

ROZDZIAŁ 2.

SPECYFIKA STRATEGII ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTW RODZINNYCH SEKTORA MŚP W POLSCE, W KONTEKŚCIE KRYZYSU SPOWODOWANEGO PANDEMIA COVID-19

1. Wprowadzenie

W gospodarce Polski bardzo ważną rolę odgrywa działalność przedsiębiorstw, zwłaszcza z sektora MŚP, które stanowią główne źródło generowania PKB – 72,3% oraz zatrudnienia – 9,9 mln osób¹. Coraz większą rolę w tym sektorze zaczynają pełnić przedsiębiorstwa rodzinne, będące najstarszą i najbardziej powszechną formą przedsiębiorczości, a obecnie stanowiące poważną część polskiej gospodarki². Przedsiębiorstwa rodzinne spełniają ponadto coraz większą rolę we współczesnej gospodarce, zarówno w ujęciu ekonomicznym, jak i społecznym. Dynamicznie rozwijające się organizacje rodzinne odgrywają niezwykle istotne znaczenie, ponieważ w dużym stopniu decydują o konkurencyjności na międzynarodowych rynkach w globalizującym się świecie³.

Złożoność, a także niestabilność warunków funkcjonowania oraz rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych, jest związana z dynamicznie narastającą ilością oraz

* mgr Justyna Juchniewicz, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kolegium Nauk o Zarządzaniu i Jakości, studia doktoranckie. Projekt Potencjał Nr **043/ZIE/2023/POT**, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

¹ Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, red. A. Skowrońska, R. Zakrzewski. PARP, Warszawa 2020, s. 5.

² Wedle danych GUS z 2020 roku w Polsce działa ponad 2 mln firm rodzinnych, które wypracowują pomiędzy 63 a 72% PKB, zapewniając około 8 mln miejsc pracy. Cytowane za: <https://www.wfr.org.pl/blog/2022/03/21/firmy-rodzinne-wazny-i-trwaly-element-pejzazu-zycia-gospodarczego/> Wielkopolski Fundusz Rozwoju (stan na 21.03.2022 r.).

³ A. Marjański, *Uwarunkowania strategii rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych*, [w:] *Firmy Rodzinne – doświadczenia i perspektywy zarządzania*, red. A. Marjański, M. Rebeca, C. Loera, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, Tom XVI, Zeszyt 7, część I, Społeczna Akademia Nauk, Łódź 2015, s. 153.

tempem zmian czynników oddziałujących na współczesne organizacje. W efekcie zarządzający przedsiębiorstwem stoją w obliczu trudnych wyborów, które rzutują na sukces lub porażkę oddziałującą nie tylko na samą organizację, ale także na rodzinę właściciela. Dlatego też na drodze do rozwoju przedsiębiorstwa, istotnego znaczenia nabiera szybkość oraz trafność podejmowanych decyzji w procesie skutecznego zarządzania.

Celem artykułu jest ukazanie specyfiki strategii rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP w aspekcie ich rozwoju, ze szczególnym uwzględnieniem okresu pandemii Covid-19.

W pracy postawiono hipotezę, że „podejście do planowania i realizacji strategii rozwoju w przedsiębiorstwach rodzinnych uległo zmianie w związku z kryzysem Covid-19”.

2. Charakterystyka przedsiębiorstw rodzinnych

Przedsiębiorstwa rodzinne stanowią znaczną część przedsiębiorstw w polskiej gospodarce. Zgodnie z raportem GUS z 2020 roku w Polsce działa ponad 2 mln firm rodzinnych, które wypracowują pomiędzy 63 a 72% PKB, zapewniając około 8 mln miejsc pracy⁴. Ich liczba systematycznie wzrasta od roku 1989, kiedy to rozpoczęła się transformacja gospodarki z centralnie sterowanej na gospodarkę rynkową.

Przedsiębiorstwo rodzinne to specyficzny podmiot gospodarczy, zarówno pod względem organizacyjnym, zarządczym, jak i własnościowym. Łączy w sobie gospodarność oraz przedsiębiorczość nastawioną na osiąganie zysku oraz określone wartości, normy rodzinne, indywidualne pasje, a także osobiste dążenia w imię odpowiedzialności społecznej⁵. Ponadto wyróżnia go wspólna tradycja, naturalne systemy wartości, gotowość rodziny do poświęceń i wyrzeczeń, a także poczucie odpowiedzialności zarówno wobec osób, które stworzyły organizację, jak i tych, którzy w przyszłości ją przejmą⁶.

Przedsiębiorstwa rodzinne stanowią charakterystyczną grupę organizacji, które łączą działalność przedsiębiorczą ze sferą rodzinną. W efekcie prowadzi to do ich dużego zróżnicowania, a na ich ostateczny kształt oddziałują ponadto takie

⁴ Cytowane za: <https://www.wfr.org.pl/blog/2022/03/21/firmy-rodzinne-wazny-i-trwaly-element-pejzazu-zycia-gospodarczego/> Wielkopolski Fundusz Rozwoju (stan na 21.03.2022 r.).

⁵ E. Roszko-Wójtowicz, *Ocena potencjału rozwojowego przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych – ujęcie ilościowe*, Studia Humanistyczne AGH, Tom 14/3, 2015, s. 58.

⁶ Klimek J., Klimek S., *Porównanie rozwiązań systemowych dla firm rodzinnych w wybranych krajach*, [w:] *Firmy Rodzinne – rozwój i konkurencyjność*, red. A. Marjański, Społeczna Akademia Nauk, Łódź 2020, s. 11.

czynniki, jak: wpływu rodziny na organizację, jej wielkość, a także branża. Właściwe relacje pomiędzy systemami organizacji i rodziny są podstawową kwestią w każdym przedsiębiorstwie rodzinnym, ponieważ odpowiadają one za właściwe wyznaczenie celów, jak również urzeczywistnianie ich w dążeniu do osiągnięcia sukcesu⁷. Coraz częściej dostrzegane są również specyficzne cechy firm rodzinnych, takie jak etyczne działanie, rozwój umiejętności pracy zespołowej, budowanie wspólnoty i lojalności, ale także umiejętność łączenia życia zawodowego i rodzinnego⁸.

Zarówno każda rodzina, jak i organizacja ma zbiór własnych wartości. Rodzina to integralny system, charakteryzujący się następującymi cechami: zespołem norm, wewnętrznymi zasadami, układem relacji i hierarchii oraz określonymi środkami, które podtrzymują spójność i żywotność systemu. Analogicznie jest w przedsiębiorstwie – system wartości, a także zachowania organizacyjne są nierozłączną częścią jego kultury. To za pomocą dominujących wartości rozumiane oraz respektowane są uniwersalne zasady, poprzez które zarządzający organizacją kontrolują, utrzymują oraz rozwijają komunikację społeczną pomiędzy pracownikami a klientami oraz pracodawcami, co dodatkowo wpływa na długookresową efektywność przedsiębiorstwa. Płaszczyzna, na jakiej udaje się te systemy zrównoważyć, zależy przede wszystkim od wartości przyjętych oraz uznawanych przez właściciela i jego rodzinę. Proces zarządzania strategicznego w organizacji rodzinnej jest mocno uzależniony od harmonizacji wartości przedsiębiorstwa, a także rodziny. Zakładając długookresowe powodzenie przedsiębiorstwa, ważne jest kreowanie myślenia i działania strategicznego, które jest oparte na wspólnych wartościach oraz wizji rozwoju organizacji i rodziny⁹.

Wielu badaczy określa organizację rodzinną jako *system*, składający się z trzech oddzielnych, przenikających się podsystemów: **rodziny, przedsiębiorstwa oraz własności**¹⁰. Istotę przedsiębiorstw rodzinnych można opisać także za

⁷ K. Safin, *Przedsiębiorstwa rodzinne: istota i zachowania strategiczne*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 100.

