Peter MAY, Adrianna LEWANDOWSKA

# Stawka większa niż biznes

## Strategie rozwoju firm rodzinnych

Warszawa 2014

Oficyna
a Wolters Kluwer business

! Stawka większa niż biznes.indd 3 2014-05-05 20:56:29

Recenzenci
*Cezary Kochalski*
*Krzysztof Safin*

Wydawca
*Kamila Dołęgowska-Narloch*

Redaktor prowadzący
*Janina Burek*

Opracowanie redakcyjne
*Mirosław Dąbrowski*

Korekta
*Iwona Pisiewicz*

Skład i łamanie
*Wojciech Prażuch*

Projekt graficzny okładki
*Studio Kozak*

Zdjęcie wykorzystane na okładce
© *iStockphoto.com/Si-Gal*

Ta książka jest wspólnym dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, byś przestrzegał przysługujących im praw. Książkę możesz udostępnić osobom bliskim lub osobiście znanym, ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. A jeśli musisz skopiować część, rób to jedynie na użytek osobisty.

prawolubni

Szanujmy prawo i własność.
Więcej na www.legalnakultura.pl
Polska Izba Książki

© Copyright by Wolters Kluwer SA, 2014

ISBN 978-83-264-3292-7

Wydane przez:
Wolters Kluwer SA

Dział Praw Autorskich
01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33
tel. 22 535 82 00, fax 22 535 81 35
e-mail: ksiazki@wolterskluwer.pl

www.wolterskluwer.pl
księgarnia internetowa www.profinfo.pl

# Spis treści

O autorach ..... 9

Wstęp ..... 11

**CZĘŚĆ PIERWSZA**
**STRATEGIA INDYWIDUALNA – WSZYSTKO ZALEŻY OD WŁAŚCICIELA** ..... 15

**1. Firmy rodzinne są inne, czyli czym tak naprawdę zarządzasz?** ..... 17
1.1. Fakty i mity przedsiębiorczości rodzinnej ..... 18
1.2. Firmy rodzinne to nie druga liga ani średnia klasa ..... 20
1.3. Syndrom Buddenbrooków to wyzwanie nie tylko dla firm rodzinnych ..... 23
1.4. Przedsiębiorstwa rodzinne nie są dobre tylko dlatego, że są rodzinne ..... 24

**2. Własność kluczem do odmienności** ..... 26
2.1. Własność dominująca ..... 26
2.2. Rodzina ..... 28
2.3. Aspekt wielopokoleniowy ..... 29
2.4. Przedsiębiorstwa rodzinne a rodzina przedsiębiorców ..... 32

**3. Po co właścicielowi własna strategia?** ..... 33
3.1. Historia o drodze na szczyt i upadku rodziny ..... 33
3.2. Strategie zarządzania przedsiębiorstwem to za mało ..... 37
3.3. Przenikanie się dwóch światów ..... 40
3.4. Strategia indywidualna właściciela ..... 45

**CZĘŚĆ DRUGA**
**STRATEGIA RODZINY** ..... 49

**4. Jak rodzinność wpływa na biznes** ..... 51
4.1. Odwagi! Rodzinne mogą być silniejsze niż nierodzinne ..... 51

4.2. Słabsze bo... mają za sobą rodzinę ... 54
4.3. Konflikt pryncypał–agent ... 57
4.4. Firmy rodzinne to maratończycy ... 59
4.5. Firmy rodzinne – co jest ich siłą, a co problemem? ... 61

**5. Trójwymiarowy model – punkt wyjścia do lepszego rozumienia przedsiębiorstw rodzinnych** ... 63
5.1. Rodzaje własności rodzinnej (struktura własnościowa) ... 66
5.2. Sposób zaangażowania rodziny w firmę (struktura przedsiębiorstwa) ... 70
5.3. Sposób ingerencji rodziny w sprawy firmy (struktura ładu) ... 75
5.4. Praca z trójwymiarowym modelem rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego ... 79

