

Józef Koziński

Spoleczno-gospodarcze znaczenie firm rodzinnych oraz specyfika zarządzania nimi

Wprowadzenie

W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele definicji firmy rodzinnej. Można je jednak w zasadzie sprowadzić do następującej: firma rodzinna jest to przedsiębiorstwo, w którym więcej niż 50% kapitału jest w posiadaniu określonej rodziny, a przynajmniej jeden członek konkretnej rodziny wywiera dominujący wpływ na zarządzanie przedsiębiorstwem (por. [10, 19]).

Członek rodziny wywierający dominujący wpływ na zarządzanie jest najczęściej, chociaż nie zawsze, głową rodziny, jego wpływ jest wywierany formalnie (poprzez zasiadanie w gremiach kierowniczych firmy, takich jak rada nadzorcza, rada dyrektorów¹, czy też zarząd) lub nieformalnie. Z definicji firmy rodzinnej wynikają pewne cechy charakterystyczne tego typu przedsiębiorstwa.

Po pierwsze, firma rodzinna jest prowadzona z intencją przekazania jej przedstawicielom następnej generacji danej rodziny. Aktualni właściciele zamierzają przekazać jej prowadzenie następcom rekrutującym się z tej samej rodziny. Po drugie, dla określonej rodziny posiadana przez nią firma i czerpane z niej dochody są głównym źródłem utrzymania, chociaż nie zawsze źródłem jedynym. Po trzecie, członkowie określonej rodziny, w całości bądź w części pracują w swojej firmie, najczęściej na eksponowanych stanowiskach.

Firma rodzinna jest więc, mówiąc jeszcze innymi słowy, formą prowadzenia bezpośredniej działalności gospodarczej przez określoną rodzinę i jej głównym (choćby niekoniecznie jedynym) źródłem utrzymania. Rodzinna działalność gospodarcza jest jej najstarszą i najbardziej naturalną formą. Funkcjonowanie rodziny oraz firmy rodzinnej wzajemnie się przeplata i jest źródłem wielu cech specyficznych dla firmy rodzinnej, a także źródłem sytuacji kryzysowych, o czym będzie mowa dalej.

¹ W różnych krajach występuje monistyczna lub dualistyczna forma zarządzania przedsiębiorstwem. W formie dualistycznej występują dwa gremia kierownicze: rada nadzorcza oraz zarząd. W formie monistycznej jest jeden organ kierowniczy, rada dyrektorów. W Polsce występuje forma dualistyczna.

Co do firmy rodzinnej trzeba też wskazać, że wymienione wyżej ich podstawowe i pochodne cechy powodują, że w rzeczywistości ta kategoria przedsiębiorstw jest bardzo trudna do identyfikacji. Firma rodzinna nie jest ani odrębną formą organizacyjno-prawną prowadzenia działalności gospodarczej, ani nie wyróżnia się pod względem określonej klasy wielkości. Zasadniczo jednak firma rodzinna jest mała lub co najwyżej średnia pod względem wielkości, a w większości przypadków jest ona mikroorganizacją², chociaż – jak wskazują dane przytoczone niżej – bywają też firmy rodzinne o dużym rozmiarze. Pod względem organizacyjno-prawnym firma rodzinna może być prowadzona we wszystkich formach.

W teorii zarządzania dopiero od niedawna firma rodzinna stała się przedmiotem intensywnych badań. W ponad stuletniej historii nauki o zarządzaniu jej podstawowe kierunki i nurty badawcze były skoncentrowane na dużych przedsiębiorstwach, o rozproszonej własności, zarządzanych „korporacyjnie”, w których własność i zarządzanie są od siebie w znacznym stopniu odizolowane. W ostatnich dwóch dekadach okazało się jednak, że ważnym i ciekawym obiektem badań mogą być przedsiębiorstwa o cechach innych. Badania idą w dwóch kierunkach. Pierwszym jest małe i średnie przedsiębiorstwo, a więc podmiot gospodarczy wyodrębniony ze względu na kryterium wielkości. Drugim kierunkiem jest przedsiębiorstwo rodzinne, a więc taki podmiot gospodarczy, który od innych różni się specyfiką własności i sprawowania władzy. Zasadnicze obserwacje wynikające z tych dwóch kierunków badań można sprowadzić do następujących stwierdzeń. Po pierwsze, te podmioty niedawno objęte badaniami odgrywają bardzo znaczącą rolę w gospodarce i społeczeństwie. Po drugie, zarządzanie nimi wielce różni się co do zasad, metod i technik, a także problemów, które są typowe dla dużych organizacji gospodarczych, o rozproszonej własności i korporacyjnym sposobie funkcjonowania.

Celem niniejszego artykułu jest dokonanie przeglądu wyników badań dotyczących znaczenia firm rodzinnych w gospodarce i społeczeństwie oraz specyfiki ich funkcjonowania i zarządzania nimi, włącznie z analizą występujących w tych firmach sytuacji kryzysowych oraz sposobów ich przezwyciężania.

1. Znaczenie firm rodzinnych w gospodarce

Ze względu na wskazane wyżej trudności z identyfikacją firm rodzinnych ich rola w gospodarce może być szacowana tylko w przybliżeniu. Generalnie jednak wyniki badań wskazują na to, że przedsiębiorstwa rodzinne odgrywają bardzo wielką rolę w rozwiniętych gospodarkach rynkowych. Odnośnie do USA, Kanady, Europy Zachodniej, Ameryki Południowej oraz Chin i innych krajów dalekowschodnich szacunkowe wyniki badań wskazują na fakty i tendencje wymienione niżej (por. [4, 11, 12, 14, 15, 22, 23, 24]).

