

## Strategia w rozwoju firm rodzinnych

### Wprowadzenie

Firmy rodzinne stanowią swoisty fenomen w skali całego świata, gdyż reprezentują różne kraje, różną wielkość przedsiębiorstw, różne branże, różną formę prawną, różne metody prowadzenia biznesu i zarządzania, a mimo to stosunkowo rzadko uwzględnia się ich pochodzenie przy analizie i ocenie wpływu prowadzonej działalności gospodarczej na ekonomiczny i społeczny rozwój poszczególnych krajów czy całego świata. Podobnie sytuacja wygląda w Polsce, gdzie przedsiębiorczość rodzinna nie jest jeszcze w pełni rozpoznawana i doceniana, ale jej rola zaczyna być zauważana, m.in. przez pryzmat wyników finansowych osiągniętych przez podmioty rodzinne, ich zaangażowanie biznesowe i długowieczność.

Z przeprowadzonych na świecie i w Polsce badań wynika, że większość firm rodzinnych nie posiada formalnie opracowanych planów strategicznych, ale dość dobrze radzi sobie na współczesnych rynkach, dając tym samym nadzieje na przeobrażenie się w – będące podporą gospodarki – silne i prężnie rozwijające się przedsiębiorstwa. Niestety, w świetle nieustannie zmieniających się uwarunkowań gospodarczych przetrwanie na konkurencyjnych rynkach wymaga już nie tylko entuzjazmu, zapału, elastyczności czy szybkości reakcji, lecz także włączenia w zarządzanie biznesem rodzinnym tzw. myślenia strategicznego, skutkującego mniej lub bardziej rozpisany strategicznym planem działania. Dlatego też właściciele przedsiębiorstw rodzinnych, zwłaszcza tych nastawionych na dalszy rozwój i wzrost wartości firmy, powinni koncentrować się na budowaniu własnej strategii rozwoju, gdyż w dłuższej perspektywie czasowej może ona zadecydować o sukcesie bądź porażce ich przedsiębiorstwa, podobnie jak to ma miejsce w firmach nierodzinnych.

Przy opracowywaniu strategii przedsiębiorstwa rodzinnego należy także pamiętać o specyfice biznesu rodzinnego i przede wszystkim brać pod uwagę relacje kształtujące się pomiędzy firmą a rodziną, gdyż wpływają one zarówno na interes firmy, jak i na dobro rodziny. Nie można również zapominać o adekwatnym do potrzeb

i umiejętności wykorzystywaniu metod oraz narzędzi stosowanych w klasycznym zarządzaniu strategicznym.

## 1. Charakterystyka zbiorowości firm rodzinnych

Firmy rodzinne istnieją na świecie od zawsze, do tego często odgrywają kluczową rolę w rozwoju wielu sektorów przemysłowych i nieprzemysłowych, stając się niekiedy kołem zamachowym całych gospodarek. Wspomniany wpływ na rozwój, wzmacniany stabilnością i ciągłością funkcjonowania większości tych firm ma istotne znaczenie rozwojowe zarówno w wymiarze poszczególnych krajów, jak i gospodarki globalnej, co wynika np. z wysokiego udziału firm rodzinnych w tworzeniu PKB, z zapewnienia miejsc pracy czy wspierania społeczności lokalnych<sup>1</sup>. Nie należy zatem marginalizować znaczenia firm rodzinnych zwłaszcza, że występują one we wszystkich rozwiniętych gospodarkach świata, począwszy od gospodarek Japonii, Stanów Zjednoczonych i krajów Europy Zachodniej, gdzie tworzą znaczący procent dochodu narodowego, a kończąc na Indiach, Chinach, Meksyku czy nawet krajach afrykańskich<sup>2</sup>.

W dzisiejszych czasach firmy rodzinne są dominującą formą przedsiębiorstw na całym świecie, do tego stale zwiększają swój udział w ogólnej liczbie przedsiębiorstw. Obecnie, w zależności od sposobu szacowania, przyjmuje się, że nawet do 90% wszystkich biznesów na świecie może znajdować się w rękach firm rodzinnych<sup>3</sup>. Prowadzone statystyki pokazują jednak duże zróżnicowanie tego zjawiska, np. w Meksyku, w USA i we Włoszech udział firm rodzinnych sięga 90%, w Niemczech – 75%, w Finlandii – 63%, a w Polsce – 60%<sup>4</sup>. Naturalnie do tego dochodzi jeszcze kwestia sposobu prowadzenia badań i kwalifikacji przedsiębiorstw do grupy firm rodzinnych, niemniej jednak jest to zbiorowość imponująca.

Rodzinność oraz ograniczona wielkość podmiotu i jego zasobów stanowią najbardziej charakterystyczny wyznacznik większości firm rodzinnych, w zasadniczy

---

<sup>1</sup> Por. *Firmy rodzinne – współczesne wyzwania przedsiębiorczości rodzinnej, Kierunki i strategie rozwoju*, red. Ł. Sułkowski, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2012, t. 13, z. 7, s. 5.

<sup>2</sup> *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych*, PARP, Warszawa 2012, s. 12.

<sup>3</sup> Por. *Firmy rodzinne...*, op.cit., s. 113.

<sup>4</sup> E. Więcek-Janka, *Kompetencje jako produkty na rynku pracy w Finlandii i Wielkopolsce na podstawie badań przedsiębiorstw rodzinnych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 662, Ekonomiczne Problemy Usług” 2011, nr 74, s. 608.

sposób wpływając również na zarządzanie nimi<sup>5</sup>. Mimo to warto pamiętać, że do przedsiębiorstw rodzinnych przynależą nie tylko firmy najmniejsze, lecz także wielkie korporacje. Świadczy o tym chociażby fakt, że spośród 250 największych firm na giełdzie w Paryżu i we Frankfurcie, odpowiednio 57% i 51% firm ma pochodzenie rodzinne<sup>6</sup>.

