

Zespół PKGT Audyt opracował unikalny zestaw narzędzi wspomagający firmy rodzinne w przejściu z etapu rozwoju na płaszczyznę dojrzałego przedsiębiorstwa....

Większość polskich firm to przedsiębiorstwa rodzinne założone w ostatnich 20 latach borykające się z podobnymi problemami. Te, które doświadczyły szybkiego rozwoju stoją przed wyzwaniem jak się przekształcić z organizacji zarządzanych nieformalnie na tle więzi rodzinnych w profesjonalnie przedsiębiorstwa rządzone według zasad ładu korporacyjnego.

Cechą firmy rodzinnej jest możliwość posiadania wiedzy i kontrolowania wszystkich aspektów prowadzonej działalności przez wąską grupę członków rodziny często nieformalnie oddelegowanych do prowadzenia tej firmy. Firmę rodzinną często cechują nieformalne metody podejmowania decyzji, brak systemów informacji zarządczej, proste systemy kontroli wewnętrznej (oko pańskie...) oraz brak definicji, co do obowiązków i uprawnień. W miarę rozwoju właściciele, nie są już w stanie kontrolować wszystkiego. Zaczynają się problemy związane z wprowadzeniem następnego pokolenia, wdrożenia systemów kontroli, wprowadzenie do kierownictwa osób spoza rodziny, pozyskanie nowych źródeł finansowania itd.

Firmy rodzinne mogą w takiej sytuacji same próbować rozwiązywać problemy, jednakże często powoduje to wyłonienie się dotychczas ukrytych sporów oraz animozji wewnątrz rodziny, co do przyszłości firmy. Niezwykle często pojawiają się kłótnie na tle sporów, ile każdy członek rodziny/ rodzin ma otrzymywać wynagrodzenia, jak dzielić zyski, jak podzielić obowiązki i jak zdefiniować zakres odpowiedzialności i uprawnień zamiast skoncentrować się na strategicznych oraz ważnych dla firmy problemach.

W Europie zachodniej firmy rodzinne często sięgają po rady zewnętrznych zaufanych doradców. W Polsce istnieje jeszcze pewna nieśmiałość w tej kwestii. Metodologia opracowana przez zespół PKGT Audyt jest właśnie odpowiedzią na często niezidentyfikowane problemy rodzinnych firm. Metodologia ta jest oparta na dogłębnym zrozumieniu zarówno samej firmy jak i też motywacji oraz celów poszczególnych członków rodziny. Kolejnym etapem jest sugestia i zaproponowanie takich zmian, by poszczególne cele biznesowe stały się celem wspólnym całej rodziny (oczywiście w kontekście firmy), opracowanie strategii działania i podjęcia kroków, aby zidentyfikować a potem usunąć bariery hamujące realizację tychże celów.

Podjęciem prezentowanym przez PKGT Audyt jest uwzględnianie potrzeb i dopasowanie aspiracji rodzinnych do potrzeb przedsiębiorstwa. Często firmy rodzinne artykułują potrzebę, by założyciele sukcesywnie przekazywali swe obowiązki i uprawnienia, tak aby firma mogła się rozwijać. Jednak częstą barierą pojawiającą się przy przekazywaniu firmy następnemu pokoleniu bądź kierownikom spoza rodziny czy też możliwościami sprzedaży inwestorowi strategicznemu jest właśnie zbyt zawiła relacja pomiędzy założycielem a firmą

Bardzo często mamy do czynienia z:

- Właścicielem, który chce przejść w „stan spoczynku”, ale nie może zaprzestać ingerencji na każdym kroku („ja bym to zrobił inaczej”) co hamuje rozwój kierownictwa, a tym samym rozwój całej firmy
- Sytuacją, gdy dziecko nie chce pracować dla firmy rodzinnej, ale czuje presję konformizmu i niejako zmuszone jest pracować w rodzinie. Co zupełnie się nie przekłada na efektywność
- Członkowie rodziny nie są konsultowani w sprawach firmy
- Koncentracja całego majątku rodzinnego w aktywach firmy
- Członek rodziny realizujący cele sprzeczne z interesem firmy
- Członek zarządu nie będący członkiem rodziny wyalienowany jest od decyzji
- Brak zainteresowań poza firmą (syndrom 24/7)

Zidentyfikowaliśmy 12 kluczowych, najczęściej spotykanych elementów oraz szereg elementów dodatkowych, które mogą powodować sub-optymalizację firmy. Nie każdy element będzie występował w każdej firmie. Metodologia PKGT oparta jest na identyfikacji kwestii, które dotyczą danego przedsiębiorstwa, a później opracowanie i praktyczne współdziałanie przy wdrożeniu uzgodnionych elementów planu działania.

