

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE

TOM XIII, ZESZYT 8

<http://piz.sanedu.pl>

**FIRMY RODZINNE
– WSPÓŁCZESNE WYZWANIA
PRZEDSIĘBIORCZOŚCI RODZINNEJ
Determinanty rozwoju**

Redakcja

Andrzej Marjański

Łódź 2012

Koszt wydania Zeszytu 8
sfinansowany z wpłat od Autorów oraz ze środków
Społecznej Akademii Nauk

Zeszyt recenzowany

Redaktor tematyczny: Andrzej Marjański

Skład i łamanie tekstu, korekta techniczna: Barbara Lebioda

Projekt okładki: Marcin Szadkowski, Damian Kopka

© **Copyright:** Społeczna Akademia Nauk

ISSN 1733-2486

Wydawnictwo

Społecznej Akademii Nauk (poprzednio SWSPiZ):

e-mail: wydawnictwo@swspiz.pl

tel. 42 632 50 23, 42 632 50 26 w. 339

www.swspiz.pl/wydawnictwo

Druk i oprawa: Drukarnia "GREEN", Plac Komuny Paryskiej 4, 90-007 Łódź,

tel./fax. 042 632 2713, 0 604 507 082, e-mail:

wydawnictwo@post.pl

Spis treści

Wstęp	5
Część I. Warunki funkcjonowania i konkurencyjności firm rodzinnych	
Łukasz Sułkowski, <i>Znaczenie polskich, małych przedsiębiorstw rodzinnych</i>	9
Feliks Marek Stawarczyk, <i>Rada w niemieckich firmach rodzinnych</i>	19
Anna Adamik, Anna Walecka, <i>Specyfika podejmowania działań antykryzysowych w przedsiębiorstwach rodzinnych</i>	31
Sławomir Dorocki, Anna Irena Szymańska, Małgorzata Zdon-Korzeniowska, <i>Polskie gospodarstwa agroturystyczne jako przedsiębiorstwa rodzinne</i>	45
Maciej Dębski, <i>Firmy rodzinne w budowaniu konkurencyjności destynacji turystycznych</i>	61
Marek Andrzejewski, <i>Networking sieci biznesowe szansą dla rozwoju polskich form rodzinnych</i>	77
Część II. Marketingowe i finansowe aspekty rozwoju family business	
Anna Socik, <i>Tożsamość i wizerunek firm rodzinnych. Zagadnienia teoretyczne</i>	93
Bartłomiej Stopczyński, <i>Wykorzystanie mediów społecznościowych w przedsiębiorstwach rodzinnych</i>	105
Barbara Drzewiecka, <i>Znaczenie sieci MŚP dla konkurencyjności przedsiębiorstw rodzinnych</i>	121
Aleksy Banasiak, <i>Bariera finansowa w rozwoju firm rodzinnych sektora MSP</i>	137
Rafał Balina, <i>Przyczyny bankructw oraz symptomy pogarszającej się sytuacji finansowej przedsiębiorstw – przegląd literatury</i>	157
Eugeniusz Brzuska, <i>Firmy rodzinne a pomoc publiczna w kontekście dotacji z funduszy europejskich</i>	171
Katarzyna Świerszcz, <i>Innowacyjna strategia kultury organizacyjnej w firmie</i>	199
Część III. Wiedza – kreatywność – informacja jako zasób strategiczny biznesu rodzinnego	
Jan D. Antoszkiewicz, <i>Funkcjonowanie firmy rodzinnej w świetle zasady Pareto – 20/80</i>	219
Paula Pyplacz, <i>Potrzeby informacyjne przedsiębiorstwa rodzinnego</i>	251

Tomasz Jasiński, <i>Wykorzystanie innowacyjnych metod prognostycznych opartych o sztuczną inteligencję w firmach rodzinnych na przykładzie przewidywania szeregów czasowych</i>	269
Agnieszka Barańska, <i>Zarządzanie i transfer wiedzy w malej firmie rodzinnej</i>	283
Ewa Kempa, <i>Istota przedsiębiorczości w działalności logistycznej wybranej firmy rodzinnej w Polsce</i>	297
Danuta Janczewska, <i>Znaczenie logistycznej obsługi klienta dla rozwoju form rodzinnych w sektorze mikroprzedsiębiorstw</i>	311
Aneta Jakonis, <i>Wdrażanie TQM w mikroprzedsiębiorstwie</i>	325
Paweł Rataj, Paweł Szewczyk, <i>Plan sukcesji w firmach rodzinnych – wprowadzenie do problematyki prawnej i zapisu windykacyjnego</i>	341
Część IV. Aspekty zarządzania i rozwoju w firmach rodzinnych na świecie	
Zhang Fan, WU Wenying, QIU Xiaofei, Maria Bernat, <i>A Microcosm of the Contemporary Chinese Family Business - The Ebb and Flow of Wenzhou Model</i>	359
Claudia Judith Martínez Meza, Marcela Rebeca Contreras Loera, <i>La toma de decisiones basada en modelos y herramientas financieras en la empresa familiar</i>	375
Evelia Izábal, Marcela Contreras, <i>El financiamiento de las pymes familiares integradas en cluster</i>	393
Fracay Guadalupe Olivas Juárez, Marcela Rebeca Contreras Loera, <i>La planeación estratégica en las empresas familiares</i>	413
Laura Gatica Barrientos, Mario David Riveroll Vazquez, Patricia Eugenia García Casstro, Emma Rosa Cruz Sosa, <i>Las empresas familiares: el eternodilema de la sucesión</i>	427
Jessica Yanet Soto Beltran, <i>Dinámicas tecnológicas y formas de cooperación y competencia en el distrito industrial del mueble en Concordia</i>	449
Część V. Komunikaty	
Komunikat 1	469
Komunikat 2	471
Komunikat 3	473

Wstęp

Problematyka przedsiębiorstw rodzinnych zyskuje w Polsce trwałe miejsce w badaniach, publikacjach, konferencjach i różnego rodzaju inicjatywach podejmowanych zarówno przez środowiska naukowe, jak i przez instytucje otoczenia biznesu takie jak Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości czy stowarzyszenia zajmująca się tą problematyką jak choćby Inicjatywa Firm Rodzinnych. Rozwija się także coraz szerzej działalność doradcza i szkoleniowa dedykowana firmom rodzinnym. Doświadczenia światowe oraz coraz szersze badania polskie pozwalają na postawienie tezy, że przedsiębiorczość rodzinna ma istotne znaczenie zarówno teoretyczne jak i praktyczne i może stanowić odrębny, specyficzny i nader interesujący obszar dociekań badawczych.

Badaczy przedsiębiorczości rodzinnej zawsze zastanawia zakres specyfiki i szczególnych uwarunkowań powodujących, że firmy rodzinne rządzą się w wielu obszarach własnymi regułami a w jakich obszarach można wskazać na cechy zbliżone do innych podmiotów gospodarczych. Specyfika przedsiębiorstw rodzinnych powoduje, że zarządzanie tymi podmiotami jest dużo trudniejsze niż podmiotami nierodzinnymi. W zarządzaniu firmą rodzinną uczestniczy cała rodzina a często także pracownicy spoza rodziny. Relacje występujące w *family business* są przesycone emocjami i dylematami co jest ważniejsze dobro rodziny czy ekonomiczna efektywność przedsiębiorstwa. Pewne jest, że dobrze zarządzana firma mająca trwały fundament w zaangażowanej rodzinie ma szanse przetrwać przez wiele następnych pokoleń.

