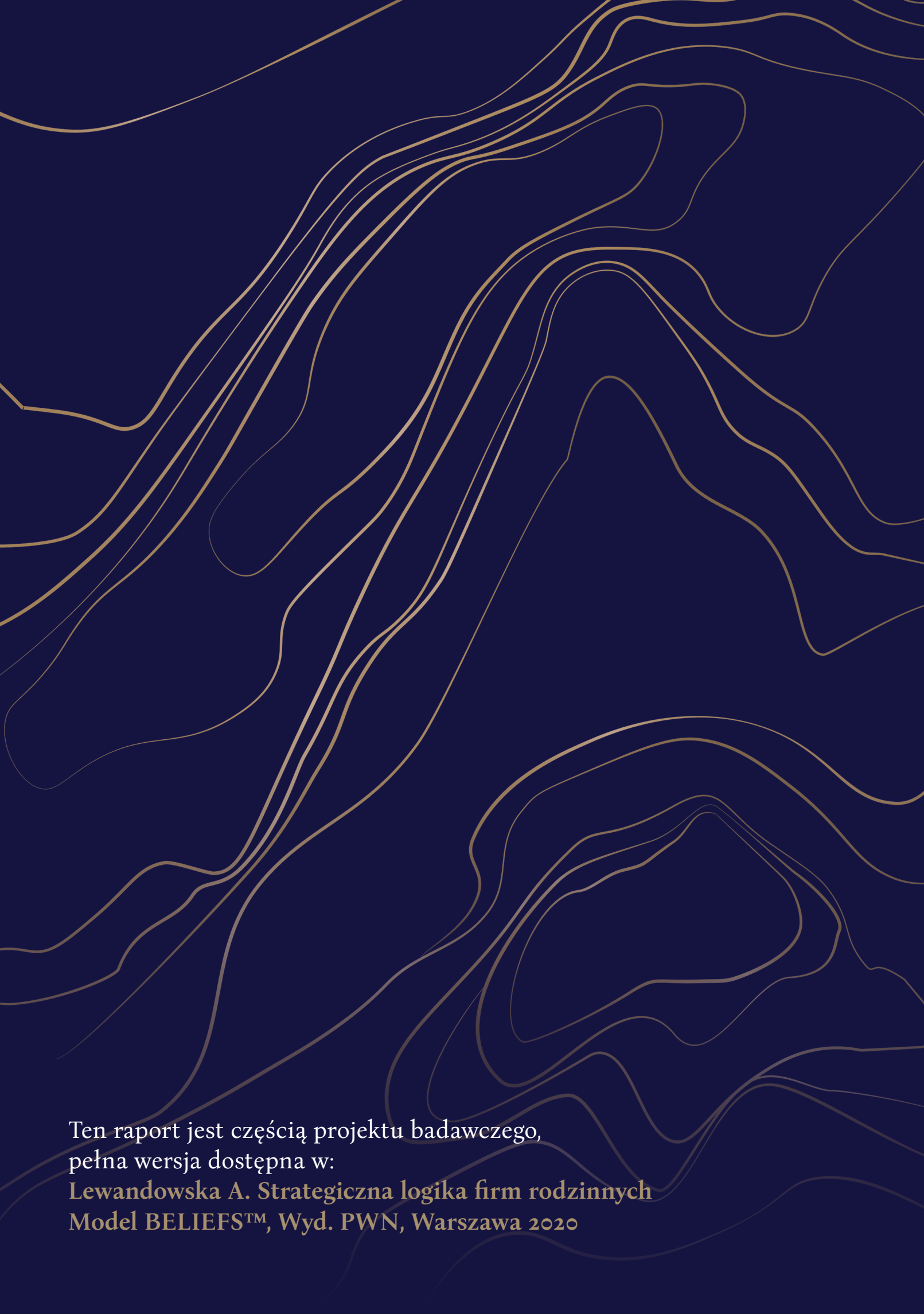


Strategiczna logika firm rodzinnych

R A P O R T



INSTYTUT
BIZNESU
RODZINNEGO



Ten raport jest częścią projektu badawczego,
pełna wersja dostępna w:
Lewandowska A. Strategiczna logika firm rodzinnych
Model BELIEFS™, Wyd. PWN, Warszawa 2020



INSTYTUT BIZNESU **RODZINNEGO**

MODEL **BELIEFS**[™]

R A P O R T

W RAMACH PROJEKTU
STRATEGICZNA LOGIKA FIRM RODZINNYCH

Wydawca

Instytut Biznesu Rodzinnego
Poznań



INSTYTUT
BIZNESU
RODZINNEGO

ISBN

978-83-937759-7-2

Spis treści

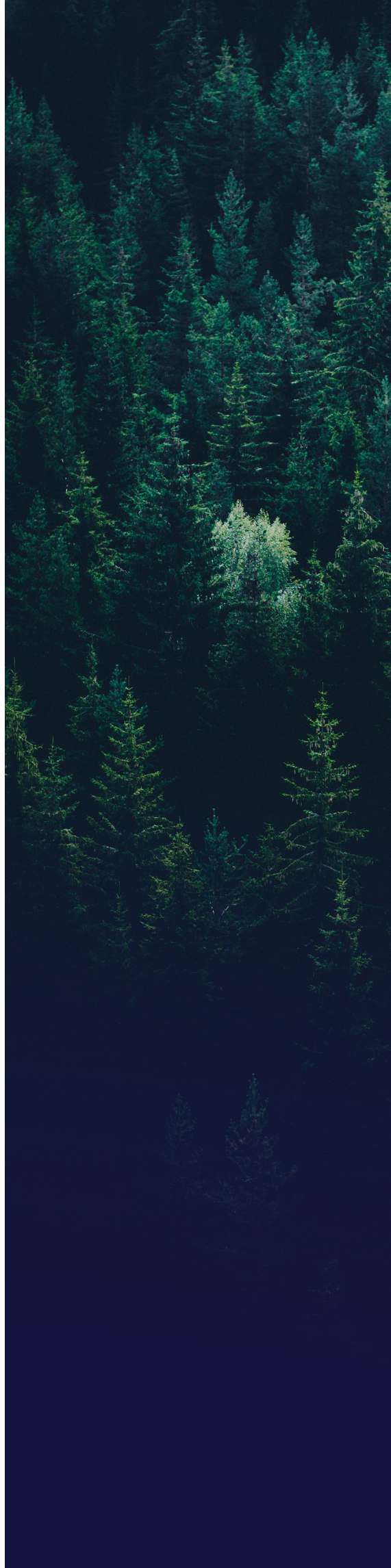
06	Wstęp
08	O autorce
10	Pierwszy etap badań – analiza DESK RESEARCH
12	Drugi etap badań – liderzy i alter ego liderów
16	Trzeci etap badań – model doskonałości strategicznej
17	Ramy teoretyczne
24	Organizacja badania
26	Charakterystyka badanej grupy
30	Perspektywy interpretacyjne
31	Rodzina bez udziałów i niezaangażowana w firmę
34	Pracownicy
37	Rodzina zaangażowana w firmę, bez udziałów
41	Rodzinazaangażowana w firmę, z udziałami
44	Zestawienie wyników grup
46	Wnioski z badania
50	Główne fakty
53	Struktura gromadzenia danych
58	Bibliografia

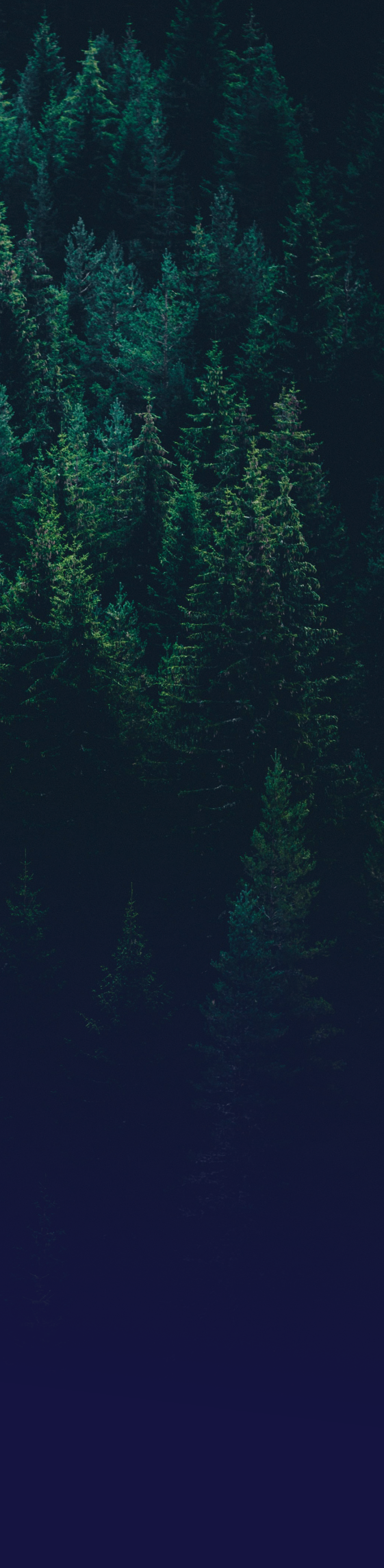
Wstęp

Zainteresowanie przedsiębiorstwami rodzinnymi w Polsce od dekady jest coraz bardziej widoczne. Stały się one ciekawym kontrapunktem w dyskusji o zarządzaniu, funkcja ta płynie ze specyfiki przedsiębiorstwa rodzinnego, jest ono skłonne do „reinwestycji w siebie” w celu utrzymania, utrwalenia i pomnożenia majątku dla przyszłych pokoleń. Firma rodzinna jest zdolna do przeprowadzania długookresowych inwestycji i skutecznie opiera się presji osiągnięcia krótkookresowych korzyści. Dlatego firmy rodzinne podlegają innym ekonomicznym wzorcom niż te publiczne. Przedsiębiorstwa rodzinne i nierodzinne mają zatem inne kryterium sukcesu. Ten realizowany przez firmy rodzinne inny wymiar biznesu, opierający się regułom czystej ekonomii zysku, wprowadza nowe myślenie w zarządzaniu i staje się ciekawym obsza-

rem eksploracji w poszukiwaniu wzorców, którym można by nadać charakter uniwersalny. Firmy rodzinne odsłaniają nowy wymiar ekonomii, coraz wyraźniej widać, że działają strategicznie według innych niż do tej pory powszechnie znanych wzorców strategicznych.

Istota firmy rodzinnej polega na połączeniu dwóch systemów – rodziny i biznesu. Spoiwem tych elementów jest nie tylko kapitał, lecz też osób należących do jednej rodziny w układzie pokoleniowym. Wyznacza to sposób funkcjonowania podmiotu gospodarczego, determinuje cele, wpływa na kulturę organizacyjną i strategię działania. Równocześnie nakładanie się systemów rodzinnego i firmowego prowadzi do wzajemnego nasilania relacji pomiędzy tymi systemami. Badania potwierdzają, że efektywność firmy rodzinnej nie





może być analizowana i oceniana bez analizy systemu rodzinnego.

Ostatnia dekada badań prowadzonych w ramach prac Instytutu Biznesu Rodzinnego doprowadziła do konstatacji, że na etapie procesu zarządzania strategicznego istnieją specyficzne czynniki występujące w przedsiębiorstwach o charakterze rodzinnym, które determinują różniące decyzje. Na firmę rodzinną oddziałują nie tylko czynniki zewnętrzne i organizacyjne typowe dla wszystkich podmiotów konkurujących na wolnym rynku, ale też inne czynniki, które nie przebiegają równolegle do tego procesu, a wprost na niego wpływają.

W niniejszym raporcie zaprezentowane zostaną różnice w logice zarządzania strategicznego pomiędzy przedsiębiorstwami rodzinnymi i nierodzin-

nymi oraz przedstawione będą typy wartości, które wpływają na sukces przedsiębiorstwa rodzinnego, interpretowany wynikami finansowymi i pozafinansowymi.

Raport zawiera również prezentację autorskiego modelu BELIEFS™ opartego na interdyscyplinarnym połączeniu aspektów ekonomicznych, socjologicznych, psychologicznych i aksjologicznych, na podstawie którego można dokonać interpretacji efektywności zarządzania strategicznego firmą rodzinną w długiej perspektywie.

Mam nadzieję, że znajdą w nim Państwo wiele interesujących inspiracji w rozumieniu logiki strategicznej, jakiej podlegają firmy rodzinne, a tym samym w poszukiwaniach doskonałości działania w budowaniu długowieczności własnych firm.



O autorce

Wizjonerka polskiej przedsiębiorczości rodzinnej, strateg, doradca, architekt sukcesu wielu polskich firm rodzinnych. Partner Zarządzający w Adrianna Lewandowska Family Business Consulting, od lat wspiera firmy rodzinne w zakresie strategii rozwoju, procesów sukcesyjnych oraz zarządzania zmianą. Jest liderem biznesowych projektów strategicznych wspierających next Generation w kreowaniu własnych wizji rozwoju firmy. Członek IFERA, wykładowca MBA oraz licznych studiów podyplomowych. Autorka książek „Narodziny Firmy Rodzinnej. Jak mądrze zaplanować sukcesję i przekazać biznes następcom”, „Stawka większa niż biznes. Droga rozwoju firmy rodzinnej i rodziny biznesowej” „Kody wartości. Czyli jak skutecznie przejść sukcesję w firmie rodzinnej”, „Konstytucje firm rodzinnych. W kierunku długowieczności” „Strategie właścicielskie” oraz najnowszej: „Strategiczna logika firm rodzinnych. MODEL BELIEFS™” która podsumowuje dekadę badań autorki w obszarze przedsiębiorczości rodzinnej.

