



ROZWÓJ PRZEDSIĘBIORSTW NA RYNKU ZJEDNOCZONEJ EUROPY

Elwira Dębska
ELWI Spółka z o.o. Sp. K.

Wielopłaszczyznowa współpraca jako szansa rozwoju małych i średnich firm rodzinnych

Streszczenie

Celem rozważań jest wskazanie, jak istotne dla rozwoju małych i średnich firm rodzinnych, zajmujących się handlem oraz usługami, jest ich otwarcie się na nowe formy współpracy. W artykule przedstawiono charakterystykę współpracy w ramach networkingu, sieci biznesowych - klastrów oraz uczestnictwa w mediach społecznościowych. Aktywna działalność firm rodzinnych na tych płaszczyznach może przynieść im wiele wymiernych korzyści. Artykuł oparty jest na analizie źródeł wtórnych.

Słowa kluczowe: firmy rodzinne, networking, sieci biznesowe, klaster, media społecznościowe.

Kody JEL: D12, D85, M31, Z13

Wstęp

Od zarania dziejów firma rodzinna kojarzyła się z pracowitością i gospodarnością jej właścicieli, jednocześnie stanowiąc postawę rzetelnie wykonanej pracy i wysokiej jakości oferowanych produktów. Wiek XIX to czas rozwoju kolektywizmu, powstawania dużych fabryk i tak zwanych pegeerów. Wiek XX i początek XXI to okres rozwoju globalnych, korporacyjnych przedsiębiorstw. Mimo takiego biegu rzeczy, firmy rodzinne przetrwały do dziś i na współczesnym, konkurencyjnym rynku, charakteryzującym się wyższymi wymogami nabywców zaczynają mieć coraz większe znaczenie.

Bez wątpienia istotny wpływ odgrywają tu więzi rodzinne. To rodzina, jako jedna z najważniejszych instytucji ładu społecznego, stanowi obszar, w którym zachodzi proces socjalizacji człowieka. Tak samo jak rozwijające się cechy osobowości ludzkiej oddziałują na jej otoczenie, tak też osobowość przedsiębiorstwa rodzinnego warunkuje jego stosunki ze środowiskiem. To właśnie właściciele przedsiębiorstw rodzinnych oraz sposób i podejście do nowych metod rozwoju ich firm mają największy wpływ na to, jak potoczą się jej dalsze losy. Czy będą to firmy marginalne na rynku lokalnym, dążące jedynie do wypracowania zysku niezbędnego do bieżącego utrzymania się, czy raczej staną się firmami godnymi polecenia, posiadającymi uznanie klientów i nieodczuwającymi ciągle zmieniających się warunków na rynku.

Celem rozważań jest wskazanie możliwości i konieczności wielopłaszczyznowej współpracy przedsiębiorstw rodzinnych, zajmujących się handlem oraz usługami jako szansy ich rozwoju na współczesnym rynku polskim. Rozważania oparte zostały na analizie źródeł wtórnych, głównie literatury przedmiotu oraz doświadczeniach autorki, która zarządza małą firmą rodzinną.

Małe i średnie przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce

Małe i średnie przedsiębiorstwa (określane wspólnym mianem MSP) mają kluczowe znaczenie dla funkcjonowania wolnego rynku oraz rozwoju gospodarki nie tylko w Polsce, ale i na całym świecie. Szacuje się, że około 60% firm funkcjonujących w Unii Europejskiej to firmy rodzinne. W Polsce stanowią one prawie 80% MSP, co przekłada się na 50% udział w tworzeniu PKB oraz ok. 60% w kreowaniu wszystkich miejsc pracy (Jabłoński 2009; Stawicka 2010). Wśród firm rodzinnych dominują mikroprzedsiębiorstwa (około 90%), następnie około 9% stanowią firmy rodzinne małe, zatrudniające od 10 do 49 pracowników. Jedynie niewielki odsetek stanowią w tej kategorii firmy duże (Kowalewska 2009a). Najbardziej popularnymi branżami, w których funkcjonują firmy rodzinne są: hotelarstwo i gastronomia, transport, gospodarka magazynowa, łączność oraz handel hurtowy i detaliczny (Kowalewska 2009b), co świadczy o tym, iż firmy te zajmują się przede wszystkim handlem i usługami, a nie produkcją.

