jej ochronę. Miarą konkurencyjności firm rodzinnych jest podejmowanie przez nie ekspansji międzynarodowej i rozwijanie się międzynarodowo według modelu globalnego częściej niż ma to miejsce w przypadku firm nierodzinnych. Chociaż analizy empiryczne potwierdzają nadal duże prawdopodobieństwo dominacji przedsiębiorstw rodzinnych w gospodarce XXI w., należy zwrócić szczególną uwagę na potencjał rozwojowy przedsiębiorstw rodzinnych typu C. Wśród wszystkich typów przedsiębiorstw rodzinnych właśnie ten okazuje się najbardziej predysponowany do funkcjonowania w nowej ekonomii XXI w.

Dziedzina nauki o zachowaniach przedsiębiorstw rodzinnych jest relatywnie młoda. Jej początki przypadają na lata 70. XX w., a za miejsce narodzin uznaje się Stany Zjednoczone. Zjawisko przedsiębiorczości rodzinnej w rozwiniętych gospodarkach rynkowych zostało już opisane, choć nadal trwają dyskusje akademickie odnośnie jednej, powszechnie akceptowalnej definicji. Zostały zidentyfikowane krytyczne obszary zarządzania biznesem rodzinnym. Utrzymujące się znaczenie ekonomiczne i społeczne tego typu podmiotów gospodarczych w każdej gospodarce rynkowej oraz osiągane przez nie sukcesy zapoczątkowały w ostatnich latach na świecie poważne dyskusje i badania dotyczące natury przewagi konkurencyjnej biznesu rodzinnego nad przedsiębiorstwami nierodzinnymi. Miarą wartości rodzinnej formuły biznesu w odniesieniu do formuły nierodzinnej są: osiągane wskaźniki rentowności, wskaźnik Q Tobina, nakłady ponoszone na badania i rozwój czy konkurencyjność w otoczeniu globalnym.

Do chwili obecnej najmniej wydaje się rozpoznana kwestia zachowań przedsiębiorstw rodzinnych w otoczeniu globalnym. Nieliczne badania empiryczne na świecie na temat aktywności międzynarodowej podejmowanej przez tego rodzaju podmioty gospodarcze nie dają podstaw do generalizacji z uwagi na różną, czasami niedoskonałą metodologię oraz różnice w poziomach rozwoju gospodarek, z których pochodziły badane firmy. Nie uwzględniano w organizacji badań zmiennej związanej z charakterem publicznym lub niepublicznym firm, co mogło mieć wpływ na wiarygodność wyników. Przedsiębiorstwa publiczne, nawet te z rynków alternatywnych, czyli małe i średnie, są bardziej sprofesjonalizowane i zorientowane na wzrost niż przedsiębiorstwa niepubliczne, zatem należy oczekiwać, że ich zachowania w otoczeniu globalnym będą inne.

Obserwacja ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw rodzinnych prezentowana przez autora jest jednym z nielicznych, a w tak kompleksowym zakresie pierwszym przedsięwzięciem badawczym. Poruszana tematyka jest trudna i rzadko eksponowana. Ustalenia empiryczne pozwoliły podważyć szkodliwe i nieprawdziwe stereotypy na temat zachowań strategicznych młodych przedsiębiorstw rodzinnych w otoczeniu globalnym oraz umożliwiły pozytywną weryfikację teorii kapitału społecznego rodziny lub teorii familizmu, będącego natu-

ralnym źródłem przewagi konkurencyjnej firm rodzinnych nad ich odpowiednikami nierodzinnymi.

Wkładem autora w badania nad przedsiębiorczością rodzinną jest również proponowana własna koncepcja badań porównawczych, obejmująca dobór czynników determinujących aktywność międzynarodową, jej poziom i model ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych z rynku NewConnect oraz rozbudowane analizy wielokryterialne.

Należy kontynuować badania w zakresie internacjonalizacji firm rodzinnych z uwagi na niedostateczną wiedzę w tym obszarze i wagę problemu dla przedsiębiorstw stanowiących grupę dominującą w gospodarce aspirującej do miana gospodarki opartej na wiedzy. Orientacja przedsiębiorcza globalna zachęca polskie przedsiębiorstwa do większego wysiłku badawczo-rozwojowego i umożliwia komercjalizację nowych technologii w otoczeniu najbardziej atrakcyjnym ze względu na potencjał wzrostu i rentowność. Przedmiotem kolejnych badań może być ustalenie zachowań przedsiębiorczych w otoczeniu globalnym firm rodzinnych i ich odpowiedników nierodzinnych, niepublicznych. Istotną zmienną badawczą powinien być kapitał społeczny, pod warunkiem wypracowania zoperacjonalizowanych metod jego mierzenia. Jest on uznawany za źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw rodzinnych zarówno w otoczeniu narodowym, jak i globalnym.

Bibliografia

Ackoff R. L., *The democratic corporation: A radical prescription for recreating corporate America and rediscovering success*, Oxford University Press, New York 1994.

Adler P., Kwon S., *Social capital: The good, the bad and the ugly*, [w:] E. L. Lesser (red.), *Knowledge and social capital*, Butterworth-Heinemann, Boston 2000.

Adler P. S., Kwon S. W., *Social capital: Prospects for a new concept*, „Academy of Management Review" 2002, 27.

Aldrich H. E., Cliff J. E., *The pervasive effects of family on entrepreneurship: Toward a family embeddedness perspective*, „Journal of Business Venturing" 2003, 18(5).

Allouche J., Amann B., Jaussaud J., Kurashina T., *The impact of family control on the performance and financial characteristics of family versus nonfamily businesses in Japan: A matched-pair investigation*, „Family Business Review" 2008, 21(4).

Alveson M., *Cultural Perspectives on Organizations*, University Press, Cambridge 1993.

