

Mikroprzedsiębiorstwa rodzinne w Wielkopolsce (2008–2010)

Ewa Więcek-Janka

W artykule przedstawiono wybrane aspekty działalności mikroprzedsiębiorstw w Wielkopolsce. Na podstawie literatury przedmiotu i badań własnych dokonano analizy struktury mikroprzedsiębiorstw, jej bieżącej działalności rynkowej i organizacyjnej, wybieranych form komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej, planów i form realizowania inwestycji, występowania konfliktów oraz wykorzystania wiedzy w zarządzaniu firmą.

1. Wstęp

Mimo iż w literaturze tematu brak jest definicji pojęcia mikroprzedsiębiorstwa rodzinnego, na całym świecie to właśnie te przedsiębiorstwa tworzą często filary gospodarek narodowych. W USA 10% rodzin prowadzi własne interesy, zatrudniając do 8 spokrewnionych osób, i generuje 10 bilionów dolarów zysku rocznie (Olson i in. 2003: 639). W Polsce brakuje ogólnokrajowych badań nad wkładem mikroprzedsiębiorstw rodzinnych w rozwój gospodarki. Pierwszy i podstawowy problem dla realizacji badań dotyczy określenia „mikroprzedsiębiorstwo rodzinne”. Wielu autorów przyjęło, w myśl kodeksu cywilnego, że firmy rodzinne to te, których właścicielami na drodze dziedziczenia lub wkładu kapitałowego są członkowie jednej rodziny (np. małżonkowie).

W Polsce, podobnie jak w Europie, większość firm rodzinnych to małe lub średnie przedsiębiorstwa. Do małych przedsiębiorstwa zalicza się te, w których liczba zatrudnionych osób nie przekracza 50, natomiast w przedsiębiorstwach średnich zatrudnienie wynosi od 51 do 250 pracowników. Szczególnie jednak interesujące są mikroprzedsiębiorstwa, zatrudniające do 9 osób, a których obrót netto nie przekroczył 2 mln euro.

Wobec tego za mikroprzedsiębiorstwa rodzinne należy uznać takie, których właścicielami na drodze dziedziczenia są członkowie jednej rodziny, a zatrudnienie nie jest większe niż 9 osób oraz ich obrót netto nie przekracza 2 mln euro.

W literaturze przedmiotu dostępne są wiarygodne źródła, które informują że w USA w mikroprzedsiębiorstwach rodzinnych zatrudnionych jest od 21 do 23 milionów członków rodzin (Olson i in. 2003: 639). O podobne informacje (dane ilościowe) na rynku polskim jest znacznie trudniej. Nie bierze się

to jednak z braku zatrudniania w ogóle, ale – jak wynika z obserwacji autorki – z nieformalnego uczestnictwa w działalności firmy rodzinnej z pominięciem wysokich kosztów pracy (tzw. szara i czarna strefa zatrudnienia).

W przedstawionych badaniach wykorzystano próbę mikroprzedsiębiorstw rodzinnych z regionu Wielkopolski, uznano bowiem ten region za dobrze rozwinięty gospodarczo, z niskim bezrobociem, otwartym nastawieniem na innowacje i ze stosunkowo wysoką stabilnością na rynku.

2. Wyróżniki przedsiębiorczości rodzinnej

Zarządzanie firmą rodzinną, zwłaszcza tą najmniejszą, zatrudniającą do 9 osób, jest wyzwaniem dla przedsiębiorców tworzących firmy jako zabezpieczenie rodzin w warunkach gospodarki rynkowej. Okazuje się, że te mikroorganizmy rynkowe dają sobie świetnie radę na rynku podczas globalnego kryzysu finansowego. Przyczyn takiego stanu rzeczy można doszukać się w relacjach wewnętrznych takich firm. Przynależność do rodziny wzmacnia organizację, scala ją wewnętrznie. Źródłami siły takich firm stają się: lęk o przyszłość rodziny, współzależność celów, synergia w działaniu, wykorzystanie wiedzy ukrytej itp. Paradoksalnie, im większe siły destrukcyjne oddziałują na firmę (zmniejszony popyt, problemy z płynnością finansową), tym większa mobilizacja sił wewnętrznych firmy dla utrzymania stabilności firmy.

W literaturze przedmiotu można odnaleźć kilka podejść do klasyfikacji przedsiębiorstw rodzinnych. Sułkowski (2004: 108) dzieli firmy rodzinne ze względu na kluczowe wartości i tworzy 4 grupy:

1. Firmy kreujące „tradycje rodzinne”. Są to „przedsiębiorstwa koncentrujące się trwale na jednej domenie działalności i niedokonujące zmian tej domeny”. Wśród badanych przez Sułkowskiego 40 firm 50% to przedsiębiorstwa należące do tej kategorii.
2. Firmy nastawione na zys rodzinny to „podmioty należące zwykle do grupy MSP, które nie wykazują przywiązania do jednej dziedziny działalności, ale dokonują zmian domeny kierując się kryterium rentowności danego sektora”.
3. Korporacje rodzinne. W grupie tej mieszczą się średnie i duże firmy rodzinne.
4. Konglomeraty jednostek biznesu kontrolowanych przez rodzinę – to zazwyczaj „podmioty o wysokich zasobach finansowych oraz wysokich kompetencjach zarządzających” i stanowią one niewielki odsetek firm rodzinnych.

Większość badanych przez Sułkowskiego firm nie posiada sformalizowanej misji, a istniejąca, niesformalizowana misja dotyczy najczęściej rozwoju działalności. Przedsiębiorstwa rodzinne mają również zazwyczaj niesformalizowaną wizję strategiczną, traktowaną jako plan kontynuacji pomysłów i realizacji biznesu, które towarzyszyły zakładaniu przedsiębiorstwa.

Przewaga konkurencyjna badanych w ostatnich latach firm leży w zaangażowaniu i kompetencjach zarządzających i członków rodziny. Osoba charzmatycznego zarządzającego, właściciela lub sukcesora jest postacią kluczową dla konkurencyjności firmy. W pracach Sułkowskiego (2004) ocenia się, że 90% firm rodzinnych bazuje na wiedzy i doświadczeniu swoich założycieli. Firmy rodzinne działają na rynku, wybierając jedną z trzech dróg, priorytetów w działaniu:

- priorytet interesów firmy,
- priorytet interesów rodziny,
- kompromis między interesami firmy i rodziny.

Wśród celów firm rodzinnych Bojewska (2004: 56) wymienia utrzymanie wartości kulturowanych przez pokolenia, odpowiednie postrzeganie firmy przez otoczenie, przetrwanie i umocnienie firmy rodzinnej oraz wzrost zysku. W swoich badaniach Bojewska (2004: 61) zwraca uwagę na programy inwestycyjne w mikroprzedsiębiorstwach i stwierdza we wnioskach: „trudno mówić o przedsięwzięciach innowacyjnych (...). Brak innowacji powoduje, że mikrofirmy mają mniejsze szanse przetrwania, tym bardziej osiągnięcia przewagi konkurencyjnej”.

Safin (2007: 211) przywołuje wyniki badań przeprowadzonych na próbie przedsiębiorstw krakowskich. Preferowanymi celami działania są tu głównie: samorealizacja – 55%, zadowolenie z pracy „na własnym” – 30%, zysk – 30%, tworzenie miejsc pracy dla rodziny – 15%.

Prowadzenie analiz strategicznych w badanych przez Sułkowskiego przedsiębiorstwach jest przeważnie intuicyjne. Decyzje są w nich podejmowane przez zarządzającego przy konsultacji z członkami rodziny (60%), rzadziej autokratycznie przez zarządzającego-właściciela (40%). Charakterystyczną cechą określającą firmy rodzinne jest kontrola realizacji celów przedsiębiorstwa przez uczestniczących w procesie pracy członków rodziny, wymieniających się opiniami, co skutkuje wzmocnieniem systemu nadzoru i wpływa na kulturę organizacyjną.

