|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| loga_UE_wiekszy_czarny | **http://ksow.gov.pl/uploads/media/logo_Min.Rolnictwa.jpg** | KSOW_tekst_transparent |  | logo PROW 2007-2013 z tłem mniejsze |

Projekt realizowany w ramach Planu działania Sekretariatu Centralnego Krajowej Sieci Obszarów Wiejskich na lata 2014 – 2015.

„Europejski Fundusz Rolny na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich: Europa inwestująca w obszary wiejskie.”

Projekt opracowany przez Szkołę Główną Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Pomocy Technicznej Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007-2013

Instytucja Zarządzająca Programem Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007-2013 -  
Minister Rolnictwa i Rozwoju Wsi

**Mechanizmy wspierania procesów decyzyjnych na przykładzie gospodarstw rodzinnych w Grecji**

Prof. Kerstin Siakas i prof. Vassilis Kostoglou

Alexander Technological Educational Institute w Salonikach

Wydział Technologii Informacyjnej

**Streszczenie**

Przedsiębiorstwa rodzinne – bez względu na skalę i profil działania, formę prawną, działalność przemysłową, poziom zaangażowania społeczno-politycznego oraz pozycję na rynku – odgrywają istotną rolę z perspektywy siły i wzrostu światowej gospodarki oraz jej długotrwałej stabilności. Tworzą one ostoję biznesu we wszystkich państwach, stanowiąc tym samym kamień węgielny rozwoju społeczno-gospodarczego. W Europie przedsiębiorstwa rodzinne reprezentują 70-80% wszystkich firm, odpowiadając łącznie za 40-50% zatrudnienia. W europejskim sektorze przedsiębiorstw rodzinnych dominują małe i średnie przedsiębiorstwa (MŚP), w szczególności mikroprzedsiębiorstwa liczące mniej niż 10 pracowników. Firmy rodzinne prowadzą działalność we wszystkich gałęziach gospodarki. Większość z nich plasuje się w sektorach tradycyjnych i pracochłonnych. Niemniej zaobserwować można ewolucję w kierunku bardziej nowoczesnych branż.

W kontekście przedsiębiorstw rodzinnych wyróżnić można trzy nakładające się na siebie elementy, które wyróżniają je spośród innych form prowadzenia działalności – rodzinę, biznes i własność. Choć wiele wyzwań stojących przed firmami rodzinnymi dotyka również MŚP, niektóre z nich dotyczą szczególnie tych pierwszych, a inne – wyłącznie ich. Pewne wyzwania wynikają ze środowiska, w których przedsiębiorstwa te funkcjonują (dziedziczenie, opodatkowanie, itd.), podczas gdy źródłem pozostałych są kwestie wewnętrzne, takie jak zrównoważenie czynników związanych z rodziną, biznesem i własnością, sukcesja oraz konflikty między członkami rodziny i zapewnianie profesjonalnego zarządzania działalnością. W porównaniu z innymi firmami przedsiębiorstwa rodzinne charakteryzują się dynamicznymi i czasami stojącymi ze sobą w sprzeczności systemami odniesienia (rodzina – aspekt emocjonalny, przedsiębiorstwo – aspekt profesjonalny). Prywatne i osobiste interesy mogą być przenoszone na grunt firmy i na odwrót. Te same osoby mogą bowiem pełnić w przedsiębiorstwie rodzinnym różne funkcje o nakładających się na siebie zakresach, a zrównoważenie ich może czasami nie być łatwe.

Mimo że przedsiębiorstwa rodzinne w znacznym stopniu przyczyniają się do rozwoju aktywności gospodarczej i zatrudnienia, dotychczas przeprowadzono stosunkowo mało badań poświęconych identyfikacji potrzeb i aspiracji europejskich firm rodzinnych oraz stojących przed nimi wyzwań. Analizowanie specyfiki przedsiębiorstw rodzinnych ma charakter interdyscyplinarny i obejmuje różne dziedziny, takie jak ekonomia, zachowanie w organizacji, prawo, podatki, psychologia, socjologia, informatyka itd.

Aktualnie prowadzone jest międzykulturowe studium poświęcone przedsiębiorstwom rodzinnym w Finlandii i Grecji. Obejmuje ono szeroko zakrojony przegląd literatury przedmiotu ukierunkowany na lepsze zrozumienie zmiennych, jak również przeprowadzenie badań jakościowych i ilościowych, w których zakres wchodzą wizytacje i rozmowy oraz ustrukturyzowany kwestionariusz pozwalający na zgromadzenie dokładnych danych na potrzeby analizy statystycznej uwzględniającej łącznie 200 przedsiębiorstw rodzinnych funkcjonujących w Grecji i Finlandii. W oparciu o wyniki studium opracowano ramy Sprawnego Zarządzania Ryzykiem służące diagnozowaniu obszarów problemowych przedsiębiorstw rodzinnych. Wspomniane ramy posłużyły do stworzenia modelu Diagnozowania i Samodzielnego Rozwiązywania Problemów, jak również odpowiadającego mu elektronicznego narzędzia do diagnozowania obszarów problemowych i proponowania rozwiązań przedsiębiorstwom rodzinnym.

