

**KONCEPCJA WSPÓŁDZIAŁANIA
FIRM RODZINNYCH
W WARUNKACH KLASTRA**

JOLANTA STASZEWSKA

DARIA WOTZKA

PAWEŁ FRĄCZ

MAŁGORZATA SMOLAREK

JOACHIM FOLTYS

KRZYSZTOF ORZECOWSKI

**KONCEPCJA WSPÓŁDZIAŁANIA
FIRM RODZINNYCH
W WARUNKACH KLASTRA**



OFICyna WYDAWNICZA

HUMANITAS

Sosnowiec 2024

Recenzenci:

prof. dr hab. Marta Gancarczyk
dr hab. inż. Roman Chorób, prof. UR

Redakcja

Danuta Dziewięcka

Projekt okładki

Bartłomiej Dudek

Copyright by:

Oficina Wydawnicza „Humanitas”
ul. Kilińskiego 43
41-200 Sosnowiec
tel.: 32 363 12 25
e-mail: wydawnictwo@humanitas.edu.pl
dystrybucja@humanitas.edu.pl



ISBN (książka drukowana): 978-83-68024-20-3

ISBN (e-book): 978-83-68024-21-0

Praca naukowa „KONCEPCJA WSPÓŁDZIAŁANIA FIRM RODZINNYCH W WARUNKACH KLASTRA” dofinansowana ze środków budżetu państwa w ramach programu Ministra Edukacji i Nauki pod nazwą „Nauka dla Społeczeństwa” nr projektu NdS/545753/2022/2022 kwota dofinansowania 678 000,00 całkowita wartość projektu 766 000,00



Sosnowiec 2024

SPIS TREŚCI

Wstęp.....	7
Rozdział 1. Firmy rodzinne jako obiekt badań.....	11
1.1. Pojęcie i specyfika funkcjonowania firm rodzinnych	11
1.2. Założenia metodyczne badań.....	27
1.2.1. Podstawowe informacje o realizowanym projekcie badawczym	27
1.2.2. Etapy realizacji projektu badawczego	30
1.3. Badanie potencjału firm rodzinnych – badanie ilościowe.....	32
1.3.1. Etapy realizacji badania ilościowego	32
1.3.2. Dobór próby badawczej.....	34
1.3.3. Charakterystyka badanych firm rodzinnych	36
1.4. Strategiczne aspekty zarządzania firmą rodzinną.....	39
Rozdział 2. Możliwości współpracy w klastrach a rozwój firm rodzinnych	59
2.1. Podstawy koncepcji klastrów w gospodarce	59
2.2. Korzyści ze współdziałania firm rodzinnych.....	65
2.3. Analiza klastrów w kontekście współpracy firm rodzinnych	74
Rozdział 3. Outsourcing jako narzędzie współpracy w klastrach.....	94
3.1. Outsourcing jako strategia biznesowa	94
3.2. Rola outsourcingu w klastrach	103
3.3. Zarządzanie procesami outsourcingu	109
3.4. Wyzwania dla firm rodzinnych w kontekście outsourcingu	113
3.5. Możliwości wykorzystania outsourcingu w firmach rodzinnych.....	117
3.6. Przykłady zastosowania klastra w firmach rodzinnych z wykorzystaniem elementów outsourcingu.....	133
Rozdział 4. Opracowanie koncepcji współpracy firm rodzinnych w klastrach.....	141
4.1. Analizy zależności pomiędzy cechami związanymi z koncepcją klastrów	141
4.1.1. Założenia teoretyczne	141
4.1.2. Wyniki obliczeń	143
4.1.3. Wizualizacja graficzna obliczonych zależności	151
4.1.4. Interpretacja wyników analizy zależności	163
4.2. Opracowanie klasyfikatora	166
4.2.1. Założenia i struktura modelu sieci neuronowej	166
4.2.2. Analiza istotności cech.....	169
4.2.3. Badanie i ocena jakości klasyfikatora	179
4.2.3.1. Zastosowane miary oceny jakości.....	179
4.2.3.2. Proces uczenia i testowania modelu	182
4.3. Koncepcja klastra firm rodzinnych	203
4.4. Warunki implementacji modelu współdziałania w klastrach do firm rodzinnych.....	207
4.5. Koncepcja strony internetowej z symulatorem	221
4.6. Wnioski i rekomendacje.....	229

Podsumowanie	235
Bibliografia.....	237
Spis tabel.....	246
Spis rysunków.....	249
Załącznik 1. Nazwy cech wraz z oznaczeniem	252
Streszczenie.....	269

WSTĘP

Firmy rodzinne stanowią niezwykle istotny element globalnej gospodarki, wpływając znacząco na rozwój społeczny i ekonomiczny. W literaturze naukowej przedsiębiorstwa rodzinne zaczęły przyciągać uwagę badaczy pod koniec lat siedemdziesiątych XX wieku, a ich znaczenie stale rośnie. Firmy te wnoszą unikalne wartości do życia gospodarczego i społecznego, będąc cenną częścią sektora przedsiębiorczości.

Z historycznego punktu widzenia firmy rodzinne odgrywały kluczową rolę w rozwoju handlu, przemysłu i innowacji – od najwcześniejszych form organizacji biznesowej po współczesne globalne korporacje. Już w starożytnym Egipcie i Mezopotamii rodzinne przedsiębiorstwa zajmowały się rolnictwem, rzemiosłem i handlem. W starożytnej Grecji i Rzymie dominowały w sektorach takich jak rolnictwo, rzemiosło i handel, a przekazywanie wiedzy i majątku z pokolenia na pokolenie było powszechne. Okres renesansu przyniósł rozkwit miast i handlu, co umożliwiło rozwój potężnych imperiów rodzinnych, takich jak Medyceusze we Włoszech. Rewolucja przemysłowa natomiast przekształciła wiele firm rodzinnych, które zaczęły stosować nowoczesne metody produkcji i rozwijać się na skalę globalną.

Współczesne firmy rodzinne, takie jak Ford w Stanach Zjednoczonych, Toyota w Japonii czy Ferrero we Włoszech, zachowując rodzinne wartości i zarządzanie, stały się międzynarodowymi korporacjami. Globalizacja i dalsza modernizacja gospodarki w XX wieku umożliwiły tym firmom osiągnięcie znacznych sukcesów, przyczyniając się do kształtowania globalnej gospodarki.

W Polsce firmy rodzinne odgrywają kluczową rolę w kształtowaniu krajowej gospodarki, stanowiąc znaczący procent sektora przedsiębiorstw. Pomimo różnorodności danych wynikających z różnych definicji firmy rodzinnej, szacuje się, że przedsiębiorstwa tego typu mogą obejmować od 60% do nawet 90% wszystkich firm w Polsce. Przykładowo, według danych GUS z 2020 roku, w Polsce działa ponad 2 mln firm rodzinnych, które generują pomiędzy 63% a 72% PKB, zapewniając około 8 mln miejsc pracy.

Firmy rodzinne działają w szerokim zakresie sektorów, w tym w produkcji, usługach, handlu, rolnictwie i technologii. Są one znaczącym źródłem zatrudnienia, zwłaszcza w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP). W Polsce zauważalny jest rosnący trend zainteresowania firmami rodzinnymi, zarówno ze strony naukowców, jak i praktyków biznesu, co wynika z ich wpływu na gospodarkę i stabilność zatrudnienia.

Interesującym aspektem jest możliwość wykorzystania przez firmy rodzinne klasteringu i outsourcingu. Współpraca w ramach klastrów umożliwia firmom ro-

dzinnym lepsze wykorzystanie zasobów, zwiększenie innowacyjności oraz wzrost konkurencyjności. Firmy rodzinne, ze względu na swoją strukturę i wartości, mogą czerpać szczególne korzyści z uczestnictwa w klastrach, osiągając dzięki nim wzrost efektywności operacyjnej, dostęp do wspólnych zasobów i infrastruktury, możliwość wspólnego rozwoju innowacji i technologii, czy lepsze zarządzanie ryzykiem poprzez dywersyfikację działalności i współpracę z partnerami w ramach klastra.

Natomiast outsourcing, jako strategia biznesowa polegająca na delegowaniu wybranych procesów biznesowych na zewnątrz, oferuje firmom rodzinnym możliwość optymalizacji ich działalności. W kontekście firm rodzinnych, outsourcing może przyczynić się do redukcji kosztów operacyjnych, zwiększenia efektywności i jakości procesów, skupienia się na kluczowych kompetencjach oraz do zwiększenia elastyczności operacyjnej, umożliwiającej szybsze reagowanie na zmieniające się warunki rynkowe.

Niniejsza monografia analizuje możliwości współdziałania przedsiębiorstw rodzinnych w warunkach klastra z wykorzystaniem outsourcingu. Kluczowym celem monografii jest opracowanie koncepcji współdziałania firm rodzinnych w kontekście klasteringu i outsourcingu. Dokonano także identyfikacji korzyści płynących z uczestnictwa w klastrach oraz outsourcingu jako strategii wspierającej rozwój i konkurencyjność firm rodzinnych. Praca ta stanowi wkład w rozwój wiedzy na temat strategii biznesowych, zarządzania i innowacji w kontekście przedsiębiorstw rodzinnych, a także ukazuje potencjalne kierunki ich dalszego rozwoju.

Pierwszy rozdział wprowadza czytelnika w podstawowe pojęcia i specyfikę funkcjonowania firm rodzinnych. Zawiera przegląd literatury dotyczącej definicji firm rodzinnych, ich znaczenia w gospodarce oraz metodologii badań stosowanych w analizie tych przedsiębiorstw. W rozdziale tym omówiono również strategiczne aspekty zarządzania firmą rodzinną oraz przedstawiono charakterystykę badanych firm, co stanowi bazę dla dalszych analiz.

Drugi rozdział koncentruje się na analizie koncepcji klastrów i ich roli w gospodarce. Omówiono tu podstawy teoretyczne klastrów, korzyści płynące ze współdziałania firm rodzinnych w takich strukturach oraz przedstawiono przykłady funkcjonujących klastrów. Analiza ta pozwala zrozumieć, w jaki sposób współpraca w klastrach może przyczynić się do rozwoju i wzrostu konkurencyjności firm rodzinnych.

Trzeci rozdział przedstawia outsourcing jako strategię biznesową, która może wspierać współpracę w ramach klastrów. Omówiono rolę outsourcingu w klastrach, zarządzanie procesami outsourcingu oraz wyzwania, jakie napotykają firmy rodzinne w kontekście outsourcingu. Rozdział ten analizuje również możliwości wykorzystania outsourcingu w firmach rodzinnych jako narzędzia optymalizującego ich funkcjonowanie i zwiększającego efektywność.

Czwarty rozdział skupia się na opracowaniu konkretnej koncepcji współpracy firm rodzinnych w klastrach, uwzględniając wykorzystanie outsourcingu. Przedstawiono tu założenia teoretyczne, wyniki analiz oraz wizualizację graficzną zależności.

Omówiono również stworzenie modelu sieci neuronowej i analizę istotności cech, co pozwala na lepsze zrozumienie mechanizmów współpracy. Rozdział ten zawiera również propozycje implementacji modelu oraz rekomendacje dotyczące przyszłych badań.

W kolejnej części rozdziału omówiono praktyczne aspekty implementacji modelu współdziałania w klastrach w firmach rodzinnych. Przedstawiono tutaj warunki i rekomendacje dotyczące wprowadzenia modelu do codziennej działalności firm rodzinnych, analizując jednocześnie potencjalne trudności i sposoby ich przezwyciężenia. Uwzględniono również aspekty związane z adaptacją technologii informacyjnych i komunikacyjnych oraz zarządzaniem zmianą.

Następny podrozdział przedstawia koncepcję stworzenia interaktywnej strony internetowej z symulatorem, który umożliwia modelowanie i symulowanie funkcjonowania firm rodzinnych w klastrach. Strona ta ma na celu wspieranie firm rodzinnych w podejmowaniu decyzji strategicznych, oferując narzędzia do analizy i wizualizacji danych oraz prognozowania wyników.

W dalszej części zawarto wnioski wynikające z przeprowadzonych badań oraz rekomendacje dla firm rodzinnych, klastrów i decydentów gospodarczych. Podkreślono tutaj kluczowe aspekty współpracy, znaczenie outsourcingu oraz korzyści płynące z uczestnictwa w klastrach. Przedstawiono również sugestie dotyczące dalszych badań w zakresie zarządzania firmami rodzinnymi.

Ostatni podrozdział koncentruje się również na wskazaniu kierunków przyszłych badań, które mogą przyczynić się do pogłębienia wiedzy na temat funkcjonowania firm rodzinnych w klastrach oraz wykorzystania outsourcingu. Sugerowane obszary badawcze obejmują m.in. analizę długoterminowych efektów współpracy, wpływ innowacji technologicznych na firmy rodzinne oraz badania porównawcze między różnymi sektorami i regionami.

Monografia kończy się podsumowaniem najważniejszych wniosków płynących z przeprowadzonych badań oraz rekomendacjami dla praktyki zarządzania firmami rodzinnymi. Zawiera także wskazania dotyczące kierunków przyszłych badań, które mogą przyczynić się do dalszego rozwoju wiedzy na temat przedsiębiorstw rodzinnych i ich współpracy w ramach klastrów. Na końcu monografii znajduje się obszerna bibliografia, spis tabel i rysunków, które stanowią uzupełnienie i wsparcie merytoryczne dla przedstawionych analiz i wniosków.

Zaprezentowane badania i analizy pozwalają lepiej zrozumieć specyfikę funkcjonowania firm rodzinnych oraz ich zdolność adaptacji do zmieniających się warunków rynkowych, co jest kluczowe dla ich trwałości i sukcesu w długiej perspektywie czasowej. Monografia ta jest zatem cennym źródłem wiedzy zarówno dla badaczy, jak i praktyków zarządzania, zainteresowanych tematyką przedsiębiorstw rodzinnych i ich rolę w nowoczesnej gospodarce.

Monografia jest skierowana do szerokiego grona odbiorców, w tym:

1. Naukowców i badaczy zajmujących się tematyką przedsiębiorczości, zarządzania oraz gospodarki. Publikacja dostarcza nowych danych i analiz, które mogą stanowić podstawę do dalszych badań naukowych.
2. Praktyków zarządzania, w szczególności menedżerów i właścicieli firm rodzinnych, którzy mogą skorzystać z przedstawionych w monografii strategii i modeli współpracy oraz narzędzi zarządzania takich jak outsourcing i klastering.
3. Studentów kierunków związanych z zarządzaniem, przedsiębiorczością oraz ekonomią, którzy mogą wykorzystać zawarte w monografii informacje jako cenne źródło wiedzy teoretycznej i praktycznej.
4. Polityków i decydentów odpowiedzialnych za kształtowanie polityki gospodarczej, którzy mogą wykorzystać wnioski z badań do tworzenia strategii wspierających rozwój firm rodzinnych i klastrów.
5. Organizacji wspierających przedsiębiorczość, takich jak izby gospodarcze, stowarzyszenia branżowe i agencje rozwoju regionalnego, które mogą promować współpracę w ramach klastrów oraz wykorzystanie outsourcingu w firmach rodzinnych.
6. Inwestorów i doradców biznesowych, zainteresowanych specyfiką funkcjonowania firm rodzinnych oraz potencjalnymi korzyściami wynikającymi z ich współpracy w klastrach.

Niniejsza monografia oferuje dla osób pragnących zgłębić tajniki funkcjonowania firm rodzinnych i ich wpływu na globalną gospodarkę oraz zainteresowanych współpracą w klastrach i strategią outsourcingu unikalne spojrzenie na kluczowe zagadnienia wsparcia rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych, łącząc dogłębną analizę teoretyczną z praktycznymi rozwiązaniami. Przedstawia korzyści, jakie firmy rodzinne mogą czerpać z uczestnictwa w klastrach oraz pokazuje, jak outsourcing może optymalizować ich działalność. Bogactwo przykładów, wnikliwe badania oraz innowacyjne podejście do zarządzania sprawiają, że przedstawiona propozycja może stać się źródłem wiedzy dla naukowców, menedżerów, studentów oraz decydentów gospodarczych.

ROZDZIAŁ 1

FIRMY RODZINNE JAKO OBIEKT BADAŃ

1.1. POJĘCIE I SPECYFIKA FUNKCJONOWANIA FIRM RODZINNYCH

W literaturze światowej przedsiębiorstwa rodzinne stanowią obiekt zainteresowania od końca lat siedemdziesiątych XX wieku. Ze względu na wartości wnoszone do życia gospodarczego i społecznego należy je uznać za cenną część sektora przedsiębiorczości. Jako specyficzna grupa podmiotów gospodarczych są ważnym uczestnikiem światowej gospodarki rynkowej.

Patrząc na zagadnienie firm rodzinnych z historycznego punktu widzenia, należy zwrócić uwagę na zmieniające się konteksty gospodarcze, społeczne i kulturowe na przestrzeni wieków. Od najwcześniejszych form organizacji biznesowej po współczesne globalne korporacje, firmy rodzinne odgrywały kluczową rolę w rozwoju handlu, przemysłu i innowacji. Już w starożytnym Egipcie i Mezopotamii rodzinne przedsiębiorstwa zajmowały się rolnictwem, rzemiosłem i handlem. Przekazywanie zawodu z ojca na syna było powszechne, a rodziny często specjalizowały się w określonych dziedzinach. W starożytnej Grecji i Rzymie rodzinne przedsiębiorstwa dominowały w sektorach takich jak rolnictwo, rzemiosło i handel. Wiele z tych przedsiębiorstw działało na zasadach podobnych do współczesnych firm rodzinnych, z naciskiem na przekazywanie wiedzy i majątku z pokolenia na pokolenie. Okres renesansu przyniósł rozkwit miast i handlu, a z nim rodzinne przedsiębiorstwa, takie jak Medyceusze we Włoszech, którzy rozwinęli potężne imperium bankowe i handlowe. Rodzinne przedsiębiorstwa były wówczas centrami innowacji, kultury i polityki. Wraz z rewolucją przemysłową wiele firm rodzinnych przekształciło się, rozszerzając swoje operacje i wprowadzając nowoczesne metody produkcji. Wielkie rodzinne dynastie przemysłowe, takie jak Krupowie w Niemczech czy Rockefellerowie w USA, zaczęły kształtować globalną gospodarkę. Natomiast XX wiek przyniósł globalizację i dalszą modernizację gospodarki¹. Wiele firm rodzinnych stało się międzynarodowymi korporacjami, zachowując przy tym rodzinne wartości i zarządzanie (przykładami mogą być Ford w Stanach Zjednoczonych, Toyota w Japonii czy Ferrero we Włoszech).

¹ A. Colli, *The History of Family Business, 1850-2000*, Cambridge University Press 2003.

Największe firmy rodzinne na świecie w 2022 roku wygenerowały 8,02 bln USD przychodów, co stanowiło wzrost o ok. 10% w porównaniu z 2021 rokiem, przekładając się na szybsze tempo ich wzrostu niż światowej gospodarki, pomimo skutków pandemii, wojny w Ukrainie i podwyżek cen surowców. Według przygotowanego *Indeksu Firm Rodzinnych 2023* przez Ernst&Young we współpracy z Uniwersytetem St. Gallen firmy rodzinne rosną ponad 2 razy szybciej niż gospodarki krajów rozwiniętych i prawie 1,5 raza szybciej niż gospodarki rozwijające się. Debiutanci w rankingu to przede wszystkim firmy z Europy (35%), z których niemal połowa (47%) działa w sektorze produkcyjnym, co wskazuje na jego odrodzenie². Zgodnie z wynikami projektu Komisji Europejskiej COSME³ firmy rodzinne stanowią ważny filar gospodarki europejskiej, bowiem w badanych krajach UE⁴ stanowią one średnio 61,3% wszystkich przedsiębiorstw.

W Polsce, szczególnie w ostatnim okresie, również widoczna jest rosnąca koncentracja uwagi na biznesie rodzinnym. Stał się on obiektem rozważań rozmaitych dyscyplin nauki. U podłoża takiego stanu rzeczy znajduje się fakt, że firmy rodzinne stanowią znaczący procent sektora przedsiębiorstw także w naszym kraju. Pomimo że dokładne dane różnią się od siebie, w zależności od przyjętej definicji firmy rodzinnej, to szacunki wskazują, że firmy tego typu mogą obejmować od 60% do nawet 90% wszystkich przedsiębiorstw. Przykładowo – według danych GUS z 2020 roku w Polsce działa ponad 2 mln firm rodzinnych, które wypracowują pomiędzy 63% a 72% PKB, zapewniając około 8 mln miejsc pracy⁵ (choć dokładne dane wg różnych źródeł różnią się). Według danych prezentowanych przez portal Family Business w Polsce aż 92% firm to przedsiębiorstwa rodzinne, lecz przeprowadzone badania wskazują, że jedynie 36% z nich identyfikuje się z tym pojęciem⁶.

Firmy rodzinne w Polsce działają w szerokim zakresie sektorów, w tym w produkcji, usługach, handlu, rolnictwie i technologii. Są znaczącym źródłem zatrudnienia, odpowiadając za zatrudnienie dużej części pracowników w sektorze małych i średnich firm (MŚP). Według badań realizowanych przez PARP udział firm rodzinnych w tym sektorze maleje wraz ze wzrostem przedsiębiorstwa: wśród mikroprzedsiębiorstw za firmę rodzinną uważa się 38% badanych, wśród firm małych – 28%, natomiast wśród firm średniej wielkości – 14%⁷. Z badań Projektu COSME wynika

² F. Płóciennik, *Polskie firmy rodzinne przeganiają konkurencję i nie boją się kryzysów*, <https://innowacje.newseria.pl/biuro-prasowe/dom/polskie-firmy-rodzinne,b2066428010> (dostęp: 6.05.2024).

³ Europejski program na rzecz konkurencyjności przedsiębiorstw MŚP, w ramach którego przeprowadzono badania mające na celu zebranie informacji na temat firm rodzinnych.

⁴ Bułgaria, Dania, Finlandia, Włochy, Malta, Holandia i Polska.

⁵ A. Ogonowska-Rejer, *Firmy rodzinne to rodzaj specyficznego biznesu*, <https://www.rp.pl/wydarzenia-gospodarcze/art8925071-firmy-rodzinne-to-rodzaj-specyficznego-biznesu> (dostęp: 6.05.2024).

⁶ *Przedsiębiorstwa rodzinne w liczbach*, Family Business. Zarządzanie firmą rodzinną, <https://familybusiness.ibrpolska.pl/przedsiębiorstwa-rodzinne-liczbach/> (dostęp: 6.05.2024).

⁷ Z uwagi na fakt, że z rachunków wyłączone zostały podmioty prowadzone w formie działalności gospodarczej osoby fizycznej i niezatrudniające pracowników (w niektórych krajach zaliczane do grona firm rodzinnych), jest to wskaźnik stosunkowo niższy niż w innych krajach. Gdyby uwzględnić te wyłączenia, to udział firm rodzinnych w MŚP wyniósłby 78%.

podobny wniosek, że liczba firm rodzinnych wśród MŚP jest znacznie większa niż w przypadku dużych przedsiębiorstw. Odsetek firm rodzinnych spada proporcjonalnie do wzrostu klasy wielkości⁸.

W literaturze przedmiotu występują rozmaite definicje firmy rodzinnej, jednak widoczny jest brak jednolitej, akceptowanej przez większość badaczy definicji. Do tej pory nie wypracowano jednego spójnego wyjaśnienia tego pojęcia. Podobnie zauważyć można mnogość rozmaitych danych i analiz w tym obszarze. Są one w niewielkim stopniu porównywalne, gdyż opierają się na różnorodnych definicjach firmy rodzinnej, nie zawsze wprost artykułowanych lub przyjmowanych często *ad hoc*. I chociaż w języku codziennym funkcjonuje pojęcie firmy rodzinnej, to w wielu przypadkach miewa różne znaczenia. Problemy i trudności w definiowaniu są następstwem dwóch powodów⁹:

1. Przedsiębiorstwa rodzinne należą do podmiotów wysoce zróżnicowanych. Z uwagi na fakt, że nie ma formalnych kryteriów ich wyróżniania, zalicza się do nich firmy o różnych formach prawnych, własnościowych, wielkości itd.

2. Naturą każdej firmy rodzinnej jest swoiste sprzężenie dwóch elementów składowych, do których należy rodzina i firma, które identyfikują sposób funkcjonowania, cele, politykę finansową czy też system wyznawanych wartości. Sprzężenie to wpływa na wszystkie posunięcia firmy, generując przy tym swoiste sprzeczności, zagrożenia i słabości, a wszystko to jest spowodowane faktem, że członkowie rodziny dzielą pracę i własność¹⁰. Oznacza to, że w przedsiębiorstwie rodzinnych łączą się dwie grupy terminów o różnych rodowodach i odbiorze społecznym, będące „odpowiednikiem” podmiotów o zupełnie różnych celach. Rodzina stanowi instytucję społeczną, której celem jest m.in. prokreacja, prowadzenie wspólnego gospodarstwa domowego oraz zabezpieczanie swoich potrzeb wewnętrznych. W przypadku firmy ukierunkowana jest ona na cele związane z zaspokajaniem potrzeb zewnętrznych, cechuje się przy tym podejmowaniem ryzyka oraz samodzielnością ekonomiczną¹¹.

Zdefiniowanie firmy rodzinnej jest więc dość trudne, co potwierdza liczba definicji spotykanych w piśmiennictwie. Sformułowania te pozostawiają duży margines interpretacyjny. Zwracają one uwagę na różne aspekty, zarówno z środowiska rodziny i biznesu, np. na problem własności, wartości, relacji czy sukcesji. Kwerenda piśmiennictwa identyfikuje wiele definicji firmy rodzinnej. Jedną z nich jest opracowana przez Komisję Europejską, według której w firmie rodzinnej:

⁸ *Przedsiębiorstwa rodzinne w liczbach* (dostęp: 6.05.2024).

⁹ K. Safin, *Przedsiębiorstwo rodzinne – istota i zachowania strategiczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2006, s. 1-2.

¹⁰ J. Jeżak, W. Popczyk, A. Winnicka-Popczyk, *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa 2004, s. 20.

¹¹ M.in. K. Safin, *Przedsiębiorstwo rodzinne – istota i zachowania strategiczne*, AE im. O. Langego, Wrocław 2006, s. 1-2; A. Marjański, *Definicja pojęcia firmy rodzinnej*, [w:] *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*, red. A. Kowalewska, PARP, Warszawa 2009, s. 49.

1. Większość głosów jest w posiadaniu osoby (osób) fizycznej, która założyła firmę, lub w posiadaniu osoby (osób) fizycznej, która nabyła udziały w firmie, lub w posiadaniu jej współmałżonka(ów), rodziców, dzieci lub bezpośrednich spadkobierców dzieci.
2. Głosy w akcjonariacie mają charakter pośredni lub bezpośredni.
3. Przynajmniej jeden członek rodziny lub jego krewny jest formalnie zaangażowany w strukturach zarządczych bądź w nadzorze firmy¹².

W przypadku spółek notowanych na giełdzie, o firmie rodzinnej mówi się wówczas, gdy osoba, która założyła lub nabyła firmę (kapitał akcyjny) lub jej rodzina bądź potomkowie, posiadają 25% głosów wynikających z posiadanych akcji.

Definicje firm rodzinnych mogą się różnić w zależności od źródła, jednak istnieje kilka kluczowych definicji przyjętych w literaturze z zakresu przedsiębiorczości rodzinnej. Jedną z pierwszych definicji przedsiębiorstw rodzinnych jest definicja autorstwa Donelley'ego, pochodząca z połowy lat 60. XX wieku. Autor podkreślił w niej, że każde przedsiębiorstwo rodzinne to takie, w którym „można zidentyfikować przynajmniej dwie generacje rodziny, i kiedy to powiązanie (między pokoleniami) miało wpływ przede wszystkim na politykę firmy i na jej interesy oraz cele rodziny”¹³.

Przykładami, stosunkowo często przywoływanymi w literaturze światowej definicji przedsiębiorstwa rodzinnego, są definicje, których autorami byli Jaffe (1990) oraz Davic i Tagiuri (1996)¹⁴. Jaffe przedsiębiorstwo rodzinne określa jako „jednostkę, w której dwóch lub więcej członków rodziny dzieli pracę i własność”¹⁵, z kolei Litz (1995) definiuje firmę rodzinną jako przedsiębiorstwo, gdzie dwie lub więcej osób związanych pokrewieństwem lub małżeństwem są zaangażowane w kierowanie firmą¹⁶. Podobną definicję przedstawiają Davic i Tagiuri (1996), którzy wskazują, że jest to „organizacja, w której dwóch lub więcej członków rodziny ma wpływ na kierownictwo firmy poprzez: wykorzystanie związków pokrewieństwa, pełnienie funkcji kierowniczej lub prawo własności”¹⁷. Biznes rodzinny występuje, jeżeli pracuje w nim co najmniej dwóch członków rodziny, sprawując kontrolę nad zarządzaniem i finansami, a sukcesja miała miejsce lub jest planowana¹⁸. Definicje te podkreślają rolę relacji rodzinnych w działalności biznesowej.

¹² Final Report of the Expert Group, *Overview of Family-Business-Relevant-Issues: Research, Networks, Policy Measures and Existing Studies*, November 2009.

¹³ R. Donelley, *The family business*, „Harvard Business Review” 1964, Vol. 42, No. 4: 93-105.

¹⁴ J. Klimek, *W rodzinnej firmie. Powstanie, rozwój, zagrożenia i szanse*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2014, s. 7.

¹⁵ D.T. Jaffe, *Working with ones you love: Conflict resolution and problem solving strategies for a successful business*, Berkeley, CA, Conari 1990, s. 27-36.

¹⁶ R.A. Litz, *The family business: Toward definitional clarity*, „Family Business Review” 1995, 8(2):71-81.

¹⁷ J.A. Davis, R. Tagiuri, *Bivalent attributes of the family firm*, Owner Managed Business Institute, CA, Santa Barbara 1996, s. 62-73; R. Tagiuri, J. Davis, *Bivalent Attributes of the Family Firms*, „Family Business Review” 1996, Vol. 9, No. 2: 199-208.

¹⁸ K. Ashley-Cotleur, *Family Business and Relationship Marketing: The Impact of Relationship Marketing in Second Generation Family Business*, Frostburg State University, Maryland 1999.

W ujęciu Hollander i Elmana (1988) każda firma rodzinna posiada dwa interaktywne, powiązane wewnętrznie oraz równie istotne elementy, a zdarzenie mające miejsce w jednym elemencie może mieć wpływ i kształtować drugi element¹⁹. Chua, Chrisman i Sharma (1999) definiują natomiast firmę rodzinną jako przedsiębiorstwo, w którym jest jedna rodzina, mająca kontrolę nad kierunkiem strategicznym firmy. Firma taka ma intencję przekazania tej kontroli z pokolenia na pokolenie w rodzinie i postrzega własną firmę jako firmę rodzinną²⁰. Podobnie Handler (1989) opisuje firmę rodzinną jako przedsiębiorstwo, które jest własnością i/lub zarządzane przez członków tej samej rodziny lub kilka rodzin, z zamiarem kontynuacji firmy jako przedsiębiorstwa rodzinnego przez następne pokolenie²¹. Firmy rodzinne cechują się koncentracją własności, kontroli oraz utrzymywaniem przez członków rodzin kluczowych pozycji zarządzania nawet po tym, gdy wycofali się założyciele firm²².

Astrachan, Klein i Smyrnios (2002) zaś sugerują, że firmy rodzinne można zdefiniować poprzez użycie indeksu F-PEC, który mierzy rodzinność firmy poprzez wymiary władzy (udział w zarządzaniu i kontroli), doświadczenia (przekazywanie zarządzania i własności przez pokolenia), kultury (identyfikacja i wartości rodzinne). Szczególnym przypadkiem biznesu rodzinnego jest firma prowadzona jedynie przez założyciela²³.

Przegląd definicji firm rodzinnych według podejścia Koładkiewicz²⁴ prezentuje tabela 1.

¹⁹ B.S. Hollander, N.S. Elman, *Family-owned business: An emerging field of inquiry*, „Family Business Review” 1988, Vol. 1(2): 145-164, <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1988.00145.x>.

²⁰ J.H. Chua, J.J. Chrisman, P. Sharma, *Defining the family business by behavior*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 1999, 23(4):19-39.

²¹ W.C. Handler, *Methodological issues and considerations in studying family businesses*, „Family Business Review” 1989, 2(3), 257-276.

²² M. Bertrand, A. Schoar, *The role of family in family firms*, „Journal of Economic Perspectives” 2006, 20 (2), s. 73-96.

²³ J.H. Astrachan, S.B. Klein, K.X. Smyrnios, *The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem*, „Family Business Review” 2002, 15(1):45-58.

²⁴ I. Koładkiewicz, *System nadzoru w firmie rodzinnej*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2015, s. 22.

Tabela 1. Wybrane definicje przedsiębiorstw rodzinnych

Kryterium	Definicja przedsiębiorstwa rodzinnego
Kryterium własności	Firma jest firmą rodzinną, „gdy członkowie rodziny posiadają co najmniej 60% kapitału” ²⁵ .
	Firma rodzinna to „firma, w której jedna rodzina posiada większość udziałów i ma całkowitą kontrolę (nad firmą)” ²⁶ .
Kryterium własności i zarządzanie	Firmy rodzinne to firmy, „których polityka i kierunek (rozwoju) są przedmiotem znacznego wpływu jednej lub kilku rodzin. Ten wpływ odbywa się poprzez własność i czasami przez uczestnictwo członków rodziny w zarządzaniu” ²⁷ .
Kryterium transferu międzypokoleniowego	Firma rodzinna to taka firma, która „przejdzie na własność i pod zarząd następnego pokolenia rodziny” ²⁸ .
Wiele kryteriów	Przedsiębiorstwo rodzinne to takie przedsiębiorstwo, w którym jest możliwa identyfikacja przynajmniej dwóch generacji członków rodziny, i w którym międzygeneracyjne powiązania wpływają na strategię firmy i interesy rodziny oraz cele ²⁹ .

Źródło: I. Koładkiewicz, *System nadzoru w firmie rodzinnej*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2015, s. 22.

Definiowanie firmy rodzinnej może więc zachodzić w ujęciu szerszym oraz węższym. Zgodnie z najszerszymi definicjami za firmę rodzinną uznawana jest każda działalność, która w praktyce jest prowadzona przez członków jednej rodziny.

Węższe ujęcia definicji firm rodzinnych natomiast bazują zwykle na następujących kryteriach³⁰:

- kryterium strukturalnym – jest spełnione w sytuacji, gdy członkowie rodziny posiadają więcej niż 50% udziałów firmy (tzw. pakiet większościowy). Różni autorzy w nieco odmienny sposób przedstawiają „wymagany” udział procentowy we własności firmy, zwykle jednak kładą oni nacisk na posiadanie przez członków rodziny pakietu większościowego. Przykładowo – R. Donckels i E. Fröhlich za firmę rodzinną uznają takie przedsiębiorstwo, w którym minimum 60% udziałów stanowi własność członków jednej rodziny³¹;

²⁵ R. Donckels, E. Fröhlich, *Are family businesses really different? European Experiences from STRATOS*, „Family Business Review” 1991, 4(2), s. 152.

²⁶ M.A. Gallo, J. Sveen, *Internationalizing the Family Business: Facilitating and restraining forces*, „Family Business Review” 1991, 4(2), s. 181.

²⁷ P. Davis, *Realizing the potential of the family business*, „Organizational Dynamics” 1983, 12(1), s. 47.

²⁸ J. Ward, *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership*, San Francisco: Jossey – Bass Publishers 1987, s. 252.

²⁹ R. Donelley, *The Family Business*, „Harvard Business Review” 1964, 42, s. 94.

³⁰ Q. Fleming, *Tajniki przetrwania firmy rodzinnej*, ss. 50-51.

³¹ R. Donckels, E. Fröhlich, *Are family businesses really different? European Experiences from Stratos*, „Family Business Review” 1991, Vol. 42, No. 4, s. 93-105.

– kryterium subiektywnym – kryterium jest spełnione, gdy właściciel sam nazywa swoją firmę biznesem rodzinnym. Może to mieć miejsce w sytuacji, gdy pomimo że przedsiębiorstwo pod żadnym względem nie nosi znamion tego rodzaju organizacji, to jego właściciel snuje plany współpracy z żoną czy rodzeństwem, o przekazywaniu firmy przyszłym pokoleniom, z tego względu firmy takie mogą być postrzegane jako biznes rodzinny;

– kryterium funkcjonalnym – spełnienie tego kryterium ma miejsce w sytuacji, gdy członkowie danej rodziny są bezpośrednio zaangażowani w prowadzenie przedsiębiorstwa. W przypadku definicji opartych na takim kryterium najczęściej wskazywana jest liczba członków rodziny pracujących w firmie i sprawujących w niej funkcje kierownicze. Dodatkowo zwraca się uwagę, że to rodzina nadaje kierunek rozwoju przedsiębiorstwa. Na przykład Fleming wskazuje, że firma rodzinna to biznes, w którym co najmniej dwóch członków jednej rodziny pracuje razem w przedsiębiorstwie należącym do jednego z nich³²;

– kryterium transferu międzypokoleniowego – zgodnie z tym kryterium za firmę rodzinną uznaje się przedsiębiorstwo, w którym ma miejsce pełna sukcesja. Przykładowo R.G. Donnelley za firmą rodzinną uważa przedsiębiorstwo, dla którego znacznie przysłużyły się przynajmniej dwie generacje danej rodziny³³.

Reasumując, należy stwierdzić, że najpopularniejsze definicje firmy rodzinnej łączą kryterium własności i zarządzania. Wśród innych ważnych kryteriów, pozwalających na uznanie przedsiębiorstwa za rodzinne, można wymienić także zaangażowanie rodziny w biznes oraz sukcesję rodzinną.

Literatura na temat przedsiębiorczości rodzinnej jest obszerna zarówno na świecie, jak i na gruncie literatury krajowej. Dla porównania – w Polsce także definiuje się firmy rodzinne poprzez pryzmat własności i zarządzania oraz firmę rodzinną postrzega się jako tę, w której rodzina posiada kontrolę nad przedsiębiorstwem poprzez większościowy udział w kapitale oraz pełnienie kluczowych ról w zarządzaniu i decyzjach strategicznych. Ta definicja podkreśla rolę własności i wpływu rodziny na kierunki rozwoju firmy³⁴. I tak np. Sułkowski przedsiębiorstwo rodzinne określa jako podmiot gospodarczy, w którym większość struktury własności oraz funkcja zarządzania całym podmiotem pozostają w rękach jednej rodziny³⁵. Definicje biznesu rodzinnego ze względu na stopień zaangażowania rodziny przedstawia tabela 2.

³² Q. Fleming, *Tajniki przetrwania firmy rodzinnej*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2000, s. 115.

³³ R.G. Donnelley, *The Family Business*, [w:] *Family Business Sourcebook*, ed. C.E. Aronoff, J.H. As-trachan, J.L. Ward, Family Enterprise Publishers, Georgia 2002.

³⁴ S. Nowak, *Przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce – definicje, cechy i problemy sukcesji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2015, nr 855.

³⁵ M.in. Ł. Sułkowski, *Organizacja a rodzina. Węzły rodzinne w życiu gospodarczym*, TNOiK, Toruń 2004, s. 99; Ł. Sułkowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach rodzinnych w Polsce*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2006, nr 1, s. 20.

Tabela 2. Definicje biznesu rodzinnego ze względu na stopień zaangażowania rodziny

Kryterium	Szerokie definicje	Pośrednie definicje	Wąskie definicje
Struktura właścicielska	Znaczące udziały rodzinne	Kontrolne udziały rodzinne	Większościowe udziały rodzinne
Kontrola strategiczna i zarządcza	Minimum kontrola strategiczna	Kontrola strategiczna i udział w zarządzaniu	Kontrola strategiczna i pełny zarząd
Struktura międzygeneracyjna	Niewymagalna	Przewidywana sukcesja rodzinna	Podmiot wielopokoleniowy
Zaangażowanie członków rodziny	Niskie	Umiarkowane	Wysokie

Źródło: Ł. Sułkowski, *Definicje i typologie małych firm rodzinnych – wnioski z badań*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2011, tom XII, zeszyt 6, Łódź, s. 11.

Ciekawe podejście definiowania przedsiębiorstwa rodzinnego zaproponowali Lewandowska i in. W ujęciu tym przedstawili oni model pięciu poziomów definicyjnych firmy rodzinnej³⁶, gdzie poziom piąty obejmuje przedsiębiorstwa potencjalnie rodzinne, gdzie większość udziałów należy do osoby fizycznej (osób fizycznych), która założyła firmę albo nabyła udziały w firmie, lub będących w posiadaniu jej małżonka, rodziców, dzieci albo bezpośrednich spadkobierców dzieci. Poziom czwarty to przedsiębiorstwa posiadające tożsamość rodzinną. Ma w nich miejsce dostrzeżenie rodzinności w biznesie i kształtowanie tożsamości firmy rodzinnej przejawiające się w samouznaniu firmy jako rodzinnej przez rodzinę właściciela. Na poziomie trzecim znajdują się jednopokoleniowe firmy rodzinne, które zakładają to, co obejmuje poziom piąty oraz czwarty i dodatkowo wpływ rodziny na planowanie długofalowe, podejmowanie decyzji przez przynajmniej jedną osobę z rodziny zgodnie z definicją European Commission Enterprise and Industry Directorate-General³⁷. Poziom drugi obejmuje firmy rodzinne będące u progu sukcesji. W tym przypadku definicja obejmuje powyższe kryteria i dodatkowo zaangażowanie przynajmniej dwóch osób w codzienne zarządzanie oraz zaangażowanie członków rodziny w działania zarządu ze sprecyzowaną intencją sukcesji. Na poziomie pierwszym natomiast znajdują się wielopokoleniowe firmy rodzinne. W tym przypadku zastosowana definicja jest bardzo wąska i zakłada wszystkie kryteria z poprzednich poziomów oraz dodatkowo przebyłą sukcesję³⁸.

³⁶ A. Lewandowska, E. Więcek-Janka, A. Hadryś-Nowak, M. Wojewoda, Ł. Tylczyński, *Firma rodzinna to marka. Raport z badania przeprowadzonego w ramach projektu „Statystyka Firm Rodzinnych”*, Instytut Biznesu Rodzinnego, Poznań 2016, s. 12-14.

³⁷ Definicja ta zakłada, że większość głosów jest w posiadaniu osoby (osób) fizycznej, która założyła firmę albo nabyła udziały w firmie, lub w posiadaniu jej małżonka, rodziców, dzieci albo bezpośrednich spadkobierców dzieci; głosy większościowe mogą być bezpośrednie lub pośrednie; przynajmniej jeden przedstawiciel rodziny albo krewny jest zaangażowany w zarządzanie lub administrowanie firmą; w przypadku spółek notowanych na giełdzie mówi się o firmie rodzinnej, jeśli rodzina założyła lub nabyła udziały w firmie lub jej potomkowie posiadają 25% głosów wynikających z posiadanego kapitału.

³⁸ O. Grabiec, M. Smolarek, *Motywacja jako istotny element procesu zarządzania zasobami ludzkimi w firmach rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2018, tom XIX, Zeszyt 7, Część I: 307-320.

Inne podejście traktuje firmę rodzinną głównie poprzez kwestię sukcesji i firma rodzinna jest traktowana jako przedsiębiorstwo, w którym istnieje zamiar przekazania zarządzania i własności na kolejne pokolenia rodziny, co podkreśla aspekt długoterminowego planowania i ciągłości rodzinnej w biznesie³⁹. Firma rodzinna to przedsiębiorstwo, które przeprowadziło pierwszą skuteczną sukcesję.

Pojawiają się także (choć rzadziej) definicje podkreślające aspekty kulturowe i wartości, wtedy przedsiębiorstwo rodzinne to takie, które oprócz kryteriów ekonomicznych bierze również pod uwagę specyficzne wartości i tradycje rodzinne, co wpływa na kulturę organizacyjną, relacje z pracownikami i partnerami biznesowymi⁴⁰. Wartości rodziny właścicielskiej wpływają na kreowanie wartości biznesu⁴¹. Przedsiębiorstwo rodzinne powinno być: podstawą życia rodziny, zarządzane ze znaczącym udziałem rodziny, miejscem, gdzie rodzina buduje swoje poczucie wartości i realizuje swoje marzenia, dla rodziny wartością, z której rodzina jest dumna, być chronione, nawet wbrew oczywistym argumentom ekonomicznym⁴².

Zaprezentowane definicje świadczą o różnorodności podejść do określania firm rodzinnych, podkreślając jednocześnie mnogość sposobów, jak można postrzegać i analizować firmy rodzinne, w zależności od czynników takich jak kontrola, intencja sukcesji, zaangażowanie rodziny i identyfikacja z wartościami rodzinnymi. Wskazuje się, że w celu wszechstronnej oceny firm rodzinnych i ich wyników konieczne jest uwzględnienie nie tylko wymiarów finansowych, ale także pozafinansowych, gdyż np. wymiary kulturowe, w tym indywidualizm i unikanie niepewności, mają znaczący wpływ na decyzje i wyniki firmy rodzinnej⁴³.

Przyjąć należy, że w miarę ewolucji dyskursu na temat przedsiębiorczości rodzinnej pojawiają się nowe definicje i perspektywy badawcze, co sprawia, że dziedzina ta jest dynamicznie rozwijającą się częścią nauk o zarządzaniu i przedsiębiorczości. Sygnalizacja rodzinnego charakteru firmy staje się bowiem coraz większym imperatywem dla firm rodzinnych, napędzanym koniecznością wyeksponowania wyróż-

³⁹ E. Więcek-Janka, *Wiodące wartości w zarządzaniu przedsiębiorstwami rodzinnymi*, „Rozprawy” nr 488, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2011, s. 22.

⁴⁰ M.in. E. Stawicka, *Firmy rodzinne jako przykład przedsiębiorstw zarządzanych przez wartości, ich sens i znaczenie*, „Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie – Problemy Rolnictwa Światowego” 2010, t. 10 (25), 2:110-118, <https://doi.org/10.22630/PRS.2010.10.2.25>; M. Smolarek, J. Dzieńdziora, *Czynniki kształtujące zarządzanie personelem w małych przedsiębiorstwach rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2016, tom XVII, Zeszyt 6, Część II: 299-312.

⁴¹ A. Lewandowska, *Decyzje strategiczne przedsiębiorstw rodzinnych jako implikacja wartości ich założycieli w świetle badań własnych*, [w:] *Modele biznesowe*, red. B. Kozuch, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź 2013, s. 24.

⁴² A.J. Blikle, *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych*, Wydawnictwo PARP, Warszawa 2012, s. 39-41.

⁴³ E. Rachmawati, Suliyanto, A. Suroso, *Direct and indirect effect of entrepreneurial orientation, family involvement and gender on family business performance*, „Journal of Family Business Management” 2022, 12(2): 214-236, <https://doi.org/10.1108/JFBM-07-2020-0064>.

niających cech wśród konkurentów⁴⁴. Istniejąca literatura pokazuje, że skuteczne komunikowanie tożsamości firm rodzinnych pomaga czerpać korzyści z więzi rodzinnych poprzez poprawę relacji firma–konsument⁴⁵.

Firmy rodzinne odznaczają się dużym zróżnicowaniem. Ich heterogeniczność wynika między innymi z tego, że podmioty te można odnaleźć w różnych branżach i sektorach gospodarki. W grupie tej znajdują się zarówno przedsiębiorstwa z sektora MŚP, podmioty duże, jak i wielkie korporacje działające na skalę globalną. Należą do nich typowe firmy rodzinne, hybrydowe przedsiębiorstwa rodzinne czy menedżerskie firmy rodzinne.

Przedsiębiorstwa rodzinne często są jedynym miejscem pracy całej rodziny, stanowiąc tym samym ich jedyne źródło dochodu. W efekcie sytuacja ta potęguje dążenie, zaangażowanych w działalność podmiotu członków rodziny, do funkcjonowania firmy w dłuższej perspektywie czasowej. W firmach rodzinnych większość praw własności lub kontrola nad firmą jest w rękach członków rodziny. Często zarówno kierownictwo wyższego szczebla, jak i zarząd są obsadzone przez członków rodziny.

Zarządzanie firmą rodzinną wymaga więc unikalnego podejścia, które uwzględnia zarówno biznesowe, jak i rodzinne aspekty działalności. Za najważniejsze wyróżniki przedsiębiorstwa rodzinnego, które powinny zostać w tym procesie uwzględnione, uznaje się więc⁴⁶:

- cele i wartości – duży wpływ wartości pielęgnowanych przez rodzinę na sposób, w jaki jest prowadzona firma,
- zarządzanie – rodzina ma możliwość kontroli nad zarządem firmy,
- karierę – rozwój kariery członków rodziny oraz jej przebieg jest uwarunkowany posiadaniem firmy,
- pracowników – co najmniej dwóch członków rodziny pracuje w firmie, za co dostają lub nie dostają wynagrodzenia,

⁴⁴ M.in. J.B. Craig, C. Dibrell, P.S. Davis, *Leveraging family-based brand identity to enhance firm competitiveness and performance in family businesses*, "Journal of Small Business Management" 2008, 46(3): 351-371. DOI:10.1111/j.1540-627X.2008.00248.x; M.A. Dos Santos, O. Llanos-Contreras, P. Fariás, *Family firms' identity communication and consumers' product involvement impact on consumer response*, "Psychology & Marketing" 2019, 36(8), 791-798. DOI:10.1002/mar.21212.

⁴⁵ P. Rovelli, C. Benedetti, A. Fronzetti Colladon, A. De Massis, *As long as you talk about me: The importance of family firm brands and the contingent role of family-firm identity*, "Journal of Business Research" 2022, 139: 692-700. DOI:10.1016/j.jbusres.2021.09.075; T. Beliaeva, M. Ferasso, S. Kraus, R.V. Mahto, *Marketing and family firms: Theoretical roots, research trajectories, and themes*, "Journal of Business Research" 2022, 144: 66-79. DOI:10.1016/j.jbusres.2022.01.094; S. Chaudhary, A. Dhir, A. Ferraris, B. Bertoldi, *Trust and reputation in family businesses: A systematic literature review of past achievements and future promises*, "Journal of Business Research" 2021, 137: 143-161. DOI:10.1016/j.jbusres.2021.07.052; D. Andreini, C. Bettinelli, G. Pedeliento, R. Apa, *How Do Consumers See Firms' Family Nature? A Review of the Literature*, "Family Business Review" 2020, 33(1): 18-37. DOI:10.1177/0894486519890229; C. Binz Astrachan, R. Prügl, J.F. Hair, B.J. Babin, *Marketing and branding in family business: Assessing the landscape and charting a path forward*, "Journal of Family Business Strategy" 2019, 10(1): 3-7. DOI:10.1016/j.jfbs.2019.02.003.

⁴⁶ R. Sobiecki, *Czy sukcesja jest problemem firm rodzinnych?*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2018, nr 1, s. 5.

- poczucie odpowiedzialności – rodzina dba o firmę i czuje się odpowiedzialna za jej przyszłość,
 - problem sukcesji – relacje rodzinne znacząco wpływają na dalsze losy firmy,
 - wspólną historię – nieodłączny element legendy, który tworzy pewien mit.
- Inne specyficzne cechy rodzinnego biznesu to⁴⁷:
- przedsiębiorstwo rodzinne stanowi podstawową część majątku rodzinnego, a członkowie rodziny sprawują w niej zarząd (bezpośrednio lub pośrednio),
 - rodzina nie jest typowym inwestorem, pomimo że biznes powstaje z kapitału własnego lub pożyczonego w banku, od osób bliskich, a właściciele rzadko wprowadzają swoje firmy do obrotu publicznego,
 - właściciele firm rodzinnych charakteryzują się zwykle ostrożnością w podejmowaniu nieodwracalnych, strategicznych decyzji i niechętnie podejmują ryzyko, co wynika najczęściej z faktu, że groźbę upadku należącej do nich firmy uważają za groźbę utraty dorobku życia,
 - występuje silne przywiązanie do tradycji i zazwyczaj mocna identyfikacja ze społecznością lokalną, z której pochodzą właściciele, rozwinięte poczucie lojalności wobec niej oraz dbanie o własną reputację,
 - przywiązanie do samodzielności, co nie zawsze jest aspektem pozytywnym, gdyż może skutkować niechęcią do budowania relacji partnerskich wewnątrz firmy z osobami pochodzącymi spoza rodziny, czy też do nawiązywania współpracy z innymi podmiotami.

Jednym z kluczowych elementów determinujących sukces firmy rodzinnej jest sposób zarządzania nią, czyli działania skierowane na posiadane zasoby. Podstawowym celem każdej działalności gospodarczej, także firmy rodzinnej, jest zapewnienie jej trwałości i rozwoju. Właściciele firm rodzinnych kładą szczególny nacisk na ten cel, ponieważ chcą, aby ich dokonania były kontynuowane przez kolejne pokolenia rodziny. Ponadto, istotnym dla przedsiębiorców rodzinnych jest maksymalizowanie zysków firmy. Można się domyślać, że każdy chce zarabiać na działalności jak najwięcej, jednak z racji tego, że nierzadko firmy rodzinne są jedynym źródłem utrzymania całych pokoleń, to właśnie w rodzinnych biznesach osiąganie zysków odgrywa znaczącą rolę. Potęguje to bowiem motywację zaangażowanych w działalność firmy członków rodziny do większej aktywności ukierunkowanej na rozwój firmy⁴⁸.

Przedsiębiorstwa rodzinne posiadają zdolność do generowania wewnętrznych źródeł finansowania rozwoju firmy. Ich silną stroną są również określone zachowania stanowiące pochodną specyficznej kultury organizacyjnej podmiotów rodzinnych, którą wyróżnia: zaangażowanie pracowników – członków rodziny, zaufanie, poczucie stabilności czy możliwość wykorzystania twórczego potencjału napięć między grupą rodzinną i poza-

⁴⁷ J. Klimek, *W rodzinnej firmie. Powstanie, rozwój, zagrożeni i szanse...*, s. 9-10.

⁴⁸ M. Smolarek, M. Sipa, *Wybrane aspekty strategii firm rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2015, tom XVI, Zeszyt 7, Część I: *Firmy rodzinne – doświadczenia i perspektywy zarządzania*, s. 175-187.

rodziną⁴⁹. Firmy rodzinne często promują silne wartości rodzinne, które są odzwierciedlane w kulturze i praktykach biznesowych przedsiębiorstwa. Zazwyczaj obejmują lojalność, tradycję, zaangażowanie w jakość i osobiste podejście do biznesu. Członkowie rodziny często są głęboko zaangażowani w firmę, co może prowadzić do wyższego poziomu lojalności i motywacji niż w przypadku niezwiązanych z firmą pracowników.

Z uwagi na fakt, że decydująca rola w zarządzaniu, kierowaniu i kontroli takiej firmy należy do jednej rodziny lub kilku powiązanych rodzin, jedną z głównych cech firm rodzinnych jest intencja przekazania zarządzania i własności firmy z pokolenia na pokolenie. Długoterminowe myślenie i planowanie są zatem bardzo istotne, a problematyka sukcesji staje się jednym z podstawowych zagadnień będących w sferze zainteresowań właścicieli (i nie tylko) firmy.

W przedsiębiorstwach rodzinnych realizacja celów i oczekiwań jest zadaniem trudnym, z uwagi na fakt, że właściciel firmy jest poddawany oddziaływaniu różnych grup interesariuszy, w tym własnej rodziny. W literaturze przedmiotu często podkreśla się, że przyjęte cele biznesu będą realizowane wtedy, gdy firma skupi się na działaniach służących wszystkim zaangażowanym w firmie osobom, a w szczególności pracownikom⁵⁰. Oznacza to więc, że właściwa realizacja potrzeb oraz dążeń pracowników powinna służyć osiągnięciu celów firm rodzinnych.

Trzon biznesu rodzinnego determinujący też jego rozwój stanowi odpowiednia relacja dwóch elementów - firmy i rodziny. Zależności między tymi elementami mogą być jednak nie tylko źródłem sukcesu, ale również konfliktów, na przykład pomiędzy członkami rodziny. Odpowiednie zależności między firmą a rodziną implikują właściwe wyznaczanie celów oraz ich realizację, zaś w przypadku problemów z rozdzieleniem życia zawodowego od prywatnego członków rodziny (dzielących pracę oraz własność) rodzą konflikty⁵¹. Innymi problemami, jakie mogą pojawiać się w firmach rodzinnych, to chociażby problemy z łączeniem ról zawodowych i rodzinnych przez zatrudnionych pracowników rodziny, czy też niechęć do profesjonalizacji i delegowania stanowisk menadżerskich specjalistom spoza rodziny. Słabościami tego typu przedsiębiorczości są również skłonność do konfliktów wewnętrznych i nepotyzm, który przenosi się na nierówne traktowanie pracowników należących do rodziny i spoza rodziny. Może występować problem z zaufaniem, lojalnością wobec pracowników spoza rodziny, a także ich równym traktowaniem⁵². W biznesie rodzinnym rotacja pracowników jest stosunkowo niska, ale zdecydowanie częściej dotyczy osób spoza rodziny. Jak podkreśla Ignatowski, „...w firmie rodzinnej zawsze

⁴⁹ Ł. Sułkowski, A. Marjański, *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Wyd. Poltext, Warszawa 2011, s. 122.

⁵⁰ R.I. Ackoff, *Zarządzania w małych dawkach*, PWN, Warszawa 1993, s. 30.

⁵¹ K. Safin, *Przedsiębiorstwa rodzinne: istota i zachowania strategiczne*, AE Wrocław, Wrocław 2007, s. 100.

⁵² J. Żukowska, M. Pindelski, *Szanse i ograniczenia innowacyjnej strategii rozwoju firm rodzinnych*, „Współczesne Zarządzanie” 2012, vol. 4: s. 129-141.

będzie się preferowało zatrudnianie członków najbliższej rodziny⁵³.

Ważnym procesem odróżniającym firmy rodzinne od nierodzinnych jest sukcesja, nazywana też zarządzaniem zmianą międzygeneracyjną, która stanowi bardzo złożony problem przedsiębiorstw rodzinnych zahaczający nie tylko o problematykę strategii firmy, strategii personalnej, ale także o kulturę organizacyjną i strukturę własności⁵⁴.

Zachowanie charakteru rodzinnego wymaga przekazywania jej kolejnym pokoleniom. Jeśli tak się nie dzieje, to osiągają one stadium schyłkowe, polegające na przekształcaniu się w spółkę anonimową, która jest poza nadzorem rodziny⁵⁵. W procesie sukcesji newralgiczną rolę odgrywa pokolenie aktualnych właścicieli. Odpowiednie zaplanowanie sukcesji zmniejsza prawdopodobieństwo wystąpienia przeszkód sukcesyjnych i redukuje ryzyko pogorszenia się sytuacji firmy na skutek zmiany kadry zarządzającej. Tymczasem pokolenie nestorów czasami odwołuje z różnych (nie zawsze racjonalnych) przyczyn przekazanie firmy sukcesorom⁵⁶. Źle przygotowana i przeprowadzona sukcesja przybliży pesymistyczny wariant upadku biznesu rodzinnego po zmianie pokolenia⁵⁷. Wśród najczęściej wymienianych przyczyn wpływających na krótką żywotność firm rodzinnych wymienia się m.in.: złe planowanie spraw spadkowych i wynikającą z tego niezdolność zapłaty przez następną generację podatku od spadku, nieprzekazanie firmy młodszemu pokoleniu w odpowiednim momencie, nieumiejętność wyboru sukcesora (kwestia dziedziczenia). Wizja przekazania firmy następnym pokoleniom może stanowić ważną motywację do dbania o jej rozwój i zachętę do zaangażowania się w rodzinny biznes przez kolejne pokolenia. Koniecznymi kompetencjami sukcesorów powinny więc być: pracowitość, odwaga, dokładność i zaangażowanie⁵⁸.

Proces sukcesji obejmuje pewne obszary, w ramach których mogą pojawiać się rozmaite problemy zagrażające trwaniu biznesu rodzinnego⁵⁹:

1. Podjęcie planowania sukcesji. Najczęstszym problemem jest tu brak wczesnego podejmowania procesu planowania sukcesji. Skuteczna strategia sukcesyjna powinna więc zakładać:

a. Proces planowania, który określi sukcesora, czas sukcesji oraz sposób sukcesji.

⁵³ G. Ignatowski, *Dylematy dotyczące zatrudnienia*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2014, t. 15, z. 7, cz. 3, s. 187.

⁵⁴ Ł. Sułkowski, A. Marjański, *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Wyd. Poltext, Warszawa 2011, s. 37.

⁵⁵ J. Jeżak, W. Popczyk, A. Winnicka-Popczyk, *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa 2004.

⁵⁶ A. Lewandowska, J. Greser, J. Jakubowski, *Sukcesja w firmie rodzinnej*, [w:] *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych*, PARP, Warszawa 2012, s. 122.

⁵⁷ Ł. Sułkowski, *Organizacja a rodzina. Więzy rodzinne w życiu gospodarczym*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 204, s. 167.

⁵⁸ R. Sobiecki, *Czy sukcesja jest problemem firm rodzinnych?...*, s. 6.

⁵⁹ Ł. Sułkowski, A. Marjański, *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń...*, s. 39-51; R. Sobiecki, *Czy sukcesja jest problemem firm rodzinnych?...*, s. 6-7.

- b. Stopniowy i wieloletni proces wdrażania sukcesora w przejmowanie władzy.
 - c. Odpowiednie wykształcenie, wychowanie i przygotowanie sukcesora do przejęcia władzy.
 - d. Zrównoważenie celów rodzinnych i biznesowych w odpowiednio przygotowanej misji, wizji i celach strategicznych.
 - e. Uwzględnienie złożoności organizacyjnej, psychologicznej i społecznej, a także finansowej procesów sukcesyjnych w przedsiębiorstwach rodzinnych.
2. Zaplanowanie etapów planowania sukcesji. Kluczową rolę w tym etapie odgrywa plan sukcesji, który powinien zawierać odpowiedzi na pytania: kto, kiedy i w jaki sposób przejmie własność lub władzę. Przygotowanie strategii sukcesyjnej umożliwia określenie ważnych kwestii, takich jak:
- a. Umieszczenie roli każdego pokolenia w planie rozwoju biznesu.
 - b. Uniknięcie konfliktowych kwestii związanych z własnością i kierownictwem, rywalizacją pomiędzy rodzeństwem, rekompensatą majątkową.
 - c. Ustalenie czasu dokonania zmiany pokoleniowej.
 - d. Określenie planu przeniesienia majątku, uwzględniającego ograniczenia związane z obciążeniami podatkowymi.
3. Wybór sukcesora oraz rozważenie alternatyw. Duże znaczenie mają tutaj czynniki związane z osobą następcy. Należą do nich chęć przekazania biznesu przez seniora oraz chęć następcy do przejęcia i jego prowadzenia. Drugim czynnikiem jest zaufanie właściciela prowadzącego firmę do zdolności i zamiarów następcy. Kolejny czynnik to stosunki panujące w rodzinie prowadzącej przedsiębiorstwo, które umożliwiają porozumienie się następcy z członkami rodziny.
4. Zaplanowanie czasu sukcesji. Planowanie i stopniowe przeprowadzenie sukcesji powinno rozpocząć się na wiele lat przed przekazaniem pełnej władzy sukcesorowi. Ważnym elementem są tutaj relacje seniora i jego następcy. Literatura przedmiotu wskazuje na trzy najczęstsze podejścia⁶⁰: podejście konserwatywne polegające na kontynuacji wizji seniora przez następcę, podejście buntownicze – odrzucające tę wizję seniora, natomiast podejście mieszane łączy oba elementy.
5. Wychowanie i wykształcenie sukcesora. Wczesne wprowadzenie następców do firmy pozwala na ich lepsze przygotowanie do przejęcia w przyszłości. Polega to na przekazywaniu wiedzy zawodowej oraz wprowadzeniu w zarządzanie biznesem. Warto wskazać, że sukcesorem nie musi być najstarszy potomek, lecz osoba najbardziej kompetentna, która interesuje się firmą i jej rozwojem oraz wyraża taką chęć. Sukcesorzy powinni być edukowani w zakresie kierunków przydatnych do prowadzenia w przyszłości przejętej firmy.

⁶⁰ D. Miller, L. Steier, I. Le Brenton-Miller, *Lost in Time: Intergenerational Succession, Change, and Failure Family Business*, "Journal of Busieness Venturing" 2003, vol. 18, no. 4, s. 513. DOI:10.1016/S0883-9026(03)00058-2.

6. Przekazanie własności i władzy. Stanowi ostatni etap procesu sukcesyjnego, w którym zmienia się ośrodek władzy i własności. Aby proces przebiegł bez problemów, warto na wcześniejszym etapie zadbać o budowanie autorytetu sukcesora wśród najważniejszych współpracowników. Wczesne rozpoczęcie procesu sukcesji umożliwia stopniowe wprowadzenie sukcesora do firmy. Ważnym problemem jest w tym momencie kwestia zabezpieczenia finansowego odchodzącego właściciela.

Podstawowymi przesłankami udanej sukcesji są⁶¹:

1. Posiadanie strategicznego planu, który odnosiłby się do biznesu zbudowanego przy udziale wszystkich pokoleń.

2. Strategiczny plan powinien obejmować misję, określenie podstawowych obszarów działalności oraz relacji rodzina – przedsiębiorstwo, dzięki czemu ma miejsce porządkowanie roli rodziny w firmie i można zapobiec konfliktom o własność i zarządzanie.

3. Opracowanie planu sukcesji powinno precyzować wolę, czas i sposób przekazania firmy następnemu pokoleniu.

4. Plan przekazania majątku pozwala zachować ciągłość rozwoju i spójność przedsiębiorstwa oraz zredukować koszty sukcesji.

Poza tradycyjnie pojmowaną sukcesją, w przedsiębiorstwie rodzinnym mogą zostać wykorzystane trzy warianty, które kreują jej strategię, a mianowicie sukcesja zewnętrzna, sukcesja odwrócona oraz aprecjacja wartości firmy i jej sprzedaż, przy czym każda z tych opcji wywiera przemożny wpływ na zachowania strategiczne i organizacyjne właścicieli firmy⁶².

Jednym z głównych wyzwań dla firm rodzinnych w Polsce jest więc przekazanie biznesu kolejnym pokoleniom. Proces sukcesji wymaga starannego planowania i jest kluczowy dla długoterminowej stabilności i wzrostu firmy. Oprócz sukcesji, inne wyzwania obejmują zarządzanie profesjonalne, dostęp do finansowania, innowacyjność i konkurencyjność na globalnych rynkach. A konkurencyjność może zapewnić implementacja koncepcji klasteringu.

Innymi wyzwaniami XXI wieku, z którymi muszą mierzyć się współczesne firmy rodzinne są cyfryzacja⁶³, globalna konkurencja i zmieniające się oczekiwania społeczne. Jednocześnie nowe możliwości, takie jak e-commerce, zrównoważony rozwój⁶⁴ i innowacje technologiczne, otwierają przed nimi nowe ścieżki rozwoju. Historia firm

⁶¹ Ł. Sułkowski, A. Marjański, *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń...*, s. 45.

⁶² L. Miklaszewski, *Alternatywy dla sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych, w warunkach parentyfikacji ról, na przykładzie rodzinnej firmy inwestycyjnej*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2018/538: 234-243.

⁶³ M. Sarama, R. Chorób, *Społeczne i ekonomiczne aspekty transformacji cyfrowej w Polsce*, Wyd. Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2021.

⁶⁴ M.in. H.S. Ahn, E. Jeong, H. Cho, *Toward an understanding of family business sustainability: A network-based systematic review*, “Sustainability” 2021, 13(1), 1-15, <https://doi.org/10.3390/su13010005>; J.J. Ferreira, C.I. Fernandes, F. Schiavone, R.V. Mahto, *Sustainability in family business – A bibliometric study and a research agenda*, “Technological Forecasting and Social Change” 2021. Vol. 173, (121077).

rodziny pokazuje ich zdolność do adaptacji i przetrwania w zmieniającym się świecie. Ich unikalne połączenie tradycji, wartości rodzinnych i elastyczności czyni je nieodłączną częścią historii gospodarczej i społecznej na całym świecie⁶⁵. Firmy rodzinne dysponują unikalnym i strategicznym zasobem, jakim jest właśnie ich rodzinność firmy⁶⁶. Aby się rozwijać, muszą uwzględniać także wpływ rodziny na samą firmę, gdyż może on być różny w różnych firmach. Transformacja cyfrowa coraz bardziej uwidacznia różnice pomiędzy starszym i młodszym pokoleniem w firmach rodzinnych. Jak pozują wyniki raportu Instytutu Biznesu Rodzinnego (2018), jedynie 7% sukcesorów uważa, że ich firmy mają strategię biznesową dopasowaną do obecnych czasów, zaś 36% odczuwa frustrację w związku z tym, że ich rodzice nie w pełni rozumieją szanse i zagrożenia, jakie niosą ze sobą nowe technologie⁶⁷. Tymczasem w firmach, w których członek rodziny zajmujący silną pozycję jest zaznajomiony z nową technologią, można szybciej pokonać rozmaite przeszkody, a firmy te zazwyczaj implementują skuteczniejsze strategie w reakcji na destrukcyjną zmianę w branży⁶⁸.

Firmy rodzinne napotykać też specyficzne wyzwania, takie jak konflikty rodzinne, trudności w zarządzaniu sukcesją czy ograniczenia w dostępie do kapitału. Balansowanie między interesami biznesowymi a rodzinnymi może być trudne. Jednak firmy rodzinne mają ogromne znaczenie dla światowej gospodarki, a na świecie jest bardzo dużo znaczących firm rodzinnych i w wielu krajach stanowią one kręgosłup gospodarki, przyczyniając się do tworzenia miejsc pracy i wzrostu gospodarczego, dlatego ich współpraca jest wręcz pożądana. Tymczasem współczesne przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce stoją przed wyzwaniami związanymi z dynamicznym otoczeniem biznesowym, a jednocześnie poszukują strategii nastawionych na konkurencyjność i umożliwiających trwały rozwój. W kontekście tych potrzeb zwrócono uwagę na potencjał, jaki kryje w sobie klastrering oraz outsourcing. Klastry jako skupiska firm o podobnych interesach stwarzają przedsiębiorstwom rodzinnym szereg atrakcyjnych perspektyw, pozytywnie wpływają na ich aktywność innowacyjną. Outsourcing w klastrach wpływa na poprawę efektywności operacyjnej, zwiększa dostęp do wiedzy i zasobów, co w kontekście wyzwań, przed którymi stoją firmy rodzinne, może mieć znaczący wpływ na ich konkurencyjność. W literaturze przedmiotu brak opracowań dotyczących jednocześnie problematyki klasteringu i outsourcingu w firmach rodzinnych, co wskazuje na lukę w tym obszarze.

⁶⁵ E.J. Poza, M.S. Daugherty, *Family Business*. 5th edition, South-Western Cengage Learning 2018.

⁶⁶ M. Alonso-Dos-Santos, O. Llanos-Contreras, P. Farias, *Family firms' identity communication and consumers' product involvement impact on consumer response*, "Psychology and Marketing" 2019, 36 (8): 791-798, 10.1002/mar.21212.

⁶⁷ Instytut Biznesu Rodzinnego Polska, *O biznesie rodzinnym głosem sukcesorów. Różne ścieżki, te same priorytety*, IBR 2018, www.ibrpolska.pl.

⁶⁸ J.K. de Groote, W. Conrad, A. Hack, *How can family businesses survive disruptive industry changes? Insights from the traditional mail order industry*, "Review of Managerial Science" 2021, Vol. 15(8), No 3: 2239-2273, <https://doi.org/10.1007/s11846-020-00424-x>.

1.2. ZAŁOŻENIA METODYCZNE BADAŃ

1.2.1. PODSTAWOWE INFORMACJE O REALIZOWANYM PROJEKCIE BADAWCZYM

W Polsce dotychczas nie ma zbyt wielu badań poświęconych współdziałaniu firm rodzinnych, co skutkuje brakiem wiarygodnych informacji w tym obszarze. Realizowany projekt *Modelowanie współdziałania firm rodzinnych w oparciu o klastry z wykorzystaniem outsourcingu* wypełnia istniejącą lukę informacyjną i przybliża możliwości wykorzystania klasteringu przez firmy rodzinne w Polsce.

Podstawowe pytanie, jakie pojawia się w odniesieniu do rozważań nad problemami firm rodzinnych dotyczy tego, jak zarządzać firmami rodzinnymi. Jakie stosować modele zarządzania firmami rodzinnymi? Wiadomo, że integralną częścią firmy rodzinnej jest model biznesowy odpowiadający na pytania dotyczące tego, jak zarabiać pieniądze i na czym polega leżąca u podstaw tego biznesu logika ekonomiczna tłumacząca sposób dostarczania klientowi wartości przy optymalnym dla firmy poziomie kosztów.

Dla zmniejszenia ryzyka biznesu rodzinnego proponuje się ujednolicenie metod zarządzania poprzez zastosowanie opcji outsourcingu, który zapewniając delegowanie na otoczenie wybranych rodzajów działalności, skutkuje obniżeniem kosztów, oszczędnością czasu, wyższą jakością, nowymi procedurami i lepszymi standardami. W rozwiązywaniu problemów odnoszących się do firmy rodzinnej ma być pomocny klaster, który przechodząc przez ewolucje interpretacyjne, rozumiany jest jako geograficzne skupisko firm wzajemnie powiązanych i wyspecjalizowanych, działających w tych samych lub pokrewnych sektorach i związanych z innymi instytucjami (uniwersytetami, jednostkami branżowymi, normalizacyjnymi) w poszczególnych dziedzinach, konkurujących między sobą, ale również współpracujących.

Klastry określane wewnętrznymi i zewnętrznymi uwarunkowaniami generują korzyści z poziomów komercyjnych i niekomercyjnych, kładąc nacisk na relacje i komunikację międzyludzką. Stanowi to ważny aspekt w funkcjonowaniu firm rodzinnych. Klastry identyfikuje się poprzez określenie zasięgu przestrzennego obszaru badanego na podstawie miejsc występowania potencjalnych uczestników klastra, wybór prawdopodobnego skupiska podmiotów uczestniczących w sieci, zmapowanie ich. Ostatni krok dotyczy przedstawienia korzyści oraz znaczenia klastra dla regionu, co jest podstawą do opracowania strategicznego programu rozwoju klastra i regionu. Klastry generują określone korzyści oceniane z punktu widzenia przedsiębiorstwa, regionu i gospodarki, podlegając rozwiązaniom modelowanym według schematu duńskiego, holenderskiego, amerykańskiego czy włoskiego, także w opcjach mieszanych.

Niniejszy projekt miał za zadanie wskazać możliwości klastrowania przedsiębiorstw rodzinnych według zaproponowanego modelu (stworzony polski model) w sposób

innowacyjny i pionierski z punktu widzenia jego atrakcyjności dla rzeczywistości gospodarczej, uwzględniając wskazania budowy klastra wynikające z zaproponowanego algorytmu postępowania, w odniesieniu do analizowanych uwarunkowań i strategicznej koncepcji funkcjonowania. Firmy rodzinne, charakteryzujące się specyfiką funkcjonowania, dzięki rozwiązaniom klastrowym mają szanse wzmocnić swój potencjał zasobowy, związany z ich konstytucją oraz odnoszący się do aspektów lokalnych i regionalnych, głównie w kwestii kreacji wizerunku, umocnienia tradycji oraz szeroko pojętej tożsamości w ujęciu mikro, mezo i makro. Projekt zakładał więc wykorzystanie zdobyczy klastra na użytek biznesu rodzinnego, który dzięki wprowadzeniu outsourcingu kreuje pionierski model zarządzania firmami rodzinnymi.

W projekcie zaplanowano wykorzystanie nowoczesnej metody analizy neuronowej, która jest bardzo wyrafinowaną techniką modelowania, zdolną do odwzorowania nadzwyczaj złożonych funkcji, dzięki czemu otrzymany model funkcjonowania firmy rodzinnej należy do rozwiązań innowacyjnych. Metody wirtualizacji działalności i *cloud computingu*, które zostały zastosowane w trakcie realizacji projektu, pozwoliły na połączenie nauki i praktyki w celu podniesienia poziomu innowacyjności firm rodzinnych.

Projekt miał na celu wypracowanie założeń dla klastra firm rodzinnych i wykorzystania w koncepcji ich działania outsourcingu, w oparciu o skonstruowany model współdziałania uczestniczących w sieci podmiotów z uwzględnieniem procesu pozyskiwania wyczerpujących się zasobów.

Do celów szczegółowych zaliczono:

1. Identyfikację firm rodzinnych działających na rynku polskim, które przeprowadziły pierwszą skuteczną sukcesję. Stworzono więc uporządkowaną bazę firm rodzinnych, które będąc po pierwszej sukcesji, nie były do tej pory rejestrowane w bazach badawczych.
2. Identyfikację kompetencji do stosowania outsourcingu w firmach rodzinnych, w tym: rodzaju, obszaru, funkcji, procesu, zakresu, „głębokości relacji” z partnerami z innych firm rodzinnych oraz wybranych ich interesariuszy. Jest to przydatne dla przeniknięcia do zarządzania firm rodzinnych, które często opiera się na przypadkowych rozwiązaniach, outsourcingu.
3. Identyfikacja kompetencji firm rodzinnych dla kreowania klastrów z uwzględnieniem kryterium geograficznego, branży, specjalizacji, tradycji, powiązania z innymi firmami rodzinnymi i podmiotami wspomagającymi biznes rodzinny. Wykorzystanie klastra w koncepcji outsourcingu firm rodzinnych pozwoliło na stworzenie koncepcji współdziałania tych firm. Działania te ukierunkowane są na sukces rynkowy, kreowanie rozwoju regionalnego i prekursorskie zawiadywanie biznesem rodzinnym.
4. Benchmarking firm rodzinnych w zakresie identyfikacji kompetencji tych firm dla kreowania klastrów. Umożliwiło to wskazanie kompetencji sprzyjających powstaniu klastra firm rodzinnych i pozwoliło na ich komparatystykę. Powstał pol-

ski model klastra firm rodzinnych, charakterystyczny dla warunków kształtujących te firmy.

5. Wyznaczenie kierunków zwiększania kompetencji firm rodzinnych do stosowania współczesnych metod i koncepcji zarządzania poprzez outsourcing, klastering, wirtualizację działalności, cloud computing oraz stosowania metod optymalizacji ich funkcjonowania. Określone zostały w firmach rodzinnych wskazania dla klasteringu stosującego outsourcing przy wykorzystaniu metod wirtualizacji działalności i cloud computingu, co wykazuje się wysoką innowacyjnością oraz jest przykładem nowoczesnego spojrzenia na firmy rodzinne.

6. Wskazanie sposobów zmniejszenia ryzyka w działalności firm rodzinnych na rynku polskim przez zastępowanie konkurencji współpracą/współdziałaniem poprzez klastery. Określenie koncepcji klastra firm rodzinnych w wersji nowatorskiego, polskiego modelu (przy wykorzystaniu sieci neuronowych), przy zastosowaniu nowoczesnych rozwiązań informatycznych, pozwoli na ograniczenie ryzyka w działalności firm rodzinnych, poprzez spotęgowanie współdziałania, a tym samym ograniczenie konkurencji.

7. Wprowadzenie do procesu sukcesji firmy rodzinnej identyfikacji klasteringu.

8. Identyfikacja w konstytucji (Family Governance) firmy rodzinnej klasteringu. Rozwiązanie to może umożliwić wprowadzenie klasteringu do sukcesji firm oraz do Family Governance, co stanowić będzie innowacyjne rozwiązanie organizacyjne i prawne, tak z punktu widzenia teorii, jak i praktyki.

Powyższe rozwiązania łączą naukę z praktyką i stanowią przejaw wykorzystania nauki dla innowacyjności.

Realizując projekt, sformułowano kluczowe pytania, na które miał on odpowiadać. Najważniejsze z nich to:

- Jaka jest charakterystyka firm rodzinnych w Polsce?
- Jakie jest nastawienie firm rodzinnych do koncepcji współpracy?
- Jakie znaczenie ma outsourcing w rozwoju firm rodzinnych?

Realizacja projektu pozwoliła na:

- pełną identyfikację polskich firm rodzinnych (po pierwszej sukcesji) z możliwościami tworzenia klastra i stosowania outsourcingu z wykorzystaniem środowiska wirtualnego poprzez zmapowanie dokonane metodą benchmarkingu i z uwzględnieniem aspektu strategicznego;
- stworzenie konstrukcji modelu współdziałania firm rodzinnych w oparciu o klastery z wykorzystaniem zarządzania outsourcingowego;
- stworzenie narzędzia do przeprowadzania symulacji funkcjonowania firmy rodzinnej w koncepcji klastra oraz outsourcingu z wykorzystaniem modelu opartego na sieci neuronowej. Model pozwala na symulację funkcjonowania firmy rodzinnej poprzez identyfikację jej zasobów zewnętrznych definiowanych przez outsourcing a pochodzących od innych firm rodzinnych, przy jednoczesnym wykorzystaniu

koncepcji klastra. W projekcie przyjęto następującą definicję firmy rodzinnej: jest to taka firma, w której:

- większość głosów jest w posiadaniu osoby (osób) fizycznej, która założyła firmę, lub w posiadaniu osoby (osób) fizycznej, która nabyła udziały w firmie, lub w posiadaniu jej współmałżonka(ów), rodziców, dzieci lub bezpośrednich spadkobierców dzieci;
- głosy w akcjonariacie mają charakter pośredni lub bezpośredni;
- przynajmniej jeden członek rodziny lub jego krewny jest formalnie zaangażowany w strukturach zarządczych bądź w nadzorze firmy.

1.2.2. ETAPY REALIZACJI PROJEKTU BADAWCZEGO

Realizacja projektu obejmowała następujące etapy:

1. Badanie firm rodzinnych – ich potencjału do współpracy w formie klastra, w tym możliwości geograficznych i gospodarczych oraz potencjału społecznego i psychologicznego. Potencjał geograficzny określony został poprzez poziom koncentracji, gospodarczy poprzez specjalizację, potencjał społeczny określiły tradycje i zwyczaje, a psychologiczny gotowość do współdziałania. W celu oceny wykorzystane zostały wskaźniki ilościowe i jakościowe poddane interpretacji statystycznej i logicznej.
2. Badanie firm rodzinnych pod kątem zdolności do stosowania outsourcingu.
3. Szkolenia dla firm rodzinnych dotyczące budowy klastra firm rodzinnych według schematu:
 - działania promujące,
 - działania organizacyjne,
 - współpraca z organami władzy w województwie.
4. Przygotowanie algorytmu klastra firm rodzinnych jako elementu konstytucji firmy rodzinnej. Zbudowanie interaktywnej strony internetowej dla firm rodzinnych poprzez koncept oparty na swobodnym dostępie służącym do identyfikacji stosowania outsourcingu i klasteringu w firmach rodzinnych oraz na dedykowanym dostępie dla wybranych firm rodzinnych dla prowadzenia modelowania funkcjonowania firmy rodzinnej do budowy klastra, poprzez symulację na sieciach neuronowych.
5. Symulacja funkcjonowania firmy rodzinnej w koncepcji klastra oraz outsourcingu z wykorzystaniem modelu opartego na sieci neuronowej.
6. Wykorzystanie analizy neuronowej według zasad metodyki weryfikowanej na potrzeby projektu z uwzględnieniem metodyki badań strategicznych, benchmarkingu i badań marketingowych.
7. W analizie zdefiniowane zostały zmienne objaśniane (tzw. *target variable*). Charakterystyka zmiennych pozyskana została z procesu badawczego z wykorzystaniem narzędzia badawczego w postaci kwestionariusza ankiety przeprowadzonej w 448 firmach rodzinnych funkcjonujących na rynku polskim.

Dodatkowo, dla adekwatnego do rzeczywistości rangowania cech poszczególnych zmiennych objaśniających, wykorzystano metodę analizy dokumentacji badanych firm rodzinnych. Dokumentacja będzie dotyczyła przede wszystkim:

- kontraktów outsourcingowych (warunków wypowiedzenia, zerwania w nadzwyczajnych okolicznościach, kontroli umowy i innych),
- procedur,
- stosowanego know-how,
- zakresu praw i obowiązków,
- wymagań jakościowych,
- cen,
- kosztów,
- wartości firmy rodzinnej,
- konstytucji firmy rodzinnej (Family Governance),
- dokumentacji projektów outsourcingowych, w tym:

a) przygotowanie (kto będzie prowadził, jaka struktura merytoryczna negocjatorów, sposoby komunikacji w trakcie negocjacji i inne) i prowadzenie negocjacji pomiędzy partnerami projektu outsourcingowego, w tym także bardzo istotne z punktu widzenia realizacji założonych celów projektu, negocjacje ze stroną społeczną – związkami zawodowymi;

b) przygotowanie warunków przetargowych, w tym np. zdefiniowanie ryzyka dla każdego projektu outsourcingowego, np. odpowiedzialność za wywołanie sytuacji kryzysowej;

c) analizy rynkowej potencjalnych podmiotów mogących świadczyć usługi outsourcingowe, w tym przede wszystkim ich kondycji ekonomiczno-finansowej, ale także składowych determinujących jakość;

d) sposobów komunikacji na każdym etapie przygotowania i realizacji projektu outsourcingowego;

e) innych według specyfiki badanej firmy rodzinnej.

Powyższe scharakteryzowane metody i techniki pozwolą na bardzo adekwatne rangowanie – bardzo zbliżone do rzeczywistości funkcjonowania firm rodzinnych na rynku polskim – oraz modelowanie ich kompetencji dla budowy klastrów (w procesie iteracji – uczenia sieci neuronów z bardzo wysokim prawdopodobieństwem).

Uczenie sieci oparte będzie na zgromadzonych danych historycznych z kompletnymi odpowiedziami ankietowymi. Weryfikację modelu numerycznego przeprowadzi się na tej samej grupie badawczej. Parametry architektury sieci określono dla poziomów zapewniających najmniejszą wartość uzyskiwanych w predykcji błędów poprzez kontrolę między innymi tzw. wskaźnika odrzutu (*rejection rate*), uzyskanego na poziomie bliskim 0,5 i wybranych hiperparametrów (*hyperparameters*), optymalizujących proces uczenia sieci.

Założono przeprowadzenie symulacji numerycznej dla 1000 kroków iteracji po odrzuceniu pierwszych 20% kroków (tzw. rozruchowych, czy też *burn-in*). Wykorzystana metodyka badawcza, jak wskazują przedstawione wyżej informacje, dotyczy zastosowania metod pozyskiwania danych ze źródeł pierwotnych i wtórnych. Badania bazowały na informacji pozyskanej z:

- badań realizowanych metodą sondażu diagnostycznego na podstawie doboru próby reprezentatywnej wyliczonej z populacji krajowej z wykorzystaniem obowiązujących metodyk doboru próby,
- badań strategicznych – analiza SWOT/TOWS, analiza kluczowych czynników sukcesu (KCS),
- badań benchmarkingowych,
- badań rynku wykorzystujących metody oceny koncentracji zjawiska,
- badań symulacyjnych,
- badań neurofizjologicznych i bionicznych,
- analizy neuronowej,
- analizy matematycznej,
- analizy statystycznej,
- analizy literatury przedmiotu.

Biorąc pod uwagę możliwości i warunki tworzenia klastra, jako teren badań wybrano cztery sąsiadujące województwa, a mianowicie: śląskie, opolskie, małopolskie i dolnośląskie.

1.3. BADANIE POTENCJAŁU FIRM RODZINNYCH – BADANIE ILOŚCIOWE

1.3.1. ETAPY REALIZACJI BADANIA ILOŚCIOWEGO

Ważną częścią realizacji projektu badawczego pt. *Modelowanie współdziałania firm rodzinnych w oparciu o klastry z wykorzystaniem outsourcingu* było badanie ankietowe, w ramach którego pozyskano informacje dotyczące strategicznych aspektów funkcjonowania firm rodzinnych oraz klasteringu i outsourcingu.

Badanie ankietowe zostało zrealizowane w okresie od 22.05.2023 r. do 30.06.2023 r. Ankietyzacja pilotażowa rozpoczęła się 22 maja 2023 roku, a realizacja pomiaru właściwego 25 maja 2023 roku.

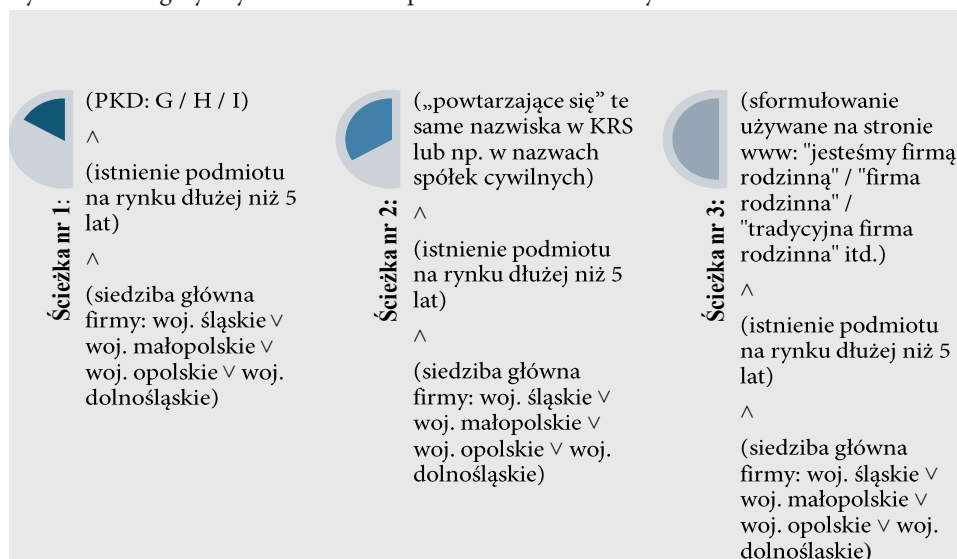
Badanie pilotażowe rozpoczęło się 22 maja 2023 roku, jego celem była weryfikacja przygotowanego narzędzia badawczego pod kątem jego jasności i zrozumiałości pytań i wariantów odpowiedzi dla respondentów. Wyniki badania pilotażowego posłużyły do opracowania ostatecznej wersji kwestionariusza ankietowego.

