

## SZEROKOŚĆ RELACJI Z KLIENTAMI – PERSPEKTYWA PRZEDSIĘBIORSTW RODZINNYCH

Joanna Lerche<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup> Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Instytut Zarządzania, Polska

**Streszczenie:** Kapitał relacyjny jest zagadnieniem, które cieszy się w ostatnich latach coraz większym zainteresowaniem badaczy. Niewątpliwie stanowi on istotne źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw, w tym przedsiębiorstw rodzinnych, które ze względu na charakterystyczne cechy utrzymywane są w unikatowy sposób. Zespół cech charakterystycznych dla przedsiębiorczości rodzinnej sprawia, iż relacje tej grupy firm z interesariuszami są warte zauważenia. Należy zwrócić uwagę na szerokość relacji pomiędzy klientem a firmą, która jest odzwierciedleniem ilości powiązań z partnerami wymiany. Celem niniejszego artykułu jest identyfikacja i ocena szerokości relacji z klientami w przedsiębiorstwach rodzinnych. Wnioskowanie opiera się na wynikach badań własnych przeprowadzonych wśród przedsiębiorstw rodzinnych zlokalizowanych na terenie województwa śląskiego. Badanie ilościowe z wykorzystaniem autorskiego kwestionariusza ankiety przeprowadzono w 2023 roku. Analiza wyników badania pokazała, że w firmach rodzinnych elastyczny sposób obsługi klientów, a także sprawny proces reklamacji i zwrotów oraz współpracy pomiędzy komórkami firmy w celu zadowolenia i utrzymania relacji determinuje szerokość relacji z klientami.

**Słowa kluczowe:** firmy rodzinne, kapitał relacyjny, szerokość relacji z klientami


**Kod klasyfikacji JEL:** M2, L20

### Wprowadzenie

Przedsiębiorstwa rodzinne stanowią niezwykle istotny element gospodarki determinujący stabilność jej rozwoju. Są one obiektem coraz większego zainteresowania ze strony nauki, polityki oraz organizacji pozarządowych (Marjański, 2018).

---

<sup>1</sup> Joanna Lerche, mgr, ul. Rakowicka 27, 31-510 Kraków, Polska, [lerchej@uek.krakow.pl](mailto:lerchej@uek.krakow.pl),

 <https://orcid.org/0000-0001-6966-4030>

\* Autor korespondencyjny: Joanna Lerche, [lerchej@uek.krakow.pl](mailto:lerchej@uek.krakow.pl)

Firmy te posiadają najstarszy w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw sposób prowadzenia działalności biznesowej. Istnieje również coraz większa liczba dużych podmiotów gospodarczych kontrolowanych przez członków rodziny, o coraz większym znaczeniu zarówno gospodarczym, jak i społecznym (Lerche, 2020).

Firmy rodzinne z uwagi na swoją specyficzną kulturę organizacyjną oraz charakterystyczne dla tej grupy cechy często mierzą się z trudnościami, które są im stawiane w warunkach rynkowych. Kapitał relacyjny, w rozumieniu zasobowym, stanowi istotne źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, jest zagadnieniem, które cieszy się w ostatnich latach coraz większym zainteresowaniem badaczy. Termin ten występuje w wielu naukach, takich jak socjologia, ekonomia, nauki o zarządzaniu i jakości czy psychologia (Hitt et al., 2006).

Relacje w przedsiębiorstwach mają często specyficzny charakter i są nawiązywane oraz utrzymywane w unikatowy sposób, a co za tym idzie – nie są łatwe do naśladowania przez konkurentów (Eschner, 2017).

Celem niniejszego artykułu jest identyfikacja i ocena szerokości relacji z klientami w przedsiębiorstwach rodzinnych. Wnioskowanie opiera się na wynikach badań własnych na grupie firm rodzinnych z województwa śląskiego.

