

Krzysztof Safin

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

PRZESTRZEŃ STRATEGICZNA PRZEDSIĘBIORSTWA RODZINNEGO

1. Wstęp

Identyfikacja strategii przedsiębiorstw w ogóle, a rodzinnych zwłaszcza, jest zajęciem tyleż pasjonującym (dotyczy wszak rozpoznania głównych idei biznesu), co skomplikowanym (dotyczy najbardziej skrywanych tajemnic przedsiębiorstw).

Zadania nie ułatwiają ani teoria, proponując różnorodne (często trudne do porównań) koncepcje metodyczne, typologie i definicje, ani praktyka, niechętnie odsłaniając koncepcje swojego działania. Jak dowodzą B. Nogalski i J. Rybicki, pojawia się tu częsty problem nieprzystawalności języka teorii i praktyki: „O ile teoretycy starają się rozwijać każdą szkołę zarządzania strategicznego w zależności od własnych doświadczeń oraz zmian rynkowych i tendencji globalnych, o tyle praktycy nie przywiązują wagi do sporów teoretycznych, lecz są zainteresowani skutecznymi narzędziami analizy strategicznej” [Nogalski, Rybicki 2001, s. 82]. Problem dodatkowy to konieczność takiego definiowania przedsiębiorstwa rodzinnego, które nie tylko uwzględnia podstawowe jego cechy, lecz także poddaje się operacjonalizacji.

W prowadzonych przez autora badaniach, których głównym celem było znalezienie odpowiedzi na pytanie o dominującą logikę zachowań przedsiębiorstwa rodzinnego i jej uwarunkowania [Safin 2007], jednym z ważnych elementów było identyfikowanie przestrzeni strategicznej przedsiębiorstwa rodzinnego. W tym procesie identyfikacji odwołano się za B. Nogalskim i J. Rybickim [Nogalski, Rybicki 2001, s. 82] do koncepcji dualizmu, w myśl której każde zagadnienie składające się na problematykę zarządzania strategicznego daje się ująć w formie konfrontacji dwu skrajnych stanowisk [de Wit, Meyer 2007, s. 30-35]. Dualna natura strategii oraz jej wielowymiarowość dają, jak się wydaje, możliwości wytyczenia jego przestrzeni strategicznej (tj. sposobu, w jaki przedsiębiorstwo chce realizować swoje strategiczne cele) oraz opisu unikalnych rozwiązań aplikacyjnych.

2. Zakres badań

Z wykorzystaniem powyższych założeń przestrzeń strategiczna na potrzeby analizy przedsiębiorstw rodzinnych została zdefiniowana poprzez następujące wymiary: sposób utrzymywania równowagi z otoczeniem; obszar konkurowania; narzędzia konkurencji; postawy wobec konkurentów (typ zachowań konkurencyjnych); dynamikę zachowań konkurencyjnych; charakter adaptacji, poziom formalizmu. W każdym z tych obszarów można wyodrębnić napięcia (pewne brzegowe typy strategii), które były podstawą identyfikacji archetypów strategicznych badanych przedsiębiorstw rodzinnych.

Sposób utrzymywania równowagi z otoczeniem (ogólne zachowanie się organizacji na zmiany otoczenia [Krupski 1998, s. 46]) można opisać poprzez strategie: izolacji (minimalizacji powiązań z otoczeniem), redundancji (utrzymywania nadmiaru zasobów ułatwiających przetrwanie w okresach gwałtownych zmian), adaptacji (przystosowania do zmian w otoczeniu).

Postawy wobec konkurentów (typ zachowań konkurencyjnych, sposób radzenia sobie z konkurencją) charakteryzują strategie: walki, imitacji działań konkurentów, kooperacji (unikania konfrontacji), luk rynkowych (unikania konkurencji), wycofywania się z rynku (rezygnowania z określonego rynku).

Dynamikę zachowań konkurencyjnych (sposób zachowania się organizacji w otoczeniu rynkowym) określają: strategia agresywna; strategia defensywna lub strategia konserwatywna. Strategie te wyodrębnia się na podstawie siły oddziaływania czynników otoczenia w relacji do potencjału przedsiębiorstwa.

Obszar i zakres konkurowania oznaczają poszukiwanie docelowego rynku, na którym przedsiębiorstwo zamierza działać, i produktów, które zamierza oferować, i wiąże się z rozstrzygnięciem dylematu – rozszerzanie czy zawężanie pola wyboru, i definiują je strategia specjalizacji oraz strategia dyferencjacji.