Dzieląc się wiedzą i doświadczeniem, oprócz publikacji, wystąpień kongresowych i tworzenia praktycznych narzędzi dla biznesu rodzinnego, stworzyła unikalną w skali kraju platformę wymiany myśli i doświadczeń biznesowych, jaką jest Międzynarodowy Kongres Firm Rodzinnych (www.kongresfirmrodzinnych.pl), prowadzi program managerski Akademia Sukcesora (www.akademiasukcesora.pl) oraz portal wiedzy o zarządzaniu firmą rodzinną www.familybusiness.ibrpolska.pl.

dr Adrianna Lewandowska

Family Business Consulting, założyciel i prezes Instytutu Biznesu Rodzinnego

Pierwszy
etap badań
– ANALIZA
DESK
RESEARCH



1

Drugi
etap badań
– LIDERZY
I ALTER EGO
LIDERÓW



2

Trzeci
etap badań
– MODEL
DOSKONAŁOŚCI
STRATEGICZNEJ



3



Pierwszy etap badań – ANALIZA DESK RESEARCH

1



Aby opracować model umożliwiający interpretację doskonałości strategicznej w firmie rodzinnej, zaprojektowano wieloetapowe badania.¹

Pierwszy etap prac osadzał się na diagnozie różnic w zachowaniach strategicznych firm rodzinnych w odniesieniu do firm nieposiadających czynnika rodzinności - firm nierodzinnych. Większą część materiału, na podstawie którego została przeprowadzona analiza, pochodzi z czasopism: „Family Business Review” (FBR), „Entrepreneurship Theory and Practice” (ET&P), „Journal of Business Venturing” (JBV), „Journal of Family Business Strategy” (JFBS), niemieckiego magazynu dla MŚP „Zeitschrift für Klein- und Mittelunternehmen und Entrepreneurship” (ZfKE) oraz polskich badań opisywanych w zeszytach: „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” Wydawnictwa Społecznej Akademii Nauk.

Analiza artykułów renomowanych pism naukowych zajmujących się tematyką rodziny business pozwala jednoznacznie stwierdzić, że o ile nie ma badań, które diagnozowałyby cały proces zarządzania strategicznego w zestawieniu firmy rodzinne versus nierodzinne, to istnieje wiele opracowań (69 przeanalizowanych badań), które pokazują elementy procesu analizujące różnice (lub ich brak) na poziomie wyników reprezentatywnych.

Na podstawie tego etapu badań autorka wprowadziła wniosek, że decyzje, które zapadają w firmach rodzinnych, nie mają swojego uzasadnienia w analizie strategicznej ani też częstokroć – jak pokazują strategię funkcjonalne – w racjonalności ekonomicznej. Za decyzjami strategicznymi firm rodzinnych stoją również inne zmienne niż sama logika biznesowa.

Największe różnice w zarządzaniu strategicznym między firmami rodzinnymi a firmami nierodzinnymi zdiagnozowano w obszarach: analizy zasobów, stawiania celów, funkcjonalnych strategii: zarządzania zasobami ludzkimi oraz strategii finansowych.

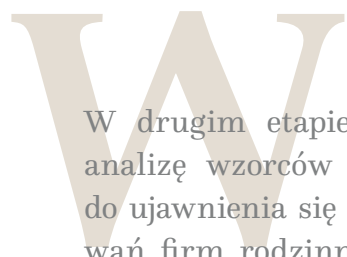
Wszystkie te elementy strategii nałożone na proces zarządzania strategicznego dały pierwszy obraz na proces porównawczy: zarządzania strategicznego w firmach rodzinnych i nierodzinnych, w którym widać, że różnice te istnieją.

¹ Podstawa literaturowa oraz badania zostały szczegółowo opisane w książce: A. Lewandowska, Strategiczna logika firm rodzinnych. MODEL BELIEFS™, PWN, Warszawa 2020.



Drugi etap badań – LIDERZY I ALTER EGO LIDERÓW

2



W drugim etapie badań przeprowadzono analizę wzorców zachowań prowadzących do ujawnienia się dominującej logiki zachowań firm rodzinnych. Przez pojęcie dominującej logiki przekonań (DLP) rozumiany jest pewien schemat poznawczy, stosowany przez właścicieli firm jak i zestaw widocznych procesów zarządzania, przejawiających się w podejmowaniu decyzji alokacji kluczowych zasobów (Obłój 2003, s. 11). Głównym założeniem tej koncepcji jest występowanie pewnego subiektywnego filtra, przez który przedsiębiorcy „przepuszczają” informacje dotyczące otoczenia oraz umiejętności i zasobów, którymi dysponują, w ten sposób, aby odpowiadały one przyjętym wzorcom, wartościom, a w rezultacie strategiom. Przez system filtrowania informacji utrwalany zostaje pewien schemat postrzegania rzeczywistości, który powoduje powstanie swego rodzaju DNA organizacji (Obłój 2003, s. 13).



Koncepcja dominującej logiki przekonań buduje pomost pomiędzy psychologią poznawczą, teorią organizacji i teorią strategii. Może stać się jednym z kierunków poszukiwania odpowiedzi na kluczowe w teorii strategii pytanie o źródła sukcesu firmy.

- K. Obłój

W zmodyfikowanym modelu badawczym, zastosowanym do badania firm rodzinnych przyjęto rozszerzenie modelu o kontekst logiki rodziny oraz obszar wartości, gdyż to również istotne determinanty podejmowania wielu decyzji regulujących punkty styku rodziny i biznesu.

Po analizie materiału wejściowego do dalszej pracy wybrano dziesięć firm, które można było przyporządkować w pary: lider oraz alter ego lidera. Badane firmy pochodziły z Polski, zostały założone pod koniec lat 90. po ustrojowej zmianie gospodarczej, miały na „starcie” podobne szanse na osiągnięcie sukcesu, tylko połowa z nich go osiągnęła. Druga połowa należy do firm niewyróżniających się w branży ani wielkością obrotów, ani jakością usług, nie wykorzystwała więc szansy w optymalny sposób. To kontrastowe podejście zastosowano za wskazaniem Obłój (2003), aby lepiej zrozumieć główne różnice i móc wyabstrahować z tych badań dominującą logikę firm rodzinnych. Metoda przypadków skrajnych polega na doborze w próbie badawczej przypadków z krańca skali i umożliwia prowadzenie wnioskowania na trzy kompatybilne sposoby (Miles, Huberman 2000, s. 323)

Po przeprowadzeniu tego etapu, można zdefiniować następujące konkluzje: **Firmy rodzinne charakteryzujące się wyższym stopniem efektywności (biznesowej i rodzinnej) wydają się działać wokół określonego wzorca, którego osią są wspólne wartości, które są nie tylko zdefiniowane, ale też rzeczywiście przenikają do życia w obu sferach: rodzinnej i biznesowej.**

WNIOSKI

Dominująca logika firm rodzinnych działających z dużą efektywnością, ma następujące uwpólnienia:

- założyciele firm rodzinnych, działając z **dużą determinacją i zaangażowaniem**,
- koncentrują się na **wykorzystywaniu szans**, które stymulują rozwój ich firm,
- **kryzysy** często są **okazją do zwiększenia efektywności** danego obszaru, firmy (liderzy) z kryzysów wychodzą najczęściej wzmocnione, to właściwie one mobilizują właścicieli bardziej niż czas prosperity.
- działania strategiczne firmy stoją w **bezpośrednim związku ze strategią rodziny biznesowej**, ze ścieżką karier dzieci, ich talentami, kompetencjami, po wprowadzeniu sukcesorów do firmy **strategie ulegają redefinicji**, uwzględniając tym samym aspiracje osobiste następców,
- zarządzający firmą założyciele starają się **zbalansować cele rodziny i biznesu** w taki sposób, by oba systemy mogły przynosić profity ze wzajemnego nakładania się (rodzina będzie korzystać z zasobów firmowych, firma z czynnika rodzinności).
O ile to balansowanie na poziomie przepływu zasobów firmom liderom się udaje, o tyle badanie firm peryferyjnych pokazało, że firmy te mają przewagę jednego z systemów (preferowana silna orientacja biznesowa) i deficyty emocjonalne w obszarze drugim,
- **wartości założycieli i ich rodzin mocno wpływają na sposób działania firmy**, jej kulturę organizacyjną, podejmowane decyzje biznesowe, sposób rozwiązywania konfliktów. Tempo wzrostu, podejście do ryzyka, chęć zagwarantowania bezpieczeństwa rodzinie, zaangażowanie społeczne, budowane więzi lokalne – to podstawowe decyzje menedżerskie, które **zakorzenione są w wartościach założycieli**.

Wartości właścicieli firm i ich rodzin w sposób szczególny wpływają na konkurencyjność firmy. Zadanie, by trzymać się wartości, ważnych dla założycieli, wcale nie jest łatwe: rodziny muszą cały czas dążyć do wzmacniania świadomości w zakresie obowiązujących wartości, do utrzymania ich oraz wcielania w życie. Jeśli rodziny dojdą do porozumienia w kwestiach dotyczących ich wartości, kultury organizacyjnej ich przedsiębiorstwa oraz strategii biznesowej, prawdopodobnie będą osiągać lepsze wyniki.

Dla autorki w dalszym trybie prac istotne było sprawdzenie, jak można skwantyfikować model i dokonać jego parametryzacji w odniesieniu do dominującej logiki firm rodzinnych i jej wpływu na proces zarządzania strategicznego i budowanie potencjału długowieczności.



Teza główna publikacji dotyczy potrzeby, możliwości i konsekwencji wynikających z harmonizacji kodów wartości, które autorka przedstawia w modelu BELIEFS, będącym syntezą wartości wywodzących się z systemu rodzinnego i firmowego. Im większa harmonizacja, tym większa szansa na sukces. Główne wnioski, które autorka na podstawie tych badań wyprowadza są takie, że decyzje, jakie zapadają w firmach rodzinnych na różnych etapach tego procesu, nie mają swojego uzasadnienia w analizie strategicznej, ani też częstokroć - jak pokazują strategie funkcjonalne - w racjonalności ekonomicznej. Za decyzjami strategicznymi firm rodzinnych stoją również inne zmienne niż logika biznesowa. Różnice te najwyraźniejsze są w obszarze analizy zasobów, stawiania celów, funkcjonalnych strategii HR, oraz strategii finansowych. Zestawione w ramach procesu strategicznego dały pierwszy obraz na proces porównawczy: zarządzania strategicznego w firmach rodzinnych i nierodzinnych.

prof. Jan Klimek, Szkoła Główna Handlowa



Trzeci etap badań – MODEL DOSKONAŁOŚCI STRATEGICZNEJ

3

Ramy teoretyczne

Konkluzje dwóch pierwszych etapów badań doprowadziły do chęci opracowania oryginalnego, niestosowanego wcześniej narzędzia badawczego, którego celem jest pozyskanie nowej wiedzy w zakresie zarządzania strategicznego przedsiębiorstw rodzinnych oraz źródła decyzji, mającego wpływ zarówno na firmę, jak i na rodzinę biznesową. Jak pokazały dotychczasowe wnioski:

Kreowanie strategii rozwoju w firmie rodzinnej polega nie tylko na określaniu pozycji docelowej przedsiębiorstwa, ale też na konsekwentnym zarządzaniu „granicami” między systemem firmowym a rodzinnym. Dlatego sam proces podejmowania decyzji w firmie rodzinnej podlega innej logice niż w przedsiębiorstwach bez atrybutów rodzinności i jest oparty na więzkach wartości istotnych dla kluczowych uczestników procesu.

- Adrianna Lewandowska

Ponadto, aby zróżnicować dobór wartości wchodzących w skład modeli, autorka przyjęła za Dolanem, Garcia i Richleyem (2006, s. 79–85) założenie, że model powinien zawierać wartości klasyfikowane w następujących obszarach:

- **Wymiar ekonomiczny** – wartości ekonomiczno-pragmatyczne, które są konieczne do utrzymania i złączenia różnych podsystemów organizacyjnych. Odnoszą się do efektywności, wydajności, standardów działania i dyscypliny. Te wartości mają wpływ na działania, takie jak planowanie, zagwarantowanie jakości czy zarządzanie finansami.
- **Wymiar etyczno-społeczny** – sposób, w jaki ludzie się zachowują w grupach, jest wyznaczany przez etyczno-społeczne wartości, które są wspólne dla członków grupy. Ma to związek z zachowaniem ludzi, m.in. w pracy i w związkach, oraz z wartościami społecznymi, takimi jak szczerłość, szacunek, prawość i lojalność.
- **Wymiar psychologiczny** – wartości emocjonalno-rozwojowe są podstawowe do stworzenia nowych okazji do działania. Są związane z zaufaniem, wolnością i szczęściem. Przykłady takich wartości to: kreatywność, tworzenie pojęć, życie, samoświadomość, pewność siebie, poczucie wpływu, zdolności adaptacyjne, elastyczność.

