

Agnieszka Kujawińska, Ewa Więcek-Janka

Źródła przewagi konkurencyjnej mikroprzedsiębiorstw rodzinnych

Ekonomiczne Problemy Usług nr 55, 59-68

2010

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach
dozwolonego użytku.

Agnieszka Kujawińska, Ewa Więcek-Janka¹

ŹRÓDŁA PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ MIKROPRZEDSIĘBIORSTW RODZINNYCH

Streszczenie

W opracowaniu przedstawiono wybrane przykłady badań firm rodzinnych zrealizowanych w Polsce w ostatnich latach. Autorki zaprezentowały własną metodykę badań wraz z analizą wyników obszarów zarządzania przeprowadzoną w 120 mikroprzedsiębiorstwach rodzinnych z rynku wielkopolskiego. Celem autorek było wskazanie na specyfikę działania takich „mikroorganizmów” rynkowych oraz identyfikacja cech podnoszących konkurencyjność takich przedsiębiorstw w warunkach kryzysowych.

Wyróżniki przedsiębiorczości rodzinnej

Zarządzanie firmą rodzinną, zwłaszcza tą najmniejszą, zatrudniającą do 9 osób, staje się poważnym wyzwaniem dla przedsiębiorców tworzących firmy jako zabezpieczenie rodzin w trudnych warunkach rynkowych. Okazuje się, że te mikroorganizmy rynkowe dają sobie świetnie radę na rynku podczas globalnego kryzysu finansowego. Źródła tak rozumianego sukcesu, nastawionego na rozwój lub przetrwanie, należy upatrywać w relacjach wewnętrznych takich firm. Przynależność do rodziny wzmacnia siły spójności organizacji, zwłaszcza w otoczeniu kryzysowym. Tak rozumiane siły spójności to: lęk o przyszłość rodziny, współzależność celów, synergia w działaniu, wykorzystanie wiedzy ukrytej itp. Zatem im większe siły destrukcyjne oddziałują na firmę (zmniejszony popyt, problemy z płynnością finansową), tym większa mobilizacja sił wewnętrznych firmy dla utrzymania jej stabilności².

Ł. Sułkowski³ dzieli firmy rodzinne ze względu na kluczowe wartości i tworzy cztery 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.

¹ Agnieszka Kujawińska – dr inż., Instytut Technologii Mechanicznej, Wydział Budowy Maszyn i Zarządzania, Politechnika Poznańska.

Ewa Więcek-Janka – dr, Instytut Inżynierii Zarządzania, Wydział Informatyki i Zarządzania, Politechnika Poznańska.

² Każda jednak firma ma swoją granicę wytrzymałości, po przekroczeniu której jej cykl życia dobiega końca.

³ Ł. Sułkowski, *Organizacja a rodzina: więzi rodzinne w życiu gospodarczym*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa Stowarzyszenie, Toruń 2004, s. 108.

2. Firmy nastawione na zysk 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 tej grupie 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 Ł. Sulkowskiego firm nie dysponuje sformalizowaną misją, a istniejąca niesformalizowana misja dotyczy najczęściej rozwoju działalności. Przedsiębiorstwa rodzinne zazwyczaj mają również niesformalizowaną wizję strategiczną – wizję rozwoju swoich podmiotów, traktowaną jako plan kontynuacji pomysłów i realizacji biznesu, które towarzyszyły zakładaniu przedsiębiorstwa.

Przewaga konkurencyjna badanych firm leży w zaangażowaniu i kompetencjach zarządzających, czyli członków rodziny. Osoba charyzmatycznego zarządzającego, właściciela lub sukcesora, jest postacią kluczową dla konkurencyjności firmy. W pracach Ł. Sulkowskiego ocenia się, że 90% firm rodzinnych bazuje na wiedzy i doświadczeniu swoich założycieli. Firmy rodzinne realizują swoje funkcje, wybierając jedną z trzech strategii:

- a) priorytet interesów firmy,
- b) priorytet interesów rodziny,
- c) kompromis między interesami firmy i rodziny.

