

AUTOREFERAT

1. IMIĘ I NAZWISKO: ADRIANNA LEWANDOWSKA

2. POSIADANE DYPLOMY, STOPNIE NAUKOWE

- a) Doktor nauk ekonomicznych: Akademia Ekonomiczna w Poznaniu Wydział Zarządzania, 2004. Tytuł rozprawy: *Wykorzystanie Strategicznej Karty Wyników w zarządzaniu przedsiębiorstwami w Polsce i w Niemczech*. Doktorat finansowany przez Komitet Badań Naukowych.
- b) Master of Business Administration: EAP Europäische Wirtschaftshochschule Berlin w partnerstwie z Akademią Ekonomiczną w Poznaniu 2000
- c) Magister filologii germańskiej, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza, Wydział Filologii, 1998, Tytuł pracy dyplomowej: *Ingeborg Bachman österreichische Schriftstellerin. Schriften und Poesie*.
- d) Licencjat, Kolegium Języków Obcych w Lesznie, 1995, *Bilder als methodische Grundlage beim Prozesgestaltung*.

3. INFORMACJA O DOTYCHCZASOWYM ZATRUDNIENIU W JEDNOSTKACH NAUKOWYCH

- 2016-2017 Adiunkt w Instytucie Przedsiębiorstwa w Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie
- 2014-2015 Adiunkt w Katedrze Zarządzania Strategicznego na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu
- 2007-2013 Adiunkt w Katedrze Zarządzania i Organizacji na Wydziale Finansów i Bankowości w Wyższej Szkole Bankowej w Poznaniu

Pełnione funkcje w miejscu zatrudnienia

- 2011 –2013 Opiekun specjalności „Zarządzanie Przedsiębiorstwem Rodzinnym” na kierunku Zarządzanie na Wydziale Finansów i Bankowości Wyższej Szkole Bankowej w Poznaniu
- 2010 – 2013 Inicjator założenia Instytutu Biznesu Rodzinnego i organizator spotkań realizowanych w ramach wymiany doświadczeń kadry dydaktycznej WSB Poznań z właścicielami firm rodzinnych

4. OMÓWIENIE OSIĄGNIĘĆ, O KTÓRYCH MOWA W ART. 219 UST. 1 PKT. 2 USTAWY Z DNIA 20 LIPCA 2018 R. PRAWO O SZKOLNICTWIE WYŻSZYM I NAUCE (DZ. U. Z 2021 R. POZ. 478 Z PÓŹN. ZM.).

Moje zainteresowanie przedsiębiorczością rodzinną, zarządzaniem firmami rodzinnymi, procesami sukcesji i strategii są konsekwencją ponad 20-letniej zawodowej drogi, która doprowadziła mnie do miejsca, w którym odnajduję poczucie sensu i spełnienia.

Naukowe zainteresowania miały swoje źródło w gospodarczej praktyce i wynikały z doświadczeń, jakie miałam przez pracę w polskiej filii niemieckiej korporacji Winkhaus Polska sp. z o.o. W obszarze moich kompetencji realizowanych na stanowisku specjalisty ds. strategii i rozwoju było opracowanie i wdrożenie systemu opomiarowania strategii z wykorzystaniem koncepcji Balanced Scorecard jako nowoczesnego narzędzia ułatwiającego implementację strategii. W tym celu nawiązałam współpracę z wiodącymi europejskimi specjalistami w tym temacie: dr Herwigiem Friedagiem i dr Walterem Schmidtem. W ich ośrodku edukacyjnym

odbyłam pełen cykl edukacyjny w tej metodyce, a po powrocie z Niemiec wdrożyłam ją w Winkaus Sp. z o.o. w oddziale Polskim a później w kolejnych oddziałach holdingu Winkhaus. Wraz z kolegami z Niemiec opisaliśmy metodykę wdrażania strategii z wykorzystaniem koncepcji Balanced Scorecard wydając wspólną monografię:

- Friedag, H. F., Schmidt, W., Lewandowska, A., Likierski, M. (2003). *My Balanced Scorecard. Moja strategiczna karta wyników*. Warszawa: C.H.Beck.

Doświadczenia zebrane z praktyki, skłoniły do podjęcia refleksji naukowej w temacie skuteczności wykorzystywania koncepcji Balanced Scorecard. W 2004 roku obroniłam doktorat na podstawie rozprawy doktorskiej pt.

- Lewandowska, A. *Wykorzystanie strategicznej karty wyników w zarządzaniu przedsiębiorstwem w Polsce i w Niemczech*

Praca była realizowana w grantu badawczego KBN, nr projektu 51104-31, napisana pod kierunkiem dr hab. Piotra Banaszyka prof. nadzw. AE Poznaniu (obecnie UE Poznań). W pracy doktorskiej zaprezentowano syntezę osiągnięć światowej literatury w obszarze Balanced Scorecard, natomiast studialne cele rozprawy, odnosiły się do:

- odtworzenia ewolucji koncepcji Strategicznej Karty Wyników: od nowoczesnego systemu mierników, poprzez narzędzie scalające obszar operacyjny i strategiczny, do koncepcji zarządzania strategicznego,
- interpretacji merytorycznej treści Strategicznej Karty Wyników, sprowadzającej się do odniesienia jej poszczególnych elementów składowych do istniejącego dorobku nauki,
- omówienia i porównania różnych metod wdrażania Strategicznej Karty Wyników (porównanie podejścia amerykańskiego i niemieckiego),
- analizy korzyści oraz ewentualnych zagrożeń wynikających z implementacji koncepcji.

W pracy wykazano, iż efektywne stosowanie koncepcji może prowadzić do wzrostu wydajności i efektywności poprzez koncentrację na strategicznych projektach oraz do zwiększenia się efektywności inwestycji w kapitał intelektualny. Analizując wyselekcjonowane przypadki krytyczne stwierdzono, iż odpowiednio opracowana BSC może w sposób bezpośredni wpłynąć na zwiększenie zaangażowania pracowników, ich identyfikację z firmą i jej celami, a w konsekwencji na pozyskanie umiejętności związanych z aktywnym kreowaniem strategii i dostosowywaniem jej do zmieniających się warunków zewnętrznych, wpływających na przedsiębiorstwo.

Krótko po obronie pracy doktorskiej założyłam firmę konsultingową, której główną działalnością było doradztwo strategiczne z wykorzystaniem metodyki BSC. Wydałam dwie kolejne publikacje w tej tematyce:

- Friedag, H. F., Schmidt, W., Lewandowska, A., Likierski, M. (2004). *My Balanced Scorecard. Moja strategiczna karta wyników*. Warszawa: C.H.Beck
- Lewandowska, A., Likierski, M. (2005). *Pod Presją Czasu. Strategiczna Karta Wyników*. Warszawa: C.H.Beck.

Firmy, z którymi pracowałam wdrażając koncepcję Balanced Scorecard, po sukcesie projektu strategicznego i wzmocnieniu kondycji finansowej, podejmowały relatywnie często decyzje o zmianie na poziomie struktury właścicielskiej uznając uzyskaną przez dobrą strategię wyższą wartość przedsiębiorstwa jako okazję, na wysoko wycenioną transakcję sprzedaży firmy. Transakcje na rynku przedsiębiorstw nie są ani niczym nowym ani złym. Jednak wówczas

zaczęłam zastanawiać się, jakiego typu firmy nie będą chciały dać się sprzedać, gdy wdrożymy im dobrze opracowaną strategię rozwoju. I tak zdefiniowałam nowy dla mojego obszaru zainteresowań segment docelowy – przedsiębiorstwa rodzinne.

Po tej konstatacji, w roku 2006, firmy rodzinne stały się całym moim naukowym i zawodowym światem. To przedsiębiorstwa, które stawiają sobie długoterminowe cele oraz dążą do realizacji celów właścicielskich w dłuższej perspektywie czasowej, często angażują się społecznie, wspierają inicjatywy lokalne i nie mierzą swojego sukcesu wyłącznie miernikami finansowymi. To podejście było mi bliskie z perspektywy doświadczeń w ramach BSC, dywersyfikacja celów z różnych perspektyw, zaczęłam więc koncentrować się na opracowaniu oraz wdrażaniu strategii wyłącznie dla właścicieli prowadzących firmy rodzinne. Dodam, że były to firmy z sektora przynajmniej MŚP oraz dużych rodzinnych firm. Poznając właścicieli największych rodzinnych biznesów w Polsce, miałam możliwość obserwować i analizować ich decyzje biznesowe. To spowodowało, że aby lepiej zrozumieć motywy stojące za tymi decyzjami, zaczęłam analizować literaturę zagraniczną i wyniki badań w temacie *family business* i tak moje zainteresowanie naukowe firmami rodzinnymi rosło.

Pracując na Wyższej Szkole Bankowej w Poznaniu działałam aktywnie organizując spotkania dla młodzieży z firm rodzinnych. Od 2010 roku prowadziłam „śniadania czwartkowe”, na które zapraszani byli również rodzice tej młodzieży – właściciele lokalnych firm rodzinnych. Zaczęłam z czasem zauważać, że ich „światy” się nie spotykają. Często młodzież studiująca nowe koncepcje zarządcze, potrafiąca dobrze definiować wyzwania strategiczne, opracowywać modele biznesowe etc. nie potrafiła tych kompetencji skutecznie przenieść na grunt własnych rodzinnych biznesów. Podczas tych spotkań zaczęłam doświadczać, czym są międzypokoleniowe różnice w interpretacji gospodarczej rzeczywistości i jak różnice to mogą przekładać się na procesy sukcesyjne. Temat zmiany pokoleniowej, w rozumieniu przejęcia odpowiedzialności za kontynuację biznesu wydał mi się z tej perspektywy kluczowy w dalszych pracach.

W 2012 aplikowałam w Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości o grant, który miał pomóc lepiej zrozumieć tematykę sukcesji w polskich firmach rodzinnych a także wypracować narzędzia, które miałyby przyczynić się do zwiększenia szansy powodzenia projektów sukcesyjnych w firmach. W otwartym konkursie po przedłożeniu kwalifikacji oraz zaprezentowaniu autorskiego pomysłu metodycznego, dofinansowanie otrzymałam i zostałam liderem merytorycznym projektu „*Kody wartości – efektywna sukcesja w polskich firmach rodzinnych*”. Projekt był realizowany w partnerstwie trzech firm: Business Discovery Adrianna Lewandowska, Centrum Rozwoju Szkół Wyższych TEB Akademia Sp. z o.o. oraz Hortimex Plus Sp. z o.o. Sp. komandytowa w okresie październik 2012 – październik 2015. Pod moim kierunkiem międzynarodowy zespół ekspercki, na podstawie badania ilościowego i jakościowego przeprowadzonego na początku trwania projektu, opracował kompleksową metodologię wsparcia procesu sukcesji, która wyróżnia się szerokim podejściem pod względem tematyki (od obszarów emocjonalnych, poprzez strategiczne, po finansowe i prawne) oraz grupy docelowej: 7 grup interesariuszy z i spoza rodziny.

W ramach działań projektowych byłam autorem bądź współautorem publikacji, które wymieniam w bibliografii jako popularno-naukowe. Publikacje te, dedykowane były właścicielom firm rodzinnych, którzy wchodzi w proces budowania strategii właścicielskiej której częścią jest strategia sukcesyjna. Najważniejsze z nich to:

- Lewandowska, A. (2015). *Kody wartości. Czyli jak skutecznie przejść sukcesję w firmie rodzinnej*. Poznań: Lewandowska i Partnerzy.

- Lewandowska, A. (2015)(red.). *Przewodnik SOS. Sytuacja Nagłej Sukcesji*. Poznań: Lewandowska i Partnerzy.

W roku 2013 założyłam fundację: Instytut Biznesu Rodzinnego, której prezesem jestem po dziś dzień. Z biegiem lat IBR stał się instytucją skupioną na trzech filarach: naukowym, doradczym i edukacyjnym. Fundacja działa nieprzerwanie od dekady, realizując swoje statutowe cele, propaguje tematykę sukcesji, mechanizmów nadzoru właścicielskiego, komunikacji międzypokoleniowej. W Polsce firmy rodzinne przechodzą zmianę pokoleniową praktycznie po raz pierwszy od transformacji gospodarczej, potrzebna jest profesjonalna wiedza, jak zrobić to mądrze, dobrze i skutecznie. Sukcesja to jeden z najtrudniejszych projektów dla założycieli firm, a od skuteczności tego procesu zależy trwanie ich firm w kolejnych pokoleniach. Stąd nasza motywacja do intensywnych działań w ramach fundacji.

Podczas prac w ramach Fundacji IBR organizowałam spotkania z kolegami z zagranicy, którzy na co dzień pracowali z firmami rodzinnymi. Ponieważ w Polsce doświadczeń było (i wciąż jest) niewiele w obszarze transferu pokoleniowego, bardzo sobie ceniłam wszystkie kontakty międzynarodowe, a szczególnie ten z prof. Peterem Mayem. Jest on niekwestionowanym autorytetem w Europie w tematyce przedsiębiorczości rodzinnej, strategii właścicielskich i sukcesji. To, że mogłam się od niego uczyć, poczytuję jako wielki przywilej. W 2014 roku wspólnie z prof. Peterem Mayem napisałam pierwszą monografię:

- May, P., Lewandowska, A. (2014). *Stawka większa niż biznes. Strategie rozwoju firm rodzinnych*. Warszawa: Wolters Kluwer.

Instytut Biznesu Rodzinnego się rozwijał, a ja naukowo szukałam miejsca w Polsce, w którym tematyka przedsiębiorczości byłaby istotnym elementem w programie naukowo-dydaktycznym. I tak rezygnując z pracy na Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu, przeniosłam się do Warszawy, do Szkoły Głównej Handlowej. To było jedyne miejsce w Polsce, które na tamten moment posiadało Zakład Przedsiębiorczości Rodzinnej. Założony przez prof. Jana Klimka zespół naukowy prowadził interdyscyplinarne badania w tematyce, która była tak mi bliska. Eksplorując zagadnienia związane z długowiecznością firm rodzinnych, coraz bardziej wchodziłam w mechanizmy regulujące skuteczne sukcesje, tj. konstytucje firm rodzinnych, ład rodziny. Wraz z kolegą z SGH dr hab. Jackiem Lipcem opracowaliśmy pierwszą monografię dotyczącą Konstytucji rodzinnych:

- Lewandowska, A., Lipiec, J. (2015). *Konstytucje firm rodzinnych. W kierunku długowieczności*. Warszawa: Wolters Kluwer.

W 2016 roku otrzymałam grant na badanie liczebności przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce „Statystyka w Firmach Rodzinnych”. Finansowanie projektu pochodziło z grantu udzielonego przez Europejską Komisję (692654 – 18/12/2015). Podmiotem zamawiającym była Agencja Wykonawcza ds. sektor małych i średnich przedsiębiorstw (EASME). Projekt był realizowany w ramach Programu na rzecz konkurencyjności przedsiębiorstw oraz MŚP (COSME) 2014 – 2020, przyjęty przez rozporządzenie (UE) nr 1287/2013 Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 11 grudnia 2013 roku.

Instytut Biznesu Rodzinnego był koordynatorem projektu na terenie Polski. Projekt miał charakter międzynarodowy, realizowany był również w Bułgarii, Włoszech, Danii, Finlandii Holandii i na Malcie. Do realizacji grantu w Instytucie Biznesu Rodzinnego zawiązałam konsorcjum, w skład którego weszło m.in. Centrum Badań i Edukacji Statystycznej GUS, które odpowiada za przeprowadzenie badania ankietowego oraz nadzór nad poprawnością zbierania danych.

Po zakończeniu badania powstał Raport z badania pt. „Firma rodzinna to marka” oraz następujące publikacje:

- Więcek-Janka, E., Lewandowska, A. (2017). Model pięciu poziomów definiowania przedsiębiorstw rodzinnych. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 18(6)/2, Łódź: Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, 159-177.
- Lewandowska, A., Więcek-Janka, E., Hadryś-Nowak, A. (2017). Niewykorzystany potencjał „czynnika rodzinności” w budowaniu marki – główne wnioski z ogólnokrajowego badania statystycznego firm rodzinnych w Polsce. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 18(6)/2, Łódź: Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, 437-447.

Pracując nad realizacją projektu badawczego zespół Instytutu Biznesu Rodzinnego prowadził równoległe dalsze procesy sukcesyjne, podczas których trwały nieustające, wielogodzinne dyskusje dotyczące tego, jak taki proces zaplanować i przeprowadzić, by zrobić to mądrze dla biznesu, a równocześnie dobrze dla rodziny. Wynikiem naszych dyskusji była monografia wydana przez fundację IBR:

- Lewandowska, A., Andrzejczak, P., Stradomski, M. (2017)(red.). *Narodziny firmy rodzinnej. Jak mądrze zaplanować sukcesję i przekazać biznes następcom*. Poznań: Instytut Biznesu Rodzinnego.

