

ADRIANNA LEWANDOWSKA

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu

ALICJA HADRYŚ-NOWAK

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

**STRATEGIE ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU  
OPARTE NA WARTOŚCIACH FIRM RODZINNYCH  
JAKO NATURALNA SIŁA ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTWA**

*Kto tworzy wartości, działa w sposób ciągły i trwały<sup>1</sup>.*

**Streszczenie**

W przeciwieństwie do przedsiębiorstw niezarządzanych przez rodzinę firmy rodzinne stawiają nie na szybki zysk, lecz na stabilny i zróżnicowany wzrost. Zachowanie przedsiębiorstwa i kontynuacja wyznawanych wartości oraz przekazanie biznesu kolejnym pokoleniom staje się nadrzędnym celem założyciela. Wartości wyznawane przez właściciela spletają się z wartościami całej rodziny, która ma realny wpływ na misję i strategię firmy, a także na zasady komunikacji z klientami i kontrahentami. Wartości te stają się naturalną siłą zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa.

**Słowa kluczowe:** firmy rodzinne, przedsiębiorstwa rodzinne, strategie, zarządzanie, wartości, rozwój

---

<sup>1</sup> J.J. Darboven z raportu *Spoleczna, ekonomiczna i ekologiczna odpowiedzialność firmy rodzinnej*. Firma rodzinna, palarnia kawy „J.J. Darboven” założona w 1866 r.

## 1. Specyfika działalności przedsiębiorstwa rodzinnych

Specyfika działalności przedsiębiorstw rodzinnych jest niezwykle złożonym i interdyscyplinarnym obszarem wynikającym z nakładania się dwóch silnych systemów pozostających we wzajemnej korelacji: systemu rodziny i systemu biznesu. Złożoność prowadzenia biznesu w firmie, w której nie jest możliwe całkowite rozdzielenie procesów zachodzących w rodzinie i przedsiębiorstwie, stanowi swoiste wyzwanie zarządcze, a tym samym wpływa na zwiększające się zainteresowanie tym obszarem różnych dyscyplin naukowych<sup>2</sup>. Wzajemne przenikanie dwóch sfer rodziny i biznesu powoduje, że przedsiębiorstwa rodzinne są szczególnym rodzajem organizacji. W przedsiębiorczości rodzinnej nie jest możliwe całkowite rozdzielenie procesów zachodzących w rodzinie i przedsiębiorstwie. Uczuciowe i intelektualne procesy definiujące wewnętrzny świat rodzinny oraz procesy zachodzące wewnątrz organizacji przenikają się i są wzajemnie zależne<sup>3</sup>. Rodzina to integralny system cechujący się różnymi zmiennymi: zespołem norm, wewnętrznych zasad, układem relacji i hierarchii. Jest także grupą odniesienia, z którą każdy jej członek świadomie i mocno się identyfikuje, przejmując podstawowe poglądy, postawy, obyczaje, wzory zachowania i postępowania<sup>4</sup>. Naturalnym dążeniem członków rodziny jest chęć podtrzymywania spójności i żywotności tego systemu oraz realizacji określonych zadań i celów. Analogicznie jest też w przedsiębiorstwie. Stanowi ono określony organizm z wyodrębnioną kulturą organizacyjną, sposobem myślenia i działania wynikającym z częściowo wspólnych poglądów, wartości i norm. Nałożenie się obu tych systemów, powoduje powstanie niezwykle złożonego i ciekawego w swojej wyjątkowości obszaru, którym jest firma rodzinna.

Przyjmując, że przedsiębiorstwem rodzinnym jest podmiot gospodarczy, w którym kontrola własnościowa lub zarządzanie pozostają w rękach przedstawiciela rodziny, a w funkcjonowanie podmiotu gospodarczego jest zaangażo-

---

<sup>2</sup> Badaniem w zakresie problematyki efektywnego działania przedsiębiorstw rodzinnych zajmuje się wiele dyscyplin naukowych nie tylko z zarządzania, lecz także antropologii, ekonomii, finansów, socjologii, nauk politycznych, historii, prawa, rachunkowości, psychologii, zachowań organizacyjnych. Zob. Ł. Sułkowski, A. Marjański, *Firmy rodzinne – jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Poltext, Warszawa 2009, s. 14.

<sup>3</sup> Tamże, s. 76.

<sup>4</sup> W. Pomykało, Z. Tyszka (red.), *Encyklopedia pedagogiczna*, Wydawnictwo Innowacja, Warszawa 1993, s. 695.

wany więcej niż jeden człowiek rodziny<sup>5</sup>, interesujące staje się przeanalizowanie wpływu wartości założycieli i członków rodziny na kreowanie jej strategii rozwoju i definiowanie nadrzędnych celów ekonomicznych.