B. Bojewska wśród celów firm rodzinnych wymienia utrzymanie wartości kulturowanych przez pokolenia, odpowiednie postrzeganie firmy przez otoczenie, przetrwanie i umocnienie firmy rodzinnej oraz wzrost zysku⁴. W swoich badaniach B. Bojewska 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”⁵.

K. Safin 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%⁶.

Analiza strategiczna w badanych przez Ł. Sulkowskiego przedsiębiorstwach jest przeważnie intuicyjna. Decyzje są w nich podejmowane przez zarządzającego przy konsultacji z członkami rodziny (60%), rzadziej autokratycznie przez zarządzającego-właściciela (40%). Charakterystyczna dla firm rodzinnych jest kontrola realizacji celów

⁴ B. Bojewska, *Istotne uwarunkowania działalności mikroprzedsiębiorstw*, w: *Uwarunkowania rozwoju mikro- i małych przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 427, Ekonomiczne Problemy Usług nr 2, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2006, s. 59.

⁵ *Ibidem*, s. 61.

⁶ K. Safin, *Przedsiębiorstwa rodzinne – istota i zachowania strategiczne*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2007, s. 211.

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, uniezależnienia się od banków kredytowych, wielkich kooperantów i zagranicy. Jest to wynikiem działalności w „burzliwym otoczeniu” i uwarunkowań prawnych (np. zakaz odsprzedaży udziałów). A. Winnicka-Popczyk dodaje, że kredyty są zbyt drogie dla mikrofirm, a wysokie zabezpieczenia dla banków ograniczają dostęp do nich⁷. Podaje, że 87% nowo powstających polskich przedsiębiorstw rodzinnych rozpoczyna swoją działalność jedynie w oparciu o własne oszczędności. Ważnym powodem tego faktu są też obawy przed ryzykiem uzależnienia się od zewnętrznych zasobów finansowych.

Wyniki badań J. Jeżaka (i innych) 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 gospodarczej⁸. 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.

Interesujący wydaje się fakt, że przedsiębiorstwa rodzinne dobrze radzą sobie z objawami światowego kryzysu. Obserwuje się wśród nich mniej bankructw, chybionych inwestycji, zadłużania się ponad miarę i zwolnień pracowniczych. W czym leży przyczyna takiego stanu rzeczy? Co sprawia, że firmy te są często bardziej konkurencyjne⁹ niż inne ze swojego segmentu? Takie pytania postawiły autorki w opracowaniu metodyki badań.

Metodyka i wyniki badań

Celem realizowanego w styczniu i lutym 2010 r. procesu badawczego było zidentyfikowanie i ocena obszarów przewagi konkurencyjnej mikrofirm rodzinnych. Punktem wyjścia dla opracowania metodyki badań była analiza dostępnej literatury i przegląd realizowanych badań w segmencie firm rodzinnych. Zaprojektowano narzędzie pomiarowe (kwestionariusz wywiadu) i przeprowadzono wywiad indywidualny z właścicielami 120 mikrofirm rodzinnych z terenu Wielkopolski.

⁷ A. Winnicka-Popczyk, *Stosunek do ryzyka a sposób finansowania strategii wzrostu w firmach rodzinnych*, w: *Uwarunkowania rynkowe rozwoju mikro- i małych przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 540, Ekonomiczne Problemy Usług nr 34, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2009, s. 140.

⁸ J. Jeżak, W. Popczyk, A. Winnicka-Popczyk, *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Wyd. Difin, Warszawa 2004, s. 45.

⁹ Autorki traktują pojęcie konkurencyjności jako proces, przy pomocy którego uczestnicy rynku, dążąc do realizacji swych interesów, próbują przedstawić korzystniejsze od innych podmiotów działania oferty pod względem ceny, jakości lub innych cech oferowanego produktu wpływającego na decyzję zawarcia transakcji.