Anderson R. C., Reeb D. M., *Founding family ownership and firm performance: Evidence from the S&P 500*, „Journal of Finance" 2003, 58(3).

Ang J. S., Cole R. A., Lin J. W., *Agency costs and ownership structure*, „Journal of Finance" 2000, 55.

Annual Report on European SMEs, 2012.

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

Arregle J. L., Hitt M. A., Sirmon D. G., Very P., *The development of organizational social capital: attributes of family firms*, „Journal of Management Studies" 2007, 44.

Autio E., Sapienza H. J., Almeida J. G., *Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth*, „Academy of Management Journal" 2000, 43(5).

Balcerzak A. P., *Przedsiębiorczość a rozwój „nowej gospodarki"*, główne tezy niniejszego artykułu zostały zaprezentowane na Ogólnopolskiej Konferencji Młodych Naukowców pt. *Współczesne trendy w przedsiębiorczości* na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego w dniach 20–21 kwietnia 2007 r.

Barlett Ch. A., Ghoshal S., *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business School Press, Boston 1991.

Basly S., *Internationalisation of Family Firms in a Knowledge-Based View*, Université Montesquieu, Bordeaux 2004.

Bell J., McNaughton R., *„Born global" firms: a challenge to public policy in support of internationalization*, „Marketing in a Global Economy Proceedings" 2000.

Bell J., McNaughton J., Young R., Crick D., *Towards an integrative model of small firm internationalization*, „Journal of International Entrepreneurship" 2003, 1.

Bell J., Crick D., Young S., *Small Firm Internationalization and Business Strategy. An Exploratory Study of 'Knowledge-intensive' and 'Traditional' manufacturing Firms in the UK*, „International Small Business Journal" 2004, 22(1).

Bengtsson L., *Explaining born globals: an organizational learning perspective on the internationalisation process*, „International Journal of Globalisation and Small Business" 2004, 1(1).

Bereś W., Brunetko K., *Kapuściński: nie ogarniam świata*, wyd. uzup., Świat Książki, Warszawa 2007.

Blikle A., *Wizerunek firmy rodzinnej*, „Magazyn Firm Rodzinnych" 2013, 1(5).

Burt R., *Bridge decay*, „Social Networks" 2002, 24.

Bourdieu P., *The Forms of Capital*, [w:] J. Richardson (red.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, Greenwood, New York 1986.

CBOS, *Zaufanie społeczne*, komunikat z badań, BS/29/2010, Warszawa 2010.

Cerrato D., Piva M., *The internationalization of small and medium-sized enterprises: The effect of family management, human capital and foreign ownership*, Università Cattolica del Sacro Cuore, Milan 2007.

Chandler A. D., *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge 1962.

Claver E., Rienda L., Quer D., '*Family firms' international commitment. The influence of family--related factors*, „Family Business Review" 2009, vol. XXII, no. 2.

Coviello N. E., Munro H. J., *Growing the entrepreneurial firm: Networking for international market development*, „European Journal of Marketing" 1995, 29.

Coviello N. E., *Network dynamics of international new ventures*, „Journal of International Business Studies" 2006, 37.

Czerny M., *Globalizacja a rozwój: wybrane zagadnienia geografii społeczno-gospodarczej świata*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.

Daily C. M., Dollinger M. J., *An empirical examination of ownership structure in family and professionally managed firms*, „Family Business Review" 1992, 5(2).

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

Davis J. H., Schoorman F. D., Donaldson L., *Toward a stewardship theory of management*, „Academy of Management Review" 1997, 22(1).

Davis P., Harveston P., *Internationalization and organizational growth: The impact of Internet usage and technology involvement among entrepreneur-led family businesses*, „Family Business Review" 2000, vol. XIII, no. 2.

Davis J., Schoorman R., Mayer R., Tan H., *The trusted general manager and business unit performance*, „Strategic Management Journal" 2000, 21.

Denison D., Lief C., Ward J., *Culture in family-owned enterprises: Recognizing and leveraging unique strengths*, „Family Business Review" 2004, 17.

de Visscher F. M., Aronoff C. F., Ward J. L., *Financing transitions: Managing capital and liquidity in the family business*, Family Business Leadership Series, Marietta, GA: Business Owner Resources, 1995.

Dhanaraj Ch., Beamish P. W., *A resource based approach to the study of export performance*, „Journal of Small Business Management" 2003, 41.

Dibben M., Harris S., *Social Relationships as a Prekursor to International Business Exchange*, Communication lors de la 17eme conference de I'IMP, Oslo 2001.

Dimitratos P., Lioukas S., Ibeh K. I. N., Wheeler C., *Governance mechanisms of small and medium enterprise international partner management*, „British Journal of Management" 2010, 21.

Dimitratos P., Johnson J. E., Ibeh K. I. N., Slow J., *Core rigidities of micromultinationals: The Scottish experience*, [w:] M. V. Jones, P. Dimitratos, M. Fletcher, S. Young (red.), *Internationalization, Entrepreneurship and the Smaller Firm; Evidence from Around the World*, 2009.

Donckels R., Frohlich E., *Are family businesses really different? European experiences from STRATOS*, „Family Business Review" 1991, 4(2).