Wśród wielu definicji przedsiębiorstw rodzinnych najczęściej wskazuje się na następujące dwa kryteria – własność i zarząd. Dlatego też zdaniem I. Jabłońskiego, za przedsiębiorstwo rodzinne można uznać „podmiot gospodarczy, w którym prawa własności (w całości lub decydującej części) i zarząd (wywieranie decydującego wpływu na kierownictwo) pozostają w rękach jednej rodziny” (Jabłoński 2009). Firmami rodzinnymi są zarówno mikrofirmy, jak na przykład firma – zwycięzca z 2012 roku konkursu na mikroprzedsiębiorcę organizowanego przez Fundację Kronenberga – wydawnictwo Kurtiak i Ley (firma, małżeństwo z Koszalina), tworzącego bibliofilskie książki, jak również koncerny światowe, jak na przykład Ikea, BMW czy Michelin, a w Polsce na przykład firma cukiernicza Andrzeja Blikle.

Głównymi cechami firm rodzinnych, pozwalającymi im przetrwać w globalnej rzeczywistości, a jednocześnie będącymi ich atrybutami są (Jabłoński 2009):

- przedsiębiorczość,

- pracowitość,
- gotowość do ryzyka,
- innowacyjność (szczególnie w pierwszym okresie funkcjonowania),
- pełne zaangażowanie w działalność firmy
- znacznie większa efektywność wykorzystania majątku trwałego firmy,
- bardziej racjonalne zarządzanie kosztami przedsiębiorstwa.

Problemy rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce

Współczesne problemy firm rodzinnych nie różnią się w znaczącym stopniu od problemów firm istniejących dwadzieścia lat temu, kiedy w Polsce ta forma działalności gospodarczej zaczęła się rozwijać. Typowe, niezmiennie, jednocześnie w dużej mierze wynikające z podstawowych postaw zachowań ludzkich bariery dla rozwoju „family biznesu” to:

1. Problemy i konflikty związane z rodzinnym charakterem biznesu – z jednej strony w tego rodzaju przedsiębiorstwie mamy do czynienia z dużym zaufaniem do współpracowników (w końcu to rodzina), co może skutkować łatwością podejmowania ryzykownych decyzji, ale z drugiej strony uwidacznia się kwestia utrzymania rodziny, co z kolei przejawia się niechęcią do podejmowania ryzyka czy zachowawczością w stosunku do innowacji.
2. Skuteczność sukcesji i transferów międzypokoleniowych, mogąca prowadzić do częstych kryzysów towarzyszących zmianie pokolenia zarządzającego firmą rodzinną – problemy mogą pojawić się na płaszczyźnie braku umiejętności porozumienia się między osobą zarządzającą a nowym pokoleniem przejmującym władzę.
3. Zastosowanie zarządzania strategicznego – cele rodziny dominującej mogą znaleźć się w konflikcie z celami kontrolowanego przez nią podmiotu, czyli z jednej strony – zysk w wymiarze finansowym przedsiębiorstwa, a z drugiej strony – wartości wyznawane przez rodzinę.
4. Problemy wzrostu, etapów rozwoju i profesjonalizacji biznesów rodzinnych związane z ograniczaniem roli najemnych menadżerów przez członków rodziny właścicielskiej. Sytuacja ta w dużej mierze wynika z chęci zaakcentowania przez firmy rodzinne niezależności (wśród rodziny też można znaleźć ekspertów). Z drugiej strony, zatrudnienie osoby spoza rodziny mogłoby zaburzyć układ rodzinny (osłabić przedsiębiorstwo).
5. Problemy psychologiczne i społeczne związane z osobą założyciela, sukcesorów, udziałowców i pracowników biznesów rodzinnych – omnipotencja i autokratyzm zarządzającego założyciela biznesu rodzinnego.
6. Bariery kulturowe – nepotyzm i familizm w kulturze organizacyjnej oraz w sferze zarządzania zasobami ludzkimi (Andrzejewski 2012, s. 78-80).

