

**3.** sugestii doradców i kierownictwa firmy. Sama jednak nie potrafiła ocenić ich słuszności. Jaki był finał, łatwo się domyślić. Po latach powolnego upadku i postępującego trwonienia rodzinnej fortuny, Madeleine w 2009 roku ostatecznie straciła przemianowane w międzyczasie na Arcandor przedsiębiorstwo i sporą część majątku.

Aby zapobiec podobnym historiom, należy uzupełnić ekonomikę przedsiębiorstw o aspekty, które dotąd pomijano. Nauka ta początkowo zajmowała się kwestiami związanymi z organizacją przedsiębiorstwa oraz strategiami produktowymi i rynkowymi. Później skupiła się na strategiach zasobowych i strategiach przedsiębiorstwa. Teraz musi przejść poziom wyżej i stworzyć osobne strategie właścicielskie, by następnie połączyć je z wypracowanymi wcześniej rozwiązaniami. Z pomocą dotychczasowych teorii nie jesteśmy już w stanie zmierzyć się ze złożoną problematyką przedsiębiorczości rodzinnej.

Pracując z firmami rodzinnymi, opieramy się na zainicjowanej przez Petera koncepcji INTES (Integrierte Eigentüemer Strategie, w tłum. zintegrowana strategia właścicielska) oraz uzupełnionej przez Adriannę strategii biznesowej. Strategie rodzinne są bez wątpienia ważne. Umacniają pozycję rodziny jako ważnego składnika sukcesu przedsiębiorstwa i zapobiegają sytuacjom, w których problemy rodzinne mogłyby temu sukcesowi zagrozić. Jednak same strategie rodzinne nie wystarczą, dlatego uzupełniliśmy koncepcję o spojrzenie stricte biznesowe. Aby spojrzeć na problem całościowo, należy przyjrzeć się najpierw celom właściciela, później rodzinie i przedsiębiorstwu. Następnie strategie związane z tymi sferami trzeba połączyć w nadrzędną wobec nich strategię właścicielską. Jej zadanie polega nie tylko na równym traktowaniu wszystkich sfer, ale również na dostrzeganiu relacji, w jakie wchodzi, i wypracowywaniu możliwie najlepszego w danej sytuacji kompromisu. Takie działanie umożliwi podróż ku długowieczności.

### **3.3.** Przenikanie się dwóch światów

Każda organizacja, niezależnie od wielkości, formy prawnej czy otoczenia, w którym funkcjonuje, może posiadać pierwiastek świadczący o tym, że jest to biznes rodzinny. Muszą być spełnione dwa główne warunki: system własności

i zarządzania należy do rodziny oraz istnieje zamiar zachowania przedsiębiorstwa w jej rękach<sup>3</sup>. W naszej definicji, oprócz powyższych kryteriów, doprecyzowujemy: firma rodzinna to przedsiębiorstwo, w którym wartości rodziny właścicielskiej wpływają na kreowanie wartości biznesu<sup>4</sup>. To, co najbardziej odróżnia firmy rodzinne od nierodzinnych, to nakładanie się na siebie systemów rodzinnego i biznesowego wraz z uznawanymi przez ich członków wartościami. Przenikanie tych dwóch sfer może dawać firmie szczególną siłę i wielką produktywność.

Rodzina to integralny system cechujący się różnymi zmiennymi: zespołem norm, wewnętrznymi zasadami, układem relacji i hierarchii. Jest także grupą odniesienia, z którą każdy jej członek świadomie i mocno się identyfikuje, przejmując kluczowe poglądy, postawy, obyczaje, wzory zachowania i postępowania<sup>5</sup>. Oczywiście naturalnym dążeniem członków rodziny jest chęć podtrzymywania trwałych relacji, co w praktyce oznacza, że próbują każdego dnia działać tak, by na końcu życiowego scenariusza można było napisać: „I żyli długo i szczęśliwie”.

Podobnie jest w przedsiębiorstwie. Stanowi ono organizm z wyodrębnioną kulturą organizacyjną, sposobem myślenia i działania wynikającym z częściowo wspólnych poglądów, wartości i norm. Nałożenie się obu tych systemów powoduje powstanie niezwykle złożonego i ciekawego w swojej wyjątkowości obszaru, którym jest firma rodzinna. Zaufanie, przywiązanie i lojalność wynikające z systemu rodzinnego mogą zapewnić firmie ogromną przewagę nad konkurencją.

To połączenie sił w okresie zwiększonych trudności powinno mobilizować do działania – bo pracujesz dla firmy, ale też dla rodziny. Może budować szczególną przewagę nad konkurencyjną firmą nierodziną, kierowaną zgodnie z zasadą wymiernej wartości dla akcjonariuszy, ponieważ to właśnie rodzina reprezentuje wartości, które działalności nadają sens wybiegający poza krótkoterminowe finansowe oczekiwania. Zyski są często reinwestowane, a właściciele są bardziej

<sup>3</sup> J. Jeżak, *Przedsiębiorstwo rodzinne: funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa 2004, s. 19.

<sup>4</sup> A. Lewandowska, *7 milowych kroków, czyli jak skutecznie przejść przez sukcesję w firmie rodzinnej*, PARP, Warszawa 2013.

<sup>5</sup> *Encyklopedia pedagogiczna*, red. W. Pomykało, Innowacja, Warszawa 1993, s. 695.