

# Swoboda działania przedsiębiorców zarządzających przedsiębiorstwami rodzinnymi. Studia przypadków

Jarosław Karpacz

*W opracowaniu podjęto się rozpoznania mało eksplorowanego w literaturze problemu dążenia do niezależności właścicieli/przedsiębiorców zarządzających przedsiębiorstwami rodzinnymi. Dzięki niej bowiem przedsiębiorcy mogą ustanawiać i rozwijać przedsiębiorcze inicjatywy w sposób zorientowany na uzyskanie przewagi konkurencyjnej poprzez nieskrępowane poszukiwanie, tworzenie i wykorzystywanie szans oraz neutralizowanie zagrożeń. Ujawnienie stopnia swobody działania w celowo dobranych przedsiębiorstwach rodzinnych nie zamyka jednak tego problemu, gdyż nadal otwarty pozostaje problem ujawnienia stopnia swobody działania w całej populacji przedsiębiorstw rodzinnych działających w Polsce. Na podstawie wyników prezentowanego studium przypadków należy pogodzić się z brakiem reprezentatywności badań i możliwości wnioskowania o tej populacji przedsiębiorców.*

## 1. Wstęp

Patrząc na przedsiębiorczość poprzez pryzmat strategii, można stwierdzić, iż jest ona ukierunkowana na tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej (Lumpkin i Dess 2001). Zarówno zarządzanie strategiczne, jak i przedsiębiorczość są procesami dotyczącymi efektywności przedsiębiorstwa. Zarządzanie strategiczne nakazuje budować i wykorzystywać przewagi konkurencyjne w kontekście konkretnego otoczenia. Przedsiębiorczość zaś promuje poszukiwanie tychże przewag poprzez tworzenie innowacji (Kuratko i Hodgetts 2007). Połączone działania przedsiębiorcze i strategiczne są zazwyczaj zorientowane na nowe sposoby prowadzenia działalności, zmierzające do nowych modeli biznesu i płaszczyzn konkurowania (Hitt i in. 2002).

Przedsiębiorczość wymaga wychodzenia poza utarte schematy (Bjerke 2007), którego fundamentem jest swoboda działania przedsiębiorców, czyli możliwość celowego, świadomego i niczym nieograniczonego przegrupowywania przez przedsiębiorcę zasobów materialnych i niematerialnych przedsiębiorstwa w celu jak najlepszego dopasowania ich charakterystyk do warunków podyktowanych eksploatacją dostrzeżonej przez niego szansy bądź neutralizowania zagrożenia w określonym czasie.

W niniejszym opracowaniu problem ten zostanie poddany eksploracji w odniesieniu do przedsiębiorstw rodzinnych, czyli podmiotów zarządzanych przez członków tej samej rodziny lub kilku rodzin w sposób pozwalający na osiąganie oczekiwanych przez nich korzyści oraz stwarzający potencjalną możliwość jego podtrzymania przez pokolenia (Chua, Chrisman i Bergiel 2009).

W powszechnej opinii tego rodzaju przedsiębiorstwa kojarzone są często z małymi zakładami rzemieślniczymi, zarządzanymi w sposób mało profesjonalny przez właściciela albo osoby powiązane z nim więzami rodzinnymi. Pogląd ten wyrasta na bazie obserwacji zachowań tych przedsiębiorców, którzy nie chcą rozwijać swoich przedsiębiorstw ponad poziom, który wymagałby przeniesienia sprawowanej przez nich władzy kierowniczej na inne osoby zatrudnione w organizacji (Haus 2003: 157). Problem ten nie dotyczy jednak wszystkich przedsiębiorstw rodzinnych, ponieważ wiele z nich to średnie, a nawet duże, odnoszące sukcesy organizacje, które bardzo często przewyższają osiągnięciami te nierodzinne (Craig, Dibrell i Davis 2008). To sugeruje, że dynamiczny rozwój tego rodzaju przedsiębiorstw jest efektem wykorzystania szans dostrzeżonych w ramach przyjętej domeny. W tym sensie przedsiębiorczość stanowi swoistą strategię działalności przedsiębiorstw rodzinnych, która to wymaga dużej swobody działania przedsiębiorcy, zwłaszcza z punktu widzenia szybkiego rozwoju (Bratnicki 2007a: 67).

