



ORIENTACJA STRATEGICZNA W PROCESIE ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTWA RODZINNEGO

DOI: 10.33141/po.2018.11.05

Andrzej Marjański

Wprowadzenie

Przedsiębiorstwa rodzinne stanowią niezwykle istotny element gospodarki wpływający na stabilność rozwoju gospodarczego. Budzą one coraz większe zainteresowanie zarówno ze strony nauki, polityki gospodarczej, jak i organizacji pozarządowych. Biznesy rodzinne tak jak wszystkie inne podmioty gospodarcze stają również przed wyzwaniami, jakie niosą zmiany zachodzące w otoczeniu, jak też w samym przedsiębiorstwie. Muszą również uwzględniać nakładanie się systemów rodziny i przedsiębiorstwa, co powoduje, że jakość funkcjonowania rodziny wyraża się jej funkcjonalną integralnością, a biznesu poprzez osiągnięte wyniki finansowe. Domeną firm rodzinnych jest odniesienie sukcesu w obu tych obszarach (WięcekJanka, 2016, s. 167–181). Muszą zatem podejmować działania mające na celu zapewnienie ich długookresowego rozwoju i efektywności. Rozwój należy uznać nie tylko za uniwersalny cel przedsiębiorstwa, ale również jako określenie priorytetów w zakresie zapewnienia wzrostu efektywności gospodarowania. Możliwości funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw

rodzinnych określa szereg czynników wewnętrznych i zewnętrznych bezpośrednio lub pośrednio wpływających na ich pozycje rynkowe.

W badaniach przedsiębiorstw rodzinnych istotne wydaje się zrozumienie specyfiki tego rodzaju przedsiębiorczości, dzięki czemu możliwe staje się uzyskanie dokładnego obrazu tych podmiotów. Badania nad przedsiębiorstwami rodzinnymi powinny prowadzić do określenia reguł ich funkcjonowania, jak również wyodrębnienia czynników wyróżniających je spośród innych przedsiębiorstw. Powinny pozwalać także na wskazanie prawidłowości i dobrych praktyk mogących pomóc zarządzającym biznesami rodzinnymi na odniesienie długookresowego sukcesu w wymiarze zarówno sukcesu rynkowego, jak i sukcesu rodziny właścicielskiej.

Jednym z kluczowych obszarów badawczych przedsiębiorstw rodzinnych jest problematyka strategii rozwoju, która stanowi kluczowy czynnik sukcesu współczesnych podmiotów gospodarczych (Gudmundson i in., 1999, s. 27–39). Niektórzy badacze wskazują, że

wiele czynników wyróżniających planowanie strategiczne, procesy i wynikające z nich strategie firm rodzinnych jest związanych z relacjami, jakie zachodzą pomiędzy systemem rodziny a systemem biznesowym (Harris i in., 1994, s. 159–174). Znaczenie czynników związanych z charakterem rodzinnym ma zasadnicze znaczenie w kształtowaniu zasobów przedsiębiorstwa rodzinnego, które są: wartościowe, rzadkie, nieposiadające substytutów i jednocześnie trudne do podrobienia (Barney, 1991, s. 99–120). Jako kluczowe zasoby można wskazać: kapitał ludzki, kapitał społeczny oraz kapitał rzeczowo-finansowy. Zgodnie z podejściem zasobowym, budowa strategii oraz konkurowanie na rynku odbywa się na bazie zasobów przedsiębiorstwa. W przedsiębiorstwach rodzinnych szczególną uwagę należy zwrócić na zasoby niematerialne, ponieważ mogą one być źródłem przewag konkurencyjnych (Sirmon, Hitt, 2003, s. 339–358), a ich oddziaływanie może mieć charakter synergiczny. Z familistycznym charakterem biznesu związane są również bardzo ważne zasoby oparte na wiedzy oraz wynikające z reputacji przedsiębiorstwa (Hadryś, 2011, s. 243–257).

Rozwój przedsiębiorstwa jest najbardziej oczekiwanym efektem prowadzenia działalności gospodarczej i zaliczany jest do najwyższego poziomu aspiracji organizacji, co powoduje, że stanowi cel najwyższego rzędu (Szplit i in., 2002, s. 12). Jest to jednak jeden z najbardziej złożonych procesów zachodzących w trakcie funkcjonowania przedsiębiorstwa i powinien być rozumiany jako podnoszenie sprawności jego funkcjonowania w zmieniających się warunkach. Proces rozwoju przedsiębiorstwa ma wymiar holistyczny i długotrwały, którego podstawę stanowią zachodzące zmiany (Matejun, 2016, s. 26). Dla zarządzających umiejętność wprowadzania zmian w systemie przedsiębiorstwa stanowi strategiczne wyzwanie.

Coraz bardziej niestabilne i nieprzewidywalne warunki rozwoju oraz wpływ coraz szerszej grupy czynników warunkujących sukces powodują, że przedsiębiorstwa nie mogą liczyć na osiągnięcie rynkowego sukcesu, opierając się jedynie na intuicji zarządzających i wierze w szczęście (Kaleta, 2013, s. 11). Pewne jest, że w zmieniającym otoczeniu przedsiębiorstwo nie może się nie zmieniać (Obłój, 2002, s. 55). Podstawą rozwoju każdego podmiotu gospodarczego jest orientacja strategiczna, która wyraża się w planach i zamierzeniach kreowanych przez jej liderów przekładanych na praktyczne działanie przedsiębiorstwa. Istotną kwestią jest, aby to przełożenie miało charakter uporządkowany prowadzący do zgodności celów osiągniętych w praktyce działania z celami nakreślonymi w wizji przedsiębiorstwa. Właściwe przełożenie wizji, misji i celów przedsiębiorstwa rodzinnego na skonkretyzowaną strategię lub plan rozwoju umożliwia harmonijne dążenie do zamierzonych celów i ewentualne dokonywanie ich korekt wynikających ze zdobywanego w trakcie procesu rozwoju doświadczenia.

Celem artykułu jest identyfikacja specyfiki orientacji strategicznej w przedsiębiorstwach rodzinnych oraz zasygnalizowanie możliwych kierunków badań empi-

rycznych, związanych z rozwojem orientacji strategicznej w przedsiębiorstwach rodzinnych. W opracowaniu zaprezentowano również wyniki pilotażowych badań empirycznych przeprowadzonych w przedsiębiorstwach rodzinnych z regionu łódzkiego, które miały wskazać na uwarunkowania orientacji strategicznej przedsiębiorstw rodzinnych determinujące ich procesy rozwoju.

Rola orientacji strategicznej w rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego

W naukach o zarządzaniu coraz częściej podnoszona jest problematyka tzw. orientacji w zarządzaniu. Orientacja pojmowana jest jako pewien ogólny kierunek rozwoju systemów zarządzania w teorii i praktyce. Współczesne orientacje obejmują m.in. orientację strategiczną, ale także prorynkową, projakościową, na wyniki, na wiedzę czy zmiany (Lichtarski, 2014, s. 91–98). M.P. Miles i D.R. Arnold wskazują, że orientacja przedsiębiorstwa składa się z tych filozofii, które determinują naturę i ukierunkowanie jego planów i działalności. Przyjęcie orientacji prowadzi do zróżnicowanego postrzegania priorytetów i definiowania działalności przedsiębiorstwa (Miles, Arnold, 1991, s. 49–65). Orientacja jest zjawiskiem występującym na poziomie organizacyjnym i swego rodzaju ukierunkowaniem działania przedsiębiorstwa na pewien punkt odniesienia. Istotne jest, aby orientacja pozwalała na uzyskanie głębszego wglądu w charakter takiego ukierunkowania (Bratnicki, Zbierowski, 2012, s. 141–158).

J. Lichtarski (2010, s. 167) określił orientację w zarządzaniu jako „teoretyczno-metodologiczny kierunek dociekań i ich rezultaty w naukach o zarządzaniu, a także towarzyszące im kierunki działań w sferze konsultingu i zastosowań praktycznych, oparte na pewnej idei zawartej w wartościach, wiodących wytycznych (paradygmacie), zasadach tego kierunku. Owa idea oraz stanowiące pierwszy stopień jej operacjonalizacji wartości, zasady i wytyczne konstytuują orientację w zarządzaniu, tworząc dość powszechnie uznawane wyobrażenie o tym, jakie podstawowe, wyróżniające cechy mieć powinien system zarządzania przedsiębiorstwem, na jakie wartości i zasady być ukierunkowany, jakie powinien spełniać podstawowe warunki”. Pojęcie orientacji jest równoważne z określeniami „ukierunkowanie” lub „ogólne nastawienie” (Niestrój, 2005, s. 7–15).

Narastające zainteresowanie ideą myślenia strategicznego w zarządzaniu przedsiębiorstwami pozwoliło na wyodrębnienie orientacji strategicznej w zarządzaniu, która jest silnie skorelowana z innymi rodzajami orientacji, ponieważ wymiar strategiczny jest obecny w różnym stopniu we wszystkich innych orientacjach. Skupianie się na sprawach strategicznych obejmuje kształtowanie kluczowych celów przedsiębiorstwa, jego położenia konkurencyjnego, domen działalności. Integrowanie strategicznych rekomendacji płynących ze strony poszczególnych orientacji wydaje się uzasadniać jej wyróżnienie (Lichtarski, 2008, s. 51–57). Orientacja strategiczna jest pojęciem bardziej ogólnym od strategii, informującym,



jakie kategorie opisu są w niej akcentowane (Krupski, 2014, s. 11–25) i odzwierciedla strategiczne kierunki realizowane przez firmę w celu zachowania jej ciągłości działania i lepszej efektywności (Gatignon, Xuereb, 1997, s. 77–90). Zadaniem orientacji strategicznej jest prezentowanie zasad wpływających na działalność podmiotu, generując jednocześnie zachowania mające na celu zachowanie jej żywotności i efektywności funkcjonowania (Hakala, 2011, s. 199–217).

Dla przedsiębiorstw rodzinnych strategiczna orientacja jest nie mniej ważna niż dla innych firm. Jednak rodzinny charakter biznesu, którego funkcjonowanie jest oparte na dualnym oddziaływaniu podsystemów rodziny i przedsiębiorstwa może wpływać na sposób prowadzenia przedsiębiorstwa (Moss i in., 2014, s. 51–71). W firmach rodzinnych decyzje i działania odzwierciedlają często nieujawniane formalnie założenie o stałości i długim horyzoncie czasowym funkcjonowania (Lumpkin, Brigham, 2011, s. 1149–1169). Zachowanie spójności orientacji strategicznej ułatwia kreowanie przewagi konkurencyjnej poprzez długoterminowe rozwijanie podstawowych kompetencji, rozwój kultury organizacyjnej i relacji z interesariuszami (Miller, Le Breton-Miller, 2006, s. 215–240). W przedsiębiorstwie rodzinnym silna orientacja strategiczna odzwierciedla również troskę rodziny właścicielskiej o zachowanie międzypokoleniowej ciągłości działania podmiotu oraz opiera się także na czynnikach społeczno-emocjonalnych i jest niewątpliwie jednym z kluczowych czynników determinujących rozwój podmiotu (Gómez-Mejía i in., 2007, s. 106–137).

J. Jeżak (2014, s. 61) wskazuje, że orientacja strategiczna stanowi umiejętność przewidywania przyszłości oraz budowania na tej podstawie realistycznych scenariuszy rozwoju przedsiębiorstwa. Nie może opierać się jednak na prostej ekstrapolacji trendów z przeszłości i teraźniejszości, a musi być postawą wobec przyszłości uwzględniającą zmiany w otoczeniu oraz decyzje ich właścicieli. Posiadanie orientacji strategicznej skupiającej się na poszukiwaniu, podejmowaniu ryzyka i elastyczności ma zasadnicze znaczenie dla osiągnięcia długoterminowej efektywności przedsiębiorstwa (Bierly, Daly, 2007, s. 493–516).

Orientacja strategiczna staje się również istotna w procesie skutecznego wykorzystywania szans rynkowych w zapewnieniu rozwoju firmy, a jej powodzenie w dużym stopniu zależy od umiejętności dynamicznego dostosowywania się do zmieniających warunków otoczenia. Przedsiębiorstwo nie może jedynie pasywnie reagować na zmiany zachodzące w otoczeniu, ale musi aktywnie podejmować działania ukierunkowane na zmiany zachodzące w warunkach otoczenia (Cyfert, Krzakiewicz, 2014, s. 13–14).

Przedsiębiorstwa rodzinne charakteryzują się silnym związkiem z jedną lub kilkoma rodzinami, które determinują funkcjonowanie i kierunki rozwoju poszczególnych podmiotów. W większości przypadków są to najczęściej małe lub średnie firmy, co stanowi kolejną istotną determinantę wpływającą na kształt procesu

ich rozwoju (Cristiano, 2017, s. 577). Ale istnieje coraz więcej dużych podmiotów rodzinnych, które w procesie swojego rozwoju zwiększyły swoje rozmiary. Sytuacja ta potwierdza również w stosunku do podmiotów rodzinnych opinie wielu badaczy, że nie ma w zasadzie granic rozwoju przedsiębiorstwa (Jagoda, Haus, 1995, s. 44). Wspólną cechą biznesów rodzinnych jest wieloaspektowe powiązanie biznesu i rodziny właścicielskiej. J. Astrachan (2003, s. 567–572) wskazuje wręcz, że rodzina stanowi krytyczną zmienną pozwalającą na zrozumienie istoty *family business*. W procesie rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego pojawia się wiele wyzwań wynikających z ich rodzinnego charakteru, wielkości oraz działu gospodarki, w jakim działają.

Orientacja strategiczna, która stanowi podstawę rozwoju przedsiębiorstwa, wyraża się w planach i zamierzeniach jej liderów, którymi w przypadku biznesu rodzinnego są członkowie rodziny zaangażowani w kierowanie firmą. Wykreowane przez nich cele winny być przełożone na praktykę działania podmiotu oraz zrozumiałe i akceptowane przez pracujących w przedsiębiorstwie. Istotne znaczenie ma zapewnienie zgodności realizowanych celów z wizją i misją przedsiębiorstwa, a także zachowanie świadomości, że w trakcie zdobywania podczas realizacji planu rozwoju doświadczenia może zachodzić konieczność dokonywania jego korekty. Rodzinny charakter przedsiębiorstwa może być jednym z ważnych elementów kreowania przez nie przewagi konkurencyjnej.

Na podstawie badań literaturowych można zdefiniować następujące pytania badawcze:

- w jaki sposób orientacja strategiczna jest tworzona i rozwijana w przedsiębiorstwach rodzinnych?
- jaka jest rola familistycznych cech związanych z rodzinnym charakterem podmiotu?
- czy są one w sposób świadomy wdrażane przez zarządzających przedsiębiorstwem, czy też rozwijają się w wyniku codziennych wewnętrznych działań przedsiębiorstwa i interakcji zachodzących w relacjach z otoczeniem?

Badania prowadzone przez wielu autorów wskazują, że orientacja strategiczna w firmach rodzinnych kształtowana jest w oparciu o inną logikę niż w podmiotach, w których atrybut charakteru rodzinnego nie ma znaczenia (Moss i in., 2014 s. 51–71; Lumpkin, Brigham, 2011, s. 1149–1169). Kluczową rolę spełniają interesariusze przedsiębiorstwa będący członkami rodziny właścicielskiej, jak też managementu. Kształt orientacji strategicznej przedsiębiorstwa rodzinnego stanowi wypadkową czynników biznesowych, rodzinnych oraz preferencji zarządzających i pracowników (Safin, 2014, s. 449–459).

Metoda badawcza

Do przeprowadzenia badania wybrano podejście jakościowe, ponieważ umożliwia ono dotarcie do konkretnych przypadków i daje możliwość poznania specyfiki badanych podmiotów (Toften, Hammervoll,

2010, s. 108–121), a także pozwala na zrozumienie istoty relacji w nich zachodzących (Eisenhardt, 1991, s. 620–627). Badania ilościowe w podejmowanej problematyce nie pozwoliłyby na odpowiednie zgłębienie tematyki, co mogłoby spowodować, że zebrane w ten sposób dane mogłyby być mało wiarygodne. Natomiast metody jakościowe dzięki ograniczeniu uprzedzeń informacyjnych dostarczają bogatych danych pozwalających na zgłębienie tematu (Eisenhardt, Graebner, 2007, s. 25–32). Pozwalają także na skuteczniejsze pozyskiwanie wiarygodnych danych na tematy „wrażliwe” w porównaniu z metodami ilościowymi (Yin, 2018, s. 33–35). W badaniach jakościowych dokonuje się celowego doboru badanych podmiotów, podejmuje badanie z pozycji interpretatywnej oraz nie unika się złożoności i ujęcia dynamicznego skupionego na procesie zmian (Czakon, 2009, s. 13–17).

Analiza metod badawczych zastosowanych w szeregu badań prowadzonych na świecie, jak również własne doświadczenia badawcze wskazują, że najbardziej przydatne do badania problemów małych firm rodzinnych, w szczególności zaś problemów dotyczących sfery tożsamości, strategii, kultury, wartości oraz relacji pomiędzy rodziną a przedsiębiorstwem, są metody jakościowe. Kluczową metodę stanowi wywiad pogłębiony, który może przybierać różne formy, w tym np. wywiad narracyjny lub biograficzny pozwalający na skłonienie respondenta do refleksji i komunikacji z badaczem (Sułkowski, Marjański, 2014, s. 222–235). Wywiady stwarzają uczestnikom możliwość porozmawiania o własnych doświadczeniach własnymi słowami i rozwinięcie obszarów o szczególnym znaczeniu oraz na dotarcie do grup docelowych niechętnych do poddania się innym metodom badawczym. Wywiad może być bardziej wnikliwy niż inne metody i pozwolić na dostrzeżenie przyczyn z punktu widzenia własnej perspektywy respondenta, a nie naukowca (Yin, 1994, s. 80). W wywiadach pogłębionych poważnym wyzwaniem dla badacza jest dobór i selekcja respondentów (Lucas, 2014, s. 387–408). Zaletą badań jakościowych jest pogłębione zrozumienie badanego procesu (Sułkowski, 2012, s. 114–115). Metodyka badań jakościowych nie jest jednak wolna od ograniczeń. Przede wszystkim problemem następuje uogólnianie, a przez to również teoretyzowanie, a rezultaty badań obciążone są znacznym subiektywizmem oraz brakiem możliwości uogólniania rezultatów (Gerring, 2007, s. 231–253; Geddes, 1990, s. 131–150).

Badanie zostało przeprowadzone w okresie od lipca 2017 do marca 2018 r. i miało charakter pilotażowy. Przeprowadzono je w indywidualnych spotkaniach z respondentami 20 wywiadów pogłębionych opartych na powtarzalnym scenariuszu badawczym, który uwzględniał możliwość zadawania rozmówcom dodatkowych pytań pozwalających w razie potrzeby na uszczegółowienie podjętej problematyki. Opracowany scenariusz wywiadu został skonsultowany z trzema ekspertami zewnętrznymi zajmującymi się problematyką przedsiębiorstw rodzinnych, z których dwie osoby były ze środowiska naukowego, a jedna z organizacji przedsiębiorców

rodzinnych. Wywiady zostały przeprowadzone w przedsiębiorstwach rodzinnych funkcjonujących na terenie regionu łódzkiego na obszarach wiejskich.

Dobór respondentów miał charakter celowy. Do badania zaproszono przedsiębiorstwa rodzinne związane z udziałem w Programie Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007–2013 i 2014–2020. Do próby badawczej dobrano podmioty gospodarcze deklarujące się jako przedsiębiorstwa rodzinne i spełniające warunki wynikające z przyjętej definicji przedsiębiorstwa rodzinnego rozumianego jako organizacja gospodarcza oparta na więziach i zależnościach rodzinnych, która dąży do trwałego utrzymania w przyszłości decydującego wpływu na rodzinny biznes poprzez udział we własności, zarządzaniu i odpowiedzialności z zamiarem przekazania go następnemu pokoleniu. W czasie realizacji badania wywiady za zgodą respondentów były nagrywane na dyktafonie. Następnie dokonano transkrypcji z przeprowadzonych wywiadów, aby umożliwić analizę jakościową uzyskanego materiału. Pozyskane materiały źródłowe zostały poddane analizie jakościowej.

Jednym z głównych zamierzeń badawczych była identyfikacja specyfiki orientacji strategicznej w przedsiębiorstwach rodzinnych. Badania miały dostarczyć odpowiedzi na kilka zasadniczych pytań: czy badane przedsiębiorstwa rodzinne posiadają orientację strategiczną, a jeżeli tak, czy jest ona nadrzędna w stosunku do strategii, czy i jak cechy familistyczne wpływają na kształtowanie się orientacji strategicznej oraz jakie znaczenie w orientacji strategicznej ma możliwość wykorzystania instrumentów wspierania rozwoju oferowanego przez instytucje otoczenia biznesu.

Wyniki badań

Badania potwierdziły, że identyfikacja opcji strategicznej nie jest łatwa. W większości badanych przedsiębiorstw panowała niechęć do ujawniania kluczowych dla rozwoju przedsiębiorstwa informacji. Pojawił się również problem wynikający z rodzinnego charakteru biznesu, ponieważ ujawnienie czynników biznesowych było powiązane z koniecznością udostępnienia informacji związanych z życiem rodzinnym. „Mamy do siebie zaufanie. To, że firmę prowadzi rodzina, powoduje, że kluczowe informacje nie wypływają na zewnątrz. Najważniejsze stanowiska są obsadzone przez członków rodziny, co pozwala na lepszą wymianę informacji z pracownikami”.

Kolejny problem był związany ze zrozumieniem i niejednoznacznością pojmowania terminologii pojęć: orientacja strategiczna, strategia, proces rozwoju. We wszystkich badanych podmiotach stwierdzono, że posiadają one orientację strategiczną, chociaż w większości z nich nie potrafiły one jej nazwać. „Przyznam, że przydałaby się pomoc w kwestiach związanych z rozwojem firmy. Samemu jest trudno obiektywnie spoglądać na naszą firmę. Dobrze, że możemy w rodzinie wspólnie określać kierunki jej rozwoju”. Ale wskazywano również, „skoro dajemy sobie radę od 15 lat na przyzwoitym



poziomie, to potrafimy sami zaplanować rozwój firmy”. W 70% badanych firm orientacja strategiczna miała charakter nadrzędny w stosunku do wdrażanej strategii, natomiast w pozostałych badani nie potrafili zająć stanowiska w tej sprawie. „Wiem, że muszę zadbać o rozwój naszej rodzinnej firmy. Jest to duża odpowiedzialność za los ludzi, którzy z nami pracują, ale także całej naszej rodziny”.

We wszystkich przedsiębiorstwach akcentowano istotny wpływ familizmu na kształt orientacji strategicznej, a rodzinny charakter przedsiębiorstwa postrzegano jako główny czynnik strategiczny, zwiększający szansę na sukces przedsiębiorstwa i rodziny właścicielskiej. „W prowadzeniu firmy działamy na jednej płaszczyźnie, łącząc w jedno interes przedsiębiorstwa i cele rodziny”. Rodzinny charakter przedsiębiorstwa dostarcza wartościowych i rzadkich zasobów ludzkich, tworzy rodzinny kapitał społeczny oparty na zaufaniu oraz cennych zasobach rzeczowych i finansowych. Wskazywano również, że dzięki familizmowi łatwiej rozwijać zasoby wiedzy oraz dbać o reputację przedsiębiorstwa. Zauważano także, że większość cech związanych z rodzinnym charakterem przedsiębiorstwa rozwija się w codziennym funkcjonowaniu firmy i wzajemnym oddziaływaniu jej systemów i rodziny oraz interakcji z otoczeniem. „W firmie rodzinnej nie musimy tworzyć zbędnych procedur, mamy do siebie zaufanie. Dzięki niemu oszczędzamy czas, ustalamy zadania pomiędzy sobą i działamy. Mamy również świadomość, że firma kojarzona jest naszym nazwiskiem, a 45 lat tradycji zobowiązuje do dbania o reputację”.

W procesie rozwoju dla wszystkich badanych przedsiębiorstw zasoby wewnętrzne mają kluczowe znaczenie. Natomiast 65% podmiotów korzystało również z zewnętrznych zasobów, takich jak: pożyczki, dotacje lub poręczenia kredytowe. Wskazywano jednocześnie na występowanie licznych barier w pozyskiwaniu pomocy ze źródeł zewnętrznych, np. rozbudowane wymogi formalne, zbiurokratyzowanie procesu składania i rozliczania wniosków oraz brak wystarczających własnych środków niezbędnych do otrzymania wsparcia. Pozostałe firmy nie korzystały z instrumentów wspierania rozwoju oferowanych przez instytucje wsparcia. Większość badanych przedsiębiorstw (75%) prowadziła działalność na rynku regionalnym i uważała, że ze względu na rodzaj ich działalności jest to docelowy obszar ich aktywności rynkowej i nie ma potrzeby rozwijania się na rynkach zagranicznych. Natomiast 25% przedsiębiorstw zakładało również rozwój na rynkach zagranicznych. W tej grupie były dwa podmioty, które działalność taką prowadziły i zamierzały ją intensyfikować.

Badane firmy rodzinne przewagę konkurencyjną opierają na funkcjonowaniu w niszach rynkowych i innowacyjności, a wykorzystanie pojawiających się nowych możliwości rynkowych i rozwijanie nowych pomysłów ma kluczowe znaczenie dla ich rozwoju i osiągnięcia wysokiej efektywności funkcjonowania. Jednym z ważnych aspektów orientacji strategicznej

było wprowadzanie innowacyjnych rozwiązań technologicznych i organizacyjnych pozwalających na wyższą efektywność, zmniejszenie kosztów wytwarzania i wyższą jakość oferowanych wyrobów i usług. Tylko 20% badanych przedsiębiorstw wskazywało, że chcą pozostać przy tradycyjnych metodach wytwarzania.

Orientacja strategiczna stanowi wytyczną do podejmowania działań przedsiębiorczych a także poszukiwania i wykorzystywania pojawiających się szans. „Działamy w niszy rynkowej, był to świadomy wybór. Jako mała firma nie jesteśmy w stanie konkurować z gigantami, ale stworzyliśmy wyjątkową ofertę dostosowaną do potrzeb wymagających klientów. Fakt, iż jesteśmy firmą rodzinną, ma dla nas duże znaczenie i jesteśmy z tego dumni”. Ograniczona wielkość badanych przedsiębiorstw oraz ich dotychczasowe doświadczenia powodują, że w myśleniu strategicznym ukierunkowane są na współpracę z otoczeniem, w tym także z podmiotami z ich branży. Unikają natomiast wchodzenia w bezpośrednią rywalizację. Podkreślano, że w kształtowaniu orientacji strategicznej istotne znaczenie ma otoczenie przedsiębiorstwa oraz dostępne środki finansowe.

Badani przedsiębiorcy mieli duży poziom wiedzy biznesowej oraz świadomość konieczności zapewnienia rozwoju przedsiębiorstwa poprzez wprowadzanie nowych rozwiązań technologicznych i organizacyjnych prowadzących do podnoszenia konkurencyjności ich przedsiębiorstw. „Jako członkowie rodziny potrafimy się ograniczać w swoich wynagrodzeniach, jeżeli wymaga tego dobro firmy, np. kiedy musimy zebrać pieniądze na zakup nowej maszyny. Ale poszukujemy również unijnych środków na rozwój biznesu”. W związku z tym podejmowali oni działania mające na celu pozyskanie zewnętrznych bezzwrotnych źródeł finansowania. Strategiczna orientacja ukierunkowana jest na rozwój przedsiębiorstwa mierzony takimi jakościowymi zmianami, jak: wzrost rentowności, wzrost wartości sprzedaży produktów oraz wprowadzanie innowacyjnych technologii i nowych rozwiązań organizacyjnych.

Ważnym elementem jest także zapewnienie ciągłości działania i przeprowadzenie procesu sukcesji. „Pracujemy z dziećmi, które przejmą po nas firmę, mamy plan sukcesji, dlatego też poszukujemy bezzwrotnych źródeł finansowania pozwalających na zapewnienie szybszego jej rozwoju i dalszego działania”. W badanych firmach rodzinnych (85%) wskazywano, że sukcesja stanowi ważny element orientacji strategicznej i deklarowano wolę jej przeprowadzenia. W 20% badanych podmiotów proces sukcesji jest w trakcie realizacji, sukcesorzy pracują w przedsiębiorstwie i przejmują funkcje kierownicze. Sukcesja ma się dokonać w perspektywie do pięciu lat. Dla dalszych 30% badanych firm jest to perspektywa 6–10 lat, kiedy to przyszli sukcesorzy zdobywają doświadczenie biznesowe. W 35% przedsiębiorstw sukcesja jest na wstępnym etapie, co wynika z faktu, iż dzieci właścicieli są jeszcze małe, a oni sami w perspektywie najbliższych 20–25 lat zamierzają prowadzić biznes. Tylko w 15% badanych firm sukcesja nie była planowana.

Podkreślić należy, że w próbie badawczej znalazły się wyłącznie przedsiębiorstwa rodzinne działające na obszarach wiejskich. Z tego powodu i ograniczonej wielkości próby badawczej wyniki badań należy traktować jako wstępną propozycję wymagającą poszerzenia badań dla przyjęcia bardziej utylitarnej perspektywy. Planuje się kontynuację podjętych prac badawczych pozwalającą na poszerzenie próby badawczej, co pozwoli na uogólnienie i wyciąganie szerszych wniosków oraz bardziej dogłębną analizę i opis czynników determinujących orientację strategiczną przedsiębiorstw rodzinnych.

Podsumowanie

W zarządzaniu przedsiębiorstwami rodzinnymi wzrasta znaczenie orientacji strategicznej zarówno z punktu widzenia rodziny właścicielskiej, jak i pracowników wiążących rozwój swojej kariery zawodowej z osiągnięciem sukcesu przez firmę rodzinną. Rodzina może wpływać na orientację strategiczną przedsiębiorstwa poprzez kształtowanie celów rodziny, relacje rodzinne oraz posiadane zasoby i majątek. Członkowie rodziny, do których należy podmiot, wiedzą, że od prawidłowego wyboru orientacji strategicznej zależy ich sukces jako inwestorów i zapewnienie działania firmy w wymiarze długookresowym.

Specyfika orientacji strategicznej w przedsiębiorstwach rodzinnych wynika z wielu uwarunkowań związanych z ich rodzinnym charakterem. W procesie rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego, aby doprowadzić do zrealizowania wyznaczonych celów, należy koncentrować się na kształtowaniu przyszłości poprzez stworzenie i implementację strategii i struktury oraz kształtowanie kultury organizacyjnej i wspólnych dla przedsiębiorstwa i rodziny właścicielskiej wartości. Stworzenie przez rodzinę właścicielską orientacji strategicznej akceptowanej przez zespół pracowniczy powinno umożliwić przewidywanie przyszłości oraz zbudowanie realistycznego scenariusza rozwoju własnej sytuacji rynkowej i finansowej, jak również zachowania ciągłości działania przedsiębiorstwa pomimo dokonania zmiany pokoleniowej. Jak widać, problem sukcesji jest istotnym czynnikiem wynikającym z familizmu i odróżnia w zasadniczy sposób przedsiębiorstwa rodzinne od ich nierodzinnych odpowiedników.

Wyniki badań wskazują, że w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych poziom orientacji strategicznej wpływa na efektywność podmiotu. Wydaje się, że orientacje strategiczne są komplementarne i łączą w sobie kwestie zarówno biznesowe, jak i rodziny właścicielskiej i wspólnie prowadzą do uzyskania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Wykorzystanie instrumentów wsparcia oferowanych przez instytucje otoczenia biznesu stanowi ważny element ułatwiający rozwój przedsiębiorstwa.

Istnieje jednak luka badawcza w zakresie identyfikacji specyfiki orientacji strategicznej jako czynnika prowadzącego do rozwoju przedsiębiorstwa i zapewnienia efektywności funkcjonowania biznesów rodzinnych. Można rekomendować podejmowanie badań w tym ważnym, a jednocześnie mało eksplorowanym obszarze badań

przedsiębiorstw rodzinnych, które pozwolą na określenie, w jaki sposób mogą kreować przewagę konkurencyjną oraz przeprowadzić udaną sukcesję i zachować wielopokoleniową perspektywę działania.

dr Andrzej Marjański
Spółeczna Akademia Nauk w Łodzi
Wydział Zarządzania
e-mail: amarjanski@san.edu.pl

Bibliografia

- [1] Astrachan J.H. (2003), *The Emergence of a Field. Commentary on the Special Issue: The Emergence of a Field*, „Journal of Business Venturing”, Vol. 18, No. 5, pp. 567–572.
- [2] Barney J. (1991), *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management”, Vol. 17, No. 1, pp. 99–120.
- [3] Bierly P.E., Daly P.S. (2007), *Alternative Knowledge Strategies, Competitive Environment, and Organizational Performance in Small Manufacturing Firms*, „Entrepreneurship, Theory and Practice”, Vol. 31, No. 4, pp. 493–516.
- [4] Bratnicki M., Zbierowski P. (2012), *Orientacje strategiczne przedsiębiorstwa jako ważny kierunek przyszłych badań zarządzania strategicznego*, Prace Naukowe WWSZiP, Nr 22, s. 141–158.
- [5] Cristiano E. (2017), *Specific Features of Family Businesses: A Contribution to Literature*, [in:] M. Bilgin, H. Danis, E. Demir, U. Can. (eds.), *Financial Environment and Business Development*, Eurasian Studies in Business and Economics, Vol. 4. Springer, Cham, pp. 577–600.
- [6] Cyfert S., Krzakiewicz K. (2014), *Wpływ mechanizmów odnowy organizacyjnej na skuteczność zmian w modelach biznesu polskich przedsiębiorstw*, [w:] A. Stabryła, T. Małkus (red.), *Strategie zarządzania organizacjami w społeczeństwie informacyjnym*, Mifles, Kraków, s. 13–24.
- [7] Czakon W. (2009), *Mity o badaniach w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji”, Nr 9, s. 13–17.
- [8] Eisenhardt K. (1991), *Better Stories and Better Constructs: The Case for Rigor and Comparative Logic*, „Academy of Management Review”, Vol. 16, No. 3, pp. 620–627.
- [9] Eisenhardt K.M., Graebner M.E. (2007), *Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges*, „Academy of Management Journal”, Vol. 50, No. 1, pp. 25–32.
- [10] Gatignon H., Xuereb J.M. (1997), *Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance*, „Journal of Marketing Research”, Vol. 34, No. 1, pp. 77–90.
- [11] Geddes B. (1990), *How the Cases You Choose Affect the Answers You Get: Selection Bias in Comparative Politics*, „Political Analysis”, Vol. 2, pp. 131–150.
- [12] Gerring J. (2007), *Is There a (Viable) Crucial-Case Method?* „Comparative Political Studies”, Vol. 40, No. 3, pp. 231–253.
- [13] Gómez-Mejía L.R., Haynes K.T., Núñez-Nickel M., Jacobson K.J.L. (2007), Moyano-Fuentes J. (2007), *Socioemotional Wealth and Business Risks in Family Controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills*, „Administrative Science Quarterly”, Vol. 52, No. 1, pp. 106–137.

- [14] Gudmundson D., Hartman E.A., Tower C.B. (1999), *Strategic Orientation: Differences between Family and Nonfamily Firms*, „Family Business Review”, Vol. 12, No. 1, pp. 27–39.
- [15] Hadrys A. (2011), *Kluczowe zasoby przedsiębiorstw rodzinnych a osiągnięte wyniki – rozważania teoretyczne*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, T. XII, Z. 7, s. 243–257.
- [16] Hakala H. (2011), *Strategic Orientations in Management Literature; Three Approaches to Understanding the Interaction between Market, Technology, Entrepreneurial, and Learning Orientations*, „International Journal of Management Review”, Vol. 13, No. 2, pp. 199–217.
- [17] Harris R., Martinez J., Ward J. (1994), *Is Strategy Different for the Family-owned Business?* „Family Business Review”, Vol. 7, No. 2, pp. 159–174.
- [18] Jagoda H., Haus B. (1995), *Holding. Organizacja i funkcjonowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- [19] Jeżak J. (2014), *Orientacja strategiczna oraz główne kierunki rozwoju firm rodzinnych*, [w:] J. Jeżak (red.), *Przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce. Znaczenie ekonomiczne oraz strategiczne problemy rozwoju*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 61–92.
- [20] Kaleta A. (2013), *Realizacja strategii*, PWE, Warszawa.
- [21] Krupski R. (2014), *Metody badań orientacji zasobowej przedsiębiorstw*, „Organizacja i Kierowanie”, Nr 2, s. 11–25.
- [22] Lichtarski J. (2008), *O współczesnych orientacjach w teorii i praktyce zarządzania przedsiębiorstwem*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 34, s. 51–57.
- [23] Lichtarski J. (2010), *Profile orientacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem i kształtujące je czynniki*, [w:] H. Jagoda, J. Lichtarski (red.) *Kierunki i dylematy rozwoju nauki i praktyki zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 166–176.
- [24] Lichtarski J.M. (2014), *Synoptyczny i inkrementalny rozwój współczesnych orientacji w przedsiębiorstwie*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 314, s. 91–98.
- [25] Lucas S.R. (2014), *Beyond the Existence Proof: Ontological Conditions, Epistemological Implications, and In-depth Interview Research*, „Qual Quant”, Vol. 48, No. 1, pp. 387–408.
- [26] Lumpkin G.T., Brigham K.H. (2011), *Long-term Orientation and Intertemporal Choice in Family Firms*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, Vol. 35, No. 6, pp. 1149–1169.
- [27] Matejun M. (2016), *Absorbacja wsparcia w zarządzaniu rozwojem mikro, małych i średnich przedsiębiorstw – podejście strategiczne*, Wyd. Politechniki Łódzkiej, Łódź.
- [28] Miles M.P., Arnold D.R. (1991), *The Relationship between Marketing Orientation and Entrepreneurial Orientation*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, Vol. 15, No. 4, pp. 49–65.
- [29] Miller D., Le Breton-Miller (2006), *The Best of Both Worlds: Exploitation and Exploration in Successful Family Businesses*, „Advances in Strategic Management”, Vol. 23, pp. 215–240.
- [30] Moss T.W., Payne G.T., Moore C.B. (2014), *Strategic Consistency of Exploration and Exploitation in Family Businesses*, „Family Business Review”, Vol. 27, No. 1, pp. 51–71.
- [31] Niestrój R. (2005), *Typologia orientacji przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Nr 677, s. 7–15.
- [32] Obłój K. (2002), *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa.
- [33] Safin K. (2014), *Strategie i praktyki sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzinnych*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 366, s. 449–459.
- [34] Sirmon D.G., Hitt M.A. (2003), *Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Health Creation in Family Firms*, „Entrepreneurship: Theory and Practice”, Vol. 27, No. 4, pp. 339–358.
- [35] Sułkowski Ł. (2012), *Epistemologia i metodologia zarządzania*, PWE, Warszawa.
- [36] Sułkowski Ł., Marjański A. (2014), *Metodyka badań jakościowych w małych podmiotach rodzinnych*, „Problemy Zarządzania”, Vol. 12, No. 3, s. 222–235.
- [37] Szplit A., Fundaliński J., Smutek H. (2002), *Strategie rozwoju organizacji*, Antykwa, Kraków.
- [38] Toften K., Hammervoll T. (2010), *Strategic Orientation of Niche Firms*, „Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship”, Vol. 12, No. 2, pp. 108–121.
- [39] Więcek-Janka E. (2016), *Przegląd typologii przedsiębiorstw rodzinnych*, „Marketing i Zarządzanie”, Vol. 2, Nr 43, s. 167–181.
- [40] Yin R. (1994), *Case Study Research: Design and Methods*, Sage, London.
- [41] Yin R. (2018), *Case Study Research and Applications. Design and Methods*, Sage Publication, Los Angeles.

Strategic Orientation in the Family Enterprise Development Process

Summary

Family enterprises operate in an increasingly complex environment, which means that it is necessary to have a strategic orientation determining the opportunities and directions of their development as well as allowing to use the opportunities that appear in their environment. The article focuses on the issue of strategic orientation based on the use of familyist features of a family enterprise, flexibility of operation, knowledge and development of inter-organisational relations. In family businesses knowing the strategic orientation is not easy because of overlapping factors, business and family. Familism has a significant influence on the strategic orientation and provides valuable and rare human, material and financial resources. He also creates social capital based on trust.

Keywords

family business, strategic orientation, development