Ważna jest również zmiana podejścia w kwestii przynależności do zbiorowości firm rodzinnych. Przynależność ta nie jest już źle postrzegana, nie jest też przez te podmioty ukrywana, gdyż bycie firmą rodzinną przestało kojarzyć się z brakiem profesjonalizmu i nieumiejętnością prowadzenia biznesu. Tendencja ta zaczyna także cechować polskie firmy rodzinne, które powoli dostrzegają swój potencjał, a aspekt rodzinności zaczynają traktować jako swoją siłę i kluczowy atut w rywalizacji rynkowej

Do najbardziej znanych przedstawicieli światowych firm rodzinnych należą m.in.: Wal-Mart Stores, Ford Motor, Porsche, Leroy Merlin, Carrefour, Bonduelle, Samsung, LG Group, Hyundai Motor, Koch Industries, Bosch GmbH, Motorola, Michelin, Bombardier, Fiat Group, PSA Peugeot Citroen, Santander, ALDI Group, Auchan Group, Mars, L'Oreal, Danone, Sodexho Alliance czy Ikea. W Polsce za największe i najbardziej znane firmy rodzinne uchodzą np.: ITI, Fakro, Konspol, Witchen, Solaris, Irena Eris, Fota czy Mokate.

Obecne na polskim rynku firmy rodzinne, podobnie jak w większości państw Unii Europejskiej, tworzą solidną podstawę gospodarki. Podmioty te są ważne nie tylko ze względu na swoją liczebność, lecz także na wartości wnoszone do życia społeczno-gospodarczego, gdyż reprezentują takie wartości, jak innowacyjność, długowieczność, ostrożne finanse, stabilność, tradycję, działanie na rzecz społeczności lokalnej czy odporność na kryzysy gospodarcze<sup>7</sup>. W Polsce, w przypadku badań realizowanych przez KPMG w I-iej połowie 2014 r., udział przedsiębiorstw rodzinnych został oszacowany na 78% ogółu wszystkich przedsiębiorstw, co stanowiło zdecydowaną większość działających podmiotów gospodarczych<sup>8</sup>. Z badań tych wynikało też, że polskie firmy rodzinne wykazywały umiarkowany optymizm odnośnie swojej sytuacji ekonomicznej na najbliższą przyszłość, a za największe zmartwienia uznawały: rosnące koszty pracy (55% respondentów), spadek rentowności firmy (36% respondentów)

---

<sup>5</sup> *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*, red. A. Kowalewska, PARP, Warszawa 2009, s. 7.

<sup>6</sup> A. Blikle, *O przewadze firm rodzinnych*, „Polityka”, 5.04.2012.

<sup>7</sup> *Barometr firm rodzinnych. Z optymizmem w przyszłość*, Raport z badania, KPMG, II ed., sierpień 2014, s. 3.

<sup>8</sup> We wspomnianym badaniu przeanalizowanych zostało 710 europejskich firm rodzinnych, z których 132 pochodziły z Polski, przy czym kwalifikacja do zbiorowości firm rodzinnych odbywała się z uwzględnieniem najszerszej pojęciowo definicji dla tego typu podmiotów. Por. *Barometr...*, op.cit., s. 3.

i zmiany prawne (30% respondentów)<sup>9</sup>. Ponadto okazało się, że największym atutem polskich firm rodzinnych była umiejętność przyciągania klientów i konsumentów (54% respondentów), z tymże na znaczeniu zaczęła zyskiwać również własność prywatna, na którą wskazało prawie o 30% więcej firm rodzinnych niż w badaniu wcześniejszym<sup>10</sup>.

Z kolei badanie zrealizowane przez PARP w ramach programu badawczego „Panel Polskich Przedsiębiorstw” w 2014 r. pokazało, że 68% badanych przedsiębiorstw w Polsce przynależy do firm rodzinnych, przy czym w zależności od zastosowanej definicji przedsiębiorstwa rodzinnego odsetek tych podmiotów zmieniał się dość istotnie<sup>11</sup>. Przyjęcie tzw. definicji ścisłej, tj. najbardziej restrykcyjnej (wykluczającej najwięcej podmiotów), spowodowało, że do grupy firm rodzinnych zakwalifikowało się tylko 30% badanych przedsiębiorstw, z których najwięcej było firm mikro (37,5%) i małych (29,8%), a najmniej dużych (14,6%) i średnich (7,2%)<sup>12</sup>. Jednocześnie najwięcej firm rodzinnych reprezentowało branżę handlową (43%), przetwórstwo przemysłowe (36%), transport, usługi profesjonalne i administracyjne (po 33%), a najmniej – branżę pomocy społecznej, edukacyjną i opieki zdrowotnej (po 4%).

Interesujących wyników dostarcza także ogólnopolskie badanie firm rodzinnych, które zostało zrealizowane przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości w 2009 r.<sup>13</sup> Na potrzeby tego badania przyjęto dedykowaną definicję firm rodzinnych, z której wyłączono osoby fizyczne prowadzące własną działalność gospodarczą, a przy tym niezatrudniające nikogo, oraz pominięto podmioty z branż reprezentujących: rolnictwo, łowiectwo, leśnictwo, rybactwo, administrację publiczną, gospodarstwa domowe zatrudniające pracowników, organizacje i zespoły eksterytorialne. W definicji tej nie uwzględniono także dużych przedsiębiorstw, które mają przecież swoich przedstawicieli w grupie firm rodzinnych i mogą istotnie wpływać na pewne cechy tej zbiorowości, nawet mimo niewielkiej ich liczby. Najprawdopodobniej za takim podejściem przemawiała liczba podmiotów z sektora mikro, małych i średnich firm, który w przeciwieństwie do sektora dużych jednostek stanowi naturalny inkubator

---

<sup>9</sup> *Barometr...*, op.cit., s. 10.

<sup>10</sup> *Ibidem*, s. 24.

