

dr Adrianna Lewandowska

Katedra Organizacji i Zarządzania

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu

Znaczenie wartości w strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwem rodzinnym

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. „Istota skutecznej strategii polega na tym, że tworzy ona unikalność firmy i pozwala zarówno pracownikom firmy, jak i aktorom otoczenia w sposób wyraźny odróżnić daną firmę od wszystkich konkurentów. Można powiedzieć, że istotą skutecznej strategii jest wyraźne określenie tożsamości firmy bez względu na to, w jakim sektorze, branży, czy na jakim rynku działa przedsiębiorstwo.¹ Dobrze wypracowana strategia, w perspektywie dłuższego czasu, jest czynnikiem decydującym o sukcesie, bądź porażce przedsiębiorstwa. Po przeprowadzonej analizie strategicznej, która określa szanse, możliwości, słabe i silne strony przedsiębiorstwa oraz gromadzi materiał do podejmowania wnioskowania strategicznego, można rozpocząć proces kreowania strategii. Definiowanie strategii rozpoczyna się określeniem misji firmy. „Misja jest generalnym uzasadnieniem racji istnienia i rozwoju organizacji. Określa ona główne wartości, dla których organizacja została powołana, bądź, które realizuje przez swoją działalność.”² Niekiedy określana jest jako „credo” lub „deklaracja zasad biznesu”³. Ponieważ informacja zawarta w misji, a dotycząca scharakteryzowania roli przedsiębiorstwa, skierowana jest nie tylko do pracowników, lecz również na zewnątrz, należy podkreślić właśnie

¹ Obłój K., *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1998:32-33

² Dwojacki P., *Składniki misji-wizja przyszłości*; w: „Przegląd Organizacji” 1995, nr.12

³ Lamin J., *Strategiczne zarządzanie marketingowe*; PWN, Warszawa 2001:368

znaczenie tego przekazu do owej drugiej grupy odbiorców. Poprzez zdefiniowanie misji, przedsiębiorstwo ma możliwość zaprezentowania na zewnątrz: swoim klientom, dostawcom, akcjonariuszom, swoich przekonani i wierzeń, a także zaakcentowania tych wartości, którym firma hołduje, tym bardziej, że w misji często określa się właśnie stosunek przedsiębiorstwa do klientów, czy inwestorów. Dlatego posiadanie jasno określonej misji jest niemalże warunkiem, spójnego rozumienia przez pracowników sensu działalności przedsiębiorstwa. To zadanie nabiera zasadniczego znaczenia w momencie, gdy mowa jest o kontynuacji działania przedsiębiorstwa rodzinnego pod innym kierownictwem. Kluczowa dla sukcesji spójność wartości musi znaleźć swoje odzwierciedlenie w misji firmy.

Uzupełnieniem definiowania misji organizacji jest nakreślenie jej wizji. Firmy z wizją to takie, które mają skryształizowaną wizję swojego przyszłego miejsca na rynku i w branży, w której działają, a więc jasne wyobrażenie o swoich przyszłych klientach, o swoich przyszłych produktach, przyszłych pracownikach, przyszłej strukturze organizacji i zarządzania oraz o przyszłych liderach danej firmy.⁴ Wizja to „projekcja marzeń, pozwalająca na stworzenie wytycznych dla planowania stopniowego przejścia od stanu istniejącego do stanu pożądanego,”⁵ „jest obrazem przyszłości, którą uczestnicy organizacji chcą wykreować”⁶. Stanowi ona zdefiniowane wyzwania, aspiracje i ambicje przedsiębiorstwa, a równocześnie umożliwia dokonania odpowiedniego ukierunkowania wszystkich działań, gdyż precyzuje ich obszar i zakres.⁷ Im dokładniej sprecyzowany jest ten idealny, pożądaný stan danej organizacji w przyszłości, tym mniej nieporozumień odnośnie jego interpretacji oraz weryfikacji osiągniętych wyników. Ważne jest również, aby sformułowany cel wizyjny, był ambitny lecz równocześnie realny. Tylko właściwe ustalenie poziomu możliwości pracowników może pozytywnie wpłynąć na stymulację podejmowanego ryzyka, co w konsekwencji sprowadza się do wyzwolenia motywacji pracowników.⁸ T.Peters tak sformułował swoje spostrzeżenie dotyczące wizji: „wizja jest tworem paradoksalnym: jest

