

2.4 Strategia firmy rodzinnej

ADRIANNA LEWANDOWSKA

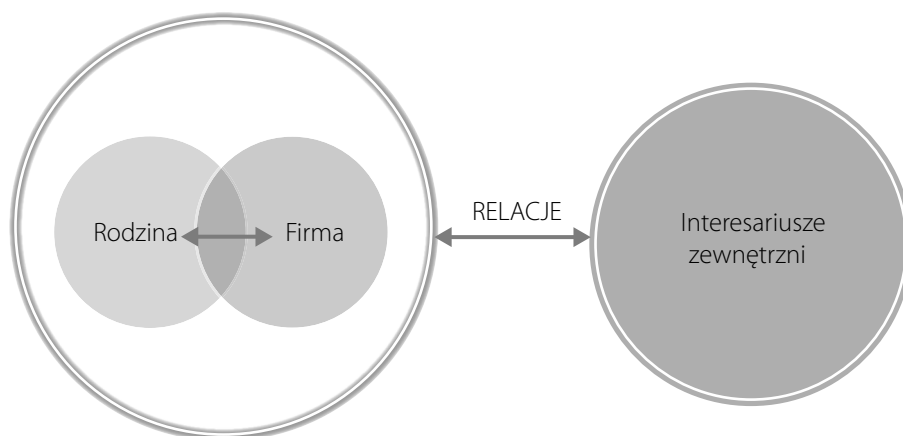
„Wizja bez działania jest tylko marzeniem. Działanie bez wizji jest trwaniem. Tylko wizja połączona z działaniem pozwala zmienić świat”.

Barker, 1990

By funkcjonować w swym otoczeniu w sposób zintegrowany, właściciele firm rodzinnych prócz działań oscylujących wokół bieżących działań operacyjnych gwarantujących określoną efektywność finansową muszą coraz częściej zwracać uwagę na zagadnienia stricte strategiczne. **W zmieniających się szybko i nieustannie warunkach ważne jest takie zarządzanie przedsiębiorstwem, które pozwoli na jego długofalowy rozwój, a w konsekwencji ekonomiczny sukces – rozumiany jako zdolność firmy do rozwoju w długiej perspektywie czasowej.** Ponieważ istotą działania większości firm rodzinnych jest ich długotrwała egzystencja, właściciele tej grupy przedsiębiorstw są bardziej skłonni do reinwestycji. Ich motywacje do takiego działania wynikają zarówno z konieczności utrzymywania rodzin zależnych przeciw od prosperity przedsiębiorstwa, jak również z chęci utrzymania, utrwalenia i pomnożenia majątku dla przyszłych pokoleń. Z tego względu strategie tych firm nastawione są w głównej mierze na wzrost wartości przedsiębiorstwa i dość skutecznie opierają się presji realizowania krótkookresowych korzyści. Jak jednak zwiększyć wartość firmy, gdy rynek staje się coraz bardziej konkurencyjny? I jak budować strategię rozwoju, gdy działamy w erze turbulencji, a otoczenie zmienia się niezwykle szybko i dynamicznie?

Literatura tematu zarządzania określa strategię jako kategorię abstrakcyjną, trudną do precyzyjnego scharakteryzowania, a jednocześnie jako niezbędny element istnienia każdej firmy na rynku. Sprawadza się ona do umiejętnego dopasowywania istniejących potencjałów firmy (zarówno materialnych, jak i niematerialnych) do potrzeb i wymagań rynkowych w taki sposób, aby stworzyć długookresową, zindywidualizowaną przewagę konkurencyjną. Istota skutecznej strategii biznesowej polega na tym, że tworzy ona unikalność firmy i pozwala zarówno pracownikom firmy, jak i wszystkim interesariuszom (klientom, dostawcom, partnerom biznesowym) w sposób wyraźny odróżnić daną firmę od wszystkich konkurentów. Można powiedzieć, że **istotą skutecznej strategii jest wyraźne określenie tożsamości firmy bez względu na to, w jakim sektorze, branży, czy na jakim rynku działa przedsiębiorstwo.** Dobrze wypracowana strategia w dłuższej perspektywie czasowej jest czynnikiem decydującym o sukcesie bądź porażce przedsiębiorstwa. Aby sprostać nowym trendom gospodarczym: koncentracji branż, zwiększonej konkurencji o charakterze międzynarodowym, ogólnemu spadkowi marż, a ostatnio w ogóle stagnacji – firmy muszą zmierzyć się z nowymi wyzwaniami związanymi z koniecznością ponownego ukierunkowania strategicznego swoich organizacji. Poprzez odpowiednio realizowane strategie wzrostu i zwiększania wartości firmy mogą się dalej rozwijać, umacniać swoje pozycje strategiczne oraz gwarantować wypłatę nadwyżek właścicielom.

