



## Problemy w prowadzeniu rodzinnej firmy

Problemy w zarządzaniu firmą rodzinną są trochę inne niż w firmach, nie prowadzonych przez rodziny. Gdy ludzie sobie bliscy pracują razem, emocje często wchodzą w drogę decyzji biznesowych.

W niektórych firmach rodzinnych problemem jest kontrola codziennych działań. W innych, problemem jest utrzymanie pracowników, którzy nie są członkami rodziny. Jeszcze w innych jest problem ze wzrostem, ponieważ niektórzy członkowie rodziny nie chcą inwestować zysków z powrotem w firmę.

Niniejsza publikacja mówi o podobnych problemach, patrząc na nie z punktu widzenia członka rodziny, który zarządza firmą. Oferuje ona sugestie, które powinny pozwolić ci na efektywne zarządzanie, przynoszące zyski.

Gdy ryzykujesz własne pieniądze i prowadzisz własny biznes, cenisz swoją niezależność. "To moja firma", mówisz sobie w dobrych i złych czasach.

Jednak w przypadku firmy rodzinnej należałoby powiedzieć "to nasza firma". Czasem powstają liczne konflikty, ponieważ członkowie rodziny patrzą na biznes z różnej perspektywy.

Ci członkowie rodziny, którzy są "milczącymi partnerami", udziałowcami lub członkami zarządu, gdy oceniają wydatki kapitałowe, wzrost i inne ważne sprawy widzą tylko pieniądze. Członkowie rodziny, którzy zaangażowani są w codzienne działania oceniają ważne sprawy z perspektywy produkcji, sprzedaży i personelu niezbędnego aby firma odniosła sukces. Oczywiście oba te punkty widzenia mogą w wielu przypadkach kolidować ze sobą.

Ten naturalny konflikt może być pogłębiony przez członków rodziny, którzy nie mają talentu do pieniędzy lub biznesu. Czasem są to dzieci założycieli firmy - synowie i córki którym brakuje wyczucia biznesowego - a czasami są to szwagrowie i synowe, którzy muszą być włączeni, bez względu na ich umiejętności i potrzeby firmy.

W zasadzie problemy w zarządzaniu, którym musi stawić czoła menedżer firmy rodzinnej, nie różnią się od tych, którym stawi czoła menedżer każdej małej firmy. Jednak zadanie "rodzinnego menedżera" jest bardziej skomplikowane, ponieważ musi on pogodzić rodzinę z wymaganiami rynku, produkcji i rachunków.

### Lecą iskry

Różnica opinii nie zawsze produkuje niezgodę, lecz czasem powoduje "tarcia i iskry" - szczególnie w firmie rodzinnej. Emocje są dodatkowym wymiarem, gdy razem pracują w małej firmie bracia i siostry, ciotki i wujowie, bratankowie i siostrzenice oraz rodzice i dzieci.

Dla osoby, która musi prowadzić taką firmę, jest bardzo ważne aby uznać ten wymiar emocjonalny i w dalszym ciągu podejmować racjonalne decyzje, o które tak trudno w podobnych sytuacjach.

Często, gdy członkowie rodziny biorą aktywny udział w biznesie, trudno jest podjąć obiektywne decyzje co do ich umiejętności. Na przykład jedna osoba mówi o drugiej: "był leniwy gdy byliśmy dziećmi i dalej jest leniwy." Albo niezadowolona żona mówi o ciotce: "co ona wie na temat biznesu? Jest tu tylko dzięki pieniądzom swojego ojca."



Gdyby takie emocjonalne wybuchy wpływały wyłącznie na życie rodzinne, menedżer mógłby "postukać się w głowę" i robić swoje. Często jednak nie jest to takie proste, kłótnie i uczucia członków rodziny w jakiś sposób przenoszą się i obejmują innych pracowników.

Wtedy problemem menedżera jest uniemożliwienie kłótniom wpływu na pracę. Nie możesz pozwolić na to, aby firma podzieliła się na wojujące ze sobą obozy. Musisz przekonać pracowników, że w ich interesie leży aby firma przynosiła dochody, a nie solidarność z poszczególnym członkiem rodziny.