⁴ Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A., *Przedsiębiorstwo rodzinne .Funkcjonowanie i rozwój*, Wyd. Difin 2004:113

⁵ Penc-Pietrzak I., *Strategie biznesu i marketingu*, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1998:23

⁶ Obłój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2001:235

⁷ Banaszyk P., *Formułowanie celów strategicznych w zarządzaniu polskimi przedsiębiorstwami*, AE w Poznaniu, Poznań 1998:118

⁸ Zimniewicz K (red.), *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie*, AE w Poznaniu, Poznań 2003:122

względnie stała. Ale też i dynamiczna w tym zakresie, że zawiera konieczność prowadzenia stałej korekty i stałego wypróbowywania (dostosowywania) cykli, które powodują, że umiejętności i możliwości utrzymują się wciąż na poziomie bieżącym.”⁹ Powyższa puenta sformułowana w kontekście wizji podkreśla, iż jest ona jasno sprecyzowanym, trwałym nakreśleniem „aspiracji i twórczej wyobraźni właściciela”¹⁰, wyznaczeniem kierunku wspólnego marszu wszystkich pracowników przedsiębiorstwa, który równocześnie charakteryzuje się elastycznością, z której należy skorzystać, w przypadku zaistnienia zasadniczych zmian otoczenia.

Definiowanie celów strategicznych, jest wymierną konkretyzacją strategii przedsiębiorstwa, obejmującej określone wytyczne i zasady w kontekście otoczenia firmy, uwarunkowań rynkowych i finansowych oraz procesów wewnętrznych.¹¹ Proces definiowania celów porównywany jest do swobodnego przetargu, gry politycznej różnych grup społecznych: przede wszystkim zarządu organizacji, właścicieli, pracowników oraz zewnętrznych grup interesów, posiadających różne priorytety¹². 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.¹³ Zarządzanie strategiczne nabiera wobec powyższego szczególnego wymiaru w firmach rodzinnych.

Analizując specyfikę działania firm rodzinnych najistotniejszą z nich jest silna współzależność biznesu i rodziny założycielskiej. W przedsiębiorczości rodzinnej nie jest możliwe całkowite rozdzielanie 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.¹⁴ 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

⁹ Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Konceptje i metody*, AE we Wrocławiu, Wrocław 1999:106

¹⁰ Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*; PWN, Warszawa 2002:48

¹¹ Baruk A., *Dynamiczne kształtowanie strategii marketingowej firmy*, Wyd.. A.Marszałek, Toruń 2001:132-136

¹² Banaszyk P., *Formułowanie celów strategicznych w zarządzaniu polskimi przedsiębiorstwami*, AE w Poznaniu, Poznań 1998:56

¹³ Gołębiowski T., *Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola*, Difin, Warszawa 2001:374.

¹⁴ Sułkowski Ł., Marjański A., *Firmy rodzinne jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Wyd. Poltext 2009:76