Etapy procesu to:

1. Zapoznanie się

Pierwszym krokiem to zapoznanie wiodącego konsultanta z firmą i członkami rodziny oraz określenie celów i barier w ich realizacji. Częstym elementem jest opracowanie, wspólnie z rodziną, celów, jakie powinni postawić sobie i firmie.

2. Plan działań

Konsultant przedstawia następnie formalną propozycję współpracy przy realizacji projektu oraz uzgodnienie.

3. Zbieranie informacji

Po akceptacji projektu, konsultanci PKGT podejmują proces zbierania informacji łącznie z rozmowami z członkami rodziny oraz kluczowymi pracownikami klienta.

4. Konsultacje

Na podstawie zebranej informacji dotyczącej firmy oraz poglądów członków rodziny, konsultant dokonuje wraz ze „sponsorem projektu” – zazwyczaj jest to główny decydent firmy, oceny następujących kroków.

5. Raport

W wyniku konsultacji przygotowany jest opis dziedzin/elementów blokujących realizację wspólnie uzgodnionych celów oraz plan działania. Plan ten jest następnie omawiany z osobami bezpośrednio zainteresowanymi.

6. Szczegółowy plan działania

Opracowany zostaje wspólnie, szczegółowy plan działania z podziałem na elementy, które firma wdroży we własnym zakresie oraz na te, które wymagają aktywnego zaangażowania ekspertów z PKGT.

7. Wdrożenie

Pod nadzorem konsultanta wiodącego rozpoczyna się formalny proces wdrożenia.

W miarę upływu czasu dokonywane są oceny postępów jak też dokonuje się zmian planu działań na skutek zmian w uwarunkowaniach zewnętrznych bądź też wewnętrznych.

Elementami barier rozwoju najczęściej spotykanymi w firmach rodzinnych (choć nie tylko rodzinnych) to:

Planowanie Sukcesji

Stając w obliczu 40 – 50 lat wiele osób skłania się ku refleksji nad tym, co dalej. Często założyciele firm nie zauważają, że stworzyli coś, co osiągnęło sukces. Nie wiedzą ile jest warte ich przedsiębiorstwo i nie mają pojęcia co dalej, prócz tego, że na co dzień trzeba być w firmie obecnym. Odkładają na później decyzje dotyczące przyszłości, czując równocześnie, że czegoś w ich życiu brakuje. Chcieliby mieć więcej czasu dla siebie, ale obawiają się, że bez ich udziału firma się zawali. Nasuwają się pytania, co dalej?

Odpowiedzi jest wiele:

- Wprowadzić następne pokolenie i zaproponować lub doprecyzować kto to ma być
- Zatrudnić kierowników i dyrekcję spoza rodziny
- Sprzedać firmę, wprowadzić na giełdę bądź znaleźć dodatkowych inwestorów
- Nie robić niczego modląc się „że jakoś to będzie”

Każde, oprócz ostatniego z tych z rozwiązań wymaga planowania. Nikt nie planuje, by odnieść porażkę. Brak planowania jednak często skutkuje tragicznie.

Pomoc zewnętrznej zaufanej osoby-doradcy może pomóc właścicielom i ich rodzinom w określeniu celów własnych oraz celów stawianych wobec firmy; rozpatrzyć możliwe scenariusze oraz wybrać optymalną opcję rozwiązania problemu. Następnie pozwoli na opracowanie planu działania niezbędnego do odpowiedniego przygotowania firmy do wdrożenia strategii.

Tradycyjnie, firmy były przekazywane z pokolenia na pokolenie. Coraz częściej jednak, ambicje dzieci wykraczają poza pracę w firmie rodzinnej. Potencjalni następcy mają własne pomysły na realizację zawodową, która znacząco różni się od planów zakładanych przez rodziców.

Wynagrodzenia

Czy członkowie rodziny otrzymują adekwatne wynagrodzenie?

Czy nie jest tak, że względy podatkowe powodują, iż niektórzy otrzymują niewspółmierne wynagrodzenie mogące demotywować pozostały personel?

Zasadą powinno być, że każdy otrzymuje wynagrodzenie według stawek rynkowych za pracę którą wykonuje profesjonalnie.

Bardzo często mamy do czynienia z sytuacją, gdzie małżonkowie wspólników uważają, że ich małżonek jest poszkodowany „bo ten drugi nic nie robi” i jest niewspółmiernie mniej zaangażowany w sprawy firmy.