Poza tymi szczególnymi dla firm rodzinnych problemami rozwoju, można jeszcze wypunktować sprawy, które dotyczą ogólnie rzecz biorąc wszystkich podmiotów gospodarczych z sektora MSP. Zaliczyć do nich można przede wszystkim zbyt wysokie koszty pracy, zbyt długo trwające procedury administracyjne, brak stabilizacji przepisów prawnych,

przejawiające się w głównej mierze wysokimi podatkami, a co za tym idzie zwiększającymi koszty prowadzenia działalności gospodarczej. Bardzo często przekłada się to dalej na brak lub zminimalizowanie jakichkolwiek inwestycji. To z kolei rodzi następną barierę: brak inwestycji prawie zawsze związany jest z brakiem dostępu do nowych technologii (Stawicka 2010; Drzewiecka 2012).

Szanse i możliwości rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych

Większość przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce to przedsiębiorstwa małe i średnie. Z jednej strony są więc zdecydowanie bardziej elastyczne i łatwiej reagują na turbulentną gospodarkę oraz na nowe wymagania klientów i rosnącą konkurencję. Z drugiej zaś należy zwrócić uwagę, iż w większości nie posiadają wystarczających środków finansowych pozwalających im budować własne strategie marketingowe czy szkolić swój personel w zakresie obsługi klienta czy zarządzania.

Chcąc się dostosować do zmieniającej się rzeczywistości gospodarczej, umacniać swoją pozycję rynkową, stawać się coraz bardziej konkurencyjnych, małe i średnie przedsiębiorstwa rodzinne zaczęły tworzyć różnego rodzaju sieci, uczestniczyć w stowarzyszeniach biznesowych oraz doceniać rolę, którą odgrywają obecnie media społecznościowe. Przedsiębiorstwa rodzinne zauważyły w tych formach działania swoją szansę na rozwój w obecnym skomputeryzowanym świecie.

Networking

Networking ogólnie rzecz ujmując jest formą wielopłaszczyznowych relacji, które od zawsze towarzyszyły nam w życiu. W ujęciu biznesowym jest to stała sieć kontaktów biznesowych, która sprzyja wymianie informacji (dzieleniu się specjalistyczną wiedzą, zdobywaniu informacji o innych branżach), nawiązywaniu nowej współpracy czy rekomendowaniu swoich usług (kontakty z klientami, znalezienie pracy czy specjalistów z innej branży). Podkreśla się, że *networking* może być przydatny w rozwoju kariery, znalezieniu pracy czy rozwoju własnego biznesu (Andrzejewski 2012).

Podstawą efektywnego *networkingu* jest tworzenie bezinteresownych związków opartych na zaufaniu. Sieć kontaktów *networkingowych* można tworzyć przez nieoficjalne i oficjalne rozmowy, spotkania, zjazdy czy konferencje, ponadto za sieć biznesowych kontaktów uważać również można nawiązywanie kontaktów internetowych, spotkania towarzyskie czy kontakty podczas doksztalcania się. Tak więc *networking* daje przedsiębiorcom bardzo duże pole manewru i sposobności nawiązywania ciekawych i często bardzo przydatnych znajomości oraz kształtowania relacji z klientami. Jednak największym zyskiem, który przynosi firmom uczestnictwo w *networkingu* jest bezpieczeństwo i elastyczność. Te dwie cechy są obecnie nie do przecenienia przez przedsiębiorstwa rodzinne. Pozwalają dostosować się do ciągle zmieniającego się otoczenia, wpasować w niszę rynkową oraz zdywersyfikować kontrahentów. A to z kolei często prowadzi do zwiększenia sprzedaży, zainteresowania usłu-

gami, a także rozpoznawalności marki na rynku. Wśród przykładów *networkingu* przedsiębiorstw rodzinnych można wymienić m.in.:

- Family Business Network Poland (<http://firmyrodzinne.org/o-nas/family-business-network-poland/>),
- Fundacja Firm Rodzinne (<http://firmyrodzinne.org/>),
- Inicjatywę Firm Rodzinnych (<http://firmyrodzinne.pl/o-ifr>),
- otwarte *networkingowe* śniadania biznesowe prowadzone w ramach spotkań firm należących do Północnej Izby Gospodarczej (<http://www.izba.info/>).