Drucker P. F., *The Age of Social Transformation*, „The Atlantic Monthly" 1994, 4.
Drucker P. F., *Innowacja i przedsiębiorczość*, PWE, Warszawa 1992.
Duliniec E., *Marketing międzynarodowy*, PWE, Warszawa 2004.
Dyer W. G., *Cultural change in family firms: Anticipating and managing business and family transactions*, Jossey-Bass, San Francisco 1986.
Dyer W. G. J., *Culture and Continuity in Family Firms*, „Family Business Review" 1988, 1(1).
Dzwończyk J., *Społeczeństwo informacyjne wobec wyzwań globalizacji*, [w:] R. Backer, J. Marszałek-Kawa, J. Modrzyńska (red.), *Globalizacja, integracja, transformacja*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2004.
Ericsson K. J., Johnson A., Majkgard J., Sharma D., *Experiential knowledge and cost in the internationalization process*, „Journal Of International Business Studies" 1997, 28.
Family Inc., „Business Week", 10 November 2003.
Fernandez Z., Nieto M. J., *Internationalization strategy of small and medium-sized family businesses: some influential factors*, „Family Business Review" 2005, vol. XVIII, no. 1.
Filatotchev I., Liu X., Buck T., Wright M., *The export orientation and export performance of high--technology SMEs in emerging markets: the effects of knowledge transfer by returnee entrepreneurs*, „Journal of International Business Studies" 2009, 40.
Fletcher D., *Swimming Around In Their Own Ponds: The Weakness of Strong Ties in Developing Innovative Practices*, „International Journal of Innovative Management" 1998, 2(2).
Fox M., Hamilton R., *Ownership and diversiffication: Agency theory or Stewardship theory*, „Journal of Management Studies" 1994, 31.
Frishkoff P. A., *Understanding Family Business: What is a Family Business?*, Oregon State University, Austin Family Business Program, 15 April 1995.
Gallo M. A., Sveen J., *Internationalizing the family business: Facilitating and restraining factors*, „Family Business Review" 1991, 4(2).
Gallo M. A., Estape M. J., *Internationalization of family business*, IESE Business School, „Research Paper" 1992, no. 230.
Gallo M. A., Pont G. C., *Important factors in family business internationalization*, „Family Business Review" 1996, 9(1).
Gallo M. A., Arino A., Manez I., Cappuyns K., *Internationalization via strategic alliances in family businesses*, paper presented at the Family Business Network's 13th World Academic Research Forum, Helsinki 2002.
Gallo M. A., Tapies J., Cappuyns K., *Comparison of family and nonfamily business: Financial logic and personal preferences*, „Family Business Review" 2004, 17(4).
Gersick K., Davis J., Hampton M., Lansberg I., *Generation to Generation*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 1997.
Gierszewska G., Wawrzyniak B., *Globalizacja, wyzwania dla zarządzania strategicznego*, Poltext, Warszawa 2001.
Grant R. M., *The Knowledge-Based View of The Firm*, [w:] C. W. Choo, N. Bontis (red.), *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*, Oxford University Press, 2002.
Graves Ch., Thomas J., *Internationalization of Australian Family Businesses: A managerial capabilities perspective*, „Family Business Review" 2006, vol. XIX, no. 3.
Graves Ch., Thomas J., *Determinants of the internationalization pathways of family firms: An examination of family influence*, „Family Business Review" 2008, vol. XXI, no. 2.
Gwiazda A., *Globalizacja i regionalizacja gospodarki światowej*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2000.
Habbershon T. G., Williams M. L., *A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms*, „Family Business Review" 1999, 12(1).

Habbershon T. G., Pistrui J., *Enterprising families domain: Family-influenced ownership groups in pursuit of transgenerational wealth*, „Family Business Review" 2002, 15(3).

Habbershon T. G., Williams M. L., Macmillan I. C., *A unified systems perspective of family firm performance*, „Journal of Business Venturing" 2003, 18.

Hall A., Melin L., Nordqvist M., *Entrepreneurship as Radical Change In the Family Business: Exploring the Role of Cultural Patterns*, „Family Business Review" 2001, 14(3).

Hanzlik M., *Świat bez granic. Globalizacja a społeczeństwo informatyczne*, [w:] J. Sobczak, R. Bacher (red.), *Europejska myśl polityczna wobec procesów globalizacji*, Wyd. Ibidem, Łódź 2005.

Hassel A., Höpner M., Kurdelbusch A., Rehder B., Zugehör R., *Two Dimensions of the Internationalization of Firms*, „Journal of Management Studies" 2003, 40(3).

Hedlund G., Kverneland A., *Are strategies for foreign markets changing? The case of Swedish investment in Japan*, „International Studies of Management & Organization" 1985, 15(2).

Hoffman J., Hoelscher M., Sorenson R., *Achieving sustained competitive advantage: A family capital theory*, „Family Business Review" 2006, 19(2).

Ireland R. D., Hitt M. A., *Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st Century: The Role of Strategic Leadership*, „Academy of Management Executive" 1999, 13(1).

James H., *Owner as manager, extender horizons and the family firm*, „International Journal of the Economics of Business" 1999, 6.

Jaskiewicz P., *Family influence and performance: An empirical study for Germany and France*, paper presented at the FBN-IFERA Conference, Portland, OK., 2005.

Jaskiewicz P., Klein S., *Family influence and performance – theoretical concepts and empirical results*, paper presented at the FERC Conference, Portland, OK., 2005.

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

Johanson J., Mattsson L. G., *Internationalisation in Industrial Systems – A Network Approach. Strategies in Global Competition*, Croom Helm, New York 1988.

Johanson J., Vahlne J. E., *The internationalization process of the firm; A model of knowledge development and increasing foreign market commitments*, „Journal of International Business Studies" 1977, 8.

Johanson J., Vahlne J. E., *The mechanism of internationalization*, „International Marketing Review" 1990, 7(4).

Jones M. V., Coviello N. E., *Internationalization: conceptualizing an entrepreneurial process of behaviour in time*, „Journal of International Business Study" 2005, 36.

Kale P., Singh H., Perlmutter H., *Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: building relational capital*, „Strategic Management Journal" 2000, 21.

Kasiewicz S., Rogowski W., Kicińska M., *Kapitał intelektualny*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.