Punktem wyjścia do zarządzania strategicznego jest identyfikacja wewnętrznych i zewnętrznych relacji firmy. Przedsiębiorstwo rodzinne funkcjonuje w specyficznym modelu relacji wewnętrznych (na płaszczyźnie rodzina – firma) oraz zewnętrznych, które przedstawia rysunek obok.



Rysunek 5. Zakres relacji przedsiębiorstwa rodzinnego

W definiowaniu strategii rozwoju firmy rodzinnej niezwykle istotne jest właściwe „rozpoznanie terenu”. Każdą podróż w przyszłość trzeba zacząć od zdiagnozowania obecnej pozycji, która określa:

- szanse,
- możliwości,
- słabe i silne strony przedsiębiorstwa

oraz gromadzi materiał do podejmowania wnioskowania strategicznego.

Dopiero wówczas można rozpocząć właściwy proces kreowania strategii.

„Zaczęliśmy się zastanawiać i zrozumieliśmy, że nie chcemy być takim zwykłym sklepem, tylko chcemy propagować sport. Chcemy wyjść do ludzi, namawiać ich do zmiany sposobu funkcjonowania, do biegania, jogi, tai-chi, postanowiliśmy, że będziemy inicjatorami zdrowego trybu życia”.

„Do tej pory zakładałem, że to jest moja mała firma rodzinna i nie ma sensu niczego więcej robić. A tu doszło do mnie, że z takich firemek powstają też giganty z ogromnym potencjałem materialnym, intelektualnym, które jednocześnie mogą być nośnikami cennych wartości”.

„Już wiem, że nie chcę bardziej rozbudowywać firmy. Już miałem więcej pracowników i nie dało to dużo większych dochodów, za to więcej kłopotów. A ja chcę zapewnić rodzinie komfortowy byt, ale też dla siebie – spokój”.

Definiowanie strategii rozpoczyna się określeniem misji firmy. Misja często określana jest jako uzasadnienie racji istnienia i rozwoju organizacji. Określa główne wartości, dla jakich organizacja została powołana lub jakie realizuje przez swoją działalność. Niekiedy nazywana jest swoistym „credo” lub „deklaracją zasad biznesu”. Poprzez zdefiniowanie misji firma ma możliwość zaprezentowania swoim pracownikom, klientom, dostawcom, akcjonariuszom swoich przekonań, a także zaakcentowania tych wartości, którym hołduje rodzina, a tym samym prowadzona przez nią firma. Dlatego posiadanie jasno określonej misji jest niemalże warunkiem spójnego rozumienia przez pracowników sensu działalności przedsiębiorstwa. To zadanie nabiera zasadniczego znaczenia w momencie, gdy mowa jest o kontynuacji działania przedsiębiorstwa rodzinnego pod innym kierownictwem. Kluczowa dla sukcesu spójność wartości musi znaleźć swoje odzwierciedlenie w misji firmy.

**Metodologia
wsparcia firm
rodzinnych**

Uzupełnieniem definiowania misji organizacji jest nakreślenie jej wizji. Firmy z wizją to takie, które mają skryształizowaną wizję swojego przyszłego miejsca na rynku i w branży, w której działają, a więc jasne wyobrażenie o swoich:

- przyszłych klientach,
- przyszłych produktach,
- przyszłych pracownikach,
- przyszłej strukturze organizacji i zarządzania,
- przyszłych determinantach sukcesu.

