

ZN WSH Zarządzanie 2018 (2), s. 83-94

Oryginalny artykuł naukowy
Original Article

Data wpływu/Received: 30.11.2017

Data recenzji/Accepted: 20.01.2018/16.02.2018

Data publikacji/Published: 30.06.2018

Źródła finansowania publikacji: środki w ramach dotacji na badania naukowe dla młodych naukowców

DOI: 10.5604/01.3001.0012.2040

Authors' Contribution:

(A) Study Design (projekt badania)

(B) Data Collection (zbieranie danych)

(C) Statistical Analysis (analiza statystyczna)

(D) Data Interpretation (interpretacja danych)

(E) Manuscript Preparation (redagowanie opracowania)

(F) Literature Search (badania literaturowe)

mgr Magdalena Baryń^{B D E F}

Politechnika Częstochowska

Wydział Zarządzania

**„RODZINNY ZNACZY GODNY ZAUFANIA”
– PRZEDSIĘBIORSTWA RODZINNE
W OPINII POLSKICH KONSUMENTÓW**

**„FAMILY MEANS TRUSTWORTHY”
– FAMILY BUSINESSES IN THE OPINION OF POLISH
CONSUMERS**

Streszczenie: Przedsiębiorstwa rodzinne stanowią niezwykle istotny element polskiej gospodarki, zarówno w zakresie kreacji PKB, jak i tworzenia miejsc pracy. Pozytywne konotacje związane ze słowem „rodzinny” mogą dać tym podmiotom przewagę w walce konkurencyjnej z firmami nierodzinnymi. Atut wykorzystywany jest jednak jedynie w niewielkim stopniu, gdyż przedsiębiorstwa rzadko podkreślają tę swoją cechę. Celem artykułu jest prezentacja wpływu postrzegania przez konsumentów podmiotu jako przedsiębiorstwa rodzinnego na ich stosunek do tego podmiotu, a w konsekwencji także na oferowane przez niego produkty/usługi. Omówione zostaną najważniejsze cechy firm rodzinnych mające znaczący wpływ na ich specyfikę, a także wyniki badań dotyczących stosunku konsumentów do tych podmiotów i ich produktów. Przedstawione zostaną również rekomendacje dotyczące wykorzystania przez przedsiębiorstwa wizerunkowego atutu „rodzinności”.

Słowa kluczowe: firmy rodzinne, przedsiębiorczość rodzinna, wizerunek przedsiębiorstwa rodzinnego

Abstract: Family businesses are an extremely important element of the Polish economy, both in the creation of GDP and in the creation of jobs. Positive connotations connected with the word “family” can give these entities the advantage of competing with non-family companies. However, this advantage is only used to a small extent, because companies rarely emphasize this feature. The aim of the article is to present the impact of consumer perceptions of the entity as a family business on their attitude to this entity and, as a consequence, also to products/services offered by its. The most important features of family businesses that have a significant impact on their specificity and the results of research on consumer attitude to those entities and their products will be discussed. Will also be presented recommendations for using by companies “being family business” image.

Keywords: family business, family entrepreneurship, family business image

Wstęp

Firmy rodzinne stanowią szczególną grupę przedsiębiorstw. Jest to zbiorowość wewnętrznie zróżnicowana, gdyż w jej skład wchodzi podmioty różnej wielkości, wśród których są zarówno przedsiębiorstwa duże, o uznanej globalnej marce, jak i niewielkie podmioty działające jedynie w skali lokalnej. Zaliczają się do niej przedsiębiorstwa ze wszystkich branż, o rozmaitych formach organizacyjno-prawnych. Wszystkie je łączy jednak jeden wspólny element, którym jest zaangażowanie rodziny. Zaangażowanie to może przybierać zarówno formę własności, jak też kontroli zarządczej i jest niezbędne, by można było uznać dany podmiot za firmę rodzinną. Obecność „czynnika rodziny” nadaje przedsiębiorstwom specyficzny charakter, a pozytywne konotacje związane ze słowem „rodzinny” mogą przyczynić się do uzyskania przez nie przewagi konkurencyjnej.

Celem artykułu jest prezentacja wpływu postrzegania przez konsumentów podmiotu jako przedsiębiorstwa rodzinnego na ich stosunek do tego podmiotu, a w konsekwencji także oferowanych przez niego produktów/usług.

