

Adrianna Lewandowska\*

## IDENTYFIKACJA KLUCZOWYCH WARTOŚCI JAKO ISTOTNY ELEMENT KONKUROWANIA FIRM RODZINNYCH

### 1. Definicja i specyfika działania firm rodzinnych

Definicja firmy rodzinnej, mimo iż funkcjonuje w języku potocznym, nie jest wcale tak jednoznaczna, jak mogłoby się to wydawać. Trudność polega na tym, że nie ma jednoznacznych kryteriów wyróżniania tej grupy przedsiębiorstw, co sprawia, że zalicza się do niej firmy o różnych formach prawnych, własnościowych, wielkościach i różnych metodach zarządzania<sup>1</sup>. Dość powszechne – zwłaszcza w kulturze polskiej – jest postrzeganie firm rodzinnych wyłącznie jako organizacji z sektora MSP<sup>2</sup>. Może to wynikać z faktu, iż ze względu na historię naszego kraju przedsiębiorczość rodzinna jest dość młoda i większość firm rodzinnych należy jeszcze do tego sektora. Skojarzenia firm rodzinnych z sektorem MSP są uzasadnione też z tego względu, że większość z nich nie planuje np. wejścia na giełdę papierów wartościowych, zostawiając udziały w rękach rodzinnych<sup>3</sup>.

Jednakże badania wykazały, iż błędem jest utożsamianie firm rodzinnych wyłącznie z sektorem MSP<sup>4</sup>. Każdy typ organizacji gospodarczej, niezależnie od wielkości, formy prawnej czy sektora, może posiadać pierwiastek rodzinny, o ile system własności i zarządzania należy do rodziny. Można więc przyjąć, że firma rodzinna to przedsiębiorstwo o dowolnej wielkości i formie prawnej, którego kapitał w całości lub w decydującej części znajduje się w posiadaniu rodziny, przynajmniej jeden jej członek wywiera decydujący wpływ na kierownictwo lub sam sprawuje funkcję kierowniczą z zamiarem trwałego utrzymania przedsięwzięcia w rękach rodziny. Tym samym jest to przedsiębiorstwo, którego wła-

---

\* Dr, Katedra Organizacji i Zarządzania, Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu.

<sup>1</sup> Sułkowski Ł., Marjański A., *Firmy rodzinne, jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*. Warszawa: Poltext, 2009, s. 13.

<sup>2</sup> Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A., *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*. Warszawa: Difin, 2004, s. 27.

<sup>3</sup> Thornto G., *Biżnes rodzinny*. Gliwice: Helion, 2004, s. 10.

<sup>4</sup> Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A., dz. cyt., s. 27.

sność jest kontrolowana przez jedną rodzinę<sup>5</sup>, a w funkcjonowanie podmiotu gospodarczego jest zaangażowany więcej niż jeden członek rodziny<sup>6</sup>.

Najistotniejszą cechą firm rodzinnych jest silna współzależność biznesu i rodziny założycielskiej. W przedsiębiorczości rodzinnej nie jest możliwe całkowite rozdzielanie procesów zachodzących w rodzinie i przedsiębiorstwie. Uczuciowe i intelektualne procesy definiujące wewnętrzny świat rodzinny oraz procesy zachodzące wewnątrz organizacji przenikają się i są wzajemnie zależne<sup>7</sup>. Dotychczasowa literatura tematu raczej oscylowała wokół niewątpliwych problemów wynikających z nierozrwalnej spójności tych dwóch obszarów. Powodują one często występowanie specyficznych dla przedsiębiorstw rodzinnych sprzeczności, potencjalnych konfliktów, zachowań destrukcyjnych czy słabości zarządczych.