**6. Strategie rodzinne – poszukaj własnych odpowiedzi** ... 81
6.1. Ilu właścicieli może mieć jedna firma? ... 83
6.2. Kto może zostać właścicielem? ... 85
6.3. Kto jeszcze należy do rodziny właścicielskiej? ... 85
6.4. Czy warto być rodziną przedsiębiorców? ... 86
6.5. Priorytet interesów rodziny czy priorytet interesów firmy? ... 87
6.6. Specjalizacja czy dywersyfikacja? ... 90
6.7. Jakie przyjąć zasady polityki finansowo-operacyjnej? ... 93
6.8. Jak zorganizować zależności między firmą a rodziną? ... 94
6.9. Jak zorganizować zarządzanie firmą? ... 96
6.10. Jak sprawować kontrolę? ... 99
6.11. Jak przeprowadzić sukcesję? ... 100
6.12. Uregulowanie wzajemnych stosunków między właścicielami ... 101

**7. Ład rodzinny** ... 108
7.1. Wzajemne relacje ... 109
7.2. Reprezentowanie firmy na zewnątrz, spójność w zachowaniu ... 111
7.3. Sytuacje kryzysowe i łagodzenie konfliktów ... 112
7.4. Cztery obszary wspólnej aktywności ... 114
7.5. Role w rodzinie biznesowej ... 120

**CZĘŚĆ TRZECIA**
**STRATEGIA BIZNESU** ... 123

**8. Biznes oparty na wartościach** ... 125
8.1. Znaczenie wartości w firmie rodzinnej ... 125
8.2. Odkodowanie tego, co rzeczywiście ważne ... 129
8.3. Harmonizacja wartości ... 134

**9. Strategiczna układanka w biznesie rodzinnym** ... 138
9.1. Typowe atrybuty firm rodzinnych – strategiczna pozycja wyjściowa ... 138
9.2. Czy strategie biznesu w czasie chaosu jeszcze są potrzebne? ... 142
9.3. Strategiczne wyzwania firm rodzinnych ... 144
9.4. Interesariusze w procesie strategicznym ... 149
9.5. Operacjonalizacja strategii biznesowej ... 153
9.6. Czy firma rodzinna z opracowaną strategią jest skuteczna? ... 158

**10. Praktyczne wskazówki zarządzania strategicznego w firmach rodzinnych** ... 161
10.1. Zacznij od wartości i zdefiniuj kulturę organizacji ... 161
10.2. Określ wspólną wizję rozwoju ... 163
10.3. Wybierz odpowiedni rynek ... 164
10.4. Wykorzystaj walor własności ... 167
10.5. Bądź bliżej klienta ... 169
10.6. Łam zasady ... 173
10.7. Wypracuj atrybuty konkurencyjności, które trudno skopiować ... 177
10.8. Nigdy nie składaj broni ... 178
10.9. Przechytrz cykl życia ... 180
10.10. Pomnażaj zamiast przejmować ... 183
10.11. Dziel sukces, nie władzę ... 184

**11. Wdrażanie strategii – struktury, zadania i sposób pracy** ... 186
11.1. Dlaczego ład korporacyjny ma znaczenie ... 186
11.2. Ład korporacyjny w przedsiębiorstwie rodzinnym ... 187
11.3. Członkowie rodziny na stanowiskach – przekleństwo czy błogosławieństwo? ... 191
11.4. Ciągłość zarządzania – ale nie za długo ... 194
11.5. Odpowiedni profil osobowościowy – przedsiębiorca i powiernik w jednej osobie ... 195
11.6. Narzędzie zarządzania – dobry przykład i systemy profesjonalne ... 197
11.7. Zabezpieczenie szans i ryzyka ... 198
11.8. Współdziałanie organów ... 200

Podsumowanie. Czas na zmianę paradygmatu ... 203

Bibliografia ... 209

Indeks ... 217

! Stawka większa niż biznes.indd 8 2014-05-05 20:56:30

# O autorach

**Prof. dr Peter May**, urodził się w 1958 roku w Kolonii. Po ukończeniu studiów prawniczych i uzyskaniu doktoratu z ekonomii pracował jako prawnik oraz menadżer w rodzinnej firmie swoich rodziców. W 1997 roku założył INTES, pierwszą w Niemczech firmę doradczo-szkoleniową specjalizującą się w doradztwie i szkoleniach dla właścicieli firm rodzinnych. Doradza w wielu dużych przedsiębiorstwach i w rodzinach właścicielskich, zajmując wysokie stanowiska w radach doradczych oraz radach nadzorczych.