Wizja często nazywana jest projekcją marzeń, które wywoływane są po to, by stworzyć obraz przyszłości, a następnie zdefiniować drogę do ich realizacji. Budowanie wizji to proces nakreślenia wspólnych aspiracji i odwoływania się do twórczej wyobraźni właścicieli zakończony wyznaczeniem kierunku wspólnego marszu wszystkich pracowników przedsiębiorstwa. Konieczne jest jednak zachowanie elastyczności, z której należy skorzystać w przypadku zaistnienia zasadniczych zmian otoczenia. Wizja stanowi zdefiniowane ambicje przedsiębiorstwa, a równocześnie umożliwia dokonanie odpowiedniego ukierunkowania wszystkich działań, gdyż precyzuje ich obszar i zakres. Im dokładniej sprecyzowany jest ten idealny, pożądany stan danej organizacji w przyszłości, tym mniej może być nieporozumień w jego interpretacji oraz weryfikacji osiągniętych wyników. Ważne jest również, aby sformułowany cel wizyjny był ambitny, ale równocześnie realny. Tylko właściwe ustalenie możliwości pracowników może pozytywnie wpłynąć na stymulację podejmowanego ryzyka, co w konsekwencji sprowadza się do wyzwolenia motywacji pracowników.

Aby skutecznie realizować wizję, należy w dalszej kolejności zdefiniować domeny działania biznesowego i określić cele, jakie firma chce realizować w najbliższym okresie. Cele pochodne są rezultatami, jakie winny być uzyskiwane na kluczowych dla tego przedsiębiorstwa obszarach funkcjonalnych jego działalności. Definiowanie celów strategicznych jest wymierną konkretyzacją strategii przedsiębiorstwa obejmującej określone wytyczne i zasady w kontekście otoczenia firmy, uwarunkowań rynkowych i finansowych oraz procesów wewnętrznych. Powinny być one definiowane wg zasady SMART, która mówi:

S – *specific* – konkretne (skonkretyzowane)

M – *measurable* – mierzalne

A – *acceptable* – akceptowalne

R – *reachable* – osiągalne

T – *time bounded* – określone w czasie

Literatura z zakresu zarządzania strategicznego bardzo szeroko rozpatruje etap definiowania celów, jako że jest on jednym z najistotniejszych elementów formułowania skutecznej strategii. Proces definiowania celów porównywany jest do swoistego przetargu – gry politycznej różnych grup społecznych, przede wszystkim rodziny i właścicieli, zarządu, pracowników oraz zewnętrznych grup interesów posiadających różne priorytety. Jeśli aspiracje jednej z wymienionych grup zostaną zbyt wyraźnie odzwierciedlone w zdefiniowanych celach, to może być tak, że tym samym ograniczony zostanie poziom celów innych podmiotów. Dlatego coraz bardziej powszechny w dziedzinie zarządzania strategicznego staje się postulat, by kontekst strategiczny rozpatrywać nie tylko z punktu widzenia samego przedsiębiorstwa, lecz także szeroko pojętego systemu, w jakim funkcjonuje. Podstawą do przyjęcia takiego punktu widzenia jest założenie, że przedsiębiorstwo egzystuje w szerszym kontekście socjologicznym jako członek społeczeństwa, a nie jego autonomiczna i niezależna część. Trwałość i stabilność powiązań istniejących w ramach tego systemu mają wpływ na jego efektywne funkcjonowanie. Prowadzi to do zarządzania relacjami między firmą a jej interesariuszami z myślą o osiągnięciu wspólnych ekonomicznych i społecznych celów.

Wartościami fundamentalnymi każdego przedsiębiorstwa jest poszanowanie interesów i godności interesariuszy⁵. Interesariusze⁶ to ważne grupy wewnętrzne lub zewnętrzne, z którymi przedsiębiorstwo pozostaje w określonych relacjach i których w sposób bezpośredni lub pośredni dotyczy działalność tego przedsiębiorstwa lub które mogą lub chcą mieć wpływ na tę działalność, ponosząc jednocześnie ryzyko – różnego typu i o różnej skali. W związku z tym tak rozumiane przedsiębiorstwo rodzinne stanowi trudniejszy do zarządzania, bo wielopłaszczyznowy mechanizm do pomnażania pieniędzy zainwestowanych przez jedną grupę interesariuszy⁷. Jest ono podmiotem złożonej społeczności, której członkowie inwestują w jej funkcjonowanie. Wkładem jest to, co dany interesariusz wnosi do przedsiębiorstwa. Jest to swoista inwestycja w działalność przedsiębiorstwa, która stymuluje określone oczekiwania. Oczekiwania te mogą mieć postać materialną lub niematerialną.

Interesariuszami wewnętrznymi firmy rodzinnej są wszyscy członkowie organizacji, czyli:

1. właściciele,
2. pracownicy będący członkami rodziny oraz
3. członkowie rodziny niepracujący w firmie, a także
4. pozostali jej pracownicy.

