

Adrianna Lewandowska

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu

Decyzje strategiczne przedsiębiorstw rodzinnych jako implikacja wartości ich założycieli w świetle badań własnych

Strategical decisions of family businesses as an implication of the founders' values in the sight of own research

Abstract: There exists a group of values important for both: the business (the company) and the founders' family. Research conducted among participants of two projects: "Family Businesses" [Firmy Rodzinne] implemented by the Polish Agency for Enterprise Development [Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości] and the Association "Family Business Initiative" [Stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych] and the international project „Business Transfer Programme II (BTPII)” confirmed harmonization between the family area and the company area. In addition, a group of values with the highest meaning for the family business owners and for the strategies realized by them was identified. Acquaintance with these values might have application virtues in modeling the process of strategic management in a family business.

Key-words: family business strategy, founders' values, family values, values management, organizational identity.

Wstęp

Kreowanie strategii rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych koreluje bezpośrednio z wartościami założycieli. System wartości i zachowania organizacyjne są integralną częścią kultury każdego przedsiębiorstwa. To poprzez kluczowe wartości rozumiane i respektowane są uniwersalne zasady, dzięki którym kierownictwo firmy kontroluje, utrzymuje oraz rozwija proces komunikacji społecznej

pomiędzy klientami i pracownikami, pracownikami i pracodawcami, a także wpływa na długookresową efektywność organizacji.

Celem artykułu jest zaprezentowanie wniosków z badania, które weryfikowało zakres powiązań najczęściej wymienianych wartości tak właścicieli firm rodzinnych, jak i potencjalnych sukcesorów (ich dzieci) oraz ich wpływ na zachowania strategiczne zarządzanych przez nich przedsiębiorstw. Przeanalizowanie wpływu wartości rodziny na strategię rozwoju firmy oraz przenikanie się tych dwóch systemów ciekawe jest nie tylko z poznawczego punktu widzenia, lecz również może mieć walory aplikacyjne w modelowaniu procesu zarządzania strategicznego. W niniejszym artykule zaprezentowano wyniki pierwszego etapu badań własnych w zakresie implikacji wartości założycieli i ich rodzin na decyzje strategiczne.

Proces kreowania strategii rozwoju w firmach rodzinnych

Literatura tematu zarządzania określa strategię jako kategorię abstrakcyjną, trudną do precyzyjnego scharakteryzowania, a jednocześnie jako niezbędny element istnienia każdej firmy na rynku. Sprowadza się ona do umiejętnego dopasowywania istniejących potencjałów (zarówno materialnych, jak i niematerialnych) firmy do potrzeb i wymagań rynkowych w taki sposób, aby stworzyć długookresową zindywidualizowaną przewagę konkurencyjną. Określenie ogólnie pojętej długoterminowej drogi rozwoju firmy jest pierwszym etapem definiowania priorytetów przedsiębiorstwa, natomiast w kolejnych fazach pozwala na precyzyjne określenie działań operacyjnych, umożliwiających podejmowanie decyzji w zmiennym otoczeniu, pozwala również na wykorzystywanie pojawiających się szans i niwelację poważnych skutków ewentualnych zagrożeń. Daje możliwość identyfikacji sfer zyskowych i nierentownych, analizy bliskiego i dalekiego otoczenia firmy oraz perfekcyjnego poznania możliwości i siły jej konkurencji. Działania te muszą być jednak ściśle skorelowane ze strategią główną, wytyczoną i nadającą sens istnienia przedsiębiorstwa od chwili jego powstania. W realnej rzeczywistości sprowadza się to do zabezpieczenia przed nieznaną przyszłością poprzez kreowanie i kształtowanie przyszłości pożądanej. Skuteczna strategia przedsiębiorstwa jest umiejętnością stawiania celów związanych z umacnianiem pozycji przedsiębiorstwa, a także komponowaniem listy sposobów dla ich osiągnięcia [Drucker 2000, ss. 78–84]. Takie zachowanie jest implikacją logicznych powiązań zachodzących pomiędzy przedsiębiorstwem a jego otoczeniem. Te powiązania warunkują jego ekonomiczny rozwój, a ich identyfikacja i permanentna kontrola stanowią podstawę do określenia jego strategicznych aspiracji. Siła strategii ma swoje korzenie w myśleniu analitycznym, które pozwala na zrozumienie zachodzących w otoczeniu zmian [Obłój 2007, s. 10].

