



(NIE)ZMIENNOŚĆ WARTOŚCI W ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWAMI RODZINNYMI W PROCESIE SUKCESJI I CYKLU ICH ŻYCIA

DOI: 10.33141/po.2018.10.02

Katarzyna Szczepańska-Woszczyzna

Wprowadzenie

Firma rodzinna¹ rozumiana jako system firma-rodzina-jednostka łączy trzy obszary wartości. Wartości, uczucia i procesy intelektualne definiujące wewnętrzny świat rodzinny oraz procesy zachodzące wewnątrz organizacji przenikają się i są wzajemnie zależne. Jeśli ich wartości są zbieżne, a członkowie podsystemów działają według podobnych reguł w dążeniu do realizacji celów, powstaje efekt synergii. Wyróżnikami firmy rodzinnej są takie cechy, jak własność, wartości, relacje i sukcesja (Boyd i in., 2014; Więcek-Janka, 2013). Specyfika firm rodzinnych polega na tym, że rodzina właścicielska kształtuje przedsiębiorstwo w taki sposób, w jaki nie są w stanie tego zrobić członkowie rodzin w przedsiębiorstwach niebędących własnością rodziny (Lansberg, 1983). Właśnie specyfika zaangażowania rodziny w prowadzenie biznesu powoduje, że przedsiębiorstwo rodzinne jest inne od pozostałych i istnieje potrzeba prowadzenia badań naukowych w tym zakresie.

Wartości wyznawane przez właścicieli i sukcesorów firmy rodzinnej mają wpływ na sposób zarządzania firmą, a ten powinien zapewnić jej ciągłość i długoterminowe działanie. Zatem definiowanie firmy rodzinnej nie może opierać się wyłącznie na kryteriach obiektywnych, takich jak typ własności, wielkość czy sposób zarządzania, ale musi również uwzględniać czynniki subiektywne, jak wartości i postawy reprezentowane przez właściciela i jego rodzinę, finansową odpowiedzialność za firmę, zaangażowanie rodziny w prowadzenie biznesu oraz planowanie sukcesji (Marjański, 2012). Wartości rodzinne w firmie są elementem integrującym struktury, procesy i strategie w celu osiągnięcia maksymalnej wartości (Martini i in., 2017), wpływają na wybór kierownictwa. Historia rodziny tworzy historię firmy, spójny system wartości firmy jest jednym ze źródeł sukcesu firm rodzinnych (Parada i in., 2010). Znaczenie wartości w procesie zarządzania firmą rodzinną i zapewnienia jej długoterminowego działania uzasadnia prowadzenie badań empirycznych dotyczących identyfikacji wartości oraz ich stabilności w procesie sukcesji.

Głównym celem badań była identyfikacja kluczowych wartości w firmach rodzinnych, istotnych dla właścicieli-mentorów i dla sukcesorów oraz analiza ich trwałości w procesie sukcesji. Sformułowano następujące hipotezy: 1) wartości są jednym z kluczowych elementów funkcjonowania firmy rodzinnej na każdym etapie rozwoju firmy;

2) wraz z procesem sukcesji mogą się zmieniać cele strategiczne firmy rodzinnej; 3) wartości w firmach rodzinnych nie zmieniają się wraz z pierwszą sukcesją.

Artykuł prezentuje wyniki badań przeprowadzonych w 2016 r. wśród właścicieli (300 osób) i ich potencjalnych sukcesorów² (300 osób) firm rodzinnych funkcjonujących w Polsce (próba była kwotowana ze względu na etap cyklu życia przedsiębiorstwa (25% w każdej grupie): narodziny, młodość, dojrzałość i schyłek. W badaniach ilościowych wykorzystano technikę wywiadu bezpośredniego (ang. *Paper and Pencil Interview – PAPI*)³.

Znaczenie i struktura wartości w firmach rodzinnych

Elementem charakterystycznym dla firm rodzinnych i ich wyróżnikiem decydującym o przewadze konkurencyjnej jest to, że opierają się na zasadach etycznych i wartościach, określając często, że bez wartości nie ma firmy. W firmie rodzinnej kluczowe dla jej funkcjonowania i spójności działań są wartości założyciela. Jego postrzeganie i interpretacja tego, co jest najistotniejszą wartością wnoszoną do biznesu, integruje wszystkie dalsze działania. Właściciele znacząco wpływają na firmę, kierując się osobistymi celami i preferencjami w taki sposób, aby znalazły odzwierciedlenie w celach firmy (Szczepańska-Woszczyzna, Kurowska-Pysz, 2016; Tàpies, Fernández Moya, 2012). Jeśli dojdzie do nałożenia się obu systemów (rodzina i biznes), powstaje swego rodzaju hybryda, która może czerpać zarówno z wiedzy biznesowej jak i z rodzinnych wartości, dzięki czemu powstaje efekt synergii (Lewandowska, 2013). Badania wskazują, że to właśnie sfera wartości i kultury organizacyjnej odróżnia firmy rodzinne od nierodzinnych, podczas gdy nie odróżniają się cechami strukturalnymi, takimi jak wielkość, liczba pracowników, wielkość przychodów, prowadzone inwestycje i plany rozwoju (Martyniuk, Stańczak-Strumiłło, 2012).

C. Aronoff i J. Ward (2016) twierdzą, że wartości w firmach rodzinnych są powiązane z różnymi obszarami jej funkcjonowania, w tym: są „tłem” dla kultury organizacyjnej, determinują planowanie strategiczne i wyznaczanie celów, określają sposób podejmowania decyzji, realizację strategii, aliansy strategiczne, są inspiracją dla rozwoju i osiągnięcia najlepszych wyników, są elementem

rekrutacji i utrzymania pracowników. Podkreśla się, że wartości w firmach rodzinnych są ważne także dla pokonywania bieżących kryzysów, w czasach niepewności mogą zapewnić ciągłość podejmowania decyzji.