Ten model zarządzania opartego na wartościach jest skoncentrowany na identyfikowaniu „korporacyjnego rdzenia” kluczowych wartości organizacyjnych. Oferuje szansę na zbudowanie kultury w zgodzie z tymi wartościami i jednocześnie z celami strategicznymi przedsiębiorstwa.

Na podstawie omówionych w pracy teorii, a także z uwzględnieniem wszystkich dotychczasowych wyników analiz przeprowadzonych i zaprezentowanych w niniejszej pracy, w tym głównie w odwołaniu do wyników zawartych w analizie dominującej logiki firmy rodzinnej, A. Lewandowska w swoich badaniach zweryfikowała, że zdefiniowane wartości istotne dla firm rodzinnych można sklasyfikować w ramach wiązek wartości i analizować w ramach wzajemnie powiązanych map poznawczych, tworzących model BELIEFS™ (z ang. przekonania, wierzenia).

Układ tych wiązek wartości przyporządkowanych do danej kategorii modelu zaprezentowano na rysunku.

W oparciu o teorię socjalno-emocjonalnego bogactwa SEW,
z uszczegółowionym modelem FIEBEBERRONE, C. CRUZ i L. R. GOMEZ MEILLAR.



Bonds
(*więzi*)



Effectivity
(*efektywność*)



Love
(*miłość*)



Identification
(*tożsamość*)



Entrepreneurship
(*przedsiębiorczość*)



Family
(*rodzina*)



Strategy
(*strategia*)



PROPOZYCJA AUTORA, w oparciu o klasyfikację wartości SCHWARTZA w oparciu o teorię ROKEACHA.

Model BELIEFS™ wraz z określonymi w jego ramach wiązkami wartości ważnymi dla dominującej logiki firm rodzinnych ten może stanowić podstawę do oceny potencjału strategicznego przedsiębiorstwa mierzonego jego zdolnością do realizowania celów finansowych i pozafinansowych.

W ramach modelu BELIEFS™ autorka definiuje wiązki wartości (sklasyfikowane do danego obszaru główne wartości ważne dla firm rodzinnych), które odpowiadają najważniejszym kompetencjom strategicznym firm rodzinnych, tj.:

B (*ang. bonds*) —

Tworzenie więzi społecznych, lokalnych i trwałych, wartościowych relacji przez właścicieli i rodzinę,

E (*ang. effectivity*) —

Ciągłe zwiększanie efektywności i organizacyjnej, proces uczenia się, kumulowania doświadczeń,

L (*ang. love*) —

Dbłość o harmonię rodzinną i dobre, wzajemne relacje w rodzinie,

I (*ang. identification*) —

Identyfikacja członków rodziny z firmą, szacunek do tradycji,

E (*ang. entrepreneurship*) —

Poszukiwanie nowych możliwości, aktywność, przedsiębiorczość, wykorzystywanie pojawiających się szans i okazji,

F (*ang. family*) —

Dążenie do posiadania kontroli właścicielskiej i wpływu rodziny na firmę, perspektywa długowieczności,

S (*ang. strategy*) —

Dążenie do ciągłego rozwoju, definiowanie wizji międzypokoleniowej, umiejętność redefiniowania modeli biznesowych.

W tabeli w poszczególnych kategoriach modelu BELIEFS™ zapisano wiązki wartości przyporządkowane do danego obszaru, zdefiniowane jako istotne dla firm rodzinnych, a także reprezentowane postawy, które stoją za tymi wartościami. Opisy zachowań są emanacją dotychczasowych wniosków z badań własnych przedstawionych w tej pracy.

Obszar / kategoria	Wiązka wartości w danej kategorii	Reprezentatywne postawy, które stoją za tymi wartościami
B (bonds) – więzi społeczne tworzone przez właścicieli	Społeczność, odpowiedzialność, hojność	Rodzina czuje się odpowiedzialna społecznie, inwestuje w lokalną społeczność, ma więzi z interesariuszami zewnętrznymi, wewnętrznymi, tworzy relacje z pracownikami. Jest aktywna w obszarze zrównoważonego rozwoju firmy.
E (effectivity) – dbałość o efektywność działań	Jakość, profesjonalizm, zaangażowanie	Zarząd dba o jakość procesową, produktową, zależy mu na dostarczaniu produktów jak najlepszej jakości. Dbą o zwiększenie produktywności działań. Pracownicy w firmie działają z zaangażowaniem, dla wszystkich profesjonalizm jest istotną wartością pracy.
L (love) – wzajemne relacje w rodzinie i w firmie	Miłość, zaufanie, altruizm	Relacje w rodzinie są harmonijne, odczuwa się myślenie przez pryzmat szczęścia drugiej osoby, panuje wzajemne zaufanie. Zasada „zdrowa rodzina – zdrowa firma” jest widoczna w działaniach nie tylko wewnątrz rodziny, ale również w przestrzeni firmowej.
I (identification) – identyfikacja członków rodziny z firmą	Tradycja, reputacja, etyka	Rodzina identyfikuje się z firmą, ma poczucie dumy ze wspólnego przedsięwzięcia, działa etycznie, przyjmuje tożsamość „firmy rodzinnej”, działa zgodnie z tradycją i poszanowaniem historii, przodków.
E (entrepreneurship) – przedsiębiorcze działanie	Przedsiębiorczość, przywództwo, aktywność	Zarząd działa w duchu przedsiębiorczości, proaktywnej postawy, umożliwia aktywność, możliwości popełniania błędów. Przywództwo rozumiane jest jako stymulowanie do realizacji wspólnych celów, działania z misją.
F (family) – kontrola i wpływy rodziny (dziedziczenie)	Władza, wolność, wielopokoleniowość	Rodzina chce zachować kontrolę nad firmą, ma wybranego następcę, ma rozpoczęty proces sukcesji, świadomie przygotowuje się do tych działań. Ciągłość firmy w kolejnych pokoleniach ma znaczenie.
S (strategy) – działanie strategiczne z myślą o trwałej przewadze konkurencyjnej firmy	Rozwój, innowacyjność, pasja	Firma ma zdefiniowaną wizję rozwoju, opracowaną międzygeneracyjną strategię, pracownicy angażują się w jej realizację. Rodzina ceni innowacyjność, rozwój, jest otwarta na zmiany, redefiniowanie modeli biznesowych. Działa z pasją.

Wpływ modelu BELIEFS w sklasyfikowanych wiązkach wartości, jedynie wówczas będzie mógł mieć swoje odzwierciedlenie w wynikach finansowych i sukcesie pozafinansowym, jeśli przyjmie się, że nie chodzi o samą istotność tych wartości dla badanych firm. Kluczowe jest, by deklarowane wartości były spójne z realizowanymi. Powinny mieć one swoje odzwierciedlenie w strategii, decyzjach zarządczych, codziennych działaniach. Ważne jest, aby wartości były nadrzędne do podejmowanych działań. Dlatego wartości ujęte w deklaracji firmy muszą przekładać się na rzeczywiste zasady działania dla wszystkich osób zaangażowanych w rodzinnym biznesie. Ten efekt tzn. spójność istotności wartości z ich rzeczywistą obecnością w firmie i rodzinie w interpretacji kluczowych interesariuszy nazwano harmonizacją wartości.

Model BELIEFS wprowadza wiązki wartości do wskaźnika (indeks BELIEFS), na podstawie którego weryfikowana jest ich harmonizacja w firmie rodzinnej.

Miarą poziomu harmonizacji wartości jest index BELIEFS. Im wyższa wartość indeksu (tzn. wyższa spójność wartości pomiędzy deklarowanymi a tymi, które firma rzeczywiście realizuje), tym dana firma ma miała lepszą pozycję konkurencyjną i wyniki finansowe.²

Autorka założyła, że spójność postrzegania ważności danej wartości przez trzy różne grupy interesariuszy, tj.: właścicieli, rodziny i pracowników, będzie miała kluczowe znaczenie. Jeżeli te trzy grupy będą podobnie interpretować wartości i dostrzegać poziom ich realizacji w życiu firmowym, wówczas oznacza to wyższy poziom indeksu BELIEFS.

² Autorka opiera te założenia na badaniach, które dowodzą, że istnieje związek między wynikami finansowymi firmy a realizacją określonych wartości, w które firma prawdziwie wierzy i które wdraża w życie (Jacobes, Mac Farlane 1990, w: Stachowicz-Stanusch 2004).



Organizacja badania

Przygotowanie kwestionariusza badawczego zakładało, że respondentami powinny być wszystkie grupy definiowane według ról w firmie rodzinnej, wynikających z modelu trzech okręgów

Pytania weryfikujące ważność i obecność danej wartości w firmie definiowane były z uwzględnieniem poziomów logiki Dilsta (1990) nazywanej również piramidą neurologiczną. Wartości kształtowane są na podstawie interpretacji dotyczących rzeczywistości wynikających z przekonań i sposobów postrzegania (filtrowania informacji). Wobec tego u większości ludzi zasady moralne są głęboko zinternalizowane (wpojone w podświadomość) i w takich przypadkach nie występuje refleksja co do genezy zjawiska (Galta 2007, s. 25–28).

Również Brown i Crace (1996, s. 211 – 223, za: Ciecuch 2013) wykazali, że rangowanie abstrakcyjnych wartości zależy od kontekstu rozważanych sytuacji –można uzyskać inne wyniki, gdy tym kontekstem jest życie rodzinne, natomiast inne, gdy jest nim życie zawodowe. Dlatego w przypadku analizy wartości w firmach rodzinnych autorka uznała

za celowe określenie kontekstów stojących za danymi wartościami. Uznano za celowe nieodpytywanie respondentów wprost o ważność i obecność konkretnych wartości, a powiązanie ich z zrachowaniami wynikającymi z kontekstu przypisanego do tej wartości.

Do konstrukcji kwestionariusza posłużono się zweryfikowanymi pytaniami, które definiowały konteksty danych wartości. Decyzja dotycząca zbioru stwierdzeń, które wejdą w skład skali, zapadała na różnych etapach prac, opierała się na zmodyfikowanej, arbitralnej ocenie przydatności kategorii, a w dalszym toku na efektach badań empirycznych.

Respondenci przed rozpoczęciem badania byli poproszeni o określenie roli, jaką pełnią wobec firmy. Po określeniu swojej roli respondent był kierowany do przygotowanych dla danej grupy pytań.



Źródło: Tagiuri R., Davis J.A. (1992), *On the Goals of Successful Family Companies*, „Family Business Review”, No 5, s. 43-62.

1. Członek rodziny bez udziałów i zaangażowania w firmę.
2. Udziałowiec spoza rodziny, niezaangażowany w firmę.
3. Pracownik firmy rodzinnej, spoza rodziny, bez udziałów.
4. Właściciel, członek rodziny, niezaangażowany w firmę.
5. Właściciel spoza rodziny, zaangażowany w firmę.
6. Członek rodziny zaangażowany w firmę, bez udziałów.
7. Członek rodziny będący udziałowcem, pracujący w firmie.

Charakterystyka badanej grupy

Łącznie w badaniu
wzięło udział
2210 respondentów
pochodzących
z 371 różnych firm.

Badanie przeprowadzono
w okresie od **czerwca 2018**
do **stycznia 2019** roku.



Firmy rodzinne mają zupełnie inne spojrzenie na biznes. My w Ceramice Paradyż zawsze patrzymy długoterminowo, dbając nie tylko o wyniki finansowe i najwyższą jakość produktów, ale również o dobre warunki pracy. To nasi pracownicy są fundamentem sukcesu firmy, dlatego naszej działalności przyświecają cztery wartości: odwaga, szacunek, otwartość i troska. Dzięki temu Ceramika Paradyż od ponad 31 lat pozostaje polskim, rodzinnym przedsiębiorstwem i wizytówką polskiego przemysłu na świecie.

