

Adrianna LEWANDOWSKA, Jacek LIPIEC

Konstytucje firm rodzinnych

W kierunku długowieczności



Adrianna LEWANDOWSKA, Jacek LIPIEC

Konstytucje firm rodzinnych

W kierunku długowieczności

Zamów książkę w księgarni internetowej

profinfo.pl
księgarnia internetowa

Warszawa 2015



Oficyna

a Wolters Kluwer business

Recenzent

prof. dr hab. Jan Klimek

Wydawca

Kamila Dołęgowska-Narloch

Redaktor prowadzący

Janina Burek

Opracowanie redakcyjne

Iwona Pisiewicz

Korekta

Firma Verso

Skład i łamanie

Wojciech Prażuch

Projekt graficzny okładki

Studio Kozak

Autor ilustracji na okładce

Łukasz Skotnicki

.....
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, 2015

ISBN 978-83-264-9380-5

Wydane przez:

Wolters Kluwer SA

Dział Praw Autorskich

01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33

tel. 22 535 82 19

e-mail: ksiazki@wolterskluwer.pl

www.wolterskluwer.pl

księgarnia internetowa www.profinfo.pl

*Markowi Roleskiemu,
właścicielowi Firmy Roleski,
wizjonerowi, który swoją postawą, działaniami,
wiarą w prawdę i dobro oraz dążeniem do harmonii rodzinnych biznesów
inspiruje nas wszystkich do poszukiwań tego, co naprawdę ważne.*

Spis treści

O autorach	9
Wstęp.....	11
1. Istota i główne wyzwania firm rodzinnych	15
1.1. Definicje przedsiębiorstw rodzinnych	16
1.2. Dominująca własność	31
1.3. Wpływ rodziny na biznes	34
1.4. Wyzwanie sukcesyjne	42
1.5. Perspektywa wielopokoleniowa	46
Podsumowanie dla zapracowanych	51
2. Bariery w rozwoju firm rodzinnych	52
2.1. Krytyczne czynniki hamujące rozwój	52
2.2. Konflikty wynikające z nakładania się systemów biznesowego i rodzinnego	57
2.3. Bariery w zarządzaniu zmianą sukcesyjną	64
2.4. Konflikt właściciel – menedżer spoza rodziny.....	70
2.5. Profesjonalizacja w zakresie zarządzania strategicznego	75
Podsumowanie dla zapracowanych	78
3. W kierunku długowieczności.....	79
3.1. Warunek długowieczności: harmonia wartości rodzinnych i biznesowych	80
3.2. Znaczenie wartości w firmie rodzinnej	83
3.3. Zarządzanie przez wartości	87
3.4. Wychowywanie następców	93
3.5. Przemijanie i inne tematy tabu	102
Podsumowanie dla zapracowanych	106
4. Strategie firm rodzinnych.....	108
4.1. Strategiczne wyzwania firm rodzinnych	109
4.2. Proces zarządzania strategicznego w firmie rodzinnej	116

4.3. Punkt styczny: strategia i sukcesja	121
4.4. Kontrola właścicielska	130
Podsumowanie dla zapracowanych	135
5. Rodzinny nadzór własności.....	137
5.1. Ład rodziny (<i>family governance</i>)	145
5.2. Ład własności (<i>corporate governance</i>) – analiza modeli	153
5.3. Regulacje finansowo-majątkowe	159
5.4. Organa rodzinnego nadzoru własności	163
5.5. Zjazdy rodzinne	172
Podsumowanie dla zapracowanych	175
6. Konstytucja firmy rodzinnej.....	176
6.1. Znaczenie konstytucji firmy rodzinnej	178
6.2. Podstawowe elementy konstytucji	184
6.3. Proces tworzenia konstytucji	186
6.4. Autodiagnoza: czy twoja firma potrzebuje konstytucji rodzinnej?	191
Podsumowanie dla zapracowanych	193
7. Standardy i praktyczne aspekty tworzenia konstytucji firmy rodzinnej	195
7.1. Przykłady konstytucji rodzinnych	198
7.2. Przykładowe spisy treści	206
7.3. Praktyczne wskazówki	212
7.4. Kwestie krytyczne dla przyszłości rodziny	215
Podsumowanie dla zapracowanych – praktyczne wskazówki	218
Zakończenie.....	219
Słowniczek pojęć	221
Literatura	225

