INSTYTUT BIZNESU RODZINNEGO

Family Business

ZARZĄDZANIE FIRMĄ RODZINNĄ

Numer 2 • kwartalnik • czerwiec 2016 • Cena: 79 PLN

TEMAT NUMERU:

Konstytucje firm rodzinnych

STRATEGIA:

Czego firmy rodzinne mogą nauczyć się od korporacji?

BIZNES:

Sophie Winkhaus - siła rodzinnej firmy w piątym pokoleniu

RODZINA:

Jak budować długowieczne firmy? Rodzinne biznesy, które działają z Konstytucją

ISSN 2451-098X

INSTYTUT
BIZNESU
RODZINNEGO

Prasa i magazyny
Firmy rodzinne w prasie

Raporty
Najnowsze raporty na temat firm rodzinnych z całego świata

Książki
Najważniejsze książki dla przedsiębiorców rodzinnych

Wideo
Wywiady, prelekcje, wystąpienia przedsiębiorców rodzinnych

Artykuły naukowe
Najświeższa wiedza i badania

Case studies
Historie z życia firm rodzinnych

Audio
Wywiady, podcasty, audycje radiowe

CENTRUM WIEDZY
O FIRMACH RODZINNYCH

Baza wiedzy
Instytutu Biznesu Rodzinnego
– to najlepsze źródło informacji o przedsiębiorczości rodzinnej.

Zarejestruj się już dziś!
www.ibrpolska.pl/BazaWiedzy

INSTYTUT
BIZNESU
RODZINNEGO

Wydawcą Magazynu **FAMILY BUSINESS**. *Zarządzanie firmą rodzinną* jest **Instytut Biznesu Rodzinnego** *- Centrum Wiedzy o firmach rodzinnych.*

Celem działania Instytutu Biznesu Rodzinnego jest upowszechnianie wiedzy oraz zwiększanie świadomości społecznej w zakresie istotności problematyki firm rodzinnych, poprzez prowadzenie i publikowanie wyników badań naukowych, rozwój i szerzenie wiedzy oraz wymianę doświadczeń krajowych i zagranicznych.

Instytut Biznesu Rodzinnego

Rada Programowa Instytutu Biznesu Rodzinnego
prof. dr hab. Maciej Stradomski
prof. dr hab. Jan Jeżak
prof. dr hab. Jan Klimek
prof. dr hab. Witold Orłowski
prof. dr hab. Łukasz Sułkowski
prof. dr hab. Aleksander Surdej
prof. dr hab. Krzysztof Wach

Magazyn

FAMILY BUSINESS. Zarządzanie firmą rodzinną

Redaktor naczelny
dr Adrianna Lewandowska, MBA
alewandowska@ibrpolska.pl

Koordynator wydania
Anna Włodarczyk
awlodarczyk@ibrpolska.pl

Tłumaczenie treści anglojęzycznych
Anna Kozłowska
Marietta Lewandowska

Tłumaczenie treści niemieckojęzycznych
Kamila Grodzicka
Anna Piotrkowska

Skład, łamanie, grafika
Łukasz Skotnicki

Adres redakcji i wydawcy:

Instytut Biznesu Rodzinnego
Zamek Cesarski w Poznaniu
ul. Aleksandra Fredry 7/1
61-709 Poznań

Kontakt:

Anna Włodarczyk
mail: awlodarczyk@ibrpolska.pl

tel. 61 307 14 27
tel. kom. 660 905 553

Nakład nr 2/2016: 1 000 egzemplarzy

Opinie wyrażone w Magazynie są opiniami autorów tekstów.

Redakcja nie odpowiada za treść reklam.