Adam Tępiński, współwłaściciel, członek zarządu Ceramiki Paradyż

Charakterystyka badanych firm rodzinnych	W [%]
Zatrudnienie	
mniej niż 10 osób	10
10–49 osób	35
50–249 osób	43
250 i więcej osób	13
Liczba właścicieli w firmie	
jeden	12
dwóch	29
trzech	36
czterech	8
pięciu i więcej	0
brak informacji	15
Struktura własności	
91%–100% w rękach jednej rodziny	57
76%–90% w rękach jednej rodziny	30
51%–75% w rękach jednej rodziny	8
poniżej 50%, ale z decyzyjnością rodziny (akcje uprzywilejowane)	5
Wiek firmy	
do 10 lat	7
11–20 lat	9
21–30 lat	76
31 lat i więcej	8
Źródło władzy	
firma zarządzana przez przedstawicieli rodziny w pierwszym pokoleniu	45
firma zarządzana przez przedstawicieli rodziny w drugim/lub dalszym pokoleniu	48
firma zarządzana przez menedżerów zewnętrznych	7
Lokalizacja firmy	
dolnośląskie	13
kujawsko-pomorskie	7
lubuskie	6
łódzkie	8
małopolskie	4
mazowieckie	11
podlaskie	1
pomorskie	8
śląskie	7
warmińsko-mazurskie	4
wielkopolskie	31
Zasięg firmy	
lokalny	21
regionalny	24
krajowy	33
międzynarodowy	19
globalny	3

Czas odpowiedzialnych decyzji o sukcesji właścicieli firm rodzinnych

Prowadzenie biznesu, szczególnie w kraju, w którym pełna wolność działalności gospodarczej w sektorze prywatnym trwa zaledwie od trzech dekad to ogromna odpowiedzialność, ale i ryzyko, z którym tysiące właścicieli mierzy się podejmując strategiczne decyzje. Niezależnie jednak od wyzwań, jakim na co dzień przychodzi nam sprostać, prowadzenie firmy rodzinnej to ogromny przywilej. Chciałbym, by w Polsce mówiono głośno o lokalnych i zagranicznych sukcesach rodzinnych firm, które dziś już ramie w ramie potrafią konkurować z tymi międzynarodowymi. Jestem przekonany, że polscy przedsiębiorcy rodzinni, dzięki swojej determinacji, odwadze, uczciwości i chęci do ciężkiej, organicznej pracy, są gotowi osiągnąć taki sam sukces jak firmy zagraniczne, które pracowały na swoją pozycję od pokoleń i dziś stanowią o sile swoich gospodarek. Chcąc tego dokonać potrzebny jest jednak mocny filar w postaci wspólnych wartości zakorzenionych w rodzinie właścicielskiej oraz profesjonalizacja rodziny.

Co ważne, nie należy zapominać że firmy rodzinne to nie tylko te duże, ale i te mniejsze, które skutecznie konkurują w swoich niszach, tworząc sukces gospodarczy Polski. I to właśnie patrząc w stronę tych mniejszych biznesów, nie możemy postrzegać firm rodzinnych tylko przez pryzmat osiągniętych wyników finansowych czyli skali działalności. Dla nich to nie zysk, a trwanie przez pokolenia jest często podstawą funkcjonowania. Podobnie jak wartości, takie jak uczciwość, tolerancja, szacunek dla drugiego człowieka czy wrażliwość społeczna, które budują tożsamość firm rodzinnych i umacniają ich pozycję.

W kontekście rozwoju gospodarczego jesteśmy dzisiaj w zupełnie innym miejscu. Mamy nowe uwarunkowania rynkowe, a nasze otoczenie staje się coraz bardziej świadome i wymagające. Pozostaje jednak pewna wspólna kwestia - podobnie jak 30 lat temu dla wielu nowe okoliczności mogą stać się szansą, jak i wyzwaniem. Osobiście cieszę się, że to właśnie w Polsce powstał model BELIEFS™ autorstwa dr Adrianny Lewandowskiej. Wierzę, że pozwoli on skutecznie zweryfikować na ile polski biznes rodzinny jest przygotowany na długowieczność i trwałość. Przyszedł czas na to, by powiedzieć „sprawdzam!”.

Marek Piechocki, założyciel i prezes zarządu LPP



Z danych wynika, że ponad 80% respondentów pochodziło z firm istniejących na rynku powyżej 21 lat, w tym 8% stanowili respondenci z firm, których wiek przekracza 31 lat. Prawie 50% to firmy zarządzane przez przedstawicieli rodziny w drugim lub kolejnym pokoleniu, ponad 40% w pierwszym pokoleniu. Te wyniki korelują z wysoką frekwencją w badaniu firm z udziałem dwóch i trzech członków rodziny w strukturze własności.

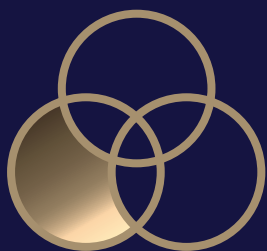
Większość stanowili respondenci z firm, w których udziały ma dwóch lub trzech właścicieli – stanowili oni prawie 60% ankietowanych. Należy przyjąć, że jest to spójne z jej wiekiem działania; w firmach, które działają w przedziale 20–30 lat, rośnie prawdopodobieństwo rozdrobnienia udziałów na kolejne pokolenie właścicieli.

Badani respondenci pochodzili z firm średnich, 43% z nich wskazało, że pracują w firmach zatrudniających od 50–249 osób. Firm, w których stan zatrudnienia lokuje się w przedziale 10–49 pracowników, było równie dużo (35%). Istotny statystycznie był rozkład odpowiedzi wskazujących, że firmy biorące udział w badaniu są duże i zatrudniają ponad 250 pracowników – takich wskazań było 13%. Relatywnie proporcjonalny rozkład struktury daje szansę na zobiektywizowanie wyników niezależnie od wielkości firmy.

Działalność krajową deklarowało 33% badanych respondentów, działalność regionalną 24%, natomiast międzynarodową – 19%. Wyniki te są bardzo zbliżone do wyników przywoływanego uprzednio badania „Statystyka firm rodzinnych” przeprowadzonego przez Instytutu Biznesu Rodzinnego, gdzie rozkład próby był podobny dla firm z ponad dwudziestoletnim stażem prowadzonych przez członków rodziny.

WNIOSKI

Perspektywy interpretacyjne



Rodzina bez udziałów i niezaangażowana w firmę 5 głównych faktów

Rodzina bez udziałów i niezaangażowana w firmę stanowi często kontrapunkt do analizy „zdrowia” rodziny biznesowej. To osoby które, mimo iż stoją z boku, nie są zaangażowane w codzienną pracę, to jednak żywo uczestniczą w życiu firmy. To często małżonki założycieli, matki sukcesorów. Znają często różne punkty widzenia, są osobami, które przyjmują szereg emocji nagromadzonych w firmie. To interesujący punkt widzenia na rodzinę biznesową, a czasem wręcz klucz do zrozumienia obszarów wymagających poprawy.

Właściciele firm powinni działać w myśl odpowiedzialnego biznesu, tj. z myślą nie tylko w odniesieniu do skutków finansowych, ale też odpowiedzialności za środowisko, otoczenie biznesowe, przyszłe pokolenia.

Rodzina postrzega działania w myśli odpowiedzialnego biznesu jako ważne i bardzo ważne (85%). Na poziomie realizacji mamy znaczną różnicę, łącznie ponad 53% przyznaje, że działania prośrodowiskowe świadczące o realizacji strategii zrównoważonego rozwoju nie są realizowane.

Bardzo ważne i ważne:

85%

Jest tak:

53%



Rodzina powinna angażować się osobiście się biznes, który markuje swoim nazwiskiem.

Rodzina pozostająca poza biznesem uważa, że angażowanie się w biznes nawet markowany nazwiskiem właścicieli nie jest konieczne. Prawie 80% jest tego zdania. Natomiast ciekawe jest to, że gdy zapytać o to, jak w tej chwili JEST, to proporcja ta się odwraca i 75% uważa, że rodzina angażuje się w biznes (mimo, iż de facto aż tak nie powinna).

Bardzo ważne i ważne:

20%

Jest tak:

75%



Zdrowa rodzina- zdrowa firma. Tylko w przypadku, gdy w rodzinie panuje miłość i zdrowe relacje, firma rodzinna może koncentrować się na prowadzeniu biznesu.

W zasadzie wszyscy badani zgodni są co do tego, że zdrowe relacje w rodzinie przekładają się na relacje biznesowe. Jednak jak spojrzeć na to, jak rodziny same o sobie mówią, to potencjalnie „chorych” rodzin mamy w Polsce więcej niż połowę.

Bardzo ważne i ważne:

98%

Jest tak:

45%



Dane słowo zobowiązuje. Zwłaszcza w firmach rodzinnych, w których ważne jest zaufanie do członków rodziny, ale też do pracowników czy partnerów biznesowych.

Dotrzymywanie słowa za bardzo ważne uznało 63%, jako ważne 37% - natomiast diagnoza pokazująca, jak jest daje sporo do myślenia (i działania), bo z punktu widzenia członków rodziny słowo dotrzymywane jest jedynie w co dziesiątej rodzinie biznesowej.

Bardzo ważne i ważne:

63%

Jest tak:

9%



Aby zapewnić ciągłość „władzy” należy odpowiednio wcześniej przygotowywać następców. Władza wymaga przygotowania i wiedzy, a ich przekazywanie powinno być zaplanowanym i świadomym procesem mentoringowym.

Rodzina niezaangażowana bezpośrednio w działania firmy jasno dostrzega lukę pomiędzy tym, jak ważne jest przygotowanie merytoryczne właścicieli. Często to są dzieci, które mimo iż podświadomie czują presję rodziców (zwłaszcza tych zarządzających) nie mają wytyczonych ani ścieżek kariery, ani mentorów, którzy przygotowywaliby ich do tej roli.

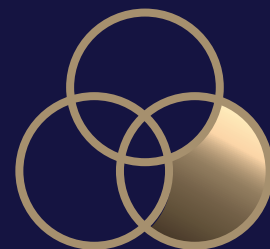
Bardzo ważne i ważne:

65%

Jest tak:

12%





Pracownicy 4 główne fakty

Ciekawe spojrzenie na realizowanie wartości w firmie rodzinnej wnosi też grono pracowników. Analizując ich perspektywę z uwzględnieniem głównych wiązek wartości, można wyspecyfikować te obszary, w których zauważalna jest największe odchylenie: tego co uważają za istotne od tego, jak postrzegają sytuację obecnie.

Wiązka „efektywność”, która zawiera w sobie takie wartości jak: jakość, profesjonalizm i zaangażowanie, ujawnia szereg różnic na poziomie percepcji pracowników badanych firm.

Długotrwały sukces przedsiębiorstwa polega na ciągłym odkrywaniu potrzeb klientów i generowaniu oferty o ponadprzeciętnej wartości dla klienta.

Mimo iż coraz ważniejsze staje się w budowaniu przewagi konkurencyjnej skoncentrowanie działań na realizacji potrzeb klientów, to pracownicy jednej trzeciej polskich firm rodzinnych postrzegają, że takie działania mają miejsce w firmach, w których pracują.

Bardzo ważne:

81%

Jest tak:

31%



Ciągłe zwiększanie działań zmierzających do profesjonalizacji organizacyjnej jest codziennym zadaniem każdego pracownika.

Posiadanie planu sukcesji (transfer wiedzy, władzy, własności, wartości) zwiększa szansę na sukces.

Pracownicy czują, że ważne jest, by codziennie, każdego dnia, każdy pracownik dokładał wszelkich starań by, swoją pracę wykonywać w sposób profesjonalny. Niezależnie od stanowiska, na którym pracuje. Jednakże sami przyznają, że codziennego profesjonalizmu nie ma, jest on obecny w co dziesiątej firmie.

Świadomi konsekwencji nieudanego transferu międzypokoleniowego wyraźnie wskazują na wysoką wagę wyzwania. Posiadanie planu sukcesji (transfer wiedzy, władzy, własności, wartości) zwiększa według pracowników szansę na sukces tego procesu. Mają jednak poczucie, że zmiana pokoleniowa nie jest realizowana z taką transparentnością, jak byłoby to konieczne.

Bardzo ważne i ważne:

60%

Jest tak:

9%



Współtworzona, międzypokoleniowa strategia rozwoju firmy zwiększa szansę na ciągłość firmy.

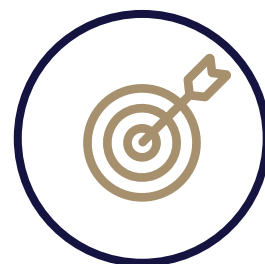
Dla połowy pracowników jest to bardzo ważne. W kontekście zmiany pokoleniowej istotne jest, by kandydat na następcę, niezależnie czy z rodziny biznesowej czy też pełniący funkcję managera z zewnątrz, zaproponował wizję rozwoju, która będzie akceptowana przez dotychczasowego zarządzającego. Takie prace realizuje jedynie co piąta polska firma rodzinna.

Bardzo ważne i ważne:

54%

Jest tak:

20%



Firma powinna umożliwić pracownikom wdrażanie własnych pomysłów dotyczących rozwoju firmy.

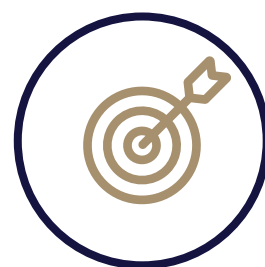
Potencjał pracowniczy zupełnie nie jest wykorzystywany. Pracownicy oceniają, że możliwość wdrażania swoich pomysłów byłaby dla nich istotna, chętnie by się angażowali. Mówi tak co drugi pytany pracownik. A jedynie co dziesiąty ma poczucie, że pomysły jego i jego koleżanek i kolegów mogą być wdrażane, bo jest na to właścicielskie, zarządcze przyzwolenie.