Zachęca to do podjęcia badań mających na celu udzielenie odpowiedzi na pytanie, czy właściciele/przedsiębiorcy zarządzający dużymi, dynamicznie rozwijającymi się przedsiębiorstwami rodzinnymi są niezależni w swoich działaniach? Udzielenie odpowiedzi na to pytanie stanowi cel niniejszego opracowania. Spodziewanym efektem prowadzonej na rzecz jego realizacji analizy przypadków będzie zainicjowanie badań nakierowanych na rozpoznanie, zrozumienie i wyjaśnienie zjawiska swobody działania przedsiębiorców zarządzających przedsiębiorstwami rodzinnymi z uwzględnieniem różnych branż, klas wielkości przedsiębiorstw czy rodzaju modelu biznesu.

## **2. Swoboda działania przedsiębiorcy – szkic problemu**

Każdy model biznesu charakteryzuje się pewnym stanem swobody działania przedsiębiorcy. Wysoki jej stopień uważany jest za kluczowy czynnik sprzyjający przedsiębiorcy w podążaniu za szansami (Bradley i Roberts 2004; Schjoedt 2009), ponieważ stwarza możliwość przegrupowywania zasobów zgodnie z wolą przedsiębiorcy na rzecz realizacji własnej wizji rozwoju przedsiębiorstwa (Lumpkin, Cogliser i Schneider 2009). A skoro w tego rodzaju przedsiębiorstwach wyborów strategicznych dokonują zarządzający nimi właściciele, to oczywiste jest, że dążą oni do tego, by mieć odpowiadający ich oczekiwaniom, a przynajmniej akceptowany przez nich pewien

stan niezależności (swobody) działania i by był on raczej regułą niż wyjątkiem (Hrebiniak i Joyce 1985; Lawless i Fintch 1989).

Swoboda działania przedsiębiorcy jest konstruktem abstrakcyjnym. Obserwowalnym jej wymiarem jest wolność podejmowanych przez przedsiębiorcę decyzji (Bratnicki 2009: 581). Stanowi ona źródło odnowy szczególnych zdolności, kompetencji oraz sprawności zawartych w posiadanych zasobach, a także umiejętnego korzystania z zasobów otoczenia (Zahra 1993). Sprowadza się do możliwości postępowania bez konieczności ulegania przymusowi lub ograniczeniom w podejmowaniu działań w różnych sferach prowadzonej przez niego działalności gospodarczej, w tym gospodarowania m.in. siłą roboczą, zapasami, środkami trwałymi czy środkami pieniężnymi (Lichtarski 2007: 292).

Samo istnienie pewnego stanu tej swobody ma jednak charakter wyłączny potencjalny. Jej wykorzystanie na rzecz wznawiania strategicznych możliwości przedsiębiorstwa zależy od uwarunkowań sytuacyjnych, w których znajduje się przedsiębiorca. Swoboda idzie w parze z gotowością do wprowadzania innowacji i podejmowania ryzyka oraz skłonnością przedsiębiorcy do bycia agresywnym wobec konkurentów (Lumpkin i Dess 2001). I dlatego jest ona uważana za siłę napędową przedsiębiorczego tworzenia wartości (Burgelman 2001). Efektywne wykorzystanie swobody działania przez przedsiębiorcę jest jednym z najważniejszych warunków rozwoju organizacji (Lumpkin, Cogliser i Schneider 2009), gdyż dzięki niej może on być czynnym uczestnikiem rywalizacji o udział w szansach.

Swobodę działania przedsiębiorcy w poszczególnych dziedzinach gospodarowania określają w pewnym stopniu warunki wynikające z umów formalnych, nieformalnych, moralności przedsiębiorcy, zasad obowiązujących w praktyce gospodarczej. W rzeczywistości przymusy, ograniczenia i zasady działania narzucane przedsiębiorstwu są podyktowane właściwościami relacji z jednej strony pionowych (dostawcy i nabywcy), z drugiej poziomych (konkurencji). Przy czym w tych ostatnich można wyodrębnić następujące sytuacje:

- koegzystencja – charakteryzuje się najmniejszym stopniem interakcji; podmioty mają wiedzę o swoim istnieniu, ale starają się nie wchodzić w żadne relacje; z tego też powodu nie dochodzi do żadnej wymiany ekonomicznej, informacyjnej ani społecznej pomiędzy nimi (Jakubowska 2010);
- konkurencja (kooperacja negatywna) – podmioty dążą do osiągnięcia wzajemnie sprzecznych celów (Lichtarski 2007); jej bazą jest siła i pozycja danego podmiotu;
- kooperacja – oznacza podejmowanie działań wzajemnie zgodnych i uzupełniających się oraz mających pozytywne znacznie z punktu widzenia ich wpływu na osiąganie celu współdziałających organizacji, co wiąże się z koniecznością wzajemnego dostosowywania się partnerów (Wójcik-Karpacz 2009: 293–304); działania mogą mieć charakter formalny i nieformalny (kooperacja oparta na formalnych porozumieniach lub na zaufaniu);

- kooperacja (koopetycja) – bazuje na równoczesnej konkurencji i kooperacji, co powoduje, że co najmniej dwie strony współdziałają ze sobą w celu osiągnięcia wspólnych korzyści i nie przestają być konkurentami (Lado, Boyd i Hanlon 1997: 110–141); jest to układ strumieni jednoczesnych i współzależnych relacji konkurencji i kooperacji pomiędzy konkurentami zachowującymi odrębność organizacyjną (Cygler 2009: 15); dzięki temu niwelowane są zewnętrzne zagrożenia i wykorzystywane szanse, jakie pojawiają się w otoczeniu przedsiębiorstwa (Bengtsson i Kock 1999: 178–194).

Podsumowując ten wątek rozważań, można stwierdzić, że o ile relacje pionowe są związane głównie z wymianą ekonomiczną pomiędzy uczestniczącymi w nich podmiotami, o tyle relacje poziome bazują na wymianie informacyjnej i społecznej (Jakubowska 2010: 65–74). Ponadto należy zauważyć, iż u podstaw relacji pionowych leży harmonia, a poziomych – konflikt (Bengtsson i Kock 1999: 178–194).

Wskazane typy relacji, choć różnią się w swej naturze między sobą, ograniczają jednak w mniejszym bądź większym stopniu swobodę działania przedsiębiorców.

Warto jednak zaznaczyć, że nawet bardzo wysokiego stopnia swobody działania przedsiębiorcy nie można utożsamiać z tym, że przedsiębiorca będzie chciał, mógł i potrafił dostrzec, stworzyć i wykorzystać szanse, by działać lepiej lub inaczej niż konkurenci oraz stać się aktywnym uczestnikiem rywalizacji rynkowej i dzięki temu osiągać większe korzyści.

Z kolei niski stopień swobody działania przedsiębiorcy w danym momencie może mieć negatywne implikacje dla długookresowego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Duże ograniczenia niezależności działania przedsiębiorcy blokują możliwości wykorzystania szans (Stevenson i Jarillo 1990), bo ogranicza go brak możliwości przegrupowania zasobów przedsiębiorstwa w sposób podyktowany wymogami sytuacji. Dlatego też przedsiębiorca, zanim wybierze pewien model biznesu, powinien znać zarówno stan swobody działania, możliwości jego zmiany, jak i wynikające zeń konsekwencje.

### **3. Identyfikacja swobody działania właścicieli/ /przedsiębiorców zarządzających przedsiębiorstwami rodzinnymi w świetle analizy przypadków**

Rozpoznanie i wyjaśnienie zagadnień dotyczących funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych często wiąże się z koniecznością posługiwania się analizą przypadków (Safin 2007) i pociąga za sobą brak reprezentatywności badań, co ma także miejsce w przypadku tego opracowania.

Choć uzyskane tą drogą wyniki nie będą mogły zostać rozciągnięte na całość populacji badanych przedsiębiorstw, to jednak dzięki studium przypadku możliwe jest wskazanie zarówno zmiennych wyjaśniających badane

zjawiska oraz zasugerowanie mechanizmów, dzięki którym zmienne te wpływają na rezultat, jak i sformułowanie problemów badawczych, które mogą stanowić inspirację do dalszych badań nad podjętym zagadnieniem (Bratnicki 2007b). Pozyskanie informacji o przedsiębiorcach i prowadzonej przez nich aktywności biznesowej było możliwe dzięki długoletnim kontaktom autora z właścicielami tych przedsiębiorstw oraz członkami ich rodzin.