Definiowanie misji, wizji oraz celów strategicznych jest wymierną konkretyzacją strategii przedsiębiorstwa, obejmującej określone wytyczne i zasady w kontekście otoczenia firmy, uwarunkowań rynkowych i finansowych oraz procesów wewnętrznych [Baruk 2001, ss. 132–136]. Proces definiowania celów w firmie nierodzinnej porównywany jest do swobodnego przetargu, gry politycznej różnych grup społecznych: przede wszystkim zarządu organizacji, właścicieli, pracowników oraz zewnętrznych grup interesów, posiadających różne priorytety. Jeśli aspiracje jednej z wymienionych grup zostaną wyraźnie odzwierciedlone w zdefiniowanych celach, to może być tak, że tym samym ograniczony zostanie poziom celów innych podmiotów [Gołębiowski 2001, s. 374]. Zarządzanie strategiczne nabiera wobec powyższego szczególnego wymiaru w firmach rodzinnych [Sułkowski 2012 ss. 12–17], wobec czego warto zbadać ten stan rzeczy.

Gdy poddamy analizie specyfikę działania firm rodzinnych, najistotniejsza okaże się silna współzależność biznesu i rodziny założycielskiej. W przedsiębiorczości rodzinnej nie jest możliwe całkowite rozdzielenie procesów zachodzących w rodzinie i przedsiębiorstwie. Uczuciowe i intelektualne procesy definiujące wewnętrzny świat rodzinny oraz procesy zachodzące wewnątrz organizacji przenikają się i są wzajemnie zależne [Sułkowski, Marjański 2009, s.76]. Rodzinny charakter firmy ma duży wpływ na jej stabilność, bo w prowadzonej przez rodzinę działalności nie chodzi jedynie o szybki wzrost. Właściciele przedsiębiorstw stawiają na ciągłość, wybór następców, rozkładają plany na wiele lat. Zysk nie jest więc przyczyną, ale rezultatem osiągnięć biznesu [Drucker 1992, s. 52].

Strategie firm rodzinnych z reguły nastawione są na wzrost wartości przedsiębiorstwa i skuteczniej niż inne podmioty rynkowe opierają się presji realizowania krótkookresowych korzyści [Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk 2004, s. 18]. Z perspektywy właścicieli firm istotne staje się też definiowanie celów w zakresie rozwoju firmy. Obszar rozwoju nie jest bowiem tożsamy ze wzrostem. Właściciele firm w tych obszarach winni konkretyzować cele, by móc zabezpieczyć funkcjonowanie przedsiębiorstwa rodzinnego w długim okresie.

Organizacja badań własnych

Chcąc zdiagnozować najsilniejsze wartości, wpływające na decyzje strategiczne przedsiębiorców rodzinnych, przeprowadzono badanie grupy właścicieli i sukcesorów; uczestników dwóch realizowanych w podobnym czasokresie projektów, dedykowanych przedsiębiorstwom rodzinnym:

- projektu *Firmy Rodzinne*⁷, partnerskiego projektu pilotażowego Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości oraz stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych, poświęconego wsparciu przedsiębiorczości rodzinnej w Polsce (badanie przeprowadzone było wśród tych beneficjentów programu Firmy Rodzinne, którzy brali udział w dwudniowych sesjach warsztatowych poświęconych strategii rozwoju) oraz
- międzynarodowego projektu „**Business Transfer Programme II (BTPII)**”⁸ (badanie przeprowadzone było wśród tych beneficjentów programu BTP II, którzy brali udział w dwudniowych warsztatach, poświęconych strategii rozwoju firmy).