Realizacja pomiaru właściwego rozpoczęła się 25 maja 2023 roku. Pierwotne założenie przewidywało realizację całego badania z wykorzystaniem techniki CATI⁶⁹. Wykorzystano przy tym oprogramowanie SURNEO. Badanie rozpoczęło od przeszkolenia ankierów. Celem szkolenia było zapewnienie, aby ankierzy posiadali:

- biegłą znajomość projektowego narzędzia badawczego,
- biegłą znajomość systemu informatycznego SURNEO,
- umiejętności realizacji badań ankietowych,
- umiejętności przedstawiania korzyści dla respondenta w celu osiągnięcia zgody na udział w projekcie,
- umiejętność radzenia sobie ze stresem.

Na podstawie danych udostępnionych przez firmy bazodanowe, zbudowano operat losowania zawierający 14.116 rekordów. Stworzono trzy logarytmy wyszukiwania firm, w przypadku których występowało prawdopodobieństwo spełnienia warunku uczestnictwa w badaniu⁷⁰ (rys. 1).

Rysunek 1. Logarytmy stworzone w oparciu o tzw. ścieżki wyszukiwania



Źródło: opracowanie Wykonawcy (Grupa Badawcza DSC Sp. z o.o. z siedzibą we Wrocławiu).

Sposób wyszukiwania w tzw. ścieżce nr 1 oparty był na badaniu przeprowadzonym przez PARP, jednak po weryfikacji tzw. demografii firm rodzinnych PARP okazało się, że ten wzorzec jest dalece nieaktualny⁷¹ (co potwierdza celowość realizacji projektu i pogłębienia tematu).

⁶⁹ Najdłuższy czas trwania jednego wywiadu wyniósł 1h 41 min 35 sek.

⁷⁰ Tj. posiadanie statusu bycia firmą rodzinną.

⁷¹ Ścieżka wzorowana na tzw. demografii firm rodzinnych: A. Kowalewska (red.), *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*, PARP, Warszawa 2009, https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/2009_firmy_rodzinne_szanse.pdf (dostęp: 15.05.2023).

Płynną realizację samego losowania umożliwiło przygotowanie odpowiedniej bazy respondentów przez koordynatorów. Baza danych do losowania wymagała zaangażowania źródeł zewnętrznych⁷². Połączenie sprofilowanych baz wpłynęło na efektywną pracę i właściwą realizację badania (w tym losowanie).

Wielkość próby (N) wynikającej ze wstępnego wyliczenia wynosiła 362 jednostki. W wyniku przeprowadzenia badań uzyskano 448 w pełni wypełnionych ankiet. Dodatkowo:

- 115 osób (biorących udział w badaniu ankietowym) wyraziło zainteresowanie dalszym udziałem w projekcie badawczym (przesłaniem linka z publikacjami naukowymi nt. firm rodzinnych lub udziałem w warsztatach),
- 11 osób (biorących udział w badaniu ankietowym) wyraziło zainteresowanie dalszym udziałem w projekcie badawczym oraz udziałem w badaniu jakościowym.

Opracowanie danych objęło:

- liczebności (ilościowo),
- udziały (procentowo),
- analiza asocjacji wg współczynników V-Cramera i Czupuruwa,
- tablice kontyngencji,
- budowę modelu klasyfikatora,
- test istotności cech Kruskala-Wallisa.

Interpretacja danych zawiera:

- analizę,
- diagnozę,
- syntezę,
- porównania,
- wnioskowanie dedukcyjne i indukcyjne,
- wnioskowanie statystyczne.

1.3.2. DOBÓR PRÓBY BADAWCZEJ

Biorąc pod uwagę brak oficjalnych statystyk dotyczących liczby firm rodzinnych w poszczególnych województwach, w trakcie badań ilościowych zdecydowano się do wyznaczenia minimalnej próby badawczej wykorzystać dane z rankingu opracowanego przez firmę Dun & Bradstreet we współpracy z redakcją magazynu „Forbes”. W zestawieniu tym zostały uwzględnione firmy, w których przynajmniej dwóch udziałowców łączy więzy rodzinne oraz w ich posiadaniu znajduje się minimum 50% plus 1 udział, a firmy istnieją nieprzerwanie od 8 lat. Dodatkowo firmy musiały spełnić następujące kryteria:

⁷² Bazę danych stanowił operat zakupiony w firmach bazodanowych.

- w roku 2020 wykazać się przychodem nie mniejszym niż 10 mln zł netto;
- regularnie w ostatnich latach wykazać się dodatnim wynikiem finansowym;
- nie znajdować się w upadłości i likwidacji;
- być w dobrej kondycji finansowej;
- cieszyć się nieposzlakowaną opinią.

Firmy w rankingu klasyfikowane są w dwóch kategoriach: z przychodami do 100 mln zł rocznie oraz powyżej tej kwoty⁷³. Liczbę firm rodzinnych w wybranych jako teren badań województwach przedstawia tabela 3.

Tabela 3. Liczba firm rodzinnych wg rankingu Forbsa i zakładana minimalna liczebność próby w podziale na województwa

	Ilość firm rodzinnych w rankingu wg Forbsa		Suma wszystkich firm rodzinnych w rankingu Forbsa	Zakładana minimalna liczebność firm rodzinnych do badań
	Dochody powyżej 100 mln zł	Dochody poniżej 100 mln zł		
Województwo śląskie	71	344	415	165
Województwo dolnośląskie	14	94	108	43
Województwo opolskie	18	56	74	29
Województwo małopolskie	69	244	313	125
Suma	172	738	910	362

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Ranking Najcenniejszych Polskich Firm Rodzinnych*, <https://www.forbes.pl/forum-firm-rodzinnych/2022/artykuly/ranking-najcenniejszych-firm-rodzinnych-2022-wojewodztwo-dolnoslaskie/rd0p5xd>; <https://www.forbes.pl/forum-firm-rodzinnych/2022/artykuly/ranking-najcenniejszych-firm-rodzinnych-2022-wojewodztwo-opolskie/bl2p4hx>; <https://www.forbes.pl/forum-firm-rodzinnych/2022/artykuly/ranking-najcenniejszych-firm-rodzinnych-2022-wojewodztwo-slaskie/0qyzebm>; <https://www.forbes.pl/forum-firm-rodzinnych/2022/artykuly/ranking-najcenniejszych-firm-rodzinnych-2022-wojewodztwo-malopolskie/xpefggd> (dostęp: 5.12.2022).

Biorąc pod uwagę wielkość populacji badanej, poziom ufności 95%, wielkość frakcji 0.5 oraz błąd maksymalny 4%, wyznaczono minimalną próbę zapewniającą reprezentatywność na poziomie 362⁷⁴. W następnym kroku obliczono minimalną liczebność próby wynikającą z proporcji na lokalizację firm biorących udział w badaniu (tab. 3).

⁷³ Jak stworzyliśmy Ranking Najcenniejszych Firm Polskich Rodzinnych?, <https://www.forbes.pl/forum-firm-rodzinnych/2022/artykuly/forum-firm-rodzinnych-2022-metodologia-rankingu-firm-rodzinnych-forbesa/t8l6jq4> (dostęp: 15.12.2022).

⁷⁴ Obliczeń dokonano w kalkulatorze próby: <https://www.naukowiec.org/dobor.html> (dostęp: 15.12.2022).

Ważne jest tu podkreślenie kilku istotnych aspektów, które kolidowały z przyjętym pierwotnie schematem:

1. pojęcie „bycia firmą rodzinną” jest często różnie rozumiane (z uwagi na mnogość definicji);
2. nie wszystkie firmy rodzinne chcą się „zrzeszać” w organizacjach otoczenia biznesowego lub być „uczestnikami” rankingów (gdzie musiałyby ujawniać szczegółowe dane finansowe);
3. nie wszystkie firmy rodzinne są w bardzo dobrej kondycji finansowej (a tylko takie firmy „dostrzega” metodologia autorstwa dziennikarzy magazynu „Forbes”);
4. nie wszystkie podmioty, które po zadaniu pytań screeningowych (charakteryzujących ich strukturę właścicielską) pozycjonują się w Internecie jako „firmy rodzinne” (co może wynikać z np. wewnętrznej strategii firmy).

Stąd też Wykonawca⁷⁵ zasugerował wzięcie pod uwagę:

1. Charakterystyki celowego doboru firm do rankingu „Forbsa”.
2. Konieczności zrewidowania wiedzy o firmach rodzinnych uwzględniającej dynamiczność wskaźników ekonomicznych, kryzys globalny spowodowany czynnikami pandemicznymi oraz wojną w Ukrainie (przekładającymi się na strategię w firmach rodzinnych).
3. Braku źródeł informujących o wszystkich firmach rodzinnych w czterech województwach (dolnośląskie/opolskie/śląskie/małopolskie).
4. Otwartej eksploracji rynku firm rodzinnych w ww. województwach z wykorzystaniem jak największej ilości operatów bazodanowych (bazy WENET⁷⁶, bazy LINKEDIN) oraz innych źródeł biznesowych.

W związku z powyższym, uwzględniając:

- wielkość populacji $N=972867^{77}$,
- wielkość frakcji: 0.5,
- poziom ufności: 95 %,

podjęto ostatecznie decyzję, aby zachować wymaganą minimalną liczbę osób w badaniu (tj. $N=384$), co ostatecznie daje gwarancję, że błąd maksymalny nie przekroczy 5%⁷⁸.

1.3.3. CHARAKTERYSTYKA BADANYCH FIRM RODZINNYCH

W tabeli 4 przedstawiono charakterystykę próby badawczej w kontekście charakterystyk opisujących respondentów i opisujących badane firmy.

⁷⁵ Grupa Badawcza DSC Sp. z o.o. z siedzibą we Wrocławiu.

⁷⁶ Kiedyś „Panorama Firm Sp. z o.o.”

⁷⁷ Suma wszystkich podmiotów gospodarczych mających swoją siedzibę na terenie jednego z ww. czterech województw.

⁷⁸ Nawet w sytuacji hipotetycznej, gdyby 100% populacji okazało się być firmami rodzinnymi.

Tabela 4. Charakterystyka próby badawczej

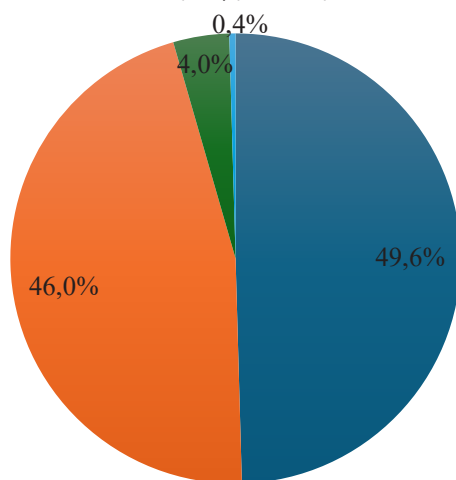
Próba badawcza = 448 (100%)		
Charakterystyki opisujące respondentów:		
M2. Wiek respondentów	poniżej 25 lat	1.6%
	od 25 do 35 lat	19.6%
	od 35 do 45 lat	36.8%
	od 45 do 55 lat	23.9%
	powyżej 55 lat	18.1%
M1. Płeć respondentów	Kobieta	35.0%
	Mężczyzna	65.0%
M3. Wykształcenie respondentów	Podstawowe	0.2%
	Zawodowe	7.8%
	Średnie	39.3%
	Wyższe licencjackie	10.9%
	Wyższe magisterskie	41.1%
	Tytuł/stopień naukowy	0.7%
M6AB. Funkcja pełniona przez respondenta w firmie	Właściciel	46.9%
	pracownik wyższego szczebla	2.7%
	pracownik średniego szczebla	6.3%
	główny udziałowiec	8.0%
	jeden z udziałowców	19.9%
	członek Organu Zarządczego	3.3%
	członek Rady Nadzorczej	0.2%
	odmowa odpowiedzi	0.4%
M11. Staż pracy w firmie respondenta	do 1 roku	0.7%
	od 1 do 2 lat	1.6%
	od 2 do 5 lat	11.6%
	od 5 do 7 lat	10.5%
	od 7 do 10 lat	13.8%
	powyżej 10 lat	61.6%
	trudno powiedzieć	0.2%
Charakterystyki opisujące badane firmy:		
SCR3. Województwo, w którym znajduje się siedziba firmy	województwo śląskie	32.4%
	województwo dolnośląskie	29.5%
	województwo opolskie	13.4%
	województwo małopolskie	24.8%

M4. Główna dziedzina działalności firmy	produkcja	28.1%
	handel	38.4%
	usługi	50.0%
M12. Wielkość przedsiębiorstwa	mikroprzedsiębiorstwo	79.7%
	małe przedsiębiorstwo	13.4%
	średnie przedsiębiorstwo	5.4%
	duże przedsiębiorstwo	1.3%
	trudno powiedzieć	0.2%
M13. Rynek działalności firmy	rynek lokalny	57.6%
	rynek regionalny	14.3%
	rynek krajowy	13.4%
	rynek zagraniczny	9.2%
	rynek światowy	5.1%
	trudno powiedzieć	0.4%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Wśród badanych firm stosunkowo najwięcej jest firm, w którym obecnie zarządza firmą pierwsze pokolenie założyciela (rys. 2). Firm zarządzanych przez drugie pokolenie (licząc od pokolenia założyciela) było 46%.

Rysunek 2. Pokolenie obecnie zarządzające firmą

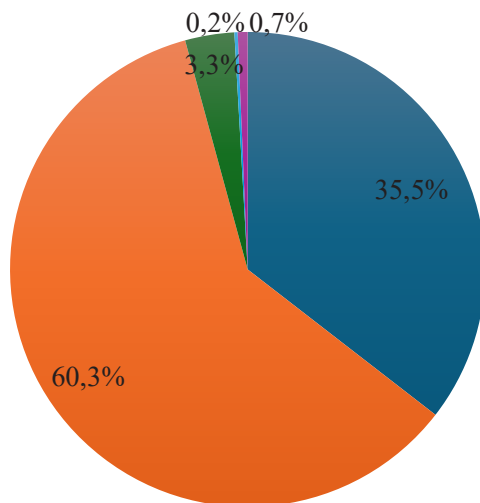


■ 1 pokolenie ■ 2 pokolenie ■ 3 pokolenie ■ więcej niż 3

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Obecnie w badanych firmach (licząc od założyciela) pracują najczęściej 2 pokolenia (nestor i sukcesorzy). Jedynie nestor zarządza obecnie 36 badanych firm. Stosunkowo najmniej wzięło udział w badaniu firm, w których obecnie pracuje 3 i więcej pokoleń (rys. 3).

Rysunek 3. Liczba pokoleń pracujących obecnie w firmie



■ 1 pokolenie ■ 2 pokolenia ■ 3 pokolenia ■ więcej niż 3 ■ trudno powiedzieć

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

1.4. STRATEGICZNE ASPEKTY ZARZĄDZANIA FIRMĄ RODZINNĄ

Przedsiębiorstwa rodzinne, podobnie jak firmy nierodzinne, funkcjonują w nieprzewidywalnym i dynamicznie zmieniającym się otoczeniu. W związku z tym, jeśli chcą się rozwijać i odnieść sukces, muszą nastawić się na konieczność doskonalenia swoich systemów zarządzania, a jednocześnie ich złożoność i specyfika powodują, że muszą się one dodatkowo zmierzyć z innymi, niż w przypadku firm nierodzinnych, problemami. W związku z tym kwestie budowy świadomej i długofalowej strategii rozwoju nabierają istotnego znaczenia.

Jednym z celów badania ilościowego było określenie potencjału firm rodzinnych do współpracy w formie klastra. W związku z tym dokonano próby oceny tego potencjału poprzez diagnozę wybranych elementów strategii rozwoju badanych firm oraz ich strategii zmiany pokoleniowej. Dodatkowo wskazano postawy i wartości oraz kompetencje przydatne dla sprawnego i skutecznego realizowania zadań w firmie rodzinnej. Próbowano ocenić, czy postawy i wartości przejawiane przez właścicieli/menedżerów nie stoją w sprzeczności z ustrukturyzowanym podejściem do rozwoju klasteringu i outsourcingu.

Strategia należy do jednej z podstawowych abstrakcji biznesu, ale konsekwencje jej implementacji są jak najbardziej realne⁷⁹. Jej tworzenie jest więc podstawowym obowiązkiem każdego przedsiębiorstwa, bez względu na wielkość i jego charakter. Strategia jest centralną osią funkcjonowania firmy łączącą wszystkie najważniejsze ogniwa jej funkcjonowania⁸⁰, a jednocześnie zawiera pomysł na zrealizowanie długofalowej wizji rozwoju organizacji⁸¹.

Aktywne formułowanie strategii jest traktowane w literaturze przedmiotu jako proces planowania strategicznego, nastawionego na zagadnienia ogólne i najczęściej długofalowe⁸². Polega na przygotowaniu i podejmowaniu decyzji dotyczących podstawowych celów organizacji oraz niezbędnych do ich osiągnięcia zasobów i metod⁸³, a determinantami jego skuteczności są nie tylko narzędzia, techniki i procedury, ale również odpowiedni „klimat planistyczny”, wiara w możliwość i celowość planowania oraz kreowanie przyszłości⁸⁴. Stanowi też instrument upowszechniania w firmie wizji jej rozwoju⁸⁵, wspomagając jednocześnie kształtowanie wizerunku⁸⁶.

W przedsiębiorstwie rodzinnym zadaniem strategii jest zabezpieczenie zarówno rozwoju firmy, jak i rodziny przed niepowodzeniami w prowadzeniu biznesu. Proces budowy strategii w przypadku przedsiębiorstw rodzinnych jest podobny jak w przypadku nierodzinnych, z tym że pewne różnice jednak występują. W przypadku firm rodzinnych ich strategia determinowana jest nie tylko przez czynniki ekonomiczne, ale również przez czynniki wynikające z własności i relacji rodzinnych. Zaangażowanie rodziny w formułowanie strategii jest zauważalne na każdym etapie tego procesu⁸⁷. W przedsiębiorstwach rodzinnych ma miejsce ciągle przenikanie się spraw firmy i rodziny, co utrudnia opracowanie strategii. Każde niepowodzenie lub kryzys w firmie ma swoje odzwierciedlenie w rodzinie – i odwrotnie, zaś decyzje o charakterze strategicznym są **determinowane** bezpośrednio przez rodzinny charakter własności. Rodzina i jej wartości pełnią tu nadrzędną rolę. Konieczność ujmowania

⁷⁹ K. Oblój, *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 2000, s. 32.

⁸⁰ J. Klimek, *Rola zarządzania strategicznego w rozwoju przedsiębiorczości*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „Orgmasz”, Warszawa 2006, s. 39.

⁸¹ M. Duczkowska-Piasecka, *Model biznesu w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012, s. 199.

⁸² M.in. J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1994, s. 96; Ch.R. Stoner, *Planning in Small Manufacturing Firms: A Survey*, „Journal of Small Business Management”, January 1983, vol. 20, no. 1, s. 34-41.

⁸³ M. Smolarek, *Planowanie strategiczne w małej firmie*, Oficyna Wydawnicza „Humanitas”, Sosnowiec 2008, s. 24.

⁸⁴ J. Jeżak, *Strategiczne zarządzanie przedsiębiorstwem. Studium koncepcji i doświadczeń amerykańskich oraz zachodnioeuropejskich*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 1990, s. 23-24.

⁸⁵ I. Penc-Pietrzak, *Planowanie strategiczne w nowoczesnej firmie*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 22.

⁸⁶ K. Janasz, J. Wiśniewska, *Innowacje i jakość w zarządzaniu organizacjami*, CeDeWu, Warszawa 2013, s. 25.

⁸⁷ T. Mathews, T. Blumentritt, *A sequential choice model of family business succession*, „Small Business Economics”, June 2015, Volume 45, Issue 1, ss. 15-37, s. 15.

w strategii wspólnych wartości oraz wizji rozwoju zarówno firmy, jak i rodziny może stanowić dodatkowe utrudnienie⁸⁸, ale może też być źródłem sukcesu⁸⁹. Wartości istotne dla rodziny mogą bowiem powodować, że zarówno właściciele, jak i pracownicy są bardziej zaangażowani w działalność firmy, jak również czują się odpowiedzialni za jej sukcesy i porażki. Są gotowi do dużych poświęceń, aby umożliwić firmie przetrwanie trudnych chwil. Można zatem stwierdzić, iż firmy rodzinne mają ogromną szansę na dynamiczny rozwój⁹⁰.

Cele strategiczne firmy muszą zostać zharmonizowane z celami rodziny, a to powoduje, że strategie, które realizują tego typu firmy, ukierunkowane są nie tylko na cele ekonomiczne, ale także na różne interesy rodziny właścicielskiej. Tym samym zarządzanie strategiczne ma dwa uzupełniające się wymiary: biznesowy i rodzinny. Ich rezultatem jest określenie roli rodziny w strategii firmy⁹¹. W związku z tym w firmach rodzinnych przy budowie strategii powinny być wzięte pod uwagę takie kwestie, jak⁹²:

- konieczność pozostawiania strategii firmy w ścisłym związku z kulturą organizacyjną, powstającą przez tworzenie relacji przedsiębiorstwo – rodzina;
- oparcie procesu planowania strategicznego na harmonizacji wartości firmy i rodziny;
- strategię sukcesyjną jako kluczowy element w strategii. Firmom rodzinnym potrzebna jest strategia rozwoju, która obejmuje oprócz kwestii odniesienia sukcesu rynkowego i osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej przede wszystkim zapewnienie sukcesji⁹³;
- konieczność przyjęcia orientacji strategicznej, w której zakłada się planowanie długookresowe i myślenie o charakterze strategicznym, przy jednoczesnym braku potrzeby rozwoju sformalizowanych narzędzi zarządzania strategicznego.

Rozwój przedsiębiorstw rodzinnych, podobnie jak nierodzinnych, wymaga więc wykorzystywania strategicznego myślenia. Trudno wyobrazić sobie rozwój i funkcjonowanie współczesnego przedsiębiorstwa bez strategii i elementów zarządzania strategicznego. W przypadku firm rodzinnych dodatkowym utrudnieniem jest to, że myślenie strategiczne powinno ujmować wspólne wartości oraz wizję rozwoju zarówno firmy, jak i rodziny. Jak wskazują przeprowadzone badania, zdecydowa-

⁸⁸ M. Duczowska-Piasecka, *Model biznesu w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012, s. 143.

⁸⁹ K. Safin, *Przedsiębiorstwo rodzinne – istota i zachowania strategiczne*, AE im. O. Langego, Wrocław 2007, s. 100.

⁹⁰ J. Żukowska, M. Pindelski, *Szanse i ograniczenia innowacyjnej strategii firm rodzinnych...*, s. 140.

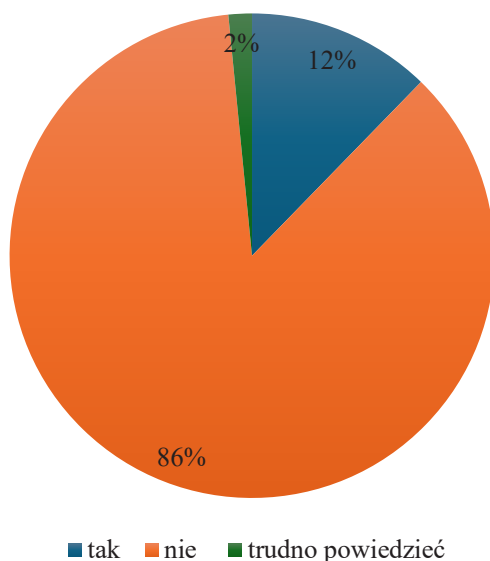
⁹¹ Ł. Sułkowski, A. Marjański, *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Wyd. Poltext, Warszawa 2011, s. 59-60.

⁹² Ibidem, s. 72-73.

⁹³ M.in. A. Marjański, *Uwarunkowania strategii rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2015, t. XVI, z. 7, cz. I, ss. 175-187; M. Duh, *Family Businesses: The Extensiveness of Succession Problems and Possible Solutions*, In: T. Burger-Helmchen (ed.), *Entrepreneurship – Gender, Geographies and Social Context*, InTech, Rijeka 2012, s. 216; J. Klimek, *W rodzinnej firmie. Powstanie, rozwój, zagrożenia i szanse*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2014, s. 16.

na większość firm rodzinnych nie posiada wizji rozwoju. Analizując odpowiedzi na pytanie: *Czy firma (w której Pan/Pani pracuje) posiada wizję rozwoju w formie dokumentu (tj. strategię rozwoju przedsiębiorstwa)?* zauważyć można, że najwięcej respondentów, bo aż 86%, wskazało odpowiedź „nie” (rys. 4). Tylko 12% zaznaczyło odpowiedź „tak”, co może świadczyć o tym, że badane firmy funkcjonują nie w oparciu o konkretną strategię rozwoju, tylko dostosowując się do sytuacji rynkowej.

Rysunek 4. Posiadanie przez firmę strategii rozwoju

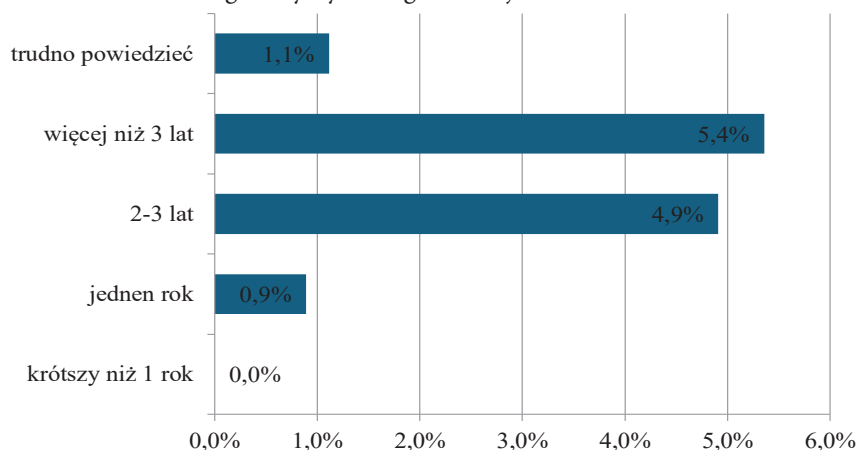


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Respondentów zatrudnionych w firmach posiadających strategię rozwoju poproszono o wskazanie, jakiego okresu dotyczy ta strategia. Stosunkowo najczęściej osób wskazało, że ich strategia przygotowana została na okres powyżej 3 lat (44%). Okres 2-3 lat został wskazany przez 40% (rys. 5). Okres jednego roku wskazało 7% respondentów. Odpowiedź „trudno powiedzieć” została wybrana przez 9% ankietowanych. Nikt z respondentów nie wskazał, że strategia rozwoju w ich firmie jest przygotowana na okres krótszy niż 1 rok.

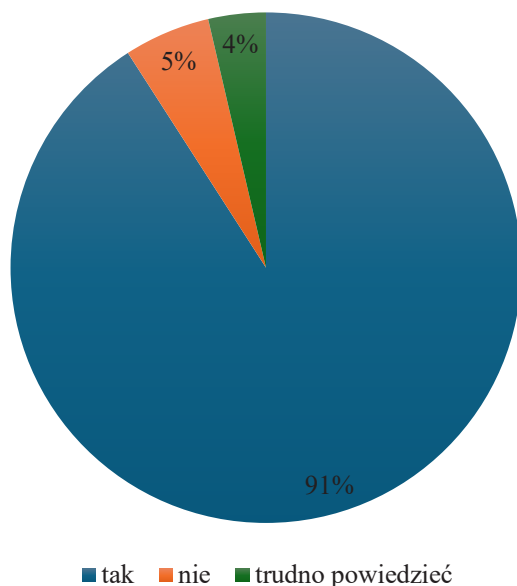
W dalszej części badania respondentów zatrudnionych w firmach posiadających strategię rozwoju poproszono o odpowiedź na pytanie: *Czy cele wynikające ze strategii zostały jasno określone?* Na tak postawione pytanie aż 91% respondentów odpowiedziało, że cele te zostały określone w sposób jasny (rys. 6). Precyzyjne i jasne określenie celów wynikających ze strategii ma istotne znaczenie podczas bieżącej działalności każdej firmy, gdyż jasne określenie celów i ich komunikacja prowadzą do sukcesu. Wpływają także na większe zaangażowanie pracowników w realizację codziennych zadań.

Rysunek 5. Okres, którego dotyczy strategia rozwoju



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

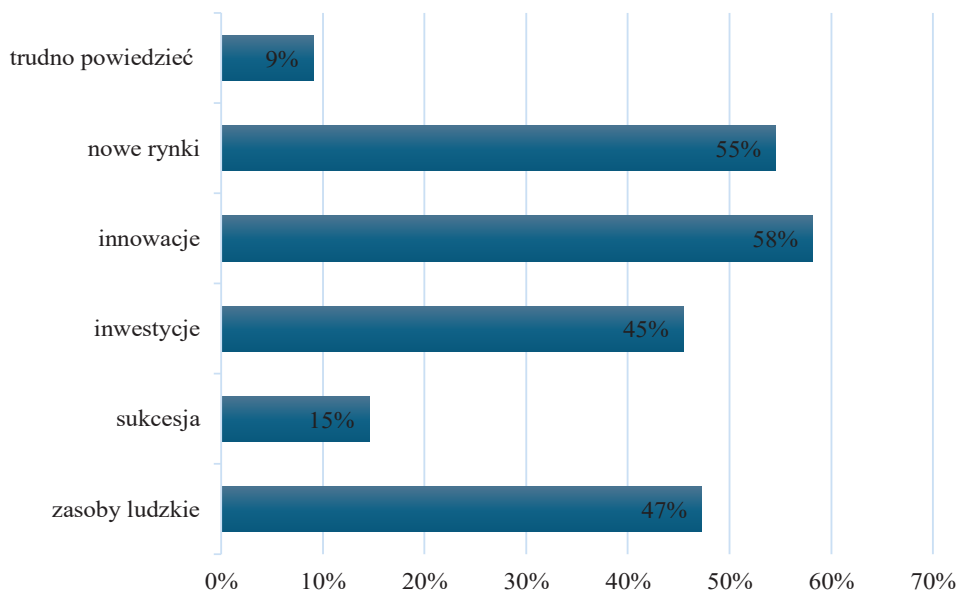
Rysunek 6. Jasne zdefiniowanie celów wynikających ze strategii



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Realizowana w firmach rodzinnych strategia rozwoju dotyczy różnych obszarów, przede wszystkim innowacji (58%), nowych rynków (55%), zasobów ludzkich (47%) i inwestycji (45%). Jak wynika z danych zaprezentowanych na rysunku 7, jedynie 15% respondentów pracujących w firmach, w których jest strategia rozwoju, odpowiedziało, że dotyczy ona problematyki sukcesji w firmie. Jest to o tyle niebezpieczne zjawisko, gdyż w najbliższych latach sukcesja będzie dotyczyć większości firm, które powstały w okresie zmian gospodarczych w postkomunistycznych krajach, w tym również w Polsce, a zmiana pokoleniowa to jeden z najważniejszych procesów w przedsiębiorczości rodzinnej, który determinuje długoterminową perspektywę funkcjonowania przedsiębiorstwa tego typu.

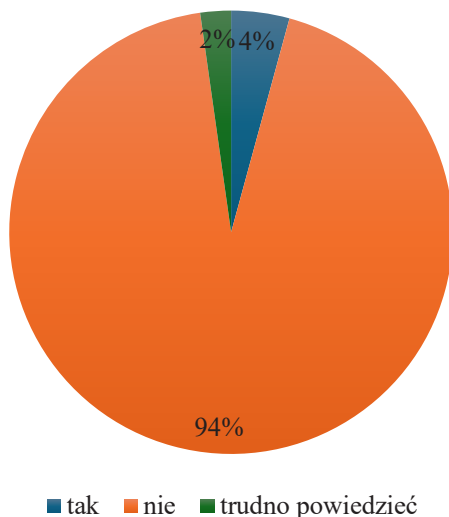
Rysunek 7. Obszary, których dotyczy strategia rozwoju firmy



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Za jedną z najważniejszych kwestii w prowadzeniu firm rodzinnych uznaje się proces planowania zmian pokoleniowych. Jednym z najważniejszych czynników sprzyjających zabezpieczeniu materialnego i niematerialnego dziedzictwa udanej sukcesji jest jej wczesne zaplanowanie i przygotowanie. Przygotowanie, a następnie realizacja strategii sukcesji powinny więc być priorytetem dla każdej firmy rodzinnej, a jak wynika z analizy wyników badań, jest tak jedynie dla 4% respondentów. W przypadku aż 94% badanych firm nie istnieje osobny dokument w postaci strategii sukcesji (rys. 8), a przecież planowanie i poszukiwanie następcy, jako proces długotrwały, powinien rozpocząć się dużo wcześniej, niż jak obecnie uważają właściciele firm.

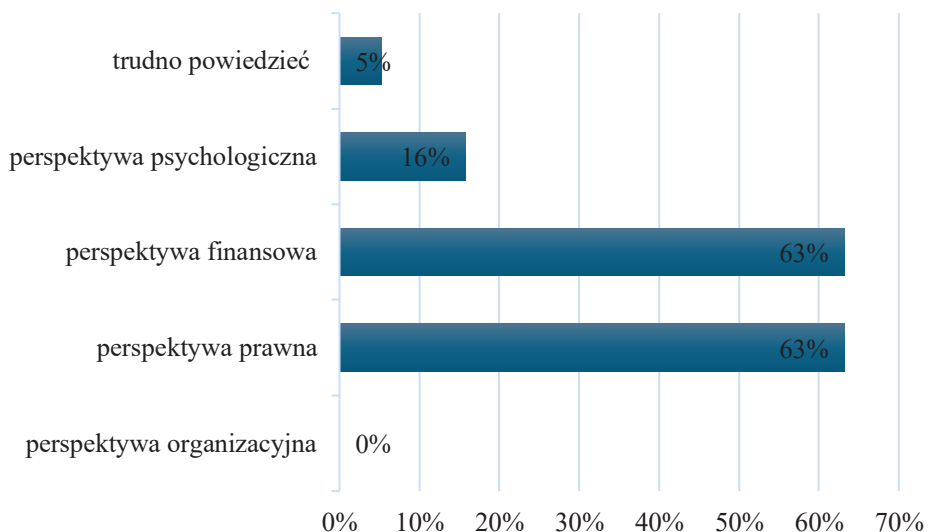
Rysunek 8. Strategia sukcesji w firmie



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Wśród firm, w których istnieje przygotowana i realizowana strategia sukcesji, najczęściej dotyczy ona takich perspektyw jak prawna (63%) oraz finansowa (63%) (rys. 9). Perspektywa psychologiczna występuje w 16% przygotowanych strategii sukcesji. Perspektywa organizacyjna natomiast nie jest w ogóle uwzględniana.

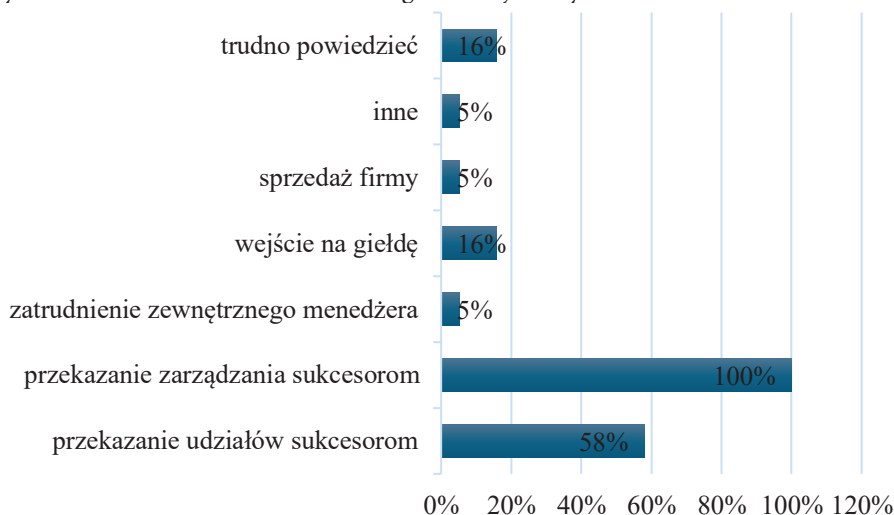
Rysunek 9. Aspekty zawarte w strategii sukcesji firmy



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Na pytanie: *Jakie działania zawiera strategia sukcesji firmy?* stosunkowo najczęściej respondentów wskazało przekazanie zarządzania sukcesorom oraz przekazanie im udziałów. W 16% badanych firm rozważa się wejście na giełdę, a w 5% zatrudnienie zewnętrznego menedżera lub sprzedaż firmy (rys. 10).

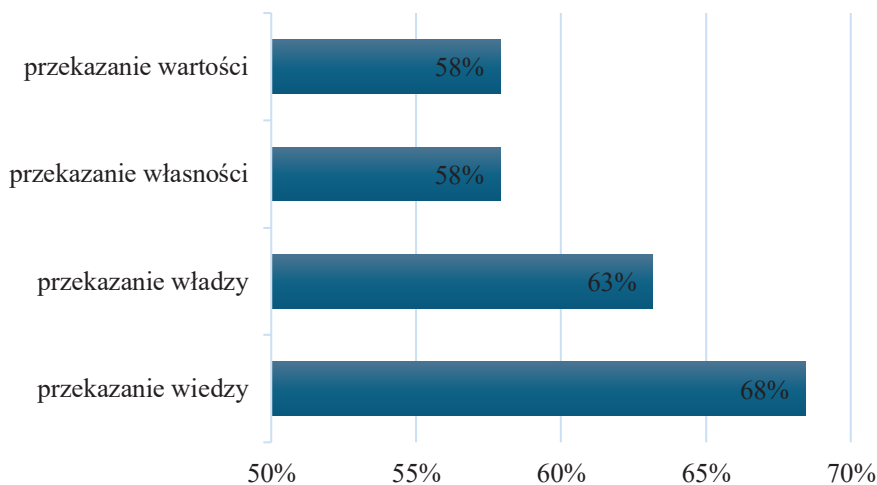
Rysunek 10. Działania zawarte w strategii sukcesji firmy



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

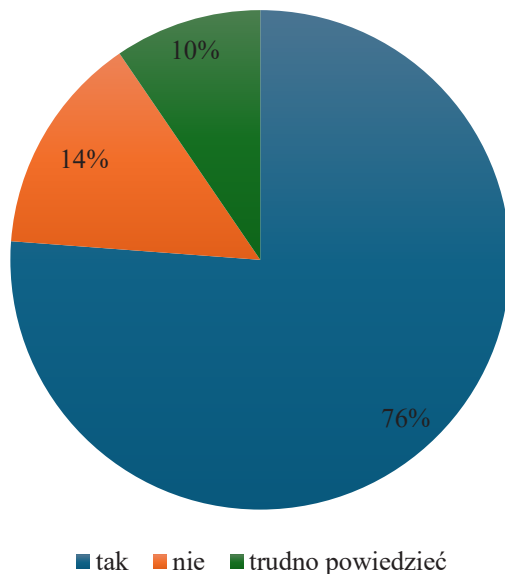
Rysunek 11 przedstawia elementy, które występują w strategiach sukcesji firm rodzinnych. Jak można zauważyć, stosunkowo najczęściej strategii sukcesji zawiera kwestie przekazania wiedzy (68%) oraz władzy (63%). Przekazanie własności oraz przekazanie wartości znalazło swoje odzwierciedlenie w 58% przygotowanych strategii sukcesji firm rodzinnych. W przypadku pytania: *Czy zaczęto już wdrażać strategię sukcesji?* aż 76% badanych firm, które posiadają strategię sukcesji, rozpoczęło już w praktyce jej implementację (rys. 12). Jedynie 14% firm nie rozpoczęło jeszcze wdrażania przygotowanej strategii sukcesji. Z kolei 10% respondentów nie było w stanie tego stwierdzić.

Rysunek 11. Elementy zawarte w strategii sukcesji



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Rysunek 12. Rozpoczęcie wdrażania strategii sukcesji w firmie



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Respondentów poproszono także o ocenę kilku perspektyw wdrożenia strategii sukcesji w firmie. Perspektywy te oceniane były w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza „bardzo niski poziom zaawansowania”, 2 oznacza „niski poziom zaawansowania”, 3 oznacza „średni poziom zaawansowania”, 4 oznacza „wysoki poziom zaawansowania”.

wania” a 5 oznacza „bardzo wysoki poziom zaawansowania”. Tabela 5 przedstawia liczbę uzyskanych ocen poszczególnych perspektyw wdrożenia strategii sukcesji w firmie. Jak można zauważyć, na ocenę zdecydowała się bardzo nieliczna grupa respondentów, w związku z czym zrezygnowano z prezentacji danych w postaci struktury procentowej. Tak nieliczne odpowiedzi na pytanie sugerować mogą, że pytanie nie zostało właściwie zrozumiane przez ankietowanych.

Tabela 5. Ocena perspektyw wdrożenia strategii sukcesji w firmie (liczba wskazań)

	ocena 1	ocena 2	ocena 3	ocena 4	ocena 5	trudno powiedzieć
W perspektywie organizacyjnej	-	1	3	-	1	-
W perspektywie prawnej	1	1	1	1	1	1
W perspektywie finansowej	2	2	2	2	2	2
W perspektywie psychologicznej	-	-	-	-	-	-

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Podobna sytuacja miała miejsce w przypadku próby oceny aktualnego zaangażowania nestora i sukcesora w proces sukcesji w firmie. W tym przypadku oceny również dokonywane były w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza „bardzo niski poziom zaawansowania”, 2 oznacza „niski poziom zaawansowania”, 3 oznacza „średni poziom zaawansowania”, 4 oznacza „wysoki poziom zaawansowania” a 5 oznaczał „bardzo wysoki poziom zaawansowania”. Niestety, w tym przypadku także stosunkowo niewielka grupa badanych zdecydowała się udzielić odpowiedzi (tab. 6).

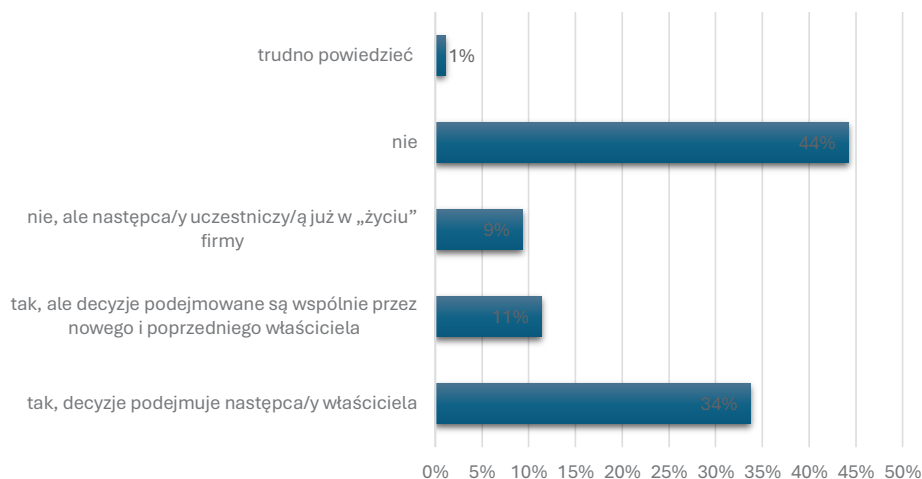
Tabela 6. Ocena zaangażowania nestora i sukcesora w proces sukcesji w firmie

	ocena 1	ocena 2	ocena 3	ocena 4	ocena 5	trudno powiedzieć
Nestora	0	1	2	6	7	0
Sukcesora	0	3	3	4	6	0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Aż 44% respondentów wskazało, że w ich firmie nie nastąpiła zmiana pokoleniowa. Jej nastąpienie zostało wskazane przez 34%. Z kolei 11% respondentów wskazało, że zmiana w ich firmie wystąpiła, ale decyzje są podejmowane wspólnie przez nowego i poprzedniego właściciela, zaś 9% wskazało, że zmiana pokoleniowa jeszcze nie miała miejsca, ale następca/y już uczestniczy/ą w prowadzeniu firmy (rys. 13).

Rysunek 13. Wystąpienie zmiany pokoleniowej w firmie



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Stosunkowo niewielu respondentów, bo zaledwie 42, zdecydowało się udzielić odpowiedzi w kwestii uczestnictwa następców w zarządzaniu firmą (tab. 7). Analizując zakres uczestnictwa następców w zarządzaniu firmą, zauważyć można, że następcy regularnie uczestniczą przede wszystkim w takich procesach, jak: adaptacja nowych pracowników, kierowanie zespołami, ocena pracy, obsada stanowisk pracy, szkolenia, rekrutacja i selekcja, wynagradzanie oraz planowanie karier pracowników, czyli ich aktywność w zarządzaniu firmą w dużym stopniu skoncentrowana jest na kwestiach zarządzania zasobami ludzkimi. Jest to pozytywne zjawisko, gdyż właściciele i osoby zarządzające przedsiębiorstwem rodzinnym często uwikłane są w bezpośrednie czynności wykonawcze, co powoduje, że nie mają oni czasu, a często też kompetencji do efektywnego zarządzania przedsiębiorstwem. Wpływa to wówczas na jakość zarządzania personelem, relacje wewnętrzne, satysfakcję z pracy, a w konsekwencji płynność kadr. W związku z tym aktywność sukcesorów w procesach kierowania ludźmi należy uznać za szansę w rozwoju firm rodzinnych. Następcy sporadycznie uczestniczą też w podejmowaniu decyzji inwestycyjnych, podejmowaniu decyzji strategicznych.

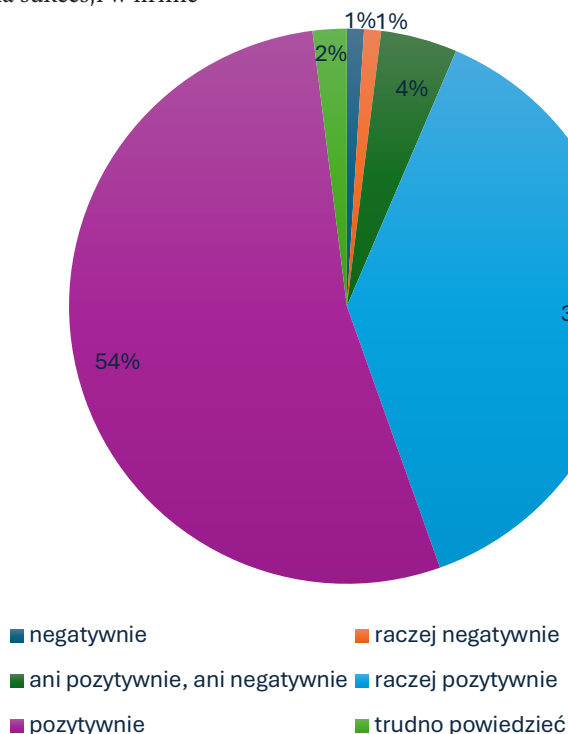
Tabela 7. Zakres uczestnictwa następców w zarządzaniu firmą

	Uczestniczą regularnie	Uczestniczą sporadycznie	Nie uczestniczą	Trudno powiedzieć	Nie dotyczy
Podejmowanie decyzji finansowych	17	18	7	0	0
Podejmowanie decyzji inwestycyjnych	17	22	3	0	0
Podejmowanie decyzji strategicznych	19	20	3	0	0
Planowanie zatrudnienia	19	16	6	0	1
Rekrutacja i selekcja	23	11	7	0	1
Adaptacja nowych pracowników	30	18	4	0	1
Kierowanie zespołami	30	7	5	0	0
Ocena pracy	29	7	6	0	0
Obsada stanowisk pracy	29	6	7	0	0
Szkolenia	24	14	4	0	0
Planowanie karier pracowników	20	12	8	0	2
Wynagradzanie	21	14	6	0	1
Postępowanie w sprawach spornych i konfliktach	19	15	7	0	1
Zwalnianie	16	16	9	0	1
Wdrażanie zmian w obszarze funkcji personalnej	17	16	8	0	1
Projektowanie nowych zadań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi	18	17	7	0	0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Oceniając sukcesję w firmie, ponad połowa badanych oceniła ją pozytywnie, 38% oceniła raczej pozytywnie, 4% wskazała odpowiedź „ani pozytywnie, ani negatywnie”, a po 1% badanych oceniło sukcesję raczej negatywnie oraz negatywnie. Rysunek 14 prezentuje ocenę sukcesji w firmie.

Rysunek 14. Ocena sukcesji w firmie



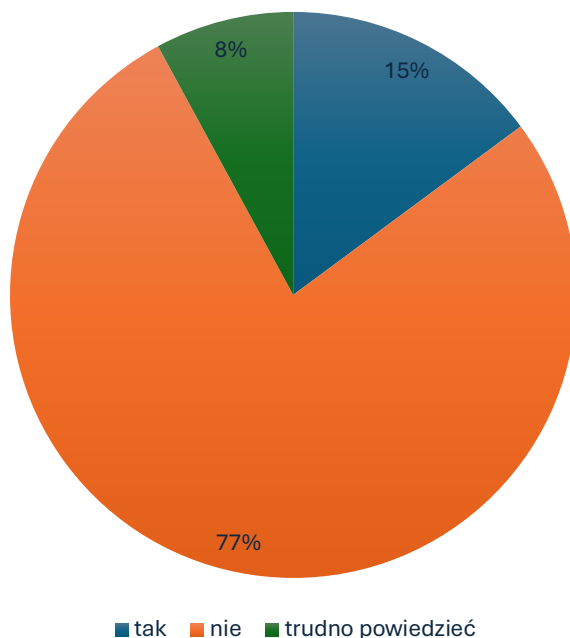
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Na pytanie: *Czy są działania w procesie sukcesji, których realizacja sprawia Państwu trudność?* aż 77 respondentów odpowiedziało, że w procesie sukcesji nie napotykało żadnych działań, których realizacja sprawiłaby w firmie trudności. Z kolei na takie trudności wskazało 15% badanych (rys. 15).

W porównaniu do poprzedniego roku zakres uczestnictwa następców w zarządzaniu firmą nie zmienił się. Na taką odpowiedź wskazało 79% ankietowanych (rys. 16). Na zwiększenie zakresu uczestnictwa następców wskazało 19% respondentów. Na zmniejszenie się zakresu uczestnictwa wskazało jedynie 1% badanych. Podobnie 1% ankietowanych udzieliło odpowiedzi „trudno powiedzieć”.

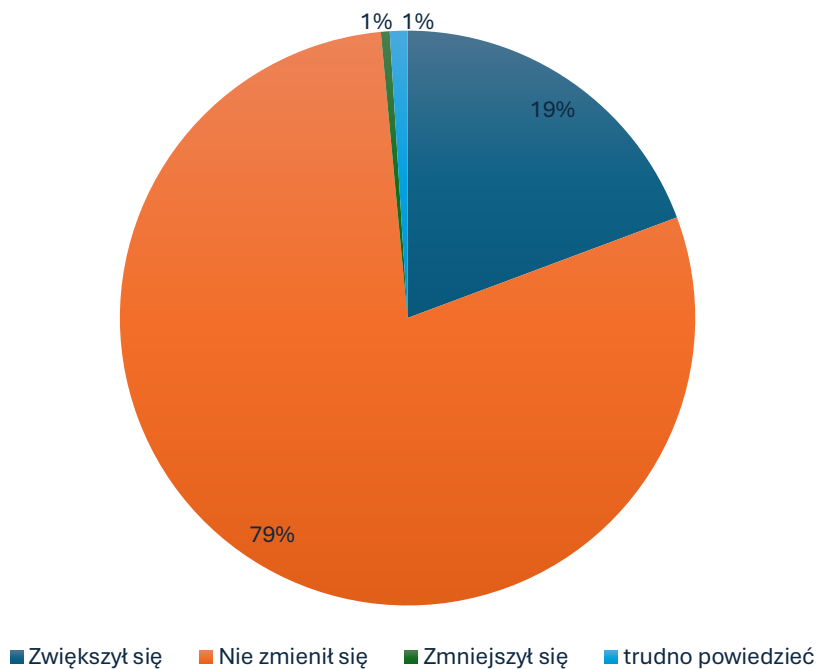
Kolejną istotną kwestią podjętą w przeprowadzonych badaniach firm rodzinnych były postawy i wartości. Wartości istotne dla rodziny powodują, że zarówno właściciele, jak i pracownicy są bardziej zaangażowani w działalność firmy, jak również czują się odpowiedzialni za jej sukcesy i porażki. Są gotowi do dużych poświęceń, aby umożliwić firmie przetrwanie trudnych chwil. Można zatem stwierdzić, iż dzięki wartościom firmy rodzinne mają ogromną szansę na dynamiczny rozwój.

Rysunek 15. Występowanie działań w procesie sukcesji, których realizacja sprawia trudność



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Rysunek 16. Ocena zakresu uczestnictwa następców w zarządzaniu firmą w okresie rok do roku



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Respondenci dokonali oceny postaw i wartości, które ich zdaniem są szczególnie przydatne dla sukcesorów, aby mogli oni sprawnie i skutecznie realizować zadania w firmie. Zaprezentowana więc została lista postaw/wartości i poproszono ich o ocenę przydatności w skali od 1 do 5 (gdzie 1 oznacza przydatne w nikłym stopniu, a 5 bardzo przydatne). Za najbardziej przydatne dla sukcesorów postawy i wartości respondenci uznali odpowiedzialność za realizację powierzonych zadań i obowiązków, przyjmowanie odpowiedzialności za wykonywane zadania i radzenie sobie samemu z ich realizacją, pozytywne nastawienie wobec klientów oraz ich potrzeb, dbanie o terminowe wykonywanie zadań według obowiązujących procedur oraz wykorzystanie własnych umiejętności, wiedzy i doświadczenia do kształtowania odpowiednich relacji biznesowych z klientami (tab. 8).

Tabela 8. Postawy i wartości przydatne dla sukcesora dla sprawnego i skutecznego realizowania zadań w firmie

Postawy i wartości	ocena 1	ocena 2	ocena 3	ocena 4	ocena 5	trudno powie- dzieć	nie doty- czy	średnia oceny
	dane w %							
Odpowiedzialność za realizację powierzonych zadań i obowiązków	0.4	0.7	2.7	21.2	71.2	2.0	1.8	4.7098
Przyjmowanie odpowiedzialności za wykonywane zadania i radzenie sobie samemu z ich realizacją	0.2	0.2	4.2	33.0	58.7	1.8	1.8	4.6629
Pozytywne nastawienie wobec klientów oraz ich potrzeb	0.2	0.2	2.5	13.4	80.1	1.8	1.6	4.6317
Dbanie o terminowe wykonywanie zadań według obowiązujących procedur	0.2	0.2	3.3	15.0	77.5	2.0	1.8	4.6228
Wykorzystanie własnych umiejętności, wiedzy i doświadczenia do kształtowania odpowiednich relacji biznesowych z klientami	0.2	0.2	2.0	31.9	62.1	1.8	1.8	4.5826
Gotowość i chęć przystosowania się do zmieniającego się otoczenia i akceptacja faktu, że zmiany są stałym elementem rzeczywistości	0.2	0.0	0.7	29.5	66.1	1.8	1.8	4.5781

Umiejętność posługiwania się informacjami, w celu podjęcia właściwych decyzji i działania pracownika w nowej sytuacji	0.0	0.2	1.1	8.3	86.8	1.8	1.8	4.5625
Podjęcie właściwych, trafnych decyzji w odpowiednim czasie, na podstawie posiadanych danych i przesłanek	0.0	0.4	3.3	33.9	58.5	2.0	1.8	4.5603
Zdolność do indywidualnego realizowania celów oraz podejmowania decyzji	0.0	0.2	3.8	15.6	76.3	2.2	1.8	4.5603
Przekazywanie praktycznej wiedzy i porad w sposób użyteczny, ułatwiający realizację zadań zawodowych	0.0	0.0	3.6	47.1	45.5	2.2	1.6	4.5580
Zarządzanie czasem własnym i organizowanie swojej pracy zgodnie z oczekiwaniami i własnymi możliwościami, w sposób zaplanowany, usystematyzowany i pozwalający na osiągnięcie celów	0.7	0.0	1.6	13.2	81.0	2.0	1.6	4.5112
Dbłość o kontakty i efektywną współpracę	0.0	0.4	3.8	15.2	76.6	2.2	1.8	4.5067
Nawiązywanie i budowanie dobrych relacji	0.4	1.1	8.3	49.8	36.2	2.5	1.8	4.5045
Umiejętność wnikliwej diagnozy sytuacji, które stanowią wyzwanie lub zagrożenie dla organizacji oraz umiejętność znajdowania przyczyn i zależności w pojawiających się sytuacjach zawodowych	0.4	0.7	2.5	29.2	63.6	1.8	1.8	4.4978
Umiejętność słuchania i porozumiewania się z innymi	0.0	0.2	1.8	11.6	82.8	1.8	1.8	4.4665
Łatwość nawiązywania kontaktów oraz budowanie relacji	0.2	0.7	3.3	46.2	45.8	1.8	2.0	4.4464

Przestrzeganie reguł społecznych i uznanych norm moralnych	0.7	2.0	12.7	44.4	36.4	2.0	1.8	4.4420
Dbanie o odpowiednią prezentację i zachowanie dostosowane do sytuacji i standardów	0.2	0.9	4.2	32.6	58.5	1.8	1.8	4.3906
Otwartość i pewność w kontaktach z nowo zapoznanymi osobami	0.2	0.9	2.7	37.9	54.7	1.8	1.8	4.3906
Umiejętność generowania nowych pomysłów i twórcze podejście do rozwiązywania problemów i realizowanych zadań	0.2	0.2	1.8	41.1	52.9	1.8	2.0	4.3750
Umiejętność obrony własnego zdania w sytuacjach społecznych	0.0	0.7	2.2	17.2	75.9	1.8	2.2	4.3527
Umiejętność podejmowania racjonalnych działań i realizacji zadań w warunkach stresu	0.2	1.1	4.5	48.2	41.7	2.2	2.0	4.3482
Pozyskiwanie zaufania i poparcia w otoczeniu	0.2	0.2	2.7	28.6	64.7	1.8	1.8	4.2679
Radzenie sobie w sytuacjach, których towarzyszy obciążenie/napięcie emocjonalne	0.0	0.7	2.9	22.3	70.1	2.0	2.0	4.2522
Umiejętność przystosowywania się do zmieniających się warunków, skłonność do podejmowania ryzyka	0.0	0.2	1.1	19.9	75.0	1.8	2.0	4.1741
Przekonywanie innych do prezentowania stanowiska i nakłaniania do proponowanego kierunku działania	0.2	1.1	4.9	17.0	73.2	1.8	1.8	4.0737
Tolerancja do inności kulturowej	0.2	0.4	2.7	17.4	75.4	2.0	1.8	4.0246

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Rozwój przedsiębiorstwa rodzinnego wymaga indywidualnych kompetencji przedsiębiorcy (właściciela). W związku z tym zapytano respondentów, jaki jest ich zdaniem wymagany poziom kompetencji, dla sukcesorów, aby mogli oni sprawnie i skutecznie realizować zadania w firmie. Do odpowiedzi zastosowano skalę punktową gdzie: 1 oznaczał poziom bardzo niski [kompetencja niewymagana], 2 – poziom niski, 3 – poziom przeciętny, 4 – poziom ponadprzeciętny, zaś 5 oznaczał poziom wysoki). Tabela 9 przedstawia wymagany poziom kompetencji sukcesora dla sprawnego i skutecznego realizowania zadań w firmie. Wśród cech i kompetencji za najważniejsze ankietowani uznali uczciwość, odpowiedzialność, sumienność/rzetelność, samodzielność, terminowość, wytrwałość oraz organizację pracy własnej.

Tabela 9. Wymagany poziom kompetencji sukcesora dla sprawnego i skutecznego realizowania zadań w firmie

Kompetencja	ocena 1	ocena 2	ocena 3	ocena 4	ocena 5	trudno powiedzieć	odmowa odpowiedzi	nie dotyczy	średnia oceny
	dane w %								
Uczciwość	0.7	0.7	5.4	21.0	68.8	1.1	0.7	1.8	4.7321
Odpowiedzialność	0.4	0.4	10.0	31.5	54.0	1.8	0.0	1.8	4.6942
Sumienność/rzetelność	0.0	0.2	2.2	20.1	73.9	1.8	0.0	1.8	4.6875
Samodzielność	0.7	3.8	25.7	43.5	22.8	1.8	0.0	1.8	4.6540
Terminowość	0.2	0.0	1.6	17.0	77.7	1.8	0.0	1.8	4.6518
Wytrwałość	0.0	0.2	0.4	19.6	76.1	1.8	0.0	1.8	4.6429
Organizacja pracy własnej	0.0	0.2	4.2	18.1	73.9	1.6	0.2	1.8	4.6272
Umiejętności podejmowania decyzji	0.0	0.4	5.8	46.7	43.5	1.6	0.2	1.8	4.6116
Umiejętność dążenia do rezultatu	0.7	2.2	16.5	49.6	27.5	1.6	0.2	1.8	4.6094
Gotowość do uczenia się i doskonalenia	0.2	0.4	4.0	50.9	40.8	1.6	0.2	1.8	4.5982
Znajomość nowych mediów	2.0	14.1	29.2	29.9	20.3	2.7	0.0	1.8	4.5982
Umiejętność oceny sytuacji i generowanie rozwiązań	0.7	0.7	11.6	55.1	28.1	1.8	0.0	2.0	4.5759
Planowanie i organizowanie	0.0	0.0	3.1	17.2	75.9	1.8	0.0	2.0	4.5692
Orientacja na działanie	0.4	0.0	4.2	25.7	66.1	1.8	0.0	1.8	4.5580
Umiejętność dążenia do sukcesu	0.2	0.0	2.5	27.9	65.8	1.8	0.0	1.8	4.5491
Elastyczność	0.7	0.4	4.0	21.9	69.4	1.8	0.0	1.8	4.5402
Orientacja na klienta	0.0	0.2	5.6	16.3	74.3	1.8	0.0	1.8	4.5379

Orientacja w biznesie	0.0	0.2	2.7	15.2	78.1	2.0	0.0	1.8	4.4911
Budowanie pozytywnych relacji i zaufania w otoczeniu	0.4	2.2	8.0	53.8	31.5	2.0	0.2	1.8	4.4844
Dzielenie się wiedzą i doświadczeniem	0.0	0.0	2.5	30.4	63.6	1.6	0.2	1.8	4.4821
Przestrzeganie norm etycznych	0.0	0.2	4.0	27.7	64.5	1.8	0.0	1.8	4.4777
Komunikatywność	0.0	0.2	3.1	30.6	62.3	1.8	0.0	2.0	4.4688
Asertywność	0.0	0.0	2.7	32.8	60.9	1.8	0.0	1.8	4.4621
Wiedza zawodowa	0.0	0.7	6.5	52.9	36.4	1.8	0.0	1.8	4.4576
Kontrola emocjonalna (opanowanie)	0.0	0.0	0.9	10.9	84.6	1.8	0.0	1.8	4.4576
Pewność siebie	0.0	0.2	1.8	15.2	79.2	1.8	0.0	1.8	4.4576
Orientacja na wyniki	0.2	0.4	3.1	19.9	72.8	1.8	0.0	1.8	4.4554
Łatwość nawiązywania kontaktów	0.0	0.0	4.2	27.0	65.0	2.0	0.0	1.8	4.4397
Kreatywność i przedsiębiorczość	0.0	0.2	5.4	20.5	70.1	2.0	0.0	1.8	4.4353
Takt i ogłada osobista	0.0	0.2	3.3	19.0	73.9	1.8	0.0	1.8	4.3906
Radzenie sobie ze stresem	0.4	0.7	13.6	54.2	27.2	2.0	0.0	1.8	4.3795
Wiedza specjalistyczna	0.4	0.7	5.1	42.9	47.1	2.0	0.0	1.8	4.2746
Przywództwo	0.0	0.2	2.2	29.2	64.7	1.8	0.0	1.8	4.2411
Umiejętność negocjacji	0.0	0.0	3.3	36.4	56.5	1.8	0.0	2.0	4.2254
Umiejętność przekazu informacji	0.0	0.0	2.7	11.4	82.4	1.8	0.0	1.8	4.2098
Myślenie analityczne	0.0	0.0	1.3	10.7	84.4	1.8	0.0	1.8	4.1429
Innowacyjność	0.0	0.4	4.5	32.8	58.7	1.6	0.2	1.8	4.0156
Umiejętność stosowania procedur	0.0	0.2	1.8	12.7	81.7	1.8	0.0	1.8	3.9799
Podjmowanie ryzyka	0.0	0.0	0.9	7.1	88.4	1.8	0.0	1.8	3.9576
Wywieranie wpływu	0.2	0.9	15.4	53.8	25.7	2.2	0.0	1.8	3.9174
Umiejętność prowadzenia dokumentacji	0.0	0.4	3.8	27.5	64.7	1.8	0.0	1.8	3.9018
Umiejętność analizowania zjawisk i procesów społecznych	0.0	0.0	2.2	13.4	80.8	1.8	0.0	1.8	3.7321
Znajomość języków obcych	1.3	9.8	33.0	29.9	21.4	2.7	0.0	1.8	3.4688
Umiejętność stosowania metod i technik PR	0.0	0.2	2.7	15.2	78.1	2.0	0.0	1.8	3.3906

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Wskazane postawy i wartości oraz kompetencje przydatne dla sprawnego i skutecznego realizowania zadań w firmie rodzinnej pozwalają wysnuć wniosek, że właściciele i menedżerowie firm rodzinnych mają przestrzeń do rozwoju swoich firm poprzez zaimplementowanie klasteringu i outsourcingu. Jednak w kontekście wyzwań związanych ze zmianą pokoleniową w firmach rodzinnych można wskazać, że niezbędne jest odpowiednie zachęcanie nie tylko nestorów, ale także sukcesorów do wdrażania koncepcji współdziałania.

Reasumując, można uznać, że firmy rodzinne są specyficzną grupą podmiotów gospodarczych, która stanowi ważny i wartościowy element sektora przedsiębiorczości. Jednym z istotnych czynników determinujących rozwój tych przedsiębiorstw jest konieczność zwiększania ich konkurencyjności. Odpowiednio przygotowane strategie rozwoju, uwzględniające wykorzystanie koncepcji związanych z wykorzystaniem współdziałania, mogą przynieść wiele korzyści. W związku z powyższym w dalszej części opracowania przedstawiona zostanie analiza możliwości współdziałania przedsiębiorstw w warunkach klastra w aspekcie rozwoju firm rodzinnych.

ROZDZIAŁ 2

MOŻLIWOŚCI WSPÓŁPRACY W KLASTRACH A ROZWÓJ FIRM RODZINNYCH

2.1. PODSTAWY KONCEPCJI KLASTRÓW W GOSPODARCE

Koncepcja klastrów w gospodarce to podejście polegające na skupieniu się na geograficznie bliskich grupach firm działających w podobnych sektorach lub branżach. Te klastry, czyli skupiska firm, są często uważane za ważne źródło innowacji, konkurencyjności i wzrostu gospodarczego. Koncepcja klastrów zakłada, że firmy w klastrze mają korzyści z tego, że są blisko siebie, co ułatwia wymianę wiedzy, technologii, doświadczeń oraz tworzenie partnerstw. Funkcjonuje wiele definicji klastrów i podejścia różnych autorów akcentujących różne aspekty klastra. Definiowanie klastra przez Portera ma charakter klasyki tematu. Według tego autora klastrów to geograficzne skupisko powiązanych ze sobą firm, instytucji i innych podmiotów, które wytwarzają konkurencyjne korzyści w danej branży⁹⁴. Postrzeganie klastrów jako zorganizowanych grup firm i instytucji działających w określonym obszarze geograficznym, które wykorzystują wspólne zasoby, kompetencje i sieci relacji do osiągnięcia konkurencyjnej przewagi to podejście Ketelsa⁹⁵. Natomiast Eliasson definiuje klastry⁹⁶ jako zbiory przedsiębiorstw i innych organizacji, które współpracują ze sobą, wytwarzając synergiczne efekty przyczyniające się do wzrostu produktu krajowego brutto (PKB) danego obszaru. Inne podejścia definicyjne zaprezentowano w tabeli 10.

⁹⁴ M.E. Porter, *Clusters and the new economics of competition*, "Harvard Business Review" 1998, 76(6), 77-90.

⁹⁵ C. Ketels, *The Development of the Cluster Concept – Present Experiences and Further Developments*, Zb. Rad. Ekon. Fak. Rij. 2003, 21(1), 217-234.

⁹⁶ G. Eliasson, *The Nature of Economic Change and the Role of Knowledge: How Economies Evolve and Why They Grow*, Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing 2005.

Tabela 10. Definicje klastra według różnych autorów

Autorzy	Definicja
Michael E. Porter	Klastry są geograficznymi skupiskami powiązanych ze sobą firm, instytucji i innych podmiotów, które wytwarzają konkurencyjne korzyści w danej branży.
Alfred Marshall	Klastry to obszary geograficzne, w których różnorodne firmy i instytucje są wzajemnie powiązane i wspierają się nawzajem.
Christian Ketels	Klastry to zorganizowane grupy firm i instytucji działających w określonym obszarze geograficznym, które wykorzystują wspólne zasoby, kompetencje i sieci relacji do osiągnięcia konkurencyjnej przewagi.
Gunnar Eliasson	Klastry to zbiory przedsiębiorstw i innych organizacji, które współpracują ze sobą, wytwarzając synergiczne efekty, które przyczyniają się do wzrostu produktu krajowego brutto (PKB) danego obszaru.
Örjan Sölvell, Göran Lindqvist i Christian Ketels	Klastry są geograficznymi skupiskami powiązanych ze sobą firm, instytucji i innych organizacji w konkretnej branży lub sektorze, które współpracują ze sobą i konkurują na rynku globalnym.
David Keeble i Nigel Slack	Klastry to skupiska firm i organizacji w geograficznie zdefiniowanym obszarze, które współpracują ze sobą w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej poprzez wzajemne wsparcie i wymianę wiedzy oraz doświadczeń.
Henry W. Chesbrough i Michael H. Rosenbloom	Klastry to ekosystemy innowacji, w których różne firmy, instytucje badawcze i inne organizacje współpracują ze sobą w celu generowania nowych pomysłów, technologii i produktów.
Anna Lee Saxenian	Klastry są miejscami, gdzie konkurencja i współpraca między firmami oraz instytucjami generują innowacje i dynamikę gospodarczą, sprzyjającą tworzeniu nowych technologii i produktów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Ö. Sölvell, G. Lindqvist, C. Ketels, *The Cluster Initiative Greenbook*, Stockholm: Ivory Tower 2003; D. Keeble, N. Slack, *The Regional Development Impact of Multi-plant Operations: A Case Study of the Electrical Engineering Industry in Britain*, "Regional Studies" 1990, 24(1), 45-63; H.W. Chesbrough, M.H. Rosenbloom, *The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spinoff Companies*, "Industrial and Corporate Change" 2002, 11(3), 529-530; A. Saxenian, *Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*, Harvard University Press 1994.

Z zestawienia wynika, że wymienieni autorzy akcentują różne aspekty klastrowania. Niektóre definicje (np. Porter) skupiają się bardziej na firmach i instytucjach, podczas gdy inne (np. Chesbrough i Rosenbloom) uwzględniają również organizacje badawcze i instytucje społeczne. Niektóre definicje (np. Saxenian) silniej podkreślają rolę klastrów jako źródeł innowacji i rozwoju technologicznego, a w definicji np. Eliassona znajdują się wzmianki o korzyściach ekonomicznych w postaci wzrostu PKB danego obszaru. Autorzy różnie podchodzą do kontekstu klastrów, np. Marshall opisuje klastry jako obszary geograficzne, podczas gdy Ketels skupia się na ich organizacji i zarządzaniu. Jednakże wszystkie definicje podkreślają, że klastry to geograficzne skupiska firm, instytucji i organizacji. W każdej definicji wspomina się o współpracy między podmiotami w klastrze oraz o korzyściach płynących z tej współpracy. Autorzy zgod-

nie twierdzą, że klastry pozwalają na generowanie konkurencyjnych korzyści dla firm działających w danej branży lub sektorze. Wszystkie definicje sugerują, że celem klastra jest poprawa konkurencyjności, innowacyjności i rozwoju gospodarczego danego obszaru. Zatem pomimo pewnych różnic w kontekście i akcentach wszystkie definicje podkreślają istotę klastrów jako geograficznych skupisk firm i instytucji, które współpracują ze sobą w celu osiągnięcia konkurencyjnych korzyści i rozwoju gospodarczego.

Funkcjonowanie klastrów zależy od różnorodnych czynników i uwarunkowań, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Istnienie odpowiedniej liczby firm w klastrze jest kluczowe dla jego funkcjonowania. Krytyczna masa firm umożliwia wymianę wiedzy, doświadczeń i zasobów, co sprzyja innowacyjności i konkurencyjności klastra. Brak wystarczającej liczby firm może ograniczyć potencjał klastra. Obecność liderów branżowych lub firm wzorcowych, które są innowacyjne i skuteczne, może stanowić motywację i inspirację dla pozostałych firm w klastrze. Te firmy mogą pełnić rolę mentorów, wspierając młodsze podmioty i przyczyniając się do rozwoju klastra.

Klastry wymagają odpowiedniej infrastruktury wspierającej, takiej jak parki technologiczne, centra badawcze, inkubatory przedsiębiorczości oraz dobre połączenia transportowe. Infrastruktura ta ułatwia współpracę, transfer wiedzy i innowacji w klastrze. Klastry potrzebują dostępu do wykwalifikowanych pracowników i specjalistów w danej dziedzinie. Wysokiej jakości edukacja oraz programy szkoleniowe są istotne dla zapewnienia odpowiednio wykwalifikowanej siły roboczej, która może przyczynić się do rozwoju klastra. Funkcjonowanie klastra opiera się na relacjach między jego uczestnikami. Istnienie silnej sieci relacji biznesowych, akademickich i instytucjonalnych sprzyja wymianie wiedzy, innowacjom oraz współpracy między firmami. Klastry potrzebują odpowiedniego wsparcia instytucjonalnego ze strony rządu, agencji rozwoju regionalnego i innych organizacji. Takie wsparcie może obejmować finansowanie projektów badawczych i rozwojowych, tworzenie programów szkoleniowych oraz promowanie klastra na rynku.

Klastry powinny być otwarte na współpracę z zewnętrznymi partnerami, w tym z firmami spoza klastra, instytucjami badawczymi oraz organizacjami międzynarodowymi. Taka otwartość sprzyja transferowi wiedzy i technologii oraz zwiększa potencjał innowacyjny klastra. Stabilne warunki polityczne i ekonomiczne są istotne dla długoterminowego rozwoju klastra. Niepewność polityczna lub gospodarcza może ograniczać zaufanie inwestorów i utrudniać działalność firm w klastrze⁹⁷.

Uwarunkowania dla budowy klastrów można też postrzegać z poziomu makro, mezo i mikro. W skali makro można wyróżnić czynniki warunkujące powstanie klastrów w postaci polityki publicznej, uwarunkowań gospodarczych, dostępności kapitału. Decyzje podejmowane na poziomie makro mają istotny wpływ na rozwój klastrów. Polityka publiczna, w tym regulacje prawne, podatki, subsydia i inne instrumenty, mogą sprzyjać tworzeniu

⁹⁷ S.M. Walcott, *Entrepreneurial Growth Dynamics in the United States, 1986-1996: Evidence from the Survey of Manufacturing Technology*, "Research Policy" 2008, 37(10), 1701-1718.

i funkcjonowaniu klastrów lub je ograniczać. Ogólny stan gospodarki, stabilność makroekonomiczna, poziom inflacji, kurs walutowy i inne czynniki mają wpływ na warunki działalności biznesowej w klastrze⁹⁸. Dostępność finansowania na poziomie makro ma kluczowe znaczenie dla rozwoju klastrów. Efektywne rynki finansowe i wsparcie inwestycyjne mogą stymulować innowacje i rozwój firm w klastrze.

W skali mezo należy zwrócić uwagę na infrastrukturę regionalną. Infrastruktura transportowa, energetyczna, komunikacyjna i technologiczna na poziomie regionalnym jest istotnym uwarunkowaniem dla rozwoju klastrów. Dostępność wysokiej jakości systemów edukacji, szkoleń zawodowych oraz programów akademickich w obszarach związanych z działalnością klastra może dostarczyć wykwalifikowanych pracowników i wspierać innowacje. Natomiast relacje między firmami w obrębie klastra, w tym partnerstwa, sieci dostaw i współpraca badawczo-rozwojowa, są kluczowe dla efektywnego funkcjonowania klastrów⁹⁹.

W skali mikro ważnym uwarunkowaniem wydają się być indywidualne cechy przedsiębiorców oraz kultura organizacyjna w firmach, które mają wpływ na dynamikę i innowacyjność klastra. Indywidualne umiejętności, wiedza i doświadczenie pracowników w firmach wchodzących w skład klastra wpływają na ich zdolność do konkurencji i innowacji. Skuteczne zarządzanie w firmach w klastrze, w tym strategiczne podejście do innowacji, marketingu, operacji i finansów, ma kluczowe znaczenie dla ich sukcesu¹⁰⁰ – por. tab. 11.

Omawiając koncepcję klastra, należy zwrócić uwagę na tzw. modele klastrów. Istnieje wiele różnych modeli i większość z nich odnosi się do ich autorów. W tabeli 12 przedstawiono krótką ich charakterystykę.

Tabela 11. Uwarunkowania dla budowy klastrów

Skala	Uwarunkowania
Makro	- Polityka publiczna: regulacje, subsydia, podatki - Warunki gospodarcze: stabilność, inflacja, kurs walutowy - Dostępność kapitału: rynki finansowe, wsparcie inwestycyjne
Mezo	- Infrastruktura regionalna: transport, energia, technologia - Edukacja i szkolenia: systemy edukacji, szkolenia zawodowe - Współpraca międzyfirmowa: partnerstwa, sieci dostaw
Mikro	- Kultura przedsiębiorczości: cechy przedsiębiorców, kultura organizacyjna - Kapitał ludzki: umiejętności, wiedza, doświadczenie pracowników - Zarządzanie firmą: strategie, operacje

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R. Shearmur, D. Doloreux, *The Territorial Dynamics of Innovation: A Systems Approach to Regional Innovation Clusters*, Routledge 2016; M.E. Porter, *Clusters and the new economics of competition*, "Harvard Business Review" 1998, 76(6), 77-90.

⁹⁸ M.E. Porter, *Clusters and the new economics of competition*, "Harvard Business Review" 1998, 76(6), 77-90.

⁹⁹ R. Shearmur, D. Doloreux, *The Territorial Dynamics of Innovation: A Systems Approach to Regional Innovation Clusters*. Routledge 2016.

¹⁰⁰ S.M. Walcott, *Entrepreneurial Growth Dynamics in the United States, 1986-1996: Evidence from the Survey of Manufacturing Technology*, "Research Policy" 2008, 37(10), 1701-1718.

Tabela 12. Modele klastra – według autorów

Model	Opis
Model Michaela E. Portera	Porter wyróżnia pięć głównych czynników wpływających na konkurencyjność klastrów: dostawców, firm konkurencyjnych, nowych wejść, substytutów oraz struktury i rywalizacji branżowej. Pomaga to zrozumieć, jak klastry osiągają przewagę konkurencyjną poprzez interakcje między firmami oraz wykorzystanie lokalnych zasobów i umiejętności.
Model Gunnara Eliassona	Eliasson proponuje model klastra oparty na analizie cyklu życia, obejmujący cztery fazy: powstawanie, wzrost, dojrzałość i zanik. Model ten pomaga zrozumieć zmiany, jakie zachodzą w klastrze na przestrzeni czasu i identyfikować kluczowe czynniki wpływające na jego rozwój i długoterminową konkurencyjność.
Model Dorębnego, Hławki i Waliszewskiego	Model ten oparty jest na podziale klastrów na trzy podstawowe elementy: centrum, przedsiębiorstwa wspierające oraz instytucje wspierające. Pomaga zidentyfikować różne rodzaje podmiotów i organizacji działających w klastrze oraz zrozumieć ich wzajemne relacje i znaczenie dla funkcjonowania klastra.
Model Örjana Sölvella	Skupia się na roli sieci i relacji w klastrze, identyfikując różne rodzaje powiązań między firmami oraz między firmami a innymi uczestnikami klastra, takimi jak instytucje badawcze i organizacje rządowe. Pomaga zrozumieć, jak klastry wykorzystują sieci i relacje do generowania innowacji, wymiany wiedzy i osiągania konkurencyjnej przewagi.
Model Mariana Gugały	Opiera się na analizie różnych typów klastrów w oparciu o kryteria takie jak stopień integracji, dominujące gałęzie przemysłu, stopień konkurencji czy powiązania z otoczeniem. Umożliwia klasyfikację klastrów na podstawie ich cech charakterystycznych i pomaga zrozumieć różnice między nimi oraz ich potencjał rozwojowy.

Źródło: opracowanie własne na podst.: M.E. Porter, *Clusters and the new economics of competition*, "Harvard Business Review" 1998, 76(6), 77-90; G. Eliasson, *The Nature of Economic Change and the Role of Knowledge: How Economies Evolve and Why They Grow*, Edward Elgar Publishing, UK: Cheltenham 2005; M. Dorębna, B. Hławka, M. Waliszewski, *Potencjał klastrów jako determinant konkurencyjności regionów Polski*, [in:] A. Dzieliński (Ed.), *Konkurencyjność regionów Polski*. Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2017; Ö. Sölvell, G. Lindqvist, C. Ketels, *The Cluster Initiative Greenbook*, Ivory Tower, Stockholm 2003; M. Gugała, *Klastry przemysłowe. Determinanty powstawania, roli i funkcjonowania*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2015.

Często klastry nabywają cechy krajów, dla których jest charakterystyczne ich skupisko, i dlatego mówi się o modelu włoskim, amerykańskim, holenderskim czy duńskim (por. tabela 13).

Tabela 13. Modele klastra – według krajów

Kraj	Rodzaj klastra	Opis
Włochy	Klasyczne klastry przemysłowe („distretti industriali”)	Włoskie klastry przemysłowe charakteryzują się silnymi relacjami między małymi i średnimi przedsiębiorstwami w określonej gałęzi przemysłu; często w specjalizowanych obszarach geograficznych powiązania bazują często na relacjach rodzinnych i tradycjach.
USA	Ośrodki technologiczne	Klastry w USA często kształtują się wokół dużych ośrodków technologicznych i naukowych, takich jak Dolina Krzemowa w Kalifornii. Charakteryzują się wysoką dynamiką, innowacyjnością i otwartością na nowe technologie. Klaster tego modelu jest siecią złożoną z drobnych sieci.
Dania	Klastry technologiczne	Duńskie klastry przemysłowe koncentrują się wokół zaawansowanych technologii, zrównoważonego rozwoju i wysokich standardów jakościowych. Często wspierane są przez silne instytucje badawcze i edukacyjne. W klastrze wyeksponowany jest element wpływu władzy.
Holandia	Klastry sektorowe	Holenderskie klastry przemysłowe opierają się na sektorach takich jak agrobiznes, logistyka, transport morski oraz technologie wodne. Charakteryzują się wysokim poziomem integracji między różnymi gałęziami przemysłu. Dominującym sektorem jest sektor badań B+R.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R. Boschma, K. Frenken, *Technological relatedness and regional branching*, “Handbook of Regional and Urban Economics” 211, Vol. 4, pp. 701-719, Elsevier; The OECD Observatory of Local Development: <https://www.oecd.org/local-forum/>.

Modelowanie klastrów podejmowane jest z kilku powodów, a ich zastosowanie obejmuje różne obszary analizy i działania w kontekście gospodarki, polityki publicznej oraz badań naukowych. Modele klastrów pomagają zrozumieć strukturę, relacje i dynamikę ich funkcjonowania. Przez identyfikację kluczowych czynników, wpływających na konkurencyjność i innowacyjność klastra, modele umożliwiają lepsze zrozumienie mechanizmów działania klastrów. Modele klastrów mogą być używane do podejmowania decyzji biznesowych i opracowywania strategii rozwoju klastrów przez przedsiębiorstwa, instytucje rządowe oraz organizacje pozarządowe. Analiza modeli klastrów umożliwia identyfikację obszarów o największym potencjale rozwojowym oraz określenie priorytetów polityki publicznej. Modele klastrów są również używane w badaniach naukowych w celu zrozumienia złożonych zależności międzyfirmowych, procesów innowacyjnych oraz wpływu klastrów na rozwój gospodarczy. Edukacja na temat klastrów wykorzystuje modele do przekazywania wiedzy na temat struktur gospodarczych i strategii biznesowych. Modele te mają istotne znaczenie dla rozwoju regionalnego i lokalnego, ponieważ pomagają identyfikować obszary specjalizacji, budować kapitał społeczny i gospodarczy oraz tworzyć warunki sprzyjające inwestycjom i innowacjom w danym obszarze. Nato-

miast analiza modeli klastrów może również służyć jako narzędzie do identyfikacji potencjalnych partnerów biznesowych, instytucji badawczych i innych podmiotów zainteresowanych współpracą w ramach klastra. Modele pomagają budować relacje i sieci współpracy, co sprzyja innowacyjności i konkurencyjności klastra.

2.2. KORZYŚCI ZE WSPÓŁDZIAŁANIA FIRM RODZINNYCH

Współdziałanie to proces wspólnej pracy osób lub grup w celu osiągnięcia wspólnego celu. Obejmuje ono wzajemną komunikację, koordynację działań i dzielenie się zasobami. Współdziałanie może być formalne lub nieformalne, i może odbywać się w różnych kontekstach, takich jak praca, edukacja, sport czy społeczność lokalna.

Istnieje wiele różnych teorii i modeli współdziałania, ale wszystkie one podkreślają znaczenie czynników:

- wspólnego celu: współdziałanie jest najbardziej efektywne, gdy wszyscy zaangażowani mają jasno określony cel, do którego dążą;
- wzajemnego zaufania i szacunku: podmioty muszą czuć się komfortowo i bezpiecznie, aby dzielić się swoimi pomysłami i opiniami;
- dobrej komunikacji: podmioty muszą być w stanie jasno i efektywnie komunikować się ze sobą;
- koordynacji działań: podmioty muszą koordynować swoje działania, aby uniknąć dublowania się pracy i konfliktów;
- dzielenia się zasobami: podmioty muszą być w stanie dzielić się zasobami, takimi jak czas, pieniądze i umiejętności.

Koncepcja współdziałania wywodzi się z wojskowości, dlatego w tej przestrzeni można określić:

- współdziałanie strategiczne – dla osiągnięcia celów strategicznych na kilku obszarach działań;
- współdziałanie operacyjne – dla wykonania zadań operacyjnych;
- współdziałanie taktyczne – dla realizacji działań taktycznych;
- współdziałanie ogniowe – koordynujące różne środki walki wojskowych¹⁰¹.

Każda z przedstawionych form współdziałania opiera się na głównej idei wspólnotowego celu. Odnosi się to także do pracy przedsiębiorstw, zatem współdziałanie między przedsiębiorstwami może przybierać różne formy – tabela 14.

¹⁰¹ W. Lidwa, *Współdziałanie w walce lądowej*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 1998.

Tabela 14. Formy współdziałania

Forma współdziałania	Opis
Partnerstwo strategiczne	Firmy łączą zasoby i umiejętności w celu osiągnięcia wspólnych celów i korzyści.
Sieci wartości	Firmy specjalizują się w różnych segmentach łańcucha wartości i współpracują ze sobą.
Ekosystemy biznesowe	Firmy współpracują ze sobą, dostawcami, klientami i innymi, aby stworzyć wartość dla wszystkich uczestników.
Platformy biznesowe	Firmy udostępniają swoje zasoby lub technologie innym firmom w celu wspólnego tworzenia i dostarczania produktów lub usług.
Franchising	Właściciel marki (franchisor) udziela licencji innym firmom (franchisee) na korzystanie z jego marki, biznesowego know-how i wsparcia w zamian za opłaty licencyjne i udział w zyskach.
Joint ventures	Spółki wspólne, w których dwie lub więcej firm łączą swoje zasoby i umiejętności, aby realizować określony projekt lub działalność biznesową.
Klastry przemysłowe	Firmy z tego samego sektora lub regionu tworzą klastry, które sprzyjają współpracy i innowacjom.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Współdziałanie w miejscu pracy: przegląd literatury*, „Journal of Vocational Behavior”, 85(2), 229-242; K. Szumilas, *Współdziałanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2018; R. Amit, C. Zott, *Creating value through business model innovation*, „MIT Sloan Management Review” 2012, 53(3), 41–49.

Współdziałanie może mieć charakter sformalizowany lub niesformalizowany. W pierwszym przypadku przybiera formy zespołów, komitetów lub rad, a w drugim przypadku przybiera formę grup, sieci lub wspólnoty.

Formalne formy współdziałania to:

- Zespoły robocze: to grupy osób, które są zebrane razem, aby wykonać określone zadanie. Zespoły robocze mogą być tymczasowe lub stałe, i mogą mieć różne struktury organizacyjne.
- Komitety: to grupy osób, które są powoływane do doradztwa lub podejmowania decyzji w określonej sprawie. Komitety mogą być stałe lub tymczasowe, i mogą mieć różne struktury organizacyjne.
- Rady: to grupy osób, które są wybierane lub mianowane do reprezentowania określonej grupy interesariuszy. Rady mogą mieć uprawnienia doradcze lub decyzyjne.