Knight G. A., Cavusgil S. T., *The Born Global Firm: A challenge to traditional internationalization theory*, „Advances in International Marketing" 1996, 8.

Kowalewski O., Talavera O., Stetsyuk I., *Influence of family involvement in management and ownership on firm performance: Evidence from Poland*, „Family Business Review" 2010, 23(1).

Koźmiński A. K., *Jak zbudować gospodarkę opartą na wiedzy?*, [w:] G. W. Kołodko (red. nauk.), *Rozwój polskiej gospodarki – perspektywy i uwarunkowania*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2002.

Kramer R. M., Brewer M. B., Hanna B. A., *Collective trust and collective action: the decision to trust as a social decision*, [w:] R. M. Kramer, T. M. Tyler (red.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, Sage, Thousand Oaks, CA, 1996.

Lesser E. L., *Leveraging social capital in organizations*, [w:] E. L. Lesser (red.), *Knowledge and social capital*, Butterworth-Heinemann, Boston 2000.

Lewicki R. J., Bunker B. B., *Developing and maintaining trust in work relationships*, [w:] R. M. Kramer, T. M. Tyler (red.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, Sage, Thousand Oaks, CA, 1996.

Lewicki R. J., McAllister D. J., Bies R. J., *Trust and distrust: New relationships and realities*, „Academy of Management Review" 1998, 23.

Leung K., Bhagat R. S., Buchan N. R., Erez M., Gibson C. B., *Culture and international business: recent advances and their implications for future research*, „Journal of International Business Studies" 2005, 36.

Levie J., Lerner M., *Resource mobilization and performance in family and nonfamily businesses in the United Kingdom*, „Family Business Review" 2009, 22(1).

Limański A., Drabik I., *Marketing międzynarodowy*, Difin, Warszawa 2010.

Lu J. W., Beamish P. W., *The internationalization and performance of SMEs*, „Strategic Management Journal" 2001, 22.

Lumpkin G. T., Dess G. G., *Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance*, „Academy of Management Review" 1996, 21.

Luostarinen R., Gabrielsson M., *Globalization and Global Marketing Strategies of Born Globals in SMOPECs*, Conference of the European International Business Academy, 8–10 December, Athens 2002.

Lyman A. R., *Customer service: Does family ownership make a difference?*, „Family Business Review" 1991, 4(3).

Madhok A., *Revisiting multinational firms tolerance for joint ventures: a trust-based approach*, „Journal of International Business Studies" 1995, 26.

Malinowska M., *Globalizacja i zachowania podmiotów rynkowych – aspekt teoretyczny*, [w:] M. Malinowska, B. Kucharska (red.), *Zachowania podmiotów rynkowych w warunkach globalizacji*, PWE, Warszawa 2006.

Marczewska-Rytko M., *Procesy globalizacji a demokracja bezpośrednia*, [w:] M. Pietraś (red.), *Oblicza procesów globalizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2002.

Martinez J. I., *Family business in Chile*, „Families in Business" 2003, 11.

Martinez J. I., Stohr B. S., Quiroga B. F., *Family ownership and firm performance: Evidence from public companies in Chile*, „Family Business Review" 2007, 20(2).

McAllister D. J., *Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations*, „Academy of Management Journal" 1995, 38.

McConaughy D. L., Walker M. C., Henderson G. V., Mishra C. S., *Founding family controlled firms: Efficiency and value*, paper presented at the European Financial Management Association Meeting, 1995.

McDougall P. P., Oviatt B. M., *International entrepreneurship: The intersection of two research paths*, „Academy of Management Journal" 2000, 43.

McDougall P. P., Oviatt B. M., Shrader R. C., *A Comparison of International and Domestic New Ventures*, „Journal of International Entrepreneurship" 2003, 1.

McKinsey & Co, *Emerging Exporters. Australian High Value-Added Manufacturing Exporters*, McKinsey & Company and Australian Manufacturing Council, Melbourne 1993.

Menendez-Requejo S., *Ownership structure and firm performance: Evidence from Spanish family firms*, paper presented at the FBN-IFERA Conference, Brussels 2005.

Merton R. K., *Social theory and social structure*, Free Press, New York 1984.

Mikuła B., *Zarządzanie ludźmi pracującymi dla organizacji opartych na wiedzy*, [w:] J. Stankiewicz (red.), *Wiedza – innowacyjność – zmiana*, Wydawnictwo Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2008.

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

Miller D., Le Breton-Miller I., *Family governance and firm performance: Agency, stewardship and capabilities*, „Family Business Review" 2006, vol. XIX, no. 1.

Morck R., Shleifer A., Vishny R., *Management ownership and market valuation*, „Journal of Financial Economics" 1988, 20.

Morrow J. F., *International entrepreneurship: A new growth opportunity*, „New Management" 1988, 3.

Moscetello L., *The Pitcairns want you*, „Family Business Magazine" 1990, February.

Nahapiet J., Ghoshal S., *Social capital, intellectual capital and the organizational advantage*, „Academy of Management Review" 1998, 23(2).

Naldi L., Nordqvist M., Sjoberg K., Wiklund J., *Entrepreneurial orientation, risk taking and performance in family firms*, „Family Business Review" 2007, 20(1).

Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*, Poltext, Warszawa 2000.

Nowakowski M. (red.), *Biznes międzynarodowy. Od internacjonalizacji do globalizacji*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2005.

Obłój K., *Tworzywo skutecznych strategii*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.

OECD – World Bank Institute, Korea and the Knowledge Based Economy, Making the Transition, Paris 2000.

Oviatt B. M., McDougall P. P., *Toward a theory of international new ventures*, „Journal of International Business Studies" 1994, 25.

Oviatt B. M., McDougall P. P., *Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization*, ET&P, Baylor University 2005.

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

Pierścionek Z., *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 2001.