Przedsiębiorstwo rodzinne, łącząc obszary rodziny i biznesu, musi także uwzględniać jeszcze jeden obszar: obszar rozwoju indywidualnego. Każda jednostka, która jest członkiem rodziny i jednocześnie pracownikiem firmy, realizuje trzy rodzaje wartości: rodziny (wartości grupowe), biznesowe (grupowe i indywidualne) oraz własne (wartości indywidualne):

- za wartości biznesu uznaje się rozwój firmy, utrzymanie (lub/i zwiększanie) zysku,
- za wartości rodziny uznaje się utrzymanie jej stabilności i bezpieczeństwa,
- za wartości indywidualne uznaje się możliwość realizacji wartości indywidualnych i swobodnego wyboru drogi życiowej (Więcek-Janka, 2013).

W zarządzaniu firmą rodzinną można wyróżnić trzy poziomy wartości: wartości biznesowe, wartości kulturowe oraz wartości godnościowe. Do wartości biznesowych w firmie rodzinnej zalicza się przede wszystkim, przede wszystkim stabilne i długoletnie funkcjonowanie firmy na rynku, tworzenie miejsc pracy dla dzieci założycieli firmy, zysk w długim okresie czasu (właściciele nie chcą szybkich zysków za wszelką cenę i nie za cenę istnienia firmy) (Marjański, 2012; Arregle i in., 2007; Miller i in., 2008; Blikle, 2015). Ciągłość, wybór następców to kluczowe determinanty działania właścicieli przedsiębiorstw rodzinnych, stąd rozkładają oni plany na wiele lat i dlatego są bardziej skłonni do reinwestycji. Ich motywacje do takiego działania wynikają zarówno z konieczności utrzymywania rodzin zależnych od prosperity przedsiębiorstwa, jak i z chęci utrzymania, utrwalenia czy też pomnożenia majątku dla przyszłych pokoleń (Jeżak i in., 2004). Wartością jest także zewnętrzne doświadczenie, które można będzie wykorzystać z korzyścią dla firmy (Deloitte, 2016). Wartości kulturowe w firmach rodzinnych to przywiązanie do swojego kulturowego wizerunku i niechęć do nagłej zmiany wizerunku marki, brak akceptacji deprecjacji marki. Firmy rodzinne charakteryzują się wysoką przedsiębiorczością, solidarnością w działaniu, motywującą rodzinną kulturą organizacyjną, która – poprzez swoją autentyczność – może stać się w sposób naturalny ogniwem tworzącym tożsamość firmy i istotnym elementem konkurowania. Wśród wartości w firmach rodzinnych wymieniane są także: dobra jakość, zaufanie, współpraca, uczciwość, wytrwała praca, integracja, zadowolenie interesariuszy (Lewandowska, 2013; Stawicka, 2010). Wartości godnościowe łączą honor firmy z honorem rodziny. Zakładają budowanie dobrego wizerunku rodziny w otoczeniu (Safin, 2007). Oznaczają również brak zgody na nieuczciwe działania wobec klienta, pracownika i kontrahenta (Marjański, 2012). Są one determinowane przez społeczną grupę odniesienia i otoczenie kulturowe (Tàpies, Fernández Moya, 2012). W firmach rodzinnych podejmowanie działań jest często warunkowane przez osobiste wartości człowieka, takie jak: pracowitość, prostota, lojalność, radość, szlachetność, odwaga. Podkreślić należy też konieczność godzenia jednocześnie kilku

ról, podzielnej tożsamości. Różne są przy tym historie życia ludzi, emocjonalne zaangażowanie, specyfika rodziny, światopogląd i kultura (Stawicka, 2010).

J. Tàpies i M. Fernández Moya (2012) zidentyfikowali trzy różne grupy wartości w zależności od ich wpływu na długowieczność przedsiębiorstwa: 1) mające wpływ na spójność rodziny: szacunek, lojalność, uczciwość i reputacja, 2) mające wpływ na zrównoważony rozwój firmy: przedsiębiorczość, doskonałość, ciężka praca, roztropność, jakość i rentowność, 3) wspierające przekazywanie podstawowych wartości: odpowiedzialność społeczna, transparentność zarządzania. Od pracowników oczekuje się posiadania takich cech i umiejętności, jak: etyka i lojalność; odpowiedzialność, zaangażowanie; samodzielność; otwartość na uczenie się i ciągły rozwój; umiejętność pracy pod presją czasu; elastyczność i umiejętność przystosowania się; empatia (Ciasullo, Troisi, 2015; Szczepańska-Woszczyzna, Kurowska-Pysz, 2016; Szczepańska-Woszczyzna i in., 2015).

Nierozzerwalna spójność obszarów biznesu i rodziny założycielskiej przedsiębiorstw rodzinnych może powodować także występowanie sprzeczności, konfliktów, zachowań destrukcyjnych czy słabości zarządczych. Konsekwencją kryzysu w rodzinie może być kryzys w przedsiębiorstwie, który z kolei może zakończyć się likwidacją firmy czy spowolnieniem jej rozwoju. Kryzys może być wywołany przez rozpad spójności rodziny (śmierć założyciela, rozwód itp.), chęć przejęcia zarządu w firmie przez następne pokolenie. Kryzysy mogą być również związane z fazą życia człowieka, koniecznością przejścia na emeryturę. Źródłem kryzysu mogą być także trudności w godzeniu czasu pracy z czasem poświęconym rodzinie, wysokie obciążenia wynikające z kosztów pracy. Najczęstszymi powodami konfliktów w firmach rodzinnych są obszary funkcjonowania: firma a rodzina, rodzina a własność, własność a firma, rozszerzanie zatrudnienia o osoby z zewnątrz (Stawicka, 2010; Safin, 2007).

