

# Wojciech Popczyk

---

## Rola czynników kulturowych w internacjonalizacji małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 50, 299-308

---

2010

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

WOJCIECH POPCZYK

Uniwersytet Łódzki

## ROLA CZYNNIKÓW KULTUROWYCH W INTERNACJONALIZACJI MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW RODZINNYCH

### Wprowadzenie

Pomimo bardzo istotnej roli ekonomicznej i społecznej przedsiębiorstw rodzinnych, istnieje niedostatek badań i opracowań teoretycznych na temat ich zachowań strategicznych w otoczeniu międzynarodowym<sup>1</sup>. 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<sup>2</sup>. Decyzje dotyczące ekspansji międzynarodowej firm rodzinnych mają charakter strategiczny, a zatem są determinowane czynnikami rodzinnymi. Zidentyfikowanie tych czynników oraz ustalenie ich wag ma duże znaczenie dla wszelkich działań wspierających rozwój tego typu podmiotów i poprawiających ich pozycję konkurencyjną w globalizującym się otoczeniu. Autor artykułu stawia hipotezę, iż procesy internacjonalizacji w przedsiębiorstwach rodzinnych są determinowane głównie czynnikami kulturowymi rodziny – proprzedsiębiorczymi i proglobalnymi, które mają wpływ na socjalizację jej członków i przyszłych sukcesorów i tym samym kształtują i umacniają kulturę organizacyjną biznesu, a także czynnikami demograficznymi zarządu rodzinnego w biznesie. Warunkiem aktywności strategicznej przedsiębiorstwa rodzinnego i tym samym aktywności międzynarodowej jest osoba przedsiębiorcy kluczowego we wczesnej fazie rozwoju jego cyklu życia lub zaplanowana, bądź przeprowadzona sukcesja własności i władzy w przedsiębiorstwach wielopokoleniowych. Tylko pod tym warunkiem przedsię-

<sup>1</sup> 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.

<sup>2</sup> J.L. Ward, *Keeping the family Business Healthy*, Business Owner Resources, 1997, s. 161.

biorstwo rodzinne jest w stanie obrać długookresową orientację i perspektywę strategiczną. Tylko wtedy podjęcie działań zmierzających do zapewnienia kontynuacji biznesu w dłuższej perspektywie czasu będzie miało sens.

*Celem artykułu jest wskazanie na podstawie badań empirycznych światowych i wieloletnich obserwacji autora tych wymiarów kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa rodzinnego, które czynią z niej zasób strategiczny i potencjalne źródło przewagi konkurencyjnej dla tego typu podmiotów gospodarczych, a w przypadku internacjonalizacji determinują akt jej podjęcia i przebieg.*

Schein<sup>3</sup> 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<sup>4</sup> 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 zidentyfikowana 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)<sup>5</sup>. 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<sup>6</sup>. 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<sup>7</sup>.

---

<sup>3</sup> E.H. Schein, *The role of the Founder In Creating Organizational Culture*, „Organizational Dynamics” 1983, 12(1), s. 14.

<sup>4</sup> M. Alveson, *Cultural Perspectives on Organizations*, Cambridge, University Press 1993.

<sup>5</sup> W.G.J. Dyer, *Culture and Continuity in Family Firms*, „Family Business Review” 1(1) 1988, s. 37–50.

<sup>6</sup> 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.

<sup>7</sup> 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.

Dyer<sup>8</sup> 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 rodziny 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<sup>9</sup>. Utrzymanie pozycji konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo w XXI wieku 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<sup>10</sup>.

### **Przegląd dotychczasowych badań na temat internacjonalizacji firm rodzinnych**

Z dotychczasowych rozważań teoretycznych na temat funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych można wywnioskować, że z uwagi na ich wrodzoną niechęć do podejmowania ryzyka, przywiązanie do tradycji, aspiracje strategiczne ograniczające się w wielu przypadkach do lokalnych szans biznesowych<sup>11</sup>, nepotyzm, a z drugiej strony 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 tak, 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.

---

<sup>8</sup> W.G.J. Dyer dz.cyt.

<sup>9</sup> A. Hall et al. dz.cyt.

<sup>10</sup> 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.

<sup>11</sup> R. Donckels, E. Frohlich, *Are family businesses really different? European experiences from STRATOS*, „Family Business Review” 1991, 4(2), s. 149–160.