Pietraś M. (red.), *Oblicza procesów globalizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2002.

Plawgo B., *Zachowania małych i średnich przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemyśle „ORGMASZ", Warszawa 2004.

Popczyk W., *Młode przedsiębiorstwa globalne – uwarunkowania powstawania i rozwoju*, [w:] K. Jaremczuk (red.), *Uwarunkowania przedsiębiorczości – różnorodność i zmienność*, PWSZ, Tarnobrzeg 2008.

Popczyk W., *Czynniki determinujące internacjonalizację przedsiębiorstw rodzinnych – przegląd badań*, „Przegląd Organizacji" 2009, nr 11.

Popczyk W., *Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw rodzinnych nad ich odpowiednikami nierodzinnymi*, „Problemy Zarządzania" 2010, vol. 8, no. 4(30).

Popczyk W., *Ponadgraniczny kapitał społeczny a internacjonalizacja młodych przedsiębiorstw rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie" 2012, t. XIII, 7.

Pervin A., *A conversation with Henry Mintzberg*, „Family Business Review" 1997, 10(2).

Porter M. E., *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, New York 1998.

Portes A., Sensenbrenner J., *Embeddedness and immigration: notes on the social determinants of economic action*, „American Journal of Sociology" 1993, 98.

Prashantham Sh., *Toward a Knowledge-Based Conceptualisation of Internationalisation*, Academy of International Business Conference, Stockholm 2004.

Prashantham S., Dhanaraj Ch., *The Dynamic Influence of Social Capital on the International Growth of New Ventures*, „Journal of Management Studies" 2010, 47(6).

Prashantham S., *Social Capital and Indian Micromultinationals*, „British Journal of Management" 2010.

Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.

Przegląd zagranicznej literatury prognostycznej, Seria Komitetu Polskiej Akademii Nauk, Wrocław–Warszawa, 2 X 1983.

Putnam R. D., *The prosperous community: Social capital and public life*, „American Prospect" 1993, 13.

Putnam R. D., Leonardi R., Nanetti R. Y., *Demokracja w działaniu. Tradycje obywatelskie we współczesnych Włoszech*, Społeczny Instytut Wydawniczy Znak, Kraków 1995.

Putman R. D., *Democracies in Flux: The Evolution of Social Capital in Contemporary Society*, Oxford University Press, New York 2002.

Rasmussen E. S., Madsen T. K., *The Born Global Concept*, EIBA Conference, 2002.

Rauch A., Wiklund J., Freese M., Lumpkin G. T., *Entrepreneurial orientation and business performance: Cumulative empirical evidence*, paper presented at the 23rd Babson College Entrepreneurship Research Conference, Glasgow, UK, 2004.

Rennie M. W., *Born global*, „The McKinsey Quarterly" 1993, 4.

Root F. R., *Entry Strategies for International Markets*, Lexington Books, 1994.

Rosenblatt P. C., de Mik L., Anderson R. M., Johnson P. A., *The family in business: Understanding and dealing with the challenges entrepreneurial families face*, Jossey-Bass, San Francisco 1985.

Rousseau D., Sitkin S., Burt R., Camerer C., *Not so different after all: A cross discipline view of trust*, „Academy of Management Review" 1998, 23.

Rymarczyk J., *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.

Safin K., *Zachowania strategiczne przedsiębiorstw rodzinnych*, [w:] Ł. Sułkowski (red.), *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2005.

Sapienza H. J., Autio E., Zahra S. A., *Effects of Internationalization on Young Firm. Prospects for Survival and Growth*, „Academy of Management Best Paper Proceedings" 2003.

Saxenian A. L., *The New Argonauts: Regional Advantage in a Global Economy*, Harvard University Press, Boston, MA, 2006.

Schein E. H., *The Role of the Founder in Creating Organizational Culture*, „Organizational Dynamice" 1983, 12(1).

Scholte J. A., *Globalization: A Critical Introduction*, St. Martin's Press Inc., New York 2000.

Schulze W. S., Lubatkin M. H., Dino R. N., Buchholtz A. K., *Agency relationships in family firms: theory and evidence*, „Organization Science" 2001, 12(2).

Schulze W. S., Lubatkin M. H., Dino R. N., *Toward a theory of agency and altruism in family firms*, „Journal of Business Venturing" 2003, 18.

Shane S., Venkataraman S., *The promise of entrepreneurship as a field of research*, „Academy of Management Review" 2000, 25.

Sharma P., Chrisman J. J., Chua J. H., *Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges*, „Family Business Review" 1997, 10(1).

Simon H., *Hidden champions: lessons from 500 of the world's best known companies*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 1996.

Slotte-Kock S., Coviello N. E., *Entrepreneurship research on network processes: a review and ways forward*, „Entrepreneurship Theory & Practice" 2010, 34.

Soda G., Usai A., Zaheer A., *Network memory: the influence of past and current networks on performance*, „Academy of Management Journal" 2004, 47.

Soh P., *The role of networking alliances in information acquisition and its implications for new product performance*, „Journal of Business Venturing" 2003, 18(6).

Stewart T. A., *Intellectual Capital. The new wealth of organizations*, Doubleday Currency, New York 1999.

Stonehouse G., Hamill J., Campbell D., Purdie T., *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 2001.

Sułkowski Ł., *Organizacja a rodzina, więzi rodzinne w życiu gospodarczym*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2004.

Sundaramurthy Ch., *Sustaining Trust within family business*, „Family Business Review" 2008, vol. XXI, no. 1.

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

Sydow J., *Understanding the constitution of inter-organizational trust*, [w:] C. Lane, R. Bachmann (red.), *Trust within and between organizations*, Oxford University Press, New York 1998.