Podsumowując należy podkreślić, że ta forma współpracy zyskuje coraz więcej zwolenników, a firmy zauważają coraz więcej korzyści wynikających z uczestnictwa w *networkingu*. Jak prognozują specjaliści w tym zakresie, w najbliższych 20 latach liczba firm zrzeszonych w różnego rodzaju klubach, stowarzyszeniach czy sieciach *networkingowych* zwiększy się z 15% do 50% (Andrzejewski 2012).

Sieci biznesowe

Duża konkurencja oraz nieprzewidywalność rynku spowodowały, że firmy, chcąc utrzymać swoją pozycję rynkową, skłonne są do podjęcia współpracy w ramach sieci powiązań. Taka koncepcja współpracy rozwinęła się już w latach 70. XX wieku, przetrwała do dziś i skutecznie odnajduje się dzisiejszych czasach. Sieci biznesowe to nic innego jak współpraca i budowanie relacji w ramach kilku podmiotów gospodarczych w celu zwiększenia możliwości sprzedażowych, rozwoju geograficznego, dywersyfikacji dostawców i odbiorców oraz wielu innych celów. W dobie obecnej globalizacji każdej dziedziny życia, firmy zmuszone są do zmiany swojego podejścia ze skupionego głównie na działaniu w pojedynkę, na podejście charakteryzujące się rozwijaniem współpracy i relacji biznesowych w grupie. Zmienny i niepewny rynek oraz kryzysy ostatnich lat dosadnie pokazały to wszystkim firmom i obecnie nikogo nie trzeba przekonywać o skuteczności i opłacalności takiego podejścia (Drzewiecka 2012).

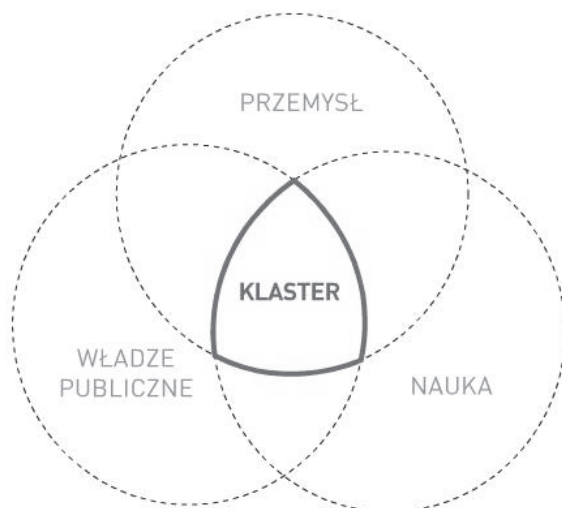
Aby sieć biznesowa mogła istnieć, musi być ze sobą powiązanych kilka podmiotów. Jest to bowiem forma sojuszy między firmami, które wspólnie realizują cele gospodarcze. Koniecznie muszą zachodzić między tymi podmiotami interakcje (zarówno formalne, jak i nieformalne). Dzięki takim relacjom, opartym głównie na zaufaniu i długoterminowych umowach, możliwe jest w ramach struktury sieci obniżenie kosztów np. marketingu czy zaopatrzenia. Takie powiązania mogą stać się również źródłem przewagi konkurencyjnej (Andrzejewski 2012).

Jedną z form sieci biznesowych, która może być skutecznie wykorzystywana przez firmy rodzinne są klastry. Jest to forma współpracy między przedsiębiorcami głównie z jednego regionu, działającymi w jednej branży oraz sektorach pokrewnych, powiązanych realizacją wspólnych celów (Porter 2001). Tworzenie tego typu powiązań to proces wymuszany przez rynek. Firmy, które nie są w stanie poradzić sobie z ciągle zmieniającą się rzeczywistością rynkową, nie mogące samodzielnie zaistnieć, nie posiadające możliwości dotarcia do nowi-

nek technologicznych, skupiają się i rozpoczynają współpracę tworząc klastry. Klastry to sposób kreowania konkurencyjności przedsiębiorstw oraz skuteczny sposób poszukiwania efektów synergii wynikających ze współpracy poszczególnych podmiotów wchodzących w skład tzw. potrójnej helisy (*triple helix*; por. schemat 1), a więc między przedsiębiorcami, ludźmi nauki i władzami publicznymi (*Klastry* 2010).

