

THINKTANK[®]

analiza



Mądra sukcesja w firmie

- 7 mitów sukcesji
- Proces przekazania władzy:
jak się do niego przygotować
- Bank jako doradca lidera



BGZ BNP PARIBAS
PRIVATE BANKING



Szanowni Państwo, Drodzy Czytelnicy,

myślenie i planowanie strategiczne są kluczowe dla długofalowego sukcesu firm, a jednym z ważniejszych jego elementów jest proces sukcesji. To także jedno z elementarnych zjawisk społeczno-ekonomicznych. Ludzie od stuleci pragną bowiem przekazywać swoim potomkom wyznawane przez siebie wartości i wiedzę, majątek (w postaci gotówki, aktywów czy przedsiębiorstw) oraz pozycję społeczną czy władzę.

W kategoriach biznesowych niezależnie od tego, czy sukcesja dotyczy małych firm, czy też największych imperiów przemysłowych i finansowych, powodzenie tego procesu wpływa na całą gospodarkę.

Dziś, ponad dwadzieścia pięć lat od uwolnienia rynku, widać to także w Polsce. Podobnie jak Amerykanie mogą być dumni z wielkich przedsiębiorczych rodów, takich jak Fordowie, Marsowie, Rothschildowie, Morganowie czy Guggenheimowie, Japończycy – z Toyody, a Francuzi – z Peugeotów, tak my spoglądamy na Kulczyków, rodzinę Blikle, Olszewskich, Krzanowskich i innych, mając świadomość, że oto – mimo wczesnego etapu kapitalizmu – powstały już u nas biznesowe dynastie. Cieszymy się z tego, zarazem ich istnienie bywa też przedmiotem troski.

Jak wynika z amerykańskich badań, w ostatnim pięćdziesięcioleciu aż 80 proc. przedsiębiorstw rozpadło się lub zostało sprzedanych. Wśród nich wiele biznesowych imperiów, a także niezliczone małe firmy, które prosperowały przez lata i były na swoich rynkach liderami. Te, które doświadczyły poważnego załamania, destabilizacji czy też upadły, w wielu przypadkach nie poradziły sobie

z wyzwaniami wynikającymi z konieczności przekazania władzy i własności przez założycieli kolejnym pokoleniom. Powszechnie znane są przypadki przedsiębiorców, którzy – ze względu na trudności ze znalezieniem odpowiedniego następcy – sprzedali swoje firmy, aby założyć nowe lub zwyczajnie zacząć realizować własne marzenia w inny sposób.

Sukcesja to dziś istotne wyzwanie stojące przed polskimi przedsiębiorcami. Zakładane w latach 90. XX w. firmy rodzinne dojrzały, a wraz z nimi ich właściciele. Zaczynają planować przekazanie sterów swoim dzieciom; w niektórych przypadkach ten proces już się rozpoczął. Wymaga on gruntownego przygotowania. Trzeba bowiem wiedzieć, co przekazać, komu, kiedy i w jaki sposób.

– Tymczasem badania pokazują, że jedna piąta właścicieli firm rodzinnych w Polsce w ogóle o sukcesji nie rozmawia, a co czwarty przedsiębiorca porusza ten temat jedynie okazjonalnie. Z jednej strony założyciele nie chcą przekazywać swoim spadkobiercom kontroli nad własną firmą, bo wielu z nich nie wyobraża sobie życia bez biznesu, który stworzyli (dla niektórych jest on wręcz prawdziwą pasją). Z drugiej zaś strony potencjalni sukcesorzy nie zawsze są przejęciem władzy (i własności) zainteresowani. Miewają inne plany życiowe lub – co smutniejsze – nie są zdolni do przejęcia firmy.

Rodzinne spółki, zwłaszcza w segmencie małych i średnich przedsiębiorstw, stanowią jedną z mocnych stron gospodarki europejskiej i polskiej. Należy jednak jasno stwierdzić, że rozwój, a czasem nawet przetrwanie takich spółek na bardzo konkurencyjnym rynku zależy od kompetencji zarządczych: lepiej jest przekazać firmę kompetentnemu menedżerowi czy nawet funduszom będącym w stanie zapewnić organizacji kontynuację

działalności, niż starać się za wszelką cenę przekazać firmę umiarkowanie chętnym spadkobiercom.

Dobrze przeprowadzona sukcesja na rzecz dzieci stanowi doskonale rozwiązanie wówczas, gdy potomkowie mają odpowiednie kwalifikacje i chęć prowadzenia firmy – wtedy bowiem następcy potrafią zachować ducha założycieli. Niezależnie jednak od dokonanego wyboru warto zaplanować sukcesję i skorzystać z pomocy ekspertów. Jest to istotna decyzja, a właściciele powinni brać pod uwagę dobro wszystkich interesariuszy, również pracowników i miejscowej społeczności, gdyż w niektórych rejonach kraju nawet mała spółka wpływa na lokalną gospodarkę.

Niniejsza analiza prezentuje najważniejsze mity i stereotypy, które narosły wokół tematu sukcesji w firmie, a także sposoby rozwiązywania problemów lub ich łagodzenia. Ponadto przedstawia punkt widzenia właściciela – nestora polskiej przedsiębiorczości – prof. Andrzeja Bliklego, który pomyślną sukcesję ma już za sobą.

Chciałbym, aby zarówno niniejsza publikacja, jak i program Banku BGŻ BNP Paribas (poprzednio BNP Paribas) poświęcony sukcesji stały się dla Państwa źródłem inspiracji i punktem wyjścia do szerszej debaty na temat mądrze zaplanowanego procesu przekazywania sterów w firmach rodzinnych.

Zapraszamy do lektury!



Prezes Zarządu Banku BGŻ BNP Paribas

Wyzwania sukcesji

7 na 10 przedsiębiorców planuje sukcesję, ale prawie połowa przyznaje się, że rozmawia o niej rzadko lub w ogóle. Przez to jedynie co 20 studiujący potencjalny sukcesor jest zainteresowany przejściem biznesu rodzinnego w dłuższej perspektywie czasowej (najczęściej ci z firm gastronomicznych i turystycznych).

13 mln

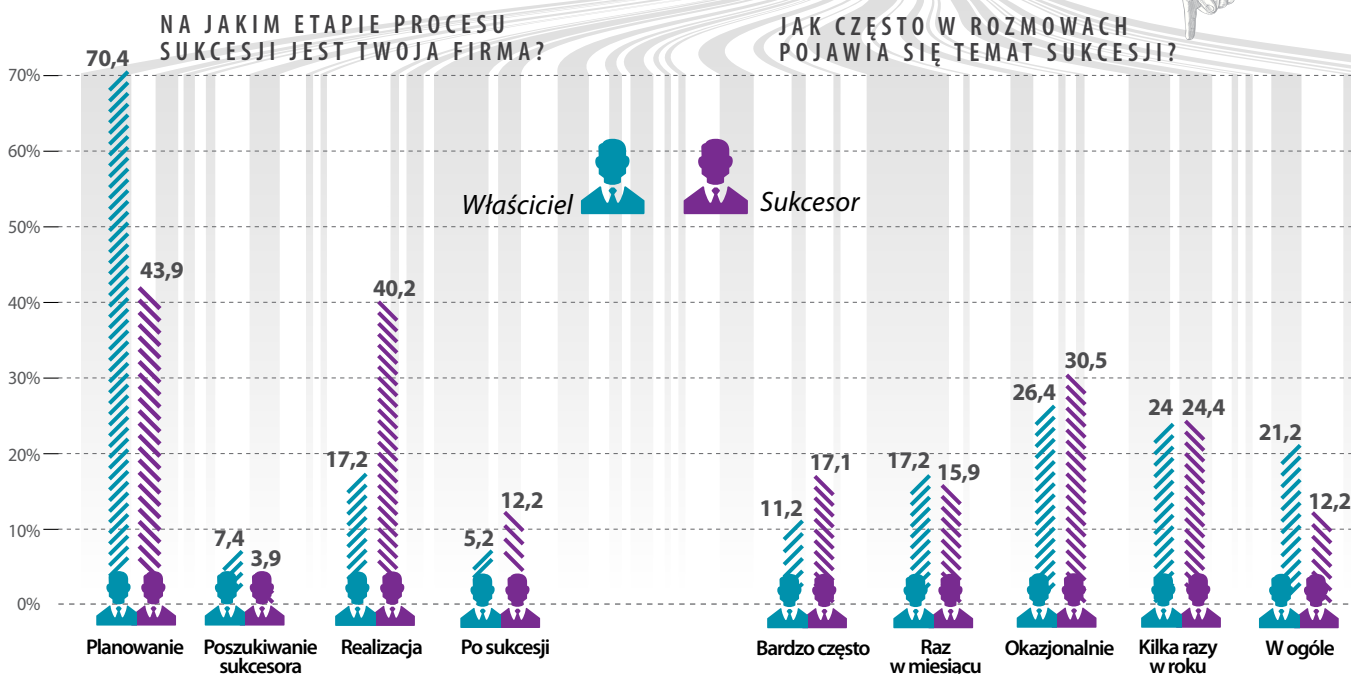
Tyłu pracowników zatrudniają w Polsce firmy rodzinne. Stanowi to około 21 proc. ogółu zatrudnionych w MMŚP.

