

# Sołoma, Andrzej

---

## Miejsce rodziny w strategii zawodowej właścicieli mikro i małych przedsiębiorstw

---

Zeszyty Naukowe Ostroleckiego Towarzystwa Naukowego 25, 127-139

---

2011

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](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

## MIEJSCE RODZINY W STRATEGII ZAWODOWEJ WŁAŚCICIELI MIKRO I MAŁYCH PRZEDSIĘ- BIORSTW

### FAMILY ROLE IN BUSINESS STRATEGY OF SMALL BUSINESS OWNERS

Ekonomia jako dyscyplina naukowa „nie tylko objaśnia działanie mechanizmów rządzących procesami gospodarczymi – produkcją i konsumpcją, oszczędzaniem i inwestowaniem, kupowaniem i sprzedawaniem, ruchem strumieni zasobów – oraz społeczne interakcje zachodzące podczas tych procesów, ale też służy za podstawę formułowania i realizowania skutecznych **strategii** (podkreślenie moje – A.S.) długofalowego rozwoju”<sup>1</sup>. A więc ekonomii nieobce jest pojęcie strategii, co więcej, w całej bogatej i różnorodnej, a przy tym współczesnej jej literaturze termin ów bardzo często się przewija. W publicznych wypowiedziach używa się tego pojęcia w sposób intuicyjny, często błędny. Przede wszystkim ma ono zastępować i kamuflować agresywne ze swej natury słowo „walka”, zwłaszcza walka konkurencyjna. Rzadko można usłyszeć pojęcia: strategia porozumienia czy strategia współpracy. Słowniki ekonomiczne odnotowują ponad 30 rodzajów strategii, z których najpopularniejsza to, oczywiście, strategia marketingowa, wygrywająca, dominująca i rozwoju. Różne są naturalnie przyczyny owej swoistej ewolucji w „karierze” omawianego tu pojęcia. Co się tyczy ekonomii, to dość powszechne jest przy tym wskazywanie na wpływ, jaki na tę ewolucję wywarł rozwój teorii gier. Przywołuje się wtedy na myśl Johna von Neumanna i Oskara Morgensterna, którzy w okresie międzywojennym z pojęcia strategii uczynili jedną z głównych kategorii tej dyscypliny naukowej. Również jednak inne przyczyny (m.in.: wojny, zatrudnianie byłych wojskowych na stanowiskach menedżerskich) nadały magię słowu „strategia”, modyfikowały jego tradycyjną treść, rozszerzały zakres znaczeniowy itp.<sup>2</sup> Obecnie wyraz „strategia” –

\* dr, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski

<sup>1</sup> G. Kołodko, *Wędrujący świat*, Prószyński i S-ka, Warszawa 2008, s. 17.

<sup>2</sup> A swoją drogą zastanowić się można, dlaczego niektóre słowniki ekonomiczne hasło „strategia” łączą przede wszystkim z konkurencją. W tym względzie np. T. Orłowski wyszczególnia trzy podstawowe formy konkurowania, strategię niskich cen, strategię dyferencjacji (różnicowania) i strategię koncentracji. T. Orłowski, *Nowy Leksykon Ekonomiczny*, Oficyna Wydawnicza Graf-Punkt, Warszawa 1998, s. 177. Wiele też renomowanych dzieł z tego zakresu odnosi strategię prawie wyłącznie do konkurencji między przedsiębiorstwami. Por. np. M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1994; D.B. Yoffie, *Strat-*

zgodnie ze swym etymologicznym znaczeniem (gr. *stratos* – armia i *agein* – dowodzić) – należy w dalszym ciągu do terminologii wojskowej, ale niemal nągminnie, w języku potocznym i naukowym, używany bywa do oznaczania przeróżnych sfer życia i działań pozawojskowych. W tym drugim sensie nie chodzi już o określony dział sztuki wojennej (obejmującej przygotowanie i prowadzenie wojny oraz poszczególnych jej kampanii i bitew), lecz o dowolny „przemysłany plan działań w jakiejś dziedzinie”. Może on wszakże dotyczyć polityki, ekonomii, a także innych sfer ludzkiej aktywności, w której chce się osiągnąć określony cel „zwykle w dość odległym czasie”<sup>3</sup>. Zasadne jest więc rozważanie strategii zarówno w życiu rodziny, jak i rodziny w „strategii stawania się człowiekiem”<sup>4</sup>, wychowania czy w strategii zawodu, rozumianego w niniejszym artykule jako prowadzenie działalności biznesowej (bycie przedsiębiorcą, prowadzenie działalności gospodarczej na własny rachunek, „praca na swoim” itp.). Właśnie ten ostatni aspekt problemu jest przedmiotem badań sygnalizowanych w niniejszym artykule. Za aksjomat przyjmuje się w nim doniosłą wartość rodziny, wyrażaną m.in. w następujących ujęciach:

1. – „rodzina jest naturalną i podstawową komórką społeczeństwa i ma prawo do ochrony ze strony społeczeństwa i państwa” (Powszechna Deklaracja Praw Człowieka, art. 16);
2. – rodzina jako podstawowa komórka społeczeństwa ma prawo do odpowiedniej ochrony społecznej, prawnej i ekonomicznej dla zapewnienia jej pełnego rozwoju (Europejska Karta Społeczna, część I, pkt 16);
3. – „małżeństwo jako związek kobiety i mężczyzny, rodzina, macierzyństwo i rodzicielstwo znajdują się pod ochroną i opieką Rzeczypospolitej Polskiej (Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej, art. 18)”<sup>5</sup>.

Nie wnikając w analizę czy uszczegółowianie wyżej uwydatnionych zapisów wynoszących rodzinę na wysoki piedestał polityki i opieki państwowej – w niniejszym artykule – przyjęto jej rozumienie eksponowane w polskim języku potocznym. A więc „rodzina to małżonkowie i ich dzieci; także rodzeństwo oraz ci, którzy związani są pokrewieństwem, powinowactwem; krewni, powinowaci”<sup>6</sup>. Często wprawdzie mówi się, że rodzina to względnie trwała **podstawowa** (podkreślenie moje – A.S.) grupa (lub komórka) społeczna, złożona z małżonków i ich dzieci (także adoptowanych) oraz krewnych małżonków. Jednakże przy takim ujęciu wkracza się z reguły w gąszcz przeróżnych, nieraz wielce kontrowersyjnych interpretacji<sup>7</sup>. Stąd też przytoczona uprzednio

---

*tegia judo: jak obrócić silne strony konkurentów na swoją korzyść*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2005.

