

**Łukasz Sułkowski, Andrzej Marjański**

Spółeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi

## **ZASTOSOWANIE TEORII ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO W MAŁYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH RODZINNYCH**

### **1. Wstęp**

Celem artykułu jest przedstawienie specyfiki zarządzania strategicznego w odniesieniu do małego przedsiębiorstwa rodzinnego. Osiągnięto go dzięki przeprowadzonym badaniom empirycznym małych podmiotów rodzinnych. Kategoria przedsiębiorstwa rodzinnego nie jest w pełni klarowna. Obejmuje ona różne sektory i różnej wielkości podmioty gospodarcze. Jednak jeśli za punkt wyjścia rozważań przyjmimy określenie firmy rodzinnej jako podmiotu gospodarczego, który jest własnością i jest zarządzany przez rodzinę, to okaże się, że analiza dotyczy przede wszystkim sektorów MŚP. Wydaje się, że małe przedsiębiorstwo rodzinne jest modelowym przykładem problemów z zastosowaniem koncepcji strategii wypracowanych w odniesieniu do dużych podmiotów gospodarczych. Można postawić tezę, że dominujące, a więc racjonalistyczne, planistyczne i analityczne podejście do strategii znajduje bardzo ograniczone zastosowania w firmach rodzinnych z grupy MŚP.

Postawiony problem ma istotne znaczenie teoretyczne i praktyczne. *Primo*, wskazuje na ograniczenia modeli zarządzania strategicznego, które w słabym stopniu dotyczą takich specyficznych przypadków, jak małe przedsiębiorstwa znajdujące się pod kontrolą rodziny. *Secundo*, może stanowić pomoc dla wielu małych przedsiębiorców zarządzających podmiotami rodzinnymi w rozsądnym stosowaniu koncepcji zarządzania strategicznego.

W artykule przedstawiono interpretacje dotyczące przedsiębiorczości w biznesach rodzinnych oparte na wynikach badań prowadzonych latach 2004-2005 w programie badawczym „Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce”, zrealizowanym w ramach grantu KBN 1 H02C 062 27 oraz grantu Społecznej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi [4].

## 2. Metodyka badań

Badania zostały przeprowadzone metodą wywiadów swobodnych, ze standaryzowaną listą poszukiwanych informacji. Objęły one 40 biznesów rodzinnych z województw: łódzkiego, dolnośląskiego i kujawsko-pomorskiego. Pod względem wielkości podmiotów próba była zdominowana przez firmy należące do sektorów MŚP, co wydaje się odzwierciedlać specyfikę biznesów rodzinnych w Polsce. Mikroprzedsiębiorstwa zatrudniające do 10 osób stanowiły aż 50% próby, natomiast małe firmy zatrudniające od 10 do 50 osób stanowiły 22,5%, średnie – zatrudniające od 101 do 200 pracowników – stanowiły 7,5%, duże przedsiębiorstwa zatrudniające ponad 300 osób stanowiły tylko 7,5% badanej próby. Szczegółowy rozkład zatrudnienia obrazuje tab. 1.

Tabela 1. Zatrudnienie w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych

| Liczba osób |       |       |        |         |         |         |        |
|-------------|-------|-------|--------|---------|---------|---------|--------|
| 2-10        | 11-20 | 21-50 | 51-100 | 101-200 | 201-300 | 301-500 | razem  |
| 20          | 5     | 6     | 3      | 3       | 0       | 3       | 40     |
| 50,0%       | 12,5% | 15,0% | 7,5%   | 7,5%    | 0,0%    | 7,5%    | 100,0% |

Źródło: opracowanie własne.

Ze względu na strukturę próby badanych podmiotów interpretacje mogą dotyczyć przede wszystkim małych przedsiębiorstw rodzinnych [3].

## 3. Specyfika strategii małych przedsiębiorstw rodzinnych

Na podstawie badań można przywołać kilka specyficznych cech zarządzania strategicznego w małych przedsiębiorstwach rodzinnych.

1. Kluczowym elementem strategii podmiotu jest planowanie procesu sukcesji.

Zagadnienie transferu władzy i własności to kwestia rodzinnej sukcesji, charakterystyczna i kluczowa dla rozwoju *family business*. Jest ona ważna z punktu widzenia zarówno teorii, jak i praktyki zarządzania. Z punktu widzenia teoretycznego sukcesja rodzinna jest jednym z najważniejszych przejawów funkcjonowania *family business*. Przez niektórych badaczy uznawana jest nawet za warunek niezbędny do określenia firmy biznesem rodzinnym [1]. R.A. Litz uważa, że do biznesów rodzinnych należy zaliczać wyłącznie podmioty, których własność i/lub zarządzanie było, jest lub będzie (zamiar) przedmiotem sukcesji rodzinnej [6]. Dla praktyki kwestia jest kluczowa, ponieważ od udanej sukcesji zależy rozwój przedsiębiorstwa. W biznesie rodzinnym sukcesja jest procesem newralgicznym. Warto zauważyć, że ok. 70% firm rodzinnych jest likwidowanych lub przejętych po odejściu osoby założyciela [3].

