

## **ERA TURBULENCJI JAKO KREATYWNA SIŁA STRATEGICZNYCH PRZEobrażEN PRZEDSIĘBIORSTW RODZINNYCH**

### **WPROWADZENIE**

Wydarzenia gospodarcze z ostatnich miesięcy pokazały jednoznacznie, że w skutek ściślych powiązań i zależności gospodarczych, zmiany rynkowe zachodzące w danym kraju mogą z łatwością rozprzesztzić się na inne obszary, gdzie powodują potężne turbulencje. W związku z powyższym, przed właścicielami i menedżerami firm rodzinnych, uktierunkowanych na długookresowy rozwój, rodzą się nowe, coraz trudniejsze zadania związane z ochroną przedsiębiorstwa przed destrukcyjnymi siłami pojąwającymi się w otoczeniu. W tym kontekście szczególne znaczenia nabiera umiejętność sprawnego zarządzania strategicznego, które odpowiednio stosowane może podnieść elastyczność przedsiębiorstwa i właściwie przygotować je na okres silnych turbulencji.

### **WZROST CZYNNIKA ZMIENNOŚCI OTOCZENIA JAKO ZAPOWIEDZ NOWYCH ERY TURBULENCJI**

Po okresie transformacji i uwolnieniu rynkowych możliwości, na początku lat 90. obserwowaliśmy niezwykły rozwój przedsiębiorczości. Swiadomie i konsekwentnie marginalizowany przez władze systemu komunistycznego sektor prywatny wraz z wprowadzeniem reguł swobody gospodarczej znacząco się zaktywizował. Wiele przedsiębiorców założyło wówczas firmy, których działalność ograniczała się początkowo do handlu ulicznego, później rosła w siłę i przenosiła do sklepów, małych zakładów produkcyjnych, z nich wreszcie do prywatyzowanych fabryk, dużych zakładów. Kapitałem początkowym było zaangażowanie właścicieli i ich rodzin, niewielki wkład finansowy i pomysły na biznes, który z czasem z garażowej

## WPLYW SPRZĘŻENIA ZWROTNEGO POMIĘDZY OTOCZENIEM KONKURENCYJNYM, MAKROOTOCZENIEM I PRZEDSIĘBIORSTWEM RODZINNYM ORAZ RODZINĄ NA PROCES ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO

Era turbulencji! jako kreatywna siła strategicznych przeobrażeń przedsiębiorstw rodzinnych

Definiując otoczenie organizacji gospodarczej można stwierdzić, iż jest ono zbiorem warunkowań określających jego funkcjonowanie i rozwój. Na zbiór ten składają się uwarunkowania kulturowe, obowiązujące w danej społeczności, uwarunkowania społeczno – polityczne, wyrażające potrzeby społeczne, ich priorytety oraz zasady zaspokajania, a także system zarządzania gospodarką oraz państwem.<sup>5</sup> W literaturze przedmiotu występuje wiele różnorodnych klasyfikacji rodzajów otoczenia. Najczęściej rozróżnienia określają otoczenie: makro- i mikroekonomiczne, zwane też otoczeniem konkurencyjnym<sup>6</sup> lub rynkowym. Przyjmując ten podział,

- makrootoczenie – rozumie się zbiór wszystkich elementów strukturalnych, określających podstawowe wybory dokonywane przez organizację gospodarczą. (chodzi o wielkośći makroekonomiczne, koniunkturę, instytucje, przepisy, zwyczaje, mentalność, a także technologie, czyli otoczenie demograficzne, ekonomiczne, polityczne, prawne i techniczne i kulturowe,
- otoczenie rynkowe – rozumie się zbiór istniejących konkurentów organizacji gospodarczej w zakresie wytwarzanych przez niego dóbr i usług, jak również grupę odbiorców i dostawców.

Przedsiębiorstwo musi znać swoje otoczenie konkurencyjne oraz wynikające z niego zachowania odbiorców. Reakcje zachodzące pomiędzy odbiorcami, a przedsiębiorstwem, winny być strategicznym materiałem stanowiącym ogniwo skutecznego zarządzania. Na rysunku nr 1 przedstawiono kierunki zmian zachodzących pomiędzy organizacją gospodarczą, a jej otoczeniem konkurencyjnym oraz makrootoczeniem. Wszystkie wybory i decyzje rynkowe dokonywane są w ścisłej korelacji z informacjami płynącymi z otoczenia.

Dynamika zmian powoduje, iż funkcjonowanie przedsiębiorstwa i podejmowane przez zarząd decyzje muszą być niezwykle szybkie, a polityka rynkowa firmy coraz bardziej elastyczna. Oznacza to, że otoczenie przedsiębiorstwa powinno być obserwowane i badane, aby mogło ono jak najwcześniej dostrzec zmiany i wyciągać z nich właściwe dla siebie wnioski.

<sup>5</sup> Filipiak-Dylewska B., Szewczuk A., *Zarządzanie strategiczne. Narzędzia, scenariusze, procesy*, Fundacja na rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2000, s. 11.  
<sup>6</sup> Kotler P., *Marketing*, Wydawnictwo Gebethner & Spółka, Warszawa 1994, s. 73.  
<sup>7</sup> Jasieński A., *Przedsiębiorstwo innowacyjne na rynku*, Książka i Wiedza, Warszawa 1992, s. 40.

## **ERA TURBULENCJI JAKO KREATYWNA SIŁA STRATEGICZNYCH PRZEobrażEN PRZEDSIĘBIORSTW RODZINNYCH**

### **WPROWADZENIE**

Wydarzenia gospodarcze z ostatnich miesięcy pokazały jednoznacznie, że w skutkach ścisłych powiązań i zależności gospodarczych, zmiany rynkowe zachodzące w danym kraju mogą z łatwością rozprzestrzenić się na inne obszary, gdzie powodują potężne turbulencje. W związku z powyższym, przed właścicielami i menedżerami firm rodzinnych, ukiernkowanymi na długookresowy rozwój, rodzą się nowe, coraz trudniejsze zadania związane z ochroną przedsiębiorstwa przed destrukcyjnymi siłami pojawiającymi się w otoczeniu. W tym kontekście szczególne znaczenia nabiera umiejętność sprawnego zarządzania strategicznego, które odpowiednio stosowane może podnieść elastyczność przedsiębiorstwa i właściwie przygotować je na okres silnych turbulencji.

### **WZROST CZYNNIKA ZMIENNOŚCI OTOCZENIA JAKO ZAPOWIEDZ NOWYCH ERY TURBULENCJI**

Po okresie transformacji i uwolnieniu rynkowych możliwości, na początku lat 90. obserwowaliśmy niezwykły rozwój przedsiębiorczości. Świadomie i konsekwentnie marginalizowany przez władze system komunistycznego sektor prywatny wraz z wprowadzeniem reguł swobodny gospodarczej znacząco się zaktywizował. Wielu przedsiębiorców założyło wówczas firmy, których działalność ograniczała się początkowo do handlu ulicznego, później rosła w siłę i przenosiła do sklepów, małych zakładów produkcyjnych, z nich wreszcie do prywatyzowanych fabryk, dużych zakładów. Kapitałem początkowym było zaangażowanie właścicieli i ich rodzin, niewielki wkład finansowy i pomysły na biznes, który z czasem z garażowej

## WPLÝW SPRZĘŻENIA ZWROTNEGO POMIĘDZY OTOCZENIEM KONKURENCYJNYM, MAKROOTOCCZENIEM I PRZEDSIĘBIORSTWEM RODZINNYM ORAZ RODZINĄ NA PROCES ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO

Era turbulencji jako kreatywna siła strategicznych przeobrażeń przedsiębiorstw rodzinnych

Definiując otoczenie organizacji gospodarczej można stwierdzić, iż jest ono zbiorem warunkowań określających jego funkcjonowanie i rozwój. Na zbiór ten składają się warunki kulturowe, obowiązuje w danej społeczności, warunkowania społeczno – polityczne, wyrażające potrzeby społeczne, ich priorytety oraz zasady zaspokajania, a także system zarządzania gospodarką oraz państwem.<sup>5</sup> W literaturze przedmiotu występuje wiele różnorodnych klasyfikacji rodzajów otoczenia. Najczęstsze rozróżnienia określają otoczenie: makro- i mikroekonomiczne, zwane też otoczeniem konkurencyjnym<sup>6</sup> lub rynkowym. Przyjmując ten podział, przez:

- makrootoczenie – rozumie się zbiór wszystkich elementów strukturalnych, określających podstawowe wybory dokonywane przez organizację gospodarczą (chodzi o wielkość makroekonomiczne, koniunkturę, instytucje, przepisy, zwyczaje, mentalność, a także technologie, czyli otoczenie demograficzne, ekonomiczne, polityczne, prawne i techniczne i kulturowe,
- otoczenie rynkowe – rozumie się zbiór istniejących konkurentów organizacji gospodarczej w zakresie wytwarzanych przez niego dóbr i usług, jak również grupę odbiorców i dostawców.

Przedsiębiorstwo musi znać swoje otoczenie konkurencyjne oraz wynikające z niego zachowania odbiorców. Reakcje zachodzące pomiędzy odbiorcami, a przedsiębiorstwem, winny być strategicznym materiałem stanowiącym ogniwo skutecznego zarządzania. Na rysunku nr 1 przedstawiono kierunki zmian zachodzących pomiędzy organizacją gospodarczą a jej otoczeniem konkurencyjnym oraz makrootoczeniem. Wszystkie wybory i decyzje rynkowe dokonywane są w ścisłej korelacji z informacjami płynącymi z otoczenia.

Dynamika zmian powoduje, iż funkcjonowanie przedsiębiorstwa i podejmowane przez zarząd decyzje muszą być niezwykle szybkie, a polityka rynkowa firmy coraz bardziej elastyczna. Oznacza to, że otoczenie przedsiębiorstwa powinno być obserwowane i badane, aby mogło ono jak najwcześniej dostarczać zmiany i wyciągając z nich właściwe dla siebie wnioski.

<sup>5</sup> Filipiak-Dylawska B., Szewczuk A., *Zarządzanie strategiczne. Narzędzia, scenariusze, procesy*, Fundacja na rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2000, s. 11.  
<sup>6</sup> Kotler P., *Marketing*, Wydawnictwo Gebethner & Spółka, Warszawa 1994, s. 73.  
<sup>7</sup> Jasinski A., *Przedsiębiorstwo innowacyjne na rynku*, Książka i Wiedza, Warszawa 1992, s. 40.

nie jest implikacją logiczną powiązań zachodzących pomiędzy przedsięwzięciem, a jego ocenieniem. Te powiązania warunkują jego ocenienie i permanentna kontrola stanowi podstawę do określenia jego strategicznych aspiracji. Siła strategii ma swoje korzenie w myśleniu analitycznym, które pozwala na zrozumienie zachodzących w otoczeniu zmian. Synteza powyższych rozważań prowadzi się do tezy, iż identyfikacja i ujęcie interpretacja procesów zachodzących w ich otoczeniu, a także wewnątrz organizacji, są się kreatywną siłą do budowania skutecznych strategii.

## PROCES ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO W PRZEDSIĘBIORSTWACH RODZINNYCH

Dzisiejsze przedsiębiorstwa rodzinne, chcąc zapewnić sobie efektywność ekonomiczną, a czasem nawet wręcz przetrwanie muszą szukać nowych metod i sposobów podnoszenia swojej konkurencyjności. Konieczne staje się wykreowanie nowych umiejętności podnoszących jakość zarządzania strategicznego na poziomie kompetencji umożliwiających ciągłe prowadzenie zmian. „Bez takiego myślenia i takich rozwiązań firma nawet bardzo sprawną w sensie operacyjnym może stać, w bliższej lub dalszej przyszłości przed groźbą bankructwa”.<sup>11</sup>

W przedsiębiorstwie rodzinnym tempo wprowadzania tych zmian jest szczególnie nie istotne, gdyż decyzje strategiczne podejmowane są nie tylko na płaszczyźnie przedsiębiorstwa, ale także rodziny.<sup>12</sup> Przyjmując za P. Sahrma, że wpływ rodziny przejawia się w ciągu całego cyklu zarządzającego, można uznać, iż może to wpłynąć na szybkość podejmowanych decyzji. Interesy i wartości rodziny są silnie wzajemnie zależne.<sup>13</sup> Kryteria podejmowania decyzji są komponowane w cele firmy i wpływają na wybór określonych opcji. Zaangażowanie rodziny w ich wdrożenie kreuje swoją dynamikę, politykę i możliwość.<sup>14</sup> Relacje rodzinne oraz sposób prowadzenia przez rodzinę nie spowodują niepokrewnionych z nią, sprawiając, że mamy do czynienia ze specyficznym sposobem podejmowania decyzji czy działań. Kluczem do sukcesu jest zrozumienie tych wpływów oraz tego, jak można wy-

<sup>11</sup> Jezak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A., *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcyjnowa-nie i rozwój*, Wyd. Difin 2004, s. 120.

<sup>12</sup> Fleming Q., *Tajniki przetwarzania firmy rodzinnej*, Wyd. Helion, Gliwice 2000, s. 15–20.

<sup>13</sup> Sahrn K., *Przedsiębiorstwa rodzinne – istota i zachowania strategiczne*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 179.

<sup>14</sup> Sułkowski Ł., *Organizacja a rodzina. Węzły rodzinne w życiu gospodarczym*, Wyd. Dom Organizatora, Toruń 2004, s. 135.

rzędzaniu firmami rodzinnymi silny motyw wodzący, nazywany „paradygmatem rodziny”. To wiara i przekonanie rodziny na temat jej otoczenia. Informacje, które nie są zgodne z tym paradygmatem są odrzucone. Dlatego też w firmach rodzinnych jest mniejsza dynamika zmian i z reguły wolniejszy rozwój niż w firmach nie-rodzinych.<sup>16</sup> Z tego punktu widzenia zarządzanie przedsiębiorstwami rodzinnymi w erze turbulencji wymaga dodatkowej koncentracji na umiędzynym budowaniu strategii i dostosowywania jej do dynamicznie zmieniającego się otoczenia. Celem poprawy tempa prowadzenia zmian strategicznych, a tym samym zwiększenia szans rozwojowych przedsiębiorstw rodzinnych użyteczne może okazać się zastosowanie modelu tzw. „podwójnej pięti”,<sup>17</sup> który zwiększa stopień sprawności strategicznej przedsiębiorstwa. Przedstawiona na rysunku nr 3 „podwójna pięta” stosowana przez przedsiębiorstwa zorientowane na strategię, charakteryzuje się tym, że<sup>18</sup>:

- następuje bezpośrednie przełożenie strategicznych akcji na budżet,
- pojawiające się pomysły, rozwijające się prognozy również są uwzględniane i realizowane,
- zdefiniowana strategia organizacji przekładana jest na cele strategiczne formułowane w ramach strategicznej karty wyników,
- rezultaty z działalności operacyjnej oraz strategicznej zamykają pierwszą piętię i stanowią nową podstawę składania sprawozdań,
- wyniki prezentowane są za pomocą Strategicznej Karty Wyników,
- następnie dokonywana jest ocena, analityka biznesu, weryfikacja założeń strategicznych i zamknięcie drugiej pięti, pięti strategicznego uczenia się.

Takie skoordynowanie działań w organizacji przyczynia się do skuteczniejszej implementacji strategii, weryfikacji jej pod względem aktualności oraz poprawy efektywności wszytkich podejmowanych działań.

Stosując model podwójnej pięti, niezależnie od dynamiki prowadzanych zmian, czy kolejności działań, zwiększa się ukierunkowanie zespołów kierowniczych, oddziałoów, zasobów ludzkich, techniki informacyjnej oraz środków finansowych na ciągłe dopasowywanie do strategii.

<sup>16</sup> Saffin K., *Przedsiębiorstwa rodzinne – istota iz zachowania strategiczne*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 180.

<sup>17</sup> Termin ten wprowadzili autorzy koncepcji Balanced Scorecard (Strategicznej Karty Wyników) Kaplan R. i Norton D., którzy zaobserwowali, iż przez zastosowanie BSC strategia staje się procesem ciągłym. Poprzez zastosowanie tzw. efektu „podwójnej pięti” następuje nie tylko integracja strategii z budżetem, a tym samym działalnością operacyjną, lecz także poprzez przegląd oraz weryfikację uzyskanych rezultatów, możliwe jest dokonanie lustracji strategii pod względem jej aktualności. „Podwójna pięta” zwiększa więc szansę nie tylko na skuteczniejszą realizację strategii, lecz także na jej bieżącą aktualizację, co w warunkach zmieniającego się dynamicznie otoczenia ma znaczenie kluczowe dla długotrwałego podnoszenia wartości przedsiębiorstwa.

<sup>18</sup> Kaplan R., Norton D., *Strategiczna Karta Wyników*, Wyd. CIM, Warszawa 2001, s. 287.

- Era turbulencji jako kreatywna siła strategicznych przeobrażeń przedsiębiorstw rodzinnych
- Drucker P., *Zarządzanie w XXI wieku*, Wyd. Muza S.A., Warszawa 2000.
- Filipiak-Dylewska B., Szewczuk A., *Zarządzanie strategiczne. Narzędzia, scenariusze, procesy*, Fundacja na rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2000.
- Fleming Q., *Tajniki przetrwania firmy rodzinnej*, Wyd. Helion, Gliwice 2000.
- Jasiński A., *Przedsiębiorstwo innowacyjne na rynku*, Wyd. Książka i Wiedza, Warszawa 1992.
- Jezak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A., *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Wyd. Difin 2004.
- Kaplan R., Norton D., *Strategiczna Karta Wyników*, Wyd. CIM, Warszawa 2001.
- Kotler P., Cashione J. A., *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, Wyd. MT Biznes, Warszawa 2009.
- Kotler P., *Marketing*, Wydawnictwo Gebethner & Spółka, Warszawa 1999.
- Orłowski W., *Sukces z zastrzeżeniami, 20 lat polskiej transformacji*, [w:] Forbes; 2009.
- Penc J., *Strategie zarządzania*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1995.
- Penc J., *Strategie zarządzania. Strategie dziedziczne i ich realizacja. Zintegrowane zarządzanie strategiczne*, Wyd. Placet, Warszawa 1999.
- Safin K., *Przedsiębiorstwa rodzinne – istota i zachowania strategiczne*, Wyd. Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 2007.
- Safin Krzysztof, *Przedsiębiorstwa rodzinne – istota i zachowania strategiczne*, Wyd. Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 2007.
- Sufkowski Ł., *Organizacja a rodzina. Wiedzi rodzinne w życiu gospodarczym*, Wyd. Dom Organizatora, Toruń 2004.