

Sposób na sukces firmy rodzinnej (wyniki badania empirycznego)

Roman Sobiecki

Institut Rynków i Konkurencji, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Beata Żelazko

*Institut Przedsiębiorstwa (Zakład Przedsiębiorstwa Rodzinnego),
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie*

Artykuł przybliży wyniki sondażu diagnostycznego zrealizowanego w 2015 r. przez pracowników Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie SGH w Warszawie we współpracy z Ośrodkiem Doradztwa Rolniczego z siedzibą w Brwinowie. W badaniu tym uczestniczyli właściciele firm znajdujących się w gronie laureatów i wyróżnionych w konkursie Sposób na sukces. Grupę respondentów tworzyli przedstawiciele podmiotów rodzinnych zlokalizowanych na obszarach wiejskich i w małych miastach. Materiał badawczy uzyskano z 24 firm reprezentujących sektor MSP. Omawiane w artykule badanie zostało ukierunkowane na rozpoznanie czynników sukcesu biznesu rodzinnego. Stanowiło również próbę udzielenia odpowiedzi na pytania: Jak przedsiębiorcy rodzinni definiują pojęcie „sukces”? Jakie są – ich zdaniem – przejawy sukcesu i sposoby osiągnięcia sukcesu? Co stymuluje i co ogranicza rozwój firmy? Co decyduje o jej konkurencyjności?

Słowa kluczowe: sukces, firma rodzinna, zarządzanie, rozwój, strategia.

Wprowadzenie

Ze względu na brak konsensusu co do kryteriów definicyjnych pojęcie firma rodzinna jest w literaturze interpretowane w różny sposób. Najczęściej określa się tym mianem podmiot gospodarczy, w którym rodzina sprawuje kontrolę własnościową i strategiczną (Klimek, 2014). W świetle definicji rekomendowanej przez European Family Business – organizację zrzeszającą narodowe organizacje

przedsiębiorców rodzinnych – rodziną jest firma, w odniesieniu do której prawdziwe są następujące stwierdzenia:

- większość głosów znajduje się w posiadaniu osoby fizycznej (osób fizycznych), która/-e założyła/-y firmę lub nabyła/-y udziały w firmie, lub w posiadaniu jej małżonka, rodziców, dzieci lub bezpośrednio spadkobierców dzieci; głosy większościowe mogą być bezpośrednio lub pośrednio,
- przynajmniej jeden przedstawiciel rodziny lub krewny jest zaangażowany w zarządzanie lub administrowanie w firmie.

W wypadku spółek notowanych na giełdzie mówi się o firmie rodzinnej wówczas, gdy rodzina założyła lub nabyła udziały w firmie albo potomkowie mają 25% głosów wynikających z posiadanego kapitału (<http://www.europeanfamilybusinesses.eu/family-businesses/definizione>).

Zarządzanie firmą rodzinną można zdefiniować jako działalność kierowniczą, której istotą jest wyznaczanie celów biznesu i powodowanie, by w wyniku zastosowania specjalnej konfiguracji zasobów i umiejętności cele te zostały osiągnięte w sposób skuteczny, sprawny i zbieżny z oczekiwaniami interesariuszy (Penc, 2000). Zgodnie z ujęciem systemowym w teorii organizacji, zarządzanie stanowi jeden z podsystemów konstytuujących przedsiębiorstwo rodzinne. Jest to układ wzajemnie oddziałujących na siebie elementów, do których zaliczyć można m.in. hierarchię celów (wynikającą z wizji i misji), strukturę organizacyjną, kulturę organizacyjną, system informacyjny i narzędzia analityczno-diagnostyczne, strategię rozwoju, strategię konkurencji (Adamik, Matejun, 2012).

Według J. Pencza, zarządzanie jest kluczem do sukcesu i to niezależnie od tego, w jakiej fazie cyklu życia firma się znajduje i jaka jest jej pozycja na tle konkurencji. Aktualnie, ze względu na wielopłaszczyznowe i silne oddziaływanie otoczenia zewnętrznego na funkcjonowanie firmy, a także z powodu poważnych zagrożeń, których źródło tkwi w dużej zmienności i niepewności tego otoczenia, coraz większą wagę przywiązuje się do zarządzania strategicznego, określanego mianem zarządzania dla przyszłości (Penc, 2000).