1. Charakterystyka firm rodzinnych

Firmy rodzinne stanowią kluczowy element gospodarek większości państw świata. Nie inaczej jest w przypadku Polski, gdzie według różnych badań stanowią one od ok. 32 do ponad 90% wszystkich przedsiębiorstw¹. Zwykle utożsamiane są jedynie z podmiotami sektora MSP, co jest błędem, gdyż istnieje wiele dużych firm pozostających pod wpływem rodzin, czyli spełniających przesłanki do postrzegania ich jako przedsiębiorstwa rodzinne². Jak zauważa K. Safin, „uprawnione jest traktowanie jako rodzinnych jednostek o różnej strukturze własnościowej, różnej skali działania, różnym modelem sprawowania władzy”³. Tak duża różnorodność sprawia, że niezwykle trudne okazuje się stworzenie jednej, powszechnie obowiązującej definicji przedsiębiorstwa rodzinnego. Na problemy z definiowaniem tego pojęcia zwracają uwagę m.in. A. Surdej i K. Wach⁴, K. Leszczewska⁵, B. Ślusarczyk i M. Baryń⁶ czy O. Machek⁷.

Jedno z najpowszechniejszych ujęć definicyjne wskazuje, że „firma rodzinna posiada dowolną formę prawną, kapitał przedsiębiorstwa znajduje się w całości lub w decydującej części w rękach rodziny i przynajmniej jeden członek rodziny wywiera decydujący wpływ na kierownictwo lub sam sprawuje funkcję kierowniczą, z zamiarem trwałego utrzymania przedsięwzięcia w rękach rodziny”⁸. Podobnie kwestię tę widzą Ł. Sułkowski i A. Marjański⁹. R.G. Donnelley uważa natomiast, że „z biznesem rodzinnym mamy do czynienia, jeśli co najmniej dwie generacje jednej rodziny miały znaczący wpływ na cele i politykę firmy”¹⁰. Jeszcze inaczej przedsiębiorstwo rodzinne widzą I. Lansberg, E.L. Perrow i S. Rogolsky, dla których jest nim „każda firma, w której członkowie rodziny mają prawną kontrolę własności”¹¹.

¹ A. Lewandowska (red.), *Kody wartości. Diagnoza sytuacji sukcesyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych w Polsce. Raport*, PARP, Warszawa 2013, s. 1; M. Starczewska-Krzysztozek, *Curriculum Vitae mikro, małych i średnich przedsiębiorstw*, Konfederacja Lewiatan, Warszawa 2014, s. 55; *Badanie firm rodzinnych 2015. Polska na tle Europy Środkowo-Wschodniej i świata*, Pricewaterhouse Coopers [online], www.pwc.pl/FirmyRodzinne, s. 6; A. Lewandowska, E. Więcek-Janka, A. Hadryś-Nowak, M. Wojewoda, Ł. Tylczyński, *Firma rodzinna to marka. Raport z badania*, Instytut Biznesu Rodzinnego, Poznań 2016, s. 34.

² Ł. Niemczal, *Rola więzi rodzinnych w kontekście sukcesji przedsiębiorstw rodzinnych*, „ZN WSH. Zarządzanie” 2015, nr 3, s. 69; J. Wysocki, *Corporate Social Responsibility in a family business*, „ZN WSH. Zarządzanie” 2016, nr 1, s. 42.

³ K. Safin, *Przedsiębiorstwa rodzinne – istota i zachowania strategiczne*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 17.

⁴ A. Surdej, K. Wach, *Przedsiębiorstwa rodzinne wobec wyzwań sukcesji*, Difin, Warszawa 2010, s. 11.

⁵ K. Leszczewska, *Przedsiębiorstwa rodzinne. Specyfika modeli biznesu*, Difin, Warszawa 2016, s. 20.

⁶ B. Ślusarczyk, M. Baryń, *Diagnosis of the situation of family business in Poland*, „Modern Management Review” 2016, vol. 21, iss. 23(2), s. 139-140.

⁷ O. Machek, *Comparative performance of foreign and domestic family firms in Czech Republic*, „Journal of International Studies” 2016, vol. 9, no. 1, s. 207.

⁸ P.A. Frishkoff, *Understanding Family Business*, Austin Family Business Program, 15 April 1995.

⁹ Ł. Sułkowski, A. Marjański, *Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, POLTEXT, Warszawa 2009, s. 16.

¹⁰ R.G. Donnelley, *The Family Business*, [w:] C.E. Aronoff, J.H. Astrachan, J.L. Ward (red.), *Family Business Sourcebook*, Family Enterprise Publishers, Georgia 2002, s. 4.