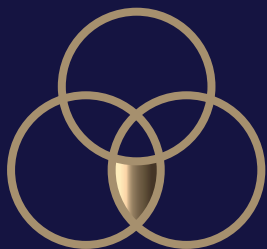
Bardzo ważne i ważne:

53%

Jest tak:

9%





Rodzina zaangażowana w firmę, nieposiadająca udziałów **7 głównych faktów**

Grupa członków rodziny zaangażowanych w firmę, a nie posiadająca udziałów, to najczęściej grupa młodych sukcesorów, którzy pracują już w firmie rodziców jednak nie są właścicielami. Warto przeanalizować ten punkt widzenia, gdyż szczególnie widoczne są tu różnice międzypokoleniowe.

Właściciele firm powinni działać w myśl odpowiedzialnego biznesu, tj. z myślą nie tylko w odniesieniu do skutków finansowych, ale też odpowiedzialności za środowisko, otoczenie biznesowe, przyszłe pokolenia.

Sukcesorzy jeszcze wyraźniej niż członkowie rodziny wskazują na to, że wdrażanie strategii zrównoważonego rozwoju jest bardzo ważne i ważne, jednak w bardzo niewielkim stopniu jest to w polskich rodzinnych firmach gospodarczą praktyką. Deficyt na poziomie wartości z wiązki BONDS (społeczność, odpowiedzialność, hojność) mają szczególne znaczenie dla kolejnych generacji.

Bardzo ważne i ważne:

86%

Jest tak:

15%



Zaangażowanie w to, co robimy determinuje to, jak to robimy. Zaangażowanie pracowników wszystkich szczebli jest istotne, by mieć poczucie współdziałania.

Pokazuje to skłonność drugiego pokolenia do zmiany stylu zarządzania. Z mocno autokratycznego u rodziców, założycieli, do ściślejszej współpracy z pracownikami tworzącymi zespoły zadaniowe.

Bardzo ważne i ważne:

59%

Jest tak:

18%



Zdrowa rodzina- zdrowa firma. Tylko w przypadku, gdy w rodzinie panuje miłość i zdrowe relacje, firma rodzinna może koncentrować się na prowadzeniu biznesu.

Wyniki w zasadzie tożsame z tym, co zdiagnozowali członkowie rodziny niezaangażowani w pracę w firmie – to obszar ważny i bardzo ważny. Młodzi członkowie rodzin biznesowych oceniają własne relacje w rodzinie równie krytycznie. To obszar z pewnością wymagający pracy, jeśli stawia się wyzwanie jakim jest wielopokoleniowość.

Bardzo ważne i ważne:

98%

Jest tak:

48%



W dobrze funkcjonującej firmie rodzinnej osoby sprawujące władzę muszą okazywać dbałość o sprawiedliwość swoich planów i decyzji, ponieważ tworzą one fundament zaufania.

Z punktu widzenia sukcesorów, rodzice (właściciele firm) nie przywiązują dostatecznie dużej wagi do sprawiedliwości w tworzonych przez siebie planach i podejmowanych decyzjach. Warto zaznaczyć, że chodzi tu o postrzeganie sprawiedliwości, a nie o to, czy decyzje te sprawiedliwe są. To jedna z ważniejszych kwestii w zarządzaniu długowiecznością firmy rodzinnej, wymagająca wiedzy i dojrzałości, bo nie zawsze „równo” oznacza sprawiedliwie, czasami „sprawiedliwie” to właśnie nierówno. Chodzi jednak bardziej o rozmowę, dialog, odpowiednią komunikację i wyjaśnianie swoich decyzji tak, by były zrozumiałe przez członków rodziny. Tego wciąż w polskich firmach rodzinnych brakuje.

Bardzo ważne i ważne:

96%

Jest tak:

37%



Wciąż trzeba podważać istniejące status quo, by kreować nowe rozwiązania rynkowe.

Sukcesorzy szukając swoich wyzwań często szukają ich poza istniejącymi do tej pory modelami biznesowymi. Chcą wdrażać własne pomysły, internacjonalizować biznesu, wprowadzać nowości. Ponad 40% z nich jednak ma poczucie, że nie może tego robić, bo jest zbyt silne przywiązanie do istniejącego status quo.

Bardzo ważne i ważne:

96%

Jest tak:

59%



Dzieci powinny wychowywać się do samodzielnych decyzji, pozostawiając swobodę wyboru zawodowej drogi.

Sukcesorzy, którzy pracują w firmach rodzinnych są zdania, że ważne jest, by dzieci miały swobodę wyboru zawodowej drogi. Równocześnie niepokojąco niski wskaźnik uznał, że jeśli dotyczy to ich osobistej sytuacji, to jednak ta decyzja do końca samodzielna nie była. Koresponduje to z innymi wynikami badań prowadzonych przez Instytut Biznesu Rodzinnego, z których wynika, że dorosłe dzieci właścicieli firm rodzinnych (którzy decydują się na pracę z nimi) robią to często przez wzgląd na rodziców, argumentując to chęcią pomocy im, większym niż pracownicze zaangażowaniem.

Bardzo ważne i ważne:

94%

Jest tak:

40%



Wypracowana wspólnie, międzygeneracyjna strategia rozwoju firmy zwiększa szansę na ciągłość biznesową.

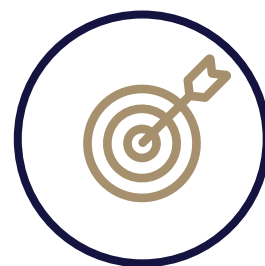
Podobnie jak pracownicy firm rodzinnych, tak i zaangażowani w pracę w firmie członkowie kolejnego pokolenia uznają za bardzo ważne i ważne wspólne opracowanie nowych kierunków rozwoju dla firmy. W większości przypadków jednak nie mają możliwości dialogu o charakterze strategicznym ze swoimi przełożonymi (często rodzicami).

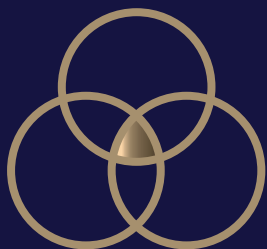
Bardzo ważne i ważne:

96%

Jest tak:

40%





Rodzina zaangażowana w firmę, z udziałami 5 głównych faktów

To najbardziej kluczowa grupa z całego badania, osoby pracujące w firmie rodzinnej, w większości przypadków zarządzające nią oraz posiadające udziały. Równocześnie to grupa najbardziej optymistyczna, tzn. różnice pomiędzy tym jak powinno być, a jak jest, są najmniejsze ze wszystkich grup.

Wspieranie lokalnych inicjatyw o charakterze społecznym jest ważną częścią naszego działania.

Właściciele firm w zdecydowanej większości uznają, że hojność i zaangażowanie w społeczną działalność przez różnego rodzaju formy pomocy jest istotne i bardzo istotne. Większość z nich na te działania się decyduje.

Bardzo ważne i ważne:

83%

Jest tak:

65%



Zaangażowanie jest wartością wyróżniającą skuteczne firmy od firm przeciętnych.

Wszyscy badani odpowiedzieli (łącznie: ważne + bardzo ważne), że zaangażowanie to wartość absolutnie kluczowa do uzyskiwania wyników ponadprzeciętnych. Oni sami są tego doskonałym przykładem. Natomiast jedynie niecała połowa ma poczucie, że doświadcza tego zaangażowania w swojej własnej firmie.

Bardzo ważne i ważne:

100%

Jest tak:

45%



Decyzje podejmowane w ramach rodziny biznesowej powinny być oparte na jasnych kryteriach, transparentne i uzasadniane tak, aby wszyscy mieli poczucie, że są sprawiedliwe.

Również sporo do zrobienia jest w obszarze transparentności decyzji zapadających w ramach rodziny biznesowej. Ten obszar wymaga profesjonalizacji, nawet optymistyczna perspektywa właścicieli zarządzających tymi procesami pokazuje, że tylko niewiele ponad połowa z nich uważa, że decyzje oparte są na jasnych kryteriach. Gdy do tego doloży się optykę sukcesorów, którzy w ogóle nie mają takiego odczucia, jasne staje się, że ten obszar należy sprofesjonalizować.

Bardzo ważne i ważne:

93%

Jest tak:

61%



W dobrze funkcjonującej firmie rodzinnej osoby sprawujące władzę muszą okazywać dbałość o sprawiedliwość swoich planów i decyzji, ponieważ tworzą one fundament zaufania.

Ciekawe wyniki dało pytanie o zaufanie, które buduje się m.in. przez transparentność decyzji uwzględniających sprawiedliwe podejście do wszystkich zainteresowanych. O ile dla sukcesorów było to nie tylko istotne, ale równocześnie niewidoczne w ich firmach, o tyle dla ich rodziców to jest mniej istotne, za to w zasadzie całkowicie obecne. Zarządzający mają poczucie, że ich decyzje podejmują nie tylko w oparciu o transparentne kryteria, ale są one zrozumiałe dla zainteresowanych i sprawiedliwe.

Bardzo ważne i ważne:

70%

Jest tak:

90%



Firma, która chce przetrwać powinna mieć charyzmatycznego lidera w każdym pokoleniu.

Zarządzający firmami są zdania, że firma powinna mieć charyzmatycznego lidera w każdym pokoleniu. Równocześnie tylko co druga z nich uznaje, że takiego „kandydata” ma. To jest bardzo interesujący obszar do dalszej analizy, bo o ile przekonanie właścicieli o znaczeniu silnego lidera opiera się na ich osobistych doświadczeniach (aby zbudować taką firmę lider musiał mieć wiele cech przywódczych), o tyle poszukiwanie analogicznych cech w kolejnym pokoleniu może nie tylko opóźniać zmianę pokoleniową, ale dodatkowo wcale nie gwarantować sukcesu.

Bardzo ważne i ważne:

93%

Jest tak:

48%



Zestawienie wyników grup

	GR.1 Rodzina bez udziałów i nie- zaangażowana w firmę	GR.3 Pracownicy	GR.6 Grupa rodzina zaangażowana w firmę, bez udziałów	GR.7 Grupa ro- dzina zaan- gażowana w firmę, z udziałami
B (bonds)	3,70	4,17	3,58	3,60
E (effectivity)	3,57	3,58	3,49	3,69
L (love)	2,84	3,76	3,24	4,24
I (identification)	3,54	4,14	3,78	3,87
E (entrepreneurship)	2,99	3,77	3,96	3,85
F (family)	2,95	4,06	3,16	4,03
S (strategy)	3,46	3,52	3,42	4,18
BELIEFS™_INDEX =	3,27	3,65	3,42	3,93

Analizując indeksy BELIEFS™ (ważność danych wartości vs. spełnienie, gdzie wartość max. to 5 pkt) widać, że grupą najlepiej oceniającą rzeczywistość to członkowie rodziny zaangażowani w firmę, z udziałami. Najbardziej krytyczne spojrzenie mają członkowie rodziny pozostający poza firmą. **Największy deficyt w realizacji wartości zdefiniowano we wiązkach stricte „rodzinnych” tj. LOVE oraz FAMILY** gdzie brakuje komunikacji, transparentności

w zakresie podejmowanych decyzji, dotrzymywania słowa. W grupie właścicieli najwięcej chęci do zmian widać w obszarze **tworzenia strategii zrównoważonego rozwoju oraz działań filantropijnych** na rzecz lokalnych społeczności tj. BONDS, a pracownikom najbardziej brakuje realizacji wartości z obszaru STRATEGY, w zakresie których mogliby mieć więcej decyzyjności, możliwości wnoszenia własnych pomysłów, kreacji nowych idei.



Analizując wyniki, z całą pewnością zaskakuje rozbieżność ocen w zależności od grupy zainteresowanych. Istotne jest, że najlepiej rozpoznającą rzeczywistość grupą są osoby będące jednocześnie właścicielami, członkami rodziny i zatrudnione w organizacji. To one, mają najszerszą perspektywę w zakresie relacji rodzinnych, szans i zagrożeń w firmie oraz doświadczenia codziennego ze zmaganiem się z trudnościami prowadzenia działalności. To co również jest interesujące, to fakt, że z badanych firm większość miała do trzech właścicieli (77%), z zachowaniem większości udziałów powyżej 75% (87% firm), natomiast jedynie 7% było zarządzanych przez zewnętrznych managerów. Rozważając różne scenariusze strategicznego rozwoju firm rodzinnych, nie można pominąć wersji, w której liczba takich firm będzie rosła. Szczególnie w kontekście opinii właścicielskich, gdzie 80% uważa, że angażowanie się w biznes nawet firmowany własnym nazwiskiem nie jest konieczne. Zupełnie odwrotnie niż jest to aktualnie (75%). W takim kontekście, będzie dochodziło do sytuacji, w której jedynie własność pozostanie w rękach rodziny, poszukiwani będą managerowie zewnętrzni do kierowania firmą, natomiast to pracownicy powinni być największymi emisariuszami wartości BELIIEFS™.

Pracownicy będą stanowić o rodzinnym charakterze firm w przyszłości, i w tej grupie upatruję szansy na dalsze trwanie naszych firm.

Michał Łuczak, Prezes Zarządu Grupa Wróbel,
Auoryzowany Dealer Mercedes-Benz, Mirosław Wróbel sp. z o.o.

