

dr Adrianna Lewandowska
Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu

Kontynuacja kluczowych wartości firmy rodzinnej jako czynnik skutecznej sukcesji

Współczesne firmy działające w otoczeniu konkurencyjnym, coraz bardziej uzależnione są od zachodzących w nim zmian. Nasilająca się konkurencja, ciągła presja innych pomiotów funkcjonujących w tym samym segmencie, nowe sposoby konkurowania, łączenie się firm, alianse strategiczne, szybki postęp technologiczny i inne zmiany otoczenia wymagają skupienia wysiłków na ukierunkowanym reagowaniu na te zmiany. Managerowie firm chcąc w sposób zintegrowany działać w swoim otoczeniu, muszą coraz częściej oprócz operacyjnych działań oscylujących wokół utrzymania wysokiej lojalności klientów, bieżących działań gwarantujących wysoką efektywność finansową, czy też aktywnej polityki personalnej zwracać swoją uwagę na zagadnienia stricte strategiczne. W zmieniających się zarówno szybko jak i nieustannie warunkach, istotne jest bowiem takie zarządzanie przedsiębiorstwem, które pozwoli na jego długofalowy rozwój, a w konsekwencji ekonomiczny sukces, rozumiany jako jego zdolność do rozwoju w długiej perspektywie czasowej. Dotyczy to zwłaszcza firm rodzinnych, w których intencją założycieli było nie tylko okresowe stworzenie miejsc pracy i zarobkowania dla rodziny, lecz także zagwarantowanie trwałej sukcesji i w konsekwencji długowieczności firmy. Od skutecznej sukcesji zależy dalsza egzystencja i rozwój przedsiębiorstwa. Jeśli założyciel nie konfrontuje się z tym zadaniem odpowiednio wcześniej by krok po kroku przygotować się do jego realizacji, działa na szkodę swoją, swojego życiowego dzieła i swoich następców.

Praktyka pokazuje jednak, że skuteczna sukcesja przez dwa lub trzy pokolenia w przedsiębiorstwach rodzinnych wcale nie jest tak prosta. Szanse na to, że firma rodzinna przetrwa wystarczająco długo, by przejść w ręce kolejnego pokolenia, nie są wielkie. Ok. 30% firm przetrwa do następnego pokolenia. Jedynie 10% firm przetrwa do trzeciego pokolenia.¹ Przyczyny nieudanych przejść przedsiębiorstw są bardzo różnej natury, jednakże w głównej mierze dotyczą tego, że brakuje odpowiedniego zaplanowania i konkretnej koncepcji tego w jakim zakresie i komu przekazana zostanie odpowiedzialność za firmę.

¹ Fleming Q.J., *Tajniki przetrwania firmy rodzinnej*, Wyd. Helion, Gliwice 2006: 8

Firmy, które charakteryzują się najdłuższą tradycją uzupełnioną o długookresowe dobre wyniki działania przygotowują się starannie do przeprowadzenia skutecznej sukcesji. W tym zakresie jest co najmniej kilka różnych możliwości, a wybór każdej z nich zależy od przypadku indywidualnego firmy. Decydujące są każdorazowo zależności wynikające z powiązań pomiędzy obszarami: rodzinnym, przedsiębiorczym, finansowym, podatkowym i prawnym. Istotne w zakresie wyboru właściwej opcji jest to, by przeanalizować pojawiające się między tymi obszarami zależności, jak również uznać, że proces przekazania odpowiedzialności za firmę odbywa się co prawda pomiędzy najważniejszymi w firmie osobami (właściciel – następca) ale dotyczy całej organizacji! Wyzwaniem dla właścicieli jest to, by sukcesja była skuteczna nie tylko przyczyniając się do kontynuacji wewnętrznego ładu korporacyjnego ale również do długookresowego zagwarantowania konkurencyjności rynkowej przedsiębiorstwa.