Do grupy interesariuszy zewnętrznych zaliczymy natomiast osoby i/lub podmioty znajdujące się w bliższym bądź dalszym otoczeniu firmy:

1. klientów firmy,
2. dostawców,
3. wierzycieli, instytucje finansowe (m.in. banki),
4. potencjalnych inwestorów,
5. społeczeństwo,
6. organy samorządowe i rządowe,
7. twórców polityki gospodarczej,
8. regulatorów i legislatorów rynku kapitałowego i kredytowego.

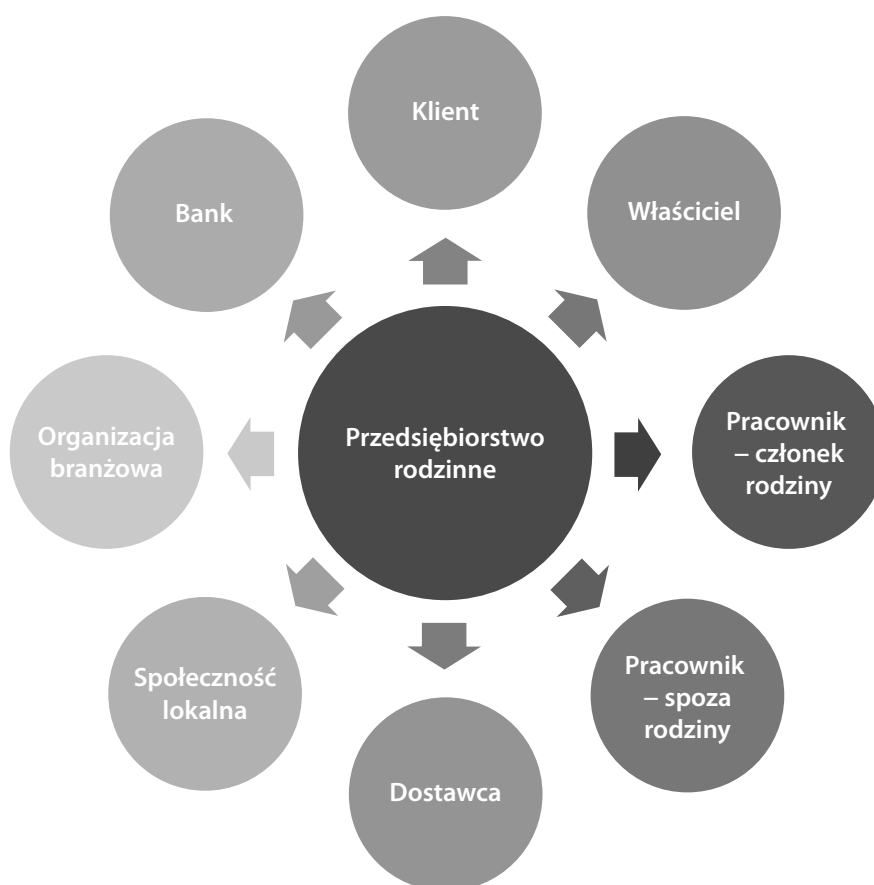
W takim wymiarze **zarządzanie strategiczne staje się kompetencją kształtującą społeczność przedsiębiorstwa w nowych granicach, poszerzonych o wszystkie grupy związane z jego działalnością**. Sprzyja osiągnięciu zrównoważonego rozwoju organizacji gospodarczej jako stanu ekonomicznego i społecznego zharmonizowania celów wewnętrznych (rodziny i pracowników), a także działań organizacji. Dialog z grupami jej interesariuszy umożliwia firmie wysondowanie, jakie wymagania mają lub mogą mieć w przyszłości poszczególne grupy o różnych dla przedsiębiorstwa priorytetach. Dopiero wówczas można zintegrować kluczowe oczekiwania najważniejszych grup interesariuszy w strategię przedsiębiorstwa. Działania zgodne z ich oczekiwaniami są jednym z podstawowych elementów idei odpowiedzialnego biznesu. Angażując partnerów w procesy decyzyjne, organizacja poddaje się naturalnej weryfikacji społecznej już na wczesnym etapie planowania działań, a nie dopiero wówczas, gdy widoczne są ich skutki. Dzięki takiej postawie zyskuje zaufanie i poparcie. Takie kompleksowe podejście do odpowiedzialności biznesu jest niebagatelnym wyzwaniem zarówno dla samych firm, jak i dla ich partnerów. Wymaga bowiem dojrzałości i gotowości do prowadzenia konstruktywnej wymiany poglądów oraz chęci zrozumienia potrzeb i możliwości drugiej strony.