<sup>11</sup> Badanie objęło 641 wywiadów z reprezentatywną grupą osób zarządzających firmami w Polsce. Por. *Firmy rodzinne w Polsce '2014. Koniunktura i otoczenie biznesu '2014*, Projekt badawczy, PARP, Warszawa 2015.

<sup>12</sup> W przypadku definicji ścisłej spełnione musiały być trzy kryteria: 1) wspólnie pracuje co najmniej dwóch członków rodziny; 2) co najmniej jeden członek rodziny ma istotny wpływ na zarządzanie przedsiębiorstwem; 3) członkowie rodziny posiadają znaczące udziały w przedsiębiorstwie. Por. *Firmy rodzinne w Polsce...*, op.cit.

<sup>13</sup> *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce...*, op.cit., s. 52 i dalsze.

przedsiębiorstw rodzinnych, kreujący ponad 99% wszystkich podmiotów gospodarczych. Wynika to z faktu, że każdy biznes musi mieć swój początek, który wiąże się z niewielkim rozmiarem firmy i ograniczonymi zasobami<sup>14</sup>. Ponadto niewystarczające zasoby lub świadomy wybór, a czasami właśnie rodzina, sprawiają, że wiele biznesów, rodzących się w sektorze małych firm, nigdy nie przekształca się w duże organizacje.

Pomimo wprowadzonych ograniczeń definicyjnych wyniki przeprowadzonego badania pokazują siłę firm rodzinnych, które stanowią ponad 1/3 (36%) wszystkich mikro, małych i średnich firm<sup>15</sup>. Jednocześnie, w przypadku uzupełnienia tej zbiorowości o osoby prowadzące jednoosobową działalność gospodarczą, podmioty te osiągają wskaźnik 78%, stając się wręcz potęgą w sektorze MŚP. Ważną informacją jest również to, że udział polskich firm rodzinnych maleje wraz ze wzrostem ich wielkości i wynosi odpowiednio: 38% dla mikro firm, 28% dla firm małych i 14% dla firm średniej wielkości<sup>16</sup>. Z oszacowań PARP-u widać też, że firmy rodzinne wytwarzają co najmniej 10,4% ogółu polskiego PKB (ponad 121 mld złotych), podczas gdy mikro firmy rodzinne wytwarzają aż 7% PKB<sup>17</sup>.

Należy zatem podkreślić, że firmy rodzinne reprezentują poważną siłę gospodarczą nie tylko ze względu na ich liczbę, lecz także z powodu ich wyjątkowej zdolności do radzenia sobie w nowych warunkach czy w ciężkich czasach kryzysów gospodarczych. Wynika to z faktu silnego poczucia odpowiedzialności właścicieli tych firm wobec pokoleń, które daną firmę tworzyły, a także wobec następców, którzy zajmą ich miejsce w przyszłości<sup>18</sup>. Poza tym firmy te są dość często nastawione na zapewnienie satysfakcji klientom, co zmusza je do elastyczności i realizacji niestandardowych zamówień, do większej adaptacyjności względem otoczenia, a także do prowadzenia działalności na rynkach niszowych. Z badań wynika, że około 44% firm rodzinnych finansuje swoją działalność tylko i wyłącznie kapitałami własnymi, pozostałe 56% zaś posiłkuje się kredytem bankowym, co w pewnym sensie potwierdza ich obawy przed nadmiernym zadłużaniem się w czasach dekoniunktury<sup>19</sup>.

W literaturze przedmiotu firmy rodzinne są opisywane np. za pomocą modelu składającego się z trzech zachodzących na siebie podsystemów: przedsiębiorstwa

---

<sup>14</sup> Ibidem, s. 7.

<sup>15</sup> Ibidem, s. 23.

<sup>16</sup> Ibidem, s. 34.

<sup>17</sup> Ibidem, s. 57.

<sup>18</sup> A. Blikle, *O prowadzenie...*, op.cit.

<sup>19</sup> *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, red. Ł. Sułkowski, Dom Organizatora, Toruń 2005, s. 69.

(podsystem gospodarczy), rodziny i własności<sup>20</sup>. Mają też swoje charakterystyczne cechy<sup>21</sup>. Niestety, największą bolączką związaną z zagadnieniem firmy rodzinnej jest brak jednej, spójnej i akceptowalnej przez badaczy definicji tego pojęcia<sup>22</sup>. Występująca w literaturze przedmiotu różnorodność definicyjna względem przedsiębiorstw rodzinnych jest wynikiem różnic w poglądach autorów odnośnie do stopnia zaangażowania kapitałowego rodziny i zaangażowania w pracę na rzecz podmiotu rodzinnego, a także w zarządzanie nim oraz w stosunku do opinii rodziny na temat trwałość tych relacji<sup>23</sup>. Wspomniane trudności w definiowaniu pojęcia firmy rodzinnej wynikają przynajmniej z dwóch powodów, a mianowicie z faktu, że:

- przedsiębiorstwo rodzinne jest podmiotem mocno zróżnicowanym, a brak formalnych kryteriów wyodrębnienia jego definicji sprawia, że zalicza się do tej grupy podmioty o różnych formach prawnych i własnościowych, o zróżnicowanej wielkości i wielorakich metodach zarządzania;
- termin ten łączy w sobie dwa odmienne zagadnienia, którymi są rodzina i firma, różniące się od siebie celami do osiągnięcia, historią i odbiorem społecznym<sup>24</sup>.

Wskazany brak jednoznaczności definicyjnej budzi wiele kontrowersji wśród badaczy biznesów rodzinnych, gdyż obniża wiarygodność wyników badań i utrudnia tworzenie spójnych koncepcji i modeli funkcjonowania firm rodzinnych oraz w bardzo istotnym stopniu rzutuje na statystyki tych podmiotów, tj. na ich faktyczny udział w gospodarkach narodowych. Dość dobrze widać to na przykładzie Polski i przywołanych powyżej wyników badań, tworzących – w zależności od przyjętych założeń badawczych – różne zbiorowości firm rodzinnych, dla których uzyskujemy odmienne i nieporównywalne wyniki.