Wyraźna tożsamość firm rodzinnych wynikająca z jednoznacznego kojarzenia ich z właścicielami przejawia się wysokim stopniem odpowiedzialności zarówno za rodzinę, pracowników i społeczność, w której funkcjonuje przedsiębiorstwo. Przy podejmowaniu decyzji zarządzający zawsze biorą pod uwagę fakt, że ich decyzje będą miały wpływ nie tylko na firmę, ale także na rodzinę, pracowników i otoczenie.

Tym zagadnieniom został poświęcony ten tom, którego celem jest ukazanie szerokiego aspektu determinant rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w warunkach konkurencyjnej gospodarki. Prezentowany tom składa się z czterech części obejmujących szczegółowe determinanty rozwoju *family business*. W pierwszej części prezentowanego tomu zawarto artykuły odnoszące się do problematyki funkcjonowania i konkurencyjności firm rodzinnych. Wskazano na znaczenie gospodarczo-społeczne małych przedsiębiorstw rodzinnych w gospodarce polskiej oraz na specyfikę zarządzania w niemieckich firmach rodzinnych. W kolejnych opracowaniach odniesiono się podejmowania działań antykryzysowych

oraz uwarunkowań związanych z obszarami funkcjonowania *family business* w obszarze związanym rodzinnymi gospodarstwami agroturystycznymi oraz rynkiem turystycznym. Zwrócono uwagę na aktualną problematykę wykorzystania networkingu w procesach rozwojowych polskich przedsiębiorstw rodzinnych.

W drugiej części opracowania odniesiono się do marketingowych i finansowych aspektów rozwoju biznesów rodzinnych. W opracowaniu odnoszącym się do tożsamości i wizerunku firm rodzinnych wskazano na specyfikę tych zasobów i możliwości wykorzystania ich w tworzeniu przewagi konkurencyjnej oraz tworzeniu relacji z klientami. Kolejne opracowania wskazują na możliwości wykorzystania mediów społecznościowych jako jednego z fenomenów współczesnego świata w rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego oraz na rolę i znaczenie budowy sieci firm rodzinnych w osiągnięciu trwałej przewagi konkurencyjnej. Podjęto także ważne zagadnienia wskazujące na bariery występujące w procesach finansowania i wpływu pogarszającej się sytuacji finansowej na możliwości przetrwania podmiotu. Odniesiono się także do uwarunkowań związanych z korzystaniem z pomocy publicznej oraz do innowacyjnego charakteru strategii kultury organizacyjnej w firmie rodzinnej.

Trzecia część tomu zawiera prezentację wybranych aspektów w zarządzaniu firmą rodzinną. Autorzy tekstów zamieszczonych w tej części pokazali przykłady zastosowania zasady Pareto, roli potrzeb informacyjnych, a także możliwości wykorzystania innowacyjnych metod prognostycznych. Wskazano ponadto na specyfikę zarządzania wiedzą oraz na uwarunkowania związane z logistyczną obsługą klienta i wdrażania metod zarządzania jakością w aspekcie ich wpływu na możliwości rozwojowe małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych. Autorzy kolejnego opracowania wskazują na znaczenie aspektów prawnych w planowaniu sukcesji.

Ostania, czwarta część prezentowanego tomu poświęcona została aspektom zarządzania i rozwoju w firmach rodzinnych na świecie. Autorzy prezentują wyniki swoich badań i analiz odnoszących się do biznesów rodzinnych funkcjonujących w Chinach i Meksyku. W poszczególnych opracowaniach pokazano wiele aspektów i czynników determinujących funkcjonowanie oraz rozwój przedsiębiorstw rodzinnych oraz ich relacjom z otoczeniem.

Należy mieć nadzieję, że duża różnorodność i wieloaspektowość zagadnień poruszanych w prezentowanym tomie będzie stanowić zachętę do uważnej lektury przemyśleń i wyników badań poszczególnych Autorów i zespołów badawczych, a także stawić inspirację do podejmowania nowych wyzwań w obszarze badawczym firm rodzinnych.

Andrzej Marjański

Część I.
Warunki funkcjonowania
i konkurencyjności firm rodzinnych

Jessica Yanet Soto Beltran¹

Universidad Autónoma de Sinaloa

Dinámicas tecnológicas y formas de cooperación y competencia en el distrito industrial del mueble en Concordia

Technological dynamics of both the form of cooperation and the competition in a furniture Concordia industrial district

Resumen: A partir de la década de los ochentas se da un giro importante en la forma de analizar las organizaciones productivas centradas en los territorios. Se asumen como espacios que se han desarrollado a partir de las interacciones entre los distintos actores que integran estas organizaciones productivas, las cuales generan una serie de recursos intangibles que se traducen en mayor flujo de información y conocimiento necesario para la creación e incorporación de innovaciones.

Es por ello que este trabajo pretende evidenciar el papel relevante que tiene el modelo de distrito industrial para crear organizaciones productivas innovadoras basadas en la concentración de Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) orientadas a la producción de bienes tradicionales con alta articulación socio-territorial.

Los distritos industriales, pueden ser definidos como espacios territoriales donde concurren distintas formas de interacción económica y no económica, entre diversos agentes (empresas, instituciones, organizaciones y comunidad local), alrededor de actividades productivas que emergen del desarrollo del potencial propio. Estos distritos se caracterizan por contar con una alta

¹ Doctora en Ciencias Sociales por la Universidad Autónoma de Sinaloa, Profesora Investigadora de la Facultad de Estudios Internacionales y Políticas Públicas adscrita a la Universidad Autónoma de Sinaloa.

concentración de Pequeñas y Medias Empresas (PYMES), altamente especializadas en una o varias fases de determinado proceso productivo, y por su flexibilidad productiva y laboral y la fuerte vinculación, a través de la cooperación y competencia (Becattini, 2006,1990).

Concretamente, nos interesa poner mayor atención en las formas de cooperación y competencia que se generan al interior de la industria del mueble en Concordia porque son esas formas de interacción las que propician la innovación, la cual es producto del aprendizaje interactivo y las externalidades del conocimiento que se crea y fluye a través de todo el distrito y la comunidad local (Storper, 1997).

Palabras claves: Innovación, cooperación, competencia y distritos industriales

1. Introducción

En la comprensión de la dinámica de los distritos industriales es fundamental analizar la capacidad de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) de innovar, lograr consolidar la base productiva y generar crecimiento económico, pues ello ejercerá un impacto sobre el distrito y la localidad donde están asentadas las actividades relacionadas con la industria. También es relevante identificar los factores clave que impulsan la construcción de territorios innovadores.

Se pueden identificar varios tipos de innovación. La innovación tecnológica se presenta cuando la mayor parte de las empresas que integran un distrito hacen esfuerzos para introducir cambios o mejoras en el proceso productivo, en el producto o en la gestión. Otro tipo de innovación es el de trayectorias tecnológicas, se refiere a procesos que cambian a lo largo del tiempo, dando lugar a un perfeccionamiento, hasta volverse frecuente y rutinaria la innovación en las empresas. El último tipo de innovación, la cual ha tomado gran relevancia en las últimas dos décadas, es la organizativa. Aquí se pueden distinguir cuatro variantes (Cabrero y Arellano, 1992: 9–12): funcional, estructural, comportamental y relacional.

