

Czempiony biznesu.
Strategie trwałego sukcesu
firm rodzinnych

Czempiony biznesu.

Strategie trwałego sukcesu firm rodzinnych

Eric G. Flamholtz i Yvonne Randle

INVENTITY FOUNDATION

we współpracy z Stanford University Press
Stanford, Kalifornia

Tytuł oryginału: Building Family Business Champions

Redaktor prowadząca: Barbara Mietkowska

Redakcja merytoryczna: Anna Szapiel, Wojciech Szapiel

Redakcja: Janusz Sigismund

Korekta: Bożena Sigismund

Skład i łamanie: Ewa Przytuła

WYDAWCA:

Inventivity Foundation, 80-365 Gdańsk, Al. Grunwaldzka 472B
www.inventivity.net

© Copyright by Eric G. Flamholtz and Ivonne Randle

© Copyright for the Polish edition by Inventivity Foundation

Wszelkie prawa, włącznie z prawem do reprodukcji tekstów w całości
lub części, w jakiegokolwiek formie – zastrzeżone

ISBN: 978-83-947453-2-5

ISBN 978-83-947453-2-5



9 788394 745325

*Rodzinie, dzięki której powstał Bell-Carter Foods,
w szczególności Timowi Carterowi,
jego bratu Judowi Carterowi
i synowi Tima, Timowi T. Carterowi*

Spis treści

	Przedmowa	9
	Podziękowania	17
CZĘŚĆ I	BUDOWANIE FIRM RODZINNYCH – CZEMPIONÓW	
	1. Ramowe zasady budowania firm rodzinnych – czempionów	25
	2. Ewolucja firmy rodzinnej	59
CZĘŚĆ II	NARZĘDZIA DO BUDOWANIA FIRM RODZINNYCH – CZEMPIONÓW	
	3. Planowanie strategiczne	101
	4. Struktura organizacyjna i role	133
	5. Zarządzanie efektywnością	157
	6. Zarządzanie kulturą	187
CZĘŚĆ III	SZCZEGÓLNE PROBLEMY FIRM RODZINNYCH	
	7. Ciemna strona	215
	8. Przywództwo	249
	9. Sukcesja	279
	10. Wnioski	311
	Załącznik: Narzędzia do samodzielnej oceny firmy rodzinnej	331
	Przypisy	337
	Indeks	345

Przedmowa

Napisałiśmy tę książkę, aby pomóc firmom zrozumieć, co należy zrobić, żeby stać się firmą rodzinną – czempionem, czyli firmą rodzinną, która skutecznie przeszła przez co najmniej dwie *zmiany przywództwa z jednego pokolenia na drugie*, a jednocześnie rozwija się i przynosi zyski. Badania pokazują, że zaledwie w jednej trzeciej firm przywództwo jest skutecznie przekazywane następnemu pokoleniu rodzinnego zarządu¹. Ponadto „jedynie 13 procentom firm rodzinnych odnoszących sukcesy udaje się dotrzeć do trzeciego pokolenia”². Kontynuowanie sukcesów firmy rodzinnej przez więcej niż jedno pokolenie na pewno jest trudnym zadaniem. Jednak wielu firmom to się udało. Należą do nich Simon Property Group (notowany na nowojorskiej giełdzie deweloper i operator centrów handlowych), Westfield (australijsko-amerykański deweloper i operator centrów handlowych), GOJOTM (twórca i producent PurellTM) i Heineken (duński browar).

Firm rodzinnych, które odnoszą wielkie sukcesy od ponad jednego pokolenia, a zatem zasługują na miano czempionów, jest bardzo niewiele. Jeszcze mniej jest takich firm rodzinnych, których sukcesy obejmują *cztery lub więcej pokoleń*. Każdą firmę

rodzinną, która odnosi sukcesy od czterech pokoleń, śmiało można nazwać „firmą rodzinną – dynastią”. Do firm, które zasłużyły na ten szczególny status należą Bechtel, S.C. Johnson & Son i hiszpański Bank Santander³. W książce opisujemy ewolucję innej firmy, która osiągnęła ten elitarny status – Bell-Carter Foods. Ta firma (skutecznie zarządzana przez cztery pokolenia członków rodziny od ponad 100 lat) posłużyła nam za typowy przykład ilustrujący koncepcje, zasady ramowe i metody zalecane przez nas przy budowaniu firm rodzinnych – czempionów.