Konstytucja firmy rodzinnej

/harmonia w niespokojnych czasach

Pod koniec burzliwego XVIII wieku w Stanach Zjednoczonych uchwalono pierwszą na świecie konstytucję. Dokument zapewnił ochronę wartości najbliżej związanych z człowiekiem, dotyczących życia osobistego, rodzinnego i społecznego. Jego ustalenia, po niewielkich stosunkowo zmianach, przetrwały do dziś gwarantując jedność i harmonię między obywatelami oraz dając szeroki katalog wolności i praw człowieka i obywatela.

Ostatnio w Polsce to my odkrywamy, jak ważna jest konstytucja. Definiuje nasze wartości, nazywa to, co ważne. Wyznacza nasze prawa, ale i zasady, obowiązki. I choć niektóre jej zapisy czy może ich interpretacja wywołują obecnie sporo dyskusji, to jednak konstytucja daje nam bezpieczeństwo, którego potrzebuje każdy z nas.

Każdy, kto pracuje w biznesie rodzinnym wie, jak ważna jest harmonia – tak w rodzinie, jak i biznesie. A prace nad budową konstytucji firmy rodzinnej są procesem wzmacniającym więzi i relacje. Dlatego właśnie budowaniu konstytucji firmy rodzinnej poświęcony jest drugi numer magazynu. Z przyjemnością oddaję go w Państwa ręce mając nadzieję, że będzie dla Państwa źródłem wiedzy oraz inspiracji, jak profesjonalizować nie tylko biznes, ale i rodzinę.

Zapraszam do lektury!

dr Adrianna Lewandowska, MBA
Redaktor Naczelny
Prezes Instytutu Biznesu Rodzinnego

/08
Wciąż daleki od ideału
Peter May

/10
Konstytucja firmy rodzinnej- harmonia (rodziny) i długotrwała egzystencja (firmy)
Adrianna Lewandowska, MBA

/16
Konstytucje firm rodzinnych prowadzą do długowieczności biznesów i harmonizują życie rodzin
Rozmowa z rodziną Kostrzewskich

/22
Tam, gdzie jest testament, znajdzie się i rozwiązanie! Prawne zabezpieczenie rodziny
Howard Hackney

/24
Ład rodzinny i konstytucja rodzinna... oczami prawnika
Łukasz Martyniec

/28
Konstytucja Firmy Rodzinnej Roleski

/30
Rodzina to więcej niż firma rodzinna!
Michał Wojewoda

/36
Jeśli sukcesor chce zdobyć szacunek pracowników, sam musi go im okazać!
Rozmowa z Sophie Winkhaus

/41
Zarządzanie rodziną w firmie rodzinnej
Małgorzata Małecka

/44
Sukcesja w średnich przedsiębiorstwach - best practice
Katrin i Lothar Kuhls

/50
Dlaczego w firmach rodzinnych warto wdrożyć niektóre elementy zarządzania korporacją?
Bogdan Koczorowski

/54
Rodzinne bombki- nie tylko od święta!
Błażej Prus

/62

/70

/56
Finanse firm rodzinnych
Maciej Stradomski

/58
Sto lat... to za mało!
Anna Włodarczyk

/62
Bądź jak Henokiens
William Tim O'Hara

/66
Wódka czy vodka?
Łukasz Tylczyński

/70
Moda na... firmę rodzinną
w wydaniu Trussardi!
Marietta Lewandowska

/72
Dobra komunikacja w firmie rodzinnej drogą
do dobrej kondycji rodziny i firmy
Wiesława Machalica

/76
Kiedy pomyślisz o sari,
będziesz wiedział - to Nalli
Alicja Hadryś- Nowak

/78
Podobieństwa i różnice kulturowe przedsię-
biorstw rodzinnych w Polsce i Meksyku
Ewa Więcek- Janka

/82
Klient, pracownik, dostawca
- czy odnoszą korzyści współpracując
z odpowiedzialnym społecznie bankiem?
Anna Pulnar

