

Barbara Wyrzykowska ¹ ✉, Tatiana Balanovska ²

¹ Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

² National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

Kluczowe kompetencje przyszłości w firmach rodzinnych

Streszczenie. Celem artykułu jest odpowiedź na pytanie: jakich kompetencji potrzebują firmy rodzinne, aby rozwijać się w przyszłości? W opracowaniu przedstawiono teorię na temat kluczowych kompetencji i funkcjonowania firm rodzinnych na polskim rynku pracy. Dodatkowo zaprezentowano wyniki badań realizowanych przez Fundację Firmy Rodzinne. Źródłem danych była literatura przedmiotu oraz raport z badania pt.: Kluczowe składniki sukcesu 2017 autorstwa Fundacji Firmy Rodzinne.

Słowa kluczowe: kluczowe kompetencje, kompetencje przyszłości, firma rodzinna

Wstęp

Firmy rodzinne postrzegane są na świecie jako najsilniejsze ogniwa gospodarki, ponieważ gwarantują: rozwój, pewność działania oraz trwałość przez pokolenia. Powstają zazwyczaj z pasji i determinacji pierwszych właścicieli i bardzo często są wielkimi korporacjami, m.in. Auchan, Mars, Wrigley. To właśnie firmy rodzinne (wielopokoleniowe) zapewniają gospodarce zrównoważony rozwój, kultywują tradycje i kulturę firm nastawionych na długofalowe budowanie wartości.

W przedsiębiorstwach o charakterze rodzinnym wytwarzane jest od 70 do 90% światowego PKB. Stanowią one także około 75% wszystkich podmiotów gospodarczych¹. W Polsce etos rodzinnych przedsiębiorstw ukształtował się wraz z przemianami po 1989 roku. Szacuje się, że w Polsce jest więcej niż milion firm rodzinnych, co stanowi około 78% wszystkich zarejestrowanych przedsiębiorstw. W czasach współczesnych to nie wielkie koncerny, ale właśnie firmy rodzinne stanowią o stabilnym zatrudnieniu w skali kraju [www.ffr.pl/fundacja].

Celem niniejszego artykułu jest odpowiedź na pytanie: Jakich kompetencji potrzebują firmy rodzinne, aby rozwijać się w przyszłości?

¹ Firmy rodzinne dla firmy rodzinnych, Fundacja Firmy Rodzinne, www.ffr.pl/fundacja (dostęp: 15.08.2018).

✉ barbara_wyrzykowska@sggw.pl

Metody badań

Autorka w opracowaniu wykorzystała literaturę przedmiotu oraz raport² z badań ankietowych pt.: Kluczowe składniki sukcesu 2017 autorstwa Fundacji Firmy Rodzinne³. Badanie zostało przeprowadzone wśród przedsiębiorstw korzystających ze znaku „drzewko” Firma Rodzinna⁴. Partnerami badania były firma doradcza EY i Bank Pekao SA. Celem badania było zidentyfikowanie różnic rysujących się między dwoma grupami firm rodzinnych (liderami przedsiębiorczości rodzinnej oraz pozostałymi firmami rodzinnymi) w podejściu do otoczenia gospodarczego i warunków prowadzenia biznesu, a także różnic w poziomie przyswojenia kompetencji przyszłości oraz kompetencji w strategicznych obszarach zarządzania.

Badania nad kompetencjami przyszłości, były prowadzone przez Institute for the Future (z siedzibą w Palo Alto), wspólnie z naukowcami z University of Phoenix Research Institute w ramach projektu badawczego Future Work Skills 2020. Efektem pracy naukowców jest lista 10 kompetencji, które będą miały największe znaczenie dla sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstw, w ciągu nadchodzących lat. Ponadto autorzy raportu Future Work Skills 2020 wyodrębnili sześć kluczowych zmian, które kształtują współczesne kompetencje i warunki prowadzenia biznesu w firmach rodzinnych.