Firmy rodzinne odślaniają nowy wymiar ekonomii, coraz wyraźniej widziałam, że działają strategicznie według innych niż do tej pory powszechnie znanych wzorców strategicznych. Przeprowadziłam szereg dyskusji naukowych, spotkań z zaprzyjaźnionymi naukowcami z obszaru zarządzania strategicznego, badań fokusowych, by ostatecznie rozpocząć usystematyzowane badania w obszarze zarządzania strategicznego firm rodzinnych. Ten obszar był przedmiotem ponad dekady moich badań prowadzonych po to, by ostatecznie zweryfikować logikę firm rodzinnych. Tak powstała monografia:

- Lewandowska, A. (2020). *Strategiczna logika firm rodzinnych. Model BELIEFS*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

W ramach tych prac powstał autorski model BELIEFS do obserwacji i oceny przedsiębiorstwa rodzinnego, opartego na interdyscyplinarnym połączeniu aspektów ekonomicznych, socjologicznych, psychologicznych i aksjologicznych, na podstawie którego można dokonać interpretacji efektywności zarządzania strategicznego firmą rodzinną w długiej perspektywie. Monografia ta szczegółowo opisana w pkt.4.1.-4.8

Tab.1 Ilościowo struktura dorobku naukowego prezentuje się następująco

	Liczba publikacji	Liczba punktów
Monografie w języku polskim (2)	2	140
Redakcja naukowa monografii w języku polskim (1)	1	10
Współautorstwo monografii w języku polskim (4)	4	280
Współautorstwo monografii w języku słowackim (1)	1	20
Rozdziały w monografiach:	24	96
<ul style="list-style-type: none"> • autorstwo rozdziału w języku polskim (11) • autorstwo rozdziału w języku niemieckim (1) • autorstwo rozdziału w języku angielskim (1) • współautor rozdziału(11) 		

Pozostałe artykuły w czasopismach według wykazów MNiSW w języku polskim i angielskim: <ul style="list-style-type: none"> • autorstwo artykułu w j.angielskim i j.polskim (4) • współautorstwo artykułu w j.angielskim i j.polskim (10) 	14	126
Publikacje w materiałach pokonferencyjnych, współautorstwo (7)	7	40
Informacje o opublikowanym dorobku niepuktowanym (17)	17	0
Razem	70	712

Web of Science podsumowanie (wyniki łącznie Core Collection i Cited Reference):

- Liczba prac cytowanych - 11
- Liczba cytowań - 20 (bez autocytowań)
- *h*-index - 2

Scopus, podsumowanie:

- Liczba prac cytowanych - 13
- Liczba cytowań - 25 (bez autocytowań)
- *h*-index - 3

Sumaryczne zestawienie osiągnięć publikacyjnych (załącznik; Informacje naukometryczne)

4.1. PUBLIKACJA WCHODZĄCA W SKŁAD OSIĄGNIĘCIA NAUKOWEGO

Jako osiągnięcie naukowe wynikające z art. 6 ust. 2 ustawy z dnia 14 marca 2003 roku o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. 2016 r, poz. 882 ze zm. w Dz. U. z 2016 r. poz. 1311) wskazuję monografię:

Strategiczna logika firm rodzinnych. MODEL BELIEFS

Recenzent: dr hab. Jan Klimek, prof. SGH

4.2. Uzasadnienie obszaru badań

Przez długie dekady znaczenie przedsiębiorstw rodzinnych było marginalizowane, wręcz pomijane, na rzecz spółek publicznych czy kapitałowych bez tzw. czynnika rodzinności (ang. *familiness*). Wyodrębnienie problematyki przedsiębiorstw rodzinnych w sferze badań naukowych nastąpiło w latach 80. XX w., głównie w USA. Głównym ośrodkiem zrzeszającym badaczy z całego świata jest International Family Enterprise Research Academy, której wizją jest uznanie tematyki przedsiębiorczości rodzinnej z jej całym multidyscyplinarnym kontekstem jako części nauk o zarządzaniu. Włączenie Family Business Review w indeks cytowań Thomson ISI, który tym samym uznał standardy akademickie autorów badających zakres przedsiębiorczości rodzinnej, pokazało że ta tematyka zaczyna ugruntowywać swoje znaczenie w środowisku naukowym.

Wzrost zainteresowania naukowego tematyką firm rodzinnych można powiązać również z interesującymi wynikami badań, które wskazują, że w obliczu kryzysu gospodarczego ostatnich lat przedsiębiorstwa rodzinne mają wysokie kompetencje do przetrwania w trudnych warunkach gospodarczych i radzą sobie lepiej niż firmy nierodzinne. W wielu publikacjach podkreśla się, że niektóre państwa dzięki aktywności firm rodzinnych rzeczywiście łagodniej przeszły falę kryzysową. Firmy rodzinne stały się pozytywnym punktem odniesienia i mocnym kontrargumentem w dyskusjach na temat krótkowzrocznych praktyk i finansowych akrobacji wielkich koncernów, co pozytywnie wpływa na stabilizowanie gospodarek. Funkcja ta płynie

ze specyfiki przedsiębiorstwa rodzinnego, gdyż jest ono skłonne do „reinvestycji w siebie” w celu utrzymania, utrwalenia i pomnożenia majątku dla przyszłych pokoleń. Firma rodzinna jest zdolna do przeprowadzania długookresowych inwestycji i skutecznie opiera się presji osiągnięcia krótkookresowych korzyści.

Kluczowe dla autorki było założenie, że *efektywność firmy rodzinnej nie może być analizowana i oceniana bez analizy systemu rodzinnego*. Właściciele firm są skłonni do poświęceń daleko bardziej niż firmy bez czynnika rodzinności. Wychodząc poza motywację finansową (która pozostaje istotna) działają z determinacją trwania. Ugruntowaną naukowo wiedzą jest to, iż motywatorem działań oprócz wymiaru finansowego w firmach rodzinnych są również cele pozafinansowe, definiowane jako cele *socjo-emocjonalne* (ang. socio-emotional) rodziny biznesowej. Dla firm rodzinnych istotnym celem jest również zachowanie harmonii w rodzinie, utrzymanie kontroli nad firmą czy też utrzymanie firmy w rękach rodziny. Priorytet niefinansowych celów w działaniu firm rodzinnych jest główną przesłanką do podejmowania szerokich badań w obszarze ich działania.

Przedsiębiorstwa rodzinne i nierodzinne mają zatem inne kryterium sukcesu. Ten realizowany przez nie inny wymiar biznesu, opierający się regułom czystej ekonomii zysku, wprowadza nowe myślenie w zarządzaniu i staje się ciekawym obszarem eksploracji w poszukiwaniu wzorców, którym można by nadać charakter. Założyciele firm rodzinnych łączą logikę przedsiębiorczości i logikę rodzinną. Wynika to z ich wartości oraz lojalności wobec obu systemów.

Jednak w literaturze nie ma źródeł, które wskazywałyby na źródło pochodzenia wartości w rodzinnych przedsięwzięciach. Większość firm rodzinnych deklaruje, że działa w oparciu o wartości, jednak, jeśli przyjąć za poznawczo interesujące, że wartości te wpływają na postawy strategiczne, warto dokonać analizy źródeł ich kształtowania. Nie ma też opracowań, które odnoszą się do tego, jaki wpływ mają wartości na strategiczne decyzje podejmowane przez właścicieli firm i członków rodzin, którzy, mimo że czasami formalnie są poza przedsiębiorstwem, również na nie oddziałują. Choć coraz ważniejsza staje się konieczność rozumienia wpływu rodziny na sukces przedsiębiorstwa, do tej pory nie przeprowadzono badań systemowych, które kompleksowo analizowałyby proces zarządzania strategicznego w firmach rodzinnych, źródła podejmowanych decyzji i odniesienie wyników do deklarowanych przez większość rodzinnych firm wartości. Wątek zarządzania strategicznego w firmach rodzinnych był więc o tyle istotny, że nie tylko nie miał szczegółowych badań literaturowych, lecz także jego analiza mogłaby przynieść korzyści poznawcze o walorach aplikacyjnych.

4.3. Problem badawczy i zidentyfikowane luki badawcze

Balansowanie w wyborach strategicznych pomiędzy biznesową efektywnością, a emocjonalnym kontekstem, którego celem jest harmonia i wierność wartościom, skłaniało do poszukiwań w odkrywaniu stosowanych przez właścicieli firm rodzinnych logik. Równocześnie sama złożoność przedsiębiorstwa rodzinnego, w którym istnienie dwóch systemów, biznesu i rodziny, każe szukać uzupełniających dyscyplin naukowych, które dadzą pełniejsze zrozumienie kontekstu działań. W koncepcjach wielu badaczy w obszarze strategii przedsiębiorstw rodzinnych, takich jak: Aronoff, Astrachan, Carlock, Chrisman, Chua, Jeżak, Leszczewska, Sułkowski, Marjański, Safin, Sharma, Wach, Ward, Surdej, przewija się założenie, że narzędzia i teoria zarządzania strategicznego znajdują zastosowanie w przedsiębiorstwach rodzinnych, ale **niezbędna wg autorki jest korekta uwzględniająca specyfikę relacji rodzina – przedsiębiorstwo**. W przedsiębiorstwie rodzinnym, którego celem

samym w sobie jest zrównoważenie celów firmy i celów rodziny, sama ekonomika działań nie wystarczy. Konieczne też jest uwzględnienie aspektów społecznych i psychologicznych. Określenie wpływu więzi rodzinnych na przedsiębiorstwo będzie wymagało spojrzenia łączącego nauki ekonomiczne, nauki o zarządzaniu, nauki społeczne i psychologiczne. Wobec złożoności badanych podmiotów, w których następuje nałożenie systemów rodzinnego i biznesowego, uznano, że podejmowana problematyka powinna mieć charakter interdyscyplinarny. Wpływ więzi rodzinnych, które transponują na zachowania przedsiębiorstwa trzeba rozpatrywać, łącząc zagadnienia nauk ekonomicznych, nauk o zarządzaniu i nauk społecznych.

Rozumienie decyzji firm rodzinnych jest często tożsame ze zrozumieniem zachowań rodzin biznesowych, istotna staje się teoria behawioralna, która interpretuje ludzkie zachowanie. Jest to o tyle ważne, gdyż wyjaśnienia zachowań przedsiębiorstw rodzinnych nie można opierać na nurcie ekonomii neoklasycznej zakładającej, że celem racjonalnych decydentów jest maksymalizacja oczekiwanej użyteczności (w przypadku konsumentów) lub maksymalizacja zysku (w przypadku właścicieli i udziałowców firm). Luka poznawcza w świetle dotychczasowej wiedzy o przedsiębiorstwach rodzinnych osadzała się na zrozumieniu istoty sukcesu firmy rodzinnej, a co za tym idzie określeniu sposobów na zwiększenie strategicznej doskonałości. Kreowanie strategii rozwoju w firmie rodzinnej polega nie tylko na określaniu pozycji docelowej przedsiębiorstwa, ale też na konsekwentnym zarządzaniu „granicami” między systemem firmowym a rodzinnym. Dlatego sam proces podejmowania decyzji w firmie rodzinnej podlega innej logice niż w przedsiębiorstwach bez atrybutów rodzinności i jest oparty na więzkach wartości istotnych dla kluczowych uczestników procesu. W badaniach, które do tej pory opierały się na neoklasycznym nurcie teoretycznym, zauważa się lukę w obszarze strategii firm rodzinnych. Chrisman, Llyod i Chua (2008, s. 943) stwierdzają, że więcej uwagi powinno skupić się na wyjaśnieniu, jak zaangażowanie rodziny wpływa na zarządzanie strategiczne tych firm.

W ramach poszukiwań interpretacyjnych w zakresie funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych konieczne było więc zwrócenie się do teorii, które kwestionują koncepcję maksymalizacji zysku ekonomicznego jako nieprzystającą do rzeczywistości, gdyż pomijają cele humanistyczne, tak istotne zwłaszcza w przedsiębiorstwach rodzinnych. Nurt humanistyczny badań odrzuca założenie, że jedynym priorytetem przedsiębiorstw jest dążenie do maksymalizacji zysków, sprzedaży i minimalizacji kosztów. A zatem, w kontekście poznawczym, jak również w kontekście interdyscyplinarności nakładających się dziedzin (ekonomia, socjologia i aksjologia), w pracy zastosowano pryzmat poznawczy i jakościowy.

Opracowanie poznawczej ramy pracy miało znaczenie dla określenia roli czynników miękkich i kontekstowych w wyjaśnianiu logiki organizacyjnej firmy. To kwestie pozostające obecnie w domenie zainteresowań w obszarze nauk społecznych, w tym przypadku nauk o zarządzaniu, psychologii, socjologii, a nawet antropologii. Na etapie realizacji badań założono konsultacje z ekspertami z tych dziedzin. Tym samym w pracy przyjęto dwukierunkowe myślenie, zakładające analizę korelacji obu systemów: firmowego i rodzinnego.

4.4. Cel, pytania badawcze, hipoteza

Autorka założyła, że na etapie procesu zarządzania strategicznego istnieją specyficzne czynniki występujące w przedsiębiorstwach o charakterze rodzinnym, które determinują różnicujące decyzje. Gdyby to założenie okazało się być prawdziwe, oznaczałoby to, że w poszczególnych etapach procesu zarządzania strategicznego na firmę rodzinną oddziałują nie tylko czynniki

zewnętrzne i organizacyjne typowe dla wszystkich podmiotów konkurujących na wolnym rynku, ale też inne czynniki, które nie przebiegają równolegle do tego procesu, a wprost na niego wpływają. Ponadto analiza zewnętrznych czynników wpływających na firmę może powodować ich różną interpretację, uzależnioną od osobistych przekonań i wartości założycieli i właścicieli tej firmy. Może więc okazać się, że takie same czynniki zewnętrzne będą przekładane na różne strategiczne wybory. Wówczas szczególnie interesujące staje się zweryfikowanie, jak krystalizują się określone rutyny, przez które filtrowana jest rzeczywistość, oraz próba sklasyfikowania określonych wartości, by móc przeanalizować te z nich, które w większym lub mniejszym stopniu wpływają na efektywność przedsiębiorstwa rodzinnego.

Problem badawczy osadzony był na identyfikacji różnic w logice zarządzania strategicznego pomiędzy przedsiębiorstwami rodzinnymi i nierodzinnymi oraz zdiagnozowanie określonych typów wartości, które wpływają na sukces przedsiębiorstwa rodzinnego, interpretowany wynikami finansowymi i pozafinansowymi.

Głównym celem monografii było opracowanie i weryfikacja **modelu naukowego opartego na interdyscyplinarnym połączeniu aspektów ekonomicznych, socjologicznych, psychologicznych i aksjologicznych, na podstawie którego można dokonać interpretacji efektywności zarządzania strategicznego firmą rodzinną w długiej perspektywie.**

Równocześnie, ze względu na interdyscyplinarność problematyki pracy, a także fakt, że nie była ona dotąd przedmiotem badań w obszarze family business, przyjęto, że do realizacji celu badawczego należy zastosować triangulację badań naukowych, która oznacza konieczność zastosowania dwóch lub więcej metod badawczych, a następnie porównanie i przeanalizowanie uzyskanych wyników badań. Dlatego cele pracy zrealizowano przez trój etapowe badania poddające hipotezy główne ciągłemu procesowi weryfikacji.

Hipotezy główne, przez które realizowane będą cele pracy, sformułowano na podstawie analizy literaturowej, a następnie na podstawie iteracyjnie analizowanych wyników badań z poszczególnych etapów.

ETAP I - Hipoteza główne postawiona do części badań literaturowych:

- Hipoteza I. Zakłada istnienie różnic w procesie zarządzania strategicznego pomiędzy firmami rodzinnymi i firmami nierodzinnymi o różnej intensywności na danym etapie procesu.

ETAP II - Hipoteza główna postawiona do części jakościowych

- Hipoteza II. Istnieje określona logika, na podstawie której właściciele rodzin biznesowych podejmują skuteczne dla systemu firmowego decyzje.

ETAP III - Hipotezy postawione w ramach badań statystycznych:

- Hipoteza III. Istnieją wartości, które, jeśli są integralną częścią zachowań strategicznych danej firmy, zwiększają potencjał strategiczny firmy, rozumiany jako realizowanie celów finansowych i pozafinansowych.
- Hipoteza IV: harmonizacja wartości prowadzi do równowagi strategicznej pomiędzy obydwoma systemami (biznesu i rodziny) w ramach strategii właścicielskiej, a tym samym do sukcesu finansowego (rozumianego jako realizowanie poziomu rentowności na poziomie wyższym od konkurencji) oraz sukcesu pozafinansowego (rozumianego jako realizowanie strategii rodziny w długiej perspektywie czasu).

