



INSTYTUT
BIZNESU
RODZINNEGO



*Badanie wykorzystania
mechanizmów ładu
rodzinnego*

10 mechanizmów ładu rodzinnego w firmach rodzinnych

Wstęp do badania

Utrzymanie wysokiego stopnia konkurencyjności firm rodzinnych wymaga nie tylko dobrych strategii biznesowych, większej konkurencyjności oraz innowacyjnych rozwiązań, ale też profesjonalizacji w sferze rodzinno – biznesowej.

“Rodzina” w firmie rodzinnej uchodzi za jej największy kapitał. Jednak czy rzeczywiście ten wielki potencjał będzie dobrze wykorzystany zależy od wielu czynników. Czasem więc to, co było wielką siłą może stać się największą słabością.

Szukając inspiracji do tego jak profesjonalizować nadzór nad rodziną własnością i nad mechanizmami związanymi z zarządzaniem firmą rodzinną warto sięgnąć do badań z krajów, w których wielopokoleniowość jest trwale wpisana w gospodarczą działalność.

Dlatego na podstawie badań przeprowadzonych przez współpracujących z nami niemieckich partnerów biznesowych PwC, INTES oraz uczelnię WHU - przeanalizowaliśmy istotne dla polskich przedsiębiorców kwestie związane z zagadnieniami Ładu Rodzinnego oraz Konstytucji Firm Rodzinnych.

We współpracy z firmami rodzinnymi bardzo często zauważamy, że głównym motywem działań jest stawianie znaku równości między zyskiem a wartością firmy w długiej perspektywie. Widzimy, że rodzinny charakter firmy ma znaczący wpływ na jej stabilność, gdyż w działalności tej nie chodzi jedynie o szybki wzrost. Właściciele większości znanych nam firm stawiają przede wszystkim na ciągłość, inwestują, cierpliwie czekając na zwrot z zainwestowanego kapitału, nie ulegają finansowym spekulacjom, często postrzegają funkcjonowanie swojej firmy w perspektywie wielu lat. Mają wizję ciągłego wzmacniania biznesu.

Przyjęcie „długowieczności” jako biznesowego wyzwania jest równocześnie jednym z najtrudniejszych zadań wyznaczanych sobie przez właścicieli firm. Kreowanie wielopokoleniowej przyszłości przedsiębiorstwa rodzinnego wymaga bowiem odwagi, zaufania w siłę rodziny, a także gotowości do zmian, do takich decyzji, które wzmacniają wartość biznesu rodzinnego.

Doświadczenia zgromadzone w innych krajach pokazały, że takim wzmocnieniem dla wielopokoleniowych struktur może być opracowanie ładu rodzinnego spisanego jako konstytucja firmy rodzinnej. Dla niektórych firm - ustanowienie konstytucji rodzinnej stanowi wręcz jedyną drogę do długowieczności firmy rodzinnej.

Niech niniejszy raport będzie inspiracją dla wszystkich tych, którzy stoją przed wyzwaniem zmian pokoleniowych.

Życzymy Państwu inspirującej lektury!



dr Adrianna LEWANDOWSKA
prezes Instytutu
Biznesu Rodzinnego



Piotr WYSZOGRODZKI
Lider Praktyki Polskich
Firm Prywatnych w PwC

Streszczenie

Ład rodzinny – system zarządzania rodziną w firmie rodzinnej, który wzmacnia poczucie wspólnoty na poziomie rodziny właścicieli firmy rodzinnej oraz ich identyfikację z przedsiębiorstwem. Ponadto system zasad ładu rodzinnego pomaga zapobiegać konfliktom i je rozwiązywać¹. W ramach systemu zarządzania rodziną w firmie rodzinnej stosuje się 10 istotnych narzędzi, do których należą między innymi umowa spółki, spotkania rodziny, ustalone wartości rodzinne, rodzinna działalność filantropijna oraz mechanizmy rozwiązywania konfliktów. Coraz większe znaczenie przypisuje się w szczególności konstytucja rodziny.

1

Dobór stosowanych przez firmy rodzinne mechanizmów zarządzania i nadzoru jest mocno zróżnicowany. 92% ankietowanych firm rodzinnych z niemieckiego obszaru językowego posiada umowę spółki, niemal 70% organizuje spotkania rodziny. 35% posiada konstytucję rodziny, w której zwykle określone są między innymi rodzinne wartości. Działalność filantropijną prowadzi 27% firm rodzinnych, a w jednej czwartej przedsiębiorstw stosowane są mechanizmy rozwiązywania konfliktów. Co piąte przedsiębiorstwo rodzinne oferuje członkom rodziny możliwość dalszego kształcenia zawodowego, udział w różnorodnych szkoleniach. Radę rodziny posiada 16% ankietowanych firm rodzinnych. Taki sam odsetek (16%) korzysta z platformy komunikacyjnej, a 12% z Family Office.

2

Wiele przedsiębiorstw rodzinnych zamierza stosować w przyszłości mechanizmy systemu nadzoru i zarządzania rodziną w firmie rodzinnej określając je i zapisując w konstytucji rodziny (17%).

3

Przed wszystkim duże przedsiębiorstwa rodzinne z wieloma udziałowcami będącymi członkami rodziny posiadają system zasad ładu rodzinnego. A im większa rodzina, tym więcej instrumentów znajduje zastosowanie w codziennej działalności przedsiębiorstwa.

4

¹ Więcej o znaczeniu ładu rodzinnego w: May P., Lewandowska A.: Stawka większa niż biznes. Strategie rozwoju firm rodzinnych. Wolters Kluwer, Warszawa 2014.

Ład rodzinny - sposób zorganizowania rodziny właścicieli mający na celu wzmocnienie spójności rodziny właścicieli oraz poziomą identyfikacji jej członków z firmą w dłuższej perspektywie.

Stosowanie instrumentów ładu rodzinnego wspiera poczucie więzi w rodzinie przedsiębiorców oraz ich gotowość do zmian – a tym samym wzmacnia również samą firmę rodzinną.

