

Zjawisko sukcesji

Dariusz M. Budzeń
Piotr Kuc
Marcin Majewski

W końcu lat osiemdziesiątych XX stulecia w Polsce nastąpiła transformacja ustrojowa. Pożegnano nieefektywną gospodarkę znaną jako „nakazowo-rozdzielczą” i rozpoczęła się epoka wolnej (czasami nazbyt wolnej) „gry rynkowej”. Wtedy rozkwitły drobne firmy, których właściciele zaczęli nierzadko od handlu towaram rozłożonym na łózkach polowych rozstawianych na chodnikach miast.

Z upływem czasu łózka polowe zastąpiono charakterystycznymi rozkładanymi straganami metalowymi, tzw. „szczękami”. Te z kolei ustąpiły miejsca butikom w galeriach handlowych i własnym firmom produkcyjnym niegdysiejszych twórców podwalin „polskiego kapitalizmu”. Dziś ten kapitalizm jest już dojrzały do tego stopnia, że jego bohaterowie myślą o oddaniu sterów firm przedstawicielom kolejnego pokolenia. Najlepiej, jeśli są to własne dzieci. Jednak nie zawsze jest to możliwe. I wtedy trzeba myśleć o jak najbardziej efektywnym transferze władzy i własności na kogoś spoza rodziny.

Obecni pięćdziesięcio- i sześćdziesięcioletkowie są pierwszym polskim pokoleniem od długiego czasu, które staje przed problemem „sukcesji”, czyli osobowego i prawnego następstwa w biznesie. Przedsiębiorcy odgrywający wiodącą rolę w firmach, które sami założyli i doprowadzili do rozkwitu, stoją przed szeregiem możliwości: mogą przekazać dzieciom kierowanie firmą, sprzedać firmę lub ją zlikwidować. Tylko jak przeprowadzić sukcesję w taki sposób, aby zabezpieczyć rodzinny interes, własną przyszłość, a jednocześnie

przyszłość przedsiębiorstwa, które nierzadko stanowi zwieńczenie kilkudziesięciu lat pracy? Co wtedy uczynić ze stworzoną firmą i jak przy tym nie stracić albo nie doprowadzić do zniknięcia dorobku firmy, która zapewnia byt dziesiątkom, jeśli nie setkom pracowników i ich rodzinom, a klientom – dobrej jakości produkty lub usługi? 20 lat po transformacji i przywróceniu prywatnej przedsiębiorczości należy jej rangi w gospodarce, zagadnienie sukcesji w Polsce nigdy nie było zagadnieniem równie istotnym, co dzisiaj.

Firmy rodzinne na świecie i w Polsce

Firma rodzinna to przedsiębiorstwo kontrolowane najczęściej przez członków jednej rodziny, rzadziej przez kilka. Według ekspertów Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości 75 proc. firm europejskich i 60 proc. spółek publicznych w USA to biznesy rodzinne. W Ameryce Łacińskiej rodzinne firmy stanowią aż 95 proc. wszystkich zarejestrowanych przedsiębiorstw. Również ich rola jest większa niż można przypuszczać. W krajach UE firmy rodzinne tworzą od 35 do 65 proc. PKB i zatrudniają od 40

do 50 proc. pracowników. Do największych firm rodzinnych na świecie należy m.in. Ikea, BMW, Carrefour czy Michelin (Szaleniec M., *Firmy rodzinne – czy mają przyszłość?*, www.nbportal.pl, 05.10.2009).

W Polsce istnieje wielka różnorodność form i wielkości rodzinnych biznesów. Zdecydowana większość działa wprawdzie w sektorze MSP, ale zdarzają się wielkie koncerny zarządzane przez członków jednej rodziny. Szczególnie znane przykłady to cukiernie Andrzeja Bliklego, producenci lodów „Grycan” i „Koral”, producent okien dachowych „Fakro” czy producent mebli „Black Red White”. Szacuje się, że ok. 80 proc. z 1,8 mln działających w Polsce małych i średnich firm to przedsiębiorstwa rodzinne. Wraz z 700 tys. gospodarstw rolnych (prawie w 100 proc. prywatnymi), sektor MSP wytwarza ponad 50 proc. PKB i tworzy ponad 60 proc. miejsc pracy w Polsce (Jabłoński I., *Znaczenie i rola przedsiębiorstw rodzinnych*, Centrum im. Adama Smitha, 2009).