Na temat źródeł długowieczności firm rozważania w literaturze tematu prowadzone są nieustannie. Jest wiele rozważań i dyskusji w tym zakresie. Najbardziej oczywistymi czynnikiem wpływającym na duże prawdopodobieństwo kontynuacji sukcesów założycieli są zdolni potomkowie oraz ich gotowość do postrzegania biznesu jako opłacalnego wyzwania. To od ich chęci, mobilizacji i odpowiedzialności zależy urzeczywistnienie poglądu, że: „jedną z największych strategicznych korzyści, jaką może mieć kompania, jest następstwo krwi”² Nietrudno znaleźć przykłady założycieli, którzy w gronie swoich najbliższych: dzieci lub bliskich krewnych znaleźli następców gotowych do poświęcenia całego wolnego czasu na pracę w firmie w imię wyższych wartości. „Business Week” podaje, że to właśnie firmy rodzinne mają managerów (członków rodziny) pełnych pasji do swej pracy, gotowych poświęcić się w stopniu niespotykanym. Istotna też jest zdolność do współpracy pomiędzy kandydatem na managera, a managerem ustępującym.³

Analizując czynniki warunkujące ciągłość dynastyczną należy zwrócić uwagę na jeszcze jeden element wyróżniający przedsiębiorstwa długowieczne. To spójne wartości oraz ich wpływ na środowisko wewnętrzne i zewnętrzne organizacji. Wyniki trwających ponad sześć lat badań prowadzonych przez J.Porrasa oraz J.Collinsa wykazały, że źródłem trwania i rozwoju organizacji są główne wartości, a ściślej to ujmując silne poczucie świadomości własnych głównych wartości, ich niezmiennność wobec zmian w otoczeniu oraz świadome zarządzanie nimi, tj. wdrażanie w każdym aspekcie działania firmy.⁴

W przedsiębiorstwach rodzinnych główne zadanie to stawianie znaku równości między zyskiem, a wartościami. Rodzinny charakter firmy ma duży

² Landes D., *Dynastie. Wzloty i upadki największych firm rodzinnych*, Wyd. Muza SA, Warszawa 2007: 316

³ j.w.

⁴ Collins J. i .Porras J., *Successful Habits of Visionary Companies*, HarperBusiness, 1997; za Stachowicz-Stanusch A., *Potęga wartości. Jak zbudować nieśmiertelną firmę*, Helion 2007: 12

wpływ na jej stabilność, bo w działalności nie chodzi jedynie o szybki wzrost. Właściciele przedsiębiorstw stawiają na ciągłość, wybór następców, rozkładają plany na wiele lat. W firmach rodzinnych ponadto ma miejsce silniejsza identyfikacja z wartościami samego przedsiębiorstwa czy wewnętrzne przekonanie, co do realizowanej misji danej firmy. Młodzi managerowie mający kontynuować biznes przejmują obowiązki wynikające z głównych wartości tworzących tożsamość firmy. To ich zobowiązanie wobec wszystkich interesariuszy firmy, których oczekiwanie, częstokroć nie wyrażone wprost, ale odczuwane niejako intuicyjnie, oscyluje wokół tego, by zachowane zostały standardy do jakich przywykli. Nie oznacza to jednak odrzucania innowacyjności! Wręcz przeciwnie! Prężnie działające firmy rodzinne bardzo często obok wartości osadzonych na tradycji wyznają również takie, które bezpośrednio nawiązują do innowacyjności i nowoczesności. Chcąc konkurować w dynamicznym otoczeniu czynnik innowacyjności jest niezbędny by dotrzymać kroku a nawet wyprzedzać zmiany rynkowe. Zmiana – jako wartość wyrażana jest w tych przedsiębiorstwach, które bardzo silnie nastawione są na zarządzanie przyszłością i definiowanie kolejnych rynkowych szans i możliwości! Managerowie, którzy otwarcie komunikują zmianę jako jedną z wartości tworzących tożsamość organizacyjną, dają tym samym sygnał do tego, by pracownicy nastawiali się na poszukiwanie nowych potencjałów rozwoju. Tym niemniej dotyczy to takich firm, w których zmiana została zapisana w świadomości pracowników jako wartość organizacji. Sztuką, której muszą nauczyć się kolejni managerowie jest właśnie to, by umieć zidentyfikować i utrzymać te wartości, które tworzyły swoiste spoiwo firmy. Są oni uważani za kustoszy firmy, których rolą jest ochrona tych wartości w imieniu firmy i na jej korzyść. Jeśli pierwotny sens wartości zostanie utracony lub jeśli ewoluują one w stronę sprzeczną z intencjami założycieli, rolą kierownictwa jest reinterpretacja i redefinicja wartości, tak by w dalszym ciągu stanowiły one istotę przedsiębiorstwa w jej pierwotnym założeniu⁵