5

W celu zapewnienia poczucia więzi w rodzinie przedsiębiorców szczególną rolę odgrywają regularne spotkania rodziny, konstytucja rodziny, rodzinne wartości, rada rodziny oraz wspólne podejmowanie działań dobroczynnych.

6

Zjazdy rodziny, programy szkoleniowe, konstytucja rodziny i mechanizmy rozwiązywania konfliktów wspierają między innymi gotowość i zdolność rodziny przedsiębiorców do podejmowania zmian.

7

Zastosowanie instrumentów ładu rodzinnego ma pośredni wpływ na efektywność przedsiębiorstwa rodzinnego. Silne poczucie więzi oraz duża gotowość rodziny przedsiębiorców do podejmowania zmian skutkują wyższym wzrostem obrotów: przedsiębiorstwa rodzinne z silnym systemem zarządzania rodziną odnotowały w okresie od 2008 do 2013 roku szybszy wzrost (o 28%) niż przedsiębiorstwa ze słabo ukształtowanym systemem ładu rodzinnego (o 25%).

8



Cele przeprowadzonego badania

Dużo napisano w ostatnich latach o zasadach ładu rodzinnego, roli i efektach działania ładu korporacyjnego w przedsiębiorstwach rodzinnych. Przedmiotem badań były przede wszystkim kwestie dotyczące zarządzania i kontroli w przedsiębiorstwie rodzinnym, struktury rady nadzorczej lub organu doradczego, sukcesji oraz składu zarządu. Natomiast zagadnienia dotyczące roli systemu ładu rodzinnego i wpływu jego działania rzadko dotychczas wysuwały się na pierwszy plan. Jest to o tyle zadziwiające, że właśnie brak reguł dotyczących utrzymywania kontaktów w rodzinie oraz tworzenia struktury w rodzinie przedsiębiorców może prowadzić do konfliktów zagrażających dalszemu istnieniu firmy.

Ład rodzinny oznacza stworzenie struktury w rodzinie właścicieli firmy rodzinnej mającej na celu długofalowe wzmocnienie poczucia więzi pomiędzy członkami rodziny właścicieli oraz umocnienie ich identyfikacji z przedsiębiorstwem, jako wspólnym projektem.²

Ład rodzinny pomaga jasno określić i na nowo ustawić stosunki pomiędzy rodziną a przedsiębiorstwem oraz długofalowo zabezpieczyć zasoby przedsiębiorstwa rodzinnego. W ten sposób system ładu rodzinnego przeciwdziała procesowi wyobcowania w wyniku braku równowagi potrzeb rodziny i interesów przedsiębiorstwa, oraz pomaga zapobiegać konfliktom. Jakże mamy zatem mechanizmy tworzenia systemu ładu rodzinnego w przedsiębiorstwach rodzinnych? Jakże z tych mechanizmów będą stosowane w przedsiębiorstwach rodzinnych? I pod jakimi warunkami ramowymi? Jaki wpływ mają te mechanizmy na poczucie więzi i zdolność rodziny przedsiębiorców do podejmowania zmian? W jakim stopniu pomagają one długofalowo zwiększyć sukces przedsiębiorstwa rodzinnego?



² Por. Governance Kodex für Familienunternehmen – Leitlinien für die verantwortungsvolle Führung von Familienunternehmen, w wersji z dnia 29 maja 2015 r.



Ład rodzinny pomaga jasno określić i na nowo ustawić stosunki pomiędzy rodziną a przedsiębiorstwem oraz długofalowo zabezpieczyć zasoby przedsiębiorstwa rodzinnego

W celu znalezienia odpowiedzi na te pytania WHU – Otto Beisheim School of Management wspólnie z PwC oraz INTES Akademia dla Firm Rodzinnych przeprowadziła jesienią 2014 roku badanie dotyczące stosowania i efektów działania mechanizmów ładu rodzinnego na rodzinę przedsiębiorców i przedsiębiorstwo rodzinne. Niniejsze opracowanie powstało na podstawie odpowiedzi uzyskanych od 245 rodzin przedsiębiorców.

Polską wersję raportu opracowało PwC wraz z Instytutem Biznesu Rodzinnego.

Ład rodzinny oznacza stworzenie struktury/ zorganizowanie rodziny właścicieli firmy rodzinnej.





10 mechanizmów ładu rodzinnego – krótki przegląd

W badaniach dotyczących przedsiębiorstw rodzinnych oraz w praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw wyróżnia się 10 istotnych instrumentów ładu rodzinnego. Ich stosowanie oraz zasady z nimi związane mogą, i powinny być różne dla każdego przedsiębiorstwa³.

1

Konstytucja rodziny (kodeks rodziny, karta rodziny)

Konstytucja rodziny jest swoistą ustawą zasadniczą rodziny, na której podstawie często sporządzana jest umowa spółki. Określa się w niej zasadniczą postawę rodziny w zakresie polityki przedsiębiorstwa w perspektywie długoterminowej. W konstytucji rodziny co do zasady zawarte są zasady postępowania oraz regulacje dotyczące podejmowania decyzji, członkostwa w rodzinie przedsiębiorców oraz procesu sukcesji.⁴ Konstytucja jest zbiorem zasad postępowania opracowanym samodzielnie przez członków rodziny i nie ma mocy prawnie wiążącej. Dzięki temu jednak, że dokument sporządzony jest wspólnie przez wszystkich członków rodziny, gwarantuje on w idealnym przypadku zachowanie poczucia wspólnoty i ciągłości rodziny przedsiębiorców trwające przez pokolenia (moralna moc wiążąca).

2

Wartości rodzinne

Wiele przedsiębiorstw rodzinnych ustala i spisuje wartości, jakim hołduje rodzina przedsiębiorców. Spisuje się je w konstytucji rodziny lub w innym odrębnym dokumencie („dziesięć przykazań“). Tego typu karta wartości stanowi dla członków rodziny przedsiębiorców wyznacznik w zakresie postępowania i utrzymywania kontaktów między sobą oraz w ramach przedsiębiorstwa. Zrozumienie i akceptacja wspólnych wartości przez wszystkich członków rodziny pomaga zapobiegać konfliktom⁵.