Spojrzenie na jednego z czempionów wśród firm rodzinnych: Heineken

Heineken, prawdziwy czempion wśród firm rodzinnych, jest z powodzeniem zarządzany od ponad czterech pokoleń, czyli ponad 150 lat⁴, przez członków tej samej rodziny. Firma powstała, gdy Gerard Adriaan Heineken w 1864 roku, mając 22 lata, kupił browar w centrum Amsterdamu⁵. Chociaż wtedy nie miał jeszcze żadnego doświadczenia w branży browarniczej, warzenie piwa stało się dla młodego Heinekena pasją i profesją do końca życia.

Miał wizję, dobrze traktował swoich klientów i pracowników oraz dążył do zapewnienia wysokiej jakości swojego produktu. Jego zamierzeniem był rozwój browaru, który stałby się największym i najlepszym w Europie⁶. Zaangażował się nie tylko w stałą poprawę jakości produktu, ale również w eksperymentowanie z metodami warzenia różnych rodzajów piw. 11 stycznia 1873 roku oficjalnie zarejestrował firmę „Heineken Bierbrouwerij Maatschappij NV”, znaną również jako „HBM”. Warto zauważyć, że przy tej okazji z firmy czysto rodzinnej Heineken przekształcił się w firmę quasi-rodzinną.

Cztery pokolenia

Gerard zmarł nagle w 1893 roku w wieku 51 lat. Choć wdowa po nim była udziałowcem większościowym, nie miała przygotowania do samodzielnego prowadzenia firmy, dlatego dyrektorem HBM mianowała przyjaciela rodziny, J.D.A. Petersona. Rok później wyszła za niego za mąż, przez co został ojczymem Henry'ego Pierra Heinekena, syna Gerarda⁷. W rezultacie Peterson stał się opiekunem firmy do czasu, kiedy syn Gerarda Henry Pierre mógł objąć zarządzanie firmą.

1 października 1914 roku Henry Pierre Heineken został dyrektorem HBM, a trzy lata później prezesem. Legitymujący się doktoratem z chemii Henry Pierre Heineken zarządzał firmą od 1917 do 1940 roku i kontynuował swe zaangażowanie w sprawy spółki do 1951 roku. Kiedy on zarządzał firmą, HBM stworzyła techniki utrzymywania stałej, wysokiej jakości piwa produkowanego na dużą skalę. Podczas swoich kadencji w HBM Peterson współpracował z dwoma, a Heineken z trzema innymi dyrektorami, czym zyskali sobie miano „bardzo zgranego zespołu”⁸.

Urodzony w 1923 roku syn Henry'ego Pierre'a, Alfred Henry Heineken, rozpoczął pracę w firmie w 1941 roku w wieku 18 lat. Początkowo Freddy'ego, jak wolał być nazywany, nie interesowała działalność firmy, a jedynie jej własność, dlatego pozostawił sprawy związane z działalnością jej dyrektorom⁹. Freddy chętniej oddawał się poszukiwaniom artystycznym i początkowo wydawało się, że jest typowym spadkobiercą trzeciego pokolenia, pod którego „przywództwem” firma najprawdopodobniej by podupadła. Po II wojnie światowej, gdy firma zaczęła bardziej skupiać się na eksporcie i stawać się globalną marką, zarząd browaru „poprosił Leo Van Munchinga, amerykańskiego importera Heinekena, żeby nauczył «młodego Freddy'ego» szczegółów prowadzenia działalności”¹⁰.

Ku zdziwieniu zarządu Freddy okazał się skutecznym handlowcem, w którym rozbudziło się zainteresowanie działalnością firmy rodzinnej. Za kadencji kadry zarządzającej z poprzedniego pokolenia udział rodziny w kapitale firmy uległ rozwodnieniu. Freddy'emu powierzono misję przywrócenia rodzinie pakietu większościowego. Gdy udało mu się ją wreszcie spełnić w 1954 roku, nazwał ją „dziełem swego całego zawodowego życia”¹¹.

Jedną z mocnych stron Freddy'ego była umiejętność myślenia strategicznego, które stało się kluczowym elementem trwałego, globalnego rozwoju Heinekena. Jak sam powiedział: „Myślę pokoleniowo i myślami wybiegam od 25 do 50 lat w przód. Zatem jest to zupełnie inny sposób myślenia niż na przykład sposób myślenia dyrektora, który myślami wybiega w przód w okresach najwyżej pięcioletnich”. Do opisu swojego sposobu postępowania w biznesie chętnie używał metafory szachowej, mówiąc: „Zabawnie jest dać komuś mata”¹². Freddy wycofał się z zasiadania w zarządzie w 1989 roku, jednak angażował się w sprawy firmy aż do śmierci w 2002 roku.