Aby przeprowadzić analizę porównawczą swobody działania właścicieli zarządzających przedsiębiorstwami rodzinnymi, celowo wybrano dwa podobnej wielkości, dynamicznie rozwijające się przedsiębiorstwa rodzinne zajmujące względem siebie pozycje konkurencyjne. O wyborze tych podmiotów zdecydował przede wszystkim obserwowany od wielu lat dynamiczny ich rozwój, osiągany głównie dzięki celowo i świadomie wprowadzanym nowym systemom wytwarzania i zarządzania, w tym docierania do odbiorców hurtowych i indywidualnych. Obaj badani przedsiębiorcy systematycznie wprowadzali produkty dodatkowe, czyli nowe uzupełniające dotychczasowe linie produktów przedsiębiorstwa. Ponadto już istniejące, jak i całkowicie nowe produkty kierowali na nowe geograficznie rynki, czyli do nowych, nieobsługiwanych dotychczas klientów.

### 3.1. Ocena stanu swobody działania przedsiębiorców

Ustalenie stopnia swobody działania przedsiębiorców nastąpiło w drodze subiektywnej oceny możliwości prowadzenia działalności gospodarczej według własnej woli, czyli bez konieczności ulegania przymusowi bądź ograniczeniom narzucanym przez inne podmioty w zakresie:

- gospodarowania środkami trwałymi,
- gospodarowania kadrami,
- kształtowania wizerunku przedsiębiorstwa i wykorzystania znaku firmowego,
- kształtowania jakości produktów/usług,
- polityki cenowej,
- swobody wyboru dostawców produktów/usług,
- wchodzenia na nowe rynki,
- sprzedaży przedsiębiorstwa/udziałów w spółce,
- likwidacji przedsiębiorstwa.

W badaniu zrezygnowano z odrębnej analizy wpływu poszczególnych podmiotów otoczenia konkurencyjnego na przedsiębiorstwo, koncentrując się na nim jako na pewnej całości (Nalebuff i Branderburger 1997).

### 3.2. Charakterystyka badanych podmiotów

Główną działalnością obu poddanych badaniu przedsiębiorstw rodzinnych od momentu założenia do chwili obecnej jest produkcja wyrobów mięsnych.

*Przypadek przedsiębiorstwa A.* Właściciel/przedsiębiorca zarządzający przedsiębiorstwem A legitymuje się wykształceniem średnim technicznym, a obecnie prowadzona działalność jest ulepszoną przez niego kopią pomy-

ślu, który podpatrzył on w innym przedsiębiorstwie, w którym był zatrudniony, a z którego chciał odejść. Uruchomienie własnej działalności gospodarczej było dla niego szansą na realizację własnych pomysłów. Swój Zakład Rzeźniczo-Wędliniarski uruchomił w 1987 r. Obecnie prowadzona działalność jest jedną z kilku, które równolegle prowadzi. Początkowo zakład zatrudniał kilka osób. Determinacja właściciela związana z systematycznym wprowadzaniem nowych z punktu widzenia przedsiębiorstwa produktów, technologii oraz wchodzeniem na nowe geograficznie rynki przyczyniła się do tego, że przedsiębiorstwo aktualnie zatrudnia blisko 400 osób. Pozwala to zaklasyfikować badany podmiot do grupy dużych przedsiębiorstw. Wdrażane innowacje procesowe były nakierowane głównie na organizację sprzedaży. Ich efektem jest utworzona sieć własnych punktów handlowych na terenie centralnej i południowej Polski. Ponadto przedsiębiorstwo dostarcza własne wyroby do działających na terenie kraju kilku sklepów wielkopowierzchniowych. W przypadku tego przedsiębiorstwa duże znaczenie ma także eksport na rynki europejskie przez niezależnych kapitałowo i prawnie przedstawicieli handlowych. Oprócz obsługi rynku krajowego od kilkunastu lat, z niewielkimi przerwami, eksportuje swoje wyroby głównie na rynek ukraiński i rosyjski.

Systematyczny wzrost/rozwój przedsiębiorstwa potwierdza słuszność obranej przez przedsiębiorcę orientacji na klienta, której podporządkowywał wprowadzane innowacje produktowe. Atutem przedsiębiorstwa w rozgrywce rynkowej była też elastyczna polityka cenowa.

