



Rada programowa

Laszlo Csaba
Central European University, Węgry

Marian Gorynia
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Polska

Joze Gricar
University of Maribor, Słowenia

Wiesław M. Grudzewski
Polska Akademia Nauk, Polska

Waldemar Karwowski
University of Central Floryda, USA

Kazimierz Kuciński
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Polska

Elżbieta Mączyńska
Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Polska

D. Mario Nuti
Sapienza University of Rome, Włochy

Vitalija Rudzkiene
University of Vilno, Litwa

Roman Sobiecki
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Polska

Israel Spiegler
Tel-Aviv University, Izrael

Keijo Virtanen
University of Turku, Finlandia

Redaktor statystyczny

Zbigniew Strzelecki
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Redaktor naczelny

Andrzej Herman

Zespół redakcyjny

Alicja Kołodko
redaktor tematyczny, zastępca redaktora naczelnego

Ryszard Ginalski redaktor
Miroslaw Makowski opracowanie graficzne

Adres redakcji

Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie
Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie
budynek M, pok. 111
02-513 Warszawa
ul. Madalińskiego 6/8
tel./fax: (0-22) 564 92 36
redakcja@przedsiębiorstwo.waw.pl

Prenumerata

Nella Mamos-Sutkowska
tel./fax: (0-22) 564 92 36
e-mail: nmamos@sgh.waw.pl
www.przedsiębiorstwo.waw.pl

Dystrybucja

Ofcyna Wydawnicza
Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie
02-554 Warszawa; al. Niepodległości 164
tel. (0-22) 564 94 77; fax: (0-22) 564 86 86
www.wydawnictwo.waw.pl



Liczba punktów do oceny parametrycznej jednostek naukowych – 6.

Materiałów niezamówionych redakcja nie zwraca. Redakcja nie płaci honorariów. W tekstach publikowanych zastrzega sobie prawo do skrótów, zmian tytułów, adriastacji. Artykuły są zatwierdzone do publikacji po uzyskaniu pozytywnych recenzji.

Copyright by
Szkoła Główna Handlowa
w Warszawie, Kolegium
Nauk o Przedsiębiorstwie

Wszelkie prawa zastrzeżone. Kopiowanie, przedrukowywanie i rozpowszechnianie całości lub fragmentów niniejszej publikacji bez zgody wydawcy jest zabronione.

Nakład: do 3000 egzemplarzy

Druk i oprawa:
Agencja Reklamowo-
-Wydawnicza
Arkadiusz Grzegorzczak
ww.grzeg.com.pl

Na okładce zmodyfikowane zdjęcie z kolekcji Digital Vision

Krystyna Leszczewska

Siła konkurencyjna firm rodzinnych na obszarach peryferyjnych

Przedsiębiorstwa rodzinne to przykłady podmiotów będących jednością ekonomicznego, społecznego i psychologicznego wymiaru prowadzenia działalności gospodarczej. Istota przedsiębiorstwa rodzinnego polega na połączeniu dwóch elementów składowych – rodziny i firmy. Wyznacza to sposób funkcjonowania tych podmiotów, determinuje cele, wpływa na kulturę organizacyjną i strategię działań.

Firmy rodzinne mają wiele cech wspólnych, z których wynika ich tożsamość, specyficzne wartości i zalety oraz problemy⁴⁾. Wśród najważniejszych kryteriów uznania podmiotu gospodarczego za rodzinny można wymienić: własność, udział w zarządzaniu, zaangażowanie rodziny w biznes oraz sukcesję rodzinną¹⁾. Ze względu na wartości wnoszone do życia gospodarczego i społecznego, firmy rodzinne stały się w ostatnich latach przedmiotem licznych badań empirycznych i analiz, pozwalających uchwycić ich specyfikę na tle firm nierodzinnych o podobnej wielkości i profilu działalności.