Córka Freddy'ego, Charlene de Carvalho-Heineken, urodzona 30 czerwca 1954 roku, jest przedstawicielką czwartego pokolenia rodziny Heinekenów prowadzącego działalność firmy. W chwili pisania tej książki jest właścicielką pakietu kontrolnego Heineken International, trzeciego największego browaru na świecie, zasiada w jego zarządzie i na pewno nie powiedziała jeszcze ostatniego słowa, jeśli chodzi o działalność firmy. Członkiem zarządu jest też jej mąż.

Obecnie Heinekenowie stanowią dynastię prowadzącą rodzinną firmę należącą do wiodących grup piwowskich na świecie. Nie mamy wglądu w wewnętrzną dynamikę rodziny Heinekenów, jednak sukcesy firmy pokazują, że jest zdrową, funkcjonalną rodziną od pokoleń.

Jak stać się firmą rodzinną – czempionem

Nasza firma od samego jej powstania w 1978 roku współpracowała z setkami przedsiębiorstw, z których około 45 procent to firmy rodzinne – także wspomniane wyżej firmy rodzinne – czempioni (Simon Property Group, GOJO™, Westfield, Techmer PM i Bell-Carter Foods). Czerpiąc z tego doświadczenia i wykorzystując nasze badania, w niniejszej książce przedstawiamy zasady ramowe pozwalające zrozumieć, co należy zrobić, żeby stać się firmą rodzinną – czempionem. Udostępniamy szereg koncepcji i narzędzi zarządczych pomocnych w osiągnięciu tego wyzwania. W ich skład wchodzi planowanie, zarządzanie efektywnością oraz kulturą. Oddajemy też do dyspozycji czytelnika wpisany w naszą metodologię zestaw ankiet umożliwiających przeprowadzenie samooceny stopnia zdolności konkretnej firmy rodzinnej do odniesienia trwałych sukcesów.

W książce przyglądamy się zarówno firmom rodzinnym odnoszącym sukcesy, jak i tym, którym to się nie udało, oraz analizujemy wnioski, jakie można wyciągnąć na przykładzie każdej z nich. Nie podajemy prawdziwych nazw firm, którym nie udaje się odnieść sukcesu, chyba że są one powszechnie znane.

Książka podzielona jest na cztery części. Część I składa się z dwóch rozdziałów ramowych. Rozdział 1 przedstawia definicję firmy rodzinnej i firmy rodzinnej – czempiona oraz „przepis” na sukces firmy rodzinnej, oparty na zarządzaniu czymś, co nazywamy „funkcjonalnością rodzinną” i rozwojem infrastruktury organizacyjnej firmy. Rozdział 2 przedstawia zasady ramowe dotyczące zrozumienia i określenia etapów rozwoju firmy rodzinnej.

Część II opisuje narzędzia zarządcze niezbędne do zarządzania firmą rodzinną i pomyślnego jej rozwijania – planowanie strategiczne (rozdział 3), strukturę organizacyjną (rozdział 4), zarządzanie efektywnością (rozdział 5) i zarządzanie kulturą (rozdział 6).

Każdemu zagadnieniu przyglądamy się z dwóch stron: od strony technicznych aspektów dotyczących narzędzi oraz skutków ich wykorzystania w firmie rodzinnej.

Część III omawia problemy typowe dla firm rodzinnych. Rozdział 7 skupia się na „ciemnej stronie” lub dysfunkcyjnych aspektach rodzinnej działalności. Rozdział 8 dotyczy skutecznego zarządzania. Rozdział 9 przedstawia proces zarządzania sukcesją przywództwa.

W rozdziale 10 cofamy się o krok w naszej dyskusji na temat konkretnych firm oraz narzędzi, żeby podzielić się naszymi spostrzeżeniami i wnioskami dotyczącymi tego, co jest niezbędne, żeby stać się firmą rodzinną – czempionem.

Załącznik zawiera ankietę samooceny, którą firma rodzinna może wykorzystać do przeprowadzenia samodzielnej oceny stopnia rozwoju swoich czterech podstawowych narzędzi zarządczych – planowania strategicznego, struktury organizacyjnej, zarządzania efektywnością i kulturą.