Rodzinny charakter firmy ma duży wpływ na jej stabilność, bo w prowadzonej przez rodzinę działalności nie chodzi jedynie o szybki wzrost. Właściciele przedsiębiorstw stawiają na ciągłość, wybór następców, rozkładają plany na wiele lat. Zysk nie jest więc przyczyną, ale rezultatem osiągnięć biznesu<sup>6</sup>. Strategie firm rodzinnych z reguły nastawione są na wzrost wartości przedsiębiorstwa i skuteczniej niż inne podmioty rynkowe opierają się presji realizowania krótkookresowych korzyści<sup>7</sup>. To nie maksymalizacja zysku, tylko długookresowy wzrost wartości jest celem każdego przedsiębiorstwa<sup>8</sup>. W firmach rodzinnych ta teza jest wyraźniejsza niż w jakimkolwiek innym typie przedsiębiorstw. Jak mówi właściciel jednego z najstarszych polskich przedsiębiorstw rodzinnych, będącego obecnie pod zarządami piątego pokolenia, prof. Andrzej Jacek Blikle: „Zysk nie jest celem, choć jest koniecznością. Zysk jest wynagrodzeniem kapitału, tak jak płaca jest wynagrodzeniem dla pracy. Zysk trzeba tak samo optymalizować jak koszt pracy, surowców czy środków produkcji. Trzeba szukać też harmonii między tymi wszystkimi kosztami. Powtarzam – zysk nie jest celem. Celem jest trwanie”<sup>9</sup>. W zdecydowanej większości przypadków intencją założycieli jest bowiem nie tylko okresowe stworzenie miejsc pracy i zarobkowania dla rodziny, lecz także zagwarantowanie trwałego rozwoju, później sukcesji i w konsekwencji długowieczności firmy.

---

<sup>5</sup> Ł. Sułkowski, A. Marjański, *Firmy rodzinne...*, s. 16.

<sup>6</sup> P. Drucker, *Praktyka zarządzania*, Czytelnik; Nowoczesność; AE Kraków, Warszawa 1992, s. 52.

<sup>7</sup> P.D. Hall, *A historical overview of family firms In the United States*, „Family Business Review” 1988, No. 1, s. 51–68, za J. Jeżak, W. Popczyk, A. Winnicka-Popczyk, *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa 2004, s. 18.

<sup>8</sup> F.B. Simon, *Ein systematischer Blick hinter die Kulissen*, „Weiterbildungsmagazin” 2005, H. 90, s. 8.

<sup>9</sup> A.J. Blikle, *Nie zysk a trwanie – Andrzej Blikle o celu i cechach firmy*, „Magazyn CEO”, 2007, nr 4., s. 14.

## 2. Wybrane aspekty koncepcji zrównoważonego rozwoju firmy w działaniach firm rodzinnych

Istotę zrównoważonego rozwoju opisuje najpełniej dokument, powszechnie znany jako „Agenda 21”, uchwalony w formie rezolucji na Szczycie Ziemi w Rio de Janeiro w 1992 roku. Rozwój zrównoważony definiuje się w nim na dwa sposoby:

- po pierwsze, jako proces rozwoju (krajów, miast, biznesu, wspólnot itd.), który w sposób bezwarunkowy łączy potrzeby teraźniejszego pokolenia ze zdolnością do zaspokajania potrzeb przyszłych pokoleń, a także potrzeby jednych ludzi z potrzebami innych;
- po drugie, jako „ciąg zmian, w którym korzystanie z zasobów, struktura inwestycji, ukierunkowanie postępu technicznego oraz struktury instytucjonalne mają być dokonywane w taki sposób, żeby nie było sprzeczności między przyszłymi a teraźniejszymi potrzebami”<sup>10</sup>.

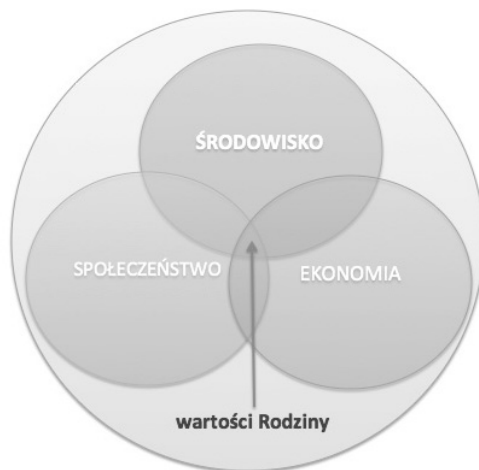
W obu definicjach mówi się o „międzypokoleniowej sprawiedliwości ekologicznej”, która legła u podstaw wszelkich umów międzynarodowych zawieranych w kwestii ochrony środowiska. Najczęściej rozważania czynione w sferze zrównoważonego rozwoju dotyczą sfery makroekonomicznej, rozwoju geopolitycznego i regionalnego, jednakże ich znaczenie zauważa się również na poziomie mikroekonomicznym, w poszczególnych przedsiębiorstwach, które operacyjnie realizują (mniej lub bardziej świadomie) te idee. Prowadzenie przedsiębiorstwa w harmonii ze społeczeństwem i środowiskiem jest rozumiane jako minimalizowanie szkodliwego wpływu własnej działalności na otaczające firmę środowisko naturalne i społeczne oraz wykazywanie zainteresowania wszelkimi działaniami prospołecznymi i proekologicznymi, jak również przejawianie aktywności w sferze formułowania opinii publicznej na rzecz poparcia takich zachowań. Przyjęcie przez przedsiębiorstwa społecznej odpowiedzialności za stan środowiska przyrodniczego i sferę społeczną oznacza m.in. ujmowanie działań ekologicznych i społecznych w ich strategii rozwoju.