La innovación funcional se refiere a la forma en la que las empresas incorporan nuevas maneras de hacer, posibilitando una mayor optimización de los recursos materiales y humanos, así como una mayor

flexibilización del trabajo y mejor uso de maquinaria y equipo, entre otros beneficios. En el caso de la estructural, la innovación se orienta hacia nuevas formas de jerarquización y administración de las distintas tareas que se realizan al interior de las empresas. Va dirigida a propiciar un mayor flujo de información y conocimiento y una mejor división de tareas. La tercera variante pretende desarrollar la cultura empresarial, incorporando actitudes, valores y patrones de conducta que favorezcan la innovación. Finalmente, la cuarta variante vincula a la empresa con su entorno, atenta a los cambios que se producen en él, a fin de anticiparlos o responder a ellos con rapidez (Méndez, 2003: 185). En especial, esta última posibilidad es fundamental para que las empresas tengan una mayor comunicación con otros actores locales, y una mayor participación en los acontecimientos que suceden al interior de las localidades donde se concentran.

Es muy importante investigar los procesos de innovación que se generan desde dentro de las empresas, pero sin duda alguna lo más relevante es indagar si el ambiente en el que nacen y operan las empresas es el que incita a una mayor capacidad de innovación de las mismas, y si a su vez la propia concentración de las empresas es causa de una mayor capacidad de innovación (Asheim y Isaksen, 1999). Es por ello que partimos de la hipótesis que la dinámica tecnológica en los distritos es posible si existe un ambiente local propicio para ello, y ese ambiente se construye a través de la interacción entre los distintos actores que integran el distrito.

Para efectos de nuestro caso de estudio particular, la innovación dentro del distrito industrial del mueble es abordada en dos vertientes. La primera tiene que ver con identificar la trayectoria y el origen de los procesos de innovación que se han implementado en el distrito en los últimos cinco años; y la segunda indagar sobre los tipos de innovación que se han verificado en el distrito en ese periodo, ya sean en el proceso productivo, en el producto o en la gestión.

2. Metodología

Para explicar las dinámicas tecnológicas y las formas de generación de conocimiento y innovación en el distrito industrial del mueble en la comunidad local de Concordia se elaboró una encuesta que fue aplicada a todos aquellos agentes que son dueños o administradores de empresas dedicadas a la producción de muebles para el hogar y que están ubicadas en las comunidades de Concordia y Mesillas².

De acuerdo con la información proporcionada en el Censo Económico 2009 (INEGI, 2009), se localizan en la región de Concordia un total de 73 unidades económicas dedicadas a la producción de muebles y productos relacionados. Para nuestro caso de estudio se tomó a esas 73 empresas como la población objeto de estudio y, a partir de ahí, se procedió a determinar la muestra a través de un proceso de selección aleatoria que asegura que todos los elementos de la población tengan la misma probabilidad de ser seleccionados, para ello se adoptó la formulación estadística desarrollada por Sierra-Bravo (1995), para obtener una confiabilidad del 95%, una probabilidad a favor y en contra del 50%, para que la muestra sea la más alta, y un error de estimación del 10%. Los resultados, de dicha prueba arrojaron un tamaño muestral 41 empresas, que serán consideradas para explicar las dinámicas tecnológicas del distrito y las formas de coordinación entre los actores que participan en cada una de las fases de la cadena productiva.

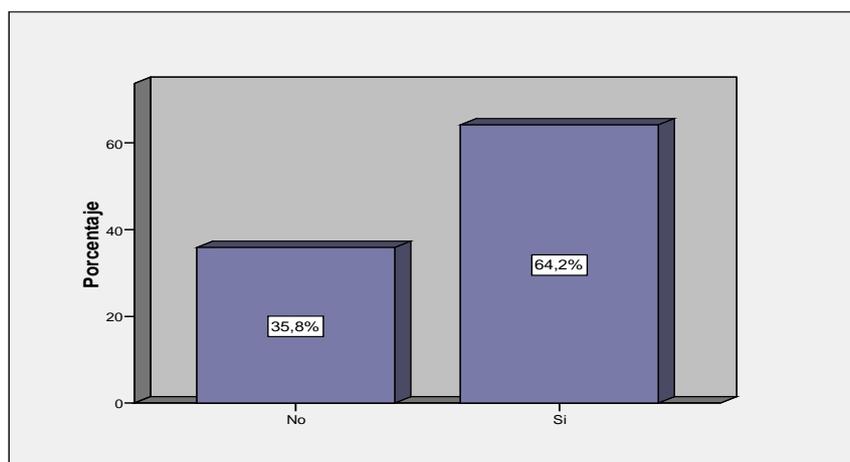
3. Formas de generación de innovación y conocimiento

De acuerdo con los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los dueños de los talleres, por lo menos el 64.2% de las empresas han realizado algún tipo de innovación o mejoras técnicas en su empresa en

² Cabe señalar que mesillas es una de las cuatro principales localidades, por tamaño de población, del municipio de Concordia, Sinaloa. Representa el 19.3 % de la población total del municipio. Siendo esta comunidad junto con la cabecera municipal de Concordia la que concentra la mayor cantidad de empresas dedicadas a la elaboración de muebles para el hogar.

los últimos cinco años, que está relacionado con la necesidad de las empresas de llevar la competitividad de los productos que se elaboran. En cambio el 35.4% no presentan cambios o mejoras en sus empresas (ver Figura 1), además que no están consientes de los riesgos que implica para su empresa no adecuarse a los cambios de la demanda.

Figura 1. Innovaciones y mejorar implementadas en los últimos cinco años



Fuente: Elaboración propia con dato de la encuesta aplicada a los productores del mueble del distrito en Concordia.

Los tipos de innovación o mejoras técnicas realizadas por las empresas se refieren en su mayor parte a la incorporación de nueva maquinaria y equipo. Por lo menos el 58.7% de las empresas que evidenciaron haber hecho algún tipo de innovación han incorporado nueva maquinaria y equipo para las distintas fases del proceso productivo. El segundo tipo de innovación importante se relaciona con el producto, el 55.8% de las empresas han efectuado cambios significativos en la gama de productos que ofrecen, acorde a las necesidades y requerimientos de los clientes. El tercer tipo de innovación se presenta en el proceso productivo, donde el 50% de las empresas han tenido que hacer cambios en la forma de elaborar muebles, debido fundamentalmente a cambios en la demanda.

En contraste, se observa que ninguna de las empresas ha realizado cambios o mejoras en la proyección de sus productos hacia otros mercados a través de la contratación de publicidad o realización de estudios de mercado. Además, únicamente el 1.9% de las empresas ha realizado mejoras para establecer o ampliar la red de ventas, introducir controles de calidad y aumentar la calificación de la mano de obra. Asimismo, sólo el 7.5% invirtió en la creación de un departamento de diseño de muebles para ajustarse a las nuevas tendencias e introducirse en otros mercados.

Debe considerarse que, generalmente, las innovaciones o mejoras que son realizadas son desarrolladas al interior de las empresas mismas; ellas deciden, de acuerdo a la demanda, los cambios que harán tanto en el producto como en el proceso productivo. En función de ello adquieren la maquinaria y equipo que se encuentra disponible en el mercado, recurriendo a proveedores nacionales o internacionales, sin la cooperación de otros productores locales. Únicamente el 2.9% de las empresas realizan cambios en su empresa en consenso con otros productores de muebles del distrito.