O autorach

Dr Adrianna Lewandowska, MBA, właścicielka firmy doradczej Lewandowska & Partnerzy, od lat wspiera firmy rodzinne w zakresie strategii rozwoju, procesów sukcesyjnych i zarządzania zmianą oraz tworzy konstytucje dla firm rodzinnych. Założycielka i prezes Instytutu Biznesu Rodzinnego. Należy do Międzynarodowej Sieci Doradców Strategicznych w Berlinie oraz International Family Enterprise Research Academy IFERA. Była pomysłodawczynią i liderem merytorycznym projektu sukcesyjnego „Kody wartości – efektywna sukcesja w polskich firmach rodzinnych”. Executive Advisor w Internationaler Controller Verein e.V. w Monachium, akredytowany partner PARP. Absolwentka zagranicznego MBA, stypendystka Uniwersytetu St. Gallen w Center for Family Business i Uniwersytetu Wiedeńskiego w Institut für Familienunternehmen. Wykłada na MBA oraz licznych studiach podyplomowych.

Autorka publikacji, komentarzy, wypowiedzi publicystycznych i biznesowych oraz książek dedykowanych firmom rodzinnym: *Stawka większa niż biznes. Strategie rozwoju firm rodzinnych* i *Kody wartości. Czyli jak skutecznie przejść sukcesję w firmach rodzinnych*.

Dr Jacek Lipiec, pracuje w Zakładzie Przedsiębiorstwa Rodzinnego w Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie Szkoły Głównej Handlowej, którym kieruje prof. Jan Klimek. Współorganizował pierwszą konferencję poświęconą firmom rodzinnym w Polsce, która odbyła się w 2005 roku w Wyższej Szkole Biznesu – NLU w Nowym Sączu (m.in. we współpracy z firmą Roleski). Wraz z Polskim Instytutem Dyrektorów oraz Firmą Roleski opracował wytyczne nadzoru rodzinnego dla firm rodzinnych prezentowane w trakcie seminariów PID (2010). Autor licznych publikacji.

Odbył wiele staży zagranicznych, m.in. w Szwecji, Francji, Hiszpanii i USA. Wspólnie z Firmą Roleski występował na konferencjach organizowanych m.in. przez Family Firm Institute, International Family Research Academy (IFERA), Campden, Family Business Network, Hamburg Institute of Family Owned Business, omawiając tematykę firm rodzinnych oraz promując fenomen polskich firm rodzinnych.

Wstęp

Coraz częściej słyszymy dziś o wyjątkowości firm rodzinnych, o tym, że różnią się one od swoich nierodzinnych konkurentów. Mimo wielu podobieństw do korporacji zarządzanych przez zewnętrznych menedżerów, takiej samej pracowitości czy kompetencji do kreowania przewagi konkurencyjnej w danej branży, firmy rodzinne wyróżniają się na ich tle. Jednak czy wiadomo, dlaczego?

Jednym z głównych zadań przedsiębiorstw rodzinnych jest stawianie znaku równości między zyskiem a wartością firmy w długiej perspektywie. Rodzinny charakter firmy ma znaczący wpływ na jej stabilność, gdyż w działalności tej nie chodzi jedynie o szybki wzrost. Właściciele większości znanych nam firm stawiają przede wszystkim na ciągłość, inwestują, cierpliwie czekając na zwrot z zaangażowanego kapitału, nie ulegają finansowym spekulacjom, często postrzegają funkcjonowanie swojej firmy w perspektywie wielu lat.

Przyjęcie „długowieczności” jako biznesowego wyzwania jest z kolei jednym z najtrudniejszych zadań wyznaczanych sobie przez właścicieli firm. Kreowanie wielopokoleniowej przyszłości przedsiębiorstwa rodzinnego wymaga odwagi, wiary w siłę rodziny, a także gotowości do zmian, do takich decyzji, które wzmacniają wartość biznesu rodzinnego.