---

<sup>20</sup> E. Sułkowski, A. Marjański, *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Poltext, Warszawa 2009, s. 17.

<sup>21</sup> Więcej na ten temat pisze J. Klimek, por. J. Klimek, *W rodzinnej firmie. Powstanie, rozwój, zagrożenia i szanse*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2012, s. 9–10.

<sup>22</sup> Pojęcie firmy rodzinnej wprowadził do literatury ekonomicznej J. Davis, który opisywał w ten sposób rodziny wspólnie inwestujące lub posiadające własne przedsiębiorstwo. Por. *Firmy rodzinne...*, op.cit., s. 107.

<sup>23</sup> K. Safin, *Pojęcie przedsiębiorstwo rodzinne – teoretyczne dylematy i praktyczne konsekwencje*, „Problemy Zarządzania” 2010, t. 8, nr 4, s. 30.

<sup>24</sup> Celem firmy jest zaspokajanie potrzeb obcych, podejmowanie ryzyka oraz zysk, celem rodziny zaś zabezpieczenie potrzeb wewnętrznych, prowadzenie wspólnego gospodarstwa domowego, organizowanie życia swoich członków i dążenie do prokreacji. Por. K. Safin, *Przedsiębiorstwo rodzinne – istota i zachowania strategiczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 1–2.

## 2. Istota strategii przedsiębiorstwa

Pojęcie strategii jest przedmiotem bardzo dużego zainteresowania zarówno wśród teoretyków zajmujących się metodologią zarządzania strategicznego, jak i w gronie praktyków gospodarczych, najczęściej menedżerów i właścicieli, kierujących przedsiębiorstwami lub prowadzących swoje własne biznesy. W ramach bogatej literatury przedmiotu dość zgodnie identyfikuje się strategię jako proces o charakterze ewolucyjnym, przy czym trudno doszukać się jednej uniwersalnej definicji tego pojęcia, zwłaszcza w odniesieniu do przedsiębiorstwa i w ciągu dłuższego okresu, kiedy to obowiązywały różne szkoły i nurty strategicznego myślenia<sup>25</sup>. Warto jednak zwrócić uwagę na te podejścia, które identyfikują strategię jako mechanizm służący do podejmowania decyzji obejmujących swym zakresem całość struktury firmy i nakreślających kształt jej interakcji z otoczeniem.

Pomimo istniejącej różnorodności w zakresie definiowania strategii można przyjąć, że w ogólnym rozumieniu ma ona za zadanie odpowiedzieć na pytania podstawowe dla funkcjonowania przedsiębiorstwa i sformułować gotowe rozwiązania zapewniające osiągnięcie postawionych przed nim celów<sup>26</sup>. Poza tym strategia powinna uwzględniać wszelkie uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne, które mogą ją kształtować i rzutować na przyszłość organizacji, jak np.: różne interesy grup wpływających na funkcjonowanie firmy, bariery finansowe, ograniczenia zasobowe, nieodpowiedni potencjał strategiczny, niedostatki kompetencyjne, zmiany w otoczeniu czy działania konkurentów. Taką opinię wyraża m.in. H. Mitzberg, dla którego prawidłowe strategię powstają jako wynik interakcji organizacji z jej otoczeniem i procesami wewnętrznymi oraz systematycznego uczenia się tej organizacji.

W praktyce strategia oznacza pisemną i zaplanowaną odpowiedź przedsiębiorstwa na możliwość wykorzystania własnego potencjału i sprostanie wyzwaniom otoczenia w dążeniu do rozwoju i udoskonalania swojego potencjału, która wyraża się w sformalizowanych procedurach i planach, ale także w pewnej dozwolonej swobodzie działania poszczególnych jednostek organizacji<sup>27</sup>. Kluczowymi wyznacznikami strategii

---

<sup>25</sup> Więcej na ten temat pisze np.: A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Kraków 2000, s. 25–32.

<sup>26</sup> Najczęściej przywoływanymi definicjami strategii przedsiębiorstwa są propozycje takich zagranicznych autorów, jak: A.D. Chandler, K.R. Andrews, W.F. Glueck, K. Ohmae, H.I. Ansoff, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, R.W. Griffin, A.A. Thompson, A.J. Strickland, P. Wright.

<sup>27</sup> J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005, s. 30.

przedsiębiorstwa stają się: wizja, misja, cele strategiczne, przewaga konkurencyjna oraz metody analizy strategicznej wspomagające jej formułowanie, wdrożenie, realizację oraz kontrolę.

Wizja i misja stanowią punkt wyjścia przy ustalaniu planów strategicznych przedsiębiorstwa, gdyż decydują o tzw. samoidentyfikacji organizacji, która odpowiada za indywidualny charakter firmy i skuteczne wyróżnianie się na rynku. Wizja jest próbą nakreślenia przyszłego wizerunku firmy i modelu jej organizacji<sup>28</sup>. Wyznacza ścieżkę rozwoju organizacji przez wybór odpowiednich jednostek gospodarowania, rynków czy sektorów, co w końcowym efekcie sprowadza się do ustalenia jej przyszłej pozycji rynkowej<sup>29</sup>.

Z kolei misja firmy wyjaśnia przyczyny jej powstania i istnienia, wskazuje kierunki działania i niejako wyraża marzenia oraz pragnienia względem przyszłości firmy<sup>30</sup>. W swojej idei misja jest też tworzona z myślą o rozwiązywaniu problemów funkcjonowania firmy oraz o zaspokajaniu oczekiwań potencjalnych odbiorców i klientów przez odpowiednie dopasowanie do nich swojej oferty rynkowej, stąd też powinna być łatwa do określenia, stosunkowo prosta do zakomunikowania, wyczerpująca i niebudząca wątpliwości<sup>31</sup>.