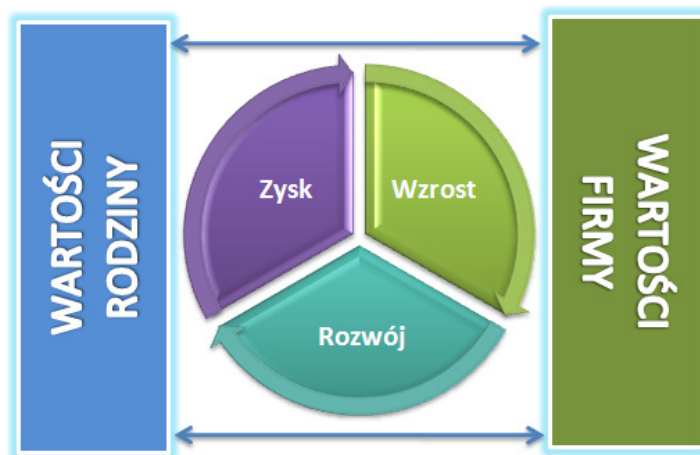
rezultatem osiągnięć biznesu.¹⁵ Strategie firm rodzinnych z reguły nastawione są na wzrost wartości przedsiębiorstwa i skuteczniej niż inne podmioty rynkowe opierają się presji realizowania krótkookresowych korzyści.¹⁶ Z perspektywy właścicieli firm istotne jest też definiowanie celów w zakresie rozwoju firmy. Obszar rozwoju nie jest bowiem tożsamy ze wzrostem. Zrównoważenie tych trzech obszarów celów zarysowane jest w Modelu Stawiania Celów (WEG = DROGA¹⁷). Właściciele firm w tych obszarach winni konkretyzować cele, by móc zabezpieczyć funkcjonowanie przedsiębiorstwa rodzinnego w długim okresie czasu. W polu „wzrost”, definiowane są cele doprowadzające do optymalizacji potencjału posiadanego przez przedsiębiorstwo w chwili obecnej. Pole „rozwój” zawiera dążenia przedsiębiorstwa do generowania potencjału przyszłego, czyli celów odnoszących się do nowych produktów, nowych rynków, nowego obszaru działania, nowych technologii itp. Cele przedsiębiorstwa wpisywane w pole „zysk” określają zdolność firmy do wypłacania właścicielom dywidendy.

Rys. 1. Wpływ wartości rodziny i firmy na obszary celów

¹⁵ Drucker P., *Praktyka zarządzania*, Czytelnik – Nowoczesność – AE, Warszawa 1992:52

¹⁶ Hall P.D., A historical overview of family firms In the United States, „Family Business Review” nr 1/1988, s.51-68, za: Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A., *Przedsiębiorstwo rodzinne . Funkcjonowanie i rozwój*, Wyd. Difin 2004:18

¹⁷ W Polskiej literaturze spotkać można przekład modelu WEG (Wachstum – Entwicklung-Gewinn) na model DROGA – z następującymi obszarami AKTYWNOŚĆ GOSPODARNOŚĆ OŻYWIENIE, ROZWÓJ, DOCHÓD por. Olech S. *Controlling i rachunkowość zarządcza*, nr 2/2000, Infor, Warszawa 2000:2



źródło: opracowanie własne na podstawie: Deyhle A., Controller-Praxis. *Führung durch Ziele, Planung, Controlling*; Verlag für Controllingwissen, 2000:174

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 stara się dążyć. Podobnie jak 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. Dlatego niezwykle istotny jest element identyfikacji kluczowych, wspólnych wartości na których firma opiera plany dotyczące przyszłości. 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.

System wartości w firmie rodzinnej ze względu na swą wysoką stabilność i zdecydowanie silniejszy wyraz niż w firmach nierodzinnych może spełniać wysoce użyteczną rolę:¹⁸

- 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.

Przyjmując więc powyższe założenia, oparcie procesu zarządzania strategicznego na wartościach wydaje się być wysoce uzasadnione. Wspólna strategia jako koncepcja zorientowana na wartości i przyszłe wspólne cele może spełniać następujące funkcje:¹⁹

- edukacyjną – przez dostarczanie członkom rodziny oraz pracownikom firmy informacji o przyszłych kierunkach działania
- planistyczną – przez tworzenie postaw dla procesów planowania w firmie i rodzinie
- organizacyjną – przez zapewnienie odpowiedniego ukierunkowania dla procesów podejmowania decyzji w rodzinie i firmie

¹⁸ por. Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A., *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Wyd. Difin 2004, s.24.

¹⁹ Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A., *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Wyd. Difin 2004:115-116

Praktycznym wyrazem takiej orientacji jest strategiczny plan rozwoju firmy oparty na odpowiedziach z postawionych pytań w gronie rodzinnym oraz w przedsiębiorstwie. Pytania zawarte zostały w tabeli 1.

Tab. 1.