Firmy rodzinne stanowią 80–95% wszystkich przedsiębiorstw. Przeważają one w całej gospodarce oraz we wszystkich jej gałęziach, chociaż ta liczbowa przewaga jest bardzo zróżnicowana. Największa liczbowa przewaga firm rodzinnych występuje w tra-

² Narodowe regulacje prawne dotyczące małych i średnich przedsiębiorstw wyróżniają różne progowe wielkości, na podstawie których zalicza się określoną firmę do właściwej klasy wielkości. Kryteria te dotyczą: wielkości zatrudnienia, wartości aktywów oraz wielkości obrotów. Odpowiednie wartości progowe obowiązujące w Polsce są omówione w innej części niniejszego opracowania.

dycyjnych gałęziach, a stosunkowo najmniejsza – w nowo wyłaniających się, „technologicznych” i kapitałochłonnych dziedzinach gospodarki. Większość firm rodzinnych prowadzi swoją działalność w sektorze usług oraz w handlu detalicznym.

Firmy te wytwarzają 40–65% PKB (produktu krajowego brutto). Zatrudniają one 50–60% całej siły roboczej, chociaż pod względem wielkości są mniejsze od firm o rozproszonej własności, a wydajność pracy w tych firmach jest także niższa.

Finansowe wskaźniki efektywności w firmach rodzinnych są wyższe niż w firmach o rozproszonej własności (co jest związane ze wskazaną niżej rygorystyczną kontrolą spraw finansowych przez rodziny sprawujące własność w tych firmach).

Większość firm rodzinnych pragnie uczestniczyć w ekspansji na rynki międzynarodowe. Około 15–20% firm rodzinnych w krajach rozwiniętych to przedsiębiorstwa transnarodowe.

Firm rodzinnych jest najwięcej wśród ogółu podmiotów gospodarczych, a ich finansowa efektywność jest wyższa od przeciętnej w branży, w której działają.

W USA 35% największych firm z listy 500 przedsiębiorstw czasopisma „Fortune” to właśnie firmy rodzinne, chociaż z drugiej strony wśród dużych przedsiębiorstw odsetek firm rodzinnych zmniejsza się (zob. [5]).

Brak jest podobnych do powyższych szacunków dotyczących firm rodzinnych w Polsce. Problematyka związków rodziny z życiem gospodarczym i funkcjonowaniem organizacji gospodarczych jest generalnie w Polsce słabo rozpoznana i nie znajduje odzwierciedlenia w badaniach (por. [22]). Odsetek przedsiębiorstw rodzinnych wśród ogółu firm jest także znaczny, chociaż zapewne niższy od przytoczonego wyżej w niektórych krajach. Podobnie jak w innych krajach, w Polsce występuje dominacja firm rodzinnych w sektorze handlu detalicznego oraz usług. Ustawowo w Polsce własność i prowadzenie aptek jest zastrzeżone dla osób posiadających wyższe wykształcenie farmaceutyczne (wzorem innych krajów Unii Europejskiej). Apteki w Polsce można zatem uznać za typowe firmy rodzinne. W tym sektorze można zatem mówić o monopolu przedsiębiorstw rodzinnych. Dodatkowo, ze względu na historię rozwoju gospodarczego, w Polsce do kategorii firm rodzinnych należy zaliczyć: indywidualne gospodarstwa chłopskie oraz firmy rzemieślnicze.

Rolnictwo oraz rzemiosło odgrywają w Polsce znacznie większą rolę w gospodarce niż w innych krajach ze względu na to, że tymi rodzajami działalności zajmuje się w Polsce znacznie większy odsetek osób niż w krajach wysoko rozwiniętych. Także z tego względu firmy rodzinne zasługują na uwagę. Jak zauważa Ł. Sułkowski, gospodarstwa chłopskie i warsztaty rzemieślnicze są w Polsce rodzinnymi przedsiębiorstwami produkcyjnymi wywodzącymi się jeszcze z epoki preindustrialnej (zob. [22]).

2. Społeczne znaczenie firm rodzinnych

Społeczne znaczenie firm rodzinnych jest bodajże większe, niż to można dostrzec w wymiarze ściśle gospodarczym. Jak już zaznaczono wyżej, firma rodzinna jest najstarszym i najbardziej naturalnym sposobem uprawiania działalności gospodarczej. Ze społecznego punktu widzenia znaczenie firm rodzinnych w świetle wyników badań można zidentyfikować na płaszczyznach wymienionych niżej.

Firmy rodzinne stanowią formę samozatrudnienia – dają pracę przynajmniej członkom określonej rodziny, które w innej sytuacji zasiłowałyby w jakimś stopniu szeregi bez-

robotnych. Tym samym takie firmy zapewniają względnie stabilne, ekonomiczne podstawy funkcjonowania wielu rodzin, a pośrednio – całego społeczeństwa.

Firmy rodzinne są bardziej trwałe i stabilne niż przedsiębiorstwa o rozproszonej własności. Ta cecha jest szczególnie ważna w kontekście informacji podanych wyżej o ilościowym znaczeniu tych firm w gospodarce. Tym samym firmy rodzinne stwarzają podstawy dla stabilności całej gospodarki.

Tego rodzaju firmy wytwarzają w określonej społeczności postawy odpowiedzialności, zaradności i przedsiębiorczości, innowacyjności, polegania na sobie i własnej rodzinie, a nie na państwie i jego organach. Członkowie rodziny z firmy rodzinnej wynoszą wysoko rozwinięty etos pracy. Zwykle etos pracy i przedsiębiorczość członków rodziny zaangażowanych jako personel firmy rodzinnej (kierowniczy lub wykonawczy) jest na wyższym poziomie niż wynajętego personelu w firmach nierodzinnych [22].