Każda czyniona w sferze wartości refleksja wymaga określenia sposobu ich rozumienia, szczególnie, że każdorazowo pojmowanie tegoż pojęcia nacechowane jest nie tylko indywidualnym postrzeganiem własnym lecz również wynika z przyjmowanego stanowiska aksjologicznego.⁶ „Wartość” w naukach ekonomicznych jest pojęciem o wielowiekowej tradycji i posiada dla tej dyscypliny fundamentalne znaczenie. Od niedawna, bo dopiero od końca XIX wieku, jest natomiast pojęciem filozoficznym⁷ Wartość - to najbardziej ogólny wzorzec postępowania, wyidealizowana norma, a więc pojęcie, w

⁵ Stachowicz-Stanusch A., Potęga wartości. Jak zbudować nieśmiertelną firmę, Helion 2007: 14

⁶ Aksjologia (grec. aksios - wartość) to szczegółowa teoria wartości, wchodząca w skład poszczególnych dyscyplin naukowych. Dziedzina rozważań nad wartościami określonego rodzaju: poznawczymi, ekonomicznymi, religijnymi. Termin ten został wprowadzony przez P. Lapięgo *Logique de la volonté* (1902) oraz E. Hartmanna w *Grundriss der Axiologie* (1908)

⁷ Tatarkiewicz W., *O filozofii i sztuce*, PWN, Warszawa 1986:69

oparciu o które konstruowane są bardziej uszczegółowione normy społeczne, środowiskowe i kulturowe. Jednak w różnych kulturach, społeczeństwach a nawet społecznościach lokalnych wartości są interpretowane różnie.⁸ Za wartość uznajemy wszystko to, co cenne, a to co cenne, zdaniem U. Schrade⁹ wyznaczone jest przez ludzkie potrzeby i pragnienia. Skala i hierarchia wartości dotyczą więc zarówno życia społecznego, działania zbiorowego, jak i życia indywidualnego - postępowania jednostkowego¹⁰. Według M. Schelera wartości są obiektywne i normatywne (zobowiązują moralnie). Moralność polega na wybieraniu zgodnym z przedstawioną hierarchią wartości. Im wartość jest wyższa tym bardziej jest trwała, mniej zależna od organizmu, daje głębsze zadowolenie i jest łatwiej dzielona z innymi ludźmi¹¹. M. Kosewski stwierdza, że każdy człowiek uważa się za sprawiedliwego, uczciwego, lojalnego, odpowiedzialnego itp., w związku z tym każdy różnie rozumie czym jest dobro i czym są poszczególne wartości. Każdy człowiek według własnych kryteriów może być różnie przywiązany do własnych i odmiennych hierarchii wartości. Dla jednego ważniejsza od sprawiedliwości jest uczciwość, inny może bardziej preferować postępowania odpowiedzialne od działań efektywnych.¹²

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. W firmie rodzinnej kluczowe dla jej funkcjonowania i spójności działań są wartości założyciela. To jego postrzeganie i interpretacja tego, co jest najistotniejszą wartością wnoszoną do biznesu integruje wszystkie dalsze działania. Jeśli więc dojdzie do nałożenia się obu tych systemów, rodzi się wówczas szansa stworzenia nowej, niepowtarzalnej jakości, w której jeden system może czerpać z zasobów i bogactwa drugiego.

