

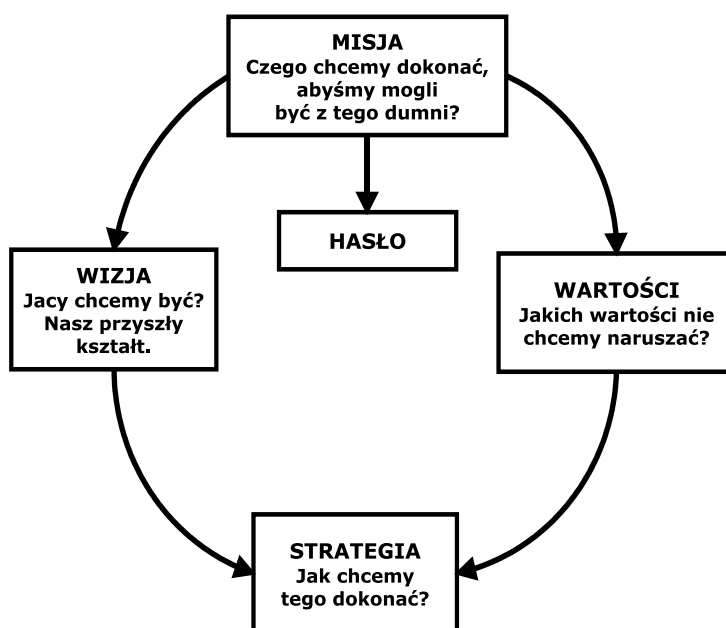
Fundament strategiczny IFR

Zarząd IFR i Sekretarz Generalny

26 maja 2014

1 Fundamenty

1.1 Jak budujemy fundament strategiczny organizacji



Rys. 1 Struktura logiczna fundamentu strategicznego¹

Na Rys. 1 przedstawiono logiczne następstwo pomiędzy elementami fundamentu strategicznego. Zwykle też odpowiada ono kolejności, w jakiej te elementy określamy: Najpierw powstaje misja, następnie przyoblekamy ją w docelowy kształt naszej firmy (Wizja) oraz określamy granice (Wartości) jakich zobowiązujemy się nie przekraczać, wreszcie opisujemy drogi dojścia (Strategia) do naszego celu.

¹ Inspiracją do tego modelu była książka A.Campbella i L.L.Nash, *A Sense of Mission, Defining Direction for the Large Corporation*, Addinon-Wesley Publishing Company, 1992

1.2 Misja

Misja określa co jest dla nas ważne, ku czemu będziemy dążyć i z czego będziemy chcieli być dumni. Każdy członek organizacji powinien nie tylko znać misję, ale też się z nią prawdziwie identyfikować. Naszą aktualną misję opisują niżej wymienione hasła:

1. *Budowanie środowiska firm rodzinnych dzielących i promujących takie wartości jak: działanie na rzecz dobra wspólnego, zaufanie, budowanie partnerskich relacji, etyka w biznesie, państwo prawa i społeczeństwo obywatelskie.*
2. *Wspieranie firm rodzinnych w budowaniu organizacji wielopokoleniowych.*
3. *Budowanie etosu przedsiębiorczości rodzinnej w świadomości społecznej.*
4. *Wspieranie lokalnych społeczności w budowaniu ich Budrewiczowskich² „małych ojczyzn”.*

1.3 Wartości

Wartości to wzorce postępowania lub wzorce kształtujące postępowanie, które nie mogą być naruszane w realizacji naszej misji:

1. *Działanie na rzecz dobra wspólnego.*
2. *Budowanie zaufania społecznego.*
3. *Partnerskie relacje pomiędzy firmami i wewnątrz firm.*
4. *Etyka w biznesie.*
5. *Państwo dobrego prawa.*
6. *Społeczeństwo obywatelskie.*

1.4 Hasło

Hasło wyraża naszą misję i wartość w skróconej formie. Jest wykorzystywane w przede wszystkim w działaniach PR. nasze hasło brzmi:

Łączymy by budować

1.5 Wizja

Wizja odpowiada na pytania kim chcemy być w przyszłości i jak w przyszłości ma wyglądać nasza organizacja? Oto hasła określające naszą wizję, z których bardzo wiele znajduje się już w zaawansowanej realizacji:

² Olgierd Budrewicz (1923 – 2011) dziennikarz, podróżnik i varsavianista wydał w 1985 roku książkę „Warszawskie małe ojczyzny” poświęconą lokalnym społecznościom stolicy. Tą książką w prowadził termin „małe ojczyzny „ do dyskursu obywatelskiego.

1. *Jesteśmy powszechną organizacją działającą dla dobra firm rodzinnych, zbudowaną na wartościach i uwarunkowaniach społeczeństwa wiedzy. Wspomagamy firmy rodzinne w ich rozwoju i w nawigowaniu po gospodarczych oceanach.*
2. *Tworzymy platformę dla wspólnego działania firm rodzinnych, budowania rozpoznawalności marki „Firma Rodzinna”, przywracania znaczenia ważnym słowom.*
3. *Jesteśmy organizacją kadrową o szerokim froncie społecznego dotarcia. Tworzymy środowisko wpływu obecne w społecznościach lokalnych. Jesteśmy obecni we wszystkich regionach kraju przez swoje oddziały, koła i indywidualnych liderów środowiskowych.*
4. *Bierzemy udział w debacie obywatelskiej, w procesie podejmowania ważnych dla kraju decyzji oraz w tworzenia dobrego prawa.*
5. *Dążymy do konstytucyjnego umocowania firm rodzinnych w polskiej doktrynie prawnej.*

Naszą wizję realizujemy przez cztery główne działania:

- I. *Debatujemy*
- II. *Uczymy siebie i innych*
- III. *Kreujemy ludzi i postawy*
- IV. *Tworzymy wzorce*

2 Strategia i plan rozwoju

2.1 Operacyjne zasady budowania i realizowania strategii

Strategia określa drogę realizowania misji i wizji przy zachowaniu wybranych wartości. Powinna ona wyznaczać kierunki działania oraz pozwalać na sukcesywne stawianie konkretnych zadań. W tym celu określamy trzy poziomy planów rozwoju IFR różniące się od siebie horyzontami czasowymi:

1. **Kierunki strategiczne** o długim (wieloletnim) i nie koniecznie określonym horyzoncie czasowym. Najczęściej wyznacza się je na wiele lat z góry.
2. **Zadania taktyczne** mają krótszy horyzont czasowy (np. rok lub dwa) i często wiążą się z realizacją konkretnych projektów.
3. **Zadania operacyjne** bardzo konkretne, krótki horyzont czasowy, spełniające zasadę SMART i wyposażone w *mierniki postępu* (patrz Rozdz.3)

2.2 Kierunki strategiczne

2.2.1 Założenia podstawowe

Poniższa lista nie wyczerpuje możliwych kierunków prowadzenia działań realizujących misję, wizję i cele strategiczne IFR. Chcielibyśmy jednakże, aby stała się ona inspiracją do działania dla naszych członków realizujących opisane niżej lub też całkowicie własne inicjatywy. Część z tych zadań może być realizowana bezpośrednio przez Zarząd, jednak większość po-

winna doprowadzić do powstania zespołów wykonawczych, np. w postaci kół lub komisji mających, zgodnie ze statutem, umocowanie przy Zarządzie. Dałoby to tym ciałom legitymację do działania, szczególnie wobec instytucji i środowisk zewnętrznych. Mogłyby one ogłosić swoje plany, a następnie realizować je własnymi siłami lub zaprosić zewnętrzne osoby lub organizacje do współdziałania. W takich przypadkach rolą Zarządu byłaby koordynacja współpracy pomiędzy zespołami i zawieranie umów z zewnętrznymi partnerami.

Oczywiście powstawanie nieformalnych zespołów realizacyjnych jest również możliwe.