⁸ A. Marjański, A., Ł. Sułkowski, The Evolution of Family Entrepreneurship in Poland: Main Findings Based on Surveys and Interviews from 2009-2018. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 7(1), 95-116, 2019.
<https://doi.org/10.15678/EBER.2019.070106>

⁹ A. Lewandowska, *Decyzje strategiczne przedsiębiorstw rodzinnych jako implikacja wartości ich założycieli w świetle badań własnych*, [w:] *Modele biznesowe*, red. B. Kożuch, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, Tom XIV, Zeszyt 13, część II, Społeczna Akademia Nauk, Łódź 2013, s. 105.

¹⁰ J. Jeżak, A. Winnicka-Popczyk, W. Popczyk, *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa 2004, s. 21.

pomocą dwóch subsystemów: systemu rodzinnego (rodziny) oraz systemu gospodarczego (organizacji). Zależności występujące pomiędzy nimi determinują zarówno cele, jak i sposób działania przedsiębiorstwa oraz rodziny i w efekcie stają się stymulantami lub destymulantami jego rozwoju¹¹.

Biorąc pod uwagę wielość definicji przedsiębiorstwa rodzinnego, można przyjąć, że przedsiębiorstwo rodzinne to podmiot gospodarczy, w którym¹²:

- pracuje co najmniej dwóch członków rodziny właścicieli lub osób z nią spokrewnionych,
- przynajmniej jedna z tych osób ma wpływ na zarządzanie przedsiębiorstwem,
- do rodziny lub osób z nią spokrewnionych należy ponad 50% udziałów przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorstwa rodzinne to podmioty, które charakteryzują się własną specyfiką, a ich strategie nie prowadzą do realizacji jedynie celów gospodarczych. Na ich formę wpływają również różne grupy interesów, wśród których najważniejsze znaczenie ma rodzina właścicielska¹³.

We współczesnym świecie globalizacji i nowych technologii nie uda się jednak osiągnąć celów przedsiębiorstwa bez jego rozwoju, rozumianego jako proces zmian zarówno ilościowych, jak i jakościowych, mających na celu przejście od stanu istniejącego do stanu lepszego, bardziej pożądanego przez właścicieli, zarządzających oraz konsumentów produktów i usług¹⁴.

Rozwój jest traktowany jako warunek konieczny przetrwania organizacji¹⁵ oraz uniwersalny cel przedsiębiorstwa zarobkującego¹⁶. Rozwój organizacji jest

¹¹ O. Martyniuk, *Funkcjonowanie polskich przedsiębiorstw rodzinnych w okresie spowolnienia gospodarczego*, Zarządzanie i Finanse, nr 2/2, 2013, s. 241.

¹² Raport końcowy. Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości w sektorze MŚP, GUS, Warszawa 2018, s. 27.

¹³ Ł. Sułkowski, *Strategie małych przedsiębiorstw rodzinnych*, [w:] *Zarządzanie strategiczne, strategie małych firm*, red. R. Krupski, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2005, s. 176; K. Safin, *Zachowania strategiczne przedsiębiorstw rodzinnych*, [w:] *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, red. Ł. Sułkowski, TNOiK, Toruń 2005, s. 135-136.

¹⁴ Matejun, M. (red.) *Bariery rozwoju firm rodzinnych*. Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego nr 16. Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Łódź 2015, s.152.

¹⁵ Z. Pierścioneł, *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 12.

¹⁶ L. Bednarski, R. Borowiecki, J. Duraj, E. Kurtys, T. Waniewski, B. Wersty, *Analiza ekonomiczna przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo AE im. O. Langego we Wrocławiu. Wrocław 1998, s. 55.

ujmowany jako kategoria jakościowa – oznacza celowe, skuteczne oraz skoordynowane zmiany systemów przedsiębiorstwa, dostosowujące je do stale zmieniającego się otoczenia¹⁷. Jest długotrwałym procesem ukierunkowanych zmian, który wskazuje na następujące po sobie etapy oraz fazy zmian przedsiębiorstwa, określające jego zróżnicowanie pod określonym względem.

Rozwój oraz wzrost przedsiębiorstwa są ściśle związane z jego strategią. Wymagają przede wszystkim zaprojektowania, a także wdrożenia odpowiedniej strategii. Odbywa się to w trakcie procesów zarządzania strategicznego oraz wynika z zastosowania określonych narzędzi i instrumentów planowania strategicznego organizacji¹⁸.

3. Specyfika strategii rozwoju w przedsiębiorstwach rodzinnych

Wykorzystanie zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwie zależy od jego wielkości, tzn. wraz z wielkością organizacji rośnie jego zastosowanie¹⁹. Im większe przedsiębiorstwo, tym więcej czynników, wpływających na jego funkcjonowanie oraz mniejsze możliwości szybkiego przystosowania do pojawiających się zmian. Istnieje więc większa potrzeba zaplanowania przyszłych posunięć w przewidywanych warunkach. Jednak, nie świadczy to o tym, że właściciele również małych przedsiębiorstw nie zauważają konieczności analizy własnych działań w dłuższej perspektywie, a także ustalania długoterminowych celów. Przeważnie przybiera to jednak formę zachowań strategicznych lub myślenia strategicznego, a nie klasycznego zarządzania strategicznego²⁰. Zarządzający posługują się na ogół intuicją, ale również własną, niesformalizowaną znajomością potencjału organizacji, jak również sytuacji na rynku. Dodatkowo, właściciele przeważnie nie dokumentują planów rozwoju przedsiębiorstwa oraz zakładanych celów, jednak dobrze znają zamierzenia, jakie będą chcieli osiągnąć

¹⁷ Z. PierścioneK, *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011, s. 16.

¹⁸ Ibidem, s. 23.

¹⁹ *Raport z badania, Wskaźniki innowacyjności przedsiębiorstw w Polsce*, przeprowadzonego przez Ipsos-Demoskop w 2001 roku na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2001. <http://www.parp.gov.pl/innowacje.php>, (dostęp: 20.03.2021 r.).

²⁰ K. Safin, *Zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2002, s. 111.

w najbliższych latach²¹. Jedyne w niewielu sytuacjach, np. w przypadku otrzymania kredytu, opracowują biznes plan, który w dużym stopniu można potraktować jako element analizy strategicznej. Jednak przeważnie jest on stworzony jedynie na potrzeby banku i w rezultacie nie spełnia roli w przedmiotowym zakresie²².

Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie rodzinnym można określić jako opracowany szczegółowo proces, ukierunkowany na zdobycie lepszej pozycji konkurencyjnej na rynku. Wskazuje się trzy podstawowe powody decydujące o potrzebie realizowania procesów zarządzania strategicznego²³:

- sukces osiągany przez przedsiębiorstwo w dniu dzisiejszym nie gwarantuje powodzenia w przyszłości,
- oddziaływanie czynników wpływających na przyszłość organizacji,
- działania oraz decyzje podejmowane obecnie mają bezpośredni wpływ na przyszłość przedsiębiorstwa.

Istotne znaczenie ma korzystanie z zarządzania strategicznego jako praktycznego sposobu poszukiwania najlepszego sposobu rozwoju organizacji. Strategia powinna być odpowiedzią przedsiębiorstwa na wyzwania otoczenia. Musi być ona spójną koncepcją opartą na zasadniczych oraz uzupełniających się wzajemnie wyborach, umożliwiających przedsiębiorstwu wykorzystywanie pojawiających się szans, a także kreowanie przewagi konkurencyjnej, która pozwoli osiągnąć mu najwyższe wyniki²⁴.

