

Peter MAY, Adrianna LEWANDOWSKA

Stawka większa niż biznes

Strategie rozwoju firm rodzinnych



Peter MAY, Adrianna LEWANDOWSKA

Stawka większa niż biznes

Strategie rozwoju firm rodzinnych

Zamów książkę w księgarni internetowej

profinfo.pl
księgarnia internetowa

Warszawa 2014



Oficyna

a Wolters Kluwer business

Recenzent

Prof. nadzw. WSB, dr hab. Krzysztof Safin, Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu

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

Szanujemy 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 strategię 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. Zaczynij 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. Przechytz 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

O autorach

Prof. dr Peter May, urodził się w 1958 roku w Kolonii. Po ukończeniu studiów prawnych i uzyskaniu doktoratu z ekonomii pracował jako prawnik oraz menadżer w rodzinnej firmie swoich rodziców. W 1997 roku założył INTES, pierwszą w Niemczech firmę doradczą-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 proveniencji. 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 oboje od lat pracujemy w doradztwie dla firm rodzinnych. 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 wzmocniać 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 i Peter May

Część pierwsza

Strategia indywidualna — wszystko zależy od właściciela

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 przezwycięzenie. 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.

1.1. Fakty i mity przedsiębiorczości rodzinnej

Zacznijmy od kilku faktów. Przedsiębiorczość rodzinna jest najstarszą formą przedsiębiorczości. Pierwsze wzmianki o tak zorganizowanej działalności człowieka pochodzą z III tysiąclecia p.n.e.². Ale jeśli nawet uznać, że historia firm rodzinnych rozpoczyna się w momencie, gdy potrzeba gromadzenia zastąpiona została chęcią pomnażania, wciąż pozostają one najstarszą funkcjonującą do dziś formą zorganizowanej przedsiębiorczości. Potężne rody kupiecko-bankierskie, jak florency Medyceusze, Fordowie, Rockefellerowie, niemiecka rodzina bankierów – Fuggerowie, czy ich boczna linia – warszawscy kupcy Fukierowie, kształtowały gospodarcze oblicze kilku stuleci nowożytnej epoki.

Ciekawe światło na jakość etyki kupieckiej rzuca złożona w 1410 r. przysięga starszych kupców należących do Kongregacji. Skupiała ona najzamożniejszych kupców handlujących suknem, miedzią, ołowiem itd. Przynależność do Kongregacji była obowiązkowa. „Przysięgamy Bogu, że w tej sprawie, do której jesteśmy wybrani, to jest prawa kupieckiego, pożytku i korzyści, wiernie patrzeć i działać chcemy wedle najlepszego naszego rozumienia i w żadnej mierze ani miłością, ani niechęcią nie damy się kierować i na żadne wykroczenia w temże nie dozwalać, o nich będziemy rajcom donosić i nie chcemy żadnych układów zawierać bez wiedzy rady i jej woli”³.

Również później rozwój manufaktur i industrializacja zawsze związane były z nazwiskami wielkich rodzin. Dopiero druga fala rewolucji przemysłowej przyniosła pewną zmianę. Proces elektryfikacji i zastosowanie stali w przemyśle umożliwiły realizację projektów na ogromną skalę, wymagających takiego kapitału, jakim nie dysponował żaden pojedynczy inwestor. Eksplozja dobrobytu, jaka dokonała się w ciągu ostatnich stu lat, nie byłaby możliwa bez zawiązania spółek kapitałowych⁴. Wraz z ich powstaniem firmy rodzinne przestały być jedyną formą zorganizowanej przedsiębiorczości. Obok nich na rynku obecne są również przedsiębiorstwa stanowiące własność publiczną i zyskujące na znaczeniu firmy kontrolowane przez inwestorów.

² A. Burquiere, C. Klapisch-Zuber, M. Segalen, *Geschichte der Familie – Altertum*, Magnus, Essen 2005; R. Gasson, G. Crow, A. Errington, J. Hutson, T. Marsden, D. Winter, *The farm as a family business. A review*, „Journal of Agricultural Economics” 1988, nr 39, s. 1–41.