Kluczowe kompetencje, a konkurencyjność

Kompetencje w literaturze rozpatrywane są z perspektywy jednostki lub organizacji; stąd ich podział na indywidualne i organizacyjne. Kompetencje indywidualne obejmują: wiedzę, umiejętności, wartości i standardy, motyw, etykę pracy, entuzjazm oraz własny wizerunek. Kompetencje organizacyjne, które pozwalają przedsiębiorstwu dominować na rynku, to m.in.⁵:

- zrozumienie, jaka będzie konkurencja w przyszłości,
- umiejętność znajdowania przyszłej niszy rynkowej,
- zdolność mobilizowania wszystkich pracowników,
- umiejętność pokonywania konkurentów bez nadmiernego ryzyka.

² Niniejszy raport oparty był na wynikach badania ilościowego przeprowadzonego w formie wywiadów telefonicznych wspomaganych komputerowo (CATI) na próbie 202 przedsiębiorstw rodzinnych. Wywiady telefoniczne zrealizowano w dniach 9–21 stycznia 2017 roku. Próba została podzielona na dwa segmenty: liderów przedsiębiorczości rodzinnej oraz pozostałe firmy rodzinne.

³ Fundacja Firmy Rodzinne (FFR) powstała w 2011 roku. Fundacja stawia sobie za cel, aby poprzez integrację, wspieranie oraz promowanie działań, zadbać o wspólny interes rodzin biznesowych i ich otoczenie.

⁴ Firma rodzinna to dobra marka, która cieszy się zaufaniem. Dla odbiorców i konsumentów stanowi gwarancję stabilności, uczciwości i dbałości o najwyższą jakość dostarczanych produktów i usług. Drzewko na produktach: wyróżnia produkt lub usługę, budzi pozytywne skojarzenia u konsumentów (tradycja, zaufanie, wysoka jakość), zachęca do zakupu, stanowi symbol przynależenia do grupy firm dumnych ze swojej rodzinności.

⁵ K. Piotrowski (red.): Zarządzanie potencjałem ludzkim w organizacji XXI wieku, WAT, Warszawa 2006, s. 35.

W opinii Prahalada i Hamela kluczowe kompetencje związane są z obszarem technologii, produkcji i zarządzania. Są one pewną całością różnorodnych umiejętności, posiadanych przez poszczególne strategiczne jednostki przedsiębiorstwa, i dlatego stanowią atrybut przedsiębiorstw zdwyersyfikowanych, wykorzystujących różne technologie. Łączenie ich daje możliwość generowania nowych produktów i wprowadzenia nowych elementów do produktów już wytwarzanych. Tak ujmowane kluczowe kompetencje „wymagają kolektywnego uczenia się, zaangażowania i integracji między strategicznymi jednostkami biznesu”⁶.

Leonard- Barton⁷ ujmuje kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa znacznie szerzej. Tworzą je systemy fizyczne i techniczne, systemy zarządzania, wiedza i szeroko pojmowane kwalifikacje pracowników (umiejętności, doświadczenie, postawy, motyw, wyznawane wartości, poziom wartości, energia witalna) oraz zestaw norm i wartości organizacyjnych, powiązanych ze sobą w całość trudną do zdefiniowania, i to stanowi o unikalności kompetencji organizacji jako całości.

Omawiane kompetencje są definiowane jako cały zestaw umiejętności i technologii. Stanowią syntezę wielu zróżnicowanych umiejętności, technologii i strumieni wiedzy, charakteryzują się następującymi cechami⁸:

- 1) wnoszą kluczowy wkład w wartość postrzeganą przez klienta,
- 2) dana umiejętność, lub ich zestaw, jest unikatowa, a więc reprezentuje wyższy poziom aniżeli konkurenci oraz jest trudna do imitowania,
- 3) dany zestaw umiejętności pozwala na wprowadzenie gamy nowych produktów lub usług.

