

Ewa Stawicka¹

Katedra Ekonomiki Edukacji, Komunikowania i Doradztwa
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego
Warszawa

Firmy rodzinne jako przykład przedsiębiorstw zarządzanych przez wartości, ich sens i znaczenie

Family firms as an example of enterprises managed by values

Synopsis. Celem artykułu było przeanalizowanie etycznego aspektu funkcjonowania firm rodzinnych jako trwałego elementu przewagi konkurencyjnej. Podjęto próbę analizy, dlaczego firmy rodzinne są długowieczne i dlaczego wyróżniają się na rynku. Przedstawiono ideę oraz cechy przedsiębiorstw rodzinnych jako firm z wieloletnią tradycją, których model zarządzania opiera się na wartościach.

Słowa kluczowe: przedsiębiorstwo, rodzina, ludzie, wartości, zysk.

Abstract. This article presents the role of private enterprises in the global economy. It is argued that private enterprises are being managed by values and that it is a factor which has an important influence on good relationships with stakeholders and helps in achieving better economic results.

Key words: enterprise, family, people, value, profit.

Wstęp

Firmy rodzinne odgrywają ogromną rolę w gospodarce świata, Unii Europejskiej, również Polski. Charakteryzują się dużym wkładem do gospodarki lokalnej, bardzo niską konfliktowością społeczną i znikomym odsetkiem postępowań upadłościowych, często są długowieczne i przyjmują rolę lidera wśród okolicznej społeczności. W firmach tych pracują ludzie, których łączą więzy znacznie silniejsze niż tylko relacje biznesowe. Na świecie firmy rodzinne to jeden z najważniejszych modeli prowadzenia interesów. W UE stanowią one 75% liczby wszystkich działających firm, w USA 60%, szacuje się, że około 80% z 1,8 mln działających w Polsce małych i średnich firm to przedsięwzięcia rodzinne (PARP). W Polsce przedsiębiorstwa rodzinne mają tradycję w ujęciu historycznym, choć nie tak długą jak np. w Niemczech czy Włoszech, co jest uwarunkowane okolicznościami historycznymi. Mimo wielu zmian politycznych i gospodarczych, wielu lat gospodarki centralnie planowanej, w Polsce funkcjonuje od ponad 100 lat wiele przedsiębiorstw rodzinnych. Przetrwały one okres zawirowań i prężnie rozwijają się po dziś dzień uczestnicząc w rynku krajowym i zagranicznym (choć podkreśla się, że w Polsce, podobnie jak w innych krajach Europy Wschodniej, niewiele przedsiębiorstw może pochwalić się historią dłuższą niż 20 lat).

Elementem charakterystycznym dla firm rodzinnych jest to, że opierają się na zasadach etycznych i wartościach, określając często, że bez wartości nie ma firmy. Relacje

¹ Dr inż., e-mail: ewa_stawicka@sggw.pl.

rodzinne są źródłem etycznego postępowania, wyrazem wrażliwości, szczególnie na potrzeby drugiego człowieka, umiejętności pracy zespołowej, poczucia wspólnoty i lojalności. Okazuje się również, że globalizacja i coraz bardziej międzynarodowy charakter firm, różnorodne kontakty, zależności, czyli zmiany na rynkach, nie powodują zmian w wyznawanych i przestrzeganych wartościach w firmach rodzinnych takich jak dobra jakość, zaufanie, współpraca, uczciwość, ciężka, wytrwała praca, integracja, zadowolenie interesariuszy. Firmy rodzinne to również tworzenie i połączenie zespołu ludzi, którzy z ochotą i etosem pracy podchodzą do swych obowiązków, Z drugiej strony pojawia się satysfakcja z pracy, zadowolenie z pożytku, szczęście. Praca w zespole ludzi, z którymi lubi się przebywać, oraz w twórczej atmosferze własnej pracy wywołują radość z efektów i rozterki oraz stres jako konsekwencję porażki. Celem rodziny jest dążenie do szczęścia, natomiast przedsiębiorstwa (produkcyjnego) tworzenie dóbr materialnych. Firma rodzinna jest organizacją, gdzie można zrealizować oba cele. Można postawić również tezę, że wartości w organizacjach są dziedzictwem kulturowym.