W ostatniej dekadzie wspomniana tematyka stała się również przedmiotem zainteresowania badaczy analizujących funkcjonowanie sektora biznesu rodzinnego w Polsce. Należy jednak odnotować, że ich uwaga była skoncentrowana na zaledwie dwóch spośród wielu problemów zarządzania strategicznego. Pogłębione badania sukcesji, czyli przekazywania władzy młodszemu pokoleniu, prowadzili K. Safin, A. Lewandowska, A. Surdej i K. Wach. Próby identyfikacji strategii rozwoju firm rodzinnych podejmowali zaś J. Jeżak, Ł. Sułkowski i A. Marjański, W. Popczyk, K. Leszczewska.

Obecnie wątek sukcesji dominuje nie tylko w krajowej, ale także światowej literaturze. Trudno więc odnaleźć takie opracowanie, które podejmowałoby kwestię konkurowania przedsiębiorstw na rynku i charakteryzowało różne podejścia

strategiczne w tym zakresie. Istnieje zatem wyraźna luka w wiedzy z zakresu zarządzania firmą rodzinną, która uzasadnia potrzebę kontynuowania i rozszerzania prac badawczych o zagadnienia takie, jak konkurencyjność¹, strategia konkurencji², potencjał konkurencyjności³, przewaga konkurencyjna⁴, czynniki sukcesu⁵.

Próbę wypełnienia tej luki, zwłaszcza jeśli chodzi o wiedzę dotyczącą ostatniego z wymienionych elementów, podjęli autorzy niniejszego artykułu. Na kanwie doświadczeń polskich i zagranicznych naukowców, starających się wyjaśnić przyczyny dynamicznego rozwoju niektórych podmiotów gospodarczych (Simon, 1999; Kołodkiewicz i Lutostański, 2004; Łobejko, 2008), przeprowadzili oni badanie opinii właścicieli firm rodzinnych w celu rozpoznania determinantów powodzenia w biznesie.

Badaniem objęte zostały firmy znajdujące się na liście laureatów i wyróżnionych w konkursie Sposób na sukces organizowanym przez Ośrodek Doradztwa Rolniczego w Brwinowie. Miało ono służyć weryfikacji następującej tezy:

Model zarządzania mikro, małą i średnią firmą rodzinną opiera się na procesie budowania relacji z nabywcami, zaś sukces firmy rodzinnej wynika m.in. z jej elastyczności oraz silnej orientacji rynkowej.

Wybrane wyniki tego badania zostały zaprezentowane w kolejnym punkcie niniejszego artykułu. Uczestniczyli w nim przedstawiciele 24 firm zaliczanych do sektora MSP.

Charakterystyka respondentów

Respondentami w badaniu sondażowym, ukierunkowanym na rozpoznanie czynników sukcesu firm rodzinnych, byli głównie właściciele małych firm (ok. 79% uczestników), a zwłaszcza firm zatrudniających 10–49 osób. W ponad 95% przypadków reprezentowali oni podmioty prowadzące działalność produkcyjną lub usługową o zasięgu krajowym. Były to w większości firmy prowadzone przez osoby fizyczne (75% przedsiębiorstw objętych badaniem), z wykształceniem

¹ Konkurencyjność – w szerokim ujęciu definicyjnym – to zdolność przedsiębiorstwa do osiągnięcia celów w warunkach rywalizacji z innymi podmiotami funkcjonującymi na tym samym rynku w ujęciu produktowym i geograficznym oraz korzystających z tych samych źródeł zaopatrzenia.

² Strategia konkurencji to koncepcja rywalizacji rynkowej określająca sposób budowania przewagi nad konkurentami.

³ Potencjał konkurencyjności to zestaw zasobów i umiejętności umożliwiających konkurowanie na rynku i budowanie przewagi konkurencyjnej.

⁴ Przewaga konkurencyjna to wynik konkurowania, określa ona stopień realizacji celów przedsiębiorstwa i wyznacza pozycję firmy względem innych podmiotów działających na tym samym rynku.

⁵ Czynniki sukcesu to te zasoby i umiejętności firmy, które pozwalają na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej.

technicznym (66% ankietowanych), należące do pierwszego pokolenia w rodzinie właścicieli (ok. 91% respondentów).