³ Więcej na ten temat: Lewandowska A., Lipiec J.: Konstytucje firm rodzinnych. W kierunku długowieczności. Wolters Kluwer, Warszawa 2015.

⁴ Por. Schween, K., Koeberle-Schmid, A., Bartels, P. i Hack, A., Die Familienverfassung – Zukunftssicherung für Familienunternehmen, INTES Akademia dla Firm Rodzinnych [Akademie für Familienunternehmen], Bonn Bad-Godesberg, 2011.

⁵ Więcej o formułowaniu wartości i ich znaczeniu w zarządzaniu przedsiębiorstwem i planowaniu i przeprowadzaniu procesu sukcesji w: Lewandowska A.: Kody wartości. Czyli jak skutecznie przejść sukcesję w firmie rodzinnej. Lewandowska i Partnerzy, Poznań 2015.



“ W badaniach dotyczących przedsiębiorstw rodzinnych oraz w praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw wyróżnia się 10 istotnych instrumentów ładu rodzinnego. ”

3

Umowa spółki

Umowa spółki to dokument prawnie wiążący, w którym zawarte są regulacje dotyczące między innymi uprawnień wspólników, sukcesji oraz podziału zysków. Umowa spółki dzięki jasno zapisanym w niej regułom i zasadom może stać się instrumentem zapobiegania konfliktom i w ten sposób wzmacniać więzi rodzinne. Umowa spółki musi być zgodna z konstytucją rodziny.

4

Zjazdy rodzinne (zgromadzenie rodziny)

W ramach zjazdów rodzinnych regularnie spotykają się wszyscy członkowie rodziny (wspólnicy oraz osoby, które nie są bezpośrednio zaangażowane w biznes rodzinny) mając na celu pielęgnowanie kontaktów między sobą oraz wzmacnianie identyfikacji poszczególnych członków rodziny z wartościami i zasadami rodziny i należącego do niej przedsiębiorstwa. Ponadto dzięki tym spotkaniom wspólnicy są regularnie informowani o istotnych aspektach działalności przedsiębiorstwa. Istotnym elementem takich spotkań jest podejmowanie wspólnych aktywności.





5

Programy szkoleniowe dla członków rodziny

Uczestnictwo w programach szkoleniowych i warsztatach wspiera rozwój członków rodziny, którzy mają szansę stać się odpowiedzialnymi i kompetentnymi współnikami. Przedmiotem programów szkoleniowych i warsztatów skierowanych do członków rodziny prowadzących rodzinny biznes jest nie tylko uwrażliwienie na specyficzne wyzwania jakie stoją przed firmami rodzinnymi, lecz także przekazywanie wiedzy ekonomicznej i kompetencji, które są pomocne w realizowaniu roli współnika w firmie rodzinnej. Dodatkowo, praktyki w przedsiębiorstwie stanowią doskonałą możliwość zapoznania się ze specyficznymi uwarunkowaniami przedsiębiorstwa rodzinnego.

6

Wspólnie podejmowana działalność filantropijna

Działalność filantropijna obejmuje wszelkie wspólne zaangażowanie społeczne rodziny przedsiębiorców, takie jak wspieranie projektów społecznych służących dobru powszechnemu lub zakładanie i prowadzenie własnej fundacji. Tego typu wspólne projekty stwarzają możliwość włączenia w nie również tych członków rodziny, którzy nie są bezpośrednio zaangażowani w działalność firmy rodzinnej, co wzmacnia poczucie więzi i przynależności w całej rodzinie.

7

Rada rodziny

Rada rodziny służy jako organ kierowniczy na poziomie rodziny. Spektrum zadań rady rodziny jest szerokie, począwszy od kwestii komunikacji i organizacji na poziomie rodziny aż po wspieranie decyzji dotyczących przedsiębiorstwa poprzez oddelegowanie członków rodziny do organów doradczych i nadzorczych firmy. Przyczynia się to do zachowania równowagi w przypadku odmiennych interesów i zapobiega konfliktom.



8

Ustalone mechanizmy rozwiązywania konfliktów

Mechanizmy rozwiązywania konfliktów to narzędzia prewencyjne i interwencyjne, stosowane w przypadku wystąpienia konfliktu lub w sytuacji zagrożenia jego wystąpienia. Do tego rodzaju mechanizmów należy na przykład zaangażowanie menedżera rodziny lub menedżera ds. rozwiązywania konfliktów czy też zewnętrznego mediatora.

9

Family Office

Mówiąc o Family Office mamy na myśli własną (niezależną od jakichkolwiek instytucji finansowych) jednostkę organizacyjną, która zajmuje się bieżącą organizacją, zarządzaniem i strategią wszelkich kwestii finansowych i niefinansowych związanych z majątkiem jednej rodziny lub większej ilości rodzin. Zakres usług obejmuje od profesjonalnego zarządzania majątkiem rodzinnym aż po koordynację i organizację wszelkich działań związanych z rodziną i przedsiębiorstwem. Single Family Office działające wyłącznie na rzecz jednej rodziny może wypracować sprawny system ładu rodzinnego, jeśli działać w nim będą członkowie rodziny wspierający komunikację pomiędzy wspólnikami firmy.

10

Platforma komunikacyjna

Platforma komunikacyjna, czy to w formie aplikacji na telefon lub tablet, czy jako sieć intranetowa lub inna, stwarza dla rodziny przedsiębiorców możliwość utrzymywania kontaktu również z tymi członkami rodziny, którzy nie są bezpośrednio związani z firmą i mieszkają bardzo daleko. Platforma może służyć do informowania o aktualnych wydarzeniach w firmie, ale też w rodzinie. Niektóre rodziny przedsiębiorców rozsyłają w tym celu również własny newsletter.

Firma Roleski – Konstytucja Firmy Rodzinnej

Marek Roleski jest właścicielem firmy Roleski – lidera produkcji przypraw mokrych. Biznes założył w 1972 roku przy wsparciu rodziny. Od samego początku zdawał sobie sprawę, że najistotniejszym czynnikiem dotyczącym pozyskiwania, jak i utrzymywania klienta, jest najwyższa jakość oferowanych produktów. Uzyskał wszystkie najważniejsze certyfikaty, w tym te najbardziej prestiżowe – uprawniające do zaopatrywania m.in. NATO.