Tworzenie strategii wiąże się również z kształtowaniem i osiąganiem szczególnych, określonych celów przedsiębiorstwa, którymi mogą być np. wzrost zainteresowania klientów ofertą firmy, poprawa relacji z kontrahentami, intensyfikacja rywalizacji z konkurentami czy zdominowanie pozycji rynkowej przedsiębiorstwa. Wśród wspomnianych celów firmy najważniejsze są cele strategiczne, wiążące się bezpośrednio z organizacją i jej otoczeniem oraz odnoszące się do określonego przedziału czasu, w którym powinny być osiągnięte<sup>32</sup>. Tym samym, konkretyzują one działania przedsiębiorstwa, które dąży do ich realizacji, aby odnieść sukces rynkowy i zapewnić sobie przyszły rozwój. Naturalnie, w ramach przyjętej strategii możemy mieć do czynienia z różnymi rodzajami celów, np. strategicznymi, taktycznymi czy operacyjnymi, przy czym wszystkie z nich opisują stany rzeczywistości, do których firma

---

<sup>28</sup> S. Sudół, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teorie i praktyka zarządzania*, Dom Organizatora, Toruń 1999, s. 134.

<sup>29</sup> J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne...*, op.cit., s. 36.

<sup>30</sup> K. Oblój, *Zarządzanie strategiczne. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2007, s. 235.

<sup>31</sup> J.D. Antoszkiewicz, *Rozwiązywanie problemów firmy. Praktyka zmian*, Poltext, Warszawa 1998, s. 71.

<sup>32</sup> J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne...*, op.cit., s. 123.



powinna dążyć w ściśle określonej perspektywie czasowej, najlepiej przez realizację przypisanych im zadań<sup>33</sup>.

Wszystkie sformułowane w przedsiębiorstwie cele należy traktować bardzo poważnie i z chwilą decyzji menedżerskiej o ich akceptacji konsekwentnie je realizować. Stanowią one jeden z krytycznych elementów działań strategicznych, czemu wyraz daje M. Romanowska, opisując strategię jako „program działania określający główne cele przedsiębiorstwa i sposoby ich osiągnięcia”<sup>34</sup>. Oznacza to, że „wypływa” ona z konkretnych celów, jakie zamierza osiągnąć przedsiębiorstwo. Dlatego też właściwe podejście do opracowania strategii wymaga „stworzenia” sformalizowanego procesu planowania w długim okresie, który będzie ukierunkowany na określanie i urzeczywistnianie celów przedsiębiorstwa<sup>35</sup>. Proces ten zwany jest planowaniem strategicznym i stanowi, obok realizacji i kontroli strategicznej, jeden z głównych elementów zarządzania strategicznego, w ramach którego następuje dopasowanie potencjału przedsiębiorstwa do zmian zachodzących w otoczeniu oraz takie kształtowanie relacji z otoczeniem, aby minimalizować ryzyko jego działania w zmiennym otoczeniu<sup>36</sup>.

Zdaniem K. Obłója istota strategii przedsiębiorstwa przejawia się przede wszystkim w działaniach pozwalających na tworzenie unikalnego charakteru prowadzonego biznesu, w rezultacie czego i pracownicy, i otoczenie mogą wyraźnie odróżnić dany podmiot od firm konkurencyjnych, co *de facto* sprowadza się do określenia wyraźnej tożsamości przedsiębiorstwa<sup>37</sup>. Czynnikiem sukcesu strategii organizacji okazuje się zatem uzyskanie przewagi konkurencyjnej, która pozwoli na osiągnięcie sukcesu rynkowego, wyrażającego się spełnieniem oczekiwań zarówno interesariuszy, ludzi skupionych wokół organizacji i zainteresowanych jej rozwojem, jak i klientów, dzięki którym zdobywa ona silną pozycję konkurencyjną na rynku.

Zmiany zachodzące we współczesnej gospodarce niosą ze sobą nie tylko szanse, lecz także zagrożenia, dlatego wymagają od przedsiębiorstwa budowy długofalowej strategii, która uwzględni wszystkie posiadane zasoby, w tym zasoby wiedzy i informacji, oraz wskaże na najlepsze metody zarządzania nimi. Z uwagi na fakt, że zmiany są nieprzewidywalne, najlepszym rozwiązaniem wydaje się próba kreowania

<sup>33</sup> Więcej na ten temat pisze: J. Penc, *Strategiczny system zarządzania. Holistyczne myślenie o przyszłości. Formułowanie misji i strategii*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2001, s. 55.

<sup>34</sup> M. Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2004, s. 28.

<sup>35</sup> J.A. Stoner, C. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1994, s. 99–100.

<sup>36</sup> Por. J. Penc, *Zarządzanie dla przyszłości. Twórcze kierowanie firmą*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s. 176.

<sup>37</sup> K. Obłój, *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1993, s. 26.

przyszłości. Jest ona co prawda bardzo ryzykowna, ale nie niesie takich zagrożeń, jak jej zaniechanie<sup>38</sup>. Interesujące są również zamierzenia charakteryzujące się ekspansywnością działań, czego wyrazem może być zdobywanie nowych rynków zbytu, dywersyfikacja produkcji czy działalność inwestycyjna<sup>39</sup>. Zasadnym jest też, aby realizować i kontynuować tylko taką strategię, która będzie zgodna z przyjętym modelem biznesu i będzie równoważyć oddziaływanie trzech czynników wpływających na działanie organizacji, a mianowicie: sektora i jego struktury, występujących uczestników gry rynkowej i uzyskiwanych wyników ekonomicznych firmy na tle jej konkurentów<sup>40</sup>. Warto również pamiętać, że realizacja strategii ma prowadzić do rozwoju przedsiębiorstwa, w związku z czym wymaga od zarządzających gotowości do wzięcia na siebie określonego ryzyka za podejmowane decyzje, nawet pomimo świadomości, że w ostatecznym rozrachunku wybraną strategię i tak zweryfikuje rynek.

