Grant Thornton

Biznes rodzinny

- Jak godzić cele firmy z potrzebami członków rodziny?
- Jak rozładowywać nieuniknione napięcia?
- Jak pozyskiwać kapitał, nie ryzykując utraty rodzinnego majątku?
- Jak przygotować następne pokolenie do przejęcia steru?

PLUS MINISŁOWNICZEK
polsko-angielsko-niemiecki

one press
QUICK

Spis treści

Wprowadzenie
Pod pieczą rodziny 5
Tim Melville-Ross, Dyrektor Generalny Institute of Directors.

Słowo wstępne
Podpora gospodarki 7
Claire Oldfield, korespondentka działu small business The Sunday Times.

1. Firmy rodzinne 9
Profesor Sue Birely z Imperial Collage Management School i profesor Bridget Rosewell z Business Strategies Limited definiują charakterystyczne cechy rodzinnego przedsiębiorstwa.

2. Kultura firm rodzinnych 15
Jakie są niepowtarzalne cechy kultury firmy rodzinnej i jaki jest ich potencjalny wpływ na odniesienie sukcesu? Andrew Godfrey, szef działu rozwoju usług z firmy Grant Thornton.

3. Rozwiązywanie konfliktów 23
Dostrzeżenie konfliktu i jego rozwiązanie wymaga odpowiednich umiejętności, a czasami nawet porady eksperta. Dr Caryn Solomon z London Consulting Group oferuje kilka wskazówek.

4. Umowa spółki 33
Richard Burns, szef działu corporate finance firmy Hammond Suddards, przedstawia najważniejsze punkty, które powinna zawierać każda umowa spółki.

5. Plany przekazania sterów **43**

Keith Tattersfield, konsultant PRIMA (People and Relationship Issues in Management) w firmie Grant Thornton, doradza, jak obmyślić plan przekazania firmy i jak właściwie zabezpieczyć następcę.

6. Rola zarządu **53**

Hugh Jenkins, dyrektor The Family Business Consultancy, ocenia politykę zatrudnienia członków rodziny i pracowników z zewnątrz.

7. Członkowie rodziny niepracujący w firmie **61**

Mark Watson, dyrektor działu corporate governance w Institute of Directors, określa potencjalne punkty zapalne, których powodem są członkowie rodziny, niepracujący w firmie.

8. Planowanie strategiczne **67**

Dr Allen Zimbler z London Consulting Group podkreśla znaczenie analizy strategicznej w określaniu kierunku rozwoju przedsiębiorstwa i jego bieżącej kontroli.

9. Struktury finansowe **75**

Każdy rodzaj rodzinnego biznesu potrzebuje odpowiednich struktur finansowych do pobudzenia wzrostu i rozwoju — mówi John Brown, zastępca dyrektora działu klientów korporacyjnych w Barclays Bank, Yorkshire and Humberside.

10. Zarządzanie majątkiem i motywowanie następców **81**

David White, senior manager działu rozwoju usług firmy Grant Thoronton, doradza, jak oddzielić majątek od firmy i jak wynagradzać emerytowanych członków zarządu.

1

Firmy rodzinne

Profesor Sue Birely z Imperial Collage Management School i profesor Bridget Rosewell z Business Strategies Limited definiują charakterystyczne cechy rodzinnego przedsiębiorstwa

Nagle posiadanie rodzinnej firmy stało się modne. Są teraz wychwalane jako element niezbędny do prawidłowego funkcjonowania gospodarki, zupełnie tak samo, jak przed około dziesięciu laty ostatnim krzykiem mody były duże firmy, na których koncentrowała się cała polityka rządu.

A więc, co to jest firma rodzinna? Krótko mówiąc, jest to taki podmiot, w którego działalność w jakimś stopniu zaangażowana jest rodzina. Niżej prezentujemy kilka przykładów przedstawiających formę zaangażowania rodziny:

- *Dwaj bracia zakładają i wspólnie prowadzą firmę, są więc jej współwłaścicielami.*
- *Przedsiębiorca zakłada firmę, przez co jego współmałżonek również posiada udziały (zgodnie z zasadą wspólnoty majątkowej). Dzieci są nastolatkami.*
- *Dwie rodziny, będące założycielami firmy, posiadają udziały w przedsiębiorstwie notowanym na giełdzie i w dalszym ciągu nim kierują.*
- *Dzieci założyciela firmy dziedziczą udziały w przedsiębiorstwie, ale kontynuują swoje własne kariery zawodowe.*
- *Przedsiębiorstwo jest kierowane przez profesjonalnego menedżera, który może, ale nie musi, posiadać akcje firmy, natomiast rodzina ma większość głosów w zarządzie.*
- *Członkowie rodziny drugiego i trzeciego pokolenia właścicieli są zatrudnieni w firmie, ale tylko pierwsze pokolenie posiada w niej udziały.*

Można się spierać, czy nazwy „firma rodzinna" można używać tylko wtedy, gdy rodzina posiada przynajmniej 50% jej udziałów. Z drugiej strony, można twierdzić, że jeśli członkowie rodziny założyciela dziedziczą stanowiska kierownicze, to nie ma tak naprawdę znaczenia, ile posiadają udziałów albo, że firma rodzinna to taka, w której przynajmniej dwa pokolenia zajmują stanowiska kierownicze.