Wiedzę potrzebną do prowadzenia firmy ankietowani czerpali najczęściej z obserwacji rynku (ok. 96% wskazań). Jak wynika z badania, duża część zbiorowości polegała wyłącznie na swojej intuicji w procesie podejmowania decyzji zarządczych, a tylko połowa uczestników pozyskiwała wiedzę potrzebną do prowadzenia biznesu w toku samokształcenia (tj. przeglądania stron internetowych, prasy codziennej i czasopism branżowych, samodzielnego śledzenia zmian w przepisach prawnych oraz analizowania literatury fachowej). Warto podkreślić, że przedsiębiorcy rzadko wskazywali jako cenne źródła pozyskiwania wiedzy: studia podyplomowe, studia oraz kursy, szkolenia i konferencje tematyczne.

W badanej zbiorowości mikro, małych i średnich firm rodzinnych głównymi przesłankami podjęcia działalności gospodarczej okazały się chęć osiągnięcia wyższych dochodów od osiągniętych w inny sposób oraz potrzeba spełnienia własnych marzeń. Stanowiły one główny motyw w wypadku 54% firm. Na drugim miejscu w zestawieniu czynników wpływających na decyzję o rozpoczęciu działalności gospodarczej znalazła się chęć osiągnięcia sukcesu (wymieniana przez 50% respondentów), a na trzeciej pozycji uplasowała się chęć osiągnięcia niezależności (wskazywana przez ok. 42%). Stąd wynika, że w procesie powstawania firm rodzinnych uczestniczących w badaniu tak samo ważne, jak cele życiowe związane z rozwojem osobistym założycieli, były ich cele osobiste natury ekonomicznej.

Tabela 1. Jakie były motywy podjęcia przez Panią/Pana działalności gospodarczej?*

Wyszczególnienie	Liczba odpowiedzi	Udział odpowiedzi (w %)
Chęć osiągnięcia niezależności	10	41,67
Chęć osiągnięcia wyższych dochodów od osiągniętych w inny sposób	13	54,17
Potrzeba kontynuowania rodzinnych tradycji biznesowych	3	12,50
Konieczność przejęcia firmy od członków rodziny	3	12,50
Przymus – brak możliwości znalezienia pracy	1	4,17
Konieczność zapewnienia bytu sobie i rodzinie	5	20,83
Dążenie do niezależności (autonomii) zawodowej	5	20,83
Chęć osiągnięcia sukcesu	12	50,00
Potrzeba spełnienia własnych marzeń	13	54,17
Dążenie do zaspokojenia potrzeb występujących na rynku	5	20,83
Inne	3	12,50

* Respondenci mogli wskazać wszystkie motywy, którymi się kierowali.

Źródło: badanie KNoP SGH i ODR.

Czynniki stymulujące i ograniczające rozwój firm rodzinnych

W opinii ponad 66% przedstawicieli firm rodzinnych najważniejszym czynnikiem sprzyjającym rozwojowi biznesu jest wizerunek firmy. Na pozycji drugiej uplasował się wysoko wykwalifikowany personel (czynnik wskazany przez ok. 54% respondentów), a na trzeciej – unikalność oferty firmy (czynnik wymieniony przez ok. 46% respondentów). Zważywszy na fakt, iż na miejscu czwartym znalazły się kompetencje kierującego firmą można stwierdzić, że rozwój firmy rodzinnej zależy przede wszystkim od czynników niematerialnych, a zwłaszcza wiedzy i umiejętności w zakresie tworzenia produktów znajdujących uznanie klientów, co przekłada się na zdolność do kształtowania pozytywnych opinii o firmie (tabela 2).