2.2.2 Budowanie pozycji firm rodzinnych w opinii społecznej

1. **Budowanie marki „firma rodzinna”.** Budowanie wśród klientów przekonania, że „firma rodzinna” to znak jakości i rzetelności.
2. **Budowanie dumy z bycia firmą rodzinną.** Bądźmy dumni z tego jacy jesteśmy, twórzmy powody tej dumy, przekazujemy ją naszym dzieciom i współpracownikom.
3. **Zrównanie w prawach.** Traktowanie przez państwo firm rodzinnych na równych prawach z organizacjami państwowymi i korporacjami.
4. **Konstytucyjne umocowanie firm rodzinnych.** Podobnie jak gospodarstwa rolne, firmy rodzinne zasługują na konstytucyjne wyróżnienie.

2.2.3 Tworzenie dróg dotarcia do opinii publicznej

Świat coraz bardziej interesuje się firmami rodzinnymi widząc w nich ważny potencjał rozwoju gospodarki i społeczeństwa obywatelskiego. Jednym z dowodów, że tak jest, może być sfinansowanie przez Unię Europejską dwóch projektów Firmy Rodzinne 1 i Firmy Rodzinne 2, z których pierwszy został już zrealizowany przez IFR wspólnie z Polską Agencją Rozwoju Przedsiębiorczości, a drugi jest w trakcie realizacji przez obie te organizacje wspólnie ze Szkołą Wyższą Psychologii Społecznej oraz firmą Pro Design. W ramach tego kierunku strategicznego chcemy docierać do opinii publicznej z wiedzą o firmach rodzinnych, o ich znaczeniu i potencjale. W szczególności już realizujemy następujące działania, które będziemy kontynuować i rozszerzać:

1. **Tworzenie systemów wymiany doświadczeń firm rodzinnych.** Obecnie jest wydawany w 2000 egzemplarzy *Magazyn Firm Rodzinnych RELACJE*, który będzie się również ukazywał w wersji elektronicznej.
2. **Uzyskanie przez IFR znaczącego miejsca w debacie publicznej.** Jednym z naszych celów jest uzyskanie pozycji adekwatnej dla ponadmilionowej rzeszy rodzinnych podmiotów gospodarczych. Aktualnie jesteśmy obecni w *Krajowej Radzie Przedsiębiorczości* przy wicepremierze ds. gospodarczych, mamy stałą współpracę z sejmową *Komisją Nadzwyczajną do spraw związanych z ograniczaniem biurokracji* kierowaną przez posła Adama Szejnfelda, mamy stałą współpracę z Kancelarią Prezydenta Bronisława Komorowskiego i z Biurem Rzecznika Praw Obywatelskich. Dla tych ciał przygotowujemy opinie prawne opracowywane dla nas przez współpracujące z nami pro bono kancelarie prawne. Zarząd powołał ostatnio delegata ds. współpracy z kancelariami prawnymi w osobie naszego członka Pawła Rataja.
3. **Pozyskanie liderów opinii wspierających nasze działania.** Jednym ze sposobów dotarcia do opinii publicznej, a także powiększenia ilości aktywnych członków, jest

pozyskiwanie w nasze szeregi liderów opinii publicznej. Niech każdy członek rozejrzy się wokół siebie, kogo mógłby pozyskać.

4. **Wykorzystanie środków multimedialnych.** Film, wywiady video/audio, fora społecznościowe budujące świadomość i wiedzę o firmach rodzinnych. Wykorzystanie mediów lokalnych.
5. **Tematyczne coroczne konferencje poświęcone wybranym aspektom firm rodzinnych.** Konferencje byłyby adresowane głównie do środowisk spoza IFR — do mediów, polityków, środowisk naukowych badających firmy rodzinne, do instytucji otoczenia biznesu. W roku 2013 zorganizowaliśmy dwie takie konferencje:
 - a. *Innowacyjność Firm Rodzinnych* (12 listopada 2013), konferencja zorganizowana wspólnie z Biurem Rzecznika Praw Obywatelskich.
 - b. *Spoleczne i Gospodarcze Znaczenie Firm Rodzinnych* (13 listopada 2013), konferencja zorganizowana wspólnie z Kancelarią Prezydenta RP w ramach *Forum Debaty Publicznej*.
6. **Budowanie marki „Firma Rodzinna”.**