Identyfikacja istniejących w danym przedsiębiorstwie kluczowych kompetencji polega na poszukiwaniu takich zestawów zintegrowanych umiejętności, które charakteryzują się trzema zdefiniowanymi wyżej cechami. Odpowiednia wielkość i struktura zasobów przedsiębiorstwa oraz efektywne ich wykorzystywanie poprzez ciągłe tworzenie unikatowego zbioru zasobów, zdolności i umiejętności, które stają się kluczowymi kompetencjami, jest źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej (rys.).

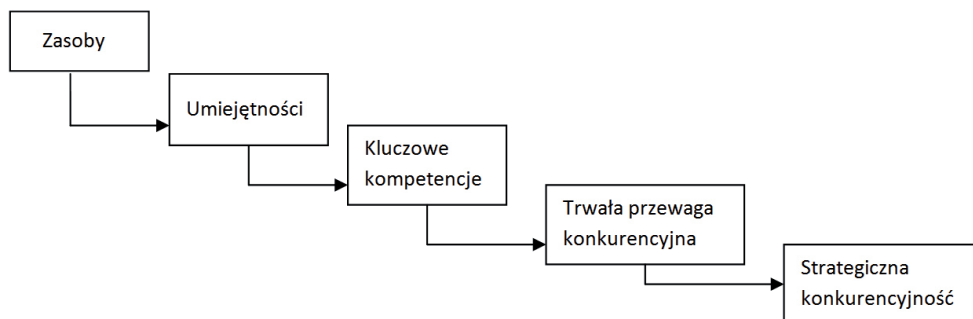
Wobec dynamiki zmian zachodzących w otoczeniu raz wypracowane kluczowe kompetencje nie mogą pozostawać statyczne, ale muszą podlegać ciągłej ewolucji i zmianie. Tylko te przedsiębiorstwa, które inwestują i „uaktualniają” swoje kompetencje, są w stanie kreować alternatywy strategiczne. Trudno jest rozwijać wszystkie kompetencje, dlatego każda organizacja powinna zidentyfikować te kluczowe w odniesieniu do zamierzonych celów⁹.

⁶ G. Hamel, C.K. Prahalad: Przewaga konkurencyjna jutra. Strategia przejmowania kontroli nad branżą i tworzenia rynków przyszłości, Businnes Press, Warszawa 1999, s. 190.

⁷ D. Leonard- Barton: Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox In Managing New Product Development, Strategic Management Journal 13, s. 111–125.

⁸ Z. Pierścionek: Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa, PWN, Warszawa 2003, s. 228.

⁹ M. Kacprzak, A. Król: Strategiczne kompetencje kadry menedżerskiej a rynek pracy, Zarządzanie. Teoria i Praktyka 2(10), 2014, s. 41–46.



Rysunek. Współzależność między zasobami i umiejętnościami a konkurencyjnością firmy

Źródło: M. Rybak (red.): Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw, Poltext, Warszawa 2003, s. 18.

Jedną z podstawowych kompleksowych koncepcji konkurencyjności przedsiębiorstwa określających pierwotne źródła przewagi konkurencyjnej jest koncepcja kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa autorstwa Hamela i Prahalada. Określa ona pierwotne źródła przewagi konkurencyjnej, a więc związane z konkurencyjnością przedsiębiorstwa w długim okresie. W krótkim okresie konkurencyjność firmy wynika głównie z takich elementów jak cena oraz jakość produktu. W długim okresie natomiast konkurencyjność zapewnia zdolność tworzenia po niższym koszcie i szybciej niż konkurencja kluczowych kompetencji, które kreują nowe produkty¹⁰. Autorzy koncepcji twierdzą, iż wykreowanie w przedsiębiorstwie kluczowych kompetencji decyduje o przywództwie na rynku. Nowatorskie kompetencje przedsiębiorstw inicjują rozwój nowych branż oraz nowych rynków zbytu. Tworzenie kluczowych kompetencji rozpoczyna się z wyprzedzeniem 5–10 lat w stosunku do obecnych produktów i technologii. Źródłem kluczowych kompetencji są nie tyle nowe technologie, co nowe koncepcje zaspakajania potrzeb odbiorców¹¹. Firma jest postrzegana jako hierarchia: kluczowe kompetencje – podstawowe produkty – rynkowo zorientowane jednostki. Tworzenie i wykorzystywanie kluczowych kompetencji jest podstawowym problemem strategicznym przedsiębiorstwa. Strategie przedsiębiorstwa dotyczą właśnie kreowania i wykorzystywania kluczowych kompetencji¹².