Źródła przewagi konkurencyjnej (kluczowe wyróżniki, narzędzia konkurencji) traktowane jako podstawa procesu trwałego tworzenia i zawłaszczania wartości w większym stopniu niż konkurenci utożsamiane są przez strategie cenowe (najniższych kosztów) oraz strategie wyróżniania (znalezienie atrybutów unikalności).

Charakter adaptacji – adaptacja pierwotna jest związana ze strategią przetrwania, a wtórna ze strategią rozwoju przedsiębiorstwa.

Obszary te i strategie służyły jako „punkty odniesienia” dla identyfikacji zachowań badanych przedsiębiorstw. Badaniom opartym na studiach przypadków poddano 31 przedsiębiorstw rodzinnych, których wspólną cechą było to, że właścicielem przedsiębiorstwa była rodzina, przynajmniej dwóch jej członków pracowało w przedsiębiorstwie, sprawując funkcje kierownicze, przedsiębiorstwo funkcjonowało na rynku co najmniej 10 lat, właściciele posiadali potomstwo, które mogłoby przejąć przedsiębiorstwo, oraz prowadzili działalność gospodarczą w rozumieniu ustawy *Prawo o swobodzie działalności gospodarczej* oraz znajdowały się w tej samej fazie rozwoju.

Tabela 1. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw

Dominujący rodzaj działalności	
Produkcja	9
Transport	2
Handel	5
Usługi	14
Handel	5
Budownictwo	1
Transport	2
Struktura własnościowa	
Jeden wasciciel	15
Dwoch (dwoje) wascieli	11
Więcej niż dwóch wascieli	3
Wasnoc rozproszona z dominującą pozycj rodziny	2
Forma prawna	
Indywidualna działalnośc gospodarcza	14
Spolka z o.o.	11
Spolka jawna	6
Wielkoc zatrudnienia	
Mikroprzedsiębiorstwa	13
Małe	11
rednie	5
Duże	2

Źródło: opracowanie własne.

Badania jakościowe nad zachowaniami strategicznymi zrealizowano, opierając się na pogebionych wywiadach przeprowadzonych wśród kilkudziesięciu przedsiębiorstw spełniających założone kryteria. Dało to w sumie wlad w przypadki 31 przedsiębiorstw spełniających założone kryteria formalne oraz stanowiących w miarę pełny opis ich działalności, motywacji i problemów strategicznych uzyskany w toku prowadzonych rozmów.

3. Wyniki badań i ich interpretacja

Przeprowadzone badania pozwalają wycignc wnioski o charakterze empirycznym i metodycznym. Ze względu na ograniczenia objętościowe przedstawione zostaną jedynie te, które odnosz się do strategii badanych przedsiębiorstw. W przedsiębiorstwach rodzinnych strategie są pochodną skumulowanego doświadczenia pochodzącego ze stosowanych sposobów rozwiązywania codziennych problemów zarządzania i odzwierciedlającego zróżnicowane podejście do prowadzenia interesów członków rodziny. Stąd poziom formalizmu i organizacyjnego uporządkowania

jest niewielki. Można je uznać raczej za inkrementalne niż synoptyczne [Kościński 2002, s. 190] o charakterze właścicielskim. Przestrzeń strategiczną badanych przedsiębiorstw ilustruje tab. 2.

Tabela 2. Przestrzeń strategiczna badanych przedsiębiorstw

Kryterium	Typ strategii			
	Sposób utrzymywania równowagi z otoczeniem	izolacji 3,23%	redundancji 12,90%	adaptacji 83,87%
Postawy wobec konkurentów (typ zachowań konkurencyjnych)	walki 9,68%	imitacji działań konkurentów 19,35%	kooperacji (unikania konfrontacji) 45,16%	luk rynkowych (unikania konkurencji) 25,81%
Dynamika zachowań konkurencyjnych	agresywna 16,13%	defensywna 29,03%	konserwatywna 54,84%	– –
Obszar konkurowania	specjalizacji 61,29%	dywersyfikacji 38,71%	– –	– –
Narzędzia konkurencji (źródła przewagi konkurencyjnej)	cenowa (najniższych kosztów) 12,90%	wyróżniania (atrybutów unikalności) 87,10%	– –	– –
Relacje dynamiki zmian organizacji i otoczenia	przetwarzania 80,65%	rozwoju przedsiębiorstwa 19,35%	– –	– –

Źródło: na podstawie badań własnych ($N = 31$).

Badane przedsiębiorstwa rodzinne opierały swoje relacje z otoczeniem na zdolnościach adaptacyjnych. Ten typ zachowań wymusza często ograniczoność zasobów, a sprzyja im wewnętrzna architektura przedsiębiorstwa (krótkie drogi komunikacyjne, hierarchia, tempo podejmowanych decyzji, elastyczność i mobilność zasobów) oraz z reguły nieagresywny charakter kontaktów z otoczeniem.