Gwarantem jakości i solidności Firmy Roleski stało się nazwisko właścicieli, podkreślone w misji firmy „Dostarczamy na rynek produkty spożywcze dla wszystkich grup konsumentów po przystępnych cenach, a naszym głównym atutem jest jakość, której gwarantem jest marka rodzinna Roleski”.

Firma Roleski jest spółką rozwijaną głównie dzięki kapitałowi rodziny właścicielskiej. W pewnym etapie jej funkcjonowania Marek Roleski zdał sobie sprawę z tego, że należy uregulować kwestie własnościowe firmy i przekazać młodszemu pokoleniu tajniki zarządzania przedsiębiorstwem. Właściciel już wcześniej interesował się rozwiązaniami z zakresu rodzinnego nadzoru własności, a wypadek awionetki, na pokładzie której się znajdował, przekonał go ostatecznie o słuszności i konieczności uregulowania kwestii związanych z zarządzaniem firmą i nadzorowaniem jej. 17 grudnia 2010 r. uroczyście wdrożono pierwszą polską konstytucję firmy – Konstytucję Firmy Rodzinnej Roleski.



Freudenberg Group – konsorcjum 300 kuzynów

Ciekawym przykładem firmy rodzinnej, która skutecznie wprowadziła i stosuje rodzinny nadzór własności, jest niemiecka Freudenberg Group. Firma została założona w 1849 roku przez Carla Johanna Freudenberga i zajmuje się produkcją wyborów i zajmuje się produkcją wyrobów ze skóry. Na przestrzeni lat firma rozwijała się, zwiększając portfolio oferowanych produktów i usług oraz zdobywając nowe rynki i nowe obszary działalności.

Znana w Polsce m.in. z marki Vileda, firma nadal pozostaje w rękach rodziny i należy do piątego pokolenia właścicieli. Sklasyfikowana została według Family Business Index jako 190. na liście największych firm rodzinnych na świecie z rocznymi przychodami przekraczającymi 7,5 miliarda dolarów i ponad 40 tysiącami pracowników. Udziały w firmie przekazywane były z pokolenia na pokolenie, a liczba udziałowców pochodzących z tylko z rodziny Freudenbergów przekroczyła 300 osób. Powstało konsorcjum kuzynów, którzy jako akcjonariusze zarządzają wspólnie firmą i podczas walnych zjazdów rodziny debatują nad strategią grupy na kolejne lata.

Dzięki opracowaniu rodzinnego ładu nie ma wątpliwości co do relacji i udziału poszczególnych osób w działalności firmy, a także ich własności. Spadkobiercy wielomiliardowego majątku nie mogą sprzedawać udziałów osobom spoza rodziny, dzięki czemu struktura własności Freudenberg Group od 166 lat pozostaje bez zmian. Większość członków rodziny, dzięki odpowiednim regulacjom prawnym, jest aktywnie zaangażowana w życie firmy, zajmując odpowiedzialne stanowiska w różnych sektorach i spółkach, w których funkcjonuje rodzinny biznes, dbając przy tym o kontynuację rozwoju firmy. te osoby z rodziny, które nie angażują się w życie firmy, czerpią korzyści z wypłacanych co roku dywidend.

Freudenberg Group dzieli się swoją wiedzą w zakresie tego jak można tak duży biznes kontrolować przez rodzinę, o swych doświadczeniach opowiadał Lorenz Freudenberg podczas Międzynarodowego Kongresu Firm Rodzinnych organizowanego przez Instytut Biznesu Rodzinnego w Poznaniu.

Firma FCB – z rodzinnej firmy w rodzinną Grupę Kapitałową

Firma rodzinna Fabryka Ceramiki Budowlanej (FCB) z Ostrzeszowa jest aktualnie w drugim pokoleniu właścicielskim. Bezpośrednią przyczyną powstania firmy był brak na polskim rynku dachówki ceramicznej. Nestor kończył wówczas budowę swego domu, brakowało tylko dachówki. Na początek wyprodukował na własne potrzeby dachówkę „Holen-derkę” i gąsiory. Następnie w celu dostarczenia klientom wysokiej jakości produktu do pokrycia dachu, rozpoczął import dachówek z Europy Zachodniej. W tym samym czasie przeprowadzane były udane próby produkcji dachówki „Mnich-Mniszka” przeznaczonej w głównej mierze na odnowę zabytkowych budynków.

Kolejnym krokiem było uzupełnienie podstawowej oferty znajdujących się już na rynku firm produkujących dachówkę połączoną. W ten sposób nawiązana została i trwa do dzisiaj współpraca z liczącymi się na rynku polskim producentami dachówki podstawowej w zakresie dopełnienia ich oferty o akcesoria ceramiczne. Na dzień dzisiejszy w ofercie Fabryki znajduje się około 200 wzorów akcesoriów w ponad 400 kolorach.

Pierwsze próby produkcji dachówki ręcznie formowanej odbyły się w 2000 roku. W 2002 roku została nawiązana współpraca z dystrybutorem na terenie Wielkiej Brytanii, która trwała 10 lat. W 2012 roku podjęta została decyzja o restrukturyzacji kanałów dystrybucji i utworzeniu spółki w Zjednoczonym Królestwie, poprzez którą realizowana jest część sprzedaży na ten rynek.

Ponieważ w firmie zaangażowana była prawie cała rodzina, ułożenie spraw biznesowo-rodzinnych nie było jednak proste. Założyciele firmy, rodzice długo rozmawiali z dziećmi o tym, jak zabezpieczyć długotrwały rozwój firmy, zwiększyć harmonię w rodzinie i ostatecznie – zaplanować podział majątku rodzinnego pomiędzy dwóch synów i dwie córki, co na początku procesu wydawało się być rzeczywiście trudnym tematem.