W artykule przedstawiono fragment wyników badań *Przedsiębiorczość rodzinna w Polsce – źródła konkurencyjności i bariery rozwoju*, realizowanych w zespole prof. dra hab. Romana Sobieckiego w ramach badań statutowych Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie SGH w 2011 roku. Badanie stanowiło część składową zadania badawczego *Przedsiębiorczość indywidualna i korporacyjna jako źródło konkurencyjności polskich przedsiębiorstw* (kierownik prof. dr hab. Hanna Godlewska-Majkowska). Pre-

zentowane wyniki stanowią kontynuację badań realizowanych przez autorkę w ramach badań statutowych Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie SGH, wśród przedsiębiorców rodzinnych prowadzących działalność gospodarczą w Polsce Wschodniej w 2009 roku: *Przedsiębiorstwa rodzinne – stan wiedzy i czynniki sukcesu małych firm*, i badań przeprowadzonych w 2010 roku: *Przedsiębiorstwa rodzinne wobec sytuacji kryzysowych (zewnątrznych i wewnętrznych)*.

Charakterystyka badanych przedsiębiorstw

Celem badań przeprowadzonych w 2011 roku była kondycja przedsiębiorstw rodzinnych funkcjonujących w regionach peryferyjnych Polski, ich siła konkurencyjna, czynniki kształtujące konkurencyjność oraz bariery ograniczające możliwości rozwoju firm rodzinnych, w oparciu o opinie przedsiębiorców. W okresach kryzysu i turbulencji rynkowych, koniecznym warunkiem przetrwania i rozwoju firm staje się przyjęcie zewnętrznej orientacji w działalności przedsiębiorstwa, utrzymywanie się w nurcie przemian, konkurowanie jakością oferty, podporządkowanie się oczekiwaniom klientów, wychodzenie naprzeciw tendencjom obserwowanym na rynku³⁾. Dążenie do rozwoju przynosi efekty w postaci poprawy konkurencyjności i umacniania pozycji firmy na rynku.

Do realizacji zamierzonego celu badań zastosowano metodę indywidualnego wywiadu pogłębionego z właścicielami lub współwłaścicielami firm rodzinnych. Wywiady przeprowadzono za pomocą

kwestionariuszy standaryzowanych, ale uczestnicy mieli możliwość udzielenia odpowiedzi dodatkowych, wyrażenia opinii, własnych przemyśleń na temat zagadnień objętych badaniem. Badanie pilotażowe firm rodzinnych zrealizowano w sierpniu i wrześniu 2011 roku, w przedsiębiorstwach działających w województwach podlaskim i warmińsko-mazurskim. Regiony te uważa się za obszary peryferyjne w Polsce. Mają najniższe wskaźniki PKB na 1 mieszkańca, niekorzystną strukturę gospodarki, niedostatki w sferze infrastruktury. Peryferyjne położenie, oddalenie od źródeł kapitału i technologii, sąsiedztwo ze słabiej rozwiniętymi krajami to czynniki utrudniające prowadzenie działalności gospodarczej.

Firmy wybrane do badania były zróżnicowane pod względem: wielkości (mikro, małe i średnie) i branży, w której funkcjonują. Spośród badanych firm jedna zajmuje się równocześnie produkcją, sprzedażą i usługami, dwa przedsiębiorstwa prowadzą zarówno handel jak i usługi, jedna firma prowadzi działalność produkcyjną i handel własnymi wyrobami. Tylko jeden profil działalności wykazało po 8 firm usługowych, handlowych i produkcyjnych. Łącznie przeprowadzono badania w 28 firmach. Spośród objętych badaniem podmiotów 20 zlokalizowanych jest w województwie podlaskim i 8 w województwie warmińsko-mazurskim.