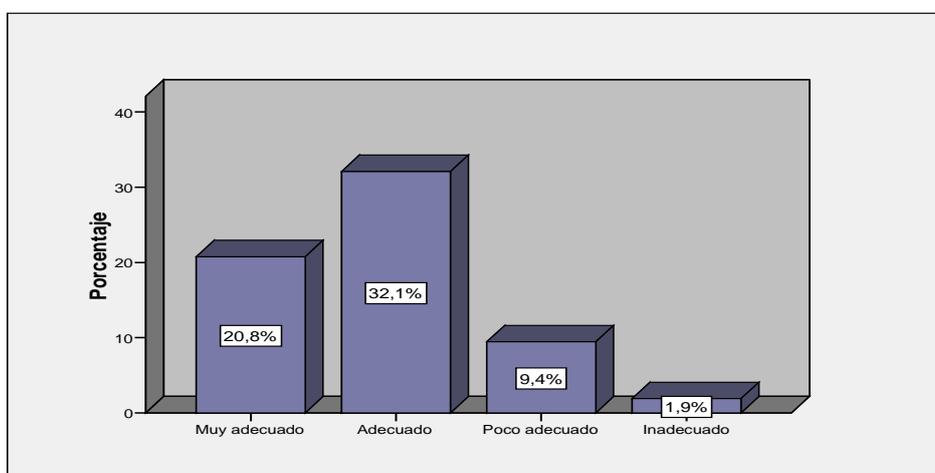
Las fuentes de información a las que recurren los productores de muebles para hacer cambios o mejoras en cada una de las fases del proceso productivo provienen en mayor medida de los proveedores de materias primas y maquinaria y equipo (52.8%). La segunda fuente de información emana de la observación o visitas a otras empresas que integran el distrito (17.6%) y de la consulta de publicaciones especializadas (17.6%). La tercera fuente de información la obtienen de la asistencia a exhibiciones, ferias o exposiciones (6%) y de la visita a otras empresas en otras regiones (6%).

Para implementar los cambios o mejoras técnicas, el 53% de los productores de muebles recurrieron a los proveedores de materias primas y maquinaria y equipo, quienes les brindan asesoría y capacitación para el personal que será responsable de utilizar y manejar las nuevas tecnologías. El 38% de los productores de muebles recurren a la asesoría de los mismos técnicos de la propia empresa, quienes cuentan con capacitación previa obtenida a través de los años de experiencia en el ramo. Por otro lado, únicamente el 9% de los

productores recibe capacitación o asesoría por parte de alguna cámara de comercio, esto muestra el poco apoyo y vinculación que tienen las empresas que integran el distrito con las instituciones gubernamentales y privadas.

En lo que se refiere a que si las empresas cuentan con el personal adecuado para llevar a cabo los cambios y mejoras en la empresa, el 94.3% de las empresas no ha contratado nuevo personal capacitado para hacer frente a las nuevas necesidades generadas por las innovaciones. Esto se debe a que el 53% de los encuestados considera que su personal es muy adecuado o adecuado para atender los requerimientos de las últimas innovaciones o mejoras técnicas (ver Figura 2). Generalmente el conocimiento que ha adquirido el personal que labora en los talleres proviene de la experiencia que han adquirido en el tiempo que llevan haciendo muebles.

Figura 2. Percepción sobre la capacitación del personal para atender las innovaciones/mejoras de la empresa

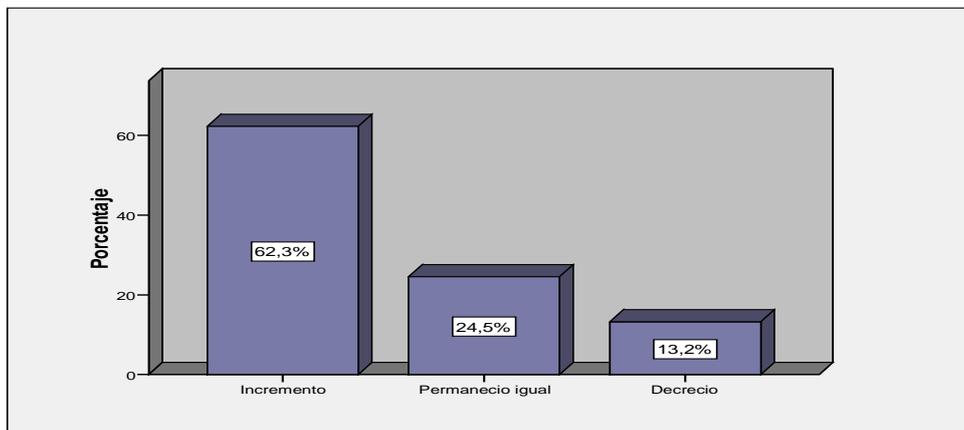


Fuente: Elaboración propia con dato de la encuesta aplicada a los productores del mueble del distrito en Concordia.

Específicamente, en lo que se refiere a las innovaciones en el producto y en las estrategias de ventas llevadas a cabo por los

productores de muebles en Concordia, el 62.3% de los encuestados considera que la calidad de sus productos se ha incrementado en los últimos cinco años, el 24.5% percibe que ha permanecido igual y el 13.2% opina que ha disminuido (ver Figura 3). Por lo tanto, se observa una heterogeneidad en la capacidad que tienen las empresas dentro del distrito, no sólo para llevar a cabo o implementar procesos de mejora de la calidad de los productos sino en el acceso a las innovaciones que les permitan ir a la par de los más adelantados.

Figura 3. Variación de la calidad de los productos en los últimos cinco años

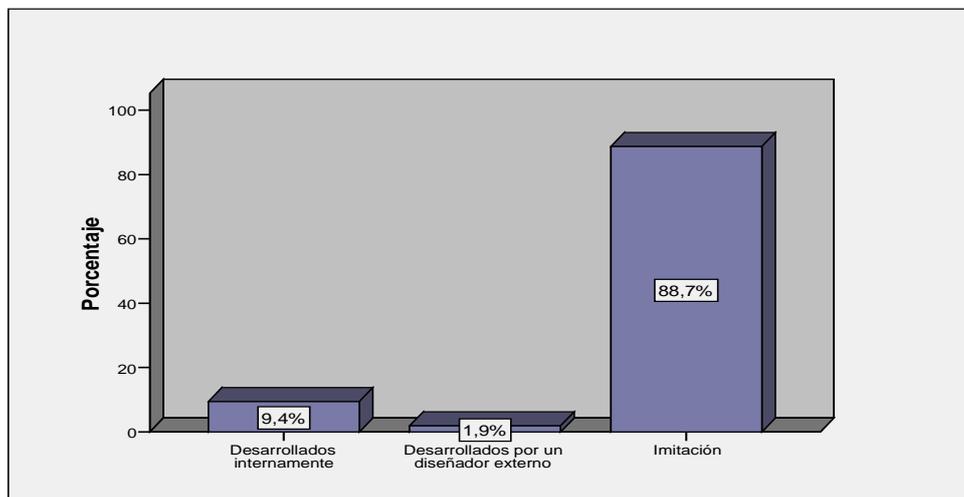


Fuente: Elaboración propia con dato de la encuesta aplicada a los productores del mueble del distrito en Concordia.

Hay un rezago importante en la generación de conocimientos para crear e implementar nuevos diseños. En su mayoría, es decir, el 88.7% (48) de los productores recurren a la imitación. Algunos de los diseños son proporcionados por el mismo cliente, quien lleva la revista o el muestrario de otra cadena de muebles para que le sean elaboradas piezas similares o con alguna característica distintiva, con base en los gustos y necesidades del consumidor. En otros casos, son los mismos productores quienes extraen de estas revistas los diseños que estarán produciendo y exhibiendo en sus empresas. Por otro lado, se observa que el 9.4% (4) de los productores basan su producción en diseños que la empresa

desarrolla internamente; es a través de la experiencia de varios años de hacer muebles cómo se adquiere la habilidad y el conocimiento necesario para realizar por si mismos los diseños que estarán ofreciendo a sus clientes. Por último, el 1.9% (1) de los productores del distrito informa haber contratado los servicios de un diseñador externo para producir una gama de muebles innovadora, respecto a lo que realiza el resto de los productores de muebles que integran el distrito (ver Figura 4).