Kluczowe kompetencje nie dotyczą jedynie poszczególnych produktów czy usług. Mogą one raczej być wykorzystywane w wielu sferach działalności firmy. Kompetencja jest kluczową wówczas, gdy stanowi fundament wejścia firmy na nowy rynek produktu.

¹⁰ Z. Pierścionek: *Strategie...*, op.cit., s. 225.

¹¹ G. Hamel, C. Prahalad: *The Core Competence of the Corporation*. Harvard Business Review 1990, nr 3. s. 15.

¹² J. Nieżurawska, *Elastyczne systemy wynagrodzeń w przedsiębiorstwach w Polsce*, Wydawnictwo – „Dom Organizatora” – TNOiK, Toruń 2010, s. 56–62.

Oznacza to, że dzięki kluczowym kompetencjom przedsiębiorstwo ma szansę stworzyć technologie, które można zastosować w wielu produktach i na wielu rynkach¹³.

Firmy rodzinne

Firma rodzinna definiowana jest bardzo różnie. Autorka niniejszego opracowania przyjęła, że przedsiębiorstwo rodzinne jest podmiotem, w którym większa część własności (przynajmniej 50% kapitału) oraz funkcje zarządzania znajdują się w rękach członków rodziny. Nie oznacza to, że w takiej organizacji wszystkie zatrudnione osoby muszą być ze sobą spokrewnione. Wystarczy, aby prezes, dyrektorzy poszczególnych działów, czy członkowie rady nadzorczej połączeni byli więzami krwi.

W firmach rodzinnych mogą także pojawiać się doświadczeni menedżerowie. Bardzo często okazuje się, że rodzina nie jest w stanie poradzić sobie z bieżącymi problemami. Często brak wiedzy dotyczącej mechanizmów rynkowych czy sposobu funkcjonowania przedsiębiorstwa nie pozwala na rozwój rodzinnych podmiotów. W tej sytuacji należy zatrudnić wykwalifikowaną kadrę menedżerską.

To nie wielkość przedsiębiorstwa ale spełnienie następujących warunków decyduje o tym, że jest to firma rodzinna¹⁴:

1. Dominująca własność członków rodziny w danym przedsiębiorstwie. To rodzina wskazuje kierunki jego rozwoju i podejmuje najważniejsze decyzje.
2. Członkowie rodziny biorą czynny udział w zarządzaniu firmą.
3. Deklaracja o chęci pozostawienia firmy w rękach rodziny i nie sprzedawaniu jej obcemu kapitałowi czy konkurencji. Celem jej właścicieli nie jest podnoszenie wartości aktywów spółki tak, aby w pewnym momencie sprzedać ją z zyskiem. Taka firma jest budowana na pokoleniach.

Polskim przykładem, który spełnia te wszystkie warunki jest spółka LPP z siedzibą w Gdańsku, która w swoim portfelu ma takie marki jak Reserved, House, Cropp, Mohito i Sinsay. Model ten spełnia swoją funkcję, mimo iż LPP już dawno z lokalnej, polskiej firmy stała się istotnym graczem na rynku odzieżowym, obecnym w dwudziestu krajach. Co ważne, to właściwie ostatnia taka duża firma w segmencie detalicznym, która pozostaje w polskich rękach.