¹¹ I. Lansberg, E.L. Perrow, S. Rogolsky, *Family business as an emerging field*, „Family Business Review” 1988, vol. 1, no. 1, s. 2.

Przytoczone powyżej definicje kładą nacisk na różne aspekty funkcjonowania przedsiębiorstwa i wyróżniają odmienne kryteria pozwalające na uznanie podmiotu za firmę rodzinną. Niezależnie jednak od rozbieżności definicyjnych przedsiębiorstwa rodzinne posiadają szereg wspólnych cech, które wyróżniają je na tle innych jednostek¹². Należy do nich zaliczyć m.in.:

- współzależność firmy i rodziny właścicielskiej,
- przenikanie się celów rodziny i biznesu w strategii przedsiębiorstwa,
- wykorzystywanie zasobów rodziny w zakresie finansowym, osobowym, a także intelektualnym,
- sukcesję rodzinną,
- familistyczną kulturę organizacyjną¹³,
- długoterminową perspektywę rozwoju¹⁴,
- duże znaczenie relacji (zarówno wewnętrznych, jak i tworzonych z zewnętrznymi interesariuszami)¹⁵.

Charakteryzując te podmioty, często zwraca się uwagę również na takie cechy, jak: efektywność, innowacyjność, bardzo wysoka zdolność przeżycia oraz znaczenie społeczne i gospodarcze¹⁶.

W działalności firm rodzinnych dużą rolę odgrywa również zagadnienie „familiness”, które stanowić może źródło tworzenia przewagi konkurencyjnej oraz generowania bogactwa firm rodzinnych. K. Leszczewska uważa, że za polski odpowiednik tego słowa uznać można „rodzinnność”, a samo zjawisko rozumieć należy jako „wartość dodaną zaangażowania rodziny w przedsiębiorstwie rodzinnym wynikającą ze wzajemnego zaufania członków rodziny, lojalności, identyfikowania się z przedsiębiorstwem”¹⁷. Należy jednak pamiętać, że „familiness”, obok kreowania przewagi konkurencyjnej, może objawiać się również w sposób niepożądany. Wszelkie problemy i dysfunkcje rodziny mają bowiem przełożenie na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Firmy rodzinne powinny zatem dużą wagę przykładąć do wykorzystania szans, jakie niesie ze sobą to zjawisko, starając się jednocześnie zminimalizować możliwość wystąpienia negatywnych aspektów „rodzinności”.

¹² J. Berniak-Woźny, *Spółeczna Odpowiedzialność Biznesu firm rodzinnych – wyzwania i rozwiązania*, „ZN WSH. Zarządzanie” 2016, nr 3, s. 19.

¹³ M. Ratalewska, *Kompetencje przedsiębiorcze w firmach rodzinnych z sektora kreatywnego*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2016, t. XVII, z. 6, cz. 1, s. 124.

¹⁴ J. Klimek, J. Lipiec, *CSR w firmach rodzinnych*, „ZN WSH. Zarządzanie” 2016, nr 2, s. 102.

¹⁵ K. Leszczewska, *Funkcjonowanie firm rodzinnych w niestabilnym otoczeniu*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2014, t. XV, z. 7, cz. 1, s. 273.

¹⁶ K. Safin, J. Pluta, B. Pabjan, *Strategie sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzinnych*, Difin, Warszawa 2014, s. 7.

¹⁷ K. Leszczewska, *Przedsiębiorstwa rodzinne...*, s. 70.

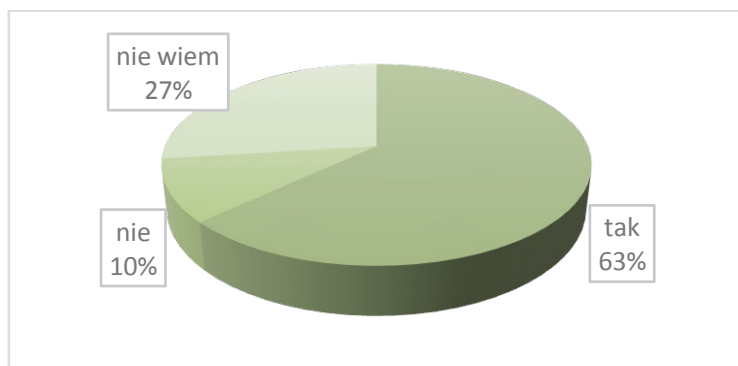
2. Przedsiębiorstwa rodzinne w opinii polskich konsumentów