Nie koncentrując się na powyższym, warto zwrócić uwagę na atuty wynikające z tych relacji i na możliwość oparcia na nich czynników konkurowania. Jedną z głównych zalet wynikających z tej silnej zależności jest budowa strategii długookresowych nastawionych na wzrost wartości przedsiębiorstwa. Rodzinny charakter firmy ma duży wpływ na jej stabilność, gdyż w jej działalności nie chodzi jedynie o szybki wzrost. Właściciele przedsiębiorstw rodzinnych stawiają na ciągłość, wybór następców, rozkładają plany na wiele lat i dlatego są bardziej skłonni do reinwestycji. Ich motywacje do takiego działania wynikają zarówno z konieczności utrzymywania rodzin zależnych od prosperity przedsiębiorstwa, jak również z chęci utrzymania, utrwalenia czy też pomnożenia majątku dla przyszłych pokoleń<sup>8</sup>. Z tego względu strategii firm rodzinnych są w głównej mierze nastawione na wzrost wartości przedsiębiorstwa i skutecznie opierają się presji realizowania krótkookresowych korzyści<sup>9</sup>. Warto więc zwrócić uwagę na te czynniki, które obok wizyjnych i skutecznie implementowanych strategii, umiejętnego przywództwa, właściwej organizacji operacyjnej oraz skutecznych systemów pomiaru efektywności, powodują, że firmy są rzeczywiście długowieczne.

Okazuje się, że czynnikiem warunkującym długookresowe działania firmy są spójne wartości oraz ich wpływ na środowisko wewnętrzne i zewnętrzne organizacji. Wyniki trwających ponad sześć lat badań prowadzonych przez J. Porrasa oraz J. Collinsa wykazały, że źródłem trwania i rozwoju organizacji są właśnie główne wartości, ściślej ujmując – silne poczucie świadomości własnych głównych wartości, ich niezmiennosc wobec zmian w otoczeniu oraz

---

<sup>5</sup> Frishkoff P. A., *Understanding Family Business: What is a Family Business*. Oregon: Oregon State University, Austin Family Business Program, 15 April 1995, cyt za: Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A., dz. cyt., s. 19.

<sup>6</sup> Sułkowski Ł., Marjański A., dz. cyt., s. 16.

<sup>7</sup> Tamże, s. 96.

<sup>8</sup> Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A., dz. cyt., s. 18.

<sup>9</sup> Hall P. D., A historical overview of family firms In the United States. *Family Business Review* 1988, No. 1, s. 51-68; cyt za: tamże.

świadome zarządzanie nimi, tj. wdrażanie w każdym aspekcie działania firmy<sup>10</sup>. G. R. Sullivan i M. V. Harper wskazują na kluczowe znaczenie wartości w działaniu przedsiębiorstwa: *Praktyka pokazuje, że firmy o wysoko rozwiniętym poczuciu wartości organizacyjnych odnoszą największą i najbardziej trwałą sukcesy*<sup>11</sup>.

### **Znaczenie wartości poszczególnych interesariuszy w firmach rodzinnych**

„Wartość” w naukach ekonomicznych jest pojęciem o wielowiekowej tradycji i posiada dla tej dyscypliny fundamentalne znaczenie. Od niedawna, bo dopiero od końca XIX w., jest pojęciem filozoficznym<sup>12</sup>. Wartość – to najbardziej ogólny wzorzec postępowania, wyidealizowana norma, a więc pojęcie, w oparciu o które konstruowane są bardziej uszczegółowione normy społeczne, środowiskowe i kulturowe. Jednak w różnych kulturach, społeczeństwach, a nawet społecznościach lokalnych wartości są różnie interpretowane<sup>13</sup>. Za wartość uznaje się wszystko to, co cenne, a to, co cenne, zdaniem U. Schrade<sup>14</sup>, wyznaczane jest przez ludzkie potrzeby i pragnienia. Skala i hierarchia wartości dotyczą więc zarówno życia i działania zbiorowego, jak i życia i postępowania jednostkowego<sup>15</sup>. Według M. Schelera, wartości są obiektywne i normatywne (zobowiązują moralnie). Moralność polega na wybieraniu zgodnym z przedstawioną hierarchią wartości. Im wartość jest wyższa, tym bardziej jest trwała, mniej zależna od organizmu, daje głębsze zadowolenie i jest łatwiej dzielona z innymi ludźmi<sup>16</sup>. Każdy człowiek według własnych kryteriów może być w różnym stopniu przywiązany do własnych i odmiennych hierarchii wartości. Dla jednego ważniejsza od sprawiedliwości jest uczciwość, inny może bardziej preferować odpowiednie postępowania od efektywnych działań<sup>17</sup>.