*Przypadek przedsiębiorstwa B.* Przedsiębiorca B legitymuje się wykształceniem zawodowym. Obecnie prowadzona przez niego działalność jest kopią pomysłu, który zauważył w innym przedsiębiorstwie w kraju. Warto dodać, że jest to jedna z dwóch równolegle prowadzonych przez tego przedsiębiorcę działalności. Zakład Przetwórstwa Mięsnego uruchomił on już w 1974 r. W pierwszych latach istnienia zakładu zatrudnionych w nim było zaledwie kilka osób. Obecnie po 36 latach tej aktywności gospodarczej zatrudnia około 400 osób, podobnie jak przedsiębiorca A. Istotne znaczenie w rozwoju tych przedsiębiorstw ma zarówno sfera produkcyjna, jak i dystrybucja produktów przez własną sieć sklepów, w których sprzedają oni swoje wyroby na rynku krajowym. Przedsiębiorca B sporadycznie współpracuje z konkurentami, do których ma zaufanie. Skłania go do tego możliwość wynegocjowania uprzywilejowanych warunków wymiany w postaci niższych cen zakupu produktów, niższych kosztów transportu i terminowości dostaw itp. Ponadto dzięki kontaktom z konkurentami ma on lepszy dostęp do informacji o sytuacji w branży.

Cechą wspólną obu przedsiębiorstw jest to, że od momentu założenia, aż do chwili obecnej są one zorganizowane w formie jednoosobowej działalności gospodarczej, co oznacza, że prowadzone i reprezentowane są przez właścicieli odpowiadających w sposób wyłączny i bez ograniczeń za wszelkie powstałe z tytułu jej prowadzenia zobowiązania zarówno majątkiem przed-

siębiorstwa, jak i majątkiem osobistym (Lichtarski 2007). Z reguły uważa się, iż przedsiębiorstwa osób fizycznych są to najczęściej podmioty o ograniczonym zakresie działania (Mućko i Sokół 2010: 32), choć przepisy prawa dla tego rodzaju przedsiębiorstw w żaden sposób nie ograniczają ich wielkości (Lichtarski 2007), a badane podmioty to potwierdzają. Argumenty przemawiające za wyborem tej formy prawnej w obu przypadkach były jednakowe, tj. takie że utworzenie przedsiębiorstwa nie wymagało sporządzenia umowy, aktu założycielskiego ani kapitału zakładowego.

Od kilku lat w obu przedsiębiorstwach wysokie stanowiska kierownicze sprawowane są przez synów założycieli, którzy w przyszłości mają przejąć funkcje właścicielskie i menedżerskie w tych podmiotach. Warto także dodać, że rodzinny charakter obu przedsiębiorstw utrwala model zatrudnienia na stanowiskach kierowników operatywnych, jak i bezpośrednio w działalności wytwórczej wielu spokrewnionych z właścicielami osób. Zaobserwowany w praktyce problem sprawowania funkcji menadżerskich przez członków rodziny jest dostrzeżony literaturze przedmiotu. Uważa się bowiem, że gdy naczelnym zarządzającym jest ktoś z członków rodziny wyniki finansowe przedsiębiorstw rodzinnych są na ogół lepsze niż w przypadku, gdy funkcję tę pełnią osoby niepowiązane więzami pokrewieństwa z właścicielami przedsiębiorstwa (Craig, Dibrell i Davis 2008).

### **3.3. Swoboda działania właścicieli zarządzających przedsiębiorstwami rodzinnymi – diagnoza stanu**

Aby przedsiębiorca mógł zgodnie w własną wizję dynamicznie rozwijać przedsiębiorstwo, musi mieć możliwość wykorzystywania zaobserwowanych rozbieżności w krajobrazie i czasoo obrazie, czyli swobodę działania. Im owa swoboda jest wyższa, tym szybciej i sprawniej może przegrupowywać on zasoby pod kątem eksploatacji tej szansy, która w jego przekonaniu ma przyczynić się do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Szanse wykorzystuje się po to, by uzyskać korzyści wynikające z przewagi nad rywalami, a w efekcie wzrost/rozwój przedsiębiorstwa, który w obu badanych przypadkach ma miejsce. Dlatego interesujące wydaje się ustalenie stopnia swobody działania w mogących stanowić egzemplifikację tego zagadnienia celowo dobranych dużych przedsiębiorstwach rodzinnych.