# W niniejszym artykule opisano wspomniane studium oraz niektóre z jego głównych rezultatów, ramy Sprawnego Zarządzania Ryzykiem oraz Modelu Diagnozowania i Samodzielnego Rozwiązywania Problemów, który ma pomagać członkom rodziny w rozpoznawaniu potencjalnych obszarów problemowych oraz znajdowaniu możliwych rozwiązań. Strona internetowa projektu będzie ponadto oferowała przedsiębiorstwom rodzinnym forum, na którym będą one mogły wymieniać się wiedzą, omawiać problemy i szukać partnerów biznesowych.

**Słowa kluczowe**

# Przedsiębiorstwa rodzinne, ramy Sprawnego Zarządzania Ryzykiem, model Diagnozowania i Samodzielnego Rozwiązywania Problemów, narzędzie elektroniczne

1. **Wprowadzenie**
   1. *Charakterystyka przedsiębiorstw rodzinnych*

Firmy rodzinne stanowią najstarszą, jak również dominującą na świecie, formę prowadzenia działalności[[1]](#footnote-1). Mimo to poświęcone im badania tworzą od lat siedemdziesiątych XX w. stosunkowo nową dziedzinę naukową.

Podejmowano wiele prób sformułowania koncepcyjnej i operacyjnej definicji przedsiębiorstw rodzinnych. Główny nacisk położony został na takie zdefiniowanie wspomnianych firm, które pozwoliłoby na odróżnienie ich od pozostałych przedsiębiorstw. W tym kontekście skoncentrowano się na roli rodziny w kształtowaniu wizji firmy, jej zasobów i potencjału, jak również mechanizmów kontroli stosowanych w organizacji[[2]](#footnote-2). Prowadzono badania na różnych poziomach – jednostek, wielu osób/grup, organizacji i społeczeństwa[[3]](#footnote-3).

Główną cechą charakterystyczną przedsiębiorstw rodzinnych jest zdominowanie kadry zarządzającej przez rodzinę właścicieli. Paternalizm i nepotyzm/kumoterstwo powszechnie występują więc w firmach rodzinnych ze względu na podyktowane emocjami i podejmowane w sposób nieoficjalny decyzje. Ma to wpływ na *kulturę biznesową* w takim przedsiębiorstwie. Podstawą tworzenia tego rodzaju kultury są wartości moralne. Definiuje się ją bowiem jako „*wspólne wartości wyznawane przez daną grupę ludzi, które nie zmieniają się z upływem czasu nawet, jeżeli odejdzie jeden z członków zespołu*”[[4]](#footnote-4). Przedsiębiorstwa rodzinne charakteryzują trzy nakładające się na siebie elementy, które wyróżniają je spośród innych form prowadzenia działalności – rodzina, biznes i własność[[5]](#footnote-5). Rodziny poświęcają wiele czasu i pieniędzy, próbując rozwiązać kwestie związane z zarządzaniem, strukturą własności i sukcesją. Rysunek 1 ilustruje następujące zasady: każdy segment przedstawia członka rodziny powiązanego z rodzinną firmą oraz punkt widzenia na temat tego, co powinno się dziać. Innymi słowy, każda osoba stanowiąca element systemu, jakim jest przedsiębiorstwo rodzinne, może zostać przyporządkowana do jednego z siedmiu obszarów tworzonych przez trzy okręgi ładu korporacyjnego.

Rodzina

**1**

4

5

7

**2**

**3**

Własność

6

Biznes

Rysunek 1: Współzależności w przedsiębiorstwach rodzinnych

Siedem powyższych segmentów można opisać w następujący sposób:

1. Zarządzanie i podejmowanie decyzji w rodzinie.

Możliwość korzystania z pojawiających się szans często jest oferowana członkom rodziny będącym udziałowcami. Inwestorzy zewnętrzni to osoby fizyczne i instytucje, które mają udziały w firmie, ale nie pracują w niej i nie są członkami rodziny. Do inwestorów zewnętrznych należą m.in. inwestorzy venture capital, banki lub anioły biznesu. Są oni zainteresowani zwrotem ze swojej inwestycji i często oczekują wyraźnego oddzielenia decyzji biznesowych od relacji rodzinnych.

1. Kadra zarządzająca i pracownicy nie są ani właścicielami ani członkami rodziny.

Interesuje ich rozwój kariery i bezpieczeństwo zatrudnienia. Wiele przedsiębiorstw rodzinnych odnotowuje problemy z rekrutowaniem i zatrzymywaniem najlepszych pracowników, choć często dochodzi do konfliktów, a firma cierpi na irracjonalnych i podejmowanych w oparciu o emocje decyzjach. Szanse mogą pojawiać się nagle i być intuicyjne, a proces podejmowania związanych z nimi decyzji często zależy od pojedynczych osób.