W literaturze naukowej często podkreśla się, że istotą rozwoju współczesnych przedsiębiorstw powinna być ich strategia, kreowana wokół szans (okazji), co oznacza, że proces tworzenia nowej wartości w organizacji coraz częściej wskazywany jest jako podstawowa kwestia przedsiębiorczości²⁵. W przedsiębiorstwie rodzinnym strategia rozwoju jest determinowana także kluczowymi wartościami rodziny, w której rękach jest własność i zarządzanie organizacją. Dzięki

²¹ E. Tabaszewska, *Elementy zarządzania strategicznego w małej firmie – wyniki badań*, [w:] *Zarządzanie strategiczne, strategie małych firm*, red. R. Krupski, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2005, s. 130.

²² Ibidem, s. 130.

²³ Marjański, A., Marjańska, J., *Uwarunkowania strategii małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych* [w:] *Firmy rodzinne – determinanty funkcjonowania i rozwoju. Strategie zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym*, red. A. Marjański, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, Tom XII, numer 7, Społeczna Akademia Nauk, Łódź 2011, s. 46.

²⁴ K. Oblój, *Pasja i dyscyplina strategii*, Poltext, Warszawa 2010, s. 13-14.

²⁵ J.C. Short, T.W. Moss, G.T. Lumpkin, *Research in Social Entrepreneurship: Past Contributions and Future Opportunities*, „Strategic Entrepreneurship Journal”, vol. 3, 2009, s. 161-194.

tym wartościom zarządzający przedsiębiorstwem zarówno utrzymują, jak i rozwijają strategiczne procesy długookresowej efektywności²⁶.

Strategia jest podstawą efektywnego działania przedsiębiorstwa, również w małej skali. W ogólnym kształcie można ją traktować jako metodę służącą do osiągnięcia celów organizacji. Jednak samo pojęcie strategii jest niejednoznaczne oraz w różny sposób interpretowane w literaturze przedmiotu. Zdeterminowane jest to ewolucją strategii, a także spojrzeniem na jej istotę, biorąc pod uwagę odmienne założenia epistemologiczne, aksjologiczne, a także metodyczne²⁷.

Dla każdego przedsiębiorstwa stworzenie strategii, która ma na celu zapewnić jego efektywne funkcjonowanie ma zasadnicze znaczenie. Nie jest to prosta decyzja, gdyż proces ten powinien uwzględniać wiele uwarunkowań zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych. W przypadku organizacji kontrolowanych przez rodzinę opracowanie strategii jest jeszcze bardziej skomplikowane, gdyż wymaga nie tylko określenia celów przedsiębiorstwa, ale również ich uzgodnienia oraz skorelowania z celami zarządzających²⁸.

W organizacjach rodzinnych w dużym stopniu wpływają na strategiczne zachowania przede wszystkim wartości, marzenia oraz idee, a także wielopokoleniowa tradycja. Przedsiębiorstwo rodzinne zawsze opiera się na więziach i zależnościach rodzinnych, a dodatkowo dąży do utrzymania w przyszłości fundamentalnego wpływu rodziny na organizację poprzez udział we własności, zarządzaniu i odpowiedzialności, z zamiarem przekazania jej następnym pokoleniom. Zauważa się to przede wszystkim w małych organizacjach zarządzanych przez założycieli²⁹.

Strategie przedsiębiorstw rodzinnych z zasady nastawione są na długookresowy wzrost wartości, a także funkcjonowanie w wymiarze z pokolenia na pokolenie. Takie organizacje potrzebują zatem strategii rozwoju zawierającej z jednej strony elementy osiągnięcia sukcesu rynkowego oraz uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej, a z drugiej dającej możliwość przeniesienia własności i zarządzania przedsiębiorstwem w procesie zmiany międzygeneracyjnej³⁰. Warto

²⁶ A. Lewandowska, *Decyzje strategiczne przedsiębiorstw rodzinnych jako implikacja wartości ich założycieli w świetle badań własnych...*, op. cit., s. 101-113.

²⁷ F. Chybalski, A. Zakrzewska-Bielawska, *Strategia i prognozowanie działalności małej i średniej firmy*, [w:] *Zarządzanie małą i średnią firmą w teorii i w ćwiczeniach*, red. M. Matejun, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2012, s. 46.

²⁸ J. Jeżak, *Orientacja strategiczna oraz główne kierunki rozwoju firm rodzinnych*, [w:] *Przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce. Znaczenie ekonomiczne oraz strategiczne problemy rozwoju*, red. J. Jeżak, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014, s. 89.

²⁹ A. Marjański, *Uwarunkowania strategii rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych...*, op. cit., s. 157.

³⁰ Ibidem, s. 158.

w tym miejscu wskazać, że bez odpowiedniego planowania – w aspekcie zmienności, burzliwości oraz złożoności współczesnego otoczenia rynkowego, nie ma możliwości określenia kierunku, dokąd miałyby zmierzać przedsiębiorstwo, co było szczególnie widoczne zwłaszcza w czasie kryzysu związanego z pandemią Covid-19. W tym okresie wiele organizacji stało przed poważnymi wyzwaniami związanymi z możliwością kontynuowania działalności, brakiem środków finansowych, zakłóceniami w łańcuchu dostaw oraz istniejącymi ograniczeniami w pracy pracowników³¹.

Kryzys wywołany pandemią Covid-19 był w każdym przypadku wyzwaniem dla małych przedsiębiorstw rodzinnych, z którym nigdy wcześniej się nie zmierzali. Pandemia spowodowała wiele poważnych ograniczeń w funkcjonowaniu zarówno organizacji, jak i rodzin, które nimi zarządzają. W sytuacji kryzysowej przedsiębiorstwa poszukiwały strategii, które pozwoliłyby im dostosować się do warunków wynikających z pandemii, a jednocześnie prowadzących do rozwoju w dłuższej perspektywie³².

Prowadzenie działalności gospodarczej oraz zarządzanie jej rozwojem, biorąc pod uwagę odpowiedzialność, określone normy oraz wartości, charakterystyczne dla organizacji rodzinnych, powinno być zatem właściwie realizowane.

Na podkreślenie zasługuje to, że w przedsiębiorstwach rodzinnych sprawy zawodowe oraz rodzinne przenikają się wzajemnie, co powoduje problemy w budowaniu strategii. Wszystkie komplikacje w organizacji odbijają się na rodzinie, a kryzysy rodzinne – na przedsiębiorstwie. Ponadto nadrzędna ranga zawsze przypada rodzinie i jej wartościom. Biorąc pod uwagę długookresowe powodzenie organizacji, istotne jest kreowanie myślenia oraz działania strategicznego, opartego przede wszystkim na wspólnych wartościach, a także wizji rozwoju przedsiębiorstwa i rodziny³³.

Strategie w przedsiębiorstwach mogą być tworzone jako zamierzone – czyli kreowane „od góry” oraz jako wyłaniające się – formułowane „od dołu”. Strategię zamierzoną tworzy się „od góry” na podstawie wizji rozwoju organizacji, jej misji, celów, analiz wewnętrznych oraz otoczenia³⁴. W kreowaniu strategii wyła-

³¹ M.D. Amore, F. Quarato, V. Pelucco, *Family Ownership During the Covid-19 Pandemic*. CEPR Discussion Paper No. DP14759, 1-25, 2020.

³² A. Marjański, Ł. Sułkowski, *Consolidation strategies of small family firms in Poland during Covid-19 crisis*. Entrepreneurial Business and Economics Review, Nr 9 (2), 176-177, 2021.

³³ A. Lewandowska, *Decyzje strategiczne przedsiębiorstw rodzinnych jako implikacja wartości ich założycieli w świetle badań własnych...*, op. cit., s. 105.