Tabela 2. Które spośród wymienionych czynników Pani/Pana zdaniem sprzyjają rozwojowi firmy?*

Wyszczególnienie	Liczba odpowiedzi	Udział odpowiedzi (w %)
Kompetencje kierującego firmą	10	41,67
Wysoko wykwalifikowany personel	13	54,17
Dobra współpraca z dostawcami	7	29,17
Lojalność klientów	8	33,33
Brak konkurentów na rynku	2	8,33
Konkurencja na rynku ze strony firm o podobnej wielkości	5	20,83
Konkurencja ze strony dużych przedsiębiorstw	1	4,17
Unikalność oferty firmy	11	45,83
Wizerunek firmy	16	66,67
Lokalizacja firmy	6	25,00
Stan infrastruktury	4	16,67
Pomoc ze strony władz lokalnych	2	8,33
Ulgi podatkowe i zwolnienia	4	16,67
Polityka makroekonomiczna państwa sprzyjająca przedsiębiorcom	3	12,50
Inne	2	8,33

* Respondenci wskazywali najważniejsze – ich zdaniem – czynniki.

Źródło: badanie KNoP SGH i ODR.

Za najważniejszą barierę utrudniającą prowadzenie firmy – w świetle przeprowadzonego badania – należy uznać wysokie obciążenia (podatki i koszty ubezpieczeń społecznych, majątkowych). Ten czynnik wskazało ponad 87%

przedstawiciele biznesów rodzinnych. W dalszej kolejności wymieniane były takie bariery, jak nadmierna biurokracja (pond 58% odpowiedzi), niestabilność przepisów prawa (ok. 46% odpowiedzi). Są to czynniki związane z makrootoczeniem przedsiębiorstwa (a zwłaszcza polityczno-prawnym segmentem tego otoczenia), kształtowanym przez władze na szczeblu krajowym.

Warto w tym miejscu podkreślić, że firmy rodzinne nie dostrzegają istotnych barier w otoczeniu konkurencyjnym (sektorowym). Tylko ok. 33% respondentów wskazało na pewne utrudnienia wynikające z aktywności rynkowej firm o podobnej wielkości, a zaledwie 16% z nich postrzeżało konkurencję ze strony dużych przedsiębiorstw jako czynnik utrudniający prowadzenie działalności (tabela 3).

Tabela 3. Jakie bariery najbardziej utrudniają prowadzenie Pani/Pana firmy?*

Wyszczególnienie	Liczba odpowiedzi	Odpowiedzi w procentach
Wysokie obciążenia (podatki i koszty ubezpieczeń społecznych, majątkowych)	21	87,50
Rosnące koszty zabezpieczenia majątku przed przestępcami	1	4,17
Wyłudzenia haraczu przez gangi przestępcze	1	4,17
Niechęć przekazania firmy następcy pomimo podeszłego wieku	2	8,33
Trudności z pozyskaniem środków finansowych	5	20,83
Niestabilność przepisów prawa	11	45,83
Niedostateczne wsparcie ze strony władz państwowych lub samorządowych (obrona przed monopolistami)	5	20,83
Brak konkurentów na rynku	1	4,17
Konkurencja ze strony dużych przedsiębiorstw	4	16,67
Konkurencja na rynku ze strony firm o podobnej wielkości	8	33,33
Nadmierna biurokracja	14	58,33
Negatywna ocena środowiska (sąsiadów i społeczności lokalnej)	0	0,00
Inne	1	4,17

* Respondenci zostali poproszeni o wskazanie co najmniej dwóch barier.

Źródło: badanie KNoP SGH i ODR.

Ze względu na wykazaną wcześniej istotną rolę czynnika ludzkiego w rozwoju firm rodzinnych warto poddać analizie kwestię dostępności zasobów pracy na lokalnym rynku pracy. Jak wynika z przeprowadzonego badania, firmy rodzinne napotykały trudności w procesie poszukiwania kandydatów do pracy (62,5%). W ocenie ok. 33% respondentów nie było łatwo pozyskać odpowiednią osobę,

a kolejne 33% stwierdziło, że znalezienie odpowiedniego kandydata raczej nie było łatwe (tabela 4).

Tabela 4. Czy łatwo jest znaleźć odpowiedniego kandydata do pracy na lokalnym rynku?