Dlatego założyciel firmy zdecydował o rozpoczęciu procesu definiowania Konstytucji Rodziny Kostrzewskich. Podczas rodzinnych warsztatów prowadzonych pod okiem eksperta, moderatora – wypracowane i zaimplementowane zostały mechanizmy zarówno w ładzie biznesowym jak i ładzie rodzinnym. Wszystkie regulacje zostały zapisane w Konstytucji Rodziny Kostrzewskich, która stał się najważniejszym dokumentem w firmie. Powołano do życia Grupę Kapitałową Kostrzewskich, która ma za zadanie pomóc osiągnąć zbilansowany wzrost majątku rodziny w długim okresie, a także zdywersyfikować ryzyko biznesu na pozostałe, realizowane przez rodzinę nuklearną – przedsięwzięcia biznesowe.



Wyniki badania

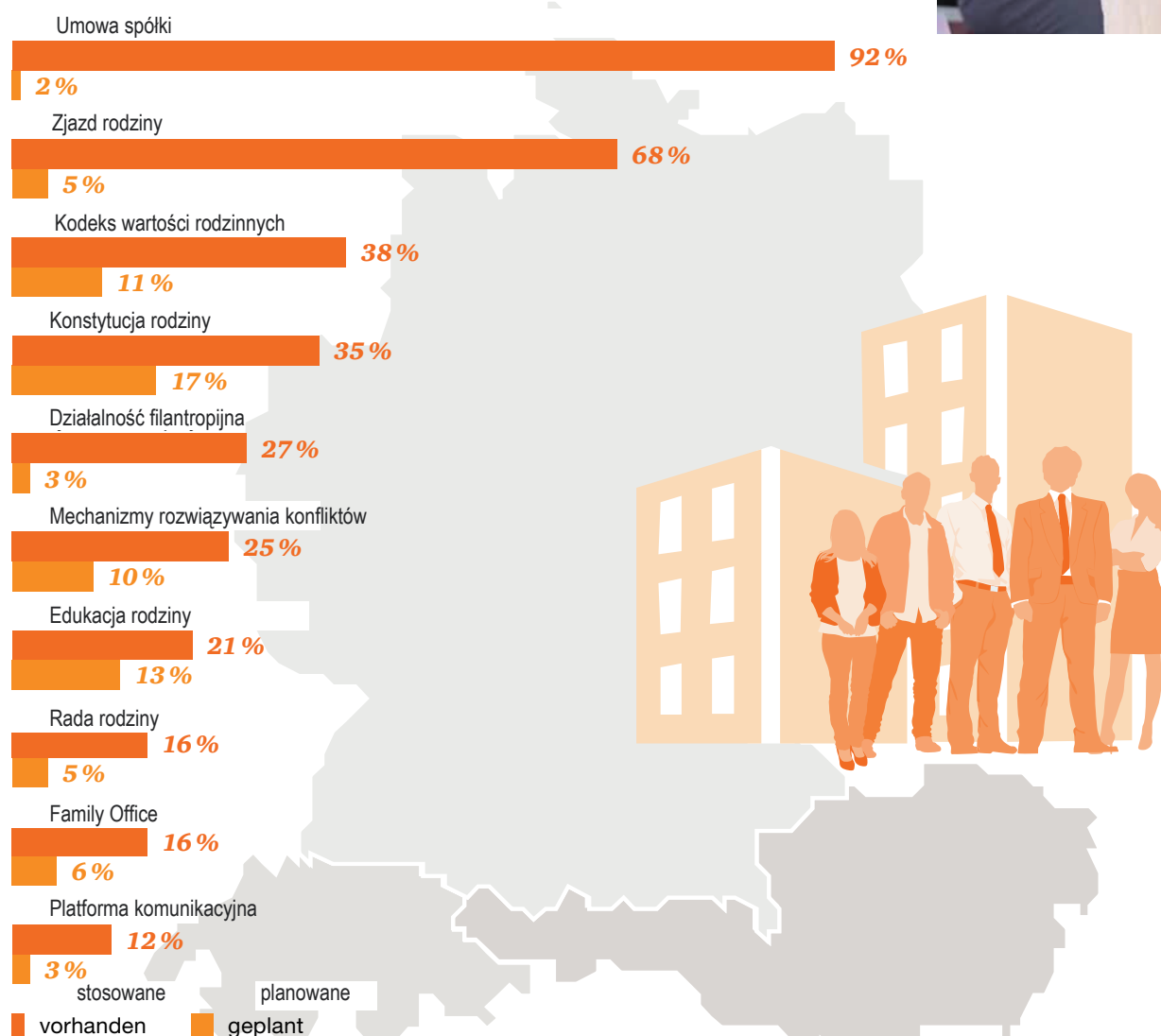
1. Rozpowszechnienie mechanizmów ładu rodzinnego

Ankietowane przedsiębiorstwa rodzinne są w pełni świadome znaczenia systemu zarządzania rodziną w firmie rodzinnej. Wielokrotnie sięgają po narzędzia ładu rodzinnego w celu zapewnienia więzi i zdolności przetrwania rodziny i rodzinnego biznesu. Dobór stosowanych przez firmy rodzinne mechanizmów zarządzania i nadzoru w konkretnych sytuacjach jest mocno zróżnicowany.

92 % ankietowanych przedsiębiorstw rodzinnych posiada umowę spółki, co nie jest zaskoczeniem, gdyż umowa ta jest z reguły sporządzana już na etapie zakładania firmy jako jej podstawa prawna.



Rys. 1 Instrumenty ładu rodzinnego stosowane w zagranicznych przedsiębiorstwach rodzinnych





Mocno rozpowszechnione są również zjazdy rodzinne, które regularnie organizuje 68% przedsiębiorstw. 38% uczestników badania posiada spisany kodeks wartości rodzinnych. W działalność charytatywną angażuje się około jednej czwartej ankietowanych rodzin przedsiębiorców. Taki sam odsetek firm stworzyło stały zestaw mechanizmów stosowanych w przypadku wystąpienia konfliktów. W co piątym przedsiębiorstwie korzysta się z programów szkoleniowych. Tymczasem tylko niewielka liczba przedsiębiorstw posiada radę rodziny, Family Office czy platformę komunikacyjną.