Innym aspektem naładowanej emocjonalnie atmosfery jest to, że pracownicy często mają tendencję do opierania decyzji na konfliktach rodzinnych. Wiedzą jak szefowie reagują i są pod wpływem tej wiedzy.

### **Czy menedżer ma rzeczywiście kontrolę?**

Prezes małej firmy niekoniecznie jest zawsze osobą, mającą kontrolę. W wielu biznesach rodzinnych starszy ojciec rodziny zostaje prezesem firmy lub prezesem rady, jednak codzienne zarządzanie leży w rękach innych członków rodziny.

W niektórych przypadkach nawet najlepsze ręce są związane gdy członek rodziny próbuje zarządzać biznesem. Na przykład pułap ilości pieniędzy, które można wydać bez pozwolenia ze strony reszty rodziny może być zbyt niski jak na sytuację, przed którą stoi firma. Konieczność uzyskania zgody na wydatki operacyjne może oznaczać stracenie okazji do dodatkowych zysków, na przykład skorzystania z niskiej ceny surowców lub inwentarza towarów.

W innych przypadkach, menedżer może być w trudnej sytuacji z powodów emocjonalnych. Na przykład możesz uważać, że sprawy rutynowe wymagają przedyskutowania z najważniejszymi członkami rodziny bo "wuj Bill nigdy nie pozwoli ci zapomnieć o błędach". Osobowości i reakcje emocjonalne tworzą korki, które hamują efektywne działania.

Efektywność może także być ograniczona przez członków rodziny, którzy mówią za dużo o sprawach rodzinnych w czasie pracy. Menedżer powinien dawać przykład i nalegać, aby rodzinne pogaduszki nie miały miejsca w pracy.

W niektórych firmach rodzinnych korkiem może być menedżer. Możesz działać jako korek, jeśli nie potrafisz dzielić się z innymi pracą i władzą. Możesz być menedżerem z powodu wieku lub sumy kapitału, włożonego w biznes, a nie ze względu na kwalifikacje. W innych przypadkach możesz powstrzymać postęp, ponieważ nie potrafisz słuchać zdania innych w firmie.

Jednym rozwiązaniem takiej sytuacji może być przekonanie takiego menedżera przez członków rodziny, aby pozwolił komu innemu zarządzać firmą, na przykład menedżerowi zatrudnionemu z zewnątrz.

Jeśli członek rodziny ma kontrolować działalność firmy, powinien być w stanie stosować efektywne metody zarządzania, być na tyle mało wrażliwy, aby móc tolerować rodzinne kłótnie, a także na tyle twardy, aby pozostawać przy swoich decyzjach.

Jednym ze sposobów na uzyskanie obiektywnej kontroli nad rodzinnym biznesem jest zatrudnienie kogoś z zewnątrz na pozycję menedżera, jeśli firmę na to stać. Każdy menedżer może stać się równie stronniczy, jak członek rodziny. Przy zatrudnionym menedżerze członkowie rodziny będą zajęci ustalaniem polityki i planowaniem wzrostu. Efektywny menedżer-pracownik zapewni to, że wszyscy pracownicy - rodzina czy nie - będą wiedzieli, kogo należy zawsze słuchać.



Takie definitywne podziały władzy są jeszcze bardziej ważne, gdy jeden członek rodziny zarządza działalnością, a inni krewni wykonują różnorodne prace. Zakres odpowiedzialności członków rodziny powinien być wyraźnie ustalony. "Pracownicy rodzinni" powinni mieć dyscyplinę, aby pracować w ramach granic w ten sposób wyznaczonych. Nawet w takim przypadku mądre jest wprowadzenie kogoś, kto nie jest członkiem rodziny, na wyższe stopnie organizacji, aby mógł być włączony w działalność i pomagał załagodzić wszelkie emocjonalne decyzje, podjęte przez członków rodziny.

Władza menedżera zawieszania lub zwalniania osób, które w sposób oczywisty łamią przepisy firmy, powinna także być wyraźnie ustalona. Kontrola menedżerska jest osłabiona, gdy specjalne wyjątki są robione dla "pracowników rodzinnych".