36%

Taki odsetek firm z sektora MMŚP to firmy rodzinne. Gdyby dodać do tego jednoosobowe działalności gospodarcze, odsetek ten wyniósłby 78 proc. Aż 90 proc. firm rodzinnych w Polsce ma świadomość swojego rodzinnego charakteru.

40%

Taki odsetek firm uważa, że proces sukcesji powinien trwać mniej więcej rok. Jedynie 20 proc. właścicieli i sukcesorów ma świadomość tego, że proces sukcesyjny powinien być dobrze przygotowany i trwać dłużej niż 5 lat.



121 mld zł

Przynajmniej taką kwotę wytwarzają corocznie polskie firmy rodzinne. To **10,4** proc. polskiego PKB.



6,3%



Jedynie taki odsetek dzieci (studentów) z rodzin prowadzących firmy rodzinne deklaruje zainteresowanie sukcesją w pięć lat po zakończeniu edukacji. Ponad **7** proc. chce to zrobić zaraz po obronie. Polska jest jedynym krajem spośród przebadanych **33** państw, w którym przedstawiciele młodego pokolenia chcących rozpocząć pracę w firmie rodziców zaraz po studiach jest więcej niż tych, którzy deklarują, że zrobiliby to później, tzn. po pięciu latach od uzyskania dyplomu magisterskiego.

ILU SUKCESORÓW CHCE PRZEJĄĆ WŁADZĘ? (w podziale na branże)



48,4%

Tyłu studentów (dzieci z rodzin prowadzących *family businesses*) twierdzi, że w pięć lat po zakończeniu studiów chciałoby założyć własną firmę.

FORMALIZACJA PROCESU SUKCESJI

78%

firm spośród tych, które miały spisany plan sukcesji, wywiązało się z realizacji wszystkich jego punktów.

PLANOWANIE PROCESU I STRATEGII

10%

Tylko w takim odsetku firm rodzinnych strategia sukcesji jest spisana.

Ponad połowa średnich firm planujących proces sukcesyjny nie ma żadnej strategii, w małych firmach odsetek ten wyniósł **65** proc., a w mikroprzedsiębiorstwach aż **69** proc.

CO ROBIĆ PO ODDANIU WŁADZY?

60%

ustępujących właścicieli chciałoby pełnić jakąś funkcję we własnym przedsiębiorstwie. **10** proc. założy nową firmę. **60** proc. zajmie się hobby lub aktywnością społeczną.

7 mitów zagrożających sukcesji

Kiedy dochodzi do przekazania władzy w firmie rodzinnej, na światło dzienne wychodzą skrywane uprzedzenia, tematy tabu i nieporozumienia. Im szybciej seniorzy i sukcesorzy się z nimi skonfrontują, tym lepiej dla ich biznesu i relacji rodzinnych.

TEKST > THINKTANK

Firmy rodzinne są szczególnie narażone na pułapki myślenia opartego na fałszywych wyobrażeniach. Szczególnie gdy dotyczy to kwestii z pogranicza spraw firmy i spraw rodziny. W ich przypadku biznes łączy się ze sferą prywatną, a to wywołuje silne emocje, które są podstawą marzeń, nadziei, oczekiwań, a nawet roszczeń. Gdy nadchodzi czas podziału majątku i przekazania władzy, naiwna wiara w mity, którymi rodzina żyła od lat, wychodzi na jaw.

Aby zidentyfikować najważniejsze błędne wyobrażenia o sukcesji, jakim ulegają przedsiębiorcy, ośrodek analityczny THINKTANK zorganizował debatę z przedsiębiorcami z firm rodzinnych. Dyskusja w gronie właścicieli oraz potencjalnych sukcesorów pozwoliła wskazać siedem popularnych niby-prawd dotyczących sukcesji. Warto się im przyjrzeć, by nie paść w przyszłości ich ofiarą.

1 MIT: ZAWSZE W PEŁNI SIŁ

Polscy przedsiębiorcy nie lubią myśleć o własnej kondycji psychofizycznej i sprawach ostatecznych. Tak jakby w głębi duszy mieli nadzie-

ję, że starość i śmierć ich ominą – i zawsze będą w pełni sił. Dlatego odsuwają sukcesję na później. Według badań *Kody wartości* Instytutu Biznesu Rodzinnego co piąty przedsiębiorca w Polsce w ogóle nie rozmawia o sukcesji, a 40 proc. właścicieli firm powyżej 65. roku życia jest wciąż na etapie jej planowania.

Tymczasem przedsiębiorcy – stale pod potężnym obciążeniem, wpadający często w destrukcyjne nałogi – narażeni są na utratę zdrowia w dużo większym stopniu niż przeciętny człowiek. Szwedzkie badania wykazały np. znacznie większą liczbę zgonów na skutek nadużycia alkoholu u przedsiębiorców niż w całej populacji (takim ryzykiem obciążeni byli także pracujący fizycznie robotnicy)¹. Przewlekły stres w pracy prowadzi też do częstszego występowania chorób krążenia². Pamiętamy przecież śmierć Mariusza Łukaszewicza, który współtworzył Eurobank – człowieka biznesu, który na co dzień był wulkanem energii, a zmarł podczas porannego biegania w wieku 43 lat. Niedawno odszedł również, zupełnie niespodziewanie, w wieku 58 lat twórca globalnej firmy Wojciech Ingłot. Dramatyczne są także losy Zofii Drohomireckiej, właścicielki sieci specjalistycznych sklepów z kawą Pożegnanie z Afryką. Po nagłej śmierci męża, zamiast w żałobie zajmować się pogrzebem, musiała ratować rodzinny biznes, który ze względu na uwarunkowania prawne z dnia na dzień mógł zostać zamknięty.

Są to oczywiście przypadki graniczne. Na szczęście wielu właścicieli firm dożywa w zdrowiu sędziwego wieku. Ale, jak pokazują przywołane wyniki badań, myśl o przekazaniu władzy wciąż jest przedsiębiorcom niemiła. I wynika ona z poczucia, że zdrowia jeszcze długo nie zabraknie.

2 MIT: SUKCESJI NIE DA SIĘ PRZEPROWADZIĆ BEZ NERWÓW

Prowadzenie firmy rodzinnej bywa pułapką emocjonalną. Dla wielu jest to sposób na życie: kilkunastogodzinny dzień pracy, również w trakcie weekendów, nikt nie liczy sobie nadgodzin. Wytężona praca nakłada się na relacje rodzinne; nerwy „zawodowe” tworzą napięcia w relacjach prywatnych. Trudno się od nich uwolnić, gdy zarówno w domu, jak i w pracy wciąż widzimy te same twarze.