Im większe zaangażowanie rodziny w zarządzaniu i bardziej wyraźna dominacja rodziny w strukturze własnościowej, tym więcej przesłanek przemawiających za taką postawą. Filozofia większości firm rodzinnych obejmuje aspekt niekonfliktowego funkcjonowania w środowisku lokalnym, traktując to niemal jak misję i posłannictwo. W wymiarze biznesowym przekłada się ona na procesy dostosowawcze do wymagań i oczekiwań klientów i partnerów lub skutecznego reagowania na trendy i tendencje na rynku.

Zachowania konkurencyjne zdominowane są przez koncepcje unikania postaw konfrontacyjnych i zajmowania pozycji nie wyzwających agresywnych reakcji konkurentów. Filozofia rodziny właścicieli, wiek przedsiębiorstwa i struktura własnościowa są głównymi wyznacznikami tych postaw. Wśród przedsiębiorstw młodych wszelkie strategie uniku i obaw przed konfrontacją mają mniejsze znaczenie i siłę. W miarę utrwalania środowiska rodzinnego ekonomiczna i społeczna odpowie-

działność za losy jego członków „uruchamia” mechanizmy hamujące. Spojrzenie poprzez pryzmat rodziny osłabia dążenie do konfrontacji i stosowania instrumentów walki. Jednocześnie pryzmat rodziny nakazuje wykazanie wyższości własnych rozwiązań, produktów i usług nad ofertą konkurenta. Zjawisko określone jako „kreatywne napięcie między konkurowaniem a kooperacją” staje się faktem.

Dynamika zachowań konkurencyjnych przedsiębiorstw rodzinnych lokuje ich strategie głównie w obszarze postaw konserwatywnych, pasywnych. Dynamiczne nastawienie wobec otoczenia kojarzone z „wchodzeniem na cudzy teren”, rozwojem kosztem innych, „rozpychaniem się”, wywołuje obawy przed negatywnym odbiorem społecznym. Im więcej pokoleń zaangażowanych w przedsiębiorstwie i większy wpływ rodziny na zarządzanie, tym bardziej zachowawcze postawy reprezentuje przedsiębiorstwo. Mniejszy wpływ rodziny i mniejsza identyfikacja z lokalną społecznością dają większą swobodę „mentalną” w podejmowaniu decyzji.

Pole działań konkurencyjnych wyznacza dosyć powszechne przekonanie o konieczności skupienia zasobów i kompetencji na wybranych rynkach, klientach, produktach. Decydują o tym: struktura własności, ciągłość pokoleniowa, liczba członków rodziny zaangażowanych w działalność przedsiębiorstwa. Logika działania przedsiębiorstwa rodzinnego nakazuje wykorzystywać (ograniczone z reguły) wewnętrzne źródła, zasoby i możliwości (co wyraźnie popycha przedsiębiorstwo w stronę specjalizacji), z drugiej zaś czyni często drogę ku preferowanej (z biznesowej perspektywy) specjalizacji bardzo długą. Długiego czasu bowiem wymaga zintegrowanie wszystkich kompetencji, rozbieżnych zainteresowań i możliwości członków rodziny właścicieli wokół wspólnego projektu. Przedsiębiorstwo rodzinne w związku z tym skutecznie realizuje strategie przeciwne – dywersyfikujące działalność, głównie pod wpływem aktywnych członków rodziny. Chęć utrzymania ich w przedsiębiorstwie (blisko rodziny), „pcha” ku takim rodzajom działalności, które są odległe od dotychczasowego profilu.

Źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa rodzinne widzą głównie w eksponowaniu atrybutów unikalności. Tradycja rodzinna, skala wpływu rodziny na zarządzanie i jej zaangażowanie w działalność przedsiębiorstwa każą skupiać się na atrybutach wyróżniających rodzinę i przedsiębiorstwo. Im silniejszy wpływ rodziny, tym bardziej „miękki”, naturalny charakter wyróżników (reputacja, tradycja, nazwisko, rzetelność), opartych na zasobach rodziny i uznawanych za beznakładowe (bezkosztowe) sposoby zdobywania przewagi.