³⁴ Z. Pierścioneck, *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011, s. 86.

niającej się zasadniczą rolę odgrywają z kolei propozycje z głębi przedsiębiorstwa, a następnie wybór właściwej misji oraz jego celu. W procesie tworzenia strategii uwzględniona jest również analiza aktualnego stanu organizacji. Jest to związane z podejściem ewolucyjnym w tworzeniu strategii, którego charakterystyczną cechą jest kreowanie strategii w trakcie podejmowania poszczególnych decyzji, określanych jako ewolucyjne tworzenie jednolitego wzorca działania. W kolejnym kroku decyzje strategiczne podlegają weryfikacji, jak również koordynacji w trakcie analiz wewnętrznych oraz zewnętrznych. Ich efektem są: misja, jak również cele strategiczne przedsiębiorstwa³⁵.

4. Podejście do planowania oraz realizacji strategii w przedsiębiorstwach rodzinnych przed i w trakcie kryzysu spowodowanego pandemią Covid-19

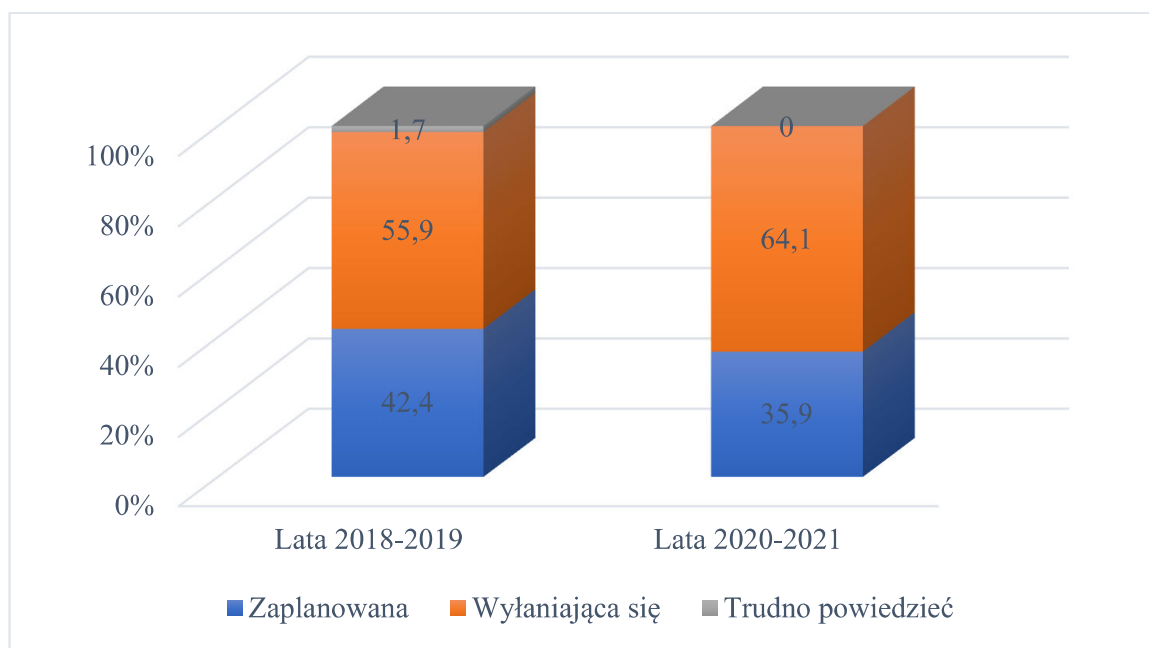
Badanie przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP w zakresie podejścia do realizacji strategii rozwoju zostało przeprowadzone w okresie styczeń – luty 2023 i obejmowało dwa okresy badawcze, tj. przed (lata 2018-2019) oraz w trakcie pandemii Covid-19 (lata 2020-2021). Badaniem zostało objętych 130 przedsiębiorstw rodzinnych MŚP funkcjonujących w województwie mazowieckim w Polsce. Województwo mazowieckie zostało wybrane ze względu na największą liczbę przedsiębiorstw sektora MŚP³⁶, jak również przedsiębiorstw rodzinnych działających w tym województwie. Ponadto wybór województwa mazowieckiego jako przestrzennego zakresu badań, był również efektem wyłaniających się problemów z realizacją badań naukowych w czasie rzeczywistości covidowej.

Jednym z obszarów poddanych badaniom było **planowanie strategii rozwoju** w przedsiębiorstwach rodzinnych.

Na wykresie 1 przedstawiono planowanie strategii w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych sektora MŚP w dwóch okresach badawczych – lata 2018-2021.

³⁵ Ibidem, s. 86.

³⁶ *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2021 r.*, GUS, Warszawa 2022, s. 40.

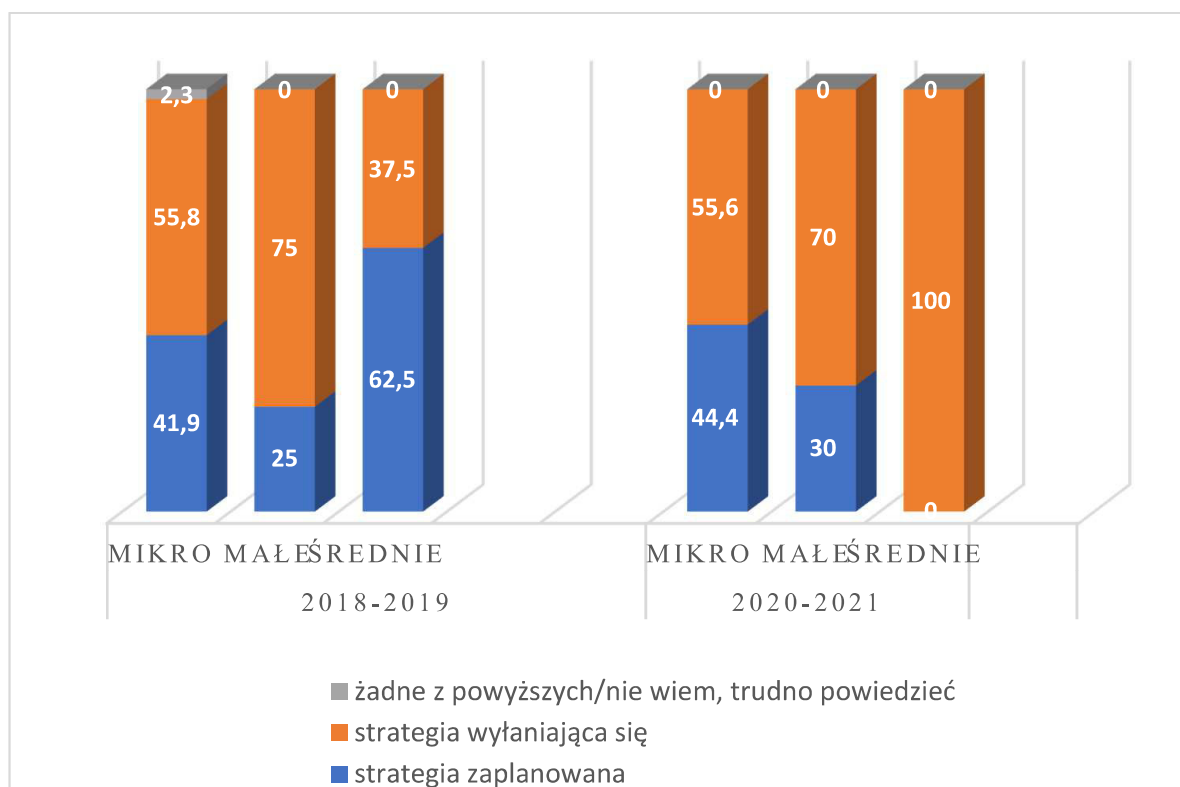


Wykres 1. Planowanie strategii (w %) w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych sektora MŚP w dwóch okresach badawczych – lata 2018-2021

Źródło: opracowanie własne.