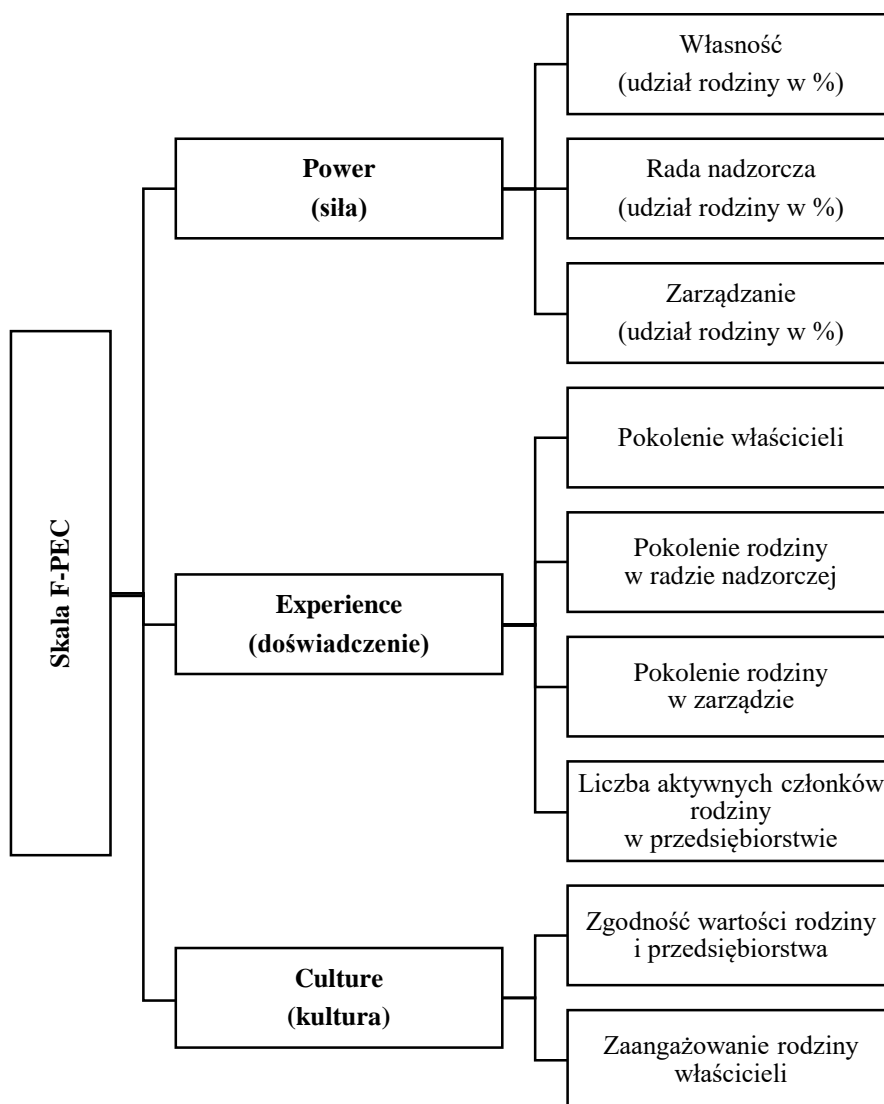
## Specyfika przedsiębiorstw rodzinnych

W literaturze można spotkać się z różnymi określeniami pojęcia „firma rodzinna”. W polskiej oraz zagranicznej bibliografii brak jest jednak jednoznacznej definicji firm rodzinnych. Definicja zaproponowana przez Dźwigoł-Barosz (2017) wskazuje, że firma rodzinna to typ podmiotu gospodarczego z sektora MŚP o dowolnej formie prawnej, gdzie co najmniej dwóch członków rodziny wspólnie pracuje w tym przedsiębiorstwie, a co najmniej jeden z nich istotnie wpływa na zarządzanie, jednocześnie posiadając znaczące lub większościowe udziały. Wskazuje się tym samym na strukturę własnościową przedsiębiorstwa rodzinnego, gdzie rodzina jest głównym lub wyłącznym udziałowcem firmy, posiadając co najmniej 51% kapitału przedsiębiorstwa kontrolowanego przez osoby ze sobą spokrewnione. Gabriel oraz Bitsch (2019) z kolei definiują firmy rodzinne jako organizacje biznesowe, w których osoba zarządzająca jest właścicielem lub członkiem rodziny właścicielskiej, podejmuje decyzje w imieniu przedsiębiorstwa w kwestiach krótko- i długoterminowych.

Ciekawe podejście do kwestii definicyjnej zostało zaproponowane przez Astrachana et al. (2002). Badacze opracowali koncepcję nazywaną F-PEC, która opiera się na trzech filarach wpływu na przedsiębiorstwo rodzinne:

- Power (siła) – oznacza możliwość wpływu rodziny poprzez własność i zarządzanie na sprawy firmy;
- Experience (doświadczenie) – wiedza wnoszona do firmy przez kolejne pokolenia;
- Culture (kultura) – rozumiana jako wartości rodzinne wpływające na kulturę i system wartości przedsiębiorstwa.

Badacze podkreślają, że wpływ rodziny na biznes będzie tym większy, im dłuższa będzie jego historia oraz wiedza przekazywana z pokolenia na pokolenie, co bezpośrednio wpłynie na zarządzanie firmą. Schemat koncepcji został zaprezentowany na Rysunku 1.