Gdy do tej codziennej matni dochodzi kwestia przekazania władzy dzieciom, pojawiają się dodatkowe obawy. Dlatego badacz sukcesji Quentin Fleming uważa, że myśl o sukcesji jest po prostu niewygodna³. W głębi duszy przedsiębiorcy czują, że dyskusja na ten temat nieuchronnie doprowadzi do poważnych tarć rodzinnych, zatem od niej stronią. Jednak z biegiem lat napięcie rośnie.

Przekłuć ten balon uczuć może jedynie decyzja o zaplanowaniu sukcesji. Ona wycisza emocje. Według niektórych definicji (np. Neila C. Churchilla i Kennetha J. Haptena⁴) firma rodzinna zaczyna się dopiero wtedy, gdy w sposób mniej lub bardziej uświadomiony powstaje myśl o przekazaniu biznesu dzieciom. Jest to czynnik, który reorientuje całą firmę i pozwala jej wejść na inną ścieżkę rozwoju. Wcześniej mamy do czynienia jedynie z indywidualnym sukcesem, którego ciągłość jest niepewna.

GŁÓWNA MYŚL

- Członkowie rodzin biznesowych, planując przyszłość przedsiębiorstwa, niekiedy ulegają stereotypom. Najczęściej występujące mity o sukcesji dotyczą sposobu, w jaki należy ją przeprowadzić, nieprzyjemności wiążących się z przekazywaniem władzy, kondycji właściciela firmy oraz sposobu kształcenia sukcesora.

Szczerze rozmowy prowadzą do budowania zrozumienia oczekiwań członków rodziny, którego, paradoksalnie, w firmach rodzinnych brakuje. Np. w produkcyjnej firmie GELG prowadzący firmę rodzice niezwykle angażowali się w działalność zawodową. Do rozmów nie było wiele okazji, gdyż córki widywały ojca rzadko, zwykle tylko przy niedzielnym obiedzie. Jedną z córek, Katarzyna, obecnie szefowa Fundacji Firm Rodzinnych oraz polskiego oddziału stowarzyszenia The International Family Business Network,

43,9%

Taki odsetek właścicieli firm rodzinnych w Australii za najistotniejszy atrybut sukcesora uważa integralność wartości i zaangażowanie w firmę. Dla 37 proc. nestorów istotne jest też kontynuowanie przez sukcesora sposobu prowadzenia biznesu.

Źródło: „Kody wartości. Diagnoza sytuacji sukcesyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych w Polsce”, red. merytoryczna dr A. Lewandowska, Instytut Biznesu Rodzinnego, 2013

uświadomiła sobie, że tak naprawdę poznała własnych rodziców dopiero wtedy, gdy zaczęła pracę w firmie. Z kolei w przypadku zajmującej się nieruchomościami firmy Dom Braci Jabłkowskich emocje rodzinne wyciszyły się dopiero wówczas, gdy kilkanaście osób w gronie założycieli usiadło do negocjacji, zastanawiając się, kto ma biznes przejąć – ten, kto jest najmądrzejszy, ma najwięcej pieniędzy, a może ten, kto aktualnie nie ma zbyt dobrej pracy? Sukcesję można więc przeprowadzić bez nerwów – jeśli nie odwleka się zbyt długo rozmowy na ten temat.

3 MIT: TO MUSI BYĆ SUKCESOR

Badanie *Kody wartości* ujawnia, że 40 proc. właścicieli firm rodzinnych widzi w roli następcy jedynie syna. Tylko 17 proc. z nich rozważa wykorzystanie potencjału kobiet. Jest to z jednej strony wynik konserwatywnego myślenia przedsiębiorców, z drugiej – specyfiki wielu branż, w których stanowiska lidarskie tradycyjnie zajmują mężczyźni. Przykładowo Anna Nowakowska, młoda sukcesorka z firmy branży górniczej PPH Gwarek Sp. z o.o., nie widzi siebie w branży swojego ojca. Sądzi, że to trudny rynek, zdominowany przez mężczyzn.

Niewielki odsetek „kobiecych” sukcesji w Polsce nie jest wyjątkowy. Przykładowo w Szwajcarii ci nestorzy, którzy decydują się na wewnątrzrodzinną sukcesję, aż w 59 proc. preferują męskich potomków. Tylko 14 proc. powierza stery firmy córkom⁵. Tymczasem warto przywoływać przykłady skutecznych przedsiębiorczyń z firm rodzinnych, takich jak Teresa Mokrysz z firmy Mokate, Magdalena Kwiatkiewicz z Yes, Bożena Batycka, Solange Olszewska z Solaris czy Ewa Barbara Jabłkowska zarządzająca obecnie Domem Braci Jabłkowskich. W THINKTANK wielokrotnie pisaliśmy o korzyściach płynących z kobiecego stylu zarządzania (zob. np. magazyn nr 15/2012). Można wymienić wśród nich choćby umiejętność współpracy, budowania

konsensusu czy trafnego szacowania ryzyka przedsięwzięć biznesowych. To umiejętności, które stają się w biznesie coraz cenniejsze. Warto więc wyjść poza model „syn (najlepiej najstarszy) bierze wszystko”. Sukcesorka może się sprawdzić lepiej.

4 MIT: SZYBKO STRACĘ WŁADZĘ I MAJĄTEK

Jedną z najważniejszych obaw przedsiębiorców przekazujących władzę jest utrata majątku i wpływów. Stąd żywotność mitu głoszącego, że senior po przekazaniu władzy szybko trafia na boczny tor. Ale sukcesja nie powinna być przeprowadzana zbyt gwałtownie. Dlatego gdy senior rozpoczyna myślenie o sukcesji, powinien wystrzegać się pośpiechu. Dobrze, by miał poczucie kontroli nad wydarzeniami i planem przekazywania odpowiedzialności. Proces sukcesji powinien być kilkuetapowy. W Szwajcarii trwa on średnio siedem lat. Tymczasem aż 4 na 10 polskich przedsiębiorców uważa, że na przekazanie władzy wystarczy rok⁶. To zdecydowanie za mało, by skutecznie przeprowadzić sukcesję. Ale opinia ta świadczy o tym, że mit „szybkiego odstawienia na boczny tor” jest wśród polskich przedsiębiorców żywy i budzi autentyczne obawy. Warto też pamiętać o tym, że akt przekazania władzy nie musi być równoważny z sukcesją majątku. Te dwie sfery można rozdzielić.

Stało się tak np. w firmie Hortimex. Przez wiele lat w zarządzie przedsiębiorstwa byli Tomasz Kowalewski i jego syn Mateusz. Ojciec pełnił funkcje właścicielskie, a zadaniem syna było budżetowanie i planowanie wizji rozwoju, którą ojciec każdorazowo zatwierdzał. Obecnie Mateusz przejął władzę w firmie, ale kompetencje właścicielskie będzie otrzymywał stopniowo (od 2014 r. Mateusz jest beneficjentem 20 proc. dochodów firmy). W świadczącej usługi medyczne firmie ENEL-MED syn właściciela Jacek Rozwadowski jest związany z przedsiębiorstwem od 2002 r. Członkiem zarządu został w 2006 r., dwa lata później zaczął pełnić funkcję dyrektora zarządzającego, a od 2009 r. jest wiceprezesem firmy. Sukcesorzy udowadniają zatem swoją wartość przez dłuższy czas, a w odpowiednim czasie (określonym w planie sukcesji) mogą – jeśli się sprawdzą – przejąć kontrolę nad udziałami, objąć zarządzanie i udziały w spółce.