Celem artykułu jest analiza etycznego, bazującego na wartościach, modelu prowadzenia interesów w firmach rodzinnych jako trendu etycznego na rynku biznesowym łączącego się z kierunkiem zarządzania poprzez wartości w dużych korporacjach.

Cechy firm rodzinnych

Definiowanie pojęcia firmy rodzinnej ulega zmianom pod wpływem czynników ekonomicznych i społecznych w krajach o rozwiniętej gospodarce rynkowej. W literaturze światowej najczęściej przedstawiane jest podejście amerykańskie, definiujące firmę rodzinną jako przedsiębiorstwo o dowolnej formie prawnej, którego kapitał w całości lub w większej części znajduje się w posiadaniu rodziny, przynajmniej jeden członek rodziny sprawuje funkcje kierowniczą oraz istnieje zamiar utrzymania przedsiębiorstwa w rękach rodziny [Frishkoff 2005]. Według definicji przyjętej przez Katedrę Biznesu Rodzinnego IESE (Business School, Universidad de Navarra), przedsiębiorstwo rodzinne to takie, w którym rodzina posiada taki udział w strukturze własności firmy, który pozwala jej na ingerencję w bieżące zarządzanie firmą. Rodzina taka podejmuje również działania mające na celu przekazywanie własności i związanych z nią wartości następnemu pokoleniu.

Definicja, którą utworzono dla potrzeb programu „Projekt firmy rodzinne”² określa, że firma rodzinna to taka, która:

- jest jednoosobową działalnością gospodarczą, przy czym jej właściciel i co najmniej jedna osoba związana z firmą są członkami tej samej rodziny,
- jest spółką prawa cywilnego co najmniej trzech wspólników, przy czym członkowie rodziny mają większość w zgromadzeniu wspólników,
- jest spółką prawa cywilnego dokładnie dwóch wspólników, przy czym jeden ze wspólników oraz co najmniej jedna osoba związana z firmą są członkami tej samej rodziny.

Podkreśla się również aspekt społeczny firm rodzinnych. Mianowicie za rodzinę należy uznać grupę osób o bliższym lub dalszym pokrewieństwie, obejmuje ona również

² Projekt realizowany w ramach stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych, którego celem jest tworzenie opartych na zasadach etycznych i prawnie możliwych form współdziałania firm, a w szczególności firm rodzinnych.

relację małżeńską. Dodatkowo o tym, że jest to firma rodzinna, świadczą pewne determinanty: praca w przedsiębiorstwie wyznacza decyzje dotyczące kariery, stosunki i wartości wyznawane w rodzinie wpływają na wybór kierownictwa i kwestie dziedziczenia, występuje brak wyraźnego rozgraniczenia pomiędzy firmą i rodziną, wartości wyznawane w rodzinie wpływają na model zarządzania, historia rodziny tworzy historię firmy [Frishkoff 2005].

Godne podkreślenia jest, że firmy rodzinne nie należą do najbogatszych, zysk w nich jest ważny, ale nie najważniejszy, a naczelną zasadą jest kierowanie się wartościami. Należą one również częściej do sektora mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Podkreśla się, że bez wartości nie ma firmy rodzinnej, konieczne bowiem jest pogodzenie uczuć i rozsądku, a także zachowanie równowagi pomiędzy czynnikiem ludzkim a ekonomicznym. Firma rodzinna nie opiera się również na założeniu, że jest to tylko i wyłącznie miejsce pracy czy miejsce troski o majątek i potrzeby finansowe, ale funkcjonuje jako sposób na przekazanie zapału do realizacji pewnych planów, projektów i umiejętności połączenia czynników wyznaczających wartości rodzinne z wartościami zawodowymi, a przede wszystkim z wartościami osobistymi, tak aby powstały dobra materialne, a równocześnie zachowana została odpowiedzialność społeczna. Firmy rodzinne to również tworzenie i połączenie zespołu ludzi, którzy z ochotą i etosem pracy podchodzą do swych obowiązków, a z drugiej strony pojawia się u nich satysfakcja z pracy, zadowolenie z pożytku, szczęście.