Badanie składało się z dwóch części:

I. Etap pierwszy: *eksploracyjny*

Pierwszy etap miał charakter *stricte* eksploracyjny. Jego celem było rozpoznanie badanego obszaru, weryfikacja hipotez i sformułowanie pytań badawczych, *desk research*, wywiady IDI z pozostałymi ekspertami⁹ projektu „Business Transfer Programme II” oraz projektu „Firmy Rodzinne”. W tej fazie zaplanowano również analizę przypadków (*case studies*) pięciu wybranych firm rodzinnych – uczestników projektu, którzy pracują już w dwupokoleniowej firmie i wyrazili zgodę na zgromadzenie materiału analitycznego. Na zamknięcie tego etapu zaplanowano pogłębione wywiady z przedstawicielami wybranych przedsiębiorstw z analizowanych *case study*. Wszystkie powyższe działania posłużyły do zoperacjonalizowania celu badania, a przez to do postawienia hipotezy badawczej oraz szczegółowych pytań.

⁷ Program Szkoleniowo-Doradczy Firmy Rodzinne realizowany był od końca 2009 roku do końca 2012 roku. 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 formułowano na bieżąco, po to, by jak najlepiej dopasować się do oczekiwań uczestników.

⁸ Doświadczony zespół naukowców i przedstawicieli firm szkoleniowo-doradczych z siedmiu krajów europejskich (Austria, Finlandia, Holandia, Polska, Portugalia, Hiszpania, Szwecja) na okres dwóch lat (01.11.2010 – 31.10.2012) zawiązał międzynarodowe konsorcjum w celu współpracy przy projekcie dotyczącym przenoszenia prawa własności przedsiębiorstw rodzinnych. Projekt nazywał się „Business Transfer Program II (BTPII)”, tłum. „System transferu prawa własności przedsiębiorstwa II” i oparty był na pilotażowym projekcie BTP, w którym został zaprojektowany i przetestowany program szkoleń uszytych na miarę, połączonych z narzędziem skanującym obie strony transferu –przejmujących i przekazujących. BTP II to projekt współfinansowany przez Komisję Europejską w ramach programu Leonardo da Vinci.

⁹ Autorka artykułu pracowała na rzecz realizacji obu projektów i odpowiadała w nich m.in za obszary związane ze strategią przedsiębiorstwa, zarządzaniem zmianą, planowaniem sukcesji oraz za komunikację w firmie rodzinnej.

Sposób organizacji i przeprowadzenie badań w fazie eksploracyjnej

Pierwszym etapem działań badawczych było badanie literaturowe *desk research*, realizacja wywiadów eksperckich z trenerem z zakresu psychologii, biorącym udział w realizacji podobnego projektu w tym samym okresie, a który prowadził dla, tożsamej pod względem charakterystyki, grupy warsztaty z zakresu samorozwoju, komunikacji i dialogu międzypokoleniowego. Miały one na celu „rozpoznanie zakresu tematycznego”, ustalenie definicji istotnych dla podejmowanego tematu, zdobycie i ugruntowanie informacji na temat specyfiki procesu sukcesji z punktu widzenia emocji, postaw, zachowań, będących przedmiotem analiz oraz weryfikację hipotez badawczych.