Firmy rodzinne są specyficznymi podmiotami, od typowych przedsiębiorstw różnią się¹⁵:

- 1) przenikaniem spraw osobistych i biznesowych – często na niedzielnych obiadach w domu rodzinnym omawiane są sprawy spółki, a problemy pojawiające się między członkami rodziny stają się przedmiotem dyskusji w biurze prezesa,
- 2) emocjonalnym zarządzaniem firmą – spółka jest niejako „dzieckiem całej rodziny”, wszystkim zależy na odniesieniu sukcesu, więc porażki i sukcesy są omawiane z wielkim zaangażowaniem emocjonalnym,

¹³ P. Wachowiak (red.): Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa, SGH, Warszawa 2006, s. 19.

¹⁴ Firmy rodzinne dla..., op.cit.

¹⁵ Firma rodzinna – czy może być efektywna?, Poradnik Przedsiębiorcy, 2016, www.poradnikprzedsiębiorcy.pl/-firma-rodzinna-czy-moze-byc-efektywna (dostęp: 15.08.2018).

- 3) możliwościami szybkiego reagowania w sytuacjach kryzysowych – członkowie rodziny na bieżąco orientują się w sprawach spółki, śledząc sytuację finansową i interesując się jej pozycją na rynku. Jeśli firma zacznie gorzej funkcjonować, członkowie rodziny od razu reagują, gdyż zależy im, aby podmiot dający im zatrudnienie i stabilizację, odnosił sukcesy w branży,
- 4) unikalną kulturą organizacyjną – powstaje na podstawie więzi rodzinnych, wartości, które wyniesione zostały z domu rodzinnego,
- 5) faworyzowaniem członków rodziny i utrudnieniem awansu niespokrewnionym pracownikom,
- 6) koniecznością zaplanowania sukcesji władzy,
- 7) nieufnością w stosunku do wykształconych i doświadczonych menedżerów,
- 8) preferowaniem finansowania inwestycji z własnych pieniędzy, nie zaś zaciąganie na ten cel kredytów.

W Polsce spośród zbadanej przez autorów raportu próby (2291) polskich przedsiębiorstw, tylko 36% było przedsięwzięciami rodzinnymi a dominującą formą wśród nich były mikroprzedsiębiorstwa, czyli takie firmy, które zatrudniają do dziewięciu osób. Mimo wszystko coraz częściej czytamy o dużych polskich firmach rodzinnych, wynika to nie tylko ze względu na chęć atrakcyjnego zaprezentowania się przyszłym pracownikom. Po prostu biznesy zakładane w Polsce 30 lat temu tuż po upadku komunizmu, zostały rozwinięte do takiej skali działalności, że często zapominamy o tym, że u źródeł ich rozwoju stoi rodzina, która zgodnie zarządza rozwojem swojego przedsięwzięcia i buduje kapitał dla kolejnych pokoleń¹⁶.

Czynniki powodujące zmiany na rynku pracy, a kompetencje przyszłości

Autorzy (Institute for the Future i Uniwersytetu w Phoenix) w raporcie Future Work Skills 2020, wyodrębnili sześć kluczowych zmian, które kształtują współczesne warunki pracy i prowadzenie biznesu w firmach rodzinnych¹⁷:

- 1) Rozwój inteligentnych maszyn i systemów** – pracownik nie jest już zaangażowany w pracę powtarzalną. Firmy wprowadzają do swojej działalności maszyny lub oprogramowanie, dzięki któremu można zredukować zatrudnienie lub przesunąć pracowników do prac kreatywnych.
- 2) Nowe media** – nowe sposoby komunikacji wymagają kompetencji cyfrowych wykraczających poza zwykły język. Elektroniczne środki przekazu, czyli media społecznościowe oraz komunikaty internetowe, które wymuszają natychmiastową odpowiedź. Konieczność selekcji informacji oraz posługiwania się językiem obrazkowym i skrótem myślowy.
- 3) Przeliczalny świat – big data** – ogromna ilość danych zgromadzonych w urządzeniach elektronicznych w połączeniu z dostępną obecnie mocą przeliczeniową kom-

¹⁶ H. Orzechowski: Firma rodzinna to nie tylko mały biznes. Dziś to także potężne firmy, 2018, www.money.pl/gospodarka/wiadomosci/artykul/firma-rodzinna-to-nie-tylko-maly-biznes-dzis,29,0,2410781.html (dostęp: 20.08.2018).