### 3. Strategie rozwoju w krajowym biznesie rodzinnym

Firmy rodzinne, podobnie jak wszystkie inne podmioty gospodarcze, powinny mieć strategię działania, która umożliwi im realizację zaplanowanych celów strategicznych i wytyczy kierunek rozwoju. Brak takiego planu utrudnia im bowiem funkcjonowanie i konkutowanie na rynku, zwłaszcza w początkowej fazie działalności, kiedy może skutkować kłopotami w uzyskaniu kredytów inwestycyjnych czy we współpracy z innymi podmiotami, a także problemami w zarządzaniu firmą i w relacjach rodzinnych<sup>41</sup>.

Jednocześnie podmioty rodzinne są bardzo szczególnymi organizacjami, gdyż na wizję, misję i cele strategiczne biznesu rodzinnego wpływają nie tylko czynniki ekonomiczne czy rodzaj biznesu, lecz także w dużej mierze własność i relacje rodzinne. Z tego względu proces formułowania strategii oraz same strategie w firmach rodzinnych różnią się od procesu i strategii w pozostałych podmiotach, gdyż muszą brać pod uwagę dwa przeciwstawne, nie zawsze dające się połączyć zagadnienia, którymi są rodzina i biznes. Dokonując bardziej szczegółowej charakterystyki firm

---

<sup>38</sup> E. Peters, *Teoria chaosu a rynki kapitałowe. Nowe spojrzenie na cykle, ceny i ryzyko*, WIG-PRESS, Warszawa 1997, s. 4–6.

<sup>39</sup> A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Kraków 2000, s. 59.

<sup>40</sup> A.A. Thompson, A.J. Strickland, J.E. Gamble, *Crafting and executing strategy*, McGraw-Hill, New York 2006, s. 48.

<sup>41</sup> Por. *Firmy rodzinne – współczesne wyzwania ...*, op.cit., s. 58.

rodzinnych, należy zauważyć, że stanowią one specyficzną grupę przedsiębiorstw, łączących działalność biznesową ze sferą rodzinną, przez co stają się podmiotami mocno zróżnicowanymi, których ostateczny kształt (struktura i charakter) zależy dodatkowo od trzech czynników: wpływu rodziny na biznes, branży oraz wielkości podmiotu<sup>42</sup>. Niemniej jednak zasadniczą cechą firmy rodzinnej jest istnienie współzależności pomiędzy biznesem a rodziną, elementami, które wzajemnie przenikają się i silnie na siebie oddziałują. Ułożenie odpowiedniej relacji pomiędzy tymi dwoma elementami jest kluczową kwestią w każdej firmie rodzinnej, gdyż zależność ta odpowiada za właściwe wyznaczanie celów oraz urzeczywistnianie ich w dążeniu do osiągnięcia sukcesu<sup>43</sup>.

Opracowanie strategii firmy rodzinnej jest dużo trudniejsze niż w przypadku pozostałych przedsiębiorstw, gdyż następuje tu konfrontacja sfery biznesowej ze sferą rodzinną, co zawsze powoduje duże komplikacje w każdej organizacji gospodarczej<sup>44</sup>. Na przykład, w firmach rodzinnych przedstawiciel rodziny może wpływać na strategię na każdym etapie procesu strategicznego, szczególnie jeśli obejmuje on sukcesję lub zmianę pokoleniową, podczas gdy w przypadku tzw. firm nierodzinnych oddziaływanie rodziny na strategię może być w ostateczności co najwyżej pośrednie<sup>45</sup>. Nie należy również zapominać, że w zdecydowanej większości firm rodzinnych z sektora mikro i małych firm zarządzanie pozostaje w gestii właściciela, który bezpośrednio i samodzielnie sprawuje władzę. Jeśli do udziału w zarządzaniu dopuszczani są inni członkowie rodziny lub osoby z zewnątrz, to dzieje się to raczej w przypadku średnich i dużych przedsiębiorstw. Dla najmniejszych podmiotów z sektora rodzinnego charakterystyczne są dwa style zarządzania: tzw. promienisty, w którym to właściciel jest głównym decydem i bezpośrednio zarządza wszystkimi pracownikami, oraz tzw. paternalistyczny, który opiera się na zarządzaniu w formule relacji rodzinnych i sprowadza się do autorytarnego oraz zorientowanego na władzę zarządzania<sup>46</sup>.

Sformułowanie strategii rozwoju nie jest zadaniem łatwym, szczególnie dla firmy rodzinnej, ale nie należy od tego uciekać, gdyż jej rola jest nie do przecenienia. Strategia pozwala bowiem zabezpieczyć rodzinę przed problemami mogącymi pojawić się w związku z prowadzonym biznesem i zagwarantować pomyślny rozwój firmy. Ważne zatem, aby właściciele firm rodzinnych lub osoby zarządzające w ich imieniu

---

<sup>42</sup> Ibidem, s. 5.

<sup>43</sup> K. Safin, *Przedsiębiorstwa rodzinne...*, op.cit., s. 100.

<sup>44</sup> E. Sułkowski, A. Marjański, *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Poltext, Warszawa 2009, s. 59.

<sup>45</sup> Por. *Firmy rodzinne – współczesne wyzwania...*, op.cit., s. 342–351.

<sup>46</sup> Por. E. Sułkowski, *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, TNOiK, Toruń 2005.

tymi firmami dostrzegali i rozumieli potrzebę stworzenia własnej strategii. Istotność tego problemu przejawia się także w literaturze, w której występuje już model równoległego procesu planowania strategicznego w firmie rodzinnej, mający za zadanie ułatwić identyfikację planów rodzinnych i biznesowych na potrzeby osiągania innych celów strategicznych, ważnych z punktu widzenia rodziny i firmy<sup>47</sup>. Model ten ma pozwolić na takie zintegrowanie kluczowych celów rodziny i firmy, aby zrównoważyć oczekiwania w obu tych obszarach, np. doprowadzając do sytuacji, kiedy zysk w biznesie nadal jest ważny, ale jego wielkość kształtują oczekiwania rodzinne.

