

Adrianna Lewandowska

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu

Alicja Hadryś-Nowak

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Wpływ czynników rodzinności na postrzeganie przedsiębiorstwa rodzinnego przez interesariuszy zewnętrznych w świetle badań własnych

The influence of family factors on family firm's stakeholders perception – evidence from research

Abstract: Assuming that family-owned company is an economic entity, in which ownership and management control remain in the hands of the family and the functioning of the entity involves more than one family member, it becomes interesting to analyze the influence of family factors on the main stakeholders perception of such companies. Analysis of impact of family factors will allow to prepare a recommendation list in which areas of activity familiarity can be an asset and a source of competitive advantage. The research presented in the article will give answer to the following questions: is it worth to create company's brand with relation with costumers, investors or financial institutions, using family factors? Is it worth to build employers loyalty based on the value system of the family company? And if yes, how to utilize the advantages that have their source in family spirit?

Key-words: family business, family factors, stakeholders of the company.

Wstęp

Aby osiągnąć sukces rynkowy, każde przedsiębiorstwo powinno z jednej strony badać zmieniające się potrzeby klientów, a z drugiej – stale poszukiwać możli-

wości odróżnienia się od swoich konkurentów. Źródłami przewag konkurencyjnych mogą być zarówno otoczenie, jak i (zgodnie z teorią zasobową) zasoby wewnętrzne przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa rodzinne różnią się od tych nierodzinnych właśnie „zestawem” zasobów, zwanych czynnikami rodzinności. Wśród tych czynników wymienia się między innymi: zaangażowanie rodziny w sprawy przedsiębiorstwa, przywiązanie do tradycji, kulturę organizacyjną, będącą w znacznej części odzwierciedleniem systemu wartości rodziny czy długookresową orientację. Powyższe czynniki, które stanowią o specyfice przedsiębiorstw rodzinnych, mogą zatem stać się swego rodzaju „wartością”, zaletą dla klientów. Celem prezentowanego w artykule badania było sprawdzenie, czy „rodzinnosc” firmy rodzinnej stanowi dla klientów atut oraz czy w związku z tym można, w oparciu o ową „rodzinnosc”, budować markę i wizerunek przedsiębiorstwa rodzinnego.

1. Główni interesariusze przedsiębiorstwa rodzinnego

Punktem wyjścia do niniejszych rozważań jest założenie, że każde przedsiębiorstwo egzystuje w szerszym kontekście socjologicznym – jako członek społeczeństwa, a nie jego autonomiczna i niezależna część. Trwałość i stabilność powiązań, istniejących w ramach tego systemu, mają wpływ na jego efektywne funkcjonowanie. Właściciele firm rodzinnych, chcąc w sposób zintegrowany działać w swoim otoczeniu, muszą coraz częściej – oprócz operacyjnych działań oscylujących wokół utrzymania wysokiej reputacji, lojalności klientów, bieżących działań gwarantujących określoną efektywność finansową – budować świadome relacje między firmą a jej interesariuszami, z myślą o osiągnięciu wspólnych ekonomicznych i społecznych celów. Interesariusze (ang. *stakeholders*)³¹ to ważne grupy wewnętrzne lub zewnętrzne, z którymi przedsiębiorstwo pozostaje w określonych relacjach i których w sposób bezpośredni lub pośredni dotyczy działalność tego przedsiębiorstwa lub które mogą lub chcą mieć wpływ na tę działalność, ponosząc jednocześnie ryzyko – różnego typu i o różnej skali [Fuchs-Gamböck 2006, s. 46]. Przedsiębiorstwo rodzinne funkcjonuje w specyficznym modelu relacji wewnętrznych (na płaszczyźnie rodzina – właściciele – pracownicy) oraz zewnętrznych. Interesariuszami wewnętrznymi firmy rodzinnej są wszyscy członkowie organizacji: właściciele (inwestorzy), pracownicy będący członkami rodziny oraz jej pozostali pracownicy. Do grupy intere-

³¹ *Stakeholder* (z ang. „ten, kto angażuje stawkę”) to gra słów nawiązująca do terminu *stockholder* (udziałowiec), w polskim tłumaczeniu najczęściej używanymi odpowiednikami są: interesariusze przedsiębiorstwa, lecz także: grupy interesów, udziałowcy wewnętrzni i zewnętrzni, „kibice organizacji” itp. Pojęcie *stakeholder* wprowadził Stanfordzki Instytut Badawczy. Por. R.E. Freeman, R.A. Phillips, *Efficiency, effectiveness and ethics: a stakeholder view* [w:] W. Gasparski, L.V. Ryan (red.), *Human action in business: praxiological and ethical dimensions*, transaction (USA) – London (UK), 1995, ss. 65–81.

sariuszy zewnętrznych zalicza się natomiast osoby i/lub podmioty znajdujące się w bliższym bądź dalszym otoczeniu firmy [Kasiewicz, Rogowski, Kicińska 2006, s. 73]: klienci firmy, dostawcy, wierzyciele, instytucje finansowe (m.in. banki), potencjalni inwestorzy, społeczeństwo, organy samorządowe i rządowe, twórcy polityki gospodarczej, regulatorzy i legislatorzy rynku kapitałowego i kredytowego.