Rynkowy sukces firm rodzinnych oraz ich trwałość zaprzeczają wszystkim tezom formułowanym przez tradycyjną ekonomię, która zakłada, że włączenie rodziny do spraw biznesowych prowadzi jedynie do zamieszania i zagrożenia stabilności przedsiębiorstwa. Gdy uda się pokonać te specyficzne sprzeczności, firmy rodzinne odnoszą sukcesy. Stają się modelowymi przykładami sukcesu, o ile potrafią zapanować nad paradoksami wynikającymi z połączenia spraw rodzinnych i firmowych. Obowiązuje je jednak niezmienna zasada odnalezienia równowagi, aby korzyści odnosila tylko jedna ze stron: firma lub rodzina. Jeśli uda się zachować balans między tymi dwiema przestrzeniami, w pełni wykorzystane zostaną niepowtarzalne zasoby tej formy przedsiębiorstwa.

Towarzysząc właścicielom firm rodzinnych w procesach kreowania strategii rozwoju – w tym strategii sukcesyjnej – każdorazowo doświadczamy tego, jak ważne jest, by w ramach rodziny biznesowej ustalić, czy „długowieczność” jest prawdziwym celem rodziny biznesowej. Z perspektywy założyciela może wyglądać to inaczej niż z perspektywy późniejszych pokoleń. Zatem w gestii tego, kto powołał firmę do istnienia, leży stworzenie mechanizmów zwiększających szansę długowieczności. A nie jest to proste zadanie, warto więc się do niego odpowiednio przygotować.

Fred Neubauer i Alden G. Lank twierdzą, że zaledwie od 5 do 15% potomków założycieli firm rodzinnych będzie kontynuować ich działalność w trzecim pokoleniu¹. Profesor Joe Astrachan, jeden z głównych badaczy firm rodzinnych, zaznacza, że zmiana pokoleniowa w firmie rodzinnej następuje przeważnie w wyniku śmierci założyciela. Zaledwie 5% firm rodzinnych osiąga powodzenie w sukcesji w tych trudnych okolicznościach, większość zaś zostaje sprzedana bądź zlikwidowana. Badanie zrealizowane przez PricewaterhouseCoopers na przełomie 2010 i 2011 roku wskazuje, że prawie połowa badanych firm rodzinnych na świecie nie ma opracowanego planu sukcesji, a jeszcze większy odsetek takich firm nie jest w ogóle przygotowany do sukcesji na rynkach wschodzących². Wnioski te nie napawają optymizmem, tym bardziej że, jak zauważył niegdyś wybitny myśliciel zarządzania Peter Drucker: „Ostatecznym sprawdzianem wielkości dyrektora zarządzającego jest to, czy wybierze dobrego następcę i czy będzie potrafił odejść ze swojego stanowiska, pozwalając mu działać”³.

Niewłaściwe przeprowadzenie złożonego procesu sukcesji może stać się powodem upadku firmy rodzinnej. Istnieje bardzo wiele przyczyn wpływających na krótką żywotność firm rodzinnych. Spośród nich najczęściej wymieniane są: złe planowanie spraw spadkowych i wynikająca z tego niezdolność do zapłaty przez następne pokolenie podatku od spadku, niechęć do przekazania firmy w odpowiednim momencie młodszemu pokoleniu, nieumiejętność wyboru sukcesora, brak zainteresowania potencjalnego sukcesora firmą rodzinną oraz konflikt między rodzeństwem i brak porozumienia w sprawie przejęcia firmy⁴.

¹ F. Neubauer, A.G. Lank, *The Family Business. Its governance for sustainability*, Macmillan Press LTD, Houndmills–Basingstoke– Hampshire–London 1998.

² *Making a difference*, The PricewaterhouseCoopers Family Business Survey 2010/11.

³ Peter F. Drucker *Management's New Paradigms*, „Forbes”, 10.05.1988.

⁴ A.B. Ibrahim, W.H. Ellis, *Family Business Management. Concepts and Practice*, Kendall/Hunt Publishing Company, Dubuque (Iowa) 1994, s. 211–212.

Czy nie istnieje zatem sprawdzona recepta na zapewnienie firmie rodzinnej długowieczności? Czy większość firm rodzinnych rzeczywiście skazana jest na upadek? Jak można zapewnić firmie rodzinnej trwałość, stabilność i wielopokoleniowy wymiar?