Sztaudynger J. J., *Rodzinny kapitał społeczny a wzrost gospodarczy w Polsce*, Katedra Ekonometrii UŁ, Łódź 2009.

Tagiuri R., Davis J. A., *Bivalent attributes of the family firm*, „Family Business Review" 1996, 9(2).

The Knowledge-Based Economy, OECD, GD, Paris 1996, 102.

The UK Family Business Sector, An Institute for Family Business Report by Capital Economics, Institute for Family Business, 2008.

Thorelli H. B., *Networks: Between markets and hierarchies*, „Strategic Management Journal" 1986, 7.

Ward J. L., *The special role of strategic planning for family businesses*, „Family Business Review" 1988, 1(2).

Ward J. L., *Keeping the family business healthy*, Business Owner Resources, 1997.

Ward J. L., *Growing the family business: Special challenges and best practices*, „Family Business Review" 1997, 10(4).

Ward J. L., *Perpetuating the family business*, Polgrave Macmillan, New York 2004.

Watkins D., *Internationalisation of Indian small scale industry (SSI)*, article presente aux rencontres de St-Galles, Université de Saint-Galles 2000.

Wciórka B., *Społeczeństwo obywatelskie 1998–2008*, „Opinie i Diagnozy", [Warszawa] 2008, nr 8, CBOS.

Westhead P., Howorth C., *Ownership and management issues associated with family firm performance and company objectives*, „Family Business Review" 2006, 19(4).

Whiteside M. F., Brown F. H., *Drawbacks of a dual systems approach to family firms: Can we expand our thinking?*, „Family Business Review" 1991, 4.

World Investment Report (2010, 2012), UNCTAD.

Villalonga B., Amit R., *How do family ownership control and management affect firm value*, „Journal of Financial Economics" 2006, 80.

Yu J., Gilbert B. A., Oviatt B. M., *Effects of alliances, time and network cohesion on the initiation of foreign sales by new ventures*, „Strategic Management Journal" 2010, published on-line: EarlyView in Wiley Online Library (wileyonlinelibrary.com) DOI: 10.1002/smj.884.

Zahra S. A., Ireland R. D., Hitt M. A., *International expansion by new venture firms: international diversity, mode of market entry, technological learning and performance*, „Academy of Management Journal" 2000, 43.

Zahra S. A., *International expansion of US. manufacturing family businesses: the effect of ownership and involvement*, „Journal of Business Venturing" 2003, 18.

Zahra S. A., Hayton J. C., Salvato C., *Entrepreneurship in family vs. non-family firms: A resource--based analysis of the effect of organizational culture*, „Entrepreneurship Theory and Practice" 2004, 28(4).

Zahra S. A., *Entrepreneurial risk taking in family firms*, „Family Business Review" 2005, 18(1).

Zorska A., *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.

Spis tabel, rysunków i wykresów

Tabele

Tabela 1. Dynamika światowych operacji międzynarodowych w latach 1982–2011 w mld USD ... 16
Tabela 2. Ewolucja koncepcji internacjonalizacji nowych przedsięwzięć ... 46
Tabela 3. Rozkład firm born global według poziomów rozwoju ... 51
Tabela 4. Zasadnicze różnice pomiędzy firmami tradycyjnymi a born globals ... 53
Tabela 5. Struktura podmiotów na NewConnect według województwa, w którym zlokalizowana jest główna siedziba firmy ... 136
Tabela 6. Wiek firmy w latach ... 137
Tabela 7. Struktura firm na NewConnect z punktu widzenia obszaru działalności ... 138
Tabela 8. Struktura firm rodzinnych na NewConnect z punktu widzenia obszaru działalności ... 140
Tabela 9. Populacja start-upów ... 140
Tabela 10. Tendencje wzrostowe/spadkowe ... 141
Tabela 11. Współczynnik Q Tobina ... 142
Tabela 12. Wybrane charakterystyki przedsiębiorstw a ich internacjonalizacja ... 147
Tabela 13. Internacjonalizacja ... 148
Tabela 14. Stopień internacjonalizacji ... 149
Tabela 15. Metoda wejścia na rynki zagraniczne ... 150
Tabela 16. Wybrane charakterystyki przedsiębiorstw a metoda ich internacjonalizacji ... 151
Tabela 17. Wyniki estymacji modelu regresji logistycznej dla internacjonalizacji firm ... 154
Tabela 18. Wyniki estymacji modelu regresji logistycznej dla internacjonalizacji firm rodzinnych i nierodzinnych ... 156
Tabela 19. Wyniki estymacji modelu regresji logistycznej dla internacjonalizacji firm rodzinnych typu A ... 158
Tabela 20. Wyniki estymacji modelu regresji liniowej dla stopnia internacjonalizacji firm notowanych na NewConnect ... 159
Tabela 21. Wyniki estymacji modelu regresji liniowej dla stopnia internacjonalizacji firm rodzinnych i nierodzinnych notowanych na NewConnect w zależności od modelu internacjonalizacji ... 161
Tabela 22. Wyniki estymacji modelu regresji liniowej dla stopnia internacjonalizacji firm rodzinnych notowanych na NewConnect według ich typu ... 162
Tabela 23. Zasoby podstawowych surowców mineralnych oraz wielkość ich rezerw ... 181
Tabela 24. Powiązania rodzinne pomiędzy akcjonariuszami Admiral Boats SA a członkami jej organów ... 193

Rysunki

Rysunek 1. Wpływ wiedzy kumulowanej w czasie na dynamikę internacjonalizacji ... 41
Rysunek 2. Procesowy model internacjonalizacji firmy ... 42
Rysunek 3. Rodzaje przedsiębiorstw born global ... 49
Rysunek 4. Eklektyczny model internacjonalizacji małej firmy ... 56
Rysunek 5. Wpływ Internetu na wczesną internacjonalizację biznesu ... 59