Ponieważ relacja pomiędzy interesariuszami wewnętrznymi jest wielokrotnie podejmowana w literaturze tematu, na potrzeby niniejszego badania, za kluczowych interesariuszy każdego przedsiębiorstwa rodzinnego przyjęto z grupy **interesariuszy zewnętrznych**:

- **klientów firmy** – najważniejszą grupę interesariuszy zewnętrznych, bez nich przedsiębiorstwo nie istnieje;
- **dostawców** – to w wielu przypadkach również istotny partner w łańcuchu tworzenia wartości;
- **wierzycieli, instytucje finansowe** (m.in. banki) – w realizowanych strategiach bezpieczeństwa (utrzymania płynności finansowej) ten interesariusz może mieć znaczenie niezwykle wysokie.

2. Czynniki rodzinności przedsiębiorstwa rodzinnego

Jednym z największych wyzwań, przed jakim stoi każde przedsiębiorstwo, nie tylko rodzinne, jest zapewnienie funkcjonowania w określonym czasie, czyli zapewnienie przetrwania. Istnieje wiele potencjalnych możliwości zapewnienia ciągłości firmy oraz osiągania satysfakcjonujących wyników. Poza czynnikami otoczenia, które są bardzo istotne dla działalności każdej firmy, również czynniki wewnętrzne przedsiębiorstwa, innymi słowy jego charakterystyki, determinują wartość, a także pozycję konkurencyjną.

Z wcześniejszych badań³² wynika, że w przedsiębiorstwie rodzinnym to właśnie czynniki wewnętrzne są kluczowe dla funkcjonowania. Według podejścia zasobowego, przedsiębiorstwa, które posiadają unikalne zasoby, są zdolne do tworzenia strategii pozwalających na osiągnięcie przewag konkurencyjnych. Zasoby są unikalne wtedy, kiedy są wartościowe, rzadkie oraz niemożliwe do imitacji czy naśladownictwa, a także, gdy nie istnieją żadne substytuty [Kasiewicz, Rogowski, Kicińska 2006, s. 73]. W teorii zasobowej profil zasobów organizacji wpływa na jej wyniki. Zasoby są tutaj postrzegane jako podstawowe „jednostki kreacji wartości” [Mathews 2002, ss. 29–54]. Mimo pewnych ograniczeń związanych z definiowaniem, a w szczególności z mierzaniem istnienia i znaczenia zasobów niematerialnych w wynikach działal-

³² Badania nad czynnikami rodzinności prowadzone były przez Alicję Hadryś-Nowak w ramach rozprawy doktorskiej pt: *Czynniki determinujące formy ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw rodzinnych*, obronionej w 2011 roku.