¹⁷ Kompetencje przyszłości... op.cit., s. 11.

puterów pozwala tworzyć algorytmy, profile segmentacje i podejmować decyzje na podstawie tych mechanizmów.

- 4) **Wzrost globalnej długości życia** – wydłuża się czas aktywności zawodowej i pojawiają się nowe modele rozwoju kariery pracownika. W firmach pracuje coraz więcej osób w wieku powyżej 50 lat.
- 5) **Superstruktury organizacyjne** – rozwój technologii społecznościowych wpływa na sposób prowadzenia pracy, w tym produkcję i dystrybucję, np. produkty są projektowane przy współpracy zespołów z różnych krajów, produkcja jest w innym kraju, a dystrybucja prowadzona jest na cały świat.
- 6) **Globalnie połączony świat** – rozwój łączności globalnej powoduje konieczność dostosowania sposobu pracy do ciągłej wymiany informacji i szybkiego reagowania na docierające sygnały rynkowe.

Tabela. Kluczowe kompetencje przyszłości

Kompetencja	Opis
1. Wnioskowanie	Umiejętność znalezienia głębszego znaczenia i sensu rzeczy, dostrzegania znaczeń, które nie są widoczne na pierwszy rzut oka.
2. Inteligencja społeczna	empatia, umiejętność łatwego wchodzenia w relacje z innymi ludźmi, rozumienie ich potrzeb, czytanie emocji, budowanie zaufania.
3. Myślenie adaptacyjne	sprawność w wymyślaniu nowych odpowiedzi na problemy poprzez rozwiązanie wykraczające poza utarte schematy i reguły. Umiejętność szybkiej reakcji na zmiany.
4. Kompetencje międzykulturowe	Umiejętność funkcjonowania w różnych środowiskach kulturowych np. zatrudnianie pracowników z innych obszarów społeczno-kulturowych (obcokrajowców, osób o innej etniczności, wyznaniu, pochodzeniu). Outsourcing do innych państw.
5. Synteza danych	Umiejętność zestawienia ze sobą dużych partii danych w celu uzyskania wiedzy, która pozwala na argumentację opartą na liczbach, np. zestawienie danych o sprzedaży z kilku różnych oddziałów firmy w celu przewidywania zamówień.
6. Biegłość w nowych mediach	umiejętność krytycznej oceny informacji krążących w mediach społecznościowych oraz tworzenia treści dostosowanej do ich specyfiki w celu osiągnięcia własnych korzyści.
7. Multidyscyplinarność	Biegłość w zrozumieniu i łączeniu znaczeń koncepcji pochodzących z różnych dziedzin.
8. Myślenie projektowe	Intuicyjna metoda pracy, dzięki której powstają innowacje łączące elementy inżynierii, biznesu, designu oraz nauk społecznych. Umiejętność przełożenia skomplikowanych danych na wiele prostych, wzajemnie powiązanych działań, których realizacja prowadzi do pożądanego działania.
9. Radzenie sobie z przeładowaniem informacyjnym	Umiejętność selekcji i odnajdywania znaczenia w szumie informacyjnym.
10. Współpraca wirtualnych zespołów	Praca za pośrednictwem komunikatorów wirtualnych bez wymaganej obecności fizycznej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie kompetencje przyszłości..., op.cit.

Chcąc przetrwać w środowisku warunkowanym opisanymi przez Institute for the Future czynnikami zmian, firmy powinny przyswoić 10 kompetencji. Katalog tych kompetencji został przedstawiony w tabeli.