Ze względu na problem badawczy do udziału w pilotażu zaproszono firmy, które funkcjonują na rynku stosunkowo długo: 18 przedsiębiorstw działa powyżej 10 lat, 5 firm od sześciu do dziesięciu lat, a 5 firm prowadzi działalność od roku do pięciu lat. Długi czas działania badanych podmiotów na rynku pozwala przypuszczać, że opinie respondentów oparte są na wieloletnim doświadczeniu w prowadzeniu działalności gospodarczej. Osiem firm rodzinnych uczestniczących w badaniu określiło, że zakresem swojego działania obejmują rynek lokalny, pięć badanych firm działa w województwie, na którego terenie zlokalizowa-

na jest siedziba firmy. Dziesięć podmiotów zasięgiem działalności obejmuje cały kraj. Pięć spośród badanych przedsiębiorstw prowadzi działalność na rynkach międzynarodowych. Wśród badanych podmiotów dominowały mikroprzedsiębiorstwa (14 firm) zatrudniające mniej niż 10 osób. Dziesięć podmiotów to przedsiębiorstwa małe, cztery to firmy średnie o personelu powyżej 50, ale mniej niż 249 osób. W badanej grupie nie było firm dużych, zatrudniających ponad 250 pracowników.

Siła konkurencyjna firm rodzinnych

Siła konkurencyjna przedsiębiorstwa to zdolność firmy do zwiększania przychodów ze sprzedaży, zwiększania zysków, wzrostu udziału w rynku, wzrostu sprzedaży na eksport, wzrostu inwestycji – prowadząca w długim okresie do wzrostu jego wartości rynkowej. W przypadku małych przedsiębiorstw, nie będących w obrocie publicznym, precyzyjne mierzenie ich wartości rynkowej jest trudne.

Wyżej wymienione parametry pozwalają ocenić kierunek zmian konkurencyjności przedsiębiorstw. Ocena konkurencyjności przedsiębiorstw rodzinnych na podstawie opinii przedsiębiorców, co jest przedmiotem niniejszego badania, ma wartość dodaną w stosunku do oceny przeprowadzanej na podstawie danych statystycznych, gdyż realne dane finansowe konfrontuje się z subiektywnymi poglądami przedsiębiorców, którzy oceniają efekty swojej pracy przez pryzmat wykorzystanych i niewykorzystanych szans oraz barier, jakie napotkali.

Z uzyskanych od przedsiębiorców informacji można wnioskować, że w ostatnim roku ich siła konkurencyjna zwiększyła się. Świadczą o tym dane dotyczące zarówno wielkości sprzedaży, osiąganych dochodów, wielkości inwestycji, udziału w rynku. Sześciu przedsiębiorców uczestniczących w badaniu realizuje sprzedaż na eksport, czterech spośród nich określiło,

że wielkość sprzedaży na eksport zwiększyła się (tablica 1).

Ocena dokonana na podstawie informacji o kształtowaniu się podstawowych parametrów ekonomicznych w firmach rodzinnych jest zbieżna z subiektywnymi ocenami przedsiębiorców. Na pytanie: *Czy sądzi Pani/Pan, że w ostatnim roku siła konkurencyjna firmy na rynku zwiększyła się, zmniejszyła się, nie zmieniła?*, 15 respondentów stwierdziło, że siła konkurencyjna firmy zwiększyła się, 6 wskazało zmniejszenie, 7 – brak zmian. Przedsiębiorcy pytani o przyczyny zmiany siły konkurencyjnej firmy udzielili następujących odpowiedzi:

- *Siła konkurencyjna firmy zwiększyła się dzięki aktywnej reklamie firmy i akcjom promocyjnym przyciągającym klientów.*
- *Siła konkurencyjna zwiększyła się poprzez wzrost asortymentu oferowanych towarów.*
- *Znaczenie firmy wzrosło, gdyż kładziemy nacisk na jakość i dbałość o odbiorców produktu.*
- *Wprowadzamy nowe wzory, podążamy za trendami.*
- *Siła konkurencyjna firmy wzrasta, co obserwujemy po znacznie większej liczbie klientów korzystających z naszych usług gastronomicznych i hotelarskich, sądzę, że jest to efektem naszych działań takich jak: angażowanie się w życie kulturalne, organizowanie koncertów, wystaw.*
- *Z każdym kolejnym rokiem działalności*

wzrasta doświadczenie właściciela i pracowników, wzrasta rozpoznawalność firmy oraz jej renoma.