<sup>3</sup> *Słownik wyrazów obcych PWN*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 883.

<sup>4</sup> Por. H. Romanowska-Lakoma, H. Kędzierska (red.), *Człowiek i człowieczeństwo: strategia bycia i stawania się człowiekiem: fenomenologia człowieczeństwa: praca zbiorowa*, t. 1, Rozprawy i Materiały Ośrodka Badań Naukowych im. Wojciecha Kętrzyńskiego, Olsztyn OBN, 2002.

<sup>5</sup> Pełnomocnik Rządu do spraw Rodziny, *Raport o sytuacji polskich rodzin*. Wyd. Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Biuro Pełnomocnika Rządu do spraw Rodziny, Warszawa 1998, s. 7.

<sup>6</sup> *Słownik języka polskiego*, W. Doroszewski (red.), PWN, t. VII, Warszawa 1965, s. 1017.

<sup>7</sup> Dla ilustracji warto może przypomnieć, że np. Meyers Lexikon podaje, iż rodzina to nie grupa, lecz „wspólnota (*Gemeinschaft*) męża i żony z ich dziećmi”, „komórka narodowa” (*Keimzelle des Volkes*), „pierwsze organiczne miejsce wychowania dorastającej młodzieży – podstawy państwa. Istnienie narodu niemieckiego zapewnić mogą tylko rodziny zdrowe dziedzicznie, wielodzietne (posiadające minimum czworo dzieci). Nie wypełniają swych zadań wobec niemieckiej

definicja słownikowa, choć bardzo ogólna, jak się wydaje, stosunkowo nieźle spełnia swą funkcję orientacyjną w omawianej w artykule tematyce.

### Przedmiot, cel i metoda empirycznych badań własnych

Ujęty w tytule cel artykułu jest jednym spośród wielu zamierzeń, jakie stawiał sobie autor, podejmując na przełomie lat 2009/2010 badania empiryczne mikro i małych przedsiębiorstw usytuowanych na Warmii i Mazurach, czyli mających swe siedziby w granicach administracyjnych województwa warmińsko-mazurskiego. Badania te miały głównie charakter eksploracyjno-deskryptywny, a częściowo też eksplanacyjny. Przede wszystkim jednak chodziło w nich o znalezienie odpowiedzi nie tyle na pytanie, jak być powinno, ile na pytanie, jak jest<sup>8</sup>. Problem badawczy zaś koncentrował się wokół rozpoznania relacji między wariantami strategii życia (wartościami, nawykami, pomysłami na życie itp.) właścicieli ww. firm a sposobami, strategiami zarządzania nimi. W tym ogólnym ujęciu uwzględniono również wątek rodziny, m.in. w takim aspekcie, w jakim przedstawiany jest w niniejszym artykule. W pewnym sensie koresponduje on z megatrendem badań ekonomicznych skupiających się na zagadnieniu „kapitału ludzkiego”, w tym teorii podstawowych wartości, ujawniających się preferencji wyborów, np. przyjaźni, nienawiści, obcości, zdrowia, autorytetu lub prestiżu, które zdaniem Gary’ego Beckera, laureata Nagrody Nobla, mają swe źródło w rodzinie<sup>9</sup>.

Referowana w niniejszym artykule tematyka pozostaje też w pewnej koherencji z ekonomicznym nurtem badawczym *family business*. Przykładem mogą być ogólnopolskie, reprezentatywne badania nad firmami rodzinnymi prowadzone przez Pentor Research International oraz PARP<sup>10</sup>. Oczywiście jest, że „rodziność” właścicieli mikro i małych firm ma różnorakie swoje przejawy, podobnie jak i rozmaite są problemy i rodzaje biznesów rodzinnych, ironicznie zwanych niekiedy „familijną menażerią”<sup>11</sup>.

W badaniach własnych, o których traktuje niniejszy artykuł, techniką wiodącą pozyskiwania informacji był indywidualny wywiad kwestionariuszowy. Posługując się nim w wywiadach, uzyskano dane od 343 przedsiębiorców, mających swe firmy zarejestrowane w 59 miejscowościach województwa. Respondentom ułatwiono udzielanie

wspólnoty narodowej te małżeństwa, które przez samolubstwo, brak odpowiedzialności lub sztuczne zabiegi utrzymują stan bezdzietności czy też małodzietności”. *Meyers Lexikon*, Bibliographisches Institut AG, Leipzig 1937, s. 1286.

<sup>8</sup> Z wielu względów badania, o których tu mowa, nie stawiały sobie za cel ideału ekonomicznych dociekań, formułowanego m.in. następująco: „Dobra ekonomia to nauka zarazem deskryptywna, czyli opisująca, jak jest, i normatywna, a więc podpowiadająca »jak być powinno«”. G. Kołodko, op. cit., s. 17.

<sup>9</sup> G.S. Becker, *Ekonomiczna teoria zachowań ludzkich*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1990, s. 24–25.

<sup>10</sup> W badaniach firm rodzinnych w Polsce zrealizowanych pod koniec 2009 r. przez PENTOR (na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości PARP) posługiwano się szeroką definicją rodziny, tj. nie tylko „w sensie prawnym (bliższa i dalsza): małżeństwo i inne konfiguracje rodzinne, przy założeniu pokrewieństwa tworzących je osób rodzice – dzieci, dziadkowie – wnuki”, lecz także obejmującą „nieformalne związki – pod warunkiem, że uznają one swój związek za rodzinę”. *Badanie firm rodzinnych w Polsce. Wnioski dotychczas zrealizowanych etapów badania, 3 listopada 2009 roku*, PENTOR, Warszawa, s. 15.