Ważnym pytaniem połączonym z władzą jest: "kto przejmie stery, gdy coś stanie się z członkiem rodziny, kierującym biznesem?" Pozycja może być otwarta, jeżeli rodzina nie zadbała wcześniej o dobrze zorganizowaną sukcesję. Potrzeba ta jest szczególnie ważna, gdy głowa rodziny zbliża się do emerytury lub jest w słabym zdrowiu.

### **Twój szwagier potrzebuje pracy?**

Jednym z najczęstszych problemów w biznesie rodzinnym jest przyjmowanie do pracy krewnych, którzy nie mają talentu. Ale co masz zrobić, gdy twoja siostra albo inny bliski członek rodziny mówi: "Bob bardzo potrzebuje pracy?" Aspekt emocjonalny takiego stosunku rodzinnego jest bardzo trudny do oparcia się. Spróbuj jednak podejść do sprawy z otwartymi oczami. Będzie trudno zwolnić z pracy Boba, jeśli okaże się, że jego obecność kosztuje więcej niż jest warta.

Najważniejsze jest rozpoznanie talentu lub jego braku. Przypuśćmy, że twój szwagier ma niewiele umiejętności, przydatnych dla firmy. Być może będziesz mógł umieścić go w pracy, gdzie pomimo swoich słabości będzie mógł wnieść jakiś wkład w firmę i nie będzie przeszkadzał pracownikom.

Główny problem to nie krewny, lecz to, jaki wpływ będzie miał na innych pracowników. W niektórych przypadkach członek rodziny może zdemoralizować całą organizację poprzez swoje stosunki z pracownikami. Na przykład może obijać się w pracy, unikać nieprzyjemnych zadań, dawać sobie specjalne przywileje albo robić uwagi, podrywające zaufanie do ciebie i innych członków rodziny.

Jeśli musisz przyjąć do pracy członka rodziny, spróbuj dać mu taką pracę, w której będzie miał jak najmniej kontaktu z innymi pracownikami, oraz gdzie nie będzie brał udziału w podejmowaniu ważnych decyzji. Na przykład szwagier Bob może być umieszczony w biurze sprzedaży w innym mieście, daleko od kwatery głównej firmy, gdzie będzie pod nadzorem jakiegoś bardzo efektywnego pracownika. Inną alternatywą jest zmiana jego podejścia poprzez formalne lub nieformalne szkolenie.

Zasadniczą rzeczą jest zrobić tak, żeby krewny bez talentu nie miał wpływu na stosunki twoje, jako menedżera, z pracownikami. Inni pracownicy będą szanowali cię za trzymanie krewnych pod kontrolą.

Czasem dzieją się dziwne rzeczy. Zawsze jest możliwość, że krewny bez talentu może pod twoim kierunkiem zmienić się w wartościowego pracownika.

### **Czy często odchodzą pracownicy, nie będący członkami rodziny?**



Niektóre firmy rodzinne mają ciągły problem, ponieważ odchodzą członkowie zarządu, nie będący członkami rodziny.

W innych przypadkach, dobrzy menedżerowie i pracownicy odchodzą, ponieważ nie mogą dostać promocji a widzą swoich krewnych kierowanych do biur zarządu.

Przeprowadzenie rozmowy z odchodzącym pracownikiem jest dobrą metodą dojścia do źródeł problemu. Ważny pracownik, który zdecydował się odejść, może chętnie powiedzieć ci prawdę - albo chociaż dać ci wystarczającą ilość faktów, abyś mógł coś z tym zrobić.

Gdy menedżer ma w rękę fakty, może musieć przeprowadzić poważną rozmowę z członkiem rodziny, powodującym problemy. Nie wiadomo, co może wyniknąć z takiej konfrontacji. Rzadko trafia się właściciel/menedżer, który może sobie pozwolić na zwolnienie bliskiego krewnego i wytrwać przy swoim. Jednym ze sposobów na pozbycie się takiej drzazgi jest pomóc krewnemu otworzyć nowy, niekonkurencyjny biznes - oczywiście jeżeli ma on umiejętności menedżerskie potrzebne dla osiągnięcia sukcesu. Innym rozwiązaniem jest "zostać" go do innego biura lub znaleźć mu pracę w innej firmie.