Przedsiębiorstwa rodzinne są powszechnie utożsamiane z małymi i średniej wielkości firmami, chociaż niektóre z nich rozrastają się do dużych rozmiarów. Takie skojarzenia są jednak uzasadnione, ponieważ w większości przypadków mało prawdopodobne jest, żeby firma rodzinna weszła na giełdę papierów wartościowych. Najczęściej udziały i kierownictwo pozostają w rękach prywatnych właścicieli. Wielu z nich będzie postrzegało swoje firmy jako rodzinne, chociaż termin ten jest mało precyzyjny.

Firmy rodzinne, bez względu na rozmiary, stają się coraz bardziej istotnym elementem gospodarki. Po kilkudziesięciu latach restrukturyzacji wielkich przedsiębiorstw mniejsze i rodzinne firmy stanowią większy udział w rynku niż kiedykolwiek w przeszłości. Zmieniają się również ich klasyfikacje; Unia Europejska zweryfikowała ostatnio definicję małej firmy, zmniejszając jej górną granicę zatrudnienia do 50 osób.

Skrajnie rozumując, możemy również twierdzić, że wszystkie przedsiębiorstwa, których władza i udziały skoncentrowane są w rękach niewielkiej grupy osób, są w pewnym sensie przedsiębiorstwami rodzinnymi, bo prowadzona działalność jest źródłem wynagrodzenia, dochodu i majątku wszystkich — przyszłych czy obecnych — członków rodziny, nawet tych niepracujących w firmie. Nie ma takich reguł, które definiowałyby precyzyjnie tę grupę przedsiębiorstw. Każda z przedstawionych powyżej definicji odzwierciedla indywidualny sposób podejścia do związków między przedsiębiorstwem i rodziną.

Jeśli ktoś jest przekonany, że prowadzi przedsiębiorstwo rodzinne lub pracuje w nim — bez względu na strukturę własności czy udział w zarządzaniu — to pewnie tak jest. W jego przekonaniu decyzje podejmowane w firmie biorą pod uwagę względy rodzinne i *vice versa*, i prawdopodobnie nie jest w tym przekonaniu odosobniony.

Znaczenie firm rodzinnych

Jednym z niewielu źródeł informacji na temat szans i zagrożeń, z jakimi stykają się firmy rodzinne i inne firmy sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MSP), są badania ankietowe (European Business Survey), przeprowadzane przez firmę Grant Thoronton od roku 1993, obejmujące 19 krajów europejskich, w tym również Polskę[1].

Wśród polskich spółek sektora MSP 63% ich przedstawicieli deklaruje, że jest zarządzana przez właścicieli, a 13% z nich opisałoby swoją firmę jako rodzinną. Analogiczne dane, dotyczące ogółu przedsiębiorstw z Unii Europejskiej, to 82% i 54%. Ponad połowa polskich firm objętych sondażem deklaruje, że posiada oddziały zamiejscowe, z czego 89% z nich ma oddziały w kraju, 4% — w innym kraju Unii Europejskiej, a 2% — w Ameryce Północnej. A więc obraz małej firmy z jedną siedzibą, która prowadzi „ospały" biznes, wydaje się przejaskrawiony.

Tego typu firmy stanowią podstawę sporej części gospodarki i mają bardziej elastyczny stosunek do rynków, na których działają. Ponad połowa badanych polskich przedsiębiorstw decyduje się na eksport swoich wyrobów lub usług za granicę, a 34% z nich podaje, że eksport stanowi ponad 25% wartości obrotu firmy. Podobne dane prezentują firmy europejskie — 50% z nich to eksporterzy, a 25-procentowy udział eksportu w obrotach firmy deklaruje 37% respondentów.

Niemal wszyscy eksporterzy handlują z innymi krajami UE, jedna trzecia firm europejskich eksportuje do krajów Ameryki Północnej, Azji i Pacyfiku, natomiast połowa polskich eksporterów obecna jest na rynkach Europy Wschodniej i Rosji. Ten międzynarodowy trend oznacza, że firmy starają się sprostać presji konkurencyjności, wszechobecnej zarówno na rynkach lokalnych, ogólnokrajowych, jak i zagranicznych.

---

[1] Polska wersja została opublikowana przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości: *Europejski sondaż małych i średnich przedsiębiorstw*. Jest on dostępny na stronie internetowej Agencji: *www.parp.gov.pl — przyp. tłum.*

Umiejętność zarządzania

Dotychczas przedstawiliśmy pozytywne strony firm rodzinnych, które, działając na wielu rynkach, posiadają optymistyczne i dobrze przygotowane plany rozwoju.

Przedstawiciele tego rodzaju przedsiębiorstw twierdzą, że przysłowiową łyżką dziegciu w beczce miodu jest brak umiejętności zarządzania. Badania wykazały, że jest to poważna bariera rozwoju europejskich firm, zaraz obok braku zamówień i ograniczeń prawno-podatkowych. Zresztą, ograniczenia prawno-podatkowe to również główna bolączka polskich przedsiębiorstw, tak jak koszt kapitału. Poważną długoterminową przeszkodę w planach ekspansji stanowią: przekazanie kierownictwa firmy następnemu pokoleniu oraz ograniczony popyt rynku.