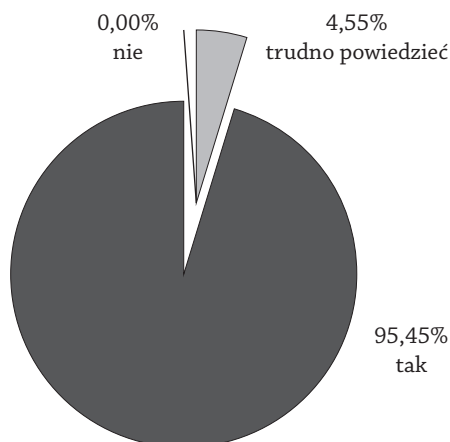
Wyszczególnienie	Liczba odpowiedzi	Odpowiedzi w procentach
Tak	1	4,17
Raczej tak	8	33,33
Nie	8	33,33
Raczej nie	7	29,17

Źródło: badanie KNoP SGH i ODR.

Sukces firmy rodzinnej – definicja pojęcia i przejawy

Źródłem ogromnego zadowolenia badaczy firm rodzinnych jest ujawnienie faktu, iż 95% respondentów uczestniczących w badaniu uważa, że ich firma odniosła sukces. Szczegóły dotyczące odpowiedzi udzielanych przez respondentów znajdują się na rysunku 1.

Rysunek 1. Czy firma odniosła sukces?*



* Na pytanie odpowiedziało 22 respondentów.

Źródło: badanie KNoP SGH i ODR.

Najczęściej wymienianym przejawem sukcesu firmy rodzinnej jest odczuwana przez właściciela firmy satysfakcja z efektów prowadzonej działalności (ponad 87% odpowiedzi). Kolejnym ważnym przejawem jest zadowolenie klientów (79% odpowiedzi). Na trzecim miejscu wśród przejawów sukcesu znalazło się zapewnienie bezpieczeństwa materialnego dla rodziny (54% odpowiedzi), a na czwartym – spełnienie marzeń (ok. 42%). Wyniki przeprowadzonego badania wskazują, że właściciele firm rodzinnych na ogół utożsamiają sukces z konkurencyjnością rynkową firmy (ocenianą przez klientów), zaspokajaniem potrzeb rodziny oraz samorealizacją (tabela 7).

Tabela 5. Co dla Pani/Pana oznacza sukces?*

Wyszczególnienie	Liczba odpowiedzi	Odpowiedzi w procentach
Osiągnięcie dużych dochodów	6	25,00
Zapewnienie bezpieczeństwa materialnego dla rodziny	13	54,17
Zapewnienie pracy dla siebie (rodziny)	9	37,50
Zadowolenie klientów	19	79,17
Satysfakcja z efektów prowadzonej działalności	21	87,50
Uznanie w środowisku lokalnym	9	37,50
Poczucie przydatności dla innych	9	37,50
Spełnienie marzeń	10	41,67
Poczucie posiadania czegoś wartościowego	4	16,67
Wysoki poziom życia	2	8,33
Inne przejawy	1	4,17

* Respondenci mogli wskazać kilka odpowiedzi, jednak nie więcej niż cztery.

Źródło: badanie KNoP SGH i ODR.

O dominującym wśród uczestników badania prorozwojowym podejściu do zarządzania biznesem rodzinnym świadczyły odpowiedzi na pytania dotyczące planów na najbliższe pięć lat oraz kierunków zmian. Wszyscy ankietowani zamierzali bowiem kontynuować działalność w ciągu najbliższych pięciu lat (100% odpowiedzi). Prawie 80% właścicieli informowało też o zamiarze powiększenia skali działalności.

Na uwagę zasługuje też fakt, że 80% respondentów stwierdziło, iż nie rozważa możliwości zmiany formy organizacyjno-prawnej, co oznacza utrzymanie rodzinnego charakteru firmy.

Firmy rodzinne działające na obszarach wiejskich i w małych miastach niezbyt chętnie podejmują współpracę z innymi podmiotami, np. w ramach klastra, nie tworzą aliansów i nie planują połączeń.

Pozytywnie należy ocenić wybór kierunków zmian, jakie zamierzały przeprowadzić te firmy. W ich planach rozwojowych na pierwszej pozycji znajdowały się takie działania, jak: na pierwszym miejscu – udoskonalenie dotychczasowych wyrobów i technologii (czyli wdrażanie innowacji), na drugim miejscu – wzrost sprzedaży na dotychczasowych rynkach, a na trzecim – poszukiwanie nowych rynków zbytu.