Wykłada na Uniwersytecie Witten/Herdecke, Uniwersytecie Ekonomicznym FHDW w Bergisch-Gladbach oraz Szkole Biznesu IMD w Lozannie w Szwajcarii. Otrzymał tytuł profesora honorowego WHU – Otto Beisheim School of Management w Vallendar.

Regularnie publikuje artykuły i książki. Jest założycielem licznych fundacji doradzających właścicielom w ich rodzinnych firmach. Rozwinął szanowane w Niemczech inicjatywy, m.in. jako twórca Family Business Network FBN Deutschland e.V. i autor kodeksu norm obowiązujących w firmach rodzinnych *Governance Kodex* – pierwszego tego rodzaju przewodnika dla założycieli własnych przedsiębiorstw, których podstawę ma stanowić rodzina. Jest także inicjatorem German Family Entrepreneur of the Year Award – nagrody dla najlepszego przedsiębiorcy w biznesie rodzinnym roku.

Żonaty, ma czwórkę dzieci, mieszka i pracuje w Bonn.

**Dr Adrianna Lewandowska, MBA**, doktor nauk ekonomicznych, absolwentka elitarnej szkoły biznesu ESCP E.A.P. w Berlinie (Paris, Madryt, Oxford, Berlin), wykładowca zagranicznych programów MBA i licznych studiów podyplomowych oraz praktyk biznesu. Jest właścicielką firmy Business Discovery (www.bd7.pl) specjalizującej się w strategiach rozwoju firm rodzinnych, prezesem Instytutu Biznesu Rodzinnego (www.ibrpolska.pl), liderem merytorycznym projektu sukcesyjnego *Kody wartości – efektywna sukcesja w polskich firmach rodzinnych* (www.kodywartosci.pl).

Stypendystka Uniwersytetu St. Gallen w Center for Family Business oraz Uniwersytetu Wiedeńskiego w Institut für Familienunternehmen, członek międzynarodowej organizacji IFERA (International Family Enterprise Research Academy) zrzeszającej badaczy i przedsiębiorstwa rodzinne z całego świata. W ramach przedsiębiorczości rodzinnej realizowała międzynarodowy program: Business Transfer Program dla firm rodzinnych przechodzących proces sukcesji.

Jest członkiem Międzynarodowej Sieci Doradców Strategicznych w Berlinie oraz Zarządu Internationaler Controller Verein e.V. w Monachium.

Doradza w zakresie strategii i rozwoju biznesu rodzinnego, tworzenia efektywnych modeli biznesowych, pracuje jako coach. Autorka licznych publikacji polskich i zagranicznych w zakresie strategii i przedsiębiorczości rodzinnej.

# Podziękowania

Autorzy dziękują pani Karolinie Czapli za przetłumaczenie z języka niemieckiego tekstów pana Petera Maya, które zostały wykorzystane w niniejszej książce.

# Wstęp

Nigdy dotąd zainteresowanie przedsiębiorstwami rodzinnymi nie było tak duże jak obecnie. Nie tylko na Zachodzie Europy, gdzie historia firm rodzinnych sięga często kilku pokoleń, ale również i w Polsce, w której zmiany zapoczątkowane 25 lat temu doprowadziły do uwolnienia gospodarki i rozkwitu wielu przedsiębiorczych inicjatyw. Dziś trudno nie zauważyć ich wkładu w tworzenie nowych miejsc pracy, w kształcenie zawodowe, ich wpływu na eksport i na rozwój gospodarki narodowej. Stały się one pozytywnym punktem odniesienia i mocnym kontrargumentem w dyskusjach na temat zachłannych, krótkowzrocznych praktyk i finansowych akrobacji wielkich koncernów.

Przedsiębiorstwa rodzinne są największym błogosławieństwem społeczeństwa kapitalistycznego. A jednak żadna gospodarka nie może składać się jedynie z firm o rodzinnej proweniencji. Duże projekty, których realizacja wymaga olbrzymich nakładów finansowych, przerastają możliwości pojedynczych rodzin. Bez anonimowych studni kapitałowych, czyli spółek publicznych, nasze gospodarki nie funkcjonowałyby jak należy. Przedsiębiorstwa i spółdzielnie państwowe również odgrywają ważną rolę w kapitalistycznym systemie gospodarczym. Niemniej to właśnie znajdujące się w rękach rodzin i zarządzane przez nie przedsiębiorstwa stanowią trzon gospodarki wielu krajów.