(Nie)zmiennność wartości w procesie sukcesji

Działania założyciela w pierwszym etapie życia przedsiębiorstwa rodzinnego (w fazie zakładania) są determinowane jego indywidualnymi wartościami i istotnie wpływają na kreowanie wspólnych wartości wraz z pracownikami. Na tym etapie wartości są często niezidentyfikowane i intuicyjne. W kolejnej fazie – w fazie wzrostu firmy konieczna staje się świadoma identyfikacja wartości. Na kolejnych etapach funkcjonowania przedsiębiorstwa ważne jest natomiast umiejętne zarządzanie wartościami. Zarządzanie przez wartości to proces przekazywania głównych wartości organizacji z pokolenia na pokolenie jako elementu kultury organizacyjnej, „który staje się podstawą zaangażowania pracowników oraz (...) jest wyznacznikiem kierunku rozwoju organizacji” (Blanchard i in., 1997).

Szczególnym momentem dla funkcjonowania firm rodzinnych jest sukcesja. Sukcesja to dynamiczny proces zachodzący między dwiema generacjami, którego celem



jest transfer do młodszego pokolenia wiedzy, władzy i własności z zachowaniem indywidualnych dla danego biznesu i rodziny wartości, ważnych dla obu stron procesu. Kiedy zarząd i własność przedsiębiorstwa przekazywane są kolejnej generacji rodziny, jeśli rodzina zaczyna się rozpraszać z upływem czasu, wartości poprawiają spójność członków rodziny, wzmacniają kulturową bazę biznesu (Aronoff, Ward, 2016). W czasie zmiany pokoleniowej firmy rodzinne mogą znaleźć się w trudnej sytuacji, wiążącej się często z konfliktem pomiędzy poszanowaniem dla tradycji i wartości oraz chęcią ich dalszego kultywowania a potrzebą dostosowania i modernizacji przedsiębiorstwa zgodnie ze zmianami zachodzącymi w jego otoczeniu. Kolejni sukcesorzy muszą zidentyfikować i utrzymać te wartości, które tworzyły swoistą istotę firmy. Interesariusze firmy często oczekują, by zachowane zostały standardy, do jakich zostali przyzwyczajeni przez poprzednich właścicieli. Jednocześnie, co jest wyzwaniem dla sukcesorów – obok wartości osadzonych na tradycji, ważne są również takie, które pozwalają na innowacyjność i wyprzedzanie zmian rynkowych.

Zdania badaczy na temat (nie)zmienności wartości wraz z ewolucją firmy rodzinnej nie są jednolite. J. Klimek uważa, że o ile firma rodzinna ewoluje w czasie wraz z kolejnymi pokoleniami, to sprawdzone ponadczasowe wartości pozostają nienaruszone (Lewandowska, 2013). Podobnie uważają sukcesorzy firm biorący udział w badaniu *Family company is a brand*: „Wartości firmy rodzinnej, niezależnie od tego, w którym znajduje się ona pokoleniu, zawsze powinny pozostawać te same. (...) DNA firmy to coś stałego, trwałego i ponadczasowego, możliwe są jedynie nieznaczne modyfikacje w przypadku zmieniającego się otoczenia.”; „(...) firma rodzinna reprezentuje rodzinne wartości, którym początek dał założyciel i które przekazuje się z pokolenia na pokolenie. Ich waga w miarę upływu czasu wzrasta. W miarę jak (...) firma przechodzi ekspansję, wspólne wartości stają się coraz ważniejszym czynnikiem spajającym”. Zdaniem A. Lewandowskiej (2013), podstawą skutecznej sukcesji jest wdrożenie modelu 4W. Nestorzy powinni przekazać kolejnej generacji: Wiedzę, Władzę i Własność, opierając się przy tym na wyznawanych Wartościach. Obecność pierwszych trzech elementów nie gwarantuje sukcesu, a podstawą, na której opierać się muszą pozostałe trzy filary, są wartości. To one budują tożsamość firmy rodzinnej, to nimi kieruje się założyciel i pracownicy. Gdy są spójne i zgadzają się z nimi zarówno dzieci, jak i rodzice, mamy do czynienia z sytuacją idealną. J. Tàpies i M. Fernández Moya (2012) podkreślają, iż respondenci wyrażali przekonanie, że wartości ewoluują w procesie przekazywania ich kolejnym generacjom. Trwałe, stabilne wartości mogą jednak hamować i ograniczać przedsiębiorczość i strategiczną zmianę (Fletcher i in., 2012).

Stosunek do trwałości wartości w procesie sukcesji ilustrują także wyniki badań⁴ przeprowadzonych wśród należących do młodego pokolenia przedstawicieli firm rodzinnych z 19 krajów w regionie EMEA, które wskazują, iż sukcesorzy są zdecydowani na: zachowanie rodzinnego charakteru działalności i rodzinnych wartości, zapewne-

nie rozwoju przedsiębiorstwa w szybko zmieniającym się otoczeniu biznesowym i gospodarczym, zachowanie niezależnej własności przedsiębiorstwa, choć 40% respondentów nie wyklucza otwarcia się na zewnętrznych inwestorów. Jednocześnie młode pokolenie właścicieli firm rodzinnych zamierza wprowadzić zmiany po ich przejściu: 80% twierdzi, że ich styl przywódczy będzie inny niż styl poprzedniego pokolenia, 56% zmieni strategię firmy rodzinnej, 56% zmieni struktury ładu korporacyjnego, 51% zamierza podejmować ryzyko częściej niż ich poprzednicy, ale w bardziej kontrolowany sposób (Deloitte, 2016).