Głównym źródłem wartości firmy rodzinnej – jak wynika z przeprowadzonego badania – jest majątek rzeczowy, czyli budynki, maszyny, środki transportu (79% odpowiedzi). Duży wkład w tworzenie wartości firmy – zdaniem respondentów – wnosi jeden ze składników tzw. aktywów niematerialnych, tj. renoma przedsiębiorstwa (ok. 71% odpowiedzi). Na trzecim miejscu w zestawieniu znalazł się kapitał ludzki, tj. wiedza i umiejętności personelu oraz osób zarządzających firmą.

Fakt, że prawie 71% uznaje za ważne źródło wartości renomę firmy prowadzi do wniosku, iż budowanie relacji z nabywcami stanowi bardzo ważny obszar w zarządzaniu firmą rodzinną.

Sposób na sukces firmy rodzinnej

Aż 50% respondentów przyznało, że reprezentowana przez nich firma rodzinna nie posiada żadnej strategii, nie planuje swoich działań i nie stara się przewidywać przyszłych problemów. Z pewnością nie jest to korzystna sytuacja i należy ją postrzegać jako wewnętrzne zagrożenie dla rozwoju biznesu rodzinnego. Jednocześnie 21% respondentów informowało o posiadaniu dokumentu strategicznego, a kolejne 29% – o posiadaniu strategii niesformalizowanej, istniejącej jedynie w świadomości właściciela zarządzającego firmą.

Prawie 42% przedsiębiorców uważało, że strategia nie chroni przed ryzykiem, w związku z tym nie jest narzędziem niezbędnym czy koniecznym w zarządzaniu firmą rodzinną. Ponadto, wskazywali oni, że strategia ogranicza pole manewru w trakcie prowadzenia biznesu (29% odpowiedzi) oraz nie jest potrzebna małym firmom (25% odpowiedzi). Wśród przedsiębiorców, którzy opracowywali strategię działania dominował pogląd, że strategia pozwala ukierunkować podejmowane decyzje i działania (75% odpowiedzi), pozwala lepiej zrozumieć potrzeby klientów i usprawnić relacje z nimi (50% odpowiedzi) oraz skupić się na sprawach najważniejszych dla rozwoju firmy (37% odpowiedzi). Niestety, respondenci nie dostrzegali roli strategii w konkurowaniu, a ściślej rzecz biorąc, nie doceniali jej znaczenia w zwiększaniu prawdopodobieństwa wygrania walki konkurencyjnej.

Nie istnieje jedna, uniwersalna recepta na sukces firmy rodzinnej, niemniej jednak – na podstawie zestawienia opinii wyrażonych przez uczestników badania – można wyodrębnić kilka czynników, które ten sukces determinują. Są

to: zaangażowanie członków rodziny i ich orientacja na firmę, mądrość lidera rodziny (firmy), a także elastyczność działania i umiejętność dostosowywania się do potrzeb klientów oraz odpowiedzialność za firmę, która wynika z chęci przekazania jej kolejnemu pokoleniu. Odpowiedzi respondentów potwierdzają, że podstawowe źródło sukcesu firmy tkwi rodzinnym kapitale ludzkim oraz kapitale klienckim (tabela 6).

Tabela 6. Co decyduje o sukcesie firmy rodzinnej?*

Wyszczególnienie	Liczba odpowiedzi	Odpowiedzi (w %)
Mądrość lidera rodziny (firmy)	13	54,17
Niepoddawanie się pokusie chciwości	8	33,33
Odpowiedzialność za firmę, wynikająca z chęci przekazania jej z pokolenia na pokolenie	12	50,00
Ludzie zarządzający firmą spoza rodziny	1	4,17
Zaangażowanie członków rodziny, ich orientacja na firmę	16	66,67
Kwalifikacje pracowników spoza rodziny	9	37,50
Ciągłość funkcjonowania firmy	6	25,00
Nowoczesna technologia	10	41,67
Pozycja firmy na rynku	10	41,67
Dobra znajomość rynku, na którym działa firma	10	41,67
Etyka prowadzenia firmy	8	33,33
Orientacja działalności na potrzeby klientów	9	37,50
Elastyczność działania i umiejętność dostosowywania się do potrzeb klientów	12	50,00
Lojalność klientów	5	20,83
Stabilność finansowa	7	29,17
Inne	0	0,00

* Respondenci mogli wskazać wszystkie istotne czynniki.