Większość zarejestrowanych podmiotów gospodarczych to przedsiębiorstwa rodzinne. Generują one olbrzymią część obrotów, zatrudniają najwięcej pracowników i zapewniają wpływy podatkowe, bez których prawidłowe funkcjonowanie państwa byłoby niemożliwe. Są uosobieniem kapitalizmu z ludzką twarzą: opłacalnego ekonomicznie i odpowiedzialnego społecznie. Przedsiębiorcy sadzą drzewa, które żyją dłużej niż oni. Ich cele, ich wartości i ich wyjątkowa kultura wpływają nie tylko na rodzinę, lecz również na przedsiębiorstwo, a poprzez nie na społeczeństwo. Reprezentują postęp, trwałość, indywidualizm i świadomość społeczną. I dlatego tak bardzo są nam bliskie.

Z profesorem Peterem Mayem spotkaliśmy się kilka lat temu w Bonn, na jednym z prowadzonych przez niego szkoleń dla firm rodzinnych. Gdy w Polsce rozpoczynały się prace w ramach projektu *Kody wartości – efektywna sukcesja w polskich firmach rodzinnych*, ponownie nawiązaliśmy kontakt. Wiedzieliśmy, że jest to obszar ciekawy dla obu stron. Pracując razem, toczyliśmy niezliczone dyskusje, wymienialiśmy się doświadczeniami, inspirowaliśmy wzajemnie. Tym bardziej, że zarówno autor, jak i autorka od wielu lat pracują w doradztwie na rzecz firm rodzinnych, budując dla nich strategie biznesowe. Przebieg prac zawsze jest inny, indywidualny, oparty na wartościach rodziny tworzącej biznes. To twórcze poszukiwanie najwłaściwszych rozwiązań dla biznesu i dla rodziny, a tematy sukcesyjne są nieodłączną częścią naszej pracy. Dyskusji więc mieliśmy i wciąż mamy mnóstwo. W trakcie którejś z nich zrodził się pomysł, by przełożyć książkę *Erfolgsmodell von Familienunternehmen* i wzbogacić ją o kontekst strategii biznesowej bliskiej autorce oraz uwarunkowań polskich. Po konsultacjach, mailach, telefonach postanowiliśmy jeszcze bardziej uwypuklić znaczenie wartości przedsiębiorców rodzinnych i ich wpływ na zachowania i podejmowane decyzje, a także na kształt strategii biznesowych. Tak powstała niniejsza wersja książki, która jest kompilacją naszych doświadczeń biznesowych. Tytułem chcieliśmy podkreślić fakt, że stawka w grze rynkowej jest dla firm rodzinnych zawsze… większa niż „biznes". Chodzi o wartości, reputację, honor, o rodzinę, o zgodę, o szacunek, o samorealizację, zadowolenie… i o wiele, wiele więcej.

Zreorganizowaliśmy treści w ten sposób, że powstały trzy główne części książki. Część pierwsza przeznaczona jest dla właścicieli firm rodzinnych. Przedstawiamy w niej, czym według nas są firmy rodzinne, jakie są ich cechy charakterystyczne, dlaczego firmy rodzinne różnią się od innych. Piszemy o własności biznesowej i o indywidualnej strategii właściciela. Część druga skupia się na relacjach rodzinnych i interakcjach wynikających z nałożenia się obu systemów: rodziny i biznesu. Warto przyjrzeć się, skąd biorą się siła i potencjał rozwoju firm rodzinnych, a także zastanowić nad zagrożeniami wynikającymi z rodzinności. Część trzecia dotyczy budowania strategii rozwoju firmy rodzinnej. Jaki wpływ na wybory strategiczne mają wartości? Jak można je odkodować? Co jest ważne w definiowaniu przewagi konkurencyjnej firmy? Szukamy też odpowiedzi na pytanie, jak przekładać plany na biznesową codzienność i jak wzmacniać potencjał implementacji strategicznej.