**Rysunek 1. Schemat skali F-PEC (wpływu rodziny)**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Astrachan et al., 2002)

Obraz przedsiębiorstw rodzinnych tworzy się przy wykorzystaniu charakterystycznych cech przypisanych tego typu organizacjom. Badania międzynarodowe nad firmami rodzinnymi pozwoliły na wprowadzenie odpowiedniego terminu „family-ness” (rodzinnność), który precyzuje wyjątkowość tej grupy, jednocześnie określając

specyficzne wyróżniające czynniki (Lerche & Lemańska-Majdzik, 2020; Jannatli, 2024). Odmienność przedsiębiorstw rodzinnych wynika z cech, które przypisane są wyłącznie tego typu organizacjom (Hernández-Linares et al., 2017). Malara (2006) zaproponował kilka cech odróżniających przedsiębiorstwa rodzinne od innych firm. Wśród nich znajdują się: współzależność biznesu i rodziny, korzystanie z finansowych, intelektualnych i osobowych zasobów rodziny, sukcesję, familijną kulturę organizacyjną.

Próby przyjęcia definicji przedsiębiorstwa rodzinnego podjęto również w Polsce w 2021 roku. Powołany przez Business Center Club Zespół ds. definicji firmy rodzinnej wypracował definicję, według której firma rodzinna to przedsiębiorstwo prowadzone przez spółkę prawa handlowego lub przez osobę fizyczną prowadzącą działalność gospodarczą lub przez przedsiębiorców – działających w formie spółki cywilnej, na którego działalność członkowie rodziny poprzez organ właścicielski wywierają decydujący wpływ oraz które identyfikuje się jako „firma rodzinna” (Domańska et al., 2024).

Literatura tematu wskazuje, że przedsiębiorstwa rodzinne swój sukces zawdzięczają przyjętemu systemowi wartości, który jest swoistym systemem reguł oraz zasad funkcjonowania tego typu organizacji. Składać się mogą na niego następujące zasady (Jeżak et al., 2000):

- chęć przekazania firmy kolejnym pokoleniom oraz utrzymanie jej rodzinnego charakteru,
- lojalność i przywiązanie pracowników firmy,
- upór i wiara w dążeniu do wytyczonego celu,
- kultywowanie tradycji rodzinnych,
- wierność obranej branży i gałęzi produkcji.

Normy i wartości postępowania w obszarach działalności firmy są jedną z głównych cech charakterystycznych dla rodzinnego biznesu. Budowanie kultury organizacyjnej, systemu wartości oraz celów często jest wynikiem ich wielopokoleniowego kształtowania. Firmy rodzinne mają skłonność do podejmowania długo-okresowych inwestycji i pomnażania majątku. Nie koncentrują się głównie na osiągnięciu zysków, ale na pomnażaniu majątku dla przyszłych pokoleń i trwaniu przedsiębiorstwa (Dźwigoł-Barosz, 2017).

Literatura wskazuje, że w grupach kapitałowych założonych przez przedsiębiorcze rodziny odmiennie podchodzi się do procesów budowania bogactwa organizacyjnego, skupiając się przede wszystkim na zagwarantowaniu kolejnym pokoleniom rodziny stabilnej przyszłości (Ingram, 2023).

## **Szerokość relacji z klientami – aspekt teoretyczny**

Istotnym źródłem przewagi konkurencyjnej każdej firmy, w tym także firmy rodzinnej, są jej zasoby, do których zaliczyć można relacje – zarówno zewnętrzne, które budowane są z osobami, grupami osób, organizacjami z otoczenia firmy, jak i te występujące w wewnętrznym środowisku firmy (Eschner, 2017).

Uwzględniając specyfikę wewnętrznych relacji, wskazuje się, że w tworzonemu w firmach rodzinnych kapitale społecznym nakładają się i współlistnieją dwa obszary: prywatny – rodzinny i biznesowy – nastawiony na profesjonalizm i organizację (Hoffman et al., 2006). Pierwszy z rozważanych obszarów jest często związany z pojęciem rodzinnego kapitału społecznego rozumianego jako typ kapitału społecznego, który rozwija się pomiędzy członkami rodziny. Relacje rodzinne, na bazie których rozwija się wspomniany rodzinny kapitał społeczny, są z reguły silnymi oraz spójnymi powiązaniem, w których bardzo duże znaczenie mają wartości, normy, zobowiązania i personalne więzi będące źródłem zaufania. Wiodącą rolę odgrywają w nich więzy krwi tworzące zazwyczaj głęboki związek emocjonalny, zwykle nieosiągalny w innych typach relacji społecznych (Eschner, 2017).