/84
ARCHE buduje, karmi i planuje!
Dorota Protasiewicz

/90
Priorytety we właściwej kolejności
Dariusz Szulc

/92
Raben Firmą Rodzinną Roku 2016
Zofia Kordus

/96
spojrzenie na FAKTY- ze statystyk Instytutu
Łukasz Tylczyński

Wciąż daleki od ideału

prof. dr Peter May, *Dyrektor Zarządzający PETER MAY Family Business Consulting, w sieci partnerskiej z Lewandowska i Partnerzy*

Firmom rodzinnym rzadko w sposób profesjonalny udaje się zmienić system zarządzania przez rodzinę na system zarządzania przez osobę spoza rodziny. We współdziałaniu właścicieli i managerów zewnętrznych kryje się niewykorzystany potencjał.

Firma rodzinna Müller ma powody do radości. Po wieloletnich wewnętrznych konfliktach dyrektor zarządzający Max Müller zdecydował się zostać członkiem rady nadzorczej. W przyszłości firmą ma zarządzać menadżer spoza rodziny. Znalezienie takiego nie stanowi problemu - zapewnia zatrudniony rekruter. Dwa lata później koncepcja upada: umowa z managerem zostaje rozwiązana „za porozumieniem stron", pracownicy i klienci są zaniepokojeni, wspólnicy bezradni.

Nie jest to odosobniony przypadek. Firmom rodzinnym rzadko w sposób profesjonalny udaje się zmienić system zarządzania przez rodzinę na system zarządzania przez osobę spoza rodziny. Obie strony popełniają błędy, których można było uniknąć, a ich skutki są poważne: znaczne koszty transakcyjne i niejednokrotnie wysokie straty – ekonomiczne oraz emocjonalne.

Za niepowodzenie odpowiedzialne są po równo obie strony. Firmy rodzinne, które rezygnują z systemu zarządzania przez rodzinę na rzecz systemu zarządzania przez osobę z zewnętrz dostrzegają co prawda zalety złagodzenia rywalizacji oraz konfliktów interesów, lecz przeoczają najczęściej, że po rozdzieleniu własności i zarządzania czyhają na nich nowe konflikty. Specjaliści z zakresu ekonomiki przedsiębiorstw wskazują na tzw. konflikt „pryncypał-agent": zatrudniając managera zewnętrznego, firma rodzinna nie zawsze już może postawić znak równości pomiędzy realizacji tożsamych interesów firmy i rodziny. Jak sobie z tym radzić? Tego rodziny biznesowe jeszcze się nie nauczyły.

Z punktu widzenia drugiej strony nie wygląda to lepiej. Przede wszystkim managerowie, którym do firmy rodzinnej przechodzą ze świata spółek publicznych, nie są przygotowani na to, co oznacza współpraca z dominującym właścicielem. Typowi managerowie zewnętrzni mają zupełnie inne doświadczenia. - Spółki publiczne należą do kadry zarządzającej, przedsiębiorstwa rodzinne do rodziny - tak opisał kiedyś różnicę czołowy niemiecki manager Martin Richenhagen. Większość managerów nie jest dobrze przygotowana na taką zmianę sytuacji.

Skutkiem tego są wzajemne niezrozumienia, złość, zawiedzione oczekiwania czy nieumiejętność komunikacji. Berndt-Michael Winter, wieloletni szef Holdingu Stefana Quandta DELTON w dyskusji zadał prowokacyjne pytanie: - Co by było, gdyby managerowie zewnętrzni i właściciele firm rodzinnych wiedzieli, jak działają na siebie nawzajem? Często nie zdają sobie z tego sprawy i w ten sposób ich potencjał pozostaje niewykorzystywany. Zamiast tego eskaluje spirala rozczarowań, nierzadko kończąca się rozstaniem. A to ma swoją cenę – dla obu stron. Można tego łatwo uniknąć, gdyby managerowie zewnętrzni i rodziny przestrzegali pięciu prostych zasad.