1. Właściciele jako menedżerowie.

Firmy rodzinne zwykle nie są nastawione na wzrost, ale cechują się innowacyjnością i elastycznością. Ogólne zarządzanie może prowadzić do konserwatywnego sposobu myślenia oraz do wzorców zachowań uniemożliwiających dostrzeganie szans[[6]](#footnote-6),[[7]](#footnote-7). Czasami za zatrudnienie i utrzymanie kluczowych pracowników spoza rodziny przyznawane są benefity w postaci udziałów lub kapitału. Niemniej zwykle w grę wchodzą kwoty niewielkie, ściśle kontrolowane i trudne do realizacji.

1. Nieaktywni właściciele.

Własność przedsiębiorstwa rodzinnego, które przetrwało pierwsze pokolenie, często zostaje przeniesiona z właściciela kontrolującego na członków rodziny, którzy nie pracują w danej firmie. Ich interesy tworzy zwykle mieszanka oczekiwań inwestorów zewnętrznych oraz poczucie zobowiązania wobec rodziny.

1. Rodzina.

Każdy członek rodziny prowadzącej działalność inwestuje w przedsiębiorstwo rodzinne bez względu na to, czy jest aktywnym właścicielem lub pracownikiem, czy też nie. Długoterminowe zaufanie i lojalność wobec prowadzonego przez rodzinę biznesu to cechy charakterystyczne dla firm rodzinnych. Tak jak *odpowiedzialna własność* i *zainteresowanie zachowaniem społecznym* mogą one zapewniać większy wybór szans na uzyskanie wartości dodanej.

1. Pracownicy z rodziny.

Członkowie rodziny, którzy pracują w przedsiębiorstwie, ale nie posiadają udziałów, skupiają się na rozwijaniu kariery. Decyzje pracowników będących członkami rodziny dotyczące rozwoju działalności mogą być hamowane przez świadomość faktu, że ich wysiłki przyniosą korzyści biernym właścicielom/krewnym. Takie odczucia czasami są wywoływane przez rozmycie się rozróżnienia między wynagrodzeniem za pracę i zwrotem z inwestycji.

1. Właściciel kontrolujący.

Osoba, która jest właścicielem firmy, członkiem kierownictwa wyższego szczebla i kluczową postacią w rodzinie musi podejmować wiele trudnych decyzji w życiu zawodowym i prywatnym, szczególnie w odniesieniu do sukcesji. Nowe pokolenie przedsiębiorców w firmie rodzinnej może być zainteresowane możliwością oceny i wykorzystania szans w celu konkurowania na rynkach[[8]](#footnote-8).

Te same osoby mogą odgrywać w przedsiębiorstwie rodzinnym różne, nakładające się na siebie role, co może prowadzić do trudności w znalezieniu równowagi między różnymi elementami. Ponadto interesy prywatne i osobiste mogą być przenoszone na grunt firmy i na odwrót.

Przedsiębiorstwa rodzinne zwykle są zorientowane raczej na długotrwałą stabilność, a nie na generowanie krótkotrwałych zysków, oraz na zmiany pokoleniowe w zakresie własności i zarządzania. W związku z tym firmy rodzinne mają zazwyczaj dłuższy staż od pozostałych przedsiębiorstw. Kiedy firmę przejmuje kolejne pokolenie, przekazywane są nie tylko aktywa finansowe, ale również spuścizna społeczna i kapitał kulturowy. Wspomniany kapitał obejmuje m.in. system wartości, tj. wagę przywiązywaną do uczciwości, wiarygodności, skromności, szacunku itp. Z jednej strony prowadzi to do kładzenia szczególnego nacisku na osobiste zaangażowanie i oddanie członków rodziny w ramach firmy. Z drugiej – do zaangażowania się przedsiębiorstwa w (lokalne) działania z zakresu odpowiedzialności społecznej.

* 1. *Cele artykułu*

Celem niniejszego artykułu jest:

1. opisanie programu badawczego FAMBUS, który ma na celu:
   * porównanie przedsiębiorstw rodzinnych w Finlandii i Grecji;
   * stworzenie dla przedsiębiorstw rodzinnych narzędzia do diagnozowania i samodzielnego rozwiązywania problemów, które pomoże im w identyfikowaniu potencjalnych obszarów problemowych oraz znajdowaniu możliwych rozwiązań;
2. przedstawienie ram Sprawnego Zarządzania Ryzykiem opartych na wskazaniu takich cech charakterystycznych przedsiębiorstw rodzinnych, które mogą mieć istotny wpływ na ich sukces i stabilność;
3. opisanie modelu Diagnozowania i Samodzielnego Rozwiązywania Problemów, który posłuży przedsiębiorstwom rodzinnym do identyfikowania potencjalnych obszarów problemowych oraz znajdowania możliwych rozwiązań.

Strona internetowa projektu będzie ponadto oferowała przedsiębiorstwom rodzinnym stanowiącą miejsce spotkań sieć społecznościową w formie bloga, na którym będą one mogły wymieniać się wiedzą, omawiać problemy i szukać partnerów biznesowych.

1. **Cele i metodologia**

*2.1 Uzasadnienie badania FAMBUS*

Badanie to jest prowadzone z trzech istotnych przyczyn[[9]](#footnote-9), tzn.

