

FIRMY RODZINNE

Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń

ŁUKASZ SUŁKOWSKI, ANDRZEJ MARJAŃSKI

ISBN: 978-83-7561-185-4
format 165/235, oprawa miękka
liczba stron: 216
cena: 29,90 zł



Firmy rodzinne są najstarszym sposobem prowadzenia biznesu i jednym z fundamentów rozwoju gospodarczego każdego kraju. Zarządzanie przedsiębiorstwem należącym do rodziny jest jednak często trudniejsze niż kierowanie inną formą biznesu, ponieważ splatają się tu zarówno więzi pokrewieństwa, jak i relacje biznesowe nie zawsze tak samo pojmowane przez członków rodziny, zwłaszcza starszych i młodszych. Jak zatem znaleźć równowagę pomiędzy wartościami rodzinnymi a nadrzędnym celem, jakim jest rozwój i konkurencyjność firmy; jak zorganizować rodzinę, aby uniknąć konfliktów międzypokoleniowych?

Autorzy tej książki przedstawiają skuteczne sposoby, metody i narzędzia zarządzania przedsiębiorstwami „familijnymi” różnych branż i wielkości. Nie ma tu gotowych recept i rozwiązań, ale jest pakiet wiedzy i praktycznych instrumentów, które umiejętnie stosowane powinny przyczynić się do lepszego zrozumienia:

- istoty i celów biznesu rodzinnego,
- problemów sukcesji, przekazywania władzy i własności
- oraz uporządkowania systemów, strategii, kultury organizacji i zarządzania,
- a także przełamania stereotypów kojarzących family business z działalnością prowadzoną nieprofesjonalnie i na małą skalę.

Pomogą w tym również zamieszczone w książce:

- testy psychologiczne,
- kwestionariusze kwalifikacyjne,
- bilanse i plany sukcesyjne,
- a także przykłady i studia przypadków znanych firm rodzinnych.

Publikacja adresowana jest do właścicieli i menedżerów firm rodzinnych, osób, które przygotowują się do podjęcia tego typu działalności, wykładowców i studentów kierunków biznesowych, szerokiego kręgu odbiorców zainteresowanych tą problematyką.

Przedmowa	9
Wstęp, czyli rodzina to serce biznesu	11
Rozdział 1	
Istota <i>family business</i> , czyli grunt to rodzina	13
1.1. Wokół definicji biznesu rodzinnego.....	13
1.2. Modele firm rodzinnych.....	16
1.3. Etapy rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego	20
1.4. Specyfika przedsiębiorstw rodzinnych	31
1.5. Podsumowanie dla niecierpliwych biznesmenów.....	34
1.6. Narzędzia zarządzania	35
Rozdział 2	
Strategie sukcesyjne, czyli jak nie zepsuć dzieci	37
2.1. Problemy sukcesji rodzinnej	37
2.2. Podjęcie planowania sukcesji	39
2.3. Zaplanowanie etapów przeprowadzenia sukcesji	41
2.4. Wybór sukcesorów	42
2.5. Zaplanowanie czasu sukcesji.....	46
2.6. Wychowanie i wykształcenie sukcesora	47
2.7. Przekazanie własności i władzy.....	50
2.8. Procesy sukcesyjne w polskich biznesach rodzinnych.....	51
2.9. Podsumowanie dla niecierpliwych biznesmenów.....	55
2.10. Narzędzia zarządzania	56
Rozdział 3	
Strategia firmy rodzinnej, czyli tata ma plan	59
3.1. Główne cechy firmy rodzinnej wpływające na proces zarządzania strategicznego.....	59
3.2. Misja, wizja i cele strategiczne <i>family business</i>	63
3.3. Procesy zarządzania strategicznego w biznesach rodzinnych.....	69

3.4. Zastosowanie koncepcji szkół strategii w małych i średnich firmach rodzinnych	73
3.5. Zastosowanie koncepcji zarządzania strategicznego w małych firmach rodzinnych	81
3.6. Podsumowanie dla niecierpliwych biznesmenów	86
3.7. Narzędzia zarządzania	87