Kluczowe wnioski z badania w fazie eksploracyjnej

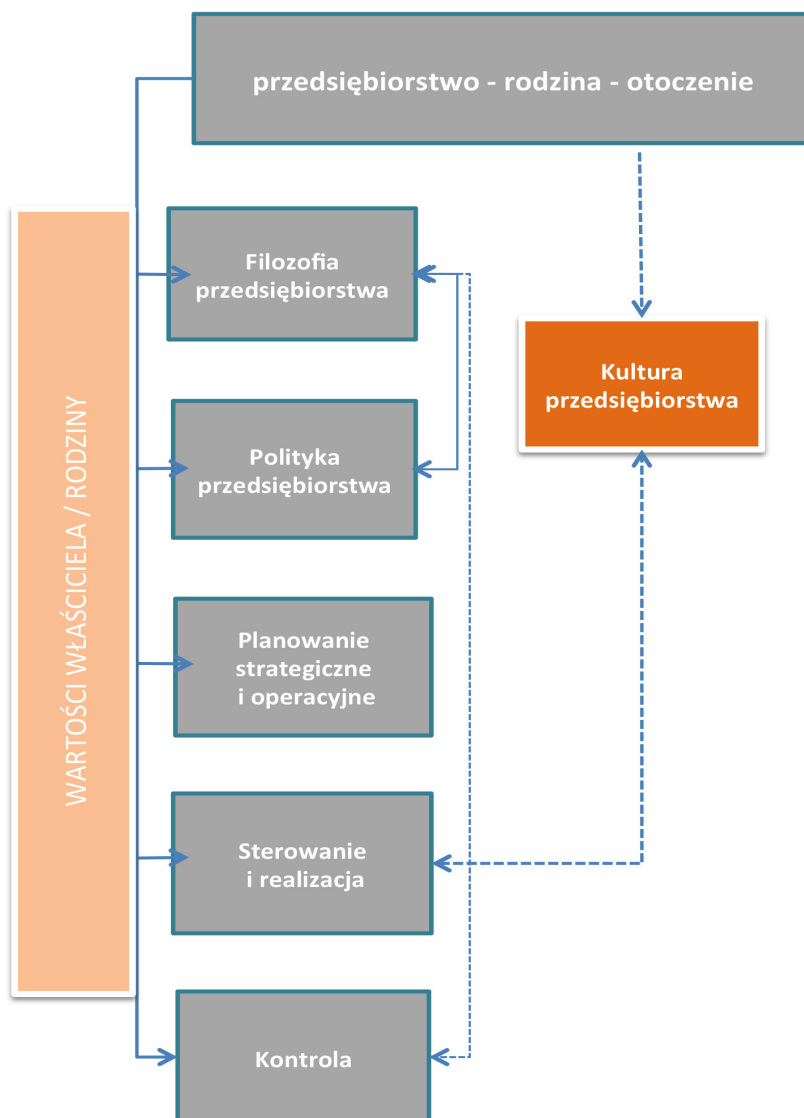
Każda rodzina i każda firma ma zbiór własnych wartości. Rodzina w takim rozumieniu to integralny system, cechujący się różnymi zmiennymi: zespołem norm, wewnętrznymi zasadami, układem relacji i hierarchii, określonymi środkami podtrzymującymi spójność czy żywotność tego systemu oraz określonymi celami, do których system stara się dążyć. Podobnie w przedsiębiorstwie – system wartości i zachowania organizacyjne są integralną częścią kultury każdego przedsiębiorstwa. To poprzez kluczowe wartości rozumiane i respektowane są uniwersalne zasady, dzięki którym kierownictwo firmy kontroluje, utrzymuje oraz rozwija proces komunikacji społecznej pomiędzy klientami i pracownikami, pracownikami i pracodawcami, a także wpływa na długookresową efektywność organizacji.

To, w jakim zakresie udaje się do te pola zrównoważyć, zależy w dużej mierze od wartości założyciela i jego rodziny. Proces zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwie rodzinnym opiera się bowiem niezwykle mocno właśnie na harmonizowaniu wartości przedsiębiorstwa i rodziny. Z punktu widzenia długookresowego powodzenia przedsiębiorstwa ważne jest kreowanie myślenia i działania strategicznego, które swoje podstawy opiera na wspólnych wartościach i wizji rozwoju przedsiębiorstwa i rodziny.