- H1: Harmonizacja wartości w ramach modelu BELIEFS przekłada się na skuteczność finansową (subiektywne postrzeganie rentowności jako wyższej od konkurencji).
- H2: Harmonizacja wartości w ramach modelu BELIEFS przekłada się na skuteczność pozafinansową uwzględniającą cele rodziny w długiej perspektywie.

Hipotezy szczegółowe

- HW1: Firmy, które mają wyższy niż średni indeks BELIEFS, mają lepszą reputację.
- HW2: Firmy, które mają wyższy niż średni indeks BELIEFS, mają wyższy stopień satysfakcji klienta.
- HW3: Firmy, które mają charyzmatycznego lidera, mają wyższy indeks BELIEFS.
- HW4: Firmy, które mają zdefiniowane wartości ważne dla właściciela, mają wyższy indeks BELIEFS.
- HW5: Firmy, które mają więcej niż jednego właściciela zaangażowanego w firmie, mają niższy indeks BELIEFS.

4.5. Metodyka badania

Złożoność przedsiębiorstw rodzinnych jako obiektów badań wymaga założenia szerszej perspektywy badawczej. Założeniem do przeprowadzonych prac empirycznych jest analiza literaturowa oraz pogłębione badania jakościowe, które osadzone są w nurcie badań heurystycznych, a także badania ilościowe opisane w części empirycznej. Przeprowadzenie badań w takiej logice pozwala na osadzenie analiz na paradygmacie alternatywnym, interpretatywno-symbolicznym, który powstał w opozycji do funkcjonalizmu (Sułkowski 2011). Najważniejszymi źródłami inspiracji są nauki społeczne i humanistyczne: socjologia, psychologia, antropologia kulturowa. Teorie interpretatywne koncentrują się na opisanu współzależności w złożonych strukturach społecznych i organizacjach. Kluczem do tworzenia teorii naukowej jest uchwycenie i zrozumienie sensu z punktu widzenia zaangażowanego obserwatora lub członka organizacji (Sułkowski 2014). Dzięki nim do analiz można podejść w sposób szerszy, bardziej kreatywny. Rozszerzenie możliwości naukowych badacze jakościowi zyskują dzięki temu, że po określeniu paradygmatu badawczego (czyli podstawowych założeń dotyczących rzeczywistości społecznej lub organizacyjnej), zwłaszcza przy poszukiwaniu rozwiązań dla mało jeszcze rozpoznanych problemów, wybierają metafory badawcze, za pomocą których będą zgłębiać zagadnienie i dokonywać interpretacji pozyskanego materiału (Zeidler 2014, w: Czaronocka (2014, s. 239–254). Iteracyjna konfrontacja (Glaser, Strauss 1967) polega na porównywaniu empirycznie stwierdzonych kategorii z ich literaturowym opisem tak długo, aż kolejne iteracje porównania przestaną przynosić istotne treści. Ten stan Czakon (2011) nazywa nasyceniem kategorii, a metodyka wielokrotnych studiów przypadków w naukach o zarządzaniu wręcz się na nim opiera (Eisenhardt 1989).

Wynikiem badań jest wielopłaszczyznowy fundament teoretyczny stanowiący podbudowę do analizy problemu oraz stanowiący szkielet szczegółowej operacjonalizacji problematyki badań. Ze względu na interdyscyplinarność i złożoność problematyki badawczej oraz z powodu braku opracowań polskich w tym przedmiocie uznano, że do realizacji celu badawczego konieczne było zastosowanie *triangulacji badań, która oznacza zastosowanie dwóch lub więcej metod badawczych, a następnie porównanie ich i opracowanie zintegrowanych wniosków badawczych*. Dlatego badania prowadzono w ramach *3-etapowej iteracji, za pomocą wzajemnie uzupełniających się metod, zastosowano podejście literaturowe, jakościowe przy użyciu technik FGI, IDI oraz case studies, a także ilościowe przy użyciu techniki CATI*. Przyjęte wielkości grup do badań ilościowych oraz jakościowych były zgodne ze standardami

metodologicznymi dla badań tego typu i znajdują swoje odzwierciedlenie w cytowanej literaturze. Wykorzystano również narzędzie dodatkowe wspomagające, takie jak testy zdań niedokończonych – należące do technik projekcyjnych, mających na celu eksplorację nieświadomych motywów i emocji stojących za postawami i przekonaniem, istotnymi w badaniach aksjologicznych.

Etap I badań

Pierwszy etap badań osadzał się na **diagnozie różnic w zachowaniach strategicznych firm rodzinnych w odniesieniu do firm nieposiadających czynnika rodzinności** (firm nierodzinnych). Większa część materiału, na podstawie którego została przeprowadzona analiza, pochodzi z czasopism: „Family Business Review” (FBR), „Entrepreneurship Theory and Practice” (ET&P), „Journal of Business Venturing” (JBV), „Journal of Family Business Strategy” (JFBS), niemieckojęzycznego magazynu dla MŚP „Zeitschrift für Klein- und Mittelunternehmen und Entrepreneurship” (ZfKE) oraz polskich badań opisywanych w zeszytach: „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” Wydawnictwa Społecznej Akademii Nauk.

Na tym etapie dokonana została analiza dostępnych wyników badań literaturowych związanych z poszczególnymi aspektami zarządzania strategicznego. Aby zapewnić nieprzypadkową i konsekwentną systematykę wyników badania w pierwszym kroku przejęte zostały z modelu Sharmy główne założenia dotyczące zarządzania strategicznego. Sekwencje tych działań opisują typową koncepcję przebiegu zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwie. Dlatego przyjęto podejście procesowe i dla kluczowych etapów procesu zarządzania strategicznego dokonano literaturowej analizy systematyki porównań przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych (podejście merytoryczne). Zarządzanie strategiczne sprowadzone zostało do procesu, którego istotą jest tworzenie i wdrożenie strategii przedsiębiorstwa. Pojęcie procesu implikuje, że działania ze względu na ich logiczną spójność muszą następować w odpowiedniej kolejności (Por. Bausch 2006, w: Hahn, Taylor 2006, s. 197; Welge, Al-Laham 2003, s. 23).

Procesowy punkt widzenia był wiodącym, jednakże wątkiem uzupełniającym wywód myślowy będą elementy związane z perspektywą merytoryczną strategii, tak by następowała integracja obu nurtów badawczych. Analiza literaturowa podzielona na obszary dopasowane do procesu strategicznego pozwoliła na weryfikację badań wtórnych opisujących różnice (lub ich brak) w zachowaniach firm rodzinnych i firm nierodzinnych w tych kategoriach odzwierciedlających cztery główne obszary procesu strategicznego tj. analizy strategicznej (1), formułowaniu strategii rozwoju (2), implementacji strategii (3) oraz monitorowania i kontroli procesu wdrażania (4).

Z przeprowadzonych analiz literaturowych wyprowadzona została pierwsza konkluzja: nie ma wyników badań weryfikujących pełen proces zarządzania strategicznego firmy rodzinnej i firmy nierodzinnej, dlatego nie można wyprowadzić wniosków na jakiej logice się opierają. Analiza wyników poszczególnych obszarach procesu strategicznego pozwala wyprowadzić kilka wniosków, które naprowadzają na dalszą eksplorację tematu.

Pojawia się, jak zauważa Koźmiński, „paradygmat rodziny”, który jest wiarą i przekonaniem rodziny na temat jej otoczenia. Informacje, które nie są zgodne z tym paradygmatem, są odrzucane. Najsilniejszym elementem różnicującym etap analizy firm rodzinnych od nierodzinnych jest ich zasobowe podejście do projektowania procesu, które opiera się na charakterystycznym dla firmy rodzinnej czynniku „rodzinności”. Jest to naturalna cecha wynikająca z systemu firmowo-rodzinnego i w tym sensie w procesie zarządzania strategicznego uwidacznia się jako zasób strategiczny.

Firmy rodzinne mają różniący się od firm anonimowych system wartości, na którym budują misję i wizję. Wartości najczęściej deklarowane przez największe światowe korporacje oraz największe firmy rodzinne były takie same: w pierwszej trójce najczęściej wymieniano uczciwość, szacunek i orientację na klienta. Jednak analiza dalszych wartości pozwala przeprowadzić wyraźną różnicę. Wartości istotne dla firm rodzinnych, których nie ujmują firmy nierodzinne to: hojność, pokora, komunikacja, obsługa, jakość, doskonałość, kreatywność i przedsiębiorczość (Ceja, Agulles, Tàpies 2010, s. 31–33). Firmy rodzinne działają w myśl teorii socjo-emocjonalnego bogactwa, która relatywizuje ważność celów stricte ekonomicznych. To najsilniejsza różnica pomiędzy firmami rodzinnymi i nierodzinnymi na etapie kreowania strategii. Firmy rodzinne na poziomie definiowania strategicznych założeń mają większą awersję do ryzyka, co jednak biorąc pod uwagę ich „stawkę w grze”, wydaje się być dość oczywistą konstatacją.

Analiza badań interpretujących wybory firm rodzinnych w zakresie strategii konkurencji prowadzi do konkluzji, że firmy rodzinne częściej niż nierodzinne opierają strategię na wysokiej jakości oferowanych produktów lub usług. Mając na względzie to, że za ofertą firmy rodzinnej stoi „tożsamość” rodziny właścicielskiej ta konkluzja wydaje się logiczną konstatacją powszechnych obserwacji. Firmy rodzinne prowadzą intensywniejsze działania w zakresie programów społecznej odpowiedzialności biznesu będących częścią strategii zrównoważonego rozwoju. „Autentyczni” przedsiębiorcy doskonale wiedzą, że opieranie działalności gospodarczej na zasadach społecznie akceptowalnych jest najlepszą drogą do budowania jej pozytywnego wizerunku. Przedsiębiorstwa uczciwe, wyznające zasadę odpowiedzialności społecznej, mają większe szanse na rozwój, choć z pewnością dotyczy to dłuższego czasu (Klimek 2014, s. 271).

Firmy rodzinne szybciej niż nierodzinne osiągają swoją strukturę kapitału docelowego, są zadłużone w mniejszym stopniu i dysponują większymi wewnętrznymi zasobami pieniężnymi. Ponadto, wbrew panującym przekonaniom, że firmy rodzinne przez swoje emocjonalne zaangażowanie podejmują nieracjonalne decyzje, należy zauważyć, że tak nie jest: firmy rodzinne i nierodzinne w równej mierze podejmują racjonalne decyzje inwestycyjne, z zastrzeżeniem że bazują one na różnych kryteriach oceny. W firmach rodzinnych nadrzędnym kryterium jest socjo-emocjonalny dobrobyt rodziny biznesowej, natomiast w firmach nierodzinnych – wielkości finansowe. Można zauważyć, że orientacja na socjo-emocjonalny dobrobyt rodziny wcale nie wyklucza realizacji pożądaných wyników finansowych. Badania wskazują, że firmy rodzinne w zakresie podstawowych wskaźników finansowych tj: ROA, ROE, ROIC są bardziej efektywne niż firmy nierodzinne. To, co cenią najbardziej, to niezależność i kontrola nad własną firmą, za które są w stanie zapłacić wyższe koszty niż firmy nierodzinne. Z tego powodu też korzystają z kapitałów o krótszych terminach zwrotu niż firmy nierodzinne i preferują finansowanie działalności długiem z obawy przed wykluczeniem lub ograniczeniem kontroli nad firmą.

Reasumując, zauważono, że różnice w zakresie zarządzania strategicznego pomiędzy firmami rodzinnymi a nierodzinnymi występują w różnych miejscach tego procesu i z różną intensywnością. Decyzje, jakie zapadają w firmach rodzinnych na różnych etapach tego procesu, nie mają swojego uzasadnienia w analizie strategicznej ani też częstokroć – jak pokazują strategię funkcjonalne – w racjonalności ekonomicznej. Za motywami decyzji strategicznych firm rodzinnych stoją również **inne zmienne niż logika biznesowa**.

Dalsze badania w niniejszej pracy miały w założeniu dostarczyć wiarygodnej podstawy do wnioskania i wypełnienia luki poznawczej, która powstała po przeprowadzeniu tej części badań.

Etap II badań

W drugim etapie badań przeprowadzono **analizę wzorców zachowań prowadzących do ujawnienia się dominującej logiki zachowań firm rodzinnych**. Dominująca logika przekonań jest teorią, której walory aplikacyjne doceniane są w zakresie analiz paradoksów polegających na utrzymywaniu się różnorodności strategii firm. Dominująca logika jest zarówno strukturą wiedzy gromadzoną na poziomie schematów poznawczych, jak i zestawem widocznych procesów zarządzania, przejawiających się w podejmowaniu decyzji alokacji kluczowych zasobów (Obłój 2003, s. 11). Głównym założeniem jest występowanie pewnego subiektywnego filtra, przez który przedsiębiorcy „przepuszczają” informacje dotyczące otoczenia oraz umiejętności i zasobów, którymi dysponują, w ten sposób, aby odpowiadały one przyjętym wzorcom, wartościom, a w rezultacie strategiom. Przez system filtrowania informacji utrwalany zostaje pewien schemat postrzegania rzeczywistości, który powoduje powstanie swoistego DNA organizacji.

Modyfikacją autorki w ramach dominującej logiki firm było nałożenie filtrów selekcyjnych przekonania w obszarze rodziny właścicieli zarówno na poziomie uzupełnienia filtrów w poszczególnych obszarach badawczych (zaznaczono pogrubioną czcionką w tabeli 2.), jak również przez dodanie piątego obszaru badawczego: wartości, przez które analizowano główne przekonania właścicieli firm w odniesieniu do czynnika rodzinności oraz członków rodzin, którzy nie zawsze byli formalnie pracownikami firmy.

Badania jakościowe przeprowadzone na wyselekcjonowanych na podstawie opisanych w monografii kryteriów firmach. Uznano, że dla zwiększenia wartości uzyskanych wniosków badania powinny być przeprowadzone w przedsiębiorstwach, **które przechodzą lub przeszły proces sukcesji**. Po analizie materiału wejściowego do dalszej pracy wybrano dziesięć firm, które można było przyporządkować w pary: **lider oraz alter ego lidera**. Analizowane pary działają w tej samej branży, zaczynały swoją działalność w podobnym czasie, z podobnymi zasobami biznesowymi, a równocześnie „rozłożystość drzewa genealogicznego w tych rodzinach jest porównywalna. Dziś liderzy branżowi to firmy przynajmniej średnie, często działające międzynarodowo, z dużą skutecznością ekonomiczną, firmy peryferyjne (alter ego lidera) nie zwiększyły mocno skali działania, pozostają ze stabilną sytuacją ekonomiczną, jednak w skali lokalnej i zaliczają się do firm z sektora MMP. To kontrastowe podejście zastosowano za wskazaniem Obłója (2003), **aby lepiej zrozumieć główne różnice i móc wyabstrahować z tych badań dominującą logikę firm rodzinnych**.

Tabela 2. Główne obszary badawcze w ramach dominującej firm rodzinnych

Obszar badawczy	Główne płaszczyzny poszukiwań
1. Paradygmat – otoczenie, sposób zarządzania firmą, jaki jest świat, firma i logika procesu zarządzania.	Szanse i zagrożenia w otoczeniu, dostosowywanie a kształtowanie otoczenia, relacje z dostawcami, relacje z klientami, relacje z konkurencją, relacje rodzinne, systemy planistyczne, kryteria alokacji zasobów (firma vs rodzina),

	oczekiwania wobec rodziny wobec firmy i firmy wobec rodziny, sposoby regulacji pomiędzy systemem biznesu i rodziny.
2. Wybory – najbardziej istotne wybory, które zostały dokonane w firmie od momentu jej powstania.	Najistotniejsze wybory dokonane w ciągu ostatnich dziesięciu lat (firmowe i rodzinne). Sposób podjęcia decyzji: <ul style="list-style-type: none"> • analiza versus intuicja, • zachowawczość a skłonność do podejmowania ryzyka, • skutki ich podjęcia, • <i>family first</i> versus <i>business first</i>.
3. Rutyny – główne procedury w firmie, wyjaśnienie, co i dlaczego jest sformalizowane lub niesformalizowane i z czego to wynika: poglądów na naturę firmy, przypadku, imitacji wzorców, doświadczeń czy też innych uwarunkowań.	Obszar sformalizowania firmy, procesy decyzyjne w firmie i w rodzinie.
4. Wzmocnienia/doświadczenia – dotyczą tego, czego firma się nauczyła z sytuacji trudnych, z porażek i z sukcesów i czy te doświadczenia wywarły trwałe piętno na strategii, strukturze i procedurach firmy czy też istnieją po prostu jako element historii, który nie ma swojego bezpośredniego odbicia w zarządzaniu firmą.	Sukcesy i porażki i inne istotne doświadczenia firmy i rodziny. Najtrudniejsze momenty, kontekst uczenia się organizacji oraz rodziny. Przyczyny, skutki, konsekwencje.
5. Wartości rodzinne – wartości i przekonania, na podstawie których zapadają decyzje, głębokie uświadomione i nieuświadomione źródła decyzji	Wyznawane wartości, credo rodzinne, sposób integracji rodziny z firmą, sposób rozwiązywania potencjalnych konfliktów wynikających z nakładania się systemu biznesu i rodziny.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Obłój 2003, s. 31).