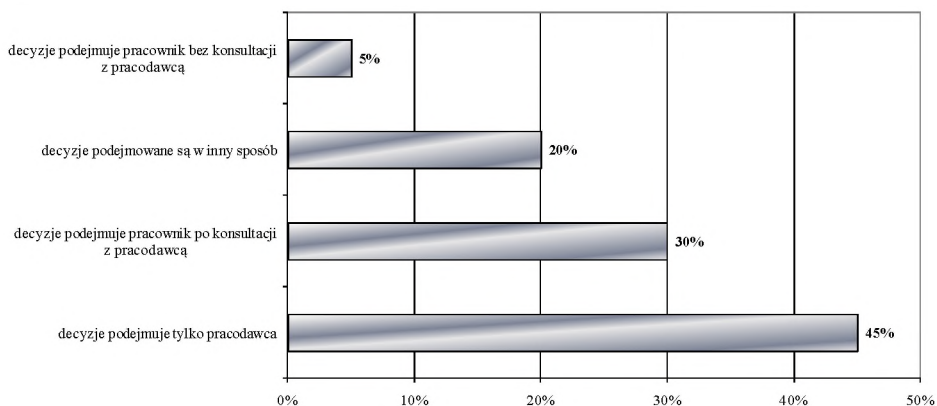
Badaniami objęto następujące obszary działania firm: planowanie, organizowanie, komunikację, procesy podejmowania decyzji, kontrolę.

Dla realizacji celu postawiono następujące hipotezy:

1. Wysoka konkurencyjność przedsiębiorstwa jest związana z demokratycznym systemem podejmowania decyzji.
2. Wysoka konkurencyjność przedsiębiorstwa jest związana z planowaniem taktycznym.
3. Wysoka konkurencyjność przedsiębiorstwa jest związana z wdrożeniem udokumentowanych innowacji organizacyjnych.

Uzyskane dane surowe poddano redukcji i zakodowano w arkuszu Excel. Wykonano analizę ilościową oraz jakościową.

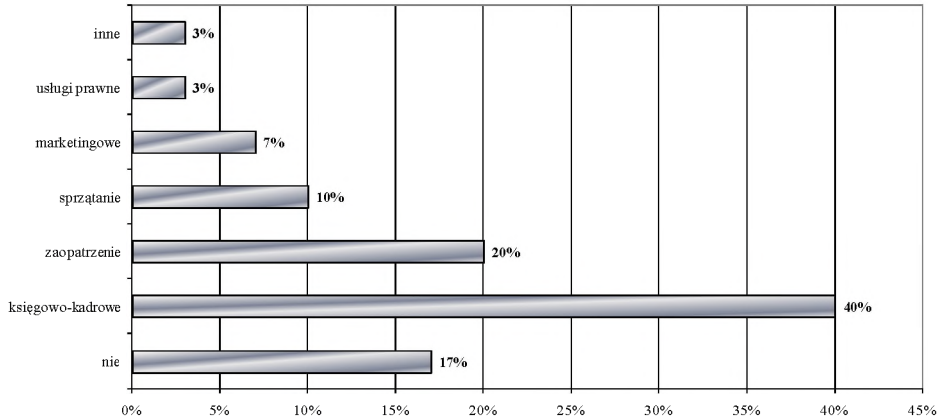
W pierwszej kolejności ocenie poddano procesy podejmowania decyzji. W badanej próbie 45% przedsiębiorców deklaruje, że decyzje podejmuje wyłącznie pracodawca. Nieznacznie mniej osób odpowiedziało, że pracownik konsultuje się z pracodawcą, zanim podejmie jakiegokolwiek działania w firmie. Tylko 20% osób odpowiedziało, że decyzje podejmuje w inny sposób, głównie ze współmałżonkiem (pomimo iż czasami nie jest on współwłaścicielem firmy ani też jej pracownikiem). Zaledwie 5%, stwierdziło, że decyzje pozostawia w gestii swoich pracowników. Rozkład wyników przedstawiono na rysunku 1.



Rys. 1. Rozkład wyników badań w obszarze podejmowania decyzji

Źródło: opracowanie własne.