⁸ Kosewski M., *Zarządzanie poprzez wartości*; Materiały Ogólnopolskiej Konferencji Kodeksu Wartości w Firmie, Warszawa 2008

⁹ Schrade U., *Etyka główne systemy*, PLACET, Warszawa 1992:16

¹⁰ Michalik M., *Szkice o kryteriach moralnych*, Wiedza Powsz., Warszawa 1980, :121

¹¹ Por. Scheler M.; *Idealizm – realizm. Od Husserla do Levinasa*. Red. W. Stróżewski. Kraków 1987

¹² Kosewski M., *Wartość, godność i władza*; Vizja Press&It, Warszawa 2009:23

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.

Kreując procesem rozwoju firmy, właściciel świadomie określa strategię, konkretną misję i wizję, dopingującą ją do dalszego działania. „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.”¹³

Dlatego w procesie przekazywania firmy niezbędne jest, by istotę dotychczas prowadzonego biznesu sprowadzić do wspólnego dla wszystkich członków firmy (managera ustępującego wspólnie z następcą i kluczowymi pracownikami) mianownika, a mianowicie do misji. „Misja jest generalnym uzasadnieniem racji istnienia i rozwoju organizacji. Określa ona główne wartości, dla których organizacja została powołana, bądź, które realizuje przez swoją działalność.”¹⁴ Niekiedy określana jest jako „credo” lub „deklaracja zasad biznesu”¹⁵. Ponieważ informacja zawarta w misji, a dotycząca scharakteryzowania roli przedsiębiorstwa, skierowana jest nie tylko do pracowników, lecz również na zewnątrz, należy podkreślić właśnie znaczenie tego przekazu do owej drugiej grupy odbiorców. Poprzez zdefiniowanie misji, przedsiębiorstwo ma możliwość zaprezentowania na zewnątrz: swoim klientom, dostawcom, akcjonariuszom, swoich przekonań 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. Wizja to „projekcja marzeń, pozwalająca na stworzenie wytycznych dla planowania stopniowego przejścia od stanu istniejącego do stanu pożądanego,”¹⁶ „jest obrazem przyszłości, którą uczestnicy organizacji chcą wykreować”¹⁷. Stanowi ona zdefiniowane wyzwania, aspiracje i ambicje przedsiębiorstwa, a równocześnie umożliwia dokonania odpowiedniego

¹³ Obłój K., *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1998:32-33.

¹⁴ Dwojacki P., *Składniki misji-wizja przyszłości*; w: „Przegląd Organizacji” 1995, nr.12

¹⁵ Lamin J., *Strategiczne zarządzanie marketingowe*; PWN, Warszawa 2001:368.

¹⁶ Penc-Pietrzak I., *Strategie biznesu i marketingu*, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1998:23

¹⁷ Obłój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2001:235

ukierunkowania wszystkich działań, gdyż precyzuje ich obszar i zakres.¹⁸ Im dokładniej sprecyzowany jest ten idealny, pożądany 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 wyzwolenie motywacji pracowników.¹⁹ T.Peters tak sformułował swoje spostrzeżenie dotyczące wizji: „wizja jest tworem paradoksalnym: jest 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.”²⁰ Powyższa puenta sformułowana w kontekście wizji podkreśla, iż jest ona jasno sprecyzowanym, trwałym nakreśleniem „aspiracji i twórczej wyobraźni właściciela”²¹, wyznaczeniem kierunku wspólnego marszu wszystkich pracowników przedsiębiorstwa, który równocześnie charakteryzuje się elastycznością, z której należy skorzystać, w przypadku zaistnienia zasadniczych zmian otoczenia. W momencie przejmowania odpowiedzialności za firmę konieczne jest ustalenie wizji opartej na dotychczasowym modelu biznesowym, a jednocześnie integrującej ambicje następcy w taki sposób, by w pełni identyfikował się on z postawionymi zadaniami.