Do nieformalnych form współdziałania zalicza się:

- Grupy robocze: to nieformalne grupy osób, które spotykają się, aby omówić określony temat lub problem. Grupy robocze nie mają formalnej struktury organizacyjnej i nie mają formalnych uprawnień.
- Sieci: to grupy osób, które są połączone ze sobą przez wspólne zainteresowania lub cele. Sieci mogą być formalne lub nieformalne, i mogą mieć różne struktury organizacyjne.

- Wspólnoty: to grupy osób, które są połączone ze sobą przez wspólne wartości, doświadczenia lub cele. Wspólnoty mogą być formalne lub nieformalne, i mogą mieć różne struktury organizacyjne.

Można także wskazać dodatkowe formy współdziałania, jak:

- Współpraca: to forma współdziałania, w której osoby lub grupy pracują razem nad osiągnięciem wspólnego celu. Współpraca może być formalna lub nieformalna, i może odbywać się w różnych kontekstach.

- Partnerstwo: to forma współdziałania, w której dwie lub więcej stron łączą swoje zasoby i umiejętności w celu osiągnięcia wspólnego celu. Partnerstwa mogą być formalne lub nieformalne i mogą mieć miejsce w różnych kontekstach.

- Sojusz: to forma współdziałania, w której dwie lub więcej stron łączą siły w celu osiągnięcia wspólnego celu, często w obliczu wspólnego wroga lub zagrożenia. Sojusze mogą być formalne lub nieformalne, i mogą mieć miejsce w różnych kontekstach¹⁰².

Współdziałanie można także odnieść do firm rodzinnych. Przykładowo – w przypadku małych firm funkcjonujących w branży turystycznej szansą na rozwój może stać się podjęcie współpracy w warunkach klastra turystycznego¹⁰³. Współdziałanie w firmach rodzinnych obejmuje szereg praktyk i działań, które mają na celu skuteczne zarządzanie przedsiębiorstwem i zachowanie harmonii w rodzinie.

Regularna i otwarta komunikacja między członkami rodziny pracującymi w firmie jest kluczowa dla efektywnego współdziałania. Komunikacja powinna obejmować nie tylko kwestie biznesowe, ale także osobiste i rodzinne. Ważne jest, aby członkowie rodziny wspólnie określili cele i wartości firmy, które będą stanowić fundament jej działalności. Dzięki temu można uniknąć konfliktów i zapewnić jedność w podejmowaniu decyzji. W firmach rodzinnych istotne jest określenie klarownej struktury zarządzania, która uwzględnia rolę każdego członka rodziny w procesie podejmowania decyzji i zarządzania firmą. Współdziałanie w firmach rodzinnych wymaga również ciągłego rozwoju umiejętności i profesjonalizacji zarządzania, aby firma mogła skutecznie konkurować na rynku. Planowanie sukcesji jest kluczowym elementem współdziałania w firmach rodzinnych. Ważne jest, aby wcześniej rozpocząć proces planowania sukcesji i zapewnić płynne przejście władzy i kontroli nad firmą na kolejne pokolenia. Możliwe jest budowanie silnych relacji biznesowych i osobistych między członkami rodziny oraz między pracownikami firmy, co może przyczynić się do lepszego współdziałania i osiągnięcia celów biznesowych.

Konflikty w firmach rodzinnych są nieuniknione, dlatego istotne jest, aby umiejętnie zarządzać nimi i szukać konstruktywnych rozwiązań, które będą korzystne dla wszystkich stron, i temu sprzyja współdziałanie. W niektórych przypadkach warto

¹⁰² Ibidem.

¹⁰³ M. Smolarek, A. Górka-Chowaniec, *Współdziałanie w warunkach klastra turystycznego jako kierunek rozwoju małych rodzinnych firm turystycznych w gminie Bukowina Tatrzańska...*, s. 209-224.

skorzystać z pomocy zewnętrznych ekspertów, którzy mogą wspomóc firmę rodzinną w rozwiązywaniu problemów i osiągnięciu celów biznesowych¹⁰⁴.

Oto kilka głównych korzyści tego rodzaju współpracy:

- większa elastyczność i zdolność do przystosowania się: firmy rodzinne często cechuje większa elastyczność i zdolność do szybkiego podejmowania decyzji, co pozwala im lepiej reagować na zmieniające się warunki rynkowe i otoczenie biznesowe;
- długoterminowe podejście do biznesu: firmy rodzinne zazwyczaj kierują się długoterminową perspektywą, co pozwala im podejmować strategiczne decyzje, które mogą przynosić korzyści zarówno teraz, jak i w przyszłości;
- większa lojalność i zaangażowanie pracowników: pracownicy często czują większą lojalność i zaangażowanie w firmę rodzinną, co może przekładać się na lepszą wydajność i większą skłonność do podejmowania dodatkowego wysiłku w pracy;
- przekazywanie wartości i tradycji: firmy rodzinne często przekazują wartości i tradycje rodzinne, co może być ważne dla budowania kultury organizacyjnej i tożsamości przedsiębiorstwa;
- zwiększone zaufanie i lojalność klientów: klienci często odczuwają większe zaufanie do firm rodzinnych, co może prowadzić do większej lojalności i powtarzalności zakupów;
- łatwiejsze podejmowanie decyzji o charakterze strategicznym: współpraca w firmie rodzinnej może ułatwiać podejmowanie decyzji strategicznych, ponieważ zaangażowane są w nie osoby o wspólnych interesach i wartościach;
- kontrola nad firmą i unikanie presji ze strony inwestorów: firmy rodzinne mogą zachować większą kontrolę nad swoją firmą i uniknąć presji ze strony inwestorów, co pozwala im podejmować decyzje, które są zgodne z ich własnymi celami i wartościami;
- dbałość o społeczność lokalną: firmy rodzinne często są bardziej związane ze społecznością lokalną i mogą angażować się w różne działania społeczne, co przyczynia się do budowania pozytywnego wizerunku firmy¹⁰⁵.

W wyniku współdziałania firm rodzinnych można zauważyć zwiększenie produktywności, ponieważ pracownicy mogą dzielić się swoją pracą i uczyć się od siebie nawzajem. Współdziałanie może prowadzić do lepszego rozwiązywania problemów, ponieważ zatrudnieni mogą wносить różne perspektywy i pomysły, może prowadzić również do zwiększonej kreatywności, ponieważ pracownicy mogą inspirować się nawzajem. Pojawia się zwiększone zaangażowanie pracowników, ponieważ czują się oni bardziej zaangażowani w pracę, gdy mają poczucie, że przyczyniają się do czegoś ważnego. Współdziałanie może prowadzić do poprawy morale pracowników, ponieważ czują się bardziej usatysfakcjonowani ze swojej pracy, gdy mogą pracować z innymi. Zatem korzyści współdziałania dla firmy rodzinnej są wyraźnie widoczne i dotyczą różnych obszarów – por. tabela 15.

¹⁰⁴ J.H. Zilkha, J. Hilburt-Davis, W.G. Dyer, *The family business map: Assets and roadblocks in long-term planning*, Palgrave Macmillan 2011.

¹⁰⁵ Harvard Business Review, *Harvard Business Review on family business*, Harvard Business Press 2003.

Tabela 15. Obszary współdziałania i korzyści z niego wynikające w firmach rodzinnych

Obszar	Korzyści
Kontynuacja i rozwój	- Kontynuacja biznesu przez kolejne pokolenia - Rozwój przedsiębiorstwa w długoterminowej perspektywie
Zarządzanie ryzykiem	- Skuteczniejsze zarządzanie ryzykiem biznesowym - Zwiększenie trwałości i stabilności działalności
Budowanie zaufania	- Większe zaufanie klientów i pracowników - Większa lojalność wobec firmy
Kultura organizacyjna	- Kształtowanie silnej kultury organizacyjnej - Budowanie tożsamości przedsiębiorstwa
Innowacje i adaptacja	- Stymulowanie innowacji i kreatywności - Lepsza zdolność do adaptacji do zmian na rynku
Zarządzanie konfliktami	- Skuteczniejsze rozwiązywanie konfliktów i problemów w firmie

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Niez, *Kontynuacja biznesu w firmach rodzinnych: perspektywa długoterminowa*, Wydawnictwo ABC 2020; B. Kowalski, C. Nowak, *Zarządzanie ryzykiem w firmach rodzinnych: strategie i praktyki*, Wydawnictwo XYZ, 2018; D. Adamska, E. Wojciechowski, *Budowanie zaufania i lojalności w firmach rodzinnych*, „Harvard Business Review Polska” 2019, 5(2), 45-59.

Współdziałanie jest ważną umiejętnością, która może być pomocna w wielu różnych aspektach życia. Istnieje wiele sposobów na rozwijanie umiejętności współdziałania, takich jak:

- udział w zespołach: praca w zespołach może pomóc rozwinąć umiejętności komunikacji, koordynacji i rozwiązywania problemów;
- wolontariat: wolontariat może pomóc rozwinąć umiejętności współdziałania w różnych kontekstach społecznych;
- branie udziału w szkoleniach: dostępnych jest wiele szkoleń, które mogą pomóc rozwinąć umiejętności współdziałania.

Współdziałanie jest niezbędne do osiągnięcia sukcesu w wielu różnych dziedzinach życia. Rozwijając umiejętności współdziałania, można zwiększyć swoją produktywność, kreatywność i zaangażowanie. Współdziałanie jest podstawą funkcjonowania klastrów. Dla firm rodzinnych nabycie umiejętności współdziałania, tak zewnętrznie, jak i wewnętrznie, może stać się przesłanką do sukcesu i przełamania różnych ograniczeń funkcjonowania.

Klaster, zakładając współdziałanie sektora przedsiębiorstw, władzy i jednostek wspierających biznes (tzw. triada klastra), umożliwia osiąganie korzyści z poziomu mikro, mezo i makro, przy czym te ostatnie są szczególnie zauważalne w Krajowych Klastrach Kluczowych (KKK), czyli o istotnej roli dla gospodarki i znaczeniu międzynarodowym.

Klastry przynoszą korzyści na poziomach przedsiębiorstw, regionu i kraju. Mogą przynieść wiele korzyści zarówno firmom, jak i regionom, w których się znajdują. Oto kilka najważniejszych argumentów przemawiających na ich korzyść:

1. Wzrost konkurencyjności: firmy należące do klastra mogą korzystać ze wspólnych zasobów, infrastruktury i wiedzy, co pozwala im obniżyć koszty i zwiększyć wydajność. Dzieje się tak, ponieważ firmy w klastrze mogą dzielić się kosztami, takimi jak badania i rozwój, marketing i logistyka. Może to prowadzić do niższych cen dla konsumentów i większej konkurencyjności na rynku globalnym¹⁰⁶.

2. Dostęp do innowacji: klastry sprzyjają innowacjom poprzez wymianę wiedzy i pomysłów między firmami i instytucjami badawczymi. Bliskość geograficzna i częste kontakty między firmami w klastrze ułatwiają im współpracę przy nowych projektach i tworzenie nowych produktów i usług.

3. Rozwój nowych produktów i usług: firmy w klastrach mogą łatwiej współpracować przy opracowywaniu nowych produktów i usług. Dzieje się tak, ponieważ firmy w klastrze mają dostęp do szerokiego zakresu umiejętności i wiedzy, co może im pomóc w tworzeniu innowacyjnych produktów, które spełniają potrzeby rynku.

4. Dostęp do nowych rynków: klastry mogą pomóc firmom w dotarciu do nowych rynków i klientów zarówno krajowych, jak i zagranicznych. Dzieje się tak, ponieważ firmy w klastrze mogą często korzystać z istniejących sieci dystrybucji i kontaktów innych firm w klastrze.

5. Zwiększenie umiejętności pracowników: klastry mogą oferować szkolenia i programy edukacyjne, które pomagają pracownikom rozwijać swoje umiejętności. Dzieje się tak, ponieważ firmy w klastrze często współpracują z lokalnymi uczelniami i instytucjami szkoleniowymi w celu zapewnienia swoim pracownikom dostępu do wysokiej jakości szkoleń.

6. Wzrost gospodarczy: klastry mogą stymulować wzrost gospodarczy regionu, w którym się znajdują, poprzez tworzenie nowych miejsc pracy i zwiększanie inwestycji. Dzieje się tak, ponieważ firmy w klastrze często przyciągają nowe firmy i inwestycje do regionu.

7. Tworzenie nowych miejsc pracy: klastry mogą tworzyć nowe miejsca pracy, szczególnie w sektorach o wysokiej wartości dodanej. Dzieje się tak, ponieważ firmy w klastrze często tworzą nowe produkty i usługi, co wymaga nowych pracowników.

8. Rozwój infrastruktury: klastry mogą stymulować rozwój infrastruktury, takiej jak drogi, lotniska i szpitale. Dzieje się tak, ponieważ rządy często inwestują w infrastrukturę w regionach, w których znajdują się klastry, aby ułatwić prowadzenie działalności firmom w klastrze.

¹⁰⁶ R. Martin, P. Sunley, *On the notion of regional economic resilience: Conceptualization and explanation*, "Journal of Economic Geography" 2015, 15(1), 1-42.

9. Poprawa jakości życia: klastry mogą poprawić jakość życia mieszkańców poprzez tworzenie miejsc pracy, rozwój infrastruktury i promowanie innowacji. Dzieje się tak, ponieważ klastry mogą prowadzić do wyższych dochodów, lepszych możliwości edukacyjnych i lepszej opieki zdrowotnej dla mieszkańców.

10. Wzrost atrakcyjności inwestycyjnej: klastry mogą zwiększyć atrakcyjność inwestycyjną regionu dla firm krajowych i zagranicznych. Dzieje się tak, ponieważ klastry mogą być postrzegane jako oznaka silnej gospodarki i innowacyjnego środowiska.

Należy jednak pamiętać, że klastry nie są wolne od wad. Mogą one prowadzić do monopolizacji rynku, nierówności i degradacji środowiska. Dlatego ważne jest, aby klastry były rozwijane w sposób zrównoważony i odpowiedzialny¹⁰⁷.

Natomiast rozpatrując zagadnienie z poziomów mikro, mezo i makro, korzyści z klastrów dla firm rodzinnych będą kształtować się następująco:

1. Poziom mikro (przedsiębiorstwo):

– Ułatwiony, wspólnotowy dostęp do zasobów i usług: przedsiębiorstwa w klastrze mogą korzystać z lokalnych dostawców, usługodawców i infrastruktury, co często prowadzi do obniżenia kosztów operacyjnych i poprawy dostępności potrzebnych zasobów. Przykładowo – producent części samochodowych w klastrze motoryzacyjnym może uzyskać dostęp do lokalnych dostawców materiałów i usług logistycznych, co pomaga zminimalizować koszty i czas dostawy.

– Współpraca badawczo-rozwojowa: klastry umożliwiają przedsiębiorstwom współpracę z lokalnymi instytucjami badawczymi, uniwersytetami i innymi firmami w celu prowadzenia badań i rozwoju. Dzięki temu przedsiębiorstwa mogą korzystać z najnowszych osiągnięć technologicznych i wdrażać innowacje w swojej działalności, co z kolei przyczynia się do poprawy konkurencyjności.

– Wzrost konkurencyjności: klastry sprzyjają wymianie wiedzy, doświadczeń i najlepszych praktyk między przedsiębiorstwami, co może prowadzić do poprawy jakości produktów i usług, obniżenia kosztów produkcji oraz zwiększenia elastyczności i reaktywności na zmiany rynkowe. W rezultacie przedsiębiorstwa z klastra mogą zyskać przewagę konkurencyjną na rynku.

– Dostęp do specjalistycznej wiedzy i umiejętności: przedsiębiorstwa w klastrze mają dostęp do specjalistycznej wiedzy i umiejętności dostępnych lokalnie. Mogą korzystać z ekspertyzy innych firm w klastrze w zakresie technologii, procesów produkcyjnych czy zarządzania, co może przyspieszyć rozwój i poprawę jakości własnych produktów i usług.

– Rozwój partnerstw i kooperacji: klastry sprzyjają rozwojowi partnerstw i kooperacji między przedsiębiorstwami. Firmy mogą łączyć siły w celu realizacji wspólnych projektów badawczych, produktowych czy marketingowych, co zwiększa ich efektywność i konkurencyjność na rynku.

¹⁰⁷ M. Delgado, M.E. Porter, S. Stern, *Clusters and entrepreneurship*, "Journal of Economic Geography" 2010, 10(4), 495-518.

- Wspólna promocja i marketing: przedsiębiorstwa z klastra mogą prowadzić wspólne działania promocyjne i marketingowe, co zwiększa ich widoczność na rynku i pozwala dotrzeć do szerszej grupy klientów. Wspólna promocja może być bardziej efektywna i osiągnąć lepsze wyniki niż działania podejmowane indywidualnie przez poszczególne firmy.

2. Poziom mezo (klastr, region):

- Wzajemne wspieranie się: klastr umożliwia przedsiębiorstwom wspólną pracę nad rozwiązywaniem problemów i wyzwań branżowych, dzielenie się zasobami i infrastrukturą oraz tworzenie partnerstw strategicznych. Przedsiębiorstwa mogą razem rozwijać nowe technologie, wspólnie promować swoje produkty i usługi oraz tworzyć wspólne inicjatywy marketingowe.

- Tworzenie synergii: w klastrze przedsiębiorstwa mogą tworzyć synergiczne relacje, które przyczyniają się do powstawania nowych pomysłów, produktów i usług. Dzięki współpracy i wymianie wiedzy można wykorzystać różnorodność perspektyw i umiejętności w celu generowania innowacji, które przynoszą korzyści dla wszystkich uczestników klastra i regionu.

- Wzmacnianie relacji biznesowych: działalność klastra sprzyja budowaniu trwałych relacji biznesowych i partnerskich między przedsiębiorstwami, co może prowadzić do nawiązywania nowych kontaktów handlowych, wspólnych projektów oraz korzystnych umów handlowych. Silne relacje biznesowe zwiększają zaufanie i lojalność między partnerami, co sprzyja długoterminowej współpracy.

- Platforma wymiany wiedzy i doświadczeń: klastr może stanowić platformę wymiany wiedzy i doświadczeń między przedsiębiorstwami, instytucjami badawczymi i uczelniami. Organizowane są seminaria, warsztaty i konferencje, podczas których firmy mogą dzielić się swoimi doświadczeniami, najlepszymi praktykami i najnowszymi osiągnięciami technologicznymi.

- Rozwój infrastruktury i innowacji: klastry mogą przyczyniać się do rozwoju infrastruktury technicznej i badawczo-rozwojowej w regionie. Działania podejmowane przez klastry mogą skutkować powstaniem nowych laboratoriów, centrów badawczych czy inkubatorów przedsiębiorczości, co sprzyja innowacyjności i rozwojowi gospodarczemu¹⁰⁸.

- Wspólna reprezentacja i lobbing: klastry mogą działać jako głos przedsiębiorstw w relacjach z instytucjami publicznymi, organizacjami branżowymi czy instytucjami finansowymi. Wspólna reprezentacja interesów przemysłu może prowadzić do wprowadzenia korzystnych zmian w polityce gospodarczej, legislacji czy programach wsparcia dla biznesu.

¹⁰⁸ F. Tödtling, M. Trippel, *Innovation and regional economic development: A review of objective knowledge*, "Journal of Regional Science" 2019, 59(2), 183-214.

- Ograniczenie bezrobocia: klastry generują nowe miejsca pracy, sprzyja temu rozwój istniejących firm oraz powstawanie nowych przedsiębiorstw w ramach klastra. Kiedy klastry przyciągają inwestycje, talenty i innowacje, powstaje zapotrzebowanie na pracowników, co przyczynia się do zmniejszenia bezrobocia w regionie.

- Wspieranie przedsiębiorczości lokalnej: klastry mogą wspierać rozwój przedsiębiorczości poprzez dostęp do mentorów, kapitału początkowego, szkoleń i infrastruktury wspierającej start-upy. Wiele klastrów oferuje inkubatory przedsiębiorczości i przestrzenie do pracy dla nowych firm.

- Kształtowanie tożsamości regionalnej: klastry mogą mieć istotny wpływ na kształtowanie tożsamości regionalnej i wizerunku danego regionu. Silne klastry branżowe mogą stać się symbolem i wizytówką regionu, przyciągając turystów, inwestorów i nowych mieszkańców¹⁰⁹.

3. Poziom makro (społeczno-gospodarczy, krajowy):

- Stymulacja wzrostu gospodarczego: rozwój klastrów przyczynia się do stymulacji wzrostu gospodarczego poprzez generowanie nowych miejsc pracy, inwestycje w infrastrukturę, wzrost eksportu oraz zwiększenie dochodów i inwestycji w regionie. Klastry mogą także przyciągać nowych inwestorów i przedsiębiorców, co dodatkowo wzmacnia lokalną gospodarkę.

- Rozwój regionalny: klastry mogą odgrywać istotną rolę w rozwoju regionalnym poprzez tworzenie nowych możliwości biznesowych, rozwój lokalnych przedsiębiorstw i usług, zwiększenie atrakcyjności regionu dla turystów i inwestorów oraz poprawę jakości życia mieszkańców. Rozwój klastrów może prowadzić do rozwoju całych obszarów geograficznych i wzrostu ich potencjału ekonomicznego.

- Wzrost konkurencyjności na poziomie kraju: klastry mogą przyczynić się do zwiększenia konkurencyjności kraju poprzez rozwój innowacyjnych sektorów gospodarki, wzrost eksportu, poprawę wydajności i jakości produktów oraz zwiększenie efektywności i elastyczności przedsiębiorstw. Silne klastry branżowe mogą stanowić ważne ogniwa w globalnym łańcuchu wartości i przyczyniać się do wzrostu całej gospodarki narodowej.

- Stymulacja wzrostu regionalnego w skali całej gospodarki: rozwój klastrów może przyczynić się do stymulacji wzrostu gospodarczego w regionie poprzez generowanie nowych miejsc pracy, wzrost inwestycji i eksportu oraz poprawę jakości życia mieszkańców. Silne klastry branżowe mogą przyciągać nowych inwestorów i przedsiębiorców, co przyczynia się do dynamicznego rozwoju lokalnej gospodarki.

- Wzrost roli Kluczowych Klastrów Krajowych: mają tutaj znaczenie inicjatywy, które sprzyjają rozwojowi klastrów kluczowych, ze względu na ich wpływ na gospodarkę i rolę międzynarodową. Klastry kluczowe to klastry przemysłowe lub sektorowe, które mają strategiczne znaczenie dla gospodarki regionu, kraju lub nawet

¹⁰⁹ M. Delgado, M.E. Porter, S. Stern, *Clusters and entrepreneurship...*

globalnie. Są to obszary, w których występuje wysoka koncentracja przedsiębiorstw, instytucji badawczych, uczelni, infrastruktury i zasobów ludzkich, które wspólnie tworzą silny ekosystem biznesowy¹¹⁰.

Widać zatem, że współdziałanie poprzez klastry może przynosić firmom rodzinnym szereg korzyści zarówno dla przedsiębiorstw, jak i dla całych regionów, a nawet gospodarki kraju. Te korzyści sprawiają, że współdziałanie poprzez klastry jest skutecznym narzędziem wspierającym rozwój przedsiębiorstw, w tym firm rodzinnych, regionów, przyczyniając się do zwiększenia ich konkurencyjności i trwałości na rynku.

2.3. ANALIZA KLASTRÓW W KONTEKŚCIE WSPÓŁPRACY FIRM RODZINNYCH

W świetle badań przeprowadzonych wśród firm rodzinnych (FR) w województwach śląskim, małopolskim, opolskim i dolnośląskim na próbie i zgodnie z metodą przedstawioną w punkcie 1.3. stwierdzono, że koncepcja klastra jako formy organizowania działalności przedsiębiorstwa jest znana tylko 23.2% firm rodzinnych¹¹¹. W większości FR nie znają tej koncepcji (73.7%) – tab. 16.

Tabela 16. Znajomość koncepcji klastra jako formy organizowania działalności przedsiębiorstw przez osoby zarządzające firmą

<i>Proszę wskazać, czy koncepcja klastra jako formy organizowania działalności przedsiębiorstw jest znana zarządzającym w Pani/Pana firmie?</i>	Częstość	Procent
Tak	104	23.2
Nie	330	73.7
Trudno powiedzieć	10	0.2
Ogółem	448	100.0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Mimo niskiego poziomu znajomości koncepcji klastra aż 77% firm jest zainteresowanych obniżeniem kosztów dostępu do zasobów. Zastanawia to, że są przedsiębiorstwa, które nie wykazują zainteresowania taką sytuacją i jest ich stosunkowo dużo, bo aż 83 (18%), czyli około 1/5 wszystkich firm – tab. 17.

¹¹⁰ P. Cooke, *Regional innovation systems, clusters, and the knowledge economy*, "Industrial and corporate change" 2001, 10(4), 945-974.

¹¹¹ Opcja „ogółem” znajdująca się w tabelach nie stanowi sumy, ale wskazuje na liczbę respondentów, którzy stanowią grupę badawczą.

Tabela 17. Zainteresowanie osób zarządzających firmą obniżeniem kosztów dostępu do zasobów

<i>Czy zarządzający są zainteresowani obniżeniem kosztów dostępu do zasobów?</i>	Częstość	Procent
Tak	349	77
Nie	83	18
Trudno powiedzieć	16	3
Ogółem	448	100.0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Poziom zainteresowania obniżeniem kosztów dostępu do zasobów zmniejsza się, gdy pada pytanie związane z takim dążeniem, ale poprzez współdziałanie z inną firmą. O ile wcześniej 77% firm było zainteresowanych obniżeniem kosztów w dostępie do zasobów, to gdy wskazuje się na potrzebę współdziałania w tym zakresie, zainteresowanie słabnie i już tylko 47% firm chce obniżyć koszty dostępu do zasobów. Automatycznie zwiększa się brak zainteresowania wskazaną sytuacją, w porównaniu z powyższą opcją, i 38% firm nie jest zainteresowanych obniżeniem kosztów dostępu do zasobów we współdziałaniu z innymi firmami – tab. 18. Wskazuje to na duże dążenie do autonomii i niechęć zarządzających do wiązania się z innymi przedsiębiorstwami, gdy nie ma wyraźnej lub zalecanej potrzeby (np. wynikającej z umowy kooperacji).

Tabela 18. Zainteresowanie osób zarządzających firmą obniżeniem kosztów dostępu do zasobów w efekcie współdziałania z inną firmą/innymi firmami

<i>Czy zarządzający są zainteresowani obniżeniem kosztów dostępu do zasobów w efekcie współdziałania z inną firmą/innymi firmami?</i>	Częstość	Procent
Tak	212	47
Nie	171	38
Trudno powiedzieć	65	14
Ogółem	448	100.0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W odniesieniu do powyższego interesujące są kolejne wskazania, ukazujące, że mimo słabej znajomości koncepcji klastra, mimo słabej chęci do współdziałania, aby obniżyć koszty – firmy (55.1%) biorą pod uwagę możliwości współdziałania w ogóle. Jednak 27.5% firm nie chce współdziałania (rozpatrywanego ogólnie lub celowo). Spory odsetek firm (17.4%), czyli aż 78 firm, nie ma zdania na ten temat (tab. 19).

Tabela 19. Rozpatrywanie możliwości współdziałania z inną firmą/firmami

<i>Czy współdziałanie z inną firmą / innymi firmami i jest brane pod uwagę przez zarządzających?</i>	Częstość	Procent
Tak	247	55.1
Nie	123	27.5
Trudno powiedzieć	78	17.4
Ogółem	448	100.0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Zarządzający w większości (66 firm – 14.1%) mają obojętny stosunek do klastrów i taka postawa przeważa wśród ankietowanych firm. Jedynie 19 firm, tj. 4.2%, wyraża się na temat klastrów pozytywnie, a 2.7% firm – zdecydowanie negatywnie (tab. 20). Wskazania odpowiedzi na pytanie *Jak zarządzający postrzegają klastry* dotyczyły tylko części ankietowanych, tj. 22.6% wszystkich firm (104 firm), co stanowi około ¼ całej badanej populacji, zatem zdecydowana większość badanych nie udzieliła odpowiedzi.

Tabela 20. Postrzeganie klastrów przez osoby zarządzające firmą

<i>Jak zarządzający postrzegają klastry?</i>	Częstość	Procent
Pozytywnie	19	4.2
Negatywnie	12	2.7
Ani pozytywnie, ani negatywnie	66	14.1
Trudno powiedzieć	7	1.6
Ogółem	448	100.0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Spotkaniami propagującymi klastry jest zainteresowanych jedynie 6.7% przedsiębiorców z FR, a 14.7% ma do tego stosunek zdecydowanie negatywny. Kilka firm (8 firm – 1.8%) nie określa zdecydowanie swojej postawy w kwestii zainteresowania spotkaniami propagującymi klastry – tabela 21. Tak jak w przypadku powyższym, tylko około ¼ badanej populacji udzieliło odpowiedzi na ten temat.

Tabela 21. Zainteresowanie spotkaniami propagującymi klastry

<i>Czy zarządzający wyrażają zainteresowanie spotkaniami propagującymi klastry?</i>	Częstość	Procent
Tak	30	6.7
Nie	66	14.7
Trudno powiedzieć	8	1.8
Ogółem	448	100.0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Analizując zachowania FR i dążenia do pewnych postaw oraz stanów możliwych do zaobserwowania w przedsiębiorstwach (tab. 22), wskazano te, które są ważne z punktu widzenia klastrowania. Poszczególne oceny oznaczały: 1 – brak znaczenia; 2 – słabe znaczenie; 3 – średnie znaczenie; 4 – duże znaczenie; 5 – bardzo duże znaczenie.

Z analizy wynika, że aż 75% badanych firm najwyżej (5 pkt) ceni sobie samodzielność i autonomię funkcjonowania (75%), w drugiej kolejności – 31,5% firm ocenia jako bardzo ważne „rozwijanie umiejętności i podnoszenie kwalifikacji zatrudnionych”. Dla 27.9% firm ważne jest uzyskanie dofinansowania od władz lokalnych i ze źródeł zewnętrznych (26.6%) oraz poprawa wizerunku rynkowego (27.5%).

Zdecydowanie najbardziej bez znaczenia jest wpływ na strategię regionu (38.4%), transfer siły roboczej (37.9%), współpraca z ośrodkami naukowymi i badawczymi (35.5%), korzystanie ze wspólnej infrastruktury (35.0%), wspólna realizacja projektów badawczych (33.3%), również oszczędności związane z transportem (26.3%) i presja na innowacyjność (23.4%) – tab. 22.

Tabela 22. Znaczenie dla firmy elementów ważnych z punktu widzenia klastrowania

	W jakim zakresie wymienione poniżej elementy są ważne dla Pani/Pana firmy?	Częstość						Procent					
		1	2	3	4	5	trudno powiedzieć	1	2	3	4	5	trudno powiedzieć
a	Samo-dzielność i autonomia funkcjonowania	5	2	16	87	338		1.1	0.4	3.6	19.4	75.0	
b	Możliwość wchodzenia w powiązania z innymi przedsiębiorstwami (współdziałanie)	37	41	157	154	56	1	8.3	9.2	35.0	34.4	12.5	0.2
c	Partnerstwo	26	34	128	177	80	2	5.8	7.6	28.6	39.5	17.9	0.4
d	Dostęp do nowych technologii	16	54	135	130	113		3.6	12.1	30.1	29.0	25.2	

e	Współpraca z ośrodkami naukowymi i badawczymi	159	101	83	52	45	2	35.5	22.5	18.5	11.6	10.0	0.4
f	Rozwijanie umiejętności i podnoszenie kwalifikacji zatrudnionych	9	5	84	201	141	1	2.0	1.1	18.8	44.9	31.5	0.2
g	Wspólna promocja	33	38	99	174	96	2	7.4	8.5	22.1	3.8	21.4	0.4
h	Wspólna realizacja projektów badawczo-rozwojowych	149	94	91	54	41	3	33.3	21.0	20.3	12.1	9.2	0.7
i	Wspólna realizacja projektów o charakterze komercyjnym	77	70	126	107	56	2	17.2	15.6	28.1	23.9	12.5	0.4
j	Wspólne doradztwo finansowe i prawne	93	75	149	65	53	4	20.8	16.7	33.3	14.5	11.8	0.9
k	Wspólna kultura współpracy oparta na zaufaniu	64	53	114	112	98	3	14.3	11.8	25.4	25.0	21.9	0.7
l	Poprawa wizerunku rynkowego	32	29	89	171	123	1	7.1	6.5	19.9	38.2	27.5	0.2
m	Wpływ na strategię rozwoju regionu	172	72	67	67	60	5	38.4	16.1	15.0	15.0	13.4	1.1
n	Oszczędności związane z transportem	118	38	100	87	91	3	26.3	8.5	22.3	19.4	20.3	0.7
o	Transfer siły roboczej	170	32	90	78	59	2	37.9	7.1	20.1	17.4	13.2	0.4

p	Korzystanie ze wspólnej infrastruktury	157	55	82	84	56	4	35.0	12.3	18.3	18.8	12.5	0.9
q	Większa presja na innowacyjność	105	88	114	75	55	5	23.4	19.6	25.4	16.7	12.3	1.1
r	Możliwość uzyskania dofinansowania od władz lokalnych	83	15	75	136	125	8	18.5	3.3	16.7	30.4	27.9	1.8
s	Możliwość uzyskania dofinansowania z innych źródeł zewnętrznych	77	24	86	127	119	8	17.2	5.4	19.2	28.3	26.6	1.8

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Oceniając uwarunkowania funkcjonowania firm rodzinnych, wskazano zestaw cech opisujących te uwarunkowania, które mają różny poziom znaczenia dla FR, od „nie występuje” – 1 pkt, po „bardzo wysoki poziom” – 5 pkt. Najwięcej firm, wskazując na bardzo wysoki poziom uwarunkowań (5 pkt), podaje bliskość kluczowych klientów (26.6%). W drugiej kolejności pojawia się rola tradycji rodzinnych (25.9%), następnie dostęp do rynku w ogóle (19.2%), bliskość strategicznych rywali (18.5%). Natomiast najniższy poziom uwarunkowań związany z ich nieistotnym wpływem (1 pkt) na FR odnosi się do korzystania ze wsparcia organów administracji terenowej (38.6%) i bliskości innych organizacji wspierających biznes (37.7%). Dostępność zasobów, zaplecze edukacyjne, dostępność siły roboczej, korzystanie z transferu wiedzy ma dla firm dostateczne znaczenie (3 pkt – średni poziom wpływu), lub ma znaczenie na poziomie wysokim (4 pkt), jak ma to miejsce w przypadku bliskości kluczowych klientów (48.7%). Kilka firm (od 2 do 9) nie potrafi określić swojego zdania w zakresie badanego tematu – tab. 23.

Tabela 23. Ocena uwarunkowań funkcjonowania firm rodzinnych

	<i>Jaki jest zakres wymienionych uwarunkowań dla Waszej firmy na terenie województwa/regionu?</i>	Częstość						Procent					
		1	2	3	4	5	trudno powiedzieć	1	2	3	4	5	trudno powiedzieć
a	Dostęp do rynku zbytu w ogóle	23	10	109	203	86	6	5.1	2.2	24.3	45.3	19.2	1.3
b	Bliskość kluczowych klientów	20	15	63	218	119	4	4.5	3.3	14.1	48.7	26.6	0.9
c	Dostępność siły roboczej	28	65	187	95	55	3	6.3	14.5	41.7	21.2	12.3	0.7
d	Zaplecze edukacyjne – szkoły, uczelnie	24	40	23	8	59	6	5.4	8.9	49.8	17.9	13.3	1.3
e	Dostępność tanich zasobów	38	46	237	71	35	8	8.5	10.3	52.9	15.8	7.8	1.8
f	Dostępność specyficznych zasobów	43	35	136	179	33	9	9.6	7.8	30.4	40.0	7.4	2.0
g	Bliskość strategicznych rywali	23	24	104	19	83	5	5.1	5.4	23.2	43.8	18.5	1.1
h	Korzystanie z transferu wiedzy	29	61	175	119	48	5	6.5	13.6	39.1	26.6	10.7	1.1
i	Korzystanie z tradycji rodzinnych	50	27	64	174	116	8	11.2	6.0	14.3	38.8	25.9	1.8
j	Korzystanie z doświadczeń historycznych	55	38	85	181	72	7	12.3	8.5	19.0	40.4	16.1	1.6
k	Korzystanie z bliskości dostawców	29	25	104	208	65	4	6.5	5.6	23.2	46.4	14.5	0.9
l	Korzystanie z bliskości innych podmiotów rynkowych	25	27	127	200	58	2	5.6	6.0	28.3	44.6	12.9	0.4
m	Korzystanie z bliskości innych organizacji wspierających biznes (np. agencje rozwoju przedsiębiorczości, agencje rozwoju regionalnego itp.)	169	49	98	80	41	3	37.7	10.9	21.9	17.9	9.2	0.7

n	Korzystanie ze wsparcia organów administracji terenowej	173	64	100	59	40	2	38.6	14.3	22.3	13.2	8.9	0.4
---	---	-----	----	-----	----	----	---	------	------	------	------	-----	-----

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Dotychczasowe kontakty z innymi firmami związane są głównie z wymianą informacji (59.2%), ze wspólną sprzedażą (42.2%), ewentualnie wspólnymi projektami (24.6%). Prawie wszystkie firmy (94.9%) nie są zaangażowane w inkubatory/start-upy, a także nie podejmują współpracy na gruncie badań rynkowych (90.45%), nie prowadzą wspólnych seminariów, wystaw (86.4%) i nie zajmują się łączoną produkcją (88.4%). Kilka firm, podobnie jak w powyższych przypadkach, nie ma zdania na podjęty temat – tab. 24.

Tabela 24. Rodzaje kontaktów FR z innymi firmami

	<i>Dotychczasowe kontakty z innymi firmami to:</i>	Częstość			Procent		
		Tak	Nie	Trudno powiedzieć	Tak	Nie	Trudno powiedzieć
a	Współpraca na gruncie badań	38	405	2	8.5	90.4	0.4
b	Wspólne projekty	110	334	1	24.6	74.6	0.2
c	Inicjatywy ekonomiczne	63	375	4	14.1	83.7	0.9
d	Powiązania nieformalne	184	256	4	41.1	57.1	0.9
e	Inkubatory/start-upy	18	425	1	4.0	94.9	0.2
f	Wymiana informacji	265	178	2	59.2	39.7	0.4
g	Wspólna sprzedaż	189	253	2	42.2	56.5	0.4
h	Wspólny marketing	106	336	2	23.7	75.0	0.4
i	Organizowanie seminariów, wystaw	58	387	1	12.9	86.4	0.2
j	Łączona produkcja	40	396	1	8.9	88.4	0.2

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Prowadzenie biznesu rodzinnego w większości przypadków (64.5%) nie ogranicza ani nie stymuluje kontaktów z innymi firmami. „Ogranicza trochę” w przypadku 11.8% badanych, a „stymuluje trochę” w przypadku 12.1% badanych. Tylko w 0.2% biznes rodzinny uniemożliwia kontakty z innymi firmami, a bardzo stymuluje w 6.95% przypadków. Część firm (3.6% – 16 firm) nie potrafiło się na ten temat wypowiedzieć – tab. 25.

Tabela 25. Wpływ prowadzenia biznesu rodzinnego na kontakty z innymi firmami

<i>Jak w Pani/Pana opinii prowadzenie biznesu rodzinnego wpływa na kontakty z innymi firmami?</i>	Częstość	Procent
uniemożliwia	1	0.2
ogranicza bardzo	4	0.9
ogranicza trochę	53	11.8
ani nie ogranicza ani nie stymuluje	289	64.5
stymuluje trochę	54	12.1
stymuluje bardzo	31	6.9
trudno powiedzieć	16	3.6
Ogółem	448	100.0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W efekcie badań stwierdzono, że 45% firm deklaruje udział w rynku mniejszy niż 25%. Udział w rynku na poziomie około 50% deklaruje 26.1% badanych firm, a mniej niż 5% udziału w rynku ma 21% firm. Monopolistów jest pięciu (1.1%), a nie potrafi się wypowiedzieć 1.6% firm – tab. 26.

Tabela 26. Ocena siły konkurencji na rynku, na którym działa firma

<i>Wspomniał/a Pan/i, że Wasza firma działa na rynku B. Jak ocenia Pan/i siłę konkurencji na rynku (na którym działacie)?</i>	Częstość	Procent
nie mamy konkurencji (badana firma nie konkuruje z nikim – są monopolistą)	5	1.1
jest niewielka konkurencja (badana firma ma udział w rynku pow. 75%)	23	5.1
jest średnia konkurencja (badana firma ma udział w rynku ok. 50%)	117	26.1
jest duża konkurencja (badana firma ma udział w rynku mniejszy niż 25%)	202	45.1
jest bardzo duża konkurencja (badana firma ma udział w rynku mniejszy niż 5%)	94	21.0
trudno powiedzieć	7	1.6
Ogółem	448	100.0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Badając poziom komunikacji zarządzających FR z innymi FR, stwierdzono, że 72.8% zarządzających zna z imienia i nazwiska konkurenta na rynku w tej samej branży. Część respondentów (24.3%) nie ma takiej znajomości, a tylko jedna firma nie potrafi się na ten temat wypowiedzieć – tab. 27.

Tabela 27. Znajomość właścicieli firm konkurencyjnych

<i>Czy zna Pan/i z imienia i nazwiska właścicieli firm konkurencyjnych działających w na rynku _B_ w tej samej branży?</i>	Częstość	Procent
Tak	326	72.8
Nie	109	24.3
Trudno powiedzieć	1	0.2
Ogółem	448	100.0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Doświadczenie z klastrami ma tylko 16 firm, tj. 3.6% z grupy badanych. Brak doświadczenia deklaruje 18.5% firm, a 1,1% firm deklaruje brak wiedzy w tym zakresie. Należy zauważyć, że na to pytanie odpowiedziała grupa 104 przedsiębiorców – tab. 28.

Tabela 28. Posiadanie doświadczenia dotyczącego klastrów

<i>Czy Pani/Pana firma ma jakieś doświadczenie dotyczące klastrów?</i>	Częstość	Procent
Tak	16	3.6
Nie	83	18.5
Nie wiem	5	1.1
Ogółem	448	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Najczęściej wskazywane obszary współpracy z innymi firmami związane są z wymianą wiedzy i informacji (59.4%), handlem (47.8%), promocją (35.3%) i usługami (33.7%). Najrzadziej wskazywanym obszarem współpracy są badania (6.5% firm), zasoby finansowe (7.8%), inwestycje (10.0%), badania rynku (10.3%) i wirtualizacja działalności (10.5%). Kilka firm (do 5 firm) nie potrafiło się wypowiedzieć na zadane pytanie – tab. 29.

Tabela 29. Obszary, w jakich firma podjęła współpracę/współdziałanie z innymi firmami

	<i>Proszę dokończyć zdanie: „Obszary, w jakich firma podjęła współpracę/współdziałanie z innymi firmami, to...”</i>	Częstość			Procent		
		Tak	Nie	Trudno powiedzieć	Tak	Nie	Trudno powiedzieć
a	Produkcja	57	382	1	12.7	85.3	0.2
b	Usługi	151	293	1	33.7	65.4	0.2
c	Handel	214	230	1	47.8	51.3	0.2
d	Badania	29	414	1	6.5	92.4	0.2
e	Wymiana wiedzy i informacji	266	178	1	59.4	39.7	0.2
f	Szkolenia	101	341	2	22.5	76.1	0.4

g	Działania innowacyjne	60	383	2	13.4	85.5	0.4
h	Promocja	158	286	1	35.3	63.8	0.2
i	Dystrybucja	97	346	2	21.7	77.2	0.4
j	Ceny	71	369	5	15.8	82.4	1.1
k	Badania rynku	46	396	2	10.3	88.4	0.4
l	Wirtualizacja działalności	47	395	3	10.5	88.2	0.7
m	Zasoby ludzkie	58	383	4	12.9	85.5	0.9
n	Zasoby finansowe	35	407	3	7.8	90.8	0.7
o	Inwestycje – współfinansowanie inwestycji	45	397	3	10.0	88.6	0.7

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Na 101 firm, które odpowiedziały na pytanie, czy działają w klastrze, tylko 6 (1.3% z pełnej grupy badawczej) przedstawiło odpowiedź twierdzącą, a 21.2%, tj. 95 firm, dało odpowiedź przeczącą. Trzy firmy (0.7%) nie miały zdania w tym zakresie – tab. 30.

Tabela 30. Firmy działające w klastrze

<i>Czy Pana/i firma już działa w klastrze?</i>	Częstość	Procent
Tak	6	1.3
Nie	95	21.2
nie wiem	3	0.7
Ogółem	448	100.0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Spośród 6 firm będących w klastrze 5 jest członkiem, a jedna jest przedstawicielem innego organu klastra – tabela 31.

Tabela 31. Rodzaj uczestnictwa w klastrze

<i>We wspomnianym klastrze Pana/i firma jest:</i>	Częstość	Procent
Członkiem	5	1.1
Przedstawicielem innego organu klastra	1	0.2
Ogółem	448	100.0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

31 firm, tj. 6.9%, posiada jakieś doświadczenie udziału w sieciach, są to głównie łańcuchy dostaw (11 firm – 2.5%), w aliansach strategicznych (3 firmy – 0.7%), w innych sieciach (15 firm 3.3%) i powiązaniach franchisingowych (2 firmy – 0.4%) – tab. 32-33.

Spśród wszystkich badanych firm aż 394 firmy (87.9%) nie ma doświadczenia z udziału w sieciach w ogóle, a jedna firma (0.2%) nie potrafi się na ten temat wypowiedzieć – tab. 32.

Tabela 32. Posiadanie przez firmę doświadczenia udziału w sieciach przedsiębiorstw

<i>Czy Pana/i firma posiada doświadczenia udziału w sieciach przedsiębiorstw?</i>	Częstość	Procent
Tak	31	6.9
Nie	394	87.9
Nie wiem	18	4.0
Ogółem	448	100.0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Tabela 33. Rodzaj uczestnictwa firmy w sieciach

<i>We wspomnianej sieci Pana/i firma jest członkiem...</i>	Częstość	Procent
Aliansu strategicznego	3	0.7
Łańcucha dostaw	11	2.5
Powiązań franchisingowych	2	0.4
Innego układu sieciowego	15	3.3
Ogółem	448	100.0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W dalszej części respondenci dokonali oceny przyczyn niepowodzeń klastrów przy zastosowaniu skali 1-5¹¹². Zdaniem FR przyczyny niepowodzeń klastrów dotyczą najczęściej tego, że nie ma przekonania do koncepcji – tak uważają przedstawiciele 23 firm (5.1%), wskazując ten czynnik jako bardzo istotny (5 pkt) – tab. 34.

¹¹² gdzie: 1 – bez znaczenia [całkowicie nieistotne]; 2 – mało istotne; 3 – średnio istotne; 4 – istotne; 5 – bardzo istotne.

Tabela 34. Ocena przyczyn niepowodzeń klastrów

	<i>Proszę dokonać oceny poniżej wskazanych przyczyn niepowodzenia klastrów, jakie najczęściej wskazują zarządzający firmami</i>	Częstość						Procent					
		1	2	3	4	5	trudno powiedzieć	1	2	3	4	5	trudno powiedzieć
a	Stymulowanie odgórne	5	2	8	14	21	50	1.1	0.4	1.8	3.1	4.7	11.2
b	Brak przekonania do koncepcji	3	1	7	18	23	48	0.7	0.2	1.6	4.0	5.1	10.7
c	Brak/ograniczenie środków finansowych	4	4	14	14	11	52	0.9	0.9	3.1	3.1	2.5	11.6
d	Brak odpowiedniej kadry	7		9	23	11	50	1.6		2.0	5.1	2.5	11.2
e	M mało informacji	5	2	12	17	13	51	1.1	0.4	2.7	3.8	2.9	11.4
f	Niedobory w zasobach materialnych	4	4	15	15	8	53	0.9	0.9	3.3	3.3	1.8	11.8
g	Słabe zainteresowanie władzy regionalnej	3	6	13	10	14	53	0.7	1.3	2.9	2.2	3.1	11.8
h	Niesformalizowanie działań	5	8	14	10	8	54	1.1	1.8	3.1	2.2	1.8	12.1
i	M ała/słaba dostępność do tzw. „dobrych praktyk”	4	4	14	15	11	50	0.9	0.9	3.1	3.3	2.5	11.2
j	Potraktowanie klastrów jako modę	5	3	8	14	17	52	1.1	0.7	1.8	3.1	3.8	11.6
k	Uwarunkowania kulturowe	3	3	20	12	10	51	0.7	0.7	4.5	2.7	2.2	11.4
l	Brak nawyków wspólnotowego działania	2	3	10	18	16	51	0.4	0.7	2.2	4.0	3.6	11.4
m	Niechęć do dzielenia się	4	3	7	16	17	3	0.9	0.7	1.6	3.6	3.8	11.8
n	Bariery mentalne zarządzających	4	4	1	14	14	52	0.9	0.9	2.5	3.1	3.1	11.6
o	Bariery komunikacyjne	1	6	15	13	12	52	0.2	1.3	3.3	2.9	2.7	11.6

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W dalszej kolejności wymienia się stymulowanie odgórne (21 firm – 4.7%), powstawanie klastrów w związku z modą i niechęć do dzielenia się (po 17 firm – 3.8%). Jako czynnik ważny (4 pkt) uznaje się: brak odpowiedniej kadry (23 firmy – 5.1%), brak nawyków wspólnotowego działania (18 firm – 4%). Liczna grupa przedsiębiorców (około 50 firm) zdecydowała się na odpowiedź „trudno powiedzieć”.

Analizując czynniki sprzyjające sukcesowi klastra, można zauważyć¹¹³, że ten temat podjęło 101 firm, z czego około 50 nie potrafiło się wypowiedzieć na zadany temat. Druga część respondentów (50) zdecydowała, że bardzo wysoki wpływ na sukces (5 pkt) ma przede wszystkim dostęp do rynków (24 firmy – 5.4%), technologie innowacyjne (22 firmy – 4.9%), przedsiębiorczość firm (21 firm – 4.7%), a w dalszej kolejności sukcesowi klastra sprzyja dostęp do usług wspierających biznes i dostęp do informacji (po 19 firm – 4.2%). W opinii przedsiębiorców bez wpływu na sukces (1 pkt) są przede wszystkim tradycje rodzinne i historyczne uwarunkowania (1.3% – 6 firm). Stosunkowo mało firm (do 6) zdecydowało się podjąć wskazanie za 1 pkt lub 2 pkt. Pozostali koncentrowali się na pokazaniu wpływu wymienionych czynników jako ważnych (koncentracja ocen w przedziale <3pkt;5pkt> – tab. 35).

Tabela 35. Czynniki uznane przez firmę za sprzyjające sukcesowi w zakresie rozwoju klastra

	<i>Jakie czynniki Pani/ Pana firma uznaje za sprzyjające sukcesowi w zakresie rozwoju klastra</i>	Częstość						Procent					
		1	2	3	4	5	trudno powiedzieć	1	2	3	4	5	trudno powiedzieć
a	Technologie innowacyjne	2	1	9	13	22	54	0.4	0.2	2.0	2.9	4.9	12.1
b	Infrastrukturę	3		7	22	13	56	0.7		1.6	4.9	2.9	12.5
c	Przedsiębiorczość firm	2		6	18	21	54	0.4		1.3	4.0	4.7	12.1
d	Usługi specjalistyczne	3	1	5	22	16	54	0.7	0.2	1.1	4.9	3.6	12.1
e	Dostęp do usług wspierających biznes	3	1	9	15	19	54	0.7	0.2	2.0	3.3	4.2	12.1
f	Dostęp do informacji	2		3	25	19	52	0.4		0.7	5.6	4.2	11.6
g	Silne przywództwo	1	3	11	20	13	53	0.2	0.7	2.5	4.5	2.9	11.8
h	Zewnętrzne wpływy ekonomiczne	1		14	19	11	55	0.2		3.1	4.2	2.5	12.3
i	Ograniczenie uprzedzeń – zmiany w mentalności zarządzających	2	3	11	18	12	54	0.4	0.7	2.5	4.0	2.7	12.1
j	Partnerstwo podmiotów	1	2	10	23	12	53	0.2	0.4	2.2	5.1	2.7	11.8
k	Kapitał ludzki	1	1	10	22	13	54	0.2	0.2	2.2	4.9	2.9	12.1
l	Obecność dużych firm	3	1	16	15	11	54	0.7	0.2	3.6	3.3	2.5	11.6
m	Dostęp do źródeł finansowania	1	2	6	20	18	54	0.2	0.4	1.3	4.5	4.0	12.1
n	Dostęp do rynków	1	1	7	15	24	52	0.2	0.2	1.6	3.3	5.4	11.4

¹¹³ Skala: 1 – brak wpływu na sukces; 2 – słaby wpływ na sukces; 3 – średni wpływ na sukces; 4 – wysoki wpływ na sukces; 5 – bardzo wysoki wpływ na sukces.

o	Konkurencja	2	1	9	17	17	54	0.4	0.2	2.0	3.8	3.8	12.1
p	Komunikacja	1		17	15	14	54	0.2		3.8	3.3	3.1	12.1
q	Aspekty wirtualne/IT	2	4	15	15	9	54	0.4	0.9	3.3	3.3	2.0	12.1
r	Tradycje rodzinne/ historyczne	6	5	13	10	11	55	1.3	1.1	2.9	2.2	2.5	12.3

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Większość respondentów, tzn. 58.9%, uznaje swoją firmę za średnio rozwiniętą, a 29.5% ukazuje własną firmę jako dobrze rozwiniętą. Mało rozwinięta, to firma określona w ten sposób przez 9.2% zarządzających; wypowiedzieć się w tej kwestii nie potrafiło 2.5% respondentów – tab. 36.

Tabela 36. Ocena stanu własnej firmy w kontekście rozwoju

<i>Proszę teraz o dokończenie zdania: „Firma przeze mnie zarządzana jest...</i>	Częstość	Procent
Dobrze rozwinięta	132	29.5
Średnio rozwinięta	264	58.9
Mało rozwinięta	41	9.2
Trudno powiedzieć	11	2.5
Ogółem	448	100.0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Ponad połowa badanych firm (276 – 61.6%) uznaje swoją firmę za średnio innowacyjną. Wysoce innowacyjną jest własna firma dla 12.1% zarządzających, tj. 54 przedsiębiorców. Mało innowacyjną jest firma dla 21.9% przedsiębiorców – 98 firm. Na temat poziomu innowacyjności własnej firmy nie miało zadania 20 przedsiębiorców, tj. 4.5% firm – tab. 37.

Tabela 37. Ocena stanu własnej firmy w kontekście innowacyjności

<i>Proszę teraz o dokończenie zdania: „Firma przeze mnie zarządzana jest...</i>	Częstość	Procent
Wysoce innowacyjną	54	12.1
Średnio innowacyjną	276	61.6
Mało innowacyjną	98	21.9
Trudno powiedzieć	20	4.5
Ogółem	448	100.0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Przedsiębiorcy, w większości przypadków (394 firmy – 87.9%) nie uważają, że ich firma jest zakorzeniona w konkretnej gałęzi aktywności gospodarczej. Tylko 31 firm daje odpowiedź twierdzącą (6.9%). Kilkanaście firm (18 – 4.0%) nie ma zdania na temat, jak jest zakorzeniona ich firma w konkretnej gałęzi gospodarczej – tab. 38.

Tabela 38. „Zakorzenienie” firmy w konkretnej gałęzi aktywności gospodarczej

<i>Czy uważa Pan/i, że Wasza firma jest zakorzeniona w konkretnej gałęzi aktywności gospodarczej?</i>	Częstość	Procent
Tak	31	6.9
Nie	394	87.9
Trudno powiedzieć	18	4.0
Ogółem	448	100.0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Przedsiębiorcy uznają własną firmę jako mocno konkurującą w danej branży – dostrzegą to 350 firm – 78.1%. Własną firmę jako słabo konkurującą oceniają 33 firmy, tj. 7.4% wszystkich badanych podmiotów. Problem z wypowiedzeniem się na temat konkurencyjności własnej firmy ma 65 firm, tj. 14.5 % – tab. 39.

Tabela 39. Ocena stanu własnej firmy w kontekście konkurencyjności

<i>Proszę teraz o dokończenie zdania: „Uważam naszą firmę za...”</i>	Częstość	Procent
Mocno konkurującą w danej branży	350	78.1
Słabo konkurującą w danej branży	33	7.4
Trudno powiedzieć	65	14.5
Ogółem	448	100.0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Oceniając funkcjonowanie firmy w oparciu o długoterminowe porozumienia, stwierdzono, że w 254 przypadkach, czyli w 52.2%, potwierdzono działania firmy w oparciu o długoterminowe porozumienia. W 167 przypadkach (37.3%) brak takich porozumień. Nie wie nic na taki temat 47 respondentów, tj. 10.5% firm – tab. 40.

Tabela 40. Ocena stanu własnej firmy w kontekście długoterminowych porozumień

<i>Proszę teraz o dokończenie zdania: „Firma przeze mnie zarządzana jest firmą...”</i>	Częstość	Procent
Funkcjonującą w oparciu o długoterminowe porozumienia	234	52.2
Funkcjonującą w oparciu o krótkoterminowe porozumienia	167	37.3
Trudno powiedzieć	47	10.5
Ogółem	448	100.0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Większość z badanych firm – 71.2%, czyli 319 firm, opisuje własną strukturę jako spłaszczoną o szczytkowej hierarchii. 107 firm (23.9%) określa swoją firmę jako hierarchiczną, a 4.9% przedstawicieli firm (22 podmioty) stwierdza, że „trudno powiedzieć” – tab. 41.

Tabela 41. Ocena stanu własnej firmy w kontekście struktury organizacyjnej

<i>Proszę teraz o dokończenie zdania: „Firma przeze mnie zarządzana jest firmą...”</i>	Częstość	Procent
Hierarchiczną	107	23.9
Płaską, tzn. o szczytkowej hierarchii	319	71.2
Trudno powiedzieć	22	4.9
Ogółem	448	100.0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Oceniając¹¹⁴ działania władzy publicznej na rzecz klastrów, stwierdza się, że bardzo wysoki poziom działań (5 pkt) i wysoki poziom działań (4 pkt) zaobserwowali respondenci w odniesieniu do zastosowania tarcz osłonowych, następnie – w obniżeniu stawek podatkowych na działalność inwestycyjną, jak też pozainwestycyjną. Większość ocen koncentruje się na ocenie dostatecznej, tj. wskazaniu średniego poziomu działań (3 pkt). Dotyczy to zapewnienia infrastruktury, ułatwienia współpracy z firmami i ułatwiania wymiany informacji. Takie spostrzeżenia wykazuje około połowa respondentów (około 50 firm spośród 101), podczas gdy druga połowa odnosi się do badanego tematu niejednoznacznie – „trudno powiedzieć” – tab. 42.

¹¹⁴ Skala: 1 – nie zauważam działań; 2 – niedostateczne działania; 3 – średni poziom działań; 4 – wysoki poziom działań; 5 – bardzo wysoki poziom działań.

Tabela 42. Działania władzy publicznej na rzecz klastrów

	<i>Oceń działania władzy publicznej na rzecz klastrów</i>	Częstość						Procent					
		1	2	3	4	5	trudno powiedzieć	1	2	3	4	5	trudno powiedzieć
a	Organizacja imprez publicznych	17	6	10	2	2	59	3.8	1.3	2.2	0.4	0.4	13.2
b	Poprawa reputacji klastrów	15	9	10	1	2	61	3.3	2.0	2.2	0.2	0.4	13.6
c	Ułatwienie wymiany informacji	11	18	12	6	1	60	2.5	1.8	2.7	1.3	0.2	13.4
d	Bezpośrednie finansowe wsparcie wybranych projektów	13	5	11	7	1	61	2.9	1.1	2.5	1.6	0.2	13.6
e	Ułatwienie współpracy z administracją publiczną i uczelniami	13	6	8	5	1	65	2.9	1.3	1.8	1.1	0.2	14.5
f	Ułatwienie współpracy z firmami	10	6	15	3	2	61	2.2	1.3	3.3	0.7	0.4	13.8
g	Uproszczenie procedur administracyjnych, ułatwienie kontaktów międzynarodowych z innymi klastrami i ich członkami	17	4	9	5	1	62	3.8	0.9	2.0	1.1	0.2	13.8
h	Zapewnienie infrastruktury	13	3	17	5	1	57	2.9	0.7	3.8	1.1	0.2	12.7
i	Wspieranie lokalnych inkubatorów przedsiębiorczości	8	9	8	10	1	62	1.8	2.0	1.8	2.2	0.2	13.8
j	Obniżenie stawek podatkowych na działalność innowacyjną	10	6	10	11	3	58	2.2	1.3	2.2	2.5	0.7	12.9
k	Obniżenie pozostałych stawek podatkowych, poza działalnością innowacyjną	12	7	8	10	3	58	2.7	1.6	1.8	2.2	0.7	12.9
l	Tarcze osłonowe (np. antycovidowa)	9	4	8	13	5	59	2.0	0.9	1.8	2.9	1.1	13.2

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Zatem z powyższego wynika, że:

1. Większość firm rodzinnych nie zna koncepcji klastra (doświadczenie z klastrami ma tylko 16 firm, 6 aktywnie działa w klastrze), w większości firmy mają obojętny stosunek do klastrów, są zainteresowane obniżaniem kosztów dostępu do zasobów, ale gdy wskazuje się na potrzebę współdziałania w tym zakresie, to ich zainteresowanie słabnie; mocno zastanawia, że aż dla 1/5 firm rodzinnych nie jest ważny niski koszt dostępu do zasobów.

2. Wśród firm rodzinnych występuje, w większości, spłaszczenie struktur; stwierdzono duże dążenie do autonomii i niechęć zarządzających do wiązania się z innymi przedsiębiorstwami, gdy nie ma wyraźnej lub zalecanej potrzeby (np. wynikającej z umowy kooperacji), z innymi podmiotami, **głównie w oparciu o długoterminowe porozumienia**.

3. Mimo słabej znajomości koncepcji klastra, mimo słabej chęci do współdziałania z innymi podmiotami głównie w oparciu o długoterminowe porozumienia, aby obniżyć koszty – firmy biorą pod uwagę możliwości współdziałania w ogóle; najczęściej wskazywane obszary współpracy z innymi firmami związane są z wymianą wiedzy i informacji, handlem, promocją i usługami; 31 firm posiada doświadczenie udziału w sieciach, są to głównie łańcuchy dostaw, alianse strategiczne, powiązania franchisingowe.

4. Firmy rodzinne nie są zainteresowane spotkaniami w sprawie klastrów, najwyżej cenią sobie własną autonomię, samodzielność, ale znają z nazwy lub nazwiska swojego konkurenta, nie przywiązują specjalnej wagi do rozwijania umiejętności i podnoszenia kwalifikacji zatrudnionych, jednak ważna jest możliwość uzyskania dofinansowania od władz lokalnych i ze źródeł zewnętrznych oraz poprawa wizerunku rynkowego.

5. Firmy rodzinne raczej nie są zainteresowane wpływem na strategię regionu, transferem siły roboczej czy współpracą z ośrodkami naukowymi i badawczymi oraz korzystaniem ze wspólnej infrastruktury, jak też wspólną realizacją projektów badawczych oraz innowacyjnością.

6. Uwarunkowania funkcjonowania ważne dla firm rodzinnych to bliskość kluczowych klientów, rola tradycji rodzinnych, bliskość strategicznych rywali; nieważne są: wsparcie organów administracji terenowej, korzystanie z bliskości innych organizacji wspierających biznes, dostępność zasobów, dostępność siły roboczej, a korzystanie z bliskości dostawców ma dla firm rodzinnych znaczenie umiarkowane.

7. Dotychczasowe kontakty z innymi firmami związane są głównie z wymianą informacji, ze wspólną sprzedażą, ewentualnie wspólnymi projektami; prawie wszystkie firmy nie są zaangażowane w inkubatory/start-upy, a także nie podejmują współpracy na gruncie badań rynkowych, nie prowadzą wspólnych seminariów, wystaw i nie zajmują się łączoną produkcją.

8. Prowadzenie biznesu rodzinnego w większości przypadków nie ogranicza ani nie stymuluje kontaktów z innymi firmami, a własną firmę postrzegają zarzą-

dzający jako średnio rozwiniętą, średnio innowacyjną, zakorzenioną w konkretnej aktywności gospodarczej, mocno konkurującą w danej branży.

9. Przyczyny niepowodzeń klastrów dotyczą zdaniem firm rodzinnych najczęściej tego, że nie ma przekonania do koncepcji, że klastry często są stymulowane odgórnie, powstają jako przejaw mody, zakładają dzielenie się, a tego nie chcą firmy rodzinne; poza tym nie ma odpowiedniej kadry i nie ma nawyków wspólnotowego działania.

10. Firmy rodzinne uznają, że bardzo wysoki wpływ na sukces ma przede wszystkim dostęp do rynków, technologie innowacyjne, przedsiębiorczość firm, a w dalszej kolejności sukcesowi klastra ma sprzyjać dostęp do usług wspierających biznes i dostęp do informacji.

11. Firmy rodzinne oceniają, że władze publiczne wpływają na klastry głównie przez tarcze osłonowe, obniżanie podatków na inwestycje, ułatwianie przepływu informacji i kontaktów.

12. Mimo zdystansowanego podejścia do klastrów i dążeń firm rodzinnych do zachowania autonomii uznano, że firmom rodzinnym należy wskazywać potrzebę tworzenia klastrów jako drogę wyjścia z izolacji i koncentrowania się na własnej działalności, dla tego celu wskazano prosty algorytm postępowania.

13. Firma rodzinna, będąc uczestnikiem klastra, ma automatycznie duże doświadczenia z klastrem i odwrotnie. Fakt posiadania doświadczeń z klastrem wprost przejawia się uczestnictwem w nim; firmy rodzinne chętniej uczestniczą w spotkaniach na temat klastrów, jeśli już w takowych działają.

14. Poszerzanie wiedzy o klastrze wpływa mocno na sposób postrzegania i zauważania w nim cech, które umykają uwadze, jeśli firmy rodzinne nie dbają o świadomość klastrową. Stwierdzono także, że wybrane czynniki wpływające na sukces klastra (głównie chodzi tu o technologie innowacyjne, usługi specjalistyczne, dostęp do usług wspierających biznes, dostęp do informacji) mają duży wpływ na postrzeganie klastra w rozumieniu jego oceny, jak i zauważania cech charakterystycznych dla tej sieci.

15. Na fakt, że firma działa w klastrze, średni wpływ mają aspekty zawarte w strategii, dotyczące sukcesji, sprzedaży firmy, poziomu zaawansowania wdrożenia strategii sukcesji w danej perspektywie organizacyjnej.

Ostateczny wniosek można skoncentrować na twierdzeniu, że firmy rodzinne samoograniczają możliwości klastrowania, ale mimo izolacji nie wykluczają możliwości wchodzenia w klastry.

ROZDZIAŁ 3

OUTSOURCING JAKO NARZĘDZIE WSPÓŁPRACY W KLASTRACH

3.1. OUTSOURCING JAKO STRATEGIA BIZNESOWA

Outsourcing to praktyka polegająca na delegowaniu pewnych zadań, funkcji, procesów firmy do zewnętrznych dostawców zamiast wykonywania ich wewnętrznie. Jest to często stosowane w celu obniżenia kosztów, zwiększenia efektywności, uzyskania dostępu do specjalistycznej wiedzy *know-how*, dostępu do środków finansowych i innych. Przykłady outsourcingu mogą obejmować obsługę klienta, księgowość, produkcję, IT, badania i rozwój, zarządzanie, organizację, jak i inne. Firmy decydują się na outsourcing z różnych powodów, ale zawsze ważne jest to, aby dobrze zarządzać procesem i wybierać odpowiednich partnerów zewnętrznych, aby osiągnąć zamierzone korzyści¹¹⁵. Outsourcing charakteryzuje się kilkoma istotnymi cechami:

1. Delegacja zadań: polega na przekazaniu określonych funkcji, procesów lub zadań firmie zewnętrznej, zwanej dostawcą usług.
2. Specjalizacja: firmy zewnętrzne często są wyspecjalizowane w wykonywaniu konkretnych zadań lub procesów, co pozwala na uzyskanie lepszej jakości lub wydajności w porównaniu z wewnętrznymi zasobami.
3. Redukcja kosztów: jednym z głównych powodów stosowania outsourcingu jest obniżenie kosztów działalności firmy poprzez wykorzystanie taniej siły roboczej lub specjalistycznej infrastruktury dostępnej u dostawcy usług.
4. Koncentracja na kluczowych obszarach: outsourcing pozwala firmom skupić się na ich podstawowych kompetencjach i działalnościach strategicznych, podczas gdy mniej istotne zadania są realizowane przez zewnętrznych partnerów.
5. Elastyczność: dzięki outsourcingowi firmy mogą łatwiej dostosowywać swoje zasoby do zmieniających się potrzeb rynku poprzez zmianę zakresu lub rodzaju usług świadczonych przez dostawców.
6. Dostęp do ekspertyz: outsourcing umożliwia firmom uzyskanie dostępu do specjalistycznej wiedzy, umiejętności lub technologii, których nie mają wewnętrznie.
7. Ryzyko i kontrola: choć outsourcing może przynieść korzyści, wiąże się również z pewnym ryzykiem, takim jak utrata kontroli nad kluczowymi procesa-

¹¹⁵ L.R. Dominguez, *Outsourcing krok po kroku dla menedżerów*, Wyd. Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2009.

mi lub wrażliwymi danymi. Dlatego ważne jest odpowiednie zarządzanie relacjami z dostawcami i monitorowanie jakości świadczonych usług.

8. Globalizacja: w dobie globalizacji outsourcing często obejmuje współpracę z dostawcami usług z różnych części świata, co może zapewnić dostęp do taniej siły roboczej lub nowych rynków zbytu. Jednak wiąże się to również z wyzwaniami związanymi z różnicami kulturowymi i czasowymi.

9. Rozwój rynku outsourcingowego: rynek outsourcingu dynamicznie się rozwija, oferując coraz szerszy zakres usług, w tym również usługi oparte na nowoczesnych technologiach, takie jak sztuczna inteligencja czy analiza danych.

Z koncepcją outsourcingu blisko związane jest pojęcie „podwykonawstwa” (*subcontracting*), czyli zlecanie innej firmie wykonania części kontraktu właściwego. Podwykonawca to firma, która zaopatruje w potrzebne produkty (dobra lub usługi) inne firmy, wykonując je na jej wyłączne zamówienie. Cechą charakterystyczną podwykonawstwa jest to, że produkt oferowany przez podwykonawcę nie jest dobrem rynkowym, które można zbyć dowolnemu klientowi, a podlega sprzedaży tylko jednemu, określone odbiorcy¹¹⁶.

Wprowadzenie outsourcingu wymaga jednak starannego planowania, oceny korzyści i ryzyka oraz wyboru odpowiednich partnerów zewnętrznych, aby osiągnąć zamierzone cele biznesowe¹¹⁷. O outsourcingu można mówić wtedy, jeżeli spełnione będą następujące kryteria, a mianowicie:

a) Powtarzalność – to możliwość wielokrotnego wykorzystania tego samego: obszaru, funkcji, procesu, produktu, usługi poprzez wydzielenie na zewnątrz organizacji. Wydzielenie powinno się odbywać na podstawie podpisanej przez zlecającego i zleceniobiorcę umowy, zawierającej niezbędne warunki jego realizacji, m.in. terminy, warunki finansowe, kary umowne, czas realizacji usługi, kryteria jakościowe, zastosowane *know-how*, zastosowane materiały i surowce, określenie języka, formy i narzędzi do komunikacji i inne.

b) Podmiot prawny – zleceniodawca to status podmiotu zlecającego. Dopuszczalne są wszystkie rodzaje organizacji. Osoba fizyczna nie może być zleceniodawcą – kreującą projekty outsourcingowe.

c) Pracownicy wykonujący zdefiniowane w kontrakcie zadania przez zleceniobiorcę nie mogą być pracownikami organizacji zlecającej. Wyjątek stanowi *co-sourcing*, w którym to przypadku organizacja zlecająca oprócz funkcji, obszaru, usługi, produktu, procesu, przekazuje w całości lub części przez siebie zatrudnianych pracowników do realizacji u zleceniobiorcy.

¹¹⁶ A. Żur, *Podwykonawstwo w rozwoju przedsiębiorczości*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2000, nr 4.

¹¹⁷ J.K. Smith, *Outsourcing: Understanding the Key Characteristics and Benefits*, „*Journal of Business Management*” 2020, 25(3), 112-128.

d) Cel wydzielenia jest wówczas, gdy zlecający wyznacza sobie cele długoterminowe, które są elementem strategii organizacji. Krótsza perspektywa definiowana outsourcingu może prowadzić do zakłóceń w realizacji projektu. W przypadku zastosowania outsourcingu dla obszarów złożonych, np. obszaru zarządzania, perspektywa nabiera szczególnego znaczenia.

e) Niezależność – podmiot przyjmujący do wykonania produkt, funkcje, obszar, proces lub usługę od zlecającego jest osobnym podmiotem prawnym. Posiada swoją odrębność organizacyjną, prawną, ekonomiczno-finansową. Jest zarządzany przez niezależne od zlecającego kierownictwo. Należy jednakże wskazać, że mogą istnieć zależności własnościowe, np. spółki „córkę”, struktury holdingowe¹¹⁸.

Uwarunkowania dla zastosowania outsourcingu w przedsiębiorstwach mogą być różnorodne i zależą od wielu czynników, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych:

- wysokie koszty operacyjne wewnętrznych procesów mogą skłonić przedsiębiorstwo do zastosowania outsourcingu w celu obniżenia kosztów;
- jeśli firma nie posiada wystarczającej wiedzy lub umiejętności w danej dziedzinie, outsourcing może być rozważany jako sposób na uzyskanie dostępu do specjalistycznej wiedzy i doświadczenia, a jeśli zapotrzebowanie na określone zasoby lub usługi jest zmienne, outsourcing może zapewnić elastyczność poprzez umożliwienie dostosowania się do zmieniających się potrzeb firmy;
- outsourcing może umożliwić firmie skupienie się na kluczowych obszarach biznesowych poprzez delegowanie mniej istotnych zadań lub procesów do zewnętrznych dostawców;
- rozwój globalnej gospodarki może stworzyć możliwości korzystania z taniej siły roboczej lub specjalistycznych zasobów dostępnych na rynkach międzynarodowych;
- outsourcing może pomóc w zmniejszeniu ryzyka związanego z niektórymi procesami lub działaniami poprzez przeniesienie odpowiedzialności na dostawcę usług. Jednak równocześnie może to prowadzić do utraty kontroli nad tymi procesami, co wymaga odpowiedniego zarządzania relacjami z dostawcami;
- dostawcy usług outsourcingowych mogą zapewnić dostęp do najnowszych technologii i innowacji, co może być atrakcyjne dla firm chcących utrzymać się na konkurencyjnym rynku;
- istniejące regulacje prawne lub przepisy mogą wpłynąć na decyzję o stosowaniu outsourcingu, na przykład, jeśli istnieją przepisy dotyczące ochrony danych lub poufności informacji;
- istotne jest, czy na rynku istnieją dostępni i godni zaufania dostawcy usług, którzy mogą sprostać wymaganiom firmy¹¹⁹.

¹¹⁸ J. Foltys, *Outsourcing w przedsiębiorstwach sektora MŚP. Scenariusz aplikacyjny*, Wyd. Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2012.

¹¹⁹ J.B. Quinn, F.G. Hilmer, *Strategic outsourcing*, "Sloan Management Review" 1994, 35(4), 43-55.

Outsourcing jako koncepcja pozwala kreatywnie wykorzystać i kształtować wybrane aspekty kultury dla powodzenia organizacji na wybranym rynku. Outsourcing stwarza przesłanki do eliminacji wybranych barier kulturowych, które mogą wywoływać sytuacje kryzysu (o różnym poziomie i zasięgu) zarówno u zleceniodawcy, jak i zleceniobiorcy¹²⁰.

Udział poszczególnych rodzajów przyczyn dla zastosowania outsourcingu w organizacji skorelowany jest między innymi z:

- a) sektorem, branżą (stosowane technologie, wytwarzane produkty, oferowane usługi, miejsce lokalizacji i inne),
- b) uwarunkowaniami społeczno-kulturowymi,
- c) strukturą demograficzną,
- d) poziomem dochodów grup społecznych, jak i poszczególnych ludzi.

Uwarunkowania budują możliwości dla skutecznie realizowanego procesu outsourcingowego. Sam proces outsourcingu to kompleksowy proces, który polega na przeniesieniu określonych funkcji, procesów lub zadań biznesowych z wewnętrznej struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa do zewnętrznego dostawcy usług. Ten proces może obejmować wiele etapów i wymaga starannej analizy, planowania oraz zarządzania. Poszczególne etapy procesu można przedstawić następująco:

1. Analiza i planowanie: pierwszym krokiem jest dokładna ocena potrzeb i celów organizacji, które mogą być osiągnięte poprzez outsourcing. Następnie należy zidentyfikować konkretne funkcje, procesy lub zadania, które mogą być przeniesione do zewnętrznego dostawcy. Określa się kryteria, które będą decydować o wyborze odpowiedniego dostawcy usług outsourcingowych.

2. Wybór dostawcy: następuje badanie rynku w poszukiwaniu potencjalnych dostawców usług outsourcingowych, a następnie porównanie ofert dostawców pod kątem zgodności z wymaganiami, jakości usług, cen, referencji, doświadczenia itp. Następuje wybór najlepszego dostawcy na podstawie przeprowadzonej analizy i oceny.

3. Negocjacje kontraktowe: przeprowadza się negocjacje dotyczące warunków umowy outsourcingowej, takich jak zakres usług, ceny, warunki płatności, poziom usług, zabezpieczenia etc. Po czym następuje opracowanie formalnej umowy outsourcingowej, która zawiera wszystkie ustalone warunki i zobowiązania obu stron.

4. Implementacja: zapewnienie odpowiedniego szkolenia i wsparcia dla personelu odpowiedzialnego za zarządzanie procesem outsourcingu i przygotowanie niezbędnej infrastruktury i narzędzi, które umożliwią współpracę z zewnętrznym dostawcą. Następuje przekazanie odpowiednich funkcji, procesów lub zadań do zewnętrznego dostawcy zgodnie z ustalonym harmonogramem.

¹²⁰ J. Staszewska, J. Foltys, *Klastering i outsourcing narzędziami rozwoju przedsiębiorstwa*, Wyd. ELIPSA, Warszawa 2021.

5. Monitorowanie i zarządzanie: na tym etapie ma miejsce monitorowanie działalności dostawcy i ocena jego wydajności w trakcie realizacji umowy outsourcingowej. Powinno się zapewnić skuteczne zarządzanie relacjami między organizacją a dostawcą, w tym rozwiązywanie ewentualnych problemów i konfliktów. Wprowadza się ewentualne zmiany i doskonali proces na podstawie zdobytych doświadczeń i informacji zwrotnych.

6. Zakończenie umowy: na tym etapie ważne jest zapewnienie odpowiedniego przygotowania na zakończenie umowy, w tym przywrócenie funkcji do wewnętrznej struktury organizacyjnej lub wybór nowego dostawcy. Następuje przekazanie niezbędnych danych, wiedzy i dokumentacji związanej z obszarem outsourcingu¹²¹.

Ważne jest, aby proces outsourcingowy był skuteczny i efektywny. Sprzyjają temu sytuacje, kiedy organizacja jasno określa cele, jakie chce osiągnąć poprzez outsourcing oraz precyzyjnie definiuje oczekiwania wobec dostawcy usług. Wymagania dotyczące zakresu usług, jakości, kosztów i terminów powinny być precyzyjnie określone.

Wybór odpowiedniego dostawcy usług outsourcingowych jest kluczowym czynnikiem sukcesu. Dostawca powinien posiadać odpowiednie doświadczenie, kompetencje, referencje oraz zdolności do spełnienia wymagań organizacji.

Skuteczne zarządzanie relacjami między organizacją a dostawcą usług jest także jednym z kluczowych czynników sukcesu outsourcingu. Wymaga to regularnej komunikacji, współpracy, budowania zaufania oraz rozwiązywania ewentualnych problemów w sposób partnerski. Organizacja powinna regularnie monitorować wydajność dostawcy usług, aby upewnić się, że spełnia on założone cele i oczekiwania. Wskaźniki wydajności, takie jak SLA (*Service Level Agreement*), powinny być regularnie oceniane i analizowane.

Proces outsourcingowy powinien być elastyczny i adaptacyjny, aby dostosować się do zmieniających się warunków rynkowych, potrzeb organizacji oraz zmieniających się wymagań klientów. Organizacja powinna zapewnić odpowiednie zabezpieczenie danych oraz przestrzeganie przepisów prawnych i regulacji dotyczących ochrony danych osobowych i poufności informacji.

Skuteczny outsourcing powinien przynosić korzyści kosztowe, jednak należy również kontrolować koszty związane z procesem outsourcingowym, aby uniknąć nieoczekiwanego wzrostu kosztów. Proces outsourcingowy powinien być poddawany ciągłej ocenie i doskonaleniu, poprzez analizę wyników, identyfikację obszarów do poprawy oraz wprowadzanie zmian w celu zwiększenia efektywności.

Wszystkie te aspekty uwzględniono w opracowaniu modeli procesu outsourcingowego, a ich autorzy wskazują na konieczność zrealizowania, mniej lub bardziej szczegółowo, poszczególnych faz – por. tabela 43.

¹²¹ Ch. Gay, *Outsourcing strategiczny: koncepcja, modele i wdrażanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

Tabela 43. Rodzaje outsourcingu

Model	Fazy modelu	Charakterystyka modelu
Model Trockiego	1. Faza analizy wstępnej 2. Wstępna decyzja o wydzieleniu 3. Faza badań i opracowań szczegółowych 4. Ostateczna decyzja o wydzieleniu 5. Faza wdrażania	Jest to ogólny i kompleksowy model procesu outsourcingu. Ma charakter procedury obejmującej trzy fazy główne i dwa dylematy decyzyjne
Model Greavera	1. Planowanie wprowadzenia outsourcingu 2. Badanie strategicznych konsekwencji wprowadzenia outsourcingu 3. Analiza kosztów 4. Wybór partnera zewnętrznego 5. Negocjowanie warunków współpracy 6. Przeniesienie zasobów i wdrożenie koncepcji 7. Zarządzanie procesem outsourcingu	Zaproponowany model obejmuje dwa poziomy analizy: ogólny i szczegółowy. Obejmuje trzy zasadnicze fazy: analizę i ocenę sytuacji, identyfikację potencjalnych dostawców i wybór partnera oraz wdrożenie outsourcingu i zarządzanie procesem współpracy
Model Eessingera i Gaya	1. Proces wewnętrznej analizy i oceny 2. Analiza sytuacji wyjściowej 3. Akceptacja zastosowania outsourcingu 4. Opracowanie planu outsourcingu 5. Wybór dostawcy usługi 6. Uzgodnienie umowy outsourcingowej 7. Wdrożenie 8. Proces zarządzania kontraktem i monitorowania	Model ten prezentuje kompleksowy proces wdrożenia outsourcingu. Autorzy dużą wagę przywiązują do kwestii związanych z organizacją i zarządzaniem kontraktem oraz procesem monitorowania i oceną jego efektów.
Model Cooka	1. Określenie celów organizacyjnych 2. Analiza kosztów i korzyści outsourcingu 3. Analiza szans i ryzyka outsourcingu 4. Tworzenie harmonogramu przedsięwzięcia 5. Typowanie potencjalnych usługodawców 6. Opracowanie zapytań ofertowych i wybór usługodawców, do których zapytania będą wysłane 7. Wybór usługodawcy 8. Negocjowanie warunków umowy outsourcingowej 9. Informowanie o outsourcingu personelu służb pracowniczych i pozostałych pracowników firmy 10. Opracowanie harmonogramu rozpoczęcia współpracy 11. Zarządzanie relacjami między pracownikami usługodawcy i usługobiorcy 12. Kontrola efektywności pracy usługodawcy i przestrzegania przez niego przepisów	Najbardziej rozbudowany, szczegółowy model outsourcingu

Źródło: M. Matejun, *Proces outsourcingu w praktyce gospodarczej małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] W. Matwiejczuk (red.), *Dylematy organizacji gospodarczych. Teoria i praktyka początku XXI wieku*, Difin, Warszawa 2011, s. 121-139.

Istotne są także różne możliwości stosowania outsourcingu, co określa zróżnicowanie w typologiach. Outsourcing może przyjąć różne formy, zależnie od zakresu, charakteru i specyfiki funkcji, procesów lub zadań, które są przenoszone do zewnętrznego dostawcy usług:

1. IT Outsourcing (ITO):
 - Polega na przeniesieniu funkcji związanych z technologiami informacyjnymi do zewnętrznych dostawców usług. Może to obejmować zarządzanie infrastrukturą IT, wsparcie techniczne, rozwój oprogramowania, zarządzanie bazami danych itp.
2. Business Process Outsourcing (BPO):
 - Dotyczy przenoszenia określonych procesów biznesowych, takich jak księgowość, obsługa klienta, zarządzanie personelem, logistyka, marketing itp., do zewnętrznego dostawcy usług.
3. HR Outsourcing (HRO):
 - Polega na przeniesieniu funkcji związanych z zarządzaniem personelem i zasobami ludzkimi do zewnętrznego dostawcy usług. Może to obejmować rekrutację, szkolenia, zarządzanie wynagrodzeniem, obsługę kadrową itp.
4. Finance and Accounting Outsourcing (FAO):
 - Dotyczy przenoszenia funkcji związanych z finansami i rachunkowością do zewnętrznego dostawcy usług. Może to obejmować obsługę księgową, rozliczenia podatkowe, raportowanie finansowe, kontrolę kosztów itp.
5. Procurement Outsourcing:
 - Polega na przenoszeniu funkcji związanych z zaopatrzeniem i zakupami do zewnętrznego dostawcy usług. Może to obejmować zarządzanie relacjami z dostawcami, negocjacje cen, procesy zamówień, kontrolę jakości itp.
6. Manufacturing Outsourcing:
 - Dotyczy przenoszenia funkcji związanych z produkcją i przetwarzaniem do zewnętrznego dostawcy usług. Może to obejmować podwykonawstwo produkcji, montaż, pakowanie, dystrybucję itp.
7. Knowledge Process Outsourcing (KPO):
 - Jest to bardziej zaawansowana forma outsourcingu, która polega na przenoszeniu wysokopoziomowych funkcji związanych z przetwarzaniem wiedzy i informacji do zewnętrznego dostawcy. Może to obejmować badania i analizy rynkowe, projektowanie inżynierne, rozwój produktów, usługi doradcze itp.
8. Infrastructure Outsourcing:
 - Dotyczy przenoszenia funkcji związanych z zarządzaniem infrastrukturą techniczną i fizyczną do zewnętrznego dostawcy. Może to obejmować zarządzanie sieciami komputerowymi, systemami telekomunikacyjnymi, zarządzanie obiektami, utrzymanie budynków itp.
9. Outsourcing usług klienta (Customer Service Outsourcing):
 - Polega na przeniesieniu funkcji obsługi klienta i wsparcia technicznego do zewnętrznego dostawcy usług. Może to obejmować obsługę telefoniczną, obsługę e-mailową, obsługę czatu na żywo, obsługę mediów społecznościowych itp.¹²²

¹²² L. Willcocks, M. Lacity, *The Rise of Legal Services Outsourcing: Risk and Opportunity*, "California Management Review" 2013, 56(1), 124-145.

Rodzaje outsourcingu mogą się różnić w zależności od branży, potrzeb organizacji oraz specyfiki funkcji, które są przenoszone do zewnętrznych dostawców usług. Każdy rodzaj outsourcingu ma swoje własne zalety, wyzwania i potencjalne korzyści dla organizacji. Outsourcing może przyjąć różne formy, zależnie od zakresu, charakteru i specyfiki funkcji, procesów lub zadań, które są przenoszone do zewnętrznego dostawcy usług, dlatego można też mówić o outsourcingu, który dotyczy miejsca oddelegowania zadań. Jest to między innymi outsourcing kontraktowy, zwany także zewnętrznym. W takim przypadku zleca się wykonywanie obowiązków zewnętrznemu podmiotowi gospodarczemu.

Drugi rodzaj to outsourcing kapitałowy, czyli wewnętrzny. Tworzona jest wtedy tak zwana spółka-córka, która przejmuje jeden obszar działalności firmy. Nowo powstały twór podlega temu samemu kapitałowi co firma zlecająca zadania.

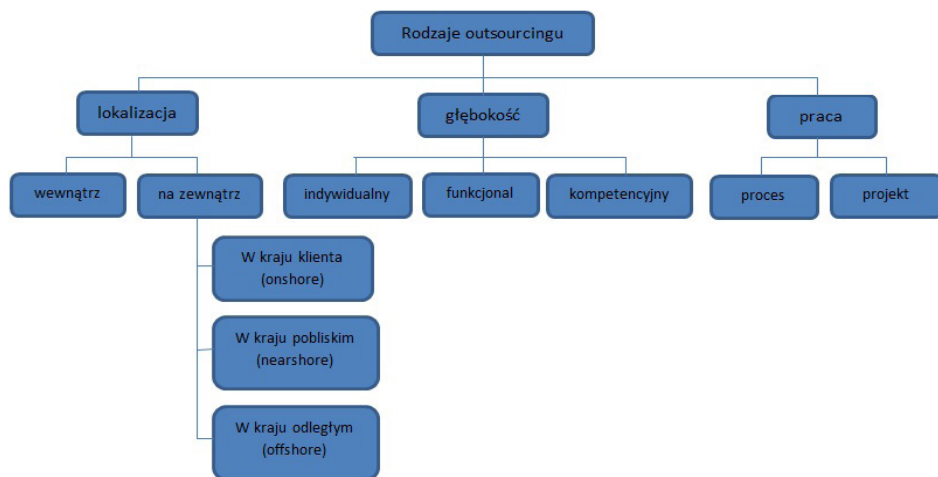
Inny podział dotyczy stopnia oddelegowanych zadań. Jest to outsourcing pełny, który ma miejsce wtedy, gdy określone obowiązki zostały w całości przekazane firmie zewnętrznej. Istnieje też możliwość przekazania tylko części obowiązków (outsourcing selektywny).