Badania w polskich przedsiębiorstwach rodzinnych wskazują, że zakres wiedzy na temat planowania sukcesji jest bardzo ograniczony. Zarządzający opierają się wyłącznie na własnym doświadczeniu i intuicji i często popełniają błędy, takie jak chociażby: nieprzygotowanie sukcesora, rozbudzanie konfliktu rodzinnego związanego z własnością przedsiębiorstwa oraz ograniczanie autonomii decyzyjnej sukcesora [4, s. 290-292].

2. Cele strategiczne małych przedsiębiorstw rodzinnych służą interesom rodziny zarządzającej (nie muszą sprzyjać rozwojowi przedsiębiorstwa). W. Popczyk zauważa, że w przedsiębiorstwach rodzinnych znajduje odzwierciedlenie jedna z trzech orientacji na cele strategiczne: priorytet interesów firmy, priorytet interesów rodziny, kompromis między interesami firmy i rodziny [9]. W praktyce najczęściej przeważa ta trzecia opcja, a więc cele strategiczne podmiotów rodzinnych wiążą rozwój przedsiębiorstwa z interesami rodziny. Rzeczywiście, w badanej próbie przedsiębiorstw w większości występuje kompromis między interesami rodziny a organizacji. Generalnie rzecz biorąc, cele przedsiębiorstwa rodzinnego i rodziny są zbieżne. Są to przede wszystkim rozwój i wzrost zysków kontrolowanego przedsiębiorstwa rodzinnego. Jednak jest też obszar rozmiągających się interesów. Często członkowie rodziny ograniczają jego rozwój, gdy grozi on osłabieniem lub utratą kontroli. Rozwój jest również ograniczany przez poziom kluczowych kompetencji pracowników – członków rodziny. Występuje tutaj niebezpieczeństwo w postaci częstszej orientacji na krótkookresowe zyski, a nie na rozwój długookresowych projektów. Członkowie rodziny chcą korzystać z rozwoju przedsiębiorstwa, dlatego zarządzający powinien zapobiegać zawłaszczaniu majątku firmy. Badane przedsiębiorstwa rodzinne w strukturze celów strategicznych wykazują przede wszystkim cele związane z zyskami, rentownością i udziałem w rynku. Rzadko wśród celów strategicznych przedsiębiorstw rodzinnych znaleźć można elementy odpowiedzialności społecznej. Kompozycja celów jest zazwyczaj dość klarowna i zrozumiała dla wszystkich pracowników. Wśród potencjalnych konfliktów w obszarze celów przedsiębiorstwa pojawiają się dość często napięcia związane ze świadomym ograniczaniem możliwości rozwoju przez właścicieli i zarządzających. Działania wielu przedsiębiorców rodzinnych skupiają się na dążeniu do pozostawienia dominujących udziałów i kontroli zarządczej przedsiębiorstwa w rękach rodziny, co sprzyja jasności celów, ale ogranicza możliwości ekspansji i zewnętrznego finansowania rozwoju.

3. Małe przedsiębiorstwa rodzinne nie dysponują misją, a wizja strategiczna jest tworzona i realizowana przede wszystkim przez zarządzającego. Wśród badanych firm rodzinnych większość, szczególnie mniejszych podmiotów, nie dysponuje sformalizowaną misją. Stwierdza się jedynie ogólnie, czym firma się zajmuje (domena działalności). Podejście do kwestii odpowiedzialności społecznej jest inne niż w przedsiębiorstwach pozarodzinnych. Większość zarządzających wyraźnie stwierdza, że podmioty, których są właścicielami, nie mają żadnych zobowiązań

wobec społeczności, z wyjątkiem konieczności przestrzegania prawa. Jednak kluczowe są zobowiązania przedsiębiorstwa wobec rodziny właścicielskiej. Przedsiębiorstwa rodzinne posiadają zazwyczaj wizję strategiczną, którą narzuca zarządzający – właściciel. Później nośnikami wizji są przedstawiciele rodziny. Szczególnym problemem firm rodzinnych jest wypracowanie wspólnej wizji przyszłości rodziny i firmy [5]. Dla rozwoju przedsiębiorstwa jest ważne, aby wizja działalności była uzgadniana między osobami zarządzającymi.