Treści wszystkich rozdziałów przenikają się i oddziałują na siebie wzajemnie. Nie sposób ich rozdzielić. Styk biznesu i rodziny prowadzi do szczególnych

zależności. Wartości rodzinne przenikają do struktur firmy, stając się punktem odniesienia dla zarządu, pracowników, partnerów biznesowych, klientów. Zresztą nie tylko rodzina ma wpływ na przedsiębiorstwo, ale też przedsiębiorstwo na rodzinę. Czy skutki takiego wzajemnego oddziaływania będą pozytywne, czy negatywne, zależy głównie od samych zainteresowanych.

Ekonomika przedsiębiorstw rodzinnych nie ogranicza się jednak do wyjaśniania zawiłych relacji rodzinnych, ich wpływu na prowadzenie biznesu czy planowanie sukcesji. Przedsiębiorstwa rodzinne są przede wszystkim uczestnikami rynku, muszą zachować konkurencyjność i wystrzegać się klasycznych błędów zarządzania, od których przecież nie są wolne. I tu znów się okazuje, że rodzina może być albo największą wartością przedsiębiorstwa, albo jego największym problemem. Wiemy, na podstawie współpracy z naszymi klientami, że zwiększenie świadomości w zakresie zachodzących w przedsiębiorstwie interakcji oraz uwzględnienie ich w procesie budowy strategii i przy podejmowaniu bieżących decyzji może zmienić potencjalny sukces w sukces modelowy.

Niniejszą książką chcielibyśmy zainspirować właścicieli firm do wzmacniania tych kompetencji zarządczych, które pozwolą im zwiększyć szansę długofalowego rozwoju przedsiębiorstwa, a w konsekwencji jego ekonomicznego sukcesu. To wyzwanie staje się szczególnie ważne w przypadku firm rodzinnych, które w swej istocie są ukierunkowane na długookresowy wzrost wartości przedsiębiorstwa.

Prowadzenie firmy rodzinnej jest wielką sztuką, ale też wielką szansą. Może wzmacniać i biznes, i rodzinę. Życzymy wszystkim przedsiębiorcom rodzinnym inspirującej i pożytecznej lektury.

*Adrianna Lewandowska*
*Peter May*

! Stawka większa niż biznes.indd 14 2014-05-05 20:56:30

# Część pierwsza

# Strategia indywidualna – wszystko zależy od właściciela

! Stawka większa niż biznes.indd 16 2014-05-05 20:56:30

# 1

# Firmy rodzinne są inne, czyli czym tak naprawdę zarządzasz?

„Zmącony sędziów łaską czy niełaską, dziś jego obraz gubi się w historii". Trudno znaleźć słowa trafniej opisujące sytuację przedsiębiorstw rodzinnych od słów zaczerpniętych z Schillerowskiego *Wallensteina*[1]. Złożona osobowość tytułowego bohatera sprawia, że wszelkie próby jego oceny do dziś uzależnione są od punktu widzenia oceniającego. To samo odnosi się do przedsiębiorstw rodzinnych. Dla jednych są one manifestacją opacznie rozumianego kapitalizmu, dla innych przykładem nowoczesnego zarządzania. Niedawno jeszcze wyśmiewane, w obliczu kryzysu są coraz poważniej traktowane jako źródło nadziei na jego przezwyciężenie. I to zarówno w krajach o długich tradycjach gospodarki rynkowej i bardzo silnym kapitalizmie rodzinnym, jak Niemcy, jak i w krajach o stosunkowo krótkiej tradycji przedsiębiorczości rodzinnej, jak Polska. W Europie Środkowo-Wschodniej, gdzie kapitalizm jest stosunkowo młody, przedsiębiorstwa rodzinne odgrywają równie ważną rolę jak w państwach o długich tradycjach gospodarki rynkowej i silnym kapitalizmie rodzinnym.

Ale czy pokładane w nich nadzieje są uzasadnione? Co stanowi o sile przedsiębiorstw rodzinnych? Jakim wyzwaniom muszą one sprostać? Aby móc odpowiedzieć na te pytania, musimy przede wszystkim zrozumieć, czym właściwie są przedsiębiorstwa rodzinne i według jakich reguł funkcjonują.

[1] F. Schiller, *Trylogia Wallenstein. Obóz Wallensteina*, DiGG 2012, s. 7.