Obecnie outsourcing przybiera różne formy, które odznaczają się nowoczesnością. Zalicza się do nich między innymi:

- insourcing – jest to wydzielenie we własnej firmie odrębnej jednostki specjalizującej się w dziedzinie zbyt ważnej, by wykonywanie zadań z nią związanych oddelegować zewnętrznej jednostce,
- co-sourcing – do zadań są oddelegowani pracownicy oraz menedżerowie, którzy posiadają specjalistyczną wiedzę,
- udział w korzyściach – zarówno firma zlecająca wykonanie zadań, jak i ta, która je wypełnia, biorą udział w zyskach.

Można też przyjąć podział wynikający z poniższego schematu (rys. 17).

Rysunek 17. Rodzaje outsourcingu



Źródło: M.J. Power, K.C. Desouza, C. Bonifazi, *Outsourcing. Podręcznik sprawdzonych praktyk*, MT Biznes, Warszawa 2010, s. 30.

Wraz z rozwojem outsourcingu zarówno praktycy biznesu, jak i badacze zdefiniowali tzw. generacje w jego stosowaniu. Jednym z takich podziałów jest podział zaproponowany przez Coutto i Divakara, w którym to podziale autorzy wyróżniają cztery generacje projektów (koncepcji) outsourcingowych:

1. Outsourcing pierwszej generacji – rodzaj outsourcingu, który można określić jako pierwotny. Jego celem było przede wszystkim obniżenie kosztów działalności zleceniodawcy, które realizował poprzez szukanie na zewnątrz zleceniobiorcy, który w tańszy sposób zrealizowałby wydzielony obszar. W tym aspekcie wykorzystuje się fakt, że firma outsourcingowa – zleceniobiorca ma duże doświadczenie w wykonywaniu powtarzalnych czynności, które już wykonuje np. dla kilku lub więcej zleceniodawców.

2. Outsourcing drugiej generacji, zwany strategicznym lub transformacyjnym, to poziom outsourcingu, który swoim zasięgiem między innymi objął firmy (korporacje) działające na rynkach międzynarodowych i na rynku globalnym. Idea outsourcingu drugiej generacji jest taka, że robi się tylko to, co umie się najlepiej, czyli tylko kluczowy produkt, usługę, proces, obszar (np. obszar księgowości, e-handlu), realizuje się funkcję, którą potrafi się zrealizować w optymalny sposób, np. funkcję mobilnej kontroli procesu transformacji w organizacji.

3. Outsourcing trzeciej generacji – wiąże się z wyższym poziomem rozwoju organizacji – przedsiębiorstwa. Motorem outsourcingu jest innowacyjność, nowe formy rozwoju, nowa strategia produkcji, inaczej mówiąc, nowa technologia, *know-how* dające korzyści w przyszłości. Firma outsourcingowa – zleceniobiorca nie wy-

konuje typowych czynności czy usług, a staje się dostawcą nowych koncepcji, technologii, *know-how*, licencji, praw autorskich i innych dla zleceniodawcy.

4. Outsourcing czwartej generacji – cechą charakterystyczną tej generacji w stosowaniu outsourcingu jest wirtualna przestrzeń. Outsourcing czwartej generacji wykorzystuje współczesne bardzo dynamicznie rozwijające się koncepcje tzw. *Cloud Computing* oraz *Big Data*. Rozwój czwartej generacji determinowany jest między innymi: dynamicznym postępem technologicznym w obszarze IT (Internetu), dostępnością technologiczną do sieci, dostępnością ekonomiczną do sieci, akomodacją społeczną aplikacji internetowych – teleinformatycznych¹²³.

Widoczne zróżnicowanie typologii outsourcingu może być użyteczne do lepszego zrozumienia różnych form współpracy z zewnętrznymi dostawcami usług oraz do wyboru odpowiedniej strategii outsourcingowej dla danego przedsiębiorstwa.

3.2. ROLA OUTSOURCINGU W KLASTRACH

Outsourcing w klastrach odgrywa istotną rolę w kształtowaniu konkurencyjności i innowacyjności przedsiębiorstw oraz całego klastra. Niezmiernie interesujący pozostaje problem zastosowania outsourcingu w definiowaniu, konstrukcji i funkcjonowaniu klastra. Outsourcing w klastrach wpływa na konkurencyjność, efektywność operacyjną, dostęp do wiedzy i zasobów, wspiera ogólnie przedsiębiorstwa, szczególnie sektora MŚP w obszarach:

1. Zwiększanie konkurencyjności: outsourcing w klastrach pozwala przedsiębiorstwom korzystać z usług zewnętrznych, które mogą przyczynić się do zwiększenia ich konkurencyjności. Dostęp do wysokiej jakości usług po konkurencyjnych cenach może pomóc firmom z klastra przemysłowego utrzymać się na rynku.

2. Zwiększanie efektywności operacyjnej: korzystanie z outsourcingu w klastrach może umożliwić przedsiębiorstwom skoncentrowanie się na swoich podstawowych kompetencjach i procesach biznesowych, podczas gdy inne zadania są realizowane przez zewnętrznych dostawców usług. To może przyczynić się do zwiększenia efektywności operacyjnej i wydajności.

3. Dostęp do specjalistycznej wiedzy i zasobów: klastry przemysłowe często gromadzą specjalistyczną wiedzę, doświadczenie i zasoby w określonej dziedzinie. Outsourcing w klastrach umożliwia przedsiębiorstwom uzyskanie dostępu do tych specjalistycznych zasobów poprzez współpracę z firmami zlokalizowanymi w klastrze.

4. Stymulowanie innowacji: współpraca pomiędzy firmami w klastrze może stymulować innowacje poprzez wymianę wiedzy, doświadczeń i pomysłów. Korzystanie z usług zewnętrznych może również przyczynić się do wprowadzania nowych technologii i rozwiązań innowacyjnych.

¹²³ J. Foltys, *Outsourcing. Idea. Koncepcja. Standard*, Wyd. TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2018.

5. Kreowanie synergii: outsourcing w klastrach może stworzyć unikalne możliwości współpracy i synergii pomiędzy różnymi firmami w klastrze. Korzystanie z usług zewnętrznych może sprzyjać tworzeniu partnerstw biznesowych i wymianie *know-how* pomiędzy przedsiębiorstwami.

6. Wsparcie dla małych i średnich przedsiębiorstw: klastry przemysłowe często stanowią środowisko sprzyjające rozwojowi małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP). Korzystanie z outsourcingu może umożliwić MŚP dostęp do specjalistycznych usług i zasobów, których nie posiadają wewnętrznie.

W rezultacie outsourcing odgrywa istotną rolę we wspieraniu rozwoju klastrów przemysłowych poprzez zwiększanie konkurencyjności, efektywności operacyjnej, innowacyjności oraz synergii pomiędzy firmami. Dzięki współpracy z zewnętrznymi dostawcami usług przedsiębiorstwa w klastrze mogą skuteczniej reagować na zmieniające się warunki rynkowe i pozostawać na czele rozwoju branży.

Outsourcing może być stosowany w przedsiębiorstwach klastra w różnych obszarach i dziedzinach w celu uzyskania różnorodnych korzyści. Główne zastosowania outsourcingu mogą w klastrze dotyczyć obszaru IT, co polega na tym, że przedsiębiorstwa często korzystają z outsourcingu usług informatycznych, takich jak rozwój oprogramowania, zarządzanie infrastrukturą IT, wsparcie techniczne czy bezpieczeństwo IT. Outsourcing usług IT może pomóc firmom uzyskać dostęp do specjalistycznej wiedzy i umiejętności, zwiększyć elastyczność operacyjną oraz obniżyć koszty operacyjne.

Outsourcing w klastrze może dotyczyć procesów biznesowych, co polega na delegowaniu określonych procesów biznesowych do zewnętrznych dostawców usług. Przykłady procesów biznesowych poddawanych outsourcingowi to obsługa klienta, księgowość, zarządzanie relacjami z klientami (CRM), obsługa HR czy marketing. Outsourcing BPO może pomóc firmom skoncentrować się na kluczowych obszarach działalności, obniżyć koszty operacyjne i zwiększyć efektywność procesów.

W niektórych przypadkach przedsiębiorstwa decydują się na outsourcing produkcji, czyli przeniesienie produkcji określonych produktów do zewnętrznych podwykonawców lub fabryk. Jest to szczególnie popularne w przypadku produkcji złożonych komponentów, produktów na dużą skalę lub w sektorze odzieżowym i tekstylnym. Outsourcing produkcji może pomóc firmom skrócić czas dostępu do rynku, obniżyć koszty produkcji i zwiększyć elastyczność w zarządzaniu zapasami.

Firmy mogą zdecydować się na outsourcing obsługi klienta, przekazując obsługę klienta do specjalistycznych centrów kontaktowych lub firm outsourcingowych. Outsourcing obsługi klienta może pomóc firmom poprawić jakość obsługi klienta, zwiększyć dostępność usług dla klientów oraz skupić się na kluczowych obszarach działalności.

Outsourcing działań związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi (HR) może obejmować procesy rekrutacji i selekcji, zarządzanie wynagrodzeniem i benefitami, szkolenia czy administrowanie kadrami. Outsourcing HR może pomóc firmom obniżyć koszty związane z prowadzeniem działu HR, uzyskać dostęp do specjalistycz-

nej wiedzy i zasobów oraz skoncentrować się na strategicznych aspektach zarządzania personelem¹²⁴.

Outsourcing może być stosowany w różnych obszarach działalności przedsiębiorstwa w celu uzyskania różnorodnych korzyści, takich jak obniżenie kosztów operacyjnych, zwiększenie elastyczności operacyjnej, poprawa jakości usług czy skoncentrowanie się na kluczowych obszarach działalności. Przed podjęciem decyzji o zastosowaniu outsourcingu ważne jest jednak przeprowadzenie analizy kosztów i korzyści oraz odpowiedniego zarządzania procesem outsourcingu.

Analiza kosztów w outsourcingu polega na ocenie wszystkich kosztów związanych z zewnętrznym przekazaniem określonych procesów lub usług do wykonania przez dostawcę zewnętrznego. Jest to kluczowy etap procesu decyzyjnego, który pomaga przedsiębiorstwu ocenić opłacalność i efektywność outsourcingu.

Pierwszym krokiem jest identyfikacja wszystkich kosztów związanych z przekazanymi procesami lub usługami. Obejmuje to koszty bezpośrednie, takie jak opłaty za usługi dostawcy zewnętrznego, jak również koszty pośrednie, takie jak koszty związane z zarządzaniem relacjami z dostawcą, koszty migracji danych, szkolenia personelu itp.

Następnie dokonuje się porównania kosztów wewnętrznych, czyli kosztów wykonywania procesów lub usług wewnątrz przedsiębiorstwa, z kosztami zewnętrznymi, czyli kosztami outsourcingu. Porównanie to może uwzględniać różne składniki kosztów, takie jak koszty pracy, infrastruktury, technologii, zarządzania itp.

Analiza kosztów w outsourcingu powinna uwzględniać zarówno krótkoterminowe, jak i długoterminowe koszty i korzyści. Koszty inwestycji początkowych, takie jak migracja danych czy szkolenie personelu, mogą być wysokie, ale długoterminowe korzyści, takie jak obniżenie kosztów operacyjnych lub zwiększenie efektywności, mogą przeważać nad kosztami.

W celu oceny opłacalności outsourcingu można zdefiniować różne wskaźniki efektywności, takie jak wskaźnik zwrotu z inwestycji (ROI), koszt na jednostkę wydajności, wskaźnik oszczędności kosztów itp. Te wskaźniki pomagają w porównaniu kosztów i korzyści związanych z outsourcingiem w stosunku do prowadzenia działalności wewnętrznie.

Oprócz analizy kosztów istotne jest również uwzględnienie ryzyka związanego z outsourcingiem, takiego jak ryzyko utraty kontroli nad procesami, ryzyko utraty poufności danych, ryzyko niewydolności dostawcy usług itp. Analiza ryzyka pomaga w zidentyfikowaniu potencjalnych zagrożeń i podejmowaniu odpowiednich działań zaradczych¹²⁵.

Analiza kosztów w outsourcingu jest złożonym procesem, który wymaga uwzględnienia wielu czynników i wskaźników, aby podjąć dobrze przemyślane decyzje dotyczące przekazania procesów lub usług do wykonania przez dostawcę zewnętrznego.

¹²⁴ M.C. Lacity, L.P. Willcocks, *Global outsourcing of back office services: Lesson, trends, and enduring challenges*, "Information Systems Management" 2001, 18(3), 21-31.

¹²⁵ L. Willcocks, M. Lacity, *The Rise of Legal Services Outsourcing: Risk and Opportunity*, "California Management Review" 2013, 56(1), 124-145.

Analizy ryzyka w outsourcingu obejmują po pierwsze identyfikację wszystkich potencjalnych zagrożeń związanych z outsourcingiem. Mogą to być ryzyko operacyjne, takie jak utrata kontroli nad procesami, przerwy w dostawach czy jakość usług, jak również ryzyko strategiczne, takie jak utrata konkurencyjności czy szkody wizerunkowe.

Następnie dokonuje się oceny potencjalnego wpływu każdego zidentyfikowanego zagrożenia na działalność przedsiębiorstwa oraz prawdopodobieństwo jego wystąpienia. Ocena ryzyka może być subiektywna, oparta na doświadczeniu i wiedzy ekspertów, lub może wykorzystywać metody ilościowe, takie jak analiza prawdopodobieństwa i wpływu (PIE).

Po ocenie ryzyka należy priorytetyzować zagrożenia w celu skoncentrowania się na tych, które mają największy potencjalny wpływ na działalność przedsiębiorstwa. Niektóre zagrożenia mogą wymagać natychmiastowego działania, podczas gdy inne mogą być mniej istotne lub łatwiejsze do zarządzania.

Na podstawie zidentyfikowanych i ocenionych rodzajów ryzyka przedsiębiorstwo może opracować strategię zarządzania ryzykiem, które obejmują zarówno działania zapobiegawcze, jak i plany reakcji na wypadek wystąpienia zagrożenia. Strategie zarządzania ryzykiem mogą obejmować przeciwdziałania, przeniesienie ryzyka, unikanie ryzyka lub zaakceptowanie ryzyka.

Analiza ryzyka w outsourcingu powinna być procesem ciągłym, obejmującym monitorowanie sytuacji oraz dostosowywanie strategii zarządzania ryzykiem w miarę potrzeb. Przedsiębiorstwa powinny regularnie oceniać i aktualizować swoje podejście do zarządzania ryzykiem, aby zapewnić skuteczne i efektywne zarządzanie zagrożeniami – por. tab. 44.

Tabela 44. Analiza ryzyka outsourcingu w klastrze

Krok analizy ryzyka	Opis
1. Identyfikacja ryzyka	Utrata kontroli nad procesami; przerwy w dostawach; spadek jakości usług Ujawnienie poufnych danych Problemy z zarządzaniem relacjami z dostawcą
2. Ocena ryzyka	Ocena potencjalnego wpływu i prawdopodobieństwa wystąpienia każdego zidentyfikowanego zagrożenia
3. Priorytetyzacja ryzyka	Skoncentrowanie się na zagrożeniach o największym potencjalnym wpływie i najwyższym prawdopodobieństwie wystąpienia
4. Strategie zarządzania ryzykiem	Opracowanie działań zapobiegawczych Planowanie reakcji na wypadek wystąpienia zagrożeń Przeniesienie ryzyka lub unikanie go
5. Monitorowanie i dostosowanie	Ciągłe monitorowanie sytuacji Aktualizacja strategii zarządzania ryzykiem w miarę potrzeb

Źródło: opracowanie własne na podstawie: L. Willcocks, M. Lacity, *The Rise of Legal Services Outsourcing: Risk and Opportunity*, "California Management Review" 2013, 56(1), 124-145.

Przeanalizowane rodzaje ryzyka pozwalają na określenie potencjalnych zagrożeń i podejmowanie odpowiednich działań zaradczych. Zagrożenia dla outsourcingu w klastrze dotyczą:

- Utraty kontroli nad procesami: przeniesienie procesów do zewnętrznego dostawcy może prowadzić do utraty kontroli nad tymi procesami. Brak bezpośredniego nadzoru może prowadzić do problemów z jakością, terminowością wykonania usług oraz zgodnością z wymaganiami klientów.
- Zależności od dostawców z klastra: jeśli wiele przedsiębiorstw w klastrze korzysta z tych samych dostawców zewnętrznych, to ryzyko może być związane z ewentualnymi problemami lub niepowodzeniem tych dostawców. W przypadku gdy dostawca zawiedzie, wiele firm w klastrze może ucieść na skutek przerw w dostawach lub obniżenia jakości usług.
- Ryzyka poufności i bezpieczeństwa danych: przekazanie wrażliwych danych do zewnętrznego dostawcy niesie ze sobą ryzyko naruszenia poufności i bezpieczeństwa danych. Istnieje ryzyko, że poufne informacje mogą zostać ujawnione lub wykorzystane przez dostawcę lub osoby trzecie.
- Problemów z zarządzaniem relacjami z dostawcami: zarządzanie relacjami z dostawcami w klastrze może być skomplikowane, zwłaszcza jeśli istnieje wiele firm korzystających z tych samych dostawców zewnętrznych. Konkurencja w klastrze może prowadzić do napięć i konfliktów w relacjach z dostawcami.
- Ryzyka zmiany technologicznej: w dziedzinach, gdzie technologia rozwija się szybko, istnieje ryzyko, że dostawcy z klastra nie będą w stanie nadążyć za zmianami technologicznymi. Outsourcing w klastrze może prowadzić do obniżenia elastyczności i zdolności adaptacji na zmiany w technologii.
- Utraty specjalistycznej wiedzy wewnętrznej: przeniesienie procesów lub usług do zewnętrznego dostawcy może prowadzić do utraty specjalistycznej wiedzy i umiejętności wewnętrznych. W dłuższej perspektywie może to utrudnić rozwój wewnętrznych zdolności i kompetencji.
- Ryzyka reputacji: jeśli zewnętrzny dostawca wykonuje usługi poniżej oczekiwanego poziomu, może to negatywnie wpłynąć na reputację firm korzystających z outsourcingu w klastrze¹²⁶.

Te ograniczenia nie zniechęciły wiele klastrów do zastosowania outsourcingu – w tabeli 45 ukazano przykłady zastosowania outsourcingu w klastrach przemysłowych.

¹²⁶ M. Kotabe, M.J. Mol, *Global sourcing and value creation: Opportunities and challenges*, "Journal of International Management" 2015, 21(2), 67-77.

Tabela 45. Zastosowanie outsourcingu w światowych klastrach przemysłowych

Wyszczególnienie	Opis
1. Przemysł odzieżowy w Azji Południowo-Wschodniej	W Bangladeszu znajdują się setki tysięcy fabryk odzieżowych, które specjalizują się w szybkiej i masowej produkcji odzieży dla międzynarodowych marek odzieżowych.
	W Wietnamie rozwija się przemysł odzieżowy, szczególnie w zakresie produkcji ubrań sportowych i casualowych, a także wysokiej jakości tekstyliów.
	W Kambodży firmy odzieżowe korzystają z outsourcingu produkcji ze względu na niższe koszty pracy i preferencyjne warunki handlowe z krajami zachodnimi.
1. Przemysł technologiczny w Dolinie Krzemowej	Firmy z Doliny Krzemowej często korzystają z outsourcingu usług programistycznych i inżynierskich do firm zlokalizowanych w Indiach, które oferują duży talent IT i konkurencyjne ceny.
	Outsourcing pozwala firmom w Dolinie Krzemowej zwiększyć efektywność operacyjną poprzez wykorzystanie specjalistycznych zasobów dostępnych na rynkach wschodzących.
2. Przemysł motoryzacyjny w Europie Środkowej	Czechy, Słowacja i Polska są popularnymi lokalizacjami dla fabryk produkcyjnych firm motoryzacyjnych, które korzystają z outsourcingu produkcji komponentów.
	Korzyści obejmują dostęp do wykwalifikowanej siły roboczej, dogodne położenie geograficzne w centrum Europy oraz korzystne warunki podatkowe i inwestycyjne.
3. Przemysł farmaceutyczny w Indiach	Hyderabad jest znany jako „Cyberabad” ze względu na swój rozwinięty sektor IT i biotechnologii, co czyni go atrakcyjnym miejscem dla firm farmaceutycznych do outsourcingu badań i produkcji.
	Indyjskie firmy farmaceutyczne są również liderami w produkcji leków generycznych dla rynków międzynarodowych.
4. Przemysł lotniczy w Meksyku	Meksyk jest ważnym partnerem dla firm lotniczych i producentów samolotów z USA, które korzystają z outsourcingu produkcji komponentów do meksykańskich fabryk.
	Główne korzyści obejmują niższe koszty pracy, korzystne warunki handlowe wynikające z umów handlowych z USA oraz geograficzne położenie Meksyku, które ułatwia dostawy do rynków północnoamerykańskich.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: G. Gereffi, J. Humphrey, T. Sturgeon, *The Governance of Global Value Chains*, „Review of International Political Economy” 2005, 12(1), 78-104; M. Rahman, D.K. Bhattacharyya, *Textile and Apparel Industry in Bangladesh Outsourcing and Its Impact*, „Journal of Textile Science & Engineering” 2019, 9(1), 1-6.

Te przykłady pokazują różnorodność wykorzystania outsourcingu w klastrach przemysłowych na całym świecie oraz korzyści, jakie firmy mogą osiągnąć dzięki tej strategii.

3.3. ZARZĄDZANIE PROCESAMI OUTSOURCINGU

Zarządzanie procesami outsourcingu to tworzenie uporządkowanych struktur, które będą optymalizować działanie firmy dzięki skalowaniu działań i tworzenia nowych możliwości. Dobrze opisane i zmierzone procesy przyczyniają się zatem do tego, że elastyczność staje się dużo większa. Proces to seria powiązanych ze sobą czynności, które mają na celu przekształcenie wejścia (np. surowców, informacji) w wyjście (np. produkt, usługę). Procesy mają określony początek i koniec oraz wykorzystują zasoby organizacji, takie jak ludzie, technologia, materiały. Zarządzanie procesami polega na identyfikacji, projektowaniu, mierzeniu i doskonaleniu procesów w celu zwiększenia ich efektywności i efektywności organizacji¹²⁷.

Zarządzanie procesami outsourcingu obejmuje planowanie, koordynację i kontrolę działań związanych z przekazaniem określonych procesów lub usług do wykonania przez dostawcę zewnętrznego. Obejmuje to zarówno aspekty operacyjne, jak i strategiczne, mające na celu zapewnienie skuteczności i efektywności outsourcingu. Oto kluczowe kroki w zarządzaniu procesami outsourcingu:

1. Planowanie outsourcingu:

- Określenie celów i oczekiwań: przed przystąpieniem do outsourcingu należy jasno zdefiniować cele, które chce się osiągnąć poprzez przekazanie określonych procesów lub usług do wykonania przez dostawcę zewnętrznego. Mogą to być cele związane z redukcją kosztów, poprawą jakości, zwiększeniem elastyczności czy koncentracją na podstawowych działalnościach.

- Analiza procesów: należy dokładnie przeanalizować procesy, które mają być przekazane do outsourcingu, aby zidentyfikować obszary, w których outsourcing może przynieść największe korzyści oraz potencjalne zagrożenia i wyzwania.

- Wybór odpowiedniej formy outsourcingu: istnieje wiele różnych form outsourcingu, od outsourcingu procesów biznesowych (BPO) po outsourcing IT (ITO), czy procesów produkcyjnych (MPO). Wybór odpowiedniej formy outsourcingu zależy od specyfiki przedsiębiorstwa, branży oraz celów outsourcingu.

- Identyfikacja procesów będących jednocześnie „wąskimi gardłami” dla firm rodzinnych.

- Identyfikacja wyczerpujących się wewnętrznych zasobów w firmach rodzinnych.

2. Wybór dostawcy:

- Analiza rynku: przed wyborem dostawcy zewnętrznego warto dokładnie przeanalizować rynek dostawców, ich doświadczenie, referencje oraz pozycję na rynku.

- Ocena kompetencji i zdolności: istotne jest zweryfikowanie kompetencji i zdolności potencjalnego dostawcy do świadczenia usług na odpowiednim poziomie, zgodnie z wymaganiami przedsiębiorstwa.

¹²⁷ P. Grajewski, *Organizacja procesowa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.

- Negocjacje umowy: proces wyboru dostawcy obejmuje również negocjacje umowy outsourcingowej, w której określone są warunki świadczenia usług, koszty, ramy czasowe, kwestie związane z bezpieczeństwem danych oraz inne istotne aspekty współpracy.

3. Wdrożenie outsourcingu:

- Migracja procesów: etap wdrożenia outsourcingu obejmuje migrację procesów lub usług do dostawcy zewnętrznego. Wymaga to starannego planowania i koordynacji, aby zapewnić płynne przejście oraz minimalizację zakłóceń w działalności przedsiębiorstwa.

- Szkolenie personelu: ważne jest zapewnienie odpowiedniego szkolenia personelu, który będzie zaangażowany we współpracę z dostawcą zewnętrznym oraz dostosowanie procedur i standardów pracy do nowych warunków.

- Ustalenie mechanizmów komunikacji: niezbędne jest ustalenie klarownych zasad komunikacji pomiędzy przedsiębiorstwem a dostawcą zewnętrznym oraz określenie osób odpowiedzialnych za nadzór nad procesami outsourcingowymi.

4. Monitorowanie i kontrola:

- Śledzenie wydajności i jakości: istotnym elementem zarządzania procesami outsourcingu jest ciągłe monitorowanie wydajności, jakości i zgodności dostarczanych usług przez dostawcę zewnętrznego. Stosuje się tu mierniki wydajności (KPI), regularne audyty oraz raportowanie.

- Zarządzanie zmianami: w trakcie trwania outsourcingu mogą pojawić się zmiany w potrzebach biznesowych, technologii czy regulacjach. Ważne jest skuteczne zarządzanie zmianami oraz szybkie reagowanie na ewentualne problemy i wyzwania.

- Rozwiązywanie problemów: nieuniknione są sytuacje, w których mogą pojawić się problemy czy konflikty w trakcie trwania outsourcingu. Istotne jest skuteczne zarządzanie nimi oraz podejmowanie działań naprawczych w celu zapewnienia kontynuacji działalności.

5. Zarządzanie relacjami z dostawcą:

- Budowanie partnerstwa: skuteczne zarządzanie relacjami z dostawcą zewnętrznym opiera się na budowaniu partnerstwa opartego na zaufaniu, wzajemnym szacunku i wspólnych celach biznesowych.

- Rozwój współpracy: istotne jest ciągłe dążenie do rozwoju współpracy z dostawcą zewnętrznym poprzez identyfikację możliwości doskonalenia, wprowadzanie innowacji oraz budowanie wspólnych strategii rozwoju.

6. Doskonalenie procesów:

- Identyfikacja możliwości usprawnień: proces zarządzania outsourcingiem powinien być procesem ciągłego doskonalenia, który obejmuje identyfikację możliwości usprawnień i wprowadzanie odpowiednich zmian w celu optymalizacji efektywności i skuteczności outsourcingu.

– Reakcja na zmiany rynkowe: przedsiębiorstwo powinno być elastyczne i gotowe do szybkiej reakcji na zmiany rynkowe, technologiczne czy regulacyjne, które mogą wpłynąć na procesy outsourcingowe.

– Współpraca z dostawcą: istotnym elementem doskonalenia procesów outsourcingowych jest współpraca z dostawcą zewnętrznym oraz wykorzystanie jego wiedzy i doświadczenia w celu wprowadzania usprawnień¹²⁸.

Skuteczne zarządzanie procesami outsourcingu wymaga zaangażowania zarówno menedżerów przedsiębiorstwa, jak i dostawcy zewnętrznego, oraz ciągłej oceny i doskonalenia procesów outsourcingowych w celu osiągnięcia strategicznych celów biznesowych.

Podejście procesowe jest bardzo interesujące z punktu widzenia konstrukcji organizacji – jej struktury, z powodu możliwego uwzględniania wysokiej dynamiki zmian (turbulencji) w otoczeniu organizacji oraz uwzględniania ich wpływu na wnętrze organizacji. Szczególnie jest to ważne z punktu widzenia stosowania outsourcingu, w tym outsourcingu w klastrze oraz wśród jego członków.

Umiejętne zarządzanie procesem outsourcingu może przynieść wiele korzyści przedsiębiorcom w klastrze. Dotyczą one głównie:

1. Redukcji kosztów: jedną z głównych korzyści outsourcingu jest możliwość obniżenia kosztów operacyjnych poprzez przekazanie określonych procesów lub usług do wykonania przez zewnętrznego dostawcę. Dzięki niższym kosztom pracy dostawcy zewnętrzni mogą oferować swoje usługi po konkurencyjnych cenach.

2. Skoncentrowania się na kluczowych działaniach: przekazanie niektórych procesów lub usług do outsourcingu pozwala przedsiębiorstwu skoncentrować się na podstawowych kompetencjach i kluczowych działaniach, które przynoszą większą wartość dodaną dla klientów.

3. Zapewnienia dostępu do specjalistycznej wiedzy i doświadczenia: korzystanie z usług dostawców zewnętrznych pozwala przedsiębiorstwu skorzystać z ich specjalistycznej wiedzy, doświadczenia i zasobów, których brakuje wewnętrznie. Dzięki temu można uzyskać dostęp do najnowszych technologii i najlepszych praktyk branżowych.

4. Elastyczności i skalowalności: outsourcing umożliwia przedsiębiorstwu szybką adaptację do zmieniających się warunków rynkowych i potrzeb biznesowych poprzez elastyczne skalowanie zasobów w zależności od zapotrzebowania. Można szybko zwiększyć lub zmniejszyć zakres usług w zależności od potrzeb.

5. Zwiększenia efektywności operacyjnej: dostawcy zewnętrzni często specjalizują się w konkretnych obszarach działalności, co może prowadzić do zwiększenia efektywności operacyjnej poprzez lepsze wykorzystanie zasobów, standaryzację procesów i implementację najlepszych praktyk.

¹²⁸ M.F. Greaver, *Strategic outsourcing: A structured approach to outsourcing decisions and initiatives*, AMACOM Div American Mgmt Assn 1999.

6. Poprawy jakości usług: dobrze wybrany dostawca zewnętrzny może przyczynić się do poprawy jakości usług poprzez świadczenie wysokiej jakości usług, specjalistyczną wiedzę i doświadczenie oraz stałą kontrolę jakości.

7. Zmniejszenia ryzyka operacyjnego: Przekazanie niektórych procesów lub usług do wykonania przez dostawcę zewnętrznego może zmniejszyć ryzyko operacyjne związane z zarządzaniem tymi procesami wewnątrznie, zwłaszcza jeśli dostawca posiada odpowiednie doświadczenie i kompetencje.

8. Wykorzystania współczesnych koncepcji: wykorzystanie metod, technik, algorytmów i innych, niedostępnych dla poszczególnych firm rodzinnych, np. algorytmów sztucznej Inteligencji – AI, systemów wczesnego ostrzegania i innych.

Zarządzanie procesem outsourcingu w klastrze może napotkać szereg ograniczeń, które wynikają z charakterystyki klastra oraz specyfiki procesów outsourcingowych. W klastrze często występuje złożona sieć relacji między różnymi podmiotami, co może utrudnić efektywne zarządzanie procesem outsourcingu. Konieczne jest koordynowanie działań między różnymi firmami i podmiotami w celu zapewnienia spójności działań i osiągnięcia zamierzonych celów. Istnienie różnych firm w klastrze może prowadzić do konfliktów interesów, zwłaszcza jeśli chodzi o wybór dostawców zewnętrznych czy podział korzyści wynikających z outsourcingu. Konieczne jest skuteczne zarządzanie relacjami między podmiotami w klastrze w celu rozwiązywania ewentualnych konfliktów. W klastrze może być ograniczona liczba dostawców zewnętrznych lub mogą występować specyficzne wymagania dotyczące wyboru dostawców, co może utrudnić proces selekcji dostawcy i negocjacji umowy outsourcingowej. Dużym zagrożeniem w realizacji outsourcingu pozostaje zawsze fakt braku lub niskiego poziomu kompetencji, przede wszystkim zleceniodawcy, ale także nieodpowiedni wybór zleceniobiorcy, który to aspekt decyduje o wystąpieniu lub niewystąpieniu zagrożenia. Współcześnie determinującego znaczenia nabierają e-kompetencje.

Przekazanie procesów do wykonania przez zewnętrznego dostawcę może prowadzić do utraty kontroli nad tymi procesami, zwłaszcza jeśli chodzi o kwestie związane z jakością, terminowością czy bezpieczeństwem danych. Konieczne jest skuteczne monitorowanie i kontrolowanie działań dostawcy.

Klaster może stać się zależny od dostawców zewnętrznych, co może prowadzić do ryzyka, zwłaszcza w przypadku gdy wystąpią problemy z dostępnością usług lub wzrostem kosztów. Konieczne jest zarządzanie tym ryzykiem poprzez dywersyfikację dostawców i rozwijanie długoterminowych relacji partnerskich. W klastrze może występować potrzeba integracji różnych procesów outsourcingowych prowadzonych przez różne firmy w celu zapewnienia spójności działań i efektywnej współpracy. Konieczne jest zapewnienie odpowiednich mechanizmów integracji i koordynacji działań. W klastrze mogą występować różnice kulturowe między różnymi firmami, co może prowadzić do trudności w komunikacji, współpracy i osiąganiu porozumienia. Konieczne jest budowanie zaufania i zrozumienia między podmiotami w klastrze oraz rozwijanie umiejętności kulturowej inteligencji¹²⁹.

¹²⁹ J.H. Dyer, K. Nobeoka, *Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: The Toyota case*, "Strategic Management Journal" 2000, 21(3), 345-367; G. Gereffi, J. Humphrey, T. Sturgeon,

Wszystkie te ograniczenia mogą wpłynąć na skuteczność zarządzania procesem outsourcingu w klastrze i wymagają odpowiedniego podejścia oraz strategii zarządzania, które uwzględnią specyfikę klastra oraz wyzwania z nim związane – por. tab. 46.

Tabela 46. Ograniczenia stosowania outsourcingu w klastrze

Ograniczenia	Opis
Złożoność relacji między podmiotami	Klastry charakteryzują się złożonymi sieciami relacji między różnymi firmami i podmiotami, co może utrudnić skuteczne zarządzanie procesem outsourcingu.
Konflikty interesów	Istnienie różnych firm w klastrze może prowadzić do konfliktów interesów, zwłaszcza w kontekście wyboru dostawców zewnętrznych czy podziału korzyści z outsourcingu.
Trudności w wyborze dostawców	Ograniczona liczba dostawców zewnętrznych lub specyficzne wymagania mogą utrudnić proces selekcji dostawców i negocjacji umowy outsourcingowej.
Ryzyko utraty kontroli nad procesami	Przekazanie procesów do wykonania przez dostawcę zewnętrznego może prowadzić do utraty kontroli nad nimi, co wymaga skutecznego monitorowania i kontroli działań dostawcy.
Zależność od dostawców zewnętrznych	Klaster może stać się zależny od dostawców zewnętrznych, co niesie ze sobą ryzyko, szczególnie w przypadku problemów z dostępnością usług czy wzrostu kosztów.
Trudności w integracji procesów outsourcingowych	Integracja różnych procesów outsourcingowych prowadzonych przez różne firmy może być trudna i wymagać odpowiednich mechanizmów integracji i koordynacji działań.
Wyzwania kulturowe	Różnice kulturowe między firmami w klastrze mogą prowadzić do trudności w komunikacji, współpracy i osiągnięciu porozumienia.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: G. Gereffi, J. Humphrey, T. Sturgeon, *The Governance of Global Value Chains*, „Review of International Political Economy” 2005, 12(1), 78-104; M. Rahman, D.K. Bhattacharyya, *Textile and Apparel Industry in Bangladesh Outsourcing and Its Impact*, „Journal of Textile Science & Engineering” 2019, 9(1), 1-6.

3.4. WYZWANIA DLA FIRM RODZINNYCH W KONTEKŚCIE OUTSOURCINGU

Interesujące są rozważania dotyczące firm rodzinnych w kontekście outsourcingu. Firmy rodzinne mają swoje własne unikalne cechy i wartości, które odróżniają je od innych rodzajów przedsiębiorstw. Są one często bardziej zorientowane na długoterminowy rozwój, oparte na wartościach rodzinnych i tradycji, co może mieć wpływ na podejmowane decyzje dotyczące outsourcingu.

Firmy rodzinne często stoją przed wyzwaniami związanymi z sukcesją i dziedziczeniem, co może mieć wpływ na ich podejście do outsourcingu. Decyzje dotyczące

przekazania pewnych procesów do zewnętrznego dostawcy mogą być skomplikowane przez potrzebę zachowania spójności i ciągłości działalności w kontekście sukcesji. Firmy rodzinne często kładą duży nacisk na budowanie silnej kultury organizacyjnej opartej na zaufaniu, lojalności, wartościach i zaangażowaniu pracowników. Proces outsourcingu może wpłynąć na tę kulturę, dlatego ważne jest zrozumienie, jak decyzje dotyczące outsourcingu mogą wpłynąć na relacje w firmie rodzinnej.

Jednym z głównych wyzwań dla firm rodzinnych jest zachowanie kontroli nad działalnością firmy i jej autonomii. Decyzje dotyczące outsourcingu mogą stanowić wyzwanie dla utrzymania tej kontroli, co może prowadzić do rozważań na temat strategii i podejścia do outsourcingu.

Firmy rodzinne często są ważnymi uczestnikami w lokalnych społecznościach i mają silne więzi z pracownikami. Decyzje dotyczące outsourcingu mogą mieć wpływ na pracowników i społeczność lokalną, dlatego ważne jest rozważenie tych kwestii podczas procesu podejmowania decyzji.

Rozważania na temat firm rodzinnych w kontekście outsourcingu są interesujące, ponieważ łączą one specyficzne cechy firm rodzinnych z problematyką związaną z outsourcingiem, co może prowadzić do unikalnych wyzwań i możliwości dla tych przedsiębiorstw.

Wyzwania dla firm rodzinnych w kontekście outsourcingu mogą być różnorodne i obejmować zarówno kwestie związane z naturą samej firmy rodzinnej, jak i specyfiką procesu outsourcingu. Oto kilka głównych wyzwań, z jakimi mogą się one spotkać:

1. Zachowanie kontroli i kultury firmy: firmy rodzinne często kładą duży nacisk na utrzymanie kontroli nad swoimi operacjami i zachowanie unikalnej kultury organizacyjnej. Przekazanie pewnych procesów do outsourcingu może prowadzić do obaw dotyczących utraty kontroli nad tymi procesami oraz zmiany kultury firmy.
2. Zarządzanie relacjami zewnętrznymi: firmy rodzinne często cenią sobie długoterminowe relacje z klientami, dostawcami i pracownikami. Proces outsourcingu może wymagać nawiązania nowych relacji z zewnętrznymi dostawcami, co może być trudne dla firm rodzinnych, które preferują stabilność i zaufanie.
3. Zapewnienie ciągłości działalności: w przypadku firm rodzinnych, które często polegają na zaangażowaniu członków rodziny w prowadzenie biznesu, proces outsourcingu może stwarzać ryzyko utraty wiedzy i doświadczenia związanego z tymi procesami. Konieczne jest zapewnienie ciągłości działalności i przekazanie odpowiedniego *know-how* dostawcy zewnętrznemu.
4. Odpowiednie dopasowanie dostawcy: wybór odpowiedniego dostawcy zewnętrznego może być wyzwaniem dla firm rodzinnych, które mogą mieć specyficzne potrzeby i wymagania. Konieczne jest znalezienie dostawcy, który będzie odpowiednio dopasowany do potrzeb i wartości firmy rodzinnej.
5. Zarządzanie ryzykiem: proces outsourcingu wiąże się z różnymi rodzajami ryzyka, takimi jak ryzyko utraty danych, ryzyko bezpieczeństwa informacji czy

ryzyko związane z nieudaną współpracą z dostawcą zewnętrznym. Firmy rodzinne muszą skutecznie zarządzać tymi rodzajami ryzyka, aby minimalizować potencjalne negatywne skutki dla swojej działalności.

6. Kontrola kosztów: choć outsourcing może przynieść potencjalne oszczędności kosztów, firmy rodzinne muszą dokładnie monitorować i kontrolować koszty związane z procesem outsourcingu. Niewłaściwe zarządzanie kosztami może prowadzić do nadmiernego obciążenia finansowego dla firmy rodzinnej.

7. Zachowanie zaufania i lojalności pracowników: proces outsourcingu może wpłynąć na zaufanie i lojalność pracowników wobec firmy rodzinnej, zwłaszcza jeśli prowadzi to do redukcji zatrudnienia lub przesunięcia części zadań do zewnętrznego dostawcy. Konieczne jest zachowanie transparentności i komunikacja z pracownikami w celu minimalizacji niepewności i obaw¹³⁰.

Te wyzwania wymagają odpowiedniego podejścia i strategii zarządzania ze strony firm rodzinnych, aby skutecznie przeprowadzić proces outsourcingu, minimalizując jego potencjalne negatywne skutki i wykorzystując jego pozytywne.

Outsourcing pozwala firmom rodzinnym skoncentrować się na kluczowych obszarach działalności, które przynoszą największą wartość dodaną dla firmy. Przekazanie pewnych procesów do zewnętrznego dostawcy pozwala zaoszczędzić czas i zasoby, które można przeznaczyć na rozwój i innowacje w kluczowych obszarach biznesowych.

Outsourcing umożliwia firmom rodzinnym dostęp do specjalistycznej wiedzy i zasobów, których brakuje wewnątrz. Dostawcy zewnętrzni często posiadają specjalistyczną wiedzę i doświadczenie w swoich dziedzinach, co może być wartościowe dla rozwoju firmy rodzinnej.

Przekazanie pewnych procesów do outsourcingu może przynieść zmniejszenie kosztów, zwłaszcza jeśli chodzi o koszty związane z zatrudnieniem i utrzymaniem pracowników. Dostawcy zewnętrzni mogą często oferować swoje usługi po konkurencyjnych cenach, co pozwala firmom rodzinnym obniżyć koszty operacyjne.

Outsourcing umożliwia firmom rodzinnym szybką adaptację do zmieniających się warunków rynkowych poprzez elastyczne skalowanie zasobów w zależności od zapotrzebowania. W przypadku wzrostu lub spadku zapotrzebowania na określone usługi, firma rodzinna może łatwo dostosować swoje zasoby poprzez outsourcing.

Przekazanie pewnych procesów do outsourcingu może również pomóc firmom rodzinnym zmniejszyć ryzyko związane z działalnością biznesową, zwłaszcza jeśli chodzi o ryzyko związane z obsługą IT, księgowością czy obsługą klienta. Dostawcy zewnętrzni często posiadają specjalistyczną wiedzę i doświadczenie w zarządzaniu tymi procesami, co może pomóc firmom rodzinnym minimalizować ryzyko¹³¹.

¹³⁰ J.H. Chua, J.J. Chrisman, P. Sharma, *Defining the family business by behavior*, "Entrepreneurship Theory and Practice" 1999, 23(4), 19-39.

¹³¹ D. Miller, I. Le Breton-Miller, *Family governance and firm performance: Agency, stewardship, and capabilities*, "Family Business Review" 2006, 19(1), 73-87.

Wiele firm rodzinnych odczuwa obawy przed outsourcingiem. Firmy rodzinne mogą odczuwać pewne obawy i opory związane z outsourcingiem z kilku powodów:

1. Jednym z głównych powodów obaw związanych z outsourcingiem w firmach rodzinnych jest obawa o utratę kontroli nad kluczowymi procesami i działaniami firmy. Właściciele firm rodzinnych często cenią sobie autonomię i kontrolę nad swoimi przedsiębiorstwami, dlatego mogą obawiać się, że przekazanie pewnych procesów do zewnętrznych dostawców może prowadzić do utraty kontroli nad nimi.

2. Niektóre firmy rodzinne obawiają się, że outsourcing może prowadzić do utraty wartości firmy, zwłaszcza jeśli dotyczy to kluczowych procesów lub działań strategicznych. Wynika to z obawy o to, że zewnętrzni dostawcy nie będą w stanie zapewnić takiej samej jakości usług lub zaangażowania jak pracownicy wewnętrzni.

3. Przekazanie pewnych procesów do outsourcingu może wpłynąć na relacje z pracownikami, zwłaszcza jeśli prowadzi to do redukcji zatrudnienia lub przesunięcia części zadań do zewnętrznego dostawcy. Firmy rodzinne często dbają o dobre relacje z pracownikami i obawiają się, że outsourcing może zaszkodzić atmosferze pracy i lojalności pracowników.

4. Niektóre firmy rodzinne mogą obawiać się, że outsourcing może być niezgodny z ich wartościami i kulturą organizacyjną. Decyzje dotyczące outsourcingu, które wydają się sprzeczne z wartościami rodzinnymi, mogą budzić opór ze strony właścicieli firmy.

5. Firmy rodzinne często posiadają poufne informacje i dane dotyczące swojej działalności, klientów i pracowników. Obawy o bezpieczeństwo tych danych mogą prowadzić do oporu przed przekazaniem pewnych procesów do zewnętrznego dostawcy, zwłaszcza jeśli wiąże się to z koniecznością udostępnienia poufnych informacji¹³².

Firmy rodzinne mogą więc obawiać się outsourcingu z powodu utraty kontroli nad kluczowymi procesami, ryzyka utraty wartości firmy, wpływu na relacje z pracownikami, zgodności z wartościami organizacyjnymi oraz z uwagi na bezpieczeństwo danych i poufność informacji. Firmy rodzinne obawiają się w niektórych przypadkach współpracy z zewnętrznym podmiotem z powodu pozyskania przez niego większej wiedzy o ich funkcjonowaniu – uważają to za zagrożenie. Firmy rodzinne ponadto obawiają się utraty reputacji, wizerunku, między innymi z tego powodu, że bardzo często nazwa firmy pochodzi od nazwiska właściciela. Dużym wyzwaniem dla firm rodzinnych jest sformułowanie kontraktu outsourcingowego między partnerami, adekwatnego do filozofii jej działania. Te obawy mogą być uzasadnione, dlatego ważne jest dokładne rozważenie korzyści i ryzyka związanych z outsourcingiem przed podjęciem decyzji.

¹³² Ibidem.

3.5. MOŻLIWOŚCI WYKORZYSTANIA OUTSOURCINGU W FIRMACH RODZINNYCH

Analizując zastosowanie outsourcingu w firmach rodzinnych¹³³, można zauważyć, że większość, bo aż 74.1%, nie stosuje outsourcingu, a 21.9% firm go wykorzystuje. Zdania na temat zarządzania przez outsourcing nie ma jedynie 4% badanych przedsiębiorstw (tab. 47-48).

Tabela 47. Wykorzystanie outsourcingu w firmie

<i>Czy w Państwa firmie obecnie korzystacie z outsourcingu?</i>	Częstość	Procent
Tak	98	21.9
Nie	332	74.1
Trudno powiedzieć	18	4.0
Ogółem	448	100.0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Tabela 48. Rezygnacja z outsourcingu po jego stosowaniu w ostatnich trzech latach

<i>Czy w Państwa firmie w ostatnich trzech latach korzystaliście z outsourcingu, a obecnie nie korzystacie?</i>	Częstość	Procent
Tak	8	1.8
Nie	324	72.3
Ogółem	332	74.1
Systemowe braki danych	116	25.9
Ogółem	448	100.0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Wskazania związane z obszarami funkcjonowania firmy, w której wykorzystuje się outsourcing, najwyższe poziomy osiągnęły dla działań księgowości (20.5%), w sytuacjach obsługi strony internetowej, portalu (8.3%), jak również wykorzystania systemów informatycznych (6.5%), a w dalszej kolejności: w działaniach zarządzania firmą rodzinną podczas dystrybucji i w czasie rekrutacji, szkoleń czy coachingu pracowników. Obszarem najsłabszego wykorzystania outsourcingu są procesy komunikacyjne (z pracownikami, interesariuszami, w rodzinie). Brak sprecyzowanego zdania na temat badanego zagadnienia ma 1% firm i związane jest to z przeprowadzaniem audytu (tab. 49). Z powyższego wynika także, że większość firm nie stosuje outsourcingu w badanych obszarach, a niewielki odsetek koncentruje outsourcing w obsłudze księgowej ewentualnie obsłudze strony internetowej i obsłudze informatycznej.

¹³³ Metodyka badawcza w podrozdziale dotyczącym przedmiotowego badania.

Tabela 49. Zakres uczestnictwa w outsourcingu (obszary funkcjonowania)

	<i>Proszę wskazać obszary funkcjonowania Pani/Pana firmy, w których zastosowano outsourcing</i>	Częstość			Procent		
		Tak	Nie	Trudno powiedzieć	Tak	Nie	Trudno powiedzieć
A	Księgowość	92	6		20.5	1.3	
B	Audyt wewnętrzny	8	89	1	1.8	19.9	1.0
C	Komputer i oprogramowanie – systemy informatyczne	29	69		6.5	15.4	
D	Dostęp do Internetu (wirtualizacja działalności firmy) obsługa strony internetowej, portalu (hosting)	37	61		8.3	13.6	
E	Komunikacja w rodzinie – właściciela firmy rodzinnej	5	93		1.1	20.8	
F	Komunikacja z pracownikami FR niebędącymi członkami rodziny właściciela FR	2	96		0.4	21.4	
G	Komunikacja z interesariuszami FR	5	92		1.1	20.5	
H	Obszar jakości usług, produktów oferowanych przez FR	6	90	2	1.3	20.1	0.4
I	Obszar zarządzania firmą rodzinną	15	83		3.3	18.5	
J	Rekrutacja, szkolenie i coaching pracowników FR	13	84		2.9	19.0	
K	Dystrybucja	14	81	1	3.1	18.1	0.2

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Analiza oceny¹³⁴ przesłanek zastosowania/wykorzystania outsourcingu wskazuje na koncentrację ocen od dostatecznej (3 pkt) do bardzo dobrej (5 pkt). Najwięcej ocen dostatecznych (3 pkt) wystawiono w zakresie: obniżka kosztów działania, polepszenie jakości, zmniejszanie ryzyka prowadzonej działalności, polepszenie płynności finansowej. Najwięcej „czwórek” (4 pkt) dotyczyło: obniżki kosztów działania, zmniejszenia ryzyka prowadzonej działalności, przekazania procesów skomplikowanych i trudnych podmiotom zewnętrznym.

Koncentrowanie się na podstawowym obszarze działania, wirtualizowanie swojej przestrzeni działania i przekazywanie procesów skomplikowanych podmiotom zewnętrznym uznano, w większości, za czynnik bardzo ważny (5 pkt) w procesie oceny przesłanek zastosowania/wykorzystania outsourcingu w firmie. Natomiast dążenie do polepszenia płynności finansowej, zwiększanie dostępu do środków finansowych i zwiększanie dostępu do wartości niematerialnych nie stanowi, zdaniem większości firm, czynnika stymulującego outsourcing (w tym przypadku przyznano po 1pkt). Podobny rozkład cech dotyczy oceny za 2 pkt, jednak wyraźnie widoczne jest, że

¹³⁴ Skala: 1 – bez znaczenia; 2 – małe znaczenie; 3 – średnie znaczenie; 4 – duże znaczenie; 5 – bardzo duże znaczenie.

firmy decydowały się oceniać albo bardzo słabo (czyli po 1 pkt), albo dobrze, czyli w przedziale od dwóch do pięciu punktów (<2;5>) – tab. 50.

Tabela 50. Przesłanki zastosowania outsourcingu w firmie rodzinnej

	<i>Jakie znaczenie mają w Pani/Pana ocenie przedstawione poniżej przesłanki na zastosowanie/wykorzystanie outsourcingu w FR</i>	Ocena						Procent					
		1	2	3	4	5	Trudno powiedzieć	1	2	3	4	5	Trudno powiedzieć
a	Obniżka kosztów działania	9	3	16	47	22	1	2.0	0.7	3.6	10.5	4.9	0.2
b	Polepszenie jakości usług oferowanych przez FR	15	3	12	37	28	1	3.3	0.7	2.7	8.3	6.3	0.2
d	Zmniejszenie ryzyka prowadzenia działalności przez FR	10	2	18	34	31	1	2.2	0.4	4.0	7.6	6.9	0.2
e	Koncentracja na podstawowym obszarze działania	3	4	2	21	65	1	0.7	0.9	0.4	14.5	0.2	0.4
f	Wykorzystanie Internetu – środowiska wirtualnego – wirtualizacja swojej działalności	13	8	14	26	36	1	2.9	1.8	3.1	5.8	8.0	0.2
g	Przekazanie procesów skomplikowanych i trudnych do podmiotów zewnętrznych	12	3	13	32	35	1	2.7	0.7	2.9	7.1	7.8	0.2
h	Zwiększenie dostępu do środków finansowych	49	6	14	13	13	1	10.9	1.3	3.1	2.9	2.9	0.4
i	Polepszenie płynności finansowej	51	5	15	9	15	1	11.4	1.1	3.3	2.0	3.3	0.2
j	Zwiększenie dostępu do współczesnych wartości niematerialnych i prawnych, w tym licencji, know-how i innych	43	9	10	16	14	4	9.6	2.0	2.2	3.6	3.1	0.9

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Wypowiadając się na temat niepowodzeń w outsourcingu, firmy rodzinne wskazywały głównie na niezadowalającą jakość tych usług, brak terminowości działań, niewłaściwą konstrukcję kontraktu outsourcingowego i błędne wyliczanie kosztów usługi zleconej. Jednak najwięcej ocen¹³⁵ to oceny 1 pkt, a najmniej 2 pkt (podobnie jak ww. zestawieniu ocen). Dominująca grupa przedsiębiorców wystawiała oceny w przedziale od 3 do 5 pkt i wymienione, dominujące cechy wpływające na niepowodzenie outsourcingu, dotyczą grupy firm wystawiającej oceny we wskazanym przedziale. Widać, że dla części firm bez znaczenia (1 pkt) dla powodzenia outsourcingu jest opór pracowniczy u zleceniodawcy (istnieje jednak podobna liczebnie grupa, która ten element uznaje za ważny, o dużym znaczeniu), brak akceptacji społecznej u zleceniodawcy i możliwość utraty zatrudnienia pracowników. Natomiast największe znaczenie dla niepowodzeń outsourcingu ma niezadowalająca jakość. Pewna grupa przedsiębiorców nie potrafiła się szczegółowo wypowiedzieć i wskazać wpływu konkretnych przyczyn na niepowodzenie zastosowania outsourcingu w firmie rodzinnej (tab. 51).

¹³⁵ Skala: 1 – bez znaczenia; 2 – małe znaczenie; 3 – średnie znaczenie; 4 – duże znaczenie; 5 – bardzo duże znaczenie.

Tabela 51. Przyczyny niepowodzeń zastosowania outsourcingu w firmie rodzinnej

	<i>Proszę ocenić, w jakim stopniu niżej wymienione przyczyny mają wpływ na niepowodzenie zastosowania outsourcingu w FR</i>	OCENA						Procent					
		1	2	3	4	5	Trudno powiedzieć	1	2	3	4	5	Trudno powiedzieć
a	Błędne wyliczenie kosztów usługi zleconej	2	1	2	1	2		04	0.2	0.4	0.2	0.4	
b	Niezadowolająca jakość			2	3	3				0.4	0.7	0.7	
c	Brak terminowości	1		2	3	2		0.2		0.4	0.7	0.4	
d	Zła konstrukcja kontraktu projektu outsourcingowego	1		4	1	2		0.2		0.9	0.2	0.4	
e	Brak akceptacji społecznej u zleceniodawcy dla outsourcingu	4			2	2		0.9			0.4	0.4	
f	Rozmienie odpowiedzialności wśród partnerów projektu outsourcingowego	3	1	1	2	1		0.7	0.2	0.2	0.4	0.2	
g	Możliwy wpływ informacji niejawnych (np. aspekty cyberbezpieczeństwa)	3		1	2	1	1	0.7		0.2	0.4	0.2	0.2
h	Uwarunkowania kulturowe (uwarunkowania etyczne, moralne, artefakty kulturowe)	3		2	2		1	0.7		0.4	0.4		0.2
i	Nieodpowiednia komunikacja, np. bariera językowa między partnerami projektów outsourcingowych	3		1	2	1	1	0.7		0.2	0.4	0.2	0.2
j	Duże różnice w poziomach wykorzystywanych know-how między zleceniodawcą i zleceniobiorcą	3		1	2	1	1	0.7		0.2	0.4	0.2	0.2
k	Opór pracowniczy u zleceniodawcy	4			3		1	0.9			0.7		0.2

l	Możliwość utraty zatrudnienia przez pracowników FR w przypadku stosowania outsourcingu	4	1	1		1	1	0.9	0.2	0.2		0.2	0.2
m	Niedopasowanie kompetencji pracowników zespołów realizujących outsourcing po stronie zlecającego i zleceniobiorcy	2		3	1	1	1	0.4		0.7	0.2	0.2	0.2

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W ocenie¹³⁶ przyczyn powodzenia zastosowania outsourcingu bardzo duże znaczenie (5 pkt) ma dla większości firm uzyskany efekt ekonomiczno-finansowy, z uwzględnieniem obniżki kosztów. Następnie – dobrze skonstruowany kontrakt, dobra komunikacja między partnerami oraz zmniejszenie ryzyka prowadzonej działalności. Duże znaczenie (4 pkt) przypisywane jest głównie powiększeniu satysfakcji interesariuszy, kulturze technicznej partnerów, polepszeniu płynności finansowej. Zupełnie bez znaczenia dla sporej grupy firm rodzinnych są różnice postrzegania strategii FR przez nestora i sukcesora (tab. 52). Część firm rodzinnych, wypowiadając się na wskazany temat, „nie ma zdania”.

Tabela 52. Przyczyny powodzenia outsourcingu w firmie rodzinnej

	Proszę ocenić, w jakim stopniu niżej wymienione przyczyny mają wpływ na powodzenie zastosowania outsourcingu w FR	OCENA						Procent					
		1	2	3	4	5	Trudno powiedzieć	1	2	3	4	5	Trudno powiedzieć
a	Zmniejszenie ryzyka prowadzenia działalności	5	1	2	36	40	2	1.1	0.2	2.7	8.0	8.9	0.4
b	Przynosi spodziewane rezultaty ekonomiczno-finansowe, w tym obniżkę kosztów	3	2	11	18	59	3	0.7	0.4	2.5	4.0	13.2	0.7
c	Dobra komunikacja między partnerami projektu	4	3	6	31	49	2	0.9	0.7	1.3	6.9	10.9	0.4

¹³⁶ Skala: 1 – bez znaczenia; 2 – małe znaczenie; 3 – średnie znaczenie; 4 – duże znaczenie; 5 – bardzo duże znaczenie.

d	Dobrze skonstruowany kontrakt projektu, w tym zasady współpracy w sytuacji kryzysowej	3	4	8	19	58	3	0.7	0.9	1.8	4.2	12.9	0.7
e	Podobny poziom kultury technicznej (know-how) partnerów projektu	3	5	10	47	28	3	0.7	1.1	2.2	10.5	6.3	0.7
f	Uzyskanie dodatkowych wartości, np. wizerunkowych	9	7	33	27	18	2	2.0	1.6	7.4	6.0	4.0	0.4
g	Redefinicja wydzielonego obszaru	7	14	28	28	12	7	1.6	3.1	6.3	6.3	2.7	1.6
h	Kreowanie nowych usług przez FR	8	5	20	37	20	4	1.8	1.1	4.5	8.3	4.5	0.9
i	Kreowania nowych usług z wykorzystaniem internetu	6	4	16	34	29	6	1.3	0.9	3.6	7.6	6.5	1.3
j	Powiększenie satysfakcji interesariuszy FR	8	3	14	47	17	6	1.8	0.7	3.1	10.5	3.8	1.3
k	Polepszenie płynności finansowej	9	5	13	43	21	4	2.0	1.1	2.9	9.6	4.7	0.9
l	Różnice postrzegania strategii FR przez nestora i sukcesora	10	14	23	18	13	13	2.2	3.1	5.1	4.0	2.9	2.9

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Ostateczny kształt kontraktu projektu outsourcingowego jest określany¹³⁷ różnymi czynnikami (wskazania w tab. 53), jednak 17.2% firm uważa, że najważniejsze (5 pkt) jest precyzyjne określenie zakresu kontraktu, następnie bardzo ważne jest ustalenie warunków płatności, precyzyjne ustalenie celu projektu oraz terminu realizacji, ustalenie odpowiedzialności za rozwiązanie kontraktu, utrzymanie tajemnicy kontraktu. Za ważne, o dużym znaczeniu (4 pkt), uznano wykorzystanie Internetu do komunikacji, warunki ubezpieczenia kontraktu, komunikację między partnerami, zdefiniowanie wskaźników i mierników jakościowych oraz określenie warunków rozwiązania kontraktu (tab. 53).

¹³⁷ Skala: 1 – bez znaczenia; 2 – małe znaczenie; 3 – średnie znaczenie; 4 – duże znaczenie; 5 – bardzo duże znaczenie.

Tabela 53. Ocena czynników mających wpływ na ostateczny kształt kontraktu projektu outsourcingowego

	<i>Proszę określić, na ile ważne są (mają znaczenie) poszczególne składowe mające wpływ na ostateczny kształt kontraktu projektu outsourcingowego</i>	OCENA						Procent					
		1	2	3	4	5	Trudno powiedzieć	1	2	3	4	5	Trudno powiedzieć
a	Cena (koszt) realizacji wydzielonego obszaru, funkcji, usługi, procesu	3	2	4	27	58	1	0.7	0.4	0.9	6.0	12.9	0.2
b	Precyzyjne ustalenie celu projektu outsourcingowego	3		3	13	74	4	0.7		0.7	2.9	16.5	0.9
c	Termin realizacji	2		8	17	66	4	0.4		1.8	3.8	14.7	0.9
d	Sposoby komunikacji między partnerami projektu	4		4	43	41	5	0.9		0.9	9.6	9.2	1.1
e	Zdefiniowane wskaźniki, mierniki jakościowe	2	1	11	42	37	4	0.4	0.2	2.5	9.4	8.3	0.9
f	Określenie w kontrakcie sposobów reakcji na sytuacje kryzysowe (konfliktu) między partnerami	5	3	7	26	52	4	1.1	0.7	1.6	5.8	11.6	0.9
g	Wykorzystanie Internetu do komunikacji, w tym przygotowania kontraktu	2	5	4	51	30	5	0.4	1.1	0.9	11.4	6.7	1.1
h	Precyzyjne określenie przedmiotu – zakresu kontraktu	2	1	3	10	77	4	0.4	0.2	0.7	2.2	17.2	0.9
i	Ustalenie warunków płatności	4	1	2	11	75	4	0.9	0.2	0.4	2.5	16.7	0.9
j	Ustalenie zabezpieczeń realizacji projektu, w tym ekonomiczno-finansowego	6	1	6	41	39	4	1.3	0.2	1.3	9.2	8.7	0.9
k	Ustalenie warunków ubezpieczenia kontraktu	6	2	16	43	24	6	1.3	0.4	3.6	9.6	5.4	1.3
l	Opracowanie jednolitych dla zleceniodawcy i zleceniobiorcy procedur	2	3	6	33	48	5	0.4	0.7	1.3	7.4	10.7	1.1
m	Opracowanie założeń strategii realizacji projektu	4	1	7	38	41	6	0.9	0.2	1.6	8.5	9.2	1.3
n	Opracowanie zasad wdrażania zmian warunków kontraktu w trakcie jego realizacji	5	2	5	43	37	5	1.1	0.4	1.1	9.6	8.3	1.1

o	Ustalenie warunków rozwiązania kontraktu	4	1	2	44	42	4	0.9	0.2	0.4	9.8	9.4	0.9
p	Opracowanie warunków odpowiedzialności za naruszenie kontraktu, zarówno przez zleceniodawcę, jak i zleceniobiorcę.	3	1	4	17	68	4	0.7	0.2	0.9	3.8	15.2	0.9
q	Określenie logistyki projektu outsourcingowego	9	6	25	28	22	7	2.0	1.3	5.6	6.3	4.9	1.6
r	Określenie sposobów uwzględnienia zmian (np. kursu walut) w otoczeniu projektu outsourcingowego, szczególnie w projektach długoterminowych	22	7	12	24	23	6	4.9	1.6	2.7	5.4	5.1	1.3
s	Określenie sposobów zachowania tajemnicy informacji technologicznych	19	3	11	17	40	5	4.2	0.7	2.5	3.8	8.9	1.1

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W przypadku opracowywania projektów outsourcingowych występują różne przypadki postępowania i dla 16.3% firm obszar, w którym pracują pracownicy, jest wydzielany. W 17.4% przypadków pracownicy korzystają z Internetu, w 13,8% przypadków występuje komunikacja ze zleceniobiorcą. Dla zachowań pracowniczych nie jest typowe określanie struktury kontraktu (14.1% firm) i jednocześnie bycie pracownikiem i członkiem rodziny właściciela (12.3%) – tab. 54.

Tabela 54. Rola pracowników firmy rodzinnej przy opracowaniu projektów outsourcingowych

	<i>Proszę wskazać, czy podczas opracowywania projektów outsourcingowych pracownicy w Pani/Pana firmie występują w poniżej podanych przypadkach postępowania?</i>	Częstość			Procent		
		Tak	Nie	Trudno powiedzieć	Tak	Nie	Trudno powiedzieć
A	Pozostają członkami zespołu przygotowującego projekt outsourcingowy	38	51	4	8.5	11.4	0.9
B	Obszar, w którym pracuje, jest wydzielany	73	15	5	16.3	3.3	1.1
C	Określa strukturę kontraktu	25	63	6	5.6	14.1	1.3
D	Komunikuje się ze zleceniobiorcą	62	28	4	13.8	6.3	0.9
E	Jest członkiem rodziny właściciela FR	40	49	5	8.9	10.9	1.1

F	Jest pracownikiem i jednocześnie członkiem rodziny właściciela FR	34	55	5	7.6	12.3	1.1
G	Korzysta z Internetu (wirtualizuje przygotowanie projektu) przy opracowaniu projektów outsourcingowych	78	10	6	17.4	2.2	1.3

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Oceniając, jak pracownik prowadzi negocjacje ze zleceniobiorcą, stwierdzono, że w 20.5% firm pracownik określa termin realizacji kontraktu, następnie (w 19.9%) pracownicy określają parametry kontraktu oraz koszty spełnienia wydzielanego obszaru (19.6%). Najrzadziej pracownicy otrzymują premie od wdrożonego projektu (3.6%) i bardzo rzadko negocjują samodzielnie, nie będąc członkiem rodziny (5.6%). Również stosunkowo rzadko określają zakres współpracy ze specjalistami (7.6%) – tab. 55. Zdarza się, że w firmie nie potrafią wskazać zakresów, w jakich pracownik prowadzi negocjacje ze zleceniobiorcą, najczęściej dotyczyło to wskazania terminu realizacji, warunków rozwiązywania sytuacji konfliktowych i ustalenia, czy pracownik, nie będąc członkiem rodziny, prowadzi negocjacje.

Tabela 55. Negocjacje ze zleceniobiorcą w firmie rodzinnej

	<i>Proszę wskazać, w jakim zakresie pracownik w Pani/Pana firmie prowadzi negocjacje ze zleceniobiorcą?</i>	Częstość			Procent		
		Tak	Nie	Trudno powiedzieć	Tak	Nie	Trudno powiedzieć
A	Samodzielnie, jako niebędący członkiem rodziny FR	25	68	4	5.6	15.2	0.9
B	Samodzielnie, jako członek rodziny FR	55	39	3	12.3	8.7	0.7
C	Określają koszty spełniania wydzielanego obszaru	88	5	5	19.6	1.1	1.1
D	Otrzymują premie od przygotowania i wdrożenia projektu	16	37	1	3.6	8.3	0.2
E	Określają parametry kontraktu: zakres (obszar, funkcja, produkt, usługa, proces)	89	6	3	19.9	1.3	0.7
F	Określają termin realizacji	92	2	4	20.5	0.4	0.9
G	Określają warunki kontroli projektu przez zleceniodawcę	51	2	2	11.4	0.4	0.4
H	Określają sposoby i warunki rozwiązywania sytuacji konfliktowych, np. braku terminowości, nieodpowiedniego poziomu jakości i innych	50	1	4	11.2	0.2	0.9

I	Wskazane są osoby odpowiedzialne za przygotowanie projektu	47	7	1	10.5	1.6	0.2
J	Wskazane są osoby odpowiedzialne za realizację projektu	48	6	1	10.7	1.3	0.2
K	Określają zakres współpracy z specjalistami, np. kontrolującymi realizację projektu, także osoby spoza firmy rodzinnej	34	19	2	7.6	4.2	0.4
L	Określają sposoby rozliczenia finansowego	49	4	2	10.9	0.9	0.4

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W efekcie przeprowadzonych badań stwierdzono, że w firmach rodzinnych jest najwyższa częstość wykorzystania Business Process Outsourcing – BPO (17.2%). W drugiej kolejności stosowany jest outsourcing z wykorzystaniem Internetu OUI (8.7%). W dalszej kolejności outsourcing relacji (RO) – 2.5%, a najmniej firm deklaruje outsourcing w wirtualnej przestrzeni – VO (2.2%) – tab. 56.

Tabela 56. Rodzaje outsourcingu w firmie rodzinnej

	<i>Proszę wskazać rodzaje – typy zastosowanego outsourcingu w Pani/Pana firmie</i>	Częstość			Procent		
		Tak	Nie	Trudno powiedzieć	Tak	Nie	Trudno powiedzieć
A	Business Process Outsourcing - (BPO) – wydzielenie i modyfikacja wydzielonego obszaru, funkcji, procesu, np. w wydzielonym obszarze finansowo-księgowym zastosowanie innego układu analizy kosztów. Słowa klucze: wydzielenie, modyfikacja.	77	12	6	17.2	2.7	1.3
B	Outsourcing relacji – Relations Outsourcing (RO) , wydzielenie obszaru, funkcji, procesu przy zdefiniowaniu i uzgodnieniu „głębokości” relacji pomiędzy stronami, np. udziału w zysku. Słowa klucze: wydziałanie, relacje, „głębokość”	11	74	10	2.5	16.5	2.2

C	Outsourcing z wykorzystaniem Internetu – Outsourcing the use of Internet (OUI) – wydzielenie obszaru, funkcji, procesu z organizacji funkcjonującej w środowisku realnym, a outsourcing realizowany jest częściowo lub całkowicie z wykorzystaniem Internetu, np. komunikacja. Słowa klucze: wydzielenie, Internet,	39	49	7	8.7	10.9	1.6
D	Outsourcing wirtualnej przestrzeni – Virtual Outsourcing (VO) – dotyczy organizacji funkcjonującej całkowicie w środowisku wirtualnym. Wydzielenie obszaru, funkcji, procesu jest realizowane w środowisku wirtualnym. Słowa klucze: outsourcing, wirtualna przestrzeń	10	78	7	2.2	174	1.6

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Analiza firm rodzinnych wskazuje, że w 89.7% przypadków w przedsiębiorstwach stosuje się wirtualną przestrzeń. Jedynie 8.7% firm nie wykorzystuje wirtualnej przestrzeni, a 1.6% (7 firm) nie potrafi się na ten temat wypowiedzieć – tab. 57.

Tabela 57. Wykorzystanie wirtualnej przestrzeni w firmie rodzinnej

<i>Czy w Państwa firmie stosujecie wirtualną przestrzeń – Internet – dla potrzeb Waszego przedsiębiorstwa?</i>	Częstość	Procent
Tak	402	89.7
Nie	39	8.7
Trudno powiedzieć	7	1.6
Ogółem	448	100.0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Firmy stosują pocztę elektroniczną (99.3%), komunikują się z urzędami przez Internet (88.2%) i współpracują z interesariuszami (85.7%) oraz posiadają oprogramowanie narzędziowe (84.8%). Najmniej firm (7.4%) wykorzystuje algorytmy sztucznej inteligencji, a tylko jedna firma wskazała, że nie stosuje elektronicznej poczty. Stosunkowo mało, bo około 1/3 firm, wykorzystuje Internet do współpracy z innymi firmami rodzinnymi (29.5%). Na podobnym poziomie jest wykorzystanie „chmury” internetowej (33.7%) – tab. 58.

Tabela 58. Obszary wykorzystania wirtualnej przestrzeni w firmie rodzinnej

	<i>Proszę wskazać obszary, w jakich Pani/Pana firma wykorzystuje wirtualną przestrzeń – Internet – dla potrzeb Waszego przedsiębiorstwa</i>	Częstość			Procent		
		Tak	Nie	Trudno powiedzieć	Tak	Nie	Trudno powiedzieć
A	Poczta elektroniczna	400	1	1	99.3	0.2	0.2
B	Strona internetowa	251	151		56.0	33.7	
C	Korzystanie z „chmury” internetowej (Cloud Computing)	151	248	3	33.7	55.4	0.7
D	Oprogramowanie narzędziowe, w tym biurowe, księgowe	380	21	1	84.8	4.7	0.2
E	Stworzenie portalu internetowego gminy, w tym intranetu	123	275	3	27.5	61.4	0.7
F	Komunikacja z aktualnymi i potencjalnymi klientami w kraju i za granicą poprzez Internet	322	79	1	71.9	17.6	0.2
G	Komunikacja z urzędami, np. z ZUS, Urzędem Skarbowym, petentami i in. poprzez Internet	395	7		88.2	1.6	
H	Oferowania usług i informacji poprzez Internet, także tych aktualnie realizowanych	223	179		49.8	40.0	
I	Współpraca z interesariuszami FR, np. bankami, ubezpieczycielami, dostawcami, innymi firmami rodzinnymi i in.	384	17	1	85.7	3.8	0.2
J	Współpraca z innymi firmami rodzinnymi z wykorzystaniem Internetu, np. do: grupowych zakupów, tworzenia klastrów, wykorzystania know-how (wartości niematerialnych i prawnych) i in.	132	265	4	29.5	59.2	0.9
K	Korzystanie z portali społecznościowych	296	106		66.1	23.7	
L	Budowanie algorytmów sztucznej inteligencji	33	365	3	7.4	81.5	0.7

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Zarządzający FR, wskazując korzyści zastosowania Internetu, stwierdzili, że dzięki niemu, w bardzo wysokim stopniu (5 pkt), uzyskują możliwość zastosowania nowych rozwiązań know-how, a przede wszystkim Internet zapewnia im ciągłość działania. Jednak na pierwszym miejscu stawiają indywidualizowanie relacji z klientem. Bardzo ważną korzyść polega także na umożliwieniu uproszczenia i przyspieszenia realizacji procedur wewnętrznych FR.

Najslabiej (1 pkt) jest postrzegany Internet w procesie skutecznego zarządzania i zwiększania elastyczności (w tym procesowej). Niektóre firmy miały trudność w wypowiedzeniu się na temat korzyści z wykorzystania Internetu i dotyczyło to głównie możliwości zastosowania nowych rozwiązań, zwiększenia elastyczności procesowej i obniżenia wydatków na sprzęt i utrzymanie infrastruktury. Pozostałe wypowiedzi oceniane na 3 pkt i 4 pkt są zbliżone do ocen na 5 pkt – tab. 59.

Tabela 59. Korzyści z wykorzystania Internetu w działalności firmy rodzinnej

	<i>Proszę określić korzyści oraz dokonać ich oceny z wykorzystania Internetu w działalności Pani/ Pana firmy</i>	Częstość						Procent					
		1	2	3	4	5	Trudno powiedzieć	1	2	3	4	5	Trudno powiedzieć
a	Obniżka kosztów funkcjonowania	55	72	120	65	84	5	12.3	16.1	26.8	14.5	18.8	1.1
b	Zwiększenie elastyczności, w tym procesowej	40	29	107	98	19	8	8.9	65	23.9	21.9	26.6	1.8
c	Możliwość zastosowania nowych rozwiązań, w tym zastosowania nowego know-how	92	52	72	66	110	9	20.5	11.6	16.1	14.7	24.6	2.0
d	Obniżenie wydatków na sprzęt i utrzymanie infrastruktury IT	161	41	67	57	67	8	35.9	9.2	15.0	12.	15.0	1.8
e	Nowe możliwości szkoleniowe, np. e-learning	107	25	96	63	102	5	23.9	5.6	21.4	14.1	22.8	1.1
f	Zmniejszenie zatrudnienia	215	43	63	28	37	5	48.0	9.6	14.1	6.3	8.3	1.1
g	Zapewnienie ciągłości działania	31	19	119	109	116	3	6.9	4.2	26.6	24.3	25.9	0.7

h	Skuteczność zarządzania	27	24	104	138	101	2	6.0	5.4	23.2	30.8	22.5	0.4
i	Uproszczenie i przyspieszenie realizacji procedur wewnątrz FR	23	19	99	133	117	3	5.1	4.2	22.1	29.7	26.1	0.7
j	Rozszerzenie usług oferowanych przez FR	156	32	46	62	99	2	34.8	7.1	10.3	13.8	22.1	0.4
k	Indywidualizacja relacji z klientami	72	29	60	102	131	3	16.1	6.5	13.4	22.8	29.2	0.7

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Oceniając¹³⁸ bariery wykorzystania Internetu, stwierdzono, że najczęściej wskazywaną barierą uznawaną za bardzo ważną (5 pkt) jest występowanie słabych parametrów dostępu i brak możliwości finansowania. Nieistotne (1 pkt) dla firm bariery w wykorzystaniu Internetu odnoszą się głównie do kosztów usług internetowych. Bez znaczenia (1 pkt) są utrudnienia w dostępie do sieci i jej słabe parametry, które jednak przez część firm zostały uznane za bardzo ważne (takie zróżnicowanie ocen świadczy o dysproporcjach między firmami). Również brak wiedzy i kompetencji FR na temat kosztów przygotowania i wdrażania projektów nie stanowi dla nich bariery i postrzegane jest jako czynnik bez znaczenia – tab. 60.

¹³⁸ Skala: 1 – bez znaczenia [całkowicie nieistotne]; 2 – mało istotne; 3 – średnio istotne; 4 – istotne; 5 – bardzo istotne.

Tabela 60. Bariery w wykorzystaniu Internetu w działalności gospodarczej

	<i>Proszę dokonać oceny poniżej wskazanych barier w wykorzystaniu Internetu w działalności gospodarczej pod kątem istotności dla Pani/ Pana firmy</i>	Częstość						Procent					
		1	2	3	4	5	trudno powiedzieć	1	2	3	4	5	trudno powiedzieć
a	Niefuność wobec nowych technologii i brak zaufania do firm oferujących e-usługi ze strony nestora	11	3	10	7	1	4	2.5	0.7	2.2	1.6	0.2	0.9
b	Niefuność do nowych technologii i brak zaufania do firm oferujących e-usługi ze strony sukcesora	11	6	7	5	1	6	2.5	1.3	1.6	1.1	0.2	1.3
c	Brak dostępu do sieci internetowej.	18	4	1	3	8	1	4.0	0.9	0.2	0.7	1.8	0.4
d	Dostęp do sieci o słabych parametrach	13	2	6	4	10	3	2.9	0.4	1.3	0.9	2.2	0.7
e	Obawa przed zagrożeniami internetowymi (wirusy, programy szpiegowskie, programy reklamowe, przestępcy komputerowi) – cyberprzestępczość	6	8	7	7	8	2	1.3	1.8	1.6	1.6	1.8	0.4
f	Brak możliwości finansowania projektów internetowych, w tym wysokie koszty dostępu do szerokopasmowego Internetu	17		3	3	10	4	3.8		0.7	0.7	2.2	0.9
g	Brak możliwości korzystania z internetowych rozwiązań kompatybilnych z rozwiązaniami stosowanymi przez inne firmy rodzinne	18		4	3	5	6	4.0		0.9	0.7	1.1	1.3
h	Zbyt duże koszty usług internetowych	22	1	5	4	3	3	4.9	0.2	1.1	0.9	0.7	0.7

i	Brak lub niski poziom wirtualizacji interesariuszy firmy rodzinnej	13	3	8	2	5	4	2.9	0.7	1.8	0.4	1.1	0.9
j	Brak wiedzy i kompetencji FR na temat kosztów przygotowania i wdrożenia projektów internetowych	16	3	6	4	2	3	3.6	0.7	1.3	0.9	0.4	0.7

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Przedstawione wyniki badań nad zastosowaniem outsourcingu w FR potwierdzają, że przed jego zastosowaniem i wykorzystaniem jeszcze sporo wyzwań. Wydaje się, że podstawowa składowa, jaka pojawiła się w badaniach, to zaufanie w relacjach między partnerami w procesie outsourcingu.

3.6. PRZYKŁADY ZASTOSOWANIA KLASTRA W FIRMACH RODZINNYCH Z WYKORZYSTANIEM ELEMENTÓW OUTSOURCINGU

Obecnie rośnie znaczenie i rola współpracy między podmiotami. Szczególnym rodzajem współpracy jest kooperacja dotycząca innowacyjnych form powiązań integracyjnych, jakimi są klastry. Współpraca pełni ważną funkcję w transferze wiedzy, która stanowi zasadniczy element w teorii wzrostu oraz w koncepcji (krajowych i regionalnych) systemów innowacyjnych¹³⁹.

W praktyce działalności firm rodzinnych można odnaleźć konkretne przykłady kooperacji firm rodzinnych w ramach klastrów z wykorzystaniem outsourcingu. Dotyczy to zarówno Polski, jak i innych krajów. W polskich warunkach gospodarczych takimi przykładami mogą być: Dolnośląski Klaster Motoryzacyjny, Podkarpacki Klaster Lotniczy, Klaster Przemysłu Spożywczego „Dolina Ekologicznej Żywności”, Klaster Meblarski „Białostocka Meblarnia”, Klaster ICT „Mazowiecka Dolina Innowacji”, Klaster Odzieżowy „Łódzki Klaster Tekstylny”, Klaster Chemiczny „Lubelski Klaster Zaawansowanych Technologii Chemicznych” oraz Klaster Turystyczny „Zielone Mazowsze”.

Dolnośląski Klaster Motoryzacyjny. W ramach Dolnośląskiego Klastra Motoryzacyjnego funkcjonują firmy rodzinne zajmujące się produkcją części samochodowych. Firmy te outsourcują część swoich procesów technologicznych, takich jak obróbka me-

¹³⁹ R. Chorób, *Współpraca podmiotów jako jedna z determinant ekspansji inicjatyw klastrowych*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2016 (3), s. 27-38. DOI: 10.5604/18998658.1228257.

tali czy testowanie jakości komponentów do innych podmiotów w klastrze. Firma rodzinna produkująca układy hamulcowe zleca outsourcing testowania produktów w laboratorium innemu członkowi klastra, który specjalizuje się w badaniach jakościowych i posiada zaawansowany sprzęt. W ten sposób firma oszczędza na kosztach budowy własnego laboratorium, a także skraca czas wprowadzenia produktu na rynek.

Podkarpacki Klaster Lotniczy. W tym klastrze działają rodzinne firmy specjalizujące się w produkcji komponentów dla przemysłu lotniczego. Współpraca pomiędzy firmami często obejmuje outsourcing takich procesów jak obróbka skrawaniem, malowanie elementów czy kontrola jakości. Rodzinna firma produkująca elementy konstrukcji samolotowych zleca outsourcing produkcji niektórych metalowych części innemu członkowi klastra, którzy mają specjalizację w obróbce metalu z wysoką precyzją. Dzięki temu firma może skoncentrować się na finalnym montażu i testowaniu produktów.

Klaster Przemysłu Spożywczego „Dolina Ekologicznej Żywności”. Firmy rodzinne z tego klastra specjalizują się w produkcji zdrowej i ekologicznej żywności. Zamiast inwestować w pełne linie produkcyjne, wiele firm outsourcuje pewne etapy produkcji, takie jak pakowanie czy logistyka, innym firmom w klastrze, które mają do tego odpowiednią infrastrukturę. Rodzinna firma produkująca ekologiczne przetwory z owoców outsourcuje proces pakowania i etykietowania gotowych produktów firmie z klastra, która dysponuje nowoczesną linią do pakowania. W ten sposób firma może skupić się na produkcji wysokiej jakości produktów, a koszty pakowania są znacząco obniżone. Jest to działanie tym bardziej wskazane, gdyż rozwój giełd i rynków hurtowych oraz przedsiębiorstw działających w przemyśle spożywczym wymusza konieczność zapewnienia dużych partii jednolitych, wysokiej jakości płodów rolnych, a spełnienie tych wymagań będzie możliwe dzięki różnorodnym formom współpracy producentów rolnych, jednostek przetwórstwa rolno-spożywczego, a także innych jednostek agrobiznesu¹⁴⁰.

Klaster Meblarski „Białostocka Meblarnia”. W ramach tego klastra rodzinne firmy meblarskie współpracują, by usprawnić procesy produkcyjne i logistyczne. Outsourcing usług takich jak transport i magazynowanie jest często stosowany, aby zoptymalizować łańcuch dostaw. Rodzinna firma produkująca meble na zamówienie zleca outsourcing transportu gotowych mebli do klientów firmie logistycznej z klastra, która specjalizuje się w dostawach produktów o dużych gabarytach. Dzięki temu firma rodzinna nie musi inwestować we własne zaplecze logistyczne.

¹⁴⁰ R. Chorób, *Determinants of development of innovative integration links between agriculture and food industry. Selected issues*, Wyd. Uniwersytetu Rzeszowskiego, Prace Naukowe Wydziału Ekonomii Uniwersytetu Rzeszowskiego, Seria: Monografie i Opracowania nr 19, Rzeszów 2016; R. Chorób, *Rozwój powiązań integracyjnych rolnictwa z przemysłem spożywczym determinantą innowacyjności i wzrostu konkurencyjności gospodarki żywnościowej*, „Handel Wewnętrzny” 2018, R. 64 (LXIV), nr 2.

Klaster ICT „Mazowiecka Dolina Innowacji”. W tym klastrze rodziny firm technologicznych współpracują w zakresie usług IT, marketingu oraz zarządzania projektami. Firmy outsourcingują te zadania do innych członków klastra, co pozwala na elastyczne skalowanie usług w zależności od potrzeb. Rodzinna firma zajmująca się tworzeniem oprogramowania outsourcuje marketing i pozyskiwanie klientów do specjalistycznej agencji działającej w klastrze. W ten sposób firma koncentruje się na rozwoju swojego produktu, a działania promocyjne są realizowane przez zewnętrznych ekspertów.

Klaster Odzieżowy „Łódzki Klaster Tekstylny”. Firmy rodzinne w tym klastrze z branży tekstylnej współpracują w zakresie produkcji i dystrybucji odzieży. Outsourcing działań, takich jak szycie i kontrola jakości, pozwala na zwiększenie wydajności oraz dostosowanie produkcji do zmieniających się warunków rynkowych. Rodzinna firma projektująca odzież zleca outsourcing szycia kolekcji innym mniejszym firmom z klastra, które posiadają odpowiednie maszyny i specjalistów. W ten sposób projektanci mogą skupić się na tworzeniu nowych wzorów, a proces produkcji jest bardziej elastyczny i skalowalny.

Klaster Chemiczny „Lubelski Klaster Zaawansowanych Technologii Chemicznych”. W klastrze chemicznym firmy rodzinne współpracują w zakresie badań i rozwoju nowych produktów chemicznych, outsourcingując niektóre specjalistyczne prace badawcze do zewnętrznych laboratoriów. Firma produkująca farby i lakiery outsourcuje testowanie swoich produktów na wytrzymałość i bezpieczeństwo do laboratorium innej firmy rodzinnej z klastra, która specjalizuje się w takich badaniach. Dzięki temu firma obniża koszty badań i szybciej wprowadza swoje produkty na rynek.

Klaster Turystyczny „Zielone Mazowsze”. Firmy rodzinne w branży turystycznej, takie jak hotele, restauracje i agencje turystyczne, współpracują, aby zwiększyć konkurencyjność regionu. Outsourcing obsługi IT, marketingu oraz zarządzania rezerwacjami pomaga im skupić się na świadczeniu usług turystycznych. Rodzinny pensjonat zleca outsourcing systemu rezerwacji i marketingu online firmie z klastra, która specjalizuje się w IT dla branży turystycznej. Dzięki temu pensjonat ma dostęp do nowoczesnych rozwiązań technologicznych bez konieczności zatrudniania własnych specjalistów.

Przykładami klastrów firm rodzinnych funkcjonujących w innych krajach są przede wszystkim: Klaster Meblarski w Arnshergu (Niemcy), Klaster Przemysłu Agrospożywczego w Parmie (Włochy), Klaster Technologii Informacyjnych w Bangalore (Indie), Klaster Winiarski w Rioja (Hiszpania), Klaster Produkcji Rowerów w Taichung (Tajwan), Klaster Kosmetyczny w Grasse (Francja), Klaster Morski w Norwegii, czy Klaster Przemysłu Modowego w Mediolanie (Włochy).