1. *Zaobserwowano, że przedsiębiorstwa rodzinne odgrywają istotną rolę w kształtowaniu siły i rozwoju europejskiej gospodarki i długoterminowej stabilności.*

Przedsiębiorstwa rodzinne odgrywają istotną rolę z perspektywy siły i rozwoju światowej gospodarki oraz jej długotrwałej stabilności. W Europie przedsiębiorstwa rodzinne reprezentują 70-80% wszystkich firm, odpowiadając łącznie za 40-50% zatrudnienia[[10]](#footnote-10). W europejskim sektorze firm rodzinnych dominują MŚP, w szczególności mikroprzedsiębiorstwa liczące mniej niż 10 pracowników. Firmy rodzinne prowadzą działalność we wszystkich gałęziach gospodarki. Większość z nich plasuje się w sektorach tradycyjnych i pracochłonnych. Niemniej zaobserwować można ewolucję w kierunku bardziej nowoczesnych branż.

1. *Waga przedsiębiorstw rodzinnych z perspektywy Greckiej i Fińskiej gospodarki.* Mimo różnic w strukturze gospodarczej i kulturze, zarówno Grecja, jak i Finlandia, to małe kraje położone na obrzeżach Europy, odnotowujące wysoki odsetek firm rodzinnych. Grecja opiera się na sektorze usług, w szczególności na turystyce, podczas gdy Finlandia stawia na wysoko uprzemysłowiony sektor produkcyjny, będąc przy tym jednym z najstabilniejszych pod względem ekonomicznym i politycznym krajów na świecie. Finowie są znani ze swojej kultury ciężkiej pracy, introwertycznej natury i bezpośredniego stylu komunikacji, natomiast Grecy są bardziej otwarci, a także bardzo cenią sobie osobiste relacje i kontakty.
2. *Potrzeba dogłębnego zbadania rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych, trudności, z którymi firmy te się borykają (strategia, sukcesja, konflikty wewnętrzne itp.) oraz czynniki warunkujące ich przetrwanie (wytrzymałość) i trwałość.*

Mimo że przedsiębiorstwa rodzinne w znacznym stopniu przyczyniają się do wzrostu aktywności gospodarczej i zatrudnienia, dotychczas przeprowadzono stosunkowo mało badań poświęconych identyfikacji potrzeb i aspiracji europejskich firm rodzinnych oraz stojących przed nimi wyzwań. W kontekście przedsiębiorstw rodzinnych wyróżnić można trzy nakładające się na siebie elementy, które wyróżniają je spośród innych form prowadzenia działalności – rodzinę, biznes i własność. Choć wiele wyzwań stojących przed przedsiębiorstwami rodzinnymi dotyka również MŚP, niektóre z nich dotyczą szczególnie tych pierwszych, a inne – wyłącznie ich. Pewne wyzwania wynikają ze środowiska, w których przedsiębiorstwa te funkcjonują (opodatkowanie, dziedziczenie itd.), podczas gdy źródłem pozostałych są kwestie wewnętrzne, takie jak zrównoważenie czynników związanych z rodziną, biznesem i własnością, sukcesja oraz konflikty między członkami rodziny i zapewnianie profesjonalnego zarządzania działalnością. Prywatne i osobiste interesy mogą być przenoszone na grunt firmy i na odwrót. Te same osoby mogą bowiem pełnić różne, nakładające się na siebie funkcje w przedsiębiorstwie rodzinnym i zrównoważenie ich może czasami być trudne.

*2.2 Cele badawcze*

Mimo że firmy rodzinne stanowią (i) najstarszy typ przedsiębiorstw, (ii) rodzaj przedsiębiorstw dominujący na całym świecie, (iii) przedsiębiorstwa, które w znacznym stopniu przyczyniają się do rozwoju działalności gospodarczej i zatrudnienia, dotychczas przeprowadzono stosunkowo mało badań poświęconych identyfikacji potrzeb i aspiracji europejskich firm rodzinnych oraz stojących przed nimi wyzwań. Międzykulturowe badania porównawcze występują w literaturze dotyczącej biznesu międzynarodowego jeszcze rzadziej, a przedsiębiorstwa rodzinne w Finlandii i Grecji jeszcze nigdy nie zostały ze sobą zestawione.

Główne cele tego studium to:

1. Identyfikacja cech charakterystycznych wpływających na skuteczne utworzenie i funkcjonowanie przedsiębiorstw rodzinnych. Cechy te wskazano w oparciu o obszerny przegląd literatury przedmiotu oraz badanie jakościowe i ilościowe przeprowadzone w Finlandii i Grecji. W celu znalezienia odpowiedzi na pytanie badawcze atrybuty firm rodzinnych podzielono na dwie kategorie: cechy biznesowe i cechy rodzinne. Cechy przypisano do sześciu grup, aby łatwiej zidentyfikować mocne strony i obszary wymagające poprawy.
2. Opracowanie modelu Diagnozowania i Samodzielnego Rozwiązywania Problemów uwzględniającego aspekty rodzinne i biznesowe. Model ten ma służyć rozpoznawaniu potencjalnych problemów oraz znajdowaniu możliwych rozwiązań.
3. Stworzenie elektronicznego narzędzia/instrumentu na potrzeby modelu Diagnozowania i Samodzielnego Rozwiązywania Problemów.
4. Weryfikacja modelu oraz test narzędzia elektronicznego.