Dynamika zmian organizacji co do tempa i charakteru pozostaje zwykle w przypadku przedsiębiorstw rodzinnych na poziomie tempa zmian otoczenia, co pozwala na realizację strategii przetrwania. Filozofia działania, sposób traktowania firmy przez rodzinę właścicieli, tradycja przedsiębiorstwa i rodziny właścicieli oraz skala zaangażowania jej członków w działalności przedsiębiorstwa to główne ograniczenia tych wyborów. Przedsiębiorstwa, które przekroczyły próg przeżycia i traktują swoje przedsiębiorstwo bez zbytnej fetyszyzacji, bardzo często zakładają jego powolną egzystencję, a nie dynamiczny rozwój. Ten ostatni wiąże ze zbytym ograni-

czeniu w sferze rodzinnej – brak wolnego czasu na kontakt z dziećmi, na hobby, ciągłym stresem zawodowym.

Strategie przedsiębiorstw rodzinnych wykazują mocną orientację lokalną, przy czym ich zdolność do angażowania się na rynku globalnym wyznaczana jest przede wszystkim przez mentalne ograniczenia właścicieli, a rzadziej przez ograniczenia zasobowe. Ograniczoność zasobów, w połączeniu z ambitnymi celami, pobudza ducha przedsiębiorczości (zrobić coś z niczego), charakterystycznego dla przedsiębiorstw rodzinnych zwłaszcza w fazie pionierskiej i nie jest barierą realizacyjną.

Oprócz wniosków natury empirycznej istotne znaczenie ma podstawowy wniosek natury metodycznej dotyczący narzędzi identyfikowania (diagnozowania) strategii przedsiębiorstw rodzinnych.

Zarówno przegląd prób interpretacji zachowań przedsiębiorstwa rodzinnego na poziomie strategicznym, spotykanych w literaturze polskiej i obcojęzycznej, jak i badania własne wskazują, że podstawowe przyczyny determinujące zachowania przedsiębiorstwa rodzinnego (w tym jego strategię) są wynikiem występowania w przedsiębiorstwie rodzinnym specyficznego narzędzia selekcji i interpretacji rzeczywistości, swoistego filtra strategicznego.

Filtr strategiczny jest konstrukcją myślową (kulturową), *psychologiczną kalką*, systemem wartości kierownictwa i właścicieli, który eliminuje te elementy, które mogłyby zakłócić wewnętrzną, bądź zewnętrzną równowagę przedsiębiorstwa. Filtr strategiczny rozciąga się na zasoby przedsiębiorstwa, jego podstawowe wartości, kontakty z otoczeniem i zagadnienia ze sfery zarządzania. Istnienie tego *filtra* w logice wyborów przedsiębiorstw rodzinnych wywiera decydujący wpływ na profil jego zachowań strategicznych, sprawia, że niezależnie od wielkości przedsiębiorstwa rodzinnego, wieku, skali działania w wymiarze strategicznym postawy i zachowania przedsiębiorstw rodzinnych są podobne.

W odniesieniu do zachowań strategicznych najistotniejsze rodzaje filtrów to:

- „filtr metodologiczny” – oznacza sięganie głównie po te instrumenty, techniki i metody zarządzania, którymi umie się posługiwać sam właściciel;
- „filtr potencjału przedsiębiorstwa” – powoduje unikanie działań nie odpowiadających zasobom i potencjałowi intelektualnemu, finansowemu, rzeczowemu itp., występującemu realnie w przedsiębiorstwie;
- „filtr wartości rodzinnych”, oznacza odrzucanie działań, które w długiej perspektywie nie służą rodzinie przedsiębiorcy (właściciela);
- „filtr otoczenia” (przestrzeni działania), oznacza unikanie skali działania (przestrzeni), która ograniczałaby suwerenność i decyzyjność właściciela (rodziny) i wymagałaby angażowania realnych środków dziś, aby potencjalne korzyści osiągnąć w przeszłości.

Istnienie tego typów filtrów determinuje logikę wyborów strategicznych przedsiębiorstwa rodzinnego. Rozpoznanie czynników determinujących ich siłę jawi się jako klucz do zrozumienia wszelkich istotnych zdarzeń zachodzących w przedsię-

biorstwie rodzinnym a zwłaszcza charakteru zachowań strategicznych. W myśl tej logiki przyjęcie wzorców strategicznych, które nie uwzględniają konsekwencji działania filtra może być trudne lub wręcz niemożliwe do zrealizowania, ich wytyczne będą niezrozumiałe, będą budzić obawy i napotkają opór (często nieuświadomiony). Podobnie próba zrozumienia przyjętych strategicznych wyborów bez zrozumienia logiki funkcjonowania filtrów będzie trudna, błędna lub niemożliwa. Opierać się bowiem będzie na stosunkowo dobrze rozpoznanych schematach zachowań charakterystycznych dla przedsiębiorstw anonimowych, nie mających tej wewnętrznej spirali zależności emocjonalno-biznesowej. Tymczasem w przedsiębiorstwie rodzinnym następuje wieloetapowy proces selekcji, którego siła (gęstość) będzie zależna od wielu, często trudnych do zinterpretowania, czynników. Konieczne jest więc poszukiwanie narzędzi umożliwiających „odtworzenie” sposobów myślenia i podejmowania decyzji.