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. Z tego punktu widzenia istotne jest aby w pracach nad nową wizją w dalszym ciągu włączony był ustępujący zarząd. Wspólna praca nad wypracowaniem nowych kierunków działania daje szanse nie tylko na uzgodnienie konkretnych celów biznesowych, ale co o wiele istotniejsze sprowadza się do tych wartości, które stanowią istotę tej firmy i mają być częścią jej tożsamości w przyszłości. Z punktu widzenia skutecznej sukcesji opartej na przekazaniu wartości, ważna jest nie tylko umiejętna ich identyfikacja, lecz także właściwa interpretacja. Mając bowiem świadomość tego, że wartości leżą w głębokiej strukturze doświadczeń indywidualnych należy przyjąć, że każdy pracownik może mieć własną interpretację znaczeniową poszczególnych wartości. Przykładowo, jeśli wartością charakteryzującą firmę jest: „zaufanie”, to wartość ta może mieć bardzo wiele zupełnie różnych kontekstów:

¹⁸ Banaszyk P., *Formułowanie celów strategicznych w zarządzaniu polskimi przedsiębiorstwami*, AE w Poznaniu, Poznań 1998:118

¹⁹ Zimniewicz K (red.), *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie*, AE w Poznaniu, Poznań 2003:122

²⁰ Krupski R.(red.), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje i metody*, AE we Wrocławiu, Wrocław 1999:106

²¹ Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*; PWN, Warszawa 2002:48

- Zaufanie – może oznaczać, że zarządzający delegują uprawnienia pracownikom liniowym, ponieważ wierzą w ich kompetencje i umiejętność poradzenia sobie z przekazanym im zadaniem;

- Zaufanie – może oznaczać, że współpracując nad jakimś projektem wierzę w jakość wykonania poszczególnych zadań przez pozostałych członków zespołu, ufam ich rzetelności, mam do nich zaufanie;

- Zaufanie – może oznaczać, że niezależnie od tego jakiej jakości jest moja praca ufam mojemu pracodawcy i wierzę, że mam gwarancję zatrudnienia, ponieważ jestem pracownikiem lojalnym.

Inne wartości mogą być preferowane (i na ogół są) przez pracownika inne przez pracodawcę. Rolą więc pracodawcy jest zbudowanie takiej kultury wartości, w której wyznawanie określonych i wskazanych założeń norm, szczegółowo przez pracodawcę scharakteryzowanych i opisanych, stanowić będzie przesłankę dla kompleksowych działań służących osiągnięciu celów strategicznych przedsiębiorstwa. W praktyce polegać to może na rozbudowie tych narzędzi etycznego zarządzania, które określą, będą wspierać i czuwać nad realizacją, prawidłowych i najlepszych praktyk zarządzania, zgodnych z wyznawaną przez pracodawcę kulturą wartości.²² Jednocześnie różnorodność możliwych interpretacji nakazuje, by w procesie definiowania głównych wartości firmy pójść krok dalej i wspólnie zastanowić się, co ta wartość dla oznacza dla jej właściciela oraz dla jej następcy. Jak oni rozumieją jej kontekst i jakie konsekwencje dla firmy ma jej zastosowanie.

Organizacja powinna definiować kontekst wartości tak precyzyjnie, jak tylko jest to możliwe, by móc na tej podstawie określić kodeks zachowań wynikających z przyjętych wartości. Jeśli na przykład w przedsiębiorstwie uznano za priorytetową wartość odpowiedzialność – to obok kontekstu istotne jest określenie pożądanych zachowań wobec wszystkich interesariuszy firmy. Bowiem tylko wówczas, gdy główne wartości są przetłumaczone na konkretne działania, mogą być pomocne dla organizacji. Istota sprawy polega więc na właściwym zinterpretowaniu znaczeń i przyjęciu tych, z których firma w długim okresie czasu nie chce rezygnować.