- *Siła konkurencyjna firmy zwiększyła się z powodu upadku innej firmy działającej w tej samej branży.*
 - *Siła konkurencyjna firmy wzrosła dzięki systematycznej pracy, szkoleniu pracowników, dbałości o jakość usług i atrakcyjność oferty handlowej.*
 - *Konkurencyjność firmy rośnie, gdy poprawia się jakość oferowanych produktów.*
 - *Siła konkurencyjna zwiększyła się, gdyż dostosowaliśmy ofertę do potrzeb klientów.*
 - *Siła konkurencyjna wzrosła, ponieważ wprowadziliśmy na rynek nowe produkty i staraliśmy się być o jeden krok przed konkurencją.*
 - *Klienci docenili indywidualne podejście do ich potrzeb i dobre jakościowo produkty, są lojalni wobec nas i chętnie do nas wracają.*
 - *Siła konkurencyjna firmy zwiększyła się poprzez ugruntowanie pozycji na rynku, opracowanie strategii rozwoju i systematyczne budowanie marki, a także dzięki wzrostowi zainteresowania firm organizowaniem programów lojalnościowych.*
- Przedstawione argumenty wskazują, że większość przedsiębiorców uczestniczących w badaniu dostrzega szansę na zwiększenie konkurencyjności swoich firm, poprzez działania polegające na zindywidualizowaniu oferty, dostosowaniu

Tablica 1 **Siła konkurencyjna firm rodzinnych**

Wyszczególnienie	Znaczny wzrost	Niewielki wzrost	Znaczny spadek	Niewielki spadek	Bez zmian
Wielkość sprzedaży	4	13	3	4	4
Wynik finansowy (różnica między przychodami a kosztami)	4	15	2	3	4
Wielkość inwestycji	11	7	1	5	4
Wielkość sprzedaży na eksport*	1	3	1	1	
Udział w rynku	3	10	3	4	8

*Na to pytanie odpowiadały tylko te firmy, których to dotyczy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

jej do potrzeb klientów i eksponowaniu zalet swoich wyrobów i usług. Zmniejszenie siły konkurencyjnej firmy przedsiębiorcy postrzegają głównie jako skutek okoliczności zewnętrznych: niekorzystnych parametrów makroekonomicznych, silnej konkurencji ze strony dużych firm:

- *Siła konkurencyjna firmy zmalała z powodu wzrostu konkurencji na rynku usług transportowych i spadku popytu.*
- *Siła konkurencyjna firmy zmalała z powodu dużej ilości sklepów dyskontowych.*
- *Siła konkurencyjna firmy zmniejszyła się, gdyż z zagranicy importowane jest tańsze zboże.*
- *Siła konkurencyjna firmy zmniejszyła się, gdyż spadł popyt na nasz produkt, pojawiły się tańsze zamienniki.*

W badaniu podjęto także zagadnienie identyfikacji najistotniejszych składników przedsiębiorstwa według subiektywnego odczucia właścicieli. Objęci badaniem przedsiębiorcy rodzinni za największą wartość uznali markę firmy, którą udało im się zbudować, lojalnych klientów oraz kapitał ludzki. Oceny te odzwierciedlają społecznie i ekonomicznie zrównoważony układ celów deklarowanych przez firmy rodzinne, które są konsekwencją obranego systemu wartości²⁾. Wysoką ocenę wartości kapitału ludzkiego w firmach rodzinnych zapewne przypisać należy faktowi, że przed-

siębiorstwa rodzinne pozyskują najczęściej pracowników z kręgu rodziny lub z rekomendacji krewnych i znajomych, i ponoszą z reguły mniejsze ryzyko zatrudnienia niewłaściwej osoby. Wysoką wartość respondenci przypisują także sieciom osobistych powiązań. W przypadku małych podmiotów gospodarczych relacje te pozwalają budować grupy docelowych klientów, dostawców, kooperantów.