Siła wpływu filtrów na dokonywane wybory, decyzje, postawy – zachowania strategiczne przedsiębiorstwa w ogóle, zależy od wielu czynników związanych z samą istotą (charakterem) przedsiębiorstwa rodzinnego, a zwłaszcza siły oddziaływania rodziny, tradycji, struktury własności, koncepcji prowadzenia biznesu [Mühlenbach 2004, s. 70]. W praktyce oznacza to, że wpływ rodziny na przedsiębiorstwo jest tym większy, im silniej skoncentrowana jest władza w rękach jednej rodziny. Rozproszona własność (akcjonariat) siłę tę wyraźnie osłabia.

Z kolei tradycja związana jest tu z długością okresu pozostawania przedsiębiorstwa w rękach jednej (tej samej) rodziny. Im więcej pokoleń (generacji) przewinęło się przez przedsiębiorstwo, tym większe będą wpływ i oddziaływanie na umowny *filtr*. Struktura własności – im większa różnorodność, tym trudniej wyznaczyć jednolitą linię strategiczną. Siła oddziaływania będzie większa w przypadku wąskiego kręgu aktywnych udziałowców niż w przypadku zarządzania przez klan rodzinny z wieloma pasywnymi udziałowcami. Wpływ filozofii działania (systemu wartości) członków rodziny i zarządu na zachowania przedsiębiorstwa będzie różny w zależności od przyjęcia jednej z trzech brzegowych postaw: (a) *family first*, (b) *business first*, (c) *family business* [Popczyk 2003, s. 143-144].

4. Zakończenie

Przeprowadzone badania pozwoliły nie tylko na zdiagnozowanie typów strategii przedsiębiorstwa rodzinnego i ich uwarunkowań (co prezentuje powyższy tekst), lecz także na wyciągnięcie wniosków ogólniejszej natury. Zastosowane narzędzia (filtr strategiczny) pozwoliły, jak można sądzić, wypracować dobrze udokumentowane stanowisko uznające przedsiębiorstwa rodzinne za grupę względnie jednorodną, funkcjonującą według tej samej logiki i podobną pod względem swych elementów składowych, zachodzących w nich procesów oraz istniejących barier i problemów, a także możliwych sposobów ich rozwiązywania [Gallo 1994, s. 18].

Literatura

- De Wit B., Meyer R., *Synteza strategii. Tworzenie przewagi konkurencyjnej przez analizowanie paradoksów*, PWE, Warszawa 2007.
- Gallo M.A., *Global Perspectives on Family Businesses*, Chicago 1994, cyt. za: J. Jeżak i in., *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa 2004.
- Koniński J., *Strategie firm rodzinnych*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Badania i koncepcje*, WWSZiP, Wałbrzych 2002.
- Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, metody*, AE, Wrocław 1998.
- Mühlenbach C., *Familyness als Wettbewerbsvorteil. Ein integrierter Strategieansatz für Familienunternehmen*, Haupt Verlag, Bern–Stuttgart–Wien 2004.
- Nogalski B., Rybicki J., *Dualizm w zarządzaniu strategicznym*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Stan i perspektywy rozwoju*, WWSZiP, Wałbrzych 2001.
- Popczyk W., *Zarządzanie strategiczne w firmach rodzinnych*, [w:] J. Jeżak (red.), *Rozwój teorii i praktyki zarządzania strategicznego. Doświadczenia krajowe i międzynarodowe*, t. 1, Łódź 2003.
- Safin K., *Przedsiębiorstwo rodzinne – istota i zachowania strategiczne*, AE, Wrocław 2007.

STRATEGIC DIMENSIONS OF A FAMILY BUSINESS – METHODOLOGICAL PROBLEMS AND PRACTICAL IMPLICATIONS

Summary

The research object is a little explored area connected with strategic attitudes of family businesses. The paper attempts at identifying and analyzing strategic behaviours and factors determining them.

The paper consists of two conventional parts – the first part is dedicated to the theory of a family business, the second one – to the identification of specific strategic behaviours of a family business. In the theoretical layer, the basic research problem was the impossibility of referring to such a definition of a family enterprise, which would be consistent and acceptable enough. In the empirical research, the major objective was to diagnose as far as possible a complete set of characteristic attitudes and behaviours of a family business.