Doświadczenia zgromadzone w innych krajach pokazały, że taką receptą może okazać się opracowanie rodzinnego ładu własności (*family governance*) spisane jako *konstytucja firmy rodzinnej*. Niektórzy argumentują, że konstytucja firmy rodzinnej stanowi wręcz jedyną drogę do długowieczności firmy rodzinnej. Należy jednak podkreślić, że nie jest to droga usłana różami – można się o tym przekonać, sprawdzając, jak niewielu członków zrzesza jedyne na świecie stowarzyszenie najstarszych firm wielopokoleniowych Les Hénokiens⁵. Swoją nazwę wzięło ono od biblijnego Henocha, który – jak sam twierdził – dzięki przyjaźni z Bogiem żył przez wiele pokoleń, bo aż 300 lat⁶.

Sama koncepcja rodzinnego ładu własności funkcjonuje pod różnymi nazwami: konstytucji firmy rodzinnej czy też protokołu rodzinnego (najczęściej stosowane nazwy) i jest powszechna w praktyce firm rodzinnych z wielu krajów, takich jak Hiszpania, Włochy, Niemcy, USA itp. W Polsce zainteresowanie tworzeniem dokumentu konstytucji firmy rodzinnej właśnie się pojawiło.

Odwołamy się teraz do jednego z pierwszych ładów biznesu rodzinnego, konstytucji opracowanej podczas rodzinno-biznesowych spotkań firmy Roleski – producenta przypraw mokrych oraz właściciela Jeździeckiego Centrum w Stylu Western „Roleski Ranch”. Właściciel firmy, Marek Roleski, nie tylko podjął decyzję o tym, by „długowieczność” firmy przyjąć za cel biznesowy, który ma jednoczyć kolejne pokolenia, ale także uregulował te kwestie, wprowadzając w 2010 roku konstytucję firmy rodzinnej⁷.

Marek Roleski i jego rodzina uznają edukację za jeden z najważniejszych elementów dobrobytu społeczeństw i dlatego zdecydowali się wesprzeć działania edukacyjne na rzecz firm rodzinnych w 2003 roku. Efektem tego było zorganizowanie w 2005 roku w Wyższej Szkole Biznesu – National-Louis University NLU w Nowym Sączu pierwszej w Polsce konferencji poświęconej firmom rodzinnym. Tym samym rodzina ta stała się orędownikiem działań na rzecz popularyzowania wiedzy o firmach rodzinnych, biorąc udział w kongresach

⁵ <http://www.henokiens.com>

⁶ *Księga Rodzaju* (Rdz 5, 22), <http://biblia.deon.pl/rozdzial.php?id=5>

⁷ J. Lipiec, *My, rodzina – czyli jak napisać rodzinną konstytucję*, „Newsweek”, dodatek „Firmy rodzinne”, kwiecień 2012, s. 14–15.

międzynarodowych, m.in. w Międzynarodowym Kongresie Firm Rodzinnych w Poznaniu, zorganizowanym przez Instytut Biznesu Rodzinnego w Baruch College na The City University of New York, czy też wspierając program szkoleniowy prowadzony przez Polską Agencję rozwoju Przedsiębiorczości. Od tego momentu można zauważyć dynamiczny rozwój inicjatyw skierowanych do firm rodzinnych w Polsce, jak również profesjonalizację zarządzania firmami rodzinnymi.

Niniejsza publikacja ma na celu przybliżenie polskim przedsiębiorcom rodzinnym pojęcia konstytucji firmy rodzinnej, w ramach którego firmy rozbudowują poszczególne elementy w taki sposób, aby rodzina stała na czele tych firm przez wiele pokoleń. Dedykujemy ją tym właścicielom, których zamiarem jest przekazanie firmy następnemu pokoleniu. Naszą intencją jest to, aby właściciele firm, szukający sposobów zwiększających szansę na długowieczność swych firm, znaleźli w tej publikacji inspiracje do dalszej pracy.