* * *

Nasza książka pod wieloma względami wnosi istotny wkład do literatury na temat firm rodzinnych. Po pierwsze, całe nasze podejście jest unikatowe, ponieważ skupiamy się na tym, co należy zrobić całościowo, żeby stworzyć firmę rodzinną odnoszącą sukcesy. W szczególności zajmujemy się problemami dotyczącymi firm rodzinnych z punktu widzenia rodziny oraz biznesu. Przedstawiamy zasady ramowe albo inaczej: Model Budowania Firmy Rodzinnej* zdolnej przetrwać wiele pokoleń. Zasady ramowe pomagają też w zrozumieniu – i analizie – problemów dotyczących

* Nazwa własna produktu doradczego.

firmy rodzinnej w odniesieniu do działalności biznesowej w szerszym kontekście.

Po drugie, pod wieloma względami wnosimy istotny wkład pojęciowy do sposobu myślenia o firmie rodzinnej, wprowadzając określenia takie, jak: „funkcjonalność i dysfunkcjonalność firmy rodzinnej”, „fundament firmy rodzinnej”, „równowaga firmy rodzinnej” i „model budowania firmy rodzinnej”. Proponujemy niektóre nowe analityczne zasady ramowe, w tym sześć czynników, którymi trzeba zarządzać, żeby osiągnąć wysoki stopień funkcjonalności firmy rodzinnej, oraz listę objawów występujących w dysfunkcjonalnej firmie rodzinnej (patrz: rozdział 7).

Po trzecie, udostępniamy narzędzia oceny, które można wykorzystać do usprawnienia firmy rodzinnej. W rozdziale 1 przedstawiamy dwie ankiety służące do przeprowadzenia samodzielnej oceny dwóch kluczowych aspektów recepty na sukces firmy rodzinnej: (1) rozwoju organizacyjnego i (2) stopnia funkcjonalności rodziny. Wykorzystując wyniki ankiet, członkowie firmy rodzinnej mogą dowiedzieć się, w jaki model się wpisuje ich przedsiębiorstwo (rozdział 2). Rozdział ten opisuje też *warunkowe etapy rozwoju* firmy rodzinnej (częściowo uzależnione od Modelu Budowania Firmy Rodzinnej), które pomogą jej liderom zrozumieć, w jaki sposób poprawić efektywność swojej firmy na obecnym etapie i przygotować ją do następnego. Załącznik przedstawia metody oceny efektywności kluczowych narzędzi do zarządzania firmą rodzinną.

Nasz unikatowy punkt widzenia

Wierzmy, że nasze spojrzenie na zagadnienia dotyczące firm rodzinnych jest unikatowe z kilku względów. Po pierwsze, jak wcześniej wspomnieliśmy, wysoki odsetek firm, z którymi

nasza firma – Management Systems (z siedzibą w Los Angeles, współpracująca z firmami stowarzyszonymi na całym świecie)* – współpracuje od jej założenia w 1978 roku, to firmy rodzinne. Po drugie, sami jesteśmy firmą rodzinną, chociaż dopiero w pierwszym pokoleniu. Jako zespół składający się z męża i żony (czasem wspierany przez innych członków rodziny), rozumiemy specyficzne wyzwania, którym musi sprostać dobrze funkcjonująca firma rodzinna. Po trzecie, mieliśmy rzadką okazję występować w roli konsultantów tej samej firmy rodzinnej, Bell-Carter Foods, przez ponad dwadzieścia lat, od 1993 roku¹³. Zaufanie, którym obdarzyła nas rodzina Carterów, zapraszając nas do siebie wielokrotnie w tym okresie, dało nam możliwość prowadzenia długofalowych badań zarówno w roli uczestników, jak i obserwatorów. Nie znamy żadnej innej publikacji przedstawiającej tak dogłębne studium rozwoju firmy rodzinnej i przekazywania przywództwa z pokolenia na pokolenie na przestrzeni tak wielu lat. Nasze zaangażowanie przypomina badania prowadzone przez antropologów odwiedzających te same plemiona lub społeczności w długim okresie.

* Naszym partnerem w Polsce jest Invention Foundation, która ma wyłączną licencję na wykorzystywanie metodyki Growing Pains na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej.

