

WOJCIECH POPCZYK



PRZEDSIĘBIORSTWA RODZINNE W OTOCZENIU GLOBALNYM

Analiza porównawcza
ekspansji międzynarodowej
firm rodzinnych i nierodzinnych
z rynku NewConnect



WYDAWNICTWO
UNIwersytetu
ŁÓDZKIEGO

**PRZEDSIĘBIORSTWA RODZINNE
W OTOCZENIU GLOBALNYM**



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 osiągniętych 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 redukcji 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 obciążona 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 obciążone 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 dojrzających, 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 ściślejszej specyfice narodowej tych podmiotów, a jedynie o różnicach wynikających z poziomu rozwoju społeczno-gospodarczego danego kraju czy też etapu rozwoju konkretnego przedsiębiorstwa¹. 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, rytualizowanym 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 zmian¹. Procesy te były także przedmiotem badań P. Druckera, H. J. Ansoffa, R. McDonnela i B. Scotta².

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. Pierścioneck, *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 zaostrenie się konkurencji, a rosnąca siła nabywca 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 post-industrialnym 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 ogólnosiwiatowych 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 funkcjonowania⁴.

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 osiągnięcia i powiększenia 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
Odływ	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 przemyśle 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 nowym⁶, 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 politycznej⁷. 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 sformułowana⁸. 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 korporacji⁹.

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 sektorów¹⁰. 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 gospodarki¹¹.

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.