Badania empiryczne przeprowadzone w Hiszpanii<sup>12</sup>, we Włoszech<sup>13</sup> i w Australii<sup>14</sup> w latach dziewięćdziesiątych XX wieku i po 2000 r. potwierdzają częściowo teoretyczne rozważania na temat kompetencji firm rodzinnych do funkcjonowania w otoczeniu międzynarodowym w porównaniu do ich odpowiedników nierodzinnych. Firmy rodzinne podejmują internacjonalizację później i ostrożniej angażują się w rynki zagraniczne niż firmy nierodzinne. W badaniach włoskich wykryto negatywną korelację między decyzją o rozpoczęciu internacjonalizacji a stopniem zaangażowania się rodziny w zarząd firmy. W tych samych badaniach ustalono, że sam przebieg internacjonalizacji w firmach rodzinnych nie odbiegał od badanych procesów w pozostałych firmach. Wyniki badań hiszpańskich wskazały na negatywny wpływ systemu rodziny zarówno na rozpoczęcie, jak i przebieg ekspansji międzynarodowej biznesu.

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* (ilość 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 rodzinnych i ich odpowiedników nierodzinnych. 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.

---

<sup>12</sup> Z. Fernandez, M.J. Nieto, *Internationalization strategy of small and medium-sized family businesses: some influential factors*, „Family Business Review” 2005, 17 (1). M.A. Gallo, A. Arino, I. Manes, K. Cappuyns, *Internationalization via strategic alliances in family businesses*, paper presented at the Family Business Network’s 13<sup>th</sup> World Academic Research Forum, Helsinki 2002.

<sup>13</sup> 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 2007.

<sup>14</sup> Ch. Graves, J. Thomas, *Internationalization of Australian Family Businesses: A managerial capabilities perspective*, „Family Business Review” 2006, 19(3).

Autorzy wszystkich cytowanych badań starają się identyfikować różne zmienne, które zwiększają zainteresowanie firm rodzinnych ekspansją międzynarodową. Wśród tych zmiennych powtarzają się: zarząd wielopokoleniowy – udział przedstawicieli młodego pokolenia, otwarta struktura własności, wykształcenie i kultura informatyczna, innowacyjność produktu, podejmowanie strategii kooperacyjnej.

Z uwagi na przyjęcie liberalnych i różnych definicji firmy rodzinnej w powyższych badaniach oraz fakt, że większość badań miała charakter analiz ilościowych przeprowadzonych na wcześniej wygenerowanych bazach danych dla innych celów, należy ostrożnie interpretować wyniki.

Przeciwagą, dla wyników badań prezentowanych powyżej, okazały się wyniki badań przeprowadzonych w USA przez S.A. Zahra i opublikowane w 2003 roku<sup>15</sup>. Choć badania potwierdziły mniejszą aktywność firm rodzinnych w otoczeniu międzynarodowym, w porównaniu do firm nierodzinnych, lecz wykryły jednocześnie pozytywną i znaczącą korelację między wielkością udziału rodziny w strukturze własności biznesu i stopniem zaangażowania się członków rodziny w zarządzanie biznesem a poziomem i zakresem internacjonalizacji.

## **Wybrane wymiary kultury organizacyjnej firm rodzinnych determinujące ich aktywność międzynarodową**

### **Kultura stewardship**

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 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<sup>16</sup>. Altruizm jest atrybutem stewarda. Pomaga mu osiągać cele rodziny władającej biznesem oraz za-

<sup>15</sup> S.A. Zahra, *International expansion of U.S. manufacturing family businesses: the effect of ownership and involvement*, „Journal of Business Venturing” 2003, 18, s. 495–512.

<sup>16</sup> J.H. Davis, F.D. Schoorman, L. Donaldson, *Toward a stewardship theory of management*, „Academy of Management Review” 1997, 22(1), s. 2–47.

pewnie 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.

### **Orientacja przedsiębiorcza**

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 opublikowali w 2003 roku wyniki badań firm amerykańskich, które dowodzą, iż cztery wymiary kultury organizacyjnej w istotny sposób są skorelowane pozytywnie z aktywnością przedsiębiorczą firm rodzinnych, a ta korelacja jest większa niż w przypadku firm nierodzinnych<sup>17</sup>. 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 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.

---

<sup>17</sup> S.A. Zahra, J.C. Hayton, C. Salvato, *Entrepreneurial in Family vs Non-Family Firms: A Resource-Based Analysis of the Effect of Organizational Culture*, Baylor University 2004, ETP, s. 363–381.