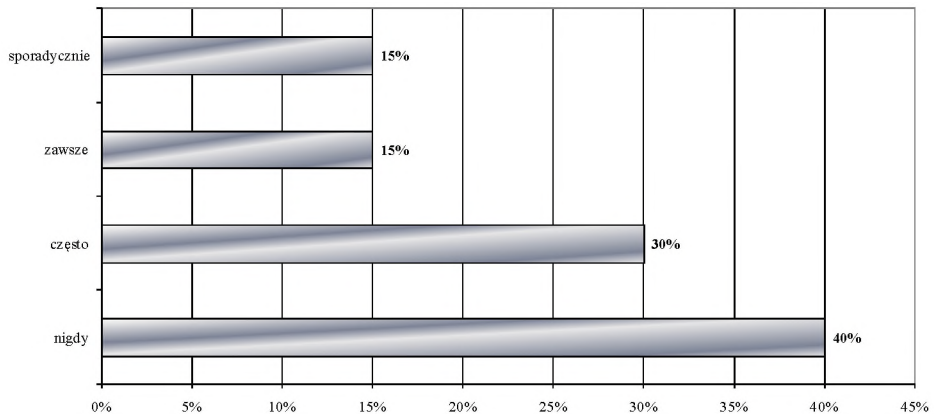
Kolejnym obszarem zainteresowań autorki objęły zakres outsourcingu. W badanej próbie 17% badanych przedsiębiorstw nie korzysta z usług firm zewnętrznych. Natomiast aż 83% przeciwnie – korzysta. Prowadzenie rozliczeń księgowo-kadrowych na zewnątrz 40% zleca badanych. Zaś 20% przedsiębiorstw outsourcinguje działalność zaopatrzeniową. Reszta usług osiągnęła poziom równy bądź niższy niż 10%, a są to, począwszy od najwyższej wartości: szkolenia, marketing, usługi prawne oraz inne. Rozkład wyników przedstawiono na rysunku 2.



Rys. 2. Obszary outsourcingu w badanej próbie

Źródło: opracowanie własne.

Obszar komunikacji właściciela (menedżera) przedsiębiorstwa rodzinnego z pracownikami był kolejnym, jaki poddano analizie. Wyniki kształtują się następująco: w 40% badanych firmach pracownicy nigdy nie wspomagają kierownika w planowaniu, w 30% pracownicy dosyć często uczestniczą w planowaniu, a w pozostałych 15% sporadycznie i 15% zawsze. Rozkład wyników przedstawiono na rysunku 3.

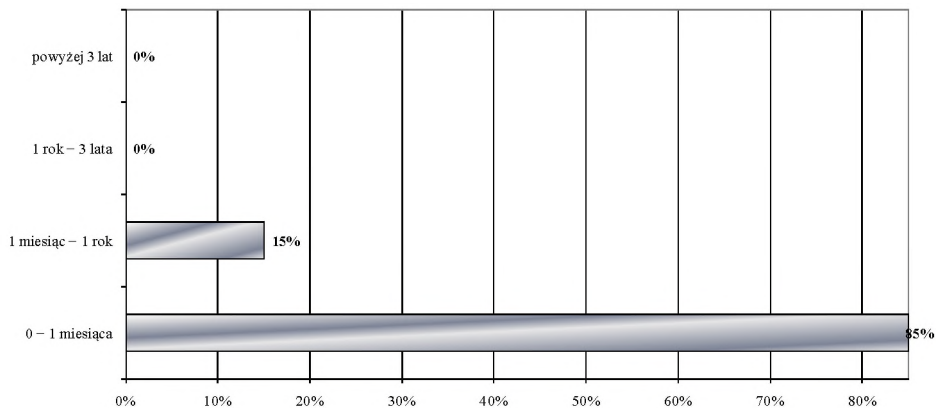


Rys. 3. Rozkład wyników uczestnictwa w planowaniu w badanej próbie

Źródło: opracowanie własne.