Źródła przewagi konkurencyjnej firm rodzinnych

Przewaga konkurencyjna firmy oznacza, że przedsiębiorstwo osiąga nadrzędną pozycję wobec konkurentów na rynku, na którym prowadzi działalność gospodarczą. Przedmiotem realizowanego badania było uzyskanie odpowiedzi na pytanie, jakie są źródła przewagi konkurencyjnej firm rodzinnych? Co decyduje o tym, że jedne firmy osiągają lepsze wyniki a inne gorsze, oraz co stanowi źródło ich sukcesu rynkowego? Przedsiębiorstwa funkcjonujące na rynku muszą ciągle porównywać się z konkurencją i wykazywać zdolności do rywalizowania. W literaturze wymienia się zaproponowane przez M. Portera dwa zasadnicze źródła przewagi konkurencyjnej – przywództwo kosztowe i różnicowanie produktu. Oprócz tych podstawowych czynników za źródła przewagi konkurencyjnej uważa się także:

Tablica 2 Składniki stanowiące największą wartość przedsiębiorstwa*

Wyszczególnienie	Liczba odpowiedzi
Majątek rzeczowy	8
Kapitał finansowy	8
Kapitał ludzki	16
Marka firmy	20
Rodzinność	8
Lojalni klienci	17
Sieć osobistych powiązań	10

* Respondenci mogli wskazać więcej niż jedną odpowiedź.

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Tablica 3 Źródła przewagi konkurencyjnej firm rodzinnych*

Wyszczególnienie	Liczba odpowiedzi
Przywództwo kosztowe – niższe niż u konkurentów koszty wytwarzania, niższe ceny produktów	7
Zróżnicowanie produktu – bogata oferta dostosowana do potrzeb klientów	12
Specyficzne umiejętności – tradycyjna receptura, nowoczesne technologie, wysoka jakość produktów	5
Przewaga czasowa – szybsze niż u konkurentów wytwarzanie i dostarczanie produktów	3
Reputacja firmy, rozpoznawalność firmy w środowisku, budowanie pozytywnego wizerunku firmy w środowisku lokalnym	13
Elastyczność reagowania na potrzeby rynku	16
Innowacyjne rozwiązania technologiczne	3
Dobrze rozwinięta sieć dystrybucji	6
Skuteczne metody zarządzania	7

* Respondenci mogli wskazać więcej niż jedną odpowiedź.

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

a) Umiejętności podstawowe – wszystko to, co przedsiębiorstwo potrafi wytwarzać lepiej od innych funkcjonujących na tych samych rynkach, umiejętności specyficzne, unikatowe.

b) Przewagę czasową – polegającą na minimalizowaniu czasu wytwarzania produktu lub świadczenia usługi, co staje się możliwe dzięki dostępowi do nowoczesnych technologii w postaci internetu, telefonii komórkowej czy zaawansowanych programów komputerowych.

c) Zdolności wyróżniające – takie jak: reputacja zapewniająca trwałe pozytywne odczucia wobec przedsiębiorstwa i jego oferty, relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem zewnętrznym, elastyczność reagowania na zmiany wewnątrz i na zewnątrz organizacji, innowacyjne rozwiązania technologiczne.

Wymienione powyżej źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa nie wyczerpują wszystkich aspektów tego zjawiska. Przewagą konkurencyjną mogą być także takie czynniki jak kanały marketingowe, wykwalifikowany personel czy posiadane patenty.

Uczestniczącym w badaniu przedsiębiorców spytano, jakie źródła przewagi

konkurencyjnej dostrzegają w firmach rodzinnych. Respondenci najczęściej wskazywali cechę charakterystyczną dla małych podmiotów gospodarczych – *elastyczne reagowanie na potrzeby rynku* (16 odpowiedzi). Drugą pozycję w rankingu uzyskała odpowiedź: *reputacja firmy, rozpoznawalność firmy w środowisku, budowanie pozytywnego wizerunku firmy w środowisku lokalnym* – 13 wskazań.