W działalności firm rodzinnych dominuje silne pragnienie osiągnięcia samodzielności i uniezależnienia się od banków kredytowych i dużych kooperantów. Jest to wynikiem działalności w „burzliwym otoczeniu” i uwarunkowań prawnych (np. zakaz odsprzedaży udziałów). Winnicka-Popczyk (2009: 140) dodaje, że kredyty są zbyt drogie dla mikro i małych firm, a wysokie zabezpieczenia dla banków ograniczają dostęp do nich. Podaje, że 87% nowo powstających polskich przedsiębiorstw rodzinnych rozpoczyna swoją działalność, opierając się jedynie na własnych oszczędnościach. Ważnym powodem tego faktu są też obawy przed ryzykiem uzależnienia się od zewnętrznych zasobów finansowych. Wyniki badań Jeżaka z zespołem (Jeżak, Popczyk i Winnicka Popczyk 2004: 45) wskazują, że 44% przedsiębiorstw finansuje swą działalność wyłącznie zasobami własnymi, a 56% uzupełnia je stosunkowo niewielkim i najczęściej obrotowym kredytem bankowym i że podobna struktura źródeł finansowania wystąpiła na etapie rozpoczynania

działalności gospodarczej. Wśród powodów niechęci firm rodzinnych do zewnętrznych źródeł finansowania autor wymienia: skomplikowane procedury, wysoki koszt, ryzyko utraty bezpieczeństwa finansowego rodziny, troska o zachowanie prywatności oraz poczucie unikalności. Fakt, że przedsiębiorstwa rodzinne dobrze radzą sobie z objawami światowego kryzysu, jest bardzo interesujący. Obserwuje się wśród nich mniej bankructw, chybionych inwestycji, zadłużania się ponad miarę i zwolnień pracowniczych.

3. Rodzinne interesy a interesy mikroprzedsiębiorstwa

W Polsce funkcjonuje około 1,5 mln mikroprzedsiębiorstw, zatrudniających 2,9 mln pracowników, co stanowi około 95,5% małych i średnich przedsiębiorstw (Balcerowicz 2009: 66). Co roku powstaje około 200 tys. mikroprzedsiębiorstw, tyle samo firm likwiduje swoją działalność. Zazwyczaj są to firmy rodzinne, które zapewniają zatrudnienie właścicielom i innym w rodzinie (Jeżak, Popczyk i Winnicka-Popczyk 2004: 8–12). W trakcie działania firmy te borykają się z wieloma barierami, np.: skomplikowanymi procedurami zakładania działalności gospodarczej i jej rozliczania, trudnościami w uzyskaniu kredytów inwestycyjnych, niekorzystnymi warunkami współpracy z kooperantami, jak również problemami związanymi z zarządzaniem i relacjami rodzinnymi. Ważnym elementem warunkującym rozwój firmy jest charakter prowadzenia biznesu związany z osobą właściciela. Klasyfikację mikroprzedsiębiorców ze względu na realizowane role w firmie przedstawiono w tabeli 1.

| Realizowana rola | Perspektywa rozwoju | Charakterystyka właściciela | Udział w% |
|----------------------------|---------------------|--|-----------|
| Rzemieślnika | Operatywna | Skupia się na wynagrodzeniu uzyskiwanym z wykonywanej przez siebie pracy fizycznej | 30 |
| Klasycznego przedsiębiorcy | Taktyczna | Koncentruje się na maksymalizowaniu dochodów | 50 |
| Menedżera | Strategiczna | Nastawiony na doskonalenie zarządzania przedsiębiorstwem w długim okresie | 15 |
| Eksperta | Realizacja wizji | Prowadzi własną działalność gospodarczą w wolnym zawodzie | 5 |

Tab. 1. Klasyfikacja mikroprzedsiębiorców. Źródło: opracowanie na podstawie Ł. Sułkowski 2006. Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach rodzinnych w Polsce. Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, nr 1, s. 36.

Rozwój mikroprzedsiębiorstwa rodzinnego jest związany z zapewnieniem odpowiednich ścieżek kariery członkom rodziny. Mikroprzedsiębiorstwa posiadające wizję i realizujące określoną strategię firmy uwzględniają, w ten

czy inny sposób, ścieżki kariery członków rodziny (Sułkowski 2004: 35). Zrównoważone zarządzanie (również marketingowe), obejmujące politykę rekrutacji, motywowania, kierowania oraz rozwoju pracowników, powinno dążyć do uzyskania balansu pomiędzy celami przedsiębiorstwa oraz celami rodziny. Taka równowaga pozwala zagwarantować ciągły rozwój i efekty rynkowe przedsiębiorstwa. Często jednak w praktyce firm rodzinnych ów *constans* zostaje zachwiany (Bojewska 2004). Zaspokajanie potrzeb rodziny i więzi rodzinne biorą górę nad koniecznym profesjonalizmem i odpowiednimi kwalifikacjami pracowników, ilością czasu poświęcanego firmie itp. Owa specyfika zachowania równowagi pociąga za sobą zarówno pozytywne, jak i negatywne konsekwencje.

| Zalety mikroprzedsiębiorstw rodzinnych | Wady mikroprzedsiębiorstw rodzinnych |
|--|---|
| Współpraca z rodziną zapewnia wewnętrzny komfort i poczucie, że wokół ma się sprawdzone osoby | Ruchy kadrowe |
| Członkowie rodziny mają świadomość, że pracują dla siebie | Kryteria rekrutacji i awansu są nieprofesjonalne, nie oparte na kompetencjach i talentach |
| Korzystanie z wiedzy ukrytej, niedostępnej dla „obcych” (własnego opracowanego <i>know-how</i>) | Toleruje się niewydajnych ludzi |
| Nie ma problemu z motywacją | Problemy są rozwiązywane w duchu ochrony rodziny, ze stratą dla profesjonalizmu |
| Decyzje są szybko podejmowane | Zbyt surowo ocenia się pracowników |
| Relacje zawodowe z przełożonymi mają charakter nieformalny | Łączenie życia zawodowego z prywatnym może się okazać źródłem poważnych kryzysów |
| Często demokratyczny charakter zarządzania | Konflikt w rodzinie może się przenosić na firmę, ze stratą dla jej profesjonalizmu |
| Sukcesja zapewnia następcę | Konflikt w firmie może się przenieść na relacje rodzinne |
| | Problemem bywa również sukcesja (jeśli kierujący firmą nie ma scenariusza swego odejścia) |
| | Niedostrzeganie możliwości wykorzystania przewag i zalet, jakie ma rodzinna firma |
| | Trudności z pokonywaniem efektu synergii wad tego typu firm |

Tab. 2. Zalety i wady mikroprzedsiębiorstw rodzinnych. Źródło: opracowanie własne.

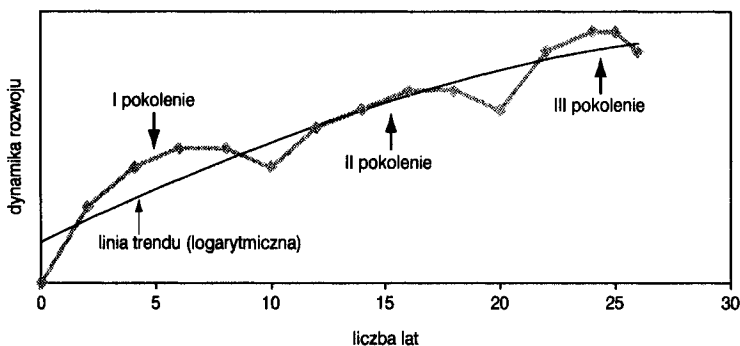
W tabeli 2 wyróżniono szereg zalet, ale także wad mikroprzedsiębiorstw rodzinnych, opracowanych na podstawie badań literaturowych i wywiadów z właścicielami mikroprzedsiębiorstw. Zalety mikroprzedsiębiorstw rodzinnych umiejętnie skorelowane z możliwościami otoczenia stanowią szansę na rozwój. Wady zaś w niekorzystnych warunkach przekształcają się w po-

ważne zagrożenia, prowadzące w konsekwencji do upadku firmy (zaledwie 30% firm rodzinnych jest zarządzanych przez drugie pokolenie rodziny, a jedynie 3% przez trzecie).