ności przedsiębiorstwa, teoria zasobowa stała się teoretyczną ramą dla wielu obszarów badawczych – od strategii firmy poprzez przedsiębiorczość, aż do biznesu międzynarodowego. Wśród tych zasobów, zasoby niematerialne, takie jak: technologia, marka, reputacja, kultura organizacyjna czy system wartości, zajmują kluczowe miejsce. Zasoby wpływają na postrzeganie przedsiębiorstwa przez interesariuszy firmy, którzy, jak już zostało wcześniej wspomniane, stanowią o powodzeniu firmy zarówno dzisiaj, jak i w przyszłości. W oparciu o ramy teoretyczne oraz własne badania i obserwacje, wyodrębniono zestaw kluczowych zasobów przedsiębiorstwa rodzinnego – czynników „rodzinności”, które stanowią o istocie firmy rodzinnej, a tym samym mogą wpływać na relacje z interesariuszami firmy. Wśród nich znalazło się zaangażowanie rodziny, zarówno formalne jak i nieformalne, w bieżącą i strategiczną działalność firmy. Może być ono mierzone za pomocą udziału członków rodziny w procesie decyzyjnym, a także liczby pokoleń pracujących w firmie. Szczególną cechą, wynikającą z zaangażowania rodziny, jest chęć utrzymania kontroli nad firmą w jej rękach. Kontrola w rękach rodziny ma na celu zapewnienie przetrwania firmy dla następnych pokoleń. Kolejnym zasobem, wynikającym bezpośrednio z rodzinnego charakteru firmy, jest system wartości przedsiębiorstwa. System ten to często kalka systemu wartości rodziny. W przypadku przedsiębiorstw rodzinnych wartości ekonomiczne współlistnieją z wartościami rodzinnymi, moralnymi, często też religijnymi i innymi. Wszystkie decyzje w przedsiębiorstwie zdominowane są przez dobro rodziny, które jest najważniejsze. Przedsiębiorstwo bywa traktowane jako bardzo ważny element życia rodziny, gdyż nie tylko dostarcza środki do przetrwania, ale jednocześnie może stanowić centrum funkcjonowania rodziny, jednocząc ją często wokół wspólnych spraw. Ważną cechą systemu wartości przedsiębiorstwa rodzinnego jest dążenie do minimalizacji ryzyka oraz uchylenie się od działań spekulacyjnych w krótkim okresie. Przedsiębiorstwa rodzinne posiadają długoterminową perspektywę działania, która umożliwia działania w stabilniejszych warunkach. Kolejna cecha systemu wartości firmy rodzinnej to dążenie do zachowania niezależności. Kierowanie się emocjami to również charakterystyka określająca system wartości rodzinnego biznesu. Nie bez znaczenia okazuje się również fakt, że z jednej strony przedsiębiorstwa rodzinne są raczej zamknięte np. na ogólnie rozumianą współpracę czy to z innymi przedsiębiorstwami, czy pracownikami spoza rodziny, a z drugiej strony są bardzo wrażliwe na relacje z lokalnym społeczeństwem. System wartości przedsiębiorstwa rodzinnego można podzielić na dwa różne wymiary, ale ze sobą współlistniejące: wymiar wewnętrzny, nazywany kulturą organizacyjną przedsiębiorstwa oraz wymiar zewnętrzny, na który składa się reputacja, renoma i dobre imię firmy. Do zestawu kluczowych czynników zaliczono również zasób oparty na wiedzy, w szczególności wiedzy

wynikającej z doświadczenia. Szeroko rozumiany zasób wiedzy jest uważany za jeden z najważniejszych zasobów każdego przedsiębiorstwa. W przedsiębiorstwie rodzinnym zasób wiedzy opiera się na doświadczeniu oraz tradycji, które uważane są za tzw. wiedzę ukrytą, trudno dostępną dla innych, szczególnie dla konkurentów. Do listy czynników wewnętrznych przedsiębiorstwa rodzinnego zaliczyć również należy szczególny rodzaj zaufania, jaki występuje pomiędzy członkami rodziny, pracownikami firmy, a także w relacjach z jej otoczeniem zewnętrznym.

3. Postrzeganie firmy rodzinnej przez wybrane grupy interesariuszy – wyniki badań

Głównym celem badawczym, jaki autorki postawiły sobie w niniejszym badaniu było znalezienie odpowiedzi na pytanie: **czy „rodzinny” charakter przedsiębiorstwa stanowi wartość dodaną dla zewnętrznych grup interesariuszy.** Przyjmując założenie Craiga, Dibrella, Davida [ss. 351–371], iż tożsamość firmy rodzinnej opiera się na zasobach, stanowiących źródło przewagi konkurencyjnej, oczywistym wydaje się, że rodzinność przedsiębiorstwa ma znaczenie dla właścicieli, w warunkach polskich będących jednocześnie często założycielami. Obok właścicieli bardzo ważni są członkowie rodziny, którzy pracują w przedsiębiorstwie rodzinnym i swoim zaangażowaniem przyczyniają się do rozwoju firmy. Wśród interesariuszy przedsiębiorstwa znajdują się również dostawcy, klienci czy instytucje finansowe. Czy dla dostawcy rodzinny charakter firmy oznacza lepsze warunki współpracy? Czy klient otrzymuje dodatkową wartość, wybierając produkty firmy rodzinnej? Czy dla pracowników instytucji finansowych rodzinność przedsiębiorstwa oznacza, że stają się one bardziej wiarygodne, związane z nazwiskiem, tradycją i tym samym łatwiej udzielić im np. kredytu? Powyższe pytania, dotyczące istotności rodzinności firmy dla wybranych grup interesariuszy firm rodzinnych, stały się podstawą niniejszego badania.

W badaniu postawiono następującą hipotezę:

Hipoteza: Rodzinny charakter firmy wpływa na postrzeganie przedsiębiorstwa przez interesariuszy zewnętrznych.

3.1. Organizacja i metodyka badania

Procedura badawcza została tak opracowana, aby służyła realizacji celu oraz weryfikacji hipotezy badawczej. Badanie zostało przeprowadzone metodą ankietową na próbie 456 respondentów, wybranych metodą doboru celowego. Dobór celowy pozwolił na posiadanie w każdej z określonych grup interesariuszy odpowiedniej liczby wiarygodnych respondentów. Zakres czasowy badania ankietowego to 2 października 2012 do 20 lutego 2013. Narzędziem badaw-

czym był kwestionariusz ankiety, zamieszczonej na stronach internetowych Instytutu Biznesu Rodzinnego, w zakładce: Badania. Kwestionariusz został opracowany tak, aby po zaznaczeniu tożsamości respondenta – do wyboru spośród: klient, dostawca firmy rodzinnej oraz pracownik instytucji finansowej (banku, funduszu inwestycyjnego itp.), „otwierały” się dedykowane określonemu respondentowi kwestionariusze z pytaniami.