Nie jest jasne, dlaczego tak się dzieje. Może dlatego, że nawet w firmach rodzinnych zarządzanie jest postrzegane w równym stopniu jako zajęcie zawodowe co rodzinne. Sam fakt dostrzeżenia, że firmie brakuje dobrego zarządzania, może być traktowany pozytywnie — oznacza bowiem, że firma podejmie odpowiednie kroki, żeby tę sytuację zmienić. Szkolenia w zakresie zarządzania uważane są za główny kierunek rozwoju kadry kierowniczej.

Stanowisko wobec obecności rodziny w firmie

Firma Grant Thornton i Uniwersytet Imperial College Management School przeprowadziły wśród 535 brytyjskich firm rodzinnych badania, które dotyczyły stosunku respondentów do spraw rodziny i biznesu. Respondenci podzielili się na trzy mniej więcej równe grupy.

- *Grupa 1: Zwolennicy zaangażowania rodziny w firmę — było dla nich jasne, że więzi wewnątrz firmy były silniejsze po zaangażowaniu się rodziny, że następcy powinni być wybierani spośród rodziny, a udziały firmy przekazywane tylko jej członkom.*
- *Grupa 2: Zwolennicy „wykluczenia" rodziny z firmy — mieli poglądy całkowicie przeciwstawne poglądom Grupy 1.*

- *Grupa 3: Zwolennicy „złotego środka" — zdawali sobie sprawę z potrzeby zrównoważenia interesów obu grup.*

Oczywiście, w kierowaniu przedsiębiorstwem i rozwijaniu jego działalności tak naprawdę nie liczy się stopień zaangażowania rodziny w biznes tylko sposób, w jaki to zaangażowanie się przejawia.

Przykładowo, następne pokolenie obejmujące kierownictwo w firmie, „przesiąknięte" od dzieciństwa jej atmosferą, znające jej klientów, odpowiednio przygotowane pod względem wykształcenia, rozwijające działalność firmy i cieszące się szacunkiem pracowników, może zapewnić firmie stabilny i długotrwały rozwój. Naturalnie, ich inwestycje mają charakter bardziej długoterminowy niż w przypadku funduszy venture capital czy firm notowanych na giełdzie. Zepsuty playboy, natomiast, w ogóle nie interesujący się firmą i posiadający nikłe umiejętności zarządzania, jako dyrektor zarządzający najprawdopodobniej stanie się dla firmy, którą odziedziczy, katastrofą.

Zarówno firma, jak i rodzina to złożone organizacje posiadające odmienne cele, różne okresy działalności czy potrzeby, kierujące się różnorakimi względami i wymogami. Jeśliby je połączyć, to mieszanka może okazać się wybuchowa. Celem tej książki jest doradzenie członkom rodziny, jak traktować ludzi i kształtować stosunki panujące w firmie rodzinnej, a dyrektorom, którzy nimi kierują — jak nie wpaść we własne sidła.

Planowanie przyszłości

Podsumowując, stwierdzamy, że wyniki badań świadczą o tym, iż sektor firm rodzinnych oraz małych i średnich przedsiębiorstw dobrze sobie radzi i poważnie podchodzi do tych aspektów swojej działalności, które wymagają usprawnienia. Firmy rodzinne prowadzą działalność prawie we wszystkich sektorach rynku, co więcej, rozwijając się i eksportując do coraz to innych krajów, obejmują coraz większe jego obszary.

Jednakże każda działalność gospodarcza, niezależnie od tego, czy zaangażowana jest w nią rodzina, czy nie, wymaga planowania przyszłości. Jeśli ktoś jest zwolennikiem drugiej grupy, powinien konsekwentnie trzymać rodzinę z dala od spraw firmy. Będzie

musiał pomyśleć o tym, kto zostanie właścicielem za kilka, kilkadziesiąt lat i komu przekazać swoje udziały. Oznacza to bowiem dopuszczenie udziałów firmy do obrotu publicznego, sprzedaż firmy innemu przedsiębiorstwu lub też sprzedaż udziałów pracownikom (wykupienie udziałów przez kadrę zarządzającą).

Jeśli ktoś jest zwolennikiem grupy pierwszej, musi zaplanować, kto przejmie po nim firmę zarówno w sensie przygotowania rodziny do kierowania nią (zakładając, ze rodzina tego chce), jak i fizycznego przekazania udziałów. Oznacza to konieczność zarówno konsultacji prawnych w sprawie przekazania udziałów (sporządzenie testamentu), jak i konsultacji w sprawach finansowych, dotyczących np. opodatkowania zysków kapitałowych.

Wszystkie powyższe procesy mogą okazać się trudne do przeprowadzenia. Niesnaski rodzinne, prowadzenie przeciągających się sporów, stosowanie presji emocjonalnej czy posiadanie faworytów w kwestii dziedziczenia wpływają na kondycję firmy.