Każda rodzina i każda firma ma zbiór własnych wartości. Rodzina w takim rozumieniu to integralny system cechujący się różnymi zmiennymi: zespołem norm, wewnętrznych zasad, układem relacji i hierarchii, określonymi środkami podtrzymującymi spójność czy żywotność tego systemu oraz określonymi celami, do których stara się dążyć. Podobnie w przedsiębiorstwie – system wartości i zachowania organizacyjne są integralną częścią kultury każdego przedsiębior-

---

<sup>10</sup> Collins J., Porras J., *Successful Habits of Visionary Companies*. HarperBusiness 1997, cyt za: Stachowicz-Stanusch A., *Potega wartości. Jak zbudować nieśmiertelną firmę*. Gliwice: Helion, 2007, s. 12.

<sup>11</sup> Sullivan G. R., Harper M. V., *Hop eis Not a Method*. Random House inc., s. 64; cyt. za: Stachowicz-Stanusch A., dz. cyt., s. 36.

<sup>12</sup> Tatarkiewicz W., *O filozofii i sztuce*. Warszawa: PWN, 2007.

<sup>13</sup> Kosewski M., Zarządzanie poprzez wartości. W: *Materiały Ogólnopolskiej Konferencji Kodeksu Wartości w Firmie*. Warszawa 2008.

<sup>14</sup> Schrade U., *Etyka główne systemy*. Warszawa: Placet, 1992, s.16.

<sup>15</sup> Michalik M., *Szkice o kryteriach moralnych*. Warszawa: Wiedza Powszechna, 1980, s.121.

<sup>16</sup> Scheler M., *Idealizm – realizm. Od Husserla do Levinasa*. WN UJ., Kraków 1987, s. 45

<sup>17</sup> Kosewski M., *Wartość, godność i władza*. Warszawa: Vizja Press&It, 2009, s.23.

stwa. To poprzez kluczowe wartości rozumiane i respektowane są uniwersalne zasady, dzięki którym kierownictwo firmy kontroluje, utrzymuje oraz rozwija proces komunikacji społecznej pomiędzy klientami i pracownikami, pracownikami i pracodawcami, a także wpływa na długookresową efektywność organizacji.

## 2. Znaczenie wartości w firmie rodzinnej

System wartości w firmie rodzinnej ze względu na swą wysoką stabilność i zdecydowanie silniejszy wyraz niż w firmach nierodzinnych może spełniać wysoce użyteczną rolę<sup>18</sup>:

- powoduje, że członkowie rodziny identyfikują swoje drogi życiowe z rozwojem i pomyślnością firmy, opowiadają się za ciągłością i kontynuacją przedsięwzięcia oraz zachowaniem rodzinnej tradycji;
- modyfikacje stylów postępowania w przedsiębiorstwie mają kontrolowany przebieg i są raczej ewolucyjnymi zmianami, co powoduje łagodniejszy i lepiej przygotowany proces przeprowadzania zmian;
- konsoliduje i jednoczy rodzinę wokół działania firmy, powodując, że staje się ona czynnikiem powodzenia przedsiębiorstwa, a nie barierą wzrostu.

W firmie rodzinnej kluczowe dla jej funkcjonowania i spójności działań są wartości założyciela. To jego postrzeganie i interpretacja tego, co jest najważniejszą wartością wnoszoną do biznesu, integruje wszystkie dalsze działania. Jeśli więc dojdzie do nałożenia się obu tych systemów, rodzi się szansa stworzenia nowej, niepowtarzalnej jakości, w której jeden system może czerpać z zasobów i bogactwa drugiego. Oprócz wysokiego stopnia zaangażowania pracowników w firmie rodzinnej, zwłaszcza założyciela i jego rodziny, firmy te charakteryzują się wysoką przedsiębiorczością, solidarnością w działaniu, a także motywującą rodzinną kulturą organizacyjną. Przez fakt, iż to właściciele przedsiębiorstw tworzą kulturę organizacyjną swoich podmiotów w oparciu o własne, mniej lub bardziej uświadomione systemy wartości<sup>19</sup>, czynnik ten, po odpowiednim sformalizowaniu, może stać się w sposób naturalny istotnym elementem konkurowania, gdyż jest autentycznym, szczerze wyznawanym przez założyciela, a w konsekwencji przez kluczowych pracowników, ogniwem tworzącym tożsamość firmy. Ważne jest bowiem, by przedsiębiorstwo w każdym aspekcie swojej aktywności działało zgodnie z tym, co deklaruje i jakie wartości wyznaje<sup>20</sup>.