Dążenie do sukcesu we współczesnych warunkach to cel większości przedsiębiorstw i większości pracowników. Jego osiągnięcie wymaga daleko idących zmian i chęci do ich podejmowania. Źródło sukcesu znajduje się w dobrym zarządzaniu, które obejmuje nie tylko technologie, lecz także ludzkie serca.²³ Człowiek, który ma poczucie ważności swej sprawy jest dumny z jej wykonania i na tej podstawie jest zdolny tworzyć wspaniałe rzeczy. Praktyka firm pokazuje, że zdecydowanie łatwiej rozwijać pracownika działającego według wartości i założeń firmy, a nieosiągającego odpowiednich wyników, niż

²² Kosewski M.; *Wartość, godność i władza*; Wyd. Vizja Press&It, Warszawa 2009:23

²³ Skrzypek E., *Czynniki sukcesu firmy w warunkach GOW*, VII Międzynarodowa Konferencja Naukowa SUKCESS 2004 Kazimierz Dolny

osobę, która ma wprawdzie wystarczająco dobre rezultaty, ale nie postępuje zgodnie ze wspólnie określonymi wartościami²⁴

Praktycy zajmujący się zarządzaniem przez wartości są zgodni co do tego, by tożsamość firmy była opisana przez nie więcej niż trzy do maksymalnie sześciu główne wartości. Jeśli bowiem management nie może zdecydować się, które z wielu wyznawanych przez kluczowych pracowników wartości winny być tymi wiodącymi, trudno będzie oczekiwać wyrazistego i spójnego przekazu tych prawd zarówno wszystkim pracownikom jak i interesariuszom zewnętrznym związanym z przedsiębiorstwem. Wizjonerskie firmy, które budują długotrwały wizerunek swojej firmy w otoczeniu, definiują trzy główne wartości²⁵, z którymi w pełni się utożsamiają i które w pełni reprezentowane są zarówno w decyzjach strategicznych jak i w codziennej działalności operacyjnej firmy.

Należy też jednak pamiętać, iż tworzenie systemu wartości który będzie kontynuowany i przekazywany jak kulturowe dziedzictwo nie sprowadza się do tego, by wypracowany został konsensus. Wiele opracowań dotyczących zarządzania wartościami w praktyce mylnie interpretuje to, jak powinien wyglądać proces integracji pracowników wokół kluczowych wartości firmy. Nie chodzi bowiem o szukanie kompromisu. Tworzenie systemu wartości nie ma nic wspólnego z konsensusem. Przeciwnie, polega na narzuceniu przez właściciela swoim pracownikom zestawu fundamentalnych, słusznych przekonań²⁶. Aby pracownicy mogli odnaleźć się w tej ramie konieczna jest zbieżność ich poziomu wartości z proponowanym systemem. By zaangażować się w realizację misji, wizji i strategii firmy nie można nie utożsamiać się z jej podstawowymi wartościami. Kolizja na tym poziomie powoduje bowiem zahamowanie rozwoju. Wspólne wartości [...] mogą tworzyć mocne siły motywacyjne członków organizacji do realizacji przyjętej strategii, a wcześniej stanowić wskazówki przy formułowaniu celów i misji przedsiębiorstwa.²⁷ Jednakże szukanie kompromisów w tym zakresie powoduje, że siła przekazu wartości założycielskich jest znacznie słabsza. Dlatego konsensus w tym zakresie winien nastąpić wyłącznie pomiędzy właścicielami odpowiedzialnymi za firmę. Przygotowując się w ten sposób do przejęcia firmy i dbając o odpowiednie stworzenie ram do kontynuacji kluczowych wartości firmy rozumianych i interpretowanych w różnych kontekstach spójnie przez właściciela firmy oraz jego następcę, zwiększają się szanse nie tylko na utrwalanie rynkowego wizerunku firmy i długookresowy wzrost konkurencyjności. Wraz z takim działaniem rośnie też szansa na wielopokoleniową i skuteczną sukcesję.