Schemat 1

Funkcjonowanie Potrójnej Helisy klastra



Źródło: *Klastry* (2010).

Przykładami klastrów funkcjonujących w województwie zachodniopomorskim są (*Klastry* 2010):

- BTT (Budownictwo-Transport-Turystyka),
- Klaster Morski Pomorza Zachodniego,
- Zachodniopomorskie Drewno i Meble.

Media społecznościowe

Kolejnym narzędziem, które firmy rodzinne mogą wykorzystać w celu zwiększenia swojej konkurencyjności i rozwoju działalności są media społecznościowe. Media społecznościowe są obecnie nieodzownym elementem życia niemal każdego człowieka na świecie. Już nikt nie wyobraża sobie komunikowania się, wykonywania zawodowych czynności czy sprawdzania czegokolwiek bez użycia Internetu, który jest głównym środowiskiem rozwoju *social media*. Media społecznościowe prowadzą do zawiązywania interakcji z innymi

użytkownikami, są też serwisem społecznościowym jako pewnym narzędziem komunikacyjnym. Właśnie dzięki tym procesom współczesny Internet stał się Internetem 2.0, czyli tworzonym przez wszystkich jego użytkowników.

Tabela 1

Rodzaje serwisów społecznościowych i formy działań marketingu społecznościowego

Rodzaj	Charakterystyka	Przykłady	Cel obecności w firmie
Serwisy wideo	Umożliwiają zamieszczanie filmów przez użytkowników prywatnych i korporacyjnych, wraz z możliwością komentowania i oceniania materiałów.	YouTube, Wrzuta, video, Google.com	Budowanie wizerunku, przedstawienie produktów, uzupełnienie tekstów komunikujących z otoczeniem.
Blog firmowy	Dziennik informujący o życiu organizacji, poruszający tematy związane z działalnością firmy.	Platformy blogowe: wordpress.com, blogspot.com	Funkcja informacyjna, kształtowanie wizerunku marki, interakcja z klientami.
Serwisy społecznościowe	Skupiają internautów umożliwiając im wzajemny kontakt, rozrywkę i dzielenie się informacjami oraz grupowanie się wokół pewnych tematów i zagadnień.	Facebook, NK, Goldenline, Fotka	Zdobycie zaangażowanej społeczności – tzw. orędowników marki, zwiększenie sprzedaży, budowa wizerunku.
Serwisy social shoppingowe	Umożliwiają ocenę produktów i firm przez internautów oraz rekomendacje marek	Cokupic, Peryskop	Zwiększenie sprzedaży, popularyzacja marki
Společnościowe serwisy geolokacyjne	Wykorzystanie funkcji GPS w urządzeniach, umożliwia wymianę info. o aktualnym miejscu przebywania oraz odkrywanie ciekawych miejsc i ofert.	Google Maps, Foursquare, Facebook Places, Loopt	Oferowanie zniżek i promocji dla użytkowników.
Zakupy grupowe	Umożliwiają firmom dotarcie do szerszej grupy klientów, a internautom dokonywanie zakupu po okazyjnej cenie.	Groupon, Grupper, SweetDeal	Zwiększanie sprzedaży, popularyzacja marki

Źródło: Grzechowiak, Jaskowska, Małek (2010, s. 5).