---

<sup>18</sup> Por. Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A., dz. cyt., s. 24.

<sup>19</sup> Sułkowski Ł., Marjański A., *Firmy rodzinne jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*. Warszawa: Poltext, 2009, s. 108.

<sup>20</sup> Zarebska A., *Tożsamość organizacyjna przedsiębiorstwa. Jak stworzyć konkurencyjną firmę*.



Rysunek 1. Znaczenie wspólnych wartości w przedsiębiorstwie rodzinnym w projektowaniu działań tworzących relację z interesariuszami

Źródło: opracowanie własne.

Wartości założyciela, splatające się z wartościami systemu rodzinnego, do którego należy, decydują o misji firmy, realizowanej strategii, a także o tym, w jaki sposób jej pracownicy komunikują się z wszystkimi interesariuszami zewnętrznymi firmy (klientami, kontrahentami, dostawcami i innymi partnerami biznesowymi). Kreując proces rozwoju firmy, właściciel świadomie określa konkretną misję i wizję, strategię, inicjuje plany strategiczne, dopingując do dalszego działania. Źródło sukcesu w tym zakresie znajduje się w dobrym zarządzaniu, które obejmuje nie tylko proces firmowy czy technologie, lecz także ludzkie serca<sup>21</sup>. Działania ukierunkowane na identyfikację i wzmacnianie wspólnych i najważniejszych dla firmy wartości stają się więc wyzwaniem o rosnącym znaczeniu.

## 2. Harmonizacja kluczowych wartości w przedsiębiorstwie

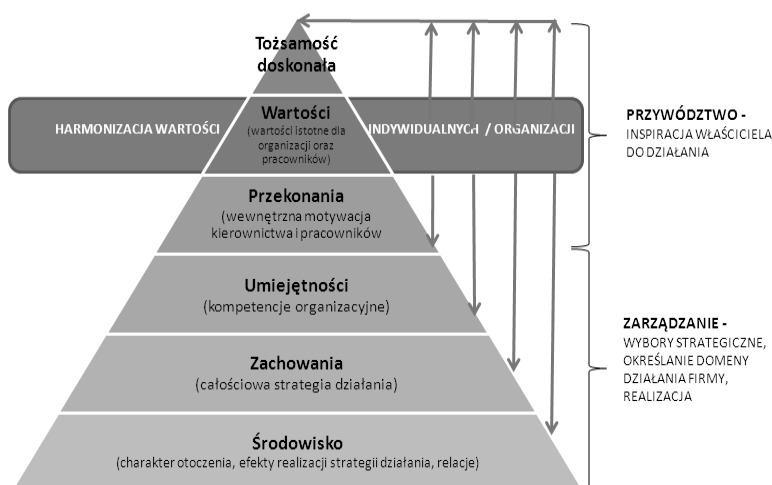
Modelem przedstawiającym główne poziomy zarządzania z uwzględnieniem wartości jest model autorstwa A. Zarębskiej, która opierając się na koncepcji poziomów neurologicznych wewnętrznej harmonii zmian<sup>22</sup>, wskazała na istotę zarządzania tożsamością firmy. Niższe poziomy (środowisko, zachowania i umiejętności) są związane z zarządzaniem, wyższe poziomy (przekonania, wartości i tożsamość) natomiast z przywództwem w organizacji. Najwyższy

Warszawa: Difin, 2008, s. 63.

<sup>21</sup> Skrzypek E., Czynniki sukcesu firmy w warunkach GOW. W: *VII Międzynarodowa Konferencja Naukowa SUKCESS*. Kazimierz Dolny 2004.

<sup>22</sup> Knight S., *NLP w biznesie*. Gliwice: Helion, 2006, s. 235.

poziom to tożsamość organizacyjna (*corporate identity*)<sup>23</sup> definiowana m.in. przez misję i wizję przedsiębiorstwa<sup>24</sup>. Te z kolei są ściśle powiązane z wartościami firmy i wartościami pracowników. Spójność w zakresie wartości na poziomie pracowników i organizacji w gospodarce opartej na wiedzy staje się czynnikiem wpływającym na jakość i spójność działań w przedsiębiorstwie, a tym samym mniej lub bardziej pośrednio na jego pozycję konkurencyjną.