Metoda badawcza

Do realizacji przyjętych celów od strony empirycznej pozyskano dane drogą badań bezpośrednich, przeprowadzonych techniką wywiadu bezpośredniego (ang. Paper and Pencil Interview – PAPI). Kwestionariusz wywiadu składał się z 21 pytań merytorycznych oraz 14 pytań metryczkowych. Były to pytania zamknięte lub półzamknięte oraz pytania w formie tablic. W pytaniach wykorzystano skale porządkowe, dwubiegunowe, siedmiostopniowe. Rzetelność skal sprawdzono testem alfa Cronbacha (Nunnally, Bernstein, 1994). W artykule zaprezentowano wybraną część badań⁵. Próbę badawczą dobrano w sposób celowy, na podstawie znajomości populacji badanej⁶, kryterium doboru próby był status przedsiębiorstwa rodzinnego (z wyłączeniem mikroprzedsiębiorstw) znajdującego się w fazie⁷: narodzin, młodości, dojrzałości lub schyłku, zarządzanego przez właściciela posiadającego przynajmniej jednego sukcesora. W posiadaniu właściciela musi się znajdować minimum 51% udziałów kapitału przedsiębiorstwa. Wielkość próby badawczej określono na 300 przedsiębiorstw rodzinnych, znajdujących się na różnych etapach rozwoju firmy rodzinnej (narodziny, młodość, dojrzałość, schyłek). Łącznie przeprowadzono 600 wywiadów (300 z właścicielami i 300 z członkami rodzin właścicieli mających w przyszłości przejąć zarządzanie przedsiębiorstwem (sukcesorami)). Wśród firm rodzinnych poddanych badaniu były: przedsiębiorstwa usługowe (54,3%), handlowe (20,8%) i produkcyjne (17,7%), w większości prowadzące działalność na rynku dóbr i usług konsumpcyjnych (86,7%). Przedsiębiorstwa małe (10–49 pracowników) stanowiły 82,3% próby, średnie przedsiębiorstwa w próbie (zatrudnienie 50–250 osób) to 15%, natomiast duże przedsiębiorstwa (zatrudnienie 250 i więcej osób) to niespełna 3% badanych firm rodzinnych. Badania przeprowadzono w okresie maj-czerwiec 2016 r.⁸ Badania miały charakter badań ogólnokrajowych (Polska).

Wyniki badań

Zdaniem A. Marjańskiego (2012), wartości właścicieli i sukcesorów firmy rodzinnej determinują model zarządzania firmą. Wyniki badań wskazują, że znajomość i respektowanie wartości firmy przez właścicieli oraz budowanie w oparciu o te wartości celów firmy to jedna z zasad zarządzania firmami rodzinnymi, która została przez właścicieli oceniona najwyżej (mediana opinii

wyniosła 6 w skali 7-stopniowej⁹ porządkowej, dwubiegunowej; współczynnik alfa Cronbacha dla skali 0,885). Etap rozwoju firmy nie różnicuje wypowiedzi (tab. 1). Można twierdzić, że te wartości mogą stanowić podstawę zarządzania firmą.

Analiza korelacji opinii właścicieli i sukcesorów co do zasad funkcjonowania firm rodzinnych pokazuje, że dla większości zasad związku są statystycznie istotne (przy poziomie istotności $p \leq 0,05$). Najsilniej skorelowany związek wystąpił pomiędzy respektowaniem wartości firmy a transparentnymi obowiązkami ($r=0,56$, $p < 0,05$) oraz respektowaniem wartości a podziałem zysku ($r=0,44$, $p < 0,05$), a także łańcem rodzinnym i konstytucją firmy rodzinnej ($r=0,45$, $p < 0,05$). Jeśli zatem właściciel zgadza

się z jedną zasadą, to zgadza się także z tą drugą. Nie zanotowano negatywnych korelacji. Statystycznie nieistotny związek zanotowano dla zasady respektowania wartości firmy a posiadania gremium nadzorczego ($r=0,03$), posiadania konstytucji firmy rodzinnej ($r=0,09$), transparentnych obowiązków wobec interesariuszy a posiadania gremium nadzorczego ($r=0,08$), a także między posiadaniem gremium nadzorczego a podziałem zysku ($r=0,01$). Wyniki przedstawiano w tabelach 2 i 3.

W przypadku korelacji w opiniach sukcesorów (tab. 3), podobnie jak w przypadku właścicieli, najsilniej skorelowany związek wystąpił pomiędzy respektowaniem wartości firmy a transparentnymi obowiązkami ($r=0,47$, $p < 0,05$) oraz podziałem zysku ($r=0,42$), a także łańcem

Tabela 1. Znaczenie wartości wśród przyjętych zasad funkcjonowania firm rodzinnych w ocenie właścicieli (n=300)

Zasady funkcjonowania firm rodzinnych	Mediana			
	(1)	(2)	(3)	(4)
1. Właściciele powinni znać i respektować wartości firmy; w oparciu o nie budować cele firmy.	7	6	7	6
2. Obowiązki właścicieli wobec interesariuszy są jednoznacznie określone.	6	6	7	6
3. Firma powinna posiadać gremium nadzorcze doradzające i kontrolujące kierownictwo.	4	4	4	5
4. Właściciele kierują firmą, respektując umowę spółki oraz regulamin organizacyjny, uwzględniający przyjęte wartości, cele i zdefiniowany plan sukcesji.	6	6	5	5
5. Podział zysku powinien uwzględniać bezpieczeństwo kapitałowe firmy oraz utrzymanie płynności finansowej.	6	6	7	6
6. W firmie rodzinnej powinna istnieć możliwość przenoszenia własności.	6	6	6	6
7. Sukcesja w firmie powinna przebiegać zgodnie z zasadą koncentracji własności.	6	6	6	5
8. Właściciele powinni opracować jednoznacznie zdefiniowany łańdzie rodzinny (<i>Family Governance</i>), zapisany w formie konstytucji firmy rodzinnej ¹⁰ .	5	5	6	5
9. Konstytucja firmy rodzinnej powinna być najważniejszą wytyczną funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa, respektowaną przez wszystkich właścicieli, sukcesorów i pracowników.	5	5	5	5