Przeprowadzona analiza wskazuje, że zarządzający przedsiębiorstwami rodzinnymi dysponują wizją rozwoju swoich podmiotów, przybierającą jednak zwykle intuicyjną i niesformalizowaną postać. Owa wizja to kontynuacja pomysłów na realizację biznesu, które towarzyszyły zakładaniu przedsiębiorstwa. W tę zazwyczaj nieco „mglistą” i niesformalizowaną wizję firmy wplecione jest dążenie do osiągnięcia sukcesu osobistego oraz sukcesu rodziny. Ciekawe może być spostrzeżenie, że poziom zaangażowania zarządzających w realizację wizji rozwoju firmy jest bardzo wysoki. Jest to często swoiste poczucie misji – konsekwentnego, upartego i ambitnego dążenia do realizacji koncepcji rozwoju organizacji. Ten wysoki poziom zaangażowania wynika z pełnego utożsamiania interesu własnego i rodzinnego z interesem przedsiębiorstwa. Kontrastuje to z niektórymi przedsiębiorstwami zarządzanymi menedżersko, w których występuje sprzeczność między interesami zarządzających i interesami właścicieli. Można zatem zauważyć, że przedsiębiorstwa rodzinne nie mają sformalizowanej misji i dysponują klarowną, narzuconą przez właściciela wizją rozwoju.

4. W małych przedsiębiorstwach rodzinnych nie znajdują zastosowania metody analizy strategicznej. Przedsiębiorstwa rodzinne rzadko koncentrują się na rozbudowanych technikach analitycznych, stawiając raczej na spontaniczną przedsiębiorczość. Zaangażowani członkowie rodziny pracujący w przedsiębiorstwie opierają się częściej na analizie intuicyjnej i starają się wdrażać innowacyjne pomysły bez przeprowadzania analiz strategicznych. Ten brak przykładania wagi do badań marketingowych i analiz strategicznych wynika również z faktu, że w badanej próbie znalazły się w głównej mierze MŚP, które mniej koncentrują się na badaniach rynkowych i analizach strategicznych, a bardziej na przedsiębiorczości i innowacyjności.

Wśród najczęściej spotykanych narzędzi analiz strategicznych zarządzający przedsiębiorstwami wskazują: analizę SWOT, analizy kosztowe i finansowe, analizy sektorowe (konkurencji, nabywców, dostawców) oraz analizy elementów marketingu mix (produktu, ceny, promocji i dystrybucji). Generalnie w przeprowadzonym badaniu zarządzający dezawuuują wartość wyrafinowanych technik analizy strategicznej, wybierając najprostsze rozwiązania, takie jak analiza SWOT.

## 4. Wnioski

Strategie przedsiębiorstw są w dużej mierze związane z wielkością, udziałem w rynku, kondycją finansową i sektorem działalności przedsiębiorstwa, a więc ze

zmiennymi niezależnymi od rodzinnej własności i zarządzania. Można jednak wskazać na pewne tendencje dotyczące strategii przedsiębiorstw rodzinnych. Są to:

1. Kluczowa i specyficzna jedynie dla przedsiębiorstw rodzinnych rola sukcesji.
2. Cele strategiczne i wizja rozwoju *family business* są splecione z celami rodziny [8].
3. Strategie firm rodzinnych mają z reguły charakter właścicielski.
4. Strategie firm rodzinnych mają częściej charakter inkrementalny [7].
5. Strategie firm rodzinnych, w większości przypadków, obejmują strategię całościową, a nie strategię biznesu czy funkcjonalną.
6. Tworzenie strategii przedsiębiorstwa rodzinnego jest częściej sumą doświadczeń zarządzającego niż wynikiem stosowania metodyki badań i analiz strategicznych (szczególnie w odniesieniu do rodzinnych MŚP).

Wypracowane w teorii koncepcje zarządzania strategicznego znajdują dość ograniczone zastosowanie w odniesieniu do biznesów rodzinnych, a w szczególności tych z grupy MŚP. Wskazane tutaj cechy szczególne strategii przedsiębiorstw rodzinnych wskazują na potrzebę tworzenia i wdrażania metod zarządzania strategicznego, które będą skuteczniejsze od dotychczas wykorzystywanych w grupie podmiotów rodzinnych [12].