Duże sumy na koncie czy spore aktywa firmy, które można szybko spieniężyć, mogą być dla sukcesorów zbyt wielką pokusą. Szczególnie wtedy, gdy mają oni wielodzietne rodziny na utrzymaniu. To realne zagrożenie dla ciągłości działania firmy. Dlatego rozsądniej podzielić się władzą i z perspektywy właścicielskiej obserwować rozwój sytuacji. Monitorować, czy potencjalni sukcesorzy myślą w kategoriach rozwoju biznesu,

SUKCESJA POWINNA TRWAĆ ODPOWIEDNIO DŁUGO

PRZEKAZYWANIE WŁADZY
W SZWAJCARII

5–10 lat



Tyle zazwyczaj trwa proces sukcesji w firmach szwajcarskich (średnio 7 lat). W Polsce natomiast aż 4 na 10 przedsiębiorców jest zdania, że na przekazanie władzy wystarczy tylko rok.

Przyjęło się sądzić, że w procesie sukcesji senior szybko traci kontrolę nad własną firmą. Tymczasem przykład firm szwajcarskich mówi co innego. Ile tam trwają poszczególne etapy sukcesji?

- 1 negocjacje kontraktów: **8 mies.**
██████████
- 2 ocena sukcesora: **19 mies.**
████████████████████
- 3 wytypowanie sukcesora: **23 mies.**
██
- 4 przygotowanie do emerytury: **24 mies.**
██
- 5 wycofywanie się nestora z firmy: **24 mies.**
██
- 6 przejmowanie zadań nestora przez sukcesora: **24 mies.**
██
- 7 gromadzenie udziałów i własności przez sukcesora: **25 mies.**
██
- 8 transakcje operacyjne: **29 mies.**
██

Etapy zostały uporządkowane od najkrótszego do najdłuższego (nie chronologicznie). Niektóre trwają równolegle.

Źródło: „Kody wartości. Diagnoza sytuacji sukcesyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych w Polsce”, red. merytoryczna dr A. Lewandowska, Instytut Biznesu Rodzinnego, 2013

czy może chcą tylko czerpać z firmy zyski. Rozważnie działający właściciel powinien być z jednej strony otwarty na sukcesję, a z drugiej – nie dzielić się władzą i pieniędzmi zbyt szybko.

5 MIT: SUKCESJA TO WYŁĄCZNIE SPRAWA RODZINY

Wielu właścicieli, myśląc o sukcesji, ulega złudzeniu, że jest to wyłącznie sprawa rodziny. Koncentrują się więc na sobie i dzieciach, a rzadko postrzegają zespół jako interesariusza

tego procesu. Tymczasem równie ważne, jeśli nie najistotniejsze, jest zapewnienie ciągłości działania zespołu firmy, który często składa się z osób spoza rodziny. Sprawnie działający zespół jest w stanie w trudnej sytuacji przynajmniej na jakiś czas zastąpić właściciela. Przede wszystkim jednak ma on kluczowe znaczenie dla ciągłości biznesu.

Potencjalni sukcesorzy powinni więc dobrze znać zespół firmy i umieć z nim współpracować. Przykładowo Andrzej Barański, właściciel firmy Herbewo, stale powtarza swoim dzieciom, że wartością firmy nie są budynki, lecz ludzie. Przekazuje im, że niezależnie od

70%

Taki odsetek właścicieli deklaruje, że ich firma jest już na etapie planowania sukcesji. Tymczasem ten sam pogląd prezentuje jedynie 56 proc. sukcesorów. Pokazuje to wynikającą z braku komunikacji niespójność wyobrażeń seniorów i ich dzieci o tym, na jakim etapie jest firma rodzinna.

Źródło: „Kody wartości. Diagnoza sytuacji sukcesyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych w Polsce”, red. merytoryczna dr A. Lewandowska, Instytut Biznesu Rodzinnego, 2013

losów rodziny zadaniem sukcesorów jest ten zespół utrzymać. Radykalne zmiany w zespole mogą prowadzić do zapaści w firmie.

Warto pamiętać, że dla pracowników zmiana zarządcza to również wielki stres. Tak było w przypadku sukcesji Łukasza Bliklego. Gdy młody sukcesor przejął firmę cukierniczą po prof. Andrzeju Bliklem, rozstał się z paroma osobami ze stanowisk zarządczych, m.in. w działach kadr, finansów czy promocji. Takie „porządki” po sukcesji są ryzykowne – obniżają morale zespołu i mogą prowadzić do spadku efektywności firmy.

6 MIT: SPISANY PLAN ZAŁATWI SPRAWĘ

Ramowy plan sukcesji jest punktem wyjścia. Ale gdy zostanie już omówiony i spisany, nie można traktować go jako świętej księgi. Łatwo wpaść bowiem w złudne przekonanie, że sam dokument wszystko załatwi, a przyszłość ułoży się zgodnie z jego postanowieniami.

Przykładowo modelowo wprowadzona przez konsultantów ze Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie „konstytucja firmy rodzinnej” (dokument regulujący misję i zasady rozwoju firmy) w firmie Roleski nie zadziałała tak, jak powinna. Z firmą od kilkunastu lat był związany Tomasz Petelicki. Na mocy postano-

wień konstytucji został mianowany dyrektorem operacyjnym. Jednak szybko odszedł z firmy i od 2012 r. kieruje nią kilkuosobowy zespół zewnętrznych menedżerów. Jan Jabłkowski, senior rodu i doradca zarządu przedsiębiorstwa Dom Braci Jabłkowskich, uważa, że ścisłe procedury sukcesji nie sprawdzają się w firmie rodzinnej – czynnik ludzki odgrywa tam bowiem zbyt wielką rolę. **Konstytucja czy plan rozwoju firmy dopóty ma sens, dopóki operuje pojęciami z kategorii wartości i celów. Natomiast wybiegające na lata w przód szczegóły dotyczące dziedziczenia i transferu władzy należy traktować z dużą elastycznością.**

Podobno Albert Einstein mawiał: „Postaraj się zostać nie człowiekiem sukcesu, lecz człowiekiem wartościowym”. W myśl tej zasady właściciele firmy rodzinnych coraz częściej przychylają się do wychowywania sukcesorów w duchu wartości. Np. w firmie Ochnik, którą zarządza trzech braci, do roli potencjalnych sukcesorów dorasta aż ośmioro dzieci. Współwłaściciele przyjęli zasadę, że będą uczyć je szacunku dla dorobku. Kładą nacisk na przygotowanie ich do roli dobrych pracowników pracujących na przyszłość całej rodziny. Jeśli w trzech rodzinach o indywidualnych kulturach uda się stworzyć takie porozumienie oparte na wartościach, w przyszłości będzie prościej uniknąć sporów o podział majątku czy kształt władzy w firmie. Rodzina Ochników wychowuje więc swoich następców nie do klasycznych ról w firmie („ty będziesz prezesem, a ty dyrektorem marketingu”), lecz w duchu wartości takich jak pracowitość, przedsiębiorczość, zgodność misji firmy z własnymi przekonaniem.

7 MIT: MUSZĘ ZAŁOŻYĆ DYNASTIĘ BIZNESOWĄ

Kolejny mit to przekonanie, że przedsiębiorca musi założyć dynastię biznesową. Ale nie jest to jedyna droga. Być może potomkowie wcale do prowadzenia biznesu się nie garną lub się nie nadają. Czasami po rozmowach i negocjacjach okazuje się, że myśl o kontynuacji dzieła przez dzieci nie jest właścicielom bliska. Nie ma w tym nic złego. Tomasz Budziak w *Sukcesji w rodzinie biznesowej*⁷ podkreśla, że trend odchodzenia od ścisłego trzymania się „myślenia sukcesyjnego” w firmach rodzinnych nasila się w krajach zachodnich. Część właścicieli rezygnuje z przekazania firmy następnemu pokoleniu. Sięgają wtedy po inne rozwiązania, takie jak wynajęcie zewnętrznego menedżera zarządzającego firmą, sprzedaż biznesu i zainwestowanie środków czy wręcz założenie fun-

dacji o celach publicznych i przekazanie jej części majątku. Firmy rodzinne biorą się z pasji – często są wynikiem hobby właściciela. Nie działają wyłącznie dla zysku. Jeżeli zatem tą pasją młode pokolenie się nie zaraża, nie ma sensu włączać go na siłę w schemat.