Realizacja badania przebiegała na podstawie kwestionariusza, według którego realizowane były rozmowy z wszystkimi badanymi firmami. Kwestionariusz został oparty na wzorcu wykorzystywanym w badaniach dominującej logiki polskich przedsiębiorców.

Podejście fenomenologiczne sugeruje, że narracje powinny być wywoływane przy użyciu „bardzo otwartej i pozbawionej struktury rozmowy, oferującej bogate spojrzenie na dynamikę między rodziną a biznesem w czasie” (Hamilton 2006, s. 253–271). Dlatego kwestionariusz stanowił jedynie bazę pod rozmowę. Hamilton sugeruje, że opisy szczególnych doświadczeń powinny być ze sobą nawzajem powiązane ze wszystkimi kontekstami w całościowy sposób. Ze względu na fakt, że informacje pozyskane od właścicieli badanych firm w trakcie wywiadów obejmowały zarówno obszar firmowy, jak i rodzinny i mają charakter poufny, autorka postanowiła przypisać danym firmom uniwersalne „etykiety”, by zanonimizować wyniki badania.

Analizując zachowania i mapy poznawcze skutecznie działających firm rodzinnych, można wyspecyfikować charakterystyki w poszczególnych badanych obszarach. Firmy rodzinne charakteryzujące się wyższym stopniem efektywności (biznesowej i rodzinnej) wydają się

działać wokół określonego wzorca, którego osią są wspólne wartości, które są nie tylko zdefiniowane, ale też rzeczywiście przenikają do życia w obu sferach: rodzinnej i biznesowej. Spójność i rzeczywiste wdrażanie wartości w życie wydaje się mieć silne znaczenie w dalszych poszukiwaniach.

Dominująca logika firm rodzinnych ma następujące uwspólnienia:

- założyciele firm rodzinnych, działając z dużą determinacją i zaangażowaniem,
- koncentrują się na wykorzystywaniu szans, które stymulują rozwój ich firm,
- nie działają w sposób sformalizowany, gdyż to ograniczyłoby poziom elastyczności koniecznej do podejmowania szybkich decyzji,
- kryzysy często są okazją do zwiększenia efektywności danego obszaru, firmy (liderzy) z kryzysów wychodzą najczęściej wzmocnione, to właściwie one mobilizują właścicieli bardziej niż czas prosperity.
- działania strategiczne firmy stoją w bezpośrednim związku ze strategią rodziny biznesowej, ze ścieżką karier dzieci, ich talentami, kompetencjami, po wprowadzeniu sukcesorów do firmy strategię często ulegają redefinicji, uwzględniając tym samym aspiracje osobiste następców,
- zarządzający firmą założyciele starają się zbalansować cele rodziny i biznesu w taki sposób, by oba systemy mogły przynosić profity ze wzajemnego nakładania się (rodzina będzie korzystać z zasobów firmowych, firma z czynnika rodzinności). O ile to balansowanie na poziomie przepływu zasobów firmom liderom się udaje, o tyle badanie firm peryferyjnych pokazało, że firmy te mają przewagę jednego z systemów (preferowana silna orientacja biznesowa) i deficyty emocjonalne w obszarze drugim,
- wartości założycieli i ich rodzin mocno wpływają na sposób działania firmy, jej kulturę organizacyjną, podejmowane decyzje biznesowe, sposób rozwiązywania konfliktów,
- tempo wzrostu, podejście do ryzyka, chęć zagwarantowania bezpieczeństwa rodzinie, zaangażowanie społeczne, budowane więzi lokalne – to podstawowe decyzje menedżerskie, które zakorzenione są w wartościach założycieli.

Pozycja właściciela w firmach rodzinnych w stosunku do sfery wartości jest kluczowa, co oznacza, że w przypadku wyborów strategicznych czy też konfliktów rodzinnych występuje on w roli autorytetu mającego zdolność wyboru, wzmacniania lub odrzucania wartości tworzących paradygmat funkcjonowania firmy, a w konsekwencji zmianę dominującej logiki firmy. Zarządzający firmą założyciele starają się zbalansować cele rodziny i biznesu w taki sposób, by oba systemy mogły profitować ze wzajemnego nakładania się – by rodzina mogła korzystać z zasobów firmowych, a firma z czynnika rodzinności. O ile to balansowanie na poziomie przepływu zasobów firmom liderom się udaje, o tyle firmy peryferyjne miały przewagę jednego z systemów (preferowana silna orientacja biznesowa), ale wykazywała deficyty emocjonalne w drugim obszarze.

Było to wyraźne wskazanie do dalszych prac, które ewoluowały w stronę opracowania modelu, który mógłby pomóc w obserwacji, a docelowo we wspieraniu w konsekwentnym zarządzaniu „granicami” między systemem firmowym, a rodzinnym przy równoczesny „wszyciu” predyktorów w obszar wartości, które są źródłem podejmowanych decyzji.

Etap III badań

Dla autorki w dalszym trybie prac było istotne sprawdzenie, jak można skwantyfikować model i dokonać jego parametryzacji w odniesieniu do dominującej logiki firm rodzinnych i jej

wpływu na proces zarządzania strategicznego. Synteza z tych badań ukształtowała wstęp do opracowania autorskiego modelu doskonałości firmy rodzinnej.

W **trzeciej fazie badań** opracowane zostało oryginalne, niestosowane wcześniej narzędzie badawcze, którego celem było pozyskanie nowej wiedzy w zakresie zarządzania strategicznego przedsiębiorstw rodzinnych oraz źródła decyzji, mającego wpływ zarówno na firmę, jak i na rodzinę biznesową. Za metodę badawczą przyjęto metodę CAWI (ang. *Computer Assisted Web Interviews*), natomiast narzędziem badawczym był zaprojektowany przez autorkę kwestionariusz, w którym zawarto pytania na skali dychotomicznej oraz pytania otwarte i metryczkowe (ułatwiające przeprowadzenie klasyfikacji i typologii na poziomie wnioskowania). Kwestionariusz opracowano z przyjęciem skali Likerta, intensywność ważności/obecności została opomiarowana za pomocą skali porządkowej dwubiegunowej, pięciostopniowej, opisanej zarówno werbalnie, jak i liczbowo.

Tabela 3. Fragment kwestionariusza z podziałem na część widoczną dla respondentów i część interpretatywną (ukrytą)

CZĘŚĆ WIDOCZNA DLA RESPONDENTÓW					CZĘŚĆ UKRYTA											
"TO JEST WAŻNE" ISTOTNOŚĆ - na ile jest to / bytoby to ważne					"TAK JEST" - OBECNOŚĆ na ile jest to realizowane w Państwie firmie					weryfikacja zachowania/postawy/przekonania do danej wiązki wartości						
nieważne	mało ważne	średnio ważne	ważne	bardzo ważne	PROSZĘ OCENIĆ PONIŻSZE STWIERDZENIA:					BELIEFS (WIĄZKA WARTOŚĆ Z MODELU)		WARTOŚCI PRZYPORZĄDKOWANE DANEJ WIĄZCE				
1	2	3	4	5	absolutnie tak u	raczej tak nie jest	czasami tak jest	tak jest	zdecydowanie tak	1	2	3	4	5		
															Strategia	rozwój
															Strategia	innowacyjność
															Strategia	pasja

Źródło: opracowanie własne.

Przygotowanie kwestionariusza badawczego zakładało, że respondentami powinny być wszystkie grupy definiowane według **siedmiu ról w firmie rodzinnej**, wynikających z modelu trzech okręgów Tagiuriego i Davisa:

1. Członek rodziny bez udziałów i zaangażowania w firmę.
2. Udziałowiec spoza rodziny, niezaangażowany w firmę.
3. Pracownik firmy rodzinnej, spoza rodziny, bez udziałów.
4. Właściciel, członek rodziny, niezaangażowany w firmę.
5. Właściciel spoza rodziny, zaangażowany w firmę.
6. Członek rodziny zaangażowany w firmę, bez udziałów.
7. Członek rodziny będący udziałowcem, pracujący w firmie.

Skierowanie badania wyłącznie do jednej grupy respondentów (np. tylko do właścicieli firm) wypaczyłoby wyniki w zakresie harmonizacji wskaźnika kodów wartości. Dla każdego z tych grup respondentów skonstruowano pytania, które częściowo były takie same dla wszystkich badanych grup, a częściowo musiały być profilowane pod daną kategorię (np. osoba o tożsamości: założyciel firmy, właściciel, członek rodziny prawdopodobnie będzie inaczej rozumiała wartość „odpowiedzialność” za firmę niż osoba z tożsamością: członek rodziny poza firmą). Dlatego aby weryfikować ważność i obecność danej wartości należało w części pytań dopracować zindywidualizowane dla danej grupy konteksty.

Pytania weryfikujące ważność i obecność danej wartości w firmie definiowane były z uwzględnieniem poziomów logiki Diltsa (1990) nazywanej również piramidą neurologiczną. Wartości kształtowane są na podstawie interpretacji dotyczących rzeczywistości wynikających z przekonań i sposobów postrzegania (filtrowania informacji). Wobec tego u większości ludzi zasady moralne są głęboko zinternalizowane (wpojone w podświadomość) i w takich przypadkach nie występuje refleksja co do genezy zjawiska (Galata 2007, s. 25–28).

Również Brown i Crace (1996, s. 211 – 223, za: Ciecuch 2013) wykazali, że rangowanie abstrakcyjnych wartości zależy od kontekstu rozważanych sytuacji – można uzyskać inne wyniki, gdy tym kontekstem jest życie rodzinne, natomiast inne, gdy jest nim życie zawodowe. Dlatego w przypadku analizy wartości w firmach rodzinnych autorka uznała za celowe określenie kontekstów, stojących za danymi wartościami. Uznano za celowe nieodpytywanie respondentów wprost o ważność i obecność konkretnych wartości, a powiązanie ich z zachowaniami wynikającymi z kontekstu przypisanego do tej wartości.

Do konstrukcji kwestionariusza posłużono się zweryfikowanymi pytaniami, które definiowały konteksty danych wartości. Decyzja dotycząca zbioru stwierdzeń, które wejdą w skład skali, zapadała na różnych etapach prac, opierała się na zmodyfikowanej, arbitralnej ocenie przydatności kategorii, a w dalszym toku na efektach badań empirycznych.

Respondenci przed rozpoczęciem badania byli poproszeni o określenie roli, jaką pełnią wobec firmy. Po określeniu swojej roli respondent był kierowany do przygotowanych dla danej grupy pytań. Kwestionariusze do badania ważności i stopnia obecności cech z opisanego modelu BELIEFS dla poszczególnych grup respondentów różniły się sformułowaniem oraz liczbą pytań, miały jednak jednolitą strukturę i zawierały:

- a. **pytania wspólne** – dotyczyły przełożenia konkretnych wartości na zachowania istotne dla wszystkich grup respondentów,
- b. **pytania zindywidualizowane** – dotyczyły przełożenia konkretnych wartości na zachowania istotne dla danej grupy,
- c. **pytania (a+b) pozwalające na określenie ważności danych wartości** – w ocenie ważności respondenci zostali poproszeni o zastosowanie skali oceny od 1 do 5, gdzie: 1 – zupełnie nieważne, 2 – raczej nieważne, 3 – ani ważne, ani nieważne, 4 – raczej ważne, 5 – bardzo ważne;
- d. **pytania (a+b) pozwalające na określenie stopnia obecności (realizacji) wartości** – zastosowano w nich skalę oceny od 1 do 5, gdzie: 1 – nie, zupełnie tego nie robimy, 2 – nie do końca tak działamy, 3 – czasami tak jest, czasami tak nie jest, 4 – tak jest, 5 – zdecydowanie tak jest,
- e. **pytania metryczkowe dla respondentów** – objęły pytanie o rolę, według modelu trzech okręgów Tagiuriego i Davisa,
- f. **pytania metryczkowe na temat firmy** – objęły zapytania o wiek firmy, wielkość, branżę, obszar oddziaływania, miejsce funkcjonowania firmy, płeć osoby zarządzającej.

Aby dokonać weryfikacji poziomu harmonizacji wartości we wszystkich rolach pełnionych w firmie, badanie musiało zakładać możliwość:

- a) analizy zarówno na poziomie respondentów (konkretnych osób biorących udział w badaniu, z podziałem na określone role wynikające z modelu trzech okręgów Tagiuriego i Davisa),

- b) analizy na poziomie firm, z których pochodzą te osoby, by móc dokonać weryfikacji założonych hipotez.

Analizę wyników przeprowadzono zgodnie z przyjętymi standardami, tj. obliczono sumę punktów uzyskanych przez poszczególne grupy respondentów (zgodnie z rolami definiowanymi w badaniu metryczkowym, według klasyfikacji 1–7). W dalszej części zbadano poszczególne firmy, a następnie uporządkowano dane na skali liczbowej i wyznaczono średnią ważoną dla dalszego obliczenia wskaźnika harmonizacji kodów wartości (por. tabela 4).

Tabela 4. Etapy analizy statystycznej w ramach etapu trzeciego badań

Rodzaj analizy	Analizowane grupy	Główne pytania badawcze
Analiza na macierzy IPA (ang. <i>Importance-Performance Analysis</i>) klasyfikująca wartości (rozdział 8.3)	Analizowano respondentów z <u>grup zaangażowanych w firmę</u> , by móc zweryfikować, czy istnieją różnice w mapach jakości (ważności i obecności) pomiędzy nimi, a jeśli tak, to w których obszarach.	Czy istnieją różnice w stopniu satysfakcji z realizacji danych wartości (w relacji istotność / realizacja), w zależności od pełnionej roli w firmie (właściciel, członek rodziny, pracownik), a jeśli tak, to na czym polegają te różnice i jak należy je interpretować?
Analiza wiązek wartości (rozdział 8.4)	Analizowano respondentów z grup pełniących role wobec firmy, <u>z rozszerzeniem o członków rodziny niezaangażowanych w firmę</u> , by móc zweryfikować, czy istnieją różnice w realizacji wiązek wartości pomiędzy grupami, a jeśli tak, to w których obszarach.	Czy istnieją różnice w postrzeganiu wartości w zależności od pełnionej roli w firmie oraz w rodzinie biznesowej (właściciel, członek rodziny, pracownik), a jeśli tak, to na czym polegają te różnice i jak należy je interpretować?
Analiza istotności wartości w korelacji do wyników firmy (rozdział 8.5)	Analiza dotyczyła <u>przedsiębiorstw rodzinnych</u> , z których pochodzili respondenci.	Czy harmonizacja wartości wpływa na wyniki przedsiębiorstwa, a jeśli tak, to w jakim zakresie? Weryfikacja statystyczna przyjętych w badaniu hipotez dotyczących harmonizacji wartości w przedsiębiorstwach oraz ich wpływu na realizowane cele.

Źródło: opracowanie własne.

W badaniach założono celowo-losowy dobór respondentów: kwestionariusz wysłano drogą mailową do przedsiębiorstw określających się jako firmy rodzinne, których celem jest kontynuacja działalności w kolejnym pokoleniu. Nie przyjęto ograniczenia co do segmentu geograficznego. Badaną populację konstytuują osoby będące właścicielami, pracownikami i rodzinami właścicieli firm rodzinnych na terenie Polski. Zaproszenie do wzięcia udziału w badaniu zostało rozesłane drogą mailową firm spełniających te same kryteria, co w badaniu jakościowym prowadzonym w niniejszej pracy, tj.:

1. firma przyjmuje tożsamość „firmy rodzinnej”,
2. firma zakłada ciągłość w kolejnych pokoleniach,
3. została założona 20–30 lat temu,
4. struktura własności pozwala rodzinie na podejmowanie decyzji strategicznych,
5. rodzina ma wpływ na zarządzanie firmą (w zarządzaniu firmą aktywnych jest min. dwóch członków rodziny).