Przedstawione powyżej specyficzne cechy firm rodzinnych pozwalają przypuszczać, że podmioty te posiadają w społeczeństwie pozytywny wizerunek, co przekładać się powinno na wymierne korzyści, w tym również ekonomiczne. Potwierdzają to wyniki badań zawartych w raportach „Polacy o firmach rodzinnych”¹⁸ przygotowywanych przez Fundację Firmy Rodzinne. Badania prowadzone były na reprezentatywnej grupie Polaków za pomocą metody wywiadów on-line (CAWI). W roku 2014 i 2015 przebadano w ten sposób 1000 respondentów, w roku 2016 było to 1013 osób, natomiast w roku 2017 odpowiedzi udzieliło 1005 respondentów. Z badań tych wynika, że w opinii Polaków najważniejszymi cechami opisującymi firmy rodzinne są: wysoka jakość oferowanych produktów i usług, tradycja, uczciwość, przyjazność, wiarygodność oraz zarządzanie przez jedną rodzinę. Co więcej, przedsiębiorca rodzinny cieszy się dużym, bądź bardzo dużym zaufaniem ponad 50% respondentów¹⁹. Tak wysoki poziom zaufania jest niewątpliwym atutem, jednak stanowi równocześnie znaczne zobowiązanie wobec klientów.

Pozytywny wizerunek przedsiębiorstw rodzinnych w oczach respondentów nie do końca przekłada się jednak na konkretne decyzje zakupowe, co zobrazowane zostało na rys. 1.

Rysunek 1. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Czy kiedykolwiek kupiłeś/aś produkt firmy rodzinnej?”

Figure 1. The answers to the question „Have you ever bought a family business product?”



Źródło: *Polacy o firmach rodzinnych IV. Firmy zbudowane na zaufaniu*, Fundacja Firmy Rodzinne, Poznań 2017, s. 17.

¹⁸ *Polacy o firmach rodzinnych*, Fundacja Firmy Rodzinne, Poznań 2014; *Polacy o firmach rodzinnych 2015. Koniec mitu prywaciarza*, Fundacja Firmy Rodzinne, Poznań 2015; *Polacy o firmach rodzinnych 2016. Firmy z przyszłością*, Fundacja Firmy Rodzinne, Poznań 2016; *Polacy o firmach rodzinnych IV. Firmy zbudowane na zaufaniu*, Fundacja Firmy Rodzinne, Poznań 2017.

¹⁹ *Polacy o firmach rodzinnych IV...*, s. 27.

Ponad ¼ respondentów przyznała, że nie wie, czy kupiła kiedykolwiek produkt firmy rodzinnej, co oznacza, że w przypadku wielu dóbr konsumenci nie są w stanie określić, czy ich producentem jest przedsiębiorstwo rodzinne. W związku z tym nawet gdyby świadomie chcieli oni korzystać z oferty firm rodzinnych i w ten sposób wspierać ich rozwój, brak im wiedzy umożliwiającej tego typu działania. Wydaje się jednak, że spora część respondentów, mimo pozytywnego nastawienia do przedsiębiorczości rodzinnej, podczas dokonywania codziennych decyzji zakupowych nie zwraca na pochodzenie produktu większej uwagi.

Zakup produktów oferowanych przez firmy rodzinne wielu Polakom wydaje się dobrym rozwiązaniem. Jak zauważają I.C. Dima, M. Man i S. Kot, za każdą konkretną decyzją zakupową stoi jakaś przyczyna bądź zestaw przyczyn²⁰. Głównymi motywami zachęcającymi do wyboru produktów i usług wytworzonych przez podmioty rodzinne niezmiennie pozostają²¹:

- poczucie, że sam właściciel pilnuje jakości produktu,
- przeświadczenie, że takie produkty pochodzą z Polski,
- poczucie, że w firmie rodzinnej pracownicy są sprawiedliwie traktowani,
- wrażenie, że firma nie zniknie z rynku i konsument będzie mógł liczyć na wsparcie serwisowe nawet za kilka lat.

Warto tu zwrócić uwagę, że część motywacji związana jest z samym produktem i jego użytkowaniem (jakość, wsparcie serwisowe), jednak część ma charakter bardziej altruistyczny i opiera się na poczuciu wspólnoty z innymi (troska o sprawiedliwe traktowanie pracowników, patriotyzm konsumencki, przejawiający się wyborem oferty krajowych przedsiębiorstw). Wydaje się, że zwłaszcza w tę drugą grupę motywów dobrze wpisuje się czynnik familiness nadający działalności przedsiębiorstw rodzinnych specyficzny charakter.