### **Wydawać aby oszczędzić pieniądze?**

Wiele razy, jako właściciel/menedżer, uważasz że trzeba dokonać wydatku aby zwiększyć efektywność firmy, ale inni członkowie rodziny przeciwstawiają się wydatkowi ponieważ widzą go jako koszt a nie inwestycję. Uważają oni, że wydawanie pieniędzy na rzeczy takie jak bardziej efektywny sprzęt zmniejsza ich dywidendy na koniec roku.

Jednym ze sposobów, aby pomóc tym krewnym zrozumieć, że "trzeba wydać pieniądze aby zrobić pieniądze", jest oparcie argumentów za wydatkiem na faktach i liczbach zebranych przez pracowników, którzy nie są członkami rodziny. Zaproponuj przeciwstawiającym się członkom rodziny rozstrzygnięcie sprawy wyłącznie na podstawie cyfr, na przykład: "wydając pieniądze na tę maszynę, będziemy mogli zwiększyć zyski i pieniądze zwrócą się nam w ciągu czterech lat."

Jeśli przeciwstawiający się członkowie rodziny odmawiają przyjęcia twoich przewidywań, spróbuj wprowadzić doradców z zewnątrz. Czasem krewni, którzy nie mogą zaakceptować twojej oceny, uwierzą doradcom, takim jak bankier, księgowy lub radca prawny. Jednak pamiętaj, żeby nie przyprowadzać z zewnątrz doradców, którzy mają bliskie stosunki z innymi członkami twojej rodziny.

Płatni konsultanci mogą także być użyteczni przy motywacji wydatku. Pomoc taka jest szczególnie wartościowa przy wyspecjalizowanych projektach, które wymagają więcej badań niż ty lub twoi codzienni doradcy mają czas przeprowadzić.

### **Status quo blokuje wzrost**

W miarę, jak członkowie rodziny w biznesie rodzinnym starzeją się, nabierają nastawienia na utrzymywanie status quo. Nie chcą aby coś się zmieniało i obawiają się ryzyka. Przy takim podejściu mogą oni blokować, i często blokują, wzrost firmy.

Wyjściem z tego problemu jest żądanie lub sugestia, aby członkowie rodziny utrzymujący status quo powoli odchodzili ze sceny codziennych działań. Jednym ze sposobów jest rozrzedzenie ich wpływu na decyzje w sprawach zarządzania. Na przykład można dać im okazję do konwersji ich udziałów na akcje uprzywilejowane albo do sprzedaży udziałów młodszym krewnym.



Inną możliwością jest skłonienie takich krewnych do stopniowego przechodzenia na emeryturę. Ich pensje mogą być obniżane przez okres szeregu lat, a oni mogą pozbyć się części udziałów. Przy właściwej poradzie prawnej, mała korporacja może dokonać rekapitalizacji. Gdy firma jest spółką, można spisać nową umowę partnerską.

Takie działania mogą wziąć pod uwagę wzrost firmy do pewnego punktu i pozwolić odchodzącym członkom na wycofanie ich wkładu. W tym samym czasie menedżer i aktywni członkowie rodziny mogą skierować swoje działania na rozwój firmy.

### **Jak się dzielimy?**

Płacenie członkom rodziny i podział zysków pomiędzy nich także może być trudną sprawą. Wielu ludzi uważa, że dostają zbyt niską pensję. A co można powiedzieć o członkach rodziny, robiących takie komentarze:

- "Wuj Jack siedzi, nic nie robi a dostaje więcej niż ja."
- "Ciotka Sue jeździ do Europy za zyski z pieniędzy, które jej mąż włożył w firmę zanim umarł dziesięć lat temu."
- "Twój brat obija się a dostaje więcej niż ty."

Jak rozwiązać powody takich narzekań? Zupełnie rozwiązać się ich nie da, ale jeśli firma jest małą korporacją, pewien stopień wyrównania może zostać osiągnięty poprzez dywidendy z akcji. Dając firmie kapitał, niektórzy udziałowcy mogą wziąć akcje uprzywilejowane, płacące dywidendy.

Co do pensji, najlepiej jeśli będą porównywalne z pensjami płaconymi w danym rejonie. Dowiedz się, jaka jest rozpiętość płac na różnych pozycjach w zarządzaniu i używaj tego jako przewodnika do ustalania płacy pracowników, zarówno rodzinnych jak obcych. Gdy połączysz pensję z rodzajem wykonywanej pracy, możesz pokazać rozżalonym krewnym jaką wartość branża przypisuje do ich pozycji.