Objaśnienie zmiennych: w grupie badanej (n) wyodrębniono cztery podgrupy (o liczebności n), tj. przedsiębiorstwa będące w fazie: (1) narodzin (n=75), (2) młodości (n=75), (3) dojrzałości (n=75), (4) schyłku (n=75)

Źródło: opracowanie własne

Tabela 2. Zasady funkcjonowania firmy rodzinnej – opinie właścicieli (analiza korelacji)

/	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	1								
2	,56**	1							
3	,03	,08	1						
4	,29**	,29**	,33**	1					
5	,44**	,34**	,01	,25**	1				
6	,26**	,26**	,21**	,17**	,27**	1			
7	,19**	,23**	,20**	,24**	,25**	,29**	1		
8	,21**	,21**	,33**	,20**	,12*	,28**	,27**	1	
9	,09	,11*	,37**	,23**	,13**	,14**	,27**	,45**	1

n=300. ** $p < 0,05$, * $p < 0,01$. Do oceny siły i kierunku zależności wykorzystano nieparametryczny miernik tau-b Kendalla

Źródło: opracowanie własne

rodzinnym a posiadaniem konstytucji firmy rodzinnej ($r=0,42$, $p<0,05$). Jeśli zatem sukcesor zgadza się z jedną zasadą, to zgadza się także z tą drugą. Negatywną korelację ujawniono dla zasad posiadania gremium nadzorczego a podziałem zysku ($r=-0,18$, $p<0,05$). Statystycznie nieistotny związek zanotowano dla zasad: posiadania gremium nadzorczego a respektowania wartości firmy ($r=-0,04$) i transparentnych obowiązków wobec interesariuszy ($r=-0,01$), a także posiadania konstytucji firmy rodzinnej a respektowania wartości firmy ($r=-0,07$) i podziału zysku ($r=-0,06$).

Dla właścicieli/założycieli firm rodzinnych, którzy najczęściej z ostrożnością podchodzą do rozwoju, najważniejsza jest długofalowość funkcjonowania. Nato-

miast młode pokolenie – sukcesorzy widzą jako swoje wyzwanie ekspansję rynkową budowaną na bazie osiągnięć poprzedników oraz maksymalizację zysku (tab. 4). Budowanie wartości firm rodzinnych nie jest celem strategicznym. Ważniejsze jest zapewnienie długofalowego funkcjonowania, na którym budowane są wartości ekonomiczne i ekspansja (wzrost udziału w rynku, zysk). Różnice w odpowiedziach pomiędzy właścicielami a sukcesorami (na poziomie istotności $p\leq 0,05$) zanotowano tylko w opiniach dla celu strategicznego pozycja lidera na rynku. W pozostałych przypadkach, ze statystycznego punktu widzenia, właściciel i sukcesor opiniowali podobnie co do ważności celów strategicznych firmy rodzinnej.

Tabela 3. Zasady funkcjonowania firmy rodzinnej – opinie sukcesorów (analiza korelacji)

/	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	1								
2	,47**	1							
3	,04	-,01	1						
4	,28**	,26**	,31**	1					
5	,42	,31**	-,18**	,12**	1				
6	,31**	,26**	,11*	,18**	,30**	1			
7	,17**	,18**	,17**	,27**	,21**	,26**	1		
8	,19**	,24**	,25**	,27**	,17**	,26**	,29**	1	
9	,07	,12**	,32**	,26**	,06	,12**	,25**	,42**	1

$n=300$. ** $p<0,05$, * $p<0,01$. Do oceny siły i kierunku zależności wykorzystano nieparametryczny miernik tau-b Kendalla
Źródło: opracowanie własne

Tabela 4. Cele strategiczne firmy rodzinnej w opinii właścicieli i sukcesorów badanych przedsiębiorstw oraz według etapów ich rozwoju (w %)

Cele strategiczne firmy rodzinnej	Właściciel (n=300)	Sukcesor (n=300)	Firmy według etapów rozwoju (opinie właścicieli, n=300)			
			narodziny (n=75)	młodość (n=75)	dojrzałość (n=75)	schyłek (n=75)
Długofalowość funkcjonowania	31,1	27,0	41,3	25,3	33,3	24,0
Maksymalizacja zysków	22,3	28,7	16,0	28,0	17,3	28,0
Wzrost udziału w rynku	15,0	17,7	5,3	10,7	17,3	26,7
Wzrost jakości obsługi klienta	7,3	8,3	9,3	10,7	4,0	5,3
Pozycja lidera na rynku	6,0	2,7	6,7	5,3	9,3	2,7
Wytwarzanie społecznie użytecznych dóbr i usług	5,3	2,7	6,7	5,3	2,7	6,7
Utrzymanie firmy w rękach rodziny	4,0	4,7	6,7	4,0	1,3	4,0
Odpowiedzialność społeczna firmy	3,7	1,3	5,3	5,3	2,7	1,3
Reputacja rodziny właściciela firmy	2,0	2,7	1,3	1,3	5,3	-
Wartość firmy rodzinnej	2,0	2,3	-	2,7	4,0	1,3
Dobro pracowników niebędących członkami rodziny właściciela firmy	1,3	1,7	1,3	1,3	2,7	-

Źródło: opracowanie własne

Tabela 5. Najważniejsze wartości w firmie rodzinnej w opinii właścicieli i sukcesorów badanych przedsiębiorstw oraz według etapów ich rozwoju (w %)