*2.3 Hipoteza*

Uzasadnienie i pytanie badawcze stanowią fundament hipotezy postawiona w badaniu:

„Przedsiębiorstwa rodzinne stają naprzeciw takich samych wyzwań bez względu na kraj pochodzenia.”

Zidentyfikowano dwie zmienne: rodzinę i biznes. W oparciu o literaturę rozróżniono cztery ukierunkowania wynikające z relacji miedzy wspomnianymi zmiennymi. W typologii FAMBUS zilustrowano je na rysunku 1.[[11]](#footnote-11)[[12]](#footnote-12)

Rysunek 1: Typologia FAMBUS

|  |  |
| --- | --- |
| *Przedsiębiorstwa „rodzina przede wszystkim”* | Równowaga między  rodziną i biznesem |
| Sprawne  przedsiębiorstwa | *Przedsiębiorstwa*  *„biznes przede wszystkim”* |

Wpływ rodziny

Brak wpływu rodziny

N

L

Brak wpływu biznesu Wpływ biznesu

* *Przedsiębiorstwa „rodzina przede wszystkim”*: Cele rodziny są ważniejsze od celów firmy.
* *Przedsiębiorstwa „biznes przede wszystkim”*: Cele firmy są ważniejsze od celów rodziny.
* *Równowaga między rodziną i biznesem*: Przedsiębiorstwa rodzinne próbują zrównoważyć cele rodziny i cele firmy. Ten rodzaj przedsiębiorstw rodzinnych stawia najwięcej wyzwań, ale jest przy tym najbardziej satysfakcjonujący, jeżeli uda się osiągnąć równowagę.
* *Sprawne przedsiębiorstwa:* Bez jasno priorytetowego traktowania celów rodzinny ani biznesowych. Ukierunkowanie to jest bardzo angażujące i wymaga czujności, elastyczności i zręczności. Przedsiębiorstwo rodzinne musi być uważne oraz spełniać nowe wymogi w sposób sprawny i szybki.

Badania wskazują, że firmy rodzinne z ogólnie przyjętymi, jasnymi celami ukierunkowanymi w jedną bądź drugą stronę osiągają lepsze wyniki niż przedsiębiorstwa bez precyzyjnie wyznaczonego celu[[13]](#footnote-13). Niemniej literatura przedmiotu dostarcza dowody zaprzeczające powyższemu stwierdzeniu w kontekście firm będących własnością rodziny[[14]](#footnote-14). Zidentyfikowano cztery główne kwestie wpływające na wyniki przedsiębiorstw rodzinnych. Są to: branża, zarządzanie firmą, charakterystyka firmy i kadra kierownicza (założyciel). Naukowcy podkreślają również, że przedsiębiorstwa rodzinne przejawiające oba ukierunkowania radzą sobie lepiej zarówno w kontekście rodzinnym, jak i biznesowym[[15]](#footnote-15).

*2.4 Wkład*

Model Diagnozowania i Samodzielnego Rozwiązywania Problemów FAMBUS oparto na wynikach badania ilościowego (ankiety obejmującej ustrukturyzowany kwestionariusz internetowy wypełniony przez 200 przedsiębiorstw rodzinnych z Grecji i Finlandii) oraz badania jakościowego (osobiste wizyty i rozmowy, w tym 20 wywiadów w Finlandii i Grecji) ukierunkowanych na bardziej dogłębne zrozumienie problemu badawczego. Możliwe jest dostrzeżenie korelacji między przedsiębiorstwami rodzinnymi w Grecji i Finlandii – oba państwa są niewielkie i położone na obrzeżach, są członkami UE, a firmy rodzinne odgrywają dominującą rolę w ich gospodarkach. Struktura i hierarchia w przedsiębiorstwach, jak również postępowanie i kultura biznesowa, przedstawiają się jednak inaczej. Wspomniana analiza porównawcza jest oryginalna i unikalna, a ponadto oczekuje się od niej, że wzbogaci wiedzę w przedmiotowej dziedzinie.

Wyniki badania zostały bezpośrednio przekazane biorącym w nim udział przedsiębiorstwom rodzinnym różnymi kanałami udostępniania informacji, takimi jak lokalne media czy organizacje zrzeszające podmioty z danej branży. Wykorzystanie mediów społecznościowych, zarówno jako platformy służącej spotkaniom i komunikacji zaangażowanych partnerów, jak i na potrzeby marketingu wirusowego, to współczesna i nowa technika rozpowszechniania informacji, która zrzesza interesariuszy, zachęcając ich do dzielenia się wiedzą i do nawiązywania współpracy.

1. **Wyniki badań i dyskusja**

Celem badania opisanego w niniejszym artykule jest pomoc przedsiębiorstwom rodzinnym w identyfikowaniu obszarów problemowych oraz rozważaniu możliwych rozwiązań, a także w kontaktach z innymi firmami rodzinnymi na potrzeby networkingu i rozwiązywania problemów. Wkład badania przedstawia się następująco:

1. identyfikacja cech charakterystycznych przedsiębiorstw rodzinnych;
2. Ramy Sprawnego Zarządzania Ryzykiem;
3. Modelu Diagnozowania i Samodzielnego Rozwiązywania Problemów;
4. narzędzie elektroniczne, które posłuży przedsiębiorstwom rodzinnym do identyfikowania potencjalnych obszarów problemowych oraz znajdowania możliwych rozwiązań.

*3.1 Ramy Sprawnego Zarządzania Ryzykiem*

Spostrzeżenia uzyskane dzięki przeglądowi literatury i analizie wyników badania zostały ujęte w Ramach Sprawnego Zarządzania Ryzykiem przedstawionych w Tabeli 1, w której pogrupowano i wymieniono cechy potencjalnie zagrażające przedsiębiorstwom rodzinnym.

Tabela 1: Ramy Sprawnego Zarządzania Ryzykiem[[16]](#footnote-16)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Wizja i Strategia** | **Administracja** | **Motywacja** |
| * Poziom formalności * Komunikowanie Wizji i Strategii * Proces podejmowania decyzji | * Przydzielanie ról i obowiązków * Zdefiniowane wcześniej mechanizmy * Podejmowanie decyzji * Wykorzystanie ICT, narzędzi marketingowych, zewnętrznych konsultantów | * Przyczyny utworzenia przedsiębiorstwa (pull/push) * Klimat biznesowy/pracy w czasie utworzenia * Wsparcie zewnętrzne |
| **Sukcesja** | **Uczestnictwo w sieciach współpracy** | **Konflikty** |
| * Plan sukcesji * Kryteria wyboru następcy * Uzgodnienie planu przez innych członków rodziny * Predyspozycje następcy(-ów)   + Wartość – stabilność – zmiana   + Doświadczenie w prowadzeniu przedsiębiorstwa rodzinnego / innego rodzaju doświadczenie   + Wykształcenie / szkolenia | * Wymiana wiedzy * Zdobywanie doświadczenia * Nowe szanse * Klastry * Dostęp do ograniczonych zasobów * Międzynarodowa działalność gospodarcza * Budowanie zdolności * Ułatwianie umiędzynarodawiania działań. | * Sposób, w jaki podejmowane są decyzje * Poziom zarobków członków rodziny * Zatrudnianie powinowatych * Różnica pokoleniowa * Płeć pracująca w przedsiębiorstwie rodzinnym * Poziom wykształcenia * Różne wyobrażenie   + tego, jak należy działać   + przyszłości |

*3.2 Model Diagnozowania i Samodzielnego Rozwiązywania Problemów*

Przewiduje się, że najważniejszym postępem poczynionym w zakresie stanu wiedzy w dziedzinie techniki będzie nowy Model Diagnozowania i Samodzielnego Rozwiązywania Problemów dla przedsiębiorstw rodzinnych oraz odpowiadające mu narzędzie elektroniczne – ostateczny rezultat projektu. Według naszej wiedzy, taki model to zupełna nowość. Celem jest stworzenie narzędzia elektronicznego w trzech językach, tj. w języku angielskim, fińskim i greckim, na potrzeby testowania prototypu w przedsiębiorstwach rodzinnych, które brały udział w badaniu oraz późniejszego użytkowania przez zainteresowane firmy. Model ma pomóc przedsiębiorstwom rodzinnym w uniknięciu trudności na wczesnym etapie oraz służyć jako narzędzie do samodzielnego rozwiązywania problemów. Strona internetowa (<http://fambus.teithe.gr/>), na której znajduje się narzędzie, będzie stanowiła również platformę/forum mediów społecznościowych na potrzeby spotkań i komunikacji przedsiębiorstw rodzinnych.

* 1. *Dyskusja*

Oczekuje się, że główne rezultaty stworzenia modelu Diagnozowania i Samodzielnego Rozwiązywania Problemów oraz odpowiadającego mu elektronicznego narzędzia będą bardzo przydatne dla przedsiębiorstw rodzinnych poszukujących łatwego i taniego sposobu zdiagnozowania potencjalnych obszarów problemowych oraz pragnących uzyskać propozycje rozwiązań zamiast zatrudniać drogich konsultantów biznesowych. Dodatkowo strona internetowa poświęcona modelowi/narzędziu będzie również stanowiła miejsce spotkań/komunikacji w postaci platformy/forum mediów społecznościowych dla przedsiębiorstw rodzinnych oraz innych zainteresowanych podmiotów oraz punkt rozpowszechniania informacji przez władze, branżę i środowisko akademickie. Do szerzenia wiedzy na temat projektu i późniejszych działań stosowane będą techniki marketingu wirusowego (szeptanego).

Bezpośrednie korzyści finansowe mogą być trudne do zmierzenia, ale jeżeli projekt odniesie sukces i kilka przedsiębiorstw rodzinnych znajdzie przydatne dla siebie porady, wówczas bezpośrednie i pośrednie korzyści finansowe nie tylko będą oczywiste dla wspomnianych firm, ale również będą miały bezpośrednie finansowe konsekwencje na poziomie lokalnym i międzynarodowym.

Do potencjalnych korzyści należy również lepsza współpraca między przedsiębiorstwami rodzinnymi w obu krajach. Firmy rodzinne w innych państwach również będą mogły uznać narzędzie za przydatne i zyskać wartość dodaną w swoich transakcjach.

1. **Wnioski i dalsze badania**

Przedsiębiorstwa rodzinne różnią się od innych firm głównie ze względu na fakt, że (a) kadrę zarządzającą stanowią w nich głównie członkowie rodziny i że (b) na prowadzenie interesów ma wpływ czynnik emocjonalny. Sukcesja jest kluczowa dla stabilności i trwania przedsiębiorstwa rodzinnego mimo zmiany pokoleniowej. Silna kultura organizacyjna z silnymi wartościami, otwarta komunikacja i zaufanie to najważniejsze kwestie warunkujące stabilność, odporność i dostosowanie w czasach niestabilnych finansowo.

W niniejszym artykule opisano badanie FAMBUS przeprowadzone w formie analizy porównawczej przez Alexander Technological Educational Institute [Instytut Edukacji Technologicznej] w Salonikach w Grecji oraz Uniwersytety w Vaasa w Finlandii. Celem projektu badawczego jest zidentyfikowanie cech przedsiębiorstw rodzinnych oraz potencjalnych obszarów problemowych w oparciu o badania jakościowe i ilościowe. Na podstawie wyników badań zaproponowano rozwiązania zorientowane na pomaganie przedsiębiorstwom rodzinnym w identyfikowaniu obszarów problemowych, w odzwierciedlaniu proponowanych rozwiązań oraz w kontaktach z innymi firmami rodzinnymi na potrzeby networkingu i rozwiązywania problemów. Narzędzia opracowane w ramach projektu badawczego to Ramy Sprawnego Zarządzania Ryzykiem, Model Diagnozowania i Samodzielnego Rozwiązywania Problemów oraz narzędzie elektroniczne.

Dalsze badania będą skoncentrowane na testowaniu przeznaczonego dla przedsiębiorstw rodzinnych narzędzia elektronicznego do Diagnozowania i Samodzielnego Rozwiązywania Problemów. Narzędzie oparto na cechach charakterystycznych zidentyfikowanych w Ramach Sprawnego Zarządzania Ryzykiem. Przedsiębiorstwa rodzinne będą mogły używać go do identyfikowana potencjalnych problemów i potencjalnych sprawnych działaniach służących ich rozwiązywaniu.

**Podziękowania**

Prace zaprezentowane w niniejszym artykule częściowo opierały się na działaniach prowadzonych w ramach projektu „Family Business in the New Economy: How to Survive and Develop (FAMBUS)” [Przedsiębiorstwo rodzinne w nowej gospodarce: Jak przetrwać i rozwijać się] współfinansowanego przez Unię Europejską (Europejski Fundusz Społeczny) i ze środków krajowych, działanie „Archimedes III – Finansowanie grup badawczych w T.E.I.”. Publikacja ta odzwierciedla jedynie poglądy jej autorów. Komisja nie może zostać pociągnięta do odpowiedzialności za jakiekolwiek wykorzystanie zawartych w niej informacji.

**Wykaz literatury**

1. Basco, R. i Perez Rodriguez, M. J.: Studying the Family Enterprise Holistically: Evidence for Integrated   
    Family and Business Systems. *Family Business* *Review* 22 (1), ss. 82–95. 2009.

Chrisman, J. J., Chua, J. H. i Litz, R. A.: Commentary: A unified perspective of family firm performance: An extension and integration, *Journal of Business Venturing,* 18 (4), ss. 467–472. 2003.

Corbetta, G. i Salvato, C.A.: The Board of Directors in Family Firms: One Size Fits All?, You have full text access to this content, *Family Business Review,* 17 (2), Artykuł w pierwszej kolejności opublikowany online: 21 czerwca 2004.

Denison, D., Lief, C., i Ward J.L.: Culture in Family-Owned. Enterprises: Recognizing and Leveraging Unique Strengths, *Family Business Review,* 17 (1), ss. 61–70. 2004.

Dyer Jr., W. G.: The family: The missing variable in organizational research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27 (4), ss. 401–416. 2003.

1. Dyer, W. G.: Examining the „Family Effect” on Firm Performance, *Family Business Review* 19, ss. 253-273. 2006.
2. Gallo, M.A.: The Family Business and Its Social Responsibilities, *Family Business Review,* Volume 17 (2). 1984. Artykuł w pierwszej kolejności opublikowany online: 21 czerwca 2004.

Koiranen, M.: *Juuret ja siivet: perheyrityksen sukupolvenvaihdos.* Edita, Helsinki. 2000.

LaPorta, R., Lopez-de-Silanes, F. i Shleifer, A.: Corporate ownership around the world. *Journal of Finance*, 54, ss. 471-517. 1999.

Mandl, I.: Overview of Family Business Relevant Issues – Final Report, Wiedeń. Austrian Institute for SME Research. 2008.

Sharma, P.: An Overview of the Field of the Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future, in Poutziouris, P.Z. *Handbook of Research of Family Business*, Northampton (Massachusetts). Edward Elgar Publishing, USA. 2004.

Siakas, K., Vassiliadis, S., Siakas, E.: Family businesses: A diagnosis and self therapy model. *International Journal of Entrepreneurial Knowledge*, 1/2014 (1), ss. 28-44, ISSN:2336-2960. 2014.

Siakas, K., Georgiadou, E. i Siakas, E.: An Agile Framework for Diagnosing Problem Areas for Family Businesses, *Business-Related Scientific Research Conference 2014 (ABSRC 2014)*, Mediolan, Włochy, 10-12 grudnia. 2014.

Taqiuri, R. i Davis, J.: Bivalent Attributes of the Family Firm. Wydrukowano ponownie w 1996 w *Family Business Review* 9 (2), ss. 199–208. 1982.

Ward, J.: *Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership.* Francisco (Kalifornia): Jossey-Bass. 1987.

**Dane kontaktowe autorów**

Kerstin Siakas i Vassilis Kostoglou

Alexander Technological Educational Institute w Salonikach

Department of Information Technology

P.O. Box 141, GR-57400 Thessaloniki, Greece

Tel. +30 2310013296, +30 2310013294

Adresy e-mail: siaka@it.teithe.gr, vkostogl@it.teithe.gr

1. R. LaPorta, F. Lopez-de-Silanes i A. Shleifer: Corporate ownership around the world. *Journal of Finance*, 54, 471-517. 1999. [↑](#footnote-ref-1)
2. J. J. Chrisman, J. H. Chua i R. A. Litz: Commentary: A unified perspective of family firm performance: An extension and integration,   
    *Journal of Business Venturing,* Vol. 18 (4), 467–472. 2003. [↑](#footnote-ref-2)
3. P. Sharma: An Overview of the Field of the Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future, in Poutziouris, P.Z.   
    *Handbook of Research of Family Business*, Northampton (Massachusetts). Edward Elgar Publishing, USA. 2004 [↑](#footnote-ref-3)
4. D. Denison, C. Lief i J. L. Ward: Culture in Family-Owned. Enterprises: Recognizing and Leveraging Unique Strengths, *Family*   
    *Business Review,* Vol. 17 (1), ss. 61–70. 2004. [↑](#footnote-ref-4)
5. R. Taqiuri and J. Davis: Bivalent Attributes of the Family Firm. Wydrukowano ponownie w 1996 w *Family Business Review* Vol. 9 (2), ss. 199-208. 1982. [↑](#footnote-ref-5)
6. G. Corbetta i C. A, Salvato: The Board of Directors in Family Firms: One Size Fits All?, You have full text access to this content, *Family Business Review,* Vol. 17 (2), Artykuł w pierwszej kolejności opublikowany online: 21 czerwca 2004. [↑](#footnote-ref-6)
7. M. Koiranen: *Juuret ja siivet: perheyrityksen sukupolvenvaihdos.* Edita, Helsinki. 2000. [↑](#footnote-ref-7)
8. M.A., Gallo: The Family Business and Its Social Responsibilities, *Family Business Review,* Vol. 17 (2). 2004. Artykuł w pierwszej kolejności opublikowany online: 21 czerwca 2004. [↑](#footnote-ref-8)
9. K. Siakas, S. Vassiliadis i E. Siakas: Family businesses: A diagnosis and self therapy model. *International Journal of Entrepreneurial*   
    *Knowledge*, Issue 1/2014, vol. 1, ss. 28-44, ISSN:2336-2960. 2014. [↑](#footnote-ref-9)
10. I. Mandl: Overview of Family Business Relevant Issues – Final Report, Wiedeń. Austrian Institute for SME Research, 2008. [↑](#footnote-ref-10)
11. J. Ward: *Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership.* San   
     Francisco (Kalifornia): Jossey-Bass. 1987. [↑](#footnote-ref-11)
12. K. Siakas, E. Georgiadou i E. Siakas: An Agile Framework for Diagnosing Problem Areas for Family Businesses, *Business-Related*   
     *Scientific Research Conference 2014 (ABSRC 2014)*, Mediolan, Włochy, 10-12 grudnia 2014. [↑](#footnote-ref-12)
13. W.G. Dyer Jr.: The family: The missing variable in organizational research”, Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 27 (4), ss.   
     401–416. 2003. [↑](#footnote-ref-13)
14. 1. W. G. Dyer: Examining the „Family Effect” on Firm Performance, *Family Business Review* 19, ss. 253-273. 2006.

    [↑](#footnote-ref-14)
15. 1. R. Basco i M.J. Perez Rodriguez: Studying the Family Enterprise Holistically: Evidence for Integrated Family and Business Systems.   
        *Family Business* *Review* 22 (1): 82–95. 2009.

    [↑](#footnote-ref-15)
16. Siakas, K., Georgiadou, E., Siakas., E. (2014). An Agile Framework for Diagnosing Problem Areas for Family Businesses, Business-Related Scientific Research Conference 2014 (ABSRC 2014), Mediolan, Włochy, 10-12 grudnia [↑](#footnote-ref-16)