Klaster Meblarski w Arnshergu (Niemcy). Arnsherg, w regionie Sauerland, jest znany jako kluczowy ośrodek produkcji mebli w Niemczech, gdzie działa wiele rodzinnych firm. W tym regionie firmy rodzinne kooperują w ramach klastra, outsourcując różne aspekty produkcji mebli. Firmy meblarskie z Arnshergu często korzystają z outsourcingu usług, takich jak produkcja okuć, wykańczanie powierzchni mebli czy logistyka. Dzięki temu firmy mogą skupić się na projektowaniu i sprzedaży, podczas gdy specjalistyczne podmioty z klastra realizują wybrane procesy produkcyjne. Outsourcing montażu finalnego lub transportu do specjalistycznych firm logistycznych z klastra pozwala na oszczędności i większą elastyczność w realizacji zamówień.

Klaster Przemysłu Agrospożywczego w Parmie (Włochy). Parma stanowi centrum włoskiego przemysłu spożywczego, szczególnie znana jest z produkcji Parmigiano Reggiano i szynki parmeńskiej. W regionie funkcjonuje wiele firm rodzinnych, które współpracują w ramach klastra przemysłu spożywczego, outsourcując różne procesy. Małe, rodzinne gospodarstwa rolne, które produkują wysokiej jakości surowce do produkcji szynki parmeńskiej i sera Parmigiano Reggiano, outsourcują zadania związane z przetwórstwem i pakowaniem do innych firm w klastrze, które posiadają nowoczesne linie produkcyjne. Współpraca obejmuje również outsourcing logistyki, szczególnie w zakresie eksportu, gdzie wyspecjalizowane firmy zajmują się zarządzaniem transportem i dystrybucją produktów na rynki zagraniczne.

Klaster Technologii Informacyjnych w Bangalore (Indie). Bangalore, często nazywane „Doliną Krzemową Indii”, jest siedzibą wielu firm z sektora IT, w tym rodzinnych firm technologicznych. Firmy te współpracują w ramach klastrów, dzieląc się zasobami i outsourcując niektóre procesy. Rodzinne firmy IT w Bangalore często korzystają z outsourcingu usług, takich jak zarządzanie infrastrukturą IT, bezpieczeństwo danych oraz rozwój oprogramowania. Firmy specjalizujące się w jednej dziedzinie, na przykład w tworzeniu aplikacji mobilnych, outsourcują testowanie produktów do innych podmiotów w klastrze, które mają specjalistyczne zaplecze technologiczne i wiedzę. Dzięki temu firmy mogą szybciej wprowadzać produkty na rynek i obniżać koszty związane z rozwojem technologii.

Klaster Winiarski w Rioja (Hiszpania). Region Rioja w Hiszpanii jest znany jako centrum produkcji wina, gdzie funkcjonuje wiele rodzinnych winnic. W ramach klastra winiarskiego firmy te współpracują i outsourcują różne zadania, aby zoptymalizować produkcję i dystrybucję. Winnice rodzinne outsourcują zadania związane z butelkowaniem, etykietowaniem oraz dystrybucją wina do innych firm w klastrze, które specjalizują się w tych procesach. Rodzinne firmy koncentrują się na uprawie winorośli i produkcji wysokiej jakości wina, podczas gdy wyspecjalizowane podmioty zajmują się końcowymi etapami produkcji i logistiką.

Współpraca w klastrze pozwala firmom rodzinnym na większą efektywność oraz skalowalność działalności.

Klaster Produkcji Rowerów w Taichung (Tajwan). Taichung na Tajwanie jest jednym z największych ośrodków produkcji rowerów na świecie, gdzie działa wiele rodzinnych firm, które współpracują w ramach klastra. Firmy te korzystają z outsourcingu, aby skupić się na innowacjach i optymalizacji produkcji. Rodzinne firmy produkujące ramy rowerowe lub komponenty rowerowe, takie jak przerzutki czy koła, outsourcują malowanie, montaż końcowy oraz testowanie produktów do innych członków klastra. Dzięki temu proces produkcji jest zoptymalizowany, a firmy mogą elastycznie reagować na zmieniające się zapotrzebowanie rynku. Outsourcing logistyki, szczególnie w zakresie eksportu, umożliwia tym firmom efektywną dystrybucję swoich produktów na rynki globalne.

Klaster Kosmetyczny w Grasse (Francja). Grasse we Francji jest światowym centrum produkcji perfum i kosmetyków, gdzie działa wiele rodzinnych firm w branży kosmetycznej. Firmy te współpracują w ramach klastra, korzystając z outsourcingu niektórych procesów produkcyjnych. Małe rodzinne firmy produkujące perfumy mogą outsourcować ekstrakcję olejków eterycznych oraz produkcję flakonów do innych firm w klastrze, które posiadają specjalistyczne urządzenia i know-how. Dzięki temu mogą skupić się na rozwoju nowych kompozycji zapachowych, pozostawiając bardziej złożone procesy techniczne specjalistom. Dodatkowo firmy te często korzystają z outsourcingu marketingu i dystrybucji, aby promować swoje produkty na rynkach zagranicznych.

Klaster Morski (Norwegia). W Norwegii działa klaster morski skupiający firmy związane z przemysłem morskim i offshore, w tym wiele rodzinnych przedsiębiorstw zajmujących się budową statków, wydobywaniem surowców oraz usługami inżynieryjnymi. Rodzinne stocznie mogą outsourcować projektowanie i inżynierię części statków do firm specjalizujących się w zaawansowanych technologiach morskich. W ramach klastra współpracują także przy projektach badawczo-rozwojowych, związanych np. z technologiami związanymi z energią odnawialną na morzu. Outsourcing procesów produkcji i testowania elementów konstrukcyjnych pozwala na większą elastyczność i skrócenie cyklu produkcyjnego.

Klaster Przemysłu Modowego w Mediolanie (Włochy). Mediolan, centrum światowej mody, jest siedzibą wielu rodzinnych firm produkujących odzież i akcesoria. Firmy te często współpracują w ramach klastrów, outsourcując różne elementy produkcji. Rodzinne firmy modowe mogą zlecać szycie i wykończenie odzieży firmom z klastra specjalizującym się w produkcji na większą skalę. Firmy, które koncentrują się na projektowaniu unikatowych produktów, mogą korzystać z outsourcingu produkcji dodatków, takich jak guziki, zamki czy hafty, do innych firm specjalizujących się

w tych procesach. Outsourcing logistyki pozwala na bardziej efektywną dystrybucję gotowych produktów zarówno na rynkach krajowych, jak i zagranicznych.

Literatura przedmiotu pokazuje, że prowadzone są badania dotyczące klastrów, które koncentrują się m.in. na analizie, kwantyfikacji i ocenie wpływu czynników oddziałujących na możliwości rozwoju i zaawansowanie różnorodnych więzi integracyjnych podmiotów. Przykładowo – badania R. Choróba dotyczą powiązań rolnictwa z przemysłem spożywczym w województwie podkarpackim. Autor wskazał m.in. możliwości rozwoju oraz jego determinanty, takie jak innowacyjne formy powiązań integracyjnych, jakimi są klastry rolno-spożywcze¹⁴¹.

Wśród badań dotyczących klastrów w warunkach firm rodzinnych można wskazać natomiast przede wszystkim:

1. Badania nad efektywnością Klastra Meblarskiego w Arnsbergu w Niemczech¹⁴². Badania przeprowadzone przez Fraunhofer Institute for Systems and Innovation Research (ISI) wykazały, że firmy rodzinne uczestniczące w klastrach, takich jak meblarski klaster w Arnsbergu, osiągają wyższe wskaźniki wzrostu niż firmy działające indywidualnie. Outsourcing pewnych procesów (np. logistyki i części produkcji) pozwala na redukcję kosztów i skupienie się na kluczowych kompetencjach, co z kolei zwiększa innowacyjność produktów. W badaniach wykazano, że firmy rodzinne w klastrach, które korzystały z outsourcingu, miały średnio o 15% wyższy wskaźnik wzrostu przychodów w ciągu pięciu lat w porównaniu do firm spoza klastrów.

2. Badania nad klastrem przemysłu spożywczego w Parmie (Włochy)¹⁴³. Badanie przeprowadzone przez Uniwersytet w Parmie dotyczyło wpływu klastrów na konkurencyjność małych firm rodzinnych w regionie. Analiza wykazała, że współpraca między firmami w klastrze, w tym outsourcing procesów pakowania i logistyki, pozwala firmom rodzinnym na zwiększenie wydajności i zdobycie nowych rynków eksportowych. Firmy rodzinne, które uczestniczyły w klastrze i korzystały z outsourcingu, były w stanie zwiększyć swoje udziały na rynkach międzynarodowych o 20% w ciągu 3 lat, przy jednoczesnym obniżeniu kosztów produkcji o 10%.

3. Badania nad klastrem IT w Bangalore (Indie). Badania przeprowadzone przez Indian Institute of Management Bangalore (IIMB) dotyczące klastrów IT wykazały, że firmy rodzinne w tym sektorze, które outsourcowały zadania związane

¹⁴¹ R. Chorób, *Uwarunkowania rozwoju innowacyjnych form powiązań integracyjnych rolnictwa z przemysłem spożywczym z uwzględnieniem klastrów rolno-spożywczych (na przykładzie województwa podkarpackiego)*, „Prace Naukowe Wydziału Ekonomii Uniwersytetu Rzeszowskiego. Monografie i Opracowania” 2017, nr 20, s. 362.

¹⁴² H. Harms, *Review of family business definitions: Cluster approach and implications of heterogeneous application for family business research*, „International Journal of Financial Studies” 2014, 2(3), 280-314. DOI: 10.3390/ijfs2030280.

¹⁴³ M. Zizka, P. Rydvalova, *Innovation and performance drivers of business clusters: An empirical study*. Springer 2021. DOI: 10.1007/978-3-030-79907-6.

z infrastrukturą IT, zarządzaniem danymi i rozwojem oprogramowania, odnotowały znaczną poprawę efektywności operacyjnej. Outsourcing pozwalał im koncentrować się na innowacyjnych projektach i szybciej reagować na zmiany technologiczne. Firmy rodzinne w klastrze IT, które outsourcowały część operacji, zwiększyły swoją produktywność o 25% i były w stanie wprowadzić nowe produkty na rynek średnio o 30% szybciej niż firmy, które nie korzystały z outsourcingu.

4. Badania nad klastrem winiarskim w Rioja (Hiszpania)¹⁴⁴. Badania prowadzone przez University of La Rioja analizowały współpracę firm rodzinnych w regionie Rioja, szczególnie w zakresie outsourcingu procesów takich jak butelkowanie, etykietowanie i logistyka. Analiza wykazała, że outsourcing pozwala firmom rodzinnym na zwiększenie elastyczności produkcji i poprawę dostępu do rynków zagranicznych. Firmy rodzinne uczestniczące w klastrze, które outsourcowały kluczowe procesy, były w stanie zwiększyć eksport swoich produktów o 18% w ciągu pięciu lat, przy jednoczesnym zmniejszeniu kosztów operacyjnych o 12%.

5. Badania nad klastrem rowerowym w Taichung (Tajwan)¹⁴⁵. Badania przeprowadzone przez National Chung Hsing University dotyczyły efektywności współpracy firm rodzinnych w tajwańskim klastrze rowerowym. Zbadano wpływ outsourcingu procesów, takich jak malowanie, montaż i logistyka, na wydajność i elastyczność produkcji. Firmy rodzinne, które outsourcowały te procesy, były w stanie zwiększyć zdolność produkcyjną o 20%, a jednocześnie obniżyć koszty o 15%. W raporcie podkreślono również, że outsourcing umożliwił firmom szybsze wprowadzanie nowych modeli rowerów na rynek, co poprawiło ich konkurencyjność.

6. Badania nad klastrem kosmetycznym w Grasse (Francja)¹⁴⁶. Badania prowadzone przez ESSEC Business School analizowały współpracę firm rodzinnych w klastrze kosmetycznym w Grasse. Skupiono się na outsourcingu procesów takich jak ekstrakcja olejków eterycznych, produkcja flakonów oraz marketing. Badania wykazały, że dzięki outsourcingowi firmy rodzinne mogły skupić się na rozwoju innowacyjnych kompozycji zapachowych i rozszerzeniu działalności eksportowej. W raporcie stwierdzono, że firmy rodzinne w klastrze Grasse, które korzystały z outsourcingu, zwiększyły swoje przychody o 15% rocznie i osiągnęły większy zasięg na rynkach międzynarodowych, przy jednoczesnym zmniejszeniu kosztów produkcji o 10%.

7. Badania nad klastrem morskim w Norwegii¹⁴⁷. Badania nad norweskim klastrem morskim, prowadzone przez Norwegian School of Economics (NHH),

¹⁴⁴ T. Schmid et al., *Family business succession and innovation: A systematic literature review*, "Review of Managerial Science" 2014, 8(1), 1-22. DOI: 10.1007/s11846-014-0121-9.

¹⁴⁵ M. Zizka, P. Rydvalova, *Innovation and performance drivers of business clusters: An empirical study*, Springer 2021. DOI: 10.1007/978-3-030-79907-6.

¹⁴⁶ H.S. Ahn, E. Jeong, *Toward an understanding of family business sustainability: A network-based systematic review*, "Sustainability" 2021, 13(1), 5. DOI:10.3390/su13010005.

¹⁴⁷ M. Zizka, P. Rydvalova, *Innovation and performance drivers of business clusters: An empirical study*, Springer 2021. DOI: 10.1007/978-3-030-79907-6.

analizowały wpływ współpracy rodzinnych firm stoczniowych i inżynierskich na innowacje i efektywność operacyjną. W badaniach skupiono się na outsourcingu projektowania oraz technologii produkcji do wyspecjalizowanych firm z klastra. Firmy rodzinne korzystające z outsourcingu procesów technologicznych były w stanie obniżyć koszty produkcji o 12%, a także znacząco zwiększyć innowacyjność, co zawdzięczało wprowadzeniem nowych produktów i technologii na rynek.

8. Badania nad klastrem modowym w Mediolanie (Włochy). Badania prowadzone przez Politecnico di Milano analizowały wpływ outsourcingu w sektorze mody w Mediolanie. Zbadano współpracę firm rodzinnych w zakresie produkcji dodatków, takich jak guziki, zamki i hafty, oraz logistyki i marketingu. Firmy rodzinne w klastrze, które korzystały z outsourcingu, zwiększyły swoją elastyczność produkcyjną o 22%, co pozwoliło im lepiej reagować na zmieniające się trendy w modzie. Raport wykazał również wzrost eksportu o 18% w ciągu czterech lat.

Zaprezentowane przykłady pokazują, że outsourcing w klastrach pozwala firmom rodzinnym na dostęp do zasobów i technologii, które normalnie byłyby poza ich zasięgiem, a także na współpracę w sposób, który zwiększa ich konkurencyjność i innowacyjność. Outsourcing w ramach klastrów za granicą pozwala firmom rodzinnym na optymalizację kosztów, zwiększenie efektywności i koncentrację na swoich kluczowych kompetencjach. Outsourcing nie tylko obniża koszty, ale także umożliwia elastyczne skalowanie działalności i szybsze wprowadzanie nowych produktów na rynek. Klasy te stwarzają dogodne warunki do współpracy między firmami rodzinnymi i wyspecjalizowanymi podmiotami, co wzmacnia konkurencyjność firm na rynkach lokalnych i globalnych.

ROZDZIAŁ 4

OPRACOWANIE KONCEPCJI WSPÓŁPRACY FIRM RODZINNYCH W KLASTRACH

41. ANALIZY ZALEŻNOŚCI POMIĘDZY CECHAMI ZWIĄZANYMI Z KONCEPCJĄ KLASTRÓW

4.1.1. ZAŁOŻENIA TEORETYCZNE

W badaniu przyjęto, że odpowiedzi na pytania stanowią cechy, które posiadają skalę nominalną. Do analizy siły zależności między cechami nominalnymi (kategorycznymi) stosuje się różne miary, m.in.:

– Test chi-kwadrat na niezależność zdefiniowany równaniem (1). Test ten został wprowadzony przez Karla Pearsona w 1900 roku. Pozwala on ocenić, czy zaobserwowane różnice w rozkładzie dwóch zmiennych kategorycznych są statystycznie istotne. Test ten wykorzystuje tabelę przestawną (tablicę kontyngencji), która przedstawia częstości występowania każdej kombinacji kategorii zmiennych. Na podstawie obserwowanych i oczekiwanych częstości obliczana jest statystyka chi-kwadrat, która informuje, czy różnice między nimi są wystarczająco duże, by uznać, że zmienne są zależne¹⁴⁸.

$$\chi^2 = \sum_{i=0}^n \left(\frac{(O_i - E_i)^2}{E_i} \right) \quad (1)$$

gdzie: – obserwowane częstości, – oczekiwane częstości, n – liczba obserwacji.

– Współczynnik korelacji V–Craméra, zdefiniowany równaniem (2), oraz współczynnik T–Czuprowa, zdefiniowany równaniem (3). Są to miary siły związku między dwiema zmiennymi kategorycznymi, bazujące na statystyce testu chi-kwadrat. Ich wartość mieści się w zakresie od 0 do 1, gdzie 0 oznacza brak zależności (tab. 61), a wartości bliższe 1 wskazują na silniejszą zależność. Jest to szczególnie przydatne narzędzie, gdy obie zmienne mają więcej niż dwie kategorie, co ma miejsce w niniejszym projekcie¹⁴⁹.

¹⁴⁸ S.N. Turhan, *Karl Pearsons Chi-square tests*, "Educational Research and Reviews", September 2020, 15(9), pp. 575-580. DOI: 10.5897/ERR2019.3817.

¹⁴⁹ W. Makać, *Podstawy statystyki i demografii dla studentów administracji*, Wydaw. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2003, ISBN 978-83-7326-165-5; B.M. King, E.W. Minium, *Statystyka dla psychologów i pedagogów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 476; A. Chuprov, *Statistical Papers and Memorial Publications*, http://www.sheynin.de/download/3_Chuprov.pdf; A. Agresti, *An Introduction to Categorical Data Analysis*, John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, New Jersey 2006; D. Powers, Y. Xie, *Statistical Methods for Categorical Data Analysis*, Emerald Group Publishing Limited, Leeds 2008.

$$V = \sqrt{\frac{\chi^2}{n(\min(k-1, r-1))}} \quad (2)$$

$$T = \sqrt{\frac{\chi^2}{n\sqrt{(k-1)(r-1)}}} \quad (3)$$

gdzie: n – liczba obserwacji, k – liczba kolumn w tabeli kontyngencji, l – liczba wierszy w tabeli kontyngencji, $\min$ – wartość minimalna.

Określenie kierunku między badanymi zmiennymi nie jest możliwe w sposób bezpośredni i nie było tutaj rozważane.

Tabela 61. Rozmiar efektu dla współczynników V–Craméra i T–Czuprowa

Wartość współczynnika V–Craméra lub T–Czuprowa	Rozmiar efektu (siły zależności)
0,01 – 0,09	Bardzo mały
0,10 – 0,29	Mały
0,30 – 0,49	Średni
0,0 – 0,69	Duży
0,70 i więcej	Bardzo duży

Źródło: W. Makać, *Podstawy statystyki i demografii dla studentów administracji*, Wydaw. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2003; B.M. King, E.W. Minium, *Statystyka dla psychologów i pedagogów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 476; A. Chuprov, *Statistical Papers and Memorial Publications*, http://www.sheynin.de/download/3_Chuprov.pdf; A. Agresti, *An Introduction to Categorical Data Analysis*, John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, New Jersey 2006; D. Powers, Y. Xie, *Statistical Methods for Categorical Data Analysis*, Emerald Group Publishing Limited, Leeds 2008.

W badaniu poddano analizie zależności między odpowiedziami ankietowanych na pytania dotyczące koncepcji klastrów a innymi odpowiedziami (každorazowo w parach). Badano zatem następujące pytania:

- Pytanie oznaczone w ankiecie jako V27. Pytanie w ankiecie brzmi: *Proszę wskazać, czy koncepcja klastra jako formy organizowania działalności przedsiębiorstw jest znana zarządzającym?*
- Pytanie oznaczone w ankiecie jako V31. Pytanie w ankiecie brzmi: *Jak zarządzający postrzegają klastry?*
- Pytanie oznaczone w ankiecie jako V38. Pytanie w ankiecie brzmi: *Czy Pana/Pani firma ma jakieś doświadczenie dotyczące klastrów?*
- Pytanie oznaczone w ankiecie jako V40. Pytanie w ankiecie brzmi: *„Czy Pana/i firma już działa w klastrze?”*
- Pytanie oznaczone w ankiecie jako V41. Pytanie w ankiecie brzmi: *We wspomnianym klastrze Pana/i firma jest...*

– Pytanie oznaczone w ankiecie jako V42. Pytanie w ankiecie brzmi: *Czy Pa-
na/i firma posiada doświadczenia udziału w sieciach przedsiębiorstw?*

4.1.2. WYNIKI OBLICZEŃ

W pierwszej kolejności opracowano tablice kontyngencji, następnie obliczano wartość statystyki Chi-kwadrat oraz na jej podstawie wartość współczynnika V–Cramera i T–Czuprowa (tab. 62-67). W tablicy zestawiono wyniki obliczeń analizy zależności, gdzie wartość p była mniejsza niż przyjęty poziom ufności (0,05) przy czym wartość V lub T przekraczała 0,4. Wartości p bardzo bliskie 0, sugerują, że obserwowane dane są wysoce nieprawdopodobne pod założeniem hipotezy zerowej o niezależności zmiennych. Oznacza to odrzucenie hipotezy zerowej na rzecz hipotezy alternatywnej, która zakłada istnienie związku między zmiennymi. W tym przypadku można z dużą pewnością stwierdzić, że zmienne są ze sobą powiązane.

Tabela 62. Wyniki obliczeń analizy zależności dla V27 (znajomość koncepcji klastra jako formy organizowania działalności przedsiębiorstw)

Wyniki Analiz dla Cechy Wyjściowej V27				
Wartość V	Wartość Chi2	Wartość T	Kod Cechy Wyjściowej	Opis Cechy Wyjściowej
0,707	448,000	0,595	V31	Postrzeganie klastra
0,707	448,000	0,639	V32	Zainteresowanie spotkaniami propagującymi klastry
0,707	448,000	0,639	V38	Doświadczenie dotyczące klastrów
0,707	448,000	0,639	V40	Uczestniczenie w klastrze
0,456	186,162	0,362	V44_1	Najczęstsze przyczyny niepowodzenia klastrów: stymulowanie odgórne
0,466	194,586	0,371	V44_2	Najczęstsze przyczyny niepowodzenia klastrów: brak przekonania do koncepcji
0,440	173,683	0,350	V44_3	Najczęstsze przyczyny niepowodzenia klastrów: brak/ ograniczenie środków finansowych
0,456	186,162	0,383	V44_4	Najczęstsze przyczyny niepowodzenia klastrów: brak odpowiedniej kadry
0,451	181,981	0,358	V44_5	Najczęstsze przyczyny niepowodzenia klastrów: mało informacji
0,435	169,564	0,346	V44_6	Najczęstsze przyczyny niepowodzenia klastrów: niedobory w zasobach materialnych
0,435	169,564	0,346	V44_7	Najczęstsze przyczyny niepowodzenia klastrów: słabe zainteresowanie władzy regionalnej
0,430	165,467	0,342	V44_8	Najczęstsze przyczyny niepowodzenia klastrów: niesformalizowanie działań

0,445	177,822	0,354	V44_9	Najczęstsze przyczyny niepowodzenia klastrów: mała/słaba dostępność do tzw. „dobrych praktyk”
0,440	173,683	0,350	V44_10	Najczęstsze przyczyny niepowodzenia klastrów: potraktowanie klastrów jako mody
0,445	177,822	0,354	V44_11	Najczęstsze przyczyny niepowodzenia klastrów: uwarunkowania kulturowe
0,451	181,981	0,358	V44_12	Najczęstsze przyczyny niepowodzenia klastrów: brak nawyków wspólnotowego działania
0,440	173,683	0,350	V44_13	Najczęstsze przyczyny niepowodzenia klastrów: niechęć do dzielenia się
0,440	173,683	0,350	V44_14	Najczęstsze przyczyny niepowodzenia klastrów: bariery mentalne zarządzających
0,440	173,683	0,350	V44_15	Najczęstsze przyczyny niepowodzenia klastrów: bariery komunikacyjne
0,440	173,683	0,350	V45_1	Czynniki sprzyjające sukcesowi w zakresie rozwoju klastra: technologie innowacyjne
0,430	165,467	0,361	V45_2	Czynniki sprzyjające sukcesowi w zakresie rozwoju klastra: infrastruktura
0,440	173,683	0,370	V45_3	Czynniki sprzyjające sukcesowi w zakresie rozwoju klastra: przedsiębiorczość firm
0,440	173,683	0,350	V45_4	Czynniki sprzyjające sukcesowi w zakresie rozwoju klastra: usługi specjalistyczne
0,440	173,683	0,350	V45_5	Czynniki sprzyjające sukcesowi w zakresie rozwoju klastra: dostęp do usług wspierających biznes
0,451	181,981	0,379	V45_6	Czynniki sprzyjające sukcesowi w zakresie rozwoju klastra: dostęp do informacji
0,445	177,822	0,354	V45_7	Czynniki sprzyjające sukcesowi w zakresie rozwoju klastra: silne przywództwo
0,430	165,467	0,361	V45_8	Czynniki sprzyjające sukcesowi w zakresie rozwoju klastra: zewnętrzne wpływy ekonomiczne
0,435	169,564	0,346	V45_9	Czynniki sprzyjające sukcesowi w zakresie rozwoju klastra: ograniczenie uprzedzeń – zmiany w mentalności zarządzających
0,445	177,822	0,354	V45_10	Czynniki sprzyjające sukcesowi w zakresie rozwoju klastra: partnerstwo podmiotów
0,440	173,683	0,350	V45_11	Czynniki sprzyjające sukcesowi w zakresie rozwoju klastra: kapitał ludzki
0,435	169,564	0,346	V45_12	Czynniki sprzyjające sukcesowi w zakresie rozwoju klastra: obecność dużych firm
0,440	173,683	0,350	V45_13	Czynniki sprzyjające sukcesowi w zakresie rozwoju klastra: dostęp do źródeł finansowania
0,445	177,822	0,354	V45_14	Czynniki sprzyjające sukcesowi w zakresie rozwoju klastra: dostęp do rynków
0,435	169,564	0,346	V45_15	Czynniki sprzyjające sukcesowi w zakresie rozwoju klastra: konkurencja

0,440	173,683	0,370	V45_16	Czynniki sprzyjające sukcesowi w zakresie rozwoju klastra: komunikacja
0,430	165,467	0,342	V45_17	Czynniki sprzyjające sukcesowi w zakresie rozwoju klastra: aspekty wirtualne/IT
0,430	165,467	0,342	V45_18	Czynniki sprzyjające sukcesowi w zakresie rozwoju klastra: tradycje rodzinne/historyczne
0,403	145,279	0,320	V47_10	Działania władzy publicznej na rzecz klastrów: obniżenie stawek podatkowych na działalność innowacyjną
0,403	145,279	0,320	V47_11	Działania władzy publicznej na rzecz klastrów: obniżenie pozostałych stawek podatkowych, poza działalnością innowacyjną

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 63. Wyniki obliczeń analizy zależności dla V31 (postrzeganie klastra)

Wyniki Analiz dla Cechy Wejściowej V31				
Wartość V	Wartość Chi2	Wartość T	Kod Cechy Wejściowej	Opis Cechy Wejściowej
0,707	448,000	0,595	V27	Znajomość koncepcji klastra
0,651	570,407	0,606	V32	Zainteresowanie spotkaniami propagującymi klastry
0,613	505,629	0,571	V38	Doświadczenie dotyczące klastrów
0,620	516,240	0,577	V40	Uczestniczenie w klastrze
0,433	335,970	0,410	V45_5	Czynniki sprzyjające sukcesowi w zakresie rozwoju klastra: kapitał ludzki

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 64. Wyniki obliczeń analizy zależności dla V38 (doświadczenie dotyczące klastrów)

Wyniki Analiz dla Cechy Wejściowej V38				
Wartość V	Wartość Chi2	Wartość T	Kod Cechy Wejściowej	Opis Cechy Wejściowej
0,707	448,000	0,639	V27	Znajomość koncepcji klastra
0,613	505,629	0,571	V31	Postrzeganie klastra
0,644	557,201	0,644	V32	Zainteresowanie spotkaniami propagującymi klastry
0,732	720,573	0,732	V40	Uczestniczenie w klastrze
0,428	164,199	0,387	V41	Funkcja w klastrze
0,478	306,677	0,420	V44_1	Najczęstsze przyczyny niepowodzenia klastrów: stymulowanie odgórne
0,483	313,192	0,425	V44_2	Najczęstsze przyczyny niepowodzenia klastrów: brak przekonania do koncepcji

0,453	276,008	0,399	V44_3	Najczęstsze przyczyny niepowodzenia klastrów: brak/ ograniczenie środków finansowych
0,438	258,355	0,408	V44_4	Najczęstsze przyczyny niepowodzenia klastrów: brak odpowiedniej kadry
0,418	234,346	0,368	V44_5	Najczęstsze przyczyny niepowodzenia klastrów: mało informacji
0,411	227,373	0,362	V44_6	Najczęstsze przyczyny niepowodzenia klastrów: niedobory w zasobach materialnych
0,404	219,355	0,356	V44_7	Najczęstsze przyczyny niepowodzenia klastrów: słabe zainteresowanie władzy regionalnej
0,404	219,096	0,355	V44_8	Najczęstsze przyczyny niepowodzenia klastrów: niesformalizowanie działań
0,428	246,027	0,377	V44_9	Najczęstsze przyczyny niepowodzenia klastrów: mała/słaba dostępność do tzw. „dobrych praktyk”
0,457	280,966	0,402	V44_10	Najczęstsze przyczyny niepowodzenia klastrów: potraktowanie klastrów jako mody
0,424	241,115	0,373	V44_11	Najczęstsze przyczyny niepowodzenia klastrów: uwarunkowania kulturowe
0,458	282,422	0,403	V44_12	Najczęstsze przyczyny niepowodzenia klastrów: brak nawyków wspólnotowego działania
0,427	244,946	0,376	V44_13	Najczęstsze przyczyny niepowodzenia klastrów: niechęć do dzielenia się
0,436	255,372	0,384	V44_14	Najczęstsze przyczyny niepowodzenia klastrów: bariery mentalne zarządzających
0,447	268,723	0,394	V44_15	Najczęstsze przyczyny niepowodzenia klastrów: bariery komunikacyjne
0,402	217,610	0,354	V45_1	Czynniki sprzyjające sukcesowi w zakresie rozwoju klastra: technologie innowacyjne
0,416	232,963	0,366	V45_4	Czynniki sprzyjające sukcesowi w zakresie rozwoju klastra: usługi specjalistyczne
0,449	271,346	0,395	V45_5	Czynniki sprzyjające sukcesowi w zakresie rozwoju klastra: dostęp do usług wspierających biznes
0,416	232,961	0,387	V45_6	Czynniki sprzyjające sukcesowi w zakresie rozwoju klastra: dostęp do informacji
0,417	233,665	0,367	V45_7	Czynniki sprzyjające sukcesowi w zakresie rozwoju klastra: silne przywództwo
0,421	238,496	0,371	V45_9	Czynniki sprzyjające sukcesowi w zakresie rozwoju klastra: ograniczenie uprzedzeń – zmiany w mentalności zarządzających
0,405	220,097	0,356	V45_10	Czynniki sprzyjające sukcesowi w zakresie rozwoju klastra: partnerstwo podmiotów
0,415	231,609	0,365	V45_11	Czynniki sprzyjające sukcesowi w zakresie rozwoju klastra: kapitał ludzki

0,450	272,179	0,396	V45_12	Czynniki sprzyjające sukcesowi w zakresie rozwoju klastra: obecność dużych firm
0,439	259,498	0,387	V45_13	Czynniki sprzyjające sukcesowi w zakresie rozwoju klastra: dostęp do źródeł finansowania
0,426	244,318	0,375	V45_14	Czynniki sprzyjające sukcesowi w zakresie rozwoju klastra: dostęp do rynków
0,410	225,453	0,360	V45_15	Czynniki sprzyjające sukcesowi w zakresie rozwoju klastra: konkurencja
0,429	247,733	0,378	V45_17	Czynniki sprzyjające sukcesowi w zakresie rozwoju klastra: aspekty wirtualne/IT
0,406	221,519	0,357	V45_18	Czynniki sprzyjające sukcesowi w zakresie rozwoju klastra: tradycje rodzinne/histeryczne

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 65. Wyniki obliczeń analizy zależności dla V40 (uczestniczenie w klastrze)

Wyniki Analiz dla Cechy Wyjściowej V40				
Wartość V	Wartość Chi2	Wartość T	Kod Cechy Wyjściowej	Opis Cechy Wyjściowej
0,576	148,665	0,438	V1061_8	Funkcja w firmie: odmowa odpowiedzi
0,458	93,906	0,348	V6_1	Aspekty zawarte w strategii sukcesji firmy: perspektywa organizacyjna
0,406	73,831	0,308	V7_5	Działania zawierające strategię sukcesji firmy: sprzedaż firmy
0,576	148,665	0,438	V7_6	Działania zawierające strategię sukcesji firmy: inne
0,474	301,726	0,474	V91_1	Poziom zaawansowana wdrożenia strategii sukcesji w perspektywie organizacyjnej
0,707	448,000	0,639	V27	Znajomość koncepcji klastra
0,620	516,240	0,577	V31	Postrzeganie klastra
0,618	512,975	0,618	V32	Zainteresowanie spotkaniami propagującymi klastry
0,732	720,573	0,732	V38	Doświadczenie dotyczące klastrów
0,707	448,000	0,639	V41	Funkcja w klastrze
0,460	284,442	0,405	V44_1	Najczęstsze przyczyny niepowodzenia klastrów: stymulowanie odgórne
0,456	279,001	0,401	V44_2	Najczęstsze przyczyny niepowodzenia klastrów: brak przekonania do koncepcji
0,405	220,545	0,357	V44_3	Najczęstsze przyczyny niepowodzenia klastrów: brak/ ograniczenie środków finansowych
0,470	297,258	0,438	V44_4	Najczęstsze przyczyny niepowodzenia klastrów: brak odpowiedniej kadry
0,422	239,700	0,372	V44_5	Najczęstsze przyczyny niepowodzenia klastrów: mało informacji

0,409	224,317	0,360	V44_6	Najczęstsze przyczyny niepowodzenia klastrów: niedobory w zasobach materialnych
0,407	223,168	0,359	V44_7	Najczęstsze przyczyny niepowodzenia klastrów: słabe zainteresowanie władzy regionalnej
0,411	226,502	0,361	V44_8	Najczęstsze przyczyny niepowodzenia klastrów: niesformalizowanie działań
0,428	246,450	0,377	V44_9	Najczęstsze przyczyny niepowodzenia klastrów: mała/słaba dostępność do tzw. „dobrych praktyk”
0,437	257,033	0,385	V44_10	Najczęstsze przyczyny niepowodzenia klastrów: potraktowanie klastrów jako mody
0,429	247,660	0,378	V44_11	Najczęstsze przyczyny niepowodzenia klastrów: uwarunkowania kulturowe
0,400	215,312	0,352	V44_12	Najczęstsze przyczyny niepowodzenia klastrów: brak nawyków wspólnotowego działania
0,405	220,458	0,356	V44_13	Najczęstsze przyczyny niepowodzenia klastrów: niechęć do dzielenia się
0,438	257,412	0,385	V44_15	Najczęstsze przyczyny niepowodzenia klastrów: bariery mentalne zarządzających
0,404	219,529	0,356	V45_4	Czynniki sprzyjające sukcesowi w zakresie rozwoju klastra: usługi specjalistyczne
0,404	219,441	0,356	V45_5	Czynniki sprzyjające sukcesowi w zakresie rozwoju klastra: dostęp do usług wspierających biznes
0,408	223,187	0,379	V45_6	Czynniki sprzyjające sukcesowi w zakresie rozwoju klastra: dostęp do informacji
0,403	218,707	0,355	V45_7	Czynniki sprzyjające sukcesowi w zakresie rozwoju klastra: silne przywództwo
0,410	225,787	0,361	V45_10	Czynniki sprzyjające sukcesowi w zakresie rozwoju klastra: partnerstwo podmiotów
0,441	261,111	0,388	V45_12	Czynniki sprzyjające sukcesowi w zakresie rozwoju klastra: obecność dużych firm
0,451	272,782	0,397	V45_13	Czynniki sprzyjające sukcesowi w zakresie rozwoju klastra: dostęp do źródeł finansowania
0,440	259,904	0,387	V45_14	Czynniki sprzyjające sukcesowi w zakresie rozwoju klastra: dostęp do rynków
0,436	254,952	0,383	V45_15	Czynniki sprzyjające sukcesowi w zakresie rozwoju klastra: konkurencja
0,404	218,952	0,376	V45_16	Czynniki sprzyjające sukcesowi w zakresie rozwoju klastra: komunikacja
0,425	242,703	0,374	V45_18	Czynniki sprzyjające sukcesowi w zakresie rozwoju klastra: tradycje rodzinne/historyczne
0,501	337,343	0,441	V47_6	Działania władzy publicznej na rzecz klastrów: ułatwienie współpracy z firmami

0,408	224,071	0,359	V47_10	Działania władzy publicznej na rzecz klastrów: obniżenie stawek podatkowych na działalność innowacyjną
0,419	236,263	0,369	V47_11	Działania władzy publicznej na rzecz klastrów: obniżenie pozostałych stawek podatkowych, poza działalnością innowacyjną

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 66. Wyniki obliczeń analizy zależności dla V41 (funkcja w klastrze)

Wyniki Analiz dla Cechy Wyjściowej V41				
Wartość V	Wartość Chi2	Wartość T	Kod Cechy Wyjściowej	Opis Cechy Wyjściowej
0,424	160,822	0,383	V3	Jasne określenie celów strategii
0,445	88,798	0,374	V7_5	Działania zawierające strategię sukcesji firmy: sprzedaż firmy
0,500	223,574	0,397	V21_1	Przyczyny niepowodzeń zastosowania outsourcingu w firmie rodzinnej: błędne wyliczenie kosztów usługi zlecanej
0,407	148,738	0,368	V21_2	Przyczyny niepowodzeń zastosowania outsourcingu w firmie rodzinnej: niezadowalająca jakość
0,407	148,738	0,343	V21_3	Przyczyny niepowodzeń zastosowania outsourcingu w firmie rodzinnej: Brak terminowości
0,707	448,081	0,595	V21_4	Przyczyny niepowodzeń zastosowania outsourcingu w firmie rodzinnej: zła konstrukcja kontraktu projektu outsourcingowego
0,500	223,574	0,451	V21_5	Przyczyny niepowodzeń zastosowania outsourcingu w firmie rodzinnej: brak akceptacji społecznej u zleceniodawcy dla outsourcingu
0,500	223,574	0,397	V21_6	Przyczyny niepowodzeń zastosowania outsourcingu w firmie rodzinnej: rozmycie odpowiedzialności wśród partnerów projektu outsourcingowego
0,500	223,562	0,420	V21_7	Przyczyny niepowodzeń zastosowania outsourcingu w firmie rodzinnej: możliwy wpływ informacji niejawnych (np. aspekty cyberbezpieczeństwa)
0,500	223,562	0,451	V21_8	Przyczyny niepowodzeń zastosowania outsourcingu w firmie rodzinnej: uwarunkowania kulturowe (uwarunkowania etyczne, moralne, artefakty kulturowe)
0,500	223,562	0,420	V21_9	Przyczyny niepowodzeń zastosowania outsourcingu w firmie rodzinnej: nieodpowiednia komunikacja, np. bariera językowa między partnerami projektów outsourcingowych

0,500	223,562	0,420	V21_10	Przyczyny niepowodzeń zastosowania outsourcingu w firmie rodzinnej: duże różnice w poziomach wykorzystywanych know-how między zleceniodawcą i zleceniobiorcą
0,407	148,727	0,407	V21_11	Przyczyny niepowodzeń zastosowania outsourcingu w firmie rodzinnej: opór pracowniczy u zleceniodawcy
0,500	223,562	0,420	V21_13	Przyczyny niepowodzeń zastosowania outsourcingu w firmie rodzinnej: niedopasowanie kompetencji pracowników zespołów realizujących outsourcing po stronie zlecającego i zleceniobiorcy
0,428	164,199	0,387	V38	Doświadczenie dotyczące klastrów
0,707	448,000	0,639	V40	Uczestniczenie w klastrze
0,415	154,271	0,330	V45_12	Czynniki sprzyjające sukcesowi w zakresie rozwoju klastra: obecność dużych firm
0,419	157,550	0,333	V45_13	Czynniki sprzyjające sukcesowi w zakresie rozwoju klastra: dostęp do źródeł finansowania

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 67. Wyniki obliczeń analizy zależności dla V42 (doświadczenie w sieciach przedsiębiorstw)

Wyniki Analiz dla Cechy Wyjściowej V42				
Wartość V	Wartość Chi2	Wartość T	Kod Cechy Wejściowej	Opis Cechy Wejściowej
0,411	227,011	0,362	V37	Ocena siły konkurencji na rynku
0,438	172,243	0,396	V39_1	Obszary, w jakich firma podjęła współpracę/ współdziałanie z innymi firmami: produkcja
0,653	381,482	0,590	V39_2	Obszary, w jakich firma podjęła współpracę/ współdziałanie z innymi firmami: usługi
0,640	366,523	0,578	V39_3	Obszary, w jakich firma podjęła współpracę/ współdziałanie z innymi firmami: handel
0,586	307,946	0,530	V39_4	Obszary, w jakich firma podjęła współpracę/ współdziałanie z innymi firmami: badania
0,635	360,737	0,573	V39_5	Obszary, w jakich firma podjęła współpracę/ współdziałanie z innymi firmami: wymiana wiedzy i informacji
0,553	273,554	0,499	V39_6	Obszary, w jakich firma podjęła współpracę/ współdziałanie z innymi firmami: szkolenia
0,594	316,311	0,537	V39_7	Obszary, w jakich firma podjęła współpracę/ współdziałanie z innymi firmami: działania innowacyjne
0,643	370,159	0,581	V39_8	Obszary, w jakich firma podjęła współpracę/ współdziałanie z innymi firmami: promocja

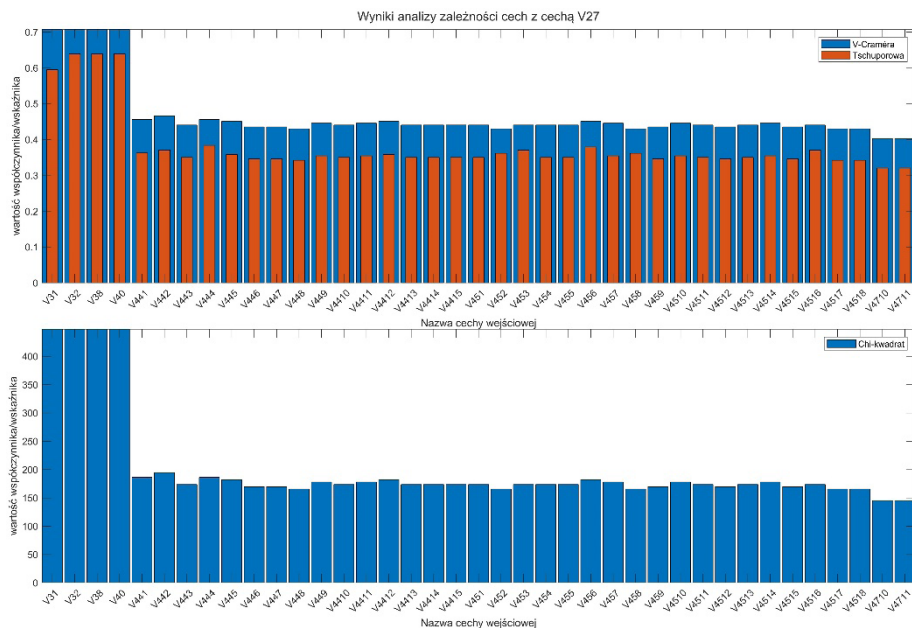
0,603	325,468	0,545	V39_9	Obszary, w jakich firma podjęła współpracę/ współdziałanie z innymi firmami: dystrybucja
0,478	204,500	0,432	V39_10	Obszary, w jakich firma podjęła współpracę/ współdziałanie z innymi firmami: ceny
0,529	250,618	0,478	V39_11	Obszary, w jakich firma podjęła współpracę/ współdziałanie z innymi firmami: badania rynku
0,553	273,672	0,499	V39_12	Obszary, w jakich firma podjęła współpracę/ współdziałanie z innymi firmami: wirtualizacja działalności
0,496	220,306	0,448	V39_13	Obszary, w jakich firma podjęła współpracę/ współdziałanie z innymi firmami: zasoby ludzkie
0,549	270,239	0,496	V39_14	Obszary, w jakich firma podjęła współpracę/ współdziałanie z innymi firmami: zasoby finan- sowe
0,554	275,427	0,501	V39_15	Obszary, w jakich firma podjęła współpracę/ współdziałanie z innymi firmami: inwestycje – współfinansowanie inwestycji
0,582	151,692	0,442	V43_2	Rodzaj członkostwa firmy w sieci: łańcuch do- staw
0,683	208,764	0,519	V43_4	Rodzaj członkostwa firmy w sieci: inny układ sieciowy
0,407	148,426	0,368	V463	Ocena zakorzenienia w konkretnej gałęzi aktyw- ności gospodarczej

Źródło: opracowanie własne.

4.1.3. WIZUALIZACJA GRAFICZNA OBLICZONYCH ZALEŻNOŚCI

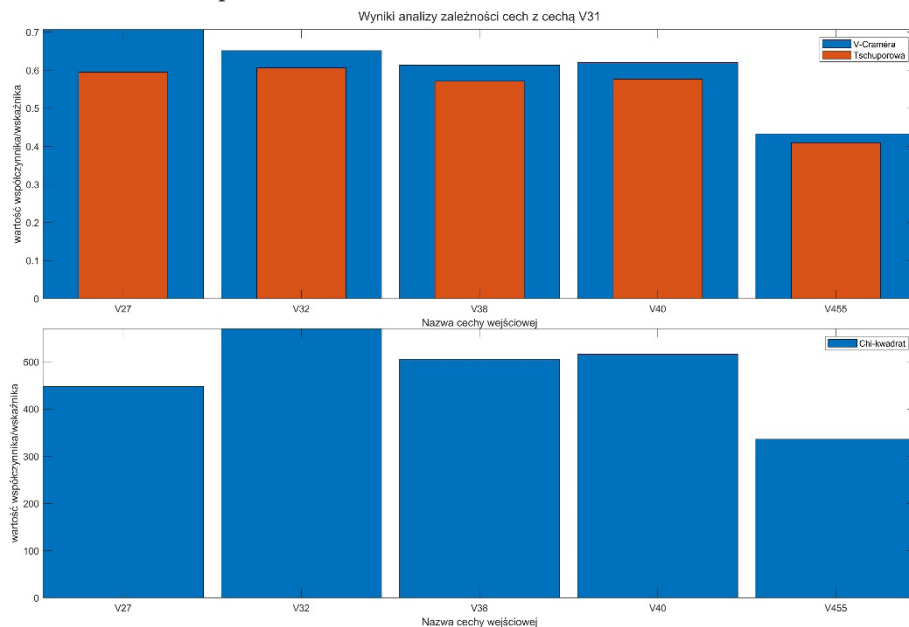
Na rysunkach 18-23 przedstawiono wykresy słupkowe obrazujące wartości współczynników V-Cramera i T-Czuprowa oraz wartość statystyki Chi-kwadrat, dla kolejnych cech wyjściowych (na osi OX zawarto nazwy cech wejściowych).

Rysunek 18. Wyniki analizy zależności cechy V27 obrazujące wartości współczynnika Cramera i wskaźnika Czuprowa



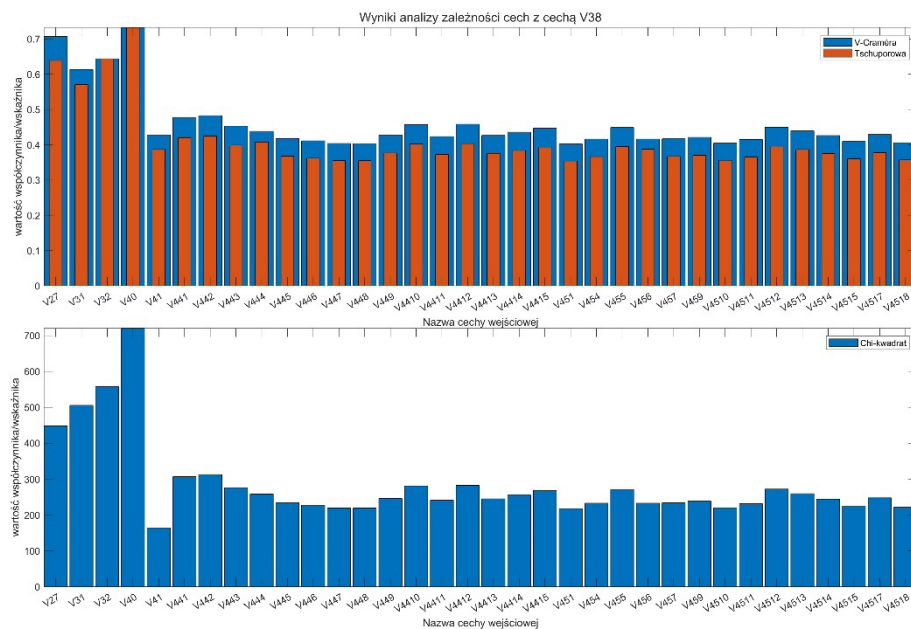
Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 19. Wyniki analizy zależności cechy V31 obrazujące wartości współczynnika Cramera i wskaźnika Czuprowa



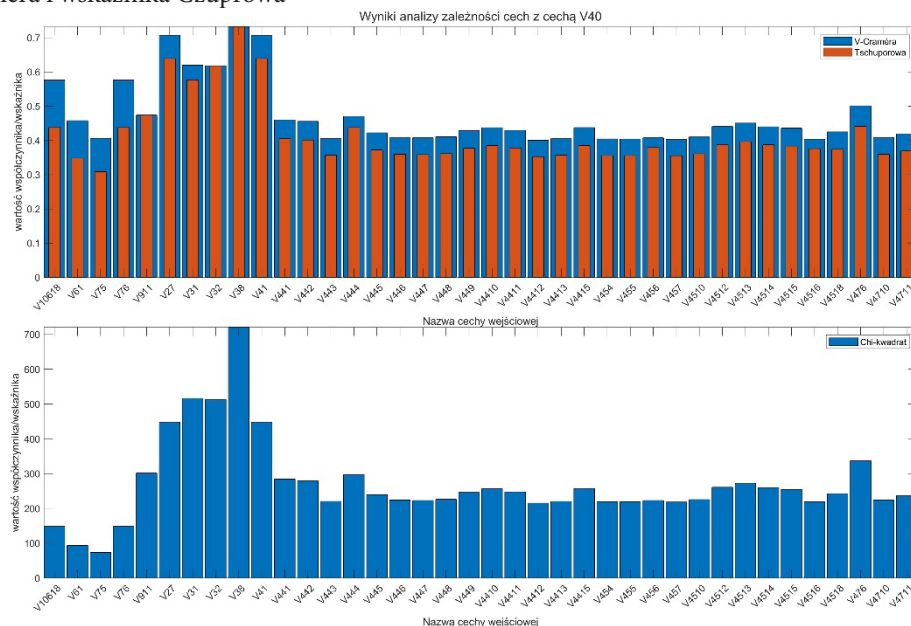
Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 20. Wyniki analizy zależności cechy V38 obrazujące wartości współczynnika Cramera i wskaźnika Czuprowa



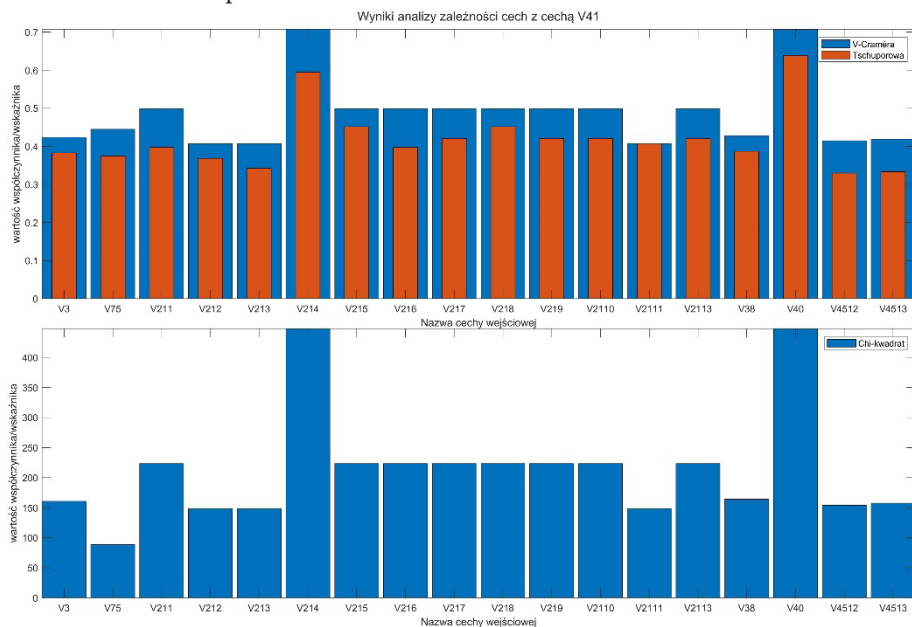
Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 21. Wyniki analizy zależności cechy V40 obrazujące wartości współczynnika Cramera i wskaźnika Czuprowa



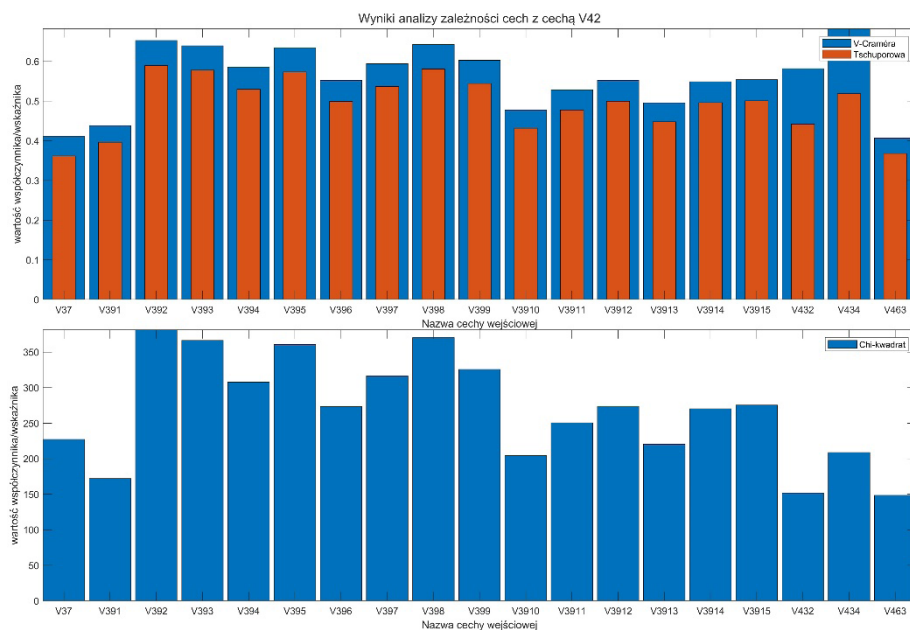
Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 22. Wyniki analizy zależności cechy V41 obrazujące wartości współczynnika Cramera i wskaźnika Czuprowa



Źródło: opracowanie własne.

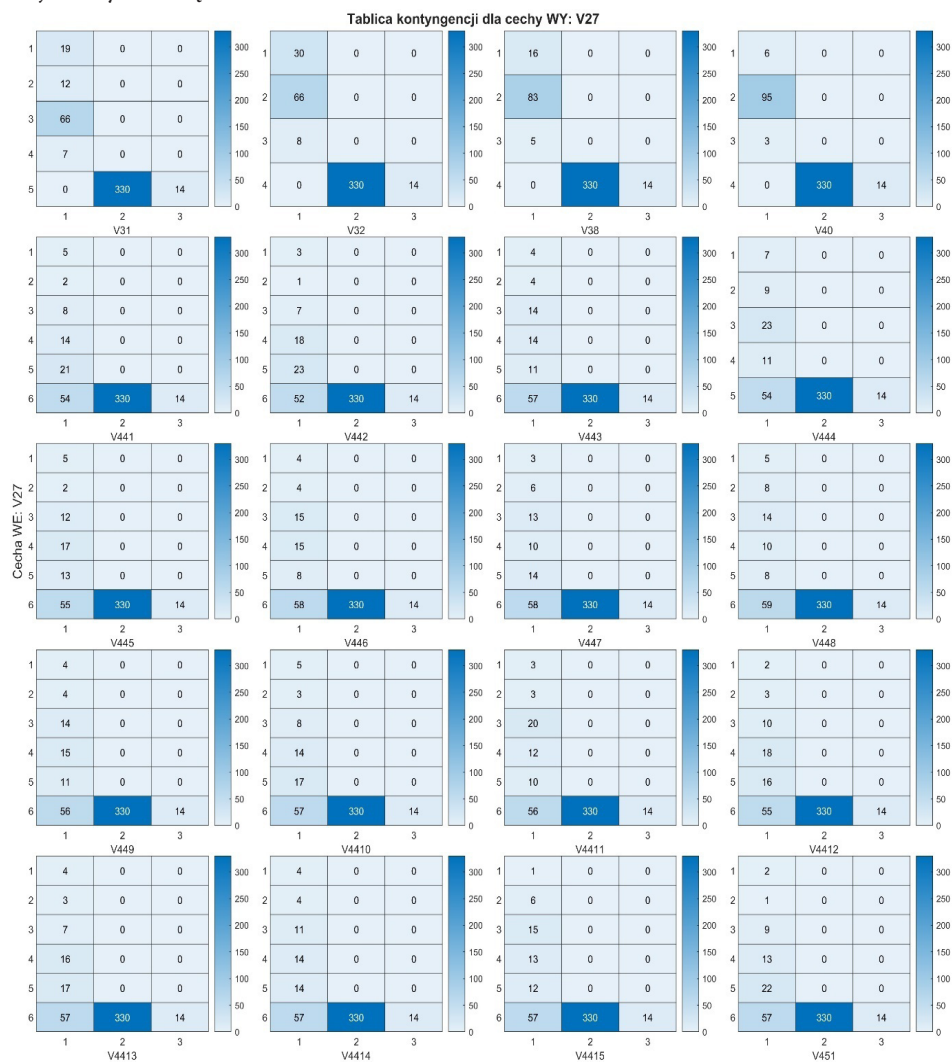
Rysunek 23. Wyniki analizy zależności cechy V42 obrazujące wartości współczynnika Cramera i wskaźnika Czuprowa



Źródło: opracowanie własne.

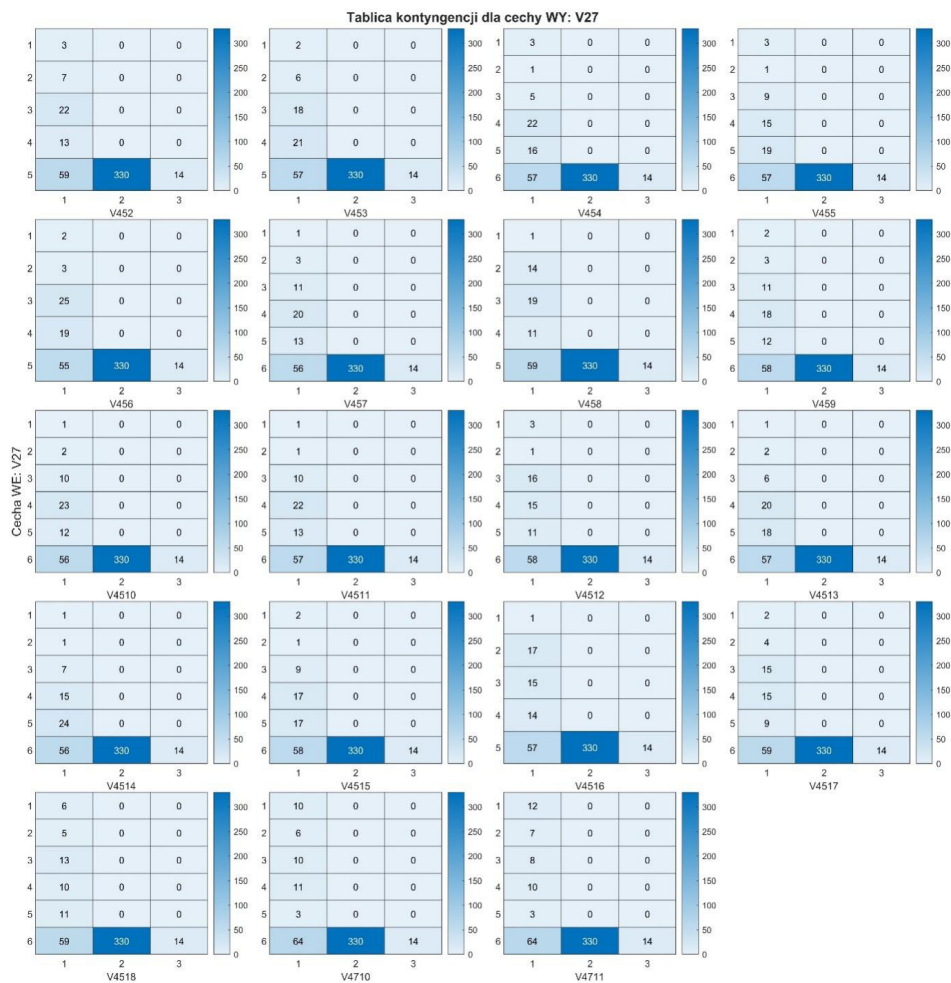
Na rysunkach 24-32 przedstawiono wykresy map ciepła obrazujące tablice kontyngencji obliczone dla kolejnych cech wyjściowych i współzależnych im cech wejściowych.

Rysunek 24. Tablica kontyngencji dla cechy wyjściowej V27 i współzależnych z nią cech wejściowych – część 1



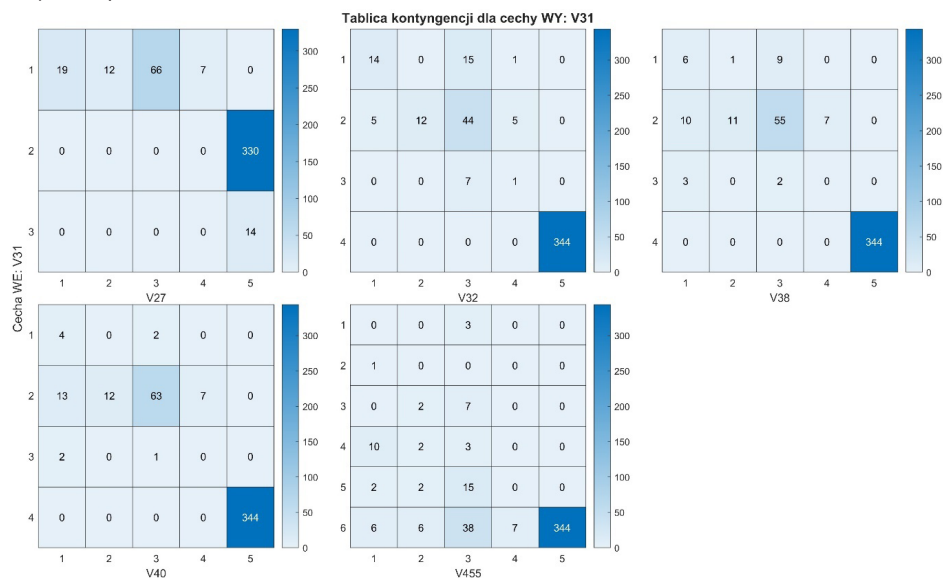
Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 25. Tablica kontyngencji dla cechy wyjściowej V27 i współzależnych z nią cech wejściowych – część 2.



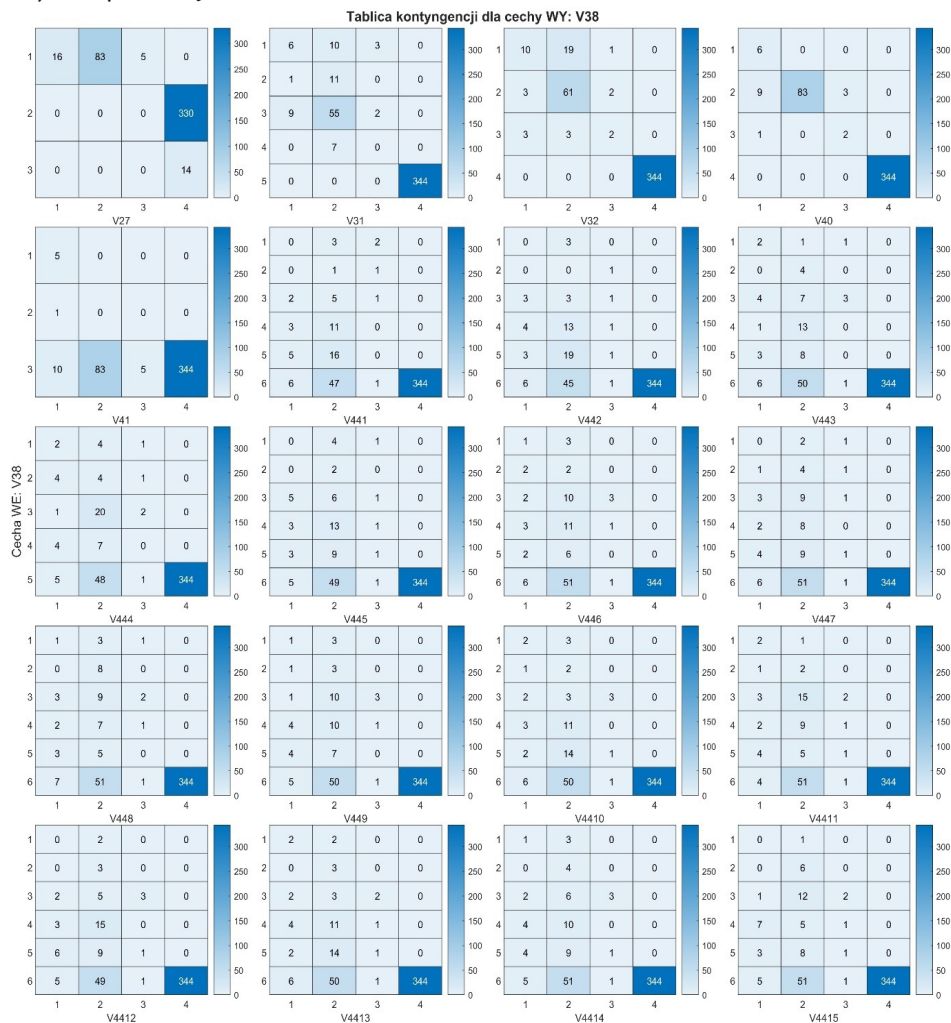
Źródło: opracowanie własne

Rysunek 26. Tablica kontyngencji dla cechy wyjściowej V31 i współzależnych z nią cech wejściowych



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 27. Tablica kontyngencji dla cechy wyjściowej V38 i współzależnych z nią cech wejściowych – część 1



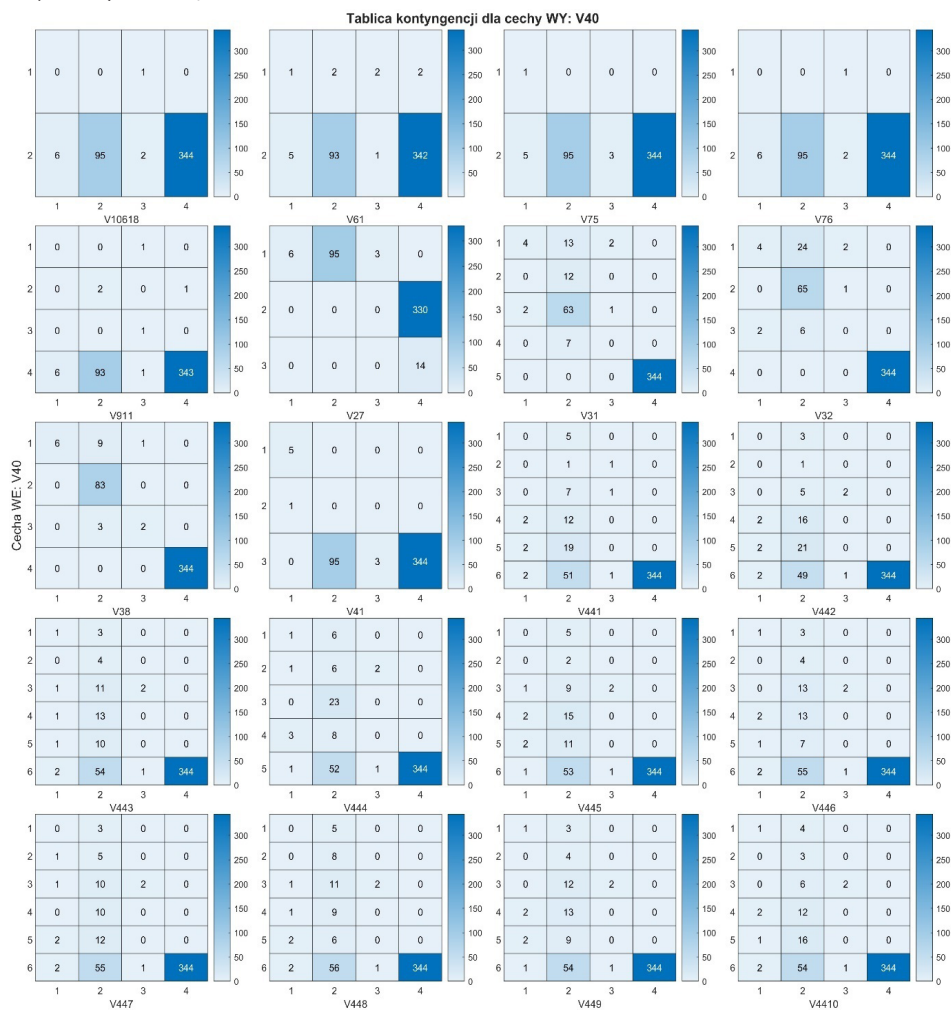
Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 28. Tablica kontyngencji dla cechy wyjściowej V38 i współzależnych z nią cech wejściowych – część 2



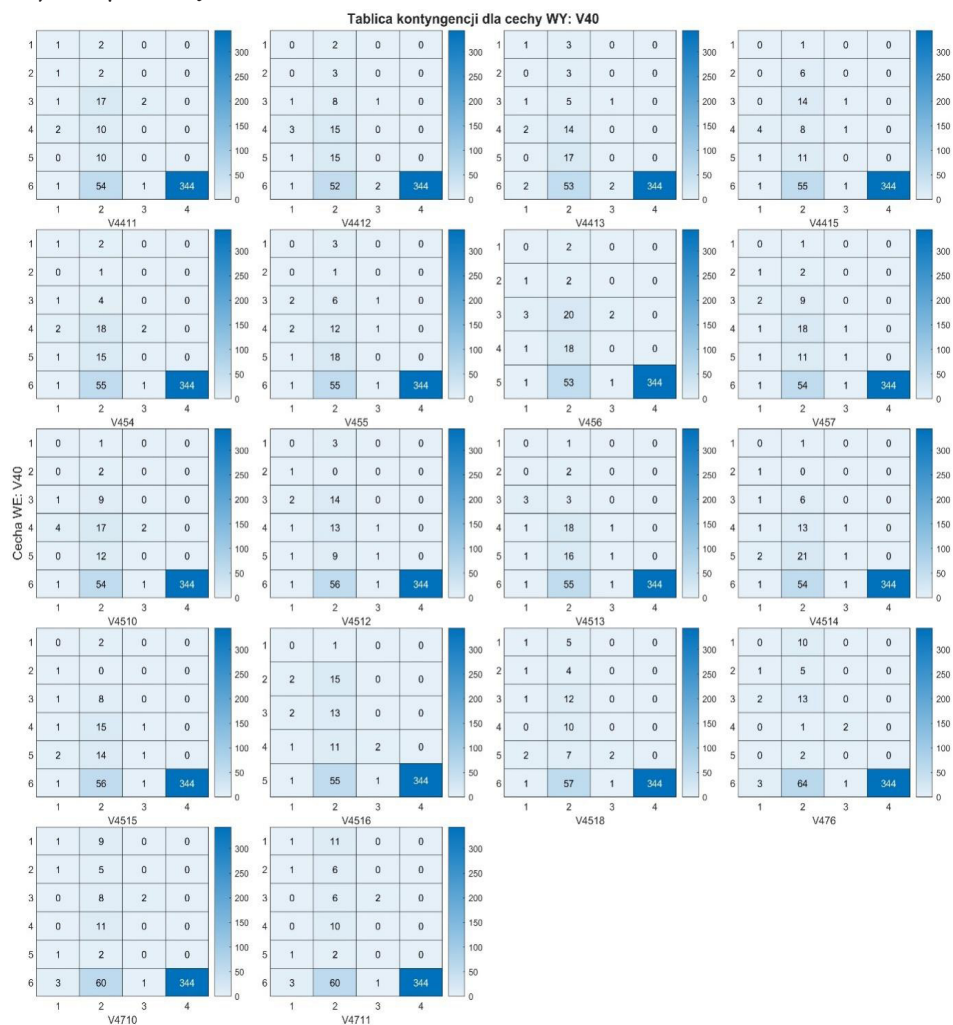
Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 29. Tablica kontyngencji dla cechy wyjściowej V40 i współzależnych z nią cech wejściowych – część 1



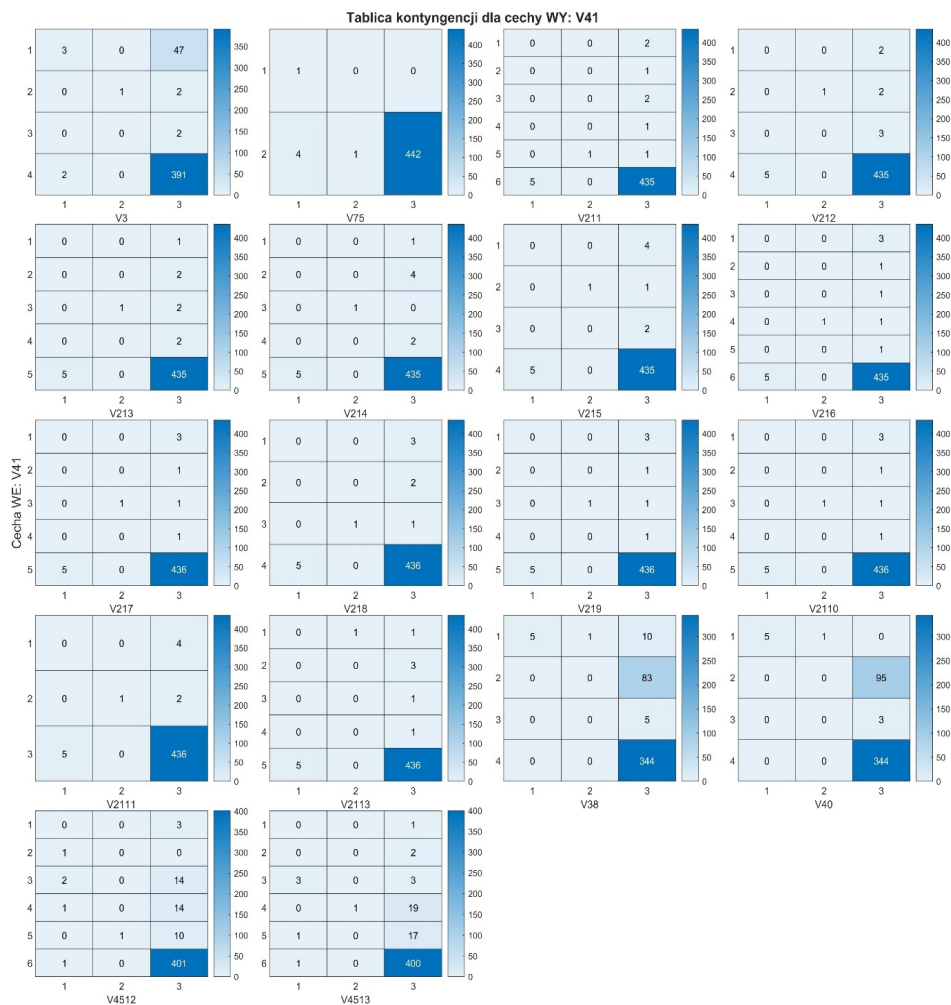
Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 30. Tablica kontyngencji dla cechy wyjściowej V40 i współzależnych z nią cech wejściowych – część 2



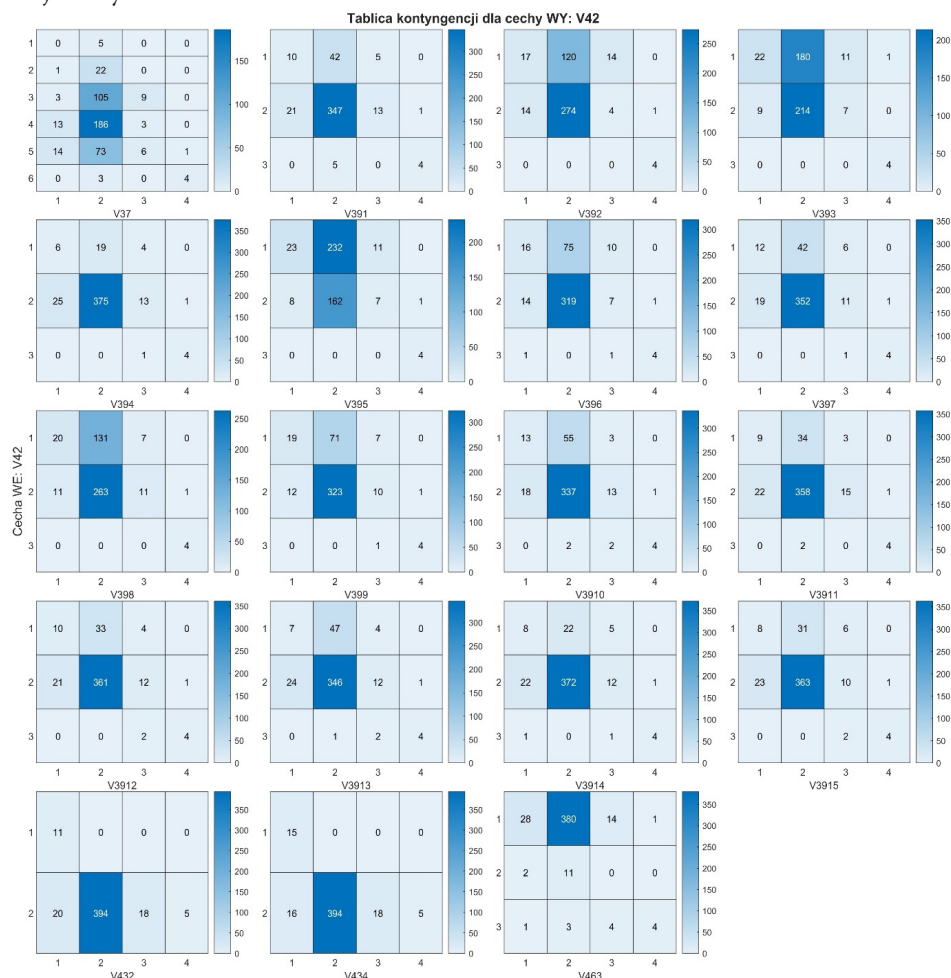
Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 31. Tablica kontyngencji dla cechy wyjściowej V41 i współzależnych z nią cech wejściowych



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 32. Tablica kontyngencji dla cechy wyjściowej V42 i współzależnych z nią cech wejściowych



Źródło: opracowanie własne.

4.1.4. INTERPRETACJA WYNIKÓW ANALIZY ZALEŻNOŚCI

Liczba cech wejściowych, które wykazały co najmniej niską, ale statystycznie istotną zależność, zostały przedstawione w tabeli 68. Najwyższe uzyskane wartości współczynników przedstawia tabela 69.

Tabela 68. Liczba cech wejściowych, które wykazały co najmniej niską, ale statystycznie istotną zależność

V27	V31	V38	V40	V41	V42
39	5	34	38	18	19

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 69. Najwyższe uzyskane wartości współczynników

	V27	V31	V38	V40	V41	V42
V-Cramera	0,71	0,71	0,73	0,73	0,71	0,69
Czuporowa	0,64	0,61	0,73	0,73	0,64	0,69

Źródło: opracowanie własne.

Najwięcej silnych zależności przedstawia cecha V27, która wykazuje wartości współczynników powyżej 0,7 dla cech V31, V32, V38, i V40, a dla pozostałych waha się w przedziale 0,3-0,5. Najmniejszą grupę korelacji wykazuje cecha V31, która koreluje jedynie z cechami V27, V32, V38, V40 i V455. Najwyższe wartości współczynników nie przekraczają 0,73, co stanowi jednakże bardzo dużą korelację.

Odnosząc się do znaczenia opisanych powyżej cech, sformułowano poniższe wnioski:

1. Poprzez analizę współzależności stwierdzono, że bardzo wysokie korelacje – współzależności występują w zakresie działania w klastrze i doświadczenia z klastrem, oraz odwrotnie – doświadczenia z klastrem i działanie w klastrze. Oznacza to oczywistą sytuację, że firma rodzinna, będąc uczestnikiem klastra, ma automatycznie duże doświadczenia z klastrem i odwrotnie. Fakt posiadania doświadczeń z klastrem wprost przejawia się uczestnictwem w nim.

2. Wysoki poziom współzależności stwierdzono między znajomością koncepcji klastra a faktem działania w klastrze, czyli jeśli firma wystarczająco zna koncepcję klastra, to przekłada się to na uczestnictwo w nim. Analogicznie – jeśli zarządzający wyrażają konkretny pogląd na temat klastrów, czyli mają określony sposób jego postrzegania, to zazwyczaj oznacza, że w nim uczestniczą. Ta zależność ujawnia się na wysokim poziomie.

3. Również zainteresowanie spotkaniami na temat klastrów jest mocno związane z faktem przynależności do nich. Czyli oznacza to sytuację, że firmy rodzinne chętniej uczestniczą w spotkaniach na temat klastrów, jeśli już w takowych działają. Świadczy to o woli poszerzania informacji na temat klastrów, jeśli się go już „praktycznie” poznało. Również ta sytuacja znajduje swoją analogię, kiedy firma uczestniczyła w aliansie strategicznym lub łańcuchu dostaw, lub jakiegokolwiek innej sieci. Wtedy firma rodzinna bardzo chętnie działa lub działałaby w klastrze.

4. Również wysoką zależność korelacyjną zauważono w sytuacji, kiedy w firmach rodzinnych występuje zainteresowanie propagowaniem klastra a tym, jak jest postrzegany. Znaczy to, że poszerzanie wiedzy o klastrze wpływa mocno na sposób jego postrzegania i zauważania w nim cech, które umykają uwadze, jeśli firmy rodzinne nie dbają o świadomość klastrową. Stwierdzono także, że wybrane czynniki wpływające na sukces klastra, głównie chodzi tu o technologie innowacyjne, usługi specjalistyczne, dostęp do usług wspierających biznes, dostęp do informacji, mają duży wpływ na postrzeganie klastra w rozumieniu jego oceny, jak i zauważania cech charakterystycznych dla tej sieci.

5. Poza tym stwierdzono, że przynależność do innego układu sieciowego pozostaje w dużej zależności do doświadczeń w innej sieci, czyli wprost – jeśli firma rodzinna należała lub należy do sieci organizacji, to stwierdza się, że ma doświadczenie z innymi sieciami.

6. Na uwagę zasługują również związki korelacyjne między cechami ujawnione na poziomie średnim, czyli oznacza to, że jedna cecha w średnim zakresie wpływa na kształtowanie drugiej. Takie zależności stwierdzono w wielu przypadkach.

7. Na fakt, że firma działa w klastrze, średni wpływ mają aspekty zawarte w strategii, dotyczące sukcesji, sprzedaży firmy, poziomu zaawansowania wdrożenia strategii sukcesji w danej perspektywie organizacyjnej.

8. Interesujące wydaje się, że na to, czy firma działa w klastrze, średni wpływ ma nieudzielenie odpowiedzi respondenta na zadane pytanie dotyczące tego uczestnictwa. Może to świadczyć o sytuacji, że firmy, które nie udzieliły odpowiedzi na temat działania w klastrze, są w średnim zakresie potencjalnymi jego uczestnikami, czyli – nie wypowiadają się na temat klastra, ale go nie wykluczają jako rozwiązania dla własnej działalności.

9. Na fakt, że firma działa w klastrze, średnio wpływają także czynniki świadczące o niepowodzeniach klastra, a więc dotyczy to: niedoborów w zasobach materialnych, stymulowania odgórnego, brak przekonania do koncepcji, ograniczenia środków finansowych, brak odpowiedniej kadry, niedobór informacji, słabe zainteresowanie władzy regionalnej, niesformalizowanie działań, słaba dostępność dobrych praktyk, potraktowanie klastrów jako mody, uwarunkowania kulturowe, brak nawyków wspólnotowego działania, bariery mentalne zarządzających, bariery komunikacyjne. Zatem czynniki decydujące o niepowodzeniu klastra nie zniechęcają potencjalnych uczestników klastra – firm rodzinnych.

10. Znane czynniki sukcesu klastra¹⁵⁰ wpływają w średnim zakresie na postrzeganie klastra, doświadczenia z klastrem. Równocześnie stwierdzono, że średnio wpływa pełnienie funkcji w klastrze na doświadczenia z klastrem. Wydaje się to trochę dziwne, ale prawdopodobnie pełnienie funkcji w klastrze jest związane z jakimś

¹⁵⁰ Do czynników sukcesu klastra zaliczono: technologie innowacyjne, infrastrukturę, poziom przedsiębiorczości i posiadanie usług specjalistycznych, także dostęp do informacji, dostęp do usług wspierających klastr, silne przywództwo, kapitał ludzki, zewnętrzne wpływy ekonomiczne, partnerstwo podmiotów, obecność dużych firm na rynku, dostęp do źródeł finansowania, mentalność zarządzających oraz komunikację z elementami jej wirtualizacji i tradycje.

hermetycznym działaniem firm rodzinnych, skoro daje to tylko na średnim poziomie oddziaływanie na doświadczenia z klastrem. Poza tym wskazane czynniki sukcesu klastrów nie wydają się być odpowiednim motywatorem dla firm rodzinnych w pozytywnym postrzeganiu klastrów czy podejmowaniu doświadczeń klastrowych

11. Poza tym postrzeganie klastra i zainteresowanie spotkaniami propagującymi klastry występują na średnim poziomie współzależności (odwrotnie ten poziom jest wysoki, o czym napisano powyżej). Może to świadczyć o sytuacji, że posiadana o klastrze wiedza pozytywnie przekłada się na postrzeganie klastra, ale już jego postrzeganie słabo koreluje z potrzebą podnoszenia świadomości o klastrze i potrzebą zdobywania wiedzy o nim. Czyli, zdaniem firm rodzinnych, lepszy jest teoretyczny obraz klastra niż rzeczywisty. Poza tym doświadczenia z klastrem i wskazane czynniki niepowodzenia klastra średnio wpływają na znajomość koncepcji klastra. Średnie skorelowanie występuje również w odniesieniu do oceny siły konkurencji na rynku, obszarów, w jakich firma podjęła współpracę/współdziałanie z innymi firmami¹⁵¹, doświadczenia udziału w sieciach przedsiębiorstw, ocenie zakorzenienia w konkretnej gałęzi aktywności gospodarczej a doświadczeniami z innymi sieciami. Oznacza to, że jeśli na rynku jest duża konkurencja, to firmy rodzinne niezbyt chętnie wchodzą w doświadczenia sieciowe. Jeśli firma rodzinna współpracuje z innymi firmami na różnych płaszczyznach, stanowi to pewien hamulec do klastrowania. Poza tym jeśli firma rodzinna czuje się silnie zakorzeniona na rynku w swej aktywności gospodarczej, to także średnio chętnie nastawiana jest do klastra lub sieci w ogóle.

Ostateczny wniosek można skoncentrować na twierdzeniu, że firmy rodzinne samooograniczają możliwości klastrowania, ale mimo izolacji nie wykluczają możliwości wchodzenia w klastry.

4.2. OPRACOWANIE KLASYFIKATORA

4.2.1. ZAŁOŻENIA I STRUKTURA MODELU SIECI NEURONOWEJ

Model klasyfikatora składa się z WEJŚCIA, KLASYFIKATORA postaci sieci neuronowej i WYJŚCIA. Wejście modelu stanowią cechy – odpowiedzi respondentów na kolejne pytania ankietowe. Wyjście modelu stanowią odpowiedzi na pytania, jak poniżej:

- V27: *Proszę wskazać, czy koncepcja klastra jako formy organizowania działalności przedsiębiorstw jest znana zarządzającym* – „**znajomość koncepcji klastra**”.
- V31: *Jak zarządzający postrzegają klastry?* – „**postrzeganie klastra**”.
- V38: *Czy Pana/i firma ma jakieś doświadczenie dotyczące klastrów?* – „**doświadczenie z klastrami**”.

¹⁵¹ Obszary te to: produkcja, handel, usługi, badania, wymiana wiedzy i informacji, szkolenia, działania innowacyjne, promocja, dystrybucja, ceny, badanie rynku, wirtualizacja działalności, zasoby ludzkie, finansowe, inwestycje.