Za istotną kwestię dla konkurencyjności firm rodzinnych autorki uznały planowanie w zakresie zapasów, planowanych inwestycji i rozwoju firmy. 85% badanych firm uważa, że planowanie krótkookresowe powinno dotyczyć planowania zapasów. Zaledwie 15% firm wskazało, że planuje zapasy w okresie od miesiąca do roku. Żadna z firm nie planuje zapasów na czas powyżej 1 roku. Rozkład wyników przedstawiono na rysunku 4. Taki rozkład odpowiedzi wynikać może

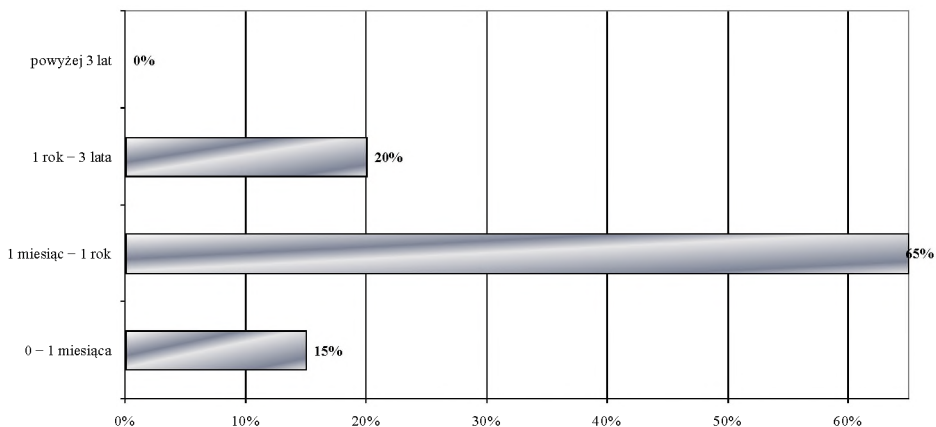
z charakteru współczesnej produkcji, przykładowo produkcji just in time lub też krótkich serii produkcyjnych.



Rys.4. Rozkład wyników obejmujących planowanie zapasów w badanej próbie

Źródło: opracowanie własne.

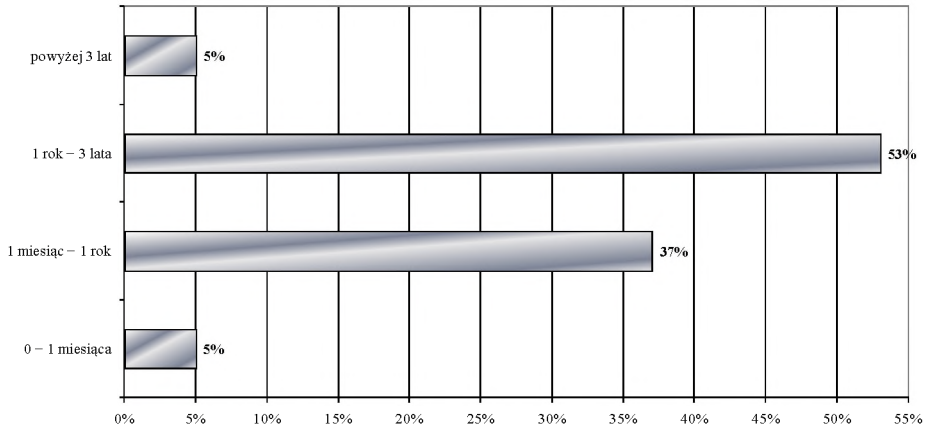
Mikroprzedsiębiorstwa rodzinne w znacznej większości – 65% – planują inwestycje w środki trwałe w okresie od 1 miesiąca do 1 roku. Dokładnie 20% mikroprzedsiębiorstw planuje takie zakupy z rocznym do 3-letnim wyprzedzeniem. Tylko 15% z badanych firm planuje zakupy sprzętu w okresie do 1 miesiąca (rys. 5).



Rys. 5. Rozkład wyników planowania inwestycji w środki trwałe w badanej próbie

Źródło: opracowanie własne.