Obserwacje i prowadzone badania wskazują, iż firmy rodzinne bardzo dbają o kreowanie pozytywnego wizerunku swoich przedsiębiorstw, prowadzenie firmy traktują w perspektywie wieloletniej, a nawet wielopokoleniowej, stąd wynikają strategie działania nastawione na budowanie rozpoznawalności marki, dobrej reputacji. Za istotne źródło przewagi konkurencyjnej uznano także zróżnicowanie produktów, dostosowanie ich do oczekiwań klientów – 12 odpowiedzi. Przywództwo kosztowe wskazało tylko 7 respondentów. Można to zapewne tłumaczyć zrozumieniem przez przedsiębiorców rodzinnych faktu, iż konkurowanie małych firm rodzinnych, szczególnie produkcyjnych i handlowych, z dużymi sieciowymi przedsiębiorstwami ponoszącymi niższe koszty jednostkowe

jest trudne, należy więc upatrywać źródeł konkurencyjności w innych obszarach działania firmy: różnicowaniu produktów, wyróżnianiu swojej oferty lub elastyczności działania. Przedsiębiorcy biorący udział w badaniu stwierdzili, że marka ich firmy jest rozpoznawalna na rynku (23 odpowiedzi). Pięciu właścicieli firm stwierdziło, że trudno określić, czy ich marka jest rozpoznawalna. Nikt nie uznał, że jest nierozpoznawalna.

Przeprowadzone badania pilotażowe pozwalają sformułować wstępne wnioski na temat kondycji przedsiębiorstw rodzinnych funkcjonujących w regionach peryferyjnych Polski, ich siły konkurencyjnej, czynników kształtujących konkurencyjność oraz barier ograniczających możliwości rozwoju. Ocena aktywności ekonomicznej podmiotów rodzinnych dokonana została na podstawie tendencji zmian w wielkości zatrudnienia i perspektyw rozwoju badanych podmiotów, określonych poprzez zamierzenia biznesowe przedsiębiorców. Uzyskane odpowiedzi wskazują, że mimo spadku koniunktury w gospodarce polskiej i niekorzystnych warunków ekonomicznych w gospodarce globalnej, w większości firm rodzinnych uczestniczących w badaniu zatrudnienie jest stabilne lub wzrosło w ostatnim roku. Uzyskane wyniki obrazują pozytywną rolę firm rodzinnych w stabilizowaniu zatrudnienia nawet w okresie dekonjunktury

w gospodarce. Niemal wszyscy uczestnicy badania zamierzają prowadzić firmę w najbliższym okresie.

Z uzyskanych od przedsiębiorców informacji można wnioskować, że w ostatnim roku zwiększyła się ich siła konkurencyjna, rozumiana jako zdolność firmy do zwiększania przychodów ze sprzedaży, zwiększania zysków, wzrostu udziału w rynku, wzrostu sprzedaży na eksport, wzrostu inwestycji, prowadząca w długim okresie do wzrostu wartości rynkowej. Świadczą o tym dane dotyczące wielkości sprzedaży, osiągniętych dochodów, wielkości inwestycji, udziału w rynku i sprzedaży na eksport. Za główne źródła swojej przewagi konkurencyjnej respondenci uznali: elastyczne reagowanie na potrzeby rynku, dobrą reputację, budowanie pozytywnego wizerunku firmy w środowisku lokalnym, dostosowanie się do oczekiwań klientów.

Analiza danych pozwala na sformułowanie wniosku, że przedsiębiorczość rodzinna charakteryzuje się zróżnicowanymi źródłami konkurencyjności, które są pochodną jej specyficznych cech. Potwierdza to opinie występujące w literaturze przedmiotu, że przedsiębiorczość rodzinna to niejednorodny model prowadzenia działalności gospodarczej, wymagający pogłębionych badań empirycznych, które umożliwią pełniejsze poznanie mechanizmu ich funkcjonowania, relacji panujących na styku rodziny i przedsiębiorstwa.

Bibliografia:

1. *Firmy rodzinne – determinanty funkcjonowania i rozwoju. Współczesne aspekty zarządzania*, Ł. Sułkowski (red.), „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Tom XII, Zeszyt 6, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Łódź, 2011, s. 10.
2. Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A., *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa 2004, s. 24.
3. Komorowski J., *Cele i wartości współczesnego przedsiębiorstwa. Ujęcie behawioralne*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011, s. 239.
4. *Manifest Stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych*, „Biuletyn Stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych”, Nr 1/2008, s. 5.