5 reguł dla managerów zewnętrznych

1. Szacunek: Czy nam się to podoba czy nie, to rodzina jest właścicielem firmy rodzinnej. Ona w końcu opłaca rachunek – gdy interesy idą dobrze i gdy interesy idą źle. Dlatego to ona ma ostatnie słowo i jest na szczycie hierarchii. Komu się to nie podoba, dla tego firma rodzinna nie jest właściwym miejscem.

2. Zrozumienie: Ten, kto zatrudnia się jako manager w rodzinnym przedsiębiorstwie, potrzebuje specjalnej wiedzy. Wiedza o samym przedsiębiorstwie i zrozumienie rynku, na którym działa są niezbędne, ale mogą nie wystarczyć. Manager w przedsiębiorstwie rodzinnym powinien również wiedzieć, jak funkcjonują przedsiębiorstwa rodzinne i co stanowi o ich wyjątkowości. Musi również znać swoich właścicieli: kim są? Jakie mają cele, wartości, jaka jest ich kultura i ich oczekiwania? Jak widzą swoje role, a jak moją? Co zostało określone w ładzie rodzinnym?

3. Identyfikacja: Tylko z tą wiedzą manager zewnętrzny może zadać sobie decydujące pytania: czy mogę utożsamiać się z tym zadaniem? Czy jestem gotowy, przejąć rolę powiernika rodziny i doprowadzić do realizacji jej celów, nie tylko na krótką metę, lecz na dłużej?

4. Interakcja: Uzasadnione oczekiwania autorytarnego właściciela skierowane są nie tylko na przyrost wartości majątku, lecz również na budowanie długowieczności. Dlatego do listy zadań managera zewnętrznego w przedsiębiorstwie rodzinnym należy również oparta na szacunku i zaufaniu współpraca z rodziną i jej reprezentantami. Bez szacunku, zaufaniu i współpracy więź pomiędzy rodziną właścicieli i zarządzającym przedsiębiorstwem nie może się rozwijać, a w dłuższej perspektywie nie może być udana.

5. Role i reguły: Aby współpraca się udała, potrzeba jasnych i ustalonych reguł dla każdej z ról i powiązanych z nimi treści, praw, obowiązków i oczekiwań. Oprócz tego potrzeba gotowości do pełnienia swojej roli, ale bez przekraczania ustalonych ram. To sztuka! Wymaga zdolności i dyscypliny obu stron.

5 reguł dla właścicieli (rodziny właścicielskich)

1. Szacunek: Po stronie rodzin będących właścicielami przedsiębiorstw nie wygląda to inaczej. Również w tym przypadku chodzi w pierwszej kolejności o szacunek dla roli wykonywanej przez innych. Manager zewnętrzny na czele firmy rodzinnej nie jest tylko „dżokejem, który powinien być zadowolony, bo pozwoliliśmy mu dosiadać naszego wspaniałego konia". Rodzina szukała najlepszej osoby, aby przedsiębiorstwo osiągnęło sukces. I z jakichś powodów nie znalazła jej w swoich własnych szeregach. Dlatego również rodzina powinna się cieszyć „ze znalezienia wspaniałego dżokeja dla swojego konia". Rodzina, która nie jest w stanie przyjąć takiej postawy w stosunku do managera pochodzącego z zewnątrz, nie ma szans w „wojnie o talenty".

2. Zrozumienie: Tak manager, jaki i rodzina potrzebuje nowej wiedzy w kontakcie z managerem zewnętrznym. Musi zrozumieć, że w relacji „pryncypał-agent" mamy do czynienia z naturalnym konfliktem interesów. Jeśli manager zewnętrzny nie jest zorientowany tylko na ekonomiczne i nieekonomiczne interesy rodziny, lecz także na swoje własne, nie jest to kwestia jego złego charakteru. Bazując na tej wiedzy rodzina musi spróbować stworzyć system bodźców motywujących, za pomocą którego znajdzie i zatrzyma najlepsze osoby na najważniejszych stanowiskach.