Wyszczególnienie	Właściciel (n=300)	Sukcesor (n=300)	Firmy według etapów rozwoju (opinie właścicieli, n=300)			
			narodziny (n=75)	młodość (n=75)	dojrzałość (n=75)	schyłek (n=75)
Doświadczenie	62,3	50,7	68,0	61,3	57,3	62,7
Odpowiedzialność	47,7	35,3	52,0	52,0	44,0	42,7
Dobra atmosfera	42,0	46,3	45,3	49,3	45,3	28,0
Rzetelność	40,0	38,0	44,0	36,0	46,7	33,3
Dobre relacje pomiędzy członkami rodziny	38,0	37,7	34,7	37,3	37,3	42,7
Stabilizacja	32,0	25,3	34,7	33,3	34,7	25,3
Dziedzictwo i trwałość	28,7	24,0	21,3	28,0	34,7	30,7
Zysk	25,7	33,0	25,3	25,3	16,0	36,0
Wspólne cele	25,0	32,0	18,7	25,3	28,0	28,0
Zaufanie	24,0	35,4	26,7	26,7	22,7	20,0
Reputacja rodziny	23,7	20,0	17,3	22,7	25,3	29,3
Honor firmy	17,7	16,7	10,7	8,0	25,3	26,7
Uczciwość wobec interesariuszy	16,7	16,3	18,7	12,0	20,0	16,0
Wykształcenie	12,3	13,3	16,0	16,0	2,7	14,7
Dobro pracownika niebędącego członkiem rodziny właściciela	12,3	13,3	14,7	5,3	16,0	13,3
Intuicja	8,0	11,0	5,3	6,7	8,0	12,0

Respondenci mogli udzielić wielokrotnych odpowiedzi

Źródło: opracowanie własne

Doświadczenie jako wartość w firmie rodzinnej wskazywana jest na pierwszym miejscu bez względu na etap jej rozwoju. To wartość, na której opiera się rozwój i długofalowość działania przedsiębiorstwa. Odpowiedzialność jako wartość wskazywało ponad 40% badanych firm bez względu na etap rozwoju. Kategoria zysku jako wartości w firmie rodzinnej wśród firm znajdujących się w pierwszych trzech etapach rozwoju znajduje się na dość odległej pozycji w hierarchii wartości, natomiast wśród firm będących w etapie schyłku zajmuje czwartą lokatę z 36,0% wskazań. Oceny właścicieli i sukcesorów są wyraźnie zbieżne. Wśród najważniejszych wartości według właścicieli są aż cztery najważniejsze wartości sukcesorów. Właściciele za ważne uważają odpowiedzialność, natomiast sukcesorzy dodatkowo zaufanie. Największą różnicę w poglądach dotyczących wartości zaobserwowano dla kategorii odpowiedzialność (12,4%). Z kolei różnicę wynoszącą 11,6% zaobserwowano dla wartości doświadczenie. W obu przypadkach to właściciele częściej uważali te kategorie za najważniejsze wartości firmy rodzinnej niż sukcesorzy. Największa różnica we wskazaniach sukcesorów i właścicieli dotyczących najważniejszych wartości firmy dotyczyła zaufania (11,3%) i zysku (7,3%) (tab. 5).

W przypadku korelacji celów strategicznych firmy rodzinnej i deklarowanych wartości w firmie rodzinnej najsilniej skorelowany związek wystąpił pomiędzy celem reputacja rodziny właściciela firmy a wartością honor firmy ($r=0,248$,

$p < 0,05$) oraz długofalowością funkcjonowania a dobrą atmosferą ($r=0,157$, $p < 0,05$). Negatywną korelację ujawniono dla maksymalizacji zysku i dobrych relacji pomiędzy członkami rodziny ($r=-0,174$, $p < 0,05$) oraz dążenia do dobrej atmosfery w firmie ($r=-0,146$, $p < 0,01$).

Podsumowanie

Znajomość i respektowanie wartości firmy przez właścicieli oraz budowanie w oparciu o te wartości celów firmy to jedna z najważniejszych zasad zarządzania firmami rodzinnymi, która została wskazana przez właścicieli i sukcesorów. Firmy rodzinne uwzględniają w budowaniu swojego modelu zarządzania zarówno wartości biznesowe, jak i rodzinne. Są to następujące wartości: doświadczenie, odpowiedzialność, dobra atmosfera, rzetelność, dobre relacje pomiędzy członkami rodziny, stabilizacja, dziedzictwo i trwałość, zysk, wspólne cele dla firmy i poszczególnych członków rodziny właścicieli oraz całej rodziny, zaufanie, reputacja rodziny, honor rodziny, uczciwość wobec interesariuszy, wykształcenie, dobro pracowników spoza rodziny, intuicja. Te rezultaty pokrywają się w części z wynikami badań takich autorów, jak: E. Stawicka (2010), K. Safin (2007), J. Tàpies, M. Fernández Moya (2012). Wartości, na których oparty jest rozwój i długoterminowość działania

firmy rodzinnej, to doświadczenie i odpowiedzialność. Lecz o ile te dwie wartości są charakterystyczne dla firm rodzinnych niezależnie od etapu cyklu jej życia, o tyle pozostałe mogą się częściowo zmieniać wraz z ewolucją firmy. Taki wynik badań jest zbieżny z wynikami, które uzyskali J. Tàpies i M. Fernández Moya (2012). Wartości w firmach rodzinnych mają też związek zarówno z zasadami będącymi podstawą funkcjonowania tych firm, jak i z wyborem celów strategicznych. Cele strategiczne firm rodzinnych mogą się zmieniać wraz z procesem sukcesji. Sukcesorzy są zdecydowani zachować rodzinny charakter działalności i rodzinne wartości przy jednoczesnym zapewnieniu rozwoju (a nie tylko długofalowej stabilizacji) przedsiębiorstwa. Taki wynik badań jest zbieżny z wynikami uzyskanymi przez PwC (2016). Przedsiębiorstwa rodzinne to organizacje nastawione na biznes i w przypadku konieczności wyboru pomiędzy rodziną czy firmą stawia się na firmę. Sukcesorzy chcą rozwijać firmę w warunkach zmieniających się wyzwań gospodarczych (innowacje, internacjonalizacja, cyfryzacja i in.), a jednocześnie chcą utrzymać najważniejsze wartości ich rodzinnego biznesu i wcześniejszych pokoleń. Firmy rodzinne muszą zachowywać równowagę pomiędzy realizacją celów biznesowych (takich jak rozwój, innowacyjność i zatrudnianie utalentowanych pracowników) i rodzinnych (takich jak np. zachowanie rodzinnych wartości i ochrona rodzinnego majątku). Badania wykazały, że największymi wyzwaniami dla liderów rodzinnego biznesu będą: wierność rodzinnym wartościom, planowanie sukcesji oraz rozwój profesjonalizacji rodzinnej działalności.