Obecnie firmy rodzinne, chcąc umiejętnie wykorzystać media społecznościowe, powinny skupić się na czymś więcej niż tylko przekazywaniu informacji o firmie i chęci zwiększenia sprzedaży (taką rolę do tej pory posiadały tradycyjne media, jak i tradycyjne strony internetowe), ale skupić się także na zbudowaniu pozytywnych relacji z potencjalnymi kontrahentami (dostawcami i odbiorcami) oraz pracownikami. I dopiero stworzenie tych relacji na różnych poziomach między klientami, pracownikami firmy i samą firmą ułatwi realizację konkretnych celów związanych pośrednio i bezpośrednio ze sprzedażą czy wynikami ekonomicznymi. Pozwala to między innymi na:

- redukcję kosztów obsługi klienta,
- zwiększenie ceny jaką są skłonni płacić klienci dzięki lepszemu dopasowaniu do potrzeb i większej lojalności,
- zredukowaniu kosztów dzięki pomocy ludziom w budowaniu relacji (Stopczyński 2012, s. 108).

Media społecznościowe funkcjonują w Internecie pod różnymi postaciami, między innymi spotkać je można w formie magazynów, blogów, weblogów, mikroblogów, fotoblogów, wideoblogów, wiki, podcastów, serwisów gromadzących muzykę, zdjęcia i video, rankingów oraz zakładek społecznościowych (*social bookmarking*). W tabeli 1 przedstawiono kilka rodzajów mediów, które mogłyby zostać wykorzystane przez przedsiębiorstwa rodzinne.

Konkludując, uczestnictwo firm rodzinnych w mediach społecznościowych może im przynieść wiele cennych informacji, dostarczanych w czasie rzeczywistym, co z punktu konieczności przystosowania się przez te firmy do turbulentnego rynku jest rzeczą wręcz niezbędną. Ponadto, media społecznościowe mogą stać się ich źródłem przewagi konkurencyjnej, umocnić wizerunek marki, dają możliwość prezentacji swojej oferty i zwiększenia sprzedaży, są źródłem wiedzy o sytuacji na rynku i preferencjach konsumentów. *Social media* dla firm rodzinnych są sposobem na dotarcie do klientów, dają możliwość dostosowania się do ich potrzeb, co wydaje się być zdecydowanie lepszym rozwiązaniem niż ciągłe cięcie kosztów.

Podsumowanie

Obecnie, w tak bardzo zmiennych i niepewnych warunkach otoczenia gospodarczego wiele przedsiębiorstw rodzinnych w pierwszej kolejności skupia się na przetrwaniu, a dopiero potem skłania się ku jakimkolwiek koncepcjom rozwoju. Ale również w tej sytuacji istnieją niewielkie szanse na znalezienie przez firmę rodzinną odpowiednio wysokich środków finansowych pozwalających jej na zrealizowanie często bardzo skomplikowanych i drogich strategii rozwoju. Dlatego właśnie działania inicjujące różne formy współpracy między firmami czy prezentacji firmy w Internecie, wydają się być idealnym rozwiązaniem, przynoszącym wymierne korzyści, jak: wzrost konkurencyjności, wzrost innowacyjności, wzrost sprzedaży, redukcja kosztów, budowanie marki oraz relacji,

a ostatecznie również i zysk ekonomiczny. Wszystkie przedstawione w artykule metody czy możliwości nawiązywania kontaktów są formą adaptacji i wynikiem kreatywnej elastyczności firm rodzinnych.

Mocnym punktem przedsiębiorstw rodzinnych jest ich długowieczność i bardzo często rola lidera na rynku lokalnym. Właśnie kwestia identyfikacji społecznej daje przewagę i możliwości rozwoju tym firmom. Ludzie znacznie łatwiej utożsamiają się z czymś, co znają od lat i mają to tego zaufanie, niż z dużym przedsięwzięciem, które często nie szanuje wyznawanych przez nich wartości. Coraz częściej przecież zwracamy uwagę na jakość produktów, a nie na najniższą cenę. A to mogą nam zapewnić firmy, które w swoich celach i strategiach zakładają coś więcej niż tylko ukierunkowanie na zysk, ale również na inne niematerialne wartości.

Kolejną sprawą, na którą warto zwrócić uwagę jest fakt, iż obecnie globalizacja, która często wymusza coraz bardziej międzynarodowy charakter firm, czy wahania na rynkach gospodarczych, nie zmieniają wyznawanych przez firmy rodzinne wartości, takich jak ciężka praca, uczciwość, integracja czy zadowolenie interesariuszy (Stawicka 2010). A za takie właśnie cechy firma może otrzymać pozytywnego „like’a” od klientów.