Mikroprzedsiębiorstwa rodzinne posiadają specyficzny cykl życia na rynku, związany z cyklem rozwoju rodziny (Wićcek-Janka 2008: 298). Główną różnicą w stosunku do innych organizmów rynkowych jest element sukcesji, czyli przejmowania przedsiębiorstwa przez kolejne pokolenia. W ramach cyklu wielopokoleniowego można wyróżnić podobną strukturę etapów, z których jednak każdy kolejny „pierwszy” realizowany jest na bazie wypracowanej wiedzy i doświadczeniu poprzednich zarządów (pokoleń) firmy. Pokolenie pierwsze, drugie i kolejne realizują koncepcje rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego w następujących fazach:

- Faza przedsiębiorczości stanowi okres, w którym założyciel (właściciel) wspierany jest przez innych członków rodziny. Jego zadaniem jest kreowanie i wdrażanie innowacyjnych koncepcji realizacji biznesu.
- Faza współpracy, w której w sposób scentralizowany wprowadza się określone zasady współdziałania.
- Kryzys kontroli jest fazą, w której następuje niemożność centralnego koordynowania wielu decyzji, co prowadzi (często) do konfliktów i dezintegracji przedsiębiorstwa.
- Faza formalizacji obejmuje procesy, w których dominuje sformalizowany sposób komunikacji zawartych w procedurach. Takie działania mają za zadanie ułatwić sprawowanie kontroli.
- Faza kryzysu władzy i sukcesji. Dochodzi do spadku wydajności i efektywności pracy, co skutkuje oddaniem władzy kolejnemu pokoleniu.

Po ostatniej fazie cyklu pierwszego pokolenia następuje kolejna faza przedsiębiorczości realizowana przez drugie pokolenie właścicieli. Przykład przebiegu cyklu życia mikroprzedsiębiorstwa rodzinnego zilustrowano na rysunku 1.



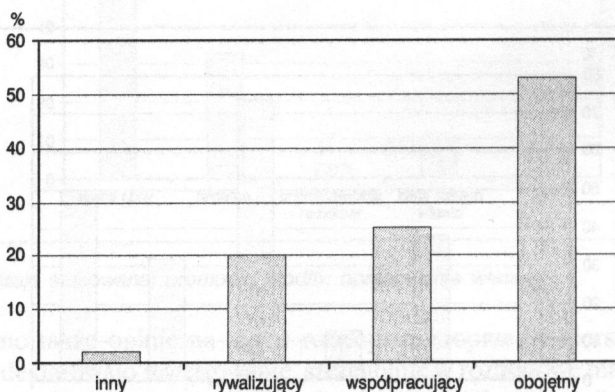
Rys. 1. Przykład cyklu życia mikroprzedsiębiorstwa rodzinnego (założonego w 1976 r.).
Źródło: opracowanie własne.

W pełnym cyklu życia mikroprzedsiębiorstwa rodzinnego (często od firmy mikro do średniej) następuje szereg zmian i zwrotów w stosowanej strategii rynkowej, tak aby interesy rodziny były zabezpieczone (Zellweger i Astrachan 2008). Zmiany te dotyczą zarówno zarządzania, jak i wprowadzania innowacji technologicznych i organizacyjnych.

4. Działalność mikrofirm rodzinnych

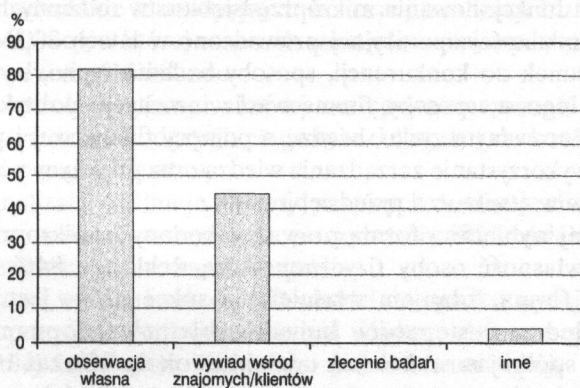
Funkcjonowanie mikroprzedsiębiorstw rodzinnych jest badane przez autorkę od 2002 r. W realizowanych ostatnio badaniach podjęto próbę opisanego wybranych aspektów działalności mikroprzedsiębiorstw, w tym rodzinnych. Badaniu poddano 309 mikroprzedsiębiorstw w Wielkopolsce. Jednostkami badanymi byli właściciele firm oraz ich klienci (średnio 40 w każdej firmie), dobranych do badania metodą jednostek typowych. Badania dotyczące funkcjonowania mikroprzedsiębiorstw rodzinnych w różnych aspektach działalności operacyjnej prowadzono w latach 2008–2010. Rozpoznano stosunek do konkurencji, sposoby badania rynku, wybrane działania marketingowe, sposoby finansowania inwestycji, politykę kadrową, zmiany w generowanym zysku, wiedzę o pomocy finansowej i programach UE, a także wykorzystanie zarządzania wiedzą oraz przyczyny pojawiających się konfliktów w strukturze przedsiębiorstwa.

Najczęściej wybieraną formą prawną w badanych mikroprzedsiębiorstwach jest własność osoby fizycznej, którą deklaruje 84% poddanych badaniu. Ta forma, zdaniem właścicieli i sukcesorów, jest najłatwiejsza pod względem dostępności. Innymi wybieranymi formami są spółki cywilne oraz spółki jawne, których udział jest około 8%, zaś 1% stanowią spółki z o.o.

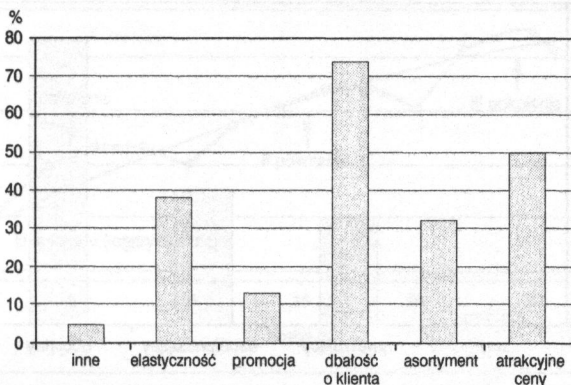


Rys. 2. Stosunek do konkurencji. Źródło: opracowanie własne.

Mikroprzedsiębiorstwa, które odnalazły swoje miejsce na rynku, w pełni zaspokajają stworzoną niszę rynkową, mają najczęściej obojętny stosunek do konkurencji (53%), należą do nich jednostki oferujące usługi specjalistyczne, takie jak kancelarie adwokackie i notarialne oraz gabinety lekarskie. W podobny sposób reagują na działania konkurencji punkty handlowe z elektroniką czy też kawiarenki internetowe. Styl rywalizujący przyjmuje 25% badanych. Można tu odnaleźć firmy zajmujące się handlem artykułami spożywczymi i tekstyliami oraz obuwem i farmacją. Współpraca objawia się głównie wśród firm zajmujących się finansami i bankowością, a także niekiedy wśród gabinetów lekarskich. Wyniki zaprezentowano na rysunku 2. Pozostałe 2% mikroprzedsiębiorstw interesuje się konkurencją w taki czy inny sposób. Głównym sposobem pozyskiwania danych o konkurencji jest obserwacja własna i wywiady prowadzone w środowisku lokalnym oraz wśród znajomych. Uzyskane wyniki prezentuje rysunek 3.