Strategia firmy rodzinnej pozostaje w ścisłym związku z kulturą organizacyjną przedsiębiorstwa, determinowaną wartościami zarówno członków rodziny, jak i pozostałych pracowników. Wartości założyciela, splatające się z wartościami systemu rodzinnego, do którego należy, decydują o misji firmy, realizowanej strategii, a także o tym, w jaki sposób jej pracownicy komunikują się z klientami i kontrahentami. Tworzenie konkretnego planu przyszłości rozwoju firmy przyczynia się do odzwierciedlenia systemu wartości, filozofii oraz poglądów naczelnego kierownictwa, stanowiąc tym samym informację dla pracowników odnośnie ukierunkowania wynikających z nich celów.

W przedstawionym na rys. 1. procesie wartości rodziny wplecione są w cele i zadania firmy [Safin 2007, s. 179]. Relacje rodzinne wpływają na wybór strategii. Kryteria podejmowania decyzji są wkomponowane w cele firmy i wpływają na wybór określonych opcji. Zaangażowanie rodziny w ich wdrożenie kreuje swoistą dynamikę, politykę i możliwości. Relacje rodzinne oraz sposób postrzegania przez rodzinę roli menedżerów z nią niespokrewnionych, sprawiają, że mamy do czynienia ze specyficznym sposobem podejmowania decyzji czy działania. Kluczem do sukcesu jest zrozumienie tych wpływów oraz tego, jak można wykorzystać potencjalne korzyści z nich wynikające i jak radzić sobie z zagrożeniami, które one niosą dla firmy [Sharma, Chrisman, Chua 2003, s. 3].

Rys. 1. Proces planowania strategicznego w przedsiębiorstwie rodzinnym
(The process of strategical planning in a family business)



Źródło: opracowanie własne, na podstawie D. Hahn, B. Taylor, *Strategische Unternehmensplanung*, Wuerzburg, Wien 1986, s. 144 [w:] K. Safin, *Przedsiębiorstwa rodzinne – istota i zachowania strategiczne*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 178.

System wartości w firmie rodzinnej, ze względu na swą wysoką stabilność i zdecydowanie silniejszy wyraz niż w firmach nierodzinnych, może spełniać wysoce użyteczną rolę [Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk 2004, s. 24]:

- powoduje, że członkowie rodziny identyfikują swoje drogi życiowe z rozwojem i pomyślnością firmy, opowiadają się za ciągłością i kontynuacją przedsięwzięcia oraz zachowaniem rodzinnej tradycji;
- modyfikacje stylów postępowania w przedsiębiorstwie mają kontrolowany przebieg i są raczej ewolucyjnymi zmianami, co powoduje łagodniejsze i lepiej przygotowane przeprowadzanie zmian,
- konsoliduje i jednoczy rodzinę wokół działania firmy, powodując, że staje się ona czynnikiem powodzenia przedsiębiorstwa, a nie barierą wzrostu.

Wartości rodzinne oraz filozofia przedsiębiorstwa stanowią wobec powyższego fundamenty procesu planowania strategicznego. Zaangażowanie istotne jest nie tylko w zakresie przedsiębiorczego działania rodziny, lecz równie mocno w zakresie działania firmy. Jasno określona wizja powinna zdecydowanie przenikać oba obszary i wzmacniać obrazy w obu sferach, co z kolei powinno odzwierciedlać się w planach rodziny, jak i strategicznym planie działania firmy.

II Etap drugi: *diagnostyczny*

Po części eksploracyjnej przeprowadzono dodatkowo serię pogłębionych wywiadów indywidualnych z właścicielami firm, sukcesorami oraz pracownikami tych przedsiębiorstw, by wybrać listę tych wartości, które poddane będą dalszej ocenie właścicieli oraz ustalić cel badania jakościowego.