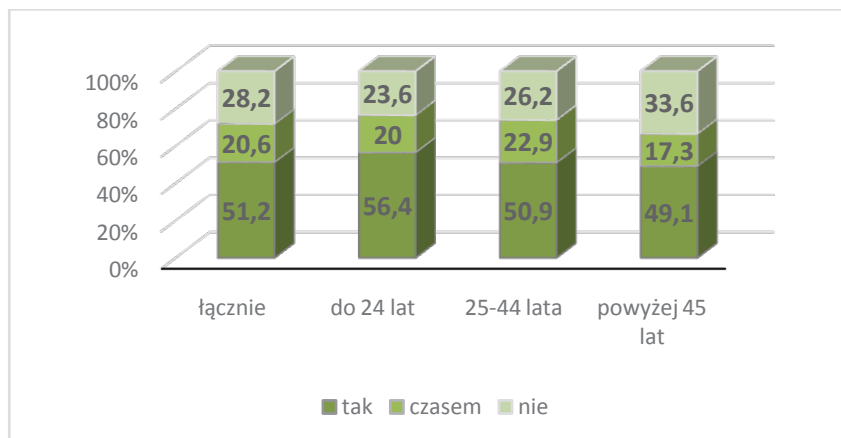
Jednym z bodźców do wyboru produktów wytworzonych przez firmy rodzinne z całą pewnością mogą być pozytywne rekomendacje znajomych. Na rys. 2 przedstawiono rozkład odpowiedzi na pytanie dotyczące tego, czy fakt, iż produkt pochodzi od przedsiębiorstwa rodzinnego, ma dodatkowe znaczenie przy polecaniu go innym.

²⁰ I.C. Dima, M. Man, S. Kot, *Use of Abraham Maslow's motivation theory for setting consumer's satisfaction-non-satisfaction*, "Polish Journal of Management Studies" 2010, vol. 2, s. 132.

²¹ *Polacy o firmach rodzinnych IV...*, s. 17.

Rysunek 2. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Czy fakt, że dany produkt lub usługa pochodzi od firmy rodzinnej ma dodatkowe znaczenie przy udzielaniu rekomendacji?”

Figure 2. The answers to the question „Does the fact that a product or service comes from a family company has additional meaning when providing recommendations?”

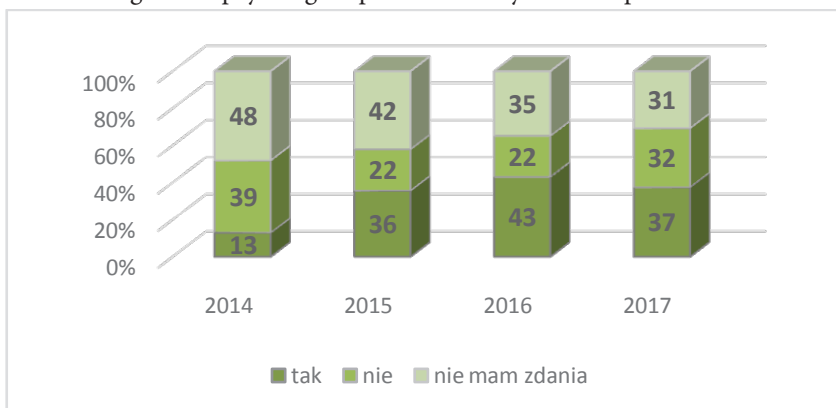


Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Polacy o firmach rodzinnych IV. Firmy zbudowane na zaufaniu*, Fundacja Firmy Rodzinne, Poznań 2017, s. 13.

Ponad połowa respondentów przyznała, że w przypadku udzielania rekomendacji produktu dodatkowe znaczenie ma fakt, iż pochodzi on od firmy rodzinnej. Co ciekawe, ma to największe znaczenie dla badanych z najmłodszej kategorii wiekowej. Jest to dla firm rodzinnych optymistyczna informacja pokazująca pozytywne nastawienie młodego pokolenia, które w przyszłości będzie wyznaczać trendy zakupowe. Odpowiednie wykorzystanie tego zjawiska może pozwolić przedsiębiorstwom rodzinnym na uzyskanie przewagi konkurencyjnej i rozwinięcie działalności.