- V40: Czy Pana/i firma już działa w klastrze? – „uczestniczenie w klastrze”.
- V41: We wspomnianym klastrze Pana/i firma jest... – „funkcja w klastrze”.
- V42: Czy Pana/i firma posiada doświadczenia udziału w sieciach przedsiębiorstw – „doświadczenie z sieciami przedsiębiorstw”.

Ogólna budowa modelu klasyfikującego przedstawiona jest na rys. 33.

Rysunek 33. Schemat poglądowy modelu klasyfikatora



Źródło: opracowanie własne.

W badaniach jako klasyfikatora wykorzystano model sieci neuronowej typu *feedforward*. Podstawową jednostką w takich sieciach jest neuron, który otrzymuje sygnały wejściowe, przetwarza je za pomocą funkcji aktywacji i generuje sygnały wyjściowe¹⁵². Neurony są zorganizowane w warstwy, a sieć może mieć jedną lub więcej warstw ukrytych między warstwą wejściową a wyjściową. Każdy neuron w warstwie jest połączony z każdym neuronem w następnej warstwie, ale nie ma połączeń wstecznych. Oznacza to, że sygnały przepływają tylko w jednym kierunku – od warstwy wejściowej, przez warstwy ukryte, do warstwy wyjściowej. Warstwa wejściowa otrzymuje dane wejściowe, odpowiadające predyktorom (wynikom ankiety), podczas gdy warstwa wyjściowa produkuje końcowe wyniki (przewidywane etykiety klas V27, V31, V38, V40, V41, V42), które są interpretowane przez użytkownika.

Podczas trenowania sieci typu *feedforward* wykorzystano algorytm quasi-Newtona Broydena–Fletcher–Goldfarb–Shanno z ograniczoną pamięcią (LBFGS)¹⁵³ jako technikę minimalizacji funkcji straty, w której oprogramowanie minimalizuje stratę krzyżowej entropii. Solver LBFGS stosuje standardową metodę przeszukiwania linii z przybliżeniem do macierzy Hessego. W warstwach ukrytych zastosowano funkcję

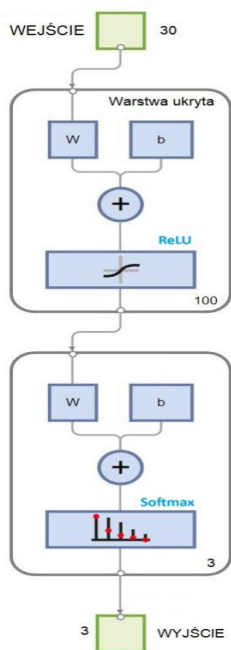
¹⁵² C.M. Bishop, *Neural Networks for Pattern Recognition (Advanced Texts in Econometrics)*, Oxford University Press. 1996. Accessed: May 20. 2024.

¹⁵³ M.M. Najafabadi, T.M. Khoshgoftaar, F. Villanustre, J. Holt, *Large-scale distributed L-BFGS, "J Big Data"*, Dec. 2017. vol. 4. no. 1. pp. 1-17. DOI: 10.1186/S40537-017-0084-5/TABLES/4; R. Godaz, B. Ghogh, R. Hosseini, R. Monsefi, F. Karray, M. Crowley, *Vector Transport Free Riemannian LBFGS for Optimization on Symmetric Positive Definite Matrix Manifolds*, in: *13th Asian Conference on Machine Learning (ACML)*. 2021. Accessed: May 20. 2024 [Online]. Available: <https://arxiv.org/html/2108.11019>; D.R.S. Saputro, P. Widyaningsih, *Limited memory Broyden-Fletcher-Goldfarb-Shanno (L-BFGS) method for the parameter estimation on geographically weighted ordinal logistic regression model (GWOLR)*, "AIP Conf. Proc." 2017, 1868(1), 040009, <https://pubs.aip.org/aip/acp/article/1868/1/040009/641492>, DOI:10.1063/1.4995124, K.K. Lai, S.K. Mishra, G. Panda et al., *A limited memory q-BFGS algorithm for unconstrained optimization problems*, "Journal of Applied Mathematics and Computing" 2021(66):183–202. DOI:10.1007/s12190-020-01432-6.

aktywacji ReLU (ang. *Rectified Linear Unit*)¹⁵⁴, która wykonuje operację progową na każdym elemencie wejściowym, ustawiając każdą wartość mniejszą od zera na zero. Funkcją aktywacji dla ostatniej w pełni połączonej warstwy jest funkcja softmax. Struktura wewnętrzna zastosowanej sieci neuronowej zobrazowana jest na rys. 34.

Rysunek 34. Struktura wewnętrzna zastosowanej sieci neuronowej

Wartości parametrów zastosowanej sieci neuronowej są następujące:



1. Rozmiar – sieć oparta jest o jedną lub kilka warstw ukrytych zawierającą kilkaset neuronów.
2. Funkcja aktywacji używana w warstwach ukrytych to funkcja Rectified Linear Unit.
3. Parametr regularyzacji $L2 = 0,001$ – pomaga w kontrolowaniu przetrenowania modelu poprzez „karanie zbyt dużych wag”.
4. Maksymalna liczba iteracji (epok) podczas trenowania modelu wynosiła 1000.
5. Wykonano standaryzację danych wejściowych, co oznacza przeskalowanie cech, aby miały średnią równą zero i wariancję równą jeden.

Źródło: opracowanie własne.

Liczba wejść modelu zależy od liczby wykorzystanych cech wejściowych (w zadaniu rozpatrywano 30 najistotniejszych cech WEJŚCIOWYCH, wyznaczonych za pomocą testu Kruskala-Wallisa, co opisano poniżej). Wyjście modelu jest pojedyncze i stanowi odpowiedzi na dane pytanie (podane powyżej). Klasyfikator zawiera więc sześć niezależnych sieci neuronowych, które dokonują klasyfikacji każdego wyjścia oddzielnie.

¹⁵⁴ I. Goodfellow, Y. Bengio, A. Courville, *Deep Learning*, MIT Press, 2016, <https://www.deeplearningbook.org/>; R. Arora, A. Basu, P. Mianjy, A. Mukherjee, *Understanding Deep Neural Networks with Rectified Linear Units*, <https://arxiv.org/abs/1611.01491>, DOI:10.48550/arXiv.1611.01491; A.F.M. Agarap, *Deep Learning using Rectified Linear Units (ReLU)*. 2019. Accessed: May 20. 2024. Online: <https://ar5iv.labs.arxiv.org/html/1803.08375>; B. Xu., N. Wang, T. Chen, M. Li, *Empirical Evaluation of Rectified Activations in Convolution Network*, 2015. Accessed: May 20. 2024. Available: <https://ar5iv.labs.arxiv.org/html/1505.00853>. DOI:10.48550/arXiv.1505.00853; C.M. Bishop, *Neural Networks for Pattern Recognition. Advanced Texts in Econometrics*, Oxford University Press 1996.

4.2.2. ANALIZA ISTOTNOŚCI CECH

W pierwszej kolejności wykonano analizę istotności cech WEJŚCIA (WE, czyli zestaw cech w formie poszczególnych odpowiedzi z ankiet) w zadaniu klasyfikacji zadanego WYJŚCIA (WY, czyli odpowiedzi na pytania oznaczone jako V27, V31, V38, V40, V41, V42). W analizach istotności zastosowano metodę testu Kruskala–Wallisa¹⁵⁵. Jest to nieparametryczny test statystyczny używany do określania, czy istnieją istotne różnice między trzema lub więcej niezależnymi grupami. Stanowi on rozszerzenie testu rangowego Wilcoxa na więcej niż dwie grupy, a stosuje się go w sytuacjach, gdy dane nie spełniają założeń normalności. Ogólny opis metody testu Kruskala–Wallisa obejmuje następujące kroki:

1. Formułowanie hipotez:
 - Hipoteza zerowa (H_0): Średnie rangi w grupach są jednakowe (brak istotnych różnic).
 - Hipoteza alternatywna (H_1): Istnieją istotne różnice między co najmniej jedną parą grup.
2. Rangowanie danych: dane w każdej z grup są łączone i rangowane łącznie.
3. Obliczanie sumy rang dla każdej grupy: suma rang obliczana jest dla każdej grupy.
4. Obliczanie statystyki testowej: statystyka testowa Kruskala–Wallisa jest obliczana na podstawie porównania sumy rang między grupami. Wzrost wartości statystyki testowej wskazuje na większe różnice między grupami. Jednak sama wielkość statystyki testowej nie wskazuje, które konkretne grupy różnią się od siebie; służy jedynie jako miara globalnej różnicy w rangach.
5. Obliczanie wartości p: wartość p to prawdopodobieństwo uzyskania takich (lub bardziej ekstremalnych) wyników, gdyby hipoteza zerowa była prawdziwa. Wartość p ocenia, czy różnice te są wystarczająco duże, aby odrzucić hipotezę zerową o równości rozkładów. Jeśli wartość p jest niska, to sugeruje, że przynajmniej jedna z grup różni się istotnie od pozostałych. Jednak wartość p sama w sobie nie dostarcza informacji o tym, która konkretnie grupa różni się od pozostałych.
6. Wnioskowanie statystyczne: wartość p jest porównywana z ustalonym poziomem istotności ($\alpha=0,05$). Odrzucenie hipotezy zerowej oznacza, że istnieją statystycznie istotne różnice między grupami.
7. Obliczenie wartości LogP: oblicza się wartość $\text{LogP} = -\log(p)$, sortuje w porządku malejącym i określa cechy wejścia, które posiadają najwyższe wartości.

Opisana powyżej procedura wymaga spełnienia następujących założeń i wymagań, które są kluczowe dla prawidłowej interpretacji wyników testu Kruskala–Wallisa:

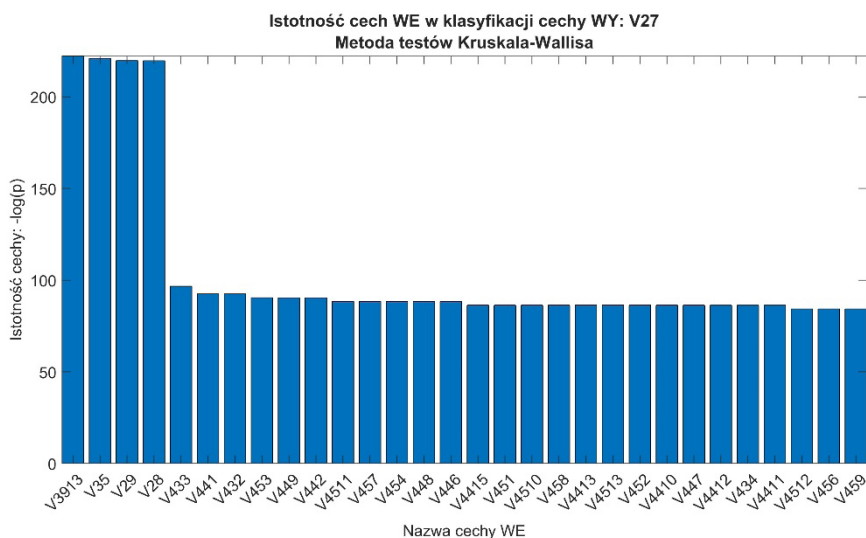
- Nieparametryczność: test Kruskala–Wallisa jest nieparametryczny, co oznacza, że nie wymaga założenia o normalności rozkładów w populacjach. Jest więc stosowany, gdy dane nie spełniają tego założenia.

¹⁵⁵ Ch.L. Cross, W.W. Daniel, *Biostatistics: A Foundation for Analysis in the Health Sciences*, 11th Edition, Wiley, December 2018, ISBN: 978-1-119-49657-1; Y. Chan, R.P. Walmsley, *Learning and Understanding the Kruskal–Wallis One-Way Analysis-of-Variance-by-Ranks Test for Differences Among Three or More Independent Groups*, "Physical Therapy", 1 December 1997, Vol. 77, Issue 12, pp. 1755–1761, DOI:10.1093/ptj/77.12.1755; E.F. Acar, L. Sun, *A generalized Kruskal–Wallis test incorporating group uncertainty with application to genetic association studies*, "Biometrics" Jun 2013, 69(2), pp. 427–35. DOI:10.1111/biom.12006.

- Homogeniczność wariancji: chociaż test Kruskala–Wallisa jest dość odporny na naruszenia homogeniczności wariancji, zakłada się, że rozkłady w różnych grupach mają podobne kształty i wariancje. Jeśli te założenia są silnie naruszone, wyniki testu mogą być mylące.
- Liczebność grup: test Kruskala–Wallisa zakłada, że dane pochodzą z prób niezależnych, a liczebność w poszczególnych grupach może być różna, jednak zbyt małe próby mogą prowadzić do niskiej mocy testu. Zaleca się, aby każda grupa miała co najmniej pięć obserwacji.
- Rangowanie danych: test zakłada, że dane można rangować, co oznacza, że wartości mogą być uporządkowane od najniższej do najwyższej. Jest to ważne, ponieważ obliczenia testu opierają się na rangach danych.
- Brak powiązań między grupami: obserwacje w poszczególnych grupach muszą być niezależne. Oznacza to, że nie powinno być żadnych powiązań między obserwacjami w różnych grupach.

Na rysunkach 35–40 zestawiono wizualizację wyników analizy istotności cech WE w zależności od WY klasyfikatora. Wykresy przedstawiają na osi OY wartość LogP , gdzie p to istotność statystyczna wyznaczana z testu Kruskala–Wallisa. Na osi OX w kolejności – od najistotniejszej – prezentują się kolejno cechy WE. Jak zobrazowano (rys. 35), pierwsze cztery cechy są jednakowo ważne i przekraczają wartość $\text{LogP} = 200$, pozostałe wartości przekraczają 80. Najważniejsze cechy WE to: V3913, V35, V29 i V28.

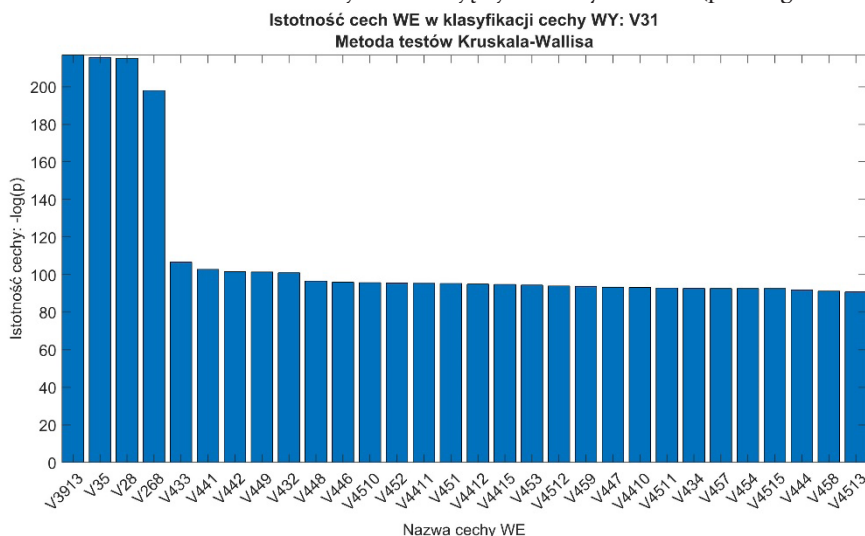
Rysunek 35. Istotność cech WE w kolejności malejącej dla cechy WY V27 (znajomość koncepcji klastra)



Źródło: opracowanie własne.

Jak zobrazowano (rys. 36), pierwsze cztery cechy są prawie jednakowo ważne i przekraczają wartość $\text{LogP} = 180$, pozostałe wartości przekraczają 80. Najważniejsze cechy WE to: V3913, V35, V28 i V268.

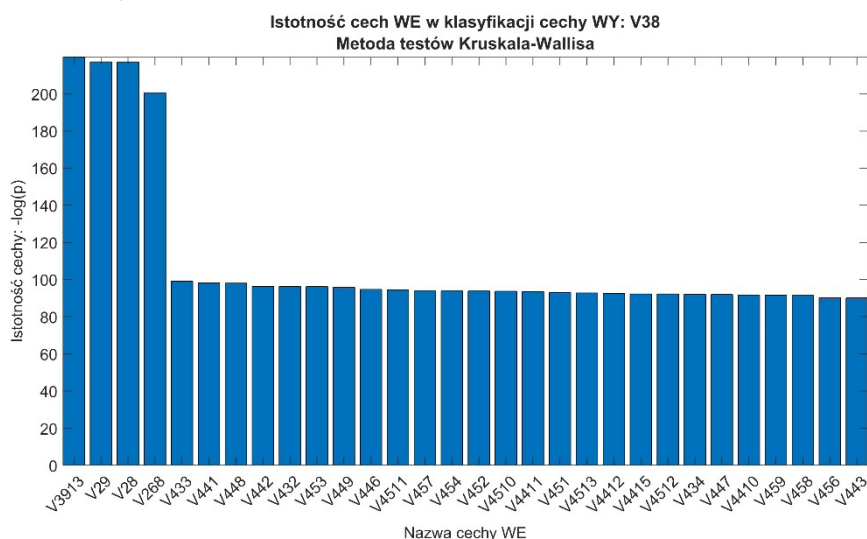
Rysunek 36. Istotność cech WE w kolejności malejącej dla cechy WY V31 (postrzeganie klastra)



Źródło: opracowanie własne.

Jak zobrazowano (rys. 37), pierwsze cztery cechy są również tutaj prawie jednako ważne i przekraczają wartość $\text{LogP} = 180$, pozostałe wartości przekraczają 80. Najważniejsze cechy WE to: V3913, V29, V28 i V268.

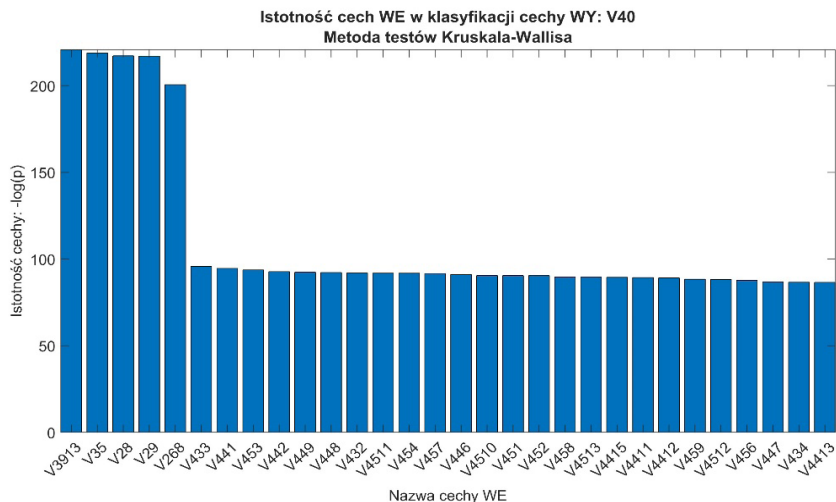
Rysunek 37. Istotność cech WE w kolejności malejącej dla cechy WY V38 (doświadczenie z klastrami)



Źródło: opracowanie własne.

Istotność cech (rys. 38) jest niemal identyczna jak na poprzednich wykresach i ma bardzo podobne wartości. Najważniejsze cechy WE to: V3913, V35, V28, V29 i V268.

Rysunek 38. Istotność cech WE w kolejności malejącej dla cechy WY V40 (uczestniczenie w klastrze)

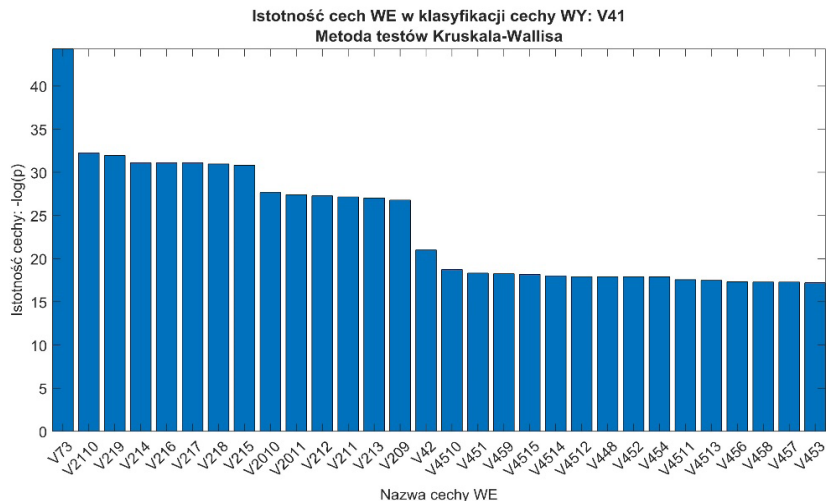


Źródło: opracowanie własne.

Warto zauważyć, że najważniejsze cechy powtarzają się dla cech WY V27, V31, V38 i V40, i są to głównie: V3913, V35, V28, V29 i V268.

Z rysunku 39 wynika jasno, że istotność cech WE jest znacznie mniejsza i jedynie nieznacznie przekracza wartość 40 dla cechy W73 oraz jest jeszcze mniejsza dla pozostałych cech.

Rysunek 39. Istotność cech WE w kolejności malejącej dla cechy WY V41 (funkcja w klastrze)

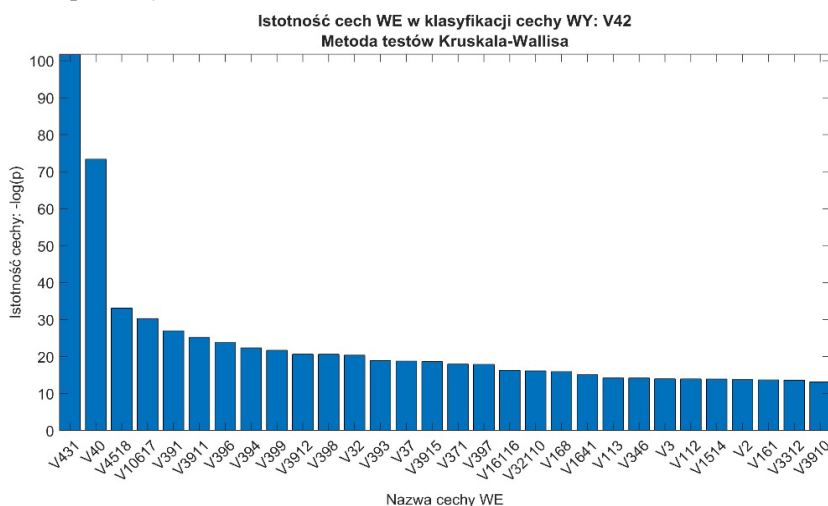


Źródło: opracowanie własne.

Przypadek cechy WY 42 jest również inny niż dla pozostałych cech (rys. 40). Tutaj istotność cechy WE V431 przekracza wartości $\text{LogP} = 100$, a cechy V40 wartość $\text{LogP} = 70$. Pozostałe cechy są istotne na poziomie LogP równym od ok. 18 do ok. 30.

Aby dokonać dokładniejszej analizy cech WEJŚCIOWYCH, w tabelach 70-75 zestawiono dla każdego rodzaju WYJŚCIA wartości LogP pierwszych 15-u cech WEJŚCIOWYCH o najwyższych wartościach.

Rysunek 40. Istotność cech WE w kolejności malejącej dla cechy WY V42 (doświadczenie z sieciami przedsiębiorstw)



Źródło: opracowanie własne.

Tabela 70. Wartości LogP dla WY V27 (znajomość koncepcji klastra), obliczone metodą testu Kruskala–Wallisa

Kod Cechy WE	Opis Cechy WE	Wartość LogP
V39_13	Obszary, w jakich firma podjęła współpracę/współdziałanie z innymi firmami: Zasoby ludzkie	222,3
V35	Wpływ prowadzenia biznesu rodzinnego na kontakty z innymi firmami	221,0
V29	Zainteresowanie obniżeniem kosztów dostępu do zasobów w efekcie współdziałania z inną firmą	219,8
V28	Zainteresowanie obniżeniem kosztów dostępu do zasobów	219,7
V43_3	Rodzaj członkostwa firmy w sieci: powiązania franchisingowe	96,6
V44_1	Najczęstsze przyczyny niepowodzenia klastrów: stymulowanie odgórne	92,5
V43_2	Rodzaj członkostwa firmy w sieci: łańcuch dostaw	92,5
V45_3	Czynniki sprzyjające sukcesowi w zakresie rozwoju klastra: przedsiębiorczość firm	90,5
V44_9	Najczęstsze przyczyny niepowodzenia klastrów: mała/słaba dostępność do tzw. „dobrych praktyk”	90,4
V44_2	Najczęstsze przyczyny niepowodzenia klastrów: brak przekonania do koncepcji	90,4
V45_11	Czynniki sprzyjające sukcesowi w zakresie rozwoju klastra: kapitał ludzki	88,4
V45_7	Czynniki sprzyjające sukcesowi w zakresie rozwoju klastra: silne przywództwo	88,4
V45_4	Czynniki sprzyjające sukcesowi w zakresie rozwoju klastra: dostęp do informacji	88,4
V44_8	Najczęstsze przyczyny niepowodzenia klastrów: niesformalizowanie działań	88,4
V44_6	Najczęstsze przyczyny niepowodzenia klastrów: niedobory w zasobach materialnych	88,4

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 71. Wartości LogP dla WY V31 (postrzeganie klastra) obliczone metodą testu Kru-
skala–Wallisa

Kod Cechy WE	Opis Cechy WE	Wartość LogP
V39_13	Obszary, w jakich firma podjęła współpracę/współdziałanie z innymi firmami: Zasoby ludzkie	216,9
V35	Wpływ prowadzenia biznesu rodzinnego na kontakty z innymi firmami	215,6
V28	Zainteresowanie obniżeniem kosztów dostępu do zasobów	215,2
V26_8	Bariery w wykorzystaniu Internetu w działalności gospodarczej: zbyt duże koszty usług internetowych	198,0
V43_3	Rodzaj członkostwa firmy w sieci: powiązania franchisingowe	106,7
V44_1	Najczęstsze przyczyny niepowodzenia klastrów: stymulowanie odgórne	102,8
V44_2	Najczęstsze przyczyny niepowodzenia klastrów: brak przekonania do koncepcji	101,6
V44_9	Najczęstsze przyczyny niepowodzenia klastrów: mała/słaba dostępność do tzw. „dobrych praktyk”	101,4
V43_2	Rodzaj członkostwa firmy w sieci: łańcuch dostaw	101,0
V44_8	Najczęstsze przyczyny niepowodzenia klastrów: niesformalizowanie działań	96,6
V44_6	Najczęstsze przyczyny niepowodzenia klastrów: niedobory w zasobach materialnych	96,0
V45_10	Czynniki sprzyjające sukcesowi w zakresie rozwoju klastra: partnerstwo podmiotów	95,7
V45_2	Czynniki sprzyjające sukcesowi w zakresie rozwoju klastra: infrastruktura	95,4
V44_11	Najczęstsze przyczyny niepowodzenia klastrów: uwarunkowanie kulturowe	95,4
V45_1	Czynniki sprzyjające sukcesowi w zakresie rozwoju klastra: technologie innowacyjne	95,3

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 72. Wartości LogP dla WY V38 (doświadczenie z klastrami), obliczone metodą testu Kruskala–Wallisa

Kod Cechy WE	Opis Cechy WE	Wartość LogP
V39_13	Obszary, w jakich firma podjęła współpracę/współdziałanie z innymi firmami: Zasoby ludzkie	219,8
V29	Zainteresowanie obniżeniem kosztów dostępu do zasobów w efekcie współdziałania z inną firmą	217,2
V28	Zainteresowanie obniżeniem kosztów dostępu do zasobów	217,2
V26_8	Bariery w wykorzystaniu Internetu w działalności gospodarczej: zbyt duże koszty usług internetowych	200,6
V43_3	Rodzaj członkostwa firmy w sieci: powiązania franchisingowe	99,1
V44_1	Najczęstsze przyczyny niepowodzenia klastrów: stymulowanie odgórne	98,2
V44_8	Najczęstsze przyczyny niepowodzenia klastrów: niesformalizowanie działań	98,1
V44_2	Najczęstsze przyczyny niepowodzenia klastrów: brak przekonania do koncepcji	96,3
V43_2	Rodzaj członkostwa firmy w sieci: łańcuch dostaw	96,3
V45_3	Czynniki sprzyjające sukcesowi w zakresie rozwoju klastra: przedsiębiorczość firm	96,2
V44_9	Najczęstsze przyczyny niepowodzenia klastrów: mała/słaba dostępność do tzw. „dobrych praktyk”	95,8
V44_6	Najczęstsze przyczyny niepowodzenia klastrów: niedobory w zasobach materialnych	94,7
V45_11	Czynniki sprzyjające sukcesowi w zakresie rozwoju klastra: kapitał ludzki	94,5
V45_7	Czynniki sprzyjające sukcesowi w zakresie rozwoju klastra: silne przywództwo	93,8
V45_4	usługi specjalistyczne	93,8

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 73. Wartości LogP dla WY V40 (uczestniczenie w klastrze), obliczone metodą testu Kruskala–Wallisa

Kod Cechy WE	Opis Cechy WE	Wartość LogP
V39_13	Obszary, w jakich firma podjęła współpracę/współdziałanie z innymi firmami: Zasoby ludzkie	220,7
V35	Wpływ prowadzenia biznesu rodzinnego na kontakty z innymi firmami	218,9
V28	Zainteresowanie obniżeniem kosztów dostępu do zasobów	217,2
V29	Zainteresowanie obniżeniem kosztów dostępu do zasobów w efekcie współdziałania z inną firmą	217,1
V26_8	Bariery w wykorzystaniu Internetu w działalności gospodarczej: zbyt duże koszty usług internetowych	200,6
V43_3	Rodzaj członkostwa firmy w sieci: powiązania franchisingowe	95,8
V44_1	Najczęstsze przyczyny niepowodzenia klastrów: stymulowanie odgórne	94,6
V45_3	Czynniki sprzyjające sukcesowi w zakresie rozwoju klastra: przedsiębiorczość firm	93,7
V44_2	Najczęstsze przyczyny niepowodzenia klastrów: brak przekonania do koncepcji	92,7
V44_9	Najczęstsze przyczyny niepowodzenia klastrów: mała/słaba dostępność do tzw. „dobrych praktyk”	92,4
V44_8	Najczęstsze przyczyny niepowodzenia klastrów: niesformalizowanie działań	92,2
V43_2	Rodzaj członkostwa firmy w sieci: łańcuch dostaw	91,9
V45_11	Czynniki sprzyjające sukcesowi w zakresie rozwoju klastra: kapitał ludzki	91,8
V45_4	Czynniki sprzyjające sukcesowi w zakresie rozwoju klastra: dostęp do informacji	91,8
V45_7	Czynniki sprzyjające sukcesowi w zakresie rozwoju klastra: silne przywództwo	91,6

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 74. Wartości LogP dla WY V41 (funkcja w klastrze), obliczone metodą testu Kru-
skala–Wallisa

Kod Cechy WE	Opis Cechy WE	Wartość LogP
V7_3	Działania zawarte w strategii sukcesji firmy: zatrudnienie zewnętrznego menedżera	44,3
V21_10	Przyczyny niepowodzeń zastosowania outsourcingu w firmie rodzinnej: duże różnice w poziomach wykorzystywanych know-how między zleceniodawcą i zleceniobiorcą	32,2
V21_9	Przyczyny niepowodzeń zastosowania outsourcingu w firmie rodzinnej: nieodpowiednia komunikacja np. bariera językowa między partnerami projektów outsourcingowych	32,0
V21_4	Przyczyny niepowodzeń zastosowania outsourcingu w firmie rodzinnej: zła konstrukcja kontraktu projektu outsourcingowego	31,1
V21_6	Przyczyny niepowodzeń zastosowania outsourcingu w firmie rodzinnej: rozmycie odpowiedzialności wśród partnerów projektu outsourcingowego	31,1
V21_7	Przyczyny niepowodzeń zastosowania outsourcingu w firmie rodzinnej: możliwy wpływ informacji niejawnych (np. aspekty cyberbezpieczeństwa)	31,1
V21_8	Przyczyny niepowodzeń zastosowania outsourcingu w firmie rodzinnej: uwarunkowania kulturowe (uwarunkowania etyczne, moralne, artefakty kulturowe)	31,0
V21_5	Przyczyny niepowodzeń zastosowania outsourcingu w firmie rodzinnej: brak akceptacji społecznej u zleceniodawcy dla outsourcingu	30,8
V20_10	Przesłanki zastosowania outsourcingu w firmie rodzinnej: polepszenie płynności finansowej	27,7
V20_11	Przesłanki zastosowania outsourcingu w firmie rodzinnej: zwiększenie dostępu do współczesnych wartości niematerialnych i prawnych, w tym licencji, know-how i innych	27,4
V21_2	Przyczyny niepowodzeń zastosowania outsourcingu w firmie rodzinnej: niezadowalająca jakość	27,3
V21_1	Przyczyny niepowodzeń zastosowania outsourcingu w firmie rodzinnej: błędne wyliczenie kosztów usługi zlecanej	27,2
V21_3	Przyczyny niepowodzeń zastosowania outsourcingu w firmie rodzinnej: brak terminowości	27,0
V20_9	Przesłanki zastosowania outsourcingu w firmie rodzinnej: zwiększenie dostępu do środków finansowych	26,8
V4_2	Obszar, którego dotyczy strategia rozwoju firmy: sukcesja	21,0

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 75. Wartości LogP dla WY V42 (doświadczenie z sieciami przedsiębiorstw), obliczone metodą testu Kruskala–Wallisa

Kod Cechy WE	Opis Cechy WE	Wartość LogP
V43_1	Rodzaj członkostwa firmy w sieci: alians strategiczny	101,7
V40	Uczestnictwo w klastrze	73,4
V45_18	Czynniki sprzyjające sukcesowi w zakresie rozwoju klastra: tradycje rodzinne/historyczne	33,1
V1061_7	Funkcja w firmie: pracownik średniego szczebla	30,3
V39_1	Obszary, w jakich firma podjęła współpracę/współdziałanie z innymi firmami: produkcja	27,0
V39_11	Obszary, w jakich firma podjęła współpracę/współdziałanie z innymi firmami: badania rynku	25,2
V39_6	Obszary, w jakich firma podjęła współpracę/współdziałanie z innymi firmami: szkolenia	23,9
V39_4	Obszary, w jakich firma podjęła współpracę/współdziałanie z innymi firmami: badania	22,3
V39_9	Obszary, w jakich firma podjęła współpracę/współdziałanie z innymi firmami: dystrybucja	21,7
V39_12	Obszary, w jakich firma podjęła współpracę/współdziałanie z innymi firmami: wirtualizacja działalności	20,6
V39_8	Obszary, w jakich firma podjęła współpracę/współdziałanie z innymi firmami: promocja	20,6
V32	Zainteresowanie spotkaniami propagującymi klastry	20,4
V39_3	Obszary, w jakich firma podjęła współpracę/współdziałanie z innymi firmami: handel	18,9
V37	Siła konkurencji na rynku (na którym działa firma ankietowanego)	18,8
V39_15	Obszary, w jakich firma podjęła współpracę/współdziałanie z innymi firmami: inwestycje – współfinansowanie inwestycji	18,6

Źródło: opracowanie własne.

4.2.3. BADANIE I OCENA JAKOŚCI KLASYFIKATORA

4.2.3.1. Zastosowane miary oceny jakości

Celem oceny jakości klasyfikatora obliczano macierze pomyłek, a na ich podstawie standardowe miary jakości: dokładność, specyficzność, precyzję, czułość, współczynnik korelacji Matthews'a oraz miarę $F1$ ¹⁵⁶, gdzie:

¹⁵⁶ L. Ferrer, *Analysis and Comparison of Classification Metrics*, <https://arxiv.org/abs/2209.05355>, DOI:10.48550/arXiv.2209.05355; D. Chicco, Gi. Jurman, *The advantages of the matthews correlation coefficient (MCC) over F1 score and accuracy in binary classification evaluation*, "BMC Genomics", Jan 2020, vol. 21, no. 1; P. Baldi, S. Brunak, Y. Chauvin, C.A.F. Andersen, H. Nielsen, *Assessing the accuracy of prediction*

– Dokładność (ang. *Accuracy*) (4) to ogólna miara oceny wydajności klasyfikatora, która mierzy stosunek liczby poprawnie sklasyfikowanych przypadków (zarówno pozytywnych, jak i negatywnych) do liczby wszystkich przypadków w zbiorze testowym.

$$ACC = \frac{TP+TN}{P+N} = \frac{TP+TN}{TP+TN+FP+FN} \quad (4)$$

gdzie: TP (ang. *True Positives*) to liczba pozytywnych instancji, które zostały poprawnie sklasyfikowane jako pozytywne. TN (ang. *True Negatives*) to liczba negatywnych instancji, które zostały poprawnie sklasyfikowane jako negatywne. FP (ang. *False Positives*) to liczba negatywnych instancji, które zostały błędnie sklasyfikowane jako pozytywne (błąd typu I). FN (ang. *False Negatives*) to liczba pozytywnych instancji, które zostały błędnie sklasyfikowane jako negatywne (błąd typu II).

Dokładność wyraża, jak dobrze klasyfikator radzi sobie z ogólną poprawnością klasyfikacji. Jest ona szczególnie przydatna, gdy klasy są zbalansowane w zbiorze danych, tj. występuje podobna liczba przypadków dla poszczególnych klas. Jednak w przypadku niezbalansowanych zbiorów danych, gdzie jedna klasa dominuje liczebnością, wysoka dokładność może być wynikiem silnej zdolności klasyfikatora do poprawnego klasyfikowania dominującej klasy, podczas gdy wynik klasy mniejszościowej może być mniej satysfakcjonujący. Wartość dokładności dąży do 1 (100%) w idealnym przypadku, co oznacza, że wszystkie przypadki są poprawnie sklasyfikowane. Wysokie wartości dokładności wskazują na wysoką poprawność klasyfikacji.

– Specyficzność (ang. *Specificity*, *True Negative Rate*, TNR) (5) mierzy zdolność klasyfikatora do poprawnej identyfikacji negatywnych przypadków. Jest to odsetek prawdziwie negatywnych wyników w stosunku do wszystkich rzeczywiście negatywnych przypadków.

$$TNR = \frac{TN}{N} = \frac{TN}{TN+TP} \quad (5)$$

Wzrost specyficzności może prowadzić do zmniejszenia liczby fałszywych alarmów (fałszywie pozytywnych), ale może też obniżyć zdolność do wykrywania rzeczywiście pozytywnych przypadków (prawdziwie pozytywnych). Idealnie specyficzność dąży do 1 (100%), co oznacza, że wszystkie prawdziwie negatywne przypadki są poprawnie wykrywane. Wysoka specyficzność jest szczególnie istotna w sytuacjach,

gdzie fałszywe alarmy są szczególnie kosztowne lub mogą prowadzić do poważnych konsekwencji, jak np. w testach medycznych, gdzie błędna diagnoza choroby może prowadzić do niepotrzebnego stresu i leczenia pacjenta.

– Czułość (ang. *Sensitivity, Recall, True Positive Rate, TPR*) (6) mierzy zdolność klasyfikatora do poprawnej identyfikacji pozytywnych przypadków. Stanowi odsetek prawdziwie pozytywnych wyników w stosunku do wszystkich rzeczywiście pozytywnych przypadków.

$$TPR = \frac{TP}{P} = \frac{TP}{TP+FN} \quad (6)$$

Wzrost czułości może wiązać się ze zwiększoną zdolnością do wykrywania pozytywnych przypadków, ale może również prowadzić do większej liczby fałszywych alarmów (fałszywych pozytywów). Idealnie czułość dąży do 1 (100%), co oznacza, że wszystkie prawdziwie pozytywne przypadki są poprawnie wykrywane. Wysoka czułość jest szczególnie istotna w sytuacjach, gdzie ważne jest minimalizowanie liczby pominiętych pozytywnych przypadków (fałszywych negatywów), takich jak w testach przesiewowych na choroby, gdzie niewykrycie choroby może mieć poważne konsekwencje zdrowotne. Czułość, podobnie jak inne miary wydajności klasyfikatora, powinna być rozpatrywana w kontekście konkretnego problemu i w połączeniu z innymi miarami, takimi jak specyficzność, aby uzyskać pełny obraz wydajności klasyfikatora. Balansowanie między czułością a specyficznością jest kluczowe dla osiągnięcia optymalnej wydajności klasyfikatora w zależności od wymagań danego zadania.

– Precyzja (ang. *Precision, Positive Predictive Value, PPV*) (7) mierzy stosunek prawdziwie pozytywnych przypadków do wszystkich przypadków sklasyfikowanych jako pozytywne. Inaczej mówiąc, precyzja informuje o tym, jak wiele z pozytywnych przewidywań klasyfikatora jest faktycznie prawdziwymi pozytywnymi przypadkami.

$$PPV = \frac{TP}{TP+FP} \quad (7)$$

Wyższa precyzja oznacza, że klasyfikator rzadziej popełnia błędy fałszywie pozytywne (błędnie klasyfikuje negatywne przypadki jako pozytywne). Idealnie precyzja dąży do 1 (100%), co oznacza, że wszystkie przewidywane pozytywne przypadki są rzeczywiście prawdziwie pozytywne. Precyzja jest szczególnie istotna w sytuacjach, gdzie koszt fałszywie pozytywnych wyników jest wysoki. Na przykład, w przypadku diagnozowania chorób, fałszywie pozytywne wyniki mogą prowadzić do niepotrzebnych dalszych badań i leczenia, co jest kosztowne i stresujące dla pacjentów.

– Matthews Correlation Coefficient (MCC) (8) to miara statystyczna używana w analizie klasyfikacji, zwłaszcza w kontekście problemów klasyfikacyjnych z niezbalansowanymi zbiorami danych. MCC mierzy jakość klasyfikacji binarnej, biorąc pod uwagę zarówno poprawność, jak i niepoprawność klasyfikacji w obliczeniach.

$$MCC = \frac{TP*TN-FP*FN}{\sqrt{(TP+FP)(TP+FN)(TN+FP)(TN+FN)}} \quad (8)$$

MCC jest wyrażany jako liczba rzeczywista w zakresie od -1 do +1, gdzie: +1 oznacza idealną klasyfikację; 0 oznacza klasyfikację, która jest równie dobra jak losowanie; -1 oznacza klasyfikację dokładnie przeciwną do rzeczywistości. W praktyce wartość MCC bliska +1 oznacza silną pozytywną korelację między przewidywanymi a rzeczywistymi klasyfikacjami, podczas gdy wartość MCC bliska -1 sugeruje silną odwrotną korelację. Wartość MCC bliska zeru oznacza, że wydajność modelu nie jest lepsza niż przypadkowe zgadywanie. MCC jest szczególnie użyteczny przy pracy z zestawami danych o niebalansowanych klasach lub w przypadku znaczącej nierównowagi między klasami pozytywnymi i negatywnymi, ponieważ uwzględnia zarówno czułość, jak i specyficzność predykcji modelu. Dzięki temu MCC oferuje bardziej wyważoną miarę jakości klasyfikacji niż inne wskaźniki, szczególnie w przypadkach, gdy jedną z klas jest trudniej przewidzieć z powodu jej rzadkości.

– F1-score (9) to inna popularna miara jakości klasyfikacji, która łączy precyzję i czułość w jedną wartość. Jest szczególnie przydatna, gdy odnosi się do niezbilansowanych zestawów danych, gdzie jedna z klas jest znacznie rzadsza niż druga.

$$F1score = 2 * \frac{PPV*TPR}{PPV+TPR} = \frac{2TP}{2TP+FP+FN} \quad (9)$$

Ostateczny wynik F1-score mieści się w przedziale od 0 do 1, gdzie: F1-score = 1 oznacza doskonałą precyzję i czułość (idealna klasyfikacja); 0 oznacza brak precyzji i czułości (najgorsza klasyfikacja); Wyższa wartość F1-score wskazuje na lepszą jakość modelu klasyfikacji, która łączy zarówno precyzję, jak i czułość. F1-score jest szczególnie przydatna w przypadkach, gdy równie ważne jest unikanie fałszywych pozytywów i fałszywych negatywów, co ma znaczenie na przykład w medycznych diagnozach, gdzie zarówno fałszywie pozytywne, jak i fałszywie negatywne wyniki mogą mieć poważne konsekwencje.

4.2.3.2. Proces uczenia i testowania modelu

Proces uczenia i testowania modelu przeprowadzono z wykorzystaniem stratyfikowanej walidacji wielokrotnej (ang. *stratified repeated validation*)¹⁵⁷. Stratyfikowana

¹⁵⁷ T. Fontanari, T.C. Fróes, M. Recamonde-Mendoza, *Cross-validation Strategies for Balanced and Imbalanced Datasets*. In: J.C. Xavier-Junior, R.A. (eds), Rios, *Intelligent Systems, "BRACIS 2022. Lecture Notes in Computer Science"* 2022, vol. 13653, Springer, Cham. DOI:10.1007/978-3-031-21686-2_43; S. Szeghalmy, A. Fazekas, *A Comparative Study of the Use of Stratified Cross-Validation and Distribution-Balanced Stratified Cross-Validation in Imbalanced Learning*, "Sensors" 2023, 23(4), 2333. DOI:10.3390/s23042333; C.A. Ramezan, T.A. Warner, A.E. Maxwell, *Evaluation of Sampling and Cross-Validation Tuning Strategies for Regional-Scale Machine Learning Classification*, "Remote Sens" 2019, 11(2), DOI:10.3390/rs11020185.

walidacja wielokrotna jest techniką oceny wydajności modelu, która łączy w sobie elementy stratyfikowanej walidacji oraz powtarzalnych losowych podziałów zbioru danych na zestawy uczące i testujące. W metodzie tej zestaw danych wejściowych jest najpierw podzielony w taki sposób, aby zachować proporcje różnych klas (grup) w obu zbiorach – uczącym i testującym. Stratyfikacja zapewnia, że każda klasa będzie reprezentowana w tych samych proporcjach co w oryginalnym zestawie danych. W każdej iteracji zestaw danych jest losowo dzielony na dane uczące i testujące w określonej proporcji, np. 85% do 15%. W badaniach proces losowego podziału i stratyfikacji był powtarzany 30 razy, aby zminimalizować wpływ losowego podziału danych na wynik oceny modelu. Każda iteracja może prowadzić do nieco innego zestawu danych uczących i testujących, co pomaga uzyskać bardziej stabilną i wiarygodną ocenę wydajności modelu. Do zalet zaproponowanej metody zalicza się: (1) stabilność oceny, która wynika z wielokrotnie przeprowadzanego procesu oceny. Końcowa miara wydajności jest bardziej stabilna i mniej podatna na losowe fluktuacje wynikające z jednorazowego podziału danych; (2) reprezentatywność, która wynika z faktu, że każda klasa jest reprezentowana w danych uczących i testujących w proporcjach zgodnych z oryginalnym zestawem danych, co jest szczególnie ważne w przypadku niezbalansowanych zbiorów danych; (3) redukcję wariancji spowodowaną wielokrotnym podziałem i oceną, które pomagają zredukować wariancję wyników, co prowadzi do bardziej wiarygodnej oceny rzeczywistej wydajności modelu.

Na wejście klasyfikatora podano 30 cech charakteryzujących się najwyższą istotnością, obliczoną jako $-\log(p)$ zgodnie z metodą testu Kruskala–Wallisa. Poniżej zawarto wyniki działania modeli, określone na sekwencji testującej, dla kolejnych WYJŚĆ.

Testowanie WY=Pytanie V42. Ogólną liczebność odpowiedzi wszystkich respondentów na pytanie V42 zestawiono w tabeli 76.

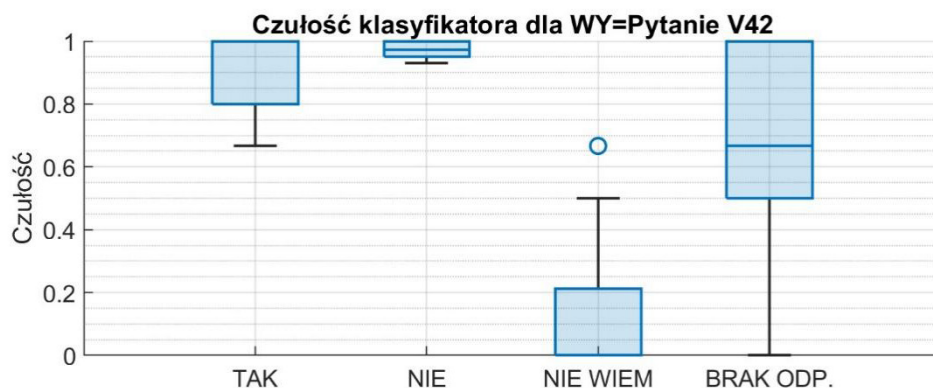
Tabela 76. Ogólna liczebność odpowiedzi na pytanie V42 (doświadczenie z sieciami przedsiębiorstw)

Ogólna liczebność odpowiedzi na pytanie V42			
TAK	NIE	NIE WIEM	BRAK ODPOWIEDZI
31	394	18	5

Źródło: opracowanie własne.

Na rysunkach 41–46 przedstawiono wykresy pudełkowe obrazujące podstawowe statystyki dla poszczególnych miar, uzyskane podczas klasyfikacji WY, stanowiącego pytanie V42.

Rysunek 41. Wykresy pudełkowe obrazujące statystyki dla czułości klasyfikatora, uzyskane w 30 iteracjach testowania, dla WY=V42



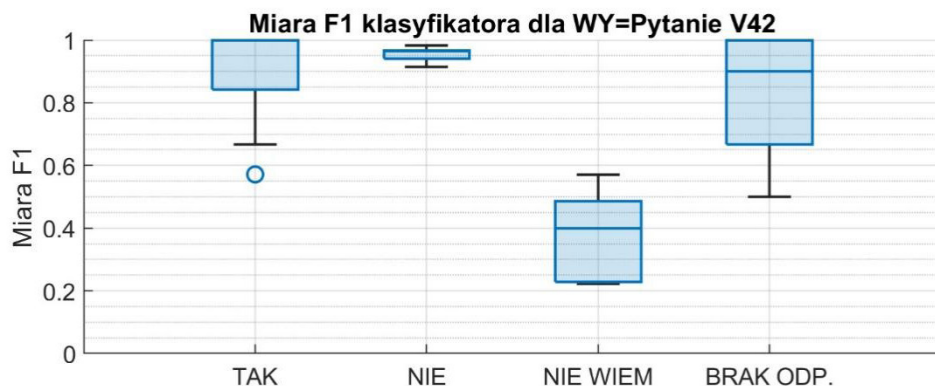
Źródło: opracowanie własne.

Czułość dla odpowiedzi TAK i NIE jest relatywnie bardzo duża, co oznacza niską liczbę fałszywie negatywnych przypadków. Natomiast odpowiedzi NIE WIEM nie charakteryzują się dobrą jakością klasyfikacji. Braki odpowiedzi miały zróżnicowane wartości w zależności od iteracji, co wynikało z niewielkiej liczby testowanych respondentów.

Bardzo wysokie wartości miary F1 (rys. 42) dla odpowiedzi świadczą o dużej równowadze między precyzją a czułością klasyfikatora. Mniejszą równowagę charakteryzują się odpowiedzi NIE WIEM i BRAK ODP.

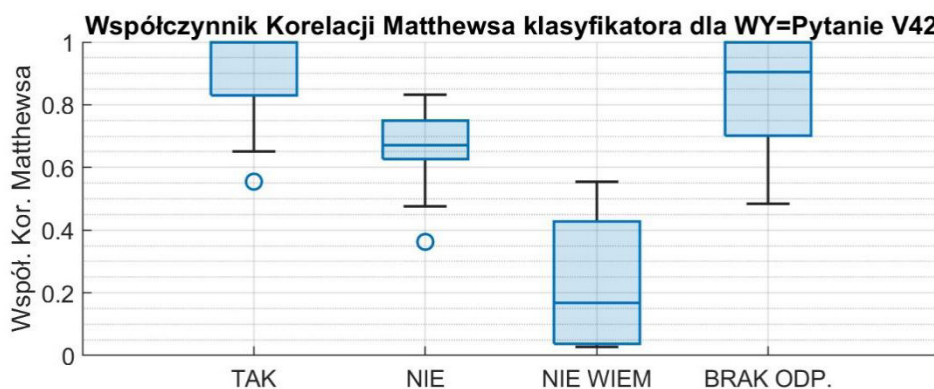
Wartości współczynnika MCC (rys. 43) są duże dla odpowiedzi TAK oraz dla odmów, co wskazuje na wysoką korelację odpowiedzi na pytanie z cechami wejściowymi, ale gorsze dla odpowiedzi NIE. Natomiast odpowiedzi NIE WIEM nie korelują z pozostałymi odpowiedziami respondentów.

Rysunek 42. Wykresy pudełkowe obrazujące statystyki dla miary F1 klasyfikatora, uzyskane w 30 iteracjach testowania, dla WY=V42



Źródło: opracowanie własne.

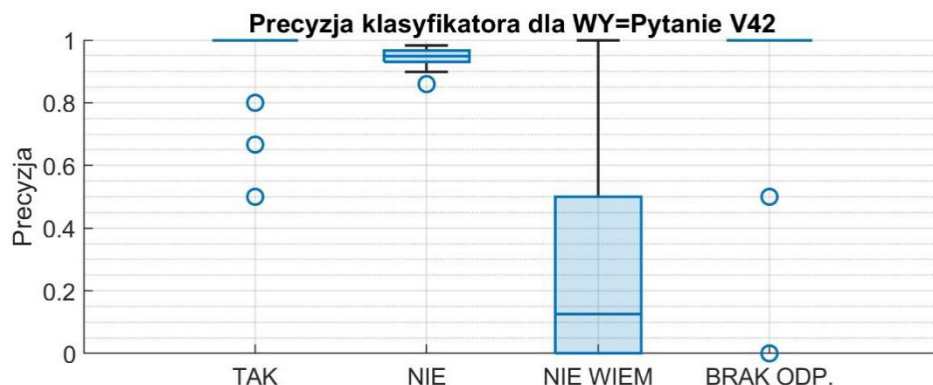
Rysunek 43. Wykresy pudełkowe obrazujące statystyki dla współczynnika Matthews klasyfikatora, uzyskane w 30 iteracjach testowania, dla WY=V42



Źródło: opracowanie własne.

Bardzo wysokie wartości precyzji (rys. 44) dla odpowiedzi TAK, NIE i BRAK ODP. w przeciwieństwie do odpowiedzi NIE WIEM wskazują na dużą zdolność klasyfikatora do unikania błędów fałszywie pozytywnych.

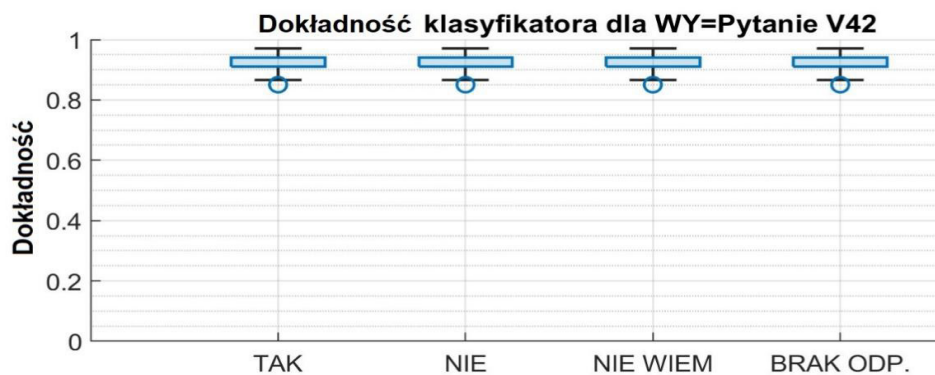
Rysunek 44. Wykresy pudełkowe obrazujące statystyki dla precyzji klasyfikatora, uzyskane w 30 iteracjach testowania, dla WY=V42



Źródło: opracowanie własne.

Uzyskane wyniki wskazują na bardzo dużą dokładność ogólną klasyfikatora.

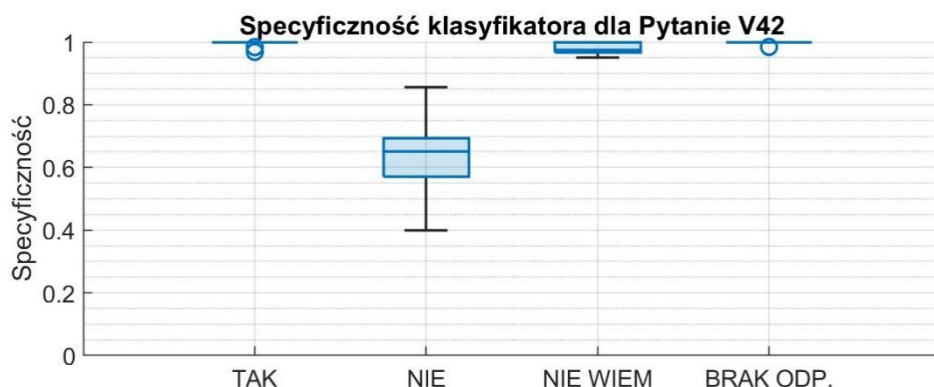
Rysunek 45. Wykresy pudełkowe obrazujące statystyki dla dokładności klasyfikatora, uzyskane w 30 iteracjach testowania, dla WY=V42



Źródło: opracowanie własne.

Wysokie wartości dla odpowiedzi TAK, NIE WIEM i BRAK ODP. wskazują na niską liczbę fałszywie pozytywnych przypadków. Wartość ta jest niższa dla odpowiedzi NIE (rys. 46).

Rysunek 46. Wykresy pudełkowe obrazujące statystyki dla specyficzności klasyfikatora, uzyskane w 30 iteracjach testowania, dla WY=V42



Źródło: opracowanie własne.

Testowanie WY=Pytanie V41. Ogólna liczebność odpowiedzi wszystkich respondentów na pytanie V41 zestawiono w tabeli 77. Ze względu na bardzo małą liczbę w grupach, cechy V41 nie uwzględniano w klasyfikacji.

Tabela 77. Ogólna liczebność odpowiedzi na pytanie V41 (funkcja w klastrze)

Ogólna liczebność odpowiedzi na pytanie V41			
TAK	NIE	NIE WIEM	BRAK ODPOWIEDZI
5	0	0	442

Źródło: opracowanie własne.

Testowanie WY=Pytanie V40. Ogólna liczebność odpowiedzi wszystkich respondentów na pytanie V40 zestawiono w tabeli 78.

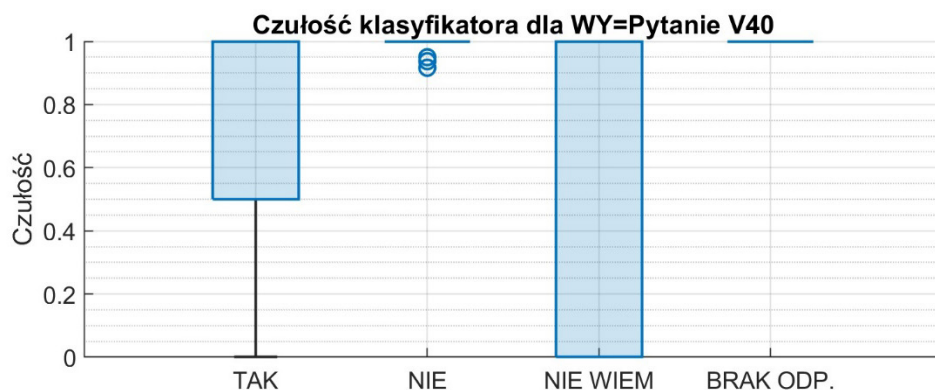
Tabela 78. Ogólna liczebność odpowiedzi na pytanie V40 (uczestniczenie w klastrze)

Ogólna liczebność odpowiedzi na pytanie V40			
TAK	NIE	NIE WIEM	BRAK ODPOWIEDZI
6	95	3	344

Źródło: opracowanie własne.

Na rysunkach 47–52 przedstawiono wykresy pudełkowe obrazujące podstawowe statystyki dla poszczególnych miar, uzyskane podczas klasyfikacji WY, stanowiącego pytanie V40.

Rysunek 47. Wykresy pudełkowe obrazujące statystyki dla czułości klasyfikatora, uzyskane w 30 iteracjach testowania, dla WY=V40

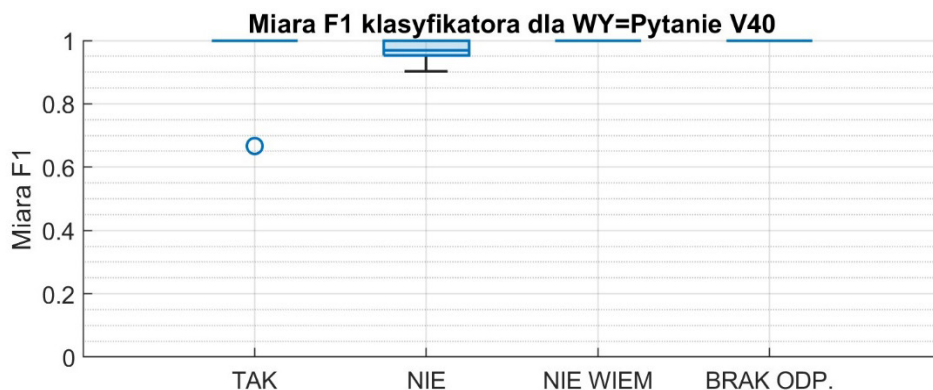


Źródło: opracowanie własne.

Czułość dla wszystkich odpowiedzi TAK i NIE WIEM jest bardzo zróżnicowana (rys. 47), co oznacza raczej niską jakość klasyfikatora w tym kontekście. Natomiast jest ona bardzo dobra dla odpowiedzi NIE i BRAK ODP.

Wysokie wartości miary F1 dla odpowiedzi oznaczają dużą równowagę między precyzją a czułością klasyfikatora (rys. 48).

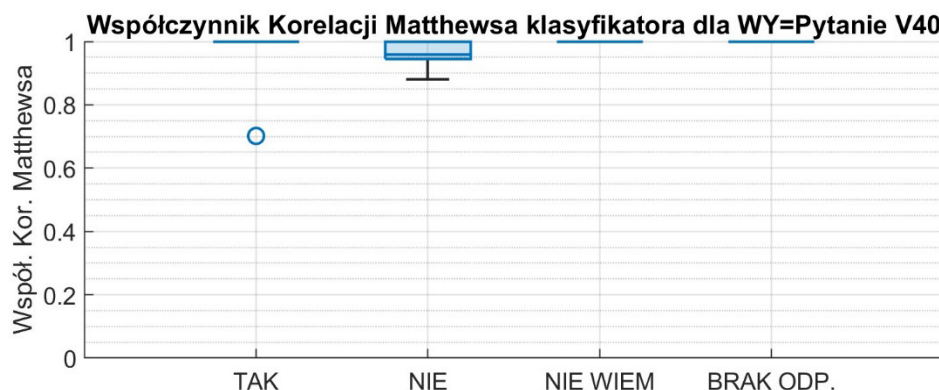
Rysunek 48. Wykresy pudełkowe obrazujące statystyki dla miary F1 klasyfikatora, uzyskane w 30 iteracjach testowania, dla WY=V40



Źródło: opracowanie własne.

Wartości współczynnika Matthews (rys. 49) są bardzo wysokie dla wszystkich odpowiedzi, co wskazuje na dużą korelację odpowiedzi na pytanie z cechami wejściowymi.

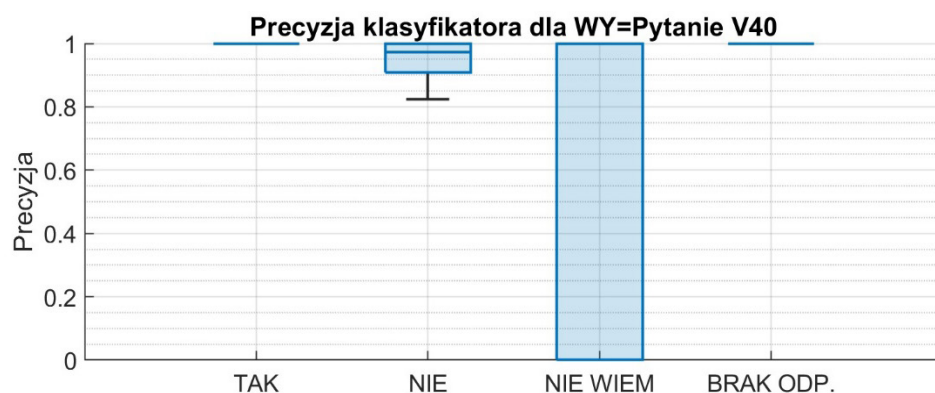
Rysunek 49. Wykresy pudełkowe obrazujące statystyki dla współczynnika Matthews klasyfikatora, uzyskane w 30 iteracjach testowania, dla WY=V40



Źródło: opracowanie własne.

Zróznicowane wartości precyzji dla odpowiedzi NIE WIEM oznaczają raczej niestabilną zdolność klasyfikatora do unikania błędów fałszywie pozytywnych. Jednakże jest ona bardzo duża dla odpowiedzi TAK, NIE i BRAK ODP. (rys. 50).

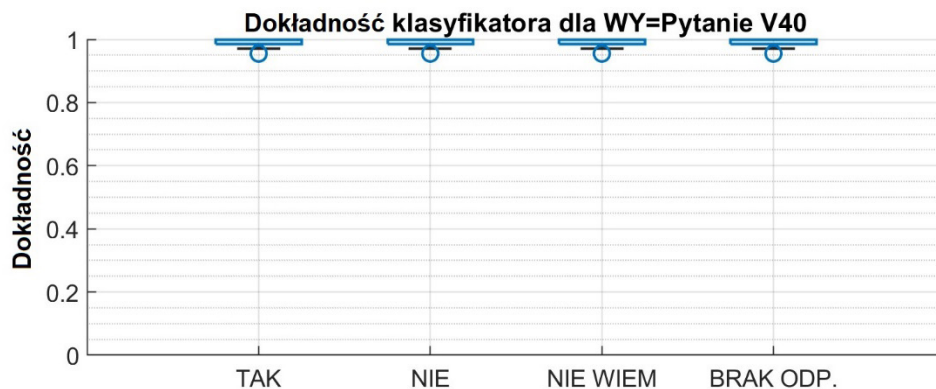
Rysunek 50. Wykresy pudełkowe obrazujące statystyki dla precyzji klasyfikatora, uzyskane w 30 iteracjach testowania, dla WY=V40



Źródło: opracowanie własne.

Uzyskane wyniki (rys. 51) wskazują na bardzo dużą dokładność ogólną klasyfikatora.

Rysunek 51. Wykresy pudełkowe obrazujące statystyki dla dokładności klasyfikatora, uzyskane w 30 iteracjach testowania, dla WY=V40



Źródło: opracowanie własne.

Wysokie wartości dla wszystkich odpowiedzi wskazują na niską liczbę fałszywie pozytywnych przypadków (rys. 52).

Rysunek 52. Wykresy pudełkowe obrazujące statystyki dla specyficzności klasyfikatora, uzyskane w 30 iteracjach testowania, dla WY=V40



Źródło: opracowanie własne.

Testowanie WY=Pytanie V38. Ogólną liczebność odpowiedzi wszystkich respondentów na pytanie V38 zestawiono w tabeli 79.

Tabela 79. Ogólna liczebność odpowiedzi na pytanie V38 (doświadczenie z klastrami)

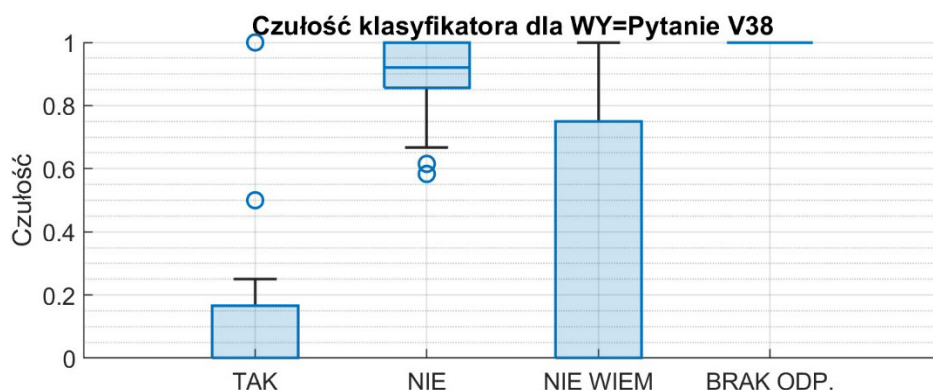
Ogólna liczebność odpowiedzi na pytanie V38			
TAK	NIE	NIE WIEM	BRAK ODPOWIEDZI
16	83	5	344

Źródło: opracowanie własne.

Na rysunkach 53–58 przedstawiono wykresy pudełkowe obrazujące podstawowe statystyki dla poszczególnych miar, uzyskane podczas klasyfikacji WY, stanowiącego pytanie V38.

Czułość dla odpowiedzi NIE jest relatywnie duża, a dla BRAK ODP. bardzo duża, co oznacza niską liczbę fałszywie negatywnych przypadków. Natomiast odpowiedzi TAK i NIE WIEM osiągają znacznie gorszy wynik (rys. 53).

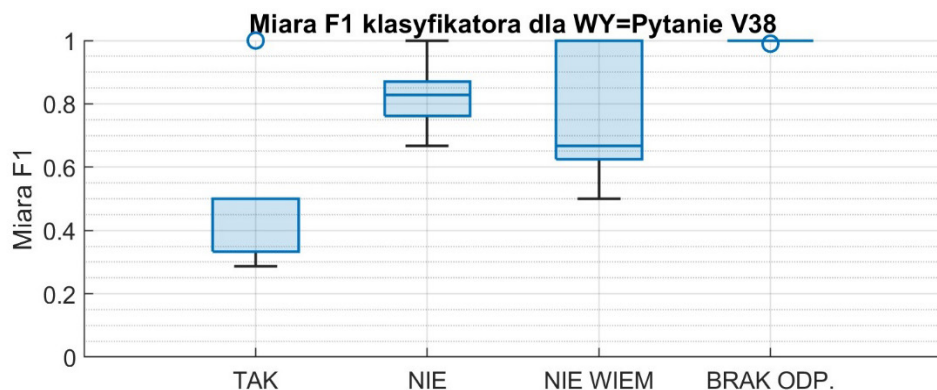
Rysunek 53. Wykresy pudełkowe obrazujące statystyki dla czułości klasyfikatora, uzyskane w 30 iteracjach testowania, dla WY=V38



Źródło: opracowanie własne.

Zróżnicowane wartości miary F1 dla wszystkich odpowiedzi oznaczają umiarkowaną równowagę między precyzją a czułością klasyfikatora, z wyjątkiem kategorii BRAK ODP. (rys. 54).

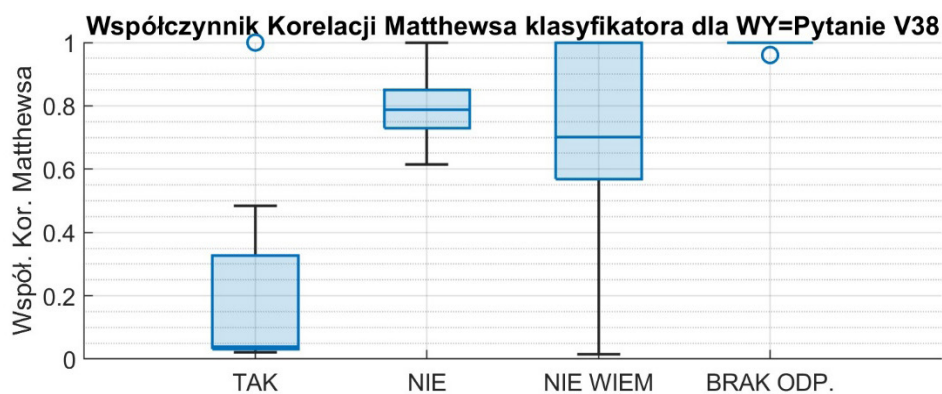
Rysunek 54. Wykresy pudełkowe obrazujące statystyki dla miary F1 klasyfikatora, uzyskane w 30 iteracjach testowania, dla WY=V38



Źródło: opracowanie własne.

Wartości współczynnika Matthews są raczej podobne dla F1-Score dla wszystkich odpowiedzi, co wskazuje na niską korelację odpowiedzi TAK, a nieco lepszą dla odpowiedzi NIE i NIE WIEM (rys. 55).

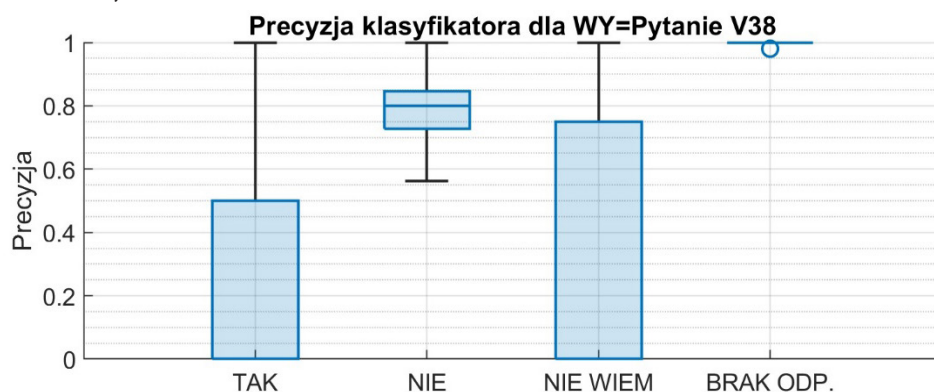
Rysunek 55. Wykresy pudełkowe obrazujące statystyki dla współczynnika Matthews klasyfikatora, uzyskane w 30 iteracjach testowania, dla WY=V38



Źródło: opracowanie własne.

Obliczone wartości precyzji dla odpowiedzi TAK i NIE WIEM charakteryzują się umiarkowaną zdolnością klasyfikatora do unikania błędów fałszywie pozytywnych. Natomiast odpowiedzi NIE i BRAK ODP. są odpowiednio lepsze (rys. 56).

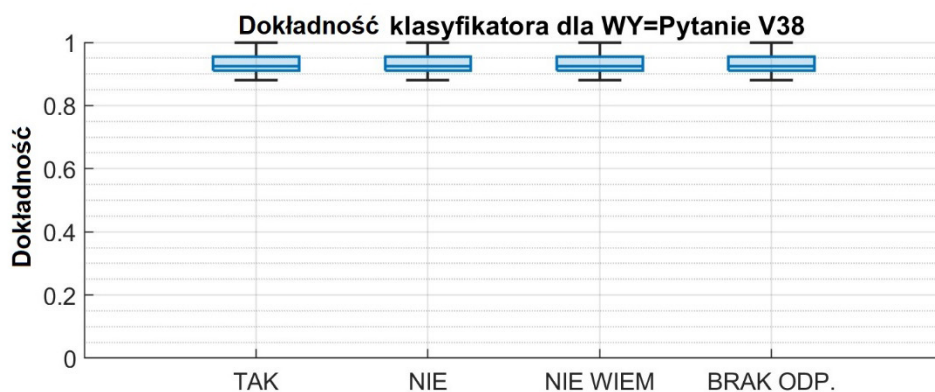
Rysunek 56. Wykresy pudełkowe obrazujące statystyki dla precyzji klasyfikatora, uzyskane w 30 iteracjach testowania, dla WY=V38



Źródło: opracowanie własne.

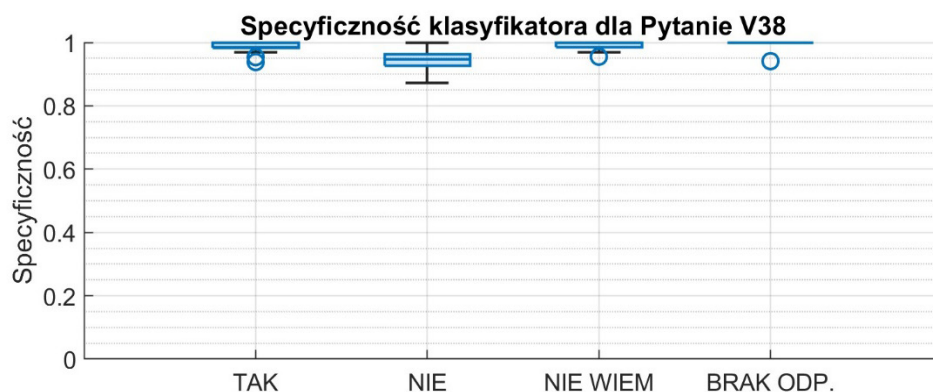
Uzyskane wyniki wskazują na bardzo dobrą dokładność ogólną klasyfikatora (rys. 57).

Rysunek 57. Wykresy pudełkowe obrazujące statystyki dla dokładności klasyfikatora, uzyskane w 30 iteracjach testowania, dla WY=V38



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 58. Wykresy pudełkowe obrazujące statystyki dla specyficzności klasyfikatora, uzyskane w 30 iteracjach testowania, dla WY=V38



Testowanie WY=Pytanie V31.

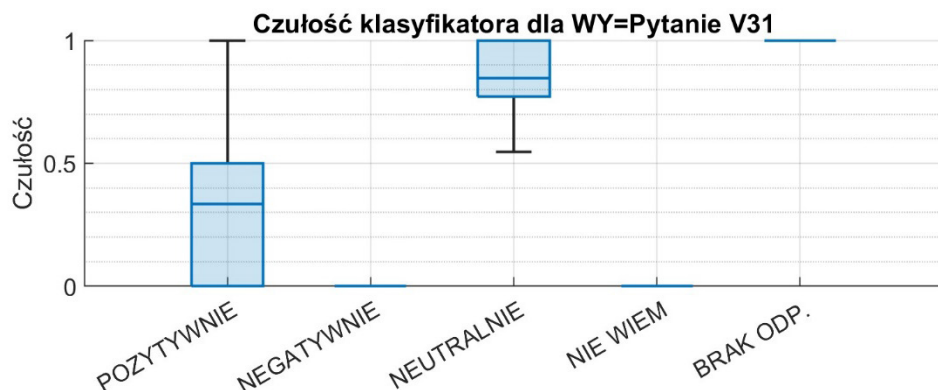
Na rysunkach 59–64 przedstawiono wykresy pudełkowe obrazujące podstawowe statystyki dla poszczególnych miar, uzyskane podczas klasyfikacji WY, stanowiącego pytanie V31.

Tabela 80. Ogólna liczebność odpowiedzi na pytanie V31 (postrzeganie klastra)

Ogólna liczebność odpowiedzi na pytanie V31				
POZYTYWNI	NEGATYWNI	NEUTRALNIE	NIE WIEM	BRAK ODPOWIEDZI
19	12	66	7	344

Bardzo niskie wartości czułości dla wszystkich odpowiedzi z wyjątkiem NEGATYWNE i NIE WIEM wskazują na dużą liczbę fałszywie negatywnych przypadków (rys. 59). Wartość ta jest niska również dla odpowiedzi POZYTYWNE. Natomiast małą lub mniejszą liczbę fałszywie negatywnych przypadków wskazano dla odpowiedzi NEUTRALNIE i BRAK OPD.

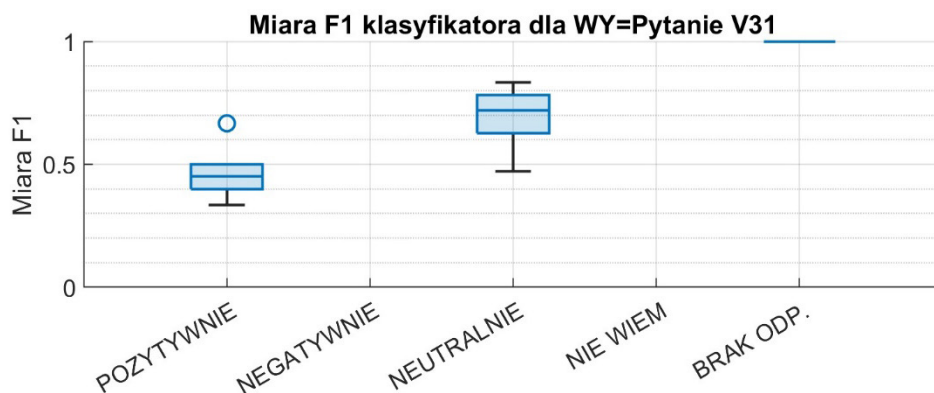
Rysunek 59. Wykresy pudełkowe obrazujące statystyki dla czułości klasyfikatora, uzyskane w 30 iteracjach testowania, dla WY=V31



Źródło: opracowanie własne.

Średnie lub niewysokie wartości miary F1 dla odpowiedzi POZYTYWNIE i NEUTRALNIE, z wyjątkiem NEGATYWNIE i NIE WIEM, których nie dało się obliczyć, wskazują na dużą nierównowagę między precyzją a czułością (rys. 60).

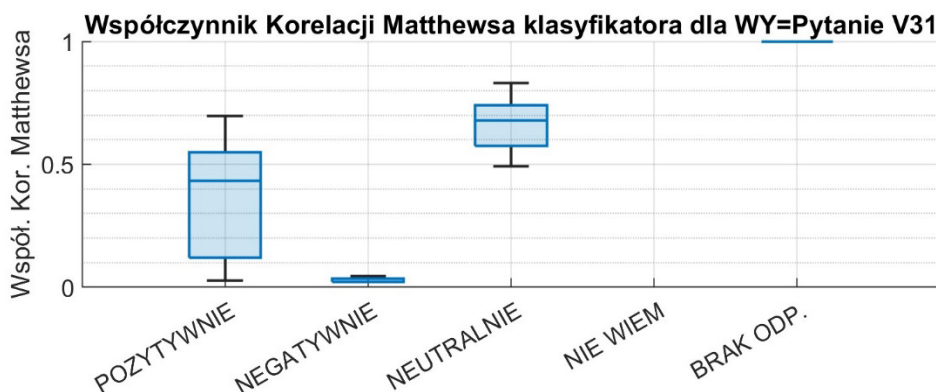
Rysunek 60. Wykresy pudełkowe obrazujące statystyki dla miary F1 klasyfikatora, uzyskane w 30 iteracjach testowania, dla WY=V31



Źródło: opracowanie własne.

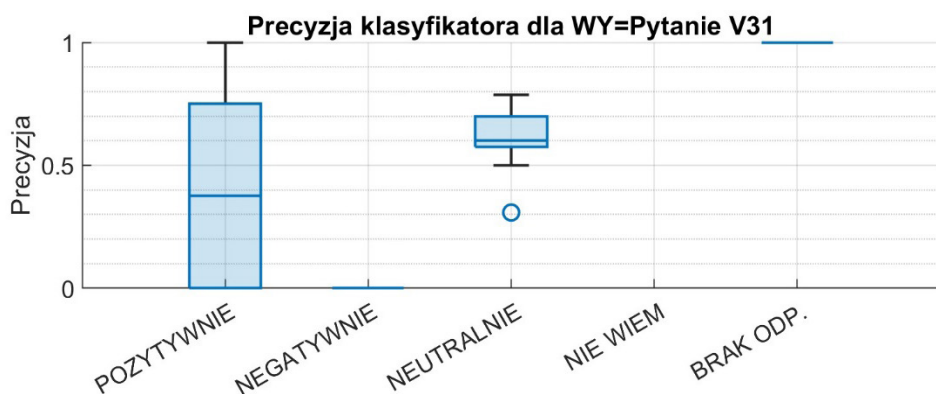
Wartości współczynnika Matthews są niskie, bardzo niskie lub średnie dla odpowiedzi NEGATYWNIE, POZYTYWNIE i NEUTRALNIE odpowiednio (rys. 61). Nie udało się obliczyć wartości współczynnika dla NIE WIEM ze względu na zbyt małą liczbę przypadków. Mamy zatem niską korelację odpowiedzi na pytanie z cechami wejściowymi, z wyjątkiem kategorii BRAK ODP. Identyczne jak dla miary MCC wartości uzyskano dla precyzji (rys. 62).

Rysunek 61. Wykresy pudełkowe obrazujące statystyki dla współczynnika Matthews klasyfikatora, uzyskane w 30 iteracjach testowania, dla WY=V31



Źródło: opracowanie własne.

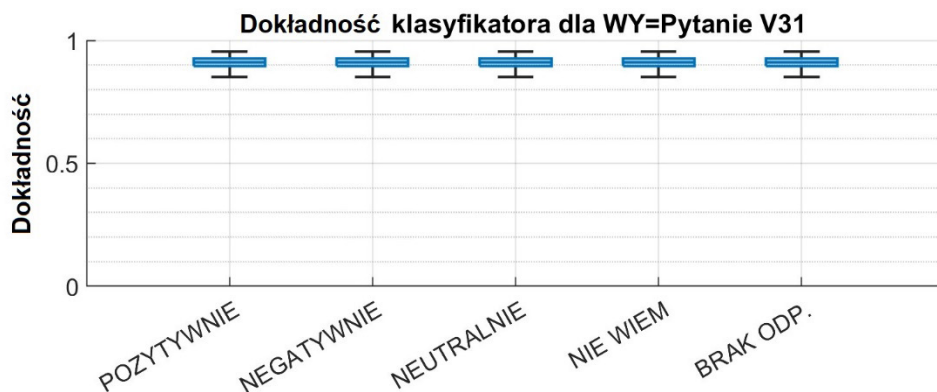
Rysunek 62. Wykresy pudełkowe obrazujące statystyki dla precyzji klasyfikatora, uzyskane w 30 iteracjach testowania, dla WY=V31



Źródło: opracowanie własne.

Wysokie wartości dokładności wskazują na bardzo dobrą jakość ogólną klasyfikacji (rys. 63).

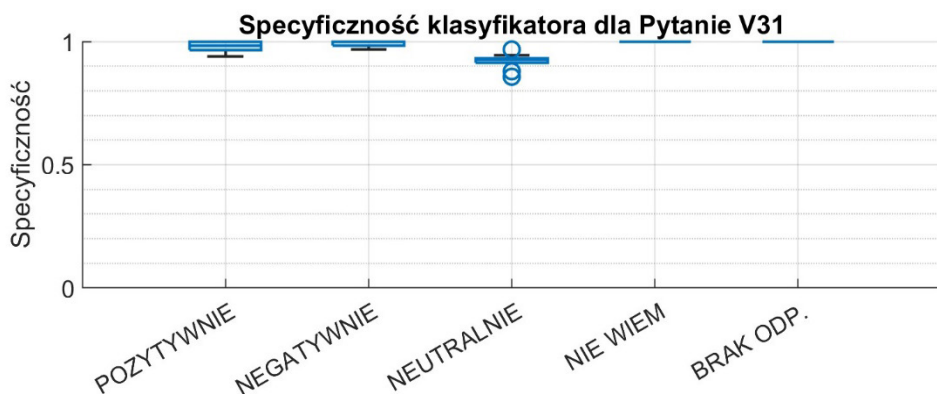
Rysunek 63. Wykresy pudełkowe obrazujące statystyki dla dokładności klasyfikatora, uzyskane w 30 iteracjach testowania, dla WY=V31



Źródło: opracowanie własne.

Wysokie wartości dla wszystkich kategorii wskazują na niską liczbę fałszywie pozytywnych przypadków (rys. 64).

Rysunek 64. Wykresy pudełkowe obrazujące statystyki dla specyficzności klasyfikatora, uzyskane w 30 iteracjach testowania, dla WY=V31



Źródło: opracowanie własne.

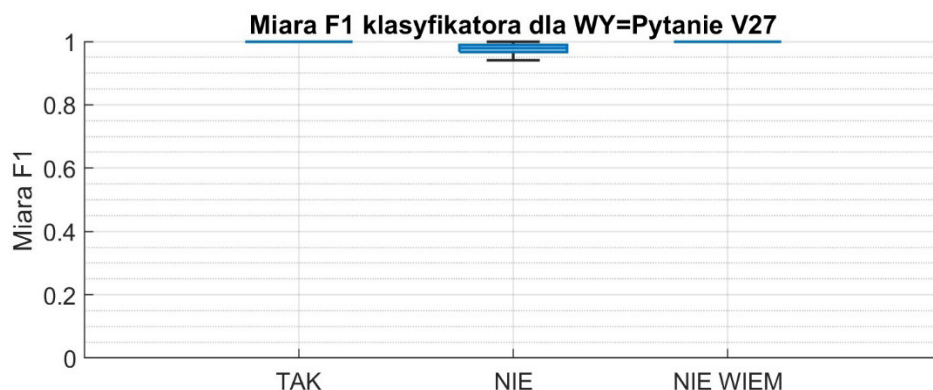
Ogólna liczebność odpowiedzi na pytanie V27		
TAK	NIE	NIE WIEM
104	330	14



Źródło: opracowanie własne.

Bardzo wysokie wartości miary F1 dla odpowiedzi charakteryzują się dużą równowagą między precyzją a czułością klasyfikatora (rys. 66).

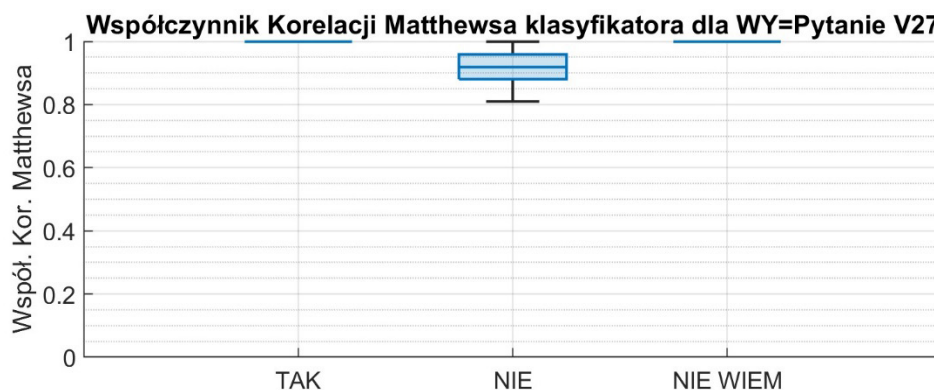
Rysunek 66. Wykresy pudełkowe obrazujące statystyki dla miary F1 klasyfikatora, uzyskane w 30 iteracjach testowania, dla WY=V27



Źródło: opracowanie własne.