²⁴ Duma D; *Zarządzanie wartościami*; Gazeta Wyborcza, 17/12/2001

²⁵ Blanchard K. i O'Conner M., *Zarządzanie poprzez wartości*, Wyd. Emka, Warszawa 1998:59

²⁶ Lenicioni P., *Niech wartości naprawdę coś znaczą*; Harvard Business Review, 05/2004

²⁷ Fryzel B., *Systemy wartości w przedsiębiorstwach*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw*, 12/2004

Streszczenie

Wartości na których zarządzający firmą rodzinną opierają swoje decyzje najczęściej są niezidentyfikowane i częstokroć intuicyjne. Jednak zwiększanie świadomości w tym zakresie może przynieść wymierne korzyści. 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. Oczekiwania otoczenia oscylują bowiem wokół tego, by wartości wyznawane przez firmę pozostały niezmiennie elementem charakteryzującym jej tożsamość. Niezwykle istotne staje się więc, aby właściwie określić te wartości, które tworzą swoiste spoiwo firmy rodzinnej i wyznaczają jej własne ramy działania. Firmy gwarantujące ciągłość wartości mają nie tylko szansę na skuteczną sukcesję ale tym samym zwiększają swój potencjał konkurencyjności.

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

Banaszyk P., 1998, *Formułowanie celów strategicznych w zarządzaniu polskimi przedsiębiorstwami*, Poznań, Wyd. AE w Poznaniu,
Blanchard K. i O'Conner M., 1998, *Zarządzanie poprzez wartości*, Warszawa, Wyd. Emka,

Fleming Q.J., 2006, *Tajniki przetrwania firmy rodzinnej*, Gliwice, Wyd. Helion
Kosewski M., 2009, *Wartość, godność i władza*; Warszawa, Wyd. Vizja Press&It
Krupski R.(red.), 1999, *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje i metody*, Wrocław, Wyd. AE we Wrocławiu
Lamin J., 2001, *Strategiczne zarządzanie marketingowe*; Warszawa, Wyd. PWN
Landes D., 2007, *Dynastie. Wzloty i upadki największych firm rodzinnych*, Warszawa, Wyd. Muza SA
Michalik M., 1980, *Szkice o kryteriach moralnych*, Warszawa, Wyd. Wiedza Powszechna
Obłój K., 2001, *Strategia organizacji*, Warszawa Wyd. PWE
Obłój K., 1998, *Strategia sukcesu firmy*, Warszawa, Wyd. PWE
Penc-Pietrzak I., 1998, *Strategie biznesu i marketingu*, Kraków, Wyd. Profesjonalna Szkoła Biznesu
Schrade U., 1992, *Etyka główne systemy*, Warszawa, Wyd. PLACET
Stabryła A., 2002, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*; Warszawa, Wyd. PWN
Stachowicz-Stanusch A., 2007, *Potęga wartości. Jak zbudować nieśmiertelną firmę*, Gliwice, Wyd. Helion
Tatarkiewicz W., 1986, *O filozofii i sztuce*, Warszawa, Wyd. PWN
Zimmewicz K (red.), 2003, *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie*, Poznań, Wyd. AE w Poznaniu

CZASOPISMA

Duma D; *Zarządzanie wartościami*; Gazeta Wyborcza, 17/12/2001
Dwojacket P., *Składniki misji-wizja przyszłości*; Przegląd Organizacji 12/1995
Fryzeł B., *Systemy wartości w przedsiębiorstwach*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw*, 12/2004
Lenicioni P., *Niech wartości naprawdę coś znaczą*; *Harvard Business Review*, 05/2004