Warto od czasu do czasu zdystansować się od myślenia, że firma to absolutny życiowy priorytet. Mateusz Kowalewski, obecnie (od stycznia 2014 r.) prezes Hortimeksu, wzrastał w przekonaniu, że będzie następcą swojego ojca, przedsiębiorcy. Czuł się zobowiązany do rozwoju w tym kierunku. Dziś, gdy przejął już stery w firmie, stara się ją traktować podobnie jak produkt. Nie będzie przymuszał swoich dzieci do przejęcia biznesu. Jeśli okaże się, że nie są zainteresowane sukcesją, po prostu poszuka sukcesora poza rodziną. Nie chce, by były niewolnikami przedsiębiorstwa rodzinnego.

Mitów i wyobrażeń, które dotyczą sukcesji w firmach rodzinnych, jest znacznie więcej. Tu opisałimy tylko te, które według przedsiębiorców najsilniej determinują decyzje podejmowane przez właścicieli firm rodzinnych. W pułapkę stereotypu wpada się niezwykle łatwo. Dlatego przedsiębiorcy, którzy są już zaawansowani w procesie sukcesji, zalecają, by właściciele firm rodzinnych zainwestowali czas w refleksję nad przyszłością – swoją i własnej rodziny. Nadmiar „bieżączki”, stałe mieszanie się świata prywatnego i zawodowego oraz odsuwanie tematu sukcesji na przyszłość mogą bowiem prowadzić do myślenia życzeniowego – a to skutkuje popełnianiem błędów, które mogą zaważyć na losie przedsiębiorstwa i szczęściu wszystkich członków rodziny. ●

Analiza powstała na podstawie okrągłego stołu THINKTANK, w którym wzięli udział: **Andrzej Barański** (właściciel, Herbewo), **Katarzyna Gierczak-Grupińska** (współwłaściciel, GELG), **Jan Jabłkowski** (doradca zarządu, Dom Bracia Jabłkowscy), **Mateusz Kowalewski** (prezes, Hortimex), **Anna Nowakowska** (współwłaściciel, PPH Gwarek sp. z o.o.), **Marcin Ochnik** (prezes, Ochnik), **Łukasz Rotarski** (członek zarządu, ANRO), **Jacek Rozwadowski** (wiceprezes,

dyrektor zarządzający Centrum Medycznego ENEL-MED), **Łukasz Świątkowski** (prezes zarządu, Andra), **Kazimierz Żurek** (THINKTANK).

¹ *Alcohol-related deaths contribute to socioeconomic differentials in mortality in Sweden*, Centre for Health Equity Studies (CHESS), Stockholm, University/Karolinska Institute, SE-106 91 Stockholm, Sweden.

² *Choroby układu krążenia w aspekcie pracy zawodowej*, red. A. Bortkiewicz, Instytut Medycyny Pracy im. prof. J. Nofera, Łódź 2011.

³ Q. Fleming, *Tajniki przetrwania firmy rodzinnej*, One Press Small Business, 2000.

⁴ N.C. Churchill, K.J. Hapten, *Non-market based transfers of wealth and power: A research framework for family businesses*, „American Journal of Small Business”, vol. 11, nr 3, 1987, s. 51–64.

⁵ *Kody wartości. Diagnoza sytuacji sukcesyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych w Polsce*, red. merytoryczna dr A. Lewandowska, Instytut Biznesu Rodzinnego, 2013.

⁶ Ibidem.

⁷ T. Budziak, *Sukcesja w rodzinie biznesowej. Spojrzenie praktyczne*, Poltext, 2012.

REKOMENDACJE THINKTANK ↑

1. Planując sukcesję, łatwo paść ofiarą wyobrażeń, które narosły wokół tematu. Dlatego warto przeprowadzić ten proces, nie spiesząc się – świadomie i z uwagą.
2. Przedsiębiorcy, którzy dokonali sukcesji, podkreślają zwłaszcza znaczenie szczerzej rozmowy z rodziną o oczekiwaniach i wyobrażeniach jej członków na temat przyszłości firmy.

Sukcesję **najlepiej** zaplanować jak najwcześniej

Bywa, że właściciel w firmie rodzinnej zasiada w fotelu prezesa kilkanaście i więcej lat. Wówczas rozstanie z przedsiębiorstwem to pierwsze pożegnanie z miejscem pracy. Jest więc silnym emocjonalnie przeżyciem, do którego warto się przygotować.

TEKST > **Andrzej Jacek Blikle**



Do 70-letniego przedsiębiorcy przychodzi jego 45-letni syn i próbuje dowiedzieć się, czy już jest gotowy, aby przejąć kontrolę nad dobrze prosperującą firmą. Senior zerka na potomka, mierzy go wzrokiem i mówi z ubolewaniem: „Synu, kiedyś nastanie twój czas. Ale przecież ja nadal mam mnóstwo siły, żeby zarządzać rodzinnym biznesem!”

To prawdopodobna sytuacja. Dziś pokolenie, które zakładało firmy rodzinne w latach 80. i 90. XX w., zbliża się do wieku emerytalnego. Części jego przedstawicieli z trudem przychodzi do głowy myśl o przekazaniu kontroli nad biznesem

dzieciom czy menedżerom spoza kręgu rodzinnego. Wielopokoleniowy biznes jest w naszych warunkach dość rzadki – przedsiębiorcy nie mają więc podobnych doświadczeń jak np. Szwajcarzy, gdzie takich biznesów jest dużo, a sukcesja była ćwiczona z pokolenia na pokolenie. Trudno im także wyobrazić sobie, jak to zrobić – sami nie dostali przecież firmy od nikogo. W efekcie sukcesja często jest tematem tabu. Tymczasem to kwestia, z którą wcześniej czy później trzeba będzie się zmierzyć. Od przedsiębiorców zależy, czy podejść do tego problemu przygotowani, czy całkowicie bezbronni i narażeni na błędy. W skrajnych przypadkach nieprzygotowanie lub przeciąganie sukcesji może grozić przecież ciągłości firmy.

Jakiś czas temu przekazałem kierowanie firmą moim następcom – synowi Łukaszowi i jego żonie Małgorzacie (dziś Łukasz jest przewodniczącym rady nadzorczej, a Małgorzata udziałowcem spółki). Nie ukrywam, że był to trudny dla mnie moment. Zawczasu zadałem sobie jednak pytania: Jak zaplanować swoją przyszłość? Jak przygotować sukcesora? Sądzę, że jest kilka zasad, których warto się trzymać, przygotowując się do przekazania władzy.

1 ROZWIJANIE WŁASNYCH PASJI I ŻYCIA POZA FIRMĄ

Myślę, że jeśli ktoś nie rozwijał wcześniej swoich pozawodowych pasji, może mieć problem z przejściem „w stan spoczynku”. Po prostu obawia się pustki. Ludzie często po-

pełniają błąd zbytniego zaangażowania się w sprawy firmy. Niekiedy słyszę, jak menedżerowie zapraszani do uczestnictwa np. w działalności społecznej wymawiają się brakiem czasu. Nie bardzo w to wierzę. Z czasem jest jak ze szklanką trocin – zawsze można dolać do niej szklankę wody. Kierując ludźmi, musimy się nauczyć delegować obowiązki i odpowiedzialności. Na tym właśnie w dużej mierze polega zarządzanie. Nie możemy wszystkich decyzji podejmować sami. Dla kogoś, kto nie ma czasu na pasje alternatywne wobec pracy, odejście ze stanowiska to bardzo traumatyczne przeżycie.