Fakt, że rodziny przedsiębiorców w coraz większym stopniu korzystają z mechanizmów ładu rodzinnego w celu zabezpieczenia ciągłości trwania swojej rodziny i przedsiębiorstwa, znajduje odzwierciedlenie między innymi również w rosnącej liczbie przedsiębiorstw, które posiadają konstytucję rodziny. Obecnie stanowią one 35% ankietowanych przedsiębiorstw, podczas gdy w 2011 roku zgodnie z ankietą przeprowadzoną wówczas przez PwC i INTES było to tylko 25%. Ten poziom nie utrzyma się jednak długo, gdyż kolejne 17% ankietowanych rodzin przedsiębiorców planuje w najbliższym czasie opracować tego typu dokument na swoje potrzeby. Większość przedsiębiorstw rodzinnych (76%) zawarła w swojej konstytucji rodziny dodatkowo kodeks wartości, a niemal połowa (51%) zapisała w niej mechanizmy rozwiązywania konfliktów.

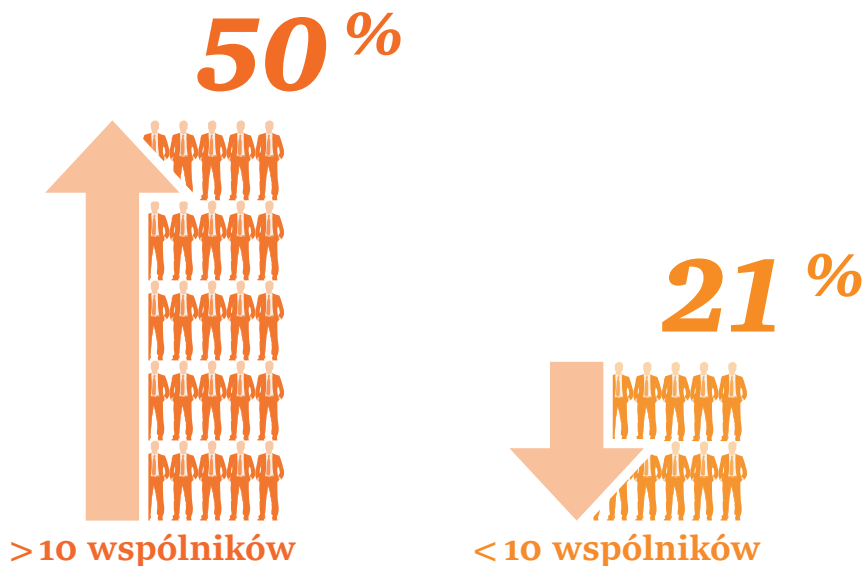
Działania w kierunku zdobywania profesjonalnej wiedzy i kompetencji przez członków rodziny również zyskują na znaczeniu. I tak, 13% ankietowanych rodzin przedsiębiorców zamierza w najbliższym czasie wprowadzić do firmy programy edukacji rodziny, przy czym obecnie już 21% przedsiębiorstw korzysta z takich programów. Powyższe dane są ponadto zgodne z wynikami badania przeprowadzonego przez PwC i Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU), które wykazało, że rozwojowi kompetencji wspólników przypisuje się coraz większe znaczenie

Badanie wykazało, że przede wszystkim duże rodziny przedsiębiorców i przedsiębiorstwa rodzinne z dużą liczbą wspólników wywodzących się z rodziny wykazuje duże zaufanie do instrumentów ładu rodzinnego i stosuje je we wzmożonym stopniu. I tak, połowa przedsiębiorstw rodzinnych posiadających ponad 10 wspólników stosuje nie tylko zjazdy rodzinne, kodeks wartości, konstytucję rodziny czy konkretne programy szkoleniowe, ale posiada również Family Office, radę rodziny lub platformę komunikacyjną. I to z ważnego powodu, bowiem interesy poszczególnych

stron wyraźnie różnicują się właśnie w dużych, złożonych rodzinach przedsiębiorców z wieloma wspólnikami. Rodziny takie są naznaczone wysokim poziomem ryzyka wystąpienia potencjalnych konfliktów. Zatem w takim przypadku, w celu zapewnienia więzi w rodzinie oraz zrozumienia i akceptacji wspólnych wartości, mechanizmy systemu ładu rodzinnego stosowane są w szerszym zakresie. Natomiast w mniejszych firmach rodzinnych mechanizmy te stosowane były tylko przez jedną piątą badanych.

Rys. 2. Zależność pomiędzy ilością wspólników a stosowaniem zaawansowanych instrumentów ładu rodzinnego

Firma posiada radę rodziny, Family Office lub platformę komunikacyjną



Analiza korelacji potwierdza, że szersze stosowanie mechanizmów ładu rodzinnego po prostu się opłaca. Poczucie więzi oraz gotowość i zdolność rodziny przedsiębiorców do podejmowania zmian rośnie wraz z ilością stosowanych mechanizmów zarządzania rodziną w firmie rodzinnej.

W celu zapewnienia więzi w rodzinie oraz zrozumienia i akceptacji wspólnych wartości należy w szerszym stopniu stosować mechanizmy ładu rodzinnego.

2. Wpływ mechanizmów ładu rodzinnego na poczucie więzi w rodzinie przedsiębiorców

Które z mechanizmów ładu rodzinnego są szczególnie istotne dla budowania więzi w rodzinie przedsiębiorców i na co dokładnie mają wpływ?

Poczucie więzi w rodzinie przedsiębiorców wzmacniają w szczególności regularne zjazdy rodzinne, programy szkoleniowe dla członków rodziny, konstytucja rodziny, spisane w kodeksie wartości rodzinne, rada rodziny i podejmowana wspólnie działalność dobroczynna. Nie ma w tym nic dziwnego, gdyż akurat te instrumenty wymagają interakcji między członkami rodziny. Warunkiem rodzinnej działalności charytatywnej jest na przykład zaakceptowanie przez całą rodzinę celów i obiektów wsparcia, które potem realizowane będą przez mniejszą grupę członków rodziny. Dzięki temu mechanizm ten działa podwójnie. Po pierwsze poprzez dyskusję podjętą na forum całej rodziny, a po drugie poprzez podejmowanie wspólnych działań przez poszczególnych członków rodziny w ramach realizacji projektów charytatywnych.