Poza pytaniami dedykowanymi określonym interesariuszom w ankiecie, pojawiły się pytania wspólne dla wszystkich, takie jak:

1. Czy słyszał(a) Pan / Pani o pojęciu *firma rodzinna*?
2. Z jakimi pojęciami kojarzy się Pani / Panu sformułowanie *firmy rodzinne*?
3. Które z podanych definicji opisują *firmę rodzinną*?
4. Czy uważa Pan / Pani, że rodzinny charakter firmy powinien być podkreślany podczas komunikacji z partnerami / odbiorcami?
5. Czy dostrzega Pan/Pani różnicę pomiędzy *firmą rodzinną* a nierodzinną?

3.2. Struktura respondentów badania

W badaniu wzięło udział łącznie 456 respondentów, z czego³³:

- 147 klientów (32,2 % wszystkich respondentów, w tym 39,5% mężczyzn i 60,5% kobiet),
- 14 pracowników instytucji finansowej (3,1% wszystkich respondentów, w tym 42,9% mężczyzn i 57,1% kobiet),
- 3 dostawców firmy rodzinnej (0,7% wszystkich respondentów, 33,3% w tym mężczyzn i 66,7% kobiet).

Respondenci w zdecydowanej większości pochodzą z miast powyżej 500 tysięcy mieszkańców, w zróżnicowanych przedziałach wiekowych (od 19 do 65 lat). Analizę wyników przygotowano w taki sposób, aby zgromadzony materiał zaprezentować z perspektywy wymienionych powyżej grup respondentów – interesariuszy zewnętrznych przedsiębiorstw rodzinnych.

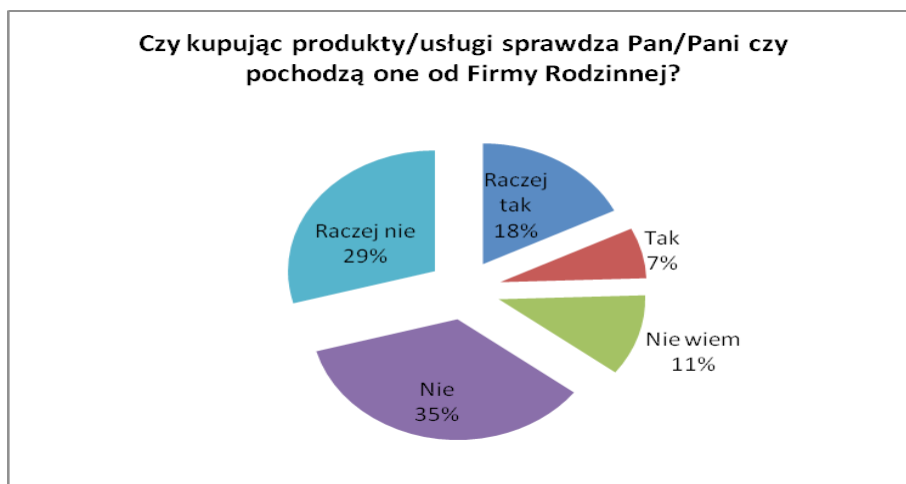
3.3. Perspektywa klienta przedsiębiorstwa rodzinnego

Aż 81,6% klientów ankietowanych w badaniu przyznało, że spotkało się już z pojęciem firma rodzinna i trafnie zdefiniowało firmę rodzinną. 74,8% respondentów odpowiedziało, że firma rodzinna kojarzy im się z tradycją (74,8%), wartościami (48,3%), dobrą reputacją (34,7%), stawianiem rodziny na pierwszym miejscu (21,1%), ale również nepotyzmem (25,2%). Według przebadania

³³ W niniejszym artykule przedstawiony będzie wyłącznie punkt widzenia interesariuszy zewnętrznych, dlatego liczba respondentów nie sumuje się. Całe badanie dotyczyło również interesariuszy wewnętrznych, czyli: właściciel firmy rodzinnej, członek rodziny aktywnie pracujący w firmie rodzinnej, członek rodziny niepracujący w przedsiębiorstwie, pracownik spoza rodziny.

nych klientów przedsiębiorstwo rodzinne to wyższa jakość obsługi klienta (21,1%), ale i konserwatywne podejście do biznesu (19,7%). Dla 14,3% badanych firma rodzinna to wysoka jakość oferowanych produktów, ale i układy (16,3%). Według 41,5% klientów rodzinny charakter przedsiębiorstwa raczej powinien być podkreślany podczas komunikacji z odbiorcami i dostawcami (tak odpowiedziało 23,8%), 19,7% nie ma na ten temat zdania, a tylko 7,5% odpowiedziało, że nie powinien być podkreślany.