Pytania precyzujące wartości, wizję i koncepcję rozwoju rodziny i firmy

RODZINA	FIRMA
Pytania w zakresie wartości, wizji i rozwoju	
Jaka powinna być hierarchia kluczowych wartości w rodzinie prowadzącej firmę	Jaką wizję rozwoju ma kierownictwo firmy? Jakimi wartościami kierują się kluczowi pracownicy firmy?
Jak powinny wyglądać relacje pomiędzy członkami rodziny oraz pomiędzy rodziną, a firmą?	Jakie są cele długo- i krótko okresowe w kategoriach rynkowych i finansowych?
Jaka powinna być filozofia biznesu rodzinnego np. w zakresie otwartości na pracowników nie będących członkami rodziny?	Jaką filozofię zarządzania firmą należy realizować np. w zakresie reinwestowania zysków, innowacyjności technologicznej, produktowej, etc.
W jaki sposób młodzi członkowie rodziny będą przygotowywani do przejęcia firmy i roli menedżerskich?	W jaki sposób regulowane są zakresy kompetencyjne w przedsiębiorstwie? Jak zbudowany jest system motywacyjny i ścieżki kariery pracowników.
Czy Firma zostanie w rękach rodziny w kolejnym pokoleniu?	Jak wygląda pozycja konkurencyjna firmy, jej model biznesowy i atrybuty na których budowana jest przewaga konkurencyjna?

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A., *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Wyd. Difin 2004:118

Pojęcie harmonizacji (dostrajania wartości rodzinnych z wartościami organizacji) staje się coraz ważniejsze z punktu widzenia efektywnego planowania, rozwiązywania problemów i przywództwa w ogóle. W wydajnym systemie organizacyjnym działania jednostek winny harmonizować ze strategiami i działaniami przedsiębiorstwa. Cele te są z kolei harmonizowane z kulturą i misją firmy z uwzględnieniem środowiska w jakim ta działa.²⁰ Natomiast z punktu widzenia motywacji do działania

²⁰ Dilts R.B., *Przywództwo z wizją*, Wyd. NLP Neuroedukacja, Lublin 2007, s.56.

kluczowa okazuje się być harmonizacja właśnie w obszarze wartości. O ile bowiem inspirujące do działania są ilościowe cele wizyjne, będące projekcją marzeń,²¹ obrazem przyszłości, którą uczestnicy organizacji chcą wykreować,²² o tyle wartości nigdy nie mogą być do końca zrealizowane. Cel oznacza bowiem pewien konkretny stan: ilościowy lub jakościowy, który w efekcie skutecznie prowadzonych działań może zostać zrealizowany. Wartości (tj. np. bezpieczeństwo, rozwój indywidualny, satysfakcja klienta), są natomiast poziomami doskonałości, do których pracownicy mogą dążyć w każdym momencie i na każdym stanowisku pracy. Stają się tym samym permanentnymi celami. Stałe skupienie przedsiębiorstwa na wartościach powoduje, że jest ono w ciągłym ruchu z kierunku doskonałości.²³

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. Ten proces można przeprowadzić wykorzystując model równoległego planowania (por. rys. 2), który umożliwia integrowanie i równoważenie się celów rodziny i celów przedsiębiorstwa.

Rys. 2. Równoległy proces planowania strategicznego w przedsiębiorstwie rodzinnym

²¹ Penc-Pietrzak I., *Strategie biznesu i marketingu*, Prof. Szkoła Biznesu, Kraków 1998, s.23.

²² Oblój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2001, s.235.

²³ Stachowicz-Stanusch A., *Kultura marketingowa przedsiębiorstw*, PWN, Warszawa 2001 s.111.



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Carlock R.S., Ward J.L., *Strategic Planning for the Family Business*, Palgrave, New York, w Sułkowski Ł., Marjański A., *Firmy rodzinne jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Wyd. Poltext 2009:71

Opierając się na tym modelu do zarządzania strategicznego firmą rodzinną można zoptymalizować decyzje oparte na systemie wartości istotnym zarówno dla rodziny jak i dla przedsiębiorstwa, zapewniając tym samym spójną ciągłość. 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.