Z uwagi na fakt, że strategia firmy rodzinnej nie jest typową strategią przedsiębiorstwa, ale wynika ze skorelowania jej ze strategią rodziny w zakresie własności, zarządzania, kultury rodzinnej i sukcesji, warto pamiętać, aby przy jej formułowaniu uwzględnić:

- wizję, misję oraz cele strategiczne, które będą wspólne lub oparte na wspólnych wartościach z punktu widzenia rozwoju rodziny i firmy oraz pozwolą na zachowanie prawidłowych relacji pomiędzy tymi dwoma systemami;
- kulturę organizacyjną wykreowaną na bazie relacji rodzinno-biznesowej;
- przewagę konkurencyjną wykorzystującą specyfikę takiej firmy, w tym jej zdolność do elastycznych i szybkich działań na zmiany zachodzące w otoczeniu;
- zagadnienie zmiany pokoleniowej i wiążącą się z tym strategię sukcesyjną.

Ponadto w przypadku małych i średnich firm rodzinnych nie ma konieczności nadmiernego formalizowania stosowanych narzędzi zarządzania strategicznego, gdyż najważniejsze jest przyjęcie długoterminowego planowania strategicznego<sup>48</sup>.

Jeśli przyjrzymy się strategiom rozwojowym firm rodzinnych w Polsce, to okazuje się, że jeśli są one tworzone, to najczęściej intuicyjnie i na podstawie bieżącej wiedzy właścicieli biznesów rodzinnych, a nie w oparciu o szczegółowe analizy. Najczęściej firmy te nie mają też ani sformalizowanej wizji, ani misji, nie wspominając o celach strategicznych, które dość ciężko wypracować z uwagi na inne priorytety firmy i rodziny<sup>49</sup>. Wyraźnie potwierdzają to badania przeprowadzone przez PARP w 2009 r., które ujawniły, że spośród badanych przedsiębiorstw rodzinnych z sektora mikro, małych i średnich firm zaledwie 1/3 podmiotów zadeklarowała posiadanie sformalizowanych strategii rozwoju, podczas gdy prawie 3/5 podmiotów takimi strategiami

---

<sup>47</sup> R.S. Carlok, J.L. Ward, *Strategic planning for the family business, parallel planning to unify the family and business*, Palgrave, New York 2001, s. 12–13.

<sup>48</sup> W przypadku firm rodzinnych można sformułować też inne postulaty dotyczące procesu strategicznego w tych podmiotach. Por. Ł. Sułkowski, A. Marjański, *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć...*, op.cit., s. 72–73.

<sup>49</sup> Por. ibidem, s. 33.

nie dysponowało<sup>50</sup>. Wśród firm deklarujących posiadanie strategii rozwoju były głównie podmioty małe, ale też – mikro, najczęściej o dłuższym stażu rynkowym, tj. z przedziału pomiędzy 10 a 20 lat. W grupie przedsiębiorstw charakteryzujących się ponad 10-letnim doświadczeniem zdarzały się także firmy średnie, które wraz z firmami małymi, tworzyły duży odsetek firm rodzinnych w porównaniu do grupy podmiotów niemających strategii. Wśród tych ostatnich dominowały (z 90% udziałem) mikro firmy o krótkim, 3-letnim stażu i tylko niektóre z nich miały staż rynkowy oscylujący wokół 10 lat.

Ze względów ekonomicznych lub z powodu braku kwalifikacji, ale również z przekonania, że właściciel firmy najlepiej wie, co jest dla niej najlepsze, w wielu podmiotach rodzinnych nie przeprowadza się formalnych analiz strategicznych, które ułatwiałyby określenie aktualnej sytuacji podmiotu czy opracowanie opcji strategicznych. Z przywołanych badań PARP wynika, że firmy rodzinne, jako podmioty w większości najmniejsze, korzystają najczęściej ze strategii rodzących się w bieżącym działaniu, w sposób mało uporządkowany i przypadkowy, co ewidentnie przeczy istnieniu planu strategicznego<sup>51</sup>. Naturalnie właściciele i zarządzający firmami rodzinnymi są często zmuszeni do podejmowania tzw. szybkich decyzji, w efekcie których strategia jest tworzona *ad hoc* i przyjmuje postać strategii inkrementalnej, tj. bazującej na możliwościach, które pojawiają się w momencie podejmowania kolejnych decyzji. Nie jest to właściwe rozumowanie, gdyż skutkuje brakiem długofalowego planowania, bez którego trudno jest we współczesnych realiach realizować poważne projekty inwestycyjne. W pewnym sensie wniosek ten potwierdza stosunkowo niewielka liczba polskich firm rodzinnych, które bez obaw myślą o sprzedaży firmy lub o wejściu na giełdę papierów wartościowych<sup>52</sup>.

Do przemyślenia pozostaje także to, że strategia rozwoju w mikro i małych firmach, do których zaliczają się w większości podmioty rodzinne, może „kłócić się” z tak charakterystyczną i wymaganą od tych firm elastycznością działania. W podmiotach rodzinnych, zwłaszcza w początkowych fazach ich rozwoju, liczy się przede wszystkim szybkość oceny pojawiających się możliwości, przełożenie analizy na działania oraz gotowość do ciągłego wprowadzania zmian, które zmieniają charakter strategii<sup>53</sup>. Stąd też do posiadania krótkookresowej strategii w postaci pisemnej przynajmniej się

---

<sup>50</sup> Wyniki badania uprawniały do zdefiniowania 6 segmentów firm rodzinnych, wyodrębnionych na podstawie grupy różnych kryteriów, z których jedno było związane z posiadaniem sformalizowanej strategii rozwoju. Por. *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce...*, op.cit., s. 142–147.

<sup>51</sup> Ibidem, s. 123.

<sup>52</sup> *Barometr...*, op.cit., s. 28.