Wobec pozytywnego nastawienia Polaków do przedsiębiorstw rodzinnych nasywa się pytanie, czy może to mieć dla tych podmiotów jakieś przełożenie ekonomiczne, np. poprzez możliwość ustalenia wyższych cen produktów sygnowanych marką rodzinną. Na rysunkach 3-4 przedstawiono informacje dotyczące gotowości respondentów do zapłacenia wyższej kwoty przy zakupie produktów pochodzących od firm rodzinnych.

Rysunek 3. Gotowość do zapłacenia wyższej ceny za produkty firm rodzinnych
 Figure 3. Willingness to pay a higher price for family business products



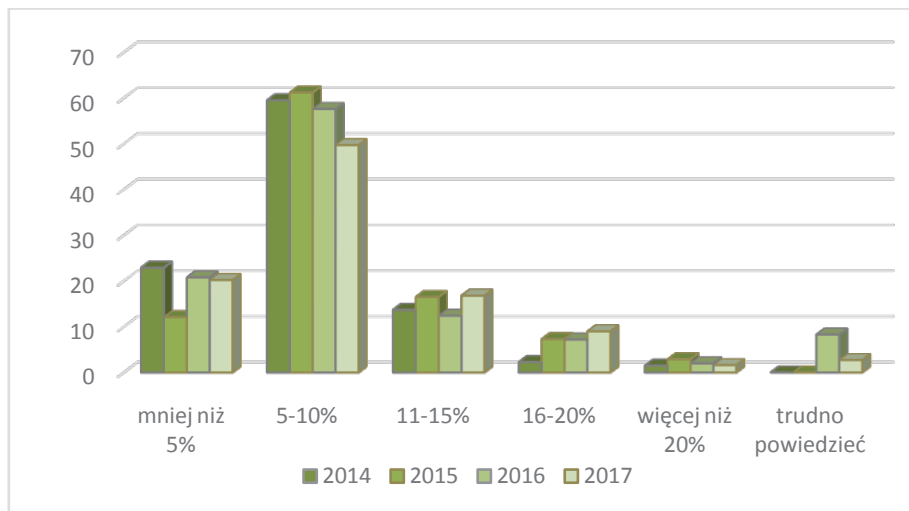
Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Polacy o firmach rodzinnych*, Fundacja Firmy Rodzinne, Poznań 2014, s. 23; *Polacy o firmach rodzinnych 2015. Koniec mitu prywaciarza*, Fundacja Firmy Rodzinne, Poznań 2015, s. 20; *Polacy o firmach rodzinnych 2016. Firmy z przyszłością*, Fundacja Firmy Rodzinne, Poznań 2016, s. 41; *Polacy o firmach rodzinnych IV. Firmy zbudowane na zaufaniu*, Fundacja Firmy Rodzinne, Poznań 2017, s. 11.

Z wyjątkiem roku 2014 we wszystkich analizowanych latach liczba respondentów gotowych zapłacić za produkty firm rodzinnych wyższą cenę jest większa niż osób deklaruujących brak takiej gotowości. Niepokojący może być fakt, że w 2017 roku znacznie wzrósł odsetek konsumentów, dla których produkty firm rodzinnych nie są warte tego, żeby płacić za nie więcej. Jednak z wyciąganiem daleko idących wniosków trzeba wstrzymać się do następnych edycji badania, by sprawdzić, czy niekorzystna dla firm rodzinnych tendencja się utrzyma.

Systematycznie spada natomiast odsetek respondentów nieposiadających w tej kwestii zdania. Może to oznaczać, że coraz więcej konsumentów wyrabia sobie sprecyzowaną opinię na temat firm rodzinnych i ich oferty. Nadal jednak stanowią oni liczną grupę, którą przedsiębiorstwa rodzinne powinny przekonać, że za ich produkty warto zapłacić więcej. W tym celu mogą się odwoływać do różnych motywacji, zarówno typowo racjonalnych (wyższa jakość, lepsza obsługa itp.), jak i bardziej emocjonalnych.

Rysunek 4. Rozkład odpowiedzi na pytanie „O ile więcej jesteś w stanie zapłacić za produkt firmy rodzinnej?”

Figure 4. Answers to the question “How much more are you willing to pay for a family business product?”



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Polacy o firmach rodzinnych*, Fundacja Firmy Rodzinne, Poznań 2014, s. 23; *Polacy o firmach rodzinnych 2015. Koniec mitu prywaciarza*, Fundacja Firmy Rodzinne, Poznań 2015, s. 21; *Polacy o firmach rodzinnych 2016. Firmy z przyszłością*, Fundacja Firmy Rodzinne, Poznań 2016, s. 41; *Polacy o firmach rodzinnych IV. Firmy zbudowane na zaufaniu*, Fundacja Firmy Rodzinne, Poznań 2017, s. 11.