Dodatkowe korzyści mogą również być zastosowane aby równo podzielić zyski pomiędzy członków rodziny. Korzyści takie jak plan opóźnionego podziału zysków, plany emerytalne, programy ubezpieczeniowe i programy zakupu akcji firmy oferują znakomite sposoby uspokojenia rozżalonych członków rodziny a jednocześnie pomoc w gromadzeniu osobistego majątku.

To, jak dzielone są zyski jest bardzo ważne dla wzrostu małej firmy. Zyski są podstawą wzrostu, a instytucje pożyczkowe zwracają uwagę na to, co dzieje się z zyskami. Który bankier będzie chciał pożyczyć firmie poważną sumę pieniędzy, jeśli zarobiona nadwyżka odsysana jest przez członków rodziny?

### **Dokąd iść po pieniądze?**

Innym istotnym problemem w zarządzaniu firmą rodzinną jest uzyskanie funduszy na wzrost. Ogólnie mówiąc, jeśli firma przynosi zyski, możesz uzyskać fundusze od banku. Jednak gdy wzrost jest znaczny, firma często przerasta miejscowy bank. Gdy widać na horyzoncie perspektywę wzrostu, menedżer powinien zacząć planować. Należy wziąć pod uwagę techniki planowania finansowania, które mogą być kombinacją poniższych działań:

- wziąć hipotekę na budynek firmy;
- poprosić dostawców o danie kredytu na zakupy;



- sprzedać pośrednikowi faktoringowemu konta wierzytelności klientów i finansowanie inwentarza w magazynie ;
- pożyczka od przyjaciół przy wydaniu im noty obligacyjnej;
- pożyczanie wartości wykupu polisy ubezpieczeniowej na życie od krewnych;
- zgłoszenie się do firmy ubezpieczeniowej po długoterminową pożyczkę.

Jeśli firma jest małą korporacją, poniższe techniki także oferują inne możliwe źródła pieniędzy:

- sprzedaż części akcji innej firmie za gotówkę. Przy połączeniu firm, możesz używać kredytu większej firmy;
- zgłoszenie się do lokalnego bankiera inwestycyjnego, który może prywatnie znaleźć pożyczkodawcę, używając część akcji firmy jako zabezpieczenia;
- zgłosić się do ogólnokrajowego banku inwestycyjnego, który może zagwarantować emisję akcji firmy.

Przy szukaniu funduszy na rozwój ważna jest efektywna kontrola budżetowa. Kontrola taka pomaga członkowi rodziny, który jest menedżerem, ustalić potrzeby firmy. Pożyczkodawcy także widzą to jako dowód dobrego zarządzania.

### **Wymiana informacji**

Na szczęście w większości miejscowości menedżer rodzinnego biznesu nie jest sam. Inni ludzie także prowadzą firmy rodzinne i mogą być źródłem informacji i pomocy.

Członek rodziny, który jest menedżerem, powinien zawrzeć znajomość i utrzymywać kontakty z ludźmi, którzy pracują w podobnych układach. Możesz wymieniać z nimi pomysły i dowiedzieć się, jak oni rozwiązali problemy ze swoimi rodzinami.

Aby stymulować niezależne myślenie w małej korporacji, można przyjąć ludzi z zewnątrz do rady nadzoru - ludzi którzy nie są członkami rodziny lub którzy pracują w innej branży biznesu.

Krajowe związki handlowe są także dobrymi źródłami informacji i pomocy. Poprzez takie związki menedżer może uzyskać fakty od firm, nie będących konkurentami.

Ośrodek Usług Biznesowych Kanada-Ontario (The Canada-Ontario Business Service Centre, COBSC/CSECO) udziela informacji w zakresie biznesu w oficjalnych językach Kanady: w języku angielskim i francuskim. Kopie niektórych z naszych najbardziej użytecznych dokumentów zostały przetłumaczone dla dogodności na inne języki. W celu otrzymania dodatkowych informacji w zakresie biznesu prosimy telefonować pod numer 1-888-576-4444, gdzie można porozmawiać z urzędnikiem COBSC/CSECO udzielającym informacji.