Figura 4. Origen de los diseños que se elaboran en el distrito del mueble en Concordia



Fuente: Elaboración propia con dato de la encuesta aplicada a los productores del mueble del distrito en Concordia.

Así como carecen de departamentos que les provean de nuevos diseños y certifiquen la calidad de sus productos, el 90.6% de las empresas no cuenta con una marca propia para dar a conocerlos, por lo que se torna difícil poder insertarse en otros mercados, tanto nacionales como internacionales. La falta de organización empresarial orientada al cumplimiento de estándares y requisitos necesarios para la comercializar de los muebles es una limitante.

Aunado a esto, se encontró un rezago en el uso de tecnologías de información, tanto para dar a conocer los productos como para el

acercamiento a nuevos mercados y la gestión de los procesos administrativos de la empresa. El 43.4% (23) de los empresarios aseguró tener por lo menos una computadora en su empresa. Los usos que le dan son: el 26.4% (13) para los procesos de administración, el 9.4% (5) para tareas no relacionadas con la empresa, el 5.7% (3) para la realización de diseños de muebles y el 1.9% (2) para automatizar los procesos de producción.

Además, encontramos que, de los empresarios que contestaron tener computadora, sólo el 34% (18) tiene internet, por lo que se visualiza complicado que las empresas consigan una mayor inserción en otros mercados. Por otro lado, los mecanismos para dar a conocer sus productos se reducen a la información que los mismos clientes proporcionan a su círculo familiar, de amigos o conocidos.

4. Competencia y Cooperación inter empresarial

En los distritos industriales se presentan distintos tipos de interacción entre las empresas, estos pueden ser de competencia, coexistencia, cooperación o una combinación de competencia y cooperación (Schmitz y Nadvi, 1999). En el último caso, al conjugarse distintas formas de interacción se potencian los beneficios, ya que se gana eficiencia, iniciativa e impulso hacia la innovación y el desarrollo económico y social del distrito.

Cabe mencionar que de los cuatro tipos de interacción, las relaciones de cooperación son las más relevantes y más difíciles de identificar. La cooperación se define como el conjunto de intereses compartidos para trabajar unidos hacia el logro de metas comunes. El intercambio entre las empresas puede ser legal, económico, de información o de conocimiento. Son identificables dos formas de cooperación: formal e informal. El primer tipo se construye mediante la acción deliberada de los agentes dirigida al establecimiento de alianzas o acuerdos estratégicos que beneficien al distrito. El segundo tipo se basa en acuerdos informales basados en la confianza e intereses mutuos que se construyen a partir del

reconocimiento de los beneficios de una mayor coordinación entre los actores participantes.

En el modelo de distrito industrial la cooperación inter firmas toma mayor relevancia por el impacto que generan en el desarrollo interno de estas formas de organización industrial. Estas formas de interacción se presentan en forma de relacionarse entre los actores que integran el distrito, que van desde la simple división de los procesos productivos hasta la subcontratación, organización conjunta para la comercialización y el abastecimiento de materias primas y maquinaria. El objetivo es construir acuerdos o estrategias orientadas hacia una meta común, pudiendo dar lugar a arreglos cooperativos de carácter formal, como alianzas estratégicas, o de carácter informal, basados en la confianza y los intereses mutuos (Sengenberger y Pyke, 1991).

En los distritos industriales se observan estrechos lazos de cooperación que generalmente provienen de relaciones informales. De acuerdo con Humbert (1993), estos lazos de cooperación se apoyan en el carácter tácito y localizado del conocimiento y en la necesidad de compartir un lenguaje, la confianza y el sentimiento de pertenencia a una misma comunidad.

Podemos identificar dos tipos de cooperación interempresarial: vertical y horizontal. Las primeras se refieren a las relaciones entre las empresas que están especializadas en diferentes fases de la cadena productiva, por ejemplo relaciones cliente-proveedor. Esta clase de cooperación permite la creación de redes de empresas especializadas que ofrecen un conjunto de servicios, con ello se reducen los costos de producción, se promueve una mayor concentración tecnológica y se genera una eficiente organización de las actividades productivas dentro del distrito.

El segundo tipo de cooperación interempresarial, conocida como horizontal, se da a través de empresas que producen un mismo bien y que se integran para acceder a mercados más amplios, comprar conjuntamente insumos o proveerse en común de determinados servicios, entre otros aspectos. De esta forma se genera una red densa de relaciones de complementariedad, con fuerza para crear sinergias que favorezcan el desarrollo y competitividad del distrito.

En particular, en el distrito del mueble en Concordia se encontró que únicamente el 20.8% (11) tiene acuerdos de cooperación con otras empresas, en cambio 79.2% (42) de las empresas no poseen relaciones de cooperación. Los tipos de cooperación más frecuentes entre las empresas que mantienen lazos de cooperación con otras empresas son: acuerdos para la compra de maquinaria y equipo, compra de materias primas, elevar la producción y mercadotecnia. Entre las razones que motivaron a los empresarios a buscar mayor coordinación con otros productores de muebles se encuentra la necesidad de incrementar la producción, las ventas y reducir costos.

En lo que respecta a la frecuencia con la que se intercambian o discuten ideas, problemas o estrategias con otros productores de muebles, el 62.3% contestó que nunca ha interactuado con otros productores para intercambiar ideas sobre el funcionamiento de su empresa y del mercado. En tal sentido, este grupo tampoco considera necesario que otros productores le compartan sus experiencias acerca de cómo operan sus empresas y respecto a los problemas que enfrentan.

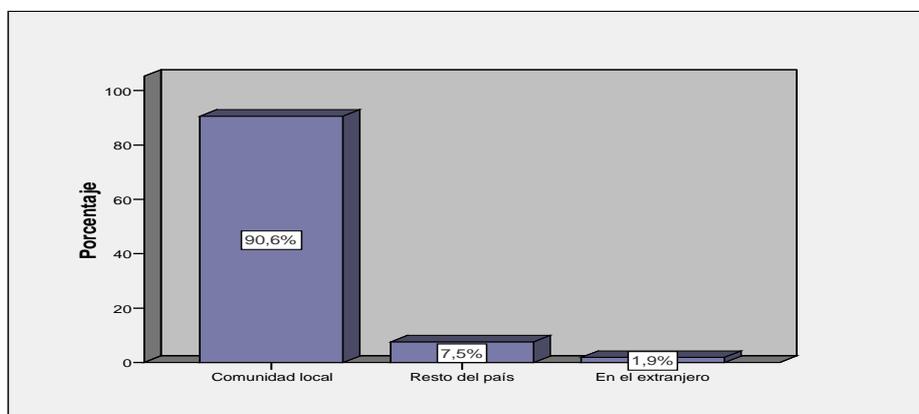
Sin embargo, a pesar del poco interés que muestran los productores del distrito para establecer mecanismos de cooperación que beneficien el crecimiento del mismo, poco menos de la mitad de los productores de muebles encuestados (43.4%) creen que poseer contacto fácil y amistoso con otras empresas de muebles locales es una característica importante para su empresa. Sin embargo, hay un 56.6% de empresas que prefieren mantenerse al margen de los demás productores, aunque la misma proximidad les impida hacerlo con éxito, debido a que, lo deseen o no, los problemas que afectan a una a la larga terminarán afectando a las demás.