Rysunek 6. Elementy strategii internacjonalizacji – zmodyfikowana wersja F. A. Roota 60
Rysunek 7. Wzrost firmy FAKRO mierzony poziomem zatrudnienia 63
Rysunek 8. Sposoby wejścia na rynki zagraniczne a poziom ryzyka i stopień kontroli przedsiębiorstwa nad operacjami zagranicznymi 64
Rysunek 9. Podstawowe pośrednie i bezpośrednie formy eksportu 65
Rysunek 10. Model utrzymania zaufania emocjonalnego w firmie rodzinnej 92
Rysunek 11. Dynamiczny wpływ ponadgranicznego kapitału społecznego na internacjonalizację 107
Rysunek 12. Grupa kapitałowa Elemental Holding SA 182
Rysunek 13. Strategia spółki Elemental Holding SA 185
Rysunek 14. Struktura geograficzna usług świadczonych przez Kupiec SA 191
Rysunek 15. Struktura geograficzna przychodów spółki Kupiec SA 191
Rysunek 16. Struktura grupy kapitałowej LUG SA 204
Rysunek 17. Struktura geograficzna operacji międzynarodowych LUG SA 210

Wykresy

Wykres 1. Udział firm rodzinnych wśród podmiotów notowanych na NewConnect 134
Wykres 2. Struktura firm na NewConnect według wielkości zatrudnienia w 2011 r. 134
Wykres 2a. Struktura firm na NewConnect według typu i wielkości zatrudnienia 135
Wykres 3. Struktura firm rodzinnych na NewConnect według typu i wielkości zatrudnienia 135
Wykres 4. Grupa kapitałowa – porównanie według charakteru i typu firm 142
Wykres 5. Podmiot zagraniczny w strukturze akcjonariatu – porównanie według typu firm ... 143
Wykres 6. Spółka zależna – porównanie według typu firm 143
Wykres 7. Franczyza – porównanie według typu firm 144
Wykres 8. Środki unijne – porównanie według typu firm 144
Wykres 9. Działalność B+R – porównanie według charakteru i typu firm 145
Wykres 10. Obycie międzynarodowe zarządu 145
Wykres 11. Internacjonalizacja firm rodzinnych na NewConnect 146
Wykres 12. Plany dotyczące internacjonalizacji (odsetek odpowiedzi twierdzących) 151

Family business in the global environment

The comparative analysis of international expansion of the public, family and non-family enterprises from the alternative market NewConnect

(Summary)

In the globalizing environment international expansion seems to be the most efficient growth strategy enabling a business to survive and develop in a long term perspective. The enterprises functioning in the knowledge-based economy will have to engage in R&D activities and take high risk more than in the past and commercialize their innovative, competitive and high value-added products or technologies all over the world at the same time. Increasing expenditures on research and development and on the other hand compressing the duration of international product life cycles require introducing technological innovations into many foreign markets to prevent potential competitors from imitating and ensure the redemption of all costs of research and development. Business internationalization is a real challenge for young enterprises offering products of high value-added and ready to benefit from global opportunities owing to the global vision and entrepreneurial orientation of their managers/owners. Such businesses appeared in the mid nineties of the 20th century as consequences of globalization and ICT applications. They are called "born global" or International New Ventures because they orientate globally from inception or begin doing it shortly thereafter. These firms often possess a knowledge-based competitive advantage that in turn enables them to offer value-added products. The degree of their internationalization is over 25% and they select foreign markets according to the criterion of effectiveness.

Family businesses, which dominate in every market economy, are said to be risk-averse and to have worse position than non-family ones as far as human and financial resources are concerned. However, the comparative analyses of financial results achieved by the both group of businesses, public as well as private ones, carried out in different countries, show the advantage of family businesses over their non-family counterparts. Social capital (family capital) or "positive familizm" have been identified as the source of their competitive advantage. Moreover, as the recent literature has it, family firms are likely to possess special

capabilities in generating cross-border social capital, facilitating them international expansion.

The author's research subject is international expansion of the Polish, young, public enterprises from the Warsaw Alternative Stock Exchange "New-Connect" and the research objective is finding out the internationalization degree of family businesses and analyzing their models of international expansion in comparison to the parallel activities undertaken by their non-family counterparts. Unsatisfactory knowledge on family business entrepreneurial behaviors in Poland as well as in the world, particularly in the global environment and on the other hand the significance of such behaviors for building the knowledge-based economy motivate and encourage the author to carry out appropriate literature and empirical research, enabling him to determine the family business potential in the new economy of the 21st century. The comparative analysis makes it possible to appreciate objectively the family business formula and is a natural continuation of the practices that have been applied in empirical research on family entrepreneurship in the world so far.

The population of the family and non-family businesses examined seem to be extremely similar regarding their strategic culture and behaviors, anxiety for growth, entrepreneurial orientation, management professionalization, ICT culture. It creates a rare opportunity to measure the real impact of a family system on a business one as for the latter's propensity to international expansion.

The quantitative and qualitative methods applied in the research of 425 businesses (a model describing factors influencing business international expansion regarding its family and non-family character, estimation of linear and logistic regression model, selected case studies) allow the author to acknowledge the major thesis: public family businesses are not threatened by marginalization in the conditions of the knowledge-based economy of the 21st century owing to the following findings:

- family businesses dominate in the Alternative Stock Exchange "New-Connect";
- the majority of the family businesses belong to the type A (a family dominate in management and ownership);
- the most effective form the entrepreneurship orientation point of view is the type C (a family dominate in management, but are not in the absolute majority of ownership);
- the family businesses from "NewConnect" engage in international expansion more often than their non-family counterparts;
- the family businesses from "NewConnect" develop internationally according to the global model (born global) and decide on advanced foreign country entry modes more often than their non-family counterparts;
- the degree of internationalization of family businesses is higher than their non-family counterparts;

- the source of family business competitive advantage over their non-family counterparts in the global environment are distinctive capabilities in generating social capital, in particular cross-border, bonding social capital.