Podziękowania

Chociaż w naszej książce posługujemy się przykładami wielu firm, czterech naszych klientów zgodziło się, żebyśmy szczególnie przedstawili ich historie. Chcemy im za to bardzo podziękować. Dziękujemy Jimowi Goodwinowi, dyrektorowi generalnemu firmy Taylor-Dunn, za to, że podzielił się z nami wartościami swojej firmy i opowiedział o tym, jak się rozwijały. John Manuck, założyciel i dyrektor generalny oraz jego syn, Ryan Howley, prezes firmy Techmer PM, są przykładem skutecznej sukcesji w firmie rodzinnej. Dziękujemy Johnowi i Ryanowi Turnerom oraz Davidowi Turnerowi, dyrektorowi zarządzającemu oddziałem włókien Techmera za to, że poświęcili swój czas, żeby nam pomóc w przygotowaniu studium przypadku dotyczącego ich firmy. Joe Kanfer, dyrektor generalny i jego córka Marcella Kanfer Rolnick, wiceprezes GOJO™ Industries, udzielili nam wielu wywiadów, w których podzielili się z nami historią swojej rodziny. Wnieśli także ogromny wkład w stworzenie studium przypadku firmy GOJO™ i opis ścieżki Marcelli do objęcia przywódczej roli. Jesteśmy im obojgu wdzięczni za poświęcony nam czas i za zgodę na opisanie ich historii. Szczególne podziękowania należą się rodzinie Carterów, których firma Bell-Carter Foods, Inc. służy jako studium przypadku w całej książce. Zarówno Tim Carter, były dyrektor generalny, jak i syn Tim T. Carter poświęcili nam wiele godzin na opowiedzenie historii swojej rodziny.

Zawsze podobało się nam poczucie humoru i dystans do siebie rodziny Carterów. Kiedy zapytaliśmy ich, czy zgodzą się posłużyć nam jako studium przypadku do dwóch książek, które chcemy napisać – jednej o organizacjach odnoszących sukcesy i drugiej o firmach przeżywających trudności lub upadających – Tim odparł: „Jasne. Która książka będzie o nas?”. Kiedy poprosiliśmy Tima T. (obecnie dyrektora generalnego) o zgodę na wykorzystanie jego firmy jako studium przypadku, powiedział: „Dobrze, tylko mam nadzieję, że nie zbankrutujemy, zanim ukaże się książka”.

Jedna z naszych ulubionych historii z życia Tima i Juda wydarzyła się na samym początku naszej współpracy z firmą. Pewnego wieczora jechaliśmy na kolację po sesji poświęconej rozwojowi managementu. Jud, który prowadził samochód, nazywany przez wszystkich „Łodzią miłości”, zatrzymał się na stacji benzynowej, żeby go zatankować i szybko umyć. Gdy cała nasza czwórka wjechała do myjni, Tim powiedział do Juda: „Mam nadzieję, że zamknąłeś swoje okno”. Dosłownie w tej samej sekundzie przez okno znajdujące się najbliżej fotela Juda do samochodu zaczęła się wlewać woda, mocząc obu Carterów do suchej nitki. Tim odwrócił się do nas, siedzących z tyłu, i poważnym głosem powiedział: „Sami widzicie, z czym muszę sobie radzić”.

Bez zgody Carterów na wykorzystanie przykładu firmy Bell-Carter jako głównego spoiwa, nasza książka byłaby o wiele uboższa. Są oni apoteozą funkcjonalnej rodziny, a ich firma jest prawdziwym czempionem wśród firm rodzinnych. Chociaż nie jest firmą idealną – co chętnie przyznają sami Carterowie – według nas może służyć jako wzór firmy rodzinnej odnoszącej sukcesy i modelowy przykład dla każdej innej firmy. Jesteśmy prawie pewni, że jak przeczytają książkę, jeden z nich zapyta: „O kim w niej piszecie?”.

Na równie gorące podziękowania zasługuje Margo Beth Fleming, наша redaktorka ze Stanford University Press. To już наша druga książka napisana z Margo, a współpraca z nią układa się nam tak dobrze, bo jest prawdziwą profesjonalistką. Kiedy się do niej zwróciliśmy, wiedzieliśmy, że od wielu lat chciała zająć się książką dotyczącą firm rodzinnych, ale nie mogła znaleźć dokładnie takiej koncepcji, która ją interesowała. Margo nie tylko zaufała nam podczas pisania tej książki, ale też wniosła istotny wkład w jej powstanie. Kiedy Margo poszła na urlop macierzyński, projektem zainteresował się Geoffrey Burn, który również ma w nim istotny udział. Był znakomitym partnerem na ostatnim etapie trzyletniego okresu, który upłynął do czasu publikacji. Mieliśmy ogromne szczęście, że ta dwójka redaktorów była naszymi partnerami w tym pisarskim przedsięwzięciu.

Czempiony biznesu.

Strategie trwałego sukcesu firm rodzinnych