La construcción de lazos de cooperación en los distritos industriales se asocia a las relaciones que se establecen al interior de estos sistemas de producción. Por lo general, se observan redes de cooperación intensa entre los productores, debido a que existen vínculos de amistad, familiar o vecindad. En el distrito de Concordia, 20.8% de los empresarios encuestados contestó que sus lazos de cooperación con otros productores de muebles se crean debido a la misma proximidad espacial o cercanía, 17% señaló que sus relaciones de cooperación se generan por los lazos

familiares que existen con otros productores de muebles, 7.5% lo imputa a reuniones sociales y sólo el 1.9% a los acuerdos que se toman en las reuniones organizadas por la asociación local.

En lo que respecta a los factores de competencia que se generan por la interacción interempresarial al interior del distrito del mueble de Concordia, se observa una intensa competencia entre los productores, tanto por la captación de un mayor número de clientes como por la inserción en nuevos mercados. Por lo tanto, el 90.6% de los productores encuestados considera que sus principales competidores están localizados dentro del distrito. Únicamente el 7.5% ubica a sus competidores en otros estados, por ejemplo, Guadalajara, Puebla, Estado de México, entre otros; y sólo el 3.8% señala como sus competidores a empresas localizadas en otras localidades del estado, como por ejemplo, Mazatlán y Culiacán. Finalmente, un 1.9% sitúa a sus competidores fuera de México, por ejemplo, Estados Unidos, Canadá, Italia, entre otros (ver Figura 5).

Figura 5. Localización de los competidores

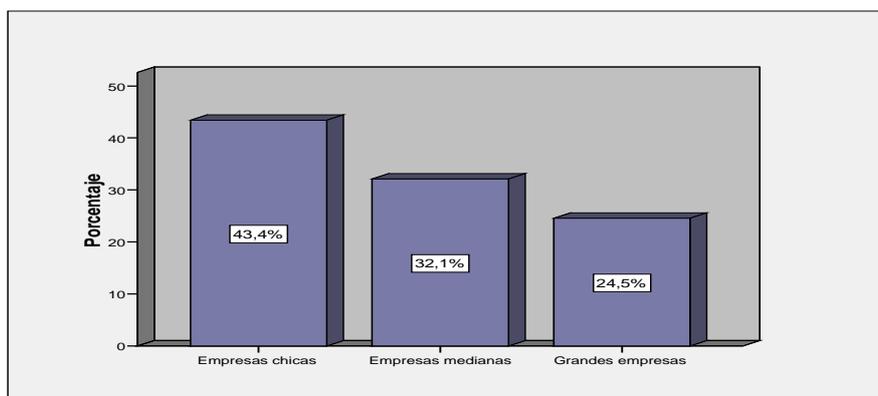


Fuente: Elaboración propia con dato de la encuesta aplicada a los productores del mueble del distrito en Concordia.

En cuanto al tamaño de los competidores, los datos de la encuesta muestran que el 43.4% de los productores de muebles creen que sus competidores son pequeñas empresas, el 32.1% asevera que son

medianas y el 24.5% dice que son grandes empresas. Considerando que en su mayoría las empresas que integran el distrito del mueble son micros y pequeñas empresas, sería difícil que cualquier empresa individual pudiera competir con los grandes productores de muebles, tanto a nivel nacional como internacional, en ausencia de estrategias conjuntas de cooperación entre los miembros del distrito (ver Figura 6).

Figura 6. Tipo de competidores con los que se enfrentan las empresas

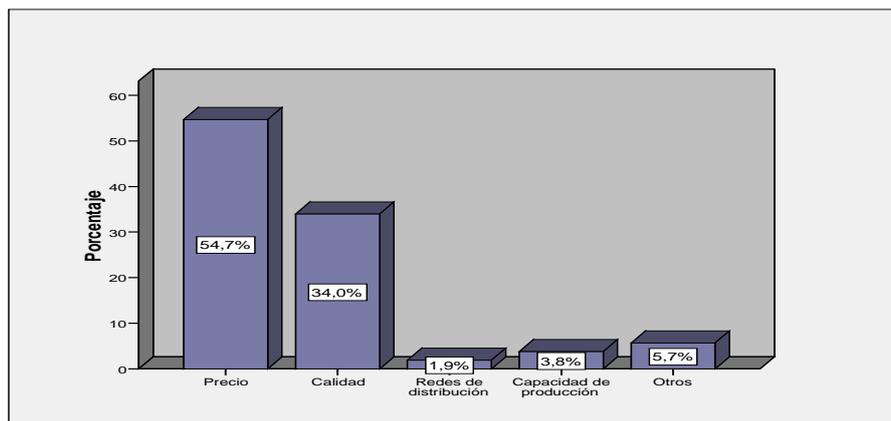


Fuente: Elaboración propia con dato de la encuesta aplicada a los productores del mueble del distrito en Concordia.

En este mismo orden de ideas, se observa que los principales factores de competencia son: el precio (54.7%) y la calidad de los muebles (34%). Los encuestados, prácticamente no dan importancia a los diseños (0%), aunque estos sean claves para mantener la competitividad del distrito a largo plazo. La explicación de esa conducta se halla en el hecho de que la mayoría los productores no innova en este rubro, sino que más bien tienden a satisfacer demandas de sus clientes, quienes con el afán de reducir costos buscan cotizaciones para diseños que toman de folletos o revistas, los cuales se ajustan a sus gustos. La imitación de un diseño requerido por algún cliente, termina siendo copiada por otros y generalizándose. Así es como se difunde la información, de manera que es muy común encontrarse con diseños muy parecidos y en algunos casos idénticos de un taller a otro.

Otra de las fuentes de competencia a la que se asigna menos importancia es la rapidez y puntualidad de entrega (1.9%), debido a los volúmenes de venta y a que la mayoría de las empresas no cuenta con mecanismos o medios de transporte adecuados. Es frecuente que se incurra en un periodo de espera, hasta reunir un pedido importante, para distribuir los gastos de envío o transporte. Finalmente, la capacidad de producción (3.8%) y otros factores (5.7%) son considerados poco importantes, dada la escala de operación de la mayor parte de las empresas. La mayoría de las empresas son micros y pequeñas, de capacidad productiva similar, con algunas excepciones que serán analizadas en el siguiente capítulo (ver Figura 7).

Figura 7. Factores de competencia



Fuente: Elaboración propia con dato de la encuesta aplicada a los productores del mueble del distrito en Concordia.

Otro factor a considerar es cómo perciben los productores la cercanía de sus competidores. De los encuestados, el 77.4% señala que la concentración de empresas en un mismo espacio representa beneficios importantes para su empresa, estos beneficios se traducen en mayor acceso a clientes, proveedores, disponibilidad de materias primas, disponibilidad de mano de obra, acceso a servicios e intercambio de conocimiento e información.

Por otra parte, el 22.6% de los dueños de los talleres considera que la cercanía con sus competidos más que beneficiarlos los perjudica, debido a la competencia desleal que se genera a través de precios, costos y el acceso a clientes. Esta percepción está asociada a la falta de acuerdos o consensos entre los productores, en lo que se refiere a fijación de precios y estándares, de acuerdo a los costos de producción. Debido al tipo de estructura industrial que se tiene y su desarrollo, los productores compiten aún a través del precio y no a través de la diferenciación de su producto.

5. Conclusiones

Los tipos de innovación que se identifican en el distrito en los últimos cinco años son cambios y mejoras en el proceso productivo y en el producto. Esto se evidencia con la incorporación de nueva maquinaria y equipo, con lo cual se ha mejorado considerablemente la calidad de los productos ofrecidos. En lo que respecta a la innovación en el producto, se aprecian cambios en los modelos y estilos de muebles que se ofrecen en las salas de exhibición, los cuales se asemejan a las tendencias que predominan en los mercados nacionales e internacionales.