³ Por. <http://www.kongregacja.pl/podstrony.php?strona=2>.

⁴ A. Colli, *The History of Family Business 1850–2000*, Cambridge University Press, Cambridge 2003, s. 6; H. James, *Familienunternehmen in Europa: Haniel, Wendel und Falck*, C.H. Beck, München 2005, s. 113; S. Klein, *Familienunternehmen*, Josef Eul, Lohmar–Köln 2010, s. 24.

Nie wpływa to jednak na znaczenie przedsiębiorstw rodzinnych. Były i pozostają istotnym czynnikiem kształtującym gospodarkę. Gdyby prześledzić statystyki ukazujące, co wpływa na wielkość PKB, okaże się, że firmy rodzinne dominują w budowaniu wartości większości gospodarek świata⁵. Dwie trzecie wszystkich firm na świecie to firmy założone lub zarządzane przez rodziny. To one stanowią również siłę napędową polskiej gospodarki, dzięki czemu łagodniejsze są skutki wyhamowania gospodarczego. Żadna inna forma przedsiębiorczości nie osiąga rezultatów porównywalnych z przedsiębiorczością rodzinną. Nie bez racji uznaje się ją za siłę napędową społecznej gospodarki rynkowej.

Wokół przedsiębiorczości rodzinnej narosło też kilka mitów. W świadomości publicznej kapitalizm rodzinny funkcjonuje jako przyjaźniejszy wariant kapitalizmu⁶. Firma rodzinna to z założenia firma lepiej dbająca o interes klienta i o dobro pracownika, działająca ostrożniej i uważniej niż firmy obracające kapitałem obcym, ale też gorzej zarządzana.

Dyskusje na temat mocnych i słabych stron rodzinnej przedsiębiorczości sprowadzają się z reguły do systemowych założeń i wartościujących uproszczeń. Pokutujące do dziś przekonanie o rzekomej słabości firm rodzinnych zawdzięczamy Alfredowi Chandlerowi, amerykańskiemu ekonomie z Uniwersytetu Harvarda⁷. W swojej publikacji z 1977 r. naukowiec sformułował pogląd, jakoby rozwój zindustrializowanych społeczeństw zachodnich stał się możliwy tylko dzięki przełamaniu gospodarczej hegemonii zamożnych rodzin w trakcie drugiej fazy rewolucji przemysłowej. Według Chandlera firmy rodzinne nie były w stanie sprostać warunkom dyktowanym przez nowo powstałe przedsiębiorstwa. Brak rozróżnienia między właścicielem a zarządcą firmy uniemożliwiał zarządzanie oparte na racjonalnych przesłankach, a tym samym zamykał jej drogę do wielkoprzemysłowych struktur. Tak skonstruowany system pojęć stawiał firmy rodzinne na pozycji podrzędnej wobec spółek kapitałowych.

⁵ M.C. Shanker, J.H. Astrachan, *Myths and realities: Family businesses' contribution to the US Economy: A framework for assessing family business statistics*, „Family Business Review” 1996, nr 9(2), s. 107–123.

⁶ D. Landes, *Dynastie. Wzloty i upadki największych firm rodzinnych*, Muza, Warszawa 2007, s. 13, 406; I. Michler, *Wirtschaftswunder 2010: Deutschlands Familienunternehmer erobern die Weltmarkte*, Campus, Frankfurt 2008, s. 16, 141 i nast.; B.-H. Hennerkes, *Die Familie und ihr Unternehmen*, Campus, Frankfurt 2004, s. 17 i nast.

⁷ A. Chandler, *The Managerial Revolution in American Business*, Harvard Belknap, Cambridge 1977.

Prowadzenie firmy rodzinnej jest wielką sztuką, ale też wielką szansą. Przedsiębiorstwa rodzinne mają ogromny wkład w tworzenie nowych miejsc pracy, w kształcenie zawodowe, wpływają na eksport i rozwój gospodarki narodowej. Są uosobieniem „kapitalizmu z ludzką twarzą”: opłacalnego ekonomicznie i odpowiedzialnego społecznie. Styk biznesu i rodziny prowadzi jednak do szczególnych zależności. Rodzina może być albo największą wartością przedsiębiorstwa, albo jego największym problemem. Dlatego świadomość zachodzących w przedsiębiorstwie interakcji oraz uwzględnienie ich w procesie budowy strategii i przy podejmowaniu bieżących decyzji może przyczynić się do uniknięcia klasycznych błędów zarządzania i osiągnięcia sukcesu ekonomicznego.