<sup>53</sup> Por. *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce...*, op.cit., s. 123.

co dziesiąta firma rodzinna, a co trzecia twierdzi, że posiada taką strategię w formie niepisanej, przy czym dokumenty strategiczne funkcjonują głównie w firmach średnich, podczas gdy w firmach mikro jest to rzadkość<sup>54</sup>.

Z badań przeprowadzonych przez KPMG w 2014 r. wynika natomiast, że polskie i europejskie firmy rodzinne coraz częściej myślą o wprowadzaniu zmian strategicznych w przyszłości, tzn. przed oddaniem firmy kolejnemu pokoleniu, lub też rozważają przeprowadzenie u siebie zmian strategicznych w czasie najbliższych dwunastu miesięcy. W przypadku polskich firm rodzinnych deklarację taką złożyło 42% badanych podmiotów, potwierdzając równocześnie plany odnośnie do przekazania zarządzania firmą kolejnemu pokoleniu lub mianowania na dyrektora generalnego osoby spoza rodziny<sup>55</sup>.

Widzimy zatem, że występujące w postaci sformalizowanej strategii rozwojowe firm rodzinnych, z pominięciem reprezentantów z sektora dużych przedsiębiorstw, znajdują się w mniejszości. Bez względu jednak na ich formę (pisaną czy niepisaną), strategii te są szczególnie silnie zdeterminowane zarówno przez relacje na linii biznes – rodzina, jak i przez model zarządzania oraz wielkość biznesu rodzinnego, co w dość istotny sposób rzutuje na kwestię ich formułowania, wdrażania i realizację w firmach rodzinnych.

## Podsumowanie

Problematyka strategii i podejmowane próby jej zaadoptowania w firmach rodzinnych zyskują coraz większe zainteresowanie zarówno wśród właścicieli biznesów rodzinnych, jak i w gronie badaczy zajmujących się tym zagadnieniem. Liczne badania pokazują, że przedsiębiorstwa posiadające sprecyzowaną strategię lub przynajmniej zarysowany długoterminowy plan działania osiągają znacznie lepsze rezultaty niż te jednostki, które w perspektywie rozwoju swojego biznesu kierują się wyłącznie intuicją.

Podobnie jest w przypadku strategii realizowanej w firmie rodzinnej, w której stanowi ona (jak w każdej innej organizacji) kluczowy warunek odniesienia długotrwałego sukcesu rynkowego. Specyfika firm rodzinnych sprawia jednak, że opracowywane strategii powinny być ukierunkowane na osiągnięcie celów strategicznych, które są wspólne i korzystne tak dla biznesu, jak i dla rodziny. Wychodząc

---

<sup>54</sup> Ibidem, s. 124.

<sup>55</sup> *Barometr...*, op.cit., s. 28.

naprzeciw potrzebom firm rodzinnych, należy zatem uświadamiać im zyski płynące z planowania strategicznego, dokonywać stosownych dla nich modyfikacji w tradycyjnych metodach i narzędziach zarządzania strategicznego oraz wskazywać na istotę strategii biznesowej, która sprowadza się do identyfikacji tożsamości firmy rodzinnej oraz do wyróżnienia jej na rynku przez szczególne działania.

## Bibliografia

- Antoszkiewicz J.D., *Rozwiązywanie problemów firmy. Praktyka zmian*, Poltext, Warszawa 1998.
- Barometr firm rodzinnych. Z optymizmem w przyszłość*, Raport z badania, KPMG, II ed., sierpień 2014.
- Blikle A., *O przewadze firm rodzinnych*, „Polityka”, 5.04.2012.
- Carlock R.S., Ward J.L., *Strategic planning for the family business, parallel planning to unify the family and business*, Palgrave, New York 2001.
- Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, red. Ł. Sułkowski, Dom Organizatora, Toruń 2005.
- Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych*, PARP, Warszawa 2012.
- Firmy rodzinne – współczesne wyzwania przedsiębiorczości rodzinnej. Kierunki i strategie rozwoju*, red. Ł. Sułkowski, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2012, t. 13, z. 7.
- Firmy rodzinne w Polsce '2014. Koniunktura i otoczenie biznesu '2014*, Projekt badawczy, PARP, Warszawa 2015.
- Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*, red. A. Kowalewska, PARP, Warszawa 2009.
- Klimek J., *W rodzinnej firmie. Powstanie, rozwój, zagrożenia i szanse*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2012.
- Oblój K., *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1993, s. 26.
- Oblój K., *Zarządzanie strategiczne. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2007.
- Penc J., *Strategiczny system zarządzania. Holistyczne myślenie o przyszłości. Formułowanie misji i strategii*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2001.
- Penc J., *Zarządzanie dla przyszłości. Twórcze kierowanie firmą*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.
- Peters E., *Teoria chaosu a rynki kapitałowe. Nowe spojrzenie na cykle, ceny i ryzyko*, WIG-PRESS, Warszawa 1997.

- Rokita J., *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005.
- Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2004.
- Safin K., *Pojęcie przedsiębiorstwa rodzinne – teoretyczne dylematy i praktyczne konsekwencje*, „Problemy Zarządzania” 2010, t. 8, nr 4.
- Safin K., *Przedsiębiorstwa rodzinne – istota i zachowania strategiczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2007.
- Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Kraków 2000.
- Stoner J.A., Wankel C., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1994.
- Sudoł S., *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teorie i praktyka zarządzania*, Dom Organizatora, Toruń 1999.
- Sułkowski Ł., *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, TNOiK, Toruń 2005.
- Sułkowski Ł., Marjański A., *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Poltext, Warszawa 2009
- Thompson A.A., Strickland A.J., Gamble J.E., *Crafting and executing strategy*, McGraw-Hill, New York 2006.
- Więcek-Janka E., *Kompetencje jako produkty na rynku pracy w Finlandii i Wielkopolsce na podstawie badań przedsiębiorstw rodzinnych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2011, nr 662, nr 74.