Dane przedstawione na wykresie wskazują, że przed pandemią około 43% badanych MŚP wykazało strategię zaplanowaną. W czasie pandemii odsetek ten zmniejszył się i wówczas ponad 64% ogółu badanych MŚP wskazało na strategię wyłaniającą się, co stanowi udział większościowy.

Na wykresie 2 przedstawiono planowanie strategii w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych sektora MŚP w dwóch okresach badawczych – lata 2018-2021 według klas ich wielkości.



Wykres 2. Planowanie strategii (w%) w przedsiębiorstwach rodzinnych sektora MŚP w dwóch okresach badawczych lata 2018-2021 według klas ich wielkości

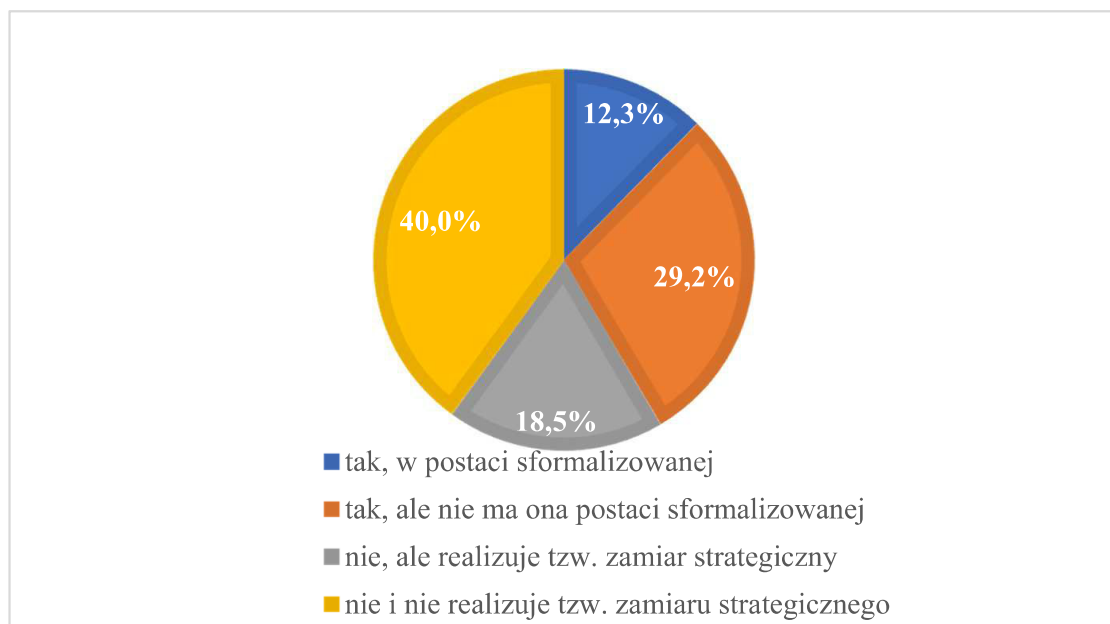
Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie danych zaprezentowanych na wykresie można wskazać, że w latach 2018-2019 w badanych mikroprzedsiębiorstwach rodzinnych w większości strategie powstawały w sposób wyłaniający się (55,8%) lub zaplanowany (41,9%). Małe przedsiębiorstwa rodzinne w dominującej części wskazały na strategię wyłaniającą się (75,0%) lub zaplanowaną (25,0%). Natomiast średnie przedsiębiorstwa rodzinne w większości wskazały na strategię zaplanowaną (62,5%) lub wyłaniającą się (37,5%).

Z kolei w latach 2020-2021 w badanych mikroprzedsiębiorstwach rodzinnych w dominującej części strategie powstawały w sposób wyłaniający się (55,6%) lub zaplanowany (44,4%). Małe przedsiębiorstwa rodzinne wskazały przede wszystkim na strategię wyłaniającą się – (70,0%) lub zaplanowaną (30,0%). Natomiast wszystkie średnie przedsiębiorstwa rodzinne wskazały na strategię wyłaniającą się.

Następną analizowaną płaszczyzną była postać strategii rozwoju istniejąca w przedsiębiorstwach rodzinnych.

Na wykresie 3 zaprezentowano postać strategii rozwoju istniejącą w przedsiębiorstwach rodzinnych sektora MŚP.

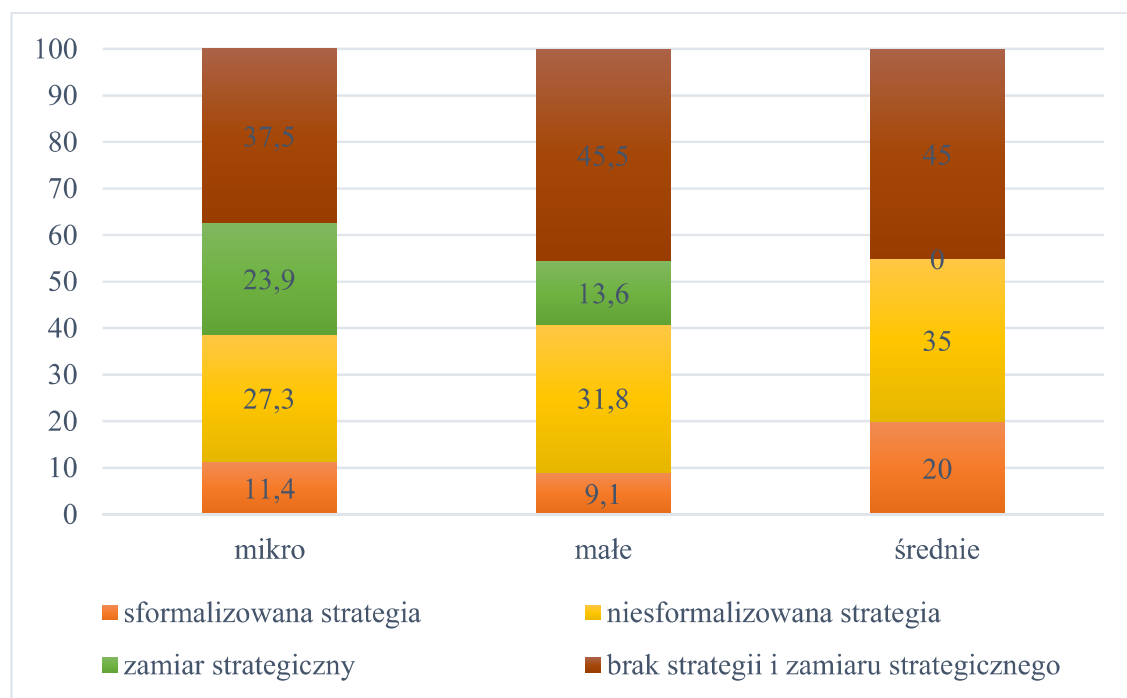


Wykres 3. Postać strategii rozwoju w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych sektora MŚP

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie danych przedstawionych na wykresie można wskazać, że badane przedsiębiorstwa rodzinne sektora MŚP w znacznej części (41,5%) posiadały strategię (sformalizowaną – 12,3% lub niesformalizowaną – 29,2%) lub realizowały tzw. zamiar strategiczny (18,5% MŚP).

Na wykresie 4 przedstawiono postać strategii rozwoju istniejącą w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych sektora MŚP według klas ich wielkości.



