

dr Adrianna Lewandowska

Katedra Organizacji i Zarządzania

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu

Kształtowanie strategii przedsiębiorstwa rodzinnego w korelacji do oczekiwań interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych

Analizując wyjątkową złożoność firm rodzinnych należy zwrócić uwagę m.in. na konieczność uwzględnienia faktu, iż w kreowaniu strategicznej przyszłości firmy nakładają się różne punkty widzenia reprezentowane przez różnych interesariuszy firmy. Zidentyfikowanie źródeł motywacji poszczególnych grup oraz uwzględnienie ich w rozwoju firmy może nie tylko spowodować wzrost wzajemnego zrozumienia lecz w konsekwencji doprowadzić do zwiększenia zaangażowania w kształtowanie, a później realizację strategii przedsiębiorstwa.

1. Strategie rynkowe w wielowymiarowych przedsiębiorstwach rodzinnych

Przedsiębiorstwa rodzinne jako wielowymiarowe, zróżnicowane podmioty gospodarcze stanowią niezwykle interesujący obszar badawczy. Złożoność prowadzenia biznesu w firmie, w której nie jest możliwe całkowite rozdzielenie procesów zachodzących w rodzinie i przedsiębiorstwie stanowi swoiste wyzwanie zarządcze, a tym samym wpływa na zwiększające się zainteresowanie tym obszarem różnych dyscyplin naukowych¹. Wzajemne przenikanie dwóch sfer rodziny i biznesu powoduje, że przedsiębiorstwa rodzinne są szczególnym rodzajem organizacji. Rodzina to integralny system cechujący się różnymi zmiennymi: zespołem norm, wewnętrznych zasad, układem relacji i hierarchii. Jest także grupą odniesienia, z którą każdy jej członek świadomie i mocno się identyfikuje przejmując kluczowe poglądy, postawy, obyczaje, wzory zachowania i postępowani². Naturalnym dążeniem członków rodziny jest chęć podtrzymywania spójności i żywotności tego systemu oraz realizacji określonych zadań i celów. Analogicznie jest też w przedsiębiorstwie. Stanowi ono określony organizm z wyodrębnioną kulturą organizacyjną, sposobem myślenia i działania wynikającym z częściowo wspólnych poglądów, wartości i norm. Nałożenie się obu tych systemów, powoduje powstanie niezwykle złożonego i ciekawego w swojej wyjątkowości obszaru, którym jest firma rodzinna.

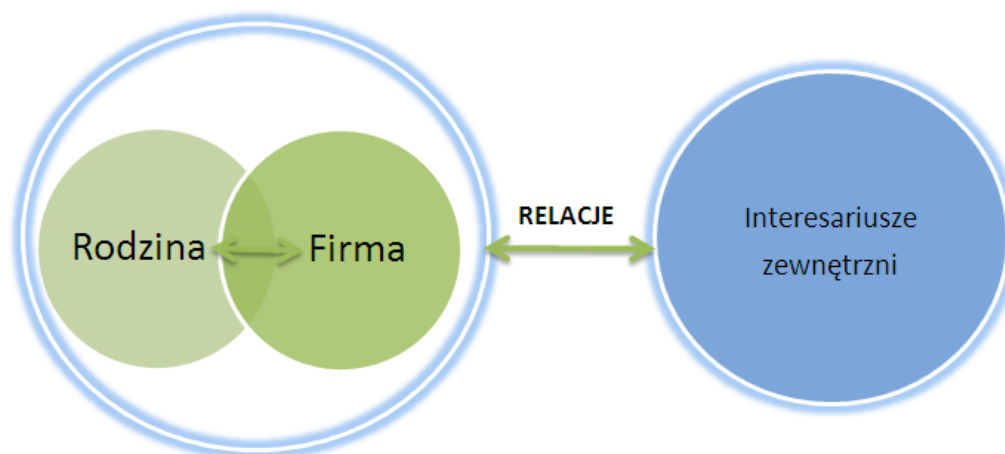
Przyjmując, iż przedsiębiorstwem rodzinnym jest podmiot gospodarczy, w którym kontrola własnościowa lub zarządzanie pozostają w rękach przedstawiciela rodziny, a w funkcjonowanie podmiotu gospodarczego jest zaangażowany więcej niż jeden człowiek

¹ Badaniem w zakresie problematyki efektywnego działania przedsiębiorstw rodzinnych zajmuje się wiele dyscyplin naukowych, nie tylko z zarządzania, ale także: antropologii, ekonomii, finansów, socjologii, nauk politycznych, historii, prawa, rachunkowości, psychologii, zachowań organizacyjnych; por. Sułkowski Ł., Marjański A., *Firmy rodzinne jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Wyd. Poltext 2009, s.14.

² Pomykało W (red), def.Tyszka Z., *Encyklopedia pedagogiczna* Wyd. Innowacja, Warszawa 1993, s. 695.

rodziny³ interesujące staje się kształtowanie strategii odnoszącej się do oczekiwań szerokiej grupy różnych interesariuszy.

Przedsiębiorstwo rodzinne funkcjonuje w specyficznym modelu relacji wewnętrznych (na płaszczyźnie rodzina – firma) oraz zewnętrznych. Na poniższym modelu zaznaczono główne obszary tych relacji.



Rys. Zakres relacji przedsiębiorstwa rodzinnego

źródło: opracowanie własne na podstawie, Zarębska A., Tożsamość organizacyjna przedsiębiorstwa. Jak stworzyć konkurencyjną firmę, Wyd. Difin, Warszawa 2008, s.11.

Silne związki i relacje pomiędzy poszczególnymi grupami wskazują, że budując efektywną strategię niezwykle istotne staje się ich analiza i korelacja z definiowaną dla przedsiębiorstwa rodzinnego strategią.

Rozważania należy zacząć od próby ujęcia w ramy procesu kształtowania strategii. Nie istnieje w literaturze przedmiotu jedna powszechnie akceptowana definicja strategii. W szeroko rozpowszechnionym ujęciu A.D. Chandlera, który pierwszy wprowadził pojęcie strategii do nauki o zarządzaniu przez strategię rozumiany jest „proces określania długofalowych celów i zamierzeń organizacji oraz przyjęcia kierunków działania, a także alokacji zasobów koniecznych dla zrealizowania tych celów”⁴. H. I. Ansoff, strategię definiuje jako „pozycje i relacje firmy/organizacji w jej otoczeniu w sposób, który zapewni kontynuację sukcesu i ustrzeże od zaskoczeń”⁵. Rozszerzenie przytoczonej definicji w aspekcie czasowym zaproponował P.F. Drucker zauważając, iż aby wiedzieć i prognozować zjawiska ekonomiczne w nieprzewidywalnej przyszłości trzeba mieć jasną wizję tego co należy przedsięwziąć w teraźniejszości⁶. Obydwie definicje koncentrują się na określeniu, w jaki sposób gospodarować dzisiaj aby odnieść sukces w przyszłości tym samym oddają sens pojęcia strategii. Inne ujęcie strategii, sprowadza się do umiejętnego dopasowywania

³ Sułkowski Ł., Marjański A., *Firmy rodzinne jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Wyd. Poltext 2009, s.16.

⁴ Mazur J., (red.) *Decyzje marketingowe w przedsiębiorstwie*, Wyd. Difin, Warszawa 2002, s.40.

⁵ Ansoff H., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985, s.50.

⁶ Drucker P., *Technology, Management and Society*, Harper and Row, New York 1966, s. 132.

istniejących potencjałów (zarówno materialnych jak i niematerialnych) firmy do potrzeb i wymagań rynkowych w taki sposób, aby stworzyć długookresową zindywidualizowaną przewagę konkurencyjną. „Istota skutecznej strategii polega na tym, że tworzy ona unikalność firmy i pozwala zarówno pracownikom firmy, jak i aktorom otoczenia 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 przedsiębiorstwo⁷.

Ujednolicając wielowątkowość powszechnie znanych definicji, strategię można określić jako zasadniczy schemat obecnego i zaplanowanego rozwoju zasobów i interakcji z otoczeniem, który przedstawia, jak organizacja chce wyróżnić się na tle innych konkurentów i zrealizować swoje cele. W definicji tej akcentuje się następujące elementy⁸:

- strategię nadają ogólny kierunek rozwojowi przedsiębiorstwa i stanowią mediację pomiędzy stanem obecnym a przyszłością firmy,
- strategię w przedsiębiorstwie są dynamiczne i zachowują niezbędną elastyczność do wprowadzania korekt a nawet zasadniczych zmian wynikających z niestalego otoczenia,
- celem strategii jest tworzenie i rozwój długotrwałych możliwości sukcesu poprzez wykorzystanie przewagi konkurencyjnej
- strategię ukazują, w jaki sposób posiadane zasoby można wykorzystać do spełnienia zamiarów przedsiębiorcy oraz innych interesariuszy.

Określenie ogólnie pojętej długoterminowej drogi rozwoju firmy jest pierwszym etapem definiowania priorytetów przedsiębiorstwa, natomiast w kolejnych fazach, pozwala na precyzyjne określenie działań operacyjnych, umożliwiających podejmowanie decyzji w zmiennym otoczeniu oraz na wykorzystywanie pojawiających się szans i niwelację skutków ewentualnych zagrożeń. Daje możliwość identyfikacji sfer zyskowych i nierentownych, analizy bliskiego i dalekiego otoczenia firmy oraz perfekcyjnego poznania możliwości i siły jej konkurencji. Działania te muszą być jednak ściśle skorelowane ze strategią główną wytyczoną i nadającą sens istnienia przedsiębiorstwa od chwili jego powstania. Przy formułowaniu strategicznej ścieżki rozwoju przedsiębiorstwa wymagane jest ustalenie sposobów dążenia do rezultatów, które należy osiągnąć w przyszłości dzięki aktywności gospodarczej w wielowymiarowym środowisku. Projekt powinien być tak skomponowany, aby jego realizacja była możliwie najbardziej prawdopodobna. W realnej rzeczywistości sprowadza się to do zabezpieczenia przed nieznaną przyszłością poprzez kreowanie i kształtowanie przyszłości pożądaney. To zadanie może zostać wykonane tylko poprzez wybór właściwej strategii przedsiębiorstwa⁹, a myślenie strategiczne w początkowej fazie powinno zaczynać się od określenia terytorium, na którym przedsiębiorstwo chce być lepsze od konkurentów i zastanowienia się jak to osiągnąć, robiąc coś innego niż przeciwnicy. Istotą strategii w tym kontekście, jest stworzenie takiej koncepcji działania przedsiębiorstwa na rynku, która doprowadzi je do uzyskania lepszej i silniejszej pozycji od konkurencji¹⁰.

Jeśli zarząd firmy chce mieć pewność, że wszystkie wysiłki i prace podejmowane w organizacji będą ukierunkowane w tę samą stronę, winien całą istotę biznesu sprowadzić do wspólnego dla wszystkich członków firmy mianownika, a mianowicie do misji. „Misja jest generalnym uzasadnieniem racji istnienia i rozwoju organizacji. Określa ona główne wartości,

⁷ Oblój K., *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1998, s. 32-33.

⁸ por. Kreikebaum H., *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1997, s. 27.

⁹ Banaszyk P., *Zarządzanie strategiczne, Polsko-Niemiecki Program MBA*, AE Poznań, 1999, s.8.

¹⁰ Mruk H., (red.), *Strategie marketingowe*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2002, s.7.

dla których organizacja została powołana, bądź, które realizuje przez swoją działalność”¹¹. Niekiedy określana jest jako „credo” lub „deklaracja zasad biznesu”¹². Dlatego posiadanie jasno określonej misji jest niemalże warunkiem, spójnego rozumienia przez pracowników sensu działalności przedsiębiorstwa.

W.R.King i D.I.Clenland podali siedem celów, dla realizacji których, istnienie misji jest warunkiem koniecznym:¹³

- osiągnięcie świadomości jedności celu w organizacji,
- dostarczanie bazy dla alokacji środków w ramach organizacji,
- stworzenie podstaw dla właściwego użytkowania środków będących w dyspozycji organizacji,
- określanie zasad budowy klimatu wewnątrz organizacji,
- dostarczenie pracownikom możliwości wrażeń zbioru oczekiwań,
- ułatwianie tłumaczenia celów w operacyjną strukturę odzwierciedlającą priorytety,
- zasygnalizowanie odrębności.

Wszystkie te aspekty powodują, iż uznanie misji przedsiębiorstwa za element niezbędny w zarządzaniu organizacją wydaje się być bezsporny, jednakże forma przekazu misji jest już kwestią wywołującą wśród specjalistów dyskusje. Jedni twierdzą, że misja może po prostu, być w świadomości pracowników, a jej formalizacja powoduje, że staje się ona narzędziem propagandowym, „ a w najlepszym razie – opracowaną w dobrych intencjach strawą duchową.”¹⁴ Poprzez zdefiniowanie misji, przedsiębiorstwo ma jednak możliwość zaprezentowania na zewnątrz: swoim klientom, dostawcom, akcjonariuszom, swoich przekonani i wierzeń, a także zaakcentowania tych wartości, którym firma hołduje, tym bardziej, że w misji często określa się właśnie stosunek przedsiębiorstwa do klientów, czy inwestorów. Jest tym bardziej ważne właśnie w firmach rodzinnych, w których działania strategiczne oscylują wokół misji i wartości założyciela. Istotna wartość informacyjna jasno zdefiniowanej misji może przyczynić się do tego, że oprócz wzmocnienia tożsamości organizacji i jej wizerunku, spotęgowane zostanie poczucie wspólnej roli, jaką pracownicy zobowiązują się spełniać wobec klientów, kooperantów, społeczeństwa, czy innych grup zewnętrznych. To zadanie nabiera zasadniczego znaczenia w momencie, gdy mowa jest o kontynuacji działania przedsiębiorstwa rodzinnego pod innym kierownictwem. Kluczowa dla sukcesji spójność wartości musi znaleźć swoje odzwierciedlenie w misji firmy.

Uzupełnieniem definiowania misji organizacji jest nakreślenie jej wizji¹⁵. Wizja to „projekcja marzeń, pozwalająca na stworzenie wytycznych dla planowania stopniowego przejścia od stanu istniejącego do stanu pożądanego.”¹⁶ „jest obrazem przyszłości, którą uczestnicy organizacji chcą wykreować”¹⁷. Stanowi ona zdefiniowane wyzwania, aspiracje i ambicje

¹¹ Dwojacksi P., *Składniki misji-wizja przyszłości*; w: „Przegląd Organizacji” 1995, nr.12, s.21.

¹² Lamin J., *Strategiczne zarządzanie marketingowe*; PWN, Warszawa 2001, s. 368.

¹³ Za Pierścionek Z.: *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1998, s.55-56.

¹⁴ Koch R., *Strategia. Jak opracować i wprowadzić w życie najskuteczniejszą strategię*, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1998, s.239.

¹⁵ W literaturze przedmiotu reprezentowane są różne poglądy, zarówno w odniesieniu do znaczenia terminów: „misja” i „wizja” – niekiedy nawet można spotkać synonimiczne interpretacje obu pojęć, jak również w odniesieniu do tego, którą z nich należy opracować najpierw. Zdania na ten temat są mocno podzielone.

¹⁶ Penc-Pietrzak I., *Strategie biznesu i marketingu*, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1998, s.23.

¹⁷ Obłój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2001, s.235.

przedsiębiorstwa, a równocześnie umożliwia dokonania odpowiedniego ukierunkowania wszystkich działań, gdyż precyzuje¹⁸:

- klientów, do których kierowana jest oferta firmy,
- produkty, które mieszczą się w ofercie przedsiębiorstwa,
- rynki docelowe,
- technologię, za pomocą której wytwarzane są wyroby,
- filozofię, składającą się z kluczowych wartości przyświecających działalności przedsiębiorstwa,
- atrybuty przewagi konkurencyjnej, wyróżniające przedsiębiorstwo na rynku,
- public image, czyli zbiór cech, nadających firmie indywidualny wizerunek, prezentowany na zewnątrz,
- relację organizacji do zatrudnionych w niej pracowników.

Im dokładniej sprecyzowany zostanie ten idealny, pożądany stan danej organizacji w przyszłości, tym mniej nieporozumień odnośnie jego interpretacji oraz weryfikacji osiągniętych wyników. Ważne jest również, aby sformułowany cel wizyjny, był ambitny lecz równocześnie realny. Tylko właściwe ustalenie poziomu możliwości pracowników może pozytywnie wpłynąć na stymulację podejmowanego ryzyka, co w konsekwencji sprowadza się do wyzwolenie motywacji pracowników¹⁹.

T.Peters tak sformułował swoje spostrzeżenie dotyczące wizji: „wizja jest tworem paradoksalnym: jest względnie stała. Ale też i dynamiczna w tym zakresie, że zawiera konieczność prowadzenia stałej korekty i stałego wypróbowywania (dostosowywania) cykli, które powodują, że umiejętności / możliwości utrzymują się wciąż na poziomie bieżącym”²⁰. Powyższa puenta sformułowana w kontekście wizji podkreśla, iż jest ona jasno sprecyzowanym, trwałym nakreśleniem „aspiracji i twórczej wyobraźni właściciela”²¹, wyznaczeniem kierunku wspólnego marszu wszystkich pracowników przedsiębiorstwa, który równocześnie charakteryzuje się elastycznością, z której należy skorzystać, w przypadku zaistnienia zasadniczych zmian otoczenia, wobec których przedsiębiorstwo nie może pozostać obojętne. Tworzenie konkretnego planu przyszłości rozwoju firmy przyczynia się do odzwierciedlenia systemu wartości, filozofii oraz poglądów naczelnego kierownictwa, stanowiąc tym samym informację dla pracowników odnośnie ukierunkowania wynikających z nich celów²².

Cele pochodne są „rezultatami, jakie winny być uzyskiwane na kluczowych dla tego przedsiębiorstwa obszarach funkcjonalnych jego działalności.”²³ Definiowanie celów strategicznych, jest wymierną konkretyzacją strategii przedsiębiorstwa, obejmującej określone wytyczne i zasady w kontekście otoczenia firmy, uwarunkowań rynkowych i finansowych oraz procesów wewnętrznych. Literatura z zakresu zarządzania strategicznego, bardzo szeroko rozpatruje etap definiowania celów, jako że ten jest jednym z najistotniejszych

¹⁸ Banaszyk P., *Formułowanie celów strategicznych w zarządzaniu polskimi przedsiębiorstwami*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 1998, s.118.

¹⁹ Zimniewicz K. (red.), *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2003, s.122.

²⁰ Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje i metody*, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 1999, s.106.

²¹ Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*; PWN, Warszawa – Kraków 2002, s.48.

²² Lamin J., *Strategiczne zarządzanie marketingowe*; PWN, Warszawa 2001, s. 365.

²³ Banaszyk P., dz. cyt., s.122.

elementów formułowania skutecznej strategii²⁴. Proces definiowania celów porównywany jest do swobodnego przetargu²⁵, gry politycznej różnych grup społecznych: przede wszystkim zarządu organizacji, właścicieli, pracowników oraz zewnętrznych grup interesów, posiadających różne priorytety. Jeśli aspiracje jednej z wymienionych grup zostaną wyraźnie odzwierciedlone w zdefiniowanych celach, to może być tak, że tym samym ograniczony zostanie poziom celów innych podmiotów²⁶.

Właściciele firm rodzinnych chcąc w sposób zintegrowany działać w swoim otoczeniu, muszą coraz częściej oprócz operacyjnych działań oscylujących wokół utrzymania wysokiej reputacji, lojalności klientów, bieżących działań gwarantujących określoną efektywność finansową, zwracać uwagę na zagadnienia stricte strategiczne. W zmieniających się zarówno szybko jak i niustannie warunkach, istotne jest bowiem takie zarządzanie przedsiębiorstwem, które pozwoli na jego długofalowy rozwój, a w konsekwencji ekonomiczny sukces rozumiany jako jego zdolność do rozwoju w długiej perspektywie czasowej. Ponieważ istotą działania większości firm rodzinnych jest ich długotrwała egzystencja, właściciele firm rodzinnych są bardziej skłonni do reinwestycji. Ich motywacje do takiego działania wynikają zarówno z uwagi na konieczność utrzymywania rodzin zależnych od prosperity przedsiębiorstwa jak również z chęci utrzymania, utrwalenia i pomnożenia majątku dla przyszłych pokoleń.²⁷ Z tego względu strategię tych firm nastawione są w głównej mierze na wzrost wartości przedsiębiorstwa i dość skutecznie opierają się presji realizowania krótkookresowych korzyści²⁸.

Jeśli jednak przyjmie się założenie, że aktywność gospodarcza wytwarza w społeczności poczucie wspólnych celów i przekonanie, które winno opierać się na założeniu, że pomyślność każdego człowieka zależy od pomyślności pozostałych, należy postawić pytanie, jak dalece definiowana strategia uwzględnia interesy różnych grup oddziałujących w ramach przedsiębiorstwa. O ile cele i motywacje działania właścicieli firm rodzinnych są logiczne w swej interpretacji, to jednak, na ile cele te skorelowane są z motywacją innych grup interesów oddziałujących w ramach firmy? Coraz bardziej powszechny w dziedzinie zarządzania strategicznego staje się postulat, by wobec coraz bardziej złożonego otoczenia, rozpatrywać kontekst strategiczny 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. „Poszanowanie godności i interesów interesariuszy są wartościami fundamentalnymi”²⁹.

²⁴ Baruk A., *Dynamiczne kształtowanie strategii marketingowej firm*, Wyd.A.Marszałek, Toruń 2001, s. 132-136

²⁵ Banaszyk P., dz. cyt., s.56.

²⁶ Gołębiowski T., *Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola*, Difin, Warszawa 2001, s.374.

²⁷ Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A., *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Wyd. Difin 2004, s.18.

²⁸ Hall P.D., A historical overview of family firms In the United States, „Family Business Review” nr 1/1988, s.51-68, za: Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A., *Przedsiębiorstwo rodzinne . Funkcjonowanie i rozwój*, Wyd. Difin 2004, s.18.

²⁹ Young S., *Etyczny kapitalizm. Jak na powrót połączyć prywatny interes z dobrem publicznym*, Wyd. Metamorfoza, Wrocław 2005., s75

2. Integracja działań przedsiębiorstwa z oczekiwaniami interesariuszy

Interesariusze (ang. stakeholders)³⁰ 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 skali³¹.

Tak rozumiana organizacja gospodarcza stanowi trudniejszy do zarządzania, bo wielopłaszczyznowy mechanizm do pomnażania pieniędzy zainwestowanych przez jedną grupę interesariuszy. Jest ona 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:

- właściciele,
- pracownicy będący członkami rodziny oraz
- pozostali jej pracownicy.

Do grupy **interesariuszy zewnętrznych** zaliczymy natomiast osoby i/lub podmioty znajdujące się w bliższym bądź dalszym otoczeniu firmy:³²

- klientów firmy,
- dostawców,
- wierzycieli, instytucje finansowe (m.in. banki),
- potencjalnych inwestorów
- społeczeństwo,
- organy samorządowe i rządowe,
- twórców polityki gospodarczej,
- regulatorów i legislatorów rynku kapitałowego i kredytowego

Nowe zarządzanie staje się narzędziem kształtującym społeczność przedsiębiorstwa w nowych granicach, poszerzonych o wszystkie grupy związane z jego działalnością, sprzyja osiąganiu zrównoważonego rozwoju organizacji gospodarczej jako stanu ekonomicznego i społecznego zharmonizowania celów i działań organizacji³³ Samej spółce dialog z jej grupami

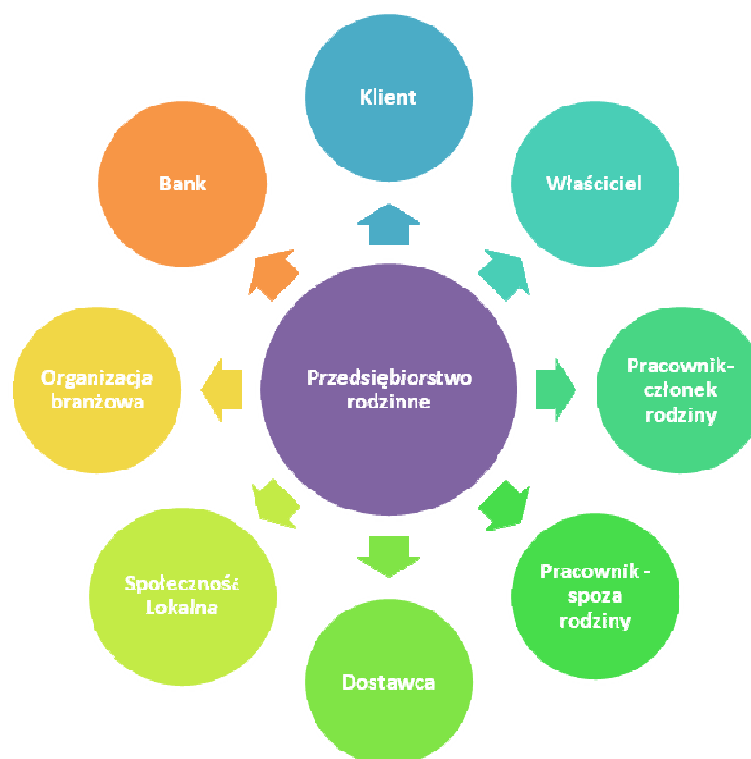
³⁰ Stakeholder ang. (ten-kto-angażuje-stawkę) jako grę słów nawiązującą do terminu stockholder (udziałowiec), w polskim tłumaczeniu najczęściej używanym odpowiednikiem są: interesariusze przedsiębiorstwa lecz także: grupy interesów, udziałowcy wewnętrzni i zewnętrzni, „kibice organizacji” etc. Pojęcie „Stakeholder” wprowadził Stanfordzki Instytut Badawczy por. Freeman R.E. i Phillips R.A., 1995, Efficiency, Effectiveness, and Ethics: A Stakeholder View, w: Gasparski W. i Ryan L.V., C.S.V., red., Human Action in Business: Praxiological and Ethical Dimensions, Transaction (USA) – London(UK), s. 65–81.

³¹ Fuchs-Gamböck, K., *Corporate Social Responsibility im Mittelstand. Wie Ihr Unternehmen durch gesellschaftliches Engagement gewinnt.*, Wyd. Hüthig Jehle Rehm 2006, s.46.

³² Kasiewicz S., Rogowski W., Kicińska M.; *Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy.* Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s.73.

³³ Piekarczyk H., *Idea społecznej odpowiedzialności we współczesnym przedsiębiorstwie*, Zeszyty naukowe AE w

interesariuszy umożliwia wysondowanie, jakie wymagania mają lub mogą mieć w przyszłości poszczególne grupy różnych dla przedsiębiorstwa priorytetach³⁴. Dopiero wówczas można zintegrować kluczowe oczekiwania najważniejszych z grup 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.



Rys. 2. Przykładowe grupy interesariuszy firmy rodzinnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Bielski M., Podstawy teorii organizacji i zarządzania, Wyd. C.H.Beck., Warszawa 2004, s. 65

Należy wyważyć, z którym z przedstawicieli należy prowadzić dialog w celu wzmocnienia własnej pozycji na rynku. Niewątpliwym pozostaje fakt, 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: Czyje potrzeby i w jakim wymiarze uwzględnimy w pierwszym rzędzie? Decyzja, jakie życzenia i potrzeby interesariuszy mają zostać potraktowane w sposób priorytetowy oraz

Krakowie, nr 700, 2006, s. 76.

³⁴ Bechert S., Gorynia-Pfeffer N., *Polsko-niemieckie przedsiębiorstwa oraz wymagania ich Stakeholder. Rekomendacje na temat społecznej odpowiedzialności biznesu*; Wyd. Impressum, Eschborn 2008, s.15.

uwzględnione w strategii spółki, pozostaje w gestii samego przedsiębiorstwa. Dlatego też każda firma powinna najpierw określić znaczenie poszczególnych grup interesariuszy w celu stwierdzenia, która z tych grup ma miarodajne znaczenie dla sukcesu przedsiębiorstwa³⁵.

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

Interesariusz firmy rodzinnej	Potencjalne oczekiwanie
Klient	Wysokiej jakości produktu / usługi
Właściciel	Wzrost wartości firmy
Pracownik - członek rodziny	Zabezpieczenia przyszłości, samorealizacji
Pracownik - spoza rodziny	Bezpieczeństwo zatrudnienia, dochód,
Dostawca	Pewność odbioru, moralność płatnicza
Społeczność Lokalna	Wsparcia społecznego, zaangażowania w gminie
Organizacja branżowa	Wymiany doświadczeń,
Bank / Inwestor	Solidność i wypłacalność

Tab.1. Interesariusze firmy rodzinnej oraz ich oczekiwania

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Bielski M., Podstawy teorii organizacji i zarządzania, Wyd. C.H.Beck., Warszawa 2004, s. 65.

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. Określenia poszczególnych interesariuszy;
2. zdefiniowania celów zaangażowania interesariuszy i jasnego określenia korzyści, jakie może ono przynieść firmie, a jednocześnie wyzwań, które 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.

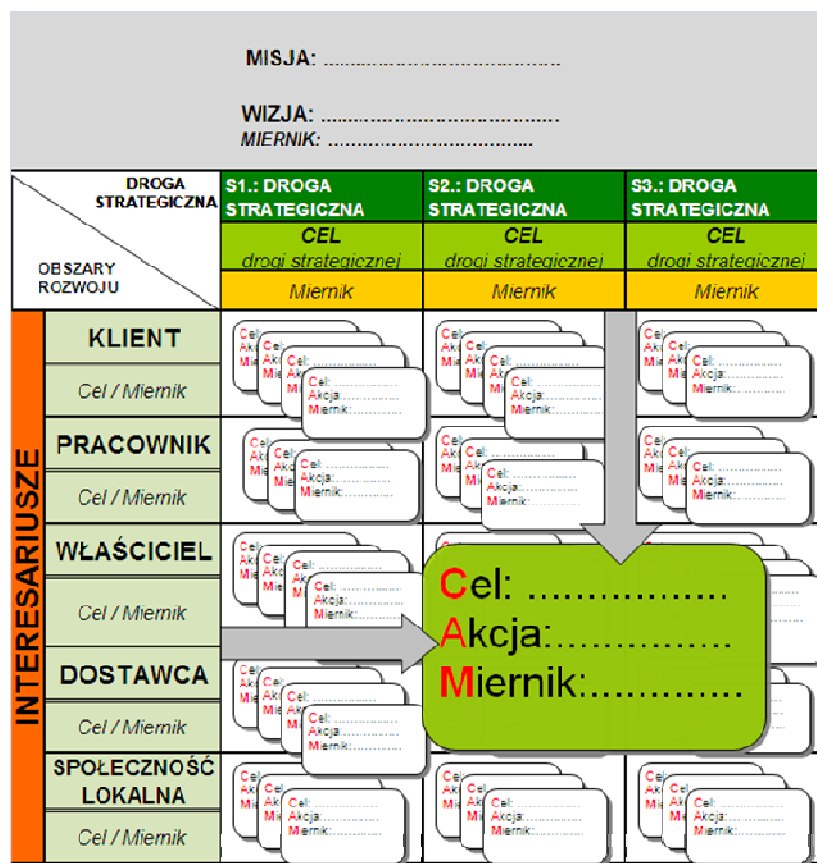
3. Model integracji oczekiwań interesariuszy z działaniami strategicznymi firmy rodzinnej

Określenie celów i oczekiwanych korzyści zaangażowania partnerów, ale też wynikających z tego potencjalnych wyzwań dla organizacji, to kluczowe elementy przygotowania firmy do aktywnej współpracy z partnerami wewnętrznymi i zewnętrznymi. Zarówno właściciel firmy rodzinnej, jak i osoby bezpośrednio odpowiedzialne za zarządzanie nią powinny 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

³⁵ Dresewski V., *Verantwortliche Unternehmensführung Corporate Social Responsibility im Mittelstand*, Wyd. UPJ e.V. Berlin 2007., s.67.

diagnostyczne, ale coraz większe znaczenie ma także analiza osobistych wartości i oczekiwań uczestników wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy firm³⁶. 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 jego rozwój. Według zwolenników tezy o społecznej odpowiedzialności biznesu, w pełni efektywna może być jedynie organizacja, która nie tylko postępuje wysoce etycznie, ale równocześnie sumiennie i konsekwentnie buduje relacje z wszelkiego rodzaju partnerami zewnętrznymi.³⁷

Jeśli przyjąć taki tok myślenia, konsekwencją staje się konieczność uwzględniania określonych stawek i oczekiwań poszczególnych interesariuszy jako warunku koniecznego do efektywnego funkcjonowania poszczególnych organizacji gospodarczych w jej związku ze społecznościami. Poniżej przedstawiony został łatwy do zastosowania w praktyce model definiowania strategii z uwzględnieniem oczekiwań interesariuszy.



Rys. 3. Model integracji oczekiwań interesariuszy ze strategicznymi inicjatywami przedsiębiorstwa

³⁶ Por. Marcinkowska M., *Kształtowanie wartości firmy*, Wyd. PWN, Warszawa 2000, s. 105.

³⁷ Bielski M., *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Wyd. C.H.Beck., Warszawa 2004, s. 65.

Źródło: opracowanie własne, na podstawie: Lewandowska A., Likierski M., Pod presją czasu, Strategiczna Karta Wyników w praktyce, Wyd. C.H.BECK, Warszawa 2005, s.65.

Znaczenie jednolitego rozumienia **misji** przez wszystkich pracowników w organizacji ma zasadnicze znaczenie: „O tym, czy oblicze firmy, które prezentujemy na zewnątrz do nas pasuje, czy też chcielibyśmy je zmienić, możemy zdecydować dopiero wtedy, gdy sami je poznamy, oraz gdy określimy, kim chcemy być! W przeciwnym razie, pozostanie nam tylko intuicyjne odczucie, które w niezwykle rzadkich przypadkach, można celowo wykorzystywać, jako skuteczny instrument w staraniach o zwiększanie udziałów rynkowych”³⁸. Dlatego prace budowę modelu należy rozpocząć od skonkretyzowania tego, jaki wizerunek przedsiębiorstwo chce transponować na zewnątrz. Po sformułowaniu misji firmy, następuje doprecyzowanie **wizji**, będącej „projekcją marzeń, pozwalającą na stworzenie wytycznych dla planowania stopniowego przejścia od stanu istniejącego do stanu pożądanego”³⁹. Wizja firmy zdefiniowana musi być w taki sposób, by była policzalna. Konieczność doprecyzowania wizji poprzez konkretny miernik wraz z jego wartością ma szczególne znaczenie: kwantyfikowanie prowadzi do konkretyzacji, a strategia opracowana jest dobrze wówczas, gdy cele strategiczne udaje się zakotwiczyć w jakże konkretnej codzienności⁴⁰.

Opisana ilościowo wizja, konkretyzowana jest nie tylko przez zastosowanie odpowiedniego miernika, lecz również przez zdefiniowanie wynikających z niej **dróg strategicznych**, mających w sposób bezpośredni wpłynąć na jej realizację. Literatura przedmiotu nazywa te drogi „strategicznymi celami kierunkowymi”, stanowiącymi opis pożądanego stanu rzeczy, wyznaczającego kierunek rozwoju przedsiębiorstw⁴¹. W kolejnej części modelu zamieszczone zostały wybrane **grupy interesariuszy**. Celem zapewnienia długookresowych interesów przedsiębiorstwa, warto nie tylko utrzymywać dialog z poszczególnymi grupami interesariuszy, lecz także wkomponować w strategię rozwoju ich własne dążenia. Na tym poziomie dokonuje się weryfikacji:

- Która ze zdefiniowanych grup interesariuszy i dlaczego jest istotna z punktu widzenia rozwoju danego przedsiębiorstwa?
- Jakie są konkretne oczekiwania poszczególnych grupy interesariuszy?
- Jakimi działaniami możemy wpływać na realizację tych oczekiwań?

„Koncepcja strategii, wyrażona w misji, domenie i typie dominującej przewagi strategicznej, jest najczęściej zbyt ogólna i abstrakcyjna, aby w jasny sposób regulować zachowania uczestników organizacji. Tym, co przyciąga uwagę pracowników, są konkretne cele i przedsięwzięcia podejmowane przez kadrę kierowniczą. (...) Największym problemem firm jest fakt, że między ich werbalną strategią, a praktyką działania jest ogromna luka, a nawet sprzeczność”⁴². Eliminacja tej luki w przedstawionym modelu następuje przez konkretyzację **celów, akcji i mierników** wpisanych w poszczególne perspektywy pozostające w ścisłej korelacji z główną strategią firmy. Na podstawie przedstawionej powyżej matrycy, w miejscach przecięcia dróg strategicznych z poszczególnymi grupami interesariuszy, definiuje się konkretne odnoszące się do obu pól wynikających z matrycy **Cele, Akcje** – działania wspierające ich realizację oraz **Mierniki** będące ich weryfikacją. W dalszej kolejności

³⁸ Friedag H., Schmidt W., Lewandowska A., Likierski M., *My Balanced Scorecard. Moja Strategiczna Karta Wyników.*, C.H.BECK, Warszawa 2000, s.164.

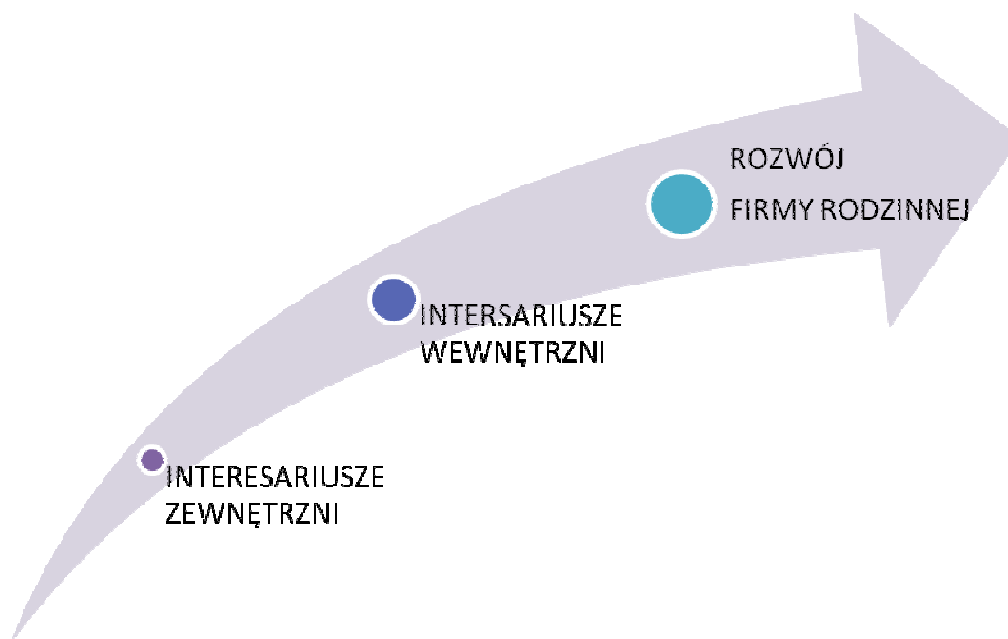
³⁹ Penc-Pietrzak I.; *Strategie biznesu i marketingu*; Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s.23

⁴⁰ Friedag H., Schmidt W., *My Balanced Scorecard*, Haufe Verlag, Berlin 2000, s.167

⁴¹ Banaszyk P.; *dz.cyt.*, Poznań 1998, s.119

⁴² Oblój K., *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1998, s.70

następuje już tylko zgrupowanie tych celów w programy strategiczne stanowiące priorytetowe, interdyscyplinarne projekty realizacji strategii przedsiębiorstwa rodzinnego. Powiązanie projektów z budżetowaniem jest konsekwencją tworzenia poszczególnych projektów i przebiega według standardowych zasad.



Rys. Spójność rozwoju firmy rodzinnej z korzyściami interesariuszy

Źródło: opracowanie własne

4. Zakończenie

Zaangażowanie interesariuszy może przynieść organizacji wiele korzyści, jednocześnie jest jednak dużym wyzwaniem i zobowiązaniem na przyszłość. Raz pozyskane zaufanie należy pielęgnować. Niespełnienie podjętych zobowiązań grozi nie tylko utratą zainteresowania i wsparcia ze strony partnerów wewnętrznych i zewnętrznych, ale przede wszystkim utratą reputacji. O ile pełne stosowanie zasad teorii związanej z kształtowaniem społecznej odpowiedzialności biznesu może być dla firm rodzinnych wyzwaniem przekraczającym jej możliwości strukturalno-organizacyjne, o tyle uznać należy, że identyfikacja kluczowych interesariuszy, określenie ich oczekiwań i zintegrowanie ich z głównymi celami strategicznymi firmy może nie tylko wzmocnić identyfikację tych grup z firmą, ale także w konsekwencji zwiększyć stopień zaangażowania w realizację działań wizyjnych firmy. Dodatkowo uwzględniając szczególną kompleksowość i złożoność przedsiębiorstw rodzinnych wydaje się, że zidentyfikowanie różnych punktów widzenia oraz różnych poziomów motywacji do działania może wpłynąć na zwiększenie wzajemnego rozumienia i poprawę relacji zarówno wewnątrz organizacji, jak i z jej otoczeniem. Taki wynik wart jest koniecznego wkładu.

Literatura

1. Ansoff H.I., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985
2. Banaszyk P., *Formułowanie celów strategicznych w zarządzaniu polskimi przedsiębiorstwami*, AE w Poznaniu, Poznań 1998,
3. Banaszyk P., *Zarządzanie strategiczne, Polsko-Niemiecki Program MBA*, AE Poznań, 1998
4. Baruk A., *Dynamiczne kształtowanie strategii marketingowej firm*, Wyd.A.Marszałek, Toruń 2001
5. Bechert S., Gorynia-Pfeffer N., *Polsko-niemieckie przedsiębiorstwa oraz wymagania ich Stakeholder. Rekomendacje na temat społecznej odpowiedzialności biznesu*; Wyd. Impressum, Eschborn 2008
6. Bielski M., *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Wyd. C.H.Beck., Warszawa 2004, s. 65.
7. Dresewski V., *Verantwortliche Unternehmensführung Corporate Social Responsibility im Mittelstand*, Wyd. UPJ e.V. Berlin 2007.
8. Drucker P., *Technology, Management and Society*, Harper and Row, New York 1966
9. Dwojacki P., *Składniki misji-wizja przyszłości*; w: „Przegląd Organizacji” 1995
10. Friedag H., Schmidt W., Lewandowska A., Likierski M., *My Balanced Scorecard. Moja Strategiczna Karta Wyników.*, C.H.BECK, Warszawa 2000
11. Friedag H., Schmidt W., *My Balanced Scorecard*, Haufe Verlag, Berlin 2000
12. Fuchs-Gamböck, K., *Corporate Social Responsibility im Mittelstand. Wie Ihr Unternehmen durch gesellschaftliches Engagement gewinnt.*, Wyd. Hüthig Jehle Rehm 2006
13. Gołębiowski T., *Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola*, Wyd.Difin, Warszawa 2001
14. Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A., *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Wyd. Difin 2004
15. Kasiewicz S., Rogowski W., Kicińska M.; *Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006
16. Koch R., *Strategia. Jak opracować i wprowadzić w życie najskuteczniejszą strategię*, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1998
17. Kreikebaum H., *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1997
18. Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje i metody*, AE we Wrocławiu, Wrocław 1999
19. Lamin J., *Strategiczne zarządzanie marketingowe*; Wyd. PWN, Warszawa 2001
20. Marcinkowska M, *Kształtowanie wartości firmy*, Wyd. PWN, Warszawa 2000
21. Mazur J., (red.) *Decyzje marketingowe w przedsiębiorstwie*, Wyd. Difin, Warszawa 2002
22. Mruk H., (red.), *Strategie marketingowe*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2002
23. Obłój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2001
24. Obłój K., *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1998
25. Penc-Pietrzak I.; *Strategie biznesu i marketingu*; Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998
26. Piekarcz H., *Idea społecznej odpowiedzialności we współczesnym przedsiębiorstwie*, Zeszyty Naukowe AE w Krakowie, 700, 2006
27. Pierścionek Z., *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1998
28. Pomykało W (red.), *Encyklopedia pedagogiczna* Wyd. Innowacja, Warszawa 1993
29. Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*; Wyd. PWN, Warszawa – Kraków 2002

30. Sułkowski Ł., Marjański A., *Firmy rodzinne jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Wyd. Poltext, Warszawa 2009
31. Young S., *Etyczny kapitalizm. Jak na powrót połączyć prywatny interes z dobrem publicznym*, Wyd. Metamorfoza, Wrocław 2005
32. Zimniewicz K. (red.), *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie*, AE w Poznaniu, Poznań 2003
33. Zarębska A., *Tożsamość organizacyjna przedsiębiorstwa. Jak stworzyć konkurencyjną firmę*, Wyd. Difin, Warszawa 2008

The creation of family's companies' strategy in comparison to the expectations of interior and exterior stakeholders

Summary

The stakeholders' involvement can bring an organisation many advantages, but it is also a great challenge and commitment for the future. Once gained trust should be taken care of. The neglect of taken commitments risks not only losing the interest and the support of exterior and interior partners, but the most important risk is losing reputation. Fully applying the rules of a theory connected with creating social responsibility of business can be for the family companies a challenge too hard to fulfill in a structural and organisational field. But it must be stated that the identification of key customers, setting the expectations and integrating with their main strategy aims of the company can not only strengthen the identification of these groups with the company, but finally also increase the level of commitment in the fulfillment of company's visual activities. Additionally, taking into consideration the exceptional complexity of family companies, it seems that identifying different points of view and different levels of motivation to action can influence the increased mutual understanding and the improvement of relationships both inside the organisation and with the surrounding. This result is worth the necessary commitment.