2.2.4 Budowanie społeczności firm rodzinnych

1. **Pozyskiwanie nowych członków.** Tworzenie środowisk lokalnych. Wyjazdowe posiedzenia zarządu połączone ze spotkaniami z lokalnymi przedsiębiorcami.
2. **uRodziny jako nasze wiodące spotkanie.** Nasze coroczne konferencje stały się już ważną tradycją. Raz do roku zbieramy się, by lepiej się poznać, porozmawiać o tym co już zostało dokonane i o zadaniach na przyszłość. Odwiedzają nas liczący się politycy i ogólnopolskie media. Budujemy poczucie partnerstwa i wspólnoty pomiędzy nami. W 2013 roku odbyliśmy we Wrocławiu VI zjazd firm rodzinnych.
3. **Spotkania regionalne i lokalne.** Te spotkania — które już się rozpoczęły — powinny przede wszystkim budować poczucie wspólnoty interesów firm rodzinnych, ich wiedzy na temat specyfiki tego rodzaju firm, a także być miejscem podejmowania inicjatyw regionalnych.
4. **Spotkania tematyczne.** Te spotkania — w odróżnieniu od regionalnych — powinny być poświęcone tematom ważnym dla wszystkich firm rodzinnych, np. sukcesji, strategii rozwoju, dialogowi międzypokoleniowemu itp.
5. **Spolecnościowy portal firm rodzinnych.** Portal powinien stać się platformą wymiany informacji o firmach i pomiędzy firmami rodzinnymi. Powinien też być medium umożliwiającym firmom rodzinnym nawiązywanie dwustronnych kontaktów przez prowadzenie komputerowej bazy firm rodzinnych.
6. **Tworzenie kół i oddziałów.** Nasi lokalnie działający członkowie powinni dążyć do tworzenia kół w swoich środowiskach. Obecnie (luty 2014) funkcjonują trzy koła: Krakowiacy i Górale w Krakowie, Koło Mazowieckie w Warszawie i Koło Dolnośląskie we Wrocławiu.
7. **Budowanie partnerstw IFR z organizacjami zewnętrznymi.** Partnerstwa dla realizowania wspólnych projektów. Obecnie (luty 2014) nawiązujemy kontakty ze stowarzyszeniami firm rodzinnych w Niemczech i Szwajcarii.

2.2.5 Wspieranie rozwoju firm rodzinnych

1. **Kodeks dobrych praktyk.** Wiele branż i organizacji ogłasza kodeksy dobrych praktyk. Dla przyjmujących je podmiotów stanowią one wytyczne do postępowania, dla ich klientów i kontrahentów – gwarancję dobrego produktu. Kodeksy dobrych praktyk budują kapitał zaufania społecznego, tak ważny w dzisiejszym globalizującym się świecie.
2. **Budowanie potrzeby działań na rzecz dobra wspólnego.** Dobro wspólne można budować jedynie wspólnie. Z tą świadomością trzeba docierać do naszych członków, do kandydatów na członków i do wszelkich naszych sprzymierzeńców. Trzeba poszerzać rzeszę zwolenników poglądu, że życie szczęśliwe, to życie pożyteczne.
3. **Inicjowanie działań gospodarczych pomiędzy firmami rodzinnymi i wymiana wiedzy.** Zachęcajmy firmy rodzinne do tworzenia sieci współpracy opartej na wzajemnym zaufaniu. Zaufanie zmniejsza koszty transakcyjne i przyczynia się do budowania przewagi konkurencyjnej. Przekonajmy się, że możemy sobie ufać. Kodeks dobrych praktyk, o którym mowa wyżej, może stać się ważnym elementem zawierania „kontraktów zaufania”.
4. **Szkolenia (warsztaty, konferencje, kursy, coachingi, mentoringi...) dla firm rodzinnych.** W dzisiejszym świecie zmierzającym ku społeczeństwu wiedzy, o przewadze konkurencyjnej stanowi przede wszystkim zdolność do szybkiego uczenia się. Jednym z celów, dla którego powstało nasze stowarzyszenie, jest możliwość wspólnego pozyskiwania najpotrzebniejszej wiedzy. Korzystajmy z tej możliwości. Dzięki projektowi Firmy Rodzinne mamy już zaplecze wykładowców, trenerów i coachów. To zaplecze będziemy dalej rozszerzać, m.in. przez budowanie korpusu, o którym mowa w Rozdz.2.2.6 pkt.4.