Firmy rodzinne przyczyniają się tworzenia klimatu i kultury zrozumienia dla racjonalności ekonomicznej. Członkowie rodziny „od małego” wyrastają i wychowują się w atmosferze liczenia kosztów i wydatków, w kulcie sprawności oraz zrozumienia dla fachowości, kompetencji i lojalności. Cechy, które nabywają członkowie rodziny prowadzącej własną firmę, są potem krzewione w szerszej społeczności.

Rodzina prowadząca własną firmę jest z reguły bardziej zasobna, majątna niż inne rodziny. Majątek takiej rodziny jest podstawą dla podejmowania decyzji inwestycyjnych w obszarze nieruchomości lub ruchomości o długim czasie użytkowania, co wzbogaca trwałą substancję w określonej społeczności.

Firma rodzinna w jakimś stopniu integruje rodzinę, stwarza ograniczenia dla powstawania i szerzenia się wewnątrzrodzinnych zjawisk patologicznych. Taka firma stwarza członkom rodziny możliwości samorealizacji oraz zewnętrznego praktykowania wyznawanych norm i wartości stanowiących pewien wzór dla pozostałych członków szerszej społeczności (zob. [1, 3, 6, 21]).

W firmach rodzinnych system monitoringu i kontroli wyników jest z reguły lepszy niż w firmach o rozproszonej własności. System ten pomaga zapobiegać występowaniu nagłych, negatywnych zjawisk, takich jak nadmierny wzrost zadłużenia, znaczny wzrost kosztów, utrata znaczącej części udziału w rynku itp. Tym samym firmy rodzinne są nośnikami postępu w obszarze zarządzania (zob. [6]).

W firmach rodzinnych silnie kultywuje się trwałe relacje z klientami oraz wysoką jakość produktów dostarczanych na ich rzecz. Są to główne atuty tych firm w kształtowaniu i utrzymywaniu przewagi konkurencyjnej (zob. [2]).

Pozytywne skutki społeczne powstawania i ekspansji przedsiębiorstw rodzinnych są naturalnie, o wiele trudniejsze do uchwycenia i oszacowania. Niemniej jednak znaczenia przedsiębiorstw rodzinnych nie można postrzegać tylko w sferze gospodarczej. Trzeba dostrzegać i doceniać ich łączne znaczenie społeczno-gospodarcze.

3. Specyfika zarządzania firmami rodzinnymi

Wyniki badań wskazują nie tylko na społeczno-ekonomiczne znaczenie przedsiębiorstw rodzinnych, ale także na specyfikę funkcjonowania i zarządzania takimi przedsiębiorstwami (por. [7, 9, 14, 17, 20, 22, 23]).

Pierwszą taką specyficzną cechą firm rodzinnych jest brak wyraźnej granicy między sprawami gospodarstwa rodziny a samą firmą. W potocznym pojęciu rodzina oraz po-

siadana przez nią firma dysponują „jednymi pieniędzmi”. Ważne wydarzenia rodzinne (np. ślub, chrzciny, pogrzeb, pójście do szkoły itp.) wpływają na finansowanie operacyjnej i strategicznej działalności przedsiębiorstwa. I na odwrót, ważne wydarzenia w funkcjonowaniu firmy, wymagające znacznych nakładów finansowych, wymagają przejściowego obniżenia wydatków konsumpcyjnych rodziny.

Funkcjonowanie firm rodzinnych oraz zarządzanie nimi w znacznym stopniu są uzależnione od cech demograficznych członków rodziny uczestniczących w zarządzaniu. Chodzi o takie cechy, jak: płeć, wiek, poziom i kierunek wykształcenia. Przykładowo inaczej mogą być prowadzone firmy rodzinne o dominującym wpływie starszych członków rodziny, głównie mężczyzn w wieku przedemerytalnym, o średnim wykształceniu technicznym, niż firmy, w których do władzy dochodzi młodsze pokolenie, uznające równy status kobiet i mężczyzn i o wyższym wykształceniu prawniczym i ekonomicznym.

Sposób zarządzania omawianymi firmami jest przeważnie (choć nie zawsze) „familijny”, a nie „korporacyjny”. Może się to przejawiać w tym, że firmy rodzinne realizują strategię „trwania” w jak najdłuższym czasie, jako źródło utrzymania rodziny, a nie dążą do maksymalizacji zysku. Długi horyzont czasowy, w jakim postrzegają swoją firmę członkowie określonej rodziny, jest bardzo wyraźną cechą odróżniającą firmy rodzinne od pozostałych. W funkcjonowaniu firm rodzinnych wielką rolę odgrywają wartości i normy określonej rodziny, jej zwyczaje i obyczaje („nasza firma działa tak jak nasza rodzina”), mniejszą rolę odgrywają natomiast profesjonalne standardy oraz zasady zarządzania. Zespołowe organy kierownicze firm rodzinnych często pracują w trybie „rady familijnej”, a nie tak jak zarząd, rada nadzorcza, czy też rada dyrektorów w firmach o „korporacyjnym” sposobie zarządzania.

Firmy rodzinne charakteryzują się względnie zamkniętym charakterem. Właściwość ta sprowadza się do tego, że członkowie danej rodziny z trudem, a czasem dopiero w ostateczności, dopuszczają do firmy „obcych”, jako pracowników, menedżerów i wreszcie inwestorów. Jeśli firma znajdzie się w potrzebie zatrudnienia nowych pracowników, dodatkowych osób na stanowiskach kierowniczych, zwłaszcza w naczelnym kierownictwie, najpierw poszukuje się odpowiednich kandydatów wśród członków rodziny. Z największym oporem przebiega pozyskanie inwestorów spoza rodziny. W firmach rodzinnych nakłania się przedstawiciele młodszej generacji do kształcenia się w zawodach przydatnych do pracy w takiej firmie lub do zarządzania nią. Przynajmniej jeden członek młodszej generacji, w którym upatruje się sukcesora firmy, jest poddawany szczególnemu naciskowi w zakresie wyboru wykształcenia odpowiedniego z punktu widzenia rodzinnego biznesu.