Źródło: badanie KNoP SGH i ODR.

O istotnym znaczeniu konkursu Sposób na sukces dla konkurencyjności przedsiębiorstw rodzinnych świadczy fakt, że ponad połowa respondentów przyznała, że od czasu zdobycia nagrody w konkursie Sposób na sukces pozycja firmy na rynku zdecydowanie się poprawiła (54% odpowiedzi). Ponadto, prawie 21% uczestników badania przyznało, że sytuacja firmy nieznacznie się poprawiła. To oznacza, że pozytywne zmiany związane z udziałem w konkursie dostrzegło 75% firm.

Podsumowanie

W świetle uzyskanych wyników za czynniki sukcesu firmy rodzinnej należy uznać: kapitał ludzki oraz system zarządzania firmą rodzinną. Świadczą o tym odpowiedzi respondentów, którzy jako determinanty powodzenia w biznesie najczęściej wskazywali zaangażowanie członków rodziny i ich orientację na firmę, mądrość lidera rodziny (firmy), elastyczność działania firmy i umiejętność dostosowywania się do potrzeb klientów oraz odpowiedzialność za firmę, u podstaw której leży chęć przekazania jej kolejnemu pokoleniu.

Rozwój firm rodzinnych jest wspomagany przez: pozytywny wizerunek firmy, personel o wysokich kwalifikacjach oraz produkty o unikalnym charakterze. Można zatem sformułować wniosek, że droga firm rodzinnych do sukcesu wiedzie przez kształtowanie aktywów niematerialnych i realizację strategii wyróżniania na tle konkurencji.

Podstawowymi barierami utrudniającymi prowadzenie działalności przez firmy rodzinne są czynniki związane z makrootoczeniem przedsiębiorstwa, a ściślej rzecz ujmując, z otoczeniem polityczno-prawnym.

Rozwój firm rodzinnych w Polsce – w opinii przedsiębiorców reprezentujących tę grupę podmiotów gospodarczych – spowalniają: wysokie obciążenia podatkowe i ubezpieczeniowe, nadmierna biurokracja oraz niestabilność przepisów prawa. Dodatkowo, biorąc pod uwagę fakt, że do czynników o kluczowym znaczeniu w rozwoju firm rodzinnych zalicza się wysoko wykwalifikowany personel, a przedsiębiorcy rodzinni sygnalizują problemy ze znalezieniem odpowiednich kandydatów do pracy, do ujawnionych przez respondentów barier należy też dodać ograniczenie w dostępności zasobów pracy.

Głównymi przesłankami, które decydowały o powstaniu firm rodzinnych – w wypadku badanej zbiorowości – były: chęć osiągnięcia wyższych dochodów aniżeli dochody wcześniej uzyskiwane, potrzeba spełnienia marzeń oraz chęć osiągnięcia niezależności. Stąd wynika, że cele ekonomiczne członków rodziny w skojarzeniu z ich osobistymi celami rozwojowymi motywowały ich do realizacji wspólnego przedsięwzięcia gospodarczego.

Zdecydowana większość przedsiębiorców rodzinnych uczestniczących w badaniu (ok. 80%) wskazała, że przejawami sukcesu są nie tylko efekty działalności gospodarczej mierzone zyskami, ale także zadowolenie klientów. Deklarowali oni chęć rozwijania działalności gospodarczej firmy poprzez wzrost innowacyjności (udoskonalenia produktów i technologii), penetrację rynku oraz ekspansję na nowe rynki. Świadczy to o silnej orientacji rynkowej.

Przedsiębiorcy, którzy formułowali strategię działania lub opracowywali plany aktywności na najbliższe lata czynili to dlatego, że postrzegali strategię jako instrument pozwalający na lepsze zrozumienie potrzeb klientów i usprawnienie relacji z nimi.

Warto też dodać, że źródłem przewag konkurencyjnych większości przebadanych firm były zasoby i umiejętności wynikające z ukształtowanych relacji firma – klient.

Biorąc pod uwagę przytoczone argumenty poparte wynikami przeprowadzonego badania, tezę, w myśl której model zarządzania mikro, małą i średnią firmą rodzinną opiera się na procesie budowania relacji z nabywcami, a jej sukces wynika m.in. z elastyczności oraz silnej orientacji rynkowej, należy uznać za prawdziwą.