W krajach o długich tradycjach gospodarki rynkowej firmy rodzinne mają często kilkudziesięcio- lub nawet kilkusetletnią historię, a zarządzanie nimi jest przekazywane kolejnym pokoleniom. Szczególnie widoczne jest to we Włoszech i w Niemczech. W byłych krajach socjalistycznych sytuacja jest zupełnie odmienna. W komunizmie jedną z głównych idei było zniesienie wszelkiej własności prywatnej, dlatego w Polsce, podobnie jak w innych krajach Europy Wschodniej, niewiele rodzinnych przedsiębiorstw może pochwalić się historią dłuższą niż 20 lat.

Polski „cud gospodarczy” z pierwszych lat po transformacji jest właśnie zasługą tych przedsiębiorczych Polaków, którzy – często nie posiadając ani profesjonalnej wiedzy, ani niezbędnego doświadczenia, ani odpowiedniej technologii, ani niezbędnego kapitału – zdecydowali się na

utworzenie i prowadzenie własnych firm. Co więcej, robili to w otoczeniu ekonomicznym, w którym nie było banków, telefonów, infrastruktury, nie wspominając o rządowych lub unijnych programach wspierających rozwój przedsiębiorczości. Tylko dzięki swojej determinacji, pracowitości, talentom i gotowości do podjęcia ryzyka, zbudowali najprężniejszy sektor polskiej gospodarki – sektor MSP.

Problem sukcesji

Przyjrzyjmy się bliżej poniższemu obrazkowi. Biznesmen, człowiek sukcesu, pokazuje stojącemu obok synowi krajobraz przemysłowy i mówi: *Synu, to wszystko będzie kiedyś Twoje*. Jednak taka sytuacja ma miejsce coraz rzadziej. Co zrobić, kiedy nie ma spadkobierców albo następane pokolenie niechętnie myśli o przejmowaniu sterów firmy rodzinnej. W końcu prowadzenie własnego biznesu nie jest łatwym kawałkiem chleba. To cała masa wy-

rzeczeń, pracy na granicy wytrzymałości, podejmowania trudnych decyzji – nie tylko o własnym losie, ale też o losach współpracowników. Dodatkowo, warto zaznaczyć, że w ciągu ostatnich 20 lat zmieniły się warunki prowadzenia biznesu, zapal i intuicja ciągle są ważne, ale coraz istotniejsze staje się odpowiednie formalne przygotowanie do kierowania firmą, w rodzaju studiów akademickich w dziedzinie zarządzania lub podyplomowych programów menedżerskich typu MBA. Młode pokolenie często nie posiada odpowiedniego przygotowania do kierowania firmą, brakuje mu wieloletniego doświadczenia, a często jego wizja prowadzenia firmy jest odmienna od dotychczasowej. Nie wspominając już o tym, że nierzadko wspomnienie ciężko pracujących rodziców, tworzących własną firmę, nie zachęca do podążania ich śladem. To wszystko sprawia, że sukcesja nie jest łatwym procesem.

W natłoku bieżących problemów



i codziennych decyzji związanych z funkcjonowaniem firmy, kwestia sukcesji jest najczęściej pomijana albo bagatelizowana i stale odsuwana w przyszłość. Według raportu PriceWaterhouseCoopers, aż 50 proc. małych firm w krajach rozwiniętych nie ma żadnego planu sukcesji (Polskie Stowarzyszenie Zarządzania Kadrami, *Stan Kapitału Ludzkiego w Polsce*, www.pszk.org.pl, 2008). Co więcej, badania wśród amerykańskich przedsiębiorców pokazują, że jedynie 30 proc. małych firm przetrwało pierwszą zmianę pokoleniową, a tylko 13 proc. drugą. Zaledwie 25 proc. z przebadanych firm rodzinnych przy przeprowadzeniu sukcesji korzysta z pomocy zewnętrznych doradców (Dascher P. E., Jens Jr. W. G., *Family business succession planning*, Business Horizons, 1999).

Z naszych doświadczeń wynika, że jest kilka głównych czynników, które w różnych stopniach i kombinacjach składają się na takie postępowanie, będące generalnie wynikiem niedoceniaenia znaczenia problemu. Wśród najważniejszych należy wymienić brak wiedzy na temat problematyki sukcesji, odkładanie zaplanowania własnej sukcesji, w przekonaniu, że *jeszcze jest czas i teraz nie ma sensu się tym zajmować*. Pojawia się także obawa, że młode pokolenie nie będzie potrafiło w pełni zastąpić dotychczasowych właścicieli oraz że nie będzie skłonne do ciężkiej pracy i zaangażowania, co może mieć negatywne konsekwencje dla firmy. Tymczasem, jeśli po przejściu właściciela na emeryturę nie znajdzie się następcy, firma albo straci swój rodzinny charakter albo zostanie zlikwidowana.