Do przeprowadzenia badania wykorzystano bazę przedsiębiorstw rodzinnych Instytutu Biznesu Rodzinnego, zweryfikowaną po zrealizowanym w 2015 r. badaniu w ramach konsorcjum z Centrum Badań i Edukacji Statystycznej GUS. Z prawie 30 tysięcy firm rodzinnych zarejestrowanych w bazie Instytutu Biznesu Rodzinnego, kryteria założone do niniejszego badania spełniało 5160 firm rodzinnych. Wyniki te są bardzo zbliżone do wyników uzyskanych w ramach badania statystycznego przeprowadzonego przez Instytut Biznesu Rodzinnego pt. „Statystyka firm rodzinnych”, którego wyniki opisano w raporcie „Firma rodzinna to marka”¹, według których ok. 19% to firmy, które angażują w zarządzanie operacyjne min. dwie osoby z rodziny i przyjmują optykę sukcesyjną, uznano więc, że grupa jest adekwatna do realizacji tak postawionych celów badawczych. Badania realizowane były w ramach działań statutowych Instytutu Biznesu Rodzinnego. Badanie przeprowadzono w okresie od czerwca 2018 do stycznia 2019 roku.

Łącznie w badaniu wzięło udział 2210 respondentów pochodzących z 371 różnych firm. Charakterystyka grupy: w próbie 2210 respondentów było 1477 osób z grupy pracowników, co stanowi 67% próby. Przy zsumowaniu kategorii członków rodziny (grupa 1, 4, 6, 7 = 697 osób, co stanowi 33% próby) takie rozłożenie frekwencji w badaniu stanowi wartościowy materiał pod dalszą analizę istotnych z punktu widzenia sukcesu ekonomicznego firmy wartości firmy rodzinnej: postrzeganie pracowników versus postrzeganie członków rodziny.

W celu oceny wartości krytycznych wyznaczono wskaźniki dla tych wartości oraz zbudowano mapy jakości dla wyodrębnienia analizowanych wartości w danym obszarze. Danymi wejściowymi do wyznaczenia wskaźnika oraz konstrukcji map były dane pochodzące z kwestionariusza ankiet. Umożliwiło to konstrukcję pytań pozwalających na ocenę znaczenia (ważności) danego atrybutu oraz jego stopnia spełnienia.

Aby zweryfikować matematycznie poziom tej spójności zastosowano wzór, który został opracowany na podstawie metodyki badania wskaźnika satysfakcji klienta. Uznano, że proces dedukcyjno-logiczny nadaje się do implementacji na gruncie badań jakościowych firm rodzinnych (Hamrol 2007, s. 470–478)². Wg tego założenia obliczono średnie ważone obecności oraz istotności dla każdego z atrybutów (tabela 5).

Tabela 5. Obliczenia średnich ważonych w badaniu (krok 2)

¹ http://www.ibrpolska.pl/raporty/statystyka_firm_rodzinnych/, dostęp: 15.08.2019.

² Wzór ten jako pierwsza wykorzystwała, nazywając go wskaźnikiem wartości Ewa Więcek-Janka (2013, s. 292) w badaniu, którego celem było zidentyfikowanie i powiązanie temperamentu ze wskaźnikami wartości w podsystemach rodziny i biznesu.

"TO JEST WAŻNE" średnia ważona istotności	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	"TAK JEST" średnia ważona obecności
3,73	10	10	17	23	40	Wypracowana wspólnie międzygeneracyjna strategia rozwoju firmy zwiększa szansę na ciągłość biznesową. (STRATEGIA / ROZWÓJ)	0	60	20	5	15	P ₁
I ₂	0	20	50	15	15	innowacja rodzi się z podważania status quo i różnicy zdań. (STRATEGIA / INNOWACJA)	0	43	4	43	10	P ₂
I ₃	0	0	20	0	80	Człowiek ma prawo do realizacji własnych pasji. W tym sensie ważne jest wspieranie członków rodziny biznesowej w realizacji własnej ścieżki rozwoju, nawet niezwiązanej z biznesem. (STRATEGIA / PASJA)	2	35	25	38	0	P ₃

$$I_j = \frac{\sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^5 w_i n_{ij}}{\sum_{i=1}^5 n_{ij}}$$

Źródło: opracowanie własne.

$$P_j = \frac{\sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^5 c_i n_{ji}}{n}$$

W kolejnym kroku średnie ważne istotności są standaryzowane oraz wyznaczany jest iloczyn średnich ważonych obecności dla każdej cechy. Suma iloczynów jest wartością wskaźnika danej wiązki wartości (np. strategia), w skład której wchodzi poszczególne wartości (rozwój, innowacyjność, pasja) (por. tabele 8.10–11).

Tabela 6. Standaryzacja ważności i obecności danych wartości (krok 3)

średnia standaryzowana	średnia ważona istotności	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	średnia ważona obecności
0,322	3,73	10	10	17	23	40	Wypracowana wspólnie międzygeneracyjna strategia rozwoju firmy zwiększa szansę na ciągłość biznesową. (STRATEGIA / ROZWÓJ)	0	60	20	5	15	P ₁
0,281	3,25	0	20	50	15	15	innowacja rodzi się z podważania status quo i różnicy zdań. (STRATEGIA / INNOWACJA)	0	43	4	43	10	P ₂
0,397	4,6	0	0	20	0	80	Człowiek ma prawo do realizacji własnych pasji. W tym sensie ważne jest wspieranie członków rodziny biznesowej w realizacji własnej ścieżki rozwoju, nawet niezwiązanej z biznesem. (STRATEGIA / PASJA)	2	35	25	38	0	P ₃

$$SI_j = \frac{I_j}{\sum_{j=1}^k I_j}$$

źródło: opracowanie własne.

Tabela 7. Obliczenie indeksu wskaźnika wartości w danej wiązce

średnia standaryzowana	średnioważona istotności	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	średnioważone znaczenie	SI _j x P _j
0,322	3,73	10	10	17	23	40	Wypracowana wspólnie międzygeneracyjna strategia rozwoju firmy zwiększa szansę na ciągłość biznesową. (STRATEGIA / ROZWÓJ)	0	60	20	5	15	2,75	0,866
0,281	3,25	0	20	50	15	15	innowacja rodzi się z podważania status quo i różnicy zdań. (STRATEGIA / INNOWACJA)	0	43	4	43	10	3,2	0,899
0,397	4,6	0	0	20	0	80	Człowiek ma prawo do realizacji własnych pasji. W tym sensie ważne jest wspieranie członków rodziny biznesowej w realizacji własnej ścieżki rozwoju, nawet niezwiązanej z biznesem. (STRATEGIA / PASJA)	2	35	25	38	0	2,99	1,87
	11,58												INDEX	2,97

$$Index = \sum_{j=1}^k SI_j x P_j$$

źródło: opracowanie własne.

Do analizy wyników badań zostały wykorzystane metody ilościowe. Narzędziami statystycznymi zastosowanymi na etapie analizy empirycznej były zarówno statystyki opisowe, jak i narzędzia służące weryfikacji hipotez. Do charakterystyki liczbowej zastosowano miary: średnia arytmetyczna, mediana, kwartyle, odchylenia niestandardowe. Ponieważ zaplanowane w badaniu analizy (analiza regresji wielorakiej oraz analiza mediacji) nie czynią założeń odnośnie rozkładu badanych zmiennych, odstąpiono od przeprowadzenia analiz sprawdzających dopasowanie rozkładu uwzględnionych w pracy zmiennych ilościowych do rozkładu normalnego. Do realizacji tak określonego celu pracy wykorzystano oszacowany metodą najmniejszych kwadratów ekonometryczny liniowy model regresji wielorakiej.

Analizę informacji pozyskanych w wyniku przeprowadzonych badań ankietowych przeprowadzono przy użyciu oprogramowania IBM SPSS Statistics 23.

Aby wyliczyć **indeks BELIEFS** dla każdej z firm, posłużono się **modelem referencyjnym**. Model ten powstał w konsultacji z ekspertami tematyki przedsiębiorczości rodzinnej³, których autorka poprosiła o rozdzielanie punktów pomiędzy poszczególne wiązki wartości ujęte w BELIEFS. Eksperti (łącznie, wraz z autorką pracy 12 osób) odpowiedzieli na pytanie: Jak podzieliś 100% na poszczególne obszary modelu, oceniając jak dany obszar z modelu BELIEFS wpływa na doskonałość strategiczną rozumianą jako budowanie strategicznej przewagi konkurencyjnej firmy rodzinnej mierzonej realizacją celów finansowych i pozafinansowych?

Tak opracowany model referencyjny posłużył do **wyliczenia indeksu BELIEFS dla poszczególnej firmy**. Zgodnie z modelem wiązkom nadano wagi procentowe. Po wyliczeniu indeksów BELIEFS dla wszystkich badanych przedsiębiorstw przygotowano również statystyczne obliczenia dla weryfikowanych hipotez.

Zaprezentowany model dobrze spełnia założenia analizy regresji liniowej i rzetelnie tłumaczy zmienność zmiennej wyjaśnianej. W celu dokładnego wyjaśnienia charakteru efektu moderacyjnego podzielono firmy na dwie grupy w zależności od wartości wskaźnika harmonizacji kodów wartości (wartość niska lub wysoka). Jako punkt odcięcia wybrano medianę równą 3,71. Okazuje się, że w firmach, w których zanotowano niższą harmonizację kodów wartości, dobre relacje w rodzinie są bardziej powiązane z sytuacją, gdy cel wzrostu wartości jest większy niż cel zysku ($\beta = 0,630$; korelacja silna). W firmach z wysokim wskaźnikiem harmonizacji kodów wartości powiązanie to jest mniej wyrażone ($\beta = 0,445$; korelacja umiarkowana).

Badania realizowane na poziomie statystycznym dla firm rodzinnych, które zweryfikowały zakres istotności i obecności wartości, ważnych z punktu widzenia skutecznego prowadzenia firmy pozwoliły potwierdzić główne hipotezy pracy i część hipotez szczegółowych. Głównym wnioskiem jest zweryfikowanie hipotez głównych, poprzez które uprawnione staje się twierdzenie, że **harmonizacja wartości definiowanych dla firm rodzinnych, ujętych w modelu BELIEFS wpływa na dwie podstawowe zmienne analizowane w pracy, tj. na realizację sukcesu finansowego w ramach strategii firmy i sukcesu pozafinansowego w ramach długoterminowej strategii rodziny**.

³ Autorka przeprowadziła konsultacje z kilkunastoma ekspertami z zarządzania i psychologii biznesu, a także profesorami zajmującymi się przedsiębiorczością rodzinną, w tym członkami Rady Programowej Instytutu Biznesu Rodzinnego.

4.6. Struktura monografii

Rozdział pierwszy podejmuje próbę wyjaśnienia *złożoności przedsiębiorstwa rodzinnego w jego ujęciu definicyjnym, jak również przez pryzmat teorii interpretujących sposób podejmowania decyzji w firmie rodzinnej*. Nałożenie na siebie dwóch systemów, rodziny i biznesu, skłania do interpretacji badanych zjawisk w ujęciu teorii koewolucji, aby wyjaśnić powstające między nimi zależności. To sprzężenie wpływa na sposób funkcjonowania przedsiębiorstwa, jego cele, system wartości, zachowania strategiczne. Ważna w tym kontekście jest również analiza firmy rodzinnej z wykorzystaniem teorii zasobowej, a w szczególności jej rozwinięciem dla firm rodzinnych z uwzględniającym tzw. czynnik rodzinności. *Familiness* odnosi się do rodziny i jej szczególnych zasobów, które wynikają z interakcji pomiędzy przedsiębiorstwem, rodziną jako całością oraz poszczególnymi jej członkami i może stanowić o sile firmy rodzinnej i kreowaniu jej przewagi konkurencyjnej. Takie podejście opiera się na zasobowej teorii przedsiębiorstwa i zostało szeroko omówione w tym rozdziale. Do pełnego zrozumienia istoty firm rodzinnych należy jeszcze kontekst własności, który wpływa na decyzje, sposób zarządzania oraz nadzór.

W rozdziale drugim przedstawiono determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych, oraz logikę ich funkcjonowania w świetle m.in. teorii agencji (ang. *agency theory*), nazywaną też teorią przedstawicielstwa (Ehrbar 2000, s. XIII). Jej zastosowanie w firmach rodzinnych może być tylko częściowe, dlatego przeanalizowano uzupełniającą dla teorii agencji w odniesieniu do firm rodzinnych teorię służebności menedżerów (ang. *stewardship theory*), która zakłada, że menedżer będzie działał w interesie powierzonej mu własności. Do wątku interpretacyjnego włączono również teorię kontyngencji (ang. *contingency theory*), która jest użyteczna w analizie zachowań systemów rodzinno-firmowych, w którym każdy system realizuje odmienne cele. Istotną optyką pozwalającą rozumieć zachowania firm rodzinnych jest również koncentracja na realizacji celów długookresowych zawarta w interpretacji Modelu ciągłości zarządzania firmą rodzinną (ang. *Sustainable Family Business*, model SFB), który bazuje na ciągłej wymianie zasobów i usług pomiędzy rodziną a biznesem. Istotną poznawczo była również analiza trójwymiarowego modelu rozwoju firmy rodzinnej, która diagnozuje rozwój w zakresie struktury ładu, własności, przedsiębiorstwa oraz zakresu zarządzania.

Rozdział trzeci ogniskuje próbę zrozumienia korelacji strategii realizowanych przez biznesy i rodziny. Według Jeżaka (2014) specyfika firm rodzinnych generuje dodatkową potrzebę równoległego procesowania w przypadku wszystkich najważniejszych decyzji biznesowych. Tylko równoległe konsultowanie tych decyzji z członkami rodziny zaangażowanymi w prowadzenie firmy, a także sukcesorami, może przyczynić się do zwiększania efektywności systemu rodzinnego i biznesowego. Istotnym uzupełnieniem do teoretycznej podbudowy było ujęcie Safina (2007), który uważa, że należy zakładać logikę sekwencyjną, w której priorytet ma optyka rodzinna. Widać to wyraźnie np. podczas procesu sukcesji, który jest najtrudniejszym wyzwaniem dla każdego przedsiębiorstwa rodzinnego. Wiele firm rodzinnych traci swój rodzinny charakter w wyniku nieumiejętnego przeprowadzenia procesu sukcesji i jej wysokiego stopnia złożoności. O ile sam wątek sukcesji nie jest przedmiotem rozwijanym szerzej w publikacji, to jednak jest on dla firm rodzinnych również elementem w procesie kreowania długookresowych strategii rozwoju. Uzupełnieniem rozważań w obszarze strategii rodzin w korelacji do strategii biznesu jest także myślenie o strategiach kapitałowych, pomnażaniu majątku. W tym obszarze zapadają istotne decyzje odnośnie do tego, jaki poziom ryzyka rodzina chce podejmować, jakie powinno być tempo wzrostu i jak zapewnić bezpieczeństwo firmie i rodzinie. Zakończeniem rozdziału jest analiza deskryptorów sukcesu

firmy rodzinnej. Dla prowadzenia dalszych rozważań kluczowej było zdiagnozowanie czynników, które są adekwatne do pomiaru sukcesu działania przedsiębiorstwa rodzinnego.

W rozdziale czwartym, by zrozumieć optykę celów długoterminowych, jakimi kierują się firmy rodzinne, konieczna była analiza teorii podejścia socjalno-emocjonalnego bogactwa (Gómez-Mejía, Cruz, Berrone, De Castro 2011). Teoria przedstawia perspektywę, która opiera się na fundamentach badań nad przedsiębiorczością rodzinną, a równocześnie jest mocno zakotwiczona w teoriach behawioralnych z zakresu zarządzania (Berrone, Cruz, Gómez-Mejía 2012, s. 259). Dalej dokonano weryfikacji użytecznych do dalszych prac teorii interpretujących źródła powstawania wartości. Począwszy od teorii Rokeacha (1973, s. 50, w: Brzozowski 2007), zweryfikowanej na gruncie firm rodzinnych (Sorenson 2013, s. 117–118), przeanalizowano systemy wartości, które są strukturami położonymi bardzo centralnie w systemie przekonań, co świadczy o wadze i doniosłych funkcjach regulacji w przypadku firmach rodzinnych (Brzozowski 2007, s. 49). Opieranie działań na wspólnych wartościach jest tematem w ekonomii stosunkowo nowym, natomiast wydaje się, że w przypadku firm rodzinnych bardziej naturalnym (Anderson, Reeb 2003, s. 1301–1328; Denison, Lief, Ward 2004, s. 61–70; Hall, Melin, Norqvist 2001, s. 193–208; Ward 2008, s. 1–8; Winkeljohann 2010, s. 30–60).