<sup>11</sup> Ł. Sułkowski, A. Mariański, *Firmy rodzinne: jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Poltext, Warszawa 2009, s. 149–180.

odpowiedzi, gdyż większość umieszczonych w kwestionariuszu pytań miała charakter zamknięty lub półotwarty (tj. pytania z propozycjami odpowiedzi). Tak w kwestiach rodzinnych, jak i pozostałych pytań kwestionariusza oczekiwano od odpowiadających myśli autonomicznej, „czystej”, tzn. opinii własnej. Jednakże – zgodnie z paradygmatem metodologicznym olbrzymiej większości tego typu badań – przyjęto w tym względzie hipotezę, że opinie wyrażane przez respondentów będą zróżnicowane w zależności od ich cech społeczno-demograficznych, a także od specyfiki parametrów przedsiębiorstw, których pytani są właścicielami bądź współwłaścicielami.

W celu ustalenia zbieżności pomiędzy zmiennymi (np. parametrami prowadzonych przez pytanych firm a strategiami przez nich tworzonymi czy stosowanymi) zastosowano test  $\chi^2$  (chi-kwadrat), zaliczany do testów nieparametrycznych. W interpretacji uzyskanych danych wykorzystano stosowną literaturę przedmiotu.

### **Wyniki badań własnych**

Jak już na wstępie zaznaczono, słowo „strategia” należy współcześnie do wyrażeń najpopularniejszych i wieloznacznych. Pragnąc więc rozeznaczyć, w jakiej mierze badana zbiorowość bierze pod uwagę rodzinę w strategii zawodowej, a w jakiej mierze ją ignoruje, za podstawę do wnioskowania przyjęto deklaracje respondentów odnośnie do tego, czy lepiej, korzystniej jest zawierać spółkę z osobą spokrewnioną, czy też z osobą obcą. Analogiczna wersja tej problematyki sprowadzała się do pytania, czy lepiej zatrudniać w swojej firmie osoby spośród bliższej lub dalszej rodziny, czy też w ogóle spoza niej. Właściciel zarządzający swym przedsiębiorstwem wcale nie musi opracowywać dla niego strategii według zasad jednej z „czterech modelowych jej szkół”<sup>12</sup> (planistycznej, ewolucyjnej, pozycyjnej i opartej na zasobach, umiejętności i uczenia się)<sup>13</sup>, ale już na samym początku działalności biznesowej bądź w którymś z początkowych etapów jej rozwoju musi jednak świadomie lub bezwiednie, formalnie (pisemnie) lub nieformalnie znaleźć rozwiązanie tych dwóch wymienionych wyżej dylematów. Są to bowiem kwestie o znaczeniu strategicznym, niezależnie od tego, czy i jaką przyjmują postać organizacyjną<sup>14</sup>.

### **Preferencje w zakresie doboru współwłaściciela firmy oraz pracowników**

Wychodząc z założenia, że badana populacja przedsiębiorców w większości swej to ludzie praktyczni, do których bardziej przemawia opis niż abstrakcja, obu ww. dylematom w wywiadzie standaryzowanym nadano „behawioralną” formułę pytania. Tak więc za wskaźniki preferencji doboru określonego typu osób do struktury właścicielskiej firmy i do pracy na rzecz realizacji jej celów przyjęto odpowiedzi na pytanie o to, który

---

<sup>12</sup> Ibidem, s. 73.

<sup>13</sup> K. Obłój, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 1998, s. 33–99.

<sup>14</sup> Jeden z koryfeuszów strategii adaptowanej do potrzeb biznesowych przedsiębiorstw pisze o jej opracowywaniu: „W pewnych okolicznościach jest to w ogóle trudne do zrobienia, np. w sytuacji rozpoczynania nowego biznesu lub kiedy organizacja jest narażona na nagłe i ostre naciski zewnętrzne, które można obejść jedynie taktycznie”. M. Armstrong, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, „Personel” 2007, nr 4, s. 12–15.

przedsiębiorca postępuje (lub postąpił) lepiej, rozsądniej: czy ten, który zawiera spółkę i zatrudnia osoby spokrewnione, czy też ten, który wchodzi w tego typu relacje z osobami obcymi.

**Tabela 1. Preferencje w zakresie doboru współwłaściciela oraz pracowników\***

Lepiej, rozsądniej postąpił przedsiębiorca, który:		L	%
A.	Zawarł spółkę z kimś spośród rodziny, krewnych.	137	39,3
B.	Zawarł spółkę z osobą obcą.	140	40,8
Trudno powiedzieć.		64	18,7
A.	Zatrudnił osoby wyłącznie spośród członków rodziny.	79	23,0
B.	Zatrudnił osoby wyłącznie obce, tj. spoza rodziny.	185	53,9
Trudno powiedzieć.		78	22,7

\* W tabeli pominięto brak danych.

*Źródło: wyniki badań własnych.*

Jak wynika z uzyskanych danych (tabela 1), liczebność respondentów optujących za zawieraniem spółki z kimś spośród członków rodziny jest prawie taka sama jak preferujących wchodzenie w spółkę z osobą obcą, tj. spoza kręgu węższej bądź szerszej rodziny. Mniej więcej co szósty udzielający wywiadu nie miał wyrobionego poglądu na ten temat.

Na tej podstawie (w pewnym sensie) powiedzieć wolno, że różnorakie ostrzeżenia przed tworzeniem spółek biznesowych z rodziną (znane np. z porzekadeł mądrości ludowej)<sup>15</sup> nie są aż tak bezzasadne, jak chcieliby je traktować apologetycy zasady: „grunt to rodzina”. Dobierając współnik(a)ów z grona rodzinnego, tworzy się z reguły firmę rodzinną. Te zaś od najdawniejszych czasów, jak wszystko na świecie, mają swoje wady i walory. Firmą rodzinną jest i „sklepik mamusi i tatusia”<sup>16</sup> na rogu ulicy, i włoska mafia Cosa Nostra. Rodzinny biznes to chłopskie gospodarstwa rolne, ale i latyfundia magnackie, wielkie rody bankierskie oraz Jan Kulczyk, który pierwszy milion otrzymał od ojca, czy też Roman Kluska, który w świat wielkich interesów wchodził z 12 dolarami kapitału zakładowego<sup>17</sup>. Krótko mówiąc, niezależnie od tego, jak się definiuje biznes rodzinny, jest on obecny w takiej czy innej formie na całym świecie. Różni się on jednak od innych form organizacyjnych przedsiębiorstw przede wszystkim tym, że własność i kontrola nad działalnością przedsiębiorstwa przeplatają się i są skupione w rękach członków rodziny. W rezultacie mogą występować konflikty i sprzeczności, ponieważ do osiągnięcia jednych celów może dążyć firma, a do odmiennych – rodzina. Konflikt w rodzinie może wpływać na to, jak jest zarządzana firma, a to zataczając krąg, stwarza kolejny konflikt w rodzinie. Oprócz tego typowego niejako problemu pojawia się wiele innych, tak minusów, jak i plusów, będących efektem dobierania

<sup>15</sup> Najbardziej powszechne w tym względzie jest bodajże powiedzenie: „Z rodziną najlepiej wychodzi się na zdjęciach”.