Es importante señalar que hay ciertos procesos de innovación que aún no son evidentes dentro del distrito, como es el caso de la innovación organizacional, la cual asume cuatro variantes fundamentales: funcional, estructural, comportamental y estructural. La primera de ellas se ha visto obstaculizada por la forma en que las empresas han estructurado sus procesos productivos, ya que en su mayor porcentaje se concentran en las tareas de producción, comercialización, almacenamiento y creación de nuevos diseños. Esto impide que las empresas del distrito tengan una mayor optimización de los recursos materiales y humanos y una mayor flexibilidad del trabajo. En el caso de la innovación estructural, es evidente que la distribución organizacional en la mayoría de las empresas es inexistente. En los micro-talleres, que son la mayoría, los dueños son los que se encargan de supervisar cada una de las áreas de la empresa: financiero, producción y comercialización. En los talleres pequeños, al igual que en los anteriores, el dueño del taller es el que

tiene el cargo más alto, sin embargo, a diferencia con los micro talleres, estos tienen un supervisor o encargado en el área administrativa, de producción y comercialización. En la mayoría de los casos los supervisores realizan diversas tareas dentro de la empresa, por lo que no se dedican únicamente a las tareas que requiere cada departamento.

El tercer tipo de innovación organizacional, comportamental, tiene ciertas limitaciones al interior del distrito. La existencia de conflictos, la falta de acuerdos entre instituciones y los actores que las componen genera un ambiente poco propicio para la continuidad del distrito. Parte del problema se debe a la falta de una coordinación eficaz que intente dinamizar los procesos y acciones de cooperación. Las acciones de cooperación estarán fuertemente ligadas a la creación de una cultura empresarial que promueva valores y patrones de conducta que, por un lado, favorezcan la innovación y, por el otro, permitan a las empresas desarrollar capacidades de respuesta a los cambios en la economía global.

El cuarto tipo de innovación, relacional, es la que en cierto modo permite medir el funcionamiento interno del distrito de Concordia. El distrito será eficiente en la medida en que el conjunto de empresas que lo integran desarrolle capacidades para vincularse con otros actores locales y la comunidad. Esto se traducirá en mayores flujos de financiamiento, acceso a mercados, movilización de recursos intangibles – conocimiento e información – y capacidad de crecimiento y eficiencia interna.

Bibliografía

- Asheim, B. y A. Isaksen (1999) Los sistemas regionales de innovación, las PYMEs y la política de innovación, en Olazaran, M. y Gómez Uranga, M., *Sistemas Regionales de Innovación*, Universidad de País Vasco: España, 93-114.
- Cabrero, E. y D. Arellano (1992) *Éxito e innovación: una perspectiva desde la teoría de la organización*, Documento de Trabajo, Administración Pública, CIDE: México, 4,23.
- Becattini, G. (1990) *The Marshallian industrial district as a socio-economic notion*. En F. Pyke, *et al* (eds) *Industrial districts and inter-firm co-operation in Italy*, Geneva, International Labour Organization.
- Becattini, G. (2006) *Vicisitudes y potencialidades de un concepto: El distrito industrial*. *Revista Economía Industrial*. España, 359, 21-28.

- Humbert ,M (ed) (1993) *The Impact of Globalisation on Europe's Firms and Industries*. London: Pinter Publishers,
- Méndez, R. (2002): Innovación y desarrollo territorial: algunos debates teóricos recientes. *Revista EURE*, Santiago de Chile, vol. XXVIII, n° 84, pp. 63-83.
- Schmitz H. y Nadvi K. (1999) *Clustering and Industrialization: Introduction*. *World Development*, 27, 9, 1503–1514.
- Sengenberger, W, Pyke, F. (1991) *Small firm industrial districts and local economic regeneration: research and policy issues*. *Labour and Society*, 16, 1, 1-24.
- Sierra Bravo R. (1995) *Técnicas de investigación Social Teoría y ejercicios*. Décima edición. Madrid: Editorial Paraninfo.
- Storper, M. (1997) *The Regional World*: New York: The Guilford Press.
- <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/metodologias/censos/scian/estructura.pdf>

Dinámica tecnológica i formy współpracy i konkurencji w meblarskim okręgu przemysłowym Concordia

Streszczenie: Począwszy od lat osiemdziesiątych zmieniło się podejście do analizy działalności przemysłowej skoncentrowanej na pewnym terytorium. Bierze się pod uwagę interakcje pomiędzy aktorami, które generują szereg zasobów niematerialnych, jak przepływ informacji i wiedzy dla wytwarzania lub przyswajania innowacji.

W tej pracy starano się określić jaki wpływ na innowacyjność małych tradycyjnych przedsiębiorstw ma ich koncentracja terytorialna. Zbadano formy współpracy i konkurencji pomiędzy firmami meblarskimi w rejonie Concordia i stwierdzono, iż interakcje pomiędzy przedsiębiorstwami prowadzą do innowacji będących produktem efektów zewnętrznych – wiedzy zdobywanej przez społeczność lokalną.

Część V. Komunikaty



Komunikat 1.

W Społecznej Akademii Nauk problematyka zarządzania przedsiębiorstwami rodzinnymi jest jednym z ważnych obszarów aktywności naukowej. Od ponad 10 lat prowadzone są prace badawcze nad specyfiką firm rodzinnych. W roku 2010 powołano Zakład Przedsiębiorczości i Firm Rodzinnych, który inicjuje i koordynuje prace badawcze realizowane w naszej uczelni oraz uczestnictwo w projektach badawczych innych uczelni i instytucji.

W ramach działalności dydaktycznej prowadzone są zajęcia oraz seminaria z zakresu *family business*, a także współpraca z praktyką gospodarczą w zakresie doradztwa i szkoleń.

W roku 2011 Zakład Przedsiębiorczości i Firm Rodzinnych oraz Instytut Badań nad Przedsiębiorczością i Rozwojem Ekonomicznym EEDRI podjęły inicjatywę organizacji konferencji dedykowanej problematyce przedsiębiorczości rodzinnej. Pomysł spotkał się z pozytywnym zainteresowaniem środowisk naukowych, a także praktyków, studentów oraz słuchaczy studiów doktoranckich i podyplomowych.

Tegoroczna druga Konferencja Firmy Rodzinne poświęcona „*Współczesnym wyzwaniom przedsiębiorczości rodzinnej*” odbywająca się w dniach 22–24 maja 2012 roku, ma już charakter międzynarodowy. Jej uczestnikami są między innymi naukowcy z Meksyku, Chin i Szwajcarii. Konferencja na celu prowadzenie dyskusji i wymianę myśli oraz prezentację wyników badań naukowych w obszarze firm rodzinnych. Zakres tematyczny obejmuje następujące obszary problemowe:

- ✓ konkurencyjność firm rodzinnych,
- ✓ warunki funkcjonowania firm rodzinnych w Polsce i UE,
- ✓ dylematy sukcesji w firmie rodzinnej,
- ✓ strategię rozwoju firm rodzinnych,
- ✓ zarządzanie biznesem rodzinnym,



- ✓ rola biznesu rodzinnego w gospodarce,
- ✓ przedsiębiorczość w zarządzaniu przedsiębiorstwem rodzinnym,
- ✓ zarządzanie personelem w firmach rodzinnych,
- ✓ kultura organizacyjna firm rodzinnych,
- ✓ innowacje i zarządzanie zmianą w firmach rodzinnych,
- ✓ źródła finansowania biznesu rodzinnego
- ✓ marketing w przedsiębiorstwach rodzinnych
- ✓ sektor MŚP jako dominujące środowisko funkcjonowania firm rodzinnych

Partnerami Konferencji są: Inicjatywa Firm Rodzinnych oraz Loża Łódzka Business Centre Club.

www.firmyrodzinne.spoleczna.pl

Patronaty honorowe nad Konferencją przyjęli: Minister Nauki i Szkolnictwa Wyższego prof. Barbara Kudrycka, Prezes Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości Bożena Lubińska-Kasprzak i Marszałek Województwa Łódzkiego Witold Stępień.