The research on international expansion of the family and non-family, young businesses from Alternative Stock Exchange seems to be the first in the world. Theoretically, the results contribute to the discussion on natural sources of family business competitive advantage. Practically, they present the factors that determine the young business success in the global environment. Also the results should improve family business image among potential stock exchange investors, which seems to be critical for raising capital, necessary for their ongoing growth and development.

Od Redakcji

Wojciech Popczyk pochodzi z rodziny przedsiębiorczej, prowadzącej w Łodzi przez wiele lat biznes rodzinny w sektorze ogrodniczym. Ukończył studia magisterskie na kierunku ekonomika i organizacja handlu zagranicznego na Wydziale Ekonomiczno-Socjologicznym Uniwersytetu Łódzkiego. Pracę zawodową rozpoczął w praktyce gospodarczej. Zajmował kierownicze stanowiska w przedsiębiorstwach handlu zagranicznego w Skierniewicach, a następnie w Warszawie, zarządzając działalnością eksportową oraz importową w wielu branżach. Za swoje osiągnięcia zawodowe był wielokrotnie nagradzany.

W 1993 r. związał się z Mazowiecką Wyższą Szkołą Humanistyczno-Pedagogiczną w Łowiczu, w której prowadził zajęcia dydaktyczne z zakresu marketingu i zarządzania międzynarodowego. Dzielił się ze studentami bogatym doświadczeniem praktycznym, nabytym podczas wcześniejszej pracy zawodowej. Przez kilka lat pełnił tam także funkcję dyrektora Studium Języków Obcych.

W 2000 r. wraz z żoną Alicją Winnicką-Popczyk obronił na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego pierwszą w Polsce rozprawę doktorską na temat przedsiębiorczości rodzinnej pt. *Przedsiębiorstwo rodzinne – determinanty dalszego rozwoju w gospodarce polskiej*. Od 2000 r. jest zatrudniony na stanowisku adiunkta w Katedrze Zarządzania Przedsiębiorstwem na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego.

W środowisku naukowym wraz z żoną uchodzą za prekursorów nowej dziedziny nauki zarządzania w Polsce – zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym (*Overview of Family Business Relevant Issues, Country Fiche Poland 2008* – raport ekspertów Komisji Europejskiej w ramach projektu koordynowanego przez KMU Forschung Austria, Austrian Institute for SME Research na zlecenie Komisji Europejskiej, Enterprise and Industry Directorate General). Jako pierwsi przeprowadzili badania polskich przedsiębiorstw rodzinnych. Są współautorami pierwszej w Polsce publikacji książkowej na temat zarządzania tego typu podmiotami gospodarczymi pt. *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój* (Difin, Warszawa 2004), wyróżnionej w 2005 r. Nagrodą Zespołową Ministra Edukacji Narodowej i Sportu oraz III Nagrodą w Konkursie im. Karola Adamieckiego organizowanym przez Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, przyznawaną za łączenie teorii z praktyką. Również jako pierwsi opracowali i wdrożyli regularne wykłady, a następnie bloki specjalizacyjne

związane z zarządzaniem przedsiębiorstwem rodzinnym w ramach programu nauczania Wydziału Zarządzania UŁ.

Autor samodzielnie opublikował kilkadziesiąt artykułów, w których rozwijał głównie wątek konkurencyjności przedsiębiorstw rodzinnych, zwłaszcza w otoczeniu globalnym. Obszar ten uchodzi za najmniej rozpoznany w teorii funkcjonowania przedsiębiorstwa rodzinnego, zarówno w Polsce, jak i na świecie. Kierunek badań i rozważań teoretycznych autora wydaje się słuszny z uwagi na rolę, jaką firmy rodzinne pełnią w każdej gospodarce rynkowej oraz ze względu na ambicje narodowe budowania gospodarki opartej na wiedzy. Niezwykle wartościowe dla pracy badawczej autora okazało się jego uczestnictwo w programie Master of Science in Science and Technology Commercialization – MSSTC w ramach przedmiotu Internationalization of Technology w IC2 Institute University of Texas w Austin. Doświadczenia międzynarodowe w zakresie internacjonalizacji czynnej innowacyjnych przedsiębiorstw autor nabywał także w Athlone Institute of Technology w Irlandii, Tampere University w Finlandii, Polytechnic Institute of Beja w Portugalii oraz Yalova University (Turcja) w ramach Erasmus Teaching Programme.

Wojciech Popczyk jest konsultantem przedsiębiorstw rodzinnych, był ekspertem z ramienia Pentor w ramach projektu badawczego PARP dotyczącego firm rodzinnych (2009 r.), współfinansowanego przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, recenzentem projektów badawczych w KBN. Współpracuje ze stowarzyszeniem Inicjatywa Firm Rodzinnych i regularnie zamieszcza artykuły w czasopiśmie stowarzyszenia „Magazyn Firm Rodzinnych", kierowanym do właścicieli przedsiębiorstw rodzinnych.

W dziedzinie dydaktyki autor specjalizuje się w zarządzaniu przedsiębiorstwem rodzinnym, zarządzaniu strategicznym oraz zarządzaniu międzynarodowym. Wykłada na I i II stopniu studiów stacjonarnych i niestacjonarnych, na studiach podyplomowych w ramach Centrum Transferu Technologii Uniwersytetu Łódzkiego oraz Polsko-Amerykańskiego Programu Studiów Executive MBA (PAM Center). W ramach Erasmus Teaching Programme prowadzi: International Business Strategy, Models of Internationalization, Determinants of Family Business Development.