Bibliografia

- Adamik, A., Matejun, M. (2012). Organizacja i jej miejsce w otoczeniu. W: A. Zakrzewska-Bielawska (red.). *Podstawy zarządzania*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, 43–44.
- European Family Business, <http://www.europeanfamilybusinesses.eu/family-businesses/definitione>, dostęp 15.04.2015.
- Klimek, J. (2014). *W rodzinnej firmie. Powstanie, rozwój, zagrożenia i szanse*. Warszawa: Wydawnictwo Menedżerskie PTM.
- Koładkiewicz, I., Lutostański, Ł. (2004). *Mali mistrzowie w działaniu. Dobre praktyki w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw*. Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania.
- Simon, H. (1999). *Tajemniczy mistrzowie – studia przypadków*. Warszawa: PWN.
- Łobejko, S. (2008). Założenia i wyniki badań przedsiębiorstw. W: A. Sosnowska, S. Łobejko (red.), *Drogi do sukcesu polskich małych i średnich przedsiębiorstw*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH, 145–149.
- Penc, J. (2000), *Strategie zarządzania. Perspektywiczne myślenie, systemowe działanie*, cz. I. Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet.

Summary

Way to Success of a Family Business (the results of empirical survey)

The article presents selected results of the diagnostic research performed in 2015 by the staff of the Collegium of Business Administration at the Warsaw School of Economics in collaboration with the Agricultural Advisory Centre in Brwinów. This survey covered owners of the firms that are among the group of the winners and the awarded in the competition „The way to the group of the success”. The group of respondents consisted of family businesses located in rural areas and small towns. The research material was obtained from 24 companies representing the SME sector. The main purpose of the research discussed in the article was to recognize family business success factors. This project has also attempted to answer the questions: how family businesses interpret the concept of „success”? what are – in their opinion - signs of success and ways of achieving it? what stimulates and what limits the development of the family business? what are determinants of family business competitiveness?

Keywords: success, family business, management, development, strategy.

Резюме

Путь к успеху семейного бизнеса (результаты эмпирического исследования)

Статья представляет результаты диагностического зондажа, проведенного в 2015 году сотрудниками Коллегии наук о предпринимательстве Варшавской школы экономики в сотрудничестве с Центром сельскохозяйственного консультирования в Брвинове. В исследовании приняли участие владельцы предприятий из числа победителей конкурса „*Sposób na sukces*”. Группа респондентов состояла из представителей семейных предприятий, расположенных в сельских местностях и малых городах. Материал для исследования был получен от 24 компаний, представляющих сектор МСП. Обсуждаемые в статье исследование было направлено на определение факторов успеха семейного бизнеса и являлось попыткой ответить на вопросы: Что подразумевают семейные предприниматели под понятием «успех»?

Какие – по их мнению – признаки успеха и пути к его достижению? Что стимулирует и что ограничивает развитие компании? Что определяет его конкурентоспособность?

Ключевые слова: успех, семейный бизнес, управление, развитие, стратегия.

Prof. dr hab. Roman Sobiecki

Pełni funkcję Dziekana Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie oraz Dyrektora Instytutu Rynków i Konkurencji w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. Był przewodniczącym Krajowej Rady Przedsiębiorczości przy Wicepremierze i Ministrze Gospodarki. Od wielu lat prowadzi badania i kieruje projektami naukowymi dotyczącymi przedsiębiorczości rodzinnej. Pomysłodawca badania firm rodzinnych uczestniczących w konkursie *Sposób na sukces*.

Dr Beata Żelazko

Adiunkt w Instytucie Przedsiębiorstwa (Zakład Przedsiębiorstwa Rodzinnego) w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. Pomysłodawczyni wydarzenia Dzień Przedsiębiorczości Rodzinnej w SGH, zaangażowana w organizację cyklicznych konferencji naukowych poświęconych różnym aspektom zarządzania firmą rodzinną. Uczestniczyła w projektach naukowych *Innowacyjność firm rodzinnych* oraz *Badanie konkurencyjności przedsiębiorstw rodzinnych*.