2.2.6 Wspieranie firm rodzinnych w dziele brania spraw lokalnych w swoje ręce

1. **Wspieranie współdziałania firm rodzinnych z samorządami lokalnymi.** Firmy rodzinne powinny być traktowane jako ważny partner do konsultacji decyzji samorządowych.
2. **Aktywizowanie firm rodzinnych w działalności samorządowej.** Samorządy lokalne są w większości obsadzone przez osoby nie mające żadnych doświadczeń w przedsiębiorczości. To powoduje, że wiele decyzji nie bierze pod uwagę uwarunkowań gospodarczych. Gdyby więcej przedsiębiorców zasiadało w samorządach, sytuacja ta mogłaby ulec poprawie.

2.2.7 Budowanie zaplecza wiedzy i kompetencji w IFR

1. **Grupa liderów.** Liderzy to członkowie IFR przygotowani merytorycznie i chętni do poprowadzenia projektów i działań w ramach naszej strategii. Taka kilkudziesięciosobowa grupa zaczyna już być widoczna wśród uczestników projektu Firmy Rodzinne. Ale oczywiście nie jest i nigdy nie będzie zamknięta. Każdy członek może do niej przystąpić.
2. **Baza wiedzy o firmach rodzinnych.** W odróżnieniu od komputerowej bazy firm rodzinnych, zawierających informacje o konkretnych firmach, baza wiedzy ma gromadzić wiedzę ogólną o firmach rodzinnych jako formie działalności gospodarczej i spo-

łecznej, o ich mocnych stronach, wyzwaniach, jakie przed nimi stoją, metodach radzenia sobie z wyzwaniami itp. W szczególności ta baza byłaby źródłem wiedzy i materiałów dydaktycznych dla trenerów i konsultantów firm rodzinnych. Grupa inicjatywna tworzenia tej bazy już powstała i można do niej dołączyć.

3. **Zaplecze intelektualne (thinktank) dla firm rodzinnych.** Organizacja pragnąca aktywnie wspierać firmy rodzinne — złożone i dalece specyficzne organizmy gospodarcze i społeczne — powinna mieć stały dostęp do najnowszej wiedzy o firmach rodzinnych, o gospodarce, o społeczeństwie, o uwarunkowaniach prawnych itp. W zasięgu kontaktów IFR mamy już grupę ludzi i instytucji dysponujących taką wiedzą. Na razie jednak są to kontakty indywidualne i dorywcze. Ich uporządkowanie i zinstytucjonalizowanie mogłoby doprowadzić do powstania formalnego lub nieformalnego zespołu działającego przy IFR.
4. **Zaplecze trenerów i konsultantów dla firm rodzinnych.** Działania przyczyniające się do budowania grupy kompetentnych trenerów potrafiących wspomagać firmy rodzinne.
5. **Współpraca międzynarodowa.** Współpraca ze stowarzyszeniami firm rodzinnych w innych krajach, z federacjami zrzeszającymi takie organizacje, z ośrodkami naukowymi zajmującymi się badaniem firm rodzinnych.