Rozdział 4

Przedsiębiorczość rodzinna, czyli od pomysłu do przemysłu.....	89
4.1. Istota i znaczenie przedsiębiorczości	89
4.2. Źródła przedsiębiorczości rodzinnej	92
4.3. Relacje rodzina – firma	96
4.4. Przedsiębiorczy właściciel – menedżer biznesu rodzinnego	100
4.5. Podsumowanie dla niecierpliwych biznesmenów	102
4.6. Narzędzia zarządzania	102

Rozdział 5

Rodzinna kultura, czyli biznesmen na rozdrożu.....	107
5.1. Zarys kultury organizacyjnej firm rodzinnych.....	107
5.2. Badania kultur organizacyjnych przedsiębiorstw rodzinnych.....	109
5.3. Cechy kultur rodzinnych.....	110
5.3.1. Kultura słaba – kultura silna	111
5.3.2. Kultura pozytywna – kultura negatywna	112
5.3.3. Kultura pragmatyczna – kultura biurokratyczna	114
5.3.4. Kultura introwertyczna (zamknięta) – kultura ekstrawertyczna (otwarta).....	115
5.3.5. Kultura konserwatywna – kultura innowacyjna	116
5.3.6. Kultura hierarchiczna – kultura równościowa	118
5.3.7. Kultura indywidualistyczna – kultura kolektywistyczna	120
5.4. Ocena kultury przedsiębiorstw rodzinnych	122
5.5. Tożsamość i wizerunek przedsiębiorstw rodzinnych.....	123
5.6. Podsumowanie dla niecierpliwych biznesmenów	125
5.7. Narzędzia zarządzania	125

Rozdział 6

Zarządzanie kadrami w firmach rodzinnych, czyli dzieci pod specjalnym nadzorem	131
6.1. Zarys problematyki kadrowej.....	131
6.2. Nabór pracowników	132
6.3. Motywowanie i rozwój pracowników	134
6.4. Kierowanie pracownikami	136
6.5. Charakterystyka zarządzania kadrami	139

6.6. Podsumowanie dla niecierpliwych biznesmenów.....	142
6.7. Narzędzia zarządzania	143

Rozdział 7

Rodzaje biznesów rodzinnych, czyli familijna menażeria	149
7.1. Wielkość firm rodzinnych.....	149
7.2. Kryteria podziału przedsiębiorstw rodzinnych	154
7.3. Charakterystyka małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych.....	156
7.4. Typologia strategii małego i średniego przedsiębiorstwa rodzinnego.....	158
7.5. Korporacje rodzinne	161
7.6. Własność i zarządzanie w firmie rodzinnej.....	166
7.7. Nadzór właścicielski w przedsiębiorstwach rodzinnych	168
7.8. Struktury organizacyjne firm rodzinnych	173
7.9. Podsumowanie dla niecierpliwych biznesmenów.....	177
7.10. Narzędzia zarządzania	177

Aneks

Studia przypadków firm rodzinnych	181
1. Rodzinne imperium włókiennicze Scheiblerów	181
2. Firma z pokolenia na pokolenie	186
3. Współwłasność rodziny z zarządem jednej osoby	189
4. Współwłasność rodziny z zarządem pozarodzinnym	193
5. Współwłasność rodziny z zarządem wielu osób	197
6. Profesjonalizacja biznesu stanowiącego własność jednej osoby	202
7. Utrata rodzinnego charakteru	206

Bibliografia	211
---------------------------	-----

Istota *family business*, czyli grunt to rodzina

1.1.