Przedsiębiorstwo rodzinne jest oczywiście szczególnym przypadkiem małego przedsiębiorstwa. Przeprowadzona analiza pokazuje kilka wybranych problemów dotyczących strategii takich właśnie podmiotów. Cele działania podmiotu gospodarczego nie są jedynie dążeniem do rozwoju podmiotu, lecz odzwierciedlają interesy różnych grup wpływu. W przypadku *family business* kluczową grupą wpływu jest rodzina właścicielska, co oznacza, że jej cele mogą dominować nad dążeniem do rozwoju przedsiębiorstwa. Misja stanowiąca podstawę strategii dużych podmiotów raczej nie występuje w MŚP. W przypadku małych przedsiębiorstw wystarcza wizja rozwoju, którą tworzy i wdraża właściciel. Zarządzający rodzinnymi MŚP sceptycznie odnoszą się do stosowania metod analizy strategicznej. Jednym z istotnych wyznaczników strategii małych przedsiębiorstw rodzinnych są zasady sukcesji. Wydaje się zatem, że małe przedsiębiorstwa rodzinne natrafiają w sferze strategii na problemy podobne do innych małych podmiotów gospodarczych. Planistyczne i analityczne podejście do strategii powinno w przypadku MŚP ustąpić miejsca koncepcji strategii inkrementalnej, emergentnej oraz ewolucyjnej. Niezbędna wydaje się rewizja dominującej koncepcji zarządzania strategicznego małą firmą. Powinna ona z jednej strony zaspokajać wymóg elastyczności, nie ograniczającej szans podmiotu usztywnionymi celami i misją, zaś z drugiej musi uwzględniać wpływ czynników społecznych na tworzenie i wdrażanie strategii podmiotu (np. interesy rodziny właścicielskiej).

## Literatura

- [1] Barach J.A., Ganitsky J.B., *Successful Succession in Family Business*, "Family Business Review" 1995 nr 8 (2), s. 131-135.
- [2] Beckhard R., Dyer W.G. Jr., *Managing Continuity in the Family Owned Business*, "Organizational Dynamics", Summer 1983, s. 5-12.
- [3] Churchill N.C., Hatten K.J., *Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Business*, "Family Business Review" 1997 nr 10 (1), s. 53-67.
- [4] *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, red. Ł. Sułkowski, TNOiK, Toruń 2003.
- [5] Jeżak J., *Wizja rozwoju firmy jako kluczowy element przedsiębiorczości rodzinnej*, [w:] *Przedsiębiorczość a zarządzanie korporacjami*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 2003.
- [6] Litz R.A., *The Family Business: Toward Definitional Clarity*, "Family Business Review" 1995 nr 8 (2), s. 71-81.
- [7] Majchrzak J., *Strategie drobnych przedsiębiorstw w świetle badań empirycznych*, [w:] *Strategie przedsiębiorstw w okresie budowania gospodarki rynkowej*, red. T. Mendel, AE, Poznań 1996, s. 90.
- [8] Nelson S., *Strategies for Family Firms*, [w:] *Family Business Sourcebook*, red. C.E. Aronoff, J.H. Astrachan, J.L. Ward, Family Enterprise Publishers, Georgia 2002, s. 119-125.
- [9] Popczyk W., *Zarządzanie strategiczne w firmach rodzinnych*, [w:] *Rozwój teorii i praktyki zarządzania strategicznego. Doświadczenia krajowe i zagraniczne*, red J. Jeżak, t. I, PAM Center, Łódź 2003.
- [10] Sułkowski Ł., *Organizacja a rodzina. Więzy rodzinne w życiu gospodarczym*, Towarzystwo Nauk Organizacji i Kierowania – Dom Organizatora, Toruń 2004.
- [11] Sułkowski Ł., *Strategie przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, [w:] *Rozwój teorii i praktyki zarządzania strategicznego. Doświadczenia krajowe i międzynarodowe*, red. J. Jeżak, PAM Center, Łódź 2003.
- [12] Ward L.J., *The Special Role of Strategic Planning for Family Business*, [w:] *Family Business Sourcebook*, red. C.E. Aronoff, J.H. Astrachan, J.L. Ward, Family Enterprise Publishers, Georgia.

## IMPLEMENTATION OF STRATEGIC MANAGEMENT THEORY IN SMALL FAMILY ENTERPRISES

### Summary

Small family businesses meet problems similar to other small enterprises in the area of strategy creation and implementation. Planner and analytic approach to strategy should be changed into evolutionary and emergent concept. The modification of dominant approach to strategy of small enterprises seems to be inevitable. The new theory should, on the one hand, fulfil the requirement of flexibility, and not restrict the chances of enterprise by strict objectives and mission, but on the other hand, must take into account social factors influencing strategy creation and implementation (i.e. family interests in FB).