Rysunek 2. Miejsce wartości w organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Zarębska A., *Identyfikacja tożsamości organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem*. Warszawa: Difin, 2009, s. 174.

Pojęcie harmonizacji (dostrajania wartości indywidualnych z wartościami organizacji) staje się coraz ważniejsze z punktu widzenia efektywnego planowania, rozwiązywania problemów i przywództwa w ogóle. W wydajnym systemie organizacyjnym działania jednostek winny harmonizować ze strategiami i działaniami przedsiębiorstwa. Cele te są z kolei harmonizowane z kulturą i misją firmy z uwzględnieniem środowiska, w jakim ona działa<sup>25</sup>. Z punktu widzenia motywacji do działania, kluczowa okazuje się być harmonizacja właśnie w obszarze wartości. O ile inspirujące do działania są ilościowe cele wizyjne, bę-

<sup>23</sup> *Corporate identity* – tożsamość organizacyjna; choć czasem pojęcie *CI* jest utożsamiane z kulturą organizacyjną, wizerunkiem czy marką przedsiębiorstwa.

<sup>24</sup> Zarębska A., *Identyfikacja tożsamości organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem*. Warszawa: Difin, 2009, s. 174.

<sup>25</sup> Dilts R. B., *Przywództwo z wizją*. Lublin: Wydaw. NLP Neuroedukacja, 2007, s. 56.

dając projekcją marzeń<sup>26</sup>, obrazem przyszłości, którą uczestnicy organizacji chcą wykreować<sup>27</sup>, o tyle wartości nigdy nie mogą być do końca zrealizowane. Cel oznacza bowiem pewien konkretny stan: ilościowy lub jakościowy, który w efekcie skutecznie prowadzonych działań może zostać zrealizowany. Wartości (np. bezpieczeństwo, rozwój indywidualny, satysfakcja klienta), są natomiast poziomami doskonałości, do których pracownicy mogą dążyć w każdym momencie i na każdym stanowisku pracy. Stają się tym samym permanentnymi celami. Stałe skupienie przedsiębiorstwa na wartościach powoduje, że jest ono w ciągłym ruchu w kierunku doskonałości<sup>28</sup>. Człowiek, który ma poczucie ważności swej sprawy, jest dumny z jej wykonania i na tej podstawie jest zdolny tworzyć wspaniałe rzeczy. Praktyka firm pokazuje, że zdecydowanie łatwiej rozwijać pracownika działającego według wartości i założeń firmy, a nieosiągającego odpowiednich wyników, niż osobę, która ma wprawdzie wystarczająco dobre rezultaty, ale nie postępuje zgodnie ze wspólnie określonymi wartościami<sup>29</sup>.

Powyższe rozważania odnośnie korzyści wynikających z identyfikacji kluczowych wspólnych wartości firmy rodzinnej wynikających z wartości założyciela, rodziny oraz pracowników, uzupełniają wyniki badań przeprowadzonych przez B. Poustnera i J. M. Causesa, którzy stwierdzili, że wspólnie wyznawane wartości<sup>30</sup>:

- promują wysoki stopień lojalności korporacyjnej;
- ułatwiają consensus co do głównych celów organizacji;
- pobudzają etyczne zachowania;
- redukują poziom stresów i napięć w pracy;
- rozwijają silne przekonanie o potrzebie osobistej efektywności;
- rozwijają satysfakcję uczestnictwa w organizacji;
- rozwijają pracę zespołową.

O ile w fazie zakładania przedsiębiorstwa rodzinnego działania założyciela były determinowane jego indywidualnymi wartościami i w sposób zasadniczy wpływały na kreowanie wspólnych wartości z wszystkimi zaangażowanymi pracownikami, o tyle w fazie wzrostu firmy konieczna staje się świadoma ich identyfikacja, a z czasem nawet umiejętne nimi zarządzanie. *Zarządzanie przez wartości (ZPW) to proces przekazywania głównych wartości organizacji z poko-*

---

<sup>26</sup> Penc-Pietrzak I., *Strategie biznesu i marketingu*. Kraków: Profesjonalna Szkoła Biznesu, 1998, s. 23.

<sup>27</sup> Oblój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*. Warszawa: PWE, 2001, s. 235.

<sup>28</sup> Stachowicz-Stanusch A., *Kultura marketingowa przedsiębiorstw*. Warszawa: PWN, 2001, s. 111.

<sup>29</sup> Duma D., Zarządzanie wartościami. *Gazeta Wyborcza* z 17.12.2001.

<sup>30</sup> Causes J. M., Posner B. Z., *The Leadership Challenge*. Jossey-Bass 1987, s. 193; cyt za: Stachowicz-Stanusch A., *Potęga wartości...*, s. 18.

lenia na pokolenie poprzez przejmowanie obowiązków wynikających z głównych wartości oraz ochrony ich w imieniu oraz dla korzyści organizacji i jej uczestników poprzez ich instytucjonalizację<sup>31</sup>. W praktyce gospodarczej funkcjonuje co najmniej kilka sposobów identyfikacji głównych wartości firmy; należą do nich m.in.: metoda pytań naprowadzających, metoda wyboru selektywnego, metoda wskazań wspomaganych. Przeprowadzenie procesu identyfikacji i instytucjonalizacji wspólnych wartości głównych w firmie rodzinnej może też przebiegać według następujących etapów<sup>32</sup>:

1. Określenie własnych kluczowych wartości przez właściciela (założyciela).
2. Określenie kluczowych wartości przez zarząd firmy oraz pozostałych członków rodziny właścicielskiej bez obecności założyciela.
3. Porównanie wyników obu analiz.
4. Identyfikacja wartości kluczowych pracowników.
5. Ustalenie wartości ważnych z punktu widzenia działania firmy w relacji do klientów, partnerów biznesowych, pracowników i innych ważnych interesariuszy.
6. Synteza wszystkich propozycji, wybór kluczowych wartości przez założyciela.
7. Integracja głównych wartości w misji, wizji oraz codziennym działaniu przedsiębiorstwa rodzinnego.

Praktycy zajmujący się zarządzaniem przez wartości są zgodni co do tego, by określić nie więcej niż trzy do sześciu głównych wartości. Jeśli bowiem zarząd nie może zdecydować się, które z wielu wyznawanych przez kluczowych pracowników wartości winny być tymi wiodącymi, trudno będzie oczekiwać wyrazistego i spójnego przekazu tych prawd zarówno wszystkim pracownikom, jak i interesariuszom zewnętrznym związanym z przedsiębiorstwem. Firmy wizjonerskie, które budują swój długotrwały wizerunek w otoczeniu, definiują trzy główne wartości<sup>33</sup>, z którymi całkowicie utożsamiają się i które są w pełni reprezentowane zarówno w decyzjach strategicznych, jak i w codziennej działalności operacyjnej firmy. Organizacja powinna definiować kontekst wartości tak precyzyjnie, jak tylko jest to możliwe, by móc na tej podstawie określić kodeks zachowań wynikających z przyjętych wartości. Jeśli na przykład w przedsiębiorstwie za priorytetową wartość uznano odpowiedzialność – to obok kontekstu istotne jest określenie pożądanych zachowań wobec wszystkich interesariuszy firmy. Tylko wówczas, gdy główne wartości są przetłumaczone na konkretne działania, mogą być pomocne dla organizacji. Istota sprawy polega więc na

---

<sup>31</sup> Stachowicz-Stanusch A., *Potęga wartości...*, s. 38.

<sup>32</sup> Blenchar K., O'Connor M., *Zarządzanie poprzez wartości*. Warszawa: Studio Emka, 1998, s. 50.

<sup>33</sup> Tamże, s. 59.



właściwym zinterpretowaniu znaczeń i przyjęciu tych, z których firma w długim okresie czasu nie chce rezygnować.

\*\*\*

Wartości, na których zarządzający firmą rodzinną opierają swoje decyzje, są najczęściej niezidentyfikowane i częstokroć intuicyjne. Zwiększanie świadomości w tym zakresie może jednak przynieść wymierne korzyści. Zdefiniowanie kluczowych wartości przedsiębiorstwa, tworzących jego kulturę organizacyjną, a jednocześnie wpływających na jego strategiczne decyzje, może nie tylko przyczynić się do zwiększenia efektywności działania pracowników zorientowanych na realizację zadań strategicznych, lecz także przyczynić się do wypracowania przewagi konkurencyjnej. Niezwykle istotne staje się więc, aby właściwie określić te wartości, które tworzą swoiste spoiwo firmy rodzinnej i wyznaczają jej własne ramy działania. Firmy gwarantujące ciągłość wartości nie tylko zwiększają swój potencjał konkurencyjności, ale także w przyszłości szansę na skuteczną sukcesję.

### **Literatura do rozdziału**

- Blenchard K., O'Connor M., *Zarządzanie poprzez wartości*. Warszawa: Studio Emka, 1998. ISBN 83-85881-76-X.
- Causes J. M., Posner B. Z., *The Leadership Challenge*. Jossey-Bass 1987.
- Collins J., Porras J., *Successful Habits of Visionary Companies*. HarperBusiness 1997.
- Dilts R. B., *Przywództwo z wizją*. Lublin: Wydaw. NLP Neuroedukacja, 2007. ISBN 978-83-924767-0-2.
- Duma D., Zarządzanie wartościami. *Gazeta Wyborcza* z 17.12.2001.
- Frishkoff P. A., *Understanding Family Business: What is a Family Business*. Oregon State University, Austin Family Business Program, 15 April 1995.
- Hall P. D., A historical overview of family firms In the United States. *Family Business Review* 1988, No. 1.
- Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A., *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*. Warszawa: Difin, 2004. ISBN 83-7251-451-8.
- Knight S., *NLP w biznesie*. Gliwice: Helion, 2006. ISBN 83-761-949-6.
- Kosewski M., *Wartość, godność i władza*. Warszawa: Vizja Press&It, 2009. ISBN 97-8836-108-63-83.
- Kosewski M., *Zarządzanie poprzez wartości*. W: *Materiały Ogólnopolskiej Konferencji Kodeksu Wartości w Firmie*. Warszawa 2008.
- Michalik M., *Szkice o kryteriach moralnych*. Warszawa: Wiedza Powszechna, 1980. ISBN 8321401376.

- Obłój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*. Warszawa: PWE, 2001. ISBN 83-2081-633-5.
- Penc-Pietrzak I., *Strategie biznesu i marketingu*. Kraków: Profesjonalna Szkoła Biznesu, 1998. ISBN 83-7230-039-9.
- Scheler M., *Idealizm – realizm. Od Husserla do Levinasa*. WN UJ, Kraków 1987.
- Schrade U., *Etyka główne systemy*. Warszawa: Placet, 1992. ISBN 978-83-90063300.
- Skrzypek E., Czynniki sukcesu firmy w warunkach GOW. W: *VII Międzynarodowa Konferencja Naukowa SUKCESS*. Kazimierz Dolny 2004.
- Stachowicz-Stanusch A., *Kultura marketingowa przedsiębiorstw*. Warszawa: PWN, 2001. ISBN 83-01133929.
- Stachowicz-Stanusch A., *Potęga wartości. Jak zbudować nieśmiertelną firmę*. Gliwice: Helion, 2007. ISBN 978-83-246-0758-7.
- Sullivan G. R., Harper M. V., *Hop eis Not a Method*. Random House inc.
- Sułkowski Ł., Marjański A., *Firmy rodzinne, jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*. Warszawa: Poltext, 2009. ISBN 978-83-7561-027-7.
- Tatarkiewicz W., *O filozofii i sztuce*. Warszawa: PWN, 2007. ISBN 978-83-01-15174-4.
- Thornto G., *Biznes rodzinny*. Gliwice: Helion, 2004. ISBN 83-7361-6403.
- Zarębska A., *Identyfikacja tożsamości organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem*. Warszawa: Difin, 2009. ISBN 978-83-7641-007-4
- Zarębska A., *Tożsamość organizacyjna przedsiębiorstwa. Jak stworzyć konkurencyjną firmę*. Warszawa: Difin, 2008. ISBN 978-83-7251-896-5

### **Abstract**

*The managers of the company the most often base their decisions on unidentified and intuitional values. But the increase in the awareness in this range can cause rational benefits. Other people's expectations are directed to the idea that company's values should remain the unalterable element which describes its identity. It is incredibly important to characterise in the correct way these values that create the centre of a family company and set its frames of work. Companies which guarantee the continuity of values have chances not only for increase its competitive potential, but at the same time for effective succession.*