Wykres 1. Czy kupując produkty / usługi sprawdza Pan / Pani, czy pochodzą one od firmy rodzinnej?



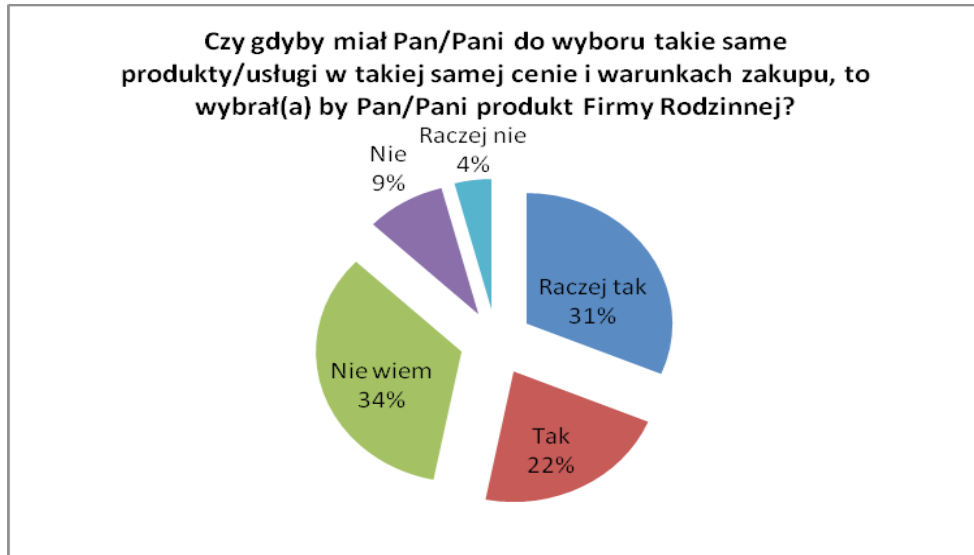
Źródło: opracowanie własne.

Klienci uważają, że rodzinność firmy to dobre narzędzie marketingowe – 59,9%. Dla 29,9% respondentów rodzinny charakter firmy jest istotny dla odbiorców i dostawców. Jednak 17,2% badanych uznało, że rodzinność nie ma żadnego znaczenia dla funkcjonowania firmy i jest jej wewnętrzną sprawą – 14,3%. Według 12,9% ankietowanych rodzinność staje się istotna w ocenie finansowej firmy. Klienci, którzy wzięli udział w badaniu, uznali w 42,9%, że firmy rodzinne są lepiej odbierane przez klientów, 29,9% nie miało na ten temat zdania a tylko 5,4% respondentów odpowiedziało, że nie. Jednak, co ciekawe, dokonując zakupu towarów, aż 35,4% klientów nie zwraca uwagi czy produkt, który wybierają, jest produktem firmy rodzinnej (wykres 1.).

Tylko 6,8% ankietowanych odpowiedziało, że tak. 63,9% respondentów nie sprawdza czy produkt, który zakupili, jest produktem firmy rodzinnej. Z kolei na pytanie, czy gdyby mieli do wyboru takie same produkty, w takiej samej cenie, to czy wybraliby produkt pochodzący z firmy rodzinnej – 31,3%

ankietowanych odpowiedziało, że raczej wybrałoby produkt firmy rodzinnej. Co ciekawe, 34% klientów odpowiedziało, że nie wie (wykres 2.).

Wykres 2. Czy gdyby miał /a Pan / Pani do wyboru takie same produkty/ usługi, w takiej samej cenie i warunkach zakupu, to wybrał(a) by Pan / Pani produkt firmy rodzinnej?



Źródło: opracowanie własne.

Najczęściej o pochodzeniu produktu z firmy rodzinnej klienci dowiadują się z informacji na produkcie (42,9%), etykiecie (34,7%) oraz od samego właściciela, który zechce im takiej informację udzielić. Nie dziwi również fakt, że większość informacji, również tych dotyczących rodzinności firmy, klienci znajdują w Internecie (44,9%), prasie (30,6%), rzadziej dowiadują się o tym z radia (12,9%). W grupie badanych klientów pojawiły się dodatkowe komentarze, dotyczące skojarzeń z pojęciem *firma rodzinna*. Według jednego z klientów: „firma rodzinna nie kojarzy mi się z niczym konkretnym, poza tym, że firma należy do jakiejś rodziny, reszta cech i właściwości firmy zależy wyłącznie od charakteru, kwalifikacji itd. właśnie tej rodziny. Wcale nie muszą być bardziej uczciwi i lepsi od innych firm”. Dodatkowo uznali oni, że firma rodzinna musi być mała i jest kierowana przez członków danej rodziny. Dostrzeżono również, że firmy rodzinne są nastawione na „długofalową stabilną działalność”. Wśród dodatkowych komentarzy, dotyczących kwestii komunikacji rodzinnego charakteru firmy w relacji z partnerami / odbiorcami, respondenci odpowiedzieli, że jest to istotne w szczególności „w przypadku małej firmy lub takiej, gdzie jest bliski kontakt z klientem”, czyli zależy to od charakteru świadczonych usług czy oferowanych produktów. Według klientów, rodzinny charakter firmy traci