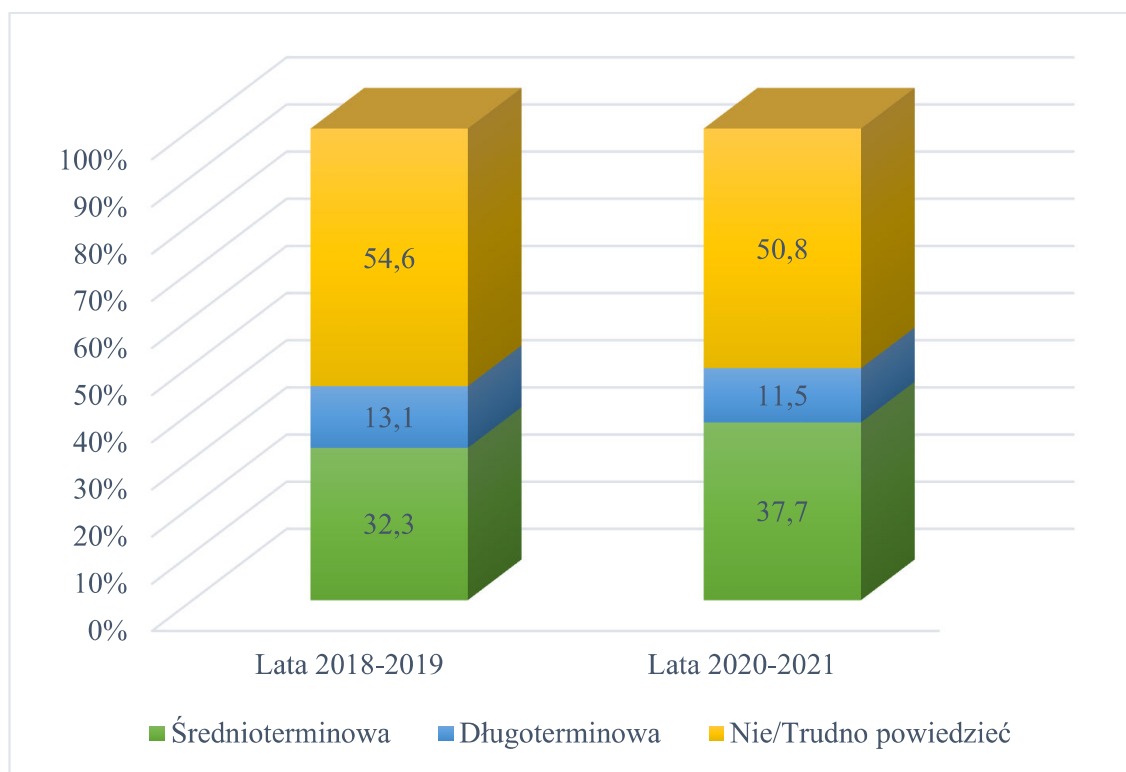
Wykres 4. Postać strategii rozwoju (w%) w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych sektora MŚP według klas ich wielkości

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie danych zaprezentowanych na wykresie można wskazać, że największy odsetek przedsiębiorstw posiadających sformalizowaną postać strategii wystąpił wśród średnich przedsiębiorstwach (20%), następnie mikro (11,4%) oraz w małych (9,1%). Około 24% mikro i 14% małych przedsiębiorstw wskazało na tzw. zamiar strategiczny, czego nie odnotowano wśród średnich przedsiębiorstw. Pozostała część przedsiębiorstw wskazała na brak strategii i zamiaru strategicznego (40% MŚP).

Kolejnym obszarem poddanym badaniom było posiadanie strategii średnio lub długoterminowych przez badane przedsiębiorstwa rodzinne w latach 2018-2021.

Na wykresie 5 przedstawiono posiadanie strategii średnio (od 1 roku do 3 lat) lub długoterminowych (powyżej 3 lat) przez badane przedsiębiorstwa rodzinne w latach 2018-2021.

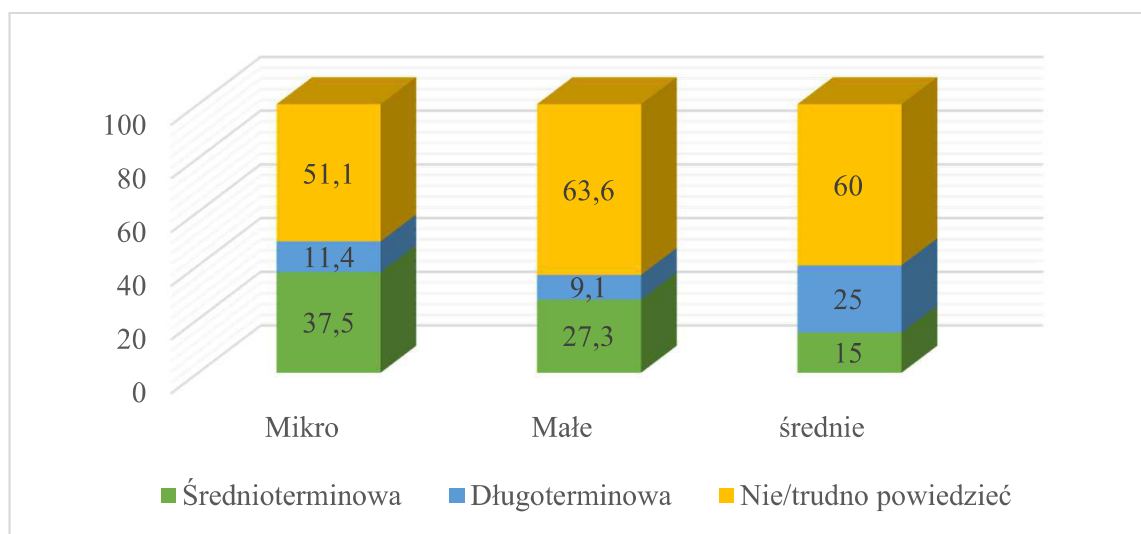


Wykres 5. Posiadanie strategii średnio lub długoterminowych (w %) przez badane przedsiębiorstwa rodzinne w latach 2018-2021

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie danych przedstawionych na wykresie można wskazać, że część badanych przedsiębiorstw rodzinnych posiadała strategię średnioterminową w okresie 2018-2019 – 32,3%, a w latach 2020-2021 – 37,7%. Strategię długoterminową podało niewiele przedsiębiorstw rodzinnych, tj. w okresie 2018-2019 – 13,1%, a w latach 2020-2021 – 11,5%. Pozostała część przedsiębiorstw rodzinnych w obydwu okresach badawczych nie była w stanie jednoznacznie wskazać, czy posiada strategię.

Na wykresie 6 przedstawiono posiadanie strategii średnio (od 1 roku do 3 lat) lub długoterminowych (powyżej 3 lat) przez badane przedsiębiorstwa rodzinne w zależności od wielkości przedsiębiorstwa w latach 2018-2019.

