

*Mateusz Leśniewski\**

## REALIZACJA PROCESU ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO W FIRMACH RODZINNYCH

**Z a r y s t r e ś c i:** Polska przedsiębiorczość składa się w 36% z firm rodzinnych, które tworzą 10% polskiego PKB a 60% z nich planuje sukcesję<sup>1</sup>. Firmy rodzinne funkcjonują na dynamicznym i konkurencyjnym rynku. Narastająca konkurencja, bariery płynące z otoczenia zmuszają małe i średnie firmy rodzinne do poszukiwania nowych środków do walki o klienta i przetrwania na rynku. Celem niniejszej pracy jest pokazanie jak firmy rodzinne mogą efektywnie wykorzystać analizę strategiczną podczas planowania celów strategicznych oraz zbadano poziom realizacji strategii w firmach rodzinnych.

**S ł o w a k l u c z o w e:** firmy rodzinne, proces zarządzania strategicznego, analiza strategiczna

**K l a s y f i k a c j a J E L:** L21

### WSTĘP

Zarządzanie strategiczne jakie znamy obecnie zaczęło kształtować się po zakończeniu II wojny światowej. Dynamika wzrostu powojennych przedsiębiorstw zmusiła osoby zarządzające do szczegółowego planowania wszystkich podejmowanych działań wybiegających daleko w przyszłość. Do kluczowych

---

\* Adres do korespondencji: Mateusz Leśniewski, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wydział Zarządzania, Katedra Teorii Organizacji i Zarządzania, al. Niepodległości 10, 61-875 Poznań; e-mail: [mati.lesny@wp.pl](mailto:mati.lesny@wp.pl)

<sup>1</sup> [Instytut Biznesu Rodzinnego, pozyskano z: <http://www.ibrpolska.pl/> (24.02.16)]

czynników mających wpływ na rozwój zarządzania strategicznego należy zaliczyć postępujący proces globalizacji w obliczu którego przedsiębiorstwa zostały zmuszone do konkurowania z podmiotami z całego świata. Trzecim, ważnym czynnikiem wpływającym na proces zarządzania strategicznego jest dywersyfikacja działalności. Innowacyjne przedsiębiorstwa działają na wielu, często nie powiązanych ze sobą rynkach co wymusza kompleksowe podejście do zarządzania. Przez wiele lat rozwoju teorii zarządzania strategicznego powstało wiele narzędzi analizy które z powodzeniem wykorzystują menedżerowie do planowania działań w przedsiębiorstwie. Uniwersalność analizy strategicznej pozwala na stosowanie jej praktycznie we wszystkich rodzajach działalności gospodarczych począwszy od małych rodzinnych firm do korporacji transnarodowych. Na początku XXI wieku proces globalizacji przybrał na sile wymuszając zmiany w procesach planowania strategii i odchodzi od planów wieloletnich do planów sięgających roku. Celem artykułu jest pokazanie zmian zachodzących w procesie zarządzania strategicznego a także omówienia wyników postępowania badawczego dotyczącego realizacji procesu zarządzania strategicznego w firmach rodzinnych.

## 1. ISTOTA I ROLA STRATEGII W ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWEM

Do najważniejszych czynników wpływających na procesy zarządzania współczesnymi przedsiębiorstwami zaliczyć można wspomnianą we wprowadzeniu globalizację oraz powojenny rozrost przedsiębiorstw z małych firm o zasięgu ogólnokrajowym do przedsiębiorstw transnarodowych. Współczesne gospodarki charakteryzują się bardzo wysoką dynamiką zmian, nieporównywalną do okresu powojennego. Jednak nie tylko zmiany gospodarcze oddziałują w istotnym stopniu na przedsiębiorstwa. Współcześnie do kluczowych czynników mających wpływ na przedsiębiorstwo zalicza się zmiany społeczne wliczając w to zmiany preferencji oraz oczekiwań konsumentów niejednokrotnie prowadząc do skrócenia cykli życia produktów. Kolejnym wyzwaniem przed którym stają współczesne przedsiębiorstwa jest innowacyjne podejście do oferowanych produktów i usług, gdzie znaczenie ma nie tylko zaspokajanie potrzeb zgłaszanych przez konsumentów lecz ich generowanie i tworzenie potrzeb wśród nabywców. W dynamicznie zmieniającym się otoczeniu zewnętrznym, z jakim mają do czynienia obecnie przedsiębiorstwa, zarządzanie strategiczne zmieniło swoje oblicze z planowania długofalowego o charakterze sformalizowanym na rzecz procesu zarządzania strategicznego, który charakteryzuje się dużo krótszym okresem planistycznym i mniejszym stopniem sformalizowania. W litera-

turze przedmiotu wskazuje się, że proces zarządzania strategicznego powinien skupiać się na najważniejszych celach wyznaczonych przez organizację oraz ciągłych zmianach założonych planów w zależności od sygnałów otoczenia. W dynamicznych branżach takich jak IT oraz sektorach wysokich technologii plany strategiczne mogą zmieniać się nawet kilka razy w ciągu tygodnia. Jednak dobrze zaplanowana strategia charakteryzuje się pewnymi standardami które zostały przedstawione w kolejnym rozdziale.

## 2. CECHY STRATEGII

### **Prymat odwagi nad poprawnością**

Cechę prymatu odwagi nad poprawnością można określić jako paradygmat „do odważnych przedsiębiorstw świat należy”. We współczesnej gospodarce sukces osiągają przedsiębiorstwa innowacyjne, zdolne, przełamujące stereotypy oraz kreujące potrzeby nabywców. Przedsiębiorstwa zachowawcze będą osiągały gorsze wyniki ze względu na brak dostosowywania strategii do współczesnych realiów. Andrzej Kaleta przyrównuje opracowywanie strategii do powstawania dzieła sztuki - „Nie może być dziełem wartościowym produkt, który powiela dotychczasowe dokonania, nie tworzy nowych kanonów i idei. Strategia, która nie wskazuje nowych kierunków rozwoju, również nie zasługuje na miano arcydzieła”. [Kaleta 2013, s. 63] Tworzenie nowej, przewrotnej strategii jest także motorem napędowym dla osób odpowiadających za jej realizację ze względu na podejmowanie nowych wyzwań. Obszerne opracowania, podtrzymujące stereotypy wręcz zniechęcają menedżerów do jej realizacji co może skazać przedsiębiorstwo na porażkę. [Kaleta 2013, s.64]

### **Prymat wizjonerstwa nad pragmatyzmem**

Innowacyjność i kreowanie przyszłości to wartości, które powinny przyświecać współczesnym przedsiębiorstwom. Strategia powinna opierać się na przewidywaniu i kreowaniu przyszłości, będąc jednocześnie o krok przed konkurencją. Coraz mniejsze znaczenie ma „tu i teraz” ponieważ terażniejszość jest doskonale znana i już więcej z niej nie wydobędzie i tylko w przyszłości przedsiębiorstwo jest w stanie znaleźć nowe rynki zbytu i wykreować nowe potrzeby. [Kaleta 2013, s. 65]

## **Prymat orientacji zewnętrznej nad wewnętrzną**

Współczesna strategia powinna w większym stopniu koncentrować się na zewnętrznym otoczeniu przedsiębiorstwa niż wewnątrz, ponieważ większość sukcesów pochodzi właśnie z otoczenia. Klienci, kontrahenci i rynki zbytu to najważniejsze elementy otoczenia na których powinno skupiać się przedsiębiorstwo. Przewaga orientacji zewnętrznej nad wewnętrzną nie neguje koncepcji zasobowych i własnych umiejętności jako najważniejszych czynników rozwoju. [Kaleta 2013, s. 66]

## **Prymat wyrazistości nad kompleksowością**

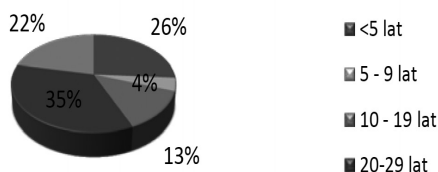
Konkurencja, niepewność oraz wysoki poziom zmian we współczesnej gospodarce przekładają się na coraz więcej pracy i obowiązków dla osób zarządzających. Dlatego współczesna strategia powinna skupiać się tylko i wyłącznie na kluczowych obszarach dających największe korzyści przedsiębiorstwu aby nie tracić energii na działania, które wywierają mniejszy wpływ na sukces przedsiębiorstwa. Dzięki nowym zjawiskom, reguła Pareto opracowana na początku XX w. nabiera aktualności. Zasada ta stanowi, że 20% działań zapewnia 80% końcowych wyników a pozostałe 80% poświęconego czasu przekłada się tylko na 20% działań. P. F. Drucker poszedł o krok dalej i zaproponował zmodyfikowaną regułę „90/10” Skoro aż 90% poświęconego czasu daje zaledwie 10% rezultatów, przedsiębiorstwa muszą szukać kilku a nawet jednej przewagi konkurencyjnej i poświęcić jak najwięcej czasu na jej „pielęgnację” aby osiągnąć jak największe korzyści. Menedżerowie powinni skupiać się tylko na najważniejszych aspektach poświęcając mniej czasu na drugorzędne sprawy ze względu na to, że zostaną wyeliminowane w bieżącej działalności. Warta uwagi jest strategia kartki A4 zaproponowana przez Andrzeja Kaletę. Której zasada działania jest bardzo prosta. Opiera się na spisaniu działań strategicznych na jednej kartce formatu A4. Wspomniana zasada doskonale obrazuje jak ważne jest skupienie się na najważniejszych aspektach aby skutecznie wykorzystać cenny czas. [Kaleta 2013, s. 66-67]

## **Prymat zmienności nad stabilnością**

Wysoka dynamika i ciągle zmiany we współczesnej gospodarce o których była mowa już niejednokrotnie zwracają uwagę na zmienność strategii, co oznacza, że musi ona być ciągle modyfikowana i dostosowywana do zmian płynących z otoczenia organizacji. Brak reakcji na zmiany może doprowadzić do nieskuteczności przyjętej strategii a nawet do całkowitego załamania przedsiębiorstwa i jego późniejszego zamknięcia. Ważne jest aby przedsiębiorstwo cały czas szukało przewagi konkurencyjnej aby strategia charakteryzowała się świeżością, zaś konserwatywne myślenie należy odłożyć na drugi plan ponieważ tylko innowacyjne i nowatorskie projekty dają szansę na wyniesienie przedsiębiorstwa na szczyty rynkowego bytu. [Kaleta 2013, s. 68-69]

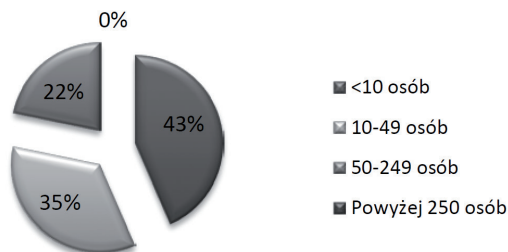
### 3. METODYKA POSTĘPOWANIA BADAWCZEGO I CHARAKTERYSTYKA PRÓBY BADAWCZEJ

Realizowane postępowanie badawcze dotyczące realizacji strategii w firmach rodzinnych jest badaniem pilotażowym obejmującym swoim zasięgiem firmy rodzinne na terenie Polski. Do wypełnienia ankiet zaproszono 50 losowo wybranych firm rodzinnych z różnym udziałem w rynku, stażem działalności oraz liczbą zatrudnionych pracowników. Odpowiedź zwrotną otrzymano od 23 przedsiębiorstw. Niniejsze badanie będzie kontynuowane w rozbudowanej formie w powstającej rozprawie doktorskiej poświęconej firmom rodzinnym. W przeprowadzonym postępowaniu badawczym dominują przedsiębiorstwa, których cykl życia mieści się pomiędzy 20-29 lat (35% badanych). Równie dużym udziałem charakteryzują się przedsiębiorstwa z krótkim stażem rynkowym wynoszącym do 5 lat (26%), z kolei przedsiębiorstwa funkcjonujące powyżej 30 lat stanowią 22% badanych przedsiębiorstw.



Wykres 1 Wiek badanych przedsiębiorstw.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego postępowania badawczego, n=23

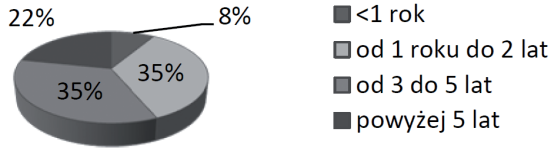


Wykres 2 Liczba zatrudnionych.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego postępowania badawczego, n=23

Wśród badanych przedsiębiorstw dominują podmioty z sektora MSP stanowiące odpowiednio 43% (mikro przedsiębiorstwa) oraz 35% (małe przed-

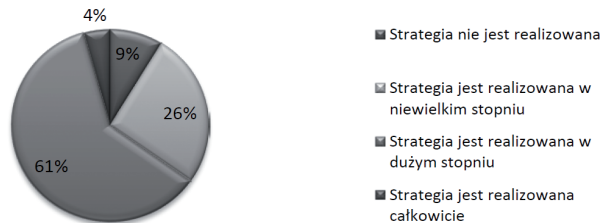
siębiorstwa) badanych przedsiębiorstw. Tylko 22% badanych przedsiębiorstw zalicza się do średnich przedsiębiorstw. Żadna z badanych firm nie wskazała, że jest dużym przedsiębiorstwem.



Wykres 3 – okres objęty planowaniem strategicznym.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego postępowania badawczego, n=23

W pytaniu poświęconemu długości objętym planowaniem strategicznym badane w firmy wskazały okres do 2 lat oraz od 3 do 5 lat - każda z wymienionych odpowiedzi otrzymała po 35%. Z kolei 22% badanych przedsiębiorstw buduje strategię na okres dłuższy niż 5 lat, co może wskazywać, że działają na dość stabilnych rynkach. Zaledwie 8% badanych wskazało, że buduje strategię na okres krótszy niż rok. Są to firmy działające na bardzo konkurencyjnych i dynamicznych rynkach (na przykład na rynku FMCG). Częste zmiany płynące z otoczenia wymagają ciągłego przeprojektowywania strategii i dostosowywania się do nowych realiów rynkowych.

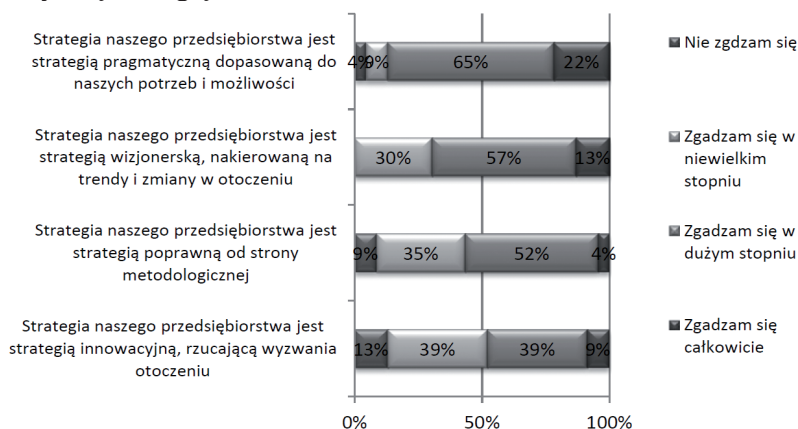


Wykres 4 – Poziom skuteczności realizacji zakładanej strategii.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego postępowania badawczego, n=23

W przeprowadzonym postępowaniu badawczym zadano pytanie dotyczące poziomu skuteczności realizacji zakładanej strategii. Wśród badanych podmiotów, dominują przedsiębiorstwa, charakteryzujące relatywnie wysokim poziomem realizacji strategii (61% badanych). 4% respondentów realizuje zakładaną strategię w całości, co wskazuje na bardzo dobre przygotowanie metodyczne. Zakładane plany strategiczne są realizowane w niewielkim stopniu przez 26% badanych przedsiębiorstw, co może wskazywać na błędy popełnione przy jej

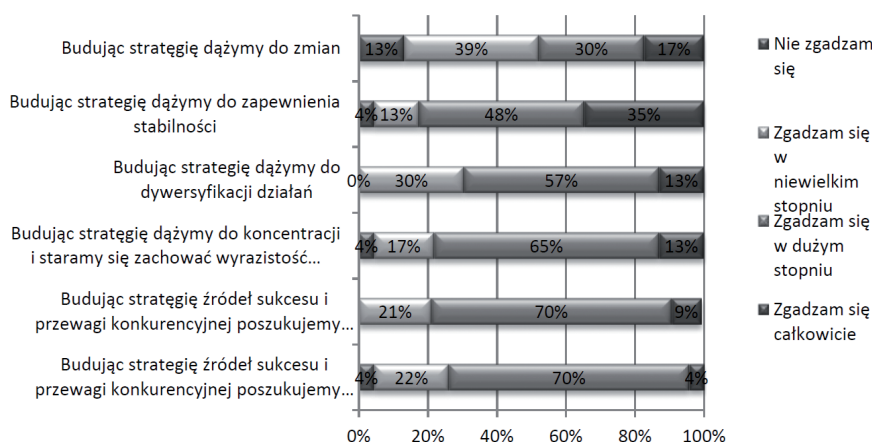
planowaniu. Zakładanej strategii nie realizuje 9% badanych przedsiębiorstw, co stanowi bardzo mały odsetek badanych przedsiębiorstw. W takiej sytuacji firmy mogą potrzebować wsparcia ze strony profesjonalistów aby pomóc budować efektywną strategię.



Wykres 5 – Cechy strategii realizowanych w badanych przedsiębiorstwach.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego postępowania badawczego, n=23

W kolejnej części badania zadano pytania dotyczące cech realizowanych strategii. Większość respondentów wskazała, że zgadza się w dużym stopniu lub całkowicie z podanymi twierdzeniami. Szczególnie jest to widoczne w odpowiedzi - Strategia naszego przedsiębiorstwa jest strategią pragmatyczną dopasowaną do naszych potrzeb i możliwości co wskazuje na ostrożne tworzenie strategii i realne jej dostosowanie do możliwości przedsiębiorstwa (odpowiednio 65 i 22%) Nieco mniej badanych wskazuje, że buduje swoją strategię jako wizjonerską, nakierowaną jednocześnie na zmiany i trendy panujące w otoczeniu (57 i 13%) Taki rodzaj zakładanej strategii wpisuje się w aktualne trendy, jako skuteczny czynnik budowy przewagi konkurencyjnej. Reprezentowane podejście daje szanse na dynamiczny i stały rozwój przedsiębiorstw. Prawie połowa przedsiębiorstw wskazuje, że buduje strategię, która rzuca wyzwania otoczeniu. Z dużą dozą prawdopodobieństwa są to przedsiębiorstwa zatrudniające doświadczonych menadżerów, mające ustabilizowaną pozycję rynkową i liczące się w branżach, które reprezentują.

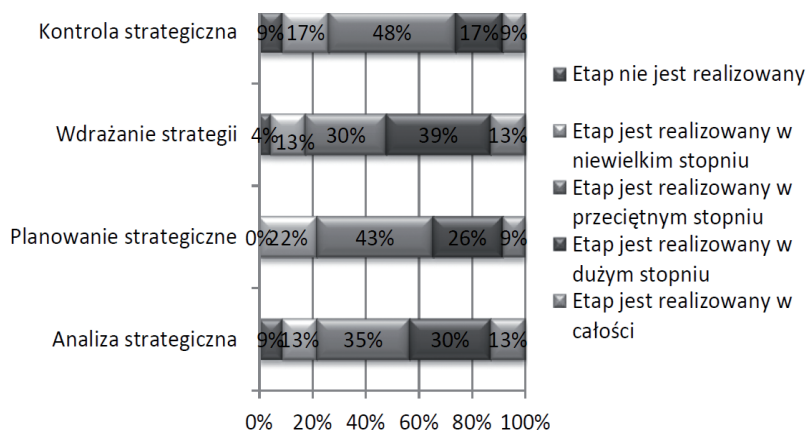


Wykres 6 – Rodzaje budowanych strategii w badanych przedsiębiorstwach.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego postępowania badawczego, n=23

Podczas budowy strategii większość badanych przedsiębiorstwa wykazało, że źródeł sukcesu i przewagi konkurencyjnej poszukują jednocześnie wewnątrz organizacji jak i w jej otoczeniu. Badane przedsiębiorstwa szukają wielu okazji do budowania przewagi konkurencyjnej, korzystając z własnych zasobów oraz poszukując szans na rozwój w otoczeniu. Takie działania pozwalają na maksymalne wykorzystanie potencjału przedsiębiorstwa. Kolejnym, bardzo popularnym rodzajem strategii jest dywersyfikacja prowadzonej działalności, na którą wskazało 70% badanych przedsiębiorstw. Pokazuje to w wyrazisty sposób, że bez poszerzenia dotychczasowej działalności, można dalej rozwijać przedsiębiorstwa, szczególnie w czasach postępującej customizacji [Gospodarek, 2013, s.4] wśród klientów. Firmy starają się również dążyć do stabilności, która jest bardzo ważnym czynnikiem wśród firm rodzinnych, które w wielu przypadkach nie mogą sobie pozwolić na duże ryzyko (jak ma to czasami miejsce wśród firm nierodzinnych). W tym miejscu należy podkreślić dużą odwagę firm rodzinnych podczas budowy strategii.





Wykres 7 – Etapy realizacji strategii.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego postępowania badawczego, n=23

W 22% badanych przedsiębiorstw analiza strategiczna oraz planowanie strategiczne praktycznie nie są realizowane co również jest widoczne przy wdrażaniu oraz kontroli strategicznej. Tylko niewielki odsetek przedsiębiorstw funkcjonuje bez strategii, działając, po „omacku”. Bez procesu analizy strategicznej badane przedsiębiorstwa posiadają znikomą wiedzę o rynkach oraz konkurencji, co znacząco utrudnia podejmowanie trafnych decyzji. Pozostałe etapy są realizowane przeważnie w przeciętnym stopniu. Zmiana trendu zauważalna jest w etapie wdrażania strategii, który to etap jest realizowany w zadowalającym stopniu. Jednakże planowanie strategiczne oraz analiza strategiczna osiągnęły przeciętny poziom realizacji (odpowiednio 43 i 35%) co może skutkować błędami podczas wdrażania strategii ze względu na brak pełnych informacji. Tylko część badanych przedsiębiorstw była w stanie wskazać z jakich narzędzi analizy strategicznej korzystają podczas planowania celów strategicznych. Do najbardziej popularnych narzędzi należą: Analiza PEST, Macierz BCG, Analiza SWOT, 5 sił Portera, Benchmarking.

## PODSUMOWANIE

Przeprowadzone postępowanie badawcze dotyczące realizacji strategii w firmach rodzinnych pozwala na sformułowanie kilku wniosków.

Firmy rodzinne coraz częściej wykorzystują proces zarządzania strategicznego za sprawą coraz większej świadomości o konieczności planowania najważniejszych celów oraz budowy przewagi konkurencyjnej. Strategie badanych przedsiębiorstw koncentrują się na szukaniu szans wewnątrz jak i zewnątrz organizacji przy jednoczesnym zdywersyfikowaniu działalności i dążeniu do zachowania stabilności. Postępowanie badawcze wykazało iż działania wielu przedsiębiorstw powinny zostać uzupełnione o proces planowania oraz analizę strategiczną. Bez odpowiednich informacji firmy nie są w stanie podejmować trafnych decyzji oraz realizować zamierzonych celów. Należy wspomnieć, iż coraz więcej firm rodzinnych stara się tworzyć wizjonerską strategię starając wyróżnić na tle konkurencji i coraz skuteczniej odpowiadać na zachodzące procesy customizacji. Firmy rodzinne są specyficznym rodzajem działalności ze względu na fakt iż efektywność procesu zarządzania uzależniona jest od zaangażowania całych rodzin oraz dbania o sukcesję aby firma zawsze pozostawała w rękach rodziny. Pierwsze pokolenia wykonały już sporo pracy w rozwoju swoich działalności, ważne jest jednak aby następne pokolenia korzystające z dostępnych narzędzi wynosiły swoje firmy na wyżyny rynkowego sukcesu.

## LITERATURA

Kaleta A, (2013), *Realizacja strategii*, Wydawnictwo PWE, Warszawa.

Gospodarek T, (2013), *Zarządzanie strategiczne – kierunki rozwoju a ontologia*, [w:] Krupski R (red.), *Prace naukowe Zarządzanie strategiczne Quo vadis? Praca zbiorowa pod redakcją Rafała Krupskiego*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości w Wałbrzychu, Wałbrzych.

<http://www.ibrpolska.pl/> [24.02.16].

## IMPLEMENTATION OF THE STRATEGIC MANAGEMENT PROCESS IN FAMILY BUSINESSES

**Abstract:** 36% of Polish entrepreneurship consists of family businesses, which create 10% of Polish GDP. 60% of them plan succession. It is a very dynamically developing type of entrepreneurship, which, due to the nature of the activity, has completely different characteristics than non-family companies. Family businesses operate in a dynamic and competitive market. Increasing competition, barriers coming from the environment and strong competition from international companies that have more resources and specialists to compete for customers are all forcing small and medium-sized companies to seek new means to fight for customers and to survive on the market. The aim of this paper is to show how family businesses can effectively use strategic analysis when planning strategic goals. The second part of the paper is of practical nature, and studies the level of effectiveness of strategy implementation, approaches to developing a strategy.

**Keywords:** family businesses, process of strategic management, strategic analysis