Celem badania jest **diagnoza najczęściej wymienianych wartości tak właścicieli firm rodzinnych, jak i potencjalnych sukcesorów (ich dzieci) oraz ich wpływ na zachowania strategiczne zarządzanych przez nich przedsiębiorstw.**

Hipoteza badawcza postawiona w ramach badania: **wartości rodzin właścicielskich silnie determinują sposoby zachowań strategicznych ich przedsiębiorstw.** Zdiagnozowanie tej korelacji może być istotnym elementem, rozpoczynającym świadomy proces pogłębionej analizy strategicznej.

Badanie jakościowe przeprowadzono metodą zogniskowanych wywiadów grupowych. Posłużyły one do wytworzenia danych potrzebnych do udzielenia odpowiedzi na trzy główne grupy pytań badawczych.

1. Jaka jest najbardziej powszechna hierarchia kluczowych wartości w rodzinie prowadzącej firmę?
2. Jakimi wartościami kieruje się kierownictwo / zarząd firmy?
3. Czy właściciele budują firmę wielopokoleniową?

Sposób organizacji i przeprowadzenia badań w **fazie diagnostycznej.**

Badanie przeprowadzone zostało w ramach 7 zogniskowanych wywiadów grupowych z uczestnikami programu. Uznano, że tematyka związana z psy-

chologicznym kontekstem, jaki niewątpliwie stanowi praca na wartościach, jest dla badanych trudna, w związku z czym metoda badań fokusowych sprawdzi się ze względu na możliwość wykorzystania dynamiki grupy społecznej oraz na zdiagnozowany korzystny wpływ czynników „5S” – od pierwszych liter angielskich słów: *synergy* (synergia) – wspólny wysiłek grupy pozwala na generowanie szerszej gamy pomysłów, *snowballing* (efekt kuli śnieżnej dotyczący wypowiedzi respondentów) – komentarze części uczestników grupy wywołują repliki innych, *stimulation* (stymulacja) – grupa wyzwala większą motywację i entuzjazm do wykonywania danego zadania, *security* (bezpieczeństwo) – uczestnicy grupy mają większe poczucie bezpieczeństwa, pozwala to na ujawnianie rzeczywistych motywów i opinii oraz *spontaneity* (spontaniczność zachowań) – wypowiedzi są bardziej naturalne.

Przebadano łącznie 47 osób uczestniczących w 6 spotkaniach tematycznych z zakresu strategii i sukcesji zorganizowanych w ramach projektu Firmy Rodzinne oraz 1 warsztatach poświęconych budowaniu strategii rozwoju firmy w ramach projektu Business Transfer Programme II. Wśród uczestników badania było:

- 36 właścicieli firm rodzinnych;
- 11 potencjalnych sukcesorów (dzieci) z firmy rodzinnej.

Tabela 1. Czy uczestnicy budują firmę wielopokoleniową [Do the participants build an extended family]?

	Zdecydowanie tak (Definitely Yes)	Tak, ale to zależy od okoliczności (m.in.) potencjału sukcesora / woli nestora (Yes, but it depends on circumstances, e.g. successor's potential, owner's will)	Nie wiem (I don't know)	Raczej nie, chyba, że coś się zmieni (Rather not unless something changes)	Zdecydowanie Nie (No)
Nestorzy Owners	18	11	3	2	2
Sukcesorzy (Successors)	0	6	2	3	0

Suma odpowiedzi (Answers' sum)	18	17	5	5	2
-----------------------------------	----	----	---	---	---

Źródło: opracowanie własne.

W trakcie badania¹⁰, po wprowadzeniu do tematu, uczestnicy poproszeni byli o interpretacje tego, co to znaczy budować firmę wielopokoleniową, po której sami klasyfikowali swoje firmy, w kontekście takim, czy budują taką właśnie firmę. Rozkład odpowiedzi przedstawia poniższa tabela (tab. 1.).

Uczestnicy w zdecydowanej większości deklarowali gotowość i wolę budowania strategii firmy, która będzie realizowała swoje biznesowe założenia w długiej perspektywie czasu. Trochę większą sceptyczność wykazywała grupa sukcesorów, ale w trakcie dyskusji jako główny powód podawali oni nie brak woli czy chęci, lecz obawę o stanowisko o postawę rodziców, którzy nie deklarują gotowości do przekazania firmy.