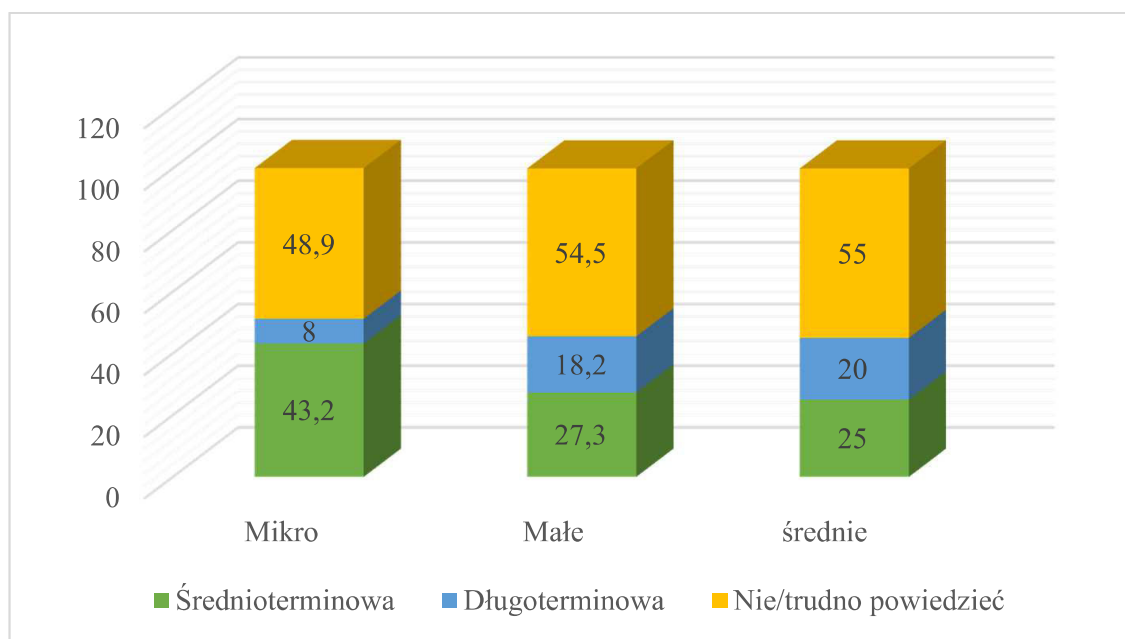


Wykres 6. Posiadanie strategii średnio lub długoterminowych (w%) w zależności od wielkości przedsiębiorstwa w latach 2018-2019

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie danych przedstawionych na wykresie można wskazać, że w latach 2020-2021, badane mikroprzedsiębiorstwa posiadały strategię (średnioterminową – 37,5% lub długoterminową – 11,4%). Małe przedsiębiorstwa posiadały strategię (średnioterminową – 27,3% lub długoterminową – 9,1%) oraz średnie przedsiębiorstwa rodzinne posiadały strategię (długoterminową – 25,0% lub średnioterminową – 15,0%). Pozostała część przedsiębiorstw wskazała, że nie ma strategii lub trudno powiedzieć.

Na wykresie 7 przedstawiono posiadanie strategii średnio (od 1 roku do 3 lat) lub długoterminowych (powyżej 3 lat) przez badane przedsiębiorstwa rodzinne w zależności od wielkości przedsiębiorstwa w latach 2020-2021.



Wykres 7. Posiadanie strategii średnio lub długoterminowych (w%) w zależności od wielkości przedsiębiorstwa w latach 2020-2021

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie danych przedstawionych na wykresie można wskazać, że w latach 2020-2021, badane mikroprzedsiębiorstwa rodzinne posiadały strategię (średnioterminową – 43,2% lub długoterminową – 8,0%). Małe przedsiębiorstwa rodzinne również posiadały strategię (średnioterminową – 27,3% lub długoterminową – 18,2%), a także średnie przedsiębiorstwa rodzinne posiadały strategię (średnioterminową – 25,0% lub długoterminową – 20,0%). Pozostała część przedsiębiorstw wskazała, że nie posiada strategii lub trudno powiedzieć.

Podsumowując wyniki badań zaprezentowane na wykresach 1-7 można wskazać, że w trakcie kryzysu, związanego z pandemią Covid-19 nastąpiła zmiana w zakresie planowania strategii w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych. Odsetek badanych przedsiębiorstw realizujących strategię zaplanowaną zmniejszył się (z 42,4% przed pandemią do 35,9% w trakcie pandemii) a większość badanych MŚP w trakcie pandemii wskazało na strategię wyłaniającą się (64,1%). O ile zmiany w zakresie powstawania strategii wśród badanych mikro i małych przedsiębiorstw rodzinnych w analizie porównawczej były mało widoczne, to wśród średnich przedsiębiorstw były zasadnicze. Wszystkie badane średnie przedsiębiorstwa rodzinne wykazały przyjęcie strategii wyłaniającej się w okresie trwania pandemii Covid-19.

Wskazuje to, że w trakcie pandemii badane organizacje rodzinne szukały rozwiązań, które sprawdzały się w praktyce i były ich odpowiedzią na nieoczekiwane możliwości i wyzwania, z którymi nigdy wcześniej się nie zmierzyli. W tej sytuacji przedsiębiorstwa poszukiwały przede wszystkim strategii, pozwalającej dostosować się do warunków wynikających z pandemii.

Ponadto badane przedsiębiorstwa rodzinne w znacznej części (41,5%) posiadały strategię (sformalizowaną lub niesformalizowaną) albo realizowały tzw. zamiar strategiczny. Najwięcej organizacji posiadających sformalizowaną strategię było wśród średnich przedsiębiorstw, następnie mikro oraz małych. Dodatkowo mikro i małe organizacje rodzinne wskazały na tzw. zamiar strategiczny, czego nie zaobserwowano wśród średnich przedsiębiorstw.

Przeprowadzone analizy wykazały również, że w związku z kryzysem pandemicznym nastąpiła ważna zmiana w zakresie realizowanej strategii w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych. W trakcie pandemii odsetek przedsiębiorstw posiadających strategię długoterminową zmniejszył się, (z 13,1% przed pandemią do 11,5% w trakcie pandemii) a znaczna część badanych przedsiębiorstw w trakcie pandemii realizowała strategię średnioterminową (37,7 %), ponadto wśród badanych średnich przedsiębiorstw zmiana w zakresie realizacji strategii średnioterminowej była zasadnicza (z 15,0% przed pandemią do 25,0% w trakcie pandemii). Zatem można uznać, że badane przedsiębiorstwa rodzinne, zwłaszcza w okresie kryzysu, związanego z pandemią Covid-19, wobec bardzo dużej nieprzewidywalności i zmienności otoczenia, bardziej koncentrowały się na planowaniu krótkookresowym elastycznie dostosowując swoje działania do warunków aktualnie panujących na rynku.

Przedstawione wyniki badań pozwalają na pozytywne zweryfikowanie założonej hipotezy o treści: *„podejście do planowania i realizacji strategii rozwoju w przedsiębiorstwach rodzinnych uległo zmianie w związku z kryzysem Covid-19”*.

Wnioski

Współczesne organizacje rodzinne funkcjonują w bardzo złożonej rzeczywistości a ich działanie toczy się o wysoką stawkę. Jest to zapewnienie zarówno rozwoju przedsiębiorstwa, jak i spokojnego wzrostu funkcjonowania rodziny właścicielskiej, co nadaje strategii tak ważną rolę. Coraz szybsze zmiany zachodzące w otoczeniu oraz środowisku wewnętrznym, a także postępująca globalizacja i wyzwania, stojące przed przedsiębiorstwami rodzinnymi powodują, że muszą one tworzyć i wdrażać strategię rozwoju. Organizacje te powinny odpowiedzieć na fundamentalne pytania strategiczne: jaki jest sens istnienia przedsiębiorstwa i co proponuje ono swoim klientom, w celu zaspokojenia ich potrzeb oraz jaka jest

wizja rodziny odnośnie jego działania w przyszłości. K. Obłój³⁷ nazwał strategię czymś, co ma generalny wpływ na życie lub śmierć, na sukces lub porażkę przedsiębiorstwa. W każdym przypadku, strategia ma prowadzić do dostosowania się organizacji do zachodzących zmian i osiągnięcia konkurencyjnej pozycji rynkowej. Wymiar biznesowy oraz rodzinny, wzajemnie się przeplatające, określają rolę i zasady udziału w strategii przedsiębiorstwa rodzinnego.