3. Dobre zarządzanie: dla kogoś, kto wiąże swój osobisty życiowy sukces z sukcesem przedsiębiorstwa, samowola nie jest atrakcyjna. Dlatego bez profesjonalnego zarządzania nie można pozyskać czy wychować liderów. Łatwo wskazać na filary efektywnego zarządzania przedsiębiorstwem: składają się na nie jasny profil wymagań i ról, czysto uporządkowane mechanizmy kontroli i równowagi poszczególnych organów, do tego jasno określone cele przedsiębiorstwa i wynikający z tego system wynagrodzeń.

4. Ekonomiczne motywatory: pieniądze to może nie wszystko, ale z pewnością są ważnym elementem w wyścigu o najlepszych kandydatów. Wynagrodzenie w przedsiębiorstwie rodzinnym musi nie tylko kształtować się na poziomie rynkowych wysokości płac – zarówno pod względem wysokości, jak i struktury.

Aby zapewnić pożądaną zgodność interesów właścicieli i kadry zarządzającej, należy uzależnić wynagrodzenia kadry zarządzającej od ekonomicznych interesów właścicieli. Dlatego o wiele ważniejsze niż wysokie wynagrodzenie zasadnicze są składniki wynagrodzenia uzależnione od osiąganych wyników. Jeśli wspólnicy są zainteresowani roczną dywidendą, na wysokość zmiennych składników wynagrodzenia managera powinny wpływać jego krótkookresowe wyniki wpływające bezpośrednio na wartość dywidendy. A jeśli wspólnikom zależy na długotrwałym wzroście wartości i utrzymaniu przedsiębiorczej niezależności, powinni opracować długofalowe systemy motywujące, które zmotywują managera do realizacji właśnie tych celów. Powstało wystarczająco dużo systemów, które to umożliwiają. Natomiast wciąż nazbyt często brakuje chęci, aby je wdrożyć.

5. Relacje oparte na wzajemnym szacunku: przedsiębiorstwa rodzinne mają nieocenioną zaletę systemową. Oprócz ekonomicznych mogą oferować również bodźce emocjonalne. Ponieważ tam gdzie jest dominujący właściciel, istnieje również szansa nawiązania bliskich osobistych relacji. Relacji opartych na zaufaniu i wzajemnym szacunku, które w przypadku wątpliwości działają jako dodatkowa bariera powstrzymująca przed wystąpieniem z organizacji w zetknięciu z konkurencyjnymi ofertami pracy z rynku. Manager zewnętrzny, który czuje się związany z rodziną, może być nawet przez nią postrzegany jako „honorowy członek rodziny" i prawie na pewno w przypadku wątpliwości będzie skłaniał się do działania w interesie rodziny – w odróżnieniu od kogoś, w kim rodzina dostrzega jedynie „(zbyt wysoko) opłacanego najemnika".

Nie ulega wątpliwości: wiele jeszcze pozostało do zrobienia w ułatwieniu stosunków pomiędzy właścicielami przedsiębiorstw rodzinnych i ich managerami. Z pewnością jednak warto o nie dbać - ze względów ekonomicznych i emocjonalnych.

Tłumaczenie: Kamila Grodzicka

Konstytucja firmy rodzinnej - harmonia (rodziny) i długotrwała egzystencja (firmy)

dr Adrianna Lewandowska, MBA, *Partner Zarządzający, doradca ds. strategii i sukcesji w firmach rodzinnych, Lewandowska i Partnerzy*
Współautor książki „Konstytucje firm rodzinnych. W kierunku długowieczności"

Konstytucję rodzinną można porównać do przewodnika prowadzenia firmy, napisanego wspólnie przez założycieli firmy, dzięki któremu przyszłe pokolenia będą mogły poznać sposób zarządzania firmą rodzinną i cele, jakie przyświecały jej założycielom.