Podczas opracowywania konstytucji rodziny i ustalania wspólnych wartości rodzinnych często również sama

droga jest celem. Właściciele wzajemnie lepiej poznają swoje interesy oraz mocne i słabe strony, i mogą tym samym łatwiej się na nie przygotować lub nad nimi pracować. Ryzyko wystąpienia konfliktu uwarunkowanego historycznie zostanie zidentyfikowane, omówione i w najlepszym przypadku wyeliminowane. Już same spotkania niezbędne w takich sytuacjach przyczyniają się do długofalowego wzmocnienia poczucia więzi w rodzinie przedsiębiorców.

Natomiast takie mechanizmy jak platforma komunikacyjna czy umowa spółki nie mają niemal żadnego wpływu na poczucie więzi w rodzinie. Mogą one wspierać inne instrumenty, lecz nie mogą ich zastąpić.



3. Wpływ mechanizmów ładu rodzinnego na gotowość i zdolność rodziny przedsiębiorców i przedsiębiorstwa rodzinnego do podejmowania zmian

Gotowość i zdolność rodziny przedsiębiorców do podejmowania zmian ma kluczowe znaczenia dla zapewnienia konkurencyjności firmy i w ten sposób zabezpieczenia przyszłości przedsiębiorstwa rodzinnego. We wspieraniu tych cech pomocne są w szczególności spotkania rodziny, programy szkoleniowe, konstytucja rodziny oraz ustalone mechanizmy rozwiązywania konfliktów. Dzięki uczestnictwu w odpowiednich programach szkoleniowych wspólnicy będą w stanie lepiej rozumieć zależności gospodarcze i modele zachowań oraz

z większą pewnością samodzielnie podejmować uzasadnione decyzje. Mogą się nauczyć, że zmian nie należy postrzegać tylko jako zagrożenia, i będą potrafili lepiej oceniać ich wpływ. Ponadto konstytucja rodziny i ustalone mechanizmy rozwiązywania konfliktów również wspierają gotowość do podejmowania zmian, gdyż jasne reguły zapewniają bezpieczeństwo procesów i określają zakres odpowiedzialności pomagając tym samym unikać nieporozumień.

4. Wpływ mechanizmów ładu rodzinnego na efektywność przedsiębiorstwa

Korzystanie z mechanizmów ładu rodzinnego pomijając ich pozytywne oddziaływanie na rodzinę przedsiębiorców i firmę rodzinną wpływa również pośrednio na efektywność przedsiębiorstwa. Analiza wykazała bowiem, że silne poczucie więzi oraz wyjątkowa zdolność rodziny przedsiębiorców do podejmowania zmian idą w parze z ponadprzeciętną efektywnością przedsiębiorstwa rodzinnego. Powyższą tezę potwierdza fakt, że przedsiębiorstwa zarządzane przez rodziny o silnym poczuciu więzi i dużej zdolności do podejmowania zmian odnotowały w okresie ostatnich pięciu lat szybszy wzrost niż przed-

siębiorstwa, których rodziny były mniej spójne i elastyczne w działaniu. Ład rodzinny wpływając pozytywnie na rodzinę przedsiębiorców oddziałuje zatem również pośrednio na przedsiębiorstwo i wspiera w ten sposób rozwój firmy. Potwierdzają to również wyniki i dane liczbowe: przedsiębiorstwa z silnym systemem zarządzania rodziną odnotowały w okresie od 2008 do 2013 roku wzrost o 28%, podczas gdy wzrost przedsiębiorstw ze słabo ukształtowanym systemem ładu rodzinnego był w tym okresie na poziomie 25%.



dr Adrianna Lewandowska

Doradca ds. Strategii i Sukcesji w firmach rodzinnych

Prezes Instytutu Biznesu Rodzinnego

Partner Zarządzający, **Lewandowska i Partnerzy**

“

Konstytucja firmy rodzinnej to proces wzmacniania więzi między członkami rodziny biznesowej, którzy w pewnym momencie przestają patrzeć na siebie już tylko jako brat, siostra, mama czy tata, syn czy córka, a zaczynają patrzeć na siebie również w perspektywie właścicielskiej czy zarządczej. Warto wówczas na nowo przyjrzeć się łączącym rodzinę biznesową wartościom, zdefiniować wspólnie, co dla nich prawdziwie ważne, nadać temu ład i określić istotne dla utrzymania tej harmonii zasady współdziałania w przyszłości. Moderując procesy tworzenia Konstytucji firmy rodzinnej, niezmiernie mam poczucie, że oto powstają podwaliny rodzinnych dynastii, które właśnie zrobiły milowy krok w kierunku długowieczności!

Lech Dąbrowski

Ekspert w dziedzinie ładu korporacyjnego i ładu rodzinnego, PwC



“

Profesjonalizacja – tak, ale właściwie dopasowana do firmy

Firmy rodzinne posiadają olbrzymią siłę i elastyczność biznesową, przez co osiągają ponadprzeciętne wyniki. Pokazują to liczne badania. Ale spotyka je również szereg wyzwań, które narastają wraz ze zwiększeniem się liczby członków rodziny posiadających udziały w przedsiębiorstwie. Przede wszystkim ujawniają się rozbieżne interesy dotyczące angażowania się w zarządzanie i nadzór oraz związane z tym prawa do wynagrodzenia. Często powoduje to, że firmy sprzedawane są jeszcze przez pokolenie założycieli lub ich pozycja słabnie po przejęciu przez kolejne generacje.

Ład rodzinny

Polskie firmy rodzinne stają przed transformacją związaną z profesjonalizacją i uregulowaniem zasad „ładu rodzinnego”. Jest ona kluczowa, aby mogły dalej się rozwijać i budować przewagę na konkurencyjnym rynku. Ważne jest, aby przy konstruowaniu zasad bazować bardziej na strukturach i procedurach niż bezpośrednich relacjach osobistych. Transparentność, którą w ten sposób zyskują firmy rodzinne jest doceniana przez innych interesariuszy firmy takich jak kredytodawcy i inwestorzy mniejszościowi.