Tabela 1 zawiera oszacowania stopnia swobody działania przedsiębiorców.

Opracowane narzędzia pomiaru poddane ocenie przedsiębiorców pozwoliły ustalić ich stopień swobody działania w wyróżnionych dziedzinach gospodarowania. Choć nie można pominąć faktu, że subiektywna ocena ma pewne niedomagania, które są rezultatem niechęci przedsiębiorców do krytycznego weryfikowania własnych przekonań (Kaleta 2004: 44). Z pewnością jest to ułomność prowadzonej w tym zakresie oceny, lecz jak wiadomo każde badanie mają pewne mankamenty, dlatego w tym miejscu warto przytoczyć słowa Keynesa, którego zdaniem „lepiej jest oceniać wszystko nawet w przybliżeniu, ale słusznie, niż z całą precyzją, lecz błędnie” (Olczyk 2008: 48).

Wyszczególnienie	Odpowiedzi przedsiębiorców	
	A	B
Gospodarowanie środkami trwałymi	5	5
Gospodarowanie kadrami	5	5
Kształtowanie wizerunku przedsiębiorstwa	5	5
Wykorzystanie znaku firmowego	5	5
Kształtowanie jakości produktów	5	5
Kształtowanie jakości usług	5	5
Polityka cenowa	5	5
Swoboda wyboru dostawców produktów	5	5
Swoboda wyboru dostawców usług	5	5
Wchodzenie na nowe rynki	5	5
Sprzedaż przedsiębiorstwa	5	5
Likwidacja przedsiębiorstwa	5	5

Skala przyjętych wag: od 1 – bardzo niski stopień swobody działania do 5 – bardzo wysoki stopień swobody działania.

*Tab. 1. Ocena stopnia swobody działania właścicieli/przedsiębiorców zarządzających przedsiębiorstwami rodzinnymi w poszczególnych dziedzinach gospodarowania. Źródło: opracowanie własne.*

Na podstawie przedstawionych w tabeli 1 danych można stwierdzić, że przedsiębiorcy mogą w bardzo dużym stopniu podejmować celowe i niczym nieograniczone działania dotyczące zarówno pozyskiwania (zakup, dzierżawa, budowa), wykorzystywania, jak i pozbywania się (sprzedaż, likwidacja) składników rzeczowego majątku trwałego przedsiębiorstwa, by móc dzięki temu eksploatować szanse (okazje) lub neutralizować zagrożenia.

Wprowadzane innowacje w technice, technologii, wchodzenie na nowe rynki wiąże się ze zmianami w strukturze i wielkości zatrudnienia, co idzie w parze z możliwością nieskrępowanego wyboru form świadczenia pracy. Zatem to kolejna sfera, w której przedsiębiorcy mają bardzo dużą swobodę działania.

Badani przedsiębiorcy dysponują także bardzo dużą swobodą doboru otoczenia (Bratnicki 2009: 580). Wyrazem tego jest bardzo duża swoboda podejmowania działań na nowych rynkach zarówno określanych w kategoriach geograficznych (regionów geograficznych), produktowych (rodzajów produktów), jak i podmiotowych (rodzaju nabywców). Wchodzenie na nowe rynki w przypadku tych przedsiębiorstw rodzinnych nie wymaga, by przedsiębiorcy uzgadniali tego rodzaju działania z dostawcami, odbiorcami czy konkurentami. Wynika to głównie z faktu, iż umowy formalne zawarte z partnerami rynkowymi nie zawierają klauzul, które zabraniałyby przedsiębiorcom zakupów u innych dostawców, w tym od rolników w Polsce czy za granicą.

Ponadto badani przedsiębiorcy mają pełną swobodę w ustalaniu ceny sprzedaży i jakości produktów dostarczanych na rynek. Dzięki temu przedsiębiorcy mogą elastycznie reagować na nadarzające się na rynku okazje.



Ponadto, zdaniem przedsiębiorców, gdyby zaszła potrzeba sprzedaży lub likwidacji przedsiębiorstwa, to nie zauważają barier ze strony podmiotów otoczenia konkurencyjnego, które ograniczyłyby ich działania w tym zakresie. A może mieć to miejsce w sytuacji, gdy dotychczasowa aktywność biznesowa nie będzie dostarczać oczekiwanych, a przynajmniej akceptowanych przez nich korzyści.