W firmach rodzinnych występuje z reguły wysoka koncentracja władzy w ręku rodziny oraz wysoki stopień centralizacji zarządzania. Jest to szczególnie widoczne w podejmowaniu decyzji strategicznych, które zapadają z reguły wyłącznie za zgodą całej rodziny, lub jej najbardziej wpływowego członka (za „zamkniętymi drzwiami”). Również kontrola jest w takich firmach wysoce scentralizowana, a w obszarach produkcji i finansów może być nawet drobiazgową. Naczelne stanowiska kierownicze, a także niższe stanowiska kierownicze w obszarze produkcji i finansów, są z reguły obsadzone członkami rodziny. Na stanowiska kierownicze, na których podejmuje się decyzje strategiczne w firmach rodzinnych, awansowane mogą być osoby spoza rodziny, ale najczęściej po bardzo długim okresie „wiernej służby” na rzecz firmy.

W firmach rodzinnych przywiązuje się wielką wagę do kapitału relacyjnego właścicieli oraz naczelnej kadry kierowniczej. Jest on wykorzystywany w działaniach wewnątrz-organizacyjnych oraz w kontaktach z otoczeniem. Konsekwencją tego jest to, że firmy rodzinne charakteryzują się niskim stopniem formalizacji i standaryzacji (w czym zresztą nie różnią się do małych przedsiębiorstw), a wzajemne zaufanie stron jest podstawą działań podejmowanych przez przedstawicieli firmy rodzinnej w kontaktach między sobą oraz z kontrahentami zewnętrznymi.

Bardzo ważną cechą firm rodzinnych jest ich dość niska mobilność terytorialna. Siedziba firmy rodzinnej oraz główne miejsce prowadzenia operacji gospodarczych są z reguły zlokalizowane w tej samej miejscowości lub blisko miejsca, w którym zamieszkuje rodzina. Rodzinny charakter firmy nie wyklucza ekspansji terytorialnej w formie zamiejscowych oddziałów i przedstawicielstw, ale „centrum” firmy rodzinnej zasadniczo rzadko ulega przemieszczeniom terytorialnym.

4. Kryzysowe momenty w rozwoju firm rodzinnych

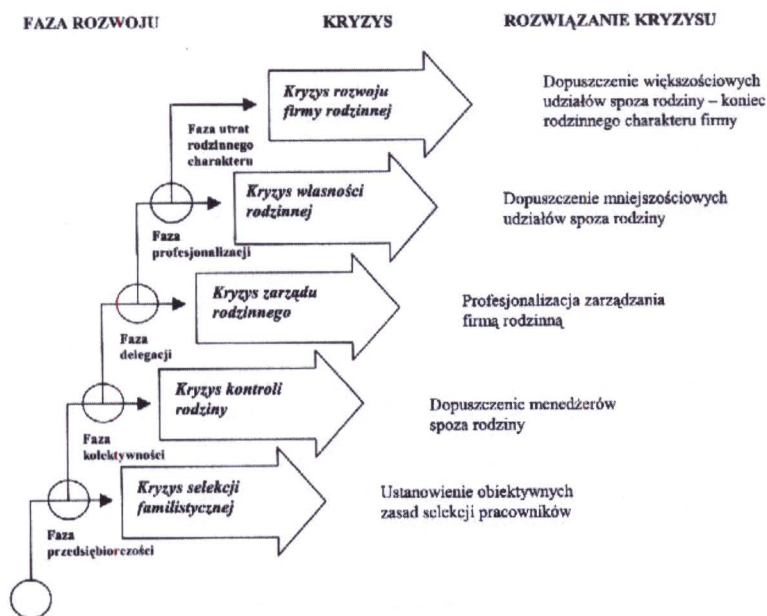
Wymienione wyżej cechy specyficzne firm rodzinnych mogą być źródłem napięć i kryzysów. Z tego punktu widzenia najistotniejsze są dwie cechy: względnie zamknięty charakter firm rodzinnych oraz „familijny”, a nie „korporacyjny” sposób zarządzania tymi firmami.

Ł. Sułkowski przedstawił przekonującą koncepcję rozwoju firmy rodzinnej polegającą na przewyciężaniu kolejno pojawiających się momentów kryzysowych (opartą na modelu L. Greinera – zob. rys. 1). W tej koncepcji przewyciężanie pojawiających się kryzysów dokonuje się za pomocą instrumentów podmiotowych poprzez otwarcie firmy rodzinnej kolejno na zewnętrznych pracowników, menedżerów, a wreszcie inwestorów, a także rozwiązań przedmiotowych poprzez ograniczenie familijności w zarządzaniu firmą na rzecz profesjonalnego podejścia do kwestii zarządczych. Generalnie w koncepcji Ł. Sułkowskiego zwraca się uwagę to, że przewyciężanie kryzysów w firmie rodzinnej polega na „dopuszczaniu” do niej „obcych”: najpierw jako pracowników, potem jako menedżerów, a wreszcie jako inwestorów. Uzyskanie przewagi przez „obcych” inwestorów oznacza w efekcie utratę przez firmę charakteru rodzinnego: z przedsiębiorstwa rodzinnego zamienia się ono w przedsiębiorstwo „korporacyjne”.

Wskazane wyżej dwie specyficzne cechy firm rodzinnych są głównym, lecz nie wyłącznym, źródłem kryzysów w cyklu życia takich przedsiębiorstw. Mniejszą, chociaż dostrzegalną, rolę w wywołaniu innego rodzaju napięć mogą odegrać przyczyny wymienione niżej.