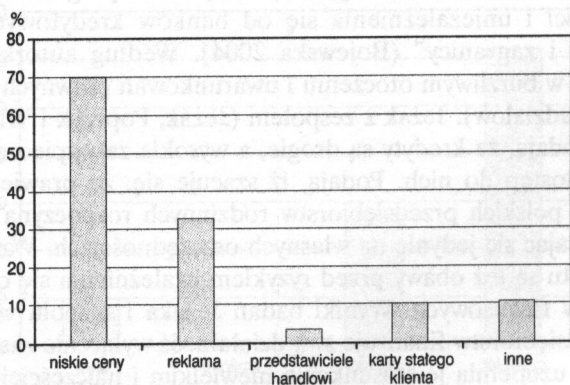
Rys. 3. Sposoby badania konkurencji. Źródło: opracowanie własne.



Rys. 4. Sposoby walki z konkurencją. Źródło: opracowanie własne.

Istotnym czynnikiem podnoszącym konkurencyjność wśród mikroprzedsiębiorstw rodzinnych jest dbałość o satysfakcję klienta, którą deklaruje 78% badanych. Niestety w 48% firm wystarczające jest konkurowanie na rynku niskimi cenami (por. rysunek 4).

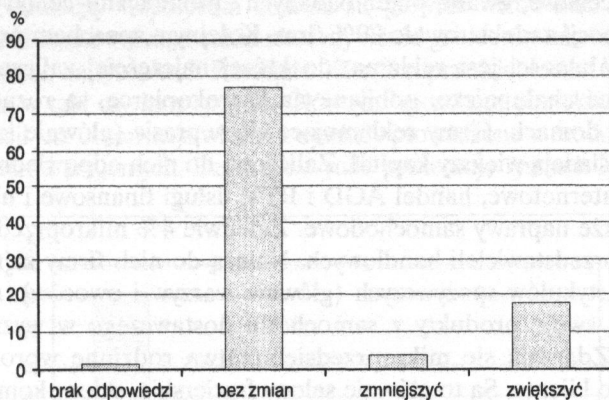
Kolejnym stałym czynnikiem bieżącej działalności mikrofirm jest komunikacja z klientami. Przeprowadzone badania wskazały, że głównym narzędziem komunikacji marketingowej stosowanym przez mikroprzedsiębiorstwa są obniżki cenowe, zwane przez badanych „promocjami cenowymi”. Taki rodzaj promocji zadeklarowało 70% firm. Kolejnym sposobem promowania własnej działalności jest reklama, do której najczęściej zaliczano ulotki. Produkowane chałupniczo, odbijane na kserokopiarce, są roznoszone po okolicznych domach. Firmy reklamujące się w prasie (głównie lokalnej) to te, które posiadają większy kapitał. Zaliczono do nich odpowiednio: apteki, kawiarnie internetowe, handel AGD i RTV, usługi finansowe i ubezpieczeniowe, a także naprawy samochodowe. Zaledwie 4% mikroprzedsiębiorstw korzysta z przedstawicieli handlowych. Należą do nich firmy zajmujące się sprzedażą artykułów spożywczych (głównie warzyw i owoców), najczęściej sprzedające swoje produkty z samochodu dostawczego w wyznaczonych miejscach. Zdarzają się mikroprzedsiębiorstwa rodzinne wprowadzające karty stałego klienta. Są to głównie salony fryzjerskie, sklepy komputerowe, a także inne firmy, z których usług można korzystać okresowo (np. myjni samochodowe). Wartości te zilustrowano na rysunku 5.



Rys. 5. Rodzaje stosowanej promocji. Źródło: opracowanie własne.

Zbadano także opinie na temat rozwoju mikroprzedsiębiorstw. Aż 76% badanych deklarowało inwestowanie, szczególnie w rozbudowę maszyn, narzędzi i aparatury (57% badanych). Inwestycje w rozwój pracowników realizuje 30% firm, a dotyczy to najczęściej przedsiębiorstw zajmujących się finansami bankowością i ubezpieczeniami. W rozbudowę obiektów inwestowały głównie

firmy zajmujące się handlem artykułami spożywczymi, tworząc nowe sklepy, wybierając nowe formy sprzedaży swoich wyrobów (np. z dowozem do domu), czy też tworząc inne lokalizacje i sieci sklepów. Nie zaobserwowano szczególnych odchyłeń w badanych branżach w zakresie polityki personalnej: 18% przedsiębiorców deklaruje zwiększenie zatrudnienia, a jedynie 4% zamierza je zmniejszyć. Ten aspekt badań ilustruje rysunek 6.

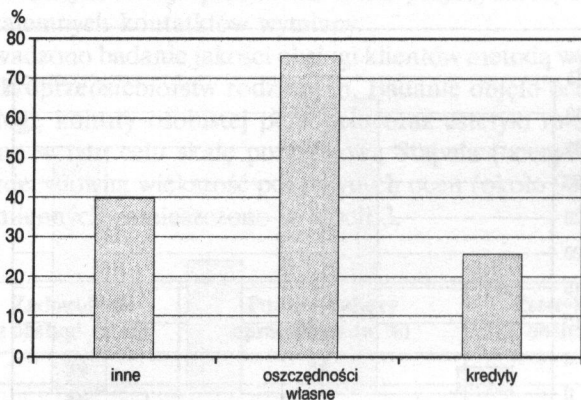


Rys. 6. Strategia kadrowa. Źródło: opracowanie własne.

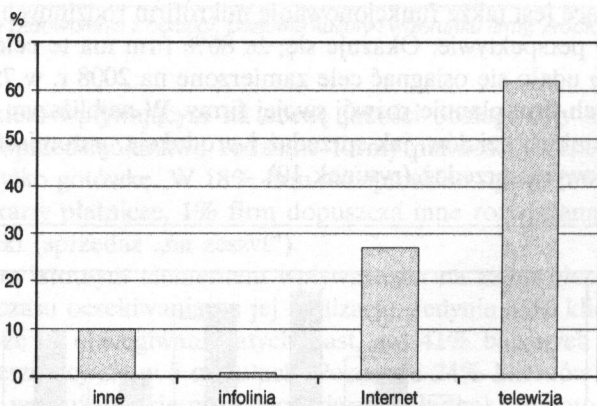
„W działalności firm rodzinnych dominuje silne pragnienie osiągnięcia samodzielności i uniezależnienia się od banków kredytowych, wielkich kooperantów i zagranicy” (Bojewska 2004). Według autorki wynika to z działalności w burzliwym otoczeniu i uwarunkowań prawnych (np. zakazu odsprzedaży udziałów). Jeżak z zespołem (Jeżak, Popczyk i Winnicka-Popczyk 2004) dodają, że kredyty są drogie, a wysokie zabezpieczenia banków ograniczają dostęp do nich. Podają, iż szacuje się, że prawie 90% nowo powstających polskich przedsiębiorstw rodzinnych rozpoczyna swoją działalność, opierając się jedynie na własnych oszczędnościach. Ważnym powodem tego faktu są też obawy przed ryzykiem uzależnienia się od zewnętrznych zasobów finansowych. Wyniki badań Jeżaka i zespołu wskazują też, że 44% przedsiębiorstw finansuje swą działalność wyłącznie zasobami własnymi, a 56% uzupełnia je stosunkowo niewielkim i najczęściej obrotowym kredytem bankowym i że podobna struktura źródeł finansowania wystąpiła na etapie rozpoczynania działalności gospodarczej.

Do innych częstych źródeł finansowania działalności firm rodzinnych Safin (2007: 318) zalicza też pożyczki i kredyt handlowy. Wśród powodów niechęci firm rodzinnych do zewnętrznych źródeł finansowania autor wymienia: skomplikowane procedury, wysoki koszt, ryzyko utraty bezpieczeństwa finansowego rodziny, troskę o zachowanie prywatności oraz poczucie unikalności. Finansowanie bieżącej działalności oraz inwestycji to duży problem, z którym bory-

kają się mikroprzedsiębiorcy rodzinni. W 73% badanych mikroprzedsiębiorstwach inwestycje finansuje się z oszczędności i wkładów własnych (rysunek 7). Istotnym problemem w dofinansowaniu inwestycji jest brak znajomości (lub niewystarczająca znajomość) programów wspierających rozwój takich jednostek oraz stosunkowo niski poziom wykorzystania dotacji.