Podsumowanie i wnioski

Firma rodzinna zazwyczaj kojarzy się z małym przedsiębiorstwem, które prowadzone jest przez członków rodziny. W rękach rodzin najczęściej są sklepiki osiedlowe, restauracje, hoteliki czy zakłady usługowe. Wbrew pozorom wiele firm rodzinnych można znaleźć także wśród dużych firm. Do ich grona należy zaliczyć takie marki jak Porsche czy Lego. Na globalnym rynku, ale również w Polsce funkcjonuje bardzo wiele dużych organizacji, którymi zarządzają wielopokoleniowe klany.

Firmy rodzinne są efektywne, jeśli są umiejętnie zarządzane. Ich przewaga wynika z istnienia więzi pomiędzy członkami najwyższej kadry menedżerskiej. Aby przetrwać i prężnie się rozwijać na konkurencyjnym rynku muszą przyswoić 10 kluczowych kompetencji, które zostały przedstawione w niniejszym artykule.

We współczesnym otoczeniu gospodarczym tempo i kierunki zmian są zaskakujące. Zatem poznanie, a zwłaszcza zrozumienie kompetencji przyszłości służyć ma identyfikacji i ocenie tych zasobów w firmach rodzinnych, rozwinięciu pewnych kompetencji i uzupełnieniu braków. Takie podejście stanowi jeden z fundamentalnych czynników zdobywania przewagi konkurencyjnej.

Literatura

- Firma rodzinna – czy może być efektywna?, *Poradnik Przedsiębiorcy*, 2016, <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-firma-rodzinna-czy-moze-byc-efektywna> (dostęp: 15.08.2018).
- Firmy rodzinne dla firmy rodzinnych, Fundacja Firmy Rodzinne, [www. ffr.pl/fundacja](http://www.ffr.pl/fundacja) (dostęp: 20.08.2018).
- Hamel G., Prahalad C.: Przewaga konkurencyjna jutra. Strategia przejmowania kontroli nad branżą i tworzenia rynków przyszłości, *Business Press*, Warszawa 1999.
- Hamel G., Prahalad C.: The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review* 1990, 3.
- Kacprzak M., Król A.: Strategiczne kompetencje kadry menedżerskiej a rynek pracy, *Zarządzanie. Teoria i Praktyka* 2(10), 2014, 41–46.
- Kompetencje przyszłości w firmach rodzinnych 2017, Raport z badania Kluczowe Składniki Sukcesu, kwiecień 2017 s. 11, <https://ffr.pl/pl/umiejtnosc-korzystania-z-big-data-oraz-inteligencja-spoeczna-to-kluczowe-kompetencje-przyszlosci-dla-firm-rodzinnych/> (dostęp: 20.08.2018).
- Leonard-Barton D.: Core Capabilities and Rigidities: A Paradox In Managing New Product Development, *Strategic Management Journal* 13, 1992.
- Nieżurawska J.: Elastyczne systemy wynagrodzeń w przedsiębiorstwach w Polsce, *Wydawnictwo – „Dom Organizatora” – TNOiK*, Toruń 2010, s. 56–62.
- Orzechowski H.: Firma rodzinna to nie tylko mały biznes. Dziś to także potężne firmy, 2018, <https://www.money.pl/gospodarka/wiadomosci/artykul/firma-rodzinna-to-nie-tylko-maly-biznes-dzis,29,0,2410781.html> (dostęp: 20.08.2018).
- Pierścionek Z.: Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa, *PWN*, Warszawa 2003.
- Piotrowski K.: Zarządzanie potencjałem ludzkim w organizacji XXI wieku, *WAT*, Warszawa 2006.
- Rybak M. red.: Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw, *Poltext*, Warszawa 2003.
- Wachowiak P. red.: Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstw, *SGH*, Warszawa 2005.

Key competences of the future in family businesses

Summary. The purpose of the article is to answer the question: what competences do family businesses need to develop in the future? The study presents a theory on the key competences and functioning of family businesses on the Polish labor market. In addition, the results of research carried out by the Foundation Family Businesses were presented. The source of the data was the subject literature and the report on the research Key components of success 2017 by the Foundation Family Businesses.

Key words: key competences, future competences, family businesses