na znaczeniu w przypadku bardzo dużych firm. Tak jest według badanych klientów w przypadku firm globalnych, międzynarodowych kiedy „nie da się tej rodzinności <<odczuć>> lub <<doświadczyć>> w jakikolwiek sposób, wpływający np. na wybór, postrzeganie tej firmy lub jej produktów / usług”. Dla respondentów komunikacja rodzinności staje się istotna, jeżeli „jest to firma z wieloletnimi tradycjami”. Na pytanie dotyczące tego, czy firmy rodzinne są lepiej odbierane przez klientów, wśród dodatkowych komentarzy pojawiły się odpowiedzi, że to zależy od klienta, „dla niektórych to istotne, że zarabiają w firmie konkretni ludzie i wiadomo, gdzie płacą podatki, a nie, że w wielkim koncernie zyski idą do bliżej niezidentyfikowanych właścicieli <<gdzieś>>” ale również zależy to od branży: „w przyp. bardziej tradycyjnych sędzę że tak (np. branża jubilerska, spożywcza, medyczna – np. stomatologia), w przyp. innych nie, np. transport, deweloperska”. Dodatkowo klienci uznali, że rodzinny charakter jest istotny w przypadku usług – „raczej przy korzystaniu z usług zwraca się uwagę na takie rzeczy”. Klienci specjalnie nie szukają informacji o pochodzeniu produktu z firmy rodzinnej, jeśli nie jest to podane. Nie wybierają również specjalnie produktów / usług z firm rodzinnych ponieważ „nie jest to kryterium pierwszego wyboru. Ma pewne znaczenie, ale najczęściej po takich paramentach jak cena, jakość, pozycjonowanie produktu itp.”.

3.4. Perspektywa dostawcy przedsiębiorstwa rodzinnego

Ze względu na fakt, że w badaniu wzięło udział tylko trzech dostawców, analizę uzyskanych wyników autorki traktują jako punkt wyjścia do dalszych badań. Badani dostawcy uznali, że rodzinny charakter firmy to wewnętrzna sprawa firmy (33,3%) i nie ma żadnego wpływu na jej funkcjonowanie (33,3%), ale w określonych okolicznościach może być dobrym narzędziem marketingowym. Aż 66,7% respondentów stwierdziło, że rodzinność firmy nie wpływa na współpracę z nią. Nie dostrzegają oni również różnicy we współpracy z firmami rodzinnymi – 66,7%. Jak można wyczytać z dodatkowych komentarzy, dostawcy, co ciekawe, uznali, że firmy rodzinne kojarzą im się z tym, że „dzieci założycieli najczęściej nie mają kompetencji do przejmowania biznesu po rodzicach, choć są lepiej od nich przygotowane teoretycznie do prowadzenia biznesu”. Zaskakujący komentarz pojawił się obok pytania, czy firmy rodzinne są lepiej odbierane przez klientów: „oczekuje się od nich, że będą oferować tańsze usługi; nie zaprasza się do prestiżowych przetargów, więcej się wymusza od takiej firmy w sensie – korporacja może narzucić formę pracy, czas pracy, od firm rodzinnych oczekuje się daleko idącej elastyczności i pracy na każde zawołanie”.

*Ponieważ jednak grupa nie została uznana za reprezentatywną, nie można wprowadzać dobrego wniosku.