Brak wyraźnej „linii demarkacyjnej” między sprawami firmy a sprawami rodziny może być przyczyną napięcia między samą rodziną a zatrudnionym personelem, kierowniczym i wykonawczym. Personel może stawiać opór wycofywaniu z firmy zasobów finansowych obracanych na cele rodzinne, co jednak ogranicza możliwości rozwoju przedsiębiorstwa.

Cechy demograficzne członków rodzin, często nieadekwatne do wymagań wynikających z aktualnego stanu samej firmy lub jej otoczenia, mogą skutkować nienadążaniem za pojawiającymi się wyzwaniem. Firma może przeoczyć konieczność zmiany produktów, technologii, rynków, stosowania nowych, innowacyjnych narzędzi kształtowania przewagi konkurencyjnej, lub po prostu okazje rynkowe.



Rys. 1. Kryzysy w rozwoju firmy rodzinnej. Źródło: [22]

Wysoki stopień koncentracji władzy w ręku rodziny oraz centralizacji zarządzania jest także charakterystyczny dla firm rodzinnych i może dotkliwie ograniczać swobodę działania kierowników wywodzących się spoza rodziny, a także możliwości ich awansu oraz samorealizacji.

Poleganie w znacznym stopniu na kapitale relacyjnym, niski stopień formalizacji i standaryzacji oraz zaufania stron mogą prowadzić do sytuacji, w której w przypadku gdy firma rodzinna ma do czynienia z problemami wymagającymi stosowania ostrych procedur, nie jest w stanie poradzić sobie z ich należyтым rozwiązywaniem.

Niska terytorialna mobilność firm rodzinnych może być przyczyną napięcia między ich rzeczywistymi potrzebami kadrowymi a tym, co oferuje lokalny rynek pracy. W konsekwencji firmy rodzinne zlokalizowane na prowincji mogą mieć obiektywne trudności z pozyskaniem wysoko kwalifikowanych kadr oraz ze stosowaniem nowoczesnych rozwiązań w istotnych dla nich obszarach funkcjonalnych.

Trzeba jednak wyraźnie stwierdzić, iż nie jest tak, że zasygnalizowane kryzysy i napięcia są czymś nieuchronnym, prowadzącym nieubłaganie do utraty przez firmę rodzinnego charakteru. I wspomniane kryzysy, i wskazane napięcia mają charakter potencjalny. Mogą one, lecz nie muszą, wyrastać na gruncie specyficznych cech firm rodzinnych.

5. Dysfunkcje i problemy w zarządzaniu firmą rodzinną

W działaniu firm rodzinnych mogą występować nie tylko kryzysy i napięcia stanowiące zagrożenie dla przetrwania tych firm lub utrzymania ich rodzinnego charakteru, ale również pewne typowe dysfunkcje, które mogą być przyczyną uzyskiwania przez

firmy rodzinne gorszych rezultatów. W zarządzaniu firmami rodzinnymi tym dysfunkcjom można zapobiegać, a jeśli już wystąpią – usuwać je.

Interesujące wyniki badań empirycznych w zakresie omawianego problemu uzyskał Ł. Sułkowski. Większość odnotowanych dysfunkcji jest związana z zarządzaniem kadrami. Są one zaprezentowane w tabeli 1.

Tabela 1. Dysfunkcje w zarządzaniu małymi firmami według Ł. Sułkowskiego

Dysfunkcja	Częstotliwość występowania wśród badanych przedsiębiorstw (w %)
1. Faworyzowanie krewnych w obszarze polityki personalnej (zatrudnianie, wzrost wynagrodzeń, awanse); dysfunkcja mająca za skutek demotywację personelu nie należącego do rodziny oraz brak profesjonalizmu w działaniu	88,0
2. Przenikanie do przedsiębiorstwa konfliktów wewnątrzrodziny, co może skutkować podziałem personelu firmy na podobne strony konfliktu oraz destabilizacją systemu zarządzania oraz kiepską komunikacją wewnątrzorganizacyjną	50,0
3. Nadmierna finansowa eksploatacja firmy ze strony całej rodziny lub niektórych jej członków; swoiste „zawłaszczanie” firmy przez rodzinę osłabia lojalność personelu nie wywodzącego się z rodziny.	40,0
4. Rozbieżność ról przywódczych w przedsiębiorstwie i rodzinie: inne osoby sprawują najwyższe funkcje w firmie, a inne osoby w rodzinie; może to mieć skutki identyczne jak w przypadku dysfunkcji nr 2.	30,0
5. Konflikt między interesami firmy a interesami rodziny, np. w wyniku występowania w tym samym lub zbliżonym czasie zbieżności nakładów na firmę oraz finansowania ważnych wydatków rodziny; może to mieć skutki identyczne jak w przypadku dysfunkcji nr 2. oraz 4	25%
6. Kiepska komunikacja wewnątrzorganizacyjna oraz – dodatkowo – niska kultura organizacyjna mogą stanowić samoistną dysfunkcję w małych firmach; skutkiem może być uzyskiwanie przez firmę rezultatów gorszych od możliwych do uzyskania	10,0

Źródło: [22]

W komentarzu do informacji zawartych w tabeli 1 trzeba zauważyć, że wymienione tam dysfunkcje występują głównie w obszarze zarządzania kadrami. Można jeszcze dodać, że nie prezentuje ona wszystkich dysfunkcji lub prezentuje je niekompletnie. W zakresie dysfunkcji 1 trzeba wskazać, że najgorszą „praktyką” w zakresie polityki personalnej w firmach rodzinnych jest sztuczne tworzenie wysoko płatnych, zbędnych stanowisk po to tylko, by zatrudnić jakiegoś członka rodziny. W sferze zarządzania strategicznego potencjalnie groźną dysfunkcją jest orientacja strategii firmy na interesy rodziny (strategia nadmiernie właścicielska – por. [15]), która długoterminowo może nakładać ograniczenia na rozwój przedsiębiorstwa rodzinnego. Wreszcie należy wskazać także na to, że najczęściej występującym ogólnym podłożem, na którym wyrastają wskazane wyżej dysfunkcje organizacyjne w firmach rodzinnych, jest przywiązywanie małej uwagi do wysoce profesjonalnego zarządzania.