Zakres profesjonalizacji powinien zależeć od konkretnej sytuacji przedsiębiorstwa. Niektóre rozwiązania będą sprawdzać się na etapie kontroli sprawowanej przez założycieli. Inne natomiast wymagane będą kiedy kontrolę dzielą między siebie członkowie drugiego lub kolejnego pokolenia. Każdorazowo natomiast narzędzia ładu rodzinnego usprawniają i ułatwiają zarządzanie i sprawowanie kontroli nad przedsiębiorstwem.

Kluczowe kwestie, które powinny rozważyć firmy budując swój „ład rodzinny” to:

- Struktura organizacyjna oraz role i odpowiedzialności, w tym relacje pomiędzy członkami rodziny oraz kadrą i pracownikami spoza jej grona;
- Proces decyzyjny, stopień jego centralizacji oraz delegowania uprawnień;
- Kontrola i nadzór obejmująca wszystkich pracowników, w tym będących członkami rodziny;
- Szkolenia, rozwój kompetencji i planowanie sukcesji, z uwzględnieniem osób spoza grona rodziny;
- System wynagrodzeń oparty o wymierne kryteria inne niż relacje rodzinne.

Warto, aby wszystkie te elementy zostały uregulowane w ramach mechanizmów ładu rodzinnego.

”

Wnioski i zalecenia

System zarządzania rodziną w firmie rodzinnej w istotnym stopniu przyczynia się do budowania więzi w rodzinie i sukcesu przedsiębiorstwa rodzinnego.



Badania zagraniczne, jak i nasze obserwacje rodzimych spółek stosujących instrumenty ładu rodzinnego potwierdzają pozytywny wpływ ładu rodzinnego na rodziny przedsiębiorców oraz przedsiębiorstwa rodzinne. Coraz więcej przedsiębiorstw rozumie, iż za pomocą ładu rodzinnego można w perspektywie długoterminowej zabezpieczyć zasoby przedsiębiorstwa rodzinnego i poprawić stosunki pomiędzy członkami rodziny. Dodatkowo, rodziny przedsiębiorców są coraz bardziej świadome tego, że ład rodzinny przyczynia się również do istotnego wzrostu wartości przedsiębiorstwa – przede wszystkim w tych rodzinach przedsiębiorców, które korzystają z szerokiego spektrum instrumentów zarządzania firmą.

Ale czy więcej oznacza od razu lepiej? W przypadku dużych firm rodzinnych i rodzin przedsiębiorców należy się co do zasady zgodzić z takim stwierdzeniem. Z uwagi jednak na to, że każda rodzina przedsiębiorców posiada swoje indywidualne cechy, również instrumenty porządkujące i systematyzujące relacje między członkami rodziny i z firmą powinny być dobierane indywidualnie.

Tworzenie mechanizmów ładu rodzinnego jest procesem, przez który muszą przejść wszyscy członkowie firmy rodzinnej. Już sam ten proces stanowi cenne źródło nauki dla członków rodziny. Zamknięcie ustaleń w dokumencie końcowym tj. w konstytucji powinno zawierać rozwiązania w najistotniejszych dla firmy rodzinnej kwestiach: w obszarze wartości, które należy przekazywać z pokolenia na pokolenie, sposobu przeprowadzania sukcesji, regulacji kapitałowych, zakresu wpływu rodziny na biznes, mechanizmów rozwiązywania konfliktów.

Decydując się na wdrożenie tych instrumentów warto wciąż mieć przed oczami cel, jakim jest osiągnięcie harmonii w rodzinie, co pozytywnie przełoży się na rozwój biznesu rodzinnego. Budowanie więzi i dobrych relacji jest podstawą do tego, by jak najpełniej korzystać z potencjału, jakim jest rodzina!

Osoby do kontaktu



Piotr Wyszogrodzki
Lider Praktyki
Polskich Firm Prywatnych w PwC
piotr.wyszogrodzki@pl.pwc.com



Piotr Rówiński
Dyrektor, Ekspert w dziedzinie
Zarządzania Ryzykiem i Ładu
Organizacyjnego w PwC
Tel.: 502 184 003
piotr.rowinski@pl.pwc.com



dr Adrianna Lewandowska
Prezes
Instytutu Biznesu Rodzinnego
alewandowska@ibrpolska.pl



Małgorzata Małecka, ACCA
Menedżer Praktyka
Polskich Firm Prywatnych w PwC
Tel.: +48 502 184 040
malgorzata.malecka@pl.pwc.com



Lech Dąbrowski
Ekspert w dziedzinie Ładu
Korporacyjnego
i Ładu Rodzinnego w PwC
Tel.: 519 507 256
lech.x.dabrowski@pl.pwc.com



Łukasz Tylczyński
Ekspert ds. badań i rozwoju
Instytutu Biznesu Rodzinnego
Tel.: +48 691 330 205
ltylczynski@ibrpolska.pl

www.pwc.pl/LadRodzinny

Zaprezentowane wyniki bazują na założeniu, że uzyskane informacje ze źródeł innych niż PwC, są kompletne i dokładne we wszystkich aspektach. PwC zakłada, że uzyskane dane i odpowiedzi są zgodne z prawdą, w związku z czym nie dokonywano przeglądu lub jakiegokolwiek innej weryfikacji otrzymanych danych. Niniejsza analiza jest pewną interpretacją otrzymanych danych i nie może być traktowana jako ostateczna rekomendacja, czy też porada odnośnie wyboru metod działania lub jako sugestia w zakresie zastosowania konkretnych rozwiązań. Dokumentu tego nie należy traktować jako substytutu konsultacji z profesjonalnymi doradcami. W związku z powyższym PwC nie przyjmuje odpowiedzialności wobec żadnego podmiotu, który będzie bez konsultacji z profesjonalnym doradcą wykorzystywał informacje zawarte w niniejszej analizie.

© 2016 PwC Polska Sp. z o.o. Wszystkie prawa zastrzeżone. W tym dokumencie nazwa „PwC” odnosi się do PwC Polska Sp. z o.o., firmy wchodzącej w skład sieci PricewaterhouseCoopers International Limited, z których każda stanowi odrębny i niezależny podmiot prawny.