Własność

Z reguły na początku, wspólnicy obejmują równe udziały. Z biegiem czasu, na co wskazuje praktyka, tylko część będzie budowało aktywnie wartość firmy.

Jak uwzględnić nierówny wysiłek?

Czy dzieci powinny dziedziczyć równo? Czy tylko te, które pracują w firmie?

Czy kierownicy zewnętrzni powinni otrzymywać opcje jako część wynagrodzenia?

Co się dzieje na wypadek śmierci wspólnika? I jakie działania są zaplanowane w takiej sytuacji.

Sprawy Rodzinne

Dzieci, małżonkowie, dziadkowie, zięciowie, szwagrowie, teściowe.... każdy ma swoje zdanie jak należy prowadzić firmę, kto ile powinien zarabiać, kiedy założyciel powinien przejść w stan spoczynku i komu przekazać funkcję zarządzania firmą.

W miarę rozwoju firmy ważne staje się, aby każdy miał przypisaną mu rolę. Członek zarządu, - pracownik - rentier. Każda z tych grup ma swoje prawa, które powinny być opisane i adekwatnie wynagradzane. Prawo do wynagrodzenia powinno być wypracowane i zasłużone.

Dyrektorzy Spoza Rodziny

W miarę rozwoju firmy, możliwości wypełnienia pozycji zarządczych przez adekwatnie przygotowanych do tej roli członków rodziny stają się barierą dalszego rozwoju. Często jednak trudno osobom spoza rodziny odnaleźć się w firmie rodzinnej. Decyzje podejmowane nieformalnie przez właściciela ingerującego w każdy szczegół, ustalenia podejmowane w trakcie niedzielnych obiadów rodzinnych, brak opisu kompetencji i obowiązków bardzo często utrudniają bądź wręcz uniemożliwiają profesjonalne zarządzanie swą działką osoby spoza rodziny.

Zanim przyjmie się kogoś nie należącego do rodziny, sama firma powinna przejść etap zmiany z nieformalnej organizacji w firmę kierującą się zasadami ładu korporacyjnego. Powinno się ustalić zakres odpowiedzialności każdej z osób związanych z firmą, by uniknąć w przyszłości zgrzytów kompetencyjnych i nieporozumień.

Emerytura i Planowanie

Czy całość majątku skoncentrowana jest w firmie?

Z czego będzie się utrzymywał udziałowiec po przejściu na emeryturę?

Czy przyszłość rodziny jest nadzbyt skoncentrowana wokół majątku firmy?

Czy dom rodzinny jest zabezpieczeniem kredytów biznesowych?

Odpowiedzią na te pytania powinno być odpowiednio wczesne konsekwentne planowanie przyszłości przez właścicieli. Teoria inwestycyjna mówi o ograniczeniu ryzyka poprzez dywersyfikację. Zbyt często wszystkie zyski są reinwestowane w firmę, co powoduje koncentrację ryzyka jak i też uniemożliwia wycofanie się z firmy.

Wprowadzenie Nowego Pokolenia

W miarę rozwoju gospodarki oraz możliwości, jakie oferuje polski rynek, opcja pracy w firmie rodzinnej konkuruje z innymi (czasem bardziej interesującymi) możliwościami budowania ścieżki kariery zawodowej.

Zaczynają się pojawiać nowe pytania:

Jak powinny być przygotowane dzieci, które jednak wyrażają chęć pracy w firmie rodzinnej?
Czy powinny zdobyć doświadczenie w innej firmie zanim obejmą funkcje we własnej firmie rodzinnej?

Kto zajmuje się ich rozwojem?

Co zrobić, gdy się okaże, że jednak nie posiadają odpowiednich umiejętności?

Planowanie Strategiczne

Wszyscy zdają sobie sprawę z potrzeby planowania strategicznego, lecz większość odkłada te kluczowe działania na późniejszy czas. Tymczasem powinno się planować na każdym kroku i elastycznie reagować na zmieniającą się sytuację na rynku, ruchy konkurencji i dostosowywać działania do potrzeb własnej firmy. Najpierw trzeba zadać pytanie sobie, czego oczekujemy od firmy, co chcemy osiągnąć jako firma, a potem skonkretyzować strategię i jej główne cele. Wydarzenia ostatnich kilku lat wskazują że świat może się diametralnie zmienić niemalże z dnia na dzień. Ale firma musi być gotowa i wiedzieć jak w danej sytuacji się zachować

Czas na planowanie powinien być na stałe wpisany do kalendarza. Obecność kluczowych osób obowiązkowa („może się palić w każdej chwili...”). Idealnie poza siedzibą firmy z udziałem niezależnego, lecz posiadającego firmę moderatora. Każdy powinien mieć prawo zadawania zasadniczych pytań i jednocześnie nie bać się trudnych pytań.