Wartości współczynnika Matthews (rys. 67) są wysokie i bardzo wysokie dla odpowiedzi TAK i NIE WIEM oraz NIE, co wskazuje na wysoką korelację odpowiedzi na pytanie z cechami wejściowymi.

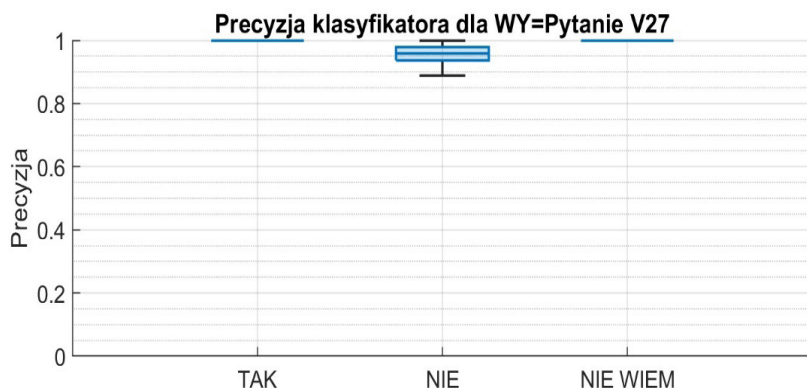
Rysunek 67. Wykresy pudełkowe obrazujące statystyki dla współczynnika Matthews klasyfikatora, uzyskane w 30 iteracjach testowania, dla WY=V27



Źródło: opracowanie własne.

Bardzo wysokie wartości precyzji dla odpowiedzi charakteryzują się dużą zdolnością klasyfikatora do unikania błędów fałszywie pozytywnych (rys. 68).

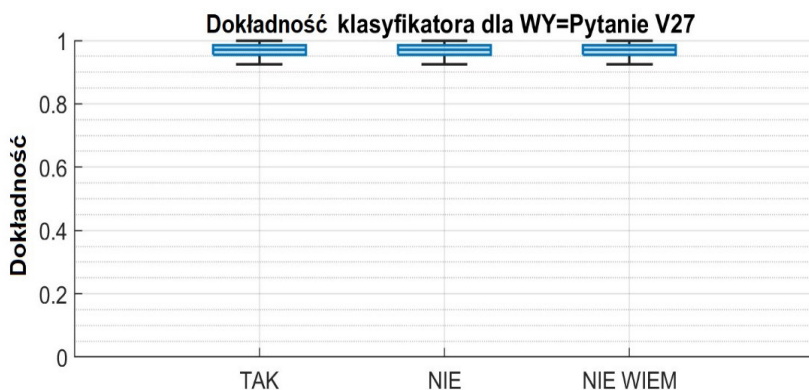
Rysunek 68. Wykresy pudełkowe obrazujące statystyki dla precyzji klasyfikatora, uzyskane w 30 iteracjach testowania, dla WY=V27



Źródło: opracowanie własne.

Uzyskane wyniki (rys. 69) wskazują na dużą dokładność ogólną klasyfikatora.

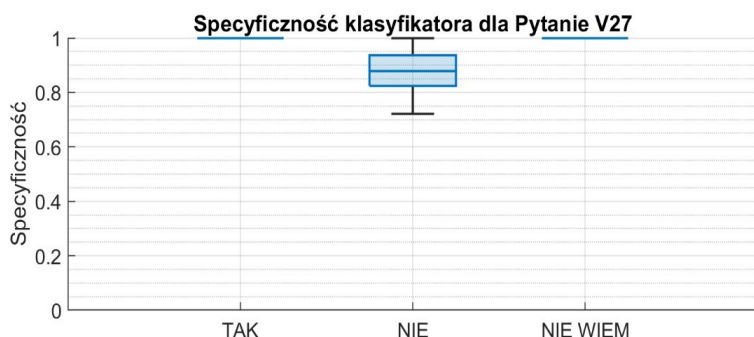
Rysunek 69. Wykresy pudełkowe obrazujące statystyki dla dokładności klasyfikatora, uzyskane w 30 iteracjach testowania, dla WY=V27



Źródło: opracowanie własne.

Wysokie wartości dla odpowiedzi TAK i NIE WIEM wskazują na niską liczbę fałszywie pozytywnych przypadków. Wartość ta jest nieznacznie niższa dla odpowiedzi NIE (rys. 70).

Rysunek 70. Wykresy pudełkowe obrazujące statystyki dla specyficzności klasyfikatora, uzyskane w 30 iteracjach testowania, dla WY=V27



Źródło: opracowanie własne.

W celu podsumowania zrealizowanych prac w tabeli 82 zestawiono wartości średniej, mediany i odchylenia standardowego, obliczone ze wszystkich miar jakości, uzyskane dla kolejnych wyjść klasyfikatora.

Tabela 82. Wartości statystyk uzyskane dla wszystkich miar oceny jakości klasyfikatora

Nazwa wyjścia wraz z klasami		Średnia	Mediana	Odch. stand.
V27	TAK	0,994	1,000	0,009
	NIE	0,947	0,965	0,027
	NIE WIEM	0,844	1,000	0,123
V31	POZYTYWNIE	0,582	0,442	0,166
	NEGATYWNIE	0,385	0,022	0,012
	NEUTRALNIE	0,774	0,783	0,047
	NIE WIEM	0,635	0,910	0,017
	BRAK ODPOWIEDZI	0,984	1,000	0,012
V38	TAK	0,495	0,186	0,144
	NIE	0,858	0,874	0,040
	NIE WIEM	0,660	0,684	0,196
	BRAK ODPOWIEDZI	0,988	1,000	0,011
V40	TAK	0,949	1,000	0,165
	NIE	0,974	0,979	0,016
	NIE WIEM	0,789	0,993	0,258
	BRAK ODPOWIEDZI	0,998	1,000	0,005
V42	TAK	0,932	1,000	0,061
	NIE	0,851	0,945	0,045
	NIE WIEM	0,481	0,284	0,113
	BRAK ODPOWIEDZI	0,854	0,923	0,147

Źródło: opracowanie własne.

Dla wyjścia V27, ocena jakości klasyfikatora dla różnych klas przedstawia się następująco: klasa TAK osiągnęła bardzo wysoką średnią wartość miary jakości (0,994) z medianą równą 1, co sugeruje, że klasyfikator bardzo dobrze radzi sobie z identyfikacją tej klasy. Niskie odchylenie standardowe (0,009) wskazuje na niewielką zmienność wyników. Średnia wartość dla NIE wynosi 0,947, a mediana 0,965, co również wskazuje na wysoką jakość klasyfikacji. Odchylenie standardowe wynoszące 0,027 sugeruje umiarkowaną stabilność wyników. NIE WIEM: średnia wartość dla NIE WIEM 0,844 z medianą 1 i stosunkowo wysokim odchyleniem standardowym (0,123) sugeruje, że klasyfikator ma pewne trudności z identyfikacją tej klasy, mimo że mediana wskazuje na idealne wyniki w niektórych przypadkach.

Dla wyjścia V31, ocena jakości klasyfikatora została przeprowadzona dla klas POZYTYWNE, NEGATYWNE, NEUTRALNE, NIE WIEM oraz BRAK ODPOWIEDZI, z wynikami przedstawionymi poniżej. Dla klasy POZYTYWNE – średnia wartość wynosi 0,582, a mediana 0,442, co wskazuje na umiarkowaną jakość klasyfikacji. Wysokie odchylenie standardowe (0,166) sugeruje dużą zmienność wyników. Dla klasy NEGATYWNE bardzo niska średnia (0,385) i mediana (0,022) wskazują na słabą jakość klasyfikacji tej klasy. Odchylenie standardowe (0,012) jest niskie, co sugeruje, że wyniki są stabilnie niskie. Dla klasy NEUTRALNE – średnia wartość 0,774 i mediana 0,783 wskazują na dość dobrą jakość klasyfikacji. Niskie odchylenie standardowe (0,047) sugeruje stabilne wyniki. Natomiast dla klasy NIE WIEM – średnia wynosi 0,635, a mediana 0,910, co sugeruje zmienność wyników. Odchylenie standardowe (0,017) jest niskie, co wskazuje na stabilność wyników mimo średnich wartości. Dla BRAK ODPOWIEDZI bardzo wysoka średnia (0,984) i mediana (1,000) wskazują na doskonałą jakość klasyfikacji tej klasy. Niskie odchylenie standardowe (0,012) potwierdza stabilność wyników.

Dla wyjścia V38 – ocena jakości klasyfikatora dla klas TAK, NIE, NIE WIEM oraz BRAK ODPOWIEDZI prezentuje się następująco: dla TAK średnia wartość wynosi 0,495, a mediana 0,186, co sugeruje, że klasyfikator ma problemy z identyfikacją tej klasy. Wysokie odchylenie standardowe (0,144) wskazuje na dużą zmienność wyników. Dla NIE średnia wartość 0,858 i mediana 0,874 wskazują na dobrą jakość klasyfikacji, przy niskim odchyleniu standardowym (0,040). Dla NIE WIEM średnia wartość 0,660 z medianą 0,684 i wysokim odchyleniem standardowym (0,196) wskazuje na umiarkowaną jakość klasyfikacji z dużą zmiennością wyników. Dla BRAK ODPOWIEDZI bardzo wysoka średnia (0,988) i mediana (1,000) sugerują doskonałą jakość klasyfikacji tej klasy, z niskim odchyleniem standardowym (0,011).

Dla wyjścia V40 ocena jest następująca: dla TAK – średnia wartość 0,949 i mediana 1,000 wskazują na bardzo wysoką jakość klasyfikacji tej klasy, mimo wysokiego odchylenia standardowego (0,165). Dla NIE – średnia 0,974 i mediana 0,979 wskazują na doskonałą jakość klasyfikacji, przy niskim odchyleniu standardowym (0,016). Dla NIE WIEM – średnia wartość 0,789 z medianą 0,993 sugerują dobrą ja-

kość klasyfikacji, jednak wysokie odchylenie standardowe (0,258) wskazuje na dużą zmienność wyników. Dla BRAK ODPOWIEDZI – bardzo wysoka średnia (0,998) i mediana (1,000) sugerują doskonałą jakość klasyfikacji, z bardzo niskim odchyleniem standardowym (0,005).

Dla wyjścia V42 ocena jest następująca: dla TAK – średnia wartość 0,932 i mediana 1,000 wskazują na bardzo wysoką jakość klasyfikacji, przy umiarkowanym odchyleniu standardowym (0,061). Dla NIE – średnia 0,851 i mediana 0,945 wskazują na dobrą jakość klasyfikacji, z umiarkowanym odchyleniem standardowym (0,045). Dla NIE WIEM – średnia wartość 0,481 z medianą 0,284 sugerują, że klasyfikator ma problemy z identyfikacją tej klasy, przy umiarkowanym odchyleniu standardowym (0,113). Dla BRAK ODPOWIEDZI – średnia wartość 0,854 i mediana 0,923 wskazują na dobrą jakość klasyfikacji, mimo umiarkowanego odchylenia standardowego (0,147).

Klasyfikator najlepiej radzi sobie z klasami TAK i BRAK ODPOWIEDZI w większości wyjść, co sugeruje wysoką precyzję i stabilność w tych przypadkach. Klasy NIE WIEM i NEGATYWNIE w wyjściu V31 wykazują najniższą jakość klasyfikacji, co może wskazywać na potrzebę dalszej optymalizacji modelu w tych obszarach.

4.3. KONCEPCJA KLAstra FIRM RODZINNYCH

Koncepcja klastra dla firm rodzinnych polega na stworzeniu sieci współpracy między przedsiębiorstwami prowadzonymi przez rodziny, co ma na celu wzmacnianie ich pozycji na rynku, wspólne rozwiązywanie problemów biznesowych oraz wykorzystanie synergii płynącej z dzielenia się wiedzą i doświadczeniami.

Ważne jest, aby określić misję i cele klastra, które odpowiadają na specyficzne potrzeby i wyzwania firm rodzinnych, takie jak sukcesja, profesjonalizacja zarządzania czy ekspansja rynkowa. Budowanie sieci współpracy powinno się oprzeć na tworzeniu platformy wymiany doświadczeń między firmami rodzinnymi, organizowaniu spotkań networkingowych, warsztatów i konferencji. Ważne jest organizowanie szkoleń i mentoringu, dostęp do doradców specjalizujących się w firmach rodzinnych, wsparcie w zakresie finansów, marketingu, zarządzania zasobami ludzkimi, a także wspieranie innowacji i transferu technologii wśród firm rodzinnych, współpraca z jednostkami badawczo-rozwojowymi i uczelniami wyższymi. Nie bez znaczenia jest inicjowanie projektów badawczych, rozwojowych, komercyjnych czy nawet społecznych, które mogą być realizowane w ramach klastra, a wspólna promocja marek i produktów firm wchodzących w skład klastra umożliwi wykorzystywanie znaku klastra jako gwarancji jakości i tradycji.

W koncepcji klastra firm rodzinnych należy zwrócić uwagę na wspieranie firm rodzinnych w ekspansji na rynki zagraniczne poprzez misję gospodarcze, udział w targach międzynarodowych czy współpracę z zagranicznymi klastrami oraz po-

moc w uzyskiwaniu finansowania zewnętrznego, w tym funduszy unijnych, kredytów, inwestycji kapitałowych, a także lobbying na rzecz tworzenia sprzyjającego środowiska regulacyjnego dla firm rodzinnych, które uwzględnia ich specyfikę. Dodatkowo uwzględnia się wspólne projekty CSR mogące podkreślać odpowiedzialność społeczną i lokalne zaangażowanie firm rodzinnych.

Klaster powinien być również zorganizowany w sposób, który umożliwia jego członkom zachowanie niezależności operacyjnej i strategicznej, jednocześnie oferując platformę do współpracy i wzajemnego wsparcia.

Budowanie klastra firm rodzinnych powinno podlegać poniższym etapom (rys. 71):

Etap I. Analiza i identyfikacja potencjału:

- Zbieranie informacji o regionie, branży, dostępnych zasobach, potencjalnych uczestnikach klastra.

- Analiza rynku i potrzeb firm w celu zrozumienia, jak klaster może im pomóc.

Etap II. Mobilizacja interesariuszy:

- Zorganizowanie spotkań z potencjalnymi członkami klastra (przedsiębiorstwa, instytucje wspierające, naukowcy).

- Wstępne omówienie celów, korzyści i oczekiwań z uczestnictwa w klastrowaniu.

Etap III. Formowanie wizji i ustalanie celów:

- Ustalenie misji i celów klastra.

- Wypracowanie wspólnej wizji rozwoju klastra.

Etap IV. Budowanie struktury organizacyjnej klastra:

- Utworzenie formalnej lub nieformalnej struktury zarządzającej, np. stowarzyszenia, fundacji.

- Określenie roli i zadań liderów klastra, grup roboczych i członków.

Etap V. Planowanie strategiczne:

- Opracowanie długoterminowej strategii rozwoju klastra.

- Ustalenie konkretnych projektów i inicjatyw, które klaster ma realizować.

Etap VI. Wdrażanie planu działania:

- Rozpoczęcie realizacji określonych projektów i działań.

- Zabezpieczenie finansowania działań klastra.

Etap VII. Rekrutacja członków klastra:

- Zachęcanie firm i instytucji do przystąpienia do klastra.

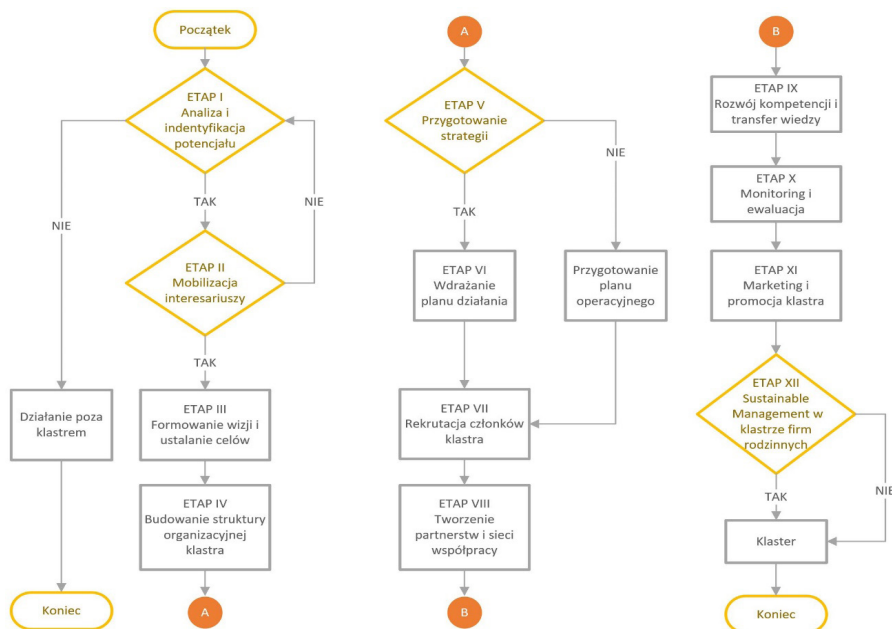
- Negocjowanie warunków uczestnictwa i korzyści dla nowych członków.

Etap VIII. Tworzenie partnerstw i sieci współpracy:

- Wyszukiwanie możliwości współpracy z innymi strukturami klastrowymi, uniwersytetami, instytucjami badawczymi.

- Nawiązywanie kontaktów międzynarodowych.

Rysunek 71. Etapy budowania klastra firm rodzinnych



Źródło: opracowanie własne.

Etap IX. Rozwój kompetencji i transfer wiedzy:

- Organizacja szkoleń, warsztatów i innych form doskonalenia umiejętności członków klastra.

- Wspieranie wymiany doświadczeń i najlepszych praktyk.

Etap X. Monitoring i ewaluacja:

- Regularna ocena postępów i efektywności działania klastra.
- Dostosowywanie strategii i planów do zmieniających się warunków i wyników oceny.

Etap XI. Marketing i promocja klastra:

- Budowanie marki klastra i promowanie jego działalności.
- Organizowanie wydarzeń branżowych i uczestnictwo w targach.

Etap XII. Sustainable Management w klastrze firm rodzinnych:

- Zapewnienie, aby klastery były zrównoważone ekonomicznie, społecznie i środowiskowo.

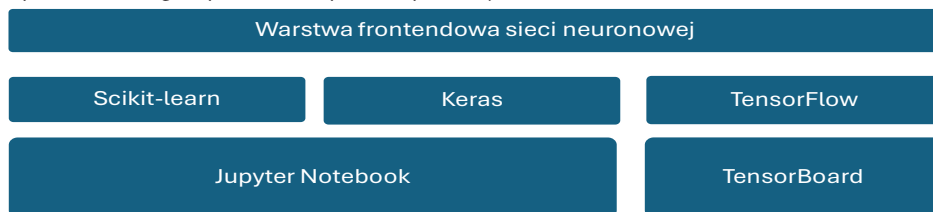
- Planowanie długofalowego rozwoju i innowacji (patrz algorytm).

Zaproponowany model został oparty na sieciach neuronowych i zaprojektowany do symulacji zachowań firm rodzinnych w kontekście nowych struktur kompetencyjnych, jakie mogą powstać po utworzeniu klastra firm rodzinnych. Poprzez zastosowanie technik uczenia maszynowego dąży się do stworzenia narzędzia, które

przyczyni się do lepszego zrozumienia dynamiki funkcjonowania firm rodzinnych w nowych strukturach organizacyjnych.

Poniższy schemat (rys. 72) przedstawia ogólną strukturę sieci neuronowej w oparciu o otwarte źródłowe biblioteki.

Rysunek 72. Ogólny schemat sytemu symulacji



Źródło: opracowanie własne.

Warstwa frontendowa sieci neuronowej pełni kluczową rolę w przygotowaniu danych wejściowych do dalszego przetwarzania. W projekcie dotyczącym symulacji zachowania firmy rodzinnej właściwe zdefiniowanie i implementacja tej warstwy są niezbędne do uzyskania dokładnych i wiarygodnych wyników. Poprzez przyjmowanie, normalizację i odpowiednie kształtowanie danych warstwa frontendowa zapewnia, że sieć neuronowa może efektywnie przetwarzać informacje i dostarczać wartościowych prognoz oraz analiz.

Na drugiej warstwie systemu znajdują się biblioteki, z których główny rdzeń sieci stanowi TensorFlow. Jest to wszechstronna, otwarta biblioteka do obliczeń numerycznych, specjalizująca się w głębokim uczeniu (*Deep Learning*). TensorFlow umożliwia budowę i szkolenie zaawansowanych modeli sieci neuronowych o różnorodnych architekturach, w tym konwolucyjnych sieci neuronowych (CNN), rekurencyjnych sieci neuronowych (RNN) oraz sieci neuronowych opartych na mechanizmach uwagi (*Attention Mechanisms*). Biblioteka oferuje szerokie wsparcie dla operacji na dużych zbiorach danych, co czyni ją idealnym narzędziem do modelowania złożonych systemów, takich jak symulacja zachowania firmy. Elastyczność i skalowalność TensorFlow pozwalają na projektowanie eksperymentalnych struktur sieci, które mogą naśladować unikatowe kompetencje zarówno firmy rodzinnej, jak i kluczowych postaci wewnątrz organizacji.

Kolejna ważna biblioteka to Scikit-learn – jest to narzędzie Pythona skoncentrowane na uczeniu maszynowym. Oferuje szeroki zakres algorytmów klasyfikacji, regresji i klasteryzacji, które są pomocne w preprocessingu danych oraz wstępnej analizie przed zastosowaniem głębokiego uczenia. W kontekście projektu Scikit-learn jest wykorzystany do przygotowania danych, selekcji cech oraz oceny modeli, wspierając głębsze analizy przeprowadzane za pomocą TensorFlow.

Ostatnia wykorzystana biblioteka to Keras. Stanowi ona wysokopoziomowe API dla sieci neuronowych, działające na bazie TensorFlow. Została zaprojektowana z myślą o szybkim prototypowaniu, umożliwia zwinne i szybkie budowanie, szkolenie oraz wdrażanie modeli sieci neuronowych.

W kontekście symulacji zachowania firmy Keras pozwala na szybkie eksperymentowanie z różnymi architekturami sieci, umożliwiając efektywną symulację i optymalizację wydajności modelu w odniesieniu do unikatowych kompetencji osób w firmie. W kontekście realizacji projektu istotną rolę odegrało wykorzystanie środowiska Jupyter Notebook, które stanowi interaktywne środowisko programistyczne, umożliwiające tworzenie i udostępnianie dokumentów zawierających kod, wizualizacje. Dzięki temu cały proces projektowania, trenowania i testowania modelu sieci neuronowej mógł być przeprowadzony w sposób zorganizowany i przejrzysty.

Całość architektury została zamknięta w kontenerach docker. Konteneryzacja odgrywa kluczową rolę w zarządzaniu i uruchamianiu różnych komponentów projektu. Dzięki kontenerom można łatwo izolować, skalować i zarządzać różnymi elementami środowiska pracy, co jest nieocenione w projekcie obejmującym zaawansowane modele uczenia maszynowego i głębokiego uczenia.

4.4. WARUNKI IMPLEMENTACJI MODELU WSPÓŁDZIAŁANIA W KLASTRACH DO FIRM RODZINNYCH

Budowa klastra firm rodzinnych niesie ze sobą szereg korzyści, które mogą znacząco wpłynąć na wzrost konkurencyjności, innowacyjności oraz ogólną stabilność i rozwój tych przedsiębiorstw. Klastr firm rodzinnych to zorganizowana sieć przedsiębiorstw, które łączą wspólne cechy charakterystyczne dla firm rodzinnych, takie jak długoterminowa orientacja, silne związki z lokalną społecznością i kulturą, a także często wspólne wartości i tradycje biznesowe. Jest wiele argumentów przemawiających za tworzeniem klastra firm rodzinnych.

W świetle badań uzyskano informacje, że firmy rodzinne słabo zainteresowane są budowaniem klastra, co zdaniem badaczy może wynikać ze specyficznych obaw. Firmy rodzinne mogą mieć kilka powodów, dla których są niechętne do budowania klastrów, co odnosi się do grupowania się przedsiębiorstw, dostawców i powiązanych instytucji w określonym regionie, często w celu wspierania wzajemnego rozwoju i innowacji.

Firmy rodzinne często charakteryzują się silną kulturą zachowania poufności informacji biznesowych. Mogą obawiać się, że uczestniczenie w klastrze wymagałoby dzielenia się wrażliwymi danymi z konkurentami.

Firmy rodzinne cenią sobie niezależność w podejmowaniu decyzji. Współpraca w ramach klastra może być postrzegana jako potencjalne ograniczenie tej autonomii, ponieważ wymaga koordynacji działań z innymi firmami i instytucjami.

Chociaż klastry mogą oferować korzyści w postaci współpracy, firmy rodzinne mogą obawiać się, że bliska współpraca z innymi podmiotami w branży zwiększy ryzyko wzrostu konkurencji, co może wpłynąć na ich pozycję na rynku.

Uczestnictwo w klastrze może wymagać znaczących inwestycji czasowych i finansowych. Dla firm rodzinnych, które często kierują się długoterminową wizją i mogą mieć ograniczone zasoby, takie inwestycje mogą wydawać się zbyt ryzykowne lub nieopłacalne.

Firmy rodzinne mogą być kierowane specyficzną kulturą i wartościami, które mogą nie być w pełni zgodne z kulturą współpracy obecną w klastrach. To może prowadzić do trudności w integracji i efektywnej współpracy.

Włączenie się do klastra może prowadzić do zwiększenia zależności od innych firm i lokalnej infrastruktury, co może być postrzegane jako zagrożenie dla stabilności i niezależności firmy rodzinnej.

Firmy rodzinne mogą mieć unikalne cele i strategie rozwoju, które mogą być trudne do zharmonizowania z celami innych uczestników klastra, co może ograniczać ich zainteresowanie taką współpracą.

Mimo tych obaw istnieją również firmy rodzinne, które odnoszą sukcesy, angażując się w klastry, korzystając z możliwości nauki, innowacji i rozwoju sieci biznesowych. Kluczem do sukcesu jest znalezienie odpowiedniego balansu między ochroną interesów firmy a korzyściami płynącymi ze współpracy.

Aby uczestnictwo firm rodzinnych w klastrze przyniosło korzyści w postaci budowania przewagi konkurencyjnej, stanowiącej przeciwwagę dla korzyści skali osiągniętych przez duże przedsiębiorstwa, należy zwrócić uwagę na właściwą implementację koncepcji klastra na poszczególnych etapach.

Etap 1. Analiza i identyfikacja potencjału. W etapie tym powinno mieć miejsce zbieranie informacji o potencjalnych uczestnikach klastra oraz analiza rynku i potrzeb firm w celu zrozumienia, jak klastry może im pomóc. Budowanie struktury organizacyjnej klastra to proces tworzenia ram zarządzania, które umożliwią mu efektywne działanie i realizację założonych celów. Struktura ta powinna wspierać współpracę, koordynację działań oraz wymianę wiedzy i zasobów między członkami.

Budowanie struktury organizacyjnej klastra to proces tworzenia ram zarządzania, które umożliwią mu efektywne działanie i realizację założonych celów. Struktura ta powinna wspierać współpracę, koordynację działań oraz wymianę wiedzy i zasobów między członkami. Kluczowymi aspektami tego procesu są:

1. Wybór formy prawnej, który powinien obejmować:
 - Decyzję o formie prawnej: klastry mogą przyjąć różne formy prawne, takie jak stowarzyszenia, fundacje, spółki czy konsorcja.
 - Założenie formalnej organizacji: rejestracja stowarzyszenia lub fundacji, która będzie reprezentować klastry i zarządzać jego działaniami.

2. Struktura zarządzania:

- Utworzenie organów zarządzających, takich jak zarząd, rada nadzorcza, komitet sterujący czy rada klastrowa.
- Wybór liderów: doświadczeni liderzy mogą przyczynić się do lepszego funkcjonowania klastra poprzez umiejętne zarządzanie i reprezentowanie interesów grupy.

3. Określenie ról i odpowiedzialności:

- Każdy członek klastra, włączając w to liderów i zarząd, powinien mieć jasno określone zadania i kompetencje.
- Powinny powstać grupy robocze, tj. specjalistyczne zespoły lub komitety odpowiedzialne za określone obszary działania, takie jak rozwój technologii, marketing, finanse itp.

4. Procedury operacyjne:

- Należy opracować procedury, które regulują działanie klastra, w tym procedury decyzyjne, przepływ informacji i zarządzanie projektami.
- Tworzenie dokumentów wewnętrznych, takich jak statut, regulaminy, umowy o współpracy, które będą formalnie określać zasady funkcjonowania klastra.

5. Komunikacja wewnętrzna:

- Systemy komunikacji należy oprzeć na wdrożeniu narzędzi i platform umożliwiających skuteczną komunikację między członkami klastra.
- Zaleca się regularne spotkania zarządu, zgromadzenia ogólne członków oraz zespołów roboczych.

6. Zarządzanie zasobami, które obejmie:

- Zarządzanie finansami związane z wdrożeniem systemów kontroli budżetowej, księgowości i raportowania finansowego.
- Gospodarka zasobami: zarządzanie ludźmi, wiedzą, technologią i innymi zasobami, które są dostępne w klastrze.

7. Przezroczystość i kontrola:

- Mechanizmy nadzoru powinny zapewnić przejrzystość działalności klastra poprzez audyty, ewaluacje i systemy oceny.
- Istotne jest ustanowienie mechanizmów odpowiedzialności dla liderów i członków klastra.

8. Zapewnienie zrównoważonego rozwoju:

- Utrzymanie równowagi: między interesami różnych członków oraz pomiędzy celami krótko- i długoterminowymi klastra.
- Dostosowanie do zmian poprzez elastyczność struktury organizacyjnej, umożliwiającej adaptację do zmieniających się warunków rynkowych i potrzeb członków.

Budowanie struktury organizacyjnej klastra jest procesem iteracyjnym, który może ewoluować w miarę rozwoju klastra. Ważne, aby struktura była dostosowana do specyfiki i skali działalności klastra, umożliwiała efektywną kooperację między nimi.

Etap II. Mobilizacja interesariuszy. Mobilizacja interesariuszy przy budowie klastra przedsiębiorstw polega na angażowaniu różnych grup zainteresowanych stron w procesie tworzenia i rozwijania klastra. Klaster to geograficznie skoncentrowana grupa wzajemnie powiązanych firm i instytucji w określonym polu, która współpracuje, aby zwiększyć swoją konkurencyjność i innowacyjność. Proces mobilizacji interesariuszy obejmuje kilka kluczowych etapów:

1. Identyfikacja interesariuszy: na tym etapie określa się, kim są główni interesariusze klastra, np. firmy z branży, instytucje badawcze, organy administracji publicznej, inwestorzy, dostawcy, odbiorcy, organizacje branżowe oraz inne podmioty, które mogą mieć wpływ na rozwój klastra.

2. Budowanie świadomości i zrozumienia: przekazywanie wiedzy o korzyściach płynących z uczestnictwa w klastrze jest kluczowe dla zainteresowania i zaangażowania interesariuszy. Organizacja spotkań, konferencji, warsztatów oraz wykorzystywanie mediów i komunikacji internetowej są przykładami działań mających na celu edukację i promocję idei klastra.

3. Tworzenie sieci relacji: budowanie relacji pomiędzy interesariuszami jest fundamentem dla efektywnej współpracy. Organizowanie spotkań networkingowych, tworzenie platform komunikacyjnych online (np. grup dyskusyjnych, forów) ułatwia wymianę doświadczeń, wiedzy oraz inicjowanie wspólnych projektów.

4. Definiowanie celów i strategii klastra: wspólne ustalenie celów rozwojowych klastra i strategii ich realizacji z udziałem wszystkich zainteresowanych stron. Jest to etap, na którym interesariusze mogą wpływać na kierunki działania klastra, dostosowując je do swoich potrzeb i możliwości.

5. Zapewnienie wsparcia finansowego i administracyjnego: uzyskanie wsparcia finansowego (np. z funduszy unijnych, rządowych, lokalnych czy od inwestorów prywatnych) oraz zapewnienie efektywnego zarządzania klastrem, w tym koordynacji działań, zarządzania projektami i komunikacji.

6. Implementacja projektów i inicjatyw: realizacja wspólnych projektów, takich jak badania i rozwój, szkolenia, promocja branży, wdrażanie innowacji, które przynoszą bezpośrednie korzyści uczestnikom klastra i przyczyniają się do wzrostu ich konkurencyjności.

7. Monitoring i ewaluacja: regularna ocena postępów i efektywności działań klastra, umożliwiającą dostosowanie strategii i działań do zmieniającego się otoczenia i potrzeb rynkowych.

Mobilizacja interesariuszy jest procesem ciągłym, wymagającym skutecznej komunikacji, budowania zaufania i współpracy pomiędzy wszystkimi uczestnikami. Sukces w budowie i rozwoju klastra zależy od zaangażowania, współpracy.

Etap III. Formowanie wizji i ustalanie celów dla klastra realizuje się poprzez:

- Ustalenie misji i celów klastra.
- Wypracowanie wspólnej wizji rozwoju klastra.

Formowanie wizji i ustalanie celów to krytyczny etap w procesie tworzenia klastra przedsiębiorstw, który określa jego długoterminowe aspiracje oraz konkretną ścieżkę działania. Działanie to powinno opierać się na:

1. Zbieraniu informacji poprzez:

- Przeprowadzenie badań wśród członków i interesariuszy w celu zrozumienia ich indywidualnych wizji i celów. Potrzebna jest analiza trendów rynkowych i prognoz dotyczących branży, aby zrozumieć, w jakim kierunku się rozwija.

2. Warsztatach strategicznych:

- Organizacja warsztatów strategicznych z udziałem kluczowych interesariuszy, aby dyskutować o przyszłości klastra i zgromadzić różne punkty widzenia. Wykorzystane będą techniki brainstormingu i narzędzi do planowania strategicznego, takie jak analiza SWOT/TOWS, aby zidentyfikować mocne strony, słabości, szanse i zagrożenia.

3. Formułowaniu misji klastra:

- Misja powinna odzwierciedlać podstawowy cel istnienia klastra, jego główne wartości i przekonania, komunikując cel klastra wewnętrznie i zewnętrznie.

4. Wizja długoterminowa:

- Wizja stanowi aspiracyjny obraz przyszłości, którą klastery pragnie stworzyć, jest inspirująca, ale jednocześnie realistyczna i osiągalna.

5. Ustalanie celów strategicznych:

- Cele powinny być konkretnymi, mierzalnymi, osiągalnymi, istotnymi i czasowo określonymi (SMART).
- Opracowanie zestawu głównych celów strategicznych klastra, które będą służyły jako wytyczne dla jego działań.

6. Integracja celów z działaniami:

- Zapewnieniu, że cele klastra są w pełni zintegrowane z działaniami operacyjnymi i projektami.
- Tworzenie „mapy drogowej” z krótko- i długoterminowymi kamieniami milowymi, które pomogą osiągnąć wizję.

7. Konsensusie i zaangażowanie:

- Budowanie konsensusu wśród wszystkich interesariuszy wokół wizji i celów.
- Zaangażowanie członków w proces poprzez dawanie im możliwości wpływania na kształtowanie misji i wizji.

8. Dokumentacji i komunikacji:

- Dokumentowanie misji, wizji i celów w formie pisemnej, aby wszystkie strony miały jasne i spójne zrozumienie kierunku działań klastra.

- Komunikowanie ustalonej misji, wizji i celów wszystkim członkom klastra oraz interesariuszom zewnętrznym.

9. Przyjęciu i wdrożeniu:

- Formalne przyjęcie misji, wizji i celów przez zarząd klastra lub jego członków. Wdrożenie wizji i celów poprzez strategie, plany działania i alokację zasobów.

10. Przeglądzie i adaptacji:

- Regularny przegląd misji, wizji i celów, aby upewnić się, że są one nadal aktualne i odpowiednie do zmieniających się warunków.

- Dostosowanie wizji i celów w miarę potrzeb, aby cluster mógł skutecznie reagować na nowe wyzwania i możliwości.

Etap IV. Budowanie struktury organizacyjnej klastra obejmować powinno:

- Utworzenie formalnej lub nieformalnej struktury zarządzającej, np. stowarzyszenia, fundacji.

- Określenie roli i zadań liderów klastra, grup roboczych i członków.

Budowanie struktury organizacyjnej klastra to proces tworzenia ram zarządzania, które umożliwią mu efektywne działanie i realizację założonych celów. Struktura ta powinna wspierać współpracę, koordynację działań oraz wymianę wiedzy i zasobów między członkami. Oto kluczowe aspekty tego procesu:

1. Wybór formy prawnej:

- Decyzja o formie prawnej: klastry mogą przyjąć różne formy prawne, takie jak stowarzyszenia, fundacje, spółki czy konsorcja.

- Założenie formalnej organizacji: rejestracja stowarzyszenia lub fundacji, która będzie reprezentować cluster i zarządzać jego działaniami.

2. Struktura zarządzania:

- Utworzenie organów zarządzających, takich jak zarząd, rada nadzorcza, komitet sterujący czy rada klastrowa. Ważny jest wybór liderów: doświadczeni liderzy mogą przyczynić się do lepszego funkcjonowania klastra poprzez umiejętne zarządzanie i reprezentowanie interesów grupy.

3. Role i odpowiedzialności:

- Definiowanie ról i odpowiedzialności: każdy członek klastra, włączając w to liderów i zarząd, powinien mieć jasno określone zadania i kompetencje.

- Tworzenie grup roboczych: specjalistyczne zespoły lub komitety odpowiedzialne za określone obszary działania, takie jak rozwój technologii, marketing, finanse itp.

4. Procedury operacyjne:

- Opracowanie procedur, które regulują działanie klastra, w tym procedury decyzyjne, przepływ informacji i zarządzanie projektami.

- Tworzenie dokumentów wewnętrznych, takich jak statut, regulaminy, umowy o współpracy, które będą formalnie określać zasady funkcjonowania klastra.

5. Komunikacja wewnętrzna:

- Systemy komunikacji: wdrożenie narzędzi i platform umożliwiających skuteczną komunikację między członkami klastra.
- Spotkania i zgromadzenia: regularne spotkania zarządu, zgromadzenia ogólne członków oraz zespołów roboczych.

6. Zarządzanie zasobami i zapewnienie zrównoważonego rozwoju poprzez

- zarządzanie finansami: wdrożenie systemów kontroli budżetowej, księgowości i raportowania finansowego.
- gospodarkę zasobami: zarządzanie ludźmi, wiedzą, technologią i innymi zasobami, które są dostępne w klastrze.

7. Przezroczystość i kontrola:

- Mechanizmy nadzoru i ustanowienie mechanizmów odpowiedzialności dla liderów i członków klastra oraz utrzymanie równowagi między interesami różnych członków oraz pomiędzy celami krótko- i długoterminowymi klastra.

Budowanie struktury organizacyjnej klastra jest procesem iteracyjnym, który może ewoluować w miarę rozwoju klastra. Ważne, aby struktura była dostosowana do specyfiki i skali działalności klastra, umożliwiała efektywną kooperację.

Etap V. Planowanie strategiczne. Planowanie strategiczne w klastrze przedsiębiorstw jest procesem, który pozwala na zdefiniowanie długoterminowych celów klastra, wyznaczenie kierunków jego rozwoju oraz ustalenie strategii i działań, które umożliwią realizację tych celów. Jest to kluczowy element zarządzania klastrem, który umożliwia skoordynowanie działań różnych interesariuszy w celu zwiększenia ich konkurencyjności, innowacyjności i efektywności. Kluczowe aspekty tego etapu:

- Planowanie strategiczne w klastrze obejmuje przeprowadzenie szczegółowej analizy sytuacji wewnętrznej i zewnętrznej klastra. Obejmuje to analizę SWOT (mocnych i słabych stron, szans i zagrożeń), ocenę konkurencyjności klastra, identyfikację kluczowych technologii, trendów rynkowych, a także potrzeb i oczekiwań interesariuszy.
- Na podstawie dokonanej analizy należy określić wizję i misję klastra oraz cele strategiczne, które powinny być konkretne, mierzalne, osiągalne, realistyczne i ograniczone czasowo (metoda SMART). Powinny one odpowiadać na kluczowe wyzwania i możliwości, przed którymi stoi klastery, oraz przyczyniać się do realizacji jego misji i wizji.
- Strategia klastra określa ogólny plan działania, który umożliwi osiągnięcie wyznaczonych celów. Strategia powinna uwzględniać takie aspekty jak rozwój kompetencji, innowacje, współpracę między uczestnikami klastra, marketing i promocję, internacjonalizację czy finansowanie działalności.
- Plan działania powinien zawierać harmonogram działań, określenie zasobów potrzebnych do ich realizacji oraz wskazanie osób odpowiedzialnych za poszczególne zadania.

- Proces planowania strategicznego musi być uzupełniony systematycznym monitorowaniem postępów i oceną efektywności realizowanych działań. Pozwala to na bieżące dostosowywanie planów do zmieniających się warunków oraz na ciągłe doskonalenie strategii klastra.
- Skuteczne planowanie strategiczne wymaga otwartej komunikacji i zaangażowania wszystkich interesariuszy klastra. Współpraca i wspólne zaangażowanie są kluczowe dla osiągnięcia celów i realizacji strategii klastra.
- Planowanie strategiczne w klastrze przedsiębiorstw wymaga zatem zintegrowanego podejścia, które łączy analizę rynku, wewnętrzne zasoby klastra, potrzeby interesariuszy oraz dynamicznie zmieniające się otoczenie, aby zdefiniować jasną ścieżkę rozwoju i zapewnić długoterminowy sukces.

Etap VI. Wdrażanie planu działania. Wiąże się z określeniem finansowania klastrów, które może obejmować:

1. Publiczne źródła finansowania:
 - Dotacje z funduszy unijnych: wiele krajów członkowskich Unii Europejskiej korzysta z funduszy strukturalnych i inwestycyjnych UE, które wspierają rozwój klastrów poprzez finansowanie projektów innowacyjnych, badawczo-rozwojowych, a także inicjatyw zwiększających konkurencyjność.
 - Programy rządowe i regionalne: rządy krajowe oraz władze regionalne i lokalne często oferują wsparcie finansowe dla klastrów w formie dotacji, pożyczek lub ulg podatkowych, mających na celu stymulowanie wzrostu gospodarczego i innowacyjności.
2. Prywatne źródła finansowania:
 - Składki członkowskie: podmioty uczestniczące w klastrze mogą wносить składki członkowskie, które stanowią podstawowe źródło finansowania bieżącej działalności klastra.
 - Inwestycje prywatne: inwestorzy prywatni, fundusze *venture capital* oraz aniołowie biznesu mogą inwestować w projekty rozwijane w ramach klastra, zwłaszcza te o wysokim potencjale innowacyjnym i komercyjnym.
 - Sponsoring i partnerstwa strategiczne: firmy i organizacje mogą wspierać klastry poprzez sponsoring lub nawiązywanie partnerstw strategicznych, które oferują korzyści obu stronom.
3. Wsparcie międzynarodowe:
 - Programy międzynarodowe: klastry mogą ubiegać się o finansowanie z różnych programów międzynarodowych, takich jak programy współpracy transgranicznej, inicjatywy badawcze i innowacyjne finansowane przez UE (np. program Horyzont Europa) czy wsparcie oferowane przez organizacje międzynarodowe (np. Bank Światowy, EBRD).

4. Inne źródła:

- Współfinansowanie projektów: w ramach niektórych inicjatyw klastry mogą realizować projekty współfinansowane, gdzie koszty są dzielone między kilka podmiotów, w tym uczestników klastra, instytucji publicznych i prywatnych inwestorów.

Dochody z własnej działalności: klastry mogą również generować przychody z własnej działalności, np. poprzez organizację szkoleń, konferencji, usług doradczych czy licencjonowanie technologii.

Etap VII. Rekrutacja członków klastra. Rekrutacja członków klastra jest procesem, który wpływa na jego siłę, zróżnicowanie i zdolność innowacji. W procesie rekrutacji członków klastra ważne są działania polegające na zachęcaniu firm do przystąpienia do klastra oraz negocjowanie warunków uczestnictwa oraz korzyści dla nowych członków.

Zachęcanie firm i instytucji do przystąpienia do klastra polega na:

- Określeniu wartości dodanej klastra, czyli korzyści, jakie przyniesie uczestnikom.

Może to obejmować dostęp do nowych technologii, rynków, wspólnych inicjatyw badawczo-rozwojowych, a także możliwość wymiany wiedzy i doświadczeń.

- Organizacji działań networkingowych i wydarzeń, takich jak konferencje, warsztaty, seminaria branżowe czy spotkania, które są doskonałą okazją do prezentacji korzyści wynikających z członkostwa w klastrze i nawiązania pierwszego kontaktu z potencjalnymi członkami.

- Kampaniach marketingowych, w tym skutecznych kampaniach promocyjnych, zarówno w mediach tradycyjnych, jak i cyfrowych (media społecznościowe, branżowe portale internetowe), mogą zwiększyć świadomość istnienia klastra i przyciągnąć zainteresowanie.

Ważna jest także obecność na targach i wystawach, co pozwala na bezpośredni kontakt z przedsiębiorstwami i instytucjami, które mogą być zainteresowane dołączeniem do klastra.

- Opracowaniu rekomendacji i referencji, co polega na wykorzystaniu pozytywnych opinii i rekomendacji od obecnych członków klastra, co może skutecznie zachęcić inne firmy do przystąpienia do klastra.

Rekrutacja członków klastra odbywa się także poprzez właściwe negocjowanie warunków uczestnictwa i wtedy ważne jest, aby rozmawiać z potencjalnymi członkami, aby zrozumieć ich potrzeby i oczekiwania względem klastra, co pozwoli na dostosowanie oferty do ich specyficznych wymagań.

Proponowanie różnych poziomów członkostwa lub elastycznych modeli współpracy może przyciągnąć szeroki zakres podmiotów, od małych firm po duże korporacje i instytucje naukowe – świadczy to o elastyczności warunków uczestnictwa.

- Prezentowaniu korzyści z przynależności do klastra – jakoś dołączenia do klastra należy przedstawić w kontekście konkretnych korzyści, takich jak dostęp do

unikalnych zasobów, możliwość współpracy przy grantach badawczych, wspólne działania marketingowe czy udział w programach rozwojowych.

- Budowaniu zaufania – transparentność warunków uczestnictwa, jasne zasady współpracy i komunikacja sukcesów klastra budują zaufanie i zachęcają do przystąpienia.
- Gotowości do negocjacji i dostosowania oferty do potrzeb potencjalnych członków, aby uczynić członkostwo atrakcyjnym i dostosowanym do ich potrzeb. Rekrutacja członków do klastra jest kluczowym procesem, który wpływa na jego siłę, zróżnicowanie i zdolność do innowacji. Proces ten wymaga skutecznej strategii komunikacji oraz negocjacji, aby przyciągnąć firmy i instytucje zainteresowane współpracą i wspólnym rozwojem.

Etap VIII. Tworzenie partnerstw i sieci współpracy jest istotnym aspektem działalności klastrów przedsiębiorstw, umożliwiającym rozszerzenie zasobów, dostęp do nowych rynków, wymianę wiedzy i technologii, a także zwiększenie innowacyjności i konkurencyjności. Oto kilka kluczowych zaleceń, które mogą wspierać tworzenie skutecznych partnerstw i sieci współpracy:

- Zidentyfikowanie potencjalnych partnerów, którzy mogą wносить wartość do klastra, np. przez specjalistyczną wiedzę, technologie, dostęp do rynków czy infrastrukturę badawczą.
- Aktywne uczestnictwo w konferencjach, targach, sympojach naukowych i innych wydarzeniach branżowych jest doskonałą okazją do nawiązywania nowych kontaktów i prezentacji potencjału klastra.
- Dołączanie do platform i sieci kooperacyjnych, zarówno na poziomie krajowym, jak i międzynarodowym, może ułatwić identyfikację partnerów zainteresowanych współpracą.
- Wspólne projekty pilotażowe z uniwersytetami lub instytutami badawczymi mogą służyć jako „pokazówka” możliwości współpracy i stanowić podstawę do dalszych, bardziej zobowiązujących partnerstw.
- Wstąpienie do międzynarodowych sieci i stowarzyszeń klastrów może otworzyć drogę do globalnych partnerstw, wymiany najlepszych praktyk i wspólnych inicjatyw.
- Skorzystanie z programów wspierających współpracę międzynarodową, takich jak Horyzont Europa, Erasmus dla Przedsiębiorców, czy innych programów finansowanych przez UE i inne organizacje międzynarodowe, może znacząco zwiększyć widoczność klastra i przyciągnąć partnerów zagranicznych.
- Organizacja lub uczestnictwo w misjach gospodarczych i handlowych, zwłaszcza w krajach o wysokim potencjale współpracy, jest efektywnym sposobem na nawiązywanie bezpośrednich kontaktów biznesowych.
- Ambasady i izby handlowe mogą być pomocne w identyfikowaniu potencjalnych partnerów i ułatwianiu dialogu międzykulturowego.

- Profesjonalni brokerzy innowacji, często działający na arenie międzynarodowej, mogą wspierać w poszukiwaniu partnerów naukowych i biznesowych, negocjacjach oraz wdrażaniu projektów współpracy.

Etap IX. Rozwój kompetencji i transfer wiedzy. Dla rozwoju kompetencji i dla transferu wiedzy wskazana jest organizacja szkoleń, warsztatów i innych form doskonalenia umiejętności członków klastra oraz wspieranie wymiany doświadczeń i najlepszych praktyk. Organizacja szkoleń, warsztatów i innych form doskonalenia umiejętności członków klastra powinna się realizować poprzez:

1. Regularną analizę potrzeb szkoleniowych członków klastra, co pozwala na identyfikację kluczowych obszarów, które wymagają rozwoju kompetencji. Może to dotyczyć nowych technologii, metod zarządzania, marketingu cyfrowego, aspektów prawnych branży itp.

2. Dostosowanie szkoleń i warsztatów do specyficznych potrzeb i poziomu zaawansowania uczestników, co zwiększa ich skuteczność i atrakcyjność.

3. Współpracę z uznawanymi ekspertami, praktykami branżowymi i akademickimi, co może wzbogacić ofertę szkoleniową o najnowszą wiedzę i doświadczenia z pierwszej ręki.

4. Warsztaty, szkolenia interaktywne, symulacje biznesowe czy hackathony sprzyjają nie tylko nabywaniu wiedzy, ale również budowaniu relacji i współpracy między uczestnikami.

5. Rozwój cyfrowych form edukacji, co umożliwia elastyczny dostęp do materiałów szkoleniowych i kursów; jest to szczególnie ważne dla zapracowanych przedsiębiorców i pracowników (formy e-learningu).

Wspieranie wymiany doświadczeń i najlepszych praktyk może nastąpić poprzez:

1. Regularne spotkania członków klastra, co umożliwia wymianę doświadczeń, prezentację sukcesów i dyskusję nad wyzwaniami, przed którymi stoją firmy.

2. Parowanie mniej doświadczonych przedsiębiorców z doświadczonymi mentorami, co może przyczynić się do szybszego rozwoju kompetencji i przejmowania najlepszych praktyk.

3. Tworzenie grup roboczych lub zespołów projektowych skupionych na konkretnych tematach lub wyzwaniach, co sprzyja głębokiemu transferowi wiedzy i doświadczeń.

4. Budowanie platform cyfrowych lub systemów baz wiedzy, gdzie członkowie klastra mogą dzielić się dokumentacjami, *case studies*, raportami czy narzędziami, co wspiera ciągłą wymianę informacji.

5. Porównywanie wyników, procesów i praktyk w ramach klastra lub z zewnętrznymi benchmarkami, co może inspirować do wprowadzania innowacji i doskonalenia procesów.

Wspieranie rozwoju kompetencji i transferu wiedzy w klastrze wymaga systematycznego podejścia i zaangażowania ze strony zarządzających klastrem. Kluczowe jest stworzenie otwartej kultury współpracy, która zachęca do dzielenia się wiedzą i doświadczeniami, co w długoterminowej perspektywie przynosi korzyści wszystkim członkom klastra.

Etap X. Monitoring i ewaluacja. Monitoring oznacza ciągłe śledzenie postępów i działalności klastra w oparciu o wcześniej ustalone wskaźniki i cele. Jest to proces operacyjny, który pozwala na bieżącą ocenę realizacji planu działania oraz identyfikację ewentualnych problemów i wyzwań wymagających interwencji. Monitoring obejmuje między innymi:

- Śledzenie realizacji projektów: ocena postępu w realizacji poszczególnych projektów i inicjatyw klastra.
- Ocena wskaźników wydajności: analiza kluczowych wskaźników wydajności (KPIs), takich jak liczba nowych miejsc pracy, wzrost obrotów firm członkowskich, liczba nowych produktów lub usług wprowadzonych na rynek dzięki współpracy w ramach klastra.
- Zarządzanie budżetem: monitorowanie wydatków w stosunku do planowanego budżetu.
- Zaangażowanie członków: ocena poziomu zaangażowania i satysfakcji członków klastra z jego działalności.

Ewaluacja klastrów przedsiębiorstw. Ewaluacja to bardziej strategiczny i kompleksowy proces, który odbywa się w określonych odstępach czasu (np. raz na rok, na koniec cyklu projektowego) i ma na celu ocenę ogólnej efektywności i wpływu działalności klastra. Ewaluacja pozwala na:

- Ocenę osiągnięć w stosunku do celów: analiza, na ile cele klastra zostały osiągnięte i jakie korzyści przyniosły podjęte działania.
- Analizę wpływu na region i branżę: ocena wpływu klastra na rozwój regionalny, wzrost innowacyjności i konkurencyjności branży.
- Identyfikację obszarów do poprawy: wskazanie elementów działalności klastra, które wymagają zmian lub ulepszenia.
- Ustalenie kierunków rozwoju: określenie priorytetów i kierunków dalszego rozwoju klastra.

Oba procesy, monitoring i ewaluacja, są ściśle powiązane i stanowią ważne narzędzia zarządzania, które pomagają w podejmowaniu decyzji, dostosowywaniu strategii i działań klastra do zmieniającego się otoczenia oraz w maksymalizacji wartości dodanej dla członków klastra i otoczenia.

Etap XI. Marketing i promocja klastra. W etapie tym powinno mieć miejsce:

1. Opracowanie unikalnej propozycji wartości (*Unique Value Proposition* - UVP): zdefiniowanie i komunikowanie unikalnej propozycji wartości klastra, która wyróżnia go na tle innych organizacji i przyciąga potencjalnych członków oraz partnerów.
2. Tworzenie profesjonalnej identyfikacji wizualnej: zaprojektowanie spójnej i profesjonalnej identyfikacji wizualnej (logo, materiały promocyjne, strona internetowa), która będzie konsekwentnie wykorzystywana we wszystkich materiałach i działaniach marketingowych.
3. Aktywność w mediach społecznościowych i cyfrowych: regularne publikowanie treści na temat działalności klastra, osiągnięć jego członków, nadchodzących wydarzeń, studiów przypadków itp. na platformach mediów społecznościowych oraz na stronie internetowej klastra.
4. Publikacje i *case studies*: przygotowywanie i publikowanie artykułów, raportów branżowych oraz studiów przypadków ilustrujących sukcesy i innowacje wypracowane w ramach klastra.
5. PR i media: budowanie relacji z mediami i skuteczne wykorzystanie komunikatów prasowych do informowania o ważnych wydarzeniach, osiągnięciach lub projektach klastra.
6. Organizowanie wydarzeń branżowych i uczestnictwo w targach:
 - organizacja własnych wydarzeń: organizowanie konferencji, warsztatów, szkoleń, hackathonów i innych wydarzeń branżowych, które nie tylko promują klastr, ale również oferują wartość merytoryczną uczestnikom;
 - uczestnictwo w targach i wystawach branżowych: Aktywne uczestnictwo w krajowych i międzynarodowych targach i wystawach branżowych pozwala na prezentację oferty klastra szerszej publiczności oraz nawiązywanie bezpośrednich kontaktów biznesowych;
 - networking i budowanie partnerstw: wykorzystanie wydarzeń branżowych do budowania sieci kontaktów, nawiązywania nowych partnerstw oraz promowania możliwości współpracy w ramach klastra;
 - wydarzenia online: organizacja webinarium, spotkań online i innych cyfrowych form interakcji, które mogą zwiększyć zasięg działań promocyjnych i umożliwić uczestnictwo szerszej grupie zainteresowanych;
 - udział w programach nagród i konkursów: udział w branżowych konkursach i programach nagród może nie tylko podnieść prestiż klastra, ale również przyciągnąć uwagę mediów i potencjalnych partnerów.

Etap XII. Sustainable Management w klastrze firm rodzinnych. Zarządzanie zrównoważone (*Sustainable Management*) w klastrze firm rodzinnych odnosi się do podejścia, które łączy cele biznesowe z odpowiedzialnością społeczną, ekologiczną i ekonomiczną, biorąc pod uwagę potrzeby obecnych i przyszłych pokoleń. W kon-

tekście klastrów firm rodzinnych, gdzie często przekazywanie wartości i przedsiębiorstw między pokoleniami jest istotne, zrównoważone zarządzanie nabiera dodatkowego wymiaru. Poniższe aspekty tematu warto wziąć pod uwagę na ostatnim etapie koncepcji klastra firm rodzinnych:

1. Integracja zrównoważonego rozwoju z misją i strategią klastra:
 - Zdefiniowanie wspólnych wartości: firmy rodzinne często dzielą podobne wartości, które mogą być wzmocnione przez zrównoważone praktyki. Wspólne zobowiązanie do zrównoważonego rozwoju może stać się częścią misji klastra.
 - Zrównoważona strategia biznesowa: integracja zrównoważonych celów z planowaniem strategicznym klastra, tak aby długoterminowy rozwój był zgodny z zasadami zrównoważonego rozwoju.
2. Promowanie zrównoważonych praktyk biznesowych:
 - Efektywność energetyczna i redukcja emisji: wspieranie inicjatyw mających na celu zwiększenie efektywności energetycznej i zmniejszenie śladu węglowego działalności firm członkowskich.
 - Zarządzanie zasobami naturalnymi: promowanie praktyk związanych z odpowiedzialnym zarządzaniem zasobami, takich jak zrównoważone pozyskiwanie surowców czy minimalizacja odpadów.
 - Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR): wspieranie projektów CSR, które przyczyniają się do rozwoju społeczności lokalnych, edukacji, zdrowia publicznego itp.
3. Współpraca i wymiana wiedzy:
 - Sieci współpracy na rzecz zrównoważonego rozwoju: tworzenie partnerstw z organizacjami, uniwersytetami i instytucjami badawczymi skoncentrowanych na zrównoważonym rozwoju.
 - Dzielenie się najlepszymi praktykami: organizacja warsztatów, seminariów i szkoleń na temat zrównoważonego rozwoju, które promują wymianę wiedzy i doświadczeń między firmami członkowskimi.

Zrównoważony rozwój w zarządzaniu i sukcesji:

 - Planowanie sukcesji z uwzględnieniem zrównoważonego rozwoju: włączanie zasad zrównoważonego rozwoju do procesów planowania sukcesji, aby zapewnić długotrwałą stabilność i wzrost firm rodzinnych.
 - Edukacja i zaangażowanie młodych pokoleń: inwestowanie w edukację młodszych członków rodzin biznesowych na temat zrównoważonego rozwoju i strategii biznesowych, które uwzględniają zarówno zysk, jak i wpływ na społeczeństwo oraz środowisko.
4. Monitorowanie i raportowanie:
 - Wskaźniki zrównoważonego rozwoju: opracowanie i monitoring wskaźników zrównoważonego rozwoju, które pomagają mierzyć postępy firm członkowskich w realizacji celów zrównoważonego rozwoju.

- **Transparentność i raportowanie:** promowanie transparentności w działaniach biznesowych i raportowanie postępów w zakresie zrównoważonego rozwoju do interesariuszy, w tym klientów, partnerów i społeczności lokalnej.

Rozpowszechnienie idei współpracy firm rodzinnych w ramach struktur klastrów może być wsparte przez efektywną politykę gospodarczą zorientowaną na rozwój klastrów. Wymaga to jednak podjęcia przemyślanych działań, opartych na dogłębnej analizie potencjału rozwojowego klastrów i ich wpływu na konkurencyjność poszczególnych sektorów i branż gospodarki narodowej oraz regionów, szczególnie że rozwój inicjatyw klastrowych może posiadać istotny wpływ na realizację zasady zrównoważonego rozwoju na szczeblu regionalnym, odgrywając istotną rolę w dynamizowaniu rozwoju regionalnego. Ważne determinanty decydujące o zdolności klastrów do wdrażania zasady rozwoju zrównoważonego na szczeblu regionalnym to¹⁵⁸:

- stymulowanie rozwoju kapitału społecznego w danym regionie,
- możliwość wpływu przez samorządy lokalne na cele strategiczne przedsiębiorstw skupionych w klastrach,
- możliwość integracji celów przedsiębiorstw posiadających charakter rozproszony poza klastrem (w tym rodzinnych),
- transfer wiedzy między członkami klastra oraz instytucjami otoczenia biznesu,
- wzrost zainteresowania działalnością innowacyjną, w tym ekoinnowacjami.

Nie bez znaczenia dla gospodarki regionów jest wpływ klastra na możliwość budowania zaufania społecznego poprzez budowanie długoterminowych relacji zarówno wewnątrz członków klastra, jak i między nimi, a jednostkami otoczenia biznesu, czego konsekwencją może być w wymiarze ekonomicznym spadek kosztów transakcyjnych i kosztów kontroli, a w wymiarze społecznym – wzrost akceptacji efektów zewnętrznych funkcjonowania przedsiębiorstw¹⁵⁹.

Reasumując, można uznać, że budowa skutecznego klastra firm rodzinnych powinna połączyć sfery naukowe, instytucje państwowe, laboratoria badawcze oraz inne organizacje non profit w celu stworzenia warunków dla rozwoju konkurencyjności, przedsiębiorczości, tworzenia nowych miejsc pracy i poprawy efektywności.

4.5. KONCEPCJA STRONY INTERNETOWEJ Z SYMULATOREM

W dobie dynamicznych zmian gospodarczych i technologicznych rosnące znaczenie ma zastosowanie zaawansowanych narzędzi analitycznych w zarządzaniu firmami rodzinnymi. W szczególności wykorzystanie sieci neuronowych staje się coraz bardziej popularne w celu modelowania i symulacji różnych scenariuszy biznesowych. Poniżej przedstawiono model obliczeniowy oparty na sieciach neuronowych,

¹⁵⁸ A. Matel, *Klasy w kształtowaniu zrównoważonego rozwoju regionu*, [w:] K. Pujer (red.), *Zarządzanie organizacją w turbulentnym otoczeniu*, EXANTE, Wrocław 2016, s. 117.

¹⁵⁹ J. Kazimierski, S. Kazimierska, *Klasy jako potencjał rozwoju regionu*, „Logistyka” 2015, nr 3.

który został zaprojektowany do symulacji zachowań firm rodzinnych w kontekście nowych struktur kompetencyjnych, jakie mogą powstać po utworzeniu klastra firm rodzinnych. Poprzez zastosowanie zaawansowanych technik uczenia maszynowego dąży się do stworzenia narzędzia, które przyczyni się do lepszego zrozumienia dynamiki funkcjonowania firm rodzinnych w nowych strukturach organizacyjnych. Zaprezentowany wcześniej schemat (rys. 72) przedstawia ogólną strukturę sieci neuronowej w oparciu o otwarte źródłowe biblioteki.

Projektowanie architektury sieci neuronowej rozpoczęto od zdefiniowania modelu z wykorzystaniem Keras, interfejsu TensorFlow. Architektura modelu została dostosowana do specyfiki danych i celu symulacji, co zapewniło precyzyjne odwzorowanie dynamiki funkcjonowania firm rodzinnych. Szkolenie modelu odbywało się na zgromadzonych danych przy użyciu TensorFlow, z zastosowaniem określonych hiperparametrów. Część danych została przeznaczona na zbiór walidacyjny, co umożliwiło monitorowanie overfittingu i dostosowanie hiperparametrów w trakcie procesu uczenia. W celu zapobieżenia nadmiernemu dopasowaniu modelu do danych treningowych implementowano techniki takie jak wczesne zatrzymanie (*early stopping*) oraz regularyzację.

Po zakończeniu szkolenia modelu przystąpiono do jego testowania na niezależnym zbiorze danych testowych, aby ocenić zdolność modelu do generalizacji. Na podstawie wyników testów model poddano iteracji i optymalizacji hiperparametrów oraz dostosowaniu architektury sieci, co pozwoliło na osiągnięcie jeszcze lepszych wyników.

Symulacja numeryczna została przeprowadzona dla określonych kroków iteracji, przy czym pierwsze 20% kroków odrzucono jako rozruchowe, co pozwoliło modelowi na „rozgrzanie się” i stabilizację wyników przed dokonaniem właściwej analizy. Wyniki symulacji posłużyły do analizy zachowań firmy rodzinnej w nowej strukturze kompetencji, z uwzględnieniem unikatowych atrybutów członków rodziny oraz ich wpływu na decyzje biznesowe. Dzięki temu narzędzie to może znacząco wspierać procesy decyzyjne i strategie rozwoju firm rodzinnych, przyczyniając się do lepszego zrozumienia ich dynamiki w zmieniającym się otoczeniu rynkowym.

Poniższy flowchart ilustruje przepływ pracy w bibliotekach Keras, TensorFlow oraz w kontekście tworzenia i testowania modelu sieci neuronowej oraz symulacji (rys. 73-74).

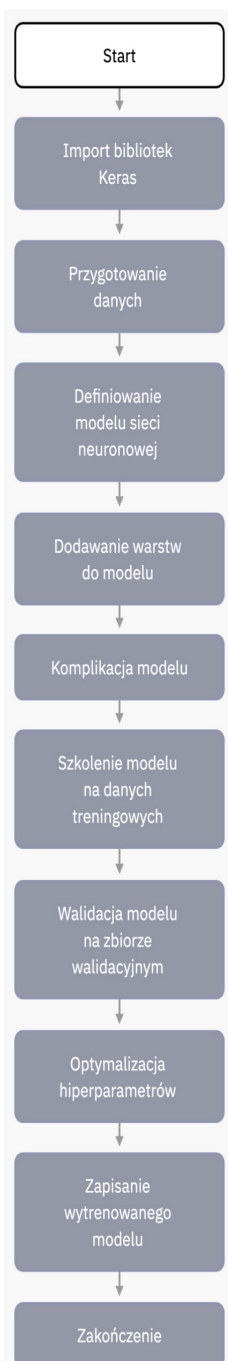
Kluczowym elementem platformy jest symulator. Symulacja funkcjonowania firmy rodzinnej w koncepcji klastra oraz z wykorzystaniem outsourcingu może być rozpatrywana na wielu poziomach i wymaga zdefiniowania kilku kluczowych elementów: rodzaju działalności, struktury klastra, obszarów do outsourcingu oraz celów strategicznych firmy i klastra. Poniżej (rys. 75) zostało przedstawione zaimplementowane rozwiązanie symulatora na platformie internetowej przeznaczonej dla firm rodzinnych.

Symulacja została oparta na poniższych etapach:

- Etap 1: Definicja celów i struktury. Celem firmy rodzinnej jest rozszerzenie rynków zbytu, zwiększenie efektywności operacyjnej oraz poprawa innowacyjności produktów.
- Etap 2: Identyfikacja obszarów do outsourcingu. Firma rodzinna identyfikuje kluczowe obszary do outsourcingu, które mogą przynieść korzyści w ramach funkcjonowania w klastrze:
 - o Outsourcing IT – zarządzanie infrastrukturą IT, rozwój oprogramowania na potrzeby e-commerce i zarządzania produkcją.
 - o Zarządzanie łańcuchem dostaw – współpraca z zewnętrzną firmą logistyczną w celu optymalizacji dostaw surowców i dystrybucji produktów końcowych.
- Etap 3: Implementacja i działanie.
 - o Wdrożenie systemów IT przez zewnętrznego dostawcę, integracja z platformami e-commerce klastra, co pozwala na lepszy zasięg rynkowy i efektywność operacyjną.
 - o Rozpoczęcie wspólnych działań marketingowych w ramach klastra w celu zwiększenia rozpoznawalności marki, co powinno umożliwić dotarcie do nowych klientów.
- Etap 4: Ocena wyników i dalszy rozwój.
 - o Regularna analiza wyników sprzedaży, kosztów operacyjnych i efektywności procesów powinna pozwolić na dostosowanie strategii outsourcingu i kooperacji w ramach klastra.
 - o Eksploracja nowych możliwości rozwoju produktów i usług. Rozszerzenie współpracy w ramach klastra o badania i rozwój, wspólne inwestycje w nowe technologie.

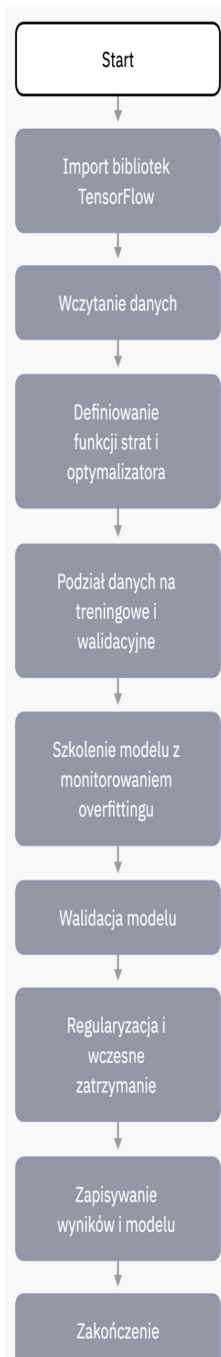
Platforma internetowa przeznaczona dla firm rodzinnych ma na celu stworzenie interaktywnego środowiska komunikacyjnego oraz systemu do tworzenia klastrów firm rodzinnych z wykorzystaniem sieci neuronowej. Platforma ma wspierać firmy rodzinne w wymianie wiedzy, nawiązywaniu współpracy i wspólnym rozwoju. Kluczową funkcją platformy są narzędzie komunikacyjne, które zostały podzielone na publiczne i prywatne w formie asynchronicznego forum dla firm rodzinnych oraz systemu wiadomości prywatnych. W celu ułatwienia organizacji zostanie zaimplementowany kalendarz wydarzeń branżowych i spotkań. Platforma zostanie zintegrowana ze stworzonym narzędziem na bazie opracowanego adaptacyjnego algorytmu tworzenia klastrów, który będzie wykorzystywał sieci neuronowe do analizy danych firm rodzinnych. Narzędzie zautomatyzuje grupowanie firm w klastry na podstawie różnych kryteriów oraz sugestie dotyczące potencjalnych partnerstw i możliwości współpracy.

Rysunek 73. Flowchart 1 – Keras – definiowanie i szkolenie modelu



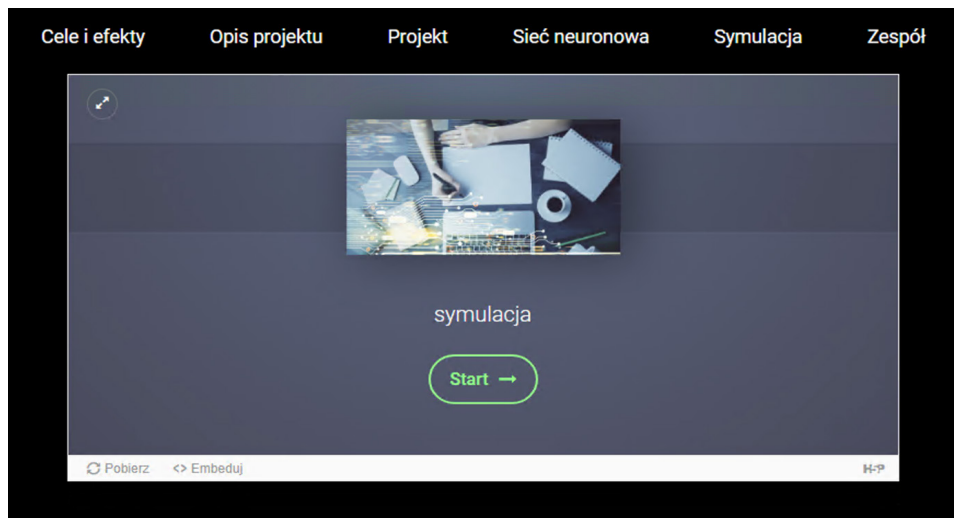
Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 74. Flowchart 2 – TensorFlow – uczenie i walidacja modelu



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 75. Implementacja wizualna symulatora



Źródło: opracowanie własne.

Poniżej (rys. 76) został przedstawiony adaptacyjny algorytm symulatora oparty na sieci neuronowej realizujący powyższe etapy.

Rysunek 76. Adaptacyjny algorytm symulatora

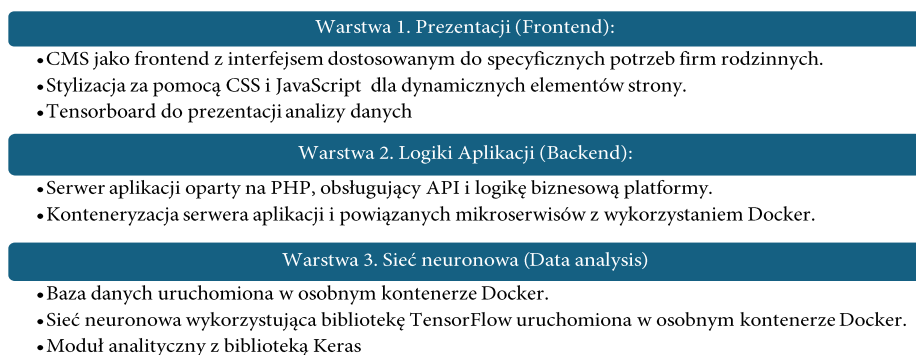


Źródło: opracowanie własne.

Internetowa platforma zostanie wdrożona jako system zarządzania treścią (CMS). Frontend platformy będzie oparty na nowoczesnym systemie, umożliwiającym użytkownikom łatwe zarządzanie treścią. Zastosowany responsywny design zapewni dostępność na różnych urządzeniach, takich jak komputery, tablety i smartfony. Interfejs użytkownika będzie personalizowany w zależności od roli i uprawnień użytkownika.

Architektura platformy zostanie oparta na trzech warstwach (rys. 77).

Rysunek 77. Warstwy systemu



Źródło: opracowanie własne.

Zaletami powyższej architektury są:

- **Skalowalność:** dzięki kontenerom platforma może łatwo skalować się w zależności od liczby użytkowników i obciążenia systemu.
- **Elastyczność:** CMS umożliwia szybkie i łatwe zarządzanie treścią oraz modyfikacje interfejsu użytkownika bez potrzeby zaawansowanej wiedzy technicznej.
- **Integracja:** Moduły AI i system CMS mogą być łatwo integrowane i zarządzane dzięki technologii kontenerów.
- **Bezpieczeństwo:** izolacja kontenerów zapewnia lepszą kontrolę nad bezpieczeństwem i minimalizuje ryzyko problemów wynikających z niekompatybilności komponentów.

Proponowany interfejs użytkownika dla platformy internetowej dla firm rodzinnych zapewnia intuicyjne i przyjazne dla użytkownika środowisko. Zawiera wszystkie niezbędne funkcje do skutecznej komunikacji i współpracy oraz zaawansowany algorytm klastrowania firm. Dzięki nowoczesnemu designowi i responsywności platforma jest dostępna na różnych urządzeniach, co zwiększa jej użyteczność i zasięg. Platformy internetowe dla firm rodzinnych oferują szereg korzyści, które mogą znacząco wpłynąć na rozwój i zarządzanie tego typu przedsiębiorstwami. Oto kluczowe wnioski wynikające z ich stosowania:

1. Zwiększenie widoczności i zasięgu. Dzięki platformom internetowym firmy rodzinne mogą dotrzeć do szerszego grona odbiorców, zarówno na rynku lokalnym, jak i globalnym.

2. Poprawa komunikacji i współpracy. Platformy oferują narzędzia do efektywnej komunikacji między członkami rodziny oraz pracownikami, co jest kluczowe w zarządzaniu firmą. Możliwość współpracy w czasie rzeczywistym, udostępnianie dokumentów i planowanie projektów zwiększa efektywność operacyjną.

3. Dostęp do analiz i danych. Zaawansowane narzędzia analityczne umożliwiają firmom rodzinnym analizę danych rynkowych, zachowań klientów oraz efektywności kampanii marketingowych. Dzięki temu można lepiej dostosować strategie biznesowe do zmieniających się warunków rynkowych.

4. Elastyczność i skalowalność. Internetowe platformy pozwalają firmom rodzinnym na elastyczne dostosowanie się do zmieniających się warunków rynkowych i potrzeb biznesowych. Możliwość skalowania działalności bez konieczności znacznych inwestycji w infrastrukturę fizyczną.

5. Wsparcie w innowacjach i rozwoju. Dostęp do nowoczesnych technologii i narzędzi wspiera innowacyjność i rozwój nowych produktów i usług. Firmy rodzinne mogą korzystać z wiedzy i zasobów dostępnych na platformach, takich jak symulatory, webinary, kursy online i fora dyskusyjne.

Podsumowując, należy uznać, że platformy internetowe dla firm rodzinnych oferują wiele korzyści, które mogą przyczynić się do ich rozwoju, poprawy efektywności operacyjnej i zwiększenia konkurencyjności na rynku. Dzięki nim firmy te mogą lepiej zarządzać swoimi zasobami, komunikacją, a także skuteczniej docierać do klientów i budować swoją markę.

4.6. WNIOSKI I REKOMENDACJE

W rezultacie przeprowadzonych badań wyciągnięto następujące wnioski końcowe (uogólnione):

W firmach rodzinnych pracują zazwyczaj dwa pokolenia (nestor i sukcesorzy).

Zdecydowana większość firm rodzinnych nie posiada wizji rozwoju; firmy, które zdecydowały się na taką strategię, przygotowały ją tylko na około 3 lata, koncentrując się w niej na innowacjach, nowych rynkach i zasobach ludzkich; 94% firm nie posiada dokumentu strategii sukcesji, ale rozpatruje przekazanie firmy sukcesorom w oparciu o przekazanie wiedzy i władzy.

Tylko pojedyncze firmy rodzinne potrafiły ocenić perspektywę wdrożenia sukcesji w firmie i zaangażowanie nestora i sukcesora w proces sukcesji, wskazując miejsce sukcesora w adaptacji nowych pracowników i kierowaniu zespołem.

Prawie połowa firm rodzinnych wskazuje brak zmiany pokoleniowej w firmie i nie określa uczestnictwa następców w zarządzaniu firmą, ale sukcesję jako proces w firmie ocenia pozytywnie.

Zdecydowana większość firm nie napotyka trudności w procesie sukcesji, a wartości istotne dla rodziny powodują większe zaangażowanie w pracę na rzecz firmy rodzinnej; wśród postaw i wartości przydatnych dla sukcesora w sprawnym zarządzaniu firmą wskazano umiejętność posługiwania się informacjami, porozumiewanie się z innymi, umiejętność słuchania i zarządzania czasem własnym.

Stwierdzono, że wymagany poziom kompetencji sukcesora powinien przede wszystkim dotyczyć umiejętności podejmowania ryzyka, kontroli emocjonalnej, analitycznego myślenia, przekazywania informacji i stosowania procedur.

Większość firm rodzinnych nie stosuje outsourcingu, a przypadki zastosowania dotyczą działalności księgowej, obsługi strony internetowej i wykorzystania systemów informatycznych.

Mimo że outsourcing jest stosowany przez mniejszość firm, to głównymi przesłankami jego podjęcia jest: potrzeba skoncentrowania się na podstawowym obszarze działania i wirtualizowania przestrzeni.

Outsourcing nie udaje w firmach rodzinnych z powodu niskiej jakości usług, braku terminowości działań i wadliwej konstrukcji umowy outsourcingowej oraz błędnego wyliczenia kosztów usługi zleconej, a nawet z braku akceptacji społecznej dla outsourcingu.

Outsourcing udaje się w firmach rodzinnych, dlatego że przynosi oczekiwany efekt finansowo-ekonomiczny, dlatego że prawidłowo został przygotowany kontrakt, że istnieje prawidłowa komunikacja między partnerami projektu i dlatego że powoduje zmniejszenie ryzyka prowadzonej działalności.

Na ostateczny kształt projektu outsourcingowego mają wpływ przede wszystkim precyzyjne określenie zakresu kontraktu, ustalenie warunków płatności, precyzyjne ustalenie celu projektu oraz terminu realizacji, ustalenie odpowiedzialności za rozwiązanie kontraktu, utrzymanie tajemnicy kontraktu.

W przypadku opracowywania projektów outsourcingowych występują różne sposoby postępowania i polegają na wydzieleniu obszaru, w którym pracują pracownicy, korzystaniu z Internetu i prowadzeniu komunikacji ze zleceniodawcą.

Oceniając, jak pracownik prowadzi negocjacje ze zleceniobiorcą, stwierdzono, że przede wszystkim pracownik określa termin realizacji kontraktu, następnie parametry kontraktu oraz koszty spełnienia wydzielonego obszaru.

Prowadzenie negocjacji pracownika ze zleceniodawcą koncentruje się głównie na tym, że pracownik określa termin realizacji kontraktu, parametry kontraktu oraz koszty spełnienia wydzielonego obszaru.

W firmach rodzinnych jest najwyższa częstość wykorzystania w Business Outsourcing Process -BPO. W drugiej kolejności stosowany jest outsourcing z wykorzystaniem Internetu OUI oraz outsourcing relacji (RO). W firmach rodzinnych stosuje się wirtualną przestrzeń; firmy stosują pocztę elektroniczną, komunikują się z urzędami przez Internet i współpracują z interesariuszami oraz posiadają oprogramowanie narzędziowe;

najmniej firm wykorzystuje algorytmy sztucznej inteligencji; zarządzający FR wskazali Internet jako narzędzie dające możliwość zastosowania nowych rozwiązań know-how, indywidualizowanie relacji z klientem, uproszczenia i przyspieszenia realizacji procedur wewnętrznych; najczęściej wskazywaną barierą wykorzystania Internetu jest występowanie słabych parametrów dostępu i brak możliwości finansowania.

Większość firm rodzinnych nie zna koncepcji klastra (doświadczenie z klastrami ma tylko 16 firm, 6 aktywnie działa w klastrze), w większości firmy mają obojętny stosunek do klastrów, są zainteresowane obniżaniem kosztów dostępu do zasobów, ale gdy wskazuje się na potrzebę współdziałania w tym zakresie, to ich zainteresowanie słabnie; dziwi, że aż dla 1/5 firm rodzinnych nie jest ważny niski koszt dostępu do zasobów.

Wśród firm rodzinnych występuje w większości spłaszczenie struktur; stwierdzono duże dążenie do autonomii i niechęć zarządzających do wiązania się z innymi przedsiębiorstwami, gdy nie ma wyraźnej lub zalecanej potrzeby (np. wynikającej z umowy kooperacji) z innymi podmiotami głównie w oparciu o długoterminowe porozumienia.

Mimo słabej znajomości koncepcji klastra, mimo słabej chęci do współdziałania z innymi podmiotami, głównie w oparciu o długoterminowe porozumienia, aby obniżyć koszty – firmy biorą pod uwagę możliwości współdziałania w ogóle; najczęściej wskazywane obszary współpracy z innymi firmami związane są z wymianą wiedzy i informacji, handlem, promocją i usługami; 31 firm posiada doświadczenie udziału w sieciach, są to głównie łańcuchy dostaw, alianse strategiczne, powiązania franchisingowe.

Firmy rodzinne nie są zainteresowane spotkaniami w sprawie klastrów, najwyżej cenią sobie własną autonomię, samodzielność, ale znają z nazwy lub nazwiska swojego konkurenta, nie przywiązują specjalnej wagi do rozwijania umiejętności i podnoszenia kwalifikacji zatrudnionych, jednak ważna jest możliwość uzyskania dofinansowania od władz lokalnych i ze źródeł zewnętrznych oraz poprawa wizerunku rynkowego.

Firmy rodzinne raczej nie są zainteresowane wpływem na strategię regionu, transferem siły roboczej czy współpracą z ośrodkami naukowymi i badawczymi oraz korzystaniem ze wspólnej infrastruktury, jak też wspólną realizacją projektów badawczych i innowacyjnością.

Uwarunkowania funkcjonowania ważne dla firm rodzinnych to bliskość kluczowych klientów, rola tradycji rodzinnych, bliskość strategicznych rywali; nieważne są: wsparcie organów administracji terenowej, korzystanie z bliskości innych organizacji wspierających biznes, dostępność zasobów, dostępność siły roboczej, a korzystanie z bliskości dostawców ma dla firm rodzinnych znaczenie umiarkowane.

Dotychczasowe kontakty z innymi firmami związane są głównie z wymianą informacji, ze wspólną sprzedażą, ewentualnie wspólnymi projektami; prawie wszystkie firmy nie są zaangażowane w inkubatory/start-upy, a także nie podejmują współpracy na gruncie badań rynkowych, nie prowadzą wspólnych seminariów, wystaw i nie zajmują się łąconą produkcją.

Prowadzenie biznesu rodzinnego w większości przypadków nie ogranicza ani nie stymuluje kontaktów z innymi firmami, a własną firmę postrzegają zarządzający jako średnio rozwiniętą, średnio innowacyjną, zakorzenioną w konkretnej aktywności gospodarczej, mocno konkurującą w danej branży.

Przyczyny niepowodzeń klastrów dotyczą zdaniem firm rodzinnych najczęściej tego, że nie ma przekonania do koncepcji, że klastry często są stymulowane odgórnie, powstają jako przejaw mody, zakładają dzielenie się, a tego nie chcą firmy rodzinne; poza tym nie ma odpowiedniej kadry i nie ma nawyków wspólnotowego działania.

Firmy rodzinne uznają, że bardzo wysoki wpływ na sukces ma przede wszystkim dostęp do rynków, technologie innowacyjne, przedsiębiorczość firm, a w dalszej kolejności sukcesowi klastra ma sprzyjać dostęp do usług wspierających biznes i dostęp do informacji.

Firmy rodzinne oceniają, że władze publiczne wpływają na klastry głównie przez tarcze osłonowe, obniżanie podatków na inwestycje, ułatwianie przepływu informacji i kontaktów.

Mimo zdystansowanego podejścia do klastrów i dążeń firm rodzinnych do zachowania autonomii, uznano, że firmom rodzinnym należy wskazywać potrzebę tworzenia klastrów jako drogę wyjścia z izolacji i koncentrowania się na własnej działalności, dla tego celu wskazano prosty algorytm postępowania.

Firma rodzinna, będąc uczestnikiem klastra, ma automatycznie duże doświadczenia z klastrem i odwrotnie. Fakt posiadania doświadczeń z klastrem wprost przejawia się uczestnictwem w nim; firmy rodzinne chętniej uczestniczą w spotkaniach na temat klastrów, jeśli już w takowych działają.

Poszerzanie wiedzy o klastrze wpływa mocno na sposób jego postrzegania i zauważania w nim cech, które umykają uwadze, jeśli firmy rodzinne nie dbają o świadomość klastrową. Stwierdzono także, że wybrane czynniki wpływające na sukces klastra (głównie chodzi tu o technologie innowacyjne, usługi specjalistyczne, dostęp do usług wspierających biznes, dostęp do informacji) mają duży wpływ na postrzeganie klastra w rozumieniu jego oceny, jak i zauważania cech charakterystycznych dla tej sieci.

Na fakt, że firma działa w klastrze, średni wpływ mają aspekty zawarte w strategii, dotyczące sukcesji, sprzedaży firmy, poziomu zaawansowania wdrożenia strategii sukcesji w danej perspektywie organizacyjnej.

Stwierdzono, że „znajomość koncepcji klastra” wysoko koreluje, z „postrzeganiem klastra”, tzn. im więcej zarządzający wiedzą o klastrze, tym silniej wzrasta poziom jego postrzegania oraz „zainteresowanie spotkaniami propagującymi klaster”. Czyli wiedza na temat klastrów skłania zarządzających do organizowania spotkań propagujących ten temat wśród innych przedsiębiorców; czyli dla propagowania koncepcji klastra należy, w pierwszej kolejności, oprzeć się na przedsiębiorcach mających doświadczenie z klasteringiem.

Zwiększenie świadomości na temat klasteringu stymuluje działania wpływające na sukces klastra, wiedzę na temat niepowodzeń klastra i czynników blokujących; im zarządzający więcej wie o klastrze, tym skuteczniej może zapewnić mu sukces, szczegółowo określając te czynniki, które go zapewnią. Także, jak wskazują badania, zarządzający może skuteczniej ocenić działania władz publicznych na rzecz klastrów. Doświadczenia z koncepcją klastrową wskazują na łatwiejszą drogę do bycia członkiem klastra. Na udział w klastrze bardzo pozytywnie wpływają doświadczenia z innymi sieciami – powyższe stwierdzono na podstawie wysokich korelacji dodatnich, co uzasadnia podjęcie działań wdrażania koncepcji klastra firm rodzinnych.

Można więc uznać, że firmy rodzinne samoograniczają klastrowanie, ale mimo izolacji nie wykluczają możliwości wchodzenia w klastry.