Odpowiedzi na to pytanie udzielali tylko respondenci, którzy zadeklarowali gotowość do zapłacenia za dobra pochodzące od firm rodzinnych wyższej ceny. Zdecydowanie największa część z nich jest skłonna za produkty firm rodzinnych zapłacić od 5 do 10% więcej niż za produkty pozostałych przedsiębiorstw. Jedynie niewielki odsetek badanych jest w stanie kupić je za cenę wyższą o ponad 20%, co raczej nie powinno dziwić.

Gotowość płacenia więcej za produkty firm rodzinnych może wynikać z różnych motywów, wśród których dużą rolę odgrywają prawdopodobnie te same czynniki, które skłaniają konsumentów do skorzystania z oferty podmiotów rodzinnych. Mogą to być zatem zarówno motywy racjonalne, jak i emocjonalne.

Powyższe wyniki wskazują, że bycie firmą rodzinną pozwala na skuteczną walkę konkurencyjną oraz może przynieść wymierne korzyści ekonomiczne. Zakorzeniona w świadomości konsumentów rodzinność marki pozwala przedsiębiorstwu uniknąć konieczności konkurowania ceną. Ustalając poziom cen, firma musi jednak być bardzo uważna, gdyż jeśli przekroczy pułap akceptowany przez klientów, nawet mocno akcentowana „rodzinność” i wynikające z niej zalety nie przyniosą spodziewanych rezultatów.

Podsumowanie

Firmy rodzinne jako specyficzna grupa podmiotów gospodarczych charakteryzują się szeregiem cech, które mogą stanowić o ich przewadze konkurencyjnej. Pozytywne konotacje związane z rodzinnością sprawiają, że posiadają one dobrą opinię w społeczeństwie. Potwierdzają to wyniki badań, które jasno wskazują, że Polacy uważają przedsiębiorstwa rodzinne za godne zaufania, uczciwe i ceniące tradycję, a ich wyroby za produkty wysokiej jakości. W związku z tym nie tylko chętnie je rekomendują, ale także są skłonni zapłacić wyższą cenę niż za analogiczne dobra pochodzące od firm nierodzinnych.

Rodzinność stanowi zatem niewątpliwą atut, a oparcie na niej wizerunku marki może przynieść wiele korzyści. Dostrzegła to firma Mokate, która w styczniu 2016 roku zmieniła swoje logo, umieszczając w nim frazę „A Family Business”²², jednoznacznie wskazującą na rodzinny charakter podmiotu. Mokate stanowi jednak wśród polskich przedsiębiorstw wyjątek, gdyż większość z nich nie dostrzega zalet płynących z podkreślania rodzinności i nie potrafi wykorzystać związanej z nią szansy na uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Tłumaczyć to w pewien sposób może fakt, że właściciele wielu firm spełniających kryteria uznania ich za rodzinne nie określają swoich przedsiębiorstw jako rodzinnych (brak „tożsamości” firmy rodzinnej) i nie dostrzegają odmienności prowadzonych przez siebie podmiotów²³.

Pierwszy krok na drodze do wykorzystania przez firmy potencjału tkwiącego w ich rodzinności musi zatem stanowić zwiększenie samoświadomości przedsiębiorstw dotyczącej ich rodzinnego charakteru. Dopiero będąc świadomymi swych specyficznych cech i związanych z nimi zalet będą one mogły bowiem odpowiednio przedstawić siebie i swoją ofertę społeczeństwu.

Bibliografia

Badanie firm rodzinnych 2015. Polska na tle Europy Środkowo-Wschodniej i świata, PricewaterhouseCoopers [online], www.pwc.pl/FirmyRodzinne.

Berniak-Woźny J., *Spółeczna Odpowiedzialność Biznesu firm rodzinnych – wyzwania i rozwiązania*, „ZN WSH. Zarządzanie” 2016, nr 3.

Dima I.C., Man M., Kot S., *Use of Abraham Maslow's motivation theory for setting consumer's satisfaction-non-satisfaction*, „Polish Journal of Management Studies” 2010, vol. 2.

²² Najwięksi dają przykład – warto podkreślać rodzinność firmy. Informacja prasowa, Fundacja Firmy Rodzinne, Poznań – Warszawa 2016, s. 1.