Struktury Finansowania

Czy firma optymalizuje strukturę finansowania?

Czy generuje adekwatny przepływ gotówki, aby zabezpieczyć przyszłą działalność i czy pozwala na rozwój?

Czy firma adekwatnie zarządza aktywami?

Rachunkowość zarządcza

W obecnych czasach, okazuje się, że zbyt często księgowość wciąż jedynie zaspakaja potrzeby raportowania podatków.

A tymczasem na podstawie jakich informacji kierownictwo podejmuje decyzje?

Czy jest tak, że powstał „drugi obieg” informacji zdobywanej metodą chałupniczą?
Nowoczesne systemy finansowo-księgowe pozwalają na równoległe zaspokojenie potrzeb fiskusa oraz potrzeb wewnętrznych samej firmy.

Nie można jednak pozwolić na sytuację, w której kierownictwo zasypywane jest informacjami, danymi, wskaźnikami, przy czym większość z nich jest nieużyteczna i nieprzydatna.

Dobrze zaprojektowany system powinien automatycznie generować kluczowe tabele i wskaźniki z możliwością uzyskania szczegółów. Jedna strona kluczowych danych jest warta więcej niż „drętwy” elaborat.

Zabezpieczenie Majątku

Aдекватne rozłożenie ryzyka wymaga planu inwestycji w aktywa, które nie są związane z firmą i do których, na wypadek najgorszego, syndyk masy upadłościowej nie będzie mieć dostępu. Jeśli wszystko idzie dobrze to reinwestycja wolnych środków w firmę da wyższy zwrot. Ale co się stanie, jakie decyzje będą podejmowane w sytuacji, gdy będzie źle?

Bardzo często dochodzi do sytuacji w której bank zabezpieczył się na całym majątku prywatnym czyli majątku firmy rodzinnej.

Rozwiązywanie Konfliktów

Czy firma rodzinna to dobrodziejstwo czy też udręka?

Rodzina powinna być ogniwem dającym członkom rodziny poczucie wzajemności i bezpieczeństwa. Niebezpieczeństwem jest fakt, że konflikty dookoła środowiska firmy przenikają w relacje osobiste powodując potęgowanie niedomówień.

Aby zabezpieczyć zarówno przyszłość firmy jak i stabilność rodziny, systemy rozwiązywania konfliktów wokół firmy powinny być określone i powinny rozgraniczać kwestie rodzinne od kwestii biznesowych. Decyzje biznesowe powinny być podejmowane obiektywnie, bez emocji i powinny być ukierunkowane wyłącznie na interes firmy, a tym samym nie niszczyć relacji międzyludzkich.

Rodzinne Credo

Jakie są prawa i obowiązki poszczególnych członków rodziny?

Rodzinne credo to zestaw zasad regulujących kwestie takie jak:

- Zasady zatrudniania w firmie członków rodziny
- Jak są wynagradzani
- Kwestie zarządzania firmą
- Następne pokolenie
- Jak oceniani są członkowie rodziny, którzy pracują w firmie
- Zasady dziedziczenia udziałów
- Zasady podziału zysku

Nadzór właścicielski - utrzymanie więzi z firmą oraz wpływu na kierunek jej rozwoju

Przekazanie firmy następcom jest często odrzucane m.in. z powodu obawy utraty więzi z firmą oraz wpływu na jej strategię i dalszy rozwój. Obawa przed zniweczeniem wysiłku wielu

lat może być skutecznym hamulcem nie tylko wymiany pokoleniowej zarządzających ale też dla dalszego rozwoju firmy.

Inną kwestią jest fakt, iż każdy z założycieli businessu, a często i członkowie ich rodzin chcieliby mieć wiedzę i pewien wpływ na decyzje podejmowane w firmie. Niechybnie

doświadczenie i osiągnięty sukces rynkowy predestynuje ich do uczestnictwa w „życiu” firmy. Możliwości takie daje wdrożenie dobrze pojętego i odpowiednio dostosowanego do branży, stopnia rozwoju i rozmiarów przedsiębiorstwa – nadzoru właścicielskiego.