Jak było już powiedziane celem rodziny jest dążenie do szczęścia, natomiast przedsiębiorstwa (produkcyjnego) tworzenie dóbr materialnych. Firma rodzinna jest organizacją, gdzie można zrealizować oba cele [Safin 1993, s. 26]:

- moralne i etyczne: przetrwanie firmy, zdobycie niezależności gospodarczej, budowanie dobrego wizerunku rodziny w otoczeniu,
- ekonomiczne: wzrost zysku, zwiększanie udziału w rynku, osiągnięcie i realizacja celów sprzedaży.

Decyzje jednak muszą być podejmowane i akceptowane przez wszystkich uczestników, przez żonę, męża, dzieci. W firmach rodzinnych zauważalne jest podejmowanie działań determinowanych przez osobiste wartości. Bardzo często można określić je jako wartości, które ukierunkowują działanie człowieka: pracowitość, prostota, lojalność, radość, szlachetność, odwaga. Podkreślić należy też konieczność godzenia pełnienia jednocześnie kilku ról, podzielnej tożsamości. Różne są przy tym historia życia ludzi, emocjonalne zaangażowanie, specyfika i prywatność rodziny, światopogląd i kultura. Firmy rodzinne to nie tylko miejsce obsadzenia stanowisk członkami rodziny, ale też miejsce, gdzie są szczerze wyznawane wspólne wartości, którymi kieruje się rodzina posiadająca firmę. Wszyscy członkowie, ale w dużej mierze kierownik firmy, przyjmują odpowiedzialność za losy organizacji.

Do firm rodzinnych możemy zaliczyć również rolnicze gospodarstwo rodzinne. Jest to kategoria gospodarstwa rolnego wprowadzona przez ustawę o kształtowaniu ustroju rolnego z 2003 roku. Gospodarstwa prowadzone osobiście przez rolnika indywidualnego i jego rodzinę, w skład którego wchodzi od 1 do 300 hektarów użytków rolnych, nazywamy gospodarstwem rodzinnymi. Główną słabością polskiego rolnictwa jest rozdrobnienie struktury obszarowej gospodarstw, które pociąga za sobą niekorzystne skutki ekonomiczno-społeczne. Jednak z drugiej strony rolnicy to grupa, która przetrwała bardzo wiele zmian gospodarczych, a wiele gospodarstw rodzinnych rozwija się i dobrze

prosperuje. W przypadku rolniczych przedsiębiorstw rodzinnych można powiedzieć, że jest to grupa, która szczególnie bazuje na wartościach. Kierunkowskazem działań są wartości chrześcijańskie. Rolnicy to charakterystyczna społeczność, która szczególnie odczuwa odpowiedzialność za swoje czyny, rozumiejąca również, że nie wszystko zależy od człowieka. Rolnicy pozdrawiają się do dziś słowami: „Szczęść Boże”. Odpowiadają sobie „Bóg zapłać. Daj Boże”. Mówią tak, wchodząc do domu, pozdrawiają się tak na drodze, wypowiadają te słowa do tych, którzy zbierają siano, zboże, kopią ziemniaki, pielą ogrody, budują domy, zagrody. Są grupą, która wie, że to co ma dziś, zależy w dużej mierze od łaski Bożej. Jutro może przyjść nawałnica, powódź, grad, przymrozki, epidemia, i to co dziś wydaje się człowiekowi dane i naturalne, jutro może niespodziewanie odejść. Bo nie wszystko zależy od człowieka, od pracy rąk ludzkich. Mieszkańcy wsi wiedzą, że potrzebna jest jeszcze łaska, by dobrze zorać, zasiać, zebrać. Podejście oparte na wierze chrześcijańskiej, wierze w Boga, rodzinę, honor, szacunek do drugiego człowieka, sprawiedliwość, uczciwość. Już od dawien dawna toruje sobie drogę przekonanie, że po pierwsze trzeba być człowiekiem. Podkreślano, że powodzenie w interesach jest nagrodą od Boga, nagrodą za godne życie. Człowiek obdarowany, bogaty, dostojny powinien również obdarować innych, wspierać słabszych. Podkreślano zatem, że zbawienie może uzyskać również człowiek bogaty pod warunkiem, że postępuje uczciwie i sprawiedliwie, a wynika to z jego własnej woli, zgodnie z ideą wolności wyboru i równości braterskiej. Można podkreślić od dawna obserwowany aspekt godności człowieka, który stanowił naczelną zasadę w firmach rodzinnych, a który podkreśla się obecnie w funkcjonowaniu dużych organizacji. Występuje również aspekt pojawiających się problemów, których nie sposób uniknąć, które trudno rozwiązać. W firmach rodzinnych funkcjonuje swoiste podejście do trudności, bardzo często oparte również na wartościach i przekonaniu, że wszystko co dobre trudno osiągnąć, ale jeśli już uda się i odnosi się równowagę pomiędzy rodziną (uczuciami) a firmą (wartościami ekonomicznymi) doznaje się pewnego uczucia szczęścia, spokoju wewnętrznego, wyzbywa się obaw. Również uczucia i rozsądek pozostają w harmonii, jeśli osiąga się dobre wyniki w pracy, a jednocześnie nie poddaje wywyższeniu, co często idzie w parze z sukcesem.

Obecnie obserwuje się również nowe podejście do zarządzania i kierowanie wartościami w dużych korporacjach. Coraz częściej podkreśla się aspekt wartości, godności człowieka, odpowiedzialności na linii pracownik, rynek, społeczeństwo, środowisko.

Aspekt odpowiedzialności społecznej i etycznego postępowania w korporacjach pojawił się dopiero od połowy lat 50. XX w. Do końca lat 90. społeczna odpowiedzialność biznesu przekształciła się w globalną koncepcję, która obecnie podzielana jest przez światowe sfery biznesu. Początkowo przede wszystkim odnoszono się do zjawiska społecznej odpowiedzialności biznesu w stosunku do dużych korporacji, powstało pojęcie CSR (corporate social responsibility, społeczna odpowiedzialność biznesu, korporacyjna odpowiedzialność społeczna). W latach 90. zdefiniowano to pojęcie, które budziło i po dziś dzień budzi wiele kontrowersji i ma zwolenników i przeciwników. Idea jest jednak aktywnie promowana i wspierana przez organizacje społeczne, rządy wielu krajów, ONZ, UE, Bank Światowy. Koncepcja CSR zakłada, że przedsiębiorstwa nie powinny tylko i wyłącznie w swoich działaniach kierować się zyskiem, ale brać pod uwagę skutki działalności gospodarczej związane z funkcjonowaniem przedsiębiorcy w określonym środowisku społecznym i naturalnym. Istotnym aspektem jest patrzenie na działania przedsiębiorcy z punktu widzenia praw człowieka, praw pracowniczych, ochrony środowiska naturalnego, praw konsumentów, współpracy ze społecznością lokalną

[Lewicka-Strzałeczka, 2006, s. 18]. Koncepcja uznawana jest za uniwersalną i dobrowolną filozofię działania począwszy od mikro, małych, średnich do dużych i bardzo dużych organizacji.

Etyczny wymiar biznesu

Obecnie etyka biznesu staje się integralną częścią sposobu prowadzenia działalności biznesowej przez firmę. Powszechnym staje się etyczne funkcjonowanie firmy: uczciwość na każdym etapie kontaktu biznesowego, odpowiedzialność za działania, szacunek w kontaktach z interesariuszami, zaangażowanie wszystkich pracowników w etyczne działania. Funkcjonowanie etyki i norm etycznych jest również kierunkowskazem w prowadzeniu interesów, a nieprzestrzeganie zasad grozi konsekwencjami i sankcjami takimi jak utrata zaufania społecznego i interesariuszy, procesy sądowe, długotrwałe szkody lokalne, jak bezrobocie, utrata reputacji [Firma=etyka 2010, s. 5]. Proces kształtowania etyki i podkreślenia znaczenia wartości w zarządzaniu nastąpiły, kiedy zmiany globalne stawały się coraz szybsze i konieczna była większa elastyczność działania. Wprowadzono w związku z tym zarządzanie przez cele (MBO, management by objectives), które pozwoliło menedżerom na wybranie własnego kierunku i strategii. Jednak, gdy zmiany w otoczeniu stały się jeszcze intensywniejsze (globalna konkurencja i wpływ technologii), MBO było niewystarczające do zarządzania w szybkim, zglobalizowanym świecie. Obecnie organizacje polegające na MBO stają przed problemem, że ich menedżerowie nie osiągają wyznaczonych celów. Niestety pojawiają się sytuacje stresowe, gdy mimo podjętych wysiłków menedżerowie nie są w stanie określić, co zrobili źle. Na ogół cele wcale nie są nierealistyczne, ale pomiędzy rozpoczęciem a zakończeniem działań zachodzi wiele zmian, których nie da się przewidzieć wcześniej, które tworzą bariery w osiągnięciu celów. Zapoczątkowało to badania, analizy i poszukiwanie teorii, aby lepiej zrozumieć zachowania korporacyjne. Już od dawna organizacje zaczęto postrzegać, jak złożone i dynamiczne systemy istnieją w stanie ciągłych zmian i interakcji ze środowiskiem. Zaczęto dochodzić do wniosku, że kluczem do rozwiązania problemu sprawnego zarządzania organizacją jest rozpoznanie, zrozumienie i zdefiniowanie wartości, które każdy system w sobie zawiera. Okazało się, że w dużych organizacjach, podobnie jak w firmach małych, rodzinnych ważnym elementem są wartości, które łączą ludzi i powodują, że czują się oni szczęśliwi. Systemy wartości w organizacjach to motywatory, które kształtują zachowania jednostek, organizacji i społeczeństwa. W prostych nieożywionych, stworzonych przez człowieka bytach, takich jak maszyny, urządzenia czy konstrukcje, ruch (zachowanie) może być opisany przez siły i proste atraktory, takie jak grawitacja. Można, dzięki kilku równaniom matematycznym, przewidzieć z dużym stopniem dokładności zachowanie tych obiektów w różnych środowiskach. Organizacje nie są już traktowane jak systemy mechaniczne. Są rozumiane jako złożone żyjące systemy. Zgodnie z teorią chaosu, takie żyjące systemy zawierają tzw. dziwne atraktory, które pozwalają na pojawianie się systemów dynamicznych [Dolan i in. 2008]. Liderzy i menedżerowie muszą zrozumieć nieodłączne nieznanne czynniki w ich organizacji, aby pomóc prowadzić je pewną ręką w nieprzewidywalnym środowisku. Dlatego MBI i MBO nie są już wystarczające. Obecnie w organizacjach należy posługiwać się dziwnymi traktorami, a w tym przypadku dziwnym atraktorem są wartości. Aby funkcjonować efektywnie w niepewnym środowisku należy zidentyfikować wartości organizacji, nazwać

je, zdefiniować i przekazywać komunikaty, emitować te wartości wewnątrz i na zewnątrz organizacji, przedsiębiorstwa, firmy. Ta ewolucja jest również konsekwencją powstawania czterech trendów organizacyjnych: potrzebą polepszania jakości i zorientowania na klienta, potrzebą zawodowej autonomii i odpowiedzialności, potrzebą ewolucji z szefów na liderów, potrzebą bardziej płaskiej i zwinnej struktury organizacyjnej [Dolan i in. 2008]. Organizacje, które są etyczne, zarządzane przez wartości, mogą liczyć również na przyciąganie najlepszych i najzdolniejszych pracowników, wzrost zyskowności przedsiębiorstwa, wzrost zaangażowania, lojalności i identyfikacji pracowników z firmą, upowszechnianie się w organizacji etycznych zachowań, wzrost efektywności i wdrażania innych praktyk zarządzania takich jak TQM, budowanie pozytywnego wizerunku firmy [Stachowicz-Stanuch 2000]. W powstawaniu koncepcji ZPW (zarządzania przez wartości) należy odpowiedzieć sobie na pytania: jakie wartości chcielibyśmy uczynić naszym znakiem rozpoznawczym; jakimi uczuciami chcielibyśmy, aby darzyli nas klienci i pracownicy. Firmy, które zarządzane są poprzez wartości, deklarują moralność w postępowaniu, odpowiedzialność i zyski. Etycznym postępowaniem i wartościami jednoczą ludzi. Ważne jest, aby określić misję, wizję i strategię przedsiębiorstwa, która opiera się na wartościach i jest zgodna z nimi. Następnie należy postrzegać wartości jako sposób na polepszanie interesów firmy. W firmie zarządzanej zgodnie z wartościami jedynym szefem są wartości wyznawane przez wszystkich w organizacji. Za Blanchardem [1998] można wyróżnić kolejne etapy w procesie precyzowania wartości w organizacji:

- zdobycie zgody właściciela na wprowadzenie procesu ZPW,
- dyrektor naczelny określa swoje wartości,
- zarząd określa własne wartości bez obecności dyrektora,
- porównanie wartości wytypowanych przez dyrektora naczelnego i przez zarząd,
- przedstawiciele grup pracowniczych określają wartości ważne dla nich,
- ustalenie wartości z klientami i innymi ważnymi stronami,
- synteza wszystkich propozycji i zaprezentowanie misji oraz wartości radzie nadzorczej lub właścicielom w celu uzyskania ostatecznej akceptacji.

Kolejnym elementem po precyzowaniu wartości jest propagowanie ich, a następnie dostosowanie codziennych działań do wartości organizacji i stałe doskonalenie w ich wdrażaniu.

Przez długi czas w dużych firmach i korporacjach wartości były uznawane przez menedżerów za zbyt miękkie, nieistotne w procesie zarządzania. Obecnie wartości stają się przedmiotem dyskusji i ważną kwestią w procesie zmian w organizacji. Skoncentrowanie na wartościach stało się niezbędne dla przeprowadzenia zmian organizacyjnych.

Możemy zaobserwować w modelu zarządzania przez wartości elementy wspólne z funkcjonowaniem firmy rodzinnej, czyli połączenie uczuć, odpowiedzialności z działaniem. O ile w firmach rodzinnych można zaobserwować zjawisko winy i odpowiedzialności, o tyle w dużych firmach występuje brak odpowiedzialności społecznej. W przedsiębiorstwach rodzinnych pojawia się również aspekt poczucia winy za zło w powiązaniu z funkcjonowaniem sumienia, w dużych organizacjach jest to utrudnione. Ostatnio porusza się również aspekt odpowiedzialności (społecznej odpowiedzialności) w aspekcie zobowiązań grupy przedsiębiorstw.

Jako wsparcie dla koncepcji zarządzania przez wartości pojawiła się (badania światowe) taksonomia MBV (management by values). Opiera się ona na trzech osiach.

Ekonomiczno-pragmatyczne wartości są konieczne do utrzymania i złączenia różnych podsystemów organizacyjnych. Odnoszą się do wydajności, standardów działania i dyscypliny. Te wartości mają wpływ na działania takie jak planowanie, zagwarantowanie jakości i księgowość.

Sposób, w jaki ludzie się zachowują w grupach, jest wyznaczany przez etyczno-społeczne wartości, które są wspólne dla członków grupy. Ma to związek z zachowaniem ludzi m.in. w pracy i w związkach, oraz z wartościami społecznymi, takimi jak szczerść, szacunek, prawość i lojalność.

Wartości emocjonalno-rozwojowe są podstawowe dla stworzenia nowych okazji do działania. Są związane z zaufaniem, wolnością i szczęściem. Przykłady takich wartości to kreatywność/tworzenie pojęć, życie/samoświadomość, pewność siebie/poczucie wpływu, zdolności adaptacyjne/elastyczność [Zarządzanie... 2008].

Trzyosiowy model zarządzania opartego na wartościach jest skoncentrowany na identyfikowaniu „korporacyjnego rdzenia” kluczowych wartości w organizacji. Określenie wartości jest pierwszym krokiem do budowania kultury organizacyjnej zgodnej z wartościami i celami strategicznymi przedsiębiorstwa.

Kierunek rozwoju firm zarządzanych przez wartości

Firmy rodzinne to rodzaj biznesu, w którym wartości zajmują równorzędną pozycję z zyskiem. W zasadzie trudno jest mówić o firmach rodzinnych, które powstałyby tylko i wyłącznie w celu powiększenia zysku. Ich założeniem jest wychowanie godnych następców i stabilizacja na rynku. Dane dotyczące liczby firm rodzinnych są jednak niepokojące, bowiem liczba ich zmniejsza się. Należy przyznać, że te, które dostosowały się do zmian, przetrwały, a nawet rozwijają się bardzo dobrze. Barięą w ich funkcjonowaniu jest brak stabilizacji przepisów prawnych. Przepisy nie sprzyjające rozwojowi tych firm, niestabilność polityczna, wysokie podatki, niewielka pomoc państwa, ryzyko finansowe (brak możliwości korzystania np. z kredytów preferencyjnych dla firm rodzinnych) nie ożywiają inicjatyw gospodarczych.

Problemy firm rodzinnych, które wpływają na spowolnienie ich rozwoju, wynikają również z konfliktów, często pokoleniowych, trudności w godzeniu czasu pracy z czasem poświęconym rodzinie, czy z wysokich obciążeń wynikających 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, co może zaburzać układ rodzinny, siła, jaką reprezentuje firma, np. zdolności negocjacyjne w zawieraniu kontraktów, przetargach.

Inną barierą w rozwoju firm rodzinnych jest brak wiedzy na tematy związane z przedsiębiorczością, zarządzaniem. Popławski [2003, s. 125] podkreśla, że w funkcjonowaniu firmy rodzinnej spotyka się szereg barier. Występują m.in. w sferze intelektualnej i wynikają z niewiedzy, z braku umiejętności właściciela lub osób pełniących funkcje kierownicze. Często też pojawia się skłonność do traktowania przedsiębiorstwa jako prostego systemu bez zależności i sprzężeń zwrotnych. Pojawia się niechęć do myślenia perspektywicznego i koncentracja na chwili obecnej. Są też trudności w podziale pracy. Dodatkowymi utrudnieniami są słabości w systemie zarządzania, nieumiejętność budowania misji, strategii i wizji przedsiębiorstwa, słaba znajomość działań marketingowych, doboru i zarządzania ludźmi, konflikty w systemie wartości, czy mała

zdolność kontroli i oceny stanu finansowego. Największe problemy towarzyszą jednak firmom na początku prowadzenia działalności. Związane są one z brakiem specjalistycznej wiedzy, szczególnie z zakresu zarządzania w warunkach konkurencji, z emitowaniem wartości bez korzyści ekonomicznych, z długotrwałym procesem budowania wizerunku. Znaczna część przedsiębiorców zarządzających firmami rodzinnymi wie, że edukacja jest elementem niezbędnym w zmieniających się warunkach, ale nie wszyscy podążają za zmianami i to ci najbardziej narażeni są na niepowodzenia spowodowane opóźnioną reakcją na rynku. Przedsiębiorcy powinni uczestniczyć w ciągłym procesie kształcenia, bo nawet jeśli posiadają zdolności do robienia interesów, to trzeba też te zdolności rozwijać. Przedsiębiorstwo rodzinne jest bowiem częścią życia, kreatywności i inicjatywy.

Firmy rodzinne mają więc wiele trudności natury technicznej, często wynikających z braku wiedzy i umiejętności zarządzania. Wyjątkowe natomiast jest postępowanie i specyfika firm rodzinnych oparta na moralności, wartościach i odpowiedzialności. Coraz częściej taki model zarządzania pojawia się w dużych organizacjach i korporacjach nie należących do firm rodzinnych, co więcej staje się to pewną normą. Owszem, istnieją również ogromne korporacje o randze światowej, które mogą mówić o nieprzemijającym sukcesie (często jednak wyrastały z firm rodzinnych). Bez wątplenia łączy je jedno: wysoko rozwinięte poczucie wartości organizacyjnych. Obecnie coraz częściej ludzie zgadzają się, że jeśli firma dąży jedynie do zysku, zapominając o takich wartościach w biznesie jak rzetelność, uczciwość, sumiennosc, odpowiedzialność, popada w poważne kłopoty.

Model firm rodzinnych od zawsze funkcjonował w oparciu nie tylko o zysk, ale o wartości i odpowiedzialność. Można uznać firmy rodzinne za prekursorów działalności gospodarczej opartej na etyce i wartościach. Natomiast coraz więcej organizacji wprowadza koncepcję zarządzania przez wartości do długofalowej strategii organizacji.

Faktem jest również, dowodzą tego badania prowadzone przez 15 lat na próbie 2600 przedsiębiorstw przez Strategic Planning Institute of Cambridge, że zyskowność przedsiębiorstwa jest bezpośrednio związana z jakością produktów i usług. Natomiast badania przeprowadzone przez National Tooling & Machine Association dowiodły, że przedsiębiorstwa skupione na podnoszeniu jakości przez dostosowanie swoich działań do głównych wartości, tj. do solidności, odpowiedzialności i uczciwości, osiągnęły większe zyski niż te skupione jedynie na jakości [Stachowicz-Stanuch 2000, s. 433].

Podsumowanie

Skuteczne zarządzanie firmą rodzinną jest determinowane przez konieczność uwzględniania cyklu życia członków rodziny i firmy. Niezbędne staje się zachowanie równowagi pomiędzy zaangażowaniem rodziny, wartościami wyznawanymi przez członków a realizacją celów. Konieczne jest też zachowanie specyfiki, kultury, indywidualności ludzi, członków rodziny, w planowaniu strategicznym, misji, wizji przedsiębiorstwa. Występuje również konieczność ciągłego zaangażowania w długotrwały proces funkcjonowania na rynku z uwzględnianiem wartości i potrzeb wszystkich interesariuszy i nie skupianie się tylko i wyłącznie na chwili obecnej. Przedsiębiorstwo rodzinne zarządzane przez wartości funkcjonuje łącząc w sobie przekazanie zapału do realizacji pewnych planów, projektów i umiejętności oraz połączenie czynników wyznaczających wartości rodzinne z wartościami zawodowymi, a przede wszystkim z

wartościami osobistymi tak, aby powstały dobra materialne a równocześnie zachowana została odpowiedzialność społeczna. Sukces przedsiębiorstwa rodzinnego to składowa wielu czynników: satysfakcji z pracy, bycie dobrym obywatelem, przynoszenie zysku. Sukces zależy od osobowości, wartości, stylu zarządzania założyciela i jego spadkobierców. Również pojawiają się kwestie konfliktów i problemów, które są rozwiązywane w gronie rodzinnym, a wyznacznikiem podejmowania rozwiązań są wartości, wspólne dobro rodziny i przedsiębiorstwa. Podejmowanie decyzji strategicznych i ryzyko z tym związane ponosi właściciel, delegowanie uprawnień związane jest ze stopniem pokrewieństwa i dziedzicznością. Przedsiębiorstwa rodzinne często mają trudności w prowadzeniu działalności gospodarczej, najczęstszymi barierami są biurokracja, duża konkurencja, obciążenia podatkowe, brak środków finansowych, utrudniony dostęp do kredytów. Problemem jest również niechęć do dokształcania i zdobywania przez przedsiębiorców nowej wiedzy o rynku. Coraz częściej model zarządzania przez wartości staje się modelem strategii w dużych organizacjach i korporacjach nie należących do firm rodzinnych, co więcej staje się to pewną normą. Obecnie coraz częściej ludzie zgadzają się, że jeśli firma dąży jedynie do zysku, zapominając o takich wartościach w biznesie, jak rzetelność, uczciwość, sumiennosc, odpowiedzialność, popada w poważne kłopoty.

Literatura

- Blanchard K. [1998]: Zarządzanie poprzez wartości. Studio Emka. Warszawa.
- Dolan S. L., Richley B. A. i in. [2008]: Managing by Values. *European Business Forum* nr 32.
- Firma=etyka. [2010]. Zeszyt 1. Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa.
- Frishkoff P.A. [2005]: Understanding Family Business: What is a Family Business? [Tryb dostępu:] frishkoffbus.orst.edu. [Data odczytu: maj 2010].
- Lewicka-Strzałecka, A. [2006]: Odpowiedzialność moralna w życiu gospodarczym. IFiS PAN, Warszawa.
- Popławski W. [2003]: Finansowa pomoc publiczna dla małych i średnich przedsiębiorstw. Stowarzyszenie Inicjatyw Menedżerskich. Instytut Biznesu w Kaliszu, Toruń, ss. 125.
- Safin K. [1993]: Zachowania strategiczne przedsiębiorstw rodzinnych w RFN. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* nr 2, s. 26.
- Stachowicz-Stanuch A. [2000]: Zarządzane poprzez wartości instrumentem zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie. [W:] Zbiór referatów na ogólnopolską konferencję naukową: instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie. AE Poznań, t. II, s. 433.
- Zarządzanie przez wartości. [2008]. *Magazyn Top Menedżerów*, wrzesień 2008.