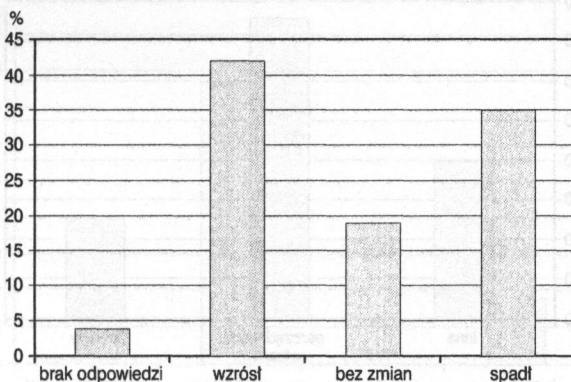
Rys. 7. Sposoby finansowania. Źródło: opracowanie własne.



Rys. 8. Obszary czerpania informacji o UE. Źródło: opracowanie własne.

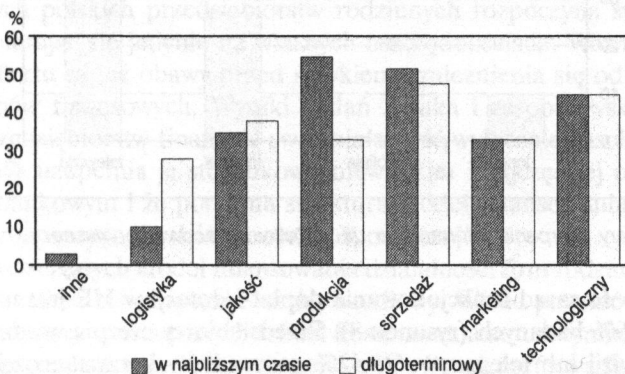
Znajomość zasad funkcjonowania dopłat i dotacji w UE jest nadal niska i dotyczy 26% badanych (rysunek 8). Przedsiębiorcy czerpią wiedzę najczęściej z telewizji lub telegazety. W 42% przypadków korzystano z Internetu, jednak ten rodzaj pozyskiwanych informacji na temat UE dotyczy jedynie przedsiębiorstw posiadających łącza internetowe. W 5% badanych firm korzy-

sta się z informacji telefonicznej w instytucjach i agencjach rozwoju rynku regionalnego. W 20% mikroprzedsiębiorstw znane są programy UE, które pomagają w rozwoju sektora małych i średnich przedsiębiorstw, jednak tylko połowa z nich korzysta z dotacji – są to głównie firmy z sektora bankowego i ubezpieczeniowego. Zbadano także kształtowanie się obrotów w mikroprzedsiębiorstwach rodzinnych, co przedstawiono na rysunku 9.



Rys. 9. Zmiany w obrocie netto. Źródło: opracowanie własne.

Interesujące jest także funkcjonowanie mikrofirm rodzinnych w dłuższej strategicznej perspektywie. Okazuje się, że 86% firm ma te cele sprecyzowane, a 45% udało się osiągnąć cele zamierzone na 2008 r. w 75%. Ponad 80% badanych firm planuje rozwój swojej firmy. W najbliższym czasie planują rozwój takich działów, jak sprzedaż i produkcja, natomiast w okresie długoterminowym sprzedaż (rysunek 10).



Rys.10. Deklarowany rozwój firmy. Źródło: opracowanie własne.

5. Obsługa klienta

Obsługa klienta, satysfakcja z obsługi oraz tworzenie sieci lojalnych klientów jest kolejnym kluczowym elementem bieżącej działalności mikroprzedsiębiorstwa rodzinnego. Rodzinny charakter relacji interpersonalnych tworzy specyficzną, towarzyską atmosferę ułatwiającą komunikację z klientem. Tworzenie osobistych relacji sprzedawca–klient przyczynia się do budowania trwałych wzajemnych kontaktów wymiany.

Przeprowadzono badanie jakości obsługi klientów metodą wywiadu wśród klientów mikroprzedsiębiorstw rodzinnych. Badanie objęło ocenę: zadowolenia z obsługi, kultury osobistej personelu oraz estetyki miejsca obsługi. Wykorzystano w tym celu skalę porządkową Stapela (oceny: od –3 do 3) i uzyskano zdecydowaną większość pozytywnych ocen (około 95%). Rozkład badanych zmiennych zamieszczono w tabeli 3.

| Ocena | Zadowolenie z obsługi (w %) | Poziom kultury sprzedawcy (w %) | Estetyka miejsca obsługi (w %) |
|-------|-----------------------------|---------------------------------|--------------------------------|
| 3 | 39 | 45 | 23 |
| 2 | 46 | 40 | 40 |
| 1 | 10 | 11 | 24 |
| –1 | 5 | 3 | 6 |
| –2 | 0 | 1 | 6 |
| –3 | 0 | 0 | 1 |

Tab. 3. Ocena zadowolenia z obsługi, poziomu kultury i wizerunku firmy. Źródło: opracowanie własne.

Czynnikiem wpływającym na ocenę jakości obsługi były akceptowane przez mikroprzedsiębiorstwo rodzinne formy płatności. Większość (63%) akceptuje tylko gotówkę. W 18% firm akceptowane są przelewy, tyle samo akceptuje karty płatnicze, 1% firm dopuszcza inne rozwiązania, np. kredyt konsumencki (sprzedaż „na zeszyt”).

Kolejnym istotnym elementem wpływającym na zadowolenie z obsługi jest ocena czasu oczekiwania na jej realizację. Jedynie 35% klientów zadeklarowało, że są obsługiwani natychmiast, zaś 41% badanych oceniło ten czas na mieszczący się w 5 minutach. Pozostałe 24% klientów wskazywało na znaczne wydłużanie się czasu oczekiwania. Jednak akceptowalny przez klienta czas oczekiwania jest zmienny, a zależy między innymi od branży, w jakiej działa przedsiębiorstwo, cierpliwości i charakteru klienta. Mimo to oczekiwanie powyżej 30 minut na obsługę zostało ocenione jako niedopuszczalne i, zdaniem klientów, świadczy o braku szacunku dla oczekujących. Konsekwencją może być utrata stałych, lojalnych odbiorców.

Następną zmienną poddaną badaniu była ocena pierwszego kontaktu z personelem mikroprzedsiębiorstwa (kontakt wzrokowy, zainteresowanie klientem, empatia). Uzyskane wyniki wskazują, iż 62% personelu wykazuje,

w ocenie klientów, inicjatywę i zainteresowanie klientem, 20% robi to zaś w zależności od wyglądu kupujących, 15% zachowuje się zmiennie, a 3% nie jest zainteresowanych kontaktem. Wybiórcze zainteresowanie klientem może świadczyć o brakach edukacyjnych w przygotowaniu personelu obsługi.

6. Przepływ informacji i wiedzy w mikrofirmach rodzinnych

W literaturze można spotkać wiele przykładów wykorzystania teorii zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach średnich i dużych. Brakuje opracowań dotyczących przepływu informacji i wiedzy w mikroprzedsiębiorstwach. Zarządzanie wiedzą wymaga stworzenia przyjaznej atmosfery dla wiedzy i jej integracji w miejscu pracy. W badanych przedsiębiorstwach rodzinnych stosuje się zarówno zarządzanie informacjami, których przejawem jest posiadanie baz danych dostawców i klientów, jak również elementy zarządzania wiedzą. Najważniejsze zadeklarowane przez badane firmy zawarto w tabeli 4.