W rozwoju firm rodzinnych mogą także wystąpić pewne obiektywne problemy w zarządzaniu, które – w przeciwieństwie do wyżej omówionych dysfunkcji – nie są zawi-

nione przez przedsiębiorstwa, lecz wynikają z niesterowalnych okoliczności zewnętrznych, wewnątrzorganizacyjnych lub wewnątrzrodzinnych. Trzy problemy w zarządzaniu firmami rodzinnymi można uznać za kluczowe:

Po pierwsze, w tych firmach bardzo ważny jest problem źródeł finansowania w momencie zakładania i w trakcie funkcjonowania firmy. Dotyczy on zwłaszcza firm rodzinnych o małych rozmiarach.

Typowy dla firm rodzinnych jest problem sukcesji. Z istoty firmy rodzinnej wynika, że jest ona prowadzona z intencją przekazania jej przedstawicielom następnego pokolenia określonej rodziny. Zapewnienie sukcesji może być jednak znaczącym problemem ze względów obiektywnych. Problem ten zostanie przedstawiony dla trzech klasycznych przypadków.

Przypadek pierwszy występuje wówczas, gdy w rodzinie brak jest sukcesora (następcy). Praktycznie oznacza to, że po zaprzestaniu, z różnych powodów, aktywnej działalności przez aktualną generację właścicieli firma przestanie być rodzinną albo przejdzie w ręce innej rodziny.

Drugi przypadek polega na tym, że w rodzinie jest jeden lub wielu potencjalnych sukcesorów, ale żaden z nich nie nadaje się i/lub nie chce przejąć firmy (z powodu braku talentu do biznesu, kompletnie odmiennych zainteresowań). Taka sytuacja występuje w wielu indywidualnych gospodarstwach chłopskich w Polsce i jest to problem społecznie i gospodarczo palący. Może to prowadzić do takich samych skutków jak brak sukcesora. Inny możliwy skutek jest taki, że nie zainteresowani sukcesorzy staną się biernymi inwestorami finansowymi, którzy przy pierwszej okazji sprzedadzą swoje udziały w firmie (a wówczas też straci ona status firmy rodzinnej albo przejdzie w ręce innej rodziny).

Trzeci wreszcie przypadek występuje, gdy w rodzinie jest wielu następców zainteresowanych sukcesją. Przed rodziną stoi wówczas dramatyczny wybór:

- Wybrać jednego konkretnego następcę, a pozostałym potencjalnym sukcesorom zapewnić tylko wysokie kwalifikacje i minimalne zasoby finansowe na „start życiowy”. Grozi to negatywnymi konsekwencjami dla spójności następnej generacji rodziny.
- Wybrać jednego konkretnego sukcesora, który z czasem z dochodów generowanych przez firmę spłaci pozostałych. Stwarza to oczywiste ograniczenie dla rozwoju firmy.
- Ustanowić wszystkich potencjalnych następców sukcesorami poprzez obdarowanie ich równymi lub nierównymi udziałami w firmie. Prawdopodobną konsekwencją będzie wówczas słabe wypełnianie funkcji właścicielskiej w firmie.
- Wybrać jednego konkretnego sukcesora, a pozostałym potencjalnym następcom zapewnić objęcie wysoko płatnych stanowisk kierowniczych. Grozi to powstaniem w firmie kultury nepotyzmu i niskiego profesjonalizmu.
- Podzielić firmę między potencjalnych sukcesorów, równo lub nierówno, na szereg niezależnych przedsiębiorstw, także o charakterze rodzinnym. Podział równy jest najczęściej niemożliwy. Podział nierówny także nastęcza wiele problemów technicznych i prawno-organizacyjnych. Negatywną konsekwencją takiego wyboru może być jednak to, że powstanie szereg firm o słabej kondycji, które bardzo szybko staną w obliczu pierwszego problemu: pozyskania źródeł finansowania.

Trzeci poważny problem firm rodzinnych to ich prawno-organizacyjna nieokreśloność. Jak już nadmieniono wyżej, firma rodzinna nie jest kategorią wyróżnioną prawnie.

Może ona funkcjonować w każdej formie organizacyjno-prawnej. Stosowane na określonym narodowym obszarze formy organizacyjno-prawne w różnym, ale z reguły niskim stopniu uwzględniają specyfikę firm rodzinnych. Stąd też w rozwoju firmy rodzinnej występuje dość często konieczność zmiany jej formy organizacyjno-prawnej, aby – stosownie do skali działalności, stopnia dywersyfikacji produktów i rynków, dostępności zróżnicowanych źródeł finansowania, poziomu i zróżnicowania kwalifikacji członków rodziny i naczelnej kadry kierowniczej – wybrać formę organizacyjno-prawną optymalną w danych okolicznościach. Jest to problem zwłaszcza w krajach o niedługiej tradycji gospodarki rynkowej.

6. Strategie firm rodzinnych

Strategie firm rodzinnych w Polsce są mało rozpoznane. Wyniki nielicznych badań i analiz wskazują na pewne, charakterystyczne właściwości strategii polskich firm rodzinnych [por. [22]].

Co do sposobu formułowania tych strategii to są one raczej inkrementalne niż syntetyczne. Oznacza to, że strategie te powstają nie w jednym zorganizowanym procesie rygorystycznie przeprowadzonych analiz strategicznych, lecz są formułowane spontanicznie, częściowo, w różnych momentach czasu, ale w sumie stanowią jakiś mniej lub bardziej konkretny zamiar strategiczny. Pod tym względem strategie te są podobne do strategii małych przedsiębiorstw. Jeśli firmy rodzinne stosują jakieś metody analizy strategicznej, to zdecydowanie preferują metody najprostsze.