3.5. Perspektywa pracownika instytucji finansowej

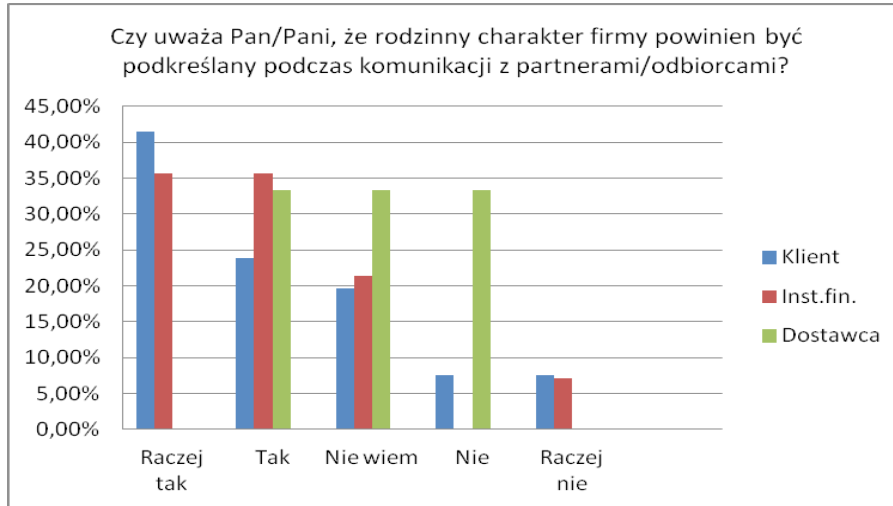
Aż 78,6% pracowników instytucji finansowej, którzy wzięli udział w badaniu, słyszało już o pojęciu firma rodzinna. Przedsiębiorstwo rodzinne to dla nich tradycja (50%) oraz wartości, ale i nepotyzm (35,7%). W dalszej kolejności firma rodzinna kojarzy się im ze stawianiem dobra rodziny na pierwszym miejscu (28,6%), konserwatywnym podejściem do biznesu (28,6%), uczciwością (28,6%), dobrą reputacją (21,4%), wyższą jakością obsługi klientów (21,4%), ale i układami (28,6%). Tylko 7,1% ankietowanych pracowników instytucji finansowych wskazało, że firma rodzinna to wysoka jakość oferowanych produktów. W 35,7% respondenci uznali, że rodzinny charakter firmy powinien być podkreślany podczas komunikacji z odbiorcami. Tylko 7,1% uznało, że nie powinien być podkreślany. Aż 64,3% z badanych opowiedziało, że rodzinność to dobre narzędzie marketingowe, ale równocześnie jest to wewnętrzna sprawa firmy (21,4%). Również 21,4% respondentów odpowiedziało, że rodzinność firmy jest istotna dla dostawców i odbiorców oraz, że staje się istotna w ocenie finansowej przedsiębiorstwa – 21,4%. Według 35,7% pracowników instytucji finansowych, firmy rodzinne są lepiej odbierane przez klientów. Ciekawym wnioskiem z badań była odpowiedź przedstawicieli instytucji finansowych, którzy uznali (42% badanych), że rodzinny charakter ma wpływ na podejmowanie decyzji o przydzielanym wsparciu finansowym, a pogłębione pytanie dało odpowiedź na to, że jest to wpływ pozytywny. Autorki badania są zdania, że interpretacji takiego wyniku należy szukać w postrzeganiu firm rodzinnych jako długookresowych graczy rynkowych. Perspektywa strategiczna, a także znacznie ostrożniejsze podejście do zarządzania kapitałem obcym, mogą być czynnikami sprzyjającymi otrzymaniu kredytów.

Wnioski

Zaprezentowane powyżej wyniki badań pokazują, że zarówno klienci, jak i dostawcy oraz pracownicy instytucji finansowych wiedzą, co to jest przedsiębiorstwo rodzinne. Potrafią zdefiniować to pojęcie oraz dostrzegają różnicę pomiędzy przedsiębiorstwem rodzinnym a nierodzinnym. Rodzinny charakter firmy kojarzy się respondentom z tradycją, kierowaniem się wartościami, wyższą jakością obsługi klienta oraz wysoką jakością oferowanych produktów, ale również z konserwatywnym podejściem do biznesu, stawianiem rodziny na pierwszym miejscu, a także z nepotyzmem czy układami. Badani respondenci zgadzają się, że „rodzinność” firmy może być dobrym narzędziem marketingowym i powinna być podkreślana podczas komunikacji z partnerami oraz odbiorcami firmy³⁴.

³⁴ Odmiennie zdanie prezentowała grupa dostawców, która jednak, jak podkreślano w badaniu, nie stanowiła reprezentatywnej próby badawczej.

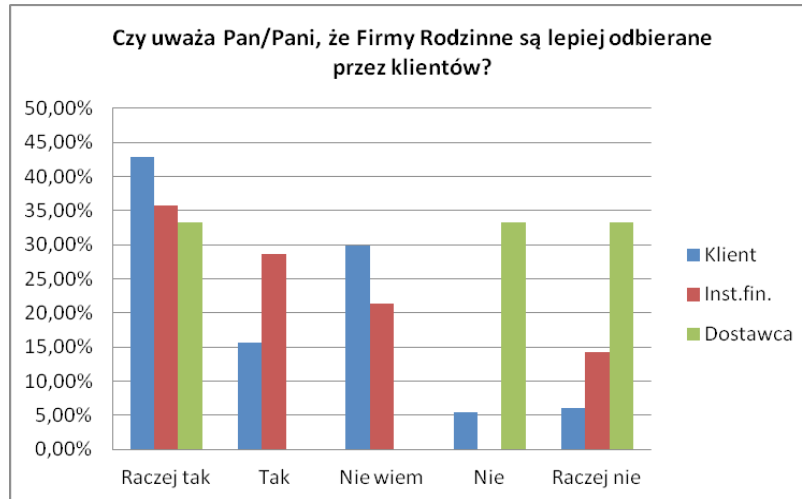
Wykres 3. Zestawienie odpowiedzi respondentów na pytanie, czy rodzinny charakter powinien być podkreślany podczas komunikacji z partnerami i odbiorcami