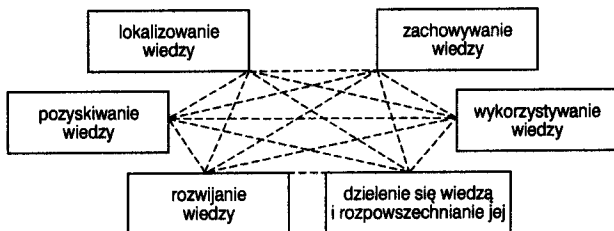
| Elementy zarządzania wiedzą w badanych przedsiębiorstwach | % |
|--|----|
| Działalność strategiczna firmy oparta na wiedzy rodziny | 91 |
| Kultura zarządzania wiedzą przyjazna atmosfera dla rozwoju wiedzy | 51 |
| Kształcenie ekspertów dziedzinowych wśród rodziny | 98 |
| Kształcenie ekspertów dziedzinowych (nie należących do rodziny) | 25 |
| Utrzymywanie wiedzy ukrytej | 87 |
| Przechwytywanie wiedzy ukrytej od innych firm | 42 |
| Nacisk na pracę zespołową i kulturę współpracy | 57 |
| Szkolenia, kursy, podnoszenie kwalifikacji dla członków rodziny | 99 |
| Szkolenia, kursy, podnoszenie kwalifikacji dla pracowników spoza rodziny | 55 |
| Implementacja zarządzania wiedzą wśród dostawców | 1 |
| Implementacja zarządzania wiedzą wśród odbiorców instytucjonalnych | 11 |
| Implementacja zarządzania wiedzą wśród odbiorców indywidualnych | 4 |

Tab. 4. Zadeklarowane działania w zakresie zarządzania wiedzą w badanej próbie. Źródło: opracowanie własne.

Koncepcja zarządzania wiedzą prezentowana przez Probst, Rauba i Romhardta (2004) obejmuje sześć kluczowych procesów ściśle z sobą powiązanych. Ingerencja w którykolwiek z procesów wywołuje zmianę w całym układzie. Dlatego ów układ należy odbierać systemowo. Kluczowe procesy zarządzania wiedzą zilustrowano na rysunku 11.

Pierwszym analizowanym procesem było lokalizowanie wiedzy wewnętrznej i zewnętrznej. W większości badanych mikrofirm rodzinnych (82%) deklarowano przejrzystość struktur pozyskiwania informacji (głównie o dostawcach i odbiorcach). Ta sama liczba przedsiębiorstw określiła jako ważne

zasoby społeczne firmy oraz zadeklarowała zabezpieczenie odpowiedniej atmosfery dla rozwoju wiedzy.



Rys. 11. Procesowy model zarządzania wiedzą. Źródło: A. Fazlagić 2006. Zarządzanie wiedzą. Recepta na sukces w biznesie, Gniezno: Wydawnictwo GWSH Milenium.

Kolejny proces jest związany z pozyskiwaniem wiedzy i najczęściej prowadzony jest przez samych właścicieli i pracowników, a dotyczy pozyskiwania informacji o konkurencji (ofercie asortymentowej, usługowej, cenach, stosowanych promocjach), klientach (instytucjonalnych i indywidualnych), dostawcach (cenach, terminach płatności, dostawach). Jednak jedynie 45% badanych mikroprzedsiębiorstw rodzinnych zadeklarowało wykorzystanie komputerów do gromadzenia, przechowywania i analizowania zdobywanych informacji.

W procesie rozwijania wiedzy wykorzystuje się zdobyte informacje do tworzenia nowych pomysłów, wprowadzania zmian, modyfikacji asortymentu. Ponad 60% badanych przedsiębiorstw deklaruje wykorzystanie zdobywanej informacji w działaniach operacyjnych i strategicznych firmy.

W procesie dzielenia się wiedzą w mikroprzedsiębiorstwach stosuje się zasadę zastępowalności stanowisk. Oznacza to, że kompetencje oraz wiedza stanowią własność całej firmy. Badana próba mikroprzedsiębiorstw rodzinnych deklaruwała (100%) przepływ wiedzy w zakresie działalności firmy (głównie handlowej i usługowej).

W procesie wykorzystania wiedzy najczęściej pojawiają się elementy budowania strategii funkcjonowania firmy na podstawie wyuczonych lub wypracowanych technik. Niestety w badanych mikroprzedsiębiorstwach rodzinnych nie wyróżniono korzystania z licencji czy zarejestrowanych patentów.

Metodyka badań zawierała hipotezy, które zostały zweryfikowane statystycznie wraz z badaniem siły związku. W tym celu przeprowadzono analizę tabel dwudzielczych oraz wyznaczono statystykę chi-kwadrat z badaniem siły związku C-Pearsona.

Weryfikacja hipotez pozwoliła na ustalenie następujących zależności¹:

- Istnieje istotna zależność między postrzeganiem źródła wiedzy w doświadczeniu założyciela firmy a typem jej działalności (produkcyjnej, usługo-

wej, handlowej). Wysoką korelację zauważono zwłaszcza wśród przedsiębiorstw produkcyjnych i usługowych, niższą zaś w przedsiębiorstwach handlowych.

- Istnieje istotna zależność pomiędzy wiekiem firmy (dojrzałością) a przekonaniem o przekazywaniu wiedzy z pokolenia na pokolenie. Zależność między badanymi zmiennymi kształtuje się na poziomie średnim.
- Istnieje istotna zależność pomiędzy wiekiem firmy (dojrzałością) a sposobem działania firmy (indywidualny, własny, unikalny sposób). Uzyskane wyniki pozwalają sądzić, że nowe, często innowacyjne firmy częściej stosują unikalne sposoby działania (kierunek zależności jest ujemny).
- Istnieje istotna zależność pomiędzy typem prowadzonej działalności a korzystaniem z wiedzy ekspertów (wewnętrznych i zewnętrznych). Z wiedzy ekspertów zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych najczęściej korzystają przedsiębiorstwa produkcyjne, z wiedzy ekspertów wewnętrznych korzystają firmy usługowe, handlowe zaś rzadko deklarują wykorzystanie takiej wiedzy.

7. Konflikty w mikroprzedsiębiorstwach rodzinnych

Konflikt stanowi zderzenie sprzecznych interesów, celów, dążeń lub poglądów jednostek funkcjonujących w jednym miejscu i czasie. Biorąc pod uwagę taką interpretację, należy zwrócić uwagę na „miejsce i czas”. W przedsiębiorstwie rodzinnym członkowie zarówno rodziny, jak i przedsiębiorstwa w większości pełnią obie role, dzieląc i miejsce, i czas pomiędzy firmę i rodzinę, co może zwiększać intensywność konfliktów. Konflikty przybierają różne formy i natężenie – od konfliktów niegroźnych, dających się rozwiązać polubownie, do konfliktów antagonistycznych, których rozwiązanie następuje przez eliminację, zniszczenie lub podporządkowanie jednej ze stron. Klasyfikację konfliktów zidentyfikowanych w mikroprzedsiębiorstwach rodzinnych zawarto w tabeli 5.

Reprezentanci *szkoły stosunków międzyludzkich* wierzyli, że konflikt jest w każdej grupie zjawiskiem naturalnym i nieuniknionym (Robbins 1998: 293). Nie musi być czymś złym, a nawet może się stać pozytywną siłą, zwiększającą efektywność grupy. W sferze praktycznej zalecali akceptację konfliktu i szukali uzasadnień jego występowania. Według przyjętego obecnie *interakcyjnego* punktu widzenia konflikt jest nie tylko siłą pozytywną, ale w pewnym stopniu jest absolutnie konieczny do skutecznej działalności pracowników (Więcek-Janka 2006). Uzasadnia się to w ten sposób, że grupa (rodzina) harmonijna, pokojowa i współpracująca bywa statyczna, apatyczna i może nie reagować na konieczność wprowadzania zmian. Biorąc pod uwagę wnioski wynikające z interakcyjnego sposobu myślenia, zachęca się do podtrzymywania ciągłego niewielkiego poziomu konfliktu po to, by utrzymać w grupie żywotność, samokrytycyzm i kreatywność.

| Kryterium | Rodzaje konfliktów w mikroprzedsiębiorstwach rodzinnych |
|---------------------|--|
| Przedmiot konfliktu | <p>Ekonomiczne – wynikają z zasad podziału pracy, płacy, ze stosunków własnościowych</p> <p>Socjalne – dotyczą spraw bytowych, warunków pracy</p> <p>Organizacyjne – dotyczą zależności służbowych i rodzinnych, wartości i celów, jakie mogą być realizowane przez pracowników i członków rodziny</p> <p>Cel – rozbieżność celów członków rodziny i pracowników spoza rodziny</p> |
| Podłoże konfliktu | <p>Racjonalne – wynikają z rzeczowych, racjonalnych podstaw</p> <p>Irracjonalne – wynikają z przyczyn fikcyjnych, pozornych, z podejrzliwości, zawiści, ze stereotypów społecznych</p> |
| Formy konfliktu | <p>Jawne – pracownicy otwarcie wskazują na przyczynę</p> <p>Ukryte – uwidaczniają się pośrednio, a ich przyczyny są ukryte</p> |

Tab. 5. Klasyfikacja konfliktów. Źródło: opracowanie własne.