Część empiryczna rozpoczyna się rozdziałem piątym, w którym została zaprezentowana *logika badań własnych*. Wymagała ona szczegółowego wyjaśnienia, gdyż ze względu na interdyscyplinarność i złożoność problematyki badawczej oraz ze względu na to, że nie ma opracowań w zdefiniowanym obszarze, uznano, że do realizacji celu badawczego konieczne będzie zastosowanie zarówno iteracyjnie powiązanych ze sobą kilku badań, jak i triangulacji metod badawczych, która oznacza zastosowanie dwóch lub więcej metod badawczych, a następnie porównanie ich i opracowanie zintegrowanych

W rozdziale szóstym przeprowadzono pierwsze z trzech komplementarnych badań, tj badania literaturowe. Aby zdiagnozować *potencjalne różnice w zarządzaniu strategicznym*, dla systematycznej inwentaryzacji zostały wybrane wyłącznie takie badania, które porównują przedsiębiorstwa rodzinne i nierodzinne. Analiza artykułów renomowanych pism naukowych zajmujących się tematyką *family business* pozwoliła jednoznacznie stwierdzić, że o ile nie ma badań, które diagnozowałyby cały proces zarządzania strategicznego w zestawieniu firmy rodzinne versus nierodzinne, to istnieje wiele opracowań (69 przeanalizowanych badań), które pokazują elementy procesu analizujące różnice (lub ich brak) na poziomie wyników reprezentatywnych. Powstał materiał, który jednoznacznie wskazał, że istnieją różnice w podejściu do zarządzania strategicznego w firmach rodzinnych i firmach nierodzinnych. Konkluzją kompleksowo przeprowadzonej analizy było przedstawienie i omówienie tych obszarów procesu strategicznego, które silnie różnicują firmy rodzinne od nierodzinnych.

W rozdziale siódmym pracy pogłębiono rozumienie tych różnic, weryfikując czynniki wpływające na zachowania strategiczne firm rodzinnych. Punktem wyjścia dla dalszych poszukiwań było rozumienie firmy jako organizacji formalnej (celowej), w której dla jej modelowego opisanie konieczne jest nie tylko zrekonstruowanie podstawowych własności strukturalnych (cech organizacyjnych) oraz dominujących zachowań organizacyjnych, lecz zasadne jest sięgnięcie także do aspektów pozostających najczęściej w sferze świadomości społecznej członków organizacji oraz rodziny. Stąd wybór metody, jaką jest dominująca logika firmy, która dostarczyła dalszych, jakościowo istotnych informacji. Główny propagator tej koncepcji, Obłój (2003, s. 20), mówi: „koncepcja dominującej logiki przekonań buduje pomost pomiędzy psychologią poznawczą, teorią organizacji i teorią strategii”. Może stać się jednym z

kierunków poszukiwania odpowiedzi na kluczowe w teorii strategii pytanie o źródła sukcesu firmy, a także aby zrozumieć komplementarność strategicznych i organizacyjnych wyborów, wynikających ze sposobu myślenia przedsiębiorców (Obłój, Zhang 2011). Sfera wartości tworząca paradygmat, na jakim wspiera się dominująca logika firmy, jest wyraźnie zakorzeniona w postawach i wyborach właściciela firmy rodzinnej, który ma do niej stosunek osobisty (podmiotowy), a nie rzeczowy, dlatego model badawczy oparty był na rozszerzeniu tejsze o kontekst rodziny i wartości. Egzemplifikacji prototypu modelu BELIEFS dokonano na podstawie studiów przypadków zrealizowanych wśród firm rodzinnych.

Konkluzje poczynione w ramach przeprowadzonego badania dominującej logiki firm rodzinnych stanowiły podłoże do badania zamykającego, ilościowego, którego pełną analizę zaprezentowano w rozdziale ósmym. Zamierzeniem autorki była weryfikacja założeń przyjętych w autorskim modelu BELIEFS pozwalających na wyprowadzenie statystycznie istotnych wniosków, w zakresie weryfikacji założenia, że istnieją grupy **wiązek wartości**, których **harmonizacja** (tj. uznanie ważności oraz weryfikacja na poziomie obecności w firmie), prowadzi do zwiększenia potencjału strategicznego firmy. Logika ta nawiązuje do modelu kohezji firm rodzinnych (McCain 2015, za: Patora-Wysocka 2015), weryfikującego spójność decyzyjną w przedsiębiorstwach, kształtowaną przez aspekty rutyn i codziennych działań. W rozdziale tym zawarto szczegółowo omówione wnioski z badań oraz rekomendacje.

W zakończeniu została zawarta synteza części teoretycznej oraz uzyskanych wyników przeprowadzonych ze wszystkich trzech etapów badań oraz zamieszczone rekomendacje odnoszące się głównie do potencjału wykorzystania zarówno wyników, jak i samego modelu BELIEFS. Wskazane również zostały obszary badawcze, które mogą stanowić kontynuację lub rozszerzenie do dalszych prac badawczych.

4.7. Podsumowanie i wartość dodana monografii

Autorski model BELIEFS opracowany w ramach pracy, został oparty na przedstawionych w niniejszej monografii teoriach, które stanowią jego teoretyczną podbudowę oraz wynikach badań opisanych odpowiednio w rozdziale 6 (badania literaturowe) oraz w rozdziale 7 (badania jakościowe). Najsilniej akcentowane w modelu teorii oparte zostały na:

- **teorii socjo-emocjonalnego bogactwa** (Gómez-Mejía, Haynes, Nuñez-Nickel, Jacobson, Moyano-Fuentes 2007); rozwijana później przez takie zespoły badawcze jak Gómez-Mejía, Makri, Larraza-Kintana (2010), Berrone, Cruz, Gómez-Mejía i Larraza-Kintana (2010), Gómez-Mejía, Cruz, Beerrone i De Castro (2011), z wyprowadzonym uszczegółowieniem w koncepcji FIBER Berronego, Cruza i Gómeza-Mejíi (2012)
- **zmodyfikowanej klasyfikacji wartości** zaproponowanej przez Schwartza na podstawie teorii Rokeacha,
- koncepcji **dominującej logiki** (Obłój 2003) opierająca się na tworzeniu map poznawczych, filtrowaniu rzeczywistości i podejmowaniu na tej podstawie określonych decyzji tak przez managerów jak i w zmodyfikowanej wersji opracowanej w ramach niniejszej pracy, przez właścicieli i członków rodzin przedsiębiorstwa rodzinnego
- **zarządzaniu przez wartości** jako filozofii i praktyce zarządzania ukierunkowanej na jednoczesnym utrzymaniu kluczowych wartości organizacji i powiązaniu ich z celami strategicznymi (Dolan, Garcia, Richley 2006, s. 5–6)
- **teorii kontyngencji**, z jej odniesieniem do analizy zachowań systemów rodzinno-firmowych w procesie zarządzania strategicznego, w którym każdy system realizuje odmienne cele (Hoskisson, Hitt i Wan 1999, s. 417–425)

- oraz na **modelu kohezji** McCaina (2015, s. 20), który opierając się na wnioskach z badania Piepera i Astrachana (2008) opisuje cztery poziomy spójności (kohezji) przedsiębiorstw rodzinnych w następujących obszarach: 1) więzi emocjonalnych; 2) finansów rodzinnych; 3) finansów przedsiębiorstwa i 4) na poziomie emocji w stosunku do prowadzonego przedsiębiorstwa. Model ten ma odzwierciedlenie w codziennych działaniach i podejmowanych decyzjach. Mapy kognitywne, nazwane w modelu logiką działania, łączą różne wymiary kohezji. Kohezja rozumiana na poziomie działania wzmacnia rutyny i może wpływać na powtarzanie się danych wzorców zachowań. To istotne odniesienie do weryfikacji harmonizacji kodów wartości.

Ponadto, aby zróżnicować dobór wartości wchodzących w skład modeli, autorka przyjęła za Dolanem, Garcia i Richley'em (2006, s. 79–85) założenie, że model powinien zawierać wartości sklasyfikowane w następujących obszarach:

- **Wymiar ekonomiczny** – wartości ekonomiczno-pragmatyczne, które są konieczne do utrzymania i złączenia różnych podsystemów organizacyjnych. Odnoszą się do efektywności, wydajności, standardów działania i dyscypliny. Te wartości mają wpływ na działania, takie jak planowanie, zagwarantowanie jakości czy zarządzanie finansami.
- **Wymiar etyczno-społeczny** – 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 szczerłość, szacunek, prawość i lojalność.
- **Wymiar psychologiczny** – wartości emocjonalno-rozwojowe są podstawowe do 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.

Na podstawie omówionych w pracy teorii, a także z uwzględnieniem wszystkich dotychczasowych wyników analiz przeprowadzonych i zaprezentowanych w niniejszej pracy, w tym głównie w odwołaniu do wyników zawartych w analizie dominującej logiki firmy rodzinnej, autorka zakłada, że zdefiniowane wartości istotne dla firm rodzinnych można sklasyfikować w ramach **wiązek wartości** i analizować w ramach wzajemnie powiązanych map poznawczych, tworzących **model BELIEFS** (z ang. *przekonania, wierzenia*).

W ramach modelu BELIEFS autorka zdefiniowała **wiązki wartości** (sklasyfikowane do danego obszaru główne wartości ważne dla firm rodzinnych), które odpowiadają najważniejszym kompetencjom strategicznym firm rodzinnych, tj.:

Model BELIEFS, pełniący rolę „soczewki” opiera się na wiązkach wartości, które przez autorkę zostały sklasyfikowane następująco:

- B** (*bonds*) – więzi społeczne tworzone przez właścicieli i rodzinę, tradycja,
- E** (*effectivity*) – efektywność i doskonałość organizacyjna,
- L** (*love*) – wzajemne relacje w rodzinie,
- I** (*identification*) – identyfikacja członków rodziny z firmą i jej celami,
- E** (*entrepreneurship*) – przedsiębiorczość, aktywność,
- F** (*family*) – kontrola i wpływy rodziny na firmę,
- S** (*strategy*) – działanie strategiczne z myślą o długotrwałości firmy.

Model BELIEFS *weryfikuje poziom realizacji wartości* w danych obszarach, przy równoczesnym założeniu, że poprzez swoje walory aplikacyjne ułatwi zidentyfikowanie tych obszarów, w których luka pomiędzy ważnością a obecnością danych wartości jest największa. Doprowadzenie do dialogu pomiędzy interesariuszami tego procesu (właścicielami, rodziną i pracownikami) powinno być pierwszym krokiem do szukania konsensusu i harmonizacji wartości. Spójność i harmonizacja wartości oddziałuje na efektywność w obu obszarach, tak biznesu jak i rodziny. Należy to interpretować faktem przypisania poszczególnych kategorii w modelu BELIEFS tak systemowi rodzinnemu (*love* i *family*, a także częściowo *identification* oraz *bonds*) jak i systemowi firmowemu (*strategy*, *entrepreneurship* i *effectivity*). Takie podejście równoważy obszary istotne dla rodziny biznesowej, a wpływające na przedsiębiorstwo i odwrotnie.

Model BELIEFS wraz z określonymi w jego ramach wiązkami wartości ważnymi dla dominującej logiki firm rodzinnych może stanowić podstawę do oceny potencjału strategicznego przedsiębiorstwa mierzonego jego zdolnością do realizowania celów finansowych i pozafinansowych.

W ramach weryfikacji analizowana była ważność i obecność poszczególnych wiązek wartości diagnozowana przez kluczowych interesariuszy firmy rodzinnej: właścicieli, rodzinę oraz pracowników. Wyniki z tej analizy tworzyły **kwantyfikację modelu według indeksu BELIEFS**, na podstawie którego weryfikowana była jego harmonizacja, czyli wdrażanie wartości w życie. Dopiero zachowania organizacji oparte na tych wartościach, dają poczucie spójności i integracji nie tylko wokół celów finansowych, ale również pozafinansowych.

Miarą poziomu harmonizacji wartości jest **index BELIEFS**. Autorka wykazała, że im wyższa wartość indeksu (tzn. wyższa spójność wartości pomiędzy deklarowanymi a tymi, które firma rzeczywiście realizuje), tym dana firma będzie miała lepszą pozycję konkurencyjną i wyniki finansowe. Jeżeli w firmie występuje harmonizacja wartości, tzn. że wskaźnik łączny, tj. zbierający informacje od wszystkich badanych grup (właściciele zarządzających, członków rodziny, pracowników), jest bliski 5,0. Wskaźnik na poziomie 5,0 wskazuje, że zarówno wartości są uznawane za bardzo ważne w działalności firmy, jak i stopień ich bieżącej realizacji jest na bardzo wysokim poziomie. Uzyskanie wskaźnika na poziomie 0,0 informuje o braku ważności badanych wartości i braku ich realizacji.

Te firmy rodzinne, które mają wyższy indeks BELIEFS na poziomie wartości w grupach: właściciele, rodzina, pracownicy, są bardziej skuteczne finansowo (H1) oraz realizują cele pozafinansowe istotne w długiej perspektywie dla rodziny właścicielskiej (H2). Harmonizacja wskaźnika wartości, mierzona indeksem BELIEFS, prowadzi do równowagi strategicznej pomiędzy obydwoma systemami (biznesu i rodziny) w ramach strategii właścicielskiej, a tym samym do sukcesu finansowego (rozumianego jako realizowanie poziomu rentowności na poziomie wyższym od konkurencji) oraz sukcesu pozafinansowego (rozumianego jako realizowanie strategii rodziny w długiej perspektywie czasu). Tym samym uprawnione jest twierdzenie, że korelacja między modelem BELIEFS, wyrażającym wartości i przekonania firm rodzinnych, ze strategią i harmonią rodziny, a osiąganymi przez firmę wynikami ekonomicznymi została zweryfikowana pozytywnie.

4.8. Walory aplikacyjne MODELU BELIEFS

Jak wykazała autorka, za decyzjami strategicznych firm rodzinnych stoją również inne zmienne niż sama logika biznesowa. Największe różnice w zarządzaniu strategicznym między firmami rodzinnymi a firmami nierodzinnymi zdiagnozowano w obszarze: analizy zasobów, stawiania celów, funkcjonalnych strategii zarządzania zasobami ludzkimi oraz strategii finansowych. Wszystkie te elementy strategii nałożone na proces zarządzania strategicznego dały pierwszy obraz na proces porównawczy: zarządzania strategicznego w firmach rodzinnych i nierodzinnych.

Aby nie poprzestawać na samej analizie różnic, autorka kontynuowała prace i podjęła przeanalizowania źródeł zidentyfikowanej specyfiki, przez głębsze rozpoznanie motywatorów działania właścicieli firm rodzinnych z wykorzystaniem teorii dominującej logiki firm. Sam proces podejmowania decyzji w firmie rodzinnej podlega innej logice niż w przedsiębiorstwach bez atrybutów rodzinności i jest oparty na więzkach wartości istotnych dla kluczowych uczestników procesu. Zrównoważenie wiązek o wymiarze ekonomicznym, etyczno-społecznym oraz psychologicznym odzwierciedla syntezę teorii socjo-emocjonalnego bogactwa (ang. *socio-emotional wealth*, SEW), która zakłada, że rodzina osiąga korzyści niefinansowe z faktu prowadzenia przedsiębiorstwa, które obejmują zarówno dobrobyt rodziny, jak i potrzeby emocjonalne jej członków, tj. szczęście, spełnienie, utrwalanie wartości rodzinnych przez przedsiębiorstwo, utrzymanie reputacji i wizerunku rodziny.

Wnioski, jakie wyniknęły z tego etapu badań, potwierdziły duży wpływ wartości właścicieli firm, ale też ich pracowników oraz członków rodzin, na decyzje strategiczne firm rodzinnych. Kreowanie strategii rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych koreluje bezpośrednio z wartościami założycieli, którzy działając z dużą determinacją i zaangażowaniem, koncentrują się na wykorzystywaniu szans, które stymulują rozwój ich firm. Nie działają w sposób sformalizowany, gdyż to ograniczyłoby poziom elastyczności koniecznej do podejmowania szybkich decyzji. Kryzysy są dla nich okazją do zwiększenia efektywności danego obszaru. Działania strategiczne firmy stoją w bezpośrednim związku ze strategią rodziny biznesowej, ze ścieżką karier dzieci; po wprowadzeniu sukcesorów do firmy strategie często ulegają redefinicji.

Harmonizacja wartości koresponduje również z wynikami analizy przedsiębiorstw określonych mianem „nieśmiertelnych firm”, które przetrwały na rynku ponad sto lat. Przedsiębiorstwa te charakteryzują się pewnymi cechami wspólnymi, dzięki którym potrafiły się one odnaleźć i dostosować do niejednokrotnie radykalnych i trudnych zmian ekonomicznych, politycznych, prawnych i społecznych. Do jednej z tych cech (obok umiejętności adaptacyjnych, orientacji na pracowników, a nie na zasoby materialne, umiejętności organizacyjnego uczenia się oraz umiejętności tworzenia rezerw finansowych) należy zdolność budowania wspólnoty, którą odczuwają zarówno prowadzący firmę zwierzchnicy, jak i oddani firmie pracownicy, dla których wyznaczanie kierunku rozwoju jest przedsięwzięciem długookresowym (De Gues 1997). Deklaracje wartości powinny być rewidowane w miarę upływu czasu. Dobrym momentem na ich weryfikację jest zmiana pokoleniowa. Zaangażowanie się młodych członków rodziny biznesowej w proces analizy wartości firmy może być dobrym sposobem wzmocnienia emocjonalnego i przywiązania członków nowej generacji do rodzinnego biznesu. Równocześnie właśnie na styku generacji zauważyłam możliwość ograniczeń metody badawczej modelu BELIEFS. Firmy założycieli mogą być silnie stymulowane przez wartości właścicieli wyrażane w specyficznych więzkach wartości ważnych przede wszystkim dla nich samych.

Wraz z wejściem do firmy drugiego pokolenia cele i wartości mogą ulec zmianie. Jest to związane z tzw. efektem założyciela (Dyer 2006, s. 253–273). Nie zaobserwowano tego efektu w realizowanych badaniach, w których reprezentatywni byli przedstawiciele obu pokoleń, jednak by zwiększyć prawdopodobieństwo niezmienności wartości wpływających na ich harmonizację, prace badawcze będą kontynuowane. Drugim ograniczeniem zastosowania metody jest fakt, że można ją stosować wyłącznie w odniesieniu do przedsiębiorstw rodzinnych, które są ogólnie postrzegane jako idiosynkratyczne (Sharma 2004, s. 1–36), a zatem nie nadają się do włączenia pojawiających się koncepcji, metod i teorii dla wszystkich firm bez czynnika rodzinności.

Należy zwrócić uwagę, że zdiagnozowana w badaniach korelacja indeksów BELIEFS i realizacji wyższych celów finansowych i pozafinansowych nie jest tożsama z przyczyną sukcesu przedsiębiorstwa rodzinnego. Tych może być więcej, należy więc ostrożnie podejść do zaprezentowanych w pracy wyników badań. Nie zmienia to jednak faktu, że wartość poznawcza badań oraz wykrystalizowanie się wniosków może stanowić fundament pod zwiększenie długookresowej skuteczności przedsiębiorstw budujących potencjał wielopokoleniowy. Wnioski z badań pozwolą ograniczyć lukę poznawczą w zakresie czynników wpływających na określone decyzje strategiczne w przedsiębiorstwach rodzinnych stanowiących znaczną część młodej, polskiej gospodarki, a nadto wskazują wiele nowych obszarów dla kolejnych badań.

Zaprezentowany w pracy autorski model BELIEFS przez swoje aplikacyjne walory może być użyteczny w pracy doradczej osób działających na rzecz przedsiębiorców rodzinnych, może być wykorzystywany przez właścicieli firm rodzinnych zwłaszcza w zmianie pokoleniowej a także pracownikom czy też naukowcom w weryfikowaniu poziomu harmonizacji wartości. Do tej pory żadna z metod diagnozowania silnych stron opartych na wartościach nie odnosiła się do badań przedsiębiorczości rodzinnej. Model BELIEFS może być krokiem w tę stronę.

Opisane w publikacji wyniki traktuję jako wstęp do szerszej dyskusji w obszarze budowania przewag konkurencyjnych firm rodzinnych, które swoje działania opierają na wartościach, traktując je nie jak deklaratywne hasła, a prawdziwe zakorzenienie dla decyzji biznesowych, ważnych zarówno dla biznesu, jak i rodziny właścicielskiej.

5. INFORMACJA O WYKAZYWANIU SIĘ ISTOTNĄ AKTYWNOŚCIĄ NAUKOWĄ ALBO ARTYSTYCZNĄ REALIZOWANĄ W WIĘCEJ NIŻ JEDNEJ UCZELNI, INSTYTUCJI NAUKOWEJ LUB INSTYTUCJI KULTURY, W SZCZEGÓLNOŚCI ZAGRANICZNEJ.

5.1. Staże naukowe

Zagraniczne staże naukowe realizowane podczas pracy w ramach Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu,

- Uniwersytet St. Gallen, w Center for family business, pod kierunkiem naukowym prof. Thomasa Zellwegera, w lipcu 2008
- Uniwersytet Wiedeński, pod kierunkiem naukowym prof. Franka Hermana, w katedrze Familienunternehmen, w sierpniu 2009

Oba staże realizowane były w ramach wymiany wiedzy w zakresie procesów sukcesyjnych w przedsiębiorstwach rodzinnych. dzięki obecności w tych wiodących w Europie ośrodkach naukowo-badawczych poświęconych tematyce Family Business mogłam zgromadzić wartościowe materiały literaturowe, które stanowiły podbudowę do dalszej pracy naukowej.

5.2. Uczestnictwo w Radach Naukowych

W roli Wiceprzewodniczącego Komitetu Naukowego oraz Przewodniczącego Kongresu:

- Rada Naukowa Kongresu „*I Międzynarodowy Kongres Firm Rodzinnych. Wdzięczni za wczoraj, odpowiedzialni za jutro. Profesjonalizacja zarządzania firm rodzinnych*”
Organizator: Instytut Biznesu Rodzinnego
Data i miejsce: 28-29 maja 2014, Poznań
- Rada Naukowa Kongresu „*II Międzynarodowy Kongres Firm Rodzinnych. Nowe horyzonty. Firmy rodzinne wobec zmian*”
Organizator: Instytut Biznesu Rodzinnego
Data i miejsce: 19-20 marca 2015, Poznań
- Rada Naukowa Kongresu „*III Międzynarodowy Kongres Firm Rodzinnych. Między tradycją a INNOWACJĄ*”
Organizator: Instytut Biznesu Rodzinnego
Data i miejsce: 18-19 kwietnia 2016, Poznań
- Rada Naukowa Kongresu „*I Ogólnopolski Kongres Next Generation. Siła drugiego pokolenia*”
Organizator: Instytut Biznesu Rodzinnego
Data i miejsce: 20-21 października 2016, Poznań
- Rada Naukowa Kongresu „*IV Międzynarodowy Kongres Firm Rodzinnych. Dwa pokolenia – dwa światy. Kompetencje przyszłości w rodzinie i biznesie*”
Organizator: Instytut Biznesu Rodzinnego
Data i miejsce: 3-4 kwietnia 2017, Poznań
- Rada Naukowa Kongresu „*II Ogólnopolski Kongres Next Generation. Projekt NextG POWER. Poczuj swą moc!*”
Organizator: Instytut Biznesu Rodzinnego
Data i miejsce: 19-20 października 2017, Poznań
- Rada Naukowa Kongresu „*V Międzynarodowy Kongres Firm Rodzinnych. Moc drzewa genealogicznego. Siła relacji rodzin biznesowych*”
Organizator: Instytut Biznesu Rodzinnego
Data i miejsce: 19-20 marca 2018, Poznań
- Rada Naukowa Kongresu „*III Ogólnopolski Kongres Next Generation. Kompas sukcesora*”
Organizator: Instytut Biznesu Rodzinnego
Data i miejsce: 18-19 października 2018, Poznań
- Rada Naukowa Kongresu „*VI Międzynarodowy Kongres Firm Rodzinnych. Silna Rodzina – Silna Firma*”
Organizator: Instytut Biznesu Rodzinnego
Data i miejsce: 18-19 marca 2019, Poznań
- Rada Naukowa Kongresu „*IV Ogólnopolski Kongres Next Generation. Rewolucja nextGEN*”
Organizator: Instytut Biznesu Rodzinnego
Data i miejsce: 17-18 października 2019, Poznań
- Rada Naukowa Kongresu „*VII Międzynarodowy Kongres Firm Rodzinnych - Family Business Week. DYLEMATY RODZIN BIZNESOWYCH. Aktualne wyzwania i bieżące tematy*”
Organizator: Instytut Biznesu Rodzinnego
Data i miejsce: 18-22 maja 2020, Poznań

- Rada Naukowa Kongresu „*V Ogólnopolski Kongres Next Generation. FUTURE of NEXTgen*”
Organizator: Instytut Biznesu Rodzinnego
Data i miejsce: 5-6 października 2020, Poznań
- Rada Naukowa Kongresu „*Family Business Week. GLOBAL BUSINESS_ Local Family*”
Organizator: Instytut Biznesu Rodzinnego
Data i miejsce: 24-28 maja 2021, Poznań
- Rada Naukowa Kongresu „*VIII Międzynarodowy Kongres Firm Rodzinnych. Stawka większa niż biznes. Odpowiedzialne decyzje rodzin biznesowych*”
Organizator: Instytut Biznesu Rodzinnego
Data i miejsce: 27-28 września 2021, Poznań
- Rada Naukowa Kongresu „*IX Międzynarodowy Kongres Firm Rodzinnych. Nowy wymiar BOGACTWA. RODZINA. TRWANIE. DOBRO*”
Organizator: Instytut Biznesu Rodzinnego
Data i miejsce: 28-29 marca 2022, Poznań
- Rada Naukowa Kongresu „*VI Ogólnopolski Kongres Next Generation. Sukcesja – suma wszystkich strachów*”
Organizator: Instytut Biznesu Rodzinnego
Data i miejsce: 20-21 października 2022, Poznań

W roli członka Rad Naukowych:

- Rada Naukowa Konferencji „*Finanse Przedsiębiorstwa Rodzinnego*”. Dywersyfikacja źródeł finansowania w kontekście pozyskiwania środków na innowacje w perspektywie 2014 – 2020”
Organizator: Szkoła Główna Handlowa w Warszawie. Instytut Przedsiębiorstwa oraz Mazowiecka Izba Rzemiosła i Przedsiębiorczości
Data i miejsce: 2 czerwca 2016, Warszawa
- Rada Naukowa Konferencji „*Dzień Przedsiębiorczości Rodzinnej 2016, Tożsamość, Wizerunek i Kapitał Marki Firmy Rodzinnej*”
Organizator: Szkoła Główna Handlowa w Warszawie. Instytut Przedsiębiorstwa oraz Mazowiecka Izba Rzemiosła i Przedsiębiorczości
Data i miejsce: 17 listopada 2016, Warszawa

5.3. Udział w komitetach czasopism i recenzowanie publikacji

Recenzje artykułów naukowych:

Recenzja artykułu zgłoszonego do publikacji w czasopiśmie Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego „*Zarządzanie i Finanse*”: *Strategiczna Karta Wyników jako narzędzie zarządzania szwedzkim miastem*, 3 marca 2018.

Recenzja artykułu zgłoszonego do publikacji w czasopiśmie Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego „*Zarządzanie i Finanse*”: *Cele działalności przedsiębiorstw rodzinnych a wybrane determinanty polityki dywidendy*, 3 marca 2018.

5.4. Projekty badawcze

5.4.1. Badanie w ramach projektów „Firmy Rodzinne” (2009 – 2012) - gromadzenie materiału badawczego

Program Szkoleniowo-Doradczy Firmy Rodzinne realizowany był od końca 2009 do końca 2012 r. To projekt partnerski Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości oraz stowarzyszenia

Inicjatywa Firm Rodzinnych – projekt pilotażowy, a zatem badawczy. Potrzeby, oczekiwania i problemy jego uczestników były bez przerwy monitorowane i sprawdzane, a cel projektu, jego program i przebieg formułowany był na bieżąco, po to, by jak najlepiej dopasować się do oczekiwań uczestników. Po zakończeniu pilotażowego projektu nastąpiła realizacja kolejnej edycji Firmy Rodzinne 2, w której autorka również prowadziła eksperckie spotkania z właścicielami firm rodzinnych w zakresie strategii rozwoju oraz autorskiej koncepcji Family & Business Strategy.

W ramach spotkań z przedsiębiorcami w projektach autorka przeprowadziła Focus Group Interview z 110 osobami – beneficjentami projektów - podczas 9 warsztatów (właściciele oraz członkowie rodzin biznesowych) na temat strategii rozwoju firmy rozwojowej.

5.4.2. Badanie w ramach projektu „Firmy Rodzinne 2” (2012 – 2015) - gromadzenie materiału badawczego

W ramach spotkań z przedsiębiorcami w projektach realizowanych przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości oraz stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych autorka przeprowadziła wywiad grupowy z 110 osobami – beneficjentami projektów - podczas 6 warsztatów (właściciele, członkowie rodzin biznesowych, pracownicy) na temat strategii rozwoju firmy rozwojowej. Do analizy materiału zgromadzonego podczas badań przeprowadzonych w latach 2009–2015 zaproszono ekspertów z różnych dziedzin, tj. zarządzanie, psychologia, socjologia, antropologia. Wnioski posłużyły do zaprojektowania wywiadów do badań indywidualnych weryfikujących założenia dominującej logiki firm rodzinnych.

5.4.3. Badania w ramach pięciu edycji Międzynarodowego Kongresu Firm Rodzinnych (2012 – 2018) – gromadzenie materiału badawczego

W latach 2012 – 2018 podczas Międzynarodowych Kongresów Firm Rodzinnych autorka przeprowadziła wywiady – analizy przypadków łącznie z 47 osobami (właścicielami i sukcesorami działającymi w II pokoleniu firm rodzinnych z Niemiec, Szwajcarii, Francji, Austrii, Danii i Polski o obrotach powyżej 100 mln euro i zatrudnieniu minimum 250 osób.

Badania te traktowane były jako zbieranie danych wartościowych z punktu widzenia zaprojektowania badań realizowanych w monografii.

5.4.4. Badania w ramach międzynarodowego projektu „Business Transfer Programme II” (BTPII) (2012) - gromadzenie materiału badawczego

Doświadczony zespół naukowców i przedstawicieli firm szkoleniowo-doradczych z siedmiu krajów europejskich (Austria, Finlandia, Holandia, Polska, Portugalia, Hiszpania, Szwecja) na okres dwóch lat (1.11.2010 – 31.10.2012) zawiązał międzynarodowe konsorcjum w celu współpracy przy projekcie dotyczącym przenoszenia prawa własności przedsiębiorstw rodzinnych. Projekt nazywał się „Business Transfer Program II” (BTPII) (System transferu prawa własności przedsiębiorstwa II, STPII) i oparty był na pilotażowym projekcie BTP, w którym został zaprojektowany i przetestowany program szkoleń przystosowany do połączonych z narzędziem skanującym obie strony transferu – przejmujących i przekazujących. BTP II to projekt współfinansowany przez Komisję Europejską w ramach programu Leonardo da Vinci.

Jako uczestnik tego konsorcjum autorka prowadziła badania wśród beneficjentów programu BTP II (12 sukcesorów z firm z sektora MŚP z całej Polski), którzy brali udział w dwudniowych warsztatach poświęconych strategii rozwoju firmy – autorka przeprowadziła badanie fokusowe.

5.4.5. Badanie „Kody wartości – efektywna sukcesja w polskich firmach rodzinnych” (2012 – 2015)

Autorka, jako lider merytoryczny projektu realizowanego w latach 2012–2015 „Kody wartości – efektywna sukcesja w polskich firmach rodzinnych”, współfinansowanego z Europejskiego Funduszu Społecznego pod nadzorem Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, współpracowała z kilkunastoma ekspertami z różnych dziedzin, których wspólne doświadczenie biznesowe przyczyniło się do realizacji celu, jakim było opracowanie narzędzi wspierających samodzielne przeprowadzenie sukcesji w firmach rodzinnych. Eksperti projektu opracowali m.in. skrzynkę narzędziową, metodologię skutecznej sukcesji, przewodnik nagłej sukcesji, film instruktażowy, audiobook o losach rodziny przechodzącej sukcesję oraz stworzyli portal wiedzy.

W ramach tego projektu autorka zaprojektowała i przeprowadziła badanie diagnozy sytuacji sukcesyjnej przedsiębiorstw w Polsce. W badaniu łącznie wzięło udział 416 osób. W ramach prac badawczych przeprowadzono kompleksowe badania ilościowe – ankiety i jakościowe – warsztaty diagnostyczne oraz wywiady pogłębione. Badanie zostało poprzedzone analizą zagranicznej literatury badającej tematykę sukcesji na świecie.

W trakcie trwania projektu, tj w ciągu 3 lat, podczas 46 spotkań z przedsiębiorcami (właściciele i członkowie rodzin biznesowych, spotkania w miastach w całej Polsce) autorka przeprowadziła wywiady grupowe (850 osób) zbierając tym samym materiał do zaprojektowania kwestionariuszy badawczych wykorzystanych w monografii opisanej w 4.1.

5.4.6. Podsumowanie zgromadzonego materiału badawczego

Opisane powyżej badania realizowane w latach 2009-2015 posłużyły autorce jako materiał wyjściowy do zaprojektowania logiki przyjętej w monografii: *Strategiczna logika firm rodzinnych. MODEL BELIEFS*.

Do analizy materiału zgromadzonego podczas badań przeprowadzonych w latach 2009–2015 zaproszono ekspertów z różnych dziedzin, tj. zarządzanie, psychologia, socjologia, antropologia. Wnioski posłużyły do zaprojektowania kwestionariuszy wywiadów do badań indywidualnych weryfikujących założenia dominującej logiki firm rodzinnych.

W ramach badań celowych podsumowujących wcześniejszą zgromadzoną wiedzę autorka przeprowadziła wywiady pogłębione (in-depth interview, IDI) z przedstawicielami wybranych przedsiębiorstw z analizowanych case study (94 osoby z 30 firm: właściciele, członkowie rodzin, pracownicy).

Badania posłużyły do opracowania celów badawczych i hipotez postawionych w monografii.

5.4.7. Badanie GUESSS (2014, 2016, 2019)

W latach 2014, 2016 oraz 2019 autorka była polskim realizatorem międzynarodowego, cyklicznego badania GUESSS, (*Global University Entrepreneurial Spirit Students Survey*),

realizowanego przez Uniwersytet St.Gallen, którego celem jest diagnoza potencjału przedsiębiorczości wśród studentów i absolwentów. Dzięki realizacji badania w wielu krajach na całym świecie możliwe jest porównanie wyników, a tym samym sytuacji sukcesyjnego w Polsce z sytuacją sukcesyjną w innych krajach. W Polsce dla wysokiej frekwencji tego projektu autorka zawiązała współpracę z 35 uczelniami, z których łącznie w badaniach realizowanych przez zespół IBR kierowany przez autorkę, wzięło udział ponad 15 tys. studentów.

5.4.8. Badanie COSME (2015 – 2016)

Celem projektu COSME było sprawdzanie liczebności przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce. Aby zrealizować to badanie, autorka zdefiniowała (we współautorstwie) model 5 poziomów definicyjnych firm rodzinnych.

W zależności od przyjętej definicji (od 100% udziałów w rękach rodziny do zarządzania firmą przez drugie pokolenie) wspólnie z GUS oraz zespołem ekspertów na próbie 2 tys. przedsiębiorstw autorka określiła liczebność przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce. Również tu możliwe było porównanie wyników z sytuacją w innych krajach Europy.

5.5. Wystąpienia na konferencjach naukowych z referatem

Data	Nazwa konferencji	Organizator	Miasto	Prelekcja
15-17.10.2006	XI Ogólnopolska Konferencja Naukowa	Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego we Wrocławiu	Wrocław	Warsztat
16-17.11.2009	Międzynarodowa konferencja naukowa „człowiek i jego decyzje”	Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II	Lublin	Znaczenie wartości w strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwem rodzinnym
10-11.05.2011	I Konferencja Naukowa "Firmy Rodzinne" „Determinanty funkcjonowania i rozwoju”	SWSPIZ	Łódź	Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie rodzinnym
22-24.05.2012	II Konferencja Naukowa "Firmy Rodzinne" Współczesne wyzwania przedsiębiorczości rodzinnej	Społeczna Akademia Nauk	Łódź	Wybrane aspekty psychologiczne w procesie sukcesji polskich przedsiębiorstw rodzinnych
21-23.05.2013	III Konferencja Naukowa "Firmy Rodzinne" „Przedsiębiorczość rodzinna -	Społeczna Akademia Nauk	Łódź	Wpływ czynników rodzinności na postrzeganie przedsiębiorstwa rodzinnego przez

	wyzwania globalne i lokalne”			interesariuszy zewnętrznych w świetle badań własnych
--	------------------------------	--	--	--

5.6. Członkostwo w organizacjach profesjonalnych

2006 – 2021 byłam członkiem Internationaler Controller Verein (Międzynarodowego Stowarzyszenia Controllerów ICV), w tym w latach 2008 – 2014 jako członek zarządu (pierwszy spoza krajów niemieckojęzycznych oraz pierwsza kobieta), a w latach 2014 – 2020 jako Board Executive Advisor. Międzynarodowe Stowarzyszenie Controllerów (ICV) od prawie 50 lat wyznacza standardy dla controllingu i controllerów. Około 6000 członków - ponad 200 członków firmowych - korzysta z rozległej sieci, centralnych kontaktów, najwyższej klasy kongresów, konferencji i webinarów i ponad 60 grup roboczych (regionalnych, branżowych i eksperckich). Widząc potrzebę profesjonalizacji rozumienia controllingu wprowadziłam ICV do Polski (2006) przez prawie 10 lat angażując się w rozwój Stowarzyszenia w Polsce. Kilka lat temu przekazałam odpowiedzialność za Stowarzyszenie, sama angażując się w szerzenie idei dobrego controllingu bezpośrednio wśród właścicieli firm rodzinnych podczas sesji doradczych i warsztatów strategicznych.

2012 - dziś Instytut Biznesu Rodzinnego – fundatorka i prezes fundacji poświęconej popularyzacji tematu przedsiębiorczości rodzinnej, profesjonalnego zarządzania firmą rodzinną, sukcesji, konstytucji

2012 – 2013 International Family Enterprise Research Academy (IFERA) członkini stowarzyszenia badaczy i naukowców specjalizujących się w tematyki przedsiębiorczości rodzinnej

6. INFORMACJA O OSIĄGNIĘCIACH DYDAKTYCZNYCH, ORGANIZACYJNYCH ORAZ POPULARYZUJĄCYCH NAUKĘ LUB SZTUKĘ.

6.1. Realizacja zajęć w trakcie pracy na wykazanych uczelniach

Prowadziłam zajęcia z następujących przedmiotów:

- Zarządzanie strategiczne (wykłady i ćwiczenia)
- Budowanie zespołów i umiejętności kierownicze (wykłady i ćwiczenia)
- Zarządzanie firmą rodzinną (wykłady i ćwiczenia)
- Nowoczesne przywództwo (wykłady)
- Efektywność organizacyjna (wykłady)
- Strategiczna Karta Wyników (ćwiczenia)
- Analiza strategiczna (ćwiczenia)
- SeminaRIA magisterskie i licencjackie

6.2. Realizacja dydaktyczna w ramach Studiów Podyplomowych

Dodatkowo prowadziłam zajęcia w ramach różnych form studiów podyplomowych:

Uczelnia	Przedmiot	Kierunek	Lata
Szkoła Biznesu Politechniki Warszawskiej	Strategie Rozwojowe Firmy Rodzinnej”	Family Business Administration Mazowiecka Akademia Firm Rodzinnych	2013/2014
	Długofalowa strategia rozwoju	Family Business Administration Mazowiecka Akademia Firm Rodzinnych	2014/2016
	Czego wszyscy możemy nauczyć się z firm rodzinnych	Akademia Psychologii Przywództwa	2014/2015
	Dobre zmiany i efektywne sukcesje w firmach rodzinnych	Akademia Psychologii Przywództwa	2015/2016
Uniwersytet SWPS w Poznaniu	Modelowanie strategii biznesowej firmy rodzinnej	Innowacyjne zarządzanie firmami rodzinnymi	2013/2015
Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu	Strategiczna karta wyników	Business Controlling	2015/2022
Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu	Zarządzanie strategiczne i gra managerska	Akademia Liderów Samorządowych	2012/2015
	Budowanie efektywnych zespołów	Akademia Liderów Samorządowych	2013/2014
	Globalizacja – megatrendy w zarządzaniu oraz wyzwania dla organizacji i ludzi		2013/2015
	Trening umiejętności menedżerskich	Akademia Liderów Samorządowych	2013/2014
	Kreatywne rozwiązywanie problemów i podejmowanie decyzji		2013/2016
	Zarządzanie efektywnym zespołem i pracownikiem		2013/2014
	Modele biznesowe		2013/2014
	Organizacja pracy menedżera		2013/2014
	Zarządzanie strategiczne	MBA	2015/2017
	Zarządzanie w biznesie międzynarodowym	MBA	2016/2017
	Warsztaty managerskie		2019/2022
	Zarządzanie strategiczne	Studia Menedżerskie	2008/2012

Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu	Budowanie zespołu i kierowanie ludźmi	Studia Menedżerskie	2009/2012
	Podstawy zarządzania zespołami	Studia Menedżerskie	2012/2013
	Budowanie i wdrażanie strategii firmy	Studia Menedżerskie	2012/2013
Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu, Wydział Finansów i Zarządzania w Bydgoszczy	Zarządzanie strategiczne	Studia Menedżerskie	2008/2012
	Budowanie zespołu i kierowanie ludźmi	Studia Menedżerskie	2009/2012
	Podstawy zarządzania zespołami	Studia Menedżerskie	2012/2013
	Budowanie i wdrażanie strategii firmy	Studia Menedżerskie	2012/2013
Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu	Zarządzanie strategiczne	Wykwalifikowani menedżerowie kluczem do rozwoju przedsiębiorstwa – studia podyplomowe MBA	2010/2011
	Zarządzanie strategiczne	W przyjaznych warunkach przygotowujemy studentów do zawodowych karier	2010/2012
	Gra edukacyjna Neuromanagement	MBA	2011/2012
	Implementacja strategii jako odpowiedzialność menedżera	Akademia Profesjonalnego Menedżera	2012/2013
	Wprowadzenie dydaktyczne do gry strategicznej Business Model Canvas	MBA	2013/2014
	Gra strategiczna Business Model Canvas	MBA	2013/2014
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu	BSC Workshop	Polsko-Niemiecki Program CeMBA	2007/2008 2009/2010
	Wykorzystanie strategicznej karty wyników	Zarządzanie projektami – zaawansowane narzędzie dla praktyków	2014/2016
	Zrównoważona karta wyników	Zarządzanie w opiece zdrowotnej	2016/2017

6.3. Opieka naukowa nad studentami i osiągnięcia dydaktyczne:

2007–2017 Pracując kolejno w Wyższej Szkole Bankowej w Poznaniu, Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu oraz Szkole Głównej Handlowej w Warszawie, byłam opiekunem 48 prac licencjackich i magisterskich.

- 2018 - dziś Jestem liderem merytorycznym programu „Akademia Sukcesora”. To kilkumiesięczny program dla młodego pokolenia firm rodzinnych opierający się na 3 filarach: indywidualnym podejściu (z audytem kompetencji i talentów każdego z uczestników), zaangażowaniu mentorów i ekspertów (do mentorów należą założyciele wiodących przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce, którzy zapraszają uczestników do swoich firm) oraz unikalnej specyfice przedsiębiorczości rodzinnej (uczestnicy pracują projektowo nad rzeczywistymi zagadnieniami przedsiębiorczości rodzinnej). W pięciu edycjach programu wzięło udział 67 osób, obecnie trwa rekrutacja do szóstej edycji programu.
- 2021– dziś jestem Przewodniczącą Rady Programowej programu Master of Business Administration „MBA dla Zarządzających w Firmie Rodzinnej” realizowanego w Wyższej Szkole Humanitas w Sosnowcu we współpracy z Instytutem Biznesu Rodzinnego. Start programu: luty 2023.

7. INNE INFORMACJE DOTYCZĄCE JEGO KARIERY ZAWODOWEJ.

7.1. Doskonalenie swojego warsztatu naukowego i dydaktycznego, odbyte studia i szkolenia

- 2015 Studia podyplomowe Projektowanie usług realizowane na Uniwersytecie SWPW ukończone z wynikiem bardzo dobrym
- 2014 Szkolenie „EKO TRENDY – zielony marketing szansą dla polskich MMSP” organizator: DEA Konsulting
- 2010 Akademia Przywództwa Strategicznego, trening kompetencyjny; Organizator: Kanadyjski Instytut Zarządzania CIMI Sp. z o.o.
- 2009 Psychologia biznesu – skuteczna komunikacja / konflikty / zarządzanie grupą. szkolenia realizowane przez Wyższą Szkołę Bankową w Poznaniu w ramach cyklu szkoleń z zakresu: podnoszenia kwalifikacji kadry dydaktycznej realizowany ze środków UE
- 2009 Trening umiejętności osobistych nauczyciela akademickiego, szkolenia realizowane przez Wyższą Szkołę Bankową w Poznaniu
- 2009 Zastosowanie badań ankietowych w procesie badawczym szkolenie realizowane przez Wyższą Szkołę Bankową w Poznaniu
- 2006 Decisions that Matter – Ukryte źródła wzrostu wartości firmy; szkolenie realizowane przez Cap Gemini Ernst & Young
- 2006 Certyfikat Trenerski Międzynarodowej Sieci Ekspertów Balanced Scorecard z siedzibą w Berlinie
- 2005 Certified NLP Master Coach, The American Board of NLP, Box 531605, Henderson NV 89053 USA
- 2004 Certified NLP Master Practitioner, The American Board of NLP, Box 531605, Henderson NV 89053 USA

7.2. Usługi na rzecz właścicieli firm rodzinnych – Konstytucje Rodzinne

- 2015 – dziś pracując z rodzinami biznesowymi opracowałam kilkadziesiąt Konstytucji Rodzinnych. Konstytucja to dokument bądź zestaw dokumentów, którego celem jest zapewnienie jedności i zgody w Rodzinie w drodze konsensusu, zwiększającej szansę na przetrwanie firmy w kolejnych pokoleniach. Dobrze

opracowana Konstytucja Rodzinna jest istotnym czynnikiem zwiększającym sukces wielopokoleniowy.

7.3. Popularyzacja dyscypliny: zarządzanie firmą rodzinną

- 2013 – dziś – co roku jestem organizatorem Międzynarodowego Kongresu Firm Rodzinnych., Kongres posiada Komitet Naukowy, uczestnikami są właściciele firm rodzinnych, którzy myślą o swoich firmach w kontekście kolejnych pokoleń. Międzynarodowi prelegenci biorący udział w wydarzeniu podkreślają znaczenie tegoż nie tylko w Polsce, ale również w Europie Środkowej, gdzie zmiana pokoleniowa również realizowana jest teraz po raz pierwszy od czasu odzyskania przez te kraje niepodległości. Przy Kongresie zawiązałam Komitet Naukowy – jego przewodniczącym jest prof. Peter May a członkami przedstawiciele nauki z polskich uczelni. Podczas kongresu co roku organizowany jest panel dyskusyjny w obszarze współpracy nauki z biznesem.
- 2015-2019 byłam redaktorem naczelnym kwartalnika „FAMILY BUSINESS. Zarządzanie firmą rodzinną” oraz jednym z jego autorów. Magazyn wydawany był w Instytucie Biznesu Rodzinnego.
- 2016 – dziś jestem Przewodniczącą Jury konkursu „Firma Rodzinna Roku – kreator odpowiedzialności biznesowej i społecznej”, który wyróżnia najbardziej wrażliwe społecznie firmy rodzinnych. Główną ideą konkursu jest wspieranie oraz promocja przedsiębiorstw, które łączą cele biznesowe i społeczne w strategii zrównoważonego i długoterminowego rozwoju w oparciu o wartości rodzinne.
- 2019 – dziś na podstawie umowy partnerskiej, na licencji polskiego oddziału powstał oddział Instytut Biznesu Rodzinnego w Bratysławie. To kolejny etap popularyzacji wiedzy o specyfice przedsiębiorczości rodzinnej w Europie Środkowej, która przechodzi pierwszą zmianę pokoleniową od czasów transformacji gospodarczej.
- 2020 autorka kursu on-line: *Zarządzanie firmą rodzinną*, przygotowanego dla Uczelni wyższych które chcą wprowadzać tematykę zarządzania firmą rodzinną w ramach zajęć. Kurs przygotowany jest jako wsparcie metodyczne dla prowadzących, zawiera scenariusze dydaktyczne, case study oraz testy weryfikacji wiedzy.
- 2022 autorka procesu certyfikacji: Profesjonalny Doradca Rodziny Biznesowej – doradców pracujących na rzecz firm rodzinnych w ramach autorskiej metodyki sukcesyjnej Modelu Diamentu.

Publikowałam oraz wypowiadam się w mediach ogólnopolskich w temacie przedsiębiorczości rodzinnej, sukcesji, strategii właścicielskich na łamach dzienników, tygodników, programów publicystycznych w tym: Rzeczpospolita, Puls Biznesu, Forbes, Gazeta Wyborcza, Polsat, TVN24Bis, Program I Polskiego Radia, Harvard Business Review Polska, ThinkTank, Wprost, money.pl, Dziennik Gazeta Prawna, Gazeta MSP, regionalnych Głos Wielkopolski, WTK, Poznański Prestiż, My Company) oraz branżowych.

.....
(podpis wnioskodawcy)