Wokół definicji biznesu rodzinnego

Określenie przedsiębiorstwa rodzinnego nie jest jednoznaczne i ma kilka synonimów, np. biznes rodzinny, firma rodzinna. Wszystkie one wskazują na charakterystyczną cechę tego typu podmiotów, jaką jest połączenie działalności w sferze gospodarczej ze sferą rodzinną. Mieszczą się w tej kategorii zarówno małe podmioty rodzinne, jak i duże przedsiębiorstwa kontrolowane przez jedną rodzinę. Właściwie nie ma nawet ustalonych kryteriów wyróżniania *family business*, choć najczęściej wskazuje się na: rodzinną strukturę własności podmiotu, sprawowanie kontroli strategicznej przez rodzinę, udział członków rodziny w zarządzaniu oraz zaangażowanie więcej niż jednego pokolenia rodziny w funkcjonowanie firmy.

Definiowanie przedsiębiorstw rodzinnych okazuje się równie trudne, jak dokładne określenie ich udziału w gospodarce. Pojęcie **firmy rodzinnej** funkcjonuje w języku potocznym, ale w wielu przypadkach ma różne znaczenia. Trudności w jego definiowaniu wynikają przynajmniej z dwóch powodów.

Przedsiębiorstwo rodzinne nie jest podmiotem „jednowymiarowym”, lecz mocno zróżnicowanym. Brakuje formalnych kryteriów jego wyróżniania, co sprawia, że zalicza się do tej grupy przedsiębiorstwa o różnych formach prawnych, własnościowych, wielkości i różnych metodach zarządzania.

Łączą się w nim dwa pojęcia o różnych rodowodach, historii i odbiorze społecznym – tzn. rodzina i przedsiębiorstwo, które są „ekwiwalentem” dwóch różnych instytucji mających zupełnie różne cele. Pierwsza z nich to **instytucja społeczna**, mająca za swoje cele prokreację, prowadzenie wspólnego gospodarstwa domowego, organizowanie życia członków rodziny oraz zaspokajanie swoich potrzeb emocjonalnych. Natomiast **przedsiębiorstwo** posiada cele ekonomiczne, związane z podejmowaniem ryzyka oraz kooperacją niekrewniaczą [Safin 2007, s. 17–20]. Różne systemy norm obowiązujących w rodzinie i przedsiębiorstwie przedstawia tabela 1.1.

Tabela 1.1.
Porównanie norm rodziny i przedsiębiorstwa

Normy rodziny	Normy przedsiębiorstwa
Stwarzanie szans realizacji potrzeb osobom spokrewnionym, zwłaszcza własnym dzieciom	Zatrudnianie tylko osób odpowiednio wykwalifikowanych
Zapewnienie wsparcia dla nowych potrzeb	Zapewnienie wynagrodzenia odpowiedniego do wkładu oraz rynkowych uwarunkowań
Sprawiedliwe traktowanie rodzeństwa	Identyfikowanie najlepszych pracowników
Subiektywne patrzyenie na członków rodziny	Postrzeganie jednostek przez pryzmat celów przedsiębiorstwa
Stwarzanie każdemu warunków nauki odpowiednio do jego potrzeb	Stwarzanie warunków do nauki odpowiednio do potrzeb organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Siefer 1996, s. 63].

Szeroki zakres definiowania firm rodzinnych wynika także z zaangażowania w ich badanie wielu dyscyplin naukowych, nie tylko zarządzania, ale także: antropologii, ekonomii, finansów, socjologii, nauk politycznych, historii, prawa, rachunkowości, psychologii, zachowań organizacyjnych, a nawet fizyki i biologii. Tak duża różnorodność sprawia, że pole badań jest bardzo rozległe i amorficzne, a definiowanie przedsiębiorstw rodzinnych jest pierwszym i najbardziej oczywistym wyzwaniem, przed którym stają badacze zajmujący się tą tematyką.

Z tych powodów nie tylko w polskiej literaturze, ale także w literaturze krajów, w których od dawna prowadzone są tego rodzaju badania, trudno znaleźć jednoznaczne i uniwersalne definicje. Niewielki polski dorobek w tym zakresie jest spowodowany znikomym jak dotychczas zainteresowaniem przedsiębiorstwami rodzinnymi, co związane jest z brakiem tradycji przedsiębiorczości rodzinnej, wynikającej z historycznych uwarunkowań. Natomiast w literaturze obcej problemy w znalezieniu uznanych i klarownych definicji spowodowane są trudnościami metodologicznymi.