Książkę dedykujemy Markowi Roleskiemu – człowiekowi, który potrafi z sukcesem przełożyć wizję na pieniądze, a dzięki nim pomagać potrzebującym (Order Św. Stanisława) i bezinteresownie wspierać edukację jako klucz do dobrobytu. Działania te podejmuje on wspólnie z rodziną. Roleski jest bowiem firmą rodzinną o najlepszych cechach – rozwijaną długofalowo, głównie w oparciu o kapitał własny. Warto podkreślić, że firma Roleski zamierza pozostać firmą polską, budując polski dobrobyt. O tym, jak cenna jest taka postawa, świadczy fakt, że największy konkurent firmy został sprzedany obcemu kapitałowi, podczas gdy firma Roleski konsekwentnie odrzuca oferty sprzedaży czy wejścia na giełdę. Tak jak cenimy polskich kompozytorów, literaturę, sztukę, tak też powinniśmy cenić tych Polaków, którzy tworzą dobrobyt w Polsce i zapewniają pracę Polakom.

Heinz Peter Elstrodt, dyrektor McKinsey z São Paulo, przytacza słowa lidera rodzinnej firmy z czwartego pokolenia: „Nie wolno nam być menedżerami. Musimy być ekspertami ładu biznesu rodzinnego”⁸. Niech te słowa będą zachętą dla firm rodzinnych do zgłębiania tajników nadzoru własności w taki sposób, aby mogły one istnieć przez wiele pokoleń. Polskim firmom rodzinnym życzymy odnalezienia własnej drogi do sukcesu i długowieczności.

Adrianna Lewandowska
Jacek Lipiec

⁸ H.P. Elstrodt, *Keeping the Family in Business*, „The McKinsey Quarterly” 2003, nr 4, s. 94–103.

Istota i główne wyzwania firm rodzinnych

Działalność firm rodzinnych jest oceniana biznesowo według takich samych kryteriów, tych samych wskaźników płynności, rentowności czy zwrotu z kapitału co firmy nierodzinne, a produkty i usługi przez nie oferowane muszą się wybić na trudnym konkurencyjnym rynku. Wielu właścicieli przedsiębiorstw rodzinnych zadaje sobie pytania: „Czym tak naprawdę różnimy się od naszych rywali?”, „Czy nasza rodzinność rzeczywiście ma znaczenie?”. Pojawiające się niejednokrotnie problemy i rodzinne konflikty nie ułatwiają pozytywnego spojrzenia na aspekt rodzinny w perspektywie funkcjonowania przedsiębiorstwa. Czy rodzina zarządzająca biznesem może korzystnie wpłynąć na jego prosperowanie? W czym tkwi siła firm rodzinnych? Co na nie wpływa? Jak może je zdefiniować i sklasyfikować? Co je wzmacnia, a gdzie znajdują się ich najsłabsze punkty? I najważniejsze... Jak to się wszystko zaczęło? Na te wszystkie pytania postaramy się odpowiedzieć w niniejszej publikacji, korzystając zarówno z doświadczenia własnego, jak i wybitnych, uznanych na całym świecie badaczy i profesorów, przytaczając także praktyczne przykłady polskich i zagranicznych firm rodzinnych, których historie świadczą o unikatowym podejściu przedsiębiorstw rodzinnych do prowadzonych przez nie biznesów.

Czym zatem są firmy rodzinne? Zaczniemy od przedstawienia kompleksowości i złożoności firm rodzinnych. Punktem wyjścia będzie próba zdefiniowania tych specyficznych podmiotów. W firmach rodzinnych wpływ rodziny na firmę może przejawiać się na różne sposoby, takie jak deklaracje udziałów własnościowych, zasiadanie w organach zarządczych, czy chociażby uwzględnianie więzi rodzinnych (bliższych, dalszych itp.). Brak jedności co do uchwycenia „rodzinności” w firmie rodzinnej powoduje, że można spotkać się z wieloma definicjami takich firm. Wydaje się, że ujednoczenie definicji firm rodzinnych mogłoby zostać zainicjowane przez Europejski Urząd Statystyczny, co pozwoliłoby na zbadanie firm rodzinnych w sposób systematyczny i prze-

krojowy – przynajmniej w krajach członkowskich Unii Europejskiej. Jednak obecnie nie dysponujemy jedną, ogólną, jednoznaczną i przez wszystkich akceptowaną definicją przedsiębiorstwa rodzinnego, pozostaje nam zatem zagłębić się w rozważaniach literaturowych.