Bibliografia

- Andrzejewski M. (2012), *Networking i sieci biznesowe dla rozwoju polskich firm rodzinnych*, (w): Marjański A. (red.), *Firmy rodzinne – współczesne wyzwania przedsiębiorczości rodzinnej. Determinanty rozwoju*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Tom XIII, Zeszyt 8, Łódź.
- Drzewiecka B. (2012), *Znaczenie sieci MSP dla konkurencyjności przedsiębiorstw rodzinnych*, (w): Marjański A. (red.), *Firmy rodzinne – współczesne wyzwania przedsiębiorczości rodzinnej. Determinanty rozwoju*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Tom XIII, Zeszyt 8, Łódź.
- Grzechowiak M., Jaskowska B., Małek A. (2010), *Raport social media 2010*, Internet Standard, Warszawa.
- Jabłoński I. (2009), *Rodzinne lokomotywy gospodarki*, „Przewodnik Katolicki”, nr 17, http://www.przewodnik-katolicki.pl/nr/spoleczenstwo/rodzinne_lokomotywy_gospodarki.html [dostęp: 04.01.2014].
- Klustry* (2010), Ministerstwo Gospodarki, Warszawa, <http://www.mg.gov.pl/Wspieranie+przedsiębiorczosci/Wsparcie+finansowe+i+inwestycje/Klustry> [dostęp: 14.03.2014].
- Kowalewska A. (red.) (2009a), *Badanie firm rodzinnych – raport końcowy*, PARP, Warszawa.
- Kowalewska A. (red.) (2009b), *Firmy rodzinne – szanse i wyzwania*, PARP, Warszawa.
- Porter M.E. (2001), *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa.
- Stawicka E. (2010), *Firmy rodzinne jako przykład przedsiębiorstw zarządzanych przez wartości, ich sens i znaczenie*, SGGW, Warszawa, http://www.wne.sggw.pl/czasopisma/pdf/PRS_2010_T10%2825%29_z2_s110.pdf [dostęp: 10.03.2014].
- Stopczyński B. (2012), *Wykorzystanie mediów społecznościowych w przedsiębiorstwach rodzinnych*, (w): Marjański A. (red.), *Firmy rodzinne – współczesne wyzwania przedsiębiorczości rodzinnej. Determinanty rozwoju*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Tom XIII, Zeszyt 8, Łódź.

Sułkowski Ł., Marjański A. (2009), *Firmy rodzinne – jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Poltext, Warszawa.

Multidimensional Cooperation as a Chance for Development of Small and Medium Family Companies

Summary

An aim of considerations is to indicate how important for development of small and medium family firms dealing with trade and services their openness to new forms of cooperation is. In her article, the author presented the characteristics of cooperation within the framework of networking, business networks, clusters, and participation in social media. An active operation of family firms in these areas may yield them many measurable benefits. The article is based on an analysis of secondary sources.

Key words: family firms, networking, business networks, cluster, social media.

JEL codes: D12, D85, M31, Z13

Многоплановое сотрудничество – шанс развития малых и средних семейных фирм

Резюме

Цель рассуждений – указать, насколько существен для развития малых и средних семейных фирм, занимающихся торговлей и услугами, их выход на новые формы сотрудничества. В статье представлена характеристика сотрудничества в рамках организации сетей, формирования бизнес-сетей, кластеров и участия в социальных медиа. Активное действие семейных фирм на этих полях может им принести много измеримых выгод. Статья основана на анализе вторичных источников.

Ключевые слова: семейные фирмы, формирование сетей, бизнес-сети, кластер, социальные медиа.

Коды JEL: D12, D85, M31, Z13

Artykuł nadesłany do redakcji w grudniu 2014 roku

© All rights reserved

Afiliacja:
Elwira Dębska
Adres do korespondencji:
ul. Wenedów 3E
75-847 Koszalin
tel.: 94 347 14 04