Ograniczenia interpretacji wyników badań zawartych w opracowaniu związane są z zastosowaną w badaniach bezpośrednią metodą badawczą, jaką jest wywiad. Zgromadzone informacje opierają się na deklaracjach badanych, a nie na obserwacji ich rzeczywistych zachowań (metoda nieodporne na proces samoprezentacji i kreowania się respondentów). Ponadto na prawdziwość uzyskanych odpowiedzi wpływ mogły mieć efekt ankietera oraz zmienna aprobaty społecznej, a także różnorodne doświadczenia menedżerów, które mają wpływ na percepcję i ocenę sytuacji firmy.

dr hab. Katarzyna Szczepańska-Woszczyńska,
prof. AWSB
Akademia WSB
Wydział Nauk Stosowanych
e-mail: kszczepanska@wsb.edu.pl

Przypisy

- 1) Charakteryzują się koncentracją własności, kontroli oraz utrzymywaniem kluczowych stanowisk w strukturze zarządzania przez członków rodzin nawet po tym, gdy wycofali się założyciele firm (Bertrand, Schoar, 2006).
- 2) Określenia „właściciel” („nestor”) oraz sukcesor oznaczają osoby zarządzające firmą z następujących po sobie kolejnych generacjach rodziny: założycieli oraz członków ich rodzin mających w przyszłości zarządzać firmą.
- 3) Wykorzystano, za zgodą dra Jerzego Bara, dane wynikowe zamieszczone w Raporcie z badań nt. „Modele zarządzania firm

rodzinnych – z uwzględnieniem ich cyklu życia” prezentowane w tabelach 1–5 artykułu.

- 4) Badania przeprowadzone przez Centrum Deloitte ds. Firm Rodzinnych w Regionie Europy, Bliskiego Wschodu i Afryki (EMEA) w 2016 r.; łącznie przeprowadzono 92 osobiste wywiady pogłębione.
- 5) Kwestionariusz obejmował pytania dotyczące charakteru organizacyjnego firm rodzinnych, stosowanych koncepcji zarządzania firmą rodzinną, własności, wartości, relacji oraz sukcesji w firmie rodzinnej.
- 6) Wykorzystano bazy danych m.in. GUS, Instytutu Firm Rodzinnych, Instytutu Biznesu Rodzinnego.
- 7) 1) faza narodzin – przedsiębiorstwo małe i proste, zarządzane przez jedną osobę, działające na rynku 10–15 lat, głównym celem jest przetrwanie i utrzymanie się na rynku; strategia zakłada szybkie wykorzystanie szans i unikanie zagrożeń; 2) faza młodości – przedsiębiorstwo charakteryzuje się adaptacyjnością, szybkością działania, innowacyjnością i kreatywnością; działa na rynku 15–25 lat i jest kierowane przez kilkuosobowy zarząd, w tym już potencjalnych sukcesorów; następuje wzrost i ekspansja; firma notuje szybkie zwiększenie zysku; profesjonalizacja działalności oraz zwiększenie rozmiarów organizacji; 3) faza dojrzałości – stabilizacja obrotów, przedsiębiorstwo przestaje się rozrastać; działa na rynku od 20 lat i więcej, ma wypracowaną pozycję na rynku, czerpie korzyści z osiągniętego poziomu wzrostu, uzyskuje planowane zyski, niskie koszty działalności dzięki ekonomii skali; 4) faza schyłku – brak rozwoju, pomysłu na dalszy biznes; przedsiębiorstwo w kryzysie, który zagraża jego pozycji na rynku, zdolności generowania zysku, egzystencji.
- 8) Badania w terenie przeprowadzone zostały przez pracowników Centrum Badań i Transferu Wiedzy Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Zespół ankierów liczył 40 osób.
- 9) Odpowiedź 1 oznaczała odpowiedź „całkowicie się nie zgadzam”, 7 – odpowiedź „całkowicie się zgadzam”.
- 10) Konstytucja firmy rodzinnej (też zwana konstytucją rodziny, deklaracją rodzinną) rozumiana jako forma regulacji relacji rodzinnych w kontekście dbałości o rozwój firmy rodzinnej, w zakresie nadzoru własności w rodzinie, zarządzania majątkiem, biznesem i relacjami w ramach wspólnie wypracowanych reguł i procedur. Ład rodzinny – odnoszący się do członków rodziny – wskazuje reguły postępowania wspólne dla nestorów, rodzin dzieci, wnuków i dalszych zstępnych; określa wartości i zasady nadrzędne, umożliwiające efektywne zarządzanie czy rozwiązywanie konfliktów, implementowane w odpowiednią formę prawną, strukturę i treść dokumentów statuujących firmę rodzinną, m.in. skład zarządów czy rad nadzorczych, umowy o pracę czy umowy managerskie zgodne z zasadami zatrudnienia i wynagradzania członków rodziny, związane z lokowaniem rodzinnych funduszy i in. (Martyniec, Rataj, 2016, s. 23–36).

Bibliografia

- [1] Aronoff C., Ward J. (2016), *Family Business Values: How to Assure a Legacy of Continuity and Success*, Springer, New York.
- [2] Arregle J.L., Hitt M.A., Sirmon D.G., Very P. (2007), *The Development of Organizational Social Capital: Attributes of Family Firms*, „Journal of Management Studies”, Vol. 44, No. 1, pp. 73–95.

- [3] Bertrand M., Schoar A. (2006), *The Role of Family in Family Firms*, „The Journal of Economic Perspectives”, Vol. 20, No. 2, pp. 73–96.
- [4] *Badanie firm rodzinnych, Firmy rodzinne w obliczu zmian* (2016), <https://www.pwc.pl/pl/publikacje/badanie-firm-rodzinnych/assets/firmy-rodzinne-2015-24-02.pdf>, data dostępu: 10.06.2018 r.
- [5] Blanchard K.H., O'Connor M.J., Ballard J. (1997), *Managing by Values*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.
- [6] Blikle A. (2015), *Firmy rodzinne w obliczu sukcesji*, <http://www.moznainaczej.com.pl/firmy-rodzinne-w-obliczu-sukcesji>, data dostępu: 22.12.2017 r.
- [7] Boyd B., Botero I.C., Fediuk T.A. (2014), *Incumbent Decisions about Succession Transitions in Family Firms: A Conceptual Model*, „International Journal of Financial Studies”, Vol. 2, pp. 335–358.
- [8] Ciasullo M.V., Troisi O. (2015), *The Creation of Sustainable Value in SMEs. A Case Study*, Conference Proceedings 14th Toulon-Verona Conference Organizational Excellence in Services, University of Alicante – University of Oviedo, pp. 291–317.
- [9] Deloitte (2016), *Nowe pokolenie w firmach rodzinnych. Rozwój i zachowanie rodzinnych wartości*, Raport, Polska: Deloitte, https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Reports/pl_Firmy_rodzinne_2016_nowe_pokolenie_sukcesja.pdf, data dostępu: 22.12.2017 r.
- [10] Fletcher D., Melin L., Gimeno A. (2012), *Culture and Values in Family Business—A Review and Suggestions for Future Research*, „Journal of Family Business Strategy”, Vol. 3, No. 3, pp. 127–131.
- [11] Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A. (2004), *Przedsiębiorstwo rodzinne: funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa.
- [12] Lansberg I. (1983), *Managing Human Resources in Family Firms: The Problem of Institutional Overlap*, „Organizational Dynamics”, Vol. 12, No. 1, pp. 39–49.
- [13] Lewandowska A. (2013), *Identyfikacja kluczowych wartości jako istotny element konkurowania firm rodzinnych*, Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu, Poznań.
- [14] Marjański A. (2012), *Specyfika firm rodzinnych. Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych*, PARP, Warszawa.
- [15] Martini L.K.B., Suardana I.B.R., Dwijendra N.K.A. (2017), *Implementation of Values on Family Company Succession in Bali Province, Indonesia*, „Journal of Sustainable Development”, Vol. 10, No. 4, pp. 75–82.
- [16] Martyniec Ł., Rataj P. (2016), *Ład rodzinny i konstytucje rodzinne jako nowe instytucje w planowaniu sukcesji*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Tom XVIII, Zeszyt 6, Część I, s. 23–36.
- [17] Martyniuk O., Stańczak-Strumiłło K. (2012), *Determinanty wartości przedsiębiorstwa rodzinnego*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Nr 737, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia, Nr 56, s. 137–154.
- [18] Miller D., Breton-Miller L., Scholnick B. (2008), *Stewardship vs. Stagnation: An Empirical Comparison of Small Family and Non-family Businesses*, „Journal of Management Studies”, Vol. 45, No. 1, pp. 51–78.
- [19] Nunnally J.C., Bernstein I.H. (1994), *Psychometric Theory*, McGraw-Hill, New York.
- [20] Parada M.J., Nordqvist M., Gimeno A. (2010), *Institutionalizing the Family Business: The Role of Professional Associations in Fostering a Change of Values*, „Family Business Review”, Vol. 23, No. 4, pp. 355–372.
- [21] Safin K. (2007), *Przedsiębiorstwa rodzinne – istota i zachowania strategiczne*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Seria: Monografie i Opracowania, Nr 1179.
- [22] Stawicka E. (2010), *Firmy rodzinne jako przykład przedsiębiorstw zarządzanych przez wartości, ich sens i znaczenie*, Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie, Nr 10, s. 110–118.
- [23] Szczepańska-Woszczyna K., Dacko-Pikiewicz Z., Lis M. (2015), *Responsible Leadership: A Real Need or Transient Curiosity*, „Procedia-Social and Behavioral Sciences”, Vol. 213, pp. 546–51.
- [24] Szczepańska-Woszczyna K., Kurowska-Pysz J. (2016), *Sustainable Business Development through Leadership in SMEs*, „Economics and Management”, Vol. 8, Iss. 3, pp. 57–69.
- [25] Tàpies J., Fernández Moya M. (2012), *Values and Longevity in Family Business: Evidence from a Cross-cultural Analysis*, „Journal of Family Business Management”, Vol. 2, Iss. 2, pp. 130–146.
- [26] Więcek-Janka E. (2013), *Wiodące wartości w zarządzaniu przedsiębiorstwami rodzinnymi*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.

(Un)changeability of Values in the Management of Family Businesses in the Process of Succession and their Life Cycle

Summary

Values of the family business determine the management model, which should ensure its continuity and long-term operation. The study investigates values that are most important for family businesses, their importance at various stages of company's life cycle, the scope of their change along with succession. We have conducted a quantitative research by means of the Paper and Pencil Interview (PAPI) among the owners of family businesses (300 people) and their potential successors (300 people), in businesses at each of the four stages of family business development (birth, youth, maturity, and decline). The results indicate that various strategic goals such as long-term operation and profit maximization are important for owners and their successors. Values that underlie the development and long-term operation of a family business are experience and responsibility, good atmosphere, reliability, good relationships between family members, stability, heritage and longevity, and profit. For the successors, the key values are also trust, and common goals. Family businesses are business-oriented organizations and if a choice is needed, the business is chosen.

Keywords

family business, value systems, succession