Po ustawieniu wspólnego „filtra” na długookresowe działanie, uczestnicy zostali poproszeni o uszeregowanie poniższych wartości, opartych na modelu Stevena Reissa [Reiss 2009], w kolejności od najbardziej istotnej do najmniej ważnej. Pytania korespondowały z pytaniami badania:

- Jaka jest najbardziej powszechna hierarchia kluczowych wartości w rodzinie prowadzącej firmę?
 - Jakimi wartościami kieruje się kierownictwo / zarząd firmy?
1. Władza, dążenie do sukcesu, wywieranie wpływu, sprawstwo;
 2. Niezależność, dążenie do wolności, samowystarczalność;
 3. Ciekawość, dążenie do pogłębiania wiedzy, chęć poznania prawdy;
 4. Akceptacja, dążenie do akceptacji społecznej, potrzeba wysokiej samooceny;
 5. Porządek, dążenie do stabilności, przejrzystości, jasnej organizacji;
 6. Gromadzenie, dążenie do posiadania materialnych dóbr;
 7. Honor, dążenie do lojalności, znaczenie moralnych i etycznych zasad;
 8. Idealizm, dążenie do socjalnej sprawiedliwości, równości;
 9. Kontakty społeczne, dążenie do dobrych relacji, przyjaznej atmosfery;
 10. Rodzina, dążenie do „życia rodzinnego”, przebywania z dziećmi;

¹⁰ Celem zapewnienia wysokiej jakości badania, zogniskowane wywiady fokusowe prowadzone były przez dwóch doświadczonych moderatorów, uzupełniających się kompetencyjnie: pierwszy moderator – doktor nauk ekonomicznych, specjalizujący się w zarządzaniu przedsiębiorstwami rodzinnymi, drugi moderator – psycholog z ponad 30-letnim doświadczeniem w zawodzie.

11. Status, dążenie do prestiżu, tytułów, publicznej akceptacji;
12. Rewanż, dążenie do konkurencyjności, zemsty, walki, konfrontacji;
13. Innowacyjność, dążenie do ruchu, dobrej kondycji fizycznej i intelektualnej;
14. Spokój, dążenie do emocjonalnego bezpieczeństwa, pragnienie odpoczynku;
15. Rozwój, dążenie do organicznego rozwoju, nowych wyzwań;
16. Zysk, dążenie do posiadania pieniędzy.

Wnioski ze wszystkich badanych grup zebrano w tabeli, zaznaczając odpowiednio:

- F – znaczenie wartości firmy,
- R – znaczenie wartości dla rodziny,

Tab. 2. Znaczenie wartości firmowych i rodzinnych dla właścicieli firm rodzinnych [Meaning of the company and family values for family business owners]

	NIEISTOTNE (Not important)	MAŁO ISTOTNE (A little important)	NEUTRALNE (neutral)	WAŻNE (important)	BARDZO WAŻNE (very important)
	-10	-5	0	5	10
Władza Power				R	F
Niezależność Independence				F,R	
Ciekawość Curoosity		R		F	
Akceptacja Acceptance		R	F		
Porządek Order				F,R	
Gromadzenie Gathering		R		F	
Honor Honor				R,F	
Idealizm Idealism			F	R	

Kontakty społeczne Social contacts				R,F	
Rodzina Family		F	R		
Status Status			R,F		
Rewanż Return service	R	F			
Innowacyjność Innovativeness	R		F		
Spokój Calmness		F		R	
Rozwój Development					R, F
Zysk Profit			R, F		

Źródło: opracowanie własne.