Jednak, na co warto zwrócić uwagę, wskazany przez przedsiębiorców stopień swobody działania ma wyłącznie charakter potencjalny i nie oznacza, że będzie przez nich wykorzystany na rzecz eksploatacji dostrzeżonych szans (okazji) i neutralizacji zagrożeń.

#### 4. Wnioski

Zaprezentowane studia przypadków pozwalają sądzić, iż swoboda działania obu właścicieli zarządzających przedsiębiorstwami rodzinnymi jest bardzo duża, co odzwierciedla wskazany przez nich w wymienionych dziedzinach gospodarowania bardzo wysoki stopień celowego, świadomego i niczym nieograniczonego przegrupowywania przez przedsiębiorcę zasobów materialnych i niematerialnych przedsiębiorstwa w celu jak najlepszego dopasowania ich charakterystyk do warunków podyktowanych eksploatacją dostrzeżonej przez niego szansy bądź neutralizowania zagrożenia w określonym czasie.

Materialnym wyrazem wykorzystania bardzo wysokiego stanu swobody działania jest obserwowany w kolejnych latach wzrost i rozwój badanych przedsiębiorstw.

Rozważania oparte na dwóch przypadkach dużych przedsiębiorstw rodzinnych wstępnie potwierdziły, iż właściciele zarządzający tymi przedsiębiorstwami są wysoce niezależni w swoich działaniach biznesowych. Dążenie przedsiębiorców do niezależności wpisuje się w katalog cech przedstawianych w literaturze odróżniających przedsiębiorstwa rodzinne od nierodzinnych – obok strategii, struktury, procesów i mechanizmów zarządzania (Ensley, Pearson i Sardeshmukh 2007).

Podjęty problem ma charakter przyczynkarski. Spodziewanym efektem jego analizy będzie zainicjowanie badań nakierowanych na rozpoznanie, zrozumienie i wyjaśnienie zjawiska swobody działania przedsiębiorców zarządzających przedsiębiorstwami rodzinnymi z uwzględnieniem różnych branż, klas wielkości przedsiębiorstw czy rodzaju modelu biznesu.

#### Informacje o autorze

**Dr Jarosław Karpacz** – Zakład Zarządzania Przedsiębiorstwem, Uniwersytet Humanistyczno-Przyrodniczy Jana Kochanowskiego w Kielcach.

E-mail: j.karpacz@interia.pl.