Innymi słowy – tym, co najlepiej oddaje istotę zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa, jest pojęcie ładu, ponieważ strategia zrównoważonego rozwoju polega na wprowadzaniu „ładu zintegrowanego”, który rozumie się jako integrację trzech systemów: ekologicznego, społecznego, ekonomicznego (*Sustainable*

---

<sup>10</sup> Zob. *Our Common Future*, w: *Report from the UN World Commission on Environment and Development*, WCED, 1987 (18.02.2013).

Development)<sup>11</sup>. Szczególną uwagę zwraca się na konieczność zachowania równowagi i właściwych proporcji między tymi trzema celami. Dopiero taka harmonia zapewnia trwałość rozwoju przedsiębiorstwa.



Rysunek 1. Wpływ wartości rodziny na strategię zrównoważonego rozwoju firmy

Źródło: opracowanie własne.

Rozpropagowanie wiedzy o zrównoważonym rozwoju spowodowało popularyzację, a nawet upowszechnienie się pewnych postaw prospołecznych i proekologicznych. Coraz więcej inwestorów, dostawców, odbiorców, partnerów biznesowych, współpracowników i klientów zwraca uwagę na fakt, czy dana firma dba o środowisko naturalne. Traktowanie celów ekologicznych jako istotnych składników polityki przedsiębiorstwa i ich praktyczna realizacja powoduje zadowolenie pracowników, a także wpływa na zwiększenie przychylności i zaufania społeczeństw lokalnych oraz obecnych i potencjalnych klientów<sup>12</sup>.

Dla społeczeństwa ważny jest zakres i wiarygodność informacji, które się do niego w sposób bezpośredni lub pośredni odnoszą, a które są przekazywane przez podmioty gospodarcze czy jednostki samorządowe. Niezwykle ważnym czyn-

<sup>11</sup> Zob. A. Bernaciak, W.M. Gaczek, *Ekonomiczne aspekty ochrony środowiska*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań, 2001, s. 230–231.

<sup>12</sup> P. Bartkowiak, K. Krzakiewicz, *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa a odpowiedzialne zarządzanie*, w: T. Falencikowski, J. Dworak (red.), *Funkcjonowanie współczesnych przedsiębiorstw. Formy – metody – koncepcje – trendy*, Wyższa Szkoła Bankowa, Warszawa 2010, s. 86.

nikiem, który pozwala na prowadzenie solidnej i przynoszącej efekty polityki ochrony środowiska naturalnego, jest odpowiednie zarządzanie zakładem oraz rozpowszechnianie zachowań proekologicznych wśród pracowników. W tym kontekście właściciele firm rodzinnych pełniący funkcje *stricte* menedżerskie w sposób naturalny i od „zawsze” bardziej dbają o to, by pracownicy zdawali sobie sprawę, że sposób wykonywania przez nich pracy ma znaczenie także dla otoczenia, społeczności oraz środowiska naturalnego<sup>13</sup>. Są naturalnymi gospodarzami pozostającymi w relacjach nie tylko z pracownikami, lecz także z otoczeniem lokalnym, dlatego bardzo często w sposób naturalny angażują się w inicjatywy prospołeczne i proekologiczne. A ponieważ rozwój zrównoważony opiera się na działaniach zewnętrznych firmy oraz na dialogu i poprawnych relacjach przedsiębiorstwa z interesariuszami, istotne staje się to, by wszyscy interesariusze byli zaangażowani we wdrażanie w firmie nowych rozwiązań związanych ze zrównoważonym rozwojem, co sprzyja budowaniu trwałej przewagi konkurencyjnej na postawie tzw. wspólnej wartości ekonomiczno-społecznej (*shared Value*)<sup>14</sup>.

O ile niestety wciąż wiele firm wykorzystuje podwaliny koncepcji zrównoważonego rozwoju propagandowo, do wzmocnienia własnego wizerunku, firmy rodzinne konsekwentnie wspierające swoje wartości w sposób naturalny przyjmują koncepcję zrównoważonego rozwoju jako naturalną siłę wartości przedsiębiorstwa.