Wdrożenie właściwie skonstruowanego systemu nadzoru właścicielskiego pozwoli bowiem, przy jednoczesnym zachowaniu przez osoby pełniące funkcje właścicielskie niezbędnego dystansu, na „kontrolowaną” swobodę osób zarządzających firmą. Jednocześnie umożliwia on czerpanie z dorobku i doświadczenia osób wcześniej zaangażowanych w kreowanie wartości przedsiębiorstwa rodzinnego.

Zachowanie wpływu na poziomie strategicznym nie oznacza oczywiście zaangażowania w bieżące zarządzanie. Umożliwia za to spokojne oraz kontrolowane „oddanie sterów” firmy w ręce nowego pokolenia lub zewnętrznym managerom.

Dodatkowe dziedziny, w których doradcy PKGT mogą pomóc to:

Sprawy prawne

Bardzo często sprawy formalno-prawne są zaniedbywane. W miarę rozwoju firmy coraz ważniejsze znaczenie ma kwestia udokumentowania decyzji, delegowania uprawnień poszczególnych uczestników, prawne zabezpieczenie majątku, określenie kompetencji poszczególnych członków rodziny zajmujących pozycje w przedsiębiorstwie rodzinnym jak i osób z managementu spoza rodziny.

Informatyzacja

Dobrze zaprojektowany system informatyczny, począwszy od fizycznej sieci i wyboru sprzętu, poprzez dobór odpowiedniego oprogramowania, a kończąc na umiejscowieniu punktów powstawania i przechowywania danych pozwala zarządowi orientować się na bieżąco co się w firmie dzieje i pozwala skrócić pewne procesy.

Zbyt często zdarza się sytuacja, że systemy powstają chaotycznie i jedynie dostosowywane są do potrzeb starego sposobu działania poszczególnych członków rodziny.

Marketing i PR

By zastosować i dobrać odpowiednie działania marketingowe i PR-owe, należy dokonać audytu marketingowego firmy i jego otoczenia. W wyniku tej analizy, będzie można odpowiedzieć na szereg pytań:

Czy firma jest rozpoznawalna na rynku?

Jak uplasowana jest jej pozycja rynkowa w odniesieniu do konkurentów?

Czy pracownicy są świadomi, że ich codzienne działania wpływają na tworzenie wizerunku firmy, począwszy od pierwszego kontaktu z klientem, poprzez sposób przyjmowania zamówienia, realizację, a kończąc na sposobie windykacji należności czy też reagowania na reklamacje?

Czy są gotowi zweryfikować prowadzone działania marketingowe, jeśli okaże się, że są prowadzone niewłaściwie lub niewystarczająco?

Co o firmie mówią materiały promocyjne? Czy fokusują się na realnych wartościach firmy? Czy umiejętnie wskazują na największe wartości i atuty firmy, które mogą być interesujące z punktu widzenia konsumenta/klienta?

Rynki Zagraniczne

Coraz częściej firmy rodzinne dokonują ekspansji działalności i zaczynają eksportować swoje produkty. Okazuje się, że nadal problemem jest brak możliwości zatrudnienia fachowców w tej dziedzinie, osób posiadających wiedzę na temat obcych rynków i umiejętność wprowadzenia na nie nowego produktu. Bardzo często brak znajomości języków obcych oraz sposobu prowadzenia działalności zagranicą (kwestie prawne, kanałów dystrybucji, podatkowe, obyczajowe) stają się poważną barierą rozwoju.

Optymalizacja Nieruchomości

Wiele firm zajmuje pomieszczenia, które nie spełniają potrzeb nowoczesnej firmy.

Czy lepiej posiadać własne budynki czy też lepiej dzierżawić?

Czy firma posiada zbędne tereny bądź budynki?

Czy można uzyskać podatkowe fundusze poprzez „sale and leaseback”?

Jak można w pełni wykorzystać posiadaną nieruchomość, by zaczęła zarabiać, a nawet przynosić zyski?

Logistyka

Coraz częściej firmy korzystają z zewnętrznych dostawców usług logistycznych (dostawa materiałów, magazynowanie, transport produktów gotowych).

Jak zdefiniować potrzeby?

Jak podejść do relacji z potencjalnym dostawcą rozwiązań logistycznych?

Konsultanci - doradcy PKGT posiadają wieloletnie doświadczenie w zakresie powyższych potencjalnych barier rozwoju jak i też wiedzę na temat wszystkich sektorów gospodarki.

Andrzej Kinast

Wybrzeże Kościuszkowskie 43/4

00-347 Warszawa