Najszerze definicje *family business* przyjmują bardzo ogólne określenie przedsiębiorstwa rodzinnego oparte na kryteriach: kontroli nad decyzjami strategicznymi oraz zamiarze pozostawienia przedsiębiorstwa pod nadzorem rodziny. Węższe określenia *family business* wskazuje, że założyciel lub jego potomkowie prowadzą firmę, która pozostaje pod kontrolą własnościową członków rodziny. Z kolei wąskie definicje wymagają dodatkowo obok wspomnianych kryteriów: bezpośrednie zaangażowanie rodziny w zarządzanie firmą więcej niż jednej osoby z rodziny oraz przedsiębiorstwo wielopokoleniowe. W zależności od przyjmowanej definicji przedsiębiorstwa rodzinne produkują 12%, 30% lub 49% dochodu narodowego gospodarki USA (tab. 1.2) [Shanker, Astrachan 1996, s. 107–119]. Są to istotne różnice, choć nawet przyjmując wąską definicję przedsiębiorstw rodzinnych mamy do czynienia ze znaczącą grupą podmiotów gospodarczych.

Wśród najważniejszych kryteriów pozwalających na uznanie podmiotu gospodarczego za rodzinny można wymienić: własność, zarząd, zaangażowanie rodziny w biznes oraz sukcesję rodzinną. Przeprowadzane analizy sugerują, że dominują definicje wiążące definicję biznesu rodzinnego z kryterium własności lub zarządzania. Dość popularne są definicje przyjmujące zaangażowanie w biznes rodziny, a także łączące ze sobą dwa lub więcej kryteriów. Rzadziej teoretycy definiują *family business*, posługując się sukcesją rodzinną jako głównym kryterium. Wąska definicja przedsiębiorstwa rodzinnego, związana z kryterium sukcesji, określa, że „z biznesem rodzinnym mamy do czynienia, jeśli co najmniej dwie generacje jednej rodziny miały znaczący wpływ na cele i politykę firmy” [Donnelly 2002, s. 4]. Taki sposób definiowania byłby trudny do przyjęcia w Polsce. Znaczna część działających przedsiębiorstw rodzinnych to podmioty jednopokoleniowe, przede wszystkim ze względu na ich krótki okres funkcjonowania.

Tabela 1.2.
Definicje biznesu rodzinnego ze względu na stopień zaangażowania rodziny

Kryterium	Szerokie definicje	Pośrednie definicje	Wąskie definicje
Struktura właścicielska	Znaczące udziały rodzinne	Kontrolne udziały rodzinne	Większościowe udziały rodzinne
Kontrola strategiczna i zarządcza	Minimum kontrola strategiczna	Kontrola strategiczna i udział w zarządzaniu	Kontrola strategiczna i pełny zarząd
Struktura międzygeneracyjna	Niewymagana	Przewidywana sukcesja rodzinna	Podmiot wielopokoleniowy
Zaangażowanie członków rodziny	Niskie	Umiarkowane	Wysokie
Procent PKB w USA	49%	30%	12%
Zatrudnienie w USA	59%	37%	15%

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Shanker, Astrachan 1996, s. 107–119].

Wpływ rodziny jest punktem wspólnym mającym zróżnicowane konsekwencje, ale łączącym wszystkie przedsiębiorstwa rodzinne, których kształt i rozwój będzie zależeć także od sektora działalności i wielkości podmiotu. Definiowanie przedsiębiorstwa rodzinnego nie może opierać się wyłącznie na kryteriach obiektywnych takich jak: typ własności, wielkość czy sposób zarządzania, musi również uwzględniać kryteria subiektywne takie jak: wartości i postawy reprezentowane przez właściciela i jego rodzinę, finansowa odpowiedzialność za firmę, zaangażowanie rodziny w prowadzenie biznesu, strategiczna orientacja długiego okresu prowadzenia firmy oraz troska o planowanie sukcesji, czyli przekazanie władzy i własności następnemu pokoleniu [Ward, Aronoff 2002, s. 2–3].