Należy wyważyć, z którym z przedstawicieli należy prowadzić dialog w celu wzmocnienia własnej pozycji na rynku. Niewątpliwym pozostaje fakt, że **przedsiębiorstwa nie są w stanie spełnić wszystkich oczekiwań wszystkich grup interesariuszy w jednakowym stopniu i w tym samym czasie**. Dlatego też ważne jest, żeby przedsiębiorstwo znalazło odpowiedź na pytanie:

⁵ S.Young, *Etyczny kapitalizm. Jak na powrót połączyć prywatny biznes z interesem publicznym*, METAamorfoza, Wrocław 2005.

⁶ Ang. *stakeholders* – ten-kto-angażuje-stawkę; w polskim tłumaczeniu najczęściej używanym odpowiednikiem są: interesariusze przedsiębiorstwa, lecz także grupy interesów, udziałowcy wewnętrzni i zewnętrzni, kibice organizacji.

⁷ Patrz rozdział 1.3 – Specyfika zarządzania w firmach rodzinnych.



Rysunek 6. Przykładowe grupy interesariuszy firmy rodzinnej

Czyje potrzeby i w jakim wymiarze uwzględnimy w pierwszym rzędzie? Decyzja, jakie życzenia i potrzeby interesariuszy mają zostać potraktowane w sposób priorytetowy oraz uwzględnione w strategii spółki, pozostaje w gestii samego przedsiębiorstwa. Dlatego też **każda firma powinna najpierw określić znaczenie poszczególnych grup interesariuszy, by mieć świadomość tego, która z nich ma miarodajne znaczenie dla jej sukcesu.**

Oczekiwania poszczególnych grup interesariuszy mogą być bardzo różne. Przykłady oczekiwań przedstawia poniższa tabela.

Interesariusz firmy rodzinnej	Potencjalne oczekiwanie
Klient	Wysoka jakość produktu/usługi
Właściciel	Wzrost wartości firmy
Pracownik – członek rodziny	Zabezpieczenie przyszłości, samorealizacji
Pracownik – spoza rodziny	Bezpieczeństwo zatrudnienia, dochód
Dostawca	Pewność odbioru, moralność płatnicza
Społeczność lokalna	Wsparcie społeczne, zaangażowanie w gminie
Organizacja branżowa	Wymiana doświadczeń
Bank/Inwestor	Solidność i wypłacalność

Tabela 7. Interesariusze firmy rodzinnej oraz ich oczekiwania

Rozważając możliwość włączenia partnerów społecznych w zachodzące wewnątrz firmy procesy, warto pamiętać o tym, że jest to zadanie kompleksowe, składające się z kilku niezbędnych etapów:

1. Zdefiniowania poszczególnych interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych, którzy mają określoną „stawkę w grze”, czyli w rozwoju firmy.
2. Zdefiniowania celów zaangażowania interesariuszy i jasnego określenia korzyści, jakie może ono przynieść firmie, a jednocześnie wyzwań, jakie przed nią stawia.
3. Określenie celów, akcji i mierników weryfikujących efektywność podejmowanych działań.

Zachowanie powyższych etapów prac ułatwi poprawną konstrukcję modelu integracji oczekiwań interesariuszy z celami strategicznymi przedsiębiorstwa.

Określenie celów i oczekiwanych korzyści zaangażowania partnerów, ale też wynikających z tego potencjalnych wyzwań dla organizacji to kluczowe elementy przygotowania firmy do aktywnej współpracy strategicznej z partnerami wewnętrznymi i zewnętrznymi. Zarówno właściciel firmy rodzinnej, jak i osoby bezpośrednio odpowiedzialne za zarządzanie nią powinni mieć świadomość wewnętrznych oczekiwań względem procesu zarządzania strategicznego i związanych z nim zobowiązań wobec otoczenia. **Świadomość różnorodności otaczających firmę grup to bardzo ważny element definiowania szerszej strategii biznesowej.** W procesie formułowania strategii

muszą być więc uwzględnione nie tylko standardowe elementy diagnostyczne, ale coraz większe znaczenie ma także analiza osobistych wartości i oczekiwań wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy firm. Zarządzanie interesariuszami ma wpływ na kształtowanie efektywności działania przedsiębiorstwa, a umiejętne reagowanie na ich oczekiwania staje się niezwykle istotne dla tworzenia strategii i kształtowania rozwoju organizacji gospodarczych. Proces odpowiadania na oczekiwania interesariuszy przedsiębiorstwa prowadzący do tworzenia spodziewanej przez nich wartości stanowi treść społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, a jednocześnie jest przesłanką wspierającą rozwój firmy rodzinnej. Na jej kanwie w dalszym procesie budowania strategii rozwoju określone są konteksty związane z konkretnymi inicjatywami przekładającymi zdefiniowane cele na działania. Określona **strategia rozwoju musi zawierać nie tylko ogólne wytyczne dotyczące kierunku działań, ale konkretne, mierzalne pomysły na ich realizację.**

Następuje moment definiowania modelu biznesowego, przez który osoby odpowiedzialne za firmę podejmują decyzję o wyborze właściwego rynku, zakresu działania, segmentacji, produktów. W dalszej kolejności konstruowana jest odpowiedź na pytania:

- Co stanowi kluczową determinantę sukcesu w naszej branży, na rynkach, które wybraliśmy?
- Co powinno nas wyróżniać od konkurencji?
- Na czym znamy się lepiej od pozostałych graczy rynkowych?

Definiując odpowiedzi na te pytania, zarządzający firmami tworzą podstawy strategiczne, na których oparte zostaną dalsze działania firmy.

Tak przedstawiona **strategia, ze zdefiniowaną misją, wizją, celami, ujmująca oczekiwania głównych interesariuszy, określająca dążenia właściciela, członków rodziny, a także wszelkie dalsze jej elementy związane z domeną działania, modelem biznesowym, segmentacją, produktami etc.** pozwala pracownikom, klientom, kooperantom rozumieć kierunek rozwoju, budzi motywację i zaangażowanie, zwiększając szansę na skuteczność ekonomiczną.

Program wsparcia rozwoju firmy rodzinnej powinien zawierać działania pomagające w uświadomieniu wagi pracy nad strategią, jak również działania edukacyjne wspierające jej profesjonalne opracowanie.

„Na wykładzie usłyszałem, że firma, która realizuje trzy rzeczy na raz, to żadnej nie zrealizuje. Zahamowałem, skupiłem się na jednej i dzięki temu otworzyliśmy restaurację pół roku wcześniej.”

„Dotąd robiłem wszystko „na niucha”, ale już mi to przestało odpowiadać. Chcę wejść na rynek profesjonalnie, realizować plany, podparć się ludźmi, którzy mają odpowiednią wiedzę.”

**Metodologia
wsparcia firm
rodzinnych**

„Strategia u nas kuleje, bo człowiek musi poświęcać czas na sprawy bieżące. A tu zrozumieliśmy, że nic nie wiemy o naszej konkurencji. Uświadomiono nam też, że mamy sobie wybrać klienta, kierunek, określony segment, że mamy stawiać na specjalizację”

Bibliografia

- [1] Banaszyk P., *Formułowanie celów strategicznych w zarządzaniu polskimi przedsiębiorstwami*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1998.
- [2] Friedag H., Schmidt W., Lewandowska A., Likierski M., *My Balanced Scorecard. Moja Strategiczna Karta Wyników*, C.H. BECK, Warszawa 2000.
- [3] Lewandowska A., Likierski M., *Balanced Scorecard w praktyce*, C.H. BECK, Warszawa 2005.
- [4] Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A., *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa 2004.
- [5] Kasiewicz S., Rogowski W., Kicińska M., *Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- [6] Koch R., *Strategia. Jak opracować i wprowadzić w życie najskuteczniejszą strategię*, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1998.
- [7] Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje i metody*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 1999.
- [8] Obłój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2001.
- [9] Pierścionek Z., *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1998.
- [10] Sułkowski Ł., Marjański A., *Firmy rodzinne: jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Poltext, Warszawa 2009.
- [11] Young S., *Etyczny kapitalizm. Jak na powrót połączyć prywatny interes z dobrem publicznym*, Metamorfoza, Wrocław 2005.
- [12] Zarębska A., *Tożsamość organizacyjna przedsiębiorstwa. Jak stworzyć konkurencyjną firmę*, Difin, Warszawa 2008.