<sup>16</sup> L. Sułkowski, A. Mariański, op. cit., s. 9.

<sup>17</sup> R. Socha, A. Grzeszczak, J. Flankowska, P. Freulich, *Poczet rodów giełdowych*, „Polityka” 1999, nr 15, s. 3–8.

krewnych jako współników<sup>18</sup>. Można przytaczać opracowania z zakresu literatury przedmiotu, których konkluzje brzmią: „najlepiej bez rodziny”, „trzymajcie matki i teściowe jak najdalej od interesów” itp.<sup>19</sup> Już choćby z tego względu otrzymany w badaniach własnych rezultat nie jest wyrazem irracjonalności postaw badanej populacji przedsiębiorców. Można bowiem rodzinę wysoko cenić, ale jednocześnie sprawy biznesu oddzielać od spraw rodzinnych, by nie stały się przyczyną konfliktów lub – jak pisał śp. prof. Z. Tyszka, twórca „Roczników Socjologii Rodziny” – „środowiskiem udreki człowieka”<sup>20</sup>.

Co się zaś tyczy rezultatów badań własnych kolejnego problemu, tj. preferencji wykazywanych przez właścicieli mikro i małych przedsiębiorstw w zakresie doborowania krewnych albo niekrewnych do składu załogi, to proporcja pomiędzy zwolennikami zatrudniania krewnych a rzecznikami angażowania obcych wynosi 1:2,3. Innymi słowy, z kimś spośród członków rodziny badani chętniej zawieraliby spółkę, aniżeli by zatrudniali ich w swojej firmie.

Być może wstrzemięźliwość w zakresie zatrudnienia bliższych lub dalszych krewnych wynika z przekonania, iż wobec obcych łatwiej jest zachować się w sposób asertywny w przypadku domagania się przez nich lepszych warunków pracy czy płacy bądź okazać się bardziej wymagającym w stosunku do nich. Trudno np. „być jednocześnie w stosunku do własnych dzieci dobrym ojcem czy matką w domu, a wymagającym szefem w pracy”<sup>21</sup>.

Można również domniemywać, iż w odczuciu badanych dysonans pomiędzy interesem ekonomicznym a harmonijnym współzyciem w rodzinie jest trudniejszy do uniknięcia na polu codziennej pracy zawodowej aniżeli w sferze utrzymywania współwłasności firmy. Nadto w grę mogą wchodzić też tradycyjne rodzinne animozje do ubogich krewnych<sup>22</sup>. Dziś szczególnie do tych, którzy nie mają pracy lub są jeszcze nieusamodzielnieni, jak i tych, którzy mają pracę, są formalnie usamodzielnieni, ale ich dochody są nieduże. Oni bowiem przeważnie nie kwalifikują się – z finansowych względów – jako współnicy. Natomiast zatrudnienie z odpowiednio wysoką gażą czy stanowiskiem przyjęłoby pewnie jako należy im serwitut rodzinny, skoro państwo przestało być instytucją opiekuńczą i coraz bardziej „zdradza skłonność do okrawania

---

<sup>18</sup> Na te i podobne kwestie zwracają od lat uwagę liczne badania zagraniczne. Por. np. S. Birley, D. Ng., A. Godfrey, *The family and the business*, „Long Range Planning” 1999, nr 32(6), s. 598–608.

<sup>19</sup> S. Birley, op. cit., s. 603.

<sup>20</sup> „Rodzina, niewielkich rozmiarów mikrogrupa społeczna (...) Bo też ogromną rangę i znaczenie egzystencjalne ma ten mały, najbardziej prywatny świat człowieka, małeńka prywatna ojczyzna jego najbardziej intymnych uczuć i doznań, wspólnota najserdeczniejszych ludzkich odniesień. Wystarczy jednak zakłócić drastycznie jej rytm funkcjonowania, rozerwać tkankę międzyludzkich więzi, rozpalic zarzewie agresji, aby uczynić z niej środowisko o przeciwstawnym do narkreślonego powyżej obliczu, środowisko udreki człowieka”. Z. Tyszka, *Stan i przeobrażenia rodzin polskich na przełomie wieków XX i XXI. Niedawna przeszłość i terażniejszość*, w: Z. Tyszka (red.), *Współczesne rodziny polskie – ich stan i kierunek przemian*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Poznań 2004, s. 15–24.

<sup>21</sup> S. Birley, op. cit., s. 602.

<sup>22</sup> Jeden z aspektów owego „zmaterializowania” więzi rodzinnych trafnie wyraża sentencja Juliana Tuwima: „Aby poznać się z najdalszą rodziną, wystarczy się wzbogacić”.

parasola socjalnego – w różnym stopniu – w zależności od zmieniających się ekip rządowych”<sup>23</sup>.

W badaniach zagranicznych konstatujących analogiczną niechęć do zatrudniania krewnych wyjaśnia się ją nie na zasadzie pryncypializmu, lecz raczej sytuacjonizmu, tzn. o tym, czy i w jakim charakterze członkowie rodziny mają być zatrudniani w rodzinnej firmie, decyduje nie jakaś niezmienna reguła, lecz sytuacyjny układ determinant. Często np. stwierdza się, że rywalizacja między rodzeństwem zatrudnionym w firmie na ogół nie wychodzi jej na dobre; trzeba bowiem wówczas, w zależności od sytuacji, rezygnować z usług jednego z nich, albo też i wszystkich. Bywa jednak, że interesy idą lepiej, gdy członkowie rodziny pracują w firmie; w takiej sytuacji nie zatrudnianie ich – tylko dlatego, że są krewnymi – byłoby nierozsądne. Abstrahując więc od innych uzasadnień sytuacjonizmu, sygnalizowany tu problem zamknąć wypada konkluzją analogiczną jak przy dylemacie doboru wspólników: zatrudnianie członków rodziny w charakterze pracowników w rodzinnej firmie ma swoje wady i walory. W relacjonowanych tu badaniach większość przedsiębiorców najwidoczniej dopatrywała się tych pierwszych.