Źródło: opracowanie własne.

Równocześnie jednak respondenci nie są zgodni co do tego, czy firmy rodzinne są lepiej odbierane przez klientów. Uznali oni, że zależy to od rodzaju produktu, branży czy sektora, a także od tego czy jest to firma o zasięgu lokalnym czy globalnym. Deklaratywne uznanie istotności komunikowania „rodzinności” w przekazie marketingowym nie znalazło potwierdzenia w decyzjach zakupowych: w przeważającej większości klienci nie zwracają bowiem uwagi czy produkt, usługa, którą nabywają, pochodzi z firmy rodzinnej. Nie potrafili również jednoznacznie stwierdzić, który produkt by wybrali – gdyby mieli do wyboru produkt z firmy rodzinnej i nierodzinnej. Biorąc pod uwagę powyższe wyniki badań, można wyciągnąć wniosek, że „rodzinność” firmy należy wykorzystywać w budowaniu marki na rynku. Kolejnym krokiem, jaki powinno się podjąć, byłoby zbadanie jakie produkty / usługi oraz branże są „podatne” na „rodzinność”.

Wykres 4. Zestawienie odpowiedzi respondentów na pytanie, czy firmy rodzinne są lepiej odbierane przez klientów



Źródło: opracowanie własne.

W związku z powyższym, komunikacja marketingowa przedsiębiorstw rodzinnych które chcą wykorzystywać swoją „rodzinną” w grze rynkowej, powinna z pewnością podkreślać czynniki rodzinności wpływające na jej pozycję konkurencyjną, wzmacniać przywiązanie do tradycji oraz dbałość o jakość. Należy jednak mieć na względzie, że interesariusze zewnętrzni wciąż jeszcze nie postrzegają „rodzinnego” pochodzenia produktu czy usługi jako argumentu zakupowego.

Zakończenie

Hipoteza badawcza została zweryfikowana pozytywnie: rodzinny charakter firmy wpływa na postrzeganie przedsiębiorstwa przez interesariuszy zewnętrznych. Analiza wykazała jednak, że istnieje dysonans pomiędzy postrzeganiem deklaracyjnym „rodzinnosci” jako zwiększającego prawdopodobieństwo wysokiej jakości produktów i usług, a brakiem tej postawy w podejmowaniu decyzji zakupowych, dlatego poznawczo interesujące wydaje się pogłębienie tego obszaru badawczego. Zebrane w dotychczasowym badaniu wyniki mają wymiar aplikacyjny, mogą stanowić bazę do przygotowania odpowiednich rekomendacji, dotyczących właściwego zarządzania rodzinnym charakterem przedsiębiorstwa rodzinnego oraz w konsekwencji do przygotowania strategii komunikacji rodzinności z bliższym i dalszym otoczeniem, która przyniesie jak najwięcej wymiernych korzyści.

Bibliografia

Carrigan M., Buckley J. (2008), *What's so special about family business? An exploratory study of UK and Irish consumer experiences of family business*, "International Journal of Consumer Studies", vol. 32; Issue 6.

Craig J.B., Dibrell C., David P.S. (2008), *Leveraging Family Business Brand Identity to Enhance Firm Competitiveness and Performance in Family Business*, "Journal of Small Business Management", 46 (3).

Dresewski V. (2007), *Verantwortliche Unternehmensführung Corporate Social Responsibility im Mittelstand*, Wyd. UPJ e.V., Berlin.

Fuchs-Gamböck K. (2006), *Corporate social responsibility im Mittelstand. Wie Ihr Unternehmen durch gesellschaftliches Engagement gewinnt*. Hüthig Jehle Rehm.

Gasparski W., Ryan L.V. (red.) (1995), *Human action in business: praxiological and ethical dimensions*, Transaction (USA) – London (UK).

Kasiewicz S., Rogowski W., Kicińska M. (2006), *Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Mathews J.A. (2002), *A resource-based view of Schumpeterian economics dynamics*, "Journal of Evolutionary Economics", 12.

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

Wernerfelt B. (1984), *A resource-based view of the firm*, "Strategic Management Journal". Vol. 5, No. 2.