Wnioski

Istnieje grupa wartości, które podczas badania na łącznej grupie 47 przedsiębiorców, okazała się równie ważna tak dla prowadzonej działalności gospodarczej, jak i dla rodziny założycielskiej. Do tej grupy należą przede wszystkim:

Tab. 3. Pola harmonizacji wartości firmowych i rodzinnych [Areas of harmonization of family and business values]

Władza – dążenie do sukcesu, wywieranie wpływu, sprawstwo	R	F
Niezależność – dążenie do wolności, samowystarczalność	F, R	
Porządek – dążenie do stabilności, przejrzystości, jasnej organizacji	F, R	
Honor – dążenie do lojalności, znaczenie moralnych i etycznych zasad	R, F	
Kontakty społeczne – kontakty społeczne, dążenie do dobrych relacji, przyjaznej atmosfery	R, F	
Rozwój – dążenie do organicznego rozwoju, nowych wyzwań		R, F

Źródło: opracowanie własne.

Dodatkowo spójność odpowiedzi w badanych grupach była wysoka, nie powstała przy żadnej wartości rozbieżność poglądów rozróżniająca odpowiedzi na

skrajnych polach. Badania na próbie 47 przedsiębiorstw są dopiero początkiem eksploracji tematu analizy systemu wartości istotnych dla rodziny i firmy rodzinnej. Mając jednak na uwadze, że można łatwiej przeanalizować i zrozumieć decyzje strategiczne, spójne przesłanki, mające długookresowy charakter w przedsiębiorstwach rodzinnych, nastąpi kontynuacja tych badań. Ze względu na to, iż oczekiwania otoczenia oscylują najczęściej wokół tego, by wartości wyznawane przez firmę pozostały niezmiennie elementem charakteryzującym jej tożsamość, firmy gwarantujące ciągłość wartości wzmacniają swoją szansę nie tylko w zakresie poprawy skuteczności implementacji strategii, lecz także pracują na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej i zachowanie jej w dłuższej perspektywie czasowej. Należy więc uznać, że ich znajomość ma zasadnicze znaczenie w służbie kreowania skutecznych strategii przedsiębiorstwa rodzinnego.

Bibliografia

- Baruk A. (2001), *Dynamiczne kształtowanie strategii marketingowej firm*, Wyd.. A. Marszałek, Toruń.
- Blanchard K., O'Conner M. (1998), *Zarządzanie poprzez wartości*, Wyd. Emka, Warszawa.
- Dilts R.B. (2007), *Przywództwo z wizją*, Wyd. NLP Neuroedukacja, Lublin.
- Drucker P. (2000), *Zarządzanie w XXI wieku*, Wyd. Muza S.A., Warszawa.
- Fleming Q.J. (2006), *Tajniki przetrwania firmy rodzinnej*, Wyd. Helion, Gliwice.
- Hall P.D. (1988), *A historical overview of family firms in the United States*, „Family Business Review”, nr 1.
- Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A. (2004), *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Wyd. Difin, Warszawa.
- Kosewski M. (2009), *Wartość, godność i władza*, Wyd. Vizja Press&It, Warszawa.
- Obłój K. (2007), *Strategia organizacji*, Wyd. PWE, Warszawa .
- Safin K. (2007), *Przedsiębiorstwa rodzinne – istota i zachowania strategiczne*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław.
- Sharma P., Chrisman J.J., Chua J.H. (2004), *Strategic Management of the Family Business; Past Research and Future Challenges*, „Family Business Review”, Vol. 10, No.1.
- Stachowicz-Stanusch A. (2007), *Potęga wartości. Jak zbudować nieśmiertelną firmę*, Wyd. Helion, Gliwice.
- Sułkowski Ł. (2012), *Znaczenie polskich, małych przedsiębiorstw rodzinnych, w Firmie rodzinne – współczesne wyzwania przedsiębiorczości rodzinnej. Determinanty rozwoju*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” Tom XIII, Zeszyt 8, 2012, Łódź.
- Sułkowski Ł., Marjański A. (2009), *Firmy rodzinne: jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Wyd. Poltext, Warszawa.