Szukając innych prawidłowości wśród zebranych danych, zauważono, że preferencje respondentów w zakresie doboru wspólnika pozostają w statystycznie istotnym związku ( $\chi^2 = 62,599$ ;  $df = 4$ ;  $p < 0,000$ ) z poglądem na temat optymalnego składu zatrudnionych pracowników. Jak wskazują dane tabeli 2, respondenci opowiadający się za zawieraniem spółki z osobą spokrewnioną **sześciokrotnie** częściej niż preferujący wspólnika spoza kręgów rodzinnych opowiadają się za przyjmowaniem do pracy członków bliższej lub dalszej rodziny<sup>24</sup>.

**Tabela 2. Preferencje w zakresie zawierania spółki a opinie na temat składu załogi (w %)**

Lepiej jest zawierać spółkę z kimś:		Lepiej jest zatrudniać osoby:		Trudno powiedzieć	Ogółem
		Spokrewnione	obce		
1.	Spośród rodziny	41,9	37,5	26,6	100,0
2.	Obcym	7,9	74,3	17,8	100,0
3.	Trudno powiedzieć	15,6	46,9	37,5	100,0

*Źródło: wyniki badań własnych.*

Różnicowanie opinii badanej zbiorowości odnośnie do tego, z kim warto zawierać spółkę oraz kogo przede wszystkim przyjmować do pracy, skłania do poszukiwania związku tychże poglądów z parametrami prowadzonych przez respondentów firm.

<sup>23</sup> Z. Tyszka, op. cit., s. 19.

<sup>24</sup> Jest to wynik o tyle nieoczekiwany przez autora badań, iż pracując w przez kilka lat w sektorze bankowym, spotykał się nagminnie z czynionymi przez właścicieli firm intercyzami wprowadzającymi rozdział ich małżeńskiej wspólnoty majątkowej celem uniknięcia solidarnej odpowiedzialności w wypadku niepowodzeń biznesowych.



## Parametry prowadzonej firmy a preferencje w zakresie doboru wspólnika i pracowników

Przyjęto hipotezę, że parametrami firmy różnicującymi poglądy na temat doboru wspólnika oraz pracowników są: czas prowadzenia działalności gospodarczej na własny rachunek, liczebność zatrudnionych pracowników, skład załogi, dominujący rodzaj działalności, wyniki finansowe oraz lokalizacja firmy. Rezultaty jednoczesnej klasyfikacji respondentów według powyższych parametrów firmy i opinii ich właścicieli co do doboru wspólnika i pracowników wskazują na występowanie pomiędzy tego typu zmiennymi poniżej wskazanych zbieżności.

**Czas prowadzenia firmy.** Skłonności do zawierania spółki z kimś spośród członków rodziny najczęściej przejawiają prowadzący firmę 3–5 lat. Ta gotowość słabnie w miarę wydłużania się stażu w roli właściciela firmy, a wraz z tym nasila się preferencja obcego jako współwłaściciela. Można z tego wnosić, że wraz ze zdobywaniem doświadczenia w prowadzeniu własnego zakładu pracy pojawiają się przekonania, iż lepiej jest dla pomyślnego jego rozwoju, gdy w podejmowaniu różnych decyzji nie trzeba obawiać się ewentualnego popsucia układów rodzinnych. Podobnie rzecz się ma, jeśli chodzi o dobór pracowników. Okazało się bowiem, że najbardziej krytyczne wobec przyjmowania do pracy spokrewnionych są osoby najdłużej prowadzące działalność na własny rachunek.

Ogólnie można zatem stwierdzić, że w miarę wydłużania się stażu prowadzenia własnej firmy narasta awersja do wchodzenia z członkami bliższej lub dalszej rodziny czy to we współwłasność firmy, czy w relację: pracodawca pracobiorca. Z pewnym uproszczeniem rzecz tedy by można, iż sukces w biznesie, mierzony liczbą lat utrzymania się firmy na wolnym rynku, eliminuje ze strategii przedsiębiorstwa rodzinę w obu aspektach będących przedmiotem referowanych tu badań. Niewykluczone, że pozostaje to w jakimś związku ze skomplikowanym problemem sukcesji w firmach typowo rodzinnych<sup>25</sup>. Jednakże by taką hipotezę zweryfikować, potrzeba specjalnych badań. Natomiast w angielskojęzycznej literaturze przedmiotu dość wcześniej pojawiło się wyjaśnienie, między innymi, tej kwestii argumentami ze sfery zarządzania strategicznego. W tym podejściu metodologicznym wskazywano, że sygnalizowana tu forma rodzinności w przedsiębiorstwie zakłóca transparentność (przejrzystość) organizacji, gmatwa strukturę organizacyjną, wprowadza taryfę ulgową w podziale zadań, faworyzuje płacowo członków rodziny i – jak już uprzednio wspomniano – może zainfekować firmę kłótniami rodzinnymi i innymi zjawiskami nieekonomicznymi związanymi z nepotyzmem<sup>26</sup>.

**Liczebność zatrudnianych pracowników.** Zachodzi zbieżność statystycznie istotna ( $\chi^2 = 20,949$ ;  $df = 8$ ;  $p < 0,007$ ) między tą zmienną a rodzajem doboru wspólnika. W układzie danych liczbowych zarysowała się prawidłowość o liniowym układzie: im więcej osób ktoś zatrudnia, tym bardziej sceptycznie odnosi się do zawierania spółki z osobą spokrewnioną czy spowinowaconą, a tym bardziej pozytywnie ustosunkowuje się do współwłasności z kimś obcym oraz tym rzadziej deklaruje brak zdania na ten

<sup>25</sup> W krajach zachodnich 30% firm rodzinnych kontynuuje działalność w drugiej generacji, a tylko 15% w trzeciej. M.H. Morris, R.O. Williams, J.A. Allen, R.A. Avila, *Correlates of success in family business transitions*, „Journal of Business Venturing” 1997, nr 12, s. 341–342.