Poza prowadzeniem rodzinnego przedsiębiorstwa zawsze zajmowałem się wieloma rzeczami. „Firmową emeryturę” przyjąłem więc z pewną ulgą. Od blisko pół wieku czuję się nauczycielem akademickim. Przez 30 lat pracowałem naukowo w Polskiej Akademii Nauk, jeździłem też na zagraniczne uniwersytety, gdzie prowadziłem badania i wykłady monograficzne. Po zajęciu się firmą w 1990 r. pasję dydaktyczną realizowałem, prowadząc dla pracowników wykłady z zarządzania jakością (TQM), z których narodziły się moje dzisiejsze konwersatoria otwarte dla wszystkich zainteresowanych. Z wykładów tych narodziła się też książka *Doktryna jakości*. Propaguję ją wśród firm i nie tylko, bo TQM to uniwersalna metoda podnoszenia sprawności działania zespołów ludzkich. Trafiam więc z nią nie tylko do menedżerów, lecz także do liderów resortu oświaty, samorządowców, lekarzy. Jestem również aktywny w 26 organizacjach.

Oczywiście każdy lider po odejściu ze stanowiska może wypełnić swój czas sportem, uczestnictwem w kulturze czy rozwojem osobistym. Można też poświęcić więcej uwagi rodzinie, zajmując się wnukami. Ale to jasne, że prawdziwa aktywność, ta, do której jesteśmy przyzwyczajeni jako liderzy i dzięki której mamy poczucie, że tworzymy jakieś ważne wartości, a przy tym rozwijamy się sami, jest gdzie indziej. Ktoś, kto przez większą część życia coś tworzył, o ile jest w dobrym zdrowiu, nie zadowolony się fotelami przy kominku. Dlatego tak ważne jest rozwijanie własnych pasji.

GŁÓWNA MYŚL

Sukcesja nadal jest tematem tabu w firmach rodzinnych.

Tymczasem pokolenie zakładające biznes w latach 80. i 90. zbliża się do wieku emerytalnego i nieuchronnie stanie przed tym wyzwaniem.

Przekazanie władzy w firmie należy starannie planować

– lider powinien rozwijać pasje i zainteresowania, którymi zajmie się na emeryturze, a sukcesor odpowiednio wcześniej może zacząć dialog na temat przejęcia władzy.

Ważnym elementem sukcesji jest zadbanie

o przygotowanie merytoryczne następców, nie tylko w strukturach rodzimego biznesu, lecz także poza nimi – najlepiej w innej firmie rodzinnej.

2

MERYTORYCZNE PRZYGOTOWANIE SUKCESORA

W firmach rodzinnych proces przygotowania do przejęcia sterów zaczyna się już od narodzin sukcesora. Okres dzieciństwa przyszłego sukcesora to przede wszystkim czas na budowanie związków emocjonalnych z firmą rodzinną. W tym czasie rodzice powinni zadbać o to, aby dziecko postrzegało firmę jako miejsce realizowania życiowych marzeń. Rozmowy o problemach nie należy unikać, ale nie powinien to być jedyny temat, gdy mówimy o firmie. Niestety, w wielu rodzinach tak właśnie jest.

W wieku młodzieńczym przychodzi czas na nabywanie doświadczeń merytorycznych. Moim zdaniem młodsze pokolenie – o ile chce związać przyszłość z firmą – powinno mieć możliwość pracy w różnych jej działach, a może też w różnych firmach. Mój syn, zanim został prezesem, pracował kilkanaście lat na rozmaitych stanowiskach związanych z marketingiem i promocją. Następca powinien przejść przez wiele szczebli zarządzania, aby nauczyć się podejmowania decyzji na wielu poziomach kompetencji. Jednakże

JAK ODDAWAĆ KONTROLĘ W BIZNESIE RODZINNYM

1. Obie strony powinny do przekazania władzy dojrzeć – następca musi być przygotowany do prowadzenia firmy, a oddający władzę nie powinien robić tego zbyt późno.
2. Obie strony powinny emocjonalnie przygotować się do tego procesu – przekazanie firmy to nie tylko zmartwienie przekazującego, lecz także przejmującego. Od jego taktu i współdziałania wiele zależy.
3. Struktura sukcesji ma znaczenie – zastosowanie modelu sprzedaży firmy następcy pozwala zminimalizować ryzyko, że odchodzący lider będzie chciał nadal sterować firmą.
4. O sukcesji i jej modelu warto otwarcie rozmawiać – nie powinna być ona tematem tabu. Zmniejsza to ryzyko niepowodzenia tego procesu.
5. Odchodzący lider powinien zadbać o własny plan działania po sukcesji – by nie poczuł nagle próżni.
6. Naturalne sposoby „zagospodarowania” seniora to np. mentoring, który może on prowadzić w firmie.

jego awanse nie mogą być udawane. Powinny wynikać z wiedzy i umiejętności. Jeżeli pracownicy dojdą do wniosku, że dziecko właściciela awansuje łatwiej od innych, nie będą go szanować.

Trzeba też pamiętać, że im większa firma, tym mniejsze znaczenie ma biegłość w specyfice danej branży, a większe – znajomość ogólnych zasad zarządzania. Prezes średniej lub większej firmy cukierniczej powinien znać

się przede wszystkim na zarządzaniu, a na cukiernictwie już w drugiej kolejności. Warto jednak, by doświadczenie zarządcze było zróżnicowane. Przykładowo moja synowa, która jest obecnie wiceprezesem firmy, przez pół roku była sprzedawczynią w cukierni na Nowym Świecie – doskonale wie zatem, jak funkcjonują cukiernie. Potem zajmowała stanowisko w dziale marketingu, który ma u nas wiele kontaktów z produkcją. Jej doświadczenie jest więc interdyscyplinarne.

Gdy tylko jest to możliwe, sukcesor powinien odbyć praktykę poza firmą, najlepiej w innej firmie rodzinnej. To pomoże mu spojrzeć na firmę z perspektywy „nierodzinnego” pracownika. Można wówczas dostrzec sieć zależności i relacje między osobami spoza kręgu rodzinnego a tymi do niego należącymi. Stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych, w którym działam, promuje ideę wymiany pokoleń sukcesorów między firmami rodzinnymi. Takie staże mogą wiele nauczyć, a także zweryfikować, czy dana osoba nadaje się do przejęcia sterów.

Znam przykłady właścicieli firm rodzinnych, którzy mówili swoim dzieciom: „Jeśli chcesz przejąć firmę, wyjedź za granicę, tam załóż własny biznes i spróbuj prowadzić go przez jakiś czas. Nie daj mu upaść, a potem sprzedaj. Dam ci kapitał początkowy, a ty pokaż, na co cię stać”. Tak np. postąpił przed wojną założyciel domu towarowego Bracia Jabłkowscy. Jan Wedel, zanim przejął stery fabryki w wieku 35 lat od swojego ojca Emila, zrobił doktorat z chemii, a w trakcie studiów odbył praktyki u cukierników w Paryżu, Zurychu i Berlinie. Dzięki temu później znacznie poszerzył ofertę swojej firmy.

3 ROZWIJANIE DIALOGU MIĘDZYPOKOLENIOWEGO

Sukcesja nie zależy tylko od przekazującego władzę. W tym procesie biorą udział dwie strony. Sukcesor powinien jasno komunikować, że jest gotowy do przejęcia firmy, a jeśli trzeba, inicjować rozmowę na ten temat. Od jego wycucia i taktu wiele zależy. Ważna jest profesjonalizacja dialogu między pokoleniami. O sprawach majątku, pieniędzy, sukcesji i władzy trzeba się nauczyć rozmawiać – także w rodzinie.

Inicjatywa Firm Rodzinnych zrealizowała z PARP duży projekt szkoleniowy *Firmy rodzinne*, który objął ponad 300 osób z około 120 firm. W ramach tego projektu organizowaliśmy m.in. warsztaty przygotowujące do prowadzenia dialogu w firmach rodzinnych. Na początku słyszeliśmy często wypowiedzi w rodzaju: „Wytłumaczcie mojej żonie, synowi, mężowi...”. Nie mieliśmy jednak zamiaru niczego i nikomu tłumaczyć – chcieliśmy raczej uczyć prowadzenia dialogu, przyjmowania argumentów drugiej strony. Gdy na zajęcia przyjeżdżał

rodzic z dzieckiem, każde z nich pracowało w innej grupie. Dzięki temu rodzic słuchał czyjegoś dziecka, a dziecko – czyjeś rodzica. To pozwalało zrozumieć, że problemy, z którymi stykają się te rodziny, mają najczęściej charakter uniwersalny.

Uczestników projektu nauczyliśmy więc, jak otwarcie mówić o swoich problemach, wątpliwościach, oczekiwaniach i marzeniach. Pokazywaliśmy, jak rozmawiać o rzeczach trudnych bez sprawiania bólu drugiej osobie. Ludzie często tego nie potrafią, bo nie mieli okazji się nauczyć. Odkładają więc trudną rozmowę na później. Zachowują się jak człowiek, który trzyma w rękę odbezpieczony granat. Wie, że będzie musiał go rzucić, a ponieważ nie wie jak, odwleka tę chwilę, aż granat wypada z ręki i wybucha, raniąc wszystkich wokoło.

Gdy rodzina prowadzi firmę, a w domu rozmawia się głównie o firmowych problemach, dzieci mogą postrzegać rodzinne przedsiębiorstwo głównie jako źródło trosk i utrapień. Może pojawić się w nich niechęć do sukcesji. Obserwujemy takie zjawisko także wśród polskich firm. W naszej rodzinie już dość dawno podjęliśmy decyzję, że nie będziemy rozmawiać w domu o firmie. Szczególnie rygorystycznie przestrzegamy tej zasady w czasie trzypokoleniowych obiadów rodzinnych. To kwestia higieny psychicznej. Jednakże działanie prewencyjne nie wystarczy. Trzeba też pokazać następcom, że firma może być źródłem radości, miejscem dającym satysfakcję, pozwalającym realizować marzenia, ambicje i życiowe cele. Jednocześnie ważne jest też, by dzieci rozumiały, że firma nie jest automatem do robienia pieniędzy. Że trzeba w nią angażować czas i energię, bo bez tego przestaje działać.

Te aspekty są bardzo istotne. Lider nierodzinnego przedsiębiorstwa wychodzi z biura i wraca do domu, gdzie czeka na niego współczujący współmałżonek. Można wylać swoje żale i otrzymać wsparcie partnera. W przedsiębiorstwie rodzinnym może być inaczej. Warto więc nauczyć się rozmawiać o trudnych rzeczach w sposób, który nikogo nie rani, i oddzielać te dwie sfery życia – prywatną i zawodową. Wtedy też będziemy umieli spokojniej rozmawiać z następcami o zmianie warty w firmie.

4 ODEJŚĆ WTĘDY, GDY SIĘ DOBRZE WIEDZIE

Nie ma reguły, która pozwala określić, kiedy nastąpi właściwy moment na przekazanie sukcesji. Uważam jednak, że – tak jak w sporcie – lepiej odchodzić w chwale niż po przegranym meczu. Ja dojrzałem do tego momentu razem z synem, ale miałem też własny plan. Chciałem przekazać firmę w dostatecznie stabilnym stanie. Nowy zarząd powołałem więc niedługo po rozpoczęciu przez nas pracy w nowej, czwartej za mojej

6,9%

Tylko taki odsetek studentów, których rodzice prowadzą rodzinny biznes, planuje rozpoczęcie przejmowania kontroli w firmie zaraz po studiach. 12,8 proc. chciałoby rozpocząć proces sukcesji 5 lat po ukończeniu studiów, 22,7 proc. dopiero wówczas zaczyna myśleć o sukcesji, ale nie ma jej w konkretnych planach.

Źródło: Międzynarodowe Badanie Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey, 2011

kadencji, pracowni produkcyjnej. Poprzednia, która mieściła się na Ursynowie, była już za mała i zbyt nienowoczesna. Pozyskanie kolejnej przedłużyło się w stosunku do planu o trzy lata. Chciałem przekazać zarząd, gdy ten etap życia firmy się zamknie. Nie chciałem zarazem czekać zbyt długo, np. aż zostaną spłacone kredyty, bo to potrwałoby kilkanaście lat. Dziś sytuacja jest ustabilizowana – kredyty są spłacane, a dzięki nowej pracowni firma jest gotowa na rozwój.

5 FORMALNE ASPEKTY SUKCESJI

Sukcesja powinna być też odpowiednio przemyślana pod względem formalnym. Trzeba dokładnie ustalić, co w firmie zostanie zachowane, a co może się zmienić; jaki będzie udział seniorów w zarządzaniu firmą: czy tylko na szczeblu właścicielskim (zgromadzenie wspólników), nadzorczym (rada nadzorcza), doradczym (doradca zarządu), czy może operacyjnym. Warto to precyzyjnie i szczegółowo określić. Pozorne przekazanie kompetencji i pozostawienie sobie nieformalnego wpływu na firmę i jej pracowników może być brzemienne w skutkach i dla firmy, i dla rodziny.

Mój udział w życiu firmy ogranicza się obecnie do kierowania radą nadzorczą. Zadeklarowałem także gotowość mentoringu. Wykorzystanie doświadczeń poprzedników może być pomocne. Jednak trzeba tu zachować dużą rezerwę, aby młodzi nie czuli, że się im narzucamy. Lepiej powiedzieć: „Pamiętaj, że zawsze mogę ci doradzić, ale inicjatywa w tej sprawie

powinna wychodzić od ciebie”. W ten sposób stawiamy sprawę uczciwie i nie ma podejrzeń, że odchodzący lider chce sterować firmą z tylnego siedzenia.

W szczególnie trudnych sytuacjach pomocne mogą być pewne specyficzne modele sukcesji. Np. w amerykańskich firmach farmerskich, a także w niektórych firmach niemieckich i szwajcarskich praktykowane jest sprzedawanie firmy młodszemu pokoleniu. Taka forma sukcesji, choć w warunkach polskich może wydawać się dość bezwzględna, ma swoje zalety. Z jednej strony odchodzące pokolenie właścicieli ma zapewnioną emeryturę, a z drugiej nie ma już żadnego tytułu – prawnego czy moralnego – by wpływać na sprawy przedsiębiorstwa. To skutecznie odcina pępowinę.

Przy takiej formie sukcesji dojrzałość i możliwości młodego pokolenia ocenia niezależna instytucja, czyli bank, gdyż następca musi przedstawić wiarygodny biznesplan i zaciągnąć kredyt, aby odkupić firmę od rodziców. Sądzę jednak, że w Polsce taki rodzaj transferu byłby oceniany negatywnie. Nadal panuje przekonanie, że to rodzice muszą zapewnić przyszłość swoim dzieciom, a nie odwrotnie.

W naszym przypadku sukcesja miała jednak pewne elementy opisanego wyżej modelu. Przed jej dokonaniem wybudowaliśmy nową pracownię, co zostało sfinansowane kredytem. Przekazałem zatem firmę z nową infrastrukturą, ale też z poważnym zobowiązaniem finansowym. Nie jest więc tak, że piąte pokolenie Blikłów przychodzi na gotowe i za-

rząda maszynką do robienia pieniędzy. Musi własną ciężką pracą sprawić, że kredyty zostaną spłacone, a firma będzie się rozwijać. Jestem przekonany, że tak właśnie się stanie.

Uważam, że oddanie władzy w firmach rodzinnych jest znacznie trudniejsze niż w firmach nierodzinnych. Po pierwsze, z firmą rodzinną jesteśmy związani emocjonalnie. To przecież nasze dziecko. Nasze dzieło. Po drugie, w firmie rodzinnej – w odróżnieniu od nierodzinnych – spędzamy najczęściej całe nasze zawodowe życie. Dziś średni czas przebywania menedżera w firmie nierodzinnej wynosi od trzech do pięciu lat. Natomiast właściciel zasiada w fotelu prezesa swojej firmy trzydzieści i więcej lat. Rozstanie z firmą rodzinną to często także pierwsze rozstanie z miejscem pracy, gdyż innych nie było.

Sukcesja jest zawsze trudnym psychicznie i organizacyjnie momentem, warto więc dobrze się do niej przygotować. Dobrym pomysłem mogą być warsztaty, w czasie których właściciel firmy i jej sukcesor mogliby porozmawiać o swojej przyszłości. Skoro są zajęcia dla młodych małżeństw, gdzie mówi się o modelu wspólnego życia, to czy nie powinno być kursów z sukcesji, przekazywania władzy i oddawania kontroli? W końcu to jedna z największych raf, o które może rozbić się przedsiębiorstwo i rodzina. ●

prof. dr hab. Andrzej Jacek Blikle:

matematyk i informatyk, profesor w Instytucie Podstaw Informatyki Polskiej Akademii Nauk, mistrz cukierniczy, członek Europejskiej Akademii Nauk i Rady Języka Polskiego, przewodniczący Rady Centrum im. Adama Smitha, prezes zarządu stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych. W latach 1991–2010 był (z krótką przerwą) prezesem zarządu A.Blikle sp. z o.o. (istniejącej od 1869 r.), a dziś jest wiceprzewodniczącym rady nadzorczej tej firmy. Członek Rady Strategicznej THINKTANK.
e-mail: andrzej.blikle@blikle.pl i www.moznainaczej.com.pl

REKOMENDACJE THINKTANK ↑

1. Przekazanie kontroli jest zawsze dużym wyzwaniem i może stwarzać poczucie pustki. Doświadczenia sukcesji w firmach rodzinnych wskazują, że właściciele firm i następcy mogą się do tego procesu dobrze przygotować, m.in. poprzez opracowanie struktury sukcesji oraz stworzenie planu aktywności seniora po jej przeprowadzeniu.
2. Dla właścicieli przedsiębiorstw doświadczenia firmy A.Blikle mogą być inspiracją, jak zaplanować proces przekazania władzy, a przede wszystkim – jak tworzyć klimat do otwartej rozmowy na ten temat.

w biznesach o mniejszej skali, jest właściciel i zarazem zarządzający firmą. W praktyce prowadzenie biznesu opiera się na osobistych relacjach pomiędzy uczestnikami życia gospodarczego, zarówno na zewnątrz, jak i wewnątrz przedsiębiorstwa. Często to właściciel, prowadząc biznes przez wiele lat, zjednuje sobie kluczowych pracowników oraz kontrahentów – i dlatego tak ważne jest wzbudzenie w nich przekonania, że jego następcy również będą godni zaufania. Szczególnie ważne jest przekonanie banków – jednych z najważniejszych partnerów biznesowych większości firm.

Podajmy prosty przykład: nie ulega wątpliwości, że banki, udzielając finansowania, biorą pod uwagę czynniki związane z osobą właściciela zarządzającego biznesem. Odzwierciedleniem takiego postępowania jest m.in. wprowadzenie do umów kredytowych tzw. klauzul *change of control*. Zapisy takie oznaczają, że utrzymanie w mocy finansowania firmy przy zmianie jej udziałowca wymaga uprzedniej zgody banku na tę zmianę. Bank najprawdopodobniej wyrazi zgodę na tę zmianę, gdy nowym właścicielem będzie oferujący dodatkowe zabezpieczenia fundusz *private equity* czy korporacyjny inwestor branżowy, ale w przypadku nieznanego następcy z rodziny bank może mieć wątpliwości. I wtedy pojawiają się problemy. Jest jednak jasne, że bank tym chętniej udzieli zgody, im lepiej pozna przyszłych sukcesorów oraz nabierze pewności, że będą kontynuować biznes, zapewniając spłatę zaciągniętych zobowiązań.

BANK JAKO DORADCA

Bank nie musi być jednak postrzegany wyłącznie jako jeden z kontrahentów, z którym firmy powinny ułożyć stosunki w procesie sukcesji. Wzorując się na doświadczeniach zdobytych na dojrzałych rynkach, niektóre banki wspierają przedsiębiorców w tym pro-

cesie. W Banku BGŻ BNP Paribas tę rolę pełnią specjaliści od planowania majątku oferujący wsparcie zamożnym klientom w ramach oferty Private Banking. Najważniejszymi atutami tej usługi jest gruntowne wykształcenie naszych specjalistów, wzbogacone wieloletnią praktyką i międzynarodowym doświadczeniem Grupy BNP Paribas. Darmowy charakter usługi gwarantuje zaś jej obiektywizm.

Jedną z ważnych kompetencji BGŻ BNP Paribas Private Banking jest m.in. wsparcie w planowaniu majątkowym mające na celu adekwatne wynagrodzenie wszystkich uprawnionych członków rodziny. Bardzo często mamy bowiem do czynienia z sytuacją, w której tylko część potencjalnych następców jest zainteresowana prowadzeniem rodzinnego biznesu. Za życia obecnego właściciela darowizna udziałów tylko jednemu dziecku nie rodzi automatycznie istotnych skutków prawnych w stosunku do pozostałych, sytuacja jednak przedstawia się inaczej po jego śmierci. W wielu krajach, w tym w Polsce, pominięci spadkobiercy ustawowi mogą np. domagać się zachowku płaconego przez następcę, który otrzymał firmę. W przypadku, gdy przekazany majątek biznesowy stanowi zdecydowaną większość dziedziczonych aktywów, jego spadkobierca może mieć problem z wypłatą należnej sumy. W skrajnych sytuacjach będzie nawet zmuszony do podziału otrzymanych udziałów – co w rezultacie może prowadzić do ich rozdrobnienia, paraliżu decyzyjnego, przejęcia kontroli przez udziałowców mniejszościowych, sprzedaży całości lub części biznesu.

Zadaniem specjalistów od planowania majątku jest właśnie zarówno uświadomienie tego problemu klientom, jak i proponowanie takich rozwiązań, aby wszyscy spadkobiercy ustawowi otrzymali należną im część majątku. Specjaliści pomagają też w okresowym przeglądzie wybranych wariantów sukcesji oraz tworzeniu i obsłudze bardziej skomplikowanych form zarządzania majątkiem, takich jak fundacje rodzinne czy trusty.

Zakres i jakość tych działań dowodzą, że wkrótce polskie banki – tak jak banki w Europie Zachodniej – będą postrzegane przez przedsiębiorców jako ważny partner w procesie sukcesji. ●

Andrzej Ząbek: Dyrektor Departamentu Bankowości Prywatnej Banku BGŻ BNP Paribas.
e-mail: andrzej.zabek@bgzbnpparibas.pl

REKOMENDACJE THINKTANK ↑

W procesach sukcesji warto korzystać z doświadczenia instytucji finansowych. Zazwyczaj mogą one zaproponować oszczędnościowe i inwestycyjne rozwiązania dopasowane do danej sytuacji przedsiębiorcy, a więc odpowiadające na złożone potrzeby jego biznesu i rodziny.

W ZMIENIAJĄCYM SIĘ ŚWIECIE
SUKCES TO WSPÓLNA
DROGA POKOLEŃ



ZARZĄDZANIE MAJĄTKIEM

Profesjonalnie zajmiemy się wszystkimi sprawami związanymi z Twoim majątkiem, abyś Ty mógł poświęcić się temu, co najważniejsze – pielęgnowaniu wartości rodzinnych. Twój majątek ma swoją historię. Razem zaplanujemy jego przyszłość.



BGŻ BNP PARIBAS
PRIVATE BANKING

Bank
zmieniającego się
świata



THINKTANK[®]
ośrodek dialogu i analiz

www.mttp.pl