Przedsiębiorstwa rodzinne, zwłaszcza te najmniejsze, mają codzienny kontakt z sytuacjami konfliktogennymi nie tylko w sferze biznesu, ale także w rodzinie. Głównymi przyczynami konfliktów są najczęściej relacje ze strefy współdziałania firmy i rodziny. Postawiono tezę, iż prawidłowa komunikacja w rodzinie wpływa na umiejętność rozwiązywania konfliktów w sposób racjonalny.

W literaturze przedmiotu znaleźć można kilka teorii związanych z występowaniem konfliktów w przedsiębiorstwach rodzinnych. Safin (1997) wyróżnia cztery podstawowe rodzaje konfliktów:

- konflikty na styku rodzina–przedsiębiorstwo (jako sprzeczność interesów między odpowiedzialnością za rodzinę i przedsiębiorstwo),
- konflikty na styku rodzina–kapitał (między dążeniem do zapewnienia rozwoju przedsiębiorstwa a indywidualnymi interesami udziałowców),
- konflikty na styku rodzina–zarząd (jako problem „zmiany warty”),
- konflikty na styku przedsiębiorstwo–zarząd (jako problem „obcych” w firmie).

Problematykę konfliktów na styku interesów rodziny i przedsiębiorstwa przedstawiono w modelu 5C. Model ten zakłada utrzymanie ciągłej równowagi między celami biznesowymi a potrzebami i oczekiwaniami rodziny, a za kluczowe obszary konfliktów są uważane przede wszystkim (Kets de Vries, Carlock i Florent-Treacy 2007: 34–35):

- *Kapitał*. W jaki sposób są alokowane zyski?
- *Kontrola*. Kto i w jaki sposób ją sprawuje?
- *Kariera*. Czy pozostaje pole na indywidualny rozwój pracowników?

- *Konflikt*. Czy niejednoznaczność opinii członków rodziny wpływa na pogorszenie kontaktów biznesowych?
- *Kultura*. Jaką jakością kontaktów dysponują systemy rodzina i przedsiębiorstwo?

Jeżak z zespołem (Jeżak, Popczyk i Winnicka-Popczyk 2004) ograniczają tę klasyfikację do dwóch płaszczyzn:

- przenoszenia nierozwiązanych problemów rodzinnych na działalność przedsiębiorstwa (konflikt powstaje w systemie rodziny),
- występowania konfliktów w związku ze wspólną pracą w przedsiębiorstwie lub jego współwłasnością oraz przenoszenia ich na grunt rodzinny (konflikt powstaje w systemie firmy lub w systemie wartości).

Uwzględniając polską specyfikę kulturową, za najgroźniejsze konflikty rodzinne z punktu widzenia efektywności działania i ciągłości firmy można uznać:

- nieporozumienia co do wkładu pracy w firmie,
- nieporozumienia wokół podziału korzyści czerpanych z firmy,
- nieracjonalną rywalizację i uprzedzenia między członkami rodziny,
- trwałą rozbieżność stanowisk co do kierunków rozwoju firmy,
- rywalizację między dziećmi o przejęcie kierownictwa w firmie.

Kiedziuch (2006) uszczegóławia powyższe przykłady konfliktów, co zawarto w tabeli 6.

| Możliwa przyczyna konfliktu | Przykład zachowania |
|--|--|
| Niewłaściwe zaplanowanie sukcesji | Brak testamentu regulującego preferencje w dziedziczeniu Brak decyzji spadkowych Nieuporządkowanie dokumentów majątkowo-spadkowych Brak przedmażeńskich umów majątkowych Zapis w testamencie po równo każdemu spadkobiercy |
| Przekazywanie i przejmowanie kierownictwa w firmie | Brak dobrego przygotowania spadkobierców do przyjęcia nowej roli, brak przekazania praktycznej wiedzy o przedsiębiorstwie Uprzedzenia co do płci i wieku osoby mającej przejąć kierownictwo Przekonanie o tym, że to syn powinien zastąpić ojca Pierwszeństwo w przejmowaniu kierownictwa przysługuje zwykle najstarszym dzieciom |

cd. tab. 6.

| Możliwa przyczyna konfliktu | Przykład zachowania |
|--|--|
| Zasoby finansowe | <p>Brak ustaleń w zakresie podziału zysków oraz reinwestycji jego części</p> <p>Realizacja własnego stylu życia poszczególnych członków rodziny (konsumpcyjny styl życia)</p> <p>Wynagradzania pracowników – członków rodziny zgodnie z ich osobistymi potrzebami, a nie ze względu na ich realną użyteczność</p> <p>Brak środków na sfinansowanie wysokiego podatku od spadku lub darowizny</p> |
| Cechy osobowe lidera – właściciela firmy | <p>Potrzeba ciągłego kontrolowania</p> <p>Oporność na zmiany i innowacje</p> <p>Przekonanie, że jest się niezastąpionym</p> |
| Rodzinne modele zachowań | <p>Wtrącanie się niektórych członków rodziny „w nie swoje sprawy”</p> <p>Małostkowe spory i sprzeczki, np. na temat kto, co i kiedy powinien zrobić</p> <p>Nadmierna skrytość członków rodziny – nie wiadomo, co właściwie dzieje się w rodzinie i w samej firmie</p> <p>Lub przeciwne zachowanie – nieustanne rozmawianie o prowadzonym biznesie</p> <p>Prawo do zatrudnienia w firmie dla każdego członka rodziny bez względu na użyteczność jego pracy</p> <p>Nadmierna konkurencja między poszczególnymi członkami rodziny</p> |

Tab. 6. Najczęstsze przyczyny konfliktów w przedsiębiorstwach rodzinnych. Źródło: opracowanie na podstawie M. Kiedziuch 2006. *To co nieuniknione, ...czyli konflikty w rodzinnym przedsiębiorstwie*, <http://www.biznesrodzinny.pl/04-kwiecien2006/03.html>.

Zrealizowane badanie jest kontynuacją badań nad adaptacją do warunków polskich narzędzi badawczych prezentowanych w *Family Business Rewiew*. Celem prac badawczych było zastosowanie testu Q. Fleminga – *Family business checklist* (kafeteria biznesu rodzinnego operująca skalą punktową od 1 do 9) na próbie mikroprzedsiębiorstw rodzinnych w Wielkopolsce. Wykorzystano zaadaptowaną kafeterię Q. Fleminga.

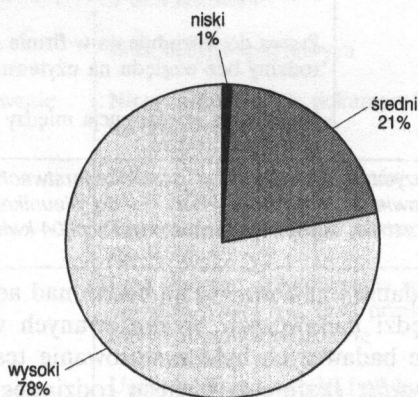
Wyniki badań pozwoliły na przeanalizowanie wpływu konfliktów na ogólną kondycję firm, biorąc pod uwagę dwa elementy: komunikację między rodziną i konflikty w przedsiębiorstwie. Kwestionariusz, wśród 30 pytań,

zawierał 6 pytań dotyczących sytuacji konfliktowych na styku relacji przedsiębiorstwa i rodziny. Dotyczyły one: poziomu komunikacji pomiędzy różnymi pokoleniami, poziomu zgody między członkami rodziny, konstruktywności rozwiązywania konfliktów wewnątrz własnej firmy, poszukiwania zadowalających rozwiązań konfliktów.