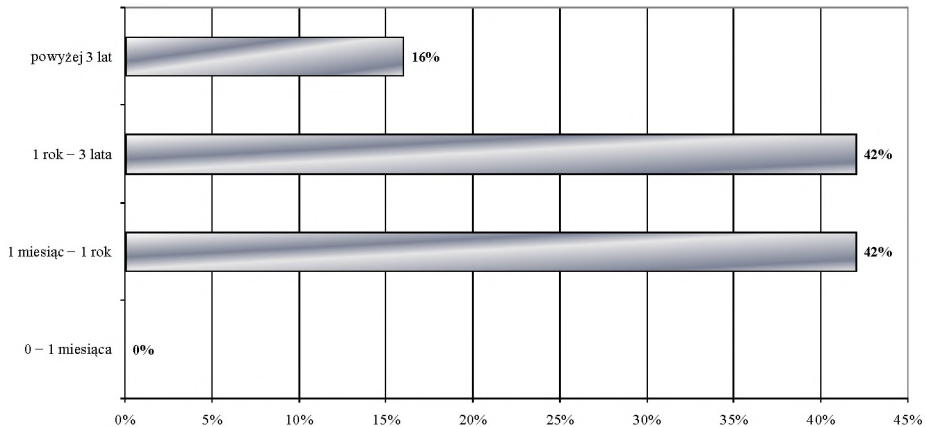
Wśród badanych mikroprzedsiębiorstw aż 53% planuje rozwój działalności w okresie od 1 roku do 3 lat, 37 % planuje takie działanie w okresie roku. Rozkład wyników tej zmiennej przedstawiono na rysunku 6.



Rys. 6. Rozkład wyników planowania rozwoju działalności w badanej próbie

Źródło: opracowanie własne.

Jedno z pytań w kwestionariuszu dotyczyło planowania inwestycji prorozwojowych (high-tech). Większość badanych firm bardziej koncentruje się na działalności bieżącej, jednak ma na uwadze wizję swojej firmy i planuje jej dalszy rozwój (deklarując uzyskanie odpowiednich środków finansowych). Rozkład wyników dla okresów planowania inwestycji high-tech zilustrowano na rys. 7.

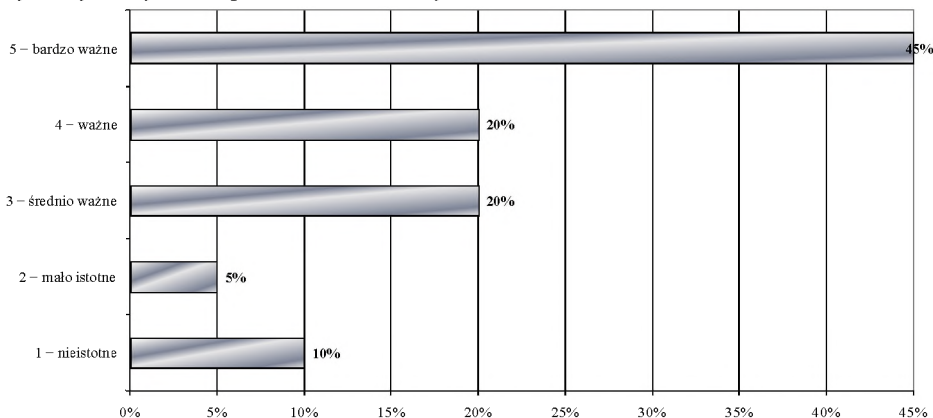


Rys. 7. Rozkład wyników dla okresów planowania inwestycji high-tech

Źródło: opracowanie własne.

Zaobserwowany rozkład odpowiedzi na tak postawione powyższe dwa pytania, związane odpowiednio z planowaniem rozwoju oraz planowania inwestycji high-tech, pozwala sądzić, że większość mikroprzedsiębiorstw rodzinnych wybiega w przyszłość z horyzontem działania na 3 lata. Zatem planowanie to można określić planowaniem strategicznym.

Autorki upatrują przyczyn wysokiej konkurencyjności przedsiębiorstwa we wdrożeniu udokumentowanych innowacji organizacyjnych. Zbadano opinie właścicieli na temat tego związku. 45% przedsiębiorców ocenia, że wprowadzone innowacje organizacyjne, np.: systemy zarządzania jakością, certyfikaty jakości podnoszą prestiż firmy, po 20% uznało to za ważne i średnio ważne. Pozostała część wskazała, że certyfikaty nie wpływają w znaczący sposób na prestiż firmy. Rozkład uzyskanych wyników przedstawiono na rysunku 8.



Rys. 8. Rozkład ocen dla wprowadzania innowacji organizacyjnych w badanej próbie

Źródło: opracowanie własne.