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 pozyskiwaną 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 będą starały się uwzględniać w swoich wyborach 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.

### **Orientacja globalna**

Orientacja globalna firmy ma duże znaczenie dla szybkiej i efektywnej internacjonalizacji (młode przedsiębiorstwa globalne) i jest ściśle związana z kulturą rodzinną założyciela<sup>18</sup>. Kulturę rodziny proglobalną opisują: osobowości jej członków, miejsce wykształcenia i profesjonalizmu w jej systemie wartości, mobilność międzynarodowa, zainteresowanie światem i otwartość na kultury innych narodów, pozytywne nastawienie do globalizacji, otwartość na postęp technologiczny i zmiany. Czynniki demograficzne zarządu rodzinnego mające wpływ na internacjonalizację obejmują: wiek kluczowych menedżerów, ich osobowości przedsiębiorcze, poziom wykształcenia, kompetencje menedżerskie, kompetencje lingwistyczne, obycie i doświadczenia międzynarodowe (dłuższe

---

<sup>18</sup> W. Popczyk, *Młode przedsiębiorstwa globalne- uwarunkowania powstawania rozwoju*, w: *Uwarunkowania przedsiębiorczości – różnorodność i zmienność*, red. K. Jaremczuk, Tarnobrzeg 2008.



pobyty zawodowe, edukacyjne, rodzinne za granicą), obycie z IT, gotowość nabywania nowych kompetencji<sup>19</sup>.

### **Źródło kompetencji niezbędnych do funkcjonowania w otoczeniu globalnym**

Generowanie wiedzy w firmach rodzinnych umożliwiającej im ekspansję międzynarodową determinowane jest trzema inklinacjami kulturowymi<sup>20</sup>. 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 kompetencji 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)<sup>21</sup>. 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<sup>22</sup>, a w dalszej perspektywie do

---

<sup>19</sup> W. Popczyk, *Czynniki determinujące internacjonalizację przedsiębiorstw rodzinnych – przegląd badań*, „Przegląd Organizacji” 11/2009, s. 24.

<sup>20</sup> S. Basly, *Internationalisation of Family Firms in a Knowledge-Based View*, Université Montesquieu-Bordeaux, 2004.

<sup>21</sup> D. Watkins, *Internationalisation of Indian small scale industry (SSI)*, Article presente aux rencontres de St-Galles 2000, Université de Saint-Galles.

<sup>22</sup> M. Dibben, S. Harris, *Social Relationships as a Prekursor to International Business Exchange*, Communication lors de la 17eme conference de l'IMP, Oslo 2001.

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, niejawną i niepisana jest nabywana i wykorzystywana tylko przez członków rodziny zaangażowanych w biznes, niedostępna innym pracownikom. Powinna być przedmiotem transferu międzypokoleniowego.

### **Zakończenie**

Przedsiębiorstwa rodzinne mimo utrzymujących się niekorzystnych stereotypów co do ich profesjonalizacji zarządzania i zachowań strategicznych stanowią istotną część międzynarodowej społeczności biznesowej. Wbrew przewidywaniom niektórych obserwatorów firmy rodzinne potrafią dostosować się do otoczenia globalnego i spora ich część osiąga w nim spektakularne sukcesy. Niewątpliwym atutem firm rodzinnych w ich procesie internacjonalizacji jest kultura organizacyjna o dużym potencjale strategicznym. Obok silnych, pozytywnych orientacji kulturowych są też słabe strony, które, jestem przekonany, poprzez odpowiednie programy edukacyjne można neutralizować. Ponadto zgodnie z duchem podejścia systemowego do zarządzania właściwościami organizacji jako systemu są między innymi: samoregulacja, ekwifinalność, zdolność do doskonalenia się. Do firm rodzinnych może mieć szczególne zastosowanie powszechna prawda systemowa, iż „z zawodnych elementów można stworzyć wysoce niezawodną całość, łącząc je odpowiednio”.

## **THE ROLE OF CULTURAL FACTORS IN INTERNATIONALIZATING SMALL AND MEDIUM-SIZED FAMILY BUSINESSES**

### **Summary**

“Culture provides the context within which organizational citizens understand that competitive advantage doesn’t last forever and that the firm must move forward continuously”. Organizational culture presents a great potential for family businesses as for entrepreneurship, particularly internationalization. The paper focuses on some selected

dimensions of the organizational culture, which are vital in the process of family business internationalization.

*Translated by Wojciech Popczyk*