Wnioski z badania

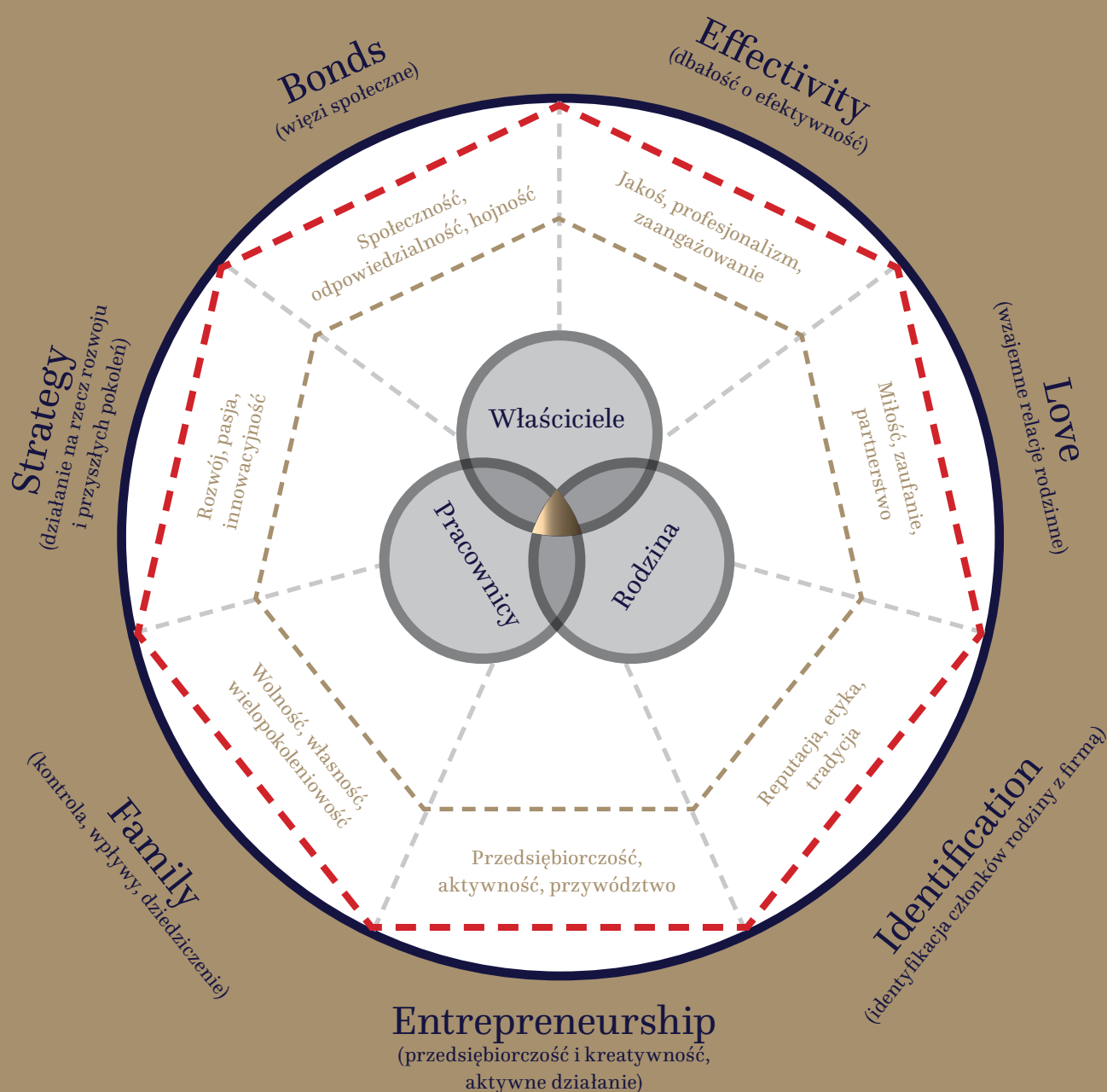
Koncepcja modelu BELIEFS™, poprzedzona badaniami literaturowymi analizującymi specyfikę firm rodzinnych w procesie zarządzania strategicznego, następnie weryfikacja tych różnic i pogłębienie badań w zakresie zidentyfikowania dominującej logiki zarządzania firmą rodzinną, pozwoliła na uchwycenie mechanizmu wpływającego **pozytywnie na realizację celów finansowych i pozafinansowych rozumianych jako realizacja strategii rodziny w długiej perspektywie.**

Kluczowe wiązki wartości istotne z punktu widzenia dominującej logiki firmy rodzinnej tj. rozwój, innowacja, pasja, jakość, profesjonalizm, zaangażowanie, przedsiębiorczość, przywództwo, aktywność, miłość, zaufanie, partnerstwo, władza, wolność, wielopokoleniowość, społeczność, odpowiedzialność, hojność, tradycja, reputacja, etyka zostały skategoryzowane w ramach modelu (B) bonds (E) effectivity (L) love (I) identification (E) entrepreneurship (F) family (S) strategy.

Tym samym możliwa stała się kwantyfikacja stopnia harmonizacji tych wartości (tego, czy są one realizowane na deklarowanym poziomie) w ramach indeksu BELIEFS™.

Wizualna forma modelu BELIEFS™ została zaprezentowana na rysunku.

Centralnie położony indeks BELIEFS™ symbolizuje spójność tj. harmonizację wartości, do której powinna dążyć każda firma rodzinna. Harmonizacja ta oznacza wyważoną relację pomiędzy ważnością danych wartości, a ich obecnością w codziennych działaniach pomiędzy kluczowymi interesariuszami (właścicielami, rodziną, a pracownikami) i prowadzi ona do większej efektywności działania w długiej perspektywie.



Źródło: Lewandowska A. Strategiczna logika firm rodzinnych Model BELIEFS™, Wyd. PWN, Warszawa 2020

Kluczowe jest, by deklarowane wartości były spójne z realizowanymi. Powinny mieć one swoje odzwierciedlenie w strategii, decyzjach zarządczych, codziennych działaniach. Ważne jest, aby wartości były nadrzędne do podejmowanych działań. Dlatego wartości ujęte w deklaracji firmy muszą przekładać się na rzeczywiste zasady działania dla wszystkich osób zaangażowanych w rodzinnym biznesie. Ten efekt tzn. spójność istotności wartości z ich rzeczywistą obecnością w firmie i rodzinie w interpretacji kluczowych interesariuszy nazwano harmonizacją wartości.



Prezentacja autorskiego modelu BELIEFS™ to solidnie przeprowadzona praca badawcza, analizująca kluczowe czynniki sukcesu firm rodzinnych. Autorka dokonuje rzetelnej konfrontacji myślenia życzeniowego ich właścicieli z rzeczywistością, opisując nie tylko wartości wyróżniające firmy rodzinne, ale i ich wyzwania. Zaufanie, sprawiedliwość czy dopasowanie modelu biznesowego do talentów właścicieli współlegzystują z brakiem komunikacji, specjalistycznych kompetencji czy swobodnej decyzyjności pracowników. Pozycja obowiązkowa dla każdej rodziny biznesowej, ale i dla potencjalnego inwestora.

Monika Nachyła, Partner, Abris Capital Partners

Harmonizacja wartości ujętych w modelu BELIEFS™, wpływa na realizację sukcesu finansowego definiowanego w ramach strategii firmy i sukcesu pozafinansowego w ramach długoterminowej strategii rodziny.

Praktyka gospodarcza częstokroć dostarcza przykładów firm, w których wartości założycieli, właścicieli mijają się z tym, jak te same wartości odbierają pracownicy. A co gorsza jak postrzegają ich realną obecność w swojej codziennej pracy. Znow, zgodnie z myśleniem przyjętym w tej pracy za ks. J.Tischnerem, wartości nie „żyją” same, mogą być realizowane jedynie w relacji z drugim człowiekiem. To właśnie dana relacja powoduje, że szacunek może być odczuwany, że „dane słowo zobowiązuje”. Deklarowana etyka, partnerstwo czy zaufanie często pozostają w sferze życzeń lub wyobrażeń właścicieli, którzy często sami są przekonani, że w ich firmach są one głęboko zakorzenione. I odwrotnie, te wartości, które mają charakter odnoszący się stricte do wymiaru ekonomicznego tj. przedsiębiorczość, innowacyjność, rozwój postrzegane są przez właścicieli jako bardzo ważne, często również z rangą wysokiej obecności w działaniach firmowych, natomiast dla pracowników nie są one aż tak istotne, zwłaszcza tam, gdzie nie mają poczucia sprawstwa. Autokratyczny styl zarządzania i paternalistyczne podejście wpływa na niższą aktywność pracowników, ich mniejsze zaangażowanie w rozwój firmy. Wobec czego, dla wielu firm po „odkodowaniu” tych wartości od razu widoczne się staje, że to, co deklarują właściciele, jest ważne, dla nich i tylko dla nich, a nie dla pracowników zatrudnionych w firmie. Dlatego kluczowe było zaprojektowanie modelu, który weryfikuje, czy wszystkie ważne z punktu realizacji strategii grupy (tj. właściciele, rodzina, pracownicy) podobnie postrzegają obecność tych wartości w swojej codzienności.

To krok w kierunku rozumienia sukcesu długowiecznych firm rodzinnych.

— GŁÓWNE FAKTY —

Obszary do wzmocnienia rodzin biznesowych i biznesów rodzinnych

Przyjmując za modelem BELIEFS™, że skuteczność firm rodzinnych zwiększa się wraz ze stopniem realizacji działań opartych na konkretnych, ważnych dla Rodzin założycieli wartościach, warto przeanalizować w podsumowaniu te obszary, które poziom spójności pomiędzy: ważne vs. obecne miały najniższy.

Te obszary warto przeanalizować wewnętrznie, we własnych rodzinach i firmach, gdy szuka się wzmocnienia w zakresie potencjału na długowieczność!



Bonds

Więzi społeczne tworzone przez właścicieli, zrównoważony rozwój, (Społeczność, odpowiedzialność, hojność)



Effectivity

Dbałość o efektywność działań, profesjonalizm i zaangażowanie pracowników (Jakość, profesjonalizm, zaangażowanie)



Love

Wzajemne relacje w rodzinie i w firmie (miłość, zaufanie, altruizm)



Identification

Identyfikacja członków rodziny z firmą (tradycja, reputacja, etyka)



Entrepreneurship

Przedsiębiorcze działanie (przedsiębiorczość, przywództwo, aktywność)



Family

Kontrola i wpływy rodziny (dziedziczenie, władza, wielopokoleniowość, wolność)



Strategy

Działanie strategiczne z myślą o trwałej przewadze konkurencyjnej firmy (rozwój, innowacyjność, pasja)

Tylko **17%** sukcesorów jest zdania, że w ich firmie realizowana jest właściwa **polityka zrównoważonego rozwoju**. Sukcesorzy jeszcze wyraźniej niż inni członkowie rodziny, czy właściciele firm wskazują na to, że wdrażanie strategii zrównoważonego rozwoju jest bardzo ważne, jednak w niewielkim stopniu jest to dobra gospodarcza praktyka. Deficyt na poziomie wartości z wiązki BONDS ma szczególne znaczenie dla **kolejnych generacji**, dlatego ten obszar wart jest wewnętrznej dyskusji.

70% sukcesorów jest zdania, że w firmie **brakuje odczuwalnego zaangażowania** pracowników wszystkich szczebli, którzy włączaliby się w poszukiwanie coraz to większej efektywności. Są oni zdania, że można byłoby włączać pracowników w szersze projekty optymalizujące działanie firmy. Ten wynik może zapowiadać skłonność drugiego pokolenia do **zmiany stylu zarządzania**. Z mocno autokratycznego u rodziców, założycieli, do ściślejszej współpracy z pracownikami tworzącymi zespoły zadaniowe.