Niemożliwe jest określenie czasu trwania nowo założonej firmy, ale na pewno każdy przedsiębiorca chciałby, żeby jego firma istniała za 100 albo 500 lat. Niewielu przedsiębiorców zapewne akceptowałoby fakt, że przedsięwzięcie, któremu poświęcili 20 zapewne najlepszych lat swojego życia, naznaczonych sukcesami i wyrzeczeniami, kończy swój byt

wraz z ich odejściem na emeryturę. Wobec takiego scenariusza i przy braku następców, sprzedaż firmy i powierzenie jej w ręce doświadczonych menedżerów, którzy poprowadzą ją do dalszego rozwoju, może być jedynym sensownym rozwiązaniem.

Jak przygotować sukcesję

Niezależnie od podjętej decyzji i od faktu, czy kierowanie firmą przejmą następne pokolenia czy zostanie ona sprzedana w części lub całości, proces sukcesji trzeba zaplanować. Bez tego nie da się uniknąć zawirowań związanych z nadchodzącymi zmianami, ani skutecznie zabezpieczyć stanu posiadania właścicieli. Opracowanie i przeprowadzenie procesu sukcesji, podobnie jak każde inne przedsięwzięcie, które wykracza poza nasze dotychczasowe doświadczenie, najlepiej powierzyć specjalistom.

Pierwszym krokiem, jaki należy wykonać przygotowując sukcesję, jest zorganizowanie przedsiębiorstwa w sposób, który umożliwi jego funkcjonowanie bez czynnego zaangażowania właścicieli. Zwykle bywa tak, że założyciel firmy koncentruje w swoich rękach bardzo dużą siłę decyzyjną i jest przekonany o słuszności takiego mechanizmu. Jego przekonanie wzmocnione jest faktem, że działając w ten sposób skutecznie stworzył dobrze działające przedsiębiorstwo. Ten dobrze działający mechanizm może nagle przestać działać wraz z odejściem właściciela od bezpośredniego zarządzania firmą.

Wobec powyższego, w pewnym momencie konieczne staje się zatrudnienie osób nie związanych pokrewieństwem z właścicielem (zarządem), które będą kierować firmą w imieniu właścicieli. Ten etap niesie trzy podstawowe zagrożenia/wyzwania. Musi nastąpić zmiana sposobu myślenia właścicieli o spółce. Muszą oni oddać stery w ręce najemnych menedżerów i obdarzyć ich na tyle dużym kredytem zaufania, aby mogli oni swobodnie podejmować decyzje o losach firmy. Także pracownicy firmy i kie-

rownicy średniego szczebla muszą zrozumieć i zaakceptować fakt, że zmienił się „ośrodek decyzji”. Często zdarza się bowiem, że pomimo wycofania się właściciela z bieżącej działalności, pracownicy i menedżerowie u niego szukają rozwiązań.

Kluczowa jest też selekcja i określenie zasad współpracy z menedżerami, którym powierza się zarządzanie firmą. Powszechnym problemem, z jakim spotykają się właściciele firm zatrudniający menedżerów, jest tzw. konflikt pryncypała i agenta (z ang. *principal agent conflict*). Polega on na istnieniu rozbieżności celów właścicieli (pryncypałów) i menedżerów (agentów zatrudnionych przez pryncypałów). W sytuacji gdy właściciel zarządza firmą, konflikt nie istnieje – wszystkie decyzje podejmuje on bowiem w swoim interesie. W momencie gdy agent zarządza firmą, może jednak mieć swoje osobiste cele, różne od celów właścicieli. Rozwiązanie powyższego dylematu zwykle polega na takim ukształtowaniu sposobu wynagradzania zarządzających, który ich osobiste cele jak najbardziej przybliży do celów właścicieli. Możliwe rozwiązania to np. uzależnienie wynagrodzenia od wyników firmy lub wynagrodzenie częściowo wypłacane w postaci udziałów w firmie. Kluczowe jest też zapewnienie narzędzi, które pozwolą na bieżąco monitorować wyniki firmy. Przydatne jest tu wprowadzenie sformalizowanych narzędzi budżetowania i kontrolingu, a w większych przedsiębiorstwach także wprowadzenie systemów informacji zarządczej (ang. *Management Information Systems*).

Poza kwestią odpowiedniego doboru, motywowania i rozliczania menedżerów, istotne jest doprowadzenie do sytuacji, w której w firmie istnieje będzie efektywna struktura organizacyjna i zarządcza. W wielu przypadkach bowiem, założyciel firmy wraz z najbliższą rodziną lub przyjaciółmi (w wieku zbliżonym do swego) stanowią jedyną kadrę zarządzającą w firmie. W przypadku zbycia firmy, realne jest ryzyko, że pozostanie ona bez wiodących menedżerów, którzy

nawet nie pozostawili następców. Taka sytuacja skutecznie zniechęca potencjalnych nabywców.

Wyjście ze spółki

Sprzedaż firmy jest zwykle trudnym doświadczeniem dla właścicieli. Z jednej strony jest momentem, w którym korzystnie wyceniany jest kilkudziesięcioletni dorobek właściciela, stanowiący swoiste ukoronowanie wielu lat ciężkiej pracy. Z drugiej zaś oznacza rozstanie się właściciela z ważną częścią dorobku swego życia. Na dodatek wartość tego dorobku jest skrupulatnie weryfikowana przez nabywcę i jego doradców, którzy nierzadko wytrwale dążą do wskazania okoliczności zmuszających właściciela do obniżenia oczekiwań cenowych.

Jak więc sprawnie przekazać własność i władzę w tej sytuacji? O tym pisaliśmy wyżej – uporządkować formalno-prawny stan spółki, mieć stabilną kadrę dobrze zmotywowanych menedżerów średniego szczebla i pogodzić się z faktem, że ktoś inny będzie kontynuował budowę firmy na dojrzałym etapie jej rozwoju.

Wealth management, czyli zarządzanie zgromadzonym majątkiem

Równie ważne, jak przygotowanie i przeprowadzenie sukcesji, jest to, co dzieje się z po jej zakończeniu. Jeśli sukcesja wiąże się ze sprzedażą firmy, mamy do czynienia z zamianą jednych aktywów na inne. Przeważnie jest to gotówka, rzadziej udziały w firmie nabywcy lub jedno i drugie w ustalonych uprzednio proporcjach. Nierzadko taka zamiana bywa przyczyną znacznego stresu. Otóż człowiek, który przez kilkadziesiąt lat znakomicie funkcjonował w firmie produkcyjnej czy usługowej, staje się obiektem pożądania wielu instytucji finansowych, konkurujących między sobą o możliwość zagospodarowania jego świeżo pozyskanych aktywów. Nie brak niestety negatywnych przykładów. W 2007 r. przedsię-

biorca z Mazowsza, osiągnąwszy wiek emerytalny sprzedał swoją firmę z branży metalowej za 1,4 mln zł. Uzyskane środki zainwestował na Giełdzie Papierów Wartościowych – w przeważającej większości w kontrakty terminowe. Wskutek załamania się koniunktury stracił większość gotówki uzyskanej ze sprzedaży, pozostając praktycznie bez zabezpieczenia emerytalnego.

W trakcie prowadzenia biznesu zwykle najlepszym sposobem alokacji aktywów jest własne przedsiębiorstwo i zwiększanie jego wartości. Jednak po zbyciu firmy lub przekazaniu jej kolejnemu pokoleniu, istotne staje się to, aby w największym stopniu dążyć do zachowania kapitału i uzyskania z niego stałego dochodu. Typowymi sposobami lokowania kapitału dla mniejszych przedsiębiorców są nieruchomości lub bezpieczne, płynne aktywa, np. obligacje Skarbu Państwa. W przypadku majątku o wartości powyżej 20 mln zł, warto skorzystać z usług instytucji finansowych (krajowych lub zagranicznych), wyspecjalizowanych w usługach *wealth management*. Co kryje się pod tym pojęciem? Otóż jest to rodzaj planowania finansowego, które zapewnia zamożnym osobom i ich rodzinom efektywne zagospodarowanie aktywów oraz usługi zarządzania inwestycyjnego. Celem takiego planowania jest zapewnienie stałego wzrostu wartości majątku i jakości życia. Usługi w ramach *wealth management* obejmują m.in. zabezpieczenie majątku, optymalizację podatkową i zabezpieczenie finansowe dla członków najbliższej rodziny.

Co potem?

Przykład krajów Europy Zachodniej pokazuje, że schematów postępowania w przypadku sukcesji