Planowanie i realizacja strategii wśród przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP odgrywa bardzo ważne znaczenie, biorąc pod uwagę ich procesy rozwojowe. Było to szczególnie istotne w czasie kryzysu związanego z pandemią Covid-19, który był w każdym przypadku wyzwaniem dla małych organizacji rodzinnych, z jakim nigdy wcześniej się nie zmierzyli. Działalność przedsiębiorstw w czasie trwania pandemii była niezwykle trudna, gdyż część organizacji albo została zmuszona do zawieszenia funkcjonowania, lub w ogóle przestała działać. Organizacje, które przetrwały te turbulentne warunki mogły nadal kontynuować swoją działalność i dążyć do rozwoju, do którego drogą były często strategie rozwoju, realizowane przez te przedsiębiorstwa.

Wybory strategiczne powinny być przez organizacje nieustannie modyfikowane i oceniane biorąc pod uwagę złożoność, niepewność otoczenia oraz dynamiczne zmienne strategiczne. Odpowiednio realizowane działania strategiczne zaważą w określonej perspektywie o sukcesie lub porażce w rozwiązaniu problemów ekonomicznych przedsiębiorstw³⁸.

Rozwój przedsiębiorstw rodzinnych związany jest również z koniecznością stworzenia odpowiednich rozwiązań legislacyjnych uwzględniających specyfikę działalności tych organizacji. Jednym z aktów prawnych dedykowanych przedsiębiorstwom rodzinnym jest Ustawa o fundacji rodzinnej w ramach działań na rzecz poprawy otoczenia prawnego sukcesji przedsiębiorstw (Ustawa z dnia 26 stycznia 2023 r. o fundacji rodzinnej, Dz.U. 2023 poz. 326). Sprawia ona, że majątek organizacji będzie znajdował się w jednych rękach, co powinno doprowadzić do rozwoju organizacji i realizacji nowych inwestycji. Dodatkowo, umożliwi ustalenie reguł zarządzania przedsiębiorstwem oraz majątkiem fundatora w perspektywie dłuższej niż jedno pokolenie³⁹.

³⁷ K. Obłój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2007, s. 18.

³⁸ P.F., Drucker, *Skuteczne zarządzanie*, PWE, Warszawa 1976, s. 182.

³⁹ <https://www.gov.pl/web/rozwój-technologia/fundacja-rodzinna>, (dostęp; 07.07.2023 r.)

BIBLIOGRAFIA

Amore, M.D., Quarato, F., & Pelucco, V. *Family Ownership During the Covid-19 Pandemic*. CEPR Discussion Paper No. DP14759, 2020.

Bednarski L., Borowiecki R., Duraj J., Kurtys E., Waniewski T., Wersty B., *Analiza ekonomiczna przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo AE im. O. Langego we Wrocławiu. Wrocław 1998.

Chybalski F., Zakrzewska-Bielawska A., *Strategia i prognozowanie działalności małej i średniej firmy*, [w:] *Zarządzanie małą i średnią firmą w teorii i w ćwiczeniach*, red. M. Matejun, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2012.

Drucker P.F., *Skuteczne zarządzanie*, PWE, Warszawa 1976.

Jeżak J., Winnicka-Popczyk A., Popczyk W., *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa 2004.

Jeżak J., *Orientacja strategiczna oraz główne kierunki rozwoju firm rodzinnych*, [w:] *Przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce. Znaczenie ekonomiczne oraz strategiczne problemy rozwoju*, red. J. Jeżak, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014.

Klimek J., Klimek S., *Porównanie rozwiązań systemowych dla firm rodzinnych w wybranych krajach*, [w:] *Firmy Rodzinne – rozwój i konkurencyjność*, red. A. Marjański, Społeczna Akademia Nauk, Łódź 2020.

Lewandowska A., *Decyzje strategiczne przedsiębiorstw rodzinnych jako implikacja wartości ich założycieli w świetle badań własnych*, [w:] *Modele biznesowe*, red. B. Kożuch, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, Tom XIV, Zeszyt 13, część II, Społeczna Akademia Nauk, Łódź 2013.

Marjański A., *Uwarunkowania strategii rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych*, [w:] *Firmy Rodzinne – doświadczenia i perspektywy zarządzania*, red. A. Marjański, M. Rebeca, C. Loera, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, Tom XVI, Zeszyt 7, część I, Społeczna Akademia Nauk, Łódź 2015.

Marjański A., Marjańska J., *Uwarunkowania strategii małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych*, [w:] *Firmy rodzinne – determinanty funkcjonowania i rozwoju. Strategie zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym*, red. A. Marjański, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, Tom XII, numer 7, Społeczna Akademia Nauk, Łódź 2011.

Marjański A., Sułkowski Ł., *The Evolution of Family Entrepreneurship in Poland: Main Findings Based on Surveys and Interviews from 2009-2018*. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 7 (1), 2019.

<https://doi.org/10.15678/EBER.2019.070106>

Marjański A., Sułkowski Ł., *Consolidation strategies of small family firms in Poland during Covid-19 crisis*. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, Nr 9 (2), 2021.

Martyniuk O., *Funkcjonowanie polskich przedsiębiorstw rodzinnych w okresie spowolnienia gospodarczego*, Zarządzanie i Finanse, nr 2/2, 2013.

Matejun, M. (red.) *Bariery rozwoju firm rodzinnych*. Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego nr 16. Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Łódź 2015.

Pierścionek Z., *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.

Pierścionek Z., *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.

Obłój K., *Pasja i dyscyplina strategii*, Poltext, Warszawa 2010.

Obłój K., *Strategia organizacji*. PWE, Warszawa 2007.

Roszek-Wójtowicz E., *Ocena potencjału rozwojowego przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych – ujęcie ilościowe*, Studia Humanistyczne AGH, Tom 14/3, 2015.

Safin K., *Zachowania strategiczne przedsiębiorstw rodzinnych*, [w:] *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, red. Ł. Sułkowski, TNOiK, Toruń 2005.

Safin K., *Zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2002.

Safin K., *Przedsiębiorstwa rodzinne: istota i zachowania strategiczne*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007.

Short J.C., Moss T.W., Lumpkin G.T., *Research in Social Entrepreneurship: Past Contributions and Future Opportunities*, „Strategic Entrepreneurship Journal”, vol. 3, 2009.

Sułkowski Ł., *Strategie małych przedsiębiorstw rodzinnych*, [w:] *Zarządzanie strategiczne, strategie małych firm*, red. R. Krupski, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2005.

Tabaszewska E., *Elementy zarządzania strategicznego w małej firmie – wyniki badań*, [w:] *Zarządzanie strategiczne, strategie małych firm*, red. R. Krupski, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2005.

Raporty

Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2021 r., GUS, Warszawa 2022.

Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, (red.) A. Skowrońska, R. Zakrzewski. PARP, Warszawa 2020.

Raport końcowy. Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości w sektorze MŚP, GUS, Warszawa 2018.

Raport z badania, Wskaźniki innowacyjności przedsiębiorstw w Polsce, przeprowadzonego przez Ipsos-Demoskop w 2001 roku na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2001. <http://www.parp.gov.pl/innowacje.php>, (dostęp: 20.03.2021 r.).

Inne

<https://www.wfr.org.pl/blog/2022/03/21/firmy-rodzinne-wazny-i-trwaly-element-pejzazu-zycia-gospodarczego/> Wielkopolski Fundusz Rozwoju (stan na 21.03.2022 r.).

<https://www.wfr.org.pl/blog/2022/03/21/firmy-rodzinne-wazny-i-trwaly-element-pejzazu-zycia-gospodarczego/> Wielkopolski Fundusz Rozwoju (stan na 21.03.2022 r.).

<https://www.gov.pl/web/rozwoj-technologia/fundacja-rodzinna>, (stan na 07.07.2023 r.).