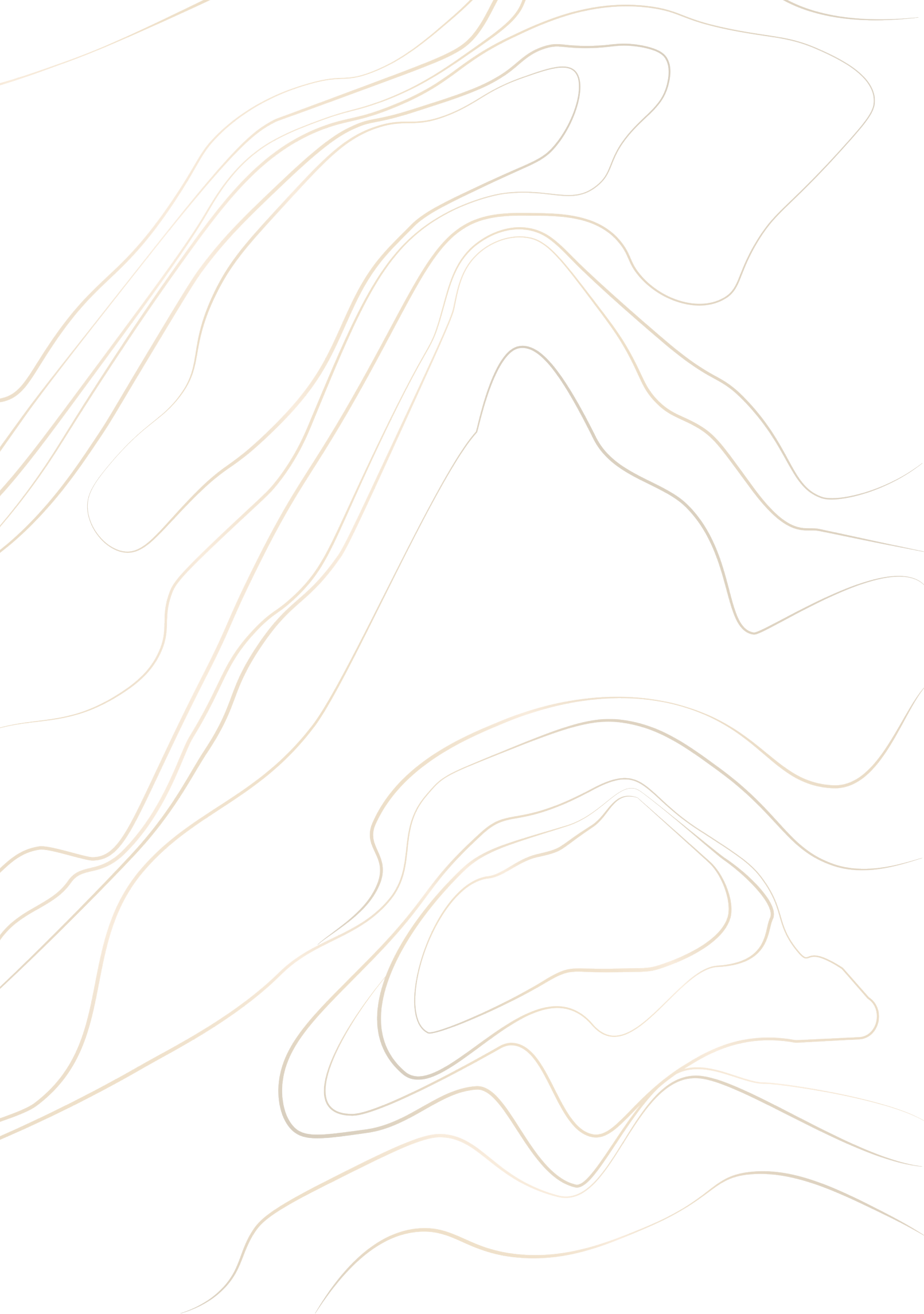
W zasadzie wszyscy badani zgodni są co do tego, że **zdrowe relacje w rodzinie przekładają się na zdrowe relacje w firmie**. Wzajemne dobre relacje, działanie w oparciu o zaufanie, miłość prowadząca do harmonii rodzinnych, to wszystko sprawia, że biznesy takich rodzin prowadzone są „spokojniej”. Jednak co istotne, **55%** Rodzin biznesowych uważa, że relacje, które panują w ich rodzinach wymagałyby zdecydowanej poprawy i wzmocnienia. Wobec czego, **potencjalnie „chorych” rodzin biznesowych mamy w Polsce więcej niż połowę.**

45% rodzin biznesowych ma **poczucie dumy ze wspólnego przedsięwzięcia biznesowego**, przyjmuje tożsamość „firmy rodzinnej”, uważa za ważne działanie zgodnie z tradycją i poszanowaniem historii, przodków. Jest to dość spójny wynik z wcześniejszymi badaniami w zakresie przedsiębiorczości rodzinnej, w której 36% badanych deklaroowało przyjęcie tożsamości firmy rodzinnej. Ponieważ tematyka firm rodzinnych stała się w Polsce tematem zyskującym na znaczeniu, wzrost tego wskaźnika może być w ten sposób wyjaśniony.

51% Zarządzających firmami właścicieli firm, jest zdania, że firma powinna mieć **charyzmatycznego lidera w każdym pokoleniu**. Równocześnie tylko co drugi z nich uznaje, że takiego „kandydata” ma. 24% właścicieli poszukuje odpowiedniego następcę dalej, albo pozostaje przy sukcesji wewnątrzrodzinnej i nie wywołuje tego tematu w rodzinie, ponieważ nie potrafi powiedzieć następcy (swojemu dziecku), że to nie ma charyzmy. To jest bardzo interesujący obszar do dalszej analizy, bo o ile przekonanie właścicieli o znaczeniu silnego lidera opiera się na ich osobistych doświadczeniach (aby zbudować taką firmę założyciel musiał mieć wiele cech przywódczych) o tyle poszukiwanie analogicznych cech w kolejnym pokoleniu może nie tylko opóźniać zmianę pokoleniową, a dodatkowo wcale nie gwarantować sukcesu.

Istotą firmy rodzinnej jest trwanie. Oznacza to konieczność wypracowania nie tylko kompetencji biznesowych, ale też umiejętności **przechodzenia z sukcesem zmiany pokoleniowej**. W tym zakresie istotny staje się obszar budowania potencjału w młodych liderach. Najbliższa rodzina, która wspiera emocjonalnie młodzież stojącą u progu przejęcia odpowiedzialności za rodzinny biznes dostrzega lukę pomiędzy tym jak ważne jest **przygotowanie merytoryczne następców** a tym, jak wygląda to „na co dzień”. Często dorosłe dzieci właścicieli firm nie mają wytyczonych ani ścieżek kariery, ani mentorów, którzy przygotowywaliby ich do tej roli. Są w tym sami. Tylko **18%** wchodzących w rolę następcy ma **poczucie przygotowania i wiedzy oraz wsparcia** ukierunkowanego na ich własny rozwój w zbudowaniu autorytetu.

Tylko **16%** pracowników czuje się **zaproszonych do dialogu** w zakresie **budowania przyszłości firmy**. Potencjał pracowniczy nie jest więc w pełni wykorzystywany. Pracownicy oceniają, że możliwość wdrażania swoich pomysłów byłaby dla nich istotna, chętnie by się angażowali. Mówi tak co drugi pytany pracownik. A jedynie co dziesiąty ma poczucie, że pomysły jego i jego koleżanek i kolegów mogą być wdrażane, bo jest na to właścicielskie, zarządcze przyzwolenie. Pokazuje to jak głęboki jest paradoks w postrzeganiu swoich zadań w obszarze strategicznym: pracownicy uważają, że nie ma przestrzeni do tego by się angażowali, właściciele natomiast podkreślają, że pracownicy się nie angażują.





INSTYTUT BIZNESU **RODZINNEGO**

STRUKTURA
GROMADZENIA DANYCH

A N E K S

Okres prowadzenia badań	Metoda badawcza	Liczba zbadanych	Metryczka uczestników badania	Wielkość firmy
2009–2012	Focus Group Interview na temat strategii rozwoju firmy rodzinnej	110 osób podczas 6 warsztatów	Właściciele oraz członków rodzin biznesowych	Firmy rodzinne z sektora MŚP, geograficznie – cała Polska, beneficjenci projektów FRI oraz FRII
Badania przeprowadzone w ramach pilotażowego projektu „Firmy Rodzinne” oraz projektu partnerski „Firmy Rodzinne 2” Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości oraz stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych poświęcony wsparciu przedsiębiorczości rodzinnej w Polsce. Autorka prowadziła warsztaty strategiczne dla uczestników programu ³ .				
2012–2018	Wywiady – analiza przypadków	47 osób	Właściciele i sukcesorzy z firm rodzinnych działający w drugim pokoleniu	Firmy z Niemiec, Szwajcarii, Francji, Austrii, Danii i Polski o obrotach powyżej 100 mln EURO i zatrudnieniu minimalnie 250 osób
Wywiady realizowane podczas pięciu edycji Międzynarodowego Kongresu Firm Rodzinnych, którego autorka jest organizatorem. Wywiady były przeprowadzone w oddzielnych pomieszczeniach, zostały zarejestrowane i posłużyły jako materiał analityczny.				
2012	Badanie fokusowe	12 osób	sukcesorzy	Firmy rodzinne z sektora MŚP, geograficznie cała Polska
Badanie przeprowadzone w ramach międzynarodowego projektu „Business Transfer Programme II” (BTPII) ⁴ wśród tych beneficjentów programu BTP II, którzy brali udział w dwudniowych warsztatach poświęconych strategii rozwoju firmy).				

³ Program Szkoleniowo-Doradczy „Firmy Rodzinne” realizowany był od końca 2009 do końca 2012 r. To projekt partnerski Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości oraz Stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych – projekt pilotażowy, a zatem badawczy. Potrzeby, oczekiwania i problemy jego uczestników były bez przerwy monitorowane i sprawdzane, a cel projektu, jego program i przebieg formułowany był na bieżąco, by jak najlepiej dopasować się do oczekiwań uczestników. Po zakończeniu pilotażowego projektu nastąpiła realizacja kolejnej edycji „Firmy Rodzinne 2”, w której autorka również prowadziła eksperckie spotkania z właścicielami firm rodzinnych w zakresie strategii rozwoju oraz autorskiej koncepcji Family & Business Strategy. Więcej o projekcie: www.firmyrodzinne.eu.

⁴ Doświadczony zespół naukowców i przedstawicieli firm szkoleniowo-doradczych z siedmiu krajów europejskich (Austria, Finlandia, Holandia, Polska, Portugalia, Hiszpania, Szwecja) na okres dwóch lat (1.11.2010 – 31.10.2012) zawiązał międzynarodowe konsorcjum w celu współpracy przy projekcie dotyczącym przenoszenia prawa własności przedsiębiorstw rodzinnych. Projekt nazywał się „Business Transfer Programme II” (BTPII) (System transferu prawa własności przedsiębiorstwa II, STPII) i oparty był na pilotażowym projekcie BTP, w którym został zaprojektowany i przetestowany program szkoleń przystosowany do połączonych z narzędziem skanującym obie strony transferu – przejmujących i przekazujących. BTP II to projekt współfinansowany przez Komisję Europejską w ramach programu Leonardo da Vinci.

2012–2015	spotkania sukcesyjne, na których przeprowadzono wywiad grupowy	850 osób podczas 46 spotkań	właściciele oraz członkowie rodzin biznesowych	Firmy rodzinne z sektora MŚP, geograficznie cała Polska
Autorka była liderem merytorycznym projektu „Kody wartości – efektywna sukcesja w polskich firmach rodzinnych” ⁵ , organizowała spotkania z przedstawicielami firm rodzinnych, którzy brali udział w Łóżach Dyskusyjnych (łącznie spotkania w 45 miastach w Polsce). Podczas spotkań sukcesyjnych prowadzone również były badania, których jeden z bloków służył analizom przeprowadzonym w niniejszej pracy.				
2009–2012	Warsztaty strategiczne, na których przeprowadzono wywiad grupowy	110 osób podczas 9 spotkań	Właściciele firm, członkowie rodzin biznesowych, pracownicy firm rodzinnych	Firmy rodzinne z sektora MŚP, geograficznie – cała Polska, beneficjenci projektów
Badania przeprowadzone w ramach pilotażowego projektu „Firmy Rodzinne” oraz projektu partnerski „Firmy Rodzinne 2” Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości oraz Stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych poświęcony wsparciu przedsiębiorczości rodzinnej w Polsce.				
Do analizy materiału zgromadzonego podczas badań przeprowadzonych w latach 2009–2015 zaproszono ekspertów z różnych dziedzin, tj. zarządzanie, psychologia, socjologia, antropologia. Wnioski posłużyły do zaprojektowania wywiadów do badań indywidualnych weryfikujących założenia dominującej logiki firm rodzinnych.				
9.2016 – 6.2017	Wywiady pogłębione (ang. in-depth interview, IDI) z przedstawicielami wybranych przedsiębiorstw z analizowanych case study	94 osób z 30 firm	Właściciele firm, członkowie rodzin biznesowych, pracownicy firm rodzinnych	Firmy o określonych kryteriach
Badania celowe, prowadzone z określonymi tezami, podsumowującymi wcześniejszą zgromadzoną wiedzę.				
Badania zewnętrzne prowadzone w latach 1996 – 2016	Desk research	69 referatów naukowych skupiających się na porównaniu fragmentów procesu zarządzania strategicznego w firmach rodzinnych i nierodzinnych.	„Family Business Review” (FBR), „Entrepreneurship Theory and Practice” (ET&P), „Journal of Business Venturing” (JBV), „Journal of Family Business Strategy” (JFBS), niemieckojęzycznego magazynu dla MŚP „Zeitschrift für Klein- und Mittelunternehmen und Entrepreneurship” (ZfKE) oraz polskich badań opisywanych w zeszytach: „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” Wydawnictwa Społecznej Akademii Nauk.	
Wyniki badań wskazały na różnicę w procesie zarządzania strategicznego firm rodzinnych i nierodzinnych co pozwoliło przejść do kolejnego etapu – poszukiwania źródeł skutecznych decyzji strategicznych w firmach rodzinnych.				