<sup>26</sup> M.F. Kets de Vries, *The dynamics of family controlled firms: the good and the bad news*, „Organizational Dynamics”, Winter 1993, s. 59–71.

temat. Także liniowy układ przybrała zbieżność między liczebnością zatrudnionych osób a poglądem na dobór pracowników. Mianowicie im więcej osób ktoś zatrudnia, tym rzadziej akceptuje przyjmowanie do pracy osób spokrewnionych, a tym częściej zdecydowany jest angażować pracowników spoza kręgu rodzinnego ( $\chi^2 = 16,097$ ;  $df = 8$ ;  $p < 0,052$ ). W tym przypadku opinia respondentów jest podobna jak w kwestii wyżej referowanej. Po prostu im większa firma (wielkość mierzona liczbą zatrudnionych), tym mniejsza inklinacja jej właściciela do współdziałania z rodziną, tak w osobie współnika, jak i pracownika.

Bez dodatkowych badań trudno osądzić, czy jest to przeciwstawienie, czy tylko ograniczenie wpływów rodziny w biznesie. W każdym razie problem zgodności interesów rodziny z pracą zawodową (tj. prowadzonym przedsiębiorstwem) w obydwu badanych aspektach przestaje być dylematem. Prawdopodobnie jakieś namiastki uzasadnienia dla takiego stanowiska można byłoby się doszukiwać w rezultatach angielskich badań programów *work-life-balance* i polityki przyjaznej rodzinie (*family friendly policy*), wykazujących, że 90% pracowników i pracodawców uważa, iż każdy ma prawo w wybrany przez siebie sposób godzić życie rodzinne z zawodowym<sup>27</sup>.

Obserwację, że małe firmy nastawione są jednak bardziej prorodzinnie niż większe, w literaturze przedmiotu tłumaczy się różnie. Jeśli uwzględnimy natomiast tylko specyfikę regionu i badane w nim przedsiębiorstwa, to najbardziej prawdopodobna wydaje się następująca interpretacja zaobserwowanej zbieżności: firmy zatrudniające małą liczbę osób (w badaniach były to np. świadczące drobne usługi, prowadzące kioski, sklepiki osiedlowe itp.) opierają się głównie na współpracy członków najbliższej rodziny. Współwłasność zakładu nie stwarza zwykle źródła konfliktu interesów, choćby tylko dlatego, że nie zachodzi potrzeba podejmowania częstych i trudnych decyzji co do profilu zakładu, sposobu jego funkcjonowania itp. W rezultacie doświadczenie w zakresie współpracy z członkami rodziny może predysponować do optymistycznego postrzegania współdziałania z nimi czy to w płaszczyźnie współwłasności firmy, czy wykonywania pracy. Tym bardziej że członkowie rodzin wykonują wiele prac nieodpłatnie, zaangażowani są uczuciowo w utrzymanie firmy, identyfikują się z jej problemami. Praktycznie w firmach tych nie ma biurokracji i bezosobowości, panują natomiast poprawne na ogół stosunki międzyludzkie o względnie wysokim poziomie wzajemnego zaufania, a także o mniejszym lub większym zakresie wspólnie podzielanych wartości. Skądinąd też wiadomo, że badane przedsiębiorstwa odznaczają się dużą elastycznością i szybkością w podejmowaniu decyzji. O ich strategii – z niewielkim marginesem odstępstw od reguły – stanowi rodzina. To ona właśnie nieomal na każdym etapie egzystencji firmy określa jej cel, rozpoznaje i definiuje sytuację, w której funkcjonuje, wybiera narzędzia i metody ich użycia, przewiduje skutki działania. Szkoda tylko, że w tym „małym i pięknym”, w dużym stopniu prorodzinnym bądź balansującym między potrzebami rodziny i przedsiębiorstwa, tak dużo pomyłek, o czym świadczą m.in. wysokie wskaźniki upadku takich firm. Badania PARP wskazują, że po

<sup>27</sup> Badania te realizowane są na poziomie firm od 2000 r. Cytuję za: D. Głogosz, *Rezultaty programów praca-życie w krajach UE – korzyści dla pracowników i ich rodzin*, w: C. Sadowska-Snarska (red.), *Równowaga. Praca – życie – rodzina*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2008, s. 61.

5 latach od uruchomienia firmy na rynku pozostaje ok. 30% przedsiębiorstw zaliczanych do sektora MSP<sup>28</sup>.

Na rzecz dość wysokiego miejsca rodziny w strategii mikro i małych firm przemawiają również m.in. dane odnoszące się do struktury zatrudnianych pracowników.

**Skład załogi.** Zmienna ta pozostaje w związku statystycznie istotnym ( $\chi^2 = 24,821$ ;  $df = 6$ ;  $p < 0,000$ ) z rodzajem opinii w sprawie doboru wspólnika. Okazało się, że zawiązywanie spółki z osobą spokrewnioną najbardziej optymistycznie postrzegają przedsiębiorcy zatrudniający wyłącznie członków rodziny (60,8%), mniej aprobaty wyrażają (43,5%) angażujący zarówno kogoś spośród członków rodziny, jak też obcych,

a najbardziej wstrzeźliwi (26,0%) są dający pracę wyłącznie obcym. Ci ostatni najczęściej (54,8%) opowiadali się za wchodzeniem w spółkę z osobą obcą. Na odnotowanie zasługuje fakt, iż osoby jedynie samozatrudniające się (tj. niekorzystające z pracy kogokolwiek innego) częściej (42,4%) za lepsze, rozsądniejsze uważały dobieranie wspólnika spośród osób obcych aniżeli spośród członków rodziny (37,3%).