Przekonując firmy rodzinne do budowy klastra, należy wskazać:

- Wzmacnianie pozycji konkurencyjnej: W ramach klastra firmy rodzinne mogą lepiej konkurować zarówno na rynkach lokalnych, jak i międzynarodowych. Współpraca umożliwia im korzystanie z ekonomii skali, dzielenie się zasobami i kompetencjami, co może obniżyć koszty i zwiększyć zakres oferowanych produktów i usług.

- Wymianę doświadczeń i najlepszych praktyk:

Firmy rodzinne często mierzą się z podobnymi wyzwaniami, takimi jak sukcesja, zarządzanie konfliktami czy zachowanie wartości rodzinnych w biznesie. W ramach klastra mogą one dzielić się doświadczeniami i rozwiązaniami, co wspiera ich rozwój i pomaga unikać typowych pułapek.

- Wspólne projekty badawczo-rozwojowe:

Klastry umożliwiają firmom rodzinnym łatwiejszy dostęp do projektów badawczych i rozwojowych, w tym do finansowania zewnętrznego (np. fundusze unijne). Współpraca może przyspieszyć innowacje i wprowadzanie nowych technologii, co jest kluczowe dla utrzymania konkurencyjności.

- Lepszy dostęp do finansowania:

Klastry, jako organizacje zrzeszające wiele podmiotów, mogą mieć łatwiejszy dostęp do różnych form finansowania. Banki i inni inwestorzy mogą postrzegać je jako bardziej stabilne i mniej ryzykowne niż pojedyncze firmy rodzinne działające na własną rękę.

- Silniejszą markę i promocję:

Firmy rodzinne działające w ramach klastra mogą skuteczniej promować swoje produkty i usługi. Wspólna marka klastra może być postrzegana jako gwarancja jakości i tradycji, co jest szczególnie ważne w niektórych sektorach i na niektórych rynkach.

- Wsparcie w procesie internacjonalizacji:

Współpraca w ramach klastra może ułatwić firmom rodzinnym ekspansję na nowe rynki zagraniczne poprzez dzielenie się wiedzą, doświadczeniem oraz kontaktami biznesowymi.

- Odporność na kryzysy:

Współpraca w ramach klastra może zwiększyć odporność firm rodzinnych na kryzysy ekonomiczne. Wspólne strategie zarządzania ryzykiem, dywersyfikacja działalności i wsparcie wzajemne w trudnych czasach mogą pomóc przetrwać trudne okresy.

- Zachowanie wartości i tradycji rodzinnych:

Klaster firm rodzinnych może także pomóc w zachowaniu i promowaniu wartości rodzinnych i przedsiębiorczości na kolejne pokolenia, co jest często ważnym elementem misji tych firm. W rezultacie budowa klastra firm rodzinnych nie tylko wzmacnia ich pozycję rynkową, ale także wspiera w utrzymaniu i przekazywaniu wartości rodzinnych, co ma kluczowe znaczenie dla długoterminowego sukcesu i trwałości tych przedsiębiorstw.

PODSUMOWANIE

Badania nad firmami rodzinnymi w kontekście klastrów i outsourcingu przyniosły szereg istotnych wniosków, które mogą stanowić cenny wkład w rozwój teorii i praktyki zarządzania. W niniejszej monografii przedstawiono zarówno teoretyczne podstawy, jak i praktyczne aspekty funkcjonowania firm rodzinnych, ukazując ich specyficzne cechy oraz unikalne wyzwania i możliwości.

Firmy rodzinne odgrywają kluczową rolę w polskiej gospodarce, stanowiąc istotny procent sektora przedsiębiorstw. Ich wpływ na rozwój ekonomiczny i społeczny jest nie do przecenienia, a badania potwierdzają, że przedsiębiorstwa te wnoszą unikalne wartości do życia gospodarczego i społecznego.

Współdziałanie firm rodzinnych w ramach klastrów przynosi liczne korzyści, takie jak wzrost efektywności operacyjnej, dostęp do wspólnych zasobów i infrastruktury oraz lepsze zarządzanie ryzykiem. Analiza przypadków pokazuje, że klastry mogą znacząco przyczynić się do zwiększenia konkurencyjności firm rodzinnych. Outsourcing jako strategia biznesowa umożliwia firmom rodzinnym optymalizację procesów oraz koncentrację na kluczowych kompetencjach. Badania wykazały, że outsourcing może przyczynić się do redukcji kosztów operacyjnych, zwiększenia efektywności i jakości procesów oraz elastyczności operacyjnej. Natomiast kombinacja klasteringu i outsourcingu może stanowić potężne narzędzie wspierające rozwój firm rodzinnych. Współpraca w ramach klastrów z wykorzystaniem outsourcingu pozwala na maksymalizację korzyści wynikających z obu strategii, co w długiej perspektywie może prowadzić do zrównoważonego wzrostu i stabilności przedsiębiorstw.

W ramach rekomendacji autorzy zalecają rozwijanie polityk i programów wspierających tworzenie i rozwój klastrów, szczególnie tych zrzeszających firmy rodzinne. Wspólne inicjatywy mogą wzmocnić pozycję firm rodzinnych na rynku i zwiększyć ich konkurencyjność.

Firmy rodzinne powinny rozważyć integrację outsourcingu jako stałego elementu swojej strategii zarządzania. Ważne jest jednak, aby proces outsourcingowy był starannie zarządzany, z jasnym określeniem celów i oczekiwań wobec dostawców usług.

Inwestycje w nowoczesne technologie i infrastruktury wspierające współpracę i wymianę informacji między firmami w klastrach są kluczowe dla osiągnięcia sukcesu. Technologie te mogą zwiększyć efektywność operacyjną i innowacyjność firm rodzinnych.

Właściciele i menedżerowie firm rodzinnych powinni być regularnie szkoleni w zakresie nowoczesnych strategii zarządzania, klasteringu i outsourcingu. Edukacja może pomóc w lepszym zrozumieniu korzyści i wyzwań związanych z tymi strategiami oraz w ich skutecznym wdrażaniu.

Zaleca się utworzenie dedykowanych platform współpracy, które umożliwią firmom rodzinnym łatwiejszy dostęp do zasobów, wiedzy i partnerów biznesowych. Platformy te mogą pełnić rolę wirtualnych klastrów, wspierając wymianę informacji, wspólne projekty badawczo-rozwojowe oraz dostęp do specjalistycznych usług outsourcingowych.

W podsumowaniu stwierdza się, że informacje zawarte w niniejszej pracy dostarczają szerokiego spojrzenia na znaczenie firm rodzinnych w Polsce, rolę klastrów i outsourcingu oraz ich wzajemne interakcje. Przedstawione analizy i wnioski mogą stanowić cenną bazę wiedzy zarówno dla badaczy, jak i praktyków zarządzania, wspierając dalszy rozwój przedsiębiorstw rodzinnych i ich adaptację do dynamicznie zmieniającego się otoczenia gospodarczego.

Dalsze badania w zakresie funkcjonowania firm rodzinnych, klastrów i outsourcingu są niezbędne do pogłębienia wiedzy na ten temat i opracowania nowych, innowacyjnych strategii wspierających rozwój tych przedsiębiorstw.

Autorzy publikacji zachęcają wszystkich zainteresowanych do kontynuowania eksploracji tych fascynujących zagadnień i do wdrażania przedstawionych rekomendacji w praktyce. Dziękują za zapoznanie się z niniejszym opracowaniem poświęconym firmom rodzinnym oraz ich roli w klasteringu i outsourcingu. Mają nadzieję, że przedstawione w niej analizy, wnioski oraz rekomendacje okażą się inspirujące i pomocne w zrozumieniu potencjału tkwiącego w przedsiębiorstwach rodzinnych.

Jednocześnie autorzy publikacji zachęcają do wdrażania przedstawionych rekomendacji oraz kontynuowania badań nad firmami rodzinnymi, aby jeszcze lepiej wykorzystać ich potencjał i przyczynić się do budowania silnej, zrównoważonej gospodarki. Życzą sukcesów w praktycznym zastosowaniu zdobytej wiedzy.

BIBLIOGRAFIA

Acar E.F., Sun L., *A generalized Kruskal-Wallis test incorporating group uncertainty with application to genetic association studies*, "Biometrics" Jun 2013, 69(2), pp. 427-35. DOI:10.1111/biom.12006.

Ackoff R.I., *Zarządzania w małych dawkach*, PWN, Warszawa 1993.

Agarap A.F.M., *Deep Learning using Rectified Linear Units (ReLU)*. 2019. Accessed: May 20. 2024. Online: <https://ar5iv.labs.arxiv.org/html/1803.08375>.

Agresti A., *An Introduction to Categorical Data Analysis*, John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, New Jersey 2006.

Ahn H.S., Jeong E., Cho H., *Toward an understanding of family business sustainability: A network-based systematic review*, "Sustainability" 2021, 13(1), 1-15. DOI:10.3390/su13010005.

Ahn H.S., Jeong E. *Toward an understanding of family business sustainability: A network-based systematic review*. Sustainability 2021, 13(1), 5. DOI:10.3390/su13010005.

Akshay A., Abedi M., Shekarchizadeh N., Burkhard F.C., Katoch M., Bigger-Allen A., Adam R.M., Monastyrskaya K., Gheinani A.H., *MLcps: machine learning cumulative performance score for classification problems*, "GigaScience" 2023, Volume 12, DOI:10.1093/gigascience/giad108.

Alonso-Dos-Santos M., Llanos-Contreras O., Fariás P., *Family firms' identity communication and consumers' product involvement impact on consumer response*, "Psychology and Marketing" 2019, 36 (8): 791-798, 10.1002/mar.21212.

Andreini D., Bettinelli C., Pedeliento G., Apa R., *How Do Consumers See Firms' Family Nature? A Review of the Literature*, "Family Business Review" 2020, 33(1): 18-37. DOI:10.1177/0894486519890229.

Arora R., Basu A., Mianjy P., Mukherjee A., *Understanding Deep Neural Networks with Rectified Linear Units*, <https://arxiv.org/abs/1611.01491>, DOI:10.48550/arXiv.1611.01491.

Ashley-Cotleur K., *Family Business and Relationship Marketing: The Impact of Relationship Marketing in Second Generation Family Business*, Frostburg State University, Maryland 1999.

Astrachan J.H., Klein S.B., Smyrniot K.X., *The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem*, "Family Business Review" 2002, 15(1):45-58.

Baldi P., Brunak S., Chauvin Y., Andersen C.A.F., Nielsen H., *Assessing the accuracy of prediction algorithms for classification: an overview*, "Bioinformatics", May 2000. 16(5), pp. 412-24. DOI: 10.1093/bioinformatics/16.5.412.

Beliaeva T., Ferasso M., Kraus S., Mahto R.V., *Marketing and family firms: Theoretical roots, research trajectories, and themes*, "Journal of Business Research" 2022, 144: 66-79. DOI:10.1016/j.jbusres.2022.01.094.

Bertrand M., Schoar A., *The role of family in family firms*, "Journal of Economic Perspectives" 2006, 20 (2): 73-96.

Binz Astrachan C., Prügl R., Hair J.F., Babin B.J., *Marketing and branding in family business: Assessing the landscape and charting a path forward*, "Journal of Family Business Strategy" 2019, 10(1): 3-7. DOI:10.1016/j.jfbs.2019.02.003.

Bishop C.M., *Neural Networks for Pattern Recognition (Advanced Texts in Econometrics)*, Oxford University Press. 1996.

Blikle A.J., *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych*, Wydawnictwo PARP, Warszawa 2012.

Chan Y., Walmsley R.P., *Learning and Understanding the Kruskal-Wallis One-Way Analysis-of-Variance-by-Ranks Test for Differences Among Three or More Independent Groups*, "Physical Therapy", 1 December 1997, Vol. 77, Issue 12, pp. 1755–1761, DOI:10.1093/ptj/77.12.1755.

Chaudhary S., Dhir A., Ferraris A., Bertoldi B., *Trust and reputation in family businesses: A systematic literature review of past achievements and future promises*, "Journal of Business Research" 2021, 137: 143-161. DOI:10.1016/j.jbusres.2021.07.052.

Chicco D., Jurman G., *The advantages of the matthews correlation coefficient (MCC) over F1 score and accuracy in binary classification evaluation*, "BMC Genomics", Jan 2020, vol. 21, no. 1.

Chorób R., *Determinants of development of innovative integration links between agriculture and food industry. Selected issues*, Wyd. Uniwersytetu Rzeszowskiego, Prace Naukowe Wydziału Ekonomii Uniwersytetu Rzeszowskiego, Seria: Monografie i Opracowania nr 19, Rzeszów 2016.

Chorób R., *Rozwój powiązań integracyjnych rolnictwa z przemysłem spożywczym determinantą innowacyjności i wzrostu konkurencyjności gospodarki żywnościowej*, „Handel Wewnętrzny” 2018, R. 64 (LXIV), nr 2.

Chorób R., *Uwarunkowania rozwoju innowacyjnych form powiązań integracyjnych rolnictwa z przemysłem spożywczym z uwzględnieniem klastrów rolno-spożywczych (na przykładzie województwa podkarpackiego)*, „Prace Naukowe Wydziału Ekonomii Uniwersytetu Rzeszowskiego. Seria: Monografie i Opracowania” nr 20, Rzeszów 2017.

Chorób R., *Współpraca podmiotów jako jedna z determinant ekspansji inicjatyw klastrowych*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie”, 2016 (3), s. 27-38. DOI: 10.5604/18998658.1228257.

Chua J.H., Chrisman J.J., Sharma P., *Defining the family business by behavior*, "Entrepreneurship Theory and Practice" 1999, 23(4):19-39.

Chuprov A., *Statistical Papers and Memorial Publications*, http://www.sheynin.de/download/3_Chuprov.pdf.

Colli A., *The History of Family Business, 1850-2000*, Cambridge University Press 2003.

Cooke P., *Regional innovation systems, clusters, and the knowledge economy*, "Industrial and corporate change" 2001, 10(4), 945-974.

Craig J.B., Dibrell C., Davis P.S., *Leveraging family-based brand identity to enhance firm competitiveness and performance in family businesses*, "Journal of Small Business Management" 2008, 46(3): 351-371. DOI:10.1111/j.1540-627X.2008.00248.x.

- Cross Ch.L., Daniel W.W., *A Foundation for Analysis in the Health Sciences*, 11th Edition, Wiley, December 2018, ISBN: 978-1-119-49657-1.
- Davis J.A., Tagiuri R., *Bivalent attributes of the family firm*, Owner Managed Business Institute, CA, Santa Barbaa 1996, s. 62-73.
- Tagiuri R., Davis J., *Bivalent Attributes of the Family Firms*, "Family Business Review" 1996, Vol. 9, No. 2: 199-208.
- Davis P., *Realizing the potential of the family business*, "Organizational Dynamics" 1983, 12(1), s. 47.
- Groote de J.K., Conrad W., Hack A., *How can family businesses survive disruptive industry changes? Insights from the traditional mail order industry*, "Review of Managerial Science" 2021, Vol. 15(8), No 3: 2239-2273. DOI:10.1007/s11846-020-00424-x.
- Delgado M., Porter M.E., Stern S., *Clusters and entrepreneurship*, "Journal of Economic Geography" 2010, 10(4), 495-518.
- Dominguez L.R., *Outsourcing krok po kroku dla menedżerów*, Wyd. Oficyna Wolters Kluwer Bussines, Warszawa 2009.
- Donckels R., Fröhlich E., *Are family businesses really different? European Experiences from Stratos*, Family Business Review" 1991, Vol. 42, No. 4.
- Donelley R., *The family business*, „Harvard Business Review" 1964, Vol. 42, No. 4: 93-105.
- Donnelley R.G., *The Family Business*, [w:] *Family Business Sourcebook*, ed. C.E. Aronoff, J.H. Astrachan, J.L. Ward, Family Enterprise Publishers, Georgia 2002.
- Dos Santos M.A., Llanos-Contreras O., Fariás P., *Family firms' identity communication and consumers' product involvement impact on consumer response*, "Psychology & Marketing" 2019, 36(8), 791-798. DOI:10.1002/mar.21212.
- Duczkowska-Piasecka M., *Model biznesu w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012.
- Duh M., *Family Businesses: The Extensiveness of Succession Problems and Possible Solutions*, In: T. Burger-Helmchen (ed.), *Entrepreneurship – Gender, Geographies and Social Context*, InTech, Rijeka 2012, ss. 209-234.
- Dyer J.H., Nobeoka K., *Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: The Toyota case*, "Strategic Management Journal" 2000, 21(3), 345-367.
- Eliasson G., *The Nature of Economic Change and the Role of Knowledge: How Economies Evolve and Why They Grow*, Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing 2005.
- Ferreira J.J., Fernandes C.I., Schiavone F., Mahto R.V., *Sustainability in family business – A bibliometric study and a research agenda*, "Technological Forecasting and Social Change" 2021. Vol. 173, (121077).
- Ferrer L., *Analysis and Comparison of Classification Metrics*, <https://arxiv.org/abs/2209.05355>, DOI:10.48550/arXiv.2209.05355.

Final Report of the Expert Group, *Overview of Family-Business-Relevant-Issues: Research, Networks, Policy Measures and Existing Studies*, November 2009.

Fleming Q., *Tajniki przetrwania firmy rodzinnej*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2000.

Foltys J., *Outsourcing w przedsiębiorstwach sektora MŚP. Scenariusz aplikacyjny*, Wyd. Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2012.

Foltys J., *Outsourcing. Idea. Koncepcja. Standard*, Wyd. TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2018.

Fontanari T., Fróes T.C., Recamonde-Mendoza M., *Cross-validation Strategies for Balanced and Imbalanced Datasets*. In: J.C. Xavier Jr, R.A. Rios (eds), *Intelligent Systems, "BRACIS 2022. Lecture Notes in Computer Science"*, 2022, vol 13653. Springer, Cham. DOI:10.1007/978-3-031-21686-2_43.

Gallo M.A., Sveen J., *Internationalizing the Family Business: Facilitating and restraining forces*, "Family Business Review" 1991, 4(2), s. 181.

Gay Ch., *Outsourcing strategiczny: koncepcja, modele i wdrażanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

Gereffi G., Humphrey J., Sturgeon T., *The governance of global value chains*, "Review of International Political Economy" 2005, 12(1), 78-104.

Godaz R., Ghogh B., Hosseini R., Monsefi R., Karray F., Crowley M., *Vector Transport Free Riemannian LBFGS for Optimization on Symmetric Positive Definite Matrix Manifolds*, in: *13th Asian Conference on Machine Learning (ACML)*. 2021. Accessed: May 20. 2024. [Online]. Available: <https://arxiv.org/html/2108.11019>.

Goodfellow I., Bengio Y., Courville A., *Deep Learning*, MIT Press, 2016, <https://www.deeplearningbook.org/>.

Grabiec O., Smolarek M., *Motywacja jako istotny element procesu zarządzania zasobami ludzkimi w firmach rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2018, tom XIX, Zeszyt 7, Część I: 307-320.

Grajewski P., *Organizacja procesowa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.

Greaver M.F., *Strategic outsourcing: A structured approach to outsourcing decisions and initiatives*, AMACOM Div American Mgmt Assn 1999.

Handler W.C., *Methodological issues and considerations in studying family businesses*, "Family Business Review" 1989, 2(3), 257-276.

Harms H. *Review of family business definitions: Cluster approach and implications of heterogeneous application for family business research*, "International Journal of Financial Studies" 2014, 2(3), 280-314. DOI:10.3390/ijfs2030280.

Harvard Business Review, *Harvard Business Review on family business*, Harvard Business Press 2003.

Hollander B.S., Elman N.S., *Family-owned business: An emerging field of inquiry*, "Family Business Review" 1988, Vol. 1(2): 145-164, <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1988.00145.x>.

Ignatowski G., *Dylematy dotyczące zatrudnienia*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2014, t. 15, z. 7, cz. 3: 181-192.

Instytut Biznesu Rodzinnego Polska, *O biznesie rodzinnym głosem sukcesorów. Różne ścieżki, te same priorytety*, IBR 2018, www.ibrpolska.pl.

Jaffe D.T., *Working with ones you love: Conflict resolution and problem solving strategies for a successful business*, Berkley, CA, Conari 1990.

Jak stworzyliśmy Ranking Najcenniejszych Firm Polskich Rodzinnych?, <https://www.forbes.pl/forum-firm-rodzinnych/2022/artykuly/forum-firm-rodzinnych-2022-metodologia-rankingu-firm-rodzinnych-forbesa/t8l6jq4> (dostęp: 15.12.2022).

Janasz K., Wiśniewska J., *Innowacje i jakość w zarządzaniu organizacjami*, CeDeWu, Warszawa 2013.

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

Jeżak J., *Strategiczne zarządzanie przedsiębiorstwem. Studium koncepcji i doświadczeń amerykańskich oraz zachodnioeuropejskich*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 1990.

Kalkulator próby: <https://www.naukowiec.org/dobor.html> (dostęp: 15.12.2022).

Kazimierski J., Kazimierska S., *Klasy jako potencjał rozwoju regionu*, „Logistyka” 2015, nr 3.

Ketels C., *The Development of the Cluster Concept—Present Experiences and Further Developments*, Zb. Rad. Ekon. Fak. Rij. 2003, 21(1), 217-234.

King B.M., Minium E.W., *Statystyka dla psychologów i pedagogów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.

Klimek J., *Rola zarządzania strategicznego w rozwoju przedsiębiorczości*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „Orgmasz”, Warszawa 2006.

Klimek J., *W rodzinnej firmie. Powstanie, rozwój, zagrożenia i szanse*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2014.

Koładkiewicz I., *System nadzoru w firmie rodzinnej*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2015.

Kotabe M., Mol M.J., *Global sourcing and value creation: Opportunities and challenges*, “Journal of International Management” 2015, 21(2), 67-77.

Kowalewska A. (red.), *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*, PARP, Warszawa grudzień 2009, https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/2009_firmy_rodzinne_szanse.pdf (dostęp: 15.05.2023).

Lacity M.C., Willcocks L.P., *Global outsourcing of back office services: Lesson, trends, and enduring challenges*, “Information Systems Management” 2001, 18(3), 21-31.

Lai K.K., Mishra S.K., Panda G. et al., *A limited memory q-BFGS algorithm for unconstrained optimization problems*, “Journal of Applied Mathematics and Computing” 2021(66):183–202. DOI:10.1007/s12190-020-01432-6.

Lewandowska A., *Decyzje strategiczne przedsiębiorstw rodzinnych jako implikacja wartości ich założycieli w świetle badań własnych*, [w:] *Modele biznesowe*, red. B. Kożuch, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź 2013.

Lewandowska A., Greser J., Jakubowski J., *Sukcesja w firmie rodzinnej*, [w:] *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych*, PARP, Warszawa 2012.

Lewandowska A., Więcek-Janka E., Hadryś-Nowak A., Wojewoda M., Tylczyński Ł., *Firma rodzinna to marka. Raport z badania przeprowadzonego w ramach projektu „Statystyka Firm Rodzinnych”*, Instytut Biznesu Rodzinnego, Poznań 2016.

Lidwa W., *Współdziałanie w walce lądowej*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 1998.

Litz R.A., *The family business: Toward definitional clarity*, “Family Business Review” 1995, 8(2):71-81.

Makać W., *Podstawy statystyki i demografii dla studentów administracji*, Wydaw. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2003, ISBN 978-83-7326-165-5.

Marjański A., *Definicja pojęcia firmy rodzinnej*, [w:] *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szansy i wyzwania*, red. A. Kowalewska, PARP, Warszawa 2009.

Marjański A., *Uwarunkowania strategii rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych*, „**Przedsiębiorczość i Zarządzanie**” 2015, t. XVI, Z. 7, cz. I, ss. 175-187.

Martin R., Sunley P., *On the notion of regional economic resilience: Conceptualization and explanation*, “Journal of Economic Geography” 2015, 15(1), 1-42.

Matel A., *Klastry w kształtowaniu zrównoważonego rozwoju regionu*, [w:] K. Pujer, *Zarządzanie organizacją w turbulentnym otoczeniu*, EXANTE, Wrocław 2016, ss. 109-119.

Mathews T., Blumentritt T., *A sequential choice model of family business succession*, “Small Business Economics”, June 2015, Vol. 45, Issue 1, ss. 15-37.

Miklaszewski L., *Alternatywy dla sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych, w warunkach parentyfikacji ról, na przykładzie rodzinnej firmy inwestycyjnej*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2018/538: **234-243**.

Miller D., Le Breton- Miller I., *Family governance and firm performance: Agency, stewardship, and capabilities*, “Family Business Review” 2006, 19(1), 73-87.

Miller D., Steier L., Le Breton-Miller I., *Lost in Time: Intergenerational Succession, Change, and Failure Family Business*, “Journal of Business Venturing” 2003, vol. 18, no. 4: 513-531. DOI:10.1016/S0883-9026(03)00058-2.

Naidu G., Zuva T., Sibanda E.M., *A Review of Evaluation Metrics in Machine Learning Algorithms*. In: R. Silhavy, Silhavy P. (eds), *Artificial Intelligence Application in Networks and Systems*. CSOC 2023. Lecture Notes in Networks and Systems, vol. 724. Springer, Cham. DOI:10.1007/978-3-031-35314-7_2.

Najafabadi M.M., Khoshgoftaar T.M., Villanustre F., Holt J., *Large-scale distributed L-BFGS*, “J Big Data”, Dec. 2017. vol. 4. no. 1. pp. 1-17. DOI: 10.1186/S40537-017-0084-5/TABLES/4.

Nowak S., *Przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce – definicje, cechy i problemy sukcesji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2015, nr 855.

Obłój K., *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 2000.

Ogonowska-Rejer A., *Firmy rodzinne to rodzaj specyficznego biznesu*, <https://www.rp.pl/wydarzenia-gospodarcze/art8925071-firmy-rodzinne-to-rodzaj-specyficznego-biznesu> (dostęp: 6.05.2024).

Penc-Pietrzak I., *Planowanie strategiczne w nowoczesnej firmie*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.

Płóciennik F., *Polskie firmy rodzinne przeganiają konkurencję i nie boją się kryzysów*, <https://innowacje.newseria.pl/biuro-prasowe/dom/polskie-firmy-rodzinne,b2066428010> (dostęp: 6.05.2024).

Porter M.E., *Clusters and the new economics of competition*, “Harvard Business Review” 1998, 76(6), 77-90.

Powers D., Y. Xie, *Statistical Methods for Categorical Data Analysis*, Emerald Group Publishing Limited, Leeds 2008.

Poza E.J., Daugherty M.S., *Family Business. 5th edition*, South-Western Cengage Learning 2018.

Przedsiębiorstwa rodzinne w liczbach, Family Business. Zarządzanie firmą rodzinną, <https://familybusiness.ibrpolska.pl/przedsiębiorstwa-rodzinne-liczbach/> (dostęp: 6.05.2024)

Quinn J.B., Hilmer F.G., *Strategic outsourcing*, “Sloan Management Review” 1994, 35(4), 43-55.

Rachmawati E., Suliyanto, Suroso A., *Direct and indirect effect of entrepreneurial orientation, family involvement and gender on family business performance*, “Journal of Family Business Management” 2022, 12(2): 214-236. DOI:10.1108/JFBM-07-2020-0064.

Ramezan C.A., Warner T.A., Maxwell A.E., *Evaluation of Sampling and Cross-Validation Tuning Strategies for Regional-Scale Machine Learning Classification*, “Remote Sens” 2019, 11(2), DOI:10.3390/rs11020185.

Rovelli P., Benedetti C., Fronzetti Colladon A., De Massis A., *As long as you talk about me: The importance of family firm brands and the contingent role of family-firm identity*, “Journal of Business Research” 2022, 139: 692-700. DOI:10.1016/j.jbusres.2021.09.075.

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

Safin K., *Przedsiębiorstwo rodzinne – istota i zachowania strategiczne*, AE im. O. Langeego, Wrocław 2006.

Saputro D.R.S., Widyaningsih P., *Limited memory Broyden-Fletcher-Goldfarb-Shanno (L-BFGS) method for the parameter estimation on geographically weighted ordinal logistic regression model (GWOLR)*, “AIP Conf. Proc.” 2017, 1868(1), 040009, <https://pubs.aip.org/aip/acp/article/1868/1/040009/641492>, DOI:10.1063/1.4995124.

Sarama M., Chorób R., *Społeczne i ekonomiczne aspekty transformacji cyfrowej w Polsce*, Wyd. Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2021.

Schmid T. et al., *Family business succession and innovation: A systematic literature review*, "Review of Managerial Science" 2014, 8(1), 1-22. DOI: 10.1007/s11846-014-0121-9.

Shearmur R., Doloreux D., *The Territorial Dynamics of Innovation: A Systems Approach to Regional Innovation Clusters*, Routledge 2016.

Smith J.K., *Outsourcing: Understanding the Key Characteristics and Benefits*, "Journal of Business Management" 2020, 25(3), 112-128.

Smolarek M., Dzieńdziora J., *Czynniki kształtujące zarządzanie personelem w małych przedsiębiorstwach rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2016, tom XVII, Zeszyt 6, Część II: 299-312.

Smolarek M., *Planowanie strategiczne w małej firmie*, Oficyna Wydawnicza „Humanitas”, Sosnowiec 2008.

Smolarek M., Sipa M., *Wybrane aspekty strategii firm rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2015, tom XVI, Zeszyt 7, Część I: *Firmy rodzinne – doświadczenia i perspektywy zarządzania*, s. 175-187.

Sobiecki R., *Czy sukcesja jest problemem firm rodzinnych?*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2018, nr 1: 4-8.

Staszewska J., Foltys J., *Klastering i outsourcing narzędziami rozwoju przedsiębiorstwa*, wyd. ELIPSA, Warszawa 2021.

Stawicka E., *Firmy rodzinne jako przykład przedsiębiorstw zarządzanych przez wartości, ich sens i znaczenie*, „Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie - Problemy Rolnictwa Światowego” 2010, t.10 (25), 2:110-118. DOI:10.22630/PRS.2010.10.2.25.

Stoner Ch.R., *Planning in Small Manufacturing Firms: A Survey*, "Journal of Small Business Management", January 1983, vol. 20, no. 1, ss. 34-41.

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

Sułkowski Ł., Marjański A., *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Wyd. Poltext, Warszawa 2011.

Sułkowski Ł., *Organizacja a rodzina. Więzy familijne w życiu gospodarczym*, TNOiK, Toruń 2004.

Sułkowski Ł., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach rodzinnych w Polsce*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2006 nr 1, ss. 19-28.

Szeghalmy S., Fazekas A., *A Comparative Study of the Use of Stratified Cross-Validation and Distribution-Balanced Stratified Cross-Validation in Imbalanced Learning*, "Sensors" 2023, 23(4), 2333. DOI:10.3390/s23042333.

Tödtling F., Trippel M., *Innovation and regional economic development: A review of objective knowledge*, "Journal of Regional Science" 2019, 59(2), 183-214.

Turhan S.N., *Karl Pearsons Chi-square tests*, "Educational Research and Reviews" September 2020, 15(9), pp. 575-580. DOI: 10.5897/ERR2019.3817.

- Walcott S.M., *Entrepreneurial Growth Dynamics in the United States, 1986-1996: Evidence from the Survey of Manufacturing Technology*, "Research Policy" 2008, 37(10), 1701-1718.
- Ward J., *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership*, San Francisco: Jossey – Bass Publishers 1987, s. 252.
- Więcek-Janka E., *Wiodące wartości w zarządzaniu przedsiębiorstwami rodzinnymi*, „Rozprawy” nr 488, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2011.
- Willcocks L., Lacity M., *The Rise of Legal Services Outsourcing: Risk and Opportunity*, "California Management Review" 2013, 56(1), 124-145.
- Xu B., Wang N., Chen T., Li M., *Empirical Evaluation of Rectified Activations in Convolution Network*, 2015. Accessed: May 20. 2024. Available: <https://arxiv.org/html/1505.00853>. DOI:10.48550/arXiv.1505.00853.
- Zilkha J.H., Hilburt-Davis J., Dyer W.G., *The family business map: Assets and roadblocks in long-term planning*, Palgrave Macmillan 2011.
- Zizka M., Rydvalova P., *Innovation and performance drivers of business clusters: An empirical study*, Springer 2021. DOI: 10.1007/978-3-030-79907-6.
- Żukowska J., Pindelski M., *Szanse i ograniczenia innowacyjnej strategii rozwoju firm rodzinnych*, „Współczesne Zarządzanie” 2012, vol. 4: s. 129-141.
- Żur A., *Podwykonawstwo w rozwoju przedsiębiorczości*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2000, nr 4.

SPIS TABEL

Tabela 1. Wybrane definicje przedsiębiorstw rodzinnych.....	16
Tabela 2. Definicje biznesu rodzinnego ze względu na stopień zaangażowania rodziny	18
Tabela 3. Liczba firm rodzinnych wg rankingu Forbsa i zakładana minimalna liczebność próby w podziale na województwa	35
Tabela 4. Charakterystyka próby badawczej	37
Tabela 5. Ocena perspektyw wdrożenia strategii sukcesji w firmie (liczba wskazań)	48
Tabela 6. Ocena zaangażowania Nestora i Sukcesora w proces sukcesji w firmie	48
Tabela 7. Zakres uczestnictwa następców w zarządzaniu firmą.....	50
Tabela 8. Postawy i wartości przydatne dla Sukcesora dla sprawnego i skutecznego realizowania zadań w firmie.....	53
Tabela 9. Wymagany poziom kompetencji Sukcesora dla sprawnego i skutecznego realizowania zadań w firmie.....	56
Tabela 10. Definicje klastra wg różnych autorów	60
Tabela 11. Uwarunkowania dla budowy klastrów.....	62
Tabela 12. Modele klastra – wg autorów	63
Tabela 13. Modele klastra – wg krajów.....	64
Tabela 14. Formy współdziałania	66
Tabela 15. Obszary współdziałania i korzyści z niego wynikające w firmach rodzinnych.....	69
Tabela 16. Znajomość koncepcji klastra jako formy organizowania działalności przedsiębiorstw osobom zarządzającym firmą.....	74
Tabela 17. Zainteresowanie osób zarządzających firmą obniżeniem kosztów dostępu do zasobów	75
Tabela 18. Zainteresowanie osób zarządzających firmą obniżeniem kosztów dostępu do zasobów w efekcie współdziałania z inną firmą/innymi firmami.....	75
Tabela 19. Rozpatrywanie możliwości współdziałania z inną firmą/firmami.....	76
Tabela 20. Postrzeganie klastrów przez osoby zarządzające firmą.....	76
Tabela 21. Zainteresowanie spotkaniami propagującymi klastry	76
Tabela 22. Znaczenie dla firmy elementów ważnych z punktu widzenia klastrowania.....	77
Tabela 23. Ocena uwarunkowań funkcjonowania firm rodzinnych	80
Tabela 24. Rodzaje kontaktów FR z innymi firmami.....	81
Tabela 25. Wpływ prowadzenia biznesu rodzinnego na kontakty z innymi firmami.....	82
Tabela 26. Ocena siły konkurencji na rynku, na którym działa firma	82
Tabela 27. Znajomość właścicieli firm konkurencyjnych	83
Tabela 28. Posiadanie doświadczenia dotyczącego klastrów	83
Tabela 29. Obszary, w jakich firma podjęła współpracę/współdziałanie z innymi firmami	83
Tabela 30. Firmy działające w klastrze.....	84
Tabela 31. Rodzaj uczestnictwa w klastrze.....	84
Tabela 32. Posiadanie przez firmę doświadczenia udziału w sieciach przedsiębiorstw ...	85
Tabela 33. Rodzaj uczestnictwa firmy w sieciach	85
Tabela 34. Ocena przyczyn niepowodzeń klastrów	86

Tabela 35. Czynniki uznane przez firmę za sprzyjające sukcesowi w zakresie rozwoju klastra.....	87
Tabela 36. Ocena stanu własnej firmy w kontekście rozwoju.....	88
Tabela 37. Ocena stanu własnej firmy w kontekście innowacyjności.....	88
Tabela 38. „Zakorzenie” firmy w konkretnej gałęzi aktywności gospodarczej.....	89
Tabela 39. Ocena stanu własnej firmy w kontekście konkurencyjności.....	89
Tabela 40. Ocena stanu własnej firmy w kontekście długoterminowych porozumień	90
Tabela 41. Ocena stanu własnej firmy w kontekście struktury organizacyjnej.....	90
Tabela 42. Działania władzy publicznej na rzecz klastrów.....	91
Tabela 43. Rodzaje outsourcingu.....	99
Tabela 44. Analiza ryzyka outsourcingu w klastrze.....	106
Tabela 45. Zastosowanie outsourcingu w światowych klastrach przemysłowych.....	108
Tabela 46. Ograniczenia stosowania outsourcingu w klastrze.....	113
Tabela 47. Wykorzystanie outsourcingu w firmie.....	117
Tabela 48. Rezygnacja z outsourcingu po jego stosowaniu w ostatnich trzech latach.....	117
Tabela 49. Zakres uczestnictwa w outsourcingu (obszary funkcjonowania).....	118
Tabela 50. Przesłanki zastosowania outsourcingu w firmie rodzinnej.....	119
Tabela 51. Przyczyny niepowodzeń zastosowania outsourcingu w firmie rodzinnej.....	121
Tabela 52. Przyczyny powodzenia outsourcingu w firmie rodzinnej.....	122
Tabela 53. Ocena czynników mających wpływ na ostateczny kształt kontraktu projektu outsourcingowego	124
Tabela 54. Rola pracowników firmy rodzinnej przy opracowaniu projektów outsourcingowych	125
Tabela 55. Negocjacje ze zleceniobiorcą w firmie rodzinnej	126
Tabela 56. Rodzaje outsourcingu w firmie rodzinnej	127
Tabela 57. Wykorzystanie wirtualnej przestrzeni w firmie rodzinnej	128
Tabela 58. Obszary wykorzystania wirtualnej przestrzeni w firmie rodzinnej	129
Tabela 59. Korzyści z wykorzystania Internetu w działalności firmy rodzinnej.....	130
Tabela 60. Bariery w wykorzystaniu Internetu w działalności gospodarczej	132
Tabela 61. Rozmiar efektu dla współczynników V–Craméra i T–Czuprowa	142
Tabela 62. Wyniki obliczeń analizy zależności dla V27 (znajomość koncepcji klastra jako formy organizowania działalności przedsiębiorstw).....	143
Tabela 63. Wyniki obliczeń analizy zależności dla V31 (postrzeganie klastra)	145
Tabela 64. Wyniki obliczeń analizy zależności dla V38 (doświadczenie dotyczące klastrów).....	145
Tabela 65. Wyniki obliczeń analizy zależności dla V40 (uczestniczenie w klastrze).....	147
Tabela 66. Wyniki obliczeń analizy zależności dla V41 (funkcja w klastrze).....	149
Tabela 67. Wyniki obliczeń analizy zależności dla V42 (doświadczenie w sieciach przedsiębiorstw).....	150
Tabela 68. Liczba cech wejściowych, które wykazały co najmniej niską, ale statystycznie istotną zależność.....	164
Tabela 69. Najwyższe uzyskane wartości współczynników	164
Tabela 70. Wartości LogP dla WY V27 (znajomość koncepcji klastra), obliczone metodą testu Kruskala–Wallisa	174
Tabela 71. Wartości LogP dla WY V31 (postrzeganie klastra) obliczone metodą testu Kruskala–Wallisa	175

Tabela 72. Wartości LogP dla WY V38 (doświadczenie z klastrami), obliczone metodą testu Kruskala–Wallisa	176
Tabela 73. Wartości LogP dla WY V40 (uczestniczenie w klastrze), obliczone metodą testu Kruskala–Wallisa	177
Tabela 74. Wartości LogP dla WY V41 (funkcja w klastrze), obliczone metodą testu Kruskala–Wallisa.	178
Tabela 75. Wartości LogP dla WY V42 (doświadczenie z sieciami przedsiębiorstw), obliczone metodą testu Kruskala–Wallisa	179
Tabela 76. Ogólna liczebność odpowiedzi na pytanie V42 (doświadczenie z sieciami przedsiębiorstw)	183
Tabela 77. Ogólna liczebność odpowiedzi na pytanie V41 (funkcja w klastrze)	187
Tabela 78. Ogólna liczebność odpowiedzi na pytanie V40 (uczestniczenie w klastrze).....	187
Tabela 79. Ogólna liczebność odpowiedzi na pytanie V38 (doświadczenie z klastrami).....	191
Tabela 80. Ogólna liczebność odpowiedzi na pytanie V31 (postrzeganie klastra).....	194
Tabela 81. Ogólna liczebność odpowiedzi na pytanie V27 (znajomość koncepcji klastra)	198
Tabela 82. Wartości statystyk uzyskane dla wszystkich miar oceny jakości klasyfikatora	201

SPIS RYSUNKÓW

Rysunek 1. Logarytmy stworzone w oparciu o tzw. ścieżki wyszukiwania.....	33
Rysunek 2. Pokolenie obecnie zarządzające firmą	38
Rysunek 3. Liczba pokoleń pracujących obecnie w firmie.....	39
Rysunek 4. Posiadanie przez firmę strategii rozwoju.....	42
Rysunek 5. Okres, którego dotyczy strategia rozwoju	43
Rysunek 6. Jasne zdefiniowanie celów wynikających ze strategii	43
Rysunek 7. Obszary, których dotyczy strategia rozwoju firmy	44
Rysunek 8. Strategia sukcesji w firmie.....	45
Rysunek 9. Aspekty zawarte w strategii sukcesji firmy.....	45
Rysunek 10. Działania zawarte w strategii sukcesji firmy	46
Rysunek 11. Elementy zawarte w strategii sukcesji.....	47
Rysunek 12. Rozpoczęcie wdrażania strategii sukcesji w firmie	47
Rysunek 13. Wystąpienie zmiany pokoleniowej w firmie.....	49
Rysunek 14. Ocena sukcesji w firmie.....	51
Rysunek 15. Występowanie działań w procesie sukcesji, których realizacja sprawia trudność	52
Rysunek 16. Ocena zakresu uczestnictwa następców w zarządzaniu firmą w okresie rok do roku	52
Rysunek 17. Rodzaje outsourcingu.....	102
Rysunek 18. Wyniki analizy zależności cechy V27 obrazujące wartości współczynnika Cramera i wskaźnika Czuprowa	152
Rysunek 19. Wyniki analizy zależności cechy V31 obrazujące wartości współczynnika Cramera i wskaźnika Czuprowa	152
Rysunek 20. Wyniki analizy zależności cechy V38 obrazujące wartości współczynnika Cramera i wskaźnika Czuprowa	153
Rysunek 21. Wyniki analizy zależności cechy V40 obrazujące wartości współczynnika Cramera i wskaźnika Czuprowa	153
Rysunek 22. Wyniki analizy zależności cechy V41 obrazujące wartości współczynnika Cramera i wskaźnika Czuprowa	154
Rysunek 23. Wyniki analizy zależności cechy V42 obrazujące wartości współczynnika Cramera i wskaźnika Czuprowa	154
Rysunek 24. Tablica kontyngencji dla cechy wyjściowej V27 i współzależnych z nią cech wejściowych - część 1	155
Rysunek 25. Tablica kontyngencji dla cechy wyjściowej V27 i współzależnych z nią cech wejściowych - część 2	156
Rysunek 26. Tablica kontyngencji dla cechy wyjściowej V31 i współzależnych z nią cech wejściowych	157
Rysunek 27. Tablica kontyngencji dla cechy wyjściowej V38 i współzależnych z nią cech wejściowych - część 1	158
Rysunek 28. Tablica kontyngencji dla cechy wyjściowej V38 i współzależnych z nią cech wejściowych - część 2	159
Rysunek 29. Tablica kontyngencji dla cechy wyjściowej V40 i współzależnych z nią cech wejściowych - część 1	160

Rysunek 30. Tablica kontyngencji dla cechy wyjściowej V40 i współzależnych z nią cech wejściowych – część 2	161
Rysunek 31. Tablica kontyngencji dla cechy wyjściowej V41 i współzależnych z nią cech wejściowych	162
Rysunek 32. Tablica kontyngencji dla cechy wyjściowej V42 i współzależnych z nią cech wejściowych	163
Rysunek 33. Schemat poglądowy modelu klasyfikatora	167
Rysunek 34. Struktura wewnętrzna zastosowanej sieci neuronowej	168
Rysunek 35. Istotność cech WE w kolejności malejącej dla cechy WY V27 (znajomość koncepcji klastra)	170
Rysunek 36. Istotność cech WE w kolejności malejącej dla cechy WY V31 (postrzeganie klastra)	171
Rysunek 37. Istotność cech WE w kolejności malejącej dla cechy WY V38 (doświadczenie z klastrami).....	171
Rysunek 38. Istotność cech WE w kolejności malejącej dla cechy WY V40 (uczestniczenie w klastrze)	172
Rysunek 39. Istotność cech WE w kolejności malejącej dla cechy WY V41 (funkcja w klastrze)	172
Rysunek 40. Istotność cech WE w kolejności malejącej dla cechy WY V42 (doświadczenie z sieciami przedsiębiorstw)	173
Rysunek 41. Wykresy pudełkowe obrazujące statystyki dla czułości klasyfikatora, uzyskane w 30 iteracjach testowania, dla WY=V42	184
Rysunek 42. Wykresy pudełkowe obrazujące statystyki dla miary F1 klasyfikatora, uzyskane w 30 iteracjach testowania, dla WY=V42	185
Rysunek 43. Wykresy pudełkowe obrazujące statystyki dla współczynnika Matthewsa klasyfikatora, uzyskane w 30 iteracjach testowania, dla WY=V42	185
Rysunek 44. Wykresy pudełkowe obrazujące statystyki dla precyzja klasyfikatora, uzyskane w 30 iteracjach testowania, dla WY=V42	186
Rysunek 45. Wykresy pudełkowe obrazujące statystyki dla dokładność klasyfikatora, uzyskane w 30 iteracjach testowania, dla WY=V42	186
Rysunek 46. Wykresy pudełkowe obrazujące statystyki dla specyficzność klasyfikatora, uzyskane w 30 iteracjach testowania, dla WY=V42	187
Rysunek 47. Wykresy pudełkowe obrazujące statystyki dla czułości klasyfikatora, uzyskane w 30 iteracjach testowania, dla WY=V40	188
Rysunek 48. Wykresy pudełkowe obrazujące statystyki dla miary F1 klasyfikatora, uzyskane w 30 iteracjach testowania, dla WY=V40	188
Rysunek 49. Wykresy pudełkowe obrazujące statystyki dla wsp. Matthewsa klasyfikatora, uzyskane w 30 iteracjach testowania, dla WY=V40	189
Rysunek 50. Wykresy pudełkowe obrazujące statystyki dla precyzja klasyfikatora, uzyskane w 30 iteracjach testowania, dla WY=V40	189
Rysunek 51. Wykresy pudełkowe obrazujące statystyki dla dokładność klasyfikatora, uzyskane w 30 iteracjach testowania, dla WY=V40	190
Rysunek 52. Wykresy pudełkowe obrazujące statystyki dla specyficzność klasyfikatora, uzyskane w 30 iteracjach testowania, dla WY=V40	190
Rysunek 53. Wykresy pudełkowe obrazujące statystyki dla czułości klasyfikatora, uzyskane w 30 iteracjach testowania, dla WY=V38	191

Rysunek 54. Wykresy pudełkowe obrazujące statystyki dla miary F1 klasyfikatora, uzyskane w 30 iteracjach testowania, dla WY=V38	192
Rysunek 55. Wykresy pudełkowe obrazujące statystyki dla współczynnika Matthews'a klasyfikatora, uzyskane w 30 iteracjach testowania, dla WY=V38	192
Rysunek 56. Wykresy pudełkowe obrazujące statystyki dla precyzji klasyfikatora, uzyskane w 30 iteracjach testowania, dla WY=V38	193
Rysunek 57. Wykresy pudełkowe obrazujące statystyki dla dokładności klasyfikatora, uzyskane w 30 iteracjach testowania, dla WY=V38	193
Rysunek 58. Wykresy pudełkowe obrazujące statystyki dla specyficzności klasyfikatora, uzyskane w 30 iteracjach testowania, dla WY=V38	194
Rysunek 59. Wykresy pudełkowe obrazujące statystyki dla czułości klasyfikatora, uzyskane w 30 iteracjach testowania, dla WY=V31	195
Rysunek 60. Wykresy pudełkowe obrazujące statystyki dla miary F1 klasyfikatora, uzyskane w 30 iteracjach testowania, dla WY=V31	195
Rysunek 61. Wykresy pudełkowe obrazujące statystyki dla wsp. Matthews'a klasyfikatora, uzyskane w 30 iteracjach testowania, dla WY=V31	196
Rysunek 62. Wykresy pudełkowe obrazujące statystyki dla precyzji klasyfikatora, uzyskane w 30 iteracjach testowania, dla WY=V31	196
Rysunek 63. Wykresy pudełkowe obrazujące statystyki dla dokładności klasyfikatora, uzyskane w 30 iteracjach testowania, dla WY=V31	197
Rysunek 64. Wykresy pudełkowe obrazujące statystyki dla specyficzności klasyfikatora, uzyskane w 30 iteracjach testowania, dla WY=V31	197
Rysunek 65. Wykresy pudełkowe obrazujące statystyki dla czułości klasyfikatora, uzyskane w 30 iteracjach testowania, dla WY=V27	198
Rysunek 66. Wykresy pudełkowe obrazujące statystyki dla miary F1 klasyfikatora, uzyskane w 30 iteracjach testowania, dla WY=V27	199
Rysunek 67. Wykresy pudełkowe obrazujące statystyki dla współczynnika Matthews'a klasyfikatora, uzyskane w 30 iteracjach testowania, dla WY=V27	199
Rysunek 68. Wykresy pudełkowe obrazujące statystyki dla precyzji klasyfikatora, uzyskane w 30 iteracjach testowania, dla WY=V27	200
Rysunek 69. Wykresy pudełkowe obrazujące statystyki dla dokładności klasyfikatora, uzyskane w 30 iteracjach testowania, dla WY=V27	200
Rysunek 70. Wykresy pudełkowe obrazujące statystyki dla specyficzności klasyfikatora, uzyskane w 30 iteracjach testowania, dla WY=V27	201
Rysunek 71. Etapy budowania klastra firm rodzinnych	205
Rysunek 72. Ogólny schemat sytemu symulacji.....	206
Rysunek 73. Flowchart 1 - Keras - definiowanie i szkolenie modelu	224
Rysunek 74. Flowchart 2 - TensorFlow - uczenie i walidacja modelu	225
Rysunek 75. Implementacja wizualna symulatora	226
Rysunek 76. Adaptacyjny algorytm symulatora	227
Rysunek 77. Warstwy sytemu	228

ZAŁĄCZNIK 1. NAZWY CECH WRAZ Z OZNACZENIEM

Kolorem żółtym zaznaczono cechy, które wykazały wzajemne zależności z cechami powiązanymi z koncepcją klastrów.

V1002: SCR2. Czy o Państwa firmie można powiedzieć, że jesteście firmą rodzinną?

V1003: SCR3. Lokalizacja głównej siedziby firmy:

V101: M1. Płeć

V102: M2. Ile ma Pan/i lat?

V103: M3. Jakiego ma Pan/i wykształcenie?

V104_1: Produkcja

V104_2: Handel

V104_3: Usługi

V105_6: osoba fizyczna prowadząca gospodarstwo rolne (producent rolny)

V105_1: jednoosobowa działalność gospodarcza

V105_2: spółka cywilna

V105_3: spółki kapitałowe (ANK: spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, spółka akcyjna)

V105_4: spółki osobowe (ANK: spółka jawna, partnerska, komandytowa, komandytowo-akcyjna)

V105_5: odmowa odpowiedzi (ANK: nie czytaj)

V106: M6A. Jaka jest Pana/i funkcja w firmie:

V1061_1: główny udziałowiec

V1061_2: jeden z udziałowców

V1061_3: członek Organu Zarządczego

V1061_4: członek Rady Nadzorczej

V1061_5: prokurent

V1061_6: pracownik wyższego szczebla

V1061_7: pracownik średniego szczebla

V1061_8: odmowa odpowiedzi (ANK: nie czytaj)

V109: M9. Które pokolenie z kolei (licząc od pierwszego założyciela) obecnie zarządza firmą?

V109_4: FreeText: więcej (ile?)

V110: M10. Ile pokoleń (pierwszego założyciela) pracuje obecnie w firmie?

V110_4: FreeText: więcej (ile?)

V111: M11. Ile lat pracuje Pan/Pani w tym przedsiębiorstwie:

V112: M12. Jaka jest wielkość Państwa firmy?

V113: M13. Proszę o dokończenie zdania: „Nasza firma działa na rynku...”

V1: P1. Czy firma (w której Pan/Pani pracuje) posiada wizję rozwoju (w formie dokumentu, tj. strategię rozwoju przedsiębiorstwa)?

V2: P2. Jakiego okresu dotyczy strategia?

V3: P3. Czy cele wynikające ze strategii zostały jasno określone?

V4_1: zasobów ludzkich

V4_2: sukcesji

V4_3: inwestycji

V4_4: innowacji

V4_5: nowych rynków

V4_6: trudno powiedzieć (ANK: nie czytaj)

V4_7: odmowa odpowiedzi (ANK: nie czytaj)

V5: P5. Czy w firmie jest przygotowana lub już istnieje osobny dokument w postaci strategii sukcesji?

V6_1: perspektywa organizacyjna

V6_2: perspektywa prawna

V6_3: perspektywa finansowa

V6_4: perspektywa psychologiczna

V6_5: trudno powiedzieć (ANK: nie czytaj)

V6_6: odmowa odpowiedzi (ANK: nie czytaj)

V7_1: przekazanie udziałów sukcesorom

V7_2: przekazanie zarządzania sukcesorom

V7_3: zatrudnienie zewnętrznego menedżera

V7_4: wejście na giełdę

V7_5: sprzedaż firmy

V7_6: inne

V7_7: trudno powiedzieć (ANK: nie czytaj)

V7_8: odmowa odpowiedzi (ANK: nie czytaj)

V8_1: przekazanie wiedzy

V8_2: przekazanie władzy

V8_3: przekazanie własności

V8_4: przekazanie wartości

V8_5: trudno powiedzieć

- V9: P9. Czy zaczęto już wdrażać strategię sukcesji?
- V91_1: W perspektywie organizacyjnej
- V91_2: W perspektywie prawnej
- V91_3: W perspektywie finansowej
- V91_4: W perspektywie psychologicznej
- V92_1: Nestora
- V92_2: Sukcesora
- V10: P10. Czy w firmie nastąpiła zmiana pokoleniowa?
- V11_1: Podejmowanie decyzji finansowych
- V11_2: Podejmowanie decyzji inwestycyjnych
- V11_3: Podejmowanie decyzji strategicznych
- V11_4: Planowanie zatrudnienia
- V11_5: Rekrutacja i selekcja
- V11_6: Adaptacja nowych pracowników
- V11_7: Kierowanie zespołami
- V11_8: Ocena pracy
- V11_9: Obsady stanowisk pracy
- V11_10: Szkolenia
- V11_11: Planowanie karier pracowników
- V11_12: Wynagradzanie
- V11_13: Postępowanie w sprawach spornych i konfliktach
- V11_14: Zwalnianie
- V11_15: Wdrażanie zmian w obszarze funkcji personalnej
- V11_16: Projektowanie nowych zadań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi
- V12: P12. Jak Pan/Pani postrzega sukcesję w skali od 1 do 5 (gdzie 1 oznacza postrzeganie negatywne, a 5 postrzeganie pozytywne)
- V13: P13. Czy są działania w procesie sukcesji, których realizacja sprawia Państwu trudność?
- V14: P14. W porównaniu do poprzedniego roku zakres uczestnictwa następców w zarządzaniu firmą...
- V15_1: Dbałość o kontakty i efektywną współpracę.
- V15_2: Dbanie o odpowiednią prezentację i zachowanie dostosowane do sytuacji i standardów.

V15_3: Dbanie o terminowe wykonywanie zadań według obowiązujących procedur.

V15_4: Gotowość i chęć przystosowania się do zmieniającego się otoczenia i akceptacja faktu, że zmiany są stałym elementem r

V15_5: Łatwość nawiązywania kontaktów oraz budowanie relacji.

V15_6: Nawiązywanie i budowanie dobrych relacji.

V15_7: Odpowiedzialność za realizację powierzonych zadań i obowiązków.

V15_8: Otwartość i pewność w kontaktach z nowo zapoznanymi osobami.

V15_9: Podejmowanie właściwych, trafnych decyzji w odpowiednim czasie, na podstawie posiadanych danych i przesłanek.

V15_10: Pozyskiwanie zaufania i poparcia w otoczeniu.

V15_11: Pozytywne nastawienie wobec klientów oraz ich potrzeb.

V15_12: Przekazywanie praktycznej wiedzy i porad w sposób użyteczny, ułatwiający realizację zadań zawodowych.

V15_13: Przekonywanie innych do prezentowania stanowiska i nakłaniania do proponowanego kierunku działania.

V15_14: Przestrzeganie reguł społecznych i uznanych norm moralnych.

V15_15: Przyjmowanie odpowiedzialności za wykonywane zadania i radzenie sobie samemu z ich realizacją.

V15_16: Radzenie sobie w sytuacjach, których towarzyszy obciążenie/napięcie emocjonalne.

V15_17: Tolerancja do inności kulturowej.

V15_18: Umiejętność generowania nowych pomysłów i twórcze podejście do rozwiązywania problemów i realizowanych zadań.

V15_19: Umiejętność obrony własnego zdania w sytuacjach społecznych.

V15_20: Umiejętność podejmowania racjonalnych działań i realizacji zadań w warunkach stresu.

V15_21: Umiejętność posługiwania się informacjami w celu podjęcia właściwych decyzji i działania pracownika w nowej sytuacji.

V15_22: Umiejętność przystosowywania się do zmieniających się warunków, skłonność do podejmowania ryzyka.

V15_23: Umiejętność słuchania i porozumiewania się z innymi.

V15_24: Umiejętność wnikliwej diagnozy sytuacji, które stanowią wyzwanie lub zagrożenie dla organizacji oraz umiejętność znajdowania przyczyn i zależności w pojawiających się sytuacjach zawodowych.

V15_25: Wykorzystanie własnych umiejętności, wiedzy i doświadczenia do kształtowania odpowiednich relacji biznesowych z klientami.

15_26: Zarządzanie czasem własnym i organizowanie swojej pracy zgodnie z oczekiwaniami i własnymi możliwościami w sposób zaplanowany, usystematyzowany i pozwalającym osiągnięcie celów.

V15_27: Zdolność indywidualnego realizowania celów oraz podejmowania decyzji.

V16_1: Wiedza zawodowa

V16_2: Wiedza specjalistyczna

V16_3: Planowanie i organizowanie

V16_4: Umiejętność analizowania zjawisk i procesów społecznych

V16_5: Umiejętności podejmowania decyzji

V16_6: Umiejętność dążenia do rezultatu

V16_7: Umiejętność dążenia do sukcesu

V16_8: Umiejętność negocjacji

V16_9: Umiejętność prowadzenia dokumentacji

V16_10: Umiejętność przekazu informacji

V16_11: Umiejętność stosowania metod i technik PR

V16_12: Umiejętność stosowania procedur

V16_13: Umiejętności oceny sytuacji i generowanie rozwiązań

V16_14: Asertywność

V16_15: Budowanie pozytywnych relacji i zaufania w otoczeniu

V16_16: Dzielenie się wiedzą i doświadczeniem

V16_17: Elastyczność

V16_18: Gotowość do uczenia się i doskonalenia

V16_19: Innowacyjność

V16_20: Komunikatywność

V16_21: Kontrola emocjonalna (opanowanie)

V16_22: Kreatywność i przedsiębiorczość

V16_23: Łatwość nawiązywania kontaktów

V16_24: Myślenie analityczne

V16_25: Odpowiedzialność

V16_26: Organizacja pracy własnej

V16_27: Orientacja na klienta

V16_28: Orientacja na wyniki

V16_29: Orientacja w biznesie

V16_30: Orientacja na działanie

- V16_31: Podejmowanie ryzyka
- V16_32: Przywództwo
- V16_33: Przestrzeganie norm etycznych
- V16_34: Radzenie sobie ze stresem
- V16_35: Samodzielność
- V16_36: Sumienność/rzetelność
- V16_37: Takt i ogłada osobista
- V16_38: Terminowość
- V16_39: Uczciwość
- V16_40: Wywieranie wpływu
- V16_41: Pewność siebie
- V16_42: Wytrwałość
- V16_43: Znajomość języków obcych
- V16_44: Znajomość nowych mediów
- V161_1: Profesjonalizm w działaniu
- V161_2: Dążenie do celu
- V161_3: Determinacja
- V161_4: Partycypacja w zarządzaniu. Cenimy sobie fakt uczestniczenia pracowników w procesie podejmowania decyzji
- V161_5: Odpowiedzialność
- V161_6: Zaangażowanie
- V161_7: Ekologia. Troszczymy się o środowisko naturalne
- V161_8: Zaufanie
- V161_9: Uczciwość
- V161_10: Rzetelność
- V161_11: Sumienność
- V161_12: Dokładność
- V161_13: Szczerść
- V161_14: Myślenie kreatywne
- V161_15: Elastyczność
- V161_16: Komunikacja
- V161_17: Dążenie do rozwoju
- V161_18: Mechanizmy organizacyjne. Procedury umożliwiają uczestniczenie pracowników w procesie podejmowania decyzji

V161_19: Wiara w wartość innowacji. Na tle konkurentów słyniemy z innowacyjności

V161_20: Wynagradzanie za innowacyjność. Pracownicy są uznawani i wynagradzani za działania o charakterze innowacyjnym

V161_21: Współpraca

V161_22: Praca zespołowa

V161_23: Pracownicy są uznawani i wynagradzani za pomaganie innym

V161_24: Atmosfera pracy. W porównaniu z innymi firmami uważa się/uznaje się nas za bardzo przyjemne miejsce do pracy

V161_25: Otwartość. Pracownicy są zachęcani do wyrażania mniej popularnych poglądów

V161_26: Przyzwolenie na błędy i ryzyko

V161_27: Wysoka jakość

V161_28: Ciężka praca

V17: P17. Czy w Państwa firmie obecnie stosujecie/korzystacie z outsourcingu? (ANK: mówiąc o outsourcingu pytamy jedynie o out

V171: P17A. Czy w Państwa firmie w ostatnich trzech latach korzystaliście z outsourcingu (a obecnie nie korzystacie)?

V18_1: Księgowość

V18_2: Audyt wewnętrzny

V18_3: Komputer i oprogramowanie – systemy informatyczne.

V18_4: Dostęp do Internetu (wirtualizacja działalności firmy) obsługa strony internetowej, portalu (hosting)

18_5: Komunikacja w rodzinie – właściciela firmy rodzinnej

V18_6: Komunikacja z pracownikami FR niebędącymi członkami rodziny właściciela FR

V18_7: Komunikacja z interesariuszami FR

V18_8: Obszar jakości usług, produktów oferowanych przez FR

V18_9: Obszar zarządzania firmą rodzinną

V18_10: Rekrutacja, szkolenie i coaching pracowników FR

V18_11: Dystrybucja

V20_1: Obniżka kosztów działania

V20_2: Lepszy dostęp do usług oferowanych przez otoczenie

V20_3: Polepszenie jakości usług oferowanych przez FR

V20_4: Zmniejszenie ryzyka prowadzenia działalności przez FR

V20_5: Wykorzystanie współczesnych metod i koncepcji zarządzania

- V20_6: Koncentracja na podstawowym obszarze działania
- V20_7: Wykorzystania Internetu – środowiska wirtualnego – wirtualizacja swojej działalności
- V20_8: Przekazanie procesów skomplikowanych i trudnych do podmiotów zewnętrznych
- V20_9: Zwiększenie dostępu do środków finansowych
- V20_10: Polepszenie płynności finansowej
- V20_11: Zwiększenie dostępu do współczesnych wartości niematerialnych i prawnych, w tym licencji, know-how i innych
- V21_1: Błędne wyliczenie kosztów usługi zlecanej
- V21_2: Niezadowolająca jakość
- V21_3: Brak terminowości
- V21_4: Zła konstrukcja kontraktu projektu outsourcingowego
- V21_5: Brak akceptacji społecznej u zleceniodawcy dla outsourcingu
- V21_6: Rozmycie odpowiedzialności wśród partnerów projektu outsourcingowego
- V21_7: Możliwy wpływ informacji niejawnych (np. aspekty cyberbezpieczeństwa)
- V21_8: Uwarunkowania kulturowe (uwarunkowania etyczne, moralne, artefakty kulturowe)
- V21_9: Nieodpowiednia komunikacja, np. bariera językowa między partnerami projektów outsourcingowych
- V21_10: Duże różnice w poziomach wykorzystywanych know-how między zleceniodawcą i zleceniobiorcą
- V21_11: Opór pracowniczy u zleceniodawcy
- V21_12: Możliwość utraty zatrudnienia przez pracowników FR w przypadku stosowaniu outsourcingu
- V21_13: Niedopasowanie kompetencji pracowników zespołów realizujących outsourcing po stronie zlecającego i zleceniobiorcy
- V22_1: Zmniejszenie ryzyka prowadzenia działalności
- V22_2: Przynosi spodziewane rezultaty ekonomiczno-finansowe, w tym obniżkę kosztów
- V22_3: Dobra komunikacja między partnerami projektu
- V22_4: Dobrze skonstruowany kontrakt projektu, w tym zasady współpracy w sytuacji kryzysowej
- V22_5: Podobny poziom kultury technicznej (know-how) partnerów projektu

- V22_6: Uzyskanie dodatkowych wartości, np. wizerunkowych
- V22_7: Redefinicja wydzielonego obszaru
- V22_8: Kreowanie nowych usług przez FR
- V22_9: Kreowania nowych usług z wykorzystaniem Internetu
- V22_10: Powiększenie satysfakcji interesariuszy FR
- V22_11: Polepszenie płynności finansowej
- V22_12: Różnice postrzegania strategii FR przez nestora i sukcesora
- V221_1: Cena (koszt) realizacji wydzielonego obszaru, funkcji, usługi, procesu
- V221_2: Precyzyjne ustalenie celu projektu outsourcingowego
- V221_3: Termin realizacji
- V221_4: Sposoby komunikacji między partnerami projektu
- V221_5: Zdefiniowane wskaźniki, mierniki jakościowe
- V221_6: Określenie w kontrakcie sposobów reakcji na sytuacje kryzysowe (konfliktu) między partnerami
- V221_7: Wykorzystanie Internetu do komunikacji, w tym przygotowania kontraktu
- V221_8: Precyzyjne określenie przedmiotu – zakresu kontraktu
- V221_9: Ustalenie warunków płatności
- V221_10: Ustalenie zabezpieczeń realizacji projektu, w tym ekonomiczno-financego
- V221_11: Warunków ubezpieczenia kontraktu
- V221_12: Opracowanie jednolitych dla zleceniodawcy i zleceniobiorcy procedur
- V221_13: Opracowanie założeń strategii realizacji projektu
- V221_14: Opracowanie zasad wdrażania zmian warunków kontraktu w trakcie jego realizacji
- V221_15: Ustalenie warunków rozwiązania kontraktu
- V221_16: Opracowanie warunków odpowiedzialności za naruszenie kontraktu, zarówno przez zleceniodawcę, jak i zleceniobiorcę.
- V221_17: Określenie logistyki projektu outsourcingowego.
- V221_18: Określenie sposobów uwzględnienia zmian (np. kursu walut) w otoczeniu projektu outsourcingowego, szczególnie w projektach długoterminowych
- V221_19: Określenie sposobów zachowania tajemnicy informacji techniczno-technologicznych

V222_1: Czy pracownicy FR pozostają (nadal) członkami zespołu przygotowującego projekt outsourcingowy?

V222_2: Czy obszar, w którym pracuje (firma outsourcingowa), jest wydzielany?

V222_3: Czy pracownicy FR określają strukturę kontraktu?

V222_4: Czy pracownicy FR komunikują się ze zleceniobiorcą?

V222_5: Czy osoba (zajmująca się outsourcingiem ze strony FR) jest członkiem rodziny właściciela FR?

V222_6: Czy osoba (zajmująca się outsourcingiem ze strony FR) jest pracownikiem, a równocześnie członkiem rodziny właściciela FR?

V222_7: Czy osoba (zajmująca się outsourcingiem ze strony FR) korzysta z Internetu (wirtualizuje przygotowanie projektu)

V223_16: ...pracownik prowadzi samodzielnie

V223_15: ...prowadzi osoba będąca członkiem rodziny FR

V2231_5: ...prowadzą do określenia kosztów spełniania wydzielanego obszaru

V2231_6: ...osoby zaangażowane w proces (ze strony FR) otrzymują premie od przygotowania i wdrożenia projektu

V2231_7: ...osoby zaangażowane określają parametry kontraktu i jego zakres (obszar, funkcja, produkt, usługa, proces)

V2231_8: ...osoby zaangażowane określają termin realizacji

V2231_9: ...osoby zaangażowane (ze strony FR) określają warunki kontroli projektu przez zleceniodawcę

V2231_10: inne

V2231_11: ...osoby zaangażowane (ze strony FR) wskazują osoby odpowiedzialne za przygotowanie projektu

V2231_12: ...osoby zaangażowane (ze strony FR) wskazują osoby odpowiedzialne za realizację projektu

V2231_13: ...osoby zaangażowane (ze strony FR) określają zakres współpracy ze specjalistami, np. kontrolującymi realizację projekt

V2231_14: ...osoby zaangażowane (ze strony FR) określają sposoby rozliczenia finansowego

V224_1: Business Outsourcing Process (BPO) – wydzielenie i modyfikacja wydzielonego obszaru, funkcji, procesu, np. w wydzielonym obsz.

V224_2: inne

V224_3: Outsourcing z wykorzystaniem Internetu – Outsourcing the use of Internet (OUI) – wydzielenie obszaru, funkcji, procesu z organizacji funkcjonującej w środowisku realnym, a outsourcing realizowany jest częściowo lub całkowicie z wykorzystaniem Internetu, np. komunikacja.

V224_4: Outsourcing w wirtualnej przestrzeni – Virtual Outsourcing (VO) – dotyczy organizacji funkcjonującej całkowicie w środowisku wirtualnym

V23: P23. Czy w Państwa firmie stosujecie wirtualną przestrzeń – Internet, dla potrzeb Waszego przedsiębiorstwa?

V24_1: Poczta elektroniczna

V24_2: Strona internetowa

V24_3: Korzystanie z „chmury” elektronicznej (Cloud Computing)

V24_4: Oprogramowanie narzędziowe, w tym biurowe, księgowe

V24_5: Stworzenia portalu internetowego, w tym intranetu

V24_6: Komunikacja z aktualnymi i potencjalnymi klientami w kraju i za granicą poprzez Internet

V24_7: Komunikacja z urzędami, np. ZUS, Urząd Skarbowy, petenci i inne, poprzez Internet

V24_8: Oferowania usług i informacji poprzez Internet, także tych aktualnie realizowanych

V24_9: Współpraca z interesariuszami FR, np. banki, ubezpieczyciele, dostawcy, inne firmy rodzinne i inni

V24_10: Współpraca z innymi firmami rodzinnymi z wykorzystaniem Internetu, np. do: grupowych zakupów, tworzenia klastrów

V24_11: Korzystają z portali społecznościowych

V24_12: Budowania algorytmów sztucznej inteligencji

V25_1: Obniżka kosztów funkcjonowania

V25_2: Zwiększenie elastyczności, w tym procesowej

V25_3: Możliwość zastosowania nowych rozwiązań, w tym zastosowania nowego know-how

V25_4: Obniżenie wydatków na sprzęt i utrzymanie infrastruktury IT

V25_5: Nowe możliwości szkoleniowe, np. e-learning

V25_6: Zmniejszenie zatrudnienia

V25_7: Zapewnienie ciągłości działania

V25_8: Skuteczność zarządzania

V25_9: Uproszczenie i przyspieszenie realizacji procedur wewnątrz FR

V25_10: Rozszerzenie usług oferowanych przez FR

V25_11: Indywidualizacja relacji z klientami

V26_1: Nieufność do nowych technologii i brak zaufania do firm oferujących e-usługi ze strony nestora

V26_2: Nieufność do nowych technologii i brak zaufania do firm oferujących e-usługi ze strony sukcesora

V26_3: Brak dostępu do sieci internetowej.

V26_4: Dostęp do sieci o słabych parametrach

V26_5: Obawa przed zagrożeniami internetowymi (wirusy, programy szpiegowskie, programy reklamowe, przestępcy komputerowi) – cyberprzestępczość.

V26_6: Brak możliwości finansowania projektów internetowych, w tym wysokie koszty dostępu do szerokopasmowego Internetu

V26_7: Brak możliwości korzystania z internetowych rozwiązań kompatybilnych z rozwiązaniami stosowanymi przez inne firmy rodzinne

V26_8: Zbyt duże koszty usług internetowych

V26_9: Brak lub niski poziom wirtualizacji interesariuszy firmy rodzinnej

V26_10: Brak wiedzy i kompetencji FR na temat kosztów przygotowania i wdrożenia projektów internetowych

V27: P27. Proszę wskazać, czy koncepcja klastra jako formy organizowania działalności przedsiębiorstw jest znana zarządzającym

V28: P28. Czy zarządzający są zainteresowani obniżeniem kosztów dostępu do zasobów?

V29: P29. Czy zarządzający są zainteresowani obniżeniem kosztów dostępu do zasobów w efekcie współdziałania z inną firmą

V30: P30. Czy współdziałanie z inną firmą/firmami jest brane pod uwagę przez zarządzających?

V31: P31. Jak zarządzający postrzegają klastry?

V32: P32. Czy zarządzający wyrażają zainteresowanie spotkaniami propagującymi klastry?

V321_1: Samodzielność i autonomia funkcjonowania

V321_2: Możliwość wchodzenia w powiązania z innymi przedsiębiorstwami (współdziałanie)

V321_3: Partnerstwo

V321_4: Dostęp do nowych technologii

V321_5: Współpraca z ośrodkami naukowymi i badawczymi

V321_6: Rozwijanie umiejętności i podnoszenie kwalifikacji zatrudnionych

V321_7: Wspólna promocja

- V321_8: Wspólna realizacja projektów badawczo-rozwojowych
- V321_9: Wspólna realizacja projektów o charakterze komercyjnym
- V321_10: Wspólne doradztwo finansowe i prawne
- V321_11: Wspólna kultura współpracy oparta na zaufaniu
- V321_12: Poprawa wizerunku rynkowego
- V321_13: Wpływ na strategię rozwoju regionu
- V321_14: Oszczędności związane z transportem
- V321_15: Transfer siły roboczej
- V321_16: Korzystanie ze wspólnej infrastruktury
- V321_17: Większa presja na innowacyjność
- V321_18: Możliwość uzyskania dofinansowania od władz lokalnych
- V321_19: Możliwość uzyskania dofinansowania z innych źródeł zewnętrznych
- V33_1: Dostęp do rynku zbytu w ogóle
- V33_2: Bliskość kluczowych klientów
- V33_3: Dostępność siły roboczej
- V33_4: Zaplecze edukacyjne – szkoły, uczelnie
- V33_5: Dostępność tanich zasobów
- V33_6: Dostępność specyficznych zasobów
- V33_7: Bliskość strategicznych rywali
- V33_8: Korzystanie z transferu wiedzy
- V33_9: Korzystanie z tradycji rodzinnych
- V33_10: Korzystanie z doświadczeń historycznych
- V33_11: Korzystanie z bliskości dostawców
- V33_12: Korzystanie z bliskości innych podmiotów rynkowych
- V33_13: Korzystanie z bliskości innych organizacji wspierających biznes (np. agencje rozwoju przedsiębiorczości)
- V33_14: Korzystanie ze wsparcia organów administracji terenowej
- V34_1: Współpracy na gruncie badań
- V34_2: Wspólnych projektów
- V34_3: Inicjatyw ekonomicznych
- V34_4: Powiazań nieformalnych
- V34_5: Inkubatorów/start-upów
- V34_6: Wymiany informacji
- V34_7: Wspólnej sprzedaży

V34_8: Wspólnego marketingu

V34_9: Organizowania seminariów, wystaw

V34_10: Łącznej produkcji

V35: P35. Jak w Pani/Pana opinii prowadzenie biznesu rodzinnego wpływa na kontakty z innymi firmami?

V37: P37. Wspomniał/a Pan/i, że Wasza firma działa na rynku B. Jak ocenia Pan/i siłę konkurencji na rynku (na którym działa)

V371: P37A. Czy zna Pan/i z imienia i nazwiska właścicieli firm konkurencyjnych działających w na rynku _B_ w tej samej branży?

V38: P38. Czy Pani/Pana firma ma jakieś doświadczenie dotyczące klastrów?

V39_1: Produkcja

V39_2: Usługi

V39_3: Handel

V39_4: Badania

V39_5: Wymiana wiedzy i informacji

V39_6: Szkolenia

V39_7: Działania innowacyjne

V39_8: Promocja

V39_9: Dystrybucja

V39_10: Ceny

V39_11: Badania rynku

V39_12: Wirtualizacja działalności

V39_13: Zasoby ludzkie

V39_14: Zasoby finansowe

V39_15: Inwestycje – współfinansowanie inwestycji

V40: P40. Czy Pana/i firma już działa w klastrze?

V41: P41. We wspomnianym klastrze Pana/i firma jest:

V42: P42. Czy Pana/i firma posiada doświadczenia udziału w sieciach przedsiębiorstw?

V43_1: aliansu strategicznego

V43_2: łańcucha dostaw

V43_3: powiązań franchisingowych

V43_4: innego układu sieciowego

V44_1: stymulowanie odgórne

V44_2: brak przekonania do koncepcji

V44_3: brak/ograniczenie środków finansowych
V44_4: brak odpowiedniej kadry
V44_5: mało informacji
V44_6: niedobory w zasobach materialnych
V44_7: słabe zainteresowanie władzy regionalnej
V44_8: niesformalizowanie działań
V44_9: mała/słaba dostępność do tzw. „dobrych praktyk”
V44_10: potraktowanie klastrów jako mody
V44_11: uwarunkowania kulturowe
V44_12: brak nawyków wspólnotowego działania
V44_13: niechęć do dzielenia się
V44_14: bariery mentalne zarządzających
V44_15: bariery komunikacyjne
V45_1: technologie innowacyjne
V45_2: infrastruktura
V45_3: przedsiębiorczość firm
V45_4: usługi specjalistyczne
V45_5: dostęp do usług wspierających biznes
V45_6: dostęp do informacji
V45_7: silne przywództwo
V45_8: zewnętrzne wpływy ekonomiczne
V45_9: ograniczenie uprzedzeń – zmiany w mentalności zarządzających
V45_10: partnerstwo podmiotów
V45_11: kapitał ludzki
V45_12: obecność dużych firm
V45_13: dostęp do źródeł finansowania
V45_14: dostęp do rynków
V45_15: konkurencja
V45_16: komunikacja
V45_17: aspekty wirtualne/IT
V45_18: tradycje rodzinne/historyczne

V46: P46A. Proszę teraz o dokończenie zdania: „Firma przeze mnie zarządzana jest...”

V462: P46B. Proszę teraz o dokończenie zdania: „Firma przeze mnie zarządzana jest...”

V463: P46C. Czy uważa Pan/i, że Wasza firma jest zakorzeniona w konkretnej gałęzi

aktywności gospodarczej?

V464: P46D. Proszę teraz o dokończenie zdania: „Uważam naszą firmę za...”

V465: P46E. Proszę teraz o dokończenie zdania: „Firma przeze mnie zarządza-na jest firmą...”

V466: P46F. Proszę teraz o dokończenie zdania: „Firma przeze mnie zarządza-na jest firmą...”

V47_1: organizacja imprez publicznych

V47_2: poprawa reputacji klastrów

V47_3: ułatwienie wymiany informacji

V47_4: bezpośrednie finansowe wsparcie wybranych projektów

V47_5: ułatwienie współpracy z administracją publiczną i uczelniami

V47_6: ułatwienie współpracy z firmami

V47_7: uproszczenie procedur administracyjnych, ułatwienie kontaktów międzynarodowych z innymi klastrami i ich członkami

V47_8: zapewnienie infrastruktury

V47_9: wspieranie lokalnych inkubatorów przedsiębiorczości

V47_10: obniżenie stawek podatkowych na działalność innowacyjną

V47_11: obniżenie pozostałych stawek podatkowych, poza działalnością innowacyjną

V47_12: tarcze osłonowe (np. antycovidowa)

V48: REKRUT 1. Czy zgodziłby/zgodziłaby się Pan/i porozmawiać w formie wywiadu pogłębionego o niektórych kwestiach

X48_2: FreeText: Tak, zgadzam się (ANK: zapisz IMIĘ/NAZWISKO/TELEFON/DATA I GODZINA)

STRESZCZENIE

Monografia pt. *Koncepcja współdziałania firm rodzinnych w warunkach klastra* analizuje współpracę firm rodzinnych w ramach klastrów gospodarczych, ze szczególnym uwzględnieniem roli outsourcingu jako narzędzia optymalizacyjnego. Autorzy podejmują próbę zrozumienia mechanizmów, które przyczyniają się do wzrostu efektywności i konkurencyjności firm rodzinnych poprzez współpracę z innymi przedsiębiorstwami oraz wykorzystanie zewnętrznych dostawców usług w ramach outsourcingu.

Monografia koncentruje się na firmach rodzinnych, które odgrywają kluczową rolę zarówno w Polsce, jak i na świecie. Te przedsiębiorstwa, które często mają wieloletnie tradycje, są często nie tylko siłą napędową gospodarki, ale również źródłem stabilności społeczno-ekonomicznej. Firmy rodzinne charakteryzują się specyficzną strukturą własnościową, długoterminową wizją rozwoju oraz silnymi wartościami rodzinnymi, które mają bezpośredni wpływ na podejmowane decyzje biznesowe.

Głównym celem monografii jest zbadanie, jak współpraca w ramach klastrów oraz zastosowanie outsourcingu może wspierać rozwój firm rodzinnych, zwiększać ich innowacyjność oraz poprawiać ich konkurencyjność na rynku. Monografia zakłada, że klastry – zgrupowania firm o podobnym profilu działalności lub położonych w jednym regionie – mogą stanowić istotne wsparcie dla firm rodzinnych w kontekście ich rozwoju i wzrostu efektywności. Ponadto outsourcing, jako strategia polegająca na delegowaniu części procesów biznesowych na zewnątrz, jest analizowany pod kątem jego roli w optymalizacji działalności firm rodzinnych.

Monografia opiera się na kilku kluczowych hipotezach:

- Hipoteza 1: Uczestnictwo firm rodzinnych w klastrach gospodarczych ma pozytywny wpływ na ich rozwój, konkurencyjność oraz zdolność do innowacji poprzez wspólne wykorzystanie zasobów, infrastrukturę oraz wymianę wiedzy między firmami.
- Hipoteza 2: Firmy rodzinne, ze względu na swoje unikalne cechy – takie jak wartości rodzinne, długoterminowa wizja, silne więzi między członkami rodziny – mogą szczególnie korzystać z uczestnictwa w klastrach, uzyskując przewagę konkurencyjną oraz poprawiając swoje możliwości adaptacyjne.
- Hipoteza 3: Outsourcing jako strategia biznesowa przyczynia się do poprawy efektywności operacyjnej firm rodzinnych, umożliwiając im koncentrację na kluczowych kompetencjach oraz obniżenie kosztów działalności poprzez przekazanie części procesów na zewnątrz.
- Hipoteza 4: Zastosowanie nowoczesnych metod analizy, takich jak modelowanie sieci neuronowych, pozwala na lepsze zrozumienie mechanizmów współpra-

cy firm rodzinnych w klastrach oraz na identyfikację czynników, które w największym stopniu wpływają na sukces tej współpracy.

Monografia przedstawia wykorzystanie różnorodnych metod badawczych, w tym badania ilościowe, analizę literatury oraz modelowanie za pomocą sieci neuronowych. Autorzy przeprowadzili badania wśród firm rodzinnych w Polsce, analizując ich gotowość do współpracy w ramach klastrów oraz zdolność do wdrażania outsourcingu. Przeanalizowano także kluczowe cechy firm rodzinnych, które mogą wpływać na ich zdolność do skutecznego współdziałania z innymi podmiotami.

Badania ilościowe objęły szeroki zakres aspektów, takich jak geograficzne zróżnicowanie firm rodzinnych, ich sektor działalności, poziom innowacyjności oraz skłonność do współpracy z innymi podmiotami. Przeanalizowano również różne modele outsourcingu, które mogą być zastosowane przez firmy rodzinne – od outsourcingu procesów administracyjnych, po bardziej zaawansowane formy, takie jak outsourcing IT czy produkcji.

Jednym z najciekawszych narzędzi badawczych zastosowanych w monografii było modelowanie sieci neuronowych, które pozwoliło na przeprowadzenie symulacji zachowań firm rodzinnych w różnych scenariuszach współpracy w ramach klastrów oraz zastosowania outsourcingu. Metoda ta umożliwiła identyfikację kluczowych czynników wpływających na sukces firm rodzinnych w tych strukturach.

Wyniki badań potwierdzają, że współpraca w ramach klastrów przynosi wiele korzyści firmom rodzinnym. Dzięki uczestnictwu w klastrach firmy rodzinne zyskują dostęp do wspólnych zasobów, co przyczynia się do zwiększenia ich efektywności operacyjnej oraz zdolności do innowacji. Współpraca w klastrach pozwala także na wymianę wiedzy i doświadczeń, co może prowadzić do poprawy zarządzania oraz lepszego dostosowania do zmieniających się warunków rynkowych.

Outsourcing okazał się efektywnym narzędziem optymalizacyjnym, szczególnie w kontekście firm rodzinnych, które często działają w ograniczonych zasobach. Dzięki outsourcingowi firmy mogą skoncentrować się na swoich kluczowych kompetencjach, jednocześnie obniżając koszty działalności oraz zwiększając jakość procesów realizowanych przez zewnętrznych dostawców.

Modelowanie sieci neuronowych dostarczyło szczegółowych informacji na temat mechanizmów współpracy firm rodzinnych w klastrach oraz pozwoliło na zidentyfikowanie czynników sukcesu. W szczególności zwrócono uwagę na takie elementy, jak elastyczność organizacyjna, skłonność do dzielenia się wiedzą oraz zdolność do szybkiej adaptacji do zmieniających się warunków rynkowych.

Na podstawie przeprowadzonych badań autorzy monografii wyciągają szereg istotnych wniosków i rekomendacji. Przede wszystkim klastry są niezwykle wartościowym narzędziem wspierającym rozwój firm rodzinnych. Dzięki uczestnictwu w klastrach, firmy te mogą nie tylko poprawić swoją efektywność operacyjną, ale także zwiększyć swoją zdolność do wdrażania innowacji oraz lepiej zarządzać ryzykiem.

Outsourcing, jako strategia biznesowa, jest narzędziem, które umożliwia firmom rodzinnym koncentrację na ich kluczowych kompetencjach oraz obniżenie kosztów działalności. Outsourcing procesów wspierających pozwala firmom na większą elastyczność oraz szybsze dostosowywanie się do zmieniających się warunków rynkowych.

W oparciu o wyniki badań autorzy monografii rekomendują dalsze badania nad długoterminowymi efektami współpracy firm rodzinnych w ramach klastrów oraz nad możliwościami wdrażania nowych technologii, takich jak cyfryzacja, które mogą jeszcze bardziej zwiększyć efektywność firm rodzinnych.

Monografia dostarcza cennych informacji dla szerokiego grona odbiorców: naukowców, menedżerów, właścicieli firm rodzinnych, studentów kierunków ekonomicznych oraz decydentów gospodarczych. Dla badaczy praca stanowi wkład w rozwój wiedzy na temat firm rodzinnych, ich roli w gospodarce oraz strategii współpracy i zarządzania. Dla praktyków zarządzania, zwłaszcza menedżerów i właścicieli firm rodzinnych, monografia dostarcza narzędzi i modeli współpracy oraz optymalizacji procesów, które mogą być zastosowane w praktyce.

Monografia pokazuje, że dzięki współpracy w ramach klastrów oraz zastosowaniu outsourcingu firmy rodzinne mogą skutecznie rozwijać się i konkurować na globalnym rynku, jednocześnie zachowując swoje unikalne wartości i tożsamość.



OFICyna WYDAWNICZA

HUMANITAS

Zapraszamy do współpracy z Oficyną Wydawniczą „Humanitas”. Oferujemy autorom i podmiotom instytucjonalnym usługi profesjonalnego opracowania redakcyjnego, graficznego i technicznego książek oraz ich wydanie w wersji tradycyjnej i elektronicznej – szybko i profesjonalnie!

Usługi, które oferujemy

- ✓ recenzja
- ✓ korekta językowa
- ✓ redakcja techniczna
- ✓ skład komputerowy (DTP)
- ✓ opracowanie graficzne
- ✓ sprzedaż i promocja
- ✓ publikacja w wersji drukowanej i elektronicznej



Wydajemy

- ✓ monografie i czasopisma naukowe
- ✓ materiały konferencyjne
- ✓ raporty badawcze
- ✓ podręczniki i skrypty akademickie
- ✓ publikacje popularnonaukowe
- ✓ biografie
- ✓ poradniki i przewodniki



Co nas wyróżnia

- ✓ krótki proces wydawniczy
- ✓ indywidualne podejście do każdego projektu
- ✓ konkurencyjne ceny
- ✓ szerokie kontakty w środowisku naukowym
- ✓ wieloletnie doświadczenie



tel.: 32 363-12-19



dystrybucja@humanitas.edu.pl



<https://www.humanitas.edu.pl/wydawnictwo>