Przeprowadzono analizę tabel dwudzielnych oraz wyznaczono statystykę chi-kwadrat z badaniem siły związku C-Pearsona dla następujących hipotez²:

- konstruktywne rozwiązywanie problemów zależy od dobrej komunikacji międzypokoleniowej w rodzinie,
- rozwiązywanie kryzysów biznesowych tak, aby zachować jedność rodziny, zależy od poziomu zgody między członkami rodziny,
- uzyskany średni wynik w badaniu rośnie wraz z oceną poziomu komunikacji w pokoleniach,
- uzyskany średni wynik rośnie wraz z poziomem zgody między członkami rodziny,
- uzyskany średni wynik w teście rośnie wraz z wynikami rozwiązywania kryzysów biznesowych uwzględniających dobro rodziny.

Ponad 50% ankieterowanych firm określa poziom komunikacji pomiędzy różnymi pokoleniami w rodzinie i w firmie jako bardzo dobry (oceny od 7 do 9). Firmy rodzinne wysoko oceniają (ponad 50% badanych) poziom zgody między członkami rodziny zaangażowanymi w firmę. W sytuacjach kryzysowych i problematycznych członkowie rodziny starają się nie obwiniać siebie nawzajem. Ponad 70% ankieterowanych firm deklaruje, że członkowie rodziny działają jako zespół i wspólnie rozwiązują bieżące problemy.



Rys. 12. Rozkład średnich uzyskanych w badaniu. Źródło: opracowanie własne.

Powyższe rozkłady potwierdza rozkład średniego wyniku uzyskanego przez respondentów. Na rysunku 12 pokazano, że 78% przedsiębiorstw uzyskało średnią określoną jako wynik wysoki (średnia z przedziału 7–9), 21% należy do klasy średniej (przedział 6–4) i tylko 1% firm uzyskało średnią z przedziału 3–1.

8. Podsumowanie

Mikroprzedsiębiorstwa, jako najmniejsze organizmy rynkowe, muszą się liczyć z różnymi utrudnieniami. Począwszy od rejestracji firmy, organizacji pracy, zatrudnienia pracowników, a skończywszy na zdobyciu i utrzymaniu klientów. W ostatnich dwóch latach obserwuje się zwiększenie zainteresowania funkcjonowaniem mikroprzedsiębiorstw i firm rodzinnych przez instytucje finansowe, stowarzyszenia i fundacje. Coraz więcej inicjatyw adresowanych do nich znajduje swoich beneficjentów. Coraz łatwiej także można założyć firmę czy otrzymać kredyt inwestycyjny. Jednak mikroprzedsiębiorstwa muszą walczyć o klienta często z globalnymi producentami, odbiorcami i sieciami handlowymi. W tym nierównym zmaganiu to właśnie jakość obsługi klienta, brak anonimowości, tworzenie związków interpersonalnych opartych na nieformalnej komunikacji, wzajemnym zaufaniu i indywidualnym podejściu do kupujących pozwala na rozwój mikroprzedsiębiorstw, zwłaszcza rodzinnych.

Przeprowadzone badania pozwoliły wskazać te elementy, na które właściciele takich firm powinni zwracać szczególną uwagę, a należą do nich przede wszystkim:

- komunikowanie się z otoczeniem przedsiębiorstwa (klientami, konkurencją, instytucjami, bankami),
- optymalna działalność marketingowa nakierowana na jakość produktów, usług i kontaktów interpersonalnych,
- rozpoznawanie konfliktów i zarządzanie konfliktami wewnętrznymi i zewnętrznymi w firmie,
- zarządzanie wiedzą jawną i ukrytą w celu budowania przewagi konkurencyjnej.

Pozostaje liczyć na to, że w mikroprzedsiębiorstwach rodzinnych, jako bardziej elastycznych i szybciej reagujących na pojawiające się potrzeby rynku, wykorzysta się przewagę, jaką może dać jej rodzinny charakter.

Informacje o autorce

Dr Ewa Więcek-Janka – Katedra Marketingu i Sterowania Ekonomicznego, Wydział Inżynierii Zarządzania, Politechnika Poznańska.

E-mail: ewa-wiecek-janka@wp.pl.

Przypisy

1

| Hipoteza | Statystyka: | | |
|----------|-------------|---------|------------|
| | Chi-kwadrat | p | C-Pearsona |
| 1 | 10,5 | p=0,014 | 0,82 |
| 2 | 12,9 | p=0,001 | 0,68 |
| 3 | 11,4 | p=0,022 | 0,83 |
| 4 | 12,1 | p=0,007 | 0,84 |

2

| Hipoteza | Statystyka: | | |
|----------|-------------|-----------|------------|
| | Chi-kwadrat | p | C-Pearsona |
| 1 | 92,24 | p=0,01198 | 0,93 |
| 2 | 89,45 | p=0,00037 | 0,95 |
| 3 | 38,02 | p=0,00151 | 0,89 |
| 4 | 83,82 | p=0,00000 | 0,95 |
| 5 | 58,57 | p=0,00000 | 0,93 |

Bibliografia

- Balcerowicz, E. 2009. Mikroprzedsiębiorstwa na tle Unii Europejskiej, w: *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2007–2008*, s. 63–72. Radom: Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji – PIB.
- Bojewska, B. 2004. Przedsiębiorczość firm rodzinnych i jej mierniki. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, nr 14, Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej.
- Fazlagić, A. 2006. *Zarządzanie wiedzą. Recepta na sukces w biznesie*, Gniezno: Wydawnictwo GWSH Milenium.
- Jeżak, J., Popczyk, W. i A. Winnicka-Popczyk 2004. *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Kets de Vries, M.F.R., Carlock, R.S. i E. Florent-Treacy 2007. *Family Business on the Couch. A psychological perspective*, England: John Wiley & Sons.
- Kiedziuch, M. 2006. *To co nieuniknione, ...czyli konflikty w rodzinnym przedsiębiorstwie*, <http://www.biznesrodziny.pl/04-kwiecien2006/03.html>.
- Olson, P.D., Zuiker, V.S., Danes, S.M. Stafford, K., Heck R.K.Z. i K.A. Duncan 2003. The impact of the family and the business on family business sustainability. *Journal of Business Venturing*, nr 18, s. 639–666.
- Probst, G., Raub, S. i K. Romhard 2004. *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Kraków: Oficyna Wydawnicza.
- Robbins, S. 1998. *Zachowania w organizacji*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Safin, K. 1997. Przedsiębiorstwo rodzinne – nowy element polskiej gospodarki. *Gospodarka Narodowa*, nr 10.
- Safin, K. 2007. *Przedsiębiorstwa rodzinne – istota i zachowania strategiczne*, Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.
- Sułkowski, Ł. 2004. *Organizacja a rodzina: więzi rodzinne w życiu gospodarczym*, Toruń: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa.

- Sułkowski, Ł. 2006. Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach rodzinnych w Polsce. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 1, s. 35-41.
- Więcek-Janka, E. 2006. *Zmiany i konflikty w organizacji*, Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.
- Więcek-Janka, E. 2008. Internacjonalizacja jako element cyklu życia przedsiębiorstw rodzinnych, w: Z. Dworzecki i M. Romanowska *Strategie przedsiębiorstw w otoczeniu globalnym*, s. 297–307. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej.
- Winnicka-Popczyk, A. 2009. Stosunek do ryzyka a sposób finansowania strategii wzrostu w firmach rodzinnych. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, nr 540, s. 138–146.
- Zellweger, M. i J.H. Astrachan 2008. On the Emotional Value of Owning a Firm. *Family Business Review*, nr 4 (21), s. 347–363.