### **3. Wartości w przedsiębiorstwach rodzinnych jako istota podejmowanych decyzji**

Gdyby nałożyć na siebie powyższe wątki: przenikania się systemu rodziny i biznesu, dłuższą niż w przedsiębiorstwach nierodzinnych wolę i perspektywę działania firmy rodzinnej, a także rozwój znaczenia koncepcji zrównoważonego rozwoju, interesujące poznawczo staje się zdiagnozowanie wartości, które są kluczem do rozumienia określonych postaw właścicieli i managerów z firm rodzinnych.

---

<sup>13</sup> Obszerne raporty na temat realizacji strategii zrównoważonego rozwoju przedstawiają duże firmy rodzinne, tj. Henkel, Viessmann, Axel Springel AG., Mokate i in.

<sup>14</sup> M.E. Porter, M.R. Kramer, *The big idea: creating shared Value*, „Harvard Business Review” 2011, Vol. 89, Iss. 1–2, s. 62–67.

Każda rodzina i każda firma ma zbiór własnych wartości. Rodzina w takim rozumieniu to integralny system cechujący się różnymi zmiennymi: zespołem norm, wewnętrznych zasad, 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 podstawowe wartości są rozumiane i respektowane 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.

Przedsiębiorstwa działające na całym świecie definiują własną tożsamość zarówno w kontekście konkurencyjności, jak i etyki działań. Jednym z najbardziej uniwersalnych i coraz popularniejszych narzędzi definiowania własnej tożsamości jest zestaw wartości firmowych (*corporate values, core values*). Wartości są jak kod genetyczny firmy – decydują o zachowaniu, wewnętrznych uwarunkowaniach i wizerunku organizacji. Odpowiednio zdefiniowane z jednej strony pomagają promować określone postawy pracowników, ułatwiają rekrutację, a z drugiej – pomagają budować spójny z charakterem firmy wizerunek w jej otoczeniu. Przełożenie wartości na każdy poziom działania wewnątrz organizacji i relacje zewnętrzne stanowi o humanizacji zarządzania, które tworzy w ten sposób nowy wymiar funkcjonowania firmy. Zarządzanie przez wartości to zarówno filozofia zarządzania, jak i praktyka działania, którego celem jest koncentracja na praktykowaniu zasadniczych wartości w przedsiębiorstwie oraz ich dopasowanie do misji i wizji przyszłości firmy<sup>15</sup>.

Jak wskazują badania publikowane w ramach raportu *Corporate Values Index 2009*<sup>16</sup>, większość firm działających w rozwiniętych gospodarkach rynkowych deklaruje, że określiły system wartości obowiązujący w przedsiębiorstwie.

---

<sup>15</sup> S. Lachowski, *Droga ważniejsza niż cel. Wartości w życiu i biznesie*, Studio EMKA, Warszawa 2012, s. 229–235.

<sup>16</sup> Projekt *Corporate Values Index 2009* objął zasięgiem ponad 3800 firm z 11 krajów świata. Wśród krajów, w których przeprowadzono badania, są: Polska, Niemcy, Francja, Włochy, Austria, Indie, Holandia, Hiszpania, Wielka Brytania, Ukraina oraz Stany Zjednoczone. Raport *Corporate Values Index 2009* to podsumowanie wyników drugiej edycji badań prowadzonych w ciągu ostatniego roku w 11 krajach świata przez firmy tworzące międzynarodową sieć ECCO Network. Stanowi odpowiedź na pytania o skalę zastosowania przez biznes wartości jako koncepcji planowania strategii zarządzania i marketingu. Ideą raportu jest przedstawienie różnic między systemami wartości określanymi przez firmy działające w odmiennych warunkach. Zob. [www.onboard.pl/data/file/pdf/RAPORT\\_CorporateVALUES2009.pdf](http://www.onboard.pl/data/file/pdf/RAPORT_CorporateVALUES2009.pdf) (18.02.2012).

Oznacza to, że następuje upracticznianie rekomendacji poczynionej przez Collinsa i Porrasa, którzy analizując wizjonerskie przedsiębiorstwa, po latach badań doszli do konkluzji, że zwycięsko z różnych zawirowań rynkowych wychodzą te, które mają jasno zdefiniowany i trwały kodeks postępowania oparty na trwałych wartościach<sup>17</sup>. Ich źródłem długookresowego trwania są właśnie główne wartości, a ściślej to ujmując, silne poczucie świadomości własnych głównych wartości, ich niezmiennosc wobec zmian w otoczeniu oraz świadome zarządzanie nimi, tj. wdrażanie w każdym aspekcie działania firmy<sup>18</sup>.