W jednym z największych, reprezentatywnych badań biznesów rodzinnych – *National Family Business Survey*, wykorzystano szeroką definicję **biznesu rodzinnego** jako „biznesu, którego właścicielem lub zarządcą jest przynajmniej jeden członek rodziny”. Autorzy argumentują, że dzięki temu badane są zależności między rodziną a biznesem, niezależnie od formalnej partycypacji członków rodziny we własności lub zarządzie przedsiębiorstwa [Heck, Trent 2002, s. 603]. Takie szerokie rozumienie *family business* pozwala na zaliczenie do nich podmiotów zarządzanych przez pierwszą generację (założycieli), gdzie formalnie własność i zarząd często spoczywa w rękach jednego członka rodziny, a faktycznie i nieformalnie (np. z powodów podatkowych) zaangażowani są w biznes również inni członkowie rodziny.

Firmy rodzinne: (1) posiadają dowolną formę prawną, (2) ich kapitał znajduje się w całości lub decydującej części w rękach rodziny, (3) przynajmniej jeden członek rodziny wywiera decydujący wpływ na kierownictwo lub sam sprawuje funkcję zarządczą [Frishkoff 1995]. Ta definicja pozwala zazwyczaj dość precyzyjnie rozróżnić podmioty rodzinne od nierodzinnych, ze względu na kryteria: własności i władzy. J.L. Ward i C.E. Arnoff zauważają, że firma rodzinna to taka, która pozostaje pod kontrolą finansową dwóch lub więcej członków rodziny. Tym samym wykluczone z kategorii przedsiębiorstw rodzinnych są podmioty kontrolowane w całości przez jednego właściciela, z czym mamy przeważnie do czynienia w Polsce. W Polsce celowe wydaje się przyjęcie szerokiej definicji *family business*.

Przedsiębiorstwo rodzinne można określić jako podmiot gospodarczy, w którym kontrola własnościowa lub zarządzanie podmiotem pozostają w rękach przedstawicieli rodziny, a w funkcjonowanie podmiotu gospodarczego jest zaangażowany więcej niż jeden członek rodziny. Owo zaangażowanie może przybierać formę własności, współwłasności lub formalnego czy nieformalnego udziału w zarządzaniu (np. zatrudnienie na stanowisku kierowniczym).

1.2. Modele firm rodzinnych

Wskazując na specyfikę przedsiębiorstwa rodzinnego, można odwołać się do modelu opisującego skrzyżowanie więzi rodzinnych i ekonomicznych w przedsiębiorstwie. Jeden z klasycznych modeli opisuje przedsiębiorstwo rodzinne jako wspólne pole trzech systemów: rodziny, zarządzania i własności.

Specyfikę przedsiębiorstwa rodzinnego próbowano opisywać już w latach 60. i 70. XX w. za pomocą modelu teoretycznego. W tych wczesnych pracach skupiano się na typowych problemach, które, jak się wydawało, utrudniały funkcjonowanie firm rodzinnych takich jak: nepotyzm, sukcesja, rywalizacja pomiędzy rodzeństwem i brak profesjonalnego kierownictwa. Model ten zakładał istnienie dwóch zachodzących

na siebie podsystemów: rodziny i przedsiębiorstwa. Szczegółowo ten model opisali R. Tagiuri i J. Davis na początku lat 80. XX w. Już wtedy wskazywali na potrzebę rozróżnienia między relacjami we własności i zarządzaniu.

W rezultacie stworzono **model przedsiębiorstwa**, opisujący *family business* jako zachodzące na siebie trzy podsystemy: przedsiębiorstwa (podsystem gospodarczy), własności i rodziny, który przedstawia rysunek 1.1.

Zachęcamy do lektury!