2.2.8 Budowanie pól aktywności dla członków IFR

1. Delegowanie wybranych zadań taktycznych do realizacji przez członków IFR. Takie projekty mogą grupować członków w zespoły wykonawcze.
2. Inspirowanie członków IFR do zgłaszania projektów do realizacji i wspieranie inicjatyw lokalnych.

2.2.9 Budowanie struktury organizacyjnej

Koordynowanie wszystkich opisanych powyżej działań, a także innych podejmowanych z inicjatywy naszych członków, wymaga odpowiedniego zaplecza organizacyjnego w postaci biura, a to z kolei musi mieć źródła finansowania. W miarę potrzeb i możliwości planujemy więc zorganizowanie biura i zarejestrowania działalności gospodarczej. Taka działalność pozwalałaby m.in. na wykonywanie zleceń na rzecz naszych członków i podmiotów zewnętrznych. W najbliższej przyszłości planujemy powoływanie niżej wymienionych struktur organizacyjnych:

1. Ciała lokalne — koła i oddziały
2. Ciała eksperckie — komisje tematyczne i grupy ekspertów.
3. Thinktank — zespół ekspertów, których rady możemy zasięgać przy podejmowaniu ważnych decyzji i opiniowaniu przedsięwzięć innych organizacji.
4. Liderzy — działający w terenie, budujący struktury lokalne i pozyskujący opinie firm rodzinnych na temat potrzeb inicjatyw lokalnych.
5. Zaplecze organizacyjne — biuro zarządu

3 Zasada SMART i mierniki postępu

Zasada **SMART** to bardzo powszechnie nauczany zbiór cech dobrze określonych zadań operacyjnych:

- **Specific** — konkretne; musi określać czynności do wykonania lub stan do osiągnięcia.
- **Measurable** — mierzalne; musi być jasne po czym poznamy, że zadanie zostało wykonane.
- **Achievable** — osiągalne; aby wykonawcy mieli poczucie, że wykonanie zadania jest możliwe.
- **Result oriented** — przyczyniające się do realizacji zadań taktycznych.
- **Time bound** — powinien być dla nich podany termin zakończenia.

Mierniki postępu³ to wskaźniki mierzące postępy w realizacji zadania i dające wysoki poziom gwarancji, że jeżeli taki postęp będzie się dokonywał, to zadanie zostanie zrealizowane. Na przykład, jeżeli w rozlewni wód mineralnych postawimy sobie zadanie zwiększenie produkcji wody o 10% do 2 kwietnia b.r., to nasze zadanie spełnia zasadę SMART, jednakże nie wskazuje dróg jego realizacji. Takimi drogami mogą być na przykład trzy działania:

- Zwiększenie zatrudnienia o 10 osób.
- Przeprowadzenie przeglądu linii produkcyjnej dla zapewnienia jej ciągłej pracy.
- Dokonanie analizy procesu produkcyjnego pod kątem zasady *szczupłej produkcji* (ang. *lean production*).

Zdaniem autorów książki [2] mierniki postępu muszą mieć trzy cechy:

1. muszą odnosić się do konkretnie określonych i mierzalnych działań,
2. wykonanie tych działań musi znajdować się w zasięgu możliwości zespołu realizatorów,
3. wykonanie tych działań musi przyczyniać się do realizacji postawionego celu.

Obok mierników postępu, o których często się zapomina, posługujemy się też **miernikiem sukcesu** (moje tłumaczenie ang. *lag measure*), który określa odległość od postawionego celu. W naszym przykładzie miernik celu to procentowy wzrost produkcji wody.

4 Cytowana literatura

- [1] A.Campbell, L.L.Nash, A Sense of Mission, Defining Direction for the Large Corporation, Addison-Wesley Publishing Company, 1992

³ Mierniki postępu to moje tłumaczenie terminu *lead measures* wprowadzonego w książce Ch. McChesney, S. Covey, J. Huling, *The 4 Disciplines of Execution*. [2]

[2] Ch. McChesney, S. Covey, J. Huling, *The 4 Disciplines of Execution*, Free Press, New York, 2012