Jak wykazuje Sławomir Lachowski: „wybór drogi poszukiwania wartości nie jest wcale jednoznaczny, ale zasadniczo istnieją dwie biegunowo odmienne opcje:

- a) autokratyczne określenie wartości przezcharyzmatycznego lidera lub silny zarząd;
- b) demokratyczne poszukiwanie odpowiednich wartości, które odzwierciedlają preferencje głównych grup pracowniczych<sup>19</sup>.

O ile trudno poczynić konkluzję, który z przedstawionych sposobów zidentyfikowania kluczowych wartości jest skuteczniejszy dla organizacji, o tyle prosto jest wysunąć wniosek, że w przypadku firm rodzinnych będzie to zdecydowanie częściej wariant pierwszy. Wartości założyciela splatają się z wartościami systemu rodzinnego, do którego należy, i tym samym decydują o misji firmy, realizowanej strategii, a także o tym, w jaki sposób jej pracownicy komunikują się z klientami i kontrahentami. System wartości w firmie rodzinnej, ze względu na wysoką stabilność i jeszcze silniejszy wyraz niż w firmach nierodzinnych, może odgrywać wysoce użyteczną rolę:

- powoduje, że członkowie rodziny identyfikują swoje drogi życiowe z rozwojem i pomyślnością firmy, opowiadają się za ciągłością i kontynuacją przedsięwzięcia oraz zachowaniem rodzinnej tradycji;
- modyfikacje stylów postępowania w przedsiębiorstwie mają kontrolowany przebieg i są raczej ewolucyjnymi zmianami, co powoduje łagodniejsze i lepiej przygotowane przeprowadzanie zmian;

---

<sup>17</sup> J. Collins, J. Porras, *Od dobrego do wielkiego*, SPM Project, Wrocław 2003, s. 139–142.

<sup>18</sup> J. Collins, J. Porras, *Successful Habits of Visionary Companies*, HarperBusiness 1997, za A. Stachowicz-Stanusch, *Potęga wartości. Jak zbudować nieśmiertelną firmę*, Helion, Gliwice 2007, s. 12.

<sup>19</sup> S. Lachowski, *Droga ważniejsza niż cel...*, s. 279.



- konsoliduje i jednoczy rodzinę wokół działania firmy, powodując, że staje się ona czynnikiem powodzenia przedsiębiorstwa, a nie barierą wzrostu<sup>20</sup>.

#### **4. Metoda i organizacja badań własnych weryfikujących tezę istnienia powiązań pomiędzy wartościami firm rodzinnych a realizacją strategii zrównoważonego rozwoju**

Chcąc zdiagnozować wartości wiodące w przedsiębiorstwach rodzinnych, przeprowadzono badanie grupy uczestników projektu szkoleniowo-doradczego Firmy Rodzinne realizowanego od maja 2010 do września 2011 roku<sup>21</sup>. Badanie przeprowadzono wśród tych beneficjentów programu Firmy Rodzinne, którzy brali udział w trzech dwudniowych sesjach warsztatowych poświęconych strategii rozwoju z elementami strategii sukcesyjnej przedsiębiorstwa.

Badanie przeprowadzono dwuetapowo:

- a) pierwszy etap miał charakter *stricte* eksploracyjny. Jego celem było rozpoznanie badanego obszaru, weryfikacja hipotez i sformułowanie pytań badawczych;
- b) drugi etap skonstruowano z wykorzystaniem metody indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI – *individual in – depth interviews*). Ten typ badania wybrano ze względu na chęć zagwarantowania atmosfery zrozumienia i poufności, aby możliwe było podejmowanie tematów kontrowersyjnych, osobistych i poufnych. Pozwala on na poznanie zarówno sposobów myślenia, przeżywania, zachowań, jak i motywacji, systemów wartości czy dominujących postaw badanych osób.

W badaniu obejmującym też inne aspekty zarządzania firmą rodzinną wzięło udział łącznie 29 przedsiębiorstw z projektu Firmy Rodzinne, z czego na potrzeby realizacji celu badawczego, jakim było zdiagnozowanie podstawowych wartości i postaw firm rodzinnych, przeprowadzono wywiady indywidualne z 21 właścici-

---

<sup>20</sup> Zob. J. Jeżak, W. Popczyk, A. Winnicka-Popczyk, *Przedsiębiorstwo rodzinne...*, s. 24.

<sup>21</sup> Celem projektu było wsparcie rozwoju firm rodzinnych poprzez opracowanie, przetestowanie i przedstawienie w formie dokumentu „Metodologia wsparcia firm rodzinnych” pakietu działań szkoleniowo-doradczych, odpowiadających na specyficzne potrzeby firm rodzinnych. Projekt zrealizowano zgodnie z wnioskiem o dofinansowane umowy UDA-PO KL.02.01.03-00-007/08-00 w ramach Programu Operacyjnego. Liderem projektu była PARP; za realizację działań szkoleniowo-doradczych odpowiadało Stowarzyszenie IFR. Jedną z autorek niniejszego artykułu była ekspertem oraz doradcą w ramach niniejszego projektu.

celami firm rodzinnych, z 9 potencjalnymi sukcesorami (dziećmi) oraz z 10 pracownikami firmy rodzinnej niebędącymi członkami rodzin.

### Realizacja etapu I

Celem realizacji I etapu badania przeprowadzono analizę studium literaturowego w zakresie zarządzania wartościami, a także przygotowano kwestionariusz wykorzystywany w etapie II – wywiadach pogłębionych w przedstawicielami firm rodzinnych. Sformułowana hipoteza badania: Firmy rodzinne działają zgodnie z wartościami, wynikającymi z wartości rodziny założycielskiej i w sposób naturalny realizują strategię zrównoważonego rozwoju.

Tabela 1

#### Rodzina / kategoria wartości

Rodzina	Przykłady wartości kwalifikowanych do rodziny
<b>Professional values</b> – wskazywane w kontekście jakości oferty i głównej działalności przedsiębiorstwa, cech firmy, produktów	Zaufanie, Satysfakcja klienta, Determinacja, Zróżnicowanie, Doskonałość, Międzynarodowość, Know-how, Zarządzanie, Organizacja, Praktyczność, Profesjonalizm, Jakość, Regionalizacja, Reputacja, Selekcja, Serwis, Specjalizacja, Szybkość, Oszczędność
<b>Combative values</b> – odnoszące się do „miękkich” źródeł sukcesu, przyczyn wysokiej konkurencyjności	Ambicja, Przewidywanie, Konkurencyjność, Entuzjazm, Duch walki, Inicjatywa, Innowacyjność, Sukces, Wzrost
<b>Behavioural values</b> – odnoszące się do sposobu działania przedsiębiorstwa, pracowników	Zdolność adaptacji, Autentyczność, Humor, Wolność, Indywidualizm, Instykt, Zaangażowanie zespołu, Nowoczesne podejście, Pasja, Otwarcie, Duma, Prostota
<b>Society values</b> – określające stosunek do otoczenia, postawę wobec środowiska, w którym funkcjonuje firma	Środowisko, Ochrona, Dzielenie się, Społeczna odpowiedzialność, Zrównoważony rozwój
<b>Relational values</b> – odnoszące się do sposobu komunikacji z otoczeniem	Dostępność, Komunikacja, Poufność, Bliskość, Partnerstwo, Szacunek, Harmonia
<b>Fulfilling values</b> – określające stosunek do jednostkowych odczuć, cech pracowników	Humanizm, rozwój osobisty, Przyjemność, Talent, Wrażliwość
<b>Moral values</b> – dotyczące stosunku organizacji do zasad etyki, moralności	Etyka, przejrzystość, Lojalność, Wierność zasadom
<b>Social values</b> – wartości dzielone ze społeczeństwem	Demokracja, Równość, Integracja, Patriotyzm, Pluralizm, Jakość Życia

Źródło: *Corporate Values Index 2009*, ECCO International Communications Network, s. 6.

Zdefiniowano następujące cele problemowe:

CEL 1: Czy firmy rodzinne mają zdefiniowane wartości

CEL 2: Czy te wartości determinują ich zachowania strategiczne

CEL 3: Czy zdefiniowane wartości należą do „rodzin wartości” determinujących zachowania świadczące o realizacji strategii zrównoważonego rozwoju.

Realizacja celów 1 i 2 przebiegała na poziomie wywiadów pogłębionych, natomiast aby móc wyprowadzić wnioski do celu 3, autorki badania odniosły się do zastosowanego w ramach projektu *Corporate Values Index 2009* pogrupowania wartości według ich znaczenia, obszaru, którego dotyczą. W ten sposób określono 8 głównych rodzin wartości w zależności od funkcji, którą pełnią (tabela 1).

Kategoryzacja tych wartości posłużyła autorom badania pierwotnego do analizy związków pomiędzy deklarowanymi wartościami a typem zachowań przedsiębiorstw, co biorąc pod uwagę założenia do niniejszego badania, również było wartościowe.

## Realizacja etapu II

Wywiady indywidualne były prowadzone przez dwóch doświadczonych ekspertów realizujących projekt Firm Rodzinnych, uzupełniających się kompetencyjnie: 1) doktor nauk ekonomicznych specjalizujący się w zarządzaniu przedsiębiorstwami rodzinnymi; 2) psycholog z ponad 30-letnim doświadczeniem w zawodzie. Na podstawie przeprowadzonych badań zdiagnozowano, że właściciele firm rodzinnych zdecydowanie samodzielnie określają wartości, które są istotne z ich punktów widzenia. Proces definiowania i komunikacji jest dość mocno spontaniczny i nie podlega określonym procedurom. Zdecydowana większość badanych podkreśla jednak (i to niezależnie od tego, czy byli to właściciele firm rodzinnych, ich dzieci czy pracownicy), że wartości wyraźnie widoczne w działaniu firmy wynikają z autentycznych przekonań założycieli i są wprowadzane w życie (w sposób nieformalny) praktycznie od początku jej istnienia. Myślenie to potwierdzają wyniki korelacji pomiędzy odpowiedziami pracowników tych samych przedsiębiorstw wskazujące, że niezależnie od tego, z którego punktu widzenia analizowane są zachowania i postawy obserwowane w firmie, wyabstrahowane wartości będące podstawą do tych działań – są te same.

Analizując, które wartości są najistotniejsze z punktu widzenia właścicieli firm, ich dzieci, a także pracowników, dokonano klasyfikacji najczęściej wymienianych. Warto nadmienić, że wartości te nie były hasłami deklaratywnymi,

a każdorazowo znajdowały odniesienie w omawianych przez respondentów działaniach, postawach, np.

- jeśli respondenci mówili o zaufaniu, to wartość ta była realizowana nie tylko przez promowanie w firmie zachowań opartych na zaufaniu, lecz także na jednoznacznych decyzjach personalnych, w momencie gdy wartość ta była nadużyta (m.in. zwolnienie pracownika przyłapanego na kradzieży, nieprzedłużenie umowy współpracy z klientem, który przestał być wiarygodnym partnerem);
- gdy respondenci przytaczali wartość, jaką jest angażowanie się w sprawy lokalne, zainteresowanie społecznością lokalną, zadaniem badających była weryfikacja, czy i jak ta wartość rzeczywiście jest realizowana. Przykłady wskazujące, że właściciele angażują się np. w pomoc finansową i organizacyjną w lokalnych schroniskach dla zwierząt, przygotowywanie aukcji charytatywnych na rzecz osób będących w trudnych sytuacjach życiowych, zaangażowanie w akcję sadzenia drzew, były podstawą do wpisania danych wartości jako tych, które rzeczywiście są istotne dla danej firmy.

Na podstawie tak przyjętej metodologii badawczej zestawiono 10 najważniejszych wartości identyfikowanych jako ważne i realizowanych w codziennych działaniach przedsiębiorstwa.

Tabela 2

Wartości wiodące w firmach rodzinnych

Pozycja	Wartość badanie własne FR	%
1	Jakość	52
2	Satysfakcja klienta	45
3	Odpowiedzialność	32
4	Zaufanie	32
5	Zaangażowanie społeczne	21
6	Stabilny rozwój	19
7	Tradycja	18
8	Rodzina	9
9	Ciągłość biznesu	8
10	Innowacyjność	7

Źródło: opracowanie własne.

Cztery wiodące wartości to: jakość, satysfakcja klienta, odpowiedzialność i zaufanie. Gdyby zestawić te wyniki z wynikami raportu *Corporate Values Index 2009*, można zauważyć, że są pewne różnice.

Tabela 3

Wartości wiodące na podstawie raportu *Corporate Values Index 2009*

Pozycja	Wartość wg Raportu	%
1	Satysfakcja klienta	39
2	Jakość	35
3	Innowacyjność	35
4	Przejrzystość	28
5	Odpowiedzialność	21
6	Środowisko	21
7	Praca zespołowa	20
8	Etyka	18
9	Szacunek	13
10	Zaufanie	12

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Corporate Values Index 2009...*, s. 26.

W firmach rodzinnych zdecydowanie wyżej są pozycjonowane takie wartości, jak odpowiedzialność, zaangażowanie społeczne, ciągłość biznesu, stabilny rozwój. Pojawiły się zupełnie nowe wartości: tradycja i rodzina – co przy tym typie działalności jest raczej naturalne. Niżej natomiast oceniona została innowacyjność czy praca zespołowa i przejrzystość – w ogóle niewystępujące w pierwszej dziesiątce wartości.

Gdyby przypisać wartości występujące w firmach rodzinnym kategoriom przypisywanym w ramach projektu, można zauważyć, że obok wartości z kategorii: *Professional values* – wskazywanych w kontekście jakości oferty i głównej działalności przedsiębiorstwa, cech firmy, produktów, najbardziej reprezentatywne są wartości z kategorii: *Society values* – określające stosunek do otoczenia, postawę wobec środowiska, w którym funkcjonuje firma oraz jej zaangażowanie społeczne.

Tabela 4

## Przyporządkowanie wartości do kategorii

Poz	Wartość = wg Raportu	%	Kategoria
1	Satysfakcja klienta	39	Professional values
2	Jakość	35	Professional values
3	Innowacyjność	35	Professional values
4	Przejrzystość	28	Professional values
5	Zaangażowanie społeczne	21	Society values
6	Stabilny rozwój	19	Society values
7	Praca zespołowa	20	Combative values
8	Etyka	18	Moral values
9	Szacunek	13	Moral values
10	Zaufanie	12	Professional values

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Corporate Values Index 2009...*, s. 26.

Tabela 5

## Przyporządkowanie wartości do kategorii

Poz	Wartość = badanie własne FR	%	Kategoria
1	Jakość	52	Professional values
2	Satysfakcja klienta	45	Professional values
3	Odpowiedzialność	32	Society values
4	Zaufanie	32	Professional values
5	Zaangażowanie społeczne	21	Society values
6	Stabilny rozwój	19	Society values
7	Tradycja	18	Moral values
8	Rodzina	9	Moral values
9	Ciągłość biznesu	8	Society values
10	Innowacyjność	7	Professional values

Źródło: opracowanie własne.

Przeprowadzone badanie skłania do wyprowadzeniu wniosku o prawdziwości założonej hipotezy, że firmy rodzinne działają zgodnie z wartościami wynikającymi z wartości rodziny założycielskiej, są definiowane przez jej właścicieli i mimo że często nie są identyfikowane jako kodeks wartości, są czytelne poprzez przyjmowane postawy i zachowania przyjęte za normalne w firmie. W wyraźny sposób można zauważyć, że podstawowe dla badanych przedsiębiorstw rodzinnych wartości nawiązują do idei zrównoważonego roz-

woju, potwierdzając tym samym, że właściciele tych firm w sposób naturalny realizują ją w codziennych działaniach.

## Zakończenie

Analizując działania przedsiębiorstw rodzinnych, zdecydowanie można stwierdzić, że zysk w kategoriach biznesowych nie jest najważniejszym celem działania. Dla wielu tych firm stabilny i zrównoważony rozwój, a także jego utrzymanie i trwanie przez przyszłe pokolenia, jest istotniejszy niż krótkookresowy, szybki wzrost. Analizując wartości przyjmowane za podstawowe w firmach rodzinnych, można zauważyć, że w znacznym stopniu wspierają one realizację strategii zrównoważonego rozwoju, co sprawia że staje się ona naturalną siłą rozwoju przedsiębiorstwa.

## Literatura

- Bartkowiak P., Krzakiewicz K., *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa a odpowiedzialne zarządzanie*, w: T. Falencikowski, J. Dworak (red.), *Funkcjonowanie współczesnych przedsiębiorstw. Formy – metody – koncepcje – trendy*, Wyższa Szkoła Bankowa, Gdańsk 2010.
- Bernaciak A., Gaczek W.M., *Ekonomiczne aspekty ochrony środowiska*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2001.
- Blikle A.J., *Nie zyska a trwanie – Andrzej Blikle o celu i cechach firmy*, „Magazyn CEO”, 2007, nr 4.
- Collins J., Porras J., *Od dobrego do wielkiego*, SPM Project, Wrocław 2003.
- Drucker P., *Praktyka zarządzania*, Czytelnik; Nowoczesność; AE Kraków, Warszawa 1992.
- Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A., *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa 2004.
- Lachowski S., *Droga ważniejsza niż cel. Wartości w życiu i biznesie*, Studio EMKA, Warszawa 2012.
- Pomykało W., Tyszcza Z. (red.), *Encyklopedia pedagogiczna*, Wydawnictwo Innowacja, Warszawa 1993.
- Porter M.E., Kramer M.R., *The big idea: creating shared Value*, „Harvard Business Review” 2011, Vol. 89, Iss. 1–2.

Simon F.B., *Ein systematischer Blick hinter die Kulissen*, „Weiterbildungsmagazin” 2005, H. 90.

Stachowicz-Stanusch A., *P otega wartosci. Jak zbudowac niesmiertelną firme*, Helion, Gliwice 2007.

Sułkowski Ł., Marjański A., *Firmy rodzinne – jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Poltext, Warszawa 2009.

### **Źródła internetowe**

[www.onboard.pl/data/file/pdf/RAPORT\\_CorporateVALUES2009.pdf](http://www.onboard.pl/data/file/pdf/RAPORT_CorporateVALUES2009.pdf)

Our Common Future, w: Report from the UN World Commission on Environment and Development (WCED), 1987.

## **STRATEGIES OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT BASED ON FAMILY BUSINESS VALUES AS A NATURAL FORCE OF COMPANY DEVELOPMENT**

### **Summary**

Analyzing activities of family companies can be seen without doubt that the profit in the business categories is not the most important goal for them. For many companies stable and sustainable development and its keeping and also continuance through next generations is more relevant than short-term, quick growth. Analyzing values regarded as key-values in family companies can be seen that they support the realization of sustainable development strategy what makes it a natural strength of company development.

**Keywords:** family-owned companies, family-owned enterprises, strategies, management, values, development

*Translated by Adrianna Lewandowska, Alicja Hadryś-Nowak*