W celu zbadania istotności zależności zapisanych w tezach badawczych przeprowadzono test chi-kwadrat dla tabel dwudzielnych przy poziomie istotności $\alpha=0,05$. Wyznaczono również wskaźnik C Pearsona w celu analizy siły związku. W etapie projektowania badania ostawiono następujące hipotezy:

I. Wysoka konkurencyjność przedsiębiorstwa jest związana z demokratycznym systemem podejmowania decyzji.

Hipotezy testu chi kwadrat:

H_0 : Wysoka konkurencyjność przedsiębiorstwa nie jest związana z demokratycznym systemem podejmowania decyzji.

H_1 : Wysoka konkurencyjność przedsiębiorstwa jest związana z demokratycznym systemem podejmowania decyzji.

II. Wysoka konkurencyjność przedsiębiorstwa jest związana z planowaniem taktycznym.

Hipotezy testu chi kwadrat:

H_0 : Wysoka konkurencyjność przedsiębiorstwa nie jest związana z planowaniem taktycznym.

H_1 : Wysoka konkurencyjność przedsiębiorstwa jest związana z planowaniem taktycznym.

III. Wysoka konkurencyjność przedsiębiorstwa jest związana z wdrożeniem udokumentowanych innowacji organizacyjnych.

Hipotezy testu chi kwadrat:

H_0 : Wysoka konkurencyjność przedsiębiorstwa nie jest związana z wdrożeniem udokumentowanych innowacji organizacyjnych.

H_1 : Wysoka konkurencyjność przedsiębiorstwa jest związana z wdrożeniem udokumentowanych innowacji organizacyjnych.

Wyniki testu zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1. Wyniki testu chi-kwadrat dla tabel dwudzielczych oraz wartość C-Pearsona

statystyka chi-kwadrat	p	współczynnik C Pearsona
wysoka konkurencyjność przedsiębiorstwa a demokratyczny system podejmowania decyzji		
12,38	0,015	0,72
wysoka konkurencyjność przedsiębiorstwa a planowanie taktyczne		
42,87	0,00029	0,68
wysoka konkurencyjność przedsiębiorstwa a wdrożenie udokumentowanych innowacji organizacyjnych		
50,90	0,00000	0,82

Źródło: opracowanie własne.

Widać, że wszystkie zależności są istotne statystycznie: wartość prawdopodobieństwa p dla statystyki testu jest mniejsza od przyjętego poziomu istotności $\alpha=0,05$. Wszystkie zależności mają dużą siłę oddziaływania. Wskazuje na to wartość wskaźnika C-Pearsona powyżej 0,50.

Podsumowanie

Funkcjonowanie na rynku niezależnie od kondycji i wielkości firmy jest związane z przemijaniem. Nawet najlepsze firmy mają skończoną długość życia. Mikroprzedsiębiorstwa rodzinne poprzez wykorzystywanie potencjału rodziny oraz elastyczności działań, jakie daje im niewielkie zatrudnienie, mają szansę na szybsze reakcje na wyzwania rynku niż firmy duże. Koniecznym, acz nie najłatwiejszym sposobem jest strategia rozwoju przez innowacje, czyli realizowanie potrzeb klientów w oparciu o nowoczesne technologie, ale również optymalne planowanie rozwoju z uwzględnieniem dobra rodziny, bez której trudno wyobrazić sobie przedsiębiorstwo rodzinne w przyszłości. Stąd niezwykle ważna dla przetrwania firmy jest wiedza, umiejętności i kompetencje pracowników, jak i ciągle poszukiwanie, tworzenie i wykorzystywanie przewag konkurencyjnych od tych najmniejszych po strategiczne. Pozwólą one w konsekwencji na wzmacnianie sił wewnętrznych (spójności) firmy.

THE SOURCES OF COMPETITIVE ADVANTAGE IN FAMILY MICROENTERPRISES

Summary

The paper presents selected examples of research in the family business area which have been conducted in Poland during the last 5 years. The authors present own research methodology

and the analysis of the research results conducted in 120 family microenterprises from Wielkopolska district. The aim of the authors was to identify the specificity of these microenterprises on the Polish market and to identify features which increase the competitiveness of such enterprises during the crisis.