Aby przyrzeć się bliżej najstarszym firmom rodzinnym świata, warto poznać Enochian, światowe stowarzyszenie firm rodzinnych, które liczą minimum 200 lat¹. Stowarzyszenie to zostało założone w 1981 roku i zrzesza obecnie 41 firm członkowskich z: Wielkiej Brytanii (1), Włoch (13), Francji (12), Niemiec (4), Holandii (2), Japonii (5), Belgii (2) oraz Szwajcarii (2). Jego celem jest skupianie członków z całego świata wokół koncepcji firmy rodzinnej jako realnej alternatywy dla przedsiębiorstw wielonarodowych². Najstarsza firma rodzinna należąca do stowarzyszenia to założona w 718 roku japońska firma Hoshi.

Jak firmy te zarządzają zmianą pokoleniową? W pierwszym kroku każda z tych firm musiała poznać, na czym polega „rodzinnosc” jej biznesu.

1.1. Definicje przedsiębiorstw rodzinnych

Przedsiębiorstwa rodzinne dominują w wielu gospodarkach na świecie³. W samych Stanach Zjednoczonych firmy rodzinne wytworzyły w 2003 roku 64% PKB⁴, zaś zatrudnienie w tych podmiotach znalazło ogółem 27–62% pracowników amerykańskich w zależności od przyjętej definicji (jak można zauważyć, kontekst definicyjny ma ogromny wpływ na dane wynikowe)⁵. Jednak zainteresowanie badaczy tymi podmiotami nie ma długiej tradycji.

¹ The Henokiens, *The Circle of the Families*, <http://www.henokiens.com/>, dostęp: 30.06.2015.

² Ch. Blondel, *Beyond the third generation: When a family business celebrates its 400th anniversary*, KPMG International Cooperative, 2013.

³ K.E. Gersick, H.M. McCollom, I. Lansberg, *Generation to Generation Life Cycles of the Family Business*, Harvard Business School Press, Boston 1997; 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); R.C. Anderson, D.M. Reeb, *Founding-family ownership and firm performance: Evidence from the S&P 500*, „The Journal of Finance” 2003, nr 58(3).

⁴ S. Lane, J. Astrachan, A. Keyt, K. McMillan, *Guidelines for family business boards of directors*, „Family Business Review” 2006, nr 19(2).

⁵ M.C. Shanker, J.H. Astrachan, *op. cit.*, s. 63.

Przedsiębiorczość rodzinna to stosunkowo młoda dziedzina badawcza, która ze względu na swoją interdyscyplinarność zainteresowała badaczy z wielu dyscyplin naukowych, takich jak ekonomia, psychologia, socjologia, antropologia, edukacja i polityka społeczna. Wielu badaczy specjalizujących się w różnych dziedzinach zaczęło się zastanawiać, jaki podmiot można definiować jako firmę rodzinną.

I.S. Lansberg, E.L. Perrow i S. Rogolsky w pierwszym wydaniu „Family Business Review” zadali zdecydowanie podstawowe pytanie: Czym jest firma rodzinna?⁶ I choć pytanie to wydaje się kluczowe i uzasadnione, odpowiedź na nie wcale nie jest prosta. Definicja firmy rodzinnej, mimo że funkcjonuje przecież w języku potocznym, nie jest tak jednoznaczna, jak mogłoby się wydawać.

Trudność polega na tym, że nie ma jednoznacznych kryteriów wyróżniania tej grupy przedsiębiorstw, co sprawia, że zalicza się do niej firmy o różnych formach prawnych, własnościowych, o różnej wielkości itp.⁷ Dodatkowo współcześnie pojawia się jeszcze jeden problem: w przedsiębiorstwie rodzinnym to rodzina dysponuje własnością dominującą. Powstaje wobec tego pytanie: czym właściwie jest rodzina? W tradycyjnym rozumieniu jest to „grupa osób połączonych z sobą stosunkiem rodzicielskim lub małżeńskim”. Dziś pojęcie rodziny znajduje się w przebudowie i wymaga pewnej rewizji. Postępująca indywidualizacja prowadzi do zmiany stylu życia, a oparta na pokrewieństwie rodzina mieszczańska traci na znaczeniu, przestaje być reprezentatywna. Pojawiają się rodziny „patchworkowe”, związki pozamałżeńskie, związki partnerskie osób tej samej płci. Dziś każda rodzina musi sama zdecydować, co dla niej znaczy bycie rodziną. A to z kolei musi mieć swoje konsekwencje i odbicie w definicji przedsiębiorstwa rodzinnego. Rodziną się nie jest, rodzinę się tworzy w wyniku świadomych decyzji. To całkowicie nowe wyzwanie dla właścicieli przedsiębiorstw rodzinnych.