Streszczenie

Przedsiębiorstwa rodzinne charakteryzują się szczególnego rodzaju kulturą organizacyjną, na którą silnie oddziałuje rodzina. Wartości rodzinne przenikają do struktur firmy stając się dla niej pozytywnym punktem

odniesienia dla zarządu, pracowników, partnerów biznesowych, klientów. System wartości wywodzący się z indywidualnego systemu postrzegania świata przez właścicieli silnie oddziałują na wizję, misję, oraz wszelkie decyzje strategiczne. Zdefiniowanie kluczowych wartości przedsiębiorstwa, tworzących jego kulturę organizacyjną, a jednocześnie wpływających na jego strategiczne decyzje może nie tylko przyczynić się do zwiększenia efektywności działania pracowników zorientowanych na realizację zadań strategicznych, lecz także, w dalszej perspektywie może okazać się pomostem w przyszłość dla kolejnych pokoleń.

Summary

The managers of the company the most often base their decisions on unidentified and intuitional values. But the increase in the awareness in this range can cause rational benefits. Identifying key values of the company, creating its organisational culture and, at the same time, influencing its strategic decisions can not only contribute to the increase in workers' effectiveness, focused on realisation of strategic actions, but also in further perspective can occur as the bridge for next generations. Other people's expectations are directed to the idea that company's values should remain the unalterable element which describes its identity. It is incredibly important to characterise in the correct way these values that create the centre of a family company and set its frames of work. Companies which guarantee the continuity of values have chances not only for effective succession but at the same time increase its competitive potential.

Literatura

1. **Banaszyk P.**, 1998, *Formułowanie celów strategicznych w zarządzaniu polskimi przedsiębiorstwami*, Poznań, Wyd. AE w Poznaniu,
2. **Baruk A.**, 2001, *Dynamiczne kształtowanie strategii marketingowej firm*, Wyd.. A.Marszałek, Toruń
3. **Blanchard K. i O'Conner M.**, 1998, *Zarządzanie poprzez wartości*, Warszawa, Wyd. Emka,
4. **Deyhle A.**, 2000, *Controller-Praxis. Führung durch Ziele, Planung, Controlling*; Verlag für Controllingwissen,
5. **Dilts R.B.**, 2007, *Przywództwo z wizją*, Wyd. NLP Neuroedukacja, Lublin
6. **Fleming Q.J.**, 2006, *Tajniki przetrwania firmy rodzinnej*, Gliwice, Wyd. Helion

7. **Gołębiowski T.**, 2001, *Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola*, Wyd. Difin, Warszawa
8. **Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A.**, 2004, *Przedsiębiorstwo rodzinne . Funkcjonowanie i rozwój*, Warszawa, Wyd. Difin
9. **Kosewski M.**, 2009, *Wartość, godność i władza*; Warszawa, Wyd. Vizja Press&It
10. **Krupski R.(red.)**, 1999, *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje i metody*, Wrocław, Wyd. AE we Wrocławiu
11. **Lamin J.**, 2001, *Strategiczne zarządzanie marketingowe*; Warszawa, Wyd. PWN
12. **Landes D.**, 2007, *Dynastie. Wzloty i upadki największych firm rodzinnych*, Warszawa, Wyd. Muza SA
13. **Michalik M.**, 1980, *Szkice o kryteriach moralnych*, Warszawa, Wyd. Wiedza Powszechna
14. **Obłój K.**, 2001, *Strategia organizacji*, Warszawa Wyd. PWE
15. **Obłój K.**, 1998, *Strategia sukcesu firmy*, Warszawa, Wyd. PWE
16. **Penc-Pietrzak I.**, 1998, *Strategie biznesu i marketingu*, Kraków, Wyd. Profesjonalna Szkoła Biznesu
17. **Schrade U.**,1992, *Etyka główne systemy*, Warszawa, Wyd. PLACET
18. **Stabryła A.**,2002, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*; Warszawa, Wyd. PWN
19. **Stachowicz-Stanusch A.**, 2007, *Potęga wartości. Jak zbudować nieśmiertelną firmę*, Gliwice, Wyd. Helion
20. **Sułkowski Ł., Marjański A.**, 2009, *Firmy rodzinne jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Wyd. Poltext
21. **Tatarkiewicz W.**,1986, *O filozofii i sztuce*, Warszawa, Wyd. PWN
22. **Zimmiewicz K (red.)**, 2003, *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie*, Poznań, Wyd. AE w Poznaniu