Badania zewnętrzne prowadzone w latach 2009 – 2017	Wywiady pogłębione (ang. in-depth interview, IDI) z przedstawicielami rodzin biznesowych liderów oraz alter ego lidera	Badanie przeprowadzono łącznie na 30 firmach	1) Struktura własności pozwala rodzinie na podejmowanie decyzji strategicznych. 2) Rodzina ma wpływ na zarządzanie firmą (we wszystkich przypadkach właściciele wprost wykonywali funkcje CEO firmy). 3) Została założona 20–30 lat temu. 4) Firma jest w trakcie procesu sukcesji lub już go przeszła. 5) Firma przyjmuje tożsamość „firmy rodzinnej”.
--	---	---	---

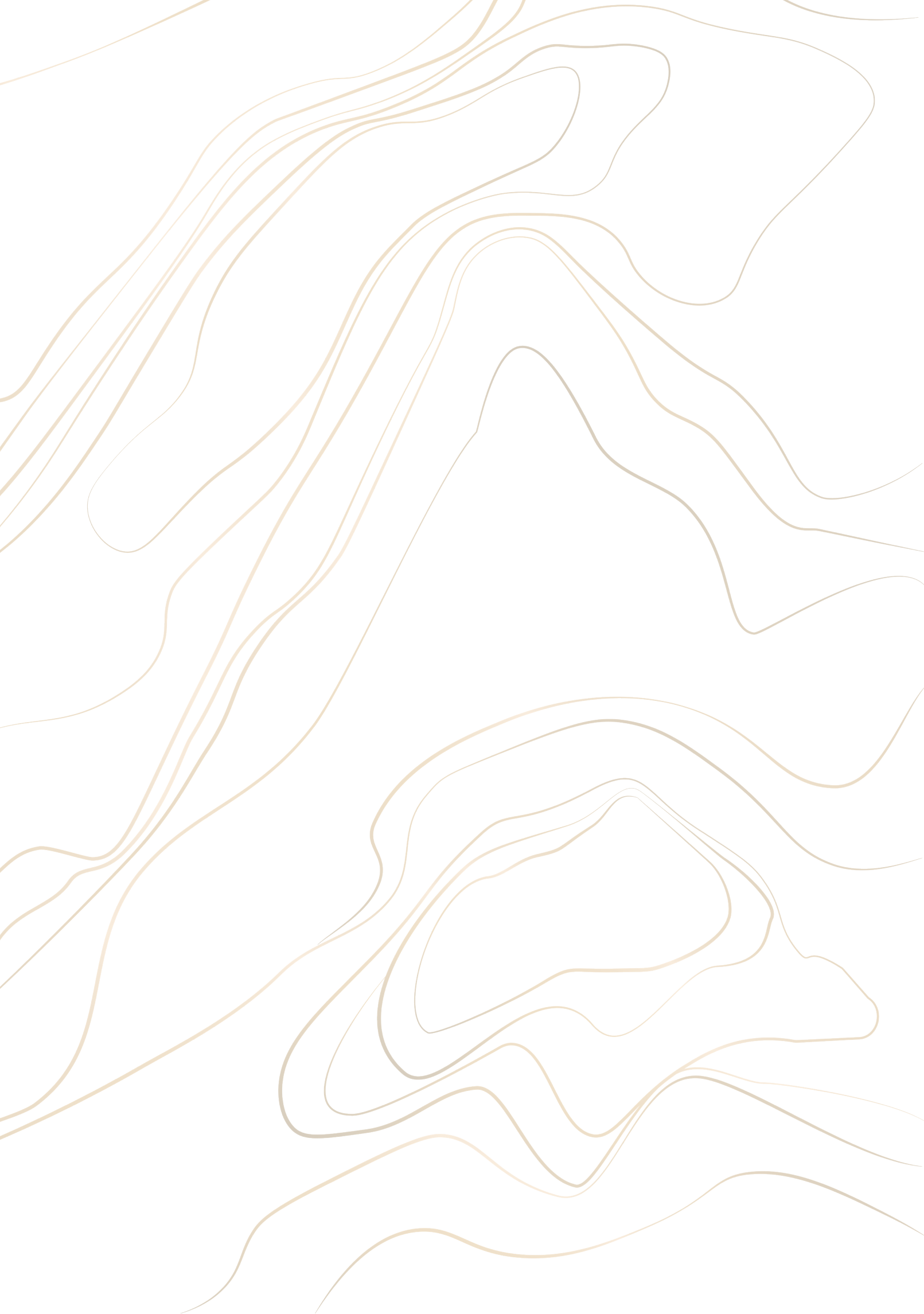
Po analizie materiału wejściowego do dalszej pracy wybrano dziesięć firm, które można było przyporządkować w pary: lider oraz alter ego lidera. To kontrastowe podejście zastosowano za wskazaniem Oblója (2003), aby lepiej zrozumieć główne różnice i móc wyabstrahować z tych badań dominującą logikę firm rodzinnych. Metoda przypadków skrajnych polega na doborze w próbie badawczej przypadków z krańca skali i umożliwia prowadzenie wnioskowania na trzy kompatybilne sposoby (Miles, Huberman 2000, s. 323).

Badanie przeprowadzono w okresie od czerwca 2018 do stycznia 2019 r. Łącznie w badaniu wzięło udział 2210 respondentów pochodzących z 371 różnych firm.	Badanie statystyczne, metoda CAWI (ang. Computer Assisted Web Interviews)	Aby dokonać weryfikacji poziomu harmonizacji wartości we wszystkich rolach pełnionych w firmie, badanie zakładało możliwość: a) analizy zarówno na poziomie respondentów (konkretnych osób biorących udział w badaniu, z podziałem na określone role wynikające z modelu trzech okręgów Tagiuriego i Davisa b) analizy na poziomie firm, z których pochodzą te osoby, by móc dokonać weryfikacji założonych hipotez i powiązań wyników ankietowych z realizowanymi przez firmy wynikami finansowymi
---	--	---

(1) Analiza na macierzy IPA (ang. Importance-Performance Analysis) klasyfikująca wartości (2) analiza wiązek wartości (3) analiza istotności wartości w korelacji do wyników firmy. Do analizy wyników badań zostały wykorzystane metody ilościowe. Narzędziami statystycznymi zastosowanymi na etapie analizy empirycznej były zarówno statystyki opisowe, jak i narzędzia służące weryfikacji hipotez. Do charakterystyki liczbowej zastosowano miary: średnia arytmetyczna, mediana, kwartyle, odchylenia niestandardowe. Analizę informacji pozyskanych w wyniki przeprowadzonych badań ankietowych przeprowadzono przy użyciu oprogramowania IBM SPSS Statistics 23.

Źródło: Lewandowska A. *Strategiczna logika firm rodzinnych Model BELIEFS™*, Wyd. PWN, Warszawa 2020

⁵ Jako lider merytoryczny projektu realizowanego w latach 2012–2015 „Kody wartości – efektywna sukcesja w polskich firmach rodzinnych”, współfinansowanego z Europejskiego Funduszu Społecznego pod nadzorem Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, autorka współpracowała z kilkunastoma ekspertami z różnych dziedzin, których wspólne doświadczenie biznesowe przyczyniło się do realizacji celu, jakim było opracowanie narzędzi wspierających samodzielne przeprowadzenie sukcesji w firmach rodzinnych.



Bibliografia

Brown D., Crace K. (1996), Values in life role choices and outcomes: A conceptual model, „The Career Development Quarterly”, 44(3).

Cieciuch J. (2013), Kształtowanie się systemu wartości od dzieciństwa do wczesnej dorosłości, Wydawnictwo Liberi Libri.

Dilts R.B. (1990), Changing belief systems with NLP, Capitola, Meta Publication.

Dilts R.B. (2007), Przywództwo z wizją, Wydawnictwo Neuroedukacja, Lublin.

Dolan S.L., Garcia S., Richley B. (2006), Managing by values. A Corporate Guide to Living, Being Alive and Making a Living in the 21st Century, Palgrave Macmillan, UK.

Dolan S.L., Richley B.A. (2006), Management by values (MBV); A new philosophy for a new economic order, „Handbook of Business Strategy, Vol. 7.

Galata S. (2007), Podstawy zarządzania nowoczesną organizacją – ekonomia, kultura, bezpieczeństwo, etyka, Difin, Warszawa.

Miles M., Huberman A. (2000), Analiza danych jakościowych, Wydawnictwo Uniwersyteckie Trans Humana, Białystok.

Kłockowski J.A., Tischner J. (2001), Wobec wartości, Wydawnictwo W Drodze, Poznań.

Lewandowska A. Strategiczna logika firm rodzinnych Model BELIEFS™, Wyd. PWN, Warszawa 2019

Obłój K. (2003), Dominująca logika firmy. Strategie polskich liderów, Wydawnictwo WSPiZ, Warszawa.

Stachowicz-Stanusch A. (2004), Zarządzanie poprzez wartości. Perspektywa rozwoju współczesnego przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.

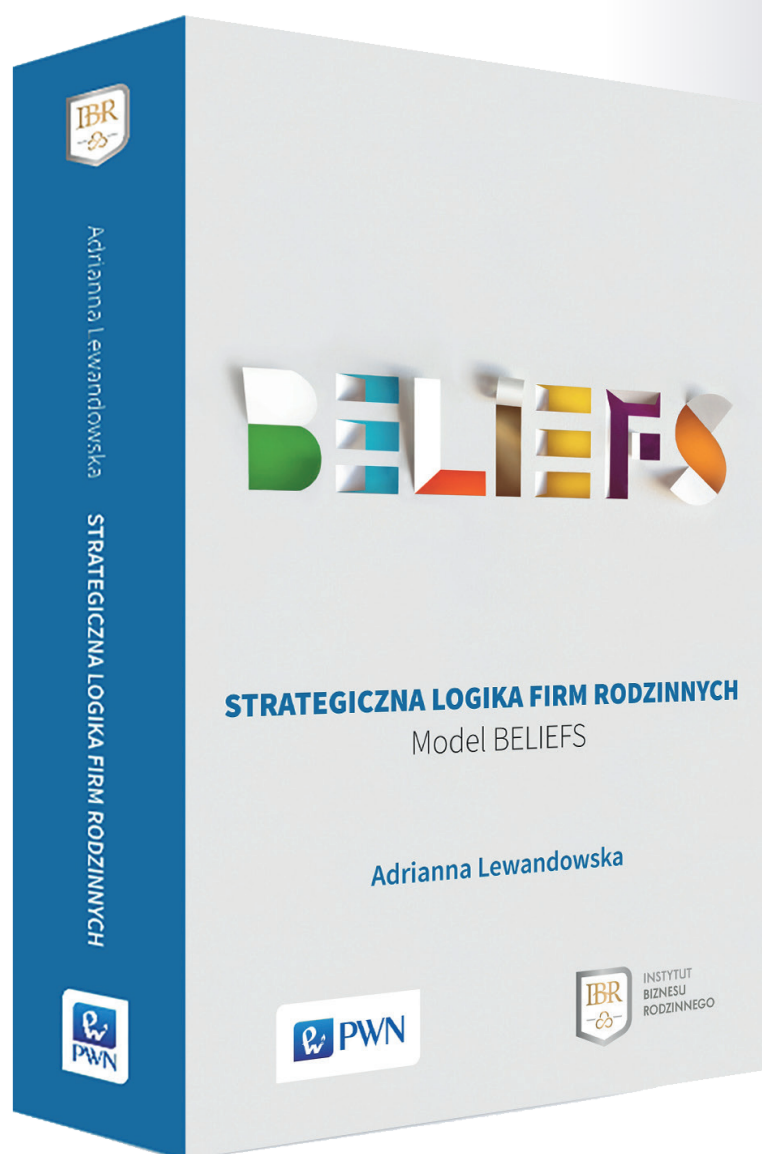
Stachowicz-Stanusch A. (2007), Potęga wartości. Jak zbudować nieśmiertelną firmę, Helion, Gliwice.

Tagiuri R., Davis J.A. (1982), Bivalent Attributes of the Family Firm, Reprinted (1996), „Family Business Review”, 9.

Tagiuri R., Davis J.A. (1992), On the Goals of Successful Family Companies, „Family Business Review”, No 5, s. 43-62.



**KSIĘGARNIA
INSTYTUTU
BIZNESU
RODZINNEGO**



Logika firm rodzinnych jest inna niż firm bez czynnika rodzinności. Umiejętne zarządzanie granicami między rodziną, a biznesem, ustalanie transparentnych zasad oraz oparcie się na wartościach, które mogą tworzyć przewagę konkurencyjną jedynie wówczas, gdy są konsekwentnie realizowane. Okazuje się, że to w praktyce nie jest ani proste, ani oczywiste. Książka wyjaśnia gdzie powstają największe różnice w postrzeganiu rzeczywistości i jak szukać spójności, tj. ścisłej zależności między tym w co rodziny biznesowe wierzą, a tym co jest w ich firmach realizowane. Autorski model BELIEFS™ daje podstawy nie tylko by lepiej zrozumieć kompleksowość logiki firmy rodzinnej, ale też by skuteczniej zarządzać własną rodzinną firmą.

Książka już w sprzedaży!

www.ksiegarnia.ibrpolska.pl



INSTYTUT
BIZNESU
RODZINNEGO

Instytut Biznesu Rodzinnego

Bazar Poznański
Paderewskiego 8
61-770 Poznań

+48 61 307 14 27

info@ibrpolska.pl

www.IBRpolska.pl