Opinie w sprawie doboru pracowników również są zbieżne w stopniu statystycznie istotnym ( $\chi^2 = 95,385$ ;  $df = 6$ ;  $p < 0,0000$ ) ze składem zatrudnianej załogi pracowniczej. Najbardziej pozytywnie do przyjmowania „swoich” są ustosunkowani ci, którzy wyłącznie angażują członków swojej rodziny (61,9%), rzecznikami zatrudniania obcych najczęściej (79,8%) są zaś przedsiębiorcy mający w składzie swojej załogi pracowniczej wyłącznie osoby spoza rodziny.

**Wyniki finansowe firmy.** Zachodzi zbieżność o liniowym układzie między rezultatami finansowymi firmy a opiniami dotyczącymi doboru wspólnika. Mianowicie im korzystniejsze wyniki finansowe badany osiąga z prowadzonej działalności, tym częściej pozytywnie ocenia wchodzenie w spółkę z kimś spośród członków rodziny, a tym rzadziej – z osobą obcą i tym rzadziej informuje o braku wyrobionego zdania na ten temat. Takie nastawienie respondentów, którzy odnoszą sukces w biznesie (zważywszy, że poważny odsetek mikro i małych firm – jeśli wierzyć statystyce podatkowej – „pracuje na stratach” lub generuje dochodowość równą zero), z trudem wkomponowuje się w rezultaty uprzednio przedstawianych tu badań. Niedwuznacznie bowiem prowadzi do wniosku, iż przedsiębiorcy, którym się powiodło, tzn. „wygrani”, są w badanym aspekcie bardziej prorodzinni w budowaniu strategii firmy niż pozostali, co raczej nie potwierdza się w przypadkowych, subiektywnych obserwacjach rzeczywistości. Jedną z prób przewyciężenia tej antynomii jest przywołanie na myśl szerokiego pojmowania strategii, jako determinant zewnętrznych i wewnętrznych, długo- i krótkoterminowych (taktycznych i operacyjnych), faktycznych i deklarowanych działań przedsiębiorstwa<sup>29</sup>.

Co się tyczy kolejnego aspektu rodzinności, tj. poglądu badanych właścicieli firm na dobór pracowników, to odnotowano wyraźnie zarysowaną zbieżność między wyni-

---

<sup>28</sup> A. Wilmańska, *Rekomendacje raportu OECD w praktyce polskiej przedsiębiorczości – działania PARP*, PARP, Warszawa 2010, s. 6.

<sup>29</sup> Dwaj wybitni amerykańscy profesorowie, odpowiadając na pytanie, czym jest strategia, piszą: „Strategię można zdefiniować z co najmniej dwóch punktów widzenia: co organizacja zamierza robić oraz co rzeczywiście robi, niezależnie od tego, czy jej zamierzenia były z góry zamierzone. Z pierwszego punktu widzenia strategia jest ogólnym programem definiowania i realizacji celów organizacji oraz pełnienia jej misji (...) Z drugiego punktu widzenia strategia jest układem w czasie reakcji organizacji na jej otoczenie”. J.A. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1994, s. 95.

kami finansowymi firmy a stosunkiem do przyjmowania w roli pracowników osób spokrewnionych z przedsiębiorcą. Podobnie jak w kwestii doboru wspólnika, tak i tu zaobserwowano prawidłowość: im lepsze wyniki finansowe ktoś osiąga, tym częściej preferuje zatrudnianie osób spokrewnionych.

Jednakże w przypadku opinii co do angażowania obcych nie można mówić o zbieżności liniowej. Okazało się bowiem, że najchętniej w roli pracowników widzieliby obcych ci respondenci, którzy poinformowali, iż uzyskali jedynie wynik zerowy (tj. dochody równoważyły się z kosztami).

Ujmując rzecz ogólnie, rzecz wolno: zadowolenie przedsiębiorcy z finansowych rezultatów prowadzonej działalności na własny rachunek – podobnie jak usatysfakcjonowanie sytuacją materialną rodziny – bardziej pozytywnie usposabia zarówno do zawierania spółki z osobami spokrewnionymi, jak i do przyjmowania ich do pracy w swojej firmie. Uwydatniając tę zbieżność, powiedzmy: jeśli w przedsiębiorstwie relacja kosztów do osiągniętych przychodów satysfakcjonuje właściciela – czyli w języku ekonomii firma dobrze prosperuje, przynosząc dochody – to wtedy pojawia się i chęć, by w działalności zatrudniać swoich członków rodziny bądź proponować im udziały.

### **Próba uogólnień i refleksji**

1. Przedstawiony fragment badań – zgodnie z założeniem – w zakresie ograniczonym tytułem artykułu uszczegóławia i uzupełnia rozpoznanie złożoności problematyki funkcjonowania mikro i małych firm funkcjonujących w regionie warmińsko-mazurskim. Wskazuje on bowiem na miejsce, jakie w ich strategii wyznaczają właściciele firm swoim rodzinom, Uogólniając, można powiedzieć, że nie jest to pozycja (wartość) unifikująca ani niezmienna. Rozstrzyga wszakże o niej nie jakiś pryncypializm, lecz sytuacjonizm i nie abstrakcyjna mistyka wspólnoty, lecz realizm potencjału ekonomicznego. Wystarczy wspomnieć, iż dane zastane uwidaczniają wśród mikro przedsiębiorstw 38% firm rodzinnych, wśród firm małych – już tylko 28%, a wśród firm średniej wielkości – 14%. Trend ten uobecnił się także w odpowiedziach respondentów na temat ich „rodzinności” w strategii prowadzonego biznesu.
2. Dążność do godzenia (czy utożsamiania) interesu rodziny z interesem prowadzonego przedsiębiorstwa jest w znacznej mierze konfliktogenna. Badania wykazały, że im dłużej ktoś prowadzi firmę, tym chętniej w roli jej współwłaściciela widziałby kogoś spoza kręgu rodzinnego. Podobna relacja wystąpiła między wielkością firmy (mierzona liczbą zatrudnionych) a inklinacją ich właścicieli do szukania wspólnika wśród rodziny.
3. Ciekawą zbieżność odnotowano między dobrą kondycją firm (mierzona ich wynikami finansowymi) a inklinacją właścicieli tych firm do wchodzenia w spółki i zatrudniania wyłącznie osób z kręgu rodziny. Ten aspekt rodzinności wydaje się o tyle kontrowersyjny, iż zawiera w sobie możliwość opacznego rozumienia tej „swojskości”, prowadzącego do nepotyzmu czy familiaryzmu<sup>30</sup>.
4. Dążność do oparcia strategii mikro i małych firm na „consensus omni”, szczególnie zaś na zgodności potrzeb rodziny i firmy, nie wydaje się niemożliwy, chociaż realności rzadko wierzą w cuda. Jest jednak recepta na powodzenie w tym dążeniu;

<sup>30</sup> J. Kochanowicz, M. Marody, *Pojęcie kultury ekonomicznej w wyjaśnianiu polskich przemian*, w: J. Kochanowicz, S. Mandes, M. Marody (red.), *Kulturowe aspekty transformacji ekonomicznej*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2007, s. 13-42.