**Bibliografia**

- Bengtsson, M. i S. Kock 1999. Cooperation and Competition in Relationship between Competitors in Business Networks. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, nr 3 (14), s. 178–194.
- Bjerke, B. 2007. *Understanding Entrepreneurship*, Cheltenham: Edward Elgar.
- Bradley, D.E. i J.A. Roberts 2004. Self-employment and Job Satisfaction: Investigating the Role of Self-efficacy, Depression and Seniority. *Journal of Small Business Management*, nr 42, s. 37–58.
- Bratnicki, M. 2007a. Renta przedsiębiorczości w statycznych i dynamicznych otoczeniach, w: J.D. Antoszkiewicz (red.) *Przedsiębiorczy menedżer w przedsiębiorczej organizacji*, Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Bratnicki, M. 2007b. Rozważania o stosowaniu studium przypadków w badaniach przedsiębiorczości. *Przegląd Organizacji*, nr 9.
- Bratnicki, M. 2009. Zarządzanie zmianą jako czynnik graniczny powodzenia przedsiębiorczości organizacyjnej, w: J. Skalik (red.) *Zmiana warunkiem sukcesu. Rozwój i zmiany w małych przedsiębiorstwach*, Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Burgelman, R.A. 2001. *Strategy is Destiny: How Strategy-making Shapes a Company's Future*, New York: Free Press.
- Chua, J.A., Chrisman, J.J. i E.B. Bergiel 2009. An Agency Theoretic Analysis of the Professionalized Family Firm. *Entrepreneurship. Theory & Practice*, nr 2 (33), s. 355–372.
- Craig, J.B., Dibrell, C. i P.S. Davis 2008. Leveraging Family-Based Brand Identify to Enhance Firm Competitiveness and Performance in Family Businesses. *Journal of Small Business Management*, nr 3 (46), s. 351–371.
- Cygler, J. 2009. *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, Warszawa: Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie
- Doz, Y.L. i G. Hamel 2006. *Alianse strategiczne. Sztuka zdobywania korzyści poprzez współpracę*, Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- Drucker, P.F. 1992. *Innowacja i przedsiębiorczość*, Warszawa: PWE.
- Ensley, M.D., Pearson, A.W. i S. Sardeshmukh 2007. The Negative Consequences of Pay Dispersion in Family and Nonfamily top Management Teams: An Exploratory Analysis of New Venture, High-growth Firms. *Journal of Business Research*, nr 10 (60), s. 1039–1047.
- Haus, B. 2003. Czynniki rozwoju małych przedsiębiorstw, w: H. Bieniok (red.) *Przedsiębiorczość, konkurencyjność oraz kondycja małych i średnich przedsiębiorstw w obliczu integracji z Unią Europejską*, Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adameckiego w Katowicach.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D. Camp, S.M. i D.L. Sexton 2002. Strategic Entrepreneurship: Integrating Entrepreneurial and Strategic Management Perspective, w: M.A. Hitt, R.D. Ireland, S.M. Camp i D.L. Sexton (red.) *Strategic Entrepreneurship. Creating a New Mindset*, Oxford–Malden: Blackwell Publishers.
- Hrebiniak, L.G. i W.F. Joyce 1985. Organizational Adaptation: Strategic Choice and Environmental Determinism. *Administrative Science Quarterly*, nr 9, s. 336–349.
- Jakubowska, W. 2010. Relacje między przedsiębiorstwami we współczesnej gospodarce. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie*, nr 99, s. 65–74.
- Kaleta, A. 2004. Najistotniejsze błędy w praktyce zarządzania strategicznego polskich przedsiębiorstw, w: A. Kaleta, K. Moszkowicz, *Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii*, Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.
- Kuratko, D.F. i R.M. Hodgetts 2007. *Entrepreneurship. Theory, Process, Practice*, Mason Thomson/South Western.

- Lado, A.A., Boyd, N.G. i S.C. Hanlon 1997. Competition, Cooperation and the Research form Economic Rents: A Syncretic Model. *Academy of Management Review*, nr 1 (22), s. 110–141.
- Lawless, M.W. i L.K. Fintch 1989. Choice and Determinism: A Test of Hrebiniak and Joyce's Framework on Strategy – Environmental Fit. *Strategic Management Journal*, nr 10, s. 351–365.
- Lichtarski, J. (red.) 2007. *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.
- Lumpkin, G.T., Cogliser, C.C. i D.R. Schneider 2009. Understanding and Measuring Autonomy: An Entrepreneurial Orientation Perspective. *Entrepreneurship. Theory & Practice*, nr 1 (33), s. 47–69.
- Lumpkin, G.T. i G.G. Dess. 2001. Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle. *Journal of Business Venturing*, nr 16, s. 429–451.
- Mućko, P. i A. Sokół 2010. *Jak założyć i prowadzić działalność gospodarczą w Polsce i wybranych krajach europejskich*, Warszawa: Wydawnictwo CeDeWu.
- Olczyk, M. 2008. *Konkurencyjność. Teoria i praktyka*, Warszawa: Wydawnictwo CeDeWu.
- Safin, K. 2007. *Przedsiębiorstwa rodzinne – istota i zachowania strategiczne*, Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.
- Schjoedt, L. 2009. Entrepreneurial Job Characteristics: An Examination of Their Effect on Entrepreneurial Satisfaction. *Entrepreneurship. Theory & Practice*, nr 5 (33), s. 619–644.
- Stevenson, H. i J. Jarillo. 1990. A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management. *Strategic Management Journal*, nr 11, s. 17–27.
- Wójcik-Karpacz, A. 2009. Współpraca międzynarodowa przedsiębiorstwa produkcyjnego z zagranicznym partnerem gospodarczym – case research. *Studia i Materiały Wydziału Zarządzania i Administracji Uniwersytetu Humanistyczno-Przyrodniczego Jana Kochanowskiego w Kielcach*, nr 1, s. 293–304.
- Zahra, S.A. 1993. Environment, Corporate Entrepreneurship, and Financial Performance: A Taxonomic Approach. *Journal of Business Venturing*, nr 8, s. 319–340.