²³ A. Lewandowska, E. Więcek-Janka, A. Hadryś-Nowak, *Niewykorzystany potencjał „czynnika rodzinności” w budowaniu marki – główne wnioski z ogólnokrajowego badania statystycznego firm rodzinnych w Polsce*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2017, t. XVIII, z. 6, cz. 2, s. 440-443.

Donnelley R.G., *The Family Business*, [w:] C.E. Aronoff, J.H. Astrachan, J.L. Ward (red.), *Family Business Sourcebook*, Family Enterprise Publishers, Georgia 2002.

Frishkoff P.A., *Understanding Family Business*, Austin Family Business Program, 15 April 1995.

Lansberg I., Perrow E.L., Rogolsky S., *Family business as an emerging field*, “Family Business Review” 1988, vol. 1, no. 1.

Leszczewska K., *Funkcjonowanie firm rodzinnych w niestabilnym otoczeniu*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2014, t. XV, z. 7, cz. 1.

Leszczewska K., *Przedsiębiorstwa rodzinne. Specyfika modeli biznesu*, Difin, Warszawa 2016.

Lewandowska A. (red.), *Kody wartości. Diagnoza sytuacji sukcesyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych w Polsce. Raport*, PARP, Warszawa 2013.

Lewandowska A., Więcek-Janka E., Hadryś-Nowak A., Wojewoda M., Tylczyński Ł., *Firma rodzinna to marka. Raport z badania*, Instytut Biznesu Rodzinnego, Poznań 2016.

Lewandowska A., Więcek-Janka E., Hadryś-Nowak A., *Niewykorzystany potencjał „czynnika rodzinności” w budowaniu marki – główne wnioski z ogólnokrajowego badania statystycznego firm rodzinnych w Polsce*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2017, t. XVIII, z. 6, cz. 2.

Machek O., *Comparative performance of foreign and domestic family firms in Czech Republic*, “Journal of International Studies” 2016, vol. 9, no. 1.

Najwięksi dają przykład – warto podkreślać rodzinność firmy. Informacja prasowa, Fundacja Firmy Rodzinne, Poznań – Warszawa, marzec 2016.

Niemczal Ł., *Rola więzi rodzinnych w kontekście sukcesji przedsiębiorstw rodzinnych*, „ZN WSH. Zarządzanie” 2015, nr 3.

Polacy o firmach rodzinnych, Fundacja Firmy Rodzinne, Poznań 2014.

Polacy o firmach rodzinnych 2015. Koniec mitu prywaciarza, Fundacja Firmy Rodzinne, Poznań 2015.

Polacy o firmach rodzinnych 2016. Firmy z przyszłością, Fundacja Firmy Rodzinne, Poznań 2016.

Polacy o firmach rodzinnych IV. Firmy zbudowane na zaufaniu, Fundacja Firmy Rodzinne, Poznań 2017.

Ratalewska M., *Kompetencje przedsiębiorcze w firmach rodzinnych z sektora kreatywnego*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2016, t. XVII, z. 6, cz. 1.

Safin K., *Przedsiębiorstwa rodzinne – istota i zachowania strategiczne*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2007.

Safin K., Pluta J., Pabjan B., *Strategie sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzinnych*, Difin, Warszawa 2014.

Starczewska-Krzysztozek M., *Curriculum Vitae mikro, małych i średnich przedsiębiorstw*, Konfederacja Lewiatan, Warszawa 2014.

Sułkowski Ł., Marjański A., *Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, POLTEXT, Warszawa 2009.

Surdej A., Wach K., *Przedsiębiorstwa rodzinne wobec wyzwań sukcesji*, Difin, Warszawa 2010.

Ślusarczyk B., Baryń M., *Diagnosis of the situation of family business in Poland*, "Modern Management Review" 2016, vol. 21, iss. 23(2).

Wysocki J., *Corporate Social Responsibility in a family business*, "ZN WSH. Zarządzanie" 2016, nr 1.

Nota o Autorze:

Magdalena Baryń – absolwentka zarządzania oraz logistyki na Wydziale Zarządzania Politechniki Częstochowskiej. Obecnie doktorantka na tej uczelni.

Author's resume:

Magdalena Baryń – a graduate of the Management and Logistics at Faculty of Management in Czestochowa University of Technology. Now a PhD student at this University.

Kontakt/Contact:

Magdalena Baryń

e-mail: magdabaryn@op.pl