„jej pierwszy przepis, oparty na doświadczeniu tych, którym się to udało, nakazuje: priorytetem w działaniu powinno być budowanie zaufania, zachęcanie do otwartości, wzajemnej komunikacji oraz rozwijanie wspólnych wartości wśród członków rodziny”<sup>31</sup>.

Uwaga końcowa: przedstawione w niniejszym tekście wyniki badań dotyczące miejsca rodziny w strategii mikro i małych przedsiębiorstw były również analizowane w kontekście cech społeczno-demograficznych ich właścicieli lub współwłaścicieli. Brano więc pod uwagę takie właściwości respondentów, jak: płeć, wiek, poziom wykształcenia, stan cywilny, miejsce poprzedniego zatrudnienia oraz ocena sytuacji materialnej swojej rodziny. Jednakże przedstawienie uzyskanych wyników i ich interpretacja nie mieściłyby się w ramach objętościowych niniejszego artykułu.

## BIBLIOGRAFIA

- Armstrong M. 2007.** *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, „Personel”, nr 4.
- Birley S., Ng D., Godfrey A. 1999.** *The family and the business*, „Long Range Planning”, nr 32(6).
- Becker G.S. 1990.** *Ekonomiczna teoria zachowań ludzkich*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Głogosz D. 2008.** *Rezultaty programów praca-życie w krajach UE – korzyści dla pracowników i ich rodzin*, w: C. Sadowska-Snarska (red.), *Równowaga. Praca – życie – rodzina*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok.
- Kets de Vries M.F. 1993.** *The dynamics of family controlled firms: the good and the bad news*. „Organizational Dynamics”, Winter.
- Kochanowicz J., Marody M. 2007.** *Pojęcie kultury ekonomicznej w wyjaśnianiu polskich przemian*, w: J. Kochanowicz, S. Mandes, M. Marody (red.), *Kulturowe aspekty transformacji ekonomicznej*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa.
- Kołodko G. 2008.** *Wędrujący świat*, Prószyński i S-ka, Warszawa.
- Morris M.H., Williams R.O., Allen J.A., Avila R.A. 1997.** *Correlates of success in family business transitions*, „Journal of Business Venturing”, nr 12.
- Obłój K. 1998.** *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa.
- Orłowski T. 1998.** *Nowy Leksykon Ekonomiczny*, Oficyna Wydawnicza Graf-Punkt, Warszawa.
- Porter M.E. 1994.** *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa.
- Pełnomocnik Rządu do spraw Rodziny 1998.** *Raport o sytuacji polskich rodzin*, Wyd. Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Biuro Pełnomocnika Rządu do spraw Rodziny, Warszawa.
- Romanowska-Łakoma H., Kędzierska H. (red.), 2002.** *Człowiek i człowieczeństwo: strategia bycia i stawania się człowiekiem: fenomenologia człowieczeństwa: praca*

---

<sup>31</sup> S. Birley, op. cit., s. 598.

zbiorowa, t. 1, Rozprawy i Materiały Ośrodka Badań Naukowych im. Wojciecha Kętrzyńskiego, Olsztyn.

**Sułkowski Ł., Mariański A. 2009.** *Firmy rodzinne: jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Poltext, Warszawa.

**Stoner J.A., Wankel Ch. 1994.** *Kierowanie*, PWE, Warszawa.

**Tyszka Z. 2004.** *Stan i przeobrażenia rodzin polskich na przełomie wieków XX i XXI. Niedawna przeszłość i teraźniejszość*, w: Z. Tyszka (red.), *Współczesne rodziny polskie – ich stan i kierunek przemian*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Poznań.

**Wilmańska A. 2010.** *Rekomendacje raportu OECD w praktyce polskiej przedsiębiorczości – działania PARP*, PARP, Warszawa.

**Yoffie D.B. 2005.** *Strategia judo: jak obrócić silne strony konkurentów na swoją korzyść*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.

## STRESZCZENIE

Prezentowany w niniejszym artykule materiał stanowi niewielki fragment empirycznych badań własnych autora, przeprowadzonych na przełomie lat 2009/2010 na terenie Warmii i Mazur wśród 343 właścicieli mikro i małych przedsiębiorstw prywatnych. Technika wiodącą był wywiad kwestionariuszowy. Za wskaźniki do uwydatnionego w tytule problemu badawczego posłużyły odpowiedzi respondentów rozstrzygających dylematy: czy tworzyć firmę z osobami z kręgu rodziny, czy też spoza niej i czy zatrudniać w firmie wyłącznie krewnych, czy też wyłącznie innych pracowników niż członkowie rodziny i krewni. Odpowiedzi odpowiednio agregowano i szukano ich związku z parametrami firm prowadzonych przez udzielających odpowiedzi. Okazało się, że tak mierzoną „rodzinnosc” w badanej populacji determinują parametry firm, np. wyniki finansowe.

**SŁOWA KLUCZOWE:** strategia, rodzina, mikro i małe przedsiębiorstwa, Warmia i Mazury

## SUMMARY

This paper presents only a small fragment of own study. The study (completed in 2009/2010) used the technique of individual questionnaire survey, which provided information from 343 owners of businesses operating in the Warmia and Mazury region that in statistical terms are described as private micro and small firms. The evaluation of gathered information has used the percentage distribution of answers to given questions, such as: Is it better to open the business with family members or not? Is it better to hire only family members or not? The results indicate that owners' preference to level of family influence on business depends on firm attributes, e.g. financial results.

**KEYWORDS:** strategy, family, micro and small firms, Warmia and Mazury region