Autorzy odpowiadają na niezwykle ważne pytania:

- Skąd biorą się siła i potencjał rozwoju firm rodzinnych?
- Jakie zagrożenia wynikają z rodzinnego charakteru firm?
- Jaki wpływ na wybory strategiczne mają wartości i jak można je odkodować?
- Co jest ważne w definiowaniu przewagi konkurencyjnej firmy?
- Jak przekładać plany na biznesową codzienność i jak wzmacniać strategię?

Książka przeznaczona jest głównie dla właścicieli firm rodzinnych. Ma na celu zainspirowanie ich do doskonalenia tych kompetencji zarządczych, które pozwolą zwiększyć szansę długofalowego rozwoju przedsiębiorstwa.

„Dokonała pozycja nie tylko dla właścicieli firm rodzinnych, ale również dla menedżerów, którzy w swej codziennej praktyce zarządzania przykładają dużą wagę do zachowania najwyższych standardów etycznych i moralnych. Książka zawiera praktyczne wskazówki, jak zarządzać firmą, aby odnosiła sukcesy przez dziesięciolecia”.

Marcin Ochnik, Członek Zarządu firmy rodzinnej OCHNIK Sp. z o.o.

„Książka w sposób prosty, ale jednoznaczny porusza newralgiczne problemy, jakie mogą pojawić się w rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego. Jednocześnie zawiera praktyczne wskazówki dotyczące zarządzania nimi: ukazuje wagę ustanowienia efektywnego ładu korporacyjnego, odpowiedniego wdrażania strategii, omawia wykorzystanie narzędzi pomocnych w zarządzaniu profesjonalnymi systemami. Stanowi źródło inspiracji dla firm rodzinnych”.

Krzysztof Madelski, Prezes zarządu ds. marketingu, współwłaściciel firmy rodzinnej YES Bizuteria Sp. z o.o.

„Przeważająca większość przedsiębiorstw działających w normalnej gospodarce rynkowej to firmy rodzinne. Są to zazwyczaj firmy o najsilniejszych tradycjach i najdłuższej historii; na przykład pewien rodzinny hotel w Japonii działa nieprzerwanie od 1300 lat. Co stanowi o sile firm rodzinnych? Jak budować ich strategię działania? Warto przeczytać tę książkę, aby lepiej to zrozumieć”.

prof. dr hab. Witold M. Orłowski, Szkoła Biznesu Politechniki Warszawskiej

„W rozmowach, które przeprowadziłem z przedstawicielami firm rodzinnych, wskazywali oni, jak niezwykle istotne jest, aby na pewnym etapie rozwoju przedsiębiorstwa opracować jasne zasady zarządzania firmą oraz podziału praw i obowiązków pomiędzy członkami rodziny. Jeśli chcemy zachować ciągłość biznesu i zadbać o interesy rodziny, trzeba ten proces zaplanować i krok po kroku wdrożyć. Tym bardziej cieszy fakt pojawienia się publikacji, która podkreśla wieloaspektowość i różnorodność wyzwań i możliwości, jakie stoją przed firmami rodzinnymi, oraz stanowi zbiór praktycznych wskazówek dla ich właścicieli. Mam nadzieję, że książka ta zyska szerokie grono odbiorców”.

Piotr Wyszogrodzki, Partner w PwC zarządzający praktyką polskich firm prywatnych

BIZNES

THINKTANK
rekomenduje



978-83-264-32927 w01P01

cena 49 zł (w tym 5% VAT)

ISBN 978-83-264-3292-7



Zamówienia:

infolinia 801 04 45 45, fax 22 535 80 01
zamowienia.książki@wolterskluwer.pl
www.wolterskluwer.pl
księgarnia internetowa www.profinfo.pl



9 788326 432927