M.S. Wortman⁸ zauważa, że funkcjonuje ponad 20 różnych definicji firm rodzinnych, a naukowcy tworzą te definicje, aby dostosować je do własnych potrzeb badawczych. Jedną z pierwszych propozycji była próba ujęcia przedsiębiorczości rodzinnej w kontekście *teorii systemów*. O ile wydawało się

⁶ I.S. Lansberg, E.L. Perrow, S. Rogolsky, *Family business as an emerging field*, „Family Business Review” 1988, nr 1(1), s. 1–8.

⁷ Ł. Sułkowski, A. Marjański, *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Poltext, Warszawa 2009, s. 13.

⁸ M.S. Wortman Jr., *Theoretical foundations for family-owned business: A conceptual and research-based paradigm*, „Family Business Review” 1994, nr 7.

Czy istnieje sprawdzona recepta na długowieczność firmy rodzinnej? Jak można zapewnić firmie rodzinnej trwałość, stabilność i wielopokoleniowy wymiar? Autorzy wskazują, że nadzieją jest profesjonalnie opracowana konstytucja firmy rodzinnej, która regulując kwestie nadzoru właścicielskiego, prowadzi do zwiększenia zaufania, jedności rodziny, a tym samym trwałości biznesu rodzinnego.

„Konstytucja to nasze zobowiązanie do ciągłości i poszanowania praw, zasad, reguł wobec współczesnych i przyszłych pokoleń. Konstytucja firmy rodzinnej to zobowiązanie do utrzymania ciągłości i poszanowania rodzinnej przedsiębiorczości. To zobowiązanie wobec firm rodzinnych jest ważnym fundamentem społecznego i gospodarczego dobrobytu tak naszego kraju, jak i całej Europy”.

**prof. Jerzy Buzek, poseł do Parlamentu Europejskiego,
Prezes Rady Ministrów w latach 1997–2001**

„Książka opisuje obszary związane z sukcesją, wartościami oraz barierami występującymi w przedsiębiorstwach rodzinnych, wskazując zarówno dylematy, jak i drogi rozwoju. Autorzy swoje refleksje opierają na badaniach i analizach, niekiedy obalając mity, czasem przedstawiając zaskakujące treści i rozwiązania. Publikacja ta stanowi swoiste vademecum prowadzenia firm rodzinnych”.

Ewald Raben, CEO Raben Group

„Pracując nad konstytucją naszej rodziny, natknęliśmy się na wiele trudnych momentów. To był proces emocjonalny zarówno dla nas, założycieli, jak i dla naszych dzieci. Ponieważ jednak był odpowiednio moderowany, wychodzimy z niego silniejsi o zdefiniowanie głównych wartości, jakie chcemy pielęgnować w naszej rodzinie biznesowej, i szereg zasad, które dla nas wszystkich mają być kierunkowskazem na przyszłość. Konstytucja stała się strażnikiem tego, co wspólnie postanowiliśmy. Dlatego polecamy ją wszystkim rodzinom biznesowym, które pragną zbudować wielopokoleniowe firmy, a przy tym zadbać o dobro i siłę swoich rodzin”.

Jacek Kostrzewski, założyciel Grupy Kapitałowej Kostrzewscy

„Wiele rodzin biznesowych w Europie ma już konstytucję firmy rodzinnej. W większości rodzin jednak wciąż jej brakuje. I jednym, i drugim publikacja ta dostarczy argumentów, jak zadbać o długowieczność swoich biznesów. Wskaże przykłady i udzieli praktycznych rad, które dadzą przedsiębiorcom szansę dalszej profesjonalizacji biznesu prowadzonego przez rodzinę, a tym samym szansę rozwoju biznesu i rodziny. Jestem przekonany, że dla właścicieli polskich firm rodzinnych to cenna i ważna publikacja”.

prof. Peter May, właściciel PETER MAY Family Business Consulting

Patronat merytoryczny



Zamówienia:

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



9788326493805 w01P01

BIZNES

ISBN 978-83-264-9380-5



9 788326 493805

cena 69 zł (w tym 5% VAT)