W przedsiębiorstwach innowacyjnych duże znaczenie odgrywają wiedza oraz kompetencje zasobów ludzkich zwykle pracujących w sieci. Warto zatem przywołać pojęcie kapitału intelektualnego, obejmującego wiedzę i własności intelektualne, które mogą być wykorzystywane do tworzenia wartości przedsiębiorstwa. Racjonalne i przemyślane zarządzanie kapitałem intelektualnym może być sposobem na poprawę jakości relacji nawiązywanych z klientami, a także poprawę wizerunku przedsiębiorstwa (Podleśna & Konarska, 2023).

Warto zwrócić uwagę na postawy pracowników działu sprzedaży w procesie budowania relacji. Sprzedawcy, którzy w praktyce realizują marketingową filozofię działania, koncentrują się na zaspokojeniu potrzeb klientów, co wyróżnia ich na tle pracowników zorientowanych na sprzedaż, działających pod presją, w celu wykreowania popytu na usługi firmy, zwracając dopiero w dalszej kolejności uwagę na faktyczne potrzeby konsumenta. Z perspektywy oczekiwań konsumentów można wymienić kilka cech świadczących o profesjonalizmie sprzedawcy, takich jak: wiedza o produkcie, stopień umiejętności, zaprezentowania tej wiedzy, uzyskane wykształcenie, kursy czy szkolenia oraz gotowość do obsługi klienta. Bezpośredni kontakt pracownik–nabywca jest jednym z głównych czynników wpływających na satysfakcję klienta z relacji (Mitręga, 2020).

Współcześnie coraz bardziej na znaczeniu zyskują sieci relacji z dostawcami i klientami. Ważnymi kategoriami, które mają zapewnić długotrwałą pozycję rynkową przedsiębiorstwa, stają się zasoby zarówno materialne, jak i niematerialne oraz kompetencje, których połączenie pozwala wyróżnić się firmie na rynku (Pukas, 2019).

Rozpatrując aspekt teoretyczny relacji pomiędzy klientem a firmą, warto zwrócić uwagę na ich szerokość, która odzwierciedla ilość powiązań z partnerami wymiany. Im większa ilość powiązań z kontrahentami, tym większa jest szerokość relacji, a co za tym idzie prawdopodobieństwo, że będą one kontynuowane w przypadku negatywnych okoliczności, np. zmian personalnych (Palmatier & Steinhoff, 2019).

Przyczyn rozwoju współpracy sieciowej przedsiębiorstw należy upatrywać przede wszystkim w korzyściach, jakie daje wzajemne współdziałanie, pozwalające oddziaływać na zwiększenie potencjału gospodarczego współpracujących ze sobą podmiotów gospodarczych (Wasiluk & Tomaszuk, 2020).

W dyskusji o szerokości relacji istotne jest również pojęcie liczby i gęstości sieci, czyli wzajemnych powiązań pomiędzy uczestnikami, mających bezpośredni wpływ na współpracę, komunikację, transfer wiedzy oraz rozwój produktu. W kreowaniu

wartości relacji przedsiębiorstwa z klientami duże znaczenie odgrywają więc kanały dystrybucji, rozumiane jako zbiory wzajemnie powiązanych instytucji, które produkt musi pokonać, aby dotrzeć do klienta. Kanały dystrybucji pełnią więc funkcję dostarczenia pożądanego przez klienta produktu na rynek, ale również poprzez swoje działania promocyjne wpływają na proces udzielania referencji i rekomendacji, kreując w ten sposób postawy i zachowania nabywcze (Caputa, 2016).

Można więc powiedzieć, że relacje sieciowe bazują na współpracy pomiędzy przedsiębiorstwem a pozostałymi podmiotami rynkowymi, tworząc sieć biznesową. W podejściu sieciowym zwraca się uwagę na znaczenie kontaktów firmy z otoczeniem, która to tworzy wielopodmiotowe i skomplikowane układy relacyjne, rozbudowując sieć powiązań opartych na kilku cechach (Ratajczak-Mrozek, 2009):

- ciągła interakcja, czyli długa perspektywa działania oraz powiązania nieformalne i formalne;
- współzależność, czyli powiązania w zakresie zasobów, podmiotów oraz działań;
- nieskończoność, czyli brak wyraźnych granic i struktury.

Podstawą kreowania i utrzymania długofalowych relacji jest właściwy system komunikacji z klientami. Odpowiednie narzędzie komunikacji z klientem określa adresata, jaką treść chcemy przekazać, jakie zastosować formy i środki przekazu oraz czas i koszt komunikacji. Narzędzia wykorzystywane do komunikacji z klientem są nakierowane zarówno na jego pozyskanie, jak i podtrzymanie z nim kontaktów. Możemy je rozpatrywać w trzech kategoriach (Dembińska-Cyran et al., 2004):

- kanały komunikatów marketingowych (np. telewizja, radio, prasa, Internet);
- formy przekazu komunikatów (reklama, PR, wizerunek, etykieta);
- środki przekazu (obraz, dźwięk).

Budowanie relacji z klientami ma na celu osiągnięcie maksymalizacji satysfakcji klienta. W tym procesie zdarzają się również błędy. Istotne zatem jest, aby przewidywać takie sytuacje oraz odpowiednio na nie reagować poprzez sprawny i elastyczny system skarg, reklamacji i zwrotów. Wyrażenie niezadowolenia przez klienta jest oznaką potrzeby uzewnętrznienia jej. Każdy przejaw niezadowolenia klienta zaburza relację pomiędzy stronami oraz stwarza ryzyko utraty klienta. Niemniej jednak przejawy takie są nieocenionym źródłem informacji dla firmy odnośnie oczekiwań klienta (Dembińska-Cyran et al., 2004).

Relacje budowane przez firmę są uznawane za fundamentalny czynnik sukcesu przedsiębiorstw w długim okresie. Dotyczy to zarówno firm rodzinnych, jak i nierodzinnych. Poszczególne relacje różnią się między sobą, a każda stanowi skomplikowaną i unikatową wiązkę powiązań. Co więcej, relacje ewoluują w czasie, a ich siła oraz natura zmieniają się w procesie wzajemnego oddziaływania stron zaangażowanych w relację (Glińska-Neweś et al., 2017).

## Metodyka badań

Celem niniejszego artykułu jest identyfikacja i ocena szerokości relacji z klientami w przedsiębiorstwach rodzinnych. Podjęte badania ilościowe oraz dokonany przegląd literatury tematu są podstawą do weryfikacji przyjętego celu badawczego.

Narzędziem badawczym wykorzystanym w trakcie badania był autorski kwestionariusz ankiety, który składał się z dwóch części oraz metryczki charakteryzującej badane przedsiębiorstwa, w tym wiek firmy, zasięg działalności, poziom pokolenia zarządzającego firmą, dominujący profil działalności, wielkość firmy. Metryczka pozwoliła również na określenie, czy badane przedsiębiorstwo należy do grupy firm rodzinnych zgodnie z przyjętą definicją. Pytania w kwestionariuszu ankiety miały charakter zamknięty, a odpowiedzi zostały scharakteryzowane z wykorzystaniem pięciostopniowej skali Likerta, gdzie 1 oznaczało „zdecydowanie się nie zgadzam”, a 5 – „zdecydowanie się zgadzam”. Kwestionariusze ankiety wypełniane były przez właścicieli lub kierowników/menedżerów przedsiębiorstw rodzinnych, a dobór próby badawczej był doborem celowym.

W badaniu uczestniczyły przedsiębiorstwa funkcjonujące na terenie województwa śląskiego, których właściciele lub osoby zarządzające deklarowały przynależność do grupy firm rodzinnych. Badanie zostało przeprowadzone na przełomie lutego i marca 2023 roku. W procesie badawczym uczestniczyło łącznie 206 firm rodzinnych, które zatrudniały nie mniej niż 10 pracowników. Analiza wyników badań ilościowych mogła być zrealizowana przy użyciu pakietu IBM SPSS Statistics 26.

### **Szerokość relacji z klientami przedsiębiorstw rodzinnych – wyniki badań własnych**

Przeprowadzone badania ilościowe na grupie przedsiębiorstw rodzinnych wskazały następujące rezultaty pozwalające scharakteryzować badaną próbę badawczą:

- 1) W badaniu uczestniczyło 136 przedsiębiorstw zaliczanych według wielkości do sektora małych przedsiębiorstw zatrudniających od 10 do 49 pracowników, co stanowiło 66% badanych; 27% badanych firm, czyli 56 przedsiębiorstw, zatrudniało od 50 do 249 pracowników, czyli były to firmy średnie; natomiast 14 przedsiębiorstw zatrudniało powyżej 249 pracowników (7%), czyli były to przedsiębiorstwa duże.
- 2) Większość badanych podmiotów rodzinnych, bo aż 61,7% firm, obecna jest na rynku powyżej 25 lat.
- 3) Badane przedsiębiorstwa rodzinne najczęściej zarządzane były przez drugie pokolenie, taką deklarację wskazało 121 respondentów, co stanowi 58,7% wskazań; pierwsze pokolenie zarządzało 98 badanymi podmiotami, co stanowi 47,6% ogółu badanych przedsiębiorstw rodzinnych; pozostałe firmy zarządzane były przez trzecie oraz kolejne pokolenie.
- 4) Dominującym profilem działalności badanych przedsiębiorstw był profil produkcyjno-handlowy, który wskazało aż 86,9% respondentów; pozostałe przedsiębiorstwa miały charakter usługowy.

Dla potrzeb przyjętej analizy dotyczącej szerokości relacji przedsiębiorstw rodzinnych z klientami określono poszczególne zmienne zależne wchodzące w skład szerokości relacji:

- A. Firma posiada kilka punktów sprzedaży.
- B. W firmie wykorzystuje się nowoczesne kanały dystrybucji produktów.
- C. W firmie utrzymuje się interaktywną dwukierunkową komunikację z klientami.

- D. Obsługa klienta odbywa się w elastyczny sposób.
- E. Sprzedawcy posiadają swoje portfele klientów.
- F. Proces reklamacji i zwrotów jest elastyczny.
- G. Występuje współpraca pomiędzy komórkami firmy w celu zadowolenia i utrzymania relacji z klientami.

Następnie na podstawie uzyskanych wyników badań firm rodzinnych prowadzących swoją działalność na terenie województwa śląskiego dokonano analizy podstawowych statystyk opisowych dla poszczególnych zmiennych zależnych, które zaprezentowano w Tabeli 1.

**Tabela 1. Statystyki opisowe dla zmiennej *Szerokość relacji przedsiębiorstw rodzinnych z klientami***

Zmienna zależna	Średnia	Mediana	Odch. stand.	Skośność	Kurtoza	Min.	Max.
<b>A</b>	3,60	4,00	1,24	-0,69	-0,55	1,00	5,00
<b>B</b>	4,15	4,00	0,90	-0,94	0,57	1,00	5,00
<b>C</b>	4,16	4,00	0,70	-0,31	-0,58	2,00	5,00
<b>D</b>	4,39	4,00	0,66	-0,73	-0,06	2,00	5,00
<b>E</b>	3,92	4,00	0,90	-0,48	-0,38	1,00	5,00
<b>F</b>	4,32	4,00	0,73	-0,80	0,06	2,00	5,00
<b>G</b>	4,17	4,00	0,62	-0,38	0,56	2,00	5,00

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania

Badanie firm rodzinnych pokazało, że wśród zmiennych zależnych określających szerokość relacji z klientami w przedsiębiorstwach rodzinnych elastyczny sposób obsługi klienta uważany jest za najwyższy priorytet badanego przedsiębiorstwa. Średni poziom dla zmiennej 4 wynosi 4,39 w 5-stopniowej skali i odchyła się od wartości przeciętnej o  $\pm 0,66$  punktu. Minimalna wartość dla zmiennej wynosi 2,00, a maksymalna 5,00. Statystyki pozycyjne wskazują, że 50% badanych oceniło wskazaną zmienną na poziomie do 4,00 w 5-stopniowej skali.

Kolejno dla zmiennej zależnej F (*Proces reklamacji i zwrotów jest elastyczny*) średni poziom wynosi 4,32 w 5-stopniowej skali i odchyła się od wartości przeciętnej o  $\pm 0,73$  punktu. Minimalna wartość dla zmiennej wynosi 2,00, a maksymalna 5,00. Statystyki pozycyjne wskazują, że 50% badanych oceniło wskazaną zmienną na poziomie do 4,00 w 5-stopniowej skali.

Trzecią zmienną o wysokim priorytecie badanych przedsiębiorstw jest współpraca pomiędzy komórkami firmy w celu zadowolenia i utrzymania relacji z klientami. Średni poziom wynosi 4,17 w 5-stopniowej skali i odchyła się od wartości przeciętnej o  $\pm 0,62$  punktu. Minimalna wartość dla zmiennej wynosi 2,00, a maksymalna 5,00. Statystyki pozycyjne wskazują, że 50% badanych oceniło wskazaną zmienną na poziomie do 4,00 w 5-stopniowej skali.



Z kolei najniżej oceniono, że firma posiada kilka punktów sprzedaży na poziomie 3,60 w 5-stopniowej skali i odchyła się od wartości przeciętnej o  $\pm 1,24$  punktu. Minimalna wartość dla zmiennej wynosi jednak 1,00, a maksymalna 5,00. Statystyki pozycyjne wskazują, że 50% badanych oceniło tę zmienną na poziomie do 4,00 w 5-stopniowej skali. Ujemna wartość skośności dla badanych zmiennych wskazuje, że występuje we wszystkich przypadkach asymetria lewoskrętna.

## Podsumowanie

Współcześnie organizacje, w tym przedsiębiorstwa rodzinne, działające w turbulentnych warunkach rynkowych stają przed wyjątkowymi wyzwaniem dotyczącymi zarządzania. Ogromna nieprzewidywalność i zmienność otoczenia oraz warunków wewnętrznych skłaniają przedsiębiorstwa do ciągłych działań mających na celu wzrost konkurencyjności. W warunkach rynkowych każda firma musi nauczyć się kształtować swój potencjał konkurencyjności. Jest on swoistym źródłem przewagi konkurencyjnej. To od niego zależy głównie strategia konkurowania firmy, a także jej pozycja konkurencyjna (Adamik & Nowicki, 2012). Przedsiębiorstwa, które koncentrują się na bliskich relacjach z klientami, nastawiają się przede wszystkim na indywidualne zaspokajanie ich potrzeb. Dokonują segmentacji rynków i indywidualnie podchodzą do nabywców. Ich celem jest spełnienie wymagań każdego klienta oraz zapewnienie mu jak największych korzyści (Kenzelmann, 2008).

Przeprowadzone badanie ilościowe pozwoliło na wyciągnięcie wniosków dotyczących szerokości relacji z klientami w przedsiębiorstwach rodzinnych. Wśród zmiennych określających szerokość relacji podkreślono znaczenie elastyczności w sposobie obsługi klientów, a także elastycznego procesu reklamacji i zwrotów oraz współpracy pomiędzy komórkami firmy w celu zadowolenia i utrzymania relacji z klientami. Najniżej w kontekście szerokości relacji oceniono posiadanie przez firmę kilku punktów sprzedaży. Miara asymetrii rozkładu wartości cechy dla wszystkich zmiennych jest ujemna, co wskazuje na asymetrię lewostronną.

W świetle powyższych rozważań za priorytet uznano zmienność otoczenia, która wymusza elastyczność zarządzania, oraz relacje, których nawiązywanie umożliwia firmom rodzinnym realizację celów oraz kreowanie długofalowego sukcesu przedsiębiorstwa. Niewątpliwie jednym z obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa jest przedsiębiorstwo w relacjach z otoczeniem. Dotyczy to również przedsiębiorstw rodzinnych. Nieustanna dynamika zmian, złożoność otoczenia oraz nowe postawy klientów oznaczają dla przedsiębiorstw rodzinnych konieczność otwarcia się na relacje, uwzględniając również ich szerokość w kreowaniu sukcesu przedsiębiorstwa.

Analiza wyników badań na grupie firm rodzinnych pozwoliła sformułować rekomendacje dla tej charakterystycznej grupy. Przede wszystkim przedsiębiorcy prowadzący firmy rodzinne powinni koncentrować się na elastycznym sposobie obsługi klientów oraz procesie reklamacji i zwrotów. Zmienność, jaka towarzyszy praktyce gospodarczej, również w obsłudze klienta, zmusza do szybkiej i sprawnej reakcji, która ma na celu przede wszystkim zaspokojenie indywidualnych potrzeb odbiorców, a sprawna współpraca pomiędzy komórkami firmy powinna wspierać poczucie zadowolenia i utrzymanie długofalowych relacji z klientami.

## Literatura

- Adamik, A., & Nowicki, M. (2012). *Budowa konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw*. Difin.
- Astrachan, H., Klein, S. B., & Smyrnios, K. X. (2002). The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business. Definition problem. *Family Business Review*, 15(1), 45-48. DOI: 10.1111/j.1741-6248.2002.00045
- Caputa, W. (2016). Customer relations in channels of distribution values a company value. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 99, 55-65.
- Dembińska-Cyran, I., Hołub-Iwan, J., & Perenc, J. (2004). *Zarządzanie relacjami z klientem*. Difin.
- Domańska, A., Gryglicka, A., Zajkowski, R., & Żukowska, B. (2024). *Zrównoważony rozwój przedsiębiorstw rodzinnych*. Wydawnictwo Edu-Libri.
- Dźwigoł-Barosz, M. (2017). Pojęcie i istota przedsiębiorstwa rodzinnego – uwagi do problemu. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu*, 76(5), 13-23.
- Eschner, I. (2017). Relacje w firmach rodzinnych. W: J. Lajstet, A. Karwacki, I. Eschner, M. Karwacka, B. Królicka, *Firmy rodzinne. Ludzie – relacje – wartości* (s. 131-182). Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika.
- Gabriel, A., & Bitsch, V. (2019). Impacts of succession in family business: A systemic approach for understanding dynamic effects in horticultural retail companies in Germany. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 26(3), 304-324. DOI: 10.1108/JSBED-01-2018-0030
- Glińska-Noweś, A., Sudolska, A., & Escher, I. (2017). Znaczenie osobistych więzi partnerów relacji biznesowej na etapie jej kończenia. *Organizacja i Kierowanie*, 2(176), 140-149.
- Hernández-Linares, R., Sarkar, S., & López-Fernández, M. C. (2017). How has the family firm literature addressed its heterogeneity through classification systems? An integrated analysis. *European Journal of Family Business*, 7(1-2), 1-13. DOI: 10.1016/j.ejfb.2017.06.003
- Hitt, M., Bierman, L., Uhlenbruck, K., & Shimizu, K. (2006). The importance of resources in the internationalization of professional service firms: The good, the bad, and the ugly. *The Academy of Management Journal*, 49(6), 1137-1157. DOI: 10.5465/AMJ.2006.23478217
- Hoffman, J., Hoelscher, M., & Sorenson, R. L. (2006). Achieving sustained competitive advantage: A family capital theory. *Family Business Review*, 19(2), 135-145. DOI: 10.1111/j.1741-6248.2006.00065
- Ingram, T. (2023). *Odporność organizacyjna przedsiębiorstw rodzinnych*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
- Jannatli, K. (2024). Effectuation logic within family entrepreneurship: Investigating internationalization route of family-based start-up. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie*, 53, 21-38. DOI: 10.17512/znpcz.2024.1.02
- Jeżak, J., Winnicka-Popczyk, A., & Popczyk, W. (2000). *Przedsiębiorstwo rodzinne – funkcjonowanie i rozwój*. Difin.
- Kenzelmann, P. (2008). *Kształtowanie dobrych relacji z klientami. Jak przekonać i zatrzymać klientów firmy*. Wydawnictwo Edu.
- Lerche, J. (2020). *Budowanie relacji z klientami w przedsiębiorstwach rodzinnych*. W: A. Lemańska-Majdzik, M. Okręglicka, A. Korombel, *Dylematy i wyzwania doskonalenia zarządzania organizacjami w dobie Przemysłu 4.0* (s. 90-101). Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej.
- Lerche, J., & Lemańska-Majdzik, A. (2020). *Familiness in intra-organizational relations and the personnel policy in family businesses*. W: Soliman Khalid S., Norristown (Ed.), *Sustainable economic development and advancing education excellence in the era of global pandemic* (s. 4480-4490), International Business Information Management Association (IBIMA).
- Malara, Z. (2006). *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności*, Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Marjański, A. (2018). Orientacja strategiczna w procesie rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego. *Przeгляд Organizacji*, 11, 36-42.
- Mitrega, M. (2020). *Marketing relacji. Teoria i praktyka*. CeDeWu.
- Palmatier, R. W., & Steinhoff, L. (2019). *Relationship marketing in the digital age*. Roudledge Taylor & Francis Group.

- Podleśna, K., & Konarska, S. (2023). Rola kapitału intelektualnego w innowacyjnym zarządzaniu przedsiębiorstwem. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 24(2), 65-77.
- Pukas, A. (2019). *Zarządzanie relacjami z klientem w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa – ujęcie dynamiczne*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Ratajczak-Mrozek, M. (2009). Główne cechy relacji sieciowych przedsiębiorstw (podejście sieciowe network approach). *Organizacja i Kierowanie*, 4(138), 75-83.
- Wasiluk, A., & Tomaszuk, A. (2020). *Organizacja w sieci relacji*. Politechnika Białostocka.

**Wkład autorów:** Joanna Lerche – 100%.

**Konflikt interesów:** Brak konfliktu interesów.

**Źródła finansowania:** Brak finansowania.

## THE BREADTH OF CUSTOMER RELATIONSHIPS – THE PERSPECTIVE OF FAMILY ENTERPRISES

**Abstract:** Relational capital is an issue that has been gaining increasing interest among researchers in recent years. It is undoubtedly a significant source of competitive advantage for enterprises, including family enterprises, which, due to their characteristic features, are maintained in a unique way. The set of features characteristic of family entrepreneurship makes the relations of this group of companies with stakeholders worth noting. Attention should be paid to the breadth of the relationship between the customer and the company, which is a reflection of the number of connections with exchange partners. The aim of this article is to identify and assess the breadth of customer relations in family enterprises. The conclusions are based on the results of the author's own research conducted among family enterprises located in the Silesian Voivodeship. A quantitative study using an original survey questionnaire was conducted in 2023. The analysis of the research results showed that in family businesses, a flexible method of customer service, as well as an efficient complaint and return process in addition to cooperation between company units in order to satisfy and maintain relationships determine the breadth of relationships with customers.

**Keywords:** family businesses, relations capital, breadth of customer relationships

Articles published in the journal are made available under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International Public License. Certain rights reserved for the Czestochowa University of Technology.