POLSKA AGENCJA
ROZWOJU
PRZEDSIĘBIORCZOŚCI



Ministerstwo Nauki
i Szkolnictwa Wyższego



Marszałek Województwa Łódzkiego
Witold Stępień



Business Centre
Club

Loża Łódzka



Komunikat 2.

Wiek XXI przynosi dynamiczny rozwój globalizacji oraz innowacji zwiększając tym samym rolę przedsiębiorczości, niezbędnej aby utrzymać się na rynku, a jednocześnie rozwijać swoją działalność gospodarczą, społeczną czy polityczną. Rozwój osób, firm czy krajów wymaga przedsiębiorczości na wszystkich stanowiskach w strukturach organizacyjnych. Dotyczy to menadżerów specjalistów i wykonawców. Działania rozwojowe muszą przebiegać w trzech kategoriach: rozwoju nauki, aplikacji w praktyce gospodarczej i społecznej oraz konsultingu.

Zagrożenia płynące z globalizacji mają charakter makroekonomiczny generując realne zagrożenia mikroekonomiczne dla działania współczesnych organizacji gospodarczych, społecznych i politycznych. Przedsiębiorstwa stoją przed koniecznością wypracowania strategii działania, niezbędnej w turbulentnym i nieprzewidywalnym otoczeniu. Co więcej, można stwierdzić, że dotychczasowe doświadczenia i sprawdzone wcześniej metody czy techniki organizacji i zarządzania są w obecnym momencie coraz mniej użyteczne. Wzrasta rola przedsiębiorczości, rozumianej jako postawa i heurystyczne narzędzie organizacji.

Rozumiejąc wagę tych zagadnień Społeczna Akademia Nauk (Katedra Zarządzania), Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie (Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw) oraz Clark University, Worcester, Massachusetts, USA w ramach Światowego Tygodnia Przedsiębiorczości organizują w Łodzi w dniach 14–16 listopad 2012 r.

II Międzynarodową Konferencję Naukową „PRZEDSIĘBIORCZY MENEDŻER PRZEDSIĘBIORCZEJ ORGANIZACJI – Nowoczesne tendencje w nauce oraz praktyce organizacji i zarządzania”

Ambicją tej konferencji jest zmierzenie się z potrzebami wynikającymi z obecnej rzeczywistości gospodarczej, w zakresie zarówno przewidywania zagrożeń, jak i kompleksowej diagnozy sytuacji aby określić

kierunki optymalnych rozwiązań w sferze organizacji, zarządzania, formułowania i implementacji strategii przedsiębiorczej organizacji. Dyskusje mają dotyczyć szeroko rozumianej przedsiębiorczości począwszy od akademickiej poprzez gospodarczą, społeczną, aż po polityczną dla sprostania wymaganiom współczesności.

Organizatorzy zakładają, że konferencja zapewni doskonałą okazję do wymiany myśli oraz aktywnej dyskusji na temat globalności zjawiska przedsiębiorczości w XXI wieku. Zakres tematyczny obejmuje następujące obszary problemowe:

- ✓ Przedsiębiorczość menedżera oraz innowatora
- ✓ Organizacja przedsiębiorcza – intraprzsiębiorczość
- ✓ Nowoczesne metody organizacji i zarządzania oraz konsultingu
- ✓ Kreowanie i wspieranie przedsiębiorczości oraz Przedsiębiorczość akademicka
- ✓ Firmy rodzinne jako szczególny rodzaj przedsiębiorczości
- ✓ Internacjonalizacja a przedsiębiorczość
- ✓ Innowacje teoria i praktyka
- ✓ Nauka a biznes – transfer technologii
- ✓ Logistyka a przedsiębiorczość
- ✓ Kształcenie i doskonalenie

Więcej informacji:

www.konferencja.przedsiębiorczosc.swspiz.pl

Komunikat 3.

W dniach 30.05–1.06.2012 r. w Ostródzie odbędzie się V Międzynarodowa Konferencja Naukowa WSPÓLCZESNE WYZWANIA STRUKTURALNE I MENEDŻERSKIE W OCHRONIE ZDROWIA – Zarządzanie w czasach kryzysu

Warsztaty i Konferencja dofinansowane ze środków budżetu
Województwa Warmińsko-Mazurskiego



Patronat Honorowy:

Jacek Protas Marszałek Województwa Warmińsko-Mazurskiego



Olsztyńska Wyższa Szkoła Informatyki
i Zarządzania im. Prof. Tadeusza Kotarbińskiego



Uniwersytet Jagielloński,
Wydział Nauk o Zdrowiu, oraz Instytut Spraw
Publicznych



Wojewódzki Szpital Rehabilitacyjny
Dla Dzieci w Ameryce



Społeczna Akademia Nauk
w Łodzi

Jest to konferencja o naukowym i praktycznym charakterze, pozwalająca na wymianę poglądów naukowców i doświadczeń praktyków z Polski i Europy. Spotkanie to umożliwi lepsze zrozumienie się stron i dostosowanie do wymo-

gów, jakie przed nami stawia ciągła transformacja systemu opieki zdrowotnej w Polsce i na świecie, a także identyfikację nowych obszarów badań.

Celem konferencji jest dokonanie przeglądu najnowszych trendów w zarządzaniu organizacjami ochrony zdrowia oraz kierunków rozwoju systemów opieki zdrowotnej w Polsce i na świecie. W następnej edycji chcielibyśmy zwrócić szczególną uwagę na zagrożenia i szanse jakie niesie globalny kryzys, czy spowolnienie gospodarki.

Problematyka konferencji obejmuje:

- ✓ Przegląd najnowszych trendów w zarządzaniu usługami zdrowotnymi Kierunki doskonalenia w zarządzaniu strategicznym i operacyjnym zakładami opieki zdrowotnej.
- ✓ Zmiany zachodzące w sektorze niepublicznym ochrony zdrowia
- ✓ Marketing usług zdrowotnych.
- ✓ Możliwości wynikające ze stosowanie nowych technologii, zarówno klinicznych, jak i technicznych w ochronie zdrowia.
- ✓ Zagraniczne wzorce i doświadczenia w zarządzaniu w ochronie zdrowia.
- ✓ Pożądane kierunki zmian strukturalnych w systemie ochrony zdrowia.
- ✓ Rząd i samorząd a polityka zdrowotna.
- ✓ Przewidywane zmiany w systemie ochrony zdrowia w Polsce.
- ✓ Rola profesjonalistów medycznych w zarządzaniu usługami zdrowotnymi.
- ✓ Zarządzanie małymi organizacjami ochrony zdrowia: POZ, poradnie specjalistyczne, itp.
- ✓ Zarządzanie zasobami ludzkimi.

Patronat medialny:

Działalność Lecznicza
W PRAKTYCE

RYNEK ZDROWIA rynekzdrowia.pl

TVP OLSZTYN

medyk.pl
Internetowa Klinika Zarządzania

mZ
menedżer zdrowia

20 LAT **OPM**
OGÓLNOPOLSKI PRZEGLĄD MEDYCZNY

Sponsorzy konferencji:

