



Intergenerational Succession in SMEs Transition
INSIST

Moduł 1

Strategia firm rodzinnych

Brian Jones

Leeds Beckett University
Faculty of Business and Law (FBL)
School – Strategy, Marketing and Communication

Leeds, 2016





Spis treści

O czym jest ten rozdział książki	3
Rozkład zajęć.....	5
Kluczowe zasoby służące do pomocy w nauce	10
Ocenianie	14
ROZDZIAŁ 1.....	18
ROZDZIAŁ 2.....	31
ROZDZIAŁ 3.....	46
ROZDZIAŁ 4.....	56





O czym jest ten rozdział książki

Wstęp do części dotyczącej liderów firm rodzinnych

Moduł ten ma na celu rozwój wiedzy i zrozumienie zasad i podstaw teoretycznych, które wpływają na strategię w firmach rodzinnych. Program składa się z połączenia wykładów i seminariów.

Wykłady zostały zaprojektowane, aby zapewnić rzetelne wprowadzenie do kluczowych pojęć i teorii strategii, jak również identyfikację kluczowych umiejętności strategicznych, które powinny być rozwijane. Sesje seminarium i warsztaty będą miały na celu pomoc w rozwoju wiedzy, zrozumieniu i stosowaniu umiejętności. Analiza studiów przypadków, praca w grupach i inne techniki zostaną wykorzystane w celu zapewnienia pełnego zrozumienia strategii i nabycia umiejętności niezbędnych do zastosowania ich w praktyce w firmie rodzinnej.

W uzasadnionych przypadkach, zastosowanie będą materiały wideo i audio.

Oprócz formalnych spotkań na zajęciach, oczekuje się od studentów opracowywania oraz przygotowania notatek na temat/z:

1. Zalecanych do analizy studiów przypadków;
2. Rozdziałów z zalecanych podręczników;
3. Co najmniej jednego czasopisma lub książki rekomendowanej w bibliografii;
4. Co najmniej jednej strony internetowej rekomendowanej w bibliografii;

Zaangażowanie się w powyższe działania ma na celu ułatwienie procesu nauczania przez prowadzących, jak i uczenia się studentów.

Seminaria, wykłady i inne materiały będą dostępne na stronie internetowej Moodle, dlatego proszę o zapoznanie się z nimi regularnie.

Szczegóły kontaktu:

Dr Brian Jones – Starszy wykładowca

Dr Brian Jones, Senior Lecturer, Leeds Business School, Leeds Beckett University, The Rose Bowl, Portland Gate, Leeds, LS1 3HB

E-mail: b.t.jones@leedsbeckett.ac.uk

Tel: +44 113 8124632





Cele modułu

Moduł ten ukazuje rozwój małych firm rodzinnych z perspektywy strategicznej i stanowi podstawę do zastosowania strategicznych umiejętności, kompetencji i możliwości podejmowania decyzji. Nacisk zostanie położony na perspektywę praktyków małych firm rodzinnych, poprzez ukazanie, w jaki sposób tworzą strategie, jakie stosują praktyki oraz jakiego typu działania wykorzystują do tworzenia skutecznych strategii.

Efekty kształcenia

Po pomyślnym ukończeniu tego modułu, uczestnicy posiadają:

Rezultat 1: Umiejętność krytycznej oceny i stosowania pojęć, narzędzi i technik zarządzania strategicznego w małych firmach rodzinnych;

Rezultat 2: Umiejętność krytycznej analizy i oceny związku pomiędzy celami strategicznymi / intencjami i planowaniem operacyjnym / zasobów w zakresie skutecznej realizacji strategii biznesowej w małej firmie rodzinnej;

Rezultat 3: Umiejętność oceny wpływu kultury, polityki, wpływu udziałowców, społecznej odpowiedzialności biznesu i zagadnień etycznych w firmie rodzinnej na formułowanie strategii, myślenie przyszłościowe i proces podejmowania decyzji strategicznych.

Działania edukacyjne

Strategia nauczania i uczenia się będzie oparta na nowoczesnych metodach dydaktycznych. Cele będą osiągnęte przez zastosowanie różnych metod, takich jak:

- Zajęcia w klasie oparte na wykładach i seminariach;
- Seminariach i dyskusjach na podstawie własnych badań prowadzonych przez studentów.





Rozkład zajęć

Tydzień	Wykład A	Wykład B	Seminarium C	Seminarium D	Bibliografia etc	Zalecane badania i dodatkowe źródła
1	Wprowadzenie do strategii w firmach rodzinnych		Czym jest strategia?		O’Gorman, C. (2012) “Strategy and the small firm” in Carter, S. and Jones-Evans, D. (2012) Enterprise and Small Business, 3 rd edition, Pearson, pages 386-403	Institute for Family Business (IFB) (2014) “The UK Family Business Sector” An IFB Research Foundation Report, December 2014 http://www.ifb.org.uk/media/1334/ifb-sector-report-2014-final-web-version.pdf
2	Otoczenie strategiczne		Otoczenie strategiczne		Burns, P. (2011) Entrepreneurship and small business, 3 rd edition Palgrave Macmillan, pp. 291-293, 308-312	Institute for Family Business (IFB) (2008) “Family Business Management Perspectives: Succession” An IFB Research Foundation Report http://www.ifb.org.uk/media/1593/ifb-succession-guide.pdf



3	Badania strategiczne i Analiza Informacji		Badania strategiczne i Analiza Informacji		Volberda, H.W., Morgan, R.E., Reinmoeller, P., Hitt, M.A., Ireland, R.D., and Hoskisson, R.E. (2011) Strategic Management Competitiveness and Globalization, pp.53-57; 96-118	Institute for Family Business (IFB) (2012) “Sustainable Value Creation” An IFB Research Foundation Report, October 2012 http://www.ifb.org.uk/media/1354/sustainable_value_creation_-_ifb_-_october_2012.pdf
4	Strategia, i orientacja strategiczna w praktyce		Strategia i orientacja strategiczna w praktyce		Volberda, H.W., Morgan, R.E., Reinmoeller, P., Hitt, M.A., Ireland, R.D., and Hoskisson, R.E. (2011) Strategic Management Competitiveness and Globalization, pp. 164-188; 276-302; 314-381	Bjornberg, A. and Nicholson, N. (2008) “Emotional Ownership: The Critical Pathway Between the Next Generation and the Family Firm”, An IFB Research Foundation Report http://www.ifb.org.uk/media/1357/emotional_ownership_final.pdf
5	Zespoły strategiczne, narzędzia i praktyki		Zespoły strategiczne, narzędzia i praktyki		Nicholson, N. and Bjornberg, A. (2005) “Family Business Leadership Inquiry” An IFB Research Foundation Report, September 2005 http://www.ifb.org.uk/media/1360/fbli_final.pdf	Leach, P. (2012) “Family Councils: A Practical Guide” An IFB Research Foundation Report http://www.ifb.org.uk/media/1594/ifb_family_council_guide_web_290615.pdf





6	Strategia i konkurencyjność - mała firma i analiza zewnętrzne		Strategia i konkurencyjność - mała firma i analiza zewnętrzna		Family Business Network (FBN) (2007) "Family Businesses: Perspectives on Responsible Ownership", A Family Business Network/ IFB Research Foundation Report http://www.ifb.org.uk/media/1350/perspectivesonresponsibleownership.pdf	Institute of Export www.export.org.uk Institute of Purchasing and Supply www.cips.org
7	Zasoby i wiedza		Zasoby i wiedza		Volberda, H.W., Morgan, R.E., Reinmoeller, P., Hitt, M.A., Ireland, R.D., and Hoskisson, R.E. (2011) Strategic Management Competitiveness and Globalization, pp. 202-226; 397-419	Bacon, N., Hoque, K. and Siebert, S. (2013) "Family Business People Capital" An IFB Research Foundation Report, June 2013 http://www.ifb.org.uk/media/1353/people_capital_report_june_2013.pdf





8	Proces strategiczny i praktyka		Proces strategiczny i praktyka		Institute for Family Business (IFB) (2011) “Family Business Stewardship” An IFB Research Foundation Report, June 2011 http://www.ifb.org.uk/media/1355/ifbstewardship_report_final_version.pdf	UK Competition Commission www.mmc.gov.uk UK Office of Fair Trading www.offt.gov.uk
9	Podj\u0119mowanie decyzji strategicznych		Podj\u0119mowanie decyzji strategicznych		Nicholson, N. and Bjornberg, A. (2007) “Ready, Willing and Able? The Next Generation in Family Business” An IFB Research Foundation Report http://www.ifb.org.uk/media/1358/ready-willing-and-able.pdf	Direct Marketing Association www.the-dma.org Chartered Institute of Public Relations http://www.cipr.co.uk/ Advertising Standards Authority www.asa.org.uk



10	Międzynarodowe oraz wspólne strategie dla małych przedsiębiorstw w kontekście globalizacji		Międzynarodowe oraz wspólne strategie dla małych przedsiębiorstw w w kontekście globalizacji		Volberda, H.W., Morgan, R.E., Reinmoeller, P., Hitt, M.A., Ireland, R.D., and Hoskisson, R.E. (2011) Strategic Management Competitiveness and Globalization, pp. 314-345; 360-381; 545-585	Breeze, B. (2009) “Natural Philanthropists: Findings of the Family Business Philanthropy and Social Responsibility Inquiry” An IFB Research Foundation Report, June 2009 http://www.ifb.org.uk/media/1356/natphilanthropists_final.pdf
11	Myślenie przyszłościowe i praktyka		Myślenie przyszłościowe i praktyka		Drake, A. (2009) “Understanding Family Business: A Practical Guide for the Next Generation” An IFB Research Foundation Report http://www.ifb.org.uk/media/1351/nxg_ufb_final.pdf	UK government’s technology Foresight programme www.foresight.gov.uk
12	Konsultacje z prowadzącym		Konsultacje z prowadzącym			
13	Przegląd i ocena					
14	Przegląd i ocena					



Kluczowe zasoby służące do pomocy w nauce

Publikacje

Burns, P. (2011) *Entrepreneurship and small business*, 3rd edition Palgrave Macmillan

Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J.B. and Ghoshal, S. (2013) *The Strategy Process*, 5th edition, Pearson

O’Gorman, C. (2012) “Strategy and the small firm” in Carter, S. and Jones-Evans, D. (2012) *Enterprise and Small Business*, 3rd edition, Pearson, pages 386-403

Paroutis, S., Heracleous, L., and Angwin, D. (2013) *Practising Strategy*, Sage

Volberda, H.W., Morgan, R.E., Reinmoeller, P., Hitt, M.A., Ireland, R.D., and Hoskisson, R.E. (2011) *Strategic Management Competitiveness and Globalization*, South Western Cengage Learning

Czasopisma

British Journal of Management, Wiley

[http://onlinelibrary.wiley.com/journal/10.1111/\(ISSN\)1467-8551](http://onlinelibrary.wiley.com/journal/10.1111/(ISSN)1467-8551)

Journal of Management Studies, Wiley

[http://onlinelibrary.wiley.com/journal/10.1111/\(ISSN\)1467-6486](http://onlinelibrary.wiley.com/journal/10.1111/(ISSN)1467-6486)

Artykuły

Barach, J.A., & Gantisky, J.B. (1995). Successful succession in family business. *Family Business Review*, 8(2): 131-155.

Barnett, T., Long, R.G., and Marler, L.E. (2012) Vision and exchange in intr-family succession. Effects on procedural justice climate among non-family managers. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 36 (6) 1207-1225

Basco, R. and Perez Rodriguez (2009) ‘Studying the family enterprise holistically: evidence for the integrated family and business systems’ in *Family Business Review* 22:1 pp.82-95

Bennedsen, M., erex-Gonzalez, F. and Wolfenzon, D. (2010) The governance of family firms. In K.H . Baker and R. Anderson (Eds) *Corporate goernance: A synthesis of theory, research and practice* (pp371-389) Hoboken. NJ. Wiley

Berrone, P., Criz, C. and Gomez-Mejia, L.R. (2012) Socioemotional wealth in family firms: Thoeretical dimensions, assessment approaches and agenda for future research. *Family Business Review*, 25, 258-279

BIS (2013) *Small Business Survey 2012. SME Employers: Focus of family businesses.*





Department for Business Innovation and Skills. May 2013

Bjornberg, A. and Nicholson, N. (2012) Emotional Ownership: The Next Generation's Relationship with the Family Firm. *Family Business Review*, 25 (4), 374-390.

Braun, M. R., and Latham, S. F. (2009). When the big "R" hits home: governance in family firms during economic recession. *Journal of Strategy and Management*, 2(2), pp120-44.

Braidford et al (2014) Research into Family Business
https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/313957/bis-14-699-research-into-family-businesses-bis-research-paper-172.pdf

Carney, M. (2005) Corporate governance and competitive advantage in family controlled firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 249-265

Chrisman, J.J., Steier, L.P. and Chua, J.H. (2008) 'Towards a theoretical basis for understanding the dynamics of strategic performance in family firms', *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 32, No. 6, pp. 935-947

Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 29, 555–575.

Coutts (2010) Governance in the Family Business. Sharing Family business insights. London. Coutts.

DeTienne DR and Chirico F (2013) Exit Strategies in Family Firms: How Socioemotional Wealth Drives the Threshold of Performance. *Entrepreneurship Theory and Practice* 37(6), pp1297-1318

Donckels, R., & Frohlich, E. (1991). Are family businesses really different? European experiences from STRATOS. *Family Business Review*, 4, 149–160.

Drake, A. (2009) Understanding the Family Business. A Practical Guide for the Next Generation. London. Institute for Family Business.

Fletcher, D. (2008) Overview of Family Business Relevant Issues. United Kingdom. Report for KMU Forschung Austria.

Gagné, M., Wrosch, C., & Brun de Pontet, S. (2011). Retiring from the family business: The role of goal readjustment capacities. *Family Business Review*, 24, 292–304.

Gagne, M., Sharma, P. and Massis, A.D. (2014) The study of organizational behaviour in family business, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23:5, 643-656.

Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A resource based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12, 1–25.

Handler, W.C. (1991) Key interpersonal relationships of next-generation family members in family firms. *Journal of Small Business Management* 29(3): 21–32.



Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., Barnett, T., and Pearson, A. (2008). An exploratory study of family member characteristics and involvement: Effects on entrepreneurial behavior in the family firm. *Family Business Review*, 21(1), pp1- 14.

Lansberg, I.S. (1988) 'The succession conspiracy' in *Family Business Review*, 1:2, pp.119-143.

Lansberg, I. (1999) *Succeeding generations*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Longenecker, J.G. and Schoen, J.E. (1978) Management succession in family business. *Journal of Small Business Management*, 16 (3): 1-6.

Lumpkin, G.T., Steier, L. and Wright, M. (2011) 'Strategic entrepreneurship in family business', *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol. 5, No. 4, pp. 285-306

Miller, D., and Le Breton-Miller, I. (2005). *Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses*. Harvard Business Press.

Miller, D. Steier, L. and Le Breton-Miller, I. (2003) Lost in time: Intergenerational succession, change, and failure in family business. *Journal of Business Venturing* 18 (4): 513-531.

Mitchell, J.R., Hart, T.A., Valcea, S. and Townsend, D.M. (2009) *Becoming the Boss: Discretion and Post-Succession Success in Family Firms*. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 33 (6): 1201-1218.

Murray, B. (2003) The succession transition process: A longitudinal perspective. *Family Business Review*, 16 (1): 17-33.

PWC (2007) *Making a difference. The Pricewaterhouse-Coopers Family Business Survey. 2007/8*

Salvato, C., Chirico, F. and Sharma, P. (2010) A farewell to the business: Championing exit and continuity in entrepreneurial family firms. *Entrepreneurship & Regional Development* 22(3-4), pp321-48

Scholes, L., Westhead, P., and Burrows, A. (2008), Family firm succession: the management buy-out and buy-in routes", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 15 Iss 1 pp. 8 – 30
<http://dx.doi.org/10.1108/14626000810850829>

Wilson, N., Wright, M., and Scholes, L. (2013). Family business survival and the role of boards. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), pp1369-89.

Institute for Family Business (IFB) Reports (w porzadku chronologicznym)

Astrachan, C.L., and Astrachan, J.H. (2015) "Family Business Branding: Leveraging Stakeholder Trust" An IFB Research Foundation Report, March 2015





<http://www.ifb.org.uk/media/1352/ifbrf-branding-report-final-web-version-1.pdf>

Bacon, N., Hoque, K. and Siebert, S. (2013) “Family Business People Capital” An IFB Research Foundation Report, June 2013

http://www.ifb.org.uk/media/1353/people_capital_report_june_2013.pdf

Institute for Family Business (IFB) (2014) “The UK Family Business Sector” An IFB Research Foundation Report, December 2014

<http://www.ifb.org.uk/media/1334/ifb-sector-report-2014-final-web-version.pdf>

Institute for Family Business (IFB) (2012) “Sustainable Value Creation” An IFB Research Foundation Report, October 2012

http://www.ifb.org.uk/media/1354/sustainable_value_creation_-_ifb_-_october_2012.pdf

Leach, P. (2012) “Family Councils: A Practical Guide” An IFB Research Foundation Report

http://www.ifb.org.uk/media/1594/ifb_family_council_guide_web_290615.pdf

Institute for Family Business (IFB) (2011) “Family Business Stewardship” An IFB Research Foundation Report, June 2011

http://www.ifb.org.uk/media/1355/ifbstewardshipreport_final_version.pdf

Drake, A. (2009) “Understanding Family Business: A Practical Guide for the Next Generation” An IFB Research Foundation Report

http://www.ifb.org.uk/media/1351/nxg_ufb_final.pdf

Breeze, B. (2009) “Natural Philanthropists: Findings of the Family Business Philanthropy and Social Responsibility Inquiry” An IFB Research Foundation Report, June 2009

http://www.ifb.org.uk/media/1356/natphilanthropists_final.pdf

Bjornberg, A. and Nicholson, N. (2008) “Emotional Ownership: The Critical Pathway Between the Next Generation and the Family Firm”, An IFB Research Foundation Report

http://www.ifb.org.uk/media/1357/emotional_ownership_final.pdf

Institute for Family Business (IFB) (2008) “Family Business Management Perspectives: Succession” An IFB Research Foundation Report

<http://www.ifb.org.uk/media/1593/ifb-succession-guide.pdf>

Family Business Network (FBN) (2007) “Family Businesses: Perspectives on Responsible Ownership”, A Family Business Network/ IFB Research Foundation Report

<http://www.ifb.org.uk/media/1350/perspectivesonresponsibleownership.pdf>

Nicholson, N. and Bjornberg, A. (2007) “Ready, Willing and Able? The Next Generation in Family Business” An IFB Research Foundation Report





<http://www.ifb.org.uk/media/1358/ready-willing-and-able.pdf>

Nicholson, N. and Bjornberg, A. (2005) “Family Business Leadership Inquiry” An IFB Research Foundation Report, September 2005

http://www.ifb.org.uk/media/1360/fbli_final.pdf

Strony internetowe

Institute for Family Business: <http://www.ifb.org.uk/>

Skills for Learning: <http://skillsforlearning.leedsmet.ac.uk/>

Wszyscy studenci niepełnosprawni, którzy wymagają dodatkowych ustaleń lub alternatywnych rozwiązań, powinni zgłosić się do Zespołu ds. Niepełnosprawności i Porad, a tam przedstawić potwierdzenie swojej niepełnosprawności tak szybko jak to możliwe:

<https://www.leedsmet.ac.uk/studenthub/disability-services.htm>.

Ocenianie

Podsumowanie ocen

Metoda oceny:	Waga:	Termin oceny:	Metoda udzielania informacji zwrotnej:	Termin na uzyskanie informacji zwrotnej:
1. Zajęcia - indywidualnie	30%		Indywidualna informacja zwrotna	
2. Zajęcia - indywidualnie	70%		Indywidualna informacja zwrotna	
Metoda ponownej oceny:	Waga:	Termin oceny:	Metoda udzielania informacji zwrotnej:	Termin na uzyskanie informacji zwrotnej:
1. Indywidualnie	30%		Indywidualna informacja zwrotna	
2. Indywidualnie	70%		Indywidualna informacja zwrotna	

Szczegóły oceny

Instrukcje dla studentów dotyczące zaliczania zajęć





1) Moduł ten wymaga, złożenia swojej pracy w formie papierowej takiej jak: książka, portfolio, rozprawa, czy plakat, które nie mogą zostać złożone on-line.

Musisz wypełnić formularz podsumowujący, a następnie złożyć z załączonym dokumentem (chyba że instrukcja mówi inaczej).
Uwaga: Jeżeli prowadzący dopatry się jakichkolwiek znamion oszustwa, plagiatu, zмовy czy innych form nieuczciwych praktyk, po terminie składania prac, które są niezgodne z zasadami Uczelni, to będą stosowane kary będą zgodne z przepisami uniwersytetu.

Poszczególne instrukcje dla studentów:

Ocena szczegółowa

Szczegóły oceny zostaną przedstawione w odpowiednim czasie.

Informacja zwrotna

Co to jest sprzężenie zwrotne

Istnieje wiele definicji, ale z perspektywy akademickiej, sprzężeniem zwrotnym określa się każdą informację (przekazaną w formie ustnej lub pisemnej) lub ocenę, którą otrzymałeś za wykonaną przez siebie pracę, dzięki której możliwe było zrozumienie w jaki sposób ją wykonałeś.

Praca może być przedstawiona w formie pisemnej lub prezentacji (pisemnej lub przedstawionej na forum grupy), projektu, uczestnictwa w dyskusji (w ramach zajęć lub w innym miejscu), wniosku, studium przypadku, plakatu itp. To może być również część prac [czyli ich podsumowanie] dzięki któremu możliwe staje się uzyskanie oceny. Albo może to być "formacyjne" czyli zaprojektowany, aby pomóc Ci w procesie uczenia się, przez co pozwala ukazać Twój poziom zrozumienia lub osiągnięte doświadczenia. W tym ostatnim przypadku uwagi (jeśli istnieją) do oceny stają się przewodnikiem do ukazania osiągniętego poziomu, ale to nie przyczynia się do oceny z zajęć.

Celem informacji zwrotnej jest pomoc w zrozumieniu standardów, które zostały osiągnięte i obszarów, w których można pokazać swoje osiągnięcia i obszarów, które należałoby poprawić.

Sposób, w jaki "feedback" jest udzielany przez pracowników naukowych ulega zmianom. Może zostać udzielony w sposób formalny tj. poprzez komentarz w formie pisemnej do pracy - w pracy lub na dołączonej kartce; słowne komentarze podczas dyskusji indywidualnych lub grupowych, nagrań audio lub video, które są nagrywane, aby później je odtworzyć. Inną formą jest metoda werbalna, która może być udzielana tzw. face to face, przez telefon lub w klasie.





Może by udzielany w sposób szczegółowy - taki jak komentarze do różnych części pracy - lub jako podsumowanie, które zawiera ogólny obraz. Może również przechodzić w formę werbalną tj. komentarza udzielanego podczas zajęć. Rzadko się natomiast zdarza, aby student otrzymał adnotację: "To jest sprzężenie zwrotne" - trzeba słuchać i szukać wszelkich informacji, które docierają do Ciebie od naukowców związanych z pracą, którą przygotowujesz. To może być tylko znak, a może być również "ogólne" sprzężenie zwrotne - zwykle w formie formalnych ocen modułu. Ten drugi rodzaj zazwyczaj obejmuje aspekty, które odnoszą się do większości wniosków i należy je przeczytać w sposób uważny i wybrać jedynie te uwagi, które mogą mieć zastosowanie do Twojej pracy. Możesz poprosić prowadzącego o dodatkowe informacje zwrotne, ale jeśli to zrobisz upewnij się, czy otrzymał on przewidziane oceną materiały. Ogólnie rzecz ujmując, prowadzący kurs zapewniają informację zwrotną, jednakże w niektórych sytuacjach zdarza się ich pominięcie. Należy również pamiętać, że informacje zwrotne nie stanowią oceny przyznanej przez prowadzącego.

Można również uzyskać informacje zwrotne od swoich rówieśników - w dyskusji na forum klasy, w ramach pracy grupowej, przez osobę, poproszoną o przeczytanie, a następnie skomentowanie pracy. Pamiętaj, że nie stanowi to przedmiotu konkurencji pomiędzy studentami, ponieważ jesteś oceniany przy pomocy mniej lub bardziej obiektywnych standardów. Dlatego też, nauka pracy z innymi studentami oraz pomoc innym, ma sens. Musisz tylko upewnić się, że nie dopuścisz się plagiatu - czyli wykorzystania czyjejś pracy na swoje potrzeby. Dlatego jeśli Ty i Twój przyjaciel będziecie czytać ten sam esej, a następnie będziecie dyskutować i komentować go wspólnie tak, aby uczyć się od siebie, to nie dopuścicie się plagiatu. Należy bowiem upewnić się, że piszecie wnioski oddzielnie tak, aby nie używać tych samych wyrażení, zwrotów itp. Można na przykład dojść do tego samego zestawu wniosków, ale opisać je samodzielnie, własnymi słowami i wówczas można uniknąć wszelkich podejrzeń o plagiat.

W każdym przypadku celem informacji zwrotnej jest pomoc w refleksji na temat tego, co zrobiłeś, w którym miejscu wykonałeś swoją pracę w sposób właściwy oraz określić miejsca, gdzie można je zrealizować jeszcze lepiej. Za pomocą wszystkich informacji zwrotnych możliwa staje się poprawa swojej pracy, tak aby osiągnąć lepsze wyniki. Dlatego, tego typu opinie są potrzebne (nawet jeśli wydają się negatywne) z każdego źródła. Pomyśl o tym, co jest istotne, a co nie (należy być realistą w ocenie tego, ponieważ nie wszystkie opinie są ważne i tej samej jakości) i spojrzeć na to, co można poprawić następnym razem. Traktuj informacje zwrotne jako całość, a nie każdą z osobna - jeśli pojawi się komentarz np. dotyczący stylistyki lub w odniesieniu do jednego z modułów, to odnieś go również do innych modułów.

Podsumowanie najważniejszych kwestii poruszanych w rozdziale jest załączone do niniejszego przewodnika. To okazja, aby uporządkować kwestie organizacyjne szybko na początku modułu. Ponadto będziesz mieć okazję do przedstawienia informacji zwrotnej na końcu modułu. Uwagi te zostaną poddane





przeoglądowi przez lidera zespołu i kursu, a niektóre mogą być rozpatrywane na dorocznym spotkaniu. Będzie tam również obecny reprezentant studentów, aby mógł przedstawić swoje poglądy i poddać je pod dyskusję.

Zrozumienie swoich obowiązków

Okoliczności łagodzące

Jeśli masz problemy, które niekorzystnie wpływają na zdolność do nauki (nazywane "okoliczności łagodzące"), to możesz się ubiegać o złagodzenie wymogów.

Uczelnia ma możliwość uwzględnienia szczególnych sytuacji. Wówczas wymogi zostają dopasowane do zaistniałych okoliczności zadeklarowanych przez studenta.

Opóźnienie w składaniu prac

Stosuje się standardowe kary za zbyt późne złożenie ocenianej pracy bez jakichkolwiek okoliczności łagodzących. Kary wynoszą od 5% do 100% możliwej łącznej oceny w zależności od liczby dni opóźnienia. Szczegóły są podawane przez prowadzącego kurs.

Oszukiwanie, plagiat i inne formy nieuczciwych praktyk

Wykroczenie akademickie występuje wówczas, gdy ty sam nie przygotowałeś pracy, którą złożyłeś do oceny. Może ono obejmować oszustwo, plagiat, zmowę i inne formy nieuczciwych praktyk.

Poważne konsekwencje plagiatu i innych rodzajów nieuczciwych praktyk są wyszczególnione w regulaminie studenckim.



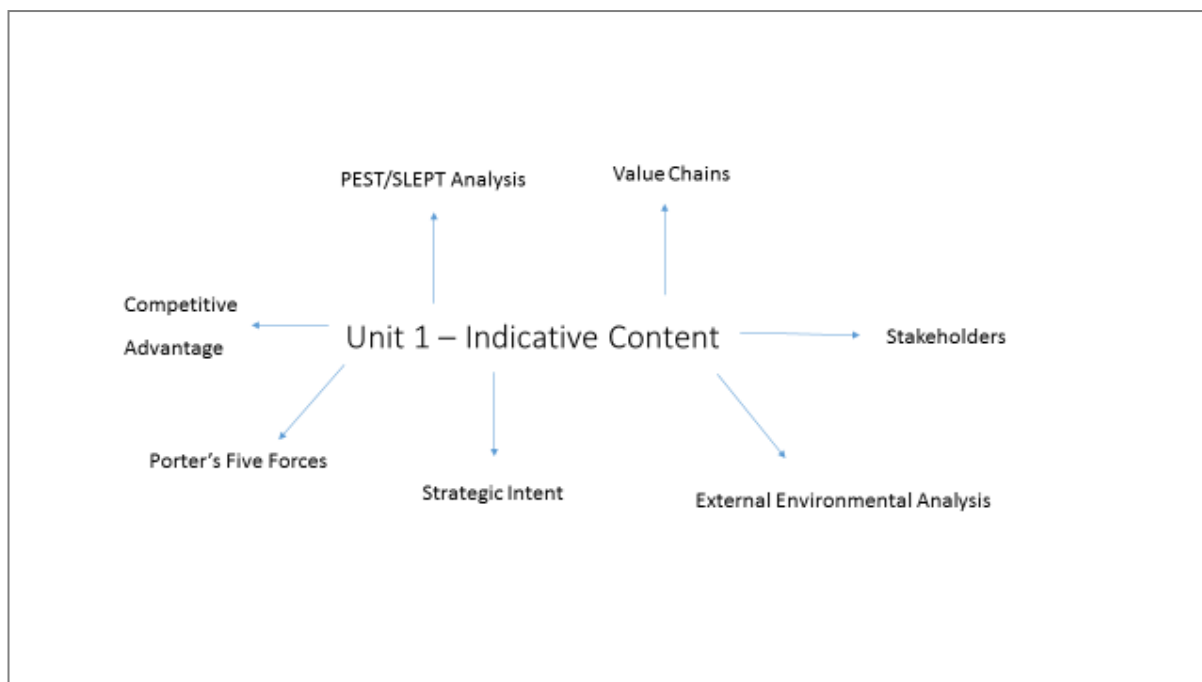
ROZDZIAŁ 1

Zawartość rozdziału

- Kontekst i pojawienie się myślenia strategicznego
- Small Business (makro i mikro) środowisko i strategia
- Strategia, myślenie strategiczne i strategia w praktyce

Prezentacja Powerpoint

Prezentacja Power Point skupi się na koncepcji strategii, podstawowych pojęciach, narzędziach, modelach i strukturach, które mogą być stosowane w firmach rodzinnych, zwłaszcza w małych firmach rodzinnych. Orientacyjna zawartość koncepcji strategii, narzędzi, modeli i ram w odniesieniu do firm rodzinnych może obejmować:



Tło dla analizy firm rodzinnych – perspektywa brytyjska

Definicja firm rodzinnych

W Wielkiej Brytanii nie istnieje jedna, powszechnie przyjęta definicja firmy rodzinnej. Wg wpływowego raportu the UK Family Business Sector for the Institute for Family Business (IFB, 2011) publikowanego przez Oxford Economics, firmę można zaliczyć do rodzinnych, jeśli spełnia następujące kryteria:



- Większość głosów jest w posiadaniu osoby, która założyła lub nabyła przedsiębiorstwo (lub jego małżonka, rodziców, dziecka lub bezpośrednich spadkobierców dziecka), i
- Co najmniej jeden przedstawiciel rodziny jest zaangażowany w zarządzanie lub administrowanie firmą;
- W przypadku spółki giełdowej, osoba, która nabyła firmę lub jego rodzina, posiada 25% udziałów, oraz co najmniej jeden członek rodziny zasiada w zarządzie spółki;
- W przypadku mikroprzedsiębiorstw (typowo fizycznych prowadzących indywidualną działalność gospodarczą) potrzebne są także subiektywne kryteria. Ministerstwo ds. Innowacyjnego Biznesu (BIS) definiuje rodzinną firmę, jako podmiot gospodarczy, w którym większościowy pakiet własnościowy należy do członków jednej rodziny.

Rola i znaczenie

Istnieje wiele źródeł danych, które mogą być wykorzystane do określenia roli i znaczenia firm rodzinnych w gospodarce Wielkiej Brytanii, w tym dane statystyczne opracowane przez BIS oraz badania zlecane innym podmiotom, w tym organizacjom reprezentującym różne grupy interesów tj. biznes, agencje lobbingowe, dostawców usług biznesowych z sektora prywatnego (takie jak firmy doradcze i księgowe) oraz środowiska akademickie. Różne definicje, metody badawcze i techniki analizy zapewniają bogaty, ale czasem również niespójny obraz firm rodzinnych w Wielkiej Brytanii. Na przykład na podstawie badania małych i średnich przedsiębiorstw w Wielkiej Brytanii (badania przeprowadzone wśród 4000 pracodawców zatrudniających od 1 do 250 pracowników) szacuje się, że w Wielkiej Brytanii funkcjonuje około 1,2 miliona firm rodzinnych (BIS, 2013). Natomiast często cytowany IFB, opierając się na wynikach badań pochodzących z kilku źródeł, sugeruje, że w Wielkiej Brytanii istnieje prawie 3 miliony firm rodzinnych (IFB, 2011). Większość rozbieżności pomiędzy tymi dwiema liczbami wynika z włączenia do badań przedsiębiorców indywidualnych, którzy nie zatrudniają pracowników (ponad 2 mln przedsiębiorstw). IFB (2011) wskazuje również, że dwie trzecie wszystkich firm z sektora prywatnego w Wielkiej Brytanii są firmami rodzinnymi i że przyczyniają się one do 1,1 biliona £ przychodów rocznie. We wcześniejszym raporcie IFB (2008) szacuje, że firmy rodzinne płacą około 47bn £ rocznie na rzecz Skarbu Państwa w postaci podatków, co odpowiada prawie 10% łącznych wpływów z podatków do budżetu państwa.

IFB (2011) wskazało następujące dane dotyczące znaczenia sektora rodzinnych firm dla brytyjskiej gospodarki:

- brytyjskie firmy rodzinne zapewniają 9,2 mln miejsc pracy, co stanowi 40% całkowitego zatrudnienia w sektorze prywatnym, co oznacza że dwie na pięć osób jest zatrudnionych w sektorze prywatnym. Liczba ta jest o około 50% większa niż w całym brytyjskim sektorze publicznym, co sprawia, że firmy rodzinne stanowią





największe źródło zatrudnienia w sektorze prywatnym.

- Firmy rodzinne osiągnęły przychody w wysokości 1,1 biliona £ w 2010 roku, co stanowi 35% obrotów całego sektora prywatnego. Dzięki takim przychodom, firmy rodzinne posiadały 346 miliardów funtów w wartości dodanej brytyjskiego PKB, co stanowi prawie jedną czwartą całości.
- Szacuje się, że w 2010 roku firmy rodzinne przyczyniły się do wpłaty w wysokości 81.7 bilion £ na rzecz skarbu państwa Zjednoczonego Królestwa z tytułu podatków, co stanowi 14% ogółu dochodów budżetowych.

Wiek i trwałość

Badania wskazują, że firmy rodzinne wydają się być trwalsze i osiągają dłuższy wiek niż firmy spoza tego sektora. W ten sposób przyczyniają się do wzrostu stabilności sektora prywatnego oraz większego poczucia bezpieczeństwa zatrudnienia (IFB, 2008). Ponadto, BIS (2013) w swoich badaniach wskazuje, iż 47% firm rodzinnych funkcjonuje więcej niż 20 lat. W firmach spoza sektora ten odsetek wynosi 31%. Co więcej, aż 31% firm rodzinnych pozostaje w rękach rodziny przez co najmniej dwa pokolenia.

Uwarunkowania instytucjonalne

Powyższy krótki przegląd cech firm rodzinnych podkreśla ich istotną rolę w brytyjskiej gospodarce. Na przestrzeni ostatnich lat, świadomość dotycząca ich roli i wkładu wzrastała, jednakże nie doczekano się jeszcze prawnego rozróżnienia pomiędzy firmami rodzinnymi, a tymi spoza sektora. Firmy rodzinne pozostają grupą firm różnej wielkości (mikro, małe, średnie) i mieszczących się w różnych kategoriach prawnych (spółki cywilne, spółki partnerskie oraz spółki z ograniczoną odpowiedzialnością). Wśród reprezentatywnych organizacji biznesowych, takich jak np. Izba Handlowa lub Federacji Małych Firm trudno jest dostrzec chęć zdefiniowania odrębnego rodzaju podmiotu gospodarczego, jakim są firmy rodzinne. Na poziomie rządowym również nie istnieje ministerstwo dla tego typu przedsiębiorstw. Sukcesja firm rodzinnych następuje nierzadko w wyniku spadku, co leży w gestii Departamentu Biznesu Innowacji i Umiejętności (BIS).

BIS stanowi niejako rodzaj ministerstwa ds. wzrostu gospodarczego, do którego zadań należy inwestowanie w umiejętności i edukację, promowanie handlu, pobudzanie rozwiązań innowacyjnych czy pomaganie ludziom w założeniu i rozwijaniu działalności gospodarczej, ochronie klientów oraz zmniejszeniu wpływu regulacji na ich funkcjonowanie. Finansuje on wsparcie dla wielu przedsiębiorstw funkcjonujących w brytyjskiej gospodarce w wielu dziedzinach wynikających z jego kompetencji. Należą do nich m.in. krajowy system gwarancji kredytu, gwarancja Enterprise Finance, wzrost poprawy usług i Business Link. Ostatnie prace





Departamentu, odnoszące się do firm rodzinnych, obejmują raporty, które zostały oparte na półrocznych badaniach sektora MŚP oraz badaniach jakościowych przeprowadzonych na niewielkiej liczbie firm rodzinnych, co może świadczyć o rozwoju polityki na rzecz tego typu przedsiębiorstw.

Urząd do spraw podatków i ceł (HMRC) to brytyjski organ podatkowy, organ nieministerialny odpowiedzialny za zapewnienie środków potrzebnych do finansowania usług publicznych Zjednoczonego Królestwa oraz pomocy rodzinom. Organ ten zajmuje się pięcioma obszarami działalności: (i) stwarza warunki dla bardziej elastycznego i sprawiedliwego rynku pracy (ii) ogranicza oszustwa podatkowe i unikania opodatkowania (iii), stwarza ułatwienia dla osób obsługiwanych przez HMRC do uiszczania podatków (iv), stwarza prostszy i bardziej sprawiedliwy system podatkowy (v) stwarza warunki dla bardziej skutecznego funkcjonowania systemu podatkowego. Środowisko biznesu oraz system podatkowy ma na celu wsparcie dla przedsiębiorstw rodzinnych (IFB, 2008).

W Wielkiej Brytanii istnieje wiele specjalistycznych instytucji świadczących wsparcie dla firm rodzinnych. W Anglii, londyński Institute for Family Business (IFB) znajduje się w czołówce organizacji zajmujących się podnoszeniem świadomości społecznej i politycznej dotyczącej firm rodzinnych, co stało się możliwe dzięki połączeniu funkcji doradczych, edukacyjnych i budowania więzi. Instytucja ta w swoich działaniach koncentruje się na realizacji następujących zadań: wprowadzanie propozycji zmian w systemie podatkowym, tak aby firmy rodzinne miały możliwość rozwoju; wzrost inwestycji?? dotyczących planowania sukcesji i konieczność ograniczenia biurokracji. Podobnie Families in Business (FIB), założona w 2013 roku, jest organizacją członkowską, która zapewnia doradztwo i wsparcie dla firm rodzinnych, a swoim zasięgiem terytorialnym obejmuje kilka regionów Anglii.

W Szkocji, Scottish Family Business Association (SFBA) wspiera IFB głównie dzięki promocji i działaniom marketingowym. SFBA również koncentruje swoje wysiłki na podnoszeniu produktywności firm rodzinnych w Szkocji, podkreślając, (między innymi) znaczenie wsparcia biznesu dla najlepszych praktyk i planowania sukcesji. IFB i SFBA w swoich działaniach badawczych były wspierane przez ośrodki badawcze umiejscowione w szkolnictwie wyższym. The London Family Business Research Institute wspiera IFB w Anglii, natomiast Caledonian Family Business Centre wspiera SFBA w Szkocji. Inne instytucje szkolnictwa wyższego w Wielkiej Brytanii stworzyły ośrodki nauczania rodzinnego biznesu, badań i / lub doradztwa w tym Lancaster University Centre for Family Business, University of Strathclyde Forum for Family Business, Regents University London (Global Management - pathway in Family Business – MA) and the London School of Business and Finance (świadectwo zawodowe w biznesie rodzinnym). Instytucje sektora prywatnego zapewniają również znaczne wsparcie dla firm rodzinnych. Jest to najbardziej zauważalnie wśród dostawców usług doradczych i rachunkowości. Przykłady obejmują BDO Centre for Family Business, Coutts i Co,





PriceWaterhouseCoopers i Armstrong Watson.

W raporcie stworzonym przez IFB (Drake 2009) został podkreślony korporacyjny wymiar firm rodzinnych poprzez identyfikację kluczowych ról, w których powinni być zatrudniani profesjonalni doradcy, w tym:

Prawników świadczących usługi doradcze w zakresie na przykład:

- Opracowania zasad, na podstawie których funkcjonuje spółka z ograniczoną odpowiedzialnością (tzw. statut);
- Opracowania porozumień pomiędzy udziałowcami (które nadają uprzywilejowane prawa udziałowcom mniejszościowym, dzięki czemu są oni chronieni bardziej niż wynikałoby to z prawa spółek) i karty (porozumienia) rodzinne (coraz częściej wykorzystywane przez bardziej znane firmy rodzinne, w szczególności w przypadku firm, w których właściciele nie pracują w niej zawodowo lub gdy członkowie rodziny nie uczestniczą w procesie zarządzania);
- Przygotowywania umów o pracę dla członków rodziny;
- Wsparcie przy zakupie innej firmy lub sprzedaży całości lub części firmy rodzinnej

W przypadku większych podmiotów, interesy firmy są reprezentowane przez dwie grupy prawników, z jednej strony członków rodziny, z drugiej zaś osób niespokrewnionych.

Księgowi / audytorzy będą się zajmować takimi sprawami jak:

- Przygotowywanie, a następnie kontrola (tam gdzie jest to wymagane) wyników finansowych;
- Doradztwo podatkowe (choć może być również świadczone przez prawników);
- Wycena akcji w kontekście transferów udziałów (na przykład dla innych członków rodziny), skupu akcji lub programu akcji pracowniczych oraz
- Wsparcie w zakupie innej firmy lub sprzedaży całości lub części firmy rodzinnej.

Bankowcy będą udzielać wsparcia w takich sprawach, jak:

- Prowadzenie operacji na rachunkach bankowych firmy;
- Pozyskiwanie środków na finansowanie projektów np. inwestycyjnych

Większe przedsiębiorstwa rodzinne mogą mieć również szereg dodatkowych doradców, takich jak:

- Konsultantów biznesowych, którzy doradzają w kwestiach planowania sukcesji i zarządzania rodziną, dzięki czemu możliwe jest rozwiązywanie sporów wewnątrz rodziny;





- Rzeczoznawców, którzy doradzają w sprawach majątkowych spółki;
- Specjalistów ds. ubezpieczeń, którzy doradzają w zakresie programów emerytalnych;
- Doradców biznesowych, którzy doradzają w zakresie strategii i procesów biznesowych oraz
- Doradców finansowych, którzy doradzają w zakresie fuzji i przejęć, a także sprzedaży całości lub części rodzinnych firm.

Planowanie sukcesji

Planowanie sukcesji i transfer międzypokoleniowy jest ciągłym wyzwaniem dla gospodarki Wielkiej Brytanii. Problem ten jest częstym przedmiotem analiz, zwłaszcza w aspekcie rozwoju i wzrostu firm rodzinnych. Główną determinantę zmian upatruje się w kwestiach przechodzenia praw własności (czyli następnne pokolenie otrzymuje albo nabywa własność firmy), jak i kwestii zarządzania (następnne pokolenie przejmuje prowadzenie działalności gospodarczej). Te procesy nierzadko występują równocześnie, ale mimo tego, badania koncentrują się w większym stopniu na kwestiach zarządzania, niż na przejmowaniu własności (Nordqvist i wsp., 2013). Ponadto, wyniki badań wskazują, że wiele firm rodzinnych jest niewłaściwie przygotowanych do dziedziczenia ich przez kolejne pokolenia. Badanie przeprowadzone na próbie 1454 menedżerów pracujących w sektorze małych i średnich firm rodzinnych, które działały w wielu branżach w 28 krajach, wykazały że 48% firm rodzinnych musiało jeszcze zidentyfikować następców (PWC, 2007). Współcześnie, problem sukcesji w firmach rodzinnych będzie zyskiwał na znaczeniu, ze względu na to, że osoby tzw. "wyżu demograficznego", które prowadzą firmy rodzinne, będą w ciągu najbliższych lat osiągać wiek emerytalny.

Wykładowe lub grupowe pytania i raporty

1. Czym jest strategia?
2. Zdefiniuj strategię.
3. Jakie są zalety strategii?
4. Jakie strategie warunkują powodzenie firm rodzinnych?
5. Jakie są konsekwencje nieposiadania przez firmy strategii w dzisiejszym dynamicznym świecie?
6. Które teorie i modele biznesowe wspierają małe firmy rodzinne w formułowaniu strategii?
7. Omów czynniki, które spowodowały konieczność orientacji małych firm rodzinnych na kwestie strategii? Podaj dwa przykłady małych firm rodzinnych, które są zorientowane na strategię i uzasadnij dlaczego.



8. Co to jest makro środowisko?
9. Jakie są składniki, które tworzą mikro środowisko?
10. Otoczenie makro jest kontrolowalne. Prawda czy fałsz?
11. Podaj przykłady jak decyzje gospodarcze wpływają na decyzje strategiczne.
12. Podaj przykłady jak innowacje technologiczne wpływają na decyzje strategiczne.
13. Podaj przykłady jak kwestie kulturowe wpływają na decyzje strategiczne.
14. Określ metody monitorowania środowiska zewnętrznego.
15. W jaki sposób można monitorować mikro środowisko?
16. Odnosząc się do wybranej firmy rodzinnej dokonaj i uzasadnij analizę otoczenia.

Firma rodzinna PESTEL

Indywidualnie, w parach lub w małych grupach należy przedstawić i omówić czynniki makroekonomiczne (PESTEL), które mogą mieć wpływ na Twoją własną firmę rodzinną, na firmę rodzinną, którą znasz, lub ogólnie na firmy rodzinne. Przedstaw i omów te kwestie, a następnie przedstaw propozycje, w jaki sposób mogą one być ukierunkowane.

Makroekonomiczna analiza otoczenia - PESTEL	Jakie są problemy?	Co powinno by zrobione? Jakie działania powinny zostać podjęte?
polityczne		
ekonomiczne		
społeczne		
technologiczne		
środowiskowe		





prawne		
--------	--	--

Makro środowisko

Teraz w grupach po 4 lub 5 osób, sporządź wykaz 1] Społecznych; 2] technologicznych; 3] środowiskowych; 4] gospodarczych; 5] politycznych; i 6] prawnych zmian, które są aktualne lub które mogą się zdarzyć w przyszłości. Jaki wpływ może wywrzeć makro środowisko i prawdopodobne jego zmiany na firmy rodzinne? Jakie są zagrożenia? Jakie są możliwości? Co to jest otoczenie konkurencyjne?

Dyskusja w grupach

Jedna osoba z każdej grupy powinna przedstawić wyniki dyskusji na forum grupy.

Stadium przypadku

W wolnym czasie przeczytaj i przygotuj się do dyskusji na następnych zajęciach. Studium przypadku BI-KA Logistics Ltd. (2015) znajduje się poniżej:

INSIST stadium przypadku - BI-KA Logistics Ltd. (2015)

Ágnes Kiss (Budapest Business School)

1. Wprowadzenie - Prezentacja przypadku

Krótką historia firmy

Po ukończeniu studiów, tj. w 1991 roku György Karmazin rozpoczął karierę zawodową w firmie rolniczej na stanowisku spedytora. Wykonywana przez György praca była nieskomplikowana i żmudna, ale dzięki niej i swojemu managerowi nauczył się szacunku dla pracy. Ponadto, w fabryce, okazało się, że większość jego partnerów handlowych stanowią jego byli koledzy z klasy. Wówczas, uświadomił sobie, że ma zarówno znajomości w branży, jak i wiedzę, dlatego zdecydował się na rozpoczęcie własnej działalności gospodarczej w sektorze logistyki. Na święta Bożego Narodzenia w 1991 roku, została założona przez György i jego teściów firma BI-KA Logistics. Mała, rodzinna firma stała się jednym z regionalnych liderów w sektorze usług transportowych i logistyki w ciągu ostatnich 23 lat.

Główne działania





BI-KA Logistics świadczy usługi krajowych i międzynarodowych przewozów towarowych, transport kolejowy, a także transport towarów wielkogabarytowych, niebezpiecznych towarów, usług logistycznych, magazynowych, pełnej odprawy celnej, ubezpieczeniowych dla cargo i doradztwa w zakresie logistyki. Główne trasy spedycji przebiegają przez Węgry, Anglię, Austrię, Belgię, Luksemburg, Holandię, Bułgarię, Czechy, Danię, Estonię, Białoruś, Francję, Grecję, Chorwację, Polskę, Litwę, Łotwę, Niemcy, Włochy, Rosję, Portugalię, Rumunię, Hiszpanię, Szwecję, Szwajcarię, Serbię, Słowację, Słowenię i Turcję.

Struktura własności

BI-KA Logistics została założona w 1991 roku przez osoby prywatne, Bíró i rodzinę Karmazin (György Karmazin, oraz rodzice jego żony) w Szolnok (małe miasto na Węgrzech). W 2008 zmieniono formę działalności ze spółki cywilnej na spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością. Obecnie 100% udziałów firmy należy do dr György Karmazin, współzałożyciela i poprzedniego dyrektora generalnego firmy. Mimo, że György jest właścicielem firmy, to w 2012 roku zarząd spółki został w całości przekazany w ręce następcy, który nie jest ani członkiem rodziny, ani nie jest zewnętrznym menedżerem. Gabriella Szécsi pracowała przez 10 lat na różnych stanowiskach w BI-KA i została poproszona przez György do przejęcia kwestii zarządzania firmą.

Charakterystyka pozycji na rynku

Przedsiębiorstwo pełni funkcje B2B i funkcjonuje w 30 krajach, głównie na rynkach europejskich. Firma przejawia tendencję wzrostową, a jej obroty za 2013 rok wyniosły 16 mln EUR, co oznacza wzrost o 20,7% w porównaniu do poprzedniego roku obrotowego. W 2014 roku, szacuje się, że obroty wzrosły o 12%, nawet mimo drastycznych cięć zamówień. W nadchodzącym roku mają być osiągnięte ambitne cele w zakresie poprawy rentowności. W 2015 roku BI-KA Logistics planowała podwoić posiadaną flotę pojazdów i bardziej skoncentrować się na usługach towarowych.

Liczba i struktura pracowników

Liczba pracowników: 103 osoby

Wskaźniki dot. płci:

kobiety: 48 %

mężczyźni : 52%

○ Pracownicy fizyczni: 4%

○ Pracownicy fizyczni: 26,6%

○ Pracownicy umysłowi: 69%

○ Pracownicy umysłowi: 31%

Grupy wiekowe:





- 20-30 lat: 34 osób
- 31-40 lat: 42 osób
- 41-50 lat: 17 osób
- 51+ lat: 10 osób

W tabeli znajdują się główne cechy rozmówców

Nazwisko	Data urodzenia	Płeć	Powiązania rodzinne	Rozpoczęcie pracy	Wykształcenie	Zajmowane stanowisko
Dr. György Karmazin	1966	Mężczyzna	Mąż	1991	Ekonomista, doctor nauk ekonomicznych	Założyciel, właściciel, dyrektor zarządzający, obecnie konsultant ds. Strategii
Anita Bíró, Dr. Karmazinné	1969	Kobieta	Żona	1998	Nauczyciel matematyki, wyższe uniwersyteckie	Kierownik zespołu + pełniący obowiązki dyrektora zarządzającego
Gabriella Szécsi	1979	kobeta	Brak powiązań rodzinnych	2002	Logistyka, wyższe uniwersyteckie + MBA	Dyrektor zarządzający

Tabela 2. Cechy charakterystyczne rozmówców

2. Proces sukcesji

Zasady wejścia i wyjścia z firmy

Momentem przełomowym dla György był rok 2000, kiedy po 10 latach pracy, zdał sobie sprawę, że zarządzanie firmą w skali mikro zasadniczo różni się od zarządzania małymi i średnimi przedsiębiorstwami. Okazało się bowiem, że stworzona struktura organizacyjna oraz komunikacja pomiędzy członkami firmy nie jest wystarczająco efektywna. Dlatego też, postanowił, że podwyższy swoje kwalifikacje dotyczące budowania strategii i struktur organizacyjnych firmy, dlatego też rozpoczął współpracę z zewnętrznymi partnerami oraz opracował przy wsparciu zespołu doradców 3-letnią strategię. Gdy strategia była gotowa do wdrożenia, partnerzy BPR opracowali system





Planowania Zasobów Przedsiębiorstwa [ERP], który został oparty na stworzonej strategii. Zmiany te okazały się sukcesem inwestycyjnym, a BIKA stał się pionierem wśród konkurentów - małych przedsiębiorstw, które wówczas nie dostrzegały znaczenia strategii.

György wierzy, że ciągłe podnoszenie kwalifikacji oraz rozwój osobisty stanowią podstawową wartość firmy. W 2010 roku, po 20 latach intensywnej pracy, György, który był zawsze energiczny, stał się wyczerpany z powodu długich godzin pracy, dlatego zaczął myśleć o kolejnych życiowych celach, które chciałby osiągnąć. W wieku 44 lat, chciał żyć zgodnie z wyznawanymi wartościami i dążył do tego, aby rozwój osobisty stał się jego priorytetem.

Firma dynamicznie rosła i w niedługim czasie osiągnęła rozmiar średniego przedsiębiorstwa. Jednak sukces w biznesie był dla już György niewystarczający i był silnie zmotywowany, aby zrobić coś dla społeczności. Jako sportowiec czuł się spełniony, ponieważ poświęcał swój czas dla pomagania innym, aby odnosili sukces w sporcie i / lub w życiu gospodarczym. Przez 8 lat prowadził krajowe stowarzyszenie karate, ale największą przyjemność sprawiała mu edukacja dzieci, która odbywała się trzy razy w tygodniu. Zaczął też prowadzić warsztaty coachingowe dla lokalnych przedsiębiorców, aby pomóc im utrzymać sprawność fizyczną. Były też inne funkcje, które kontynuował. Badał przypadki sukcesów przedsiębiorców na Węgrzech, którzy odsunęli się od działalności gospodarczej i rozpoczęli swoje kariery akademickie, aby uczyć na podstawie swojego doświadczenia kolejne pokolenia. Chciał też pracować nad swoim doktoratem i budować swoją karierę akademicką, a nawet założyć akademię logistyki w swoim rodzinnym mieście, Szolnok. W 2010 roku po otworzeniu przewodu doktorskiego, stwierdził że nie może jednocześnie prowadzić prac badawczych oraz prowadzić firmy. Podczas studiów doktoranckich, poznał profesora, który badał proces sukcesji w firmach rodzinnych w USA, i w oparciu o najlepsze praktyki, znaleźli rozwiązania dla BI-KA Logistyka, które przyniosłyby korzyści dla kolejnego pokolenia. Był gotowy do przejścia na emeryturę, ale potrzebował odpowiedniego następcy, aby jego rezygnacja nie wiązała się z ryzykiem dla firmy, która wówczas zapewniała byt jego rodzinie oraz rodzinom 70 zatrudnionych pracowników.

Po pierwsze, poddał analizie rodzinę. Jego żona również pracowała w firmie w dziale administracyjnym i zarządzania aktywami, ale nigdy nie zajmowała się biznesem. Teściowie nie posiadali praw własności (byli właścicielami firmy partnerskiej BI-KA Trans.) Dzieci pary były zbyt młode i niedoświadczone, aby przejąć firmę średniej wielkości. Nie chciał również czekać całe lata, aby później dowiedzieć się, czy dzieci chcą lub czy są w stanie przejąć firmę. Uświadomił sobie, że albo poprosi zewnętrznego menedżera do przejęcia spółki, albo musi wyłonić kogoś z pośród własnych menedżerów, a następnie pomóc mu w rozwoju. Po konsultacji z żoną, zgodzili się, że druga opcja będzie dla nich





lepszą, a co więcej znaleźli osobę, która posiadała potencjał bycia sukcesorem.

Gabriella Szécsi była idealnym wyborem. W 2002 roku dołączyła do firmy, gdzie pełniła różne funkcje zaczynając od pracy spedytora. Była utalentowana i chętna do nauki oraz posiadała kompetencje przywódcze. György i jego żona całkowicie jej zaufali. Od 2005 roku pracowała już jako dyrektor operacyjny obok György, który był wówczas strategicznym liderem. Podczas 2-letniego urlopu macierzyńskiego, między 2010 a 2012, spędziła sporo czasu na samokształceniu: zdała egzamin językowy oraz ukończyła studia MBA. W ciągu dwóch lat urlopu, György rozmawiał z Gabriellą o ewentualnej sukcesji. Początkowo György sformułował średnioterminowy plan sukcesji, który obejmował zaoferowanie wówczas 33-letniej Gabrielli pozycji menedżera tylko na kilka lat, jednak później stwierdził, że kolejne etapy sukcesji nie powinny być opóźniane. W 2012 roku, gdy Gabriella wróciła do firmy, György zgodził się już na 8 etapów przejścia. Od 2013 r stycznia, Gabriella pełni funkcje dyrektora zarządzającego oraz reprezentuje firmę na zewnątrz, a György wrócił tym samym do pozycji właściciela, działając jako strategiczny doradca.

Dewiza György brzmi: "Jeśli coś nie rośnie, to maleje". Określił 5 wskaźników KPI, które Gabriella powinna osiągać w każdym kwartale. W ciągu ostatnich dwóch lat wskaźniki te zostały przekroczone, mimo tak wysokiej poprzeczki. W 2013 roku dochody firmy wzrosły o 20%, natomiast wynik finansowy poprawił się o 56%.

Strony internetowe

UK Open Government home page: www.open.gov.uk

EU home page: www.europa.eu.int

Office for National Statistics: www.ons.gov.uk

Nagrania video

Armstrong Watson You Tube: <https://www.youtube.com/user/ArmstrongWatson>.

Bibliografia

Barach, J.A., & Gantisky, J.B. (1995). Successful succession in family business. *Family Business Review*, 8(2): 131-155.

Berrone, P., Criz, C. and Gomez-Mejia, L.R. (2012) Socioemotional wealth in family firms: Thoeretical dimensions, assessment approaches and agenda for future research. *Family Business Review*, 25, 258-279





Braidford et al (2014) Research into Family Business
https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/313957/bis-14-699-research-into-family-businesses-bis-research-paper-172.pdf

Burns, P. (2011) Entrepreneurship and small business, 3rd edition Palgrave Macmillan, pp. 291-293, 308-312

Coutts (2010) Governance in the Family Business. Sharing Family business insights. London. Coutts.

Fletcher, D. (2008) Overview of Family Business Relevant Issues. United Kingdom. Report for KMU Forschung Austria.

Handler, W.C. (1991) Key interpersonal relationships of next-generation family members in family firms. *Journal of Small Business Management* 29(3): 21–32.

Longenecker, J.G. and Schoen, J.E. (1978) Management succession in family business. *Journal of Small Business Management*, 16 (3): 1-6.

Mitchell, J.R., Hart, T.A., Valcea, S. and Townsend, D.M. (2009) Becoming the Boss: Discretion and Post-Succession Success in Family Firms. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 33 (6): 1201-1218.

O’Gorman, C. (2012) “Strategy and the small firm” in Carter, S. and Jones-Evans, D. (2012) *Enterprise and Small Business*, 3rd edition, Pearson, pages 386-403

Scholes, L., Westhead, P., and Burrows, A. (2008), Family firm succession: the management buy-out and buy-in routes", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 15 Iss 1 pp. 8 – 30
<http://dx.doi.org/10.1108/14626000810850829>

ROZDZIAŁ 2

Zawartość rozdziału

1. Zespoły strategiczne, narzędzia i praktyki
2. Strategia i zdolność konkurencyjna - małe firmy i analiza zewnętrzna
3. Zasoby i wiedza – ich rola

Prezentacja Powerpoint

Prezentacja Power Point skupi się na koncepcji strategii, podstawowych pojęciach, narzędziach, modelach i strukturach, które mogą być stosowane w firmach rodzinnych, zwłaszcza w małych firmach rodzinnych. Orientacyjna zawartość koncepcji strategii, narzędzi, modeli i ram w odniesieniu do firm rodzinnych może obejmować:



Tło dla procesu tworzenia strategii i podejmowania decyzji

Tworzenie strategii i podejmowanie decyzji

Tworzenie strategii i podejmowanie decyzji (udział członków rodziny i osób spoza niej itd.)

Zarządzanie potrzebami rodziny oraz firmy może być niekiedy problematyczne, zwłaszcza w kontekście sukcesji i planowania strategicznego, podczas którego rodzina niekiedy musi zrównoważyć sprzeczne ze sobą interesy zarówno rodziny właściciela, jak i samej firmy. Odkrywanie, interpretowanie i lepsze zrozumienie strategii i procesów na poziomie mikro mogą rzucić nowe światło na obszary, które były



dotychczas pomijane przez analizy na poziomie makro. Nordqvist (2011) twierdzi, że kluczem do zrozumienia, dlaczego firmy rodzinne mogą stosować szczególne rodzaje zarządzania strategicznego, można odnaleźć na poziomie mikro w postacią interakcji społecznych. Na tym poziomie, codzienne współdziałanie i wzajemne oddziaływanie rodziny i firmy są wyrażane poprzez aktorów należących do rodziny i tych spoza, którzy mają wpływ na proces tworzenia strategii, a także na to gdzie i jak ci aktorzy wchodzi z sobą w interakcje. Nordqvist stawia dwa pytania badawcze; "Pytanie 1: Którzy aktorzy są zaangażowani w tworzenie strategii w firmach rodzinnych, to znaczy, kto jest strategiem? Pytanie 2: Gdzie i kiedy te podmioty mogą współdziałać w tworzeniu strategii: to znaczy, gdzie i kiedy pojawiają się strategiczne obszary? "Analiza strategii na poziomie mikro może zatem w praktyce pomóc w procesie planowania sukcesji w firmach rodzinnych.

Względy rodzinne często górują nad względami strategicznymi dla działalności przedsiębiorstwa, a tym samym utrudniają przeprowadzenie procesu sukcesji (Jaffe, 2005). Jak pokazano wcześniej bardzo ważny pozostaje wymiar społeczno-ekonomiczny firm rodzinnych oraz konfrontacja rodzinnych i firmowych interesów, które są unikalne dla tworzenia strategii. Dynamizm firm rodzinnych oznacza, że uogólnienie dotyczące pełnienia różnych ról przez członków rodziny i osoby spoza niej w prowadzonym biznesie wymaga zachowania dużej dozy ostrożności. Jednak wiele hipotez i zagadnień, w których poruszane są kwestie tworzenia strategii, wysuwają na pierwszy plan takie zmienne jak przynależność do rodziny; rola kobiet w procesie podejmowania decyzji; komunikacja i zarządzanie.

Jednym z obszarów, któremu literatura poświęca więcej uwagi jest rola, jaką w planowaniu strategicznym odgrywa proces zrównoważonego rozwoju firm rodzinnych na przestrzeni pokoleń. Ponadto, badacze wskazali, że brak planowania strategicznego jest kluczowym czynnikiem prowadzącym do spadku wskaźników przeżycia całych pokoleń firm rodzinnych (Eddleston i in. 2013). Zarówno planowanie strategiczne (Chrisman, Chua i Sharma, 2003; Sirmon i in., 2003; Upton, Teal Felon, 2001), jak i planowanie sukcesji (Handler, 1989; Sharma, Chisman i Chua, 2003a; Ward, 1987) są identyfikowane jako mechanizmy mające na celu przeciwdziałanie takiemu niedoinwestowaniu, poprzez wsparcie dla odpowiednich inwestycji i doprowadzenie do zrównoważonego rozwoju i wzrostu firm rodzinnych. Lumpkin i in. (2011) pokazują, że teoria tożsamości sugeruje, że firmy rodzinne mają możliwość wzajemnego wzmocnienia firmy i rodziny przy poszukiwaniu przewagi strategicznej. W odróżnieniu od planowania strategicznego, Craig i Moores (2005) zauważają, że w niektórych badaniach (np Feigener i wsp., 1996), dyrektorzy wykonawczy (CEO) wywodzący się z rodziny planują strategicznie mniej efektywnie, niż dyrektorzy spoza rodziny. Harris i in. (1994) na podstawie dostępnej literatury dotyczącej firm rodzinnych stworzył listę cech, które mogą mieć wpływ na strategię, do których należą: orientacja 'do wewnątrz', wolniejszy wzrost i zmniejszenie udziału w rynkach międzynarodowych, długoterminowe zaangażowanie, znaczenie harmonii rodziny, opieka pracownicza i lojalność pracowników, niższe koszty, przywództwo pokoleniowe, a także korzyści wynikające z wdrożenia strategii.





Bhalla i in. (2007) zbadali rolę, jaką odgrywa pochodzenie w stosunku do strategicznych paradygmatów zarządzania. Zwraca on bowiem uwagę na rolę rodziny w tworzeniu strategii. Już w podstawowych danych, można odnaleźć, że pochodzenie z rodziny kontrolującej ma znaczący wpływ na określenie podstawowych cech strategii. Jednak wysoki wzrost firmy rodzinnej nie jest zależny od wyznawanej szkoły strategii. Poprzez skupienie się na badaniach dotyczących tworzenia strategii w przedsiębiorstwach rodzinnych, które funkcjonują od kilku pokoleń na pierwszy plan wysuwa się rola kultury.

Rola kobiet i matriarchat w podejmowaniu decyzji w firmach rodzinnych są badane również przez Bhalla i in. (2007). Szczególnie godnym uwagi odkryciem jest to, że członkowie rodziny, którzy nie posiadają pochodzenia z firm rodzinnych (na przykład matriarchat rodziny) odgrywają ważną rolę w procesie podejmowania decyzji. Bhalla i in. (2007) podkreślają, że należy pamiętać, że w wielu firmach rodzinnych, kobiety odgrywają ważną rolę mediatorów i odpowiadają za ułatwianie, utrzymywanie kanałów komunikacji i zapewniają, że konflikty są rozwiązywane polubownie. Rola kobiet w formułowaniu strategii i planowaniu sukcesji jest jasno określona. Kobiety, nawet jeśli oficjalnie nie zajmują stanowisk w firmie, to jednak mogą być wsparciem w nadaniu kształtu i znaczenia, a także kierunku, strategii w firmie rodzinnej.

Eddleston i inni (2013) podkreśla, że sukcesja jest rzadko pojmowana jako pojedyncze zdarzenie czy pojedyncza decyzja. Sukcesja i planowanie sukcesji jest bardziej złożonym procesem niż pojedynczym zdarzeniem, dlatego komunikacja jest kluczowym czynnikiem sukcesu.

Eddleston i inni (2013) zwraca uwagę na fakt, że różne pokolenia firm rodzinnych będą miały zróżnicowane potrzeby w zakresie planów strategicznych i spadkowych. Twierdzą oni, że firmy w różnych etapach zarządzania mają różne potrzeby w odniesieniu zarówno do planowania strategicznego, jak i planowania sukcesji. Ponadto, założyciele firm, którzy są najbardziej zainteresowani utrwalaniem swojego dorobku i utrzymaniem kontroli nad swoją firmą rodzinną, najczęściej sami opracowują planu sukcesji. Ponieważ firma jest postrzegana jako odzwierciedlenie jej założyciela (Davis i Harveston, 1998), to planowania sukcesji uważane jest za wskaźnik określający przyszły potencjał wzrostu działalności (Cabrerera-Suarez, 2005), ponieważ firmy planujące sukcesję powinny osiągnąć większy wzrost niż firmy, które nie mają takich planów. Eddleston i in. (2013) badał związki pomiędzy wzrostem, planowaniem strategicznym i planowaniem sukcesji z perspektywy pokoleniowej. W ten sposób wskazuje, że różne rodzaje planowania są potrzebne dla firm rodzinnych na różnych etapach zmiany pokoleniowej.

Strategiczne potrzeby firmy i oczekiwania rodziny, nie są proste do pogodzenia w procesie sukcesji i planowania sukcesji. Jaffe (2005: 50) sugeruje, że właściwe planowanie finansowe dla przyszłości firmy rodzinnej musi uwzględniać dwa wymiary - pragnień i intencji rodziny wobec firmy i proces planowania





strategicznego dla przyszłości firmy. Odnosząc te dwa wymiary Jaffe (2005) przedstawia ideę procesu planowania w oparciu o rady dyrektorów i rady rodziny, które mają na celu pogodzenie różnych interesów i sformułowanie kompromisowej wersji strategii. Jaffe (2005) buduje model pokazujący, w jaki sposób planowanie może pomóc firmie rodzinnej przetrwać do następnych pokoleń dzięki procesowi planowania przebiegającego na dwóch poziomach: na poziomie rady rodziny i rady dyrektorów. Model pomaga rodzinie ustalić granicę między interesami rodziny, a interesami firmy. Jednak te dwa światy nie zawsze są łatwe do sterowania i negocjowania, ponieważ często się one przeplatają i pomysły rady rodziny i zarządu nie zawsze odpowiadają oczekiwaniom wszystkich firm rodzinnych.

Studium przypadku

Po przeczytaniu studium przypadku BI-KA Logistics Ltd. Zawartych w rozdziale 1 proszę o wypisanie kluczowych punktów. Czego nauczyłeś się z tego studium przypadku? Dyskusja.

Klasowe lub grupowe pytania i sprawozdania

1. Co trzeba wziąć pod uwagę przy projektowaniu, ocenie i przeglądzie strategii dla małej rodzinnej firmy?
2. Jak można opracować strategię różnicowania?
3. Jak można opisać rolę stratega w małej rodzinnej firmie?
4. W jaki sposób może mała rodzinna firma rozwijać strategię?
5. Jaka jest rola menedżera strategicznego w małej rodzinnej firmie?
6. Jakie umiejętności powinien posiadać strateg w małej rodzinnej firmie?
7. Twoja rodzinna firma stara się opracować strategię, która pozwoli szybko rozwinąć firmę, tak aby w ciągu czterech lat obroty wzrosły czterokrotnie. Przygotuj sprawozdanie dla Rady Nadzorczej, w którym zidentyfikujesz najbardziej odpowiednie metody, dzięki którym możliwe będzie osiągnięcie wskazanego powyżej wzrostu.
8. W jaki sposób opakowania, produkty, ludzie i technologia mogą być używane jako narzędzia strategiczne?
9. Czy pojęcia takie jak "strategia" i "przewaga konkurencyjna" mają jakiegokolwiek znaczenie dla firm rodzinnych?
10. W różnych kontekstach firmy rodzinne posiadają atuty, które mogą być słabościami i mogą łatwo przekształcić się w zagrożenie. Zgadzasz się?





11. W jaki sposób można przeprowadzić analizę SWOT w funkcjonującej firmie rodzinnej?

Firmy rodzinne – analiza SWOT

Zarys mocnych i słabych stron, szans i zagrożeń, przed którymi stoi Twoja własna firma rodzinna, firma rodzinna, którą znasz lub w ogóle firmy rodzinne.

<u>Mocne strony:</u>	<u>Słabe strony:</u>
<u>Szanse:</u>	<u>Zagrożenia:</u>

Zastanów się, a następnie podyskutuj w parach lub w małych grupach:

1. Jak można budować mocne strony rodzinnego biznesu? Co może być zrobione?
2. Na czym polegają słabości firm rodzinnych? Czy słabe strony mogą stać się mocnymi?
3. Jakie są szanse dla rodzinnej firmy współcześnie, a jakie w przyszłości? Jak i w jaki sposób firma rodzinna może przedstawia swoje szanse?
4. Co może firma rodzinna zrobić, aby minimalizować i rozwiązywać rzeczywiste i potencjalne zagrożenia?
5. Podsumowując – jakie są mocne i słabe strony, szanse i zagrożenia, które odnoszą się do firm rodzinnych i otoczenia, w których funkcjonują?

Studium przypadku

W wolnym czasie proszę przeczytać i przygotować się do dyskusji w następnym rozdziale dotyczącym studium przypadku Heimanna (2015), którego kluczowe elementy, znajdują się poniżej:

INSIST studium przypadku – Heimann Winery (2015)

DOBRE PRAKTYKI W PROCESIE SUKCESJI

TRANSFER POKOLENIOWY W RODZINIE HEIMANN



Mónika Gubányi, Stefánia Vág and Ede Borbély (Budapest Business School)

Proces sukcesji

Zasady wyjścia i wejścia

Małżeństwo Heimann posiada doświadczenie, które może stymulować zachowania przedsiębiorcze Zoltán Jra poprzez skoncentrowanie na osobistych i bezpośrednich interakcjach międzyludzkich. Rodzice poświęcili znaczącą uwagę zmniejszaniu konfliktów pomiędzy rodzeństwem i w ten sposób chcieli ułatwić proces sukcesji. Młodszy syn był osobą bardziej autonomiczną, w odróżnieniu od syna-sukcesora, który był kreatywny, zgodny, gotowy do przyjmowania porad oraz do ciężkiej pracy jako następca. Oboje rodzice odgrywali rolę w kształtowaniu hierarchii wartości wyznawanych przez syna – sukcesora. Proces ten określany jest mianem socjalizacji, który występuje pod dwoma postaciami: pierwotnym i wtórnym. W socjalizacji pierwotnej dziecko internalizuje świat swoich rodziców i poddaje swoje wartości pod silne, emocjonalny proces interakcji (Berger & Luckmann, 1966). Transmisja wartości prowadzi do rozwijania się nowych postaw i zachowań. Dla rodziny Heimannów szczególne znaczenie posiada szacunek dla tradycji rodzinnych i ideą biznesu było również podtrzymanie tych wartości rodzinnych. Dlatego też, rodzinę tę cechuje pozytywne postrzeganie stosunków międzyludzkich, tolerancja dla odmienności pochodzenia, poczucie przynależności do rodziny. Jeśli spojrzymy na Zoltána Sr., to mamy na to dowód, ponieważ poprzez wsparcie dla syna wykazał poczucie spełnienia, kontroli wewnętrznej, orientacji długoterminowej, dzięki czemu stał się nie tylko założycielem, ale również strategiem (w oparciu o Garcia-Lopez, 2002). Jako następca, miał on silne relacje z rodzicami, spójne wartości rodzinne i jak on posiadał przywiązanie do ojca, dzięki czemu miał on wpływ na proces socjalizacji. Znaczenie sfery biznesu było uwarunkowane wartościami, które wyznawała rodzina. Taki również może być powód, dlaczego Zoltán Jr. dołączył do rodzinnego biznesu (Santiago, 2000). Tak więc jakość relacji pomiędzy liderem a sukcesorem odgrywa kluczową rolę w procesie sukcesji (Ward, 1987). Dlatego też, aspekty emocjonalne, stanowią podstawową kwestię niezbędną dla uzyskania wiedzy o firmie rodzinnej. Socjalizacja wtórna obejmuje znajomość konkretnych funkcji, na przykład przywództwa, umiejętności





rozwiązywania problemów społecznych, które mogą być interpretowane jako część strategii wejścia. Zoltán S. podejmuje również inicjatywy na rzecz wprowadzenia następcy w środowisko organizacyjne. W tym przypadku istotne jest, aby szczegółowo określić paradoks zależności założyciela, a mianowicie, Zoltán S. zachęca następcę, aby założył swoją własną firmę międzynarodową (która będzie stanowić przyszłą wartość), podczas gdy chce następcę zobaczyć w rodzinnej firmie, co oznacza pozostanie dla rodziny i dostosowanie się do porad swoich rodziców. W rzeczywistości obecność następcy utrzymuje założyciela w biznesie. Współpraca międzypokoleniowa i przeciwstawne oczekiwania są źródłem przewagi konkurencyjnej i kreatywności (García-Álvarez i wsp., 2002). Zastosowanie teorii Cabrera-Suárez (2005), która opisuje drogę następcy do osiągnięcia poziomu lidera, która jest procesem wieloetapowym i możliwym dzięki zaangażowaniu następcy w firmie rodzinnej. Pierwszym jest proces socjalizacji, drugim jest rzeczywistość kreowana przez rodziców, a trzecim jest proces dostosowania wzajemnych ról, w których ma miejsce równoczesna ewolucja obu generacji (Handler, 1989).

Identyfikacja strategii wyjścia

Z silnym nazwiskiem Heimann, ojciec Zoltána Sra., Ferenc założył firmę i traktował ją jako hobby, kultywowanie tradycji, które było drugim źródłem dochodu. Ferenc, w młodych latach pracował jako oficer lotnictwa, ale ambitnie dążył do osiągnięcia funkcji prezydenta. Po objęciu tego stanowiska, miał poczucie bezpieczeństwa i nie dążył do założenia firmy albo kupna. Zoltán Sr. nie wymagał ojcowskiej bliskości, pomimo matczynej radości. Zoltán Sr. walczył o niezależność i chciał otrzymać zaszczyty za swoje wysiłki. Zoltán Sr. podążał swoją własną drogą, na przykład uczył się angielskiego i gry na fortepianie. W czasach licealnych, jego szkolnymi kolegami byli synowie lekarzy czy adwokatów. To wszystko stanowiło dla niego inspirację. Zawsze był centralną osobą. Lubił matematykę i historię, dlatego na podstawie swoich zdolności wybrał uczelnię ekonomiczną. Miał ambiwalentne uczucia wobec ojca. Każdego lata pracował w TSZ i chciał być kolejnym prezesem TSZ. W tym samym czasie walczył z ojcem, ponieważ nie mógł identyfikować się z wrażliwością społeczną ojca. Podczas gdy ojciec pracował w Budapeszcie, on w weekendy pracował w winnicach, a później wspierał majątek rodzinny





zarobionymi pieniędzmi. Po jego pracy w Bábolna, jego ścieżka kariery została wstrzymana, ale rodzina była dla niego wsparciem. Potem przeniósł się do Szekszárd gdzie przez 5 lat pracował na stanowisku dyrektora regionalnego. Zoltán Sr. kochał majątek rodzinny i posiadał pozytywny światopogląd dzięki wpojonym przez matkę wzorcom. Zoltán Sr. odniósł się do jego działalności społecznej i publicznej jako okazji stwarzającej szansę dla reorganizacji tego regionu winiarskiego. Brał również pod uwagę udział Zoltána Jr. w swoich działaniach społecznych (np. w wystąpieniach publicznych w TEDx.). Ze względu na młody wiek, Zoltán Jr. stworzył swoje własne relacje, które były ukierunkowane na budowanie międzynarodowej sieci. Majątek rodzinny pozwolił mu na odbudowę przeszłości i inwestycję w nowoczesność, kultywowanie wzorców rodzinnych, tworzenie wartości, a także mógł się zobowiązać do kontynuowania wysokiej jakości produktów. Zoltán S. nie wspominał o minusach pracy w rodzinnej firmie, jakie bez wątplenia dotyczyły firmę np. w czasach kryzysu. Głównym problemem jest obecnie?? wybór żony dla Zoltana.

Kryteria wyboru następcy

Agnes i Zoltán nie poświęcili zbyt wiele uwagi Zoltánowi Jr. Ich młodszy syn, Gábor był bardziej niezależną osobą, choć zawsze żył w cieniu swoich rodziców. Według Ágnes, Zoltán Jr nie żył pod presją dotyczącą przejęcia majątku rodzinnego. Zoltán Jr. studiował w Solymár i Budapeszcie, jako dziecko nie wykonywał prac fizycznych w winnicach, ale w weekendy odwiedzał posiadłość. Przed wyborem zawodu, Ágnes przedstawiła Zoltánowi Jr. korzyści wynikające z pracy w firmie rodzinnej. Po przejściu, Ágnes chciałyby nadzorować sprawy finansowe, ale odnalazła się również w zadaniach budowlanych.

Rodzina

Rola kobiety z procesie sukcesji

Głównym sprzymierzeńcem Zoltána seniora była Ágnes. W opinii Agnes, Zoltán senior jest osobą zdeteterminowaną i optymistyczną, pełną pomysłów i inicjatyw, która potrafi motywować ludzi.. W rodzinnym majątku potrafił zidentyfikować strategię dla członków rodziny. Ágnes nie czuła presji rodzinnej firmy i zdawała sobie sprawę, że warto się poświęcić tej pracy. Zoltán wprowadził Agnes w świat wina, tak aby poczuła smak





sukcesu. Przed sukcesją firmy, teściowa Agnes nie tworzyła w biznesie działu administracyjnego. Pierwszym krokiem było przeobrażenie zdobytego majątku w ramy przedsiębiorstwa, w czym Ágnes pomagała, a następnie w wyniki uzyskanych kwalifikacji, objęcie funkcji winiarza. Ponadto, zajmowała się ona również zagadnieniami dotyczącymi turystyki winiarskiej. Ágnes i Zoltán Jr. chcieli stopniowo przejąć administrację, ponieważ to nie jest łatwy proces, aby rozdzielić role w rodzinie. Ágnes miała tu na myśli umiejętności syna. Zoltán Jr był odpowiedzialny za marketing (projektowanie), procesowanie????, negocjowanie z partnerami zagranicznymi. On może pośredniczyć w wymianie informacji z innymi firmami w sposób nieprzeciętny, ponieważ ma świeże spojrzenie na rzeczywistość. Zoltán Jr. będzie uczestniczyć w życiu społecznym regionu Szekszárd i będzie się uczyć przywództwa i ekonomii podpatrując swoją matkę Agnes. Zoltán Jr. już nauczył się zarządzania podczas odbytych ze swoimi rodzicami podróży służbowych.

Na podstawie opinii Agnes, najistotniejszą zaletą firmy rodzinnej są długoterminowe finanse, ponieważ inwestor może się wycofać z inwestycji, natomiast kredyt bankowy może prowadzić do spowolnienia rozwoju firmy z powodu przymusu jego spłaty. Pomimo tych [jakich?? Niejasne!!] trudności, członkowie rodziny mogą ufać sobie nawzajem. Czują się mniej zagrożeni zwolnieniem z pracy, możliwe jest wykorzystywanie czasu w sposób efektywny, a decyzje i komunikacja przebiegają sprawniej. Ágnes zauważa jednak pewne wady wynikające z rodzinnego majątku: obecny świat rozwija się w kierunku suwerenności???, a obecność w rodzinnej firmie to poczucie w pewnym sensie zaburza. (Ágnes wspomniała, że jej teść i teściowa myśleli, że majątek zostanie rozproszony lub sprzedany, ponieważ na początku firma okazała się bardzo kapitałochłonna i bardzo powoli stawała się rentowna. To był jednak proces uczenia się rodziny i młodzi członkowie rodziny musieli pracować razem z rodzicami.

Perspektywa przejścia na emeryturę członków rodziny

[KTO?] Miał plan, żeby pracować obok Zoltána Jr. i chciałby, żeby Zoltán Jr. rozwiązał partnerstwo??. Nie dążył on bowiem do stworzenia patriarchalnych relacji, ponieważ firmę charakteryzowało matriarchalne przywództwo wspierające kreatywność i kreatywność,





która zachęcała do działania. Zoltán Jr? nie chciałby rezygnować z rodzinnej firmy i chciałby ją prowadzić tak długo, jak tylko będzie mógł.

Zaangażowanie następnych pokoleń

Motywacja do niezależności

"To dziwne stało się z nami". Zaczniemy od tego, że kiedy Zoltán Jr. był dzieckiem, to firma rodzinna nie była głównym źródłem dochodu. "Dopiero od 2009 roku zajmujemy się rodzinnym biznesem". Wpływ na tę decyzję miał fakt, że nawet rodzina Heimanna nie utrzymywała się jedynie z rodzinnych winnic, dlatego też postanowił znaleźć profesję, którą będzie wykonywał obok bycia winiarzem. Nie miał jednak odpowiedniego przygotowania. Wychowywał się bowiem w miłości i bardzo rodzinnej atmosferze. Ojciec prowadził go jednak w kierunku winiarstwa, pokazując mu tajniki branży.. Jego celem było pokazanie synowi specyfiki i piękna zawodu winiarza. Zoltán Jr. pierwsze wzmianki dotyczące wyboru zawodu zawarł na swoim blogu w wieku 16 lat. W wieku 17 lat przeżył jedno z poważniejszych doświadczeń, którym była podróż do Tokaju z rodziną Heimanna. W jego dzieciństwie było również istotne, kiedy Gál Tibor – przyjaciel rodziny i jednocześnie winiarz Egeru- regularnie udzielał mu porad odnoszących się do tworzenia firmy.

Przed rozpoczęciem pracy w rodzinnej winnicy, Zoltán Jr miał pomysł na alternatywną ścieżkę kariery, którą miało być stanowisko projektanta w firmie Apple w Kalifornii. Jednak rodzinna winnica również go motywowała, ponieważ posiadał perspektywy i mógł osiągać satysfakcję z prowadzonego interesu. Jednocześnie, może on być projektantem w firmie, która prowadzi do rozwoju tożsamości, odpowiedzialności, osiągania założonych celów (Handler, 1989).

Rola następnego pokolenia w procesie sukcesji: motywacja, nastawienie, tożsamość
Piękno tego zawodu zgodnie Zoltán Jr. brzmi: "Przygotowujemy nasze własne produkty z nazwą Heimann". Chcieli bowiem by reprezentowani w sposób autentyczny, ponieważ





chcieli być identyfikowani ze swoimi produktami, nad którymi pracowali całe życie i Zoltán Jr. dobrze o tym wiedział. Po drugie, ten zawód jest zróżnicowany, składający się z wielokolorowej??? części fizycznej (przetwarzania, czynności rolniczych), części estetycznej (przetwórstwa winogron) i sprzedaży (marketing, obsługa klienta). Chciałby odgrywać większą rolę i aby produkcja winogron i wina się rozwijała. W opinii Zoltána Jr., jego ojciec pełnił funkcję osoby dominującej, stratega w założonej firmie, dlatego też na samym początku zatrudnił również żonę. Zoltán Jr. jest zdania, że tylko dzięki ojcu mógł się tak zaangażować w pracę w firmie rodzinnej. Dla Zoltána najważniejszą kwestią pozostaje uczenie się od innych. W przeciwieństwie do swojego brata, Zoltán lubi stawiać czoła nowym wyzwaniom, a jego podstawową zaletą są cechy charakteru i talent. Na podstawie narracji Zoltána Jr. rodzice świadomie wychowywali braci w taki sposób, żeby nie stali się dla siebie konkurentem. Bracia są na różnych ścieżkach. KTO? Przeżył również trudny okres w swojej karierze zawodowej, kiedy nie czuł niezależności, ponieważ musiał być w ciągłym kontakcie z rodzicami i wciąż rozmawiali o sprawach zawodowych. Obecnie rozwija swoją niezależność. Kupił mieszkanie w Szekszárd i zaczyna szuka powiązań biznesowych za granicą. Dzięki temu zyskał kosmopolityczny światopogląd. Głównym celem Zoltán Jr był powrót do pracy w rodzinnym majątku trzy lata później, ale nie oznaczało to wyłączenie się od świata. Posiada on wielu przyjaciół z innych krajów, a ponadto współpracuje z innymi węgierskimi winiarzami za granicą. Zoltán Jr. może wykorzystać doświadczenia międzynarodowe w rodzinnym majątku, zgodnie z wymogami rynku. Chciałby również tworzyć bardziej naturalne, organiczne wina. W rodzinnym majątku nastąpiła restrukturyzacja i on odgrywał bardzo ważną rolę w tej zmianie. Pracował na rzecz zmiany wizerunku, poprawy lokalnej sprzedaży, usprawnienia procesu podejmowania decyzji. Proces decyzyjny zwykle odbywał się podczas rodzinnych obiadów, ponieważ wszyscy żyli tymi tematami. Ágnes decyduje o sprawach winnicy, natomiast Zoltán Senior decyduje w wymiarze strategicznym tj. o uprawie winorośli. Zoltán Jr zaś uczestniczy w podejmowaniu decyzji, zwłaszcza dotyczących winnicy i strategii tematycznych. Zoltán Jr może zmienić swoje stanowisko i zrobić to, co myśli, że jest słuszne. Po pierwsze, myśli, że przez ilość energii, zainwestowane pieniądze i odpowiednio przeprowadzony proces dojdzie do osiągnięcia zamierzonego celu. Miał bowiem miejsce szczególny przypadek: Zoltán Jr wybrał karton na prezent, następnie





porozumiał się z projektantem i przeprowadził zmianę. Podczas opracowywania nowego wizerunku, Zoltán Jr. przedstawił plany, a rodzina słuchała opinii innych osób. Stary obraz miał charakter bardziej tradycyjny, ponieważ nawiązywał do złotego wieku, ponieważ jego ojciec się silnie identyfikował z rodzinną tradycją. W nowym logo Zoltán Jr. zawarł nowoczesność, świeżość, natomiast ojciec wybrał cytat, który zostanie umieszczony. Oba pokolenia mogą się identyfikować z nowym wizerunkiem, ponieważ obaj się wzajemnie uzupełniają. Nowy mottem stało się "Prawdziwa podstawa jest tłumiona przez rzadkość" (Széchenyi, 1828/29), które ukazuje cel firmy, sposób myślenia o kulturze wina na Węgrzech i implikuje to tworzenia z tego wartości narodowej. Ojciec pracował nad pozyskaniem winiarzy z czołówki, natomiast Zoltán Jr miał ambicje uzyskiwania uznania w środowisku międzynarodowym. Zoltán Jr. nauczył się od ojca umiejętności społecznych, poczucia wspólnoty, asertywności, komunikacji, natomiast od matki poświęcenia, kontroli i wydajności. Biorąc pod uwagę przyszłe plany, Zoltán Jr chciałby, aby jego potencjalne dzieci kontynuowały rodzinny biznes.

Zoltán Jr zamierzał przejąć przywództwo po dziesięciu latach. Planował również wykupić udziały swojego brata. W czasie studiów w Niemczech, uczestniczył w wykładzie o transferze pokoleniowym o czym mógł porozmawiać ze swoimi rodzicami. Uważał, że zmiana pokoleniowa, jest procesem organicznym, który rozwija się dynamicznie i jest dopasowany do strategii. Ponieważ jego rodzice stawali się coraz starsi, to Zoltán Jr mimo braku doświadczenia jako menedżer, będzie odgrywał bardziej aktywną rolę. Zoltán Sr. mógł zarządzać całym procesem, ale jednocześnie zaangażował Zoltána Jr. w projekt organizacji regionu winiarskiego, ale Zoltán Jr nie chciał, się rozpraszać, ponieważ projekt nie posiadał określonej odpowiedzialności miał mniejsze szanse osiągnięcia sukcesu. Zoltán Jr nie chcą odbiegać od swoich głównych zadań. Później Zoltán Jr chciał zatrudnić odpowiedzialnego sekretarza, przywódcę, ale prawa własności pozostałyby w rękach rodziny i chciałby odkrywac nowe produkty, przy jednoczesnym przywiązaniu do kuchni różnych narodów.

Trwałość transferu wiedzy między pokoleniami

Sukcesja w firmie rodzinnej jest utożsamiana z procesem transferu wiedzy i transferem kapitału społecznego (Cabrera-Suárez i inni, 2001;. Steier, 2001).





Sukcesor, tj, Zoltán Jr. permanentnie uczył się od swoich rodziców, a ponadto zdobywał wykształcenie na zagranicznych uczelniach. W ten sposób zdobywał holistyczne umiejętności prowadzenia firmy. Uzyskuje on wiedzę aktualną. Posiadał dyplom MBA oraz rozwijał liczne relacje zawodowe, co wpływało na styl jego przywództwa, a ponadto, planował odbyć w przyszłości szkolenia z zakresu HR.

Ważne jest to, że wszyscy członkowie rodziny mogą uczestniczyć w wyzwaniach stojących przed firmą, a także z radością ją zmieniać. Zoltán Sr. zamierzał aktywnie uczestniczyć w biznesie, ale jednocześnie nie chciał stanowić jednego z większych kosztów. Na podstawie historii Zoltán Sr., dwa lata temu Zoltán Jr chciał przejąć rodzinną firmę, jednak zdał sobie sprawę, że potrzebuje porad i aktywność swoich rodziców. Zoltán Jr musiał przezwyciężyć fakt posiadania równorzędnego partnera, jakim był jego ojciec. To wymaga czasu i doświadczenia. Według Zoltána Sr, jego syn miał potrzebę utrzymywania doskonałych relacji z rodzicami. Zoltán Sr. dążył do ustanowienia partnerstwa i przyjaznych relacji ze swoim starszym synem. Jego syn był jednak świadomy, że ojciec byłby zadowolony, gdyby firma rodzinna przetrwała, a jego syn obejmie firmę rodzinną. Zoltán Sr. porównał siebie do starego pająka, który tka swoje sieci.

Obecną strategię winiarni można zobaczyć w stosunku do wzrostu z 2013 roku wzrostu, który, na podstawie ich własnych szacunków, wynosił 4% ilości i 18% wartości. Ten ostatni został osiągnięty przez nacisk na jakość i budowanie strategii marki z silnym naciskiem na promocję regionu winiarskiego Szekszárd i jego unikalnych win, takich jak Barbar. Nacisk na wymiar jakości może być uzasadniony kilkoma czynnikami.

Podsumowanie

Studium przypadku przedstawia rozwój firmy rodzinnej i przygotowanie potencjalnego przejścia z pierwszego na drugie pokolenie. Została omówiona organizacja, rodzina i indywidualne zachowania (przywództwo, komunikacja, motywacja, interpersonalne i grupowe zachowania, polityka, konflikty, kultura, ciągłość).

Lider Zoltán odgrywał kluczową rolę w procesie sukcesji tj. przygotowaniu następcy i samodzielnej reorganizacji w procesie sukcesji. Możemy zdać sobie sprawę, że założyciel ukrywał nepotyzm Zoltána, ponieważ uważał, że proces sukcesji polega na wzajemnej





współpracy, a jednocześnie trzeba by indywidualnym liderem, a cele firmy są wyznaczone przez jego potrzeby. Jako sukcesor, członek drugiego pokolenia nie doświadczył wyzwań stojących przed rodzicami, dlatego nie posiada odpowiedniej perspektywy wymaganej do podejmowania właściwych decyzji.

Jeśli prawna i praktyczna sukcesja jest dokonywana w następstwie odpowiedniego przygotowania, komunikacji zwanej umową psychologiczną, musimy zidentyfikować jawne / otwarte / świadome i ukryte oczekiwania występujące w relacjach rodzinnych. Dynamikę rodziny można wytłumaczyć z perspektywy rozwoju firmy, ponieważ odgrywa ona istotną rolę w kształtowaniu zachowań organizacyjnych i indywidualnych.

Taki proces sukcesji można uznać za udany. Sukcesor i poprzednicy wyrażają poczucie satysfakcji, funkcjonują pozytywne relacje rodzinne i w subiektywnej ocenie następuje pozytywny rozwój. To jest kwestia przyszłościowa, określenie związku pomiędzy poprzednikiem a sukcesorem w odniesieniu do doświadczeń, profesjonalizmu i osobistych odczuć.

Strony internetowe

Institute for Family Business - <http://www.ifb.org.uk/>

British Franchise Association - www.british-franchise.org.uk

Institute of Export - www.export.org.uk

Institute of Purchasing and Supply - www.cips.org

Nagrania video

I'll Show Them Who's Boss – Arsenic and Old Lace -

<http://tv.leedsmet.ac.uk/View.aspx?ID=3900~4m~m2G0pdbk>

Bibliografia

Barnett, T., Long, R.G., and Marler, L.E. (2012) Vision and exchange in intr-family succession. Effects on procedural justice climate among non-family managers. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 36 (6) 1207-1225

BIS (2013) Small Business Survey 2012. SME Employers: Focus of family businesses.





Department for Business Innovation and Skills. May 2013

Burns, P. (2011) *Entrepreneurship and small business*, 3rd edition Palgrave Macmillan, pp. 313-316

Carney, M. (2005) Corporate governance and competitive advantage in family controlled firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 249-265

DeTienne DR and Chirico F (2013) Exit Strategies in Family Firms: How Socioemotional Wealth Drives the Threshold of Performance. *Entrepreneurship Theory and Practice* 37(6), pp1297-1318

Gagné, M., Wrosch, C., & Brun de Pontet, S. (2011). Retiring from the family business: The role of goal readjustment capacities. *Family Business Review*, 24, 292–304.

Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., Barnett, T., and Pearson, A. (2008). An exploratory study of family member characteristics and involvement: Effects on entrepreneurial behavior in the family firm. *Family Business Review*, 21(1), pp1- 14.

Lumpkin, G.T., Steier, L. and Wright, M. (2011) 'Strategic entrepreneurship in family business', *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol. 5, No. 4, pp. 285-306

Murray, B. (2003) The succession transition process: A longitudinal perspective. *Family Business Review*, 16 (1): 17-33.

Wilson, N., Wright, M., and Scholes, L. (2013). Family business survival and the role of boards. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), pp1369-89.

ROZDZIAŁ 3

Zawartość rozdziału

1. Strategia jako proces i praktyka
2. Podejmowanie decyzji strategicznych
3. Międzynarodowe oraz wspólne strategie dla małych przedsiębiorstw w kontekście globalizacji

Prezentacja Powerpoint

Prezentacja Power Point skupi się na strategii podstawowych pojęć, narzędzi, modeli i struktur, które mogą być stosowane do firm rodzinnych, zwłaszcza małych firm rodzinnych. Orientacyjna zawartość dla koncepcji strategii, narzędzi, modeli i ram mogą obejmować:



Tło dla procesu tworzenia strategii i podejmowania decyzji

Rozdzielenie własności i zarządzania

Patrząc na podział pracy pomiędzy właścicieli i zarządców (pracowników), zakres tematów i zagadnień, które pojawiają się w literaturze, można zaobserwować następujące kwestie: zarządzanie tożsamością w przedsiębiorstwach rodzinnych; procesy strategiczne na poziomie mikro; rodzina i biznes; wzorce i zakorzenione uprzedzenia; założyciel i przygotowanie do sukcesji, która została przedstawiona w innych częściach tej pracy.



Zarządzanie tożsamością ma niewątpliwą wpływ na podział pracy i ról w firmach rodzinnych. Podejmowanie zarządzania tożsamością wymaga wycucia i umiejętności, ponieważ role są liczne i zróżnicowane, zarówno w biznesie, jak i w rodzinie, dlatego często pojawiają się napięcia i konflikty związane z wyższymi oczekiwaniami. Odgrywanie określonej może przynosić zarówno korzyści, jak i zagrożenia dla firm rodzinnych. Chrisman et al. (2008), zauważył, że kiedy rodziny są zaangażowane osobiście i organizacyjnie, to tożsamość rodziny odgrywa wówczas znaczenie. Ze względu na wielopłaszczyznowy charakter potwierdzenia tożsamości wśród członków rodziny zaangażowanych w ściśle kierownictwo, efektywne relacje mogą przyczynić się do korzyści dla firmy rodzinnej. I odwrotnie, jeśli są one zaniedbywane, mogą wystąpić poważne problemy. Zawłności związane z potwierdzeniem tożsamości zostały zilustrowane przez koncepcję Milтона w procesie sukcesji, jako jeden z najbardziej istotnych wyzwań dla firm rodzinnych (Le Breton-Miller i inni, 2004). Proces sukcesji wymaga zmian w tożsamości sukcesorów i zasiedziały liderów, które dotyczą również innych członków rodziny, ponieważ muszą się nauczyć nowej organizacji. Rola tożsamości i zmiany w tożsamości w wyniku sukcesji w firmach rodzinnych sprawia, że badania strategii i rodzinnych firm stają się bardziej ciekawe.

Próba pogodzenia konkurujących potrzeb i wymagań rodziny i biznesu oraz różnych członków rodziny nie należy do prostych wyzwań i nie jest to łatwe do osiągnięcia. Ważne jest, aby uwzględnić oczekiwania biznesu i życia rodzinnego, a jest to szczególnie ważne w odniesieniu do strategii planowania sukcesji. Jaffe (2005: 52) pisze: "Tak więc, przed podjęciem decyzji o losach firmy, rodzina musi zdefiniować swoje cele dla każdej jednostki i rodziny jako całości. Gdzie się sytuuje firma? Na co stać firmę? Te pytania mają kontekst szerszy niż tylko biznesowy. Rodzina musi spojrzeć na jego?? [czyli czyje?] własne wartości - na generowanie wartości, wydatki lub oszczędności i jak chce być zapamiętana w społeczności. Rada rodzina może odkrywać wartości i intencje swojego starszego pokolenia oraz identyfikować talenty i pragnienia młodszych generacji. Może to prowadzić do dyskusji o wartościach, pieniądzu i pragnieniach na przyszłość." Jaffe (2005) zwraca uwagę, że ważne jest, aby ukształtować nową generację członków rodziny, którzy określają stopień zaangażowania w biznesie i realizują plany rodzinne.

Założyciele firm rodzinnych powinni rozważyć, co można zrobić dla sukcesorów, aby poprawić wyniki finansowe. Rola modelowania i traktowanie jej jako części rodzinnego biznesu może przynieść wiele pozytywnych efektów. Dlatego błędem przekazywanie własności bez większego zastanowienia, według ustalonych zwyczajów biznesowych, ponieważ nie wiadomo wówczas, co powinno być zmienione i poprawione. Co jest korzystne dla jednego pokolenia firmy rodzinnej, nie zawsze przynosi korzyści dla następnego jak np. otoczenie, rynek. Lumpkin et al. (2011) odnosi się do wpajania uprzedzeń, które w strategii planowania sukcesji ma bezsprzeczne znaczenie. Zwracają również uwagę, na znaczenie aktywności podejmowanych przez założycieli firmy rodzinnych, które sprawiają, że ich dzieci osiągają lepsze wyniki po przejęciu rodzinnego biznesu. Kluczowe zagadnienia do namysłu staje się więc kwestia stopnia, w jakim rodzice służą jako wzór wyznawanego systemu





wartości i zatrudniają potomstwo w rodzinnym biznesie W jakim stopniu ten proces powinien być ograniczany, ponieważ wiąże się z wpajaniem uprzedzeń, które są szkodliwe dla przyszłych wyników?

Studium przypadku

Po zapoznaniu się z case study Heimann Family Winery wydane w rozdziale 2 należy przedstawić, co uważasz za kluczowe punkty. Czego nauczyłeś się z tego studium przypadku? Dyskusja

Klasowe lub grupowe pytania i sprawozdania

1. Jaką rolę odgrywa strateg w małej rodzinnej firmie?
2. Jaką rolę, wg interesariuszy, powinien odgrywać strateg w małej rodzinnej firmie?
3. W jaki sposób strategia w małej rodzinnej firmie zapewnia jej przewagę konkurencyjną?
4. Jakie są kolejne etapy w rozwoju skutecznej strategii dla małej firmy rodzinnej?

Strony internetowe

Trading Standards Central - www.tradingstandards.gov.uk/business/award.htm

UK Competition Commission - www.mmc.gov.uk

UK Office of Fair Trading - www.oft.gov.uk

Nagrania video

Alex Polizzi – The Fixer - <http://tv.leedsmet.ac.uk/View.aspx?ID=6414~4p~OgzyunJs>

Cechy, wiedza i umiejętności dla firm rodzinnych

Instrukcje:

W 5 minut wypisz nie więcej niż 8 słów lub fraz dotyczących właściwości, wiedzy i umiejętności, które są potrzebne zarówno właścicielom firm rodzinnych, pracownikom firm rodzinnych, lub tym, którzy biorą udział w procesie sukcesji firmy rodzinnej. Osoba przedstawiająca może rozpocząć swoją prezentację, od przedstawienia kilku prostych definicji i kilku przykładów.





Cechy	Wiedza	Umiejętności

Teraz podziel się swoimi przemyśleniami i weź udział w dyskusji na temat cech, wiedzy i umiejętności potrzebnych w różnych kontekstach biznesowych rodziny (tj. własności przedsiębiorstw rodzinnych, pracowników, lub do osiągnięcia sukcesu w sukcesji).

Dlaczego niektórym przedsiębiorstwom rodzinnym się nie udaje lub nie rosną?

Świadomość, dlaczego firmy rodzinne są udane i nieudane pod wieloma względami jest warunkiem koniecznym do skutecznego transferu biznesu. Ponadto, kluczem do planowania sukcesji jest myślenie strategiczne. Jeśli firmy rodzinne są odpowiednio do niej przygotowane, to istnieje możliwość przygotowania się na wypadek niezaplanowanych wydarzeń. To znaczy, jeśli firmy rodzinne posiadają świadomość potencjalnych problemów, z którym zmierzli się już założyciele lub inni przedsiębiorcy, mogą oni wówczas być w stanie uniknąć tych samych błędów.



Zastanów się, dlaczego firmy rodzinne upadają. W małych 3-5 osobowych sporządź listę czynników, które przyczyniają się do porażki biznesowej rodziny szczególnie w odniesieniu do sukcesji. Następnie uporządkuj je według ich znaczenia, najbardziej priorytetowe umieść na górze listy. Jakie czynniki może obejmować typowa lista? Zaprezentuj je grupie i bądź przygotowany, aby wyjaśnić i uzasadnić swój tok rozumowania.

Czynniki wpływające na niepowodzenia w biznesie rodzinnym:	Rozumowanie i uzasadnienie:

Ranking motywacji do posiadania firmy rodzinnej

Kluczowym elementem w planowaniu sukcesji w firmach rodzinnych jest motywacja. Jakie czynniki są napędzające i motywujące do planowania sukcesji w firmie rodzinnej? Burza mózgów dotycząca pomysłów. Jakie czynniki może obejmować typowa lista? Zaprezentuj je grupie i bądź przygotowany, aby wyjaśnić i uzasadnić swój tok rozumowania.

Czynniki napędzające i motywujące w procesie planowania sukcesji w firmie rodzinnej:	Rozumowanie i uzasadnienie:





Studium przypadku

W wolnym czasie proszę przeczytać i być gotowym do dyskusji w klasie na następnych zajęciach o studium przypadku Parodan Engineering (2015) , którego kluczowy element znajduje się poniżej:

INSIST studium przypadku – Parodan Engineering (2015)

Wprowadzenie - Prezentacja przypadku

Przypadek jest oparty na historii rodzinnej firmy działającej w sektorze inżynierii Nazwa firmy, nazwiska pracowników oraz nazwy współtwórców występujące w studium przypadku zostały zmienione na ich prośbę.

Krótką historia firmy

Harry Wood, właściciel i założyciel Parodan Engineering Ltd, rozpoczął swoją karierę jako monter. Po odbyciu praktyk spędził kilka lat pracując w różnych firmach produkcyjnych i technicznych, gdzie miał okazję widzieć upadające firmy, postanowił założyć własną firmę, aby spróbować zapewnić bezpieczny byt dla swojej rodziny. Był on właścicielem wielu firm, a w 1984 roku założył z partnerem HLW Engineering. Partnerstwo to jednak nie było udane, dlatego w 1989 roku Harry porzucił firmę z dwoma lub trzema klientami i założył nową firmę - Parodan. Harry miał trzech synów Roba, Paula i Danny, dlatego nazwa firmy jest połączeniem imion chłopców.

Swoją działalność rozpoczął na bardzo małą skalę. Używając pożyczonego sprzętu, Harry zaczął budować małe, ale regularne sieci klientów. Liczba klientów stopniowo wzrastała, podobnie jak liczba zamówień. Z pomocą żony Elżbiety, pracowników pracujących w niepełnym wymiarze godzin i podwykonawcom byli w stanie dostarczyć klientom wysokiej jakości maszyny w określonym terminie i za określoną cenę. Ponieważ firma stale rosła możliwy stał się zakup własnych maszyn, zatrudnianie większej liczby pracowników i przeprowadzka do większych pomieszczeń. W 1999 roku spółka zatrudniała 13 osób, posiadała pełen portfel zamówień i ponownie wymagała zwiększenia powierzchni. W tym czasie założyciele poszukiwali środków zewnętrznych na finansowanie rozwoju firmy rodzinnej. Ponieważ bank nie był w stanie zapewnić im finansowania całej wartości nieruchomości, którą chcieli nabyć, dlatego musieli





poprosić Yorkshire Forward o pozostałe środki w celu wsparcia ekspansji firmy. Jednakże, w celu zabezpieczenia tego finansowania, musieli stać się spółką z ograniczoną odpowiedzialnością, dlatego w dniu 27 maja 1999 roku spółka została przekształcona,

Od momentu powstania firma miała swoje wzloty i upadki, te drugie widoczne zwłaszcza pod koniec 2000 roku spowodowane ogólnoeuropejskim kryzysem gospodarczym. Jednak mimo tych problemów, firma przetrwała, a w 2012 roku założyciele postanowili wycofać się z działalności i przekazać kontrolę kolejnym pokoleniom.

Główne działania

Parodan jest firmą projektowo – produkcyjną, zajmującą się produkcją maszyn specjalnego przeznaczenia, linii produkcyjnych głównie dla żywności i napojów, motoryzacją i medycznymi sektorami gospodarki. Posiada szeroką gamę produktów, zawierającą robotykę, zgrzewanie ultradźwiękowe, ultradźwiękowe cięcie, transport i systemy kontroli. Ich udział w rynku krajowym, w przemyśle spożywczym i napojów obecnie stanowi około 60% obrotów. Od 2012 roku, nowy MD?? (syn Harry'ego Paul) przeprowadził restrukturyzację spółki, powołał nowy zarząd, zmodernizował produkcję i ustabilizował finanse. Wizją firmy jest być:

"Pierwszym przystankiem i preferowanym dostawcą dla naszych obecnych i przyszłych klientów, podczas gdy stale wychodzimy naprzeciw potrzebom naszych klientów, spełniamy ich oczekiwania dotyczące jakości usług i cen przy jednoczesnym utrzymaniu rentowności".

W ciągu ostatnich trzech lat roczny obrót podwoił się do kwoty 4,6 mln £. Ponadto liczba pracowników wzrosła z 11 do 27, co zdeterminowało zorganizowanie różnych działów, a nie jak to miało miejsce wcześniej zatrudnianie jedynie pracowników fizycznych. Firma zdobyła również szereg nowych umów z nowymi klientami i rozszerzyła gamę produktów. Parodan miał plan trwałego wzrostu związaną z dalszą ekspansją i planami zmiany lokalizacji w krótkiej perspektywie czasowej.

Struktura własności

Mimo, że Harry i jego żona nie są już zaangażowani w zarządzanie firmą, to nadal są udziałowcami. Wszyscy trzej synowie pracowali dla firmy w jednym czasie, jednak tylko dwóch w pełni się w nią zaangażowało i przejęło zarządzanie firmą. W czasie spowolnienia gospodarczego, obaj synowie zostali obdarowani przez rodziców 5% akcji, co stanowiło nagrodę za poświęcenie się firmie.

W 2012 roku, kiedy Harry i jego żona przeszli na emeryturę, ich średni syn Paul został dyrektorem zarządzającym, a starszy syn Roba został Dyrektorem ds. Produkcji (choć faktycznie nie korzystali z tych tytułów do 2014 roku). Harry i jego żona przewidzieli stopniowe przenoszenie własności przedsiębiorstwa poprzez przekazanie dalszych 3,5% akcji każdemu z synów, aż do czasu, gdy każdy z nich





będzie posiadał 40% z rodziców zachowując 20% udziału (10% każdego).

Proces sukcesji

Wejście

Podobnie jak wiele firm rodzinnych, Parodan i jej pracownicy były integralną częścią codziennego życia synów podczas ich dorastania. Starszy syn dołączył do biznesu zaraz po ukończeniu szkoły, średni syn pracował w weekendy i po szkole, po to aby móc pomagać, aż w pewnym momencie, wszyscy trzej bracia poświęcali cały swój czas na sprawy firmy. Wszyscy synowie rozpoczęli pracę od najniższego szczebla w hierarchii, co jak opisuje Paul stanowiło "najlepsze praktyki, jakie można mieć". Dwóch braci (Paul i Rob) pozostało w spółce przez większość swojego życia zawodowego, gdzie przeszli wszystkie szczeble kariery zawodowej, rozpoczynając od stanowisk na hali produkcyjnej, a kończąc na poziomie dyrektora. Choć zawsze byli traktowani jak synowie właścicieli, to nie czuli się tak, jakby były im automatycznie przyznawane dodatkowe przywileje (choćby były czasy, kiedy członkowie rodziny mogli zaznawa trochę preferencyjnego traktowania.)

Tak jak ich ojciec, obaj synowie posiadali przeszłość inżynierską, a dodatkowo Rob przeszedł wszystkie szczeble kariery zawodowej w firmie: począwszy od produkcji kończąc na aktualnej pozycji Dyrektora ds. Produkcji. Paul natomiast rozpoczynał pracę jako mechanik, a następnie przeniósł się do projektowania elektrycznego i był zaangażowany w sprzedaż i zarządzanie, przed objęciem funkcji menedżera, a następnie Menedżera ds. sprzedaży, menedżera operacyjnego, aby w 2014 roku zająć stanowisko dyrektora zarządzającego. Obaj synowie zdobyli doświadczenie własną pracą w rodzinnej firmie i wykorzystali elementy coachingu i mentoringu zaszczerpione zarówno przez ich ojca, jak i innych kluczowych pracowników w firmie. Tak jak nowe technologie wpływają na firmę, tak obaj wykształcili w sobie nowe umiejętności, aby móc je zastosować i aby zapewnić firmie wysoką konkurencyjność.

Przejście

Paul uważał, że "marzeniem jego ojca, było aby wszyscy trzej synowie uczestniczyli w biznesie", jednak ten plan sukcesji się nie zrealizował. Harry kreował realizowaną politykę, i wyczekiwał aż jego następcy dorosną i dojrzeją; ponieważ jego synowie byli w wieku 17, 10 i 8 lat, kiedy firma została założona. Zarówno Rob, jak i Paul mieli okresy pracy dla innych firm - dla swojego własnego rozwoju osobistego i ucieczki przed presją w otoczeniu firmy rodzinnej - ale ostatecznie obaj wrócili, ustabilizowali swoje kariery i związali swoją przyszłość zawodową z firmą rodzinną. Danny, najmłodszy syn, miał dwa okresy zatrudnienia w firmie rodzinnej przez stosunkowo krótki okres czasu, jednak ostatecznie postanowił rozwijać swoją karierę poza nią.

Gdy dwaj starsi synowie zdecydowali się na prowadzenie rodzinnej firmy, Harry zaczął powierzać im więcej swoich obowiązków. Przez wiele





lat firma miała bardzo nieformalne struktury organizacyjne, a Harry odgrywał bardzo ważną rolę przywódcy operacyjnego i strategicznego. W miarę rozwoju działalności i rozszerzenia kompetencji kierowniczych, Harry poradził się konsultanta biznesowego w celu opracowania bardziej formalnych struktur i zapewnienia możliwości rozwoju jego synów w firmie. Przez pewien okres czasu, obaj synowie byli wynagradzani stawką godzinową, aż w końcu otrzymali etaty na stanowiskach kierowniczych. Plan sukcesji został wdrożony w sposób naturalny, ale nigdy nie został szczegółowo przedyskutowany przez Harry'ego. Gdy osiągnął ustawowy wiek emerytalny, Harry zasugerował wycofanie się z biznesu, ale również nie podjął z synami dyskusji na ten temat. Czasami Rob i Paul słyszeli o różnych wariantach od osób trzecich tj. doradców czy klientów, ale jasny plan nie został sformułowany i przekazany do wiadomości. Paul przypuszczał, że niechęć ojca wynikała z presji na wyniki finansowe firmy i braku jasno określonych celów na przyszłość dla firmy.

Wyjście

Zakończenie zarządzania firmą przez Harry'ego nastąpiło z inicjatywy jego żony - Elisabeth. Przez wiele lat Elisabeth pracowała ze swoim przyjacielem??? (i z matką chrzestną jednego z synów) w administracji Parodan. Kiedy w lutym 2012 roku, jej koleżanka ogłosiła, że po 16 latach pracy przechodzi na emeryturę, to Elisabeth pomyślała, że dla niej to będzie również dobry czas, aby opuścić firmę i tak też zrobiła już w październiku 2012 roku. Biorąc pod uwagę, że żona zdecydowała się na odejście na emeryturę, Harry postanowił, że od października, zmniejszy swoją aktywność w firmie do zaledwie trzech dni w tygodniu. Jednak, gdy nadszedł październik, ku zaskoczeniu swoich synów i pracowników, Harry po prostu przestał przychodzić do pracy, czym udowodnił, że razem z żoną udali się na zasłużoną emeryturę. Od tego momentu Harry przekazał swoją odpowiedzialność za zarządzanie biznesem swoim dwóm synom, do tego stopnia, że nawet nie odwiedził firmy bez uprzedniego zaproszenia.

W tym czasie synowie byli już częścią firmy, która osiągnęła już wiek 20 lat, dlatego nagłe przejście Harry'ego na emeryturę nie było tak gwałtowne, jak można było oczekiwać. Rob, najstarszy syn był odpowiedzialny za produkcję od wielu lat, dlatego stał się Dyrektorem ds. Produkcji. Paul, środkowy syn, ponieważ skutecznie zajmował się zarządzaniem przedsiębiorstwem przez około pięć lat, to objął funkcję dyrektora zarządzającego (ale ta funkcja została formalnie stworzona dopiero w 2014 roku), po odejściu ojca. Dzięki temu, że personel traktował Paula jako lidera firmy na długo zanim rodzice faktycznie przeszli na emeryturę, dlatego zmiana właścicieli była łatwiejsza do zaakceptowania dla pracowników. Ponadto, Paul ponosił przez wiele lat odpowiedzialność za identyfikację priorytetów i celów firmy, co przyczyniło się do umocnienia jego pozycji lidera w firmie.

Harry i jego żona, gdy odeszli na emeryturę posiadali marginalny wpływ na prowadzenie działalności. Rzadko się udzielali w biznesie, chyba że zostali zaproszeni na przykład, do udziału w analizach rachunków kwartalnych. W bieżącym zarządzaniu widoczny był sukces przejścia działalności przez sukcesorów, który





został dokonany podejściem „hands off”, czyli całkowitym odejściem rodziców od spraw firmowych. Posiadali oni plan w przypadku przeniesienia własności akcji, gdy dwóch synów posiadało 80% akcji, a Harry i Elizabeth zachowując pozostałe 20%, ale bez wyraźnego wskazania, kto otrzyma ostateczną własność tych akcji. Jednak ostatnio Harry i Elizabeth korzystali z porad prawnych, a teraz planują, że Paul i Rob otrzymają 90% udziałów, a także odziedziczą pozostały pakiet akcji za wypadek śmierci rodziców.

Bibliografia

- Basco, R. and Perez Rodriguez (2009) 'Studying the family enterprise holistically: evidence for the integrated family and business systems' in *Family Business Review* 22:1 pp.82-95
- Bjornberg, A. and Nicholson, N. (2012) Emotional Ownership: The Next Generation's Relationship with the Family Firm. *Family Business Review*, 25 (4), 374-390.
- Chrisman, J.J., Steier, L.P. and Chua, J.H. (2008) 'Towards a theoretical basis for understanding the dynamics of strategic performance in family firms', *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 32, No. 6, pp. 935-947
- Donckels, R., & Frohlich, E. (1991). Are family businesses really different? European experiences from STRATOS. *Family Business Review*, 4, 149–160.
- Gagne, M., Sharma, P. and Massis, A.D. (2014) The study of organizational behaviour in family business, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23:5, 643-656.
- Lansberg, I.S. (1988) 'The succession conspiracy' in *Family Business Review*, 1:2, pp.119-143.
- Miller, D., and Le Breton-Miller, I. (2005). *Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses*. Harvard Business Press.
- PWC (2007) Making a difference. The Pricewaterhouse-Coopers Family Business Survey. 2007/8

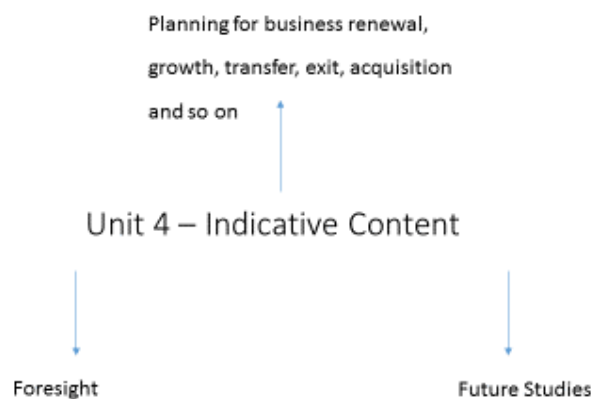
ROZDZIAŁ 4

Zawartość rozdziału

1. Przyszłościowe (dalekowzroczone) myślenie i praktyka

Prezentacja Powerpoint

Prezentacja Power Point skupi się na strategii podstawowych pojęć, narzędzi, modeli i struktur, które mogą być stosowane do firm rodzinnych, zwłaszcza małych firm rodzinnych. Orientacyjna zawartość dla koncepcji strategii, narzędzi, modeli i ram mogą obejmować:



Tło dla procesu tworzenia strategii i podejmowania decyzji

Nauka i transfer wiedzy

Rozwój nauki i wiedzy / transfer w firmie

Kompleksowy przegląd literatury ukazuje kilka artykułów odnoszących się konkretnie do uczenia się i rozwoju lub transferu wiedzy w przedsiębiorstwach rodzinnych w Wielkiej Brytanii. Badania te zwracają uwagę na nieformalną drogę nauki i transferu wiedzy w mniejszych firmach rodzinnych, które są uznawane za cechę charakterystyczną dla wielu małych i średnich przedsiębiorstw w Wielkiej Brytanii (BIS 2012).

Trwająca w Wielkiej Brytanii debata ma wpływ na nieformalny wymiar nauki i rozwoju wiedzy poprzez rozwiązywanie problemów i powiązań. Niektórzy badacze podkreślają, psychologiczne i poznawcze aspekty



przedsiębiorczości, takie jak pewność siebie, wiara w siebie i poczucie własnej skuteczności; osobiste wartości i motywację do osiągnięcia celów; wyznaczanie i dążenie do osiągnięcia ambitnych celów. Pozostałe określenia wymiaru społecznego uczenia się to działanie i relacje. Koncepcja nauczania przedsiębiorczości oferuje szereg teorii, które można z powodzeniem badać w kontekście firmy rodzinnej i sukcesji. Badania najczęściej przyjmują formę badań jakościowych, które często odzwierciedlają doświadczenia w tworzeniu i rozwijaniu działalności gospodarczej (Shaw, 2006). Badania te zazwyczaj podkreślają złożone procesy uczenia się, które występują u jednostek angażujących się w różne formy uczestnictwa we wspólnocie rodzinnej i praktyce biznesowej, w wyniku cyklu "codziennego uczenia się i uczenia się okazjonalnego" transformacji zachodzących w czasie.

Dlatego coaching i mentoring odgrywają kluczową rolę w procesie uczenia się i przekazywania wiedzy w firmach rodzinnych, czemu na ogół sprzyjają pracownicy, scentralizowane relacje i podejście sukcesora do rozwoju (np Kaslow, 2005) oraz w celu zapewnienia długotrwałego dobrobytu sukcesji do członków rodziny "mentoring" jest konieczny, jeśli nie jest warunkiem wystarczającym (np Sharma, 2007; Banco i Perez Rodriguez, 2009; Distelberg i Schwarz, 2013). Podczas gdy terminy coachingu i mentoringu są czasami używane zamiennie ważne jest, aby je odróżnić.

Coaching może przybierać różne formy, ale "Coaching biznesowy" często odnosi się do planowanego i często nieformalnie trwającego procesu interakcji indywidualnych lub grup pracowników lub właścicieli firm i / lub menadżerów. Jest rodzajem aktywności, który różni się od, na przykład, "executive coaching", ponieważ koncentruje się na wydajności i poprawie umiejętności, a nie celach zawodowych. Proces coachingu polega zazwyczaj na zakontraktowaniu osoby trzeciej z zewnątrz organizacji, której celem będzie uruchomienie procesu, w którym klienci mogą rozwiązać swoje własne problemy, a nie świadczyć lub tworzyć rozwiązania dla nich (np Szary i wsp. 2011; Audet i Couteret 2012; Fillery-Travis, 2015). Mentoring jest natomiast szerokim, złożonym i czasami spornym pojęciem. Jednym ze sposobów, aby zobaczyć jego złożość jest przyglądnięcie się interakcjom człowieka, które odzwierciedlają unikalną relacje między ludźmi (przykładowo właściciela i założyciela rodzinnej firmy / z sukcesorem; rodzicem a dzieckiem, ojcem i synem, ojcem i córką, matką i córką). Mentoring jest dynamicznym procesem uczenia się i obejmuje nabycie wiedzy określanej jako rodzaj wsparcia oferowanego przez mentora dla podopiecznego. Relacja mentoringu może być wzajemna, dodatnia lub dysfunkcyjna, ale zawsze jest asymetryczna - głównym celem jest wspieranie wzrostu i rozwoju (np Kram, 1985; Clutterbuck, 2008). Ogólnym celem mentoringu organizacyjnego jest rozwój osobisty i zawodowy podopiecznego. Mentorzy organizacyjni zazwyczaj oferują dwa podstawowe rodzaje wsparcia: i) wsparcie związane z karierą tj. przygotowuje podopiecznych do rozwoju kariery i pomaga im nauczyć się poruszać w obrębie organizacji; ii) wsparcie psychospołeczne, podczas którego pomaga podopiecznym rozwijać poczucie kompetencji i tożsamości jako profesjonalista i następuje zapewnienie akceptacji, doradztwo oraz modelowanie ról (Kram, 1985; Noe, 1988; Eby, 1997, Allen i wsp., 2004; Allen i Eby, 2007).





Celowe jest także rozróżnienie pomiędzy formalnym i nieformalnym mentoringiem. To rozróżnienie jest wskazywane w wielu teoriach dotyczących mentoringu (patrz np Du Bois et al, 2006; Allen i Eby., 2007), ale w tym przypadku: formalny mentoring odbywa się w sposób zorganizowany i zaplanowany w ramach polityki organizacyjnej i zawiera takie elementy jak: mentoring zadań. Natomiast nieformalny mentoring obejmuje wszystkie działania mentoringowe, które nie zostały przewidziane w ramach formalnej polityki organizacyjnej (Boyd i wsp., 1999).

W kwestii sukcesji i przywództwa Jaffe (2005) sugeruje, że strategiczna przyszłość firm polega na określaniu następnego pokolenia kierownictwa, a nie tylko w jednej osobie, ale także kilku zdolnych ludzi, którzy są na tyle młodzi i zdeterminowani, żeby wprowadzić firmę na następny poziom rozwoju. Rozwój talentów jest niezbędny do zapewnienia zrównoważonego rozwoju i sukcesu firmy rodzinnej i jest często identyfikowany jako kluczowy czynnik sukcesu. Literatura przedmiotu wskazuje miejsce, gdzie powinno się poszukiwać owego talentu: wśród członków rodziny lub poza nią. Jaffe (2005) zwraca uwagę, że proces dziedziczenia zachodzi w określonym czasie i nie powinien być postrzegany jako jeden moment – moment przejścia: "Sukcesja pokoleniowa nie jest wydarzeniem. Często odbywa się przez wiele lat, w długim okresie współpracy międzypokoleniowej. Ponieważ długość życia i kariery się wydłuża, dlatego przez wiele lat dwa, a nawet trzy pokolenia mogą pracować razem "(P56). Badania wskazują również, że sukcesja dotyczy więcej niż tylko jednego lidera, ponieważ nierzadko dotyczy zespołu, który się rozwija na rzecz przyszłego sukcesu firmy. "Zadaniem zarządzania sukcesją nie jest po prostu wybranie następnego przywódcę. Firma nie jest nagrodą lub trofeum. Przeciwnie, stanowi miejsce rozwijania talentów i zasobów dla biznesu, aby móc kontynuować sukces. Często talent jest rozproszony w rodzinie, lub pomiędzy kilku menedżerów, a osoba przywódcy dopiero się wyłania "(P56). Lumpkin et al. (2011) wskazują, że firmy rodzinne stanowią unikalne repozytorium osobistego i organizacyjnego kapitału społecznego (Steier, 2001), które są trudne do powielenia w firmach spoza sektora firm rodzinnych. Ponadto, przedsiębiorstwa rodzinne wykazują niezwykle możliwości przeniesienia posiadanego zasobu, na przykład, od zasiedziałych liderów do następców (Steier, 2001) i / lub z rodzinnego kapitału społecznego do kapitału społecznego (Arregle i wsp., 2007). Innymi słowy, rodzina stanowi unikalną kombinację strategicznych korzyści społecznych, które mogą być przekazywane z jednego członka do drugiego i / lub pomiędzy grupami. Właściciele rodzinnej firmy, którzy dążą do utrzymania wystarczającej kontroli działalności gospodarczej, aby przekazać je następnym pokoleniom, traktują inaczej długoterminowe konsekwencje.

Craig i Moores (2005) sugerują, że firmy rodzinne, aby móc odnosić sukcesy, muszą generować nową strategię dla każdego pokolenia, która łączy się z działalnością [firmy?]. Do zalecanych strategii należą: rozpoczęcie nowego przedsięwzięcia lub podział firmy, umiędzynarodowienie działalności gospodarczej oraz pomoc następcy w nabyciu umiejętności, które inni członkowie rodziny nie posiadają. Gdy firma się rozwija, proces uczenia się i rozwoju wiedzy musi być wprowadzony poprzez strategie, które powinny być przekazane do coraz bardziej zróżnicowanej grupy.





Gdy firma się rozwija, strategia i priorytety zmieniają się i potrzebne są struktury do trwania w permanentnej ewolucji.

Studium przypadku

Po zapoznaniu się ze studium przypadku Parodan Engineering przedstawionym w rozdziale 3, proszę o zidentyfikowanie według Ciebie kluczowych punktów. Czego nauczyłeś się z przeczytanego studium przypadku? Dyskusja

Klasowe lub grupowe pytania i raporty

1. Jak może wyglądać przyszłość małych firm rodzinnych?
2. Jeśli trzeba by było wyciągnąć wnioski na przyszłość dla swojego biznesu rodzinnego, to jakie by one były?
3. Czy przyszłość / długofalowe analizy mogą być pomocne dla małych firm rodzinnych?
4. Dlaczego politycy determinują udzielanie pomocy finansowej od przedstawionych przez firmy rodzinne biznesplanów?
5. Jak ważne jest szczęście w pomyślnym wzroście firmy rodzinnej?
6. Jaką posiadasz wizję dla swojej firmy rodzinnej? W jaki sposób można rozwijać Twoją wizję? Jak można najskuteczniej wewnętrznie i zewnętrznie komunikować Twoją wizję w firmie rodzinnej?
7. Ramy planowania są właściwe w teorii, ale w realnym świecie jedynie kilka firm rodzinnych znajduje czas, aby określić plan. Czy to przypadek, a jak myślisz, dlaczego tak jest?
8. Co ogranicza firmy rodzinne w ich dążeniach do rozszerzania bazy klientów?

Warsztat

Sesja warsztatowa (sesje warsztatowe) poświęcona rozwijaniu indywidualnych, strategicznych planów biznesowych z wykorzystaniem prezentacji i dyskusji. Zastosuj następujące szablony, w opracowywaniu planu.

Firmy rodzinne Marketing Mix - 7 Ps

Aby pomóc zaplanować proszę wypełnić poniższą tabelę. Można to zrobić indywidualnie, w parach lub w małych grupach. Zidentyfikuj i omów elementy marketingu mix, które wpływają na kształt Twojego własnego biznesu





rodzinnego, rodzinnej firmy, którą znasz, lub firm rodzinnych w ogóle. Przedstaw i omów każdy z elementów marketingu mix, jak to jest w tym momencie, a następnie przemyśl i przedstaw sugestie, jak to może wyglądać w przyszłości.

Marketing Mix – 7 Ps	obecny Marketing Mix	przyszły Marketing Mix
Product (Product)		
Cena (Price)		
Miejsce (Place)		
Promocja (Promotion)		
Ludzie (People)		
Procesy (Processes)		
Dowód rzeczowy (Physical Evidence)		

Segmenty rynku

Przedstaw segmenty rynku, w których obecnie oferuje swoje towary i usługi Twoja firma rodzinna. Proszę wypełnić poniższą tabelę, ponieważ może być ona pomocna w tworzeniu planu sukcesji Twojej firmy rodzinnej.



Pytanie	Odpowiedź
W którym segmencie rynku obecnie działasz?	
Jak możesz poszerzyć swoją ofertę produktów i usług do istniejących segmentów rynku?	
W jakich dodatkowych segmentach rynku możesz funkcjonować w przyszłości?	
Które produkty i usługi z nowych segmentów rynku mogą Ci służyć w przyszłości?	

Rodzinna firma jako sposób na życie

Dyskusja całej klasy:

Jak myślisz, firmy rodzinne różnią się od pozostałych typów firm? Dlaczego tak uważasz? Wyjaśnij i uzasadnij swoją odpowiedź.

Co przyczynia się do osiągnięcia sukcesu w procesie sukcesji w firmie rodzinnej?

Dyskusja całej klasy:

Przyjaciel przychodzi i prosi Cię o udzielenie porady dotyczącej planowania sukcesji w firmie rodzinnej. Jakie zadasz mu pytania, aby móc stworzyć rzetelny pomysł planu sukcesji?

Omów w grupach i stwórz taką listę pytań, a następnie podaj swoje uzasadnienie, dlaczego zadałbyś te konkretne pytania.

Koszty sukcesji dla firmy rodzinnej



Instrukcje dla studentów

Jakie koszty wiążą się z sukcesją firmy rodzinnej? Stwórz listę rodzajów potrzeb finansowych, które Twoja firma może ponieść w związku z sukcesją, i określ na które z nich posiadasz środki finansowe, a na które nie.

Myślenie o ryzyku

Jakie są zagrożenia związane z sukcesją firmy rodzinnej? W jaki sposób można je minimalizować? Sporządź listę ryzyk, przed którymi stoi Twoja firma rodzinna, lub rodzinny biznes, który znasz, lub w ogóle firmy rodzinne. Znajdź potencjalne rozwiązania na drodze ku zwalczaniu tych zagrożeń. Przedyskutuj je i jeśli będą przydatne, to umieść je w tabeli poniżej.

Ryzyko związane z sukcesją firmy rodzinnej	Co można zrobić, aby zaradzić zagrożeniom?

Informacje rynkowe potrzebne do planowania sukcesji w firmie rodzinnej

Informacje rynkowe mogą wpływać dla planowanie sukcesji w firmach rodzinnych. Firmy rodzinne, które planują w przyszłości sukcesję, powinny znać specyfikę rynku, na którym funkcjonują. Powinny one mieć wgląd i wiedzę zarówno dotyczącą swoich klientów, jak i swoich konkurentów. Należy uzyskać odpowiedzi na wiele pytań, aby przeprowadzić plan sukcesji firmy rodzinnej. Skorzystaj z poniższej tabeli, aby przemyśleć

- 1] wielkość i charakter rynku, na którym Twoja firma obecnie działa i na który Twoja rodzina może rozszerzyć działalność w przyszłości;
- 2] klientów w zakresie, kto i gdzie się znajduje, a także kwotę, którą trzeba wydać i częstotliwość zakupu;
- 3] substytuty i jakie są aktualnie dostępne alternatywne produkty i usługi; oraz
- 4] konkurentów w zakresie, kto i gdzie funkcjonują oraz szans i zagrożeń, jakie stwarzają.



Wielkość rynku, na którym działa firma rodziny:	Klienci rodzinnego biznesu:
Produkty i usługi zastępcze firmy rodzinnej:	Konkurenci firmy rodzinnej:

Opłaty, koszty i korzyści

W poniższej tabeli przedstawiono zarys kosztów, jak i korzyści związanych z planowaniem przyszłości firmy rodzinnej i wprowadzeniu zmian. Jakie są koszty dokonywania zmian? Jakie są koszty nie wprowadzania zmian? Jakie są korzyści związane z obecną pracą i funkcjonowaniem firmy rodzinnej? Dlaczego się takie same? Jakie są korzyści związane z eksploatacją i przyszłymi działaniami firmy rodzinnej? Po co zmieniać?

Opłaty, koszty i korzyści (pytanie):	Opłaty, koszty i korzyści (odpowiedzi):
Jakie są koszty dokonywania zmian?	
Jakie są koszty nie wprowadzania zmian?	



Jakie są korzyści związane z obecną pracą i funkcjonowaniem w rodzinnym biznesie? Dlaczego się takie same?	
Jakie są korzyści związane z przyszłymi działaniami i pracą w rodzinnej firmie? Dlaczego się zmieniają?	

Proszę o wykorzystanie powyższych odpowiedzi do przedstawienia planów firmy rodzinnej.

Strony internetowe

UK government's technology Foresight programme - www.foresight.gov.uk

Direct Marketing Association - www.the-dma.org

Chartered Institute of Public Relations - <http://www.cipr.co.uk/>

Advertising Standards Authority - www.asa.org.uk

Bibliografia

Astrachan, C.L., and Astrachan, J.H. (2015) "Family Business Branding: Leveraging Stakeholder Trust" An IFB Research Foundation Report, March 2015

<http://www.ifb.org.uk/media/1352/ifbrf-branding-report-final-web-version-1.pdf>

Bennedsen, M., erex-Gonzalez, F. and Wolfenzon, D. (2010) The governance of family firms. In K.H . Bakerand R. Anderson (Eds) Corporate governance: A synthesis of theory, research and practice (pp371-389) Hoboken. NJ. Wiley

Braun, M. R., and Latham, S. F. (2009). When the big "R" hits home: governance in family firms during economic recession. *Journal of Strategy and Management*, 2(2), pp120-44.

Burns, P. (2011) *Entrepreneurship and small business*, 3rd edition Palgrave Macmillan, pp. 365-369

Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 29, 555–575.

Drake, A. (2009) *Understanding the Family Business. A Practical Guide for the Next Generation*. London. Institute for Family Business.

Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999).A resource based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12, 1–25.





Lansberg, I. (1999) *Succeeding generations*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Miller, D. Steier, L. and Le Breton-Miller, I. (2003) Lost in time: Intergenerational succession, change, and failure in family business. *Journal of Business Venturing* 18 (4): 513-531.

Salvato, C., Chirico, F. and Sharma, P. (2010) A farewell to the business: Championing exit and continuity in entrepreneurial family firms. *Entrepreneurship & Regional Development* 22(3-4), pp321-48