Strategie firm rodzinnych często nie są sformalizowane (nie są utrwalone w formie oficjalnie obowiązującego dokumentu strategicznego), a niekiedy nawet nie uświadomione (firmy ustalają treść określonych składników strategii, np. wizję i misję, domenę konkretne długoterminowe cele). Właściciele nie zdają sobie sprawy z tego, że łącznie elementy te stanowią strategię. Pod tym względem sytuacja również przypomina tę w małych firmach.

Wysuwana początkowo hipoteza o tym, że strategie firm rodzinnych mają przeważnie charakter właścicielski, tzn. że są one podporządkowane interesom rodziny, znajduje coraz mniej podstaw. Okazuje się, że te firmy rodzinne, które posiadają uświadomione i sformalizowane strategie, preferują równowagę interesów rodziny oraz firmy.

Podstawowej przewagi strategiczne firmy rodzinne z reguły upatrują nie w takich klasycznych obszarach, jak innowacje, technologie, produkty lub rynki, lecz w zaangażowaniu oraz kompetencjach zatrudnionych członków rodziny. Trzeba jednak krytycznie zauważyć, że czasem jest to tylko deklaracja, ponieważ członkowie rodziny często legitymują się niskimi kompetencjami, pracują nieefektywnie i korzystają z rozległych przywilejów.

Około połowy firm rodzinnych w swoich strategiach wybiera jedną trwałą domenę działalności. Znacznie niższy odsetek firm rodzinnych stosuje strategię zmiany domeny (20%), poszukiwania niszy rynkowej, przy czym jest to dalej jedna domena. Również niższy jest odsetek firm stosujących strategię dywersyfikacji domen (25%), przy czym wybiera pewną liczbę względnie trwałych domen. Zupełnie marginesowy odsetek firm rodzinnych wybiera strategię dywersyfikacji domen z gotowością do ich zmiany (5%).

Ze względu na preferowanie przez przedsiębiorstwa rodzinne najprostszych metod analizy strategicznej można oczekiwać, że rozwijane przez nie strategie są generyczne.

Faktycznie, wyniki niektórych zagranicznych badań empirycznych wskazują na to, że realne strategie firm rodzinnych można wpasować w znane systemy klasyfikacyjne strategii generycznych. Chodzi o typy strategii zaproponowane przez M. Portera oraz R. Milesa i Ch. Snowa. Oto jak przedstawiają się niektóre wyniki badań dotyczące częstotliwości stosowania przez firmy rodzinne w USA typów strategii wyróżnionych przez wymienionych Milesa i Snowa (zob. tabela 2).

Tabela 2. Typy strategii według Milesa i Snowa stosowane w firmach rodzinnych w USA

Strategie generyczne według Milesa i Snowa	Odsetek firm rodzinnych stosujących strategie generyczne według Milesa i Snowa (%)	Komentarz
Prospector	42.0	Strategie „prospectorów” charakteryzują się następującymi właściwościami: — wysoki priorytet dla rozwijania nowych wyrobów i usług — wysoki priorytet dla sporządzania sformalizowanych planów strategicznych oraz misji — duże znaczenie regularnych posiedzeń naczelnego kierownictwa dotyczących kwestii strategicznych — stwarzanie możliwości rozwoju i okazji do kariery dla osób spoza danej rodziny.
Defender	40.0	Strategie pozostałych firm rodzinnych nie zaliczonych do kategorii „prospectorów” charakteryzują się następującymi cechami:
Analyzez	11.0	— przykładanie umiarkowanej wagi do rozwijania nowych wyrobów i usług
Reactor	8.0	— względnie niskie znaczenie sformalizowanych planów strategicznych i misji — preferowanie w polityce kadrowej członków własnej rodziny.

Źródło: [11]

Jak wynika z danych zawartych w tabeli 2, najpopularniejsza wśród firm rodzinnych w USA jest strategia „prospectora”, która oznacza dążenie do ekspansji produktowej i rynkowej, innowacyjność w działaniu. Obraz nie jest jednak całkiem optymistyczny. Drugą w kolejności jest strategia „defendera”, której istotą jest względna ostrożność w podejmowaniu ekspansji produktowej i rynkowej, obrona dotychczas uzyskanej pozycji rynkowej. W jakimś stopniu przeciwstawne strategie „prospectora” i „defendera” są zatem stosowane przez firmy rodzinne w USA z prawie identyczną częstotliwością.

W innym badaniu analizowano częstotliwość stosowania generycznych typów strategii wyróżnionych przez M. Portera, które zostały jednak zmodyfikowane. Polegało to na tym, że w miejsce strategii koncentracji wprowadzono strategię właściwego czasu (reagowania na okazje rynkowe), zamiast strategii dyferencjacji (różnicowania) wprowadzono strategię wysokiej jakości, uznając, że podstawowym narzędziem różnicowania produktów jest jakość. Wyniki badań prezentuje tabela 3.

Tabela 3. Zmodyfikowane typy strategii według M. Portera stosowane w firmach rodzinnych w USA

Zmodyfikowane strategie generyczne Portera	Odsetek firm rodzinnych stosujących strategie generyczne według Portera
Strategia wysokiej jakości (zmodyfikowana strategia koncentracji)	66,2
Przywództwo kosztowe	15,4
Strategia właściwego czasu	6,2
Inne (nieokreślone) strategie	12,3

Źródło: [4]

Z największą częstotliwością badane firmy rodzinne stosowały strategię wysokiej jakości. Dość często stosowano strategię przywództwa kosztowego, ale ponad czterokrotnie rzadziej niż strategię wysokiej jakości. Trzeci typ strategii miał znaczenie marginalne. Wynik badań jest dość znamieny. To jakość, a nie cokolwiek innego, jest tym czynnikiem, na który w swoich strategiach orientują się firmy rodzinne walczące o wejście i utrzymanie się na rynku. Wbrew intuicyjnym oczekiwaniom, źródeł przewagi konkurencyjnej badane firmy rodzinne wcale nie upatrują w jak najniższych kosztach (i taniej jakości, jak można by dodać), ale wprost przeciwnie – w wysokiej jakości swoich produktów (wyrobów materialnych i usług). Ciekawe jest również to, że doceniana i stosowana przez wielkie przedsiębiorstwa strategia właściwego czasu (skutkująca w tzw. dostawach na czas, minimalizacji używanych zasobów) nie jest aż tak ważna w sektorze przedsiębiorstw rodzinnych.

Dominacja wśród badanych przedsiębiorstw rodzinnych strategii wysokiej jakości powinna być także dostrzegana w kontekście pewnej wspomnianej wyżej cechy rodzinnej, tj. intensywnego korzystania w działalności gospodarczej z kapitału relacyjnego. W sektorze handlu i usług, który jest naturalną domeną firm rodzinnych, rozwinięty kapitał relacyjny jest przecież składnikiem jakości.

Literatura

1. Bradley D.E., Roberts J.A.: *Self-Employment and Job-Satisfaction: Investigating the Role of Self-Efficacy, Depression and Seniority*. „Journal of Small Business Management” 2004 nr 1.
2. Cooper M.J., Upton N., Seaman S.: *Customer Relationship Management: A Comparative Analysis of Family and Non-Family Business Practices*. „Journal of Small Business Management” 2005 nr 3.
3. Dolinsky A.L., Caputo R.K.: *Health and Female Self-Employment*. „Journal of Small Business Management” 2003 nr 3.
4. Felan J.T., Teal E.J., Upton N.: *Strategic and Business Planning Practices of Fast Growing Family Firms*. „Journal of Small Business Management” 2001 nr 1.
5. Feltham T.S., Feltham G., Barnett J.J.: *The Dependence of Family Businesses on a Single Decision-Maker*. „Journal of Small Business Management” 2005 nr 1.
6. Galbraith C.S.: *Divorce and the Financial Performance of Small Family Businesses*. „Journal of Small Business Management” 2003 nr 3.

7. Goldsby M.G., Kuratko D.F., Bishop J.W.: *Entrepreneurship and Fitness: An Examination of Rigorous Exercise and Goal Attainment among Small Business Owners*. „Journal of Small Business Management” 2005 nr 1.
8. Koziński J.: *Strategie firm rodzinnych*, (w:) Krupski R. (red.): *Zarządzanie strategiczne. Badania i koncepcje*. Wydawnictwo WWSPIZ, Wałbrzych 2002.
9. Lerner M., Almor T.: *Relationships among Strategic Capabilities and the Performance of Women-Owned Small Ventures*. „Journal of Small Business Management” 2002 nr 2.
10. Liz R.: *The Family Business: Toward Definitional Clarity*, „Proceedings of the Academy of Management” 1995.
11. McCann J.E., Leon-Gerrero A.Y., Haley J.D.: *Strategic Goals and Practices of Innovative Family Businesses*. „Journal of Small Business Management” 2005 nr 1.
12. McConaughy D.L, Matthews Ch.H., Fialko A.S.: *Founding Family Controlled Firms: Performance, Risk and Value*. „Journal of Small Business Management” 2001 nr 1.
13. Miles R.E., Snow Ch.C. : *Organizational Strategy, Structure and Process*. McGraw-Hill, New York 1978.
14. Orhan M.: *Women Business Owners in France: The Issue of Financing Discrimination*. „Journal of Small Business Management” 2005 nr 1.
15. Popczyk W.: *Zarządzanie strategiczne w firmach rodzinnych*, (w:) Jeżak J. (red.): *Rozwój teorii i praktyki zarządzania strategicznego. Doświadczenia krajowe i zagraniczne*. PAM Center, Łódź 2003.
16. Porter M.: *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurencji*. PWE, Warszawa 1992.
17. Redding S.G.: *The Spirit of Chinese Capitalism*. Walter de Gruyter, Berlin 1990.
18. Safin K.: *Strategie przedsiębiorstw rodzinnych*, (w:) Jeżak J. (red.): *Rozwój teorii i praktyki zarządzania strategicznego. Doświadczenia krajowe i zagraniczne*. PAM Center Łódź 2003.
19. Sharma P., Chrisman J.J., Chua J.H.: *Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges*, „Family Business Review” 1997 nr 10.
20. Sonfield M.C., Lussier R.N., Gorman J., McKinney M.T.: *Gender Comparisons in Strategic Decision-Making: An Empirical Analysis of the Entrepreneurial Strategy Matrix*, „Journal of Small Business Management” 2001 nr 39.
21. Stavrou E.T., Kleanthous T., Anastasiou T.: *Leadership Personality and Firm Culture during Hereditary Transitions in Family Firms: Model Development and Empirical Investigation*. „Journal of Small Business Management” 2005 nr 2.
22. Sułkowski Ł.: *Organizacja a rodzina. Więzi rodzinne w życiu gospodarczym*. Dom Organizatora, Toruń 2004.
23. Tsang E.W.K.: *Internationalizing the Family Firm: A Case Study of a Chinese Family Business*. „Journal of Small Business Management” 2005 nr 1.
24. Upton N., Teal E.J., Felan J.T.: *Strategic and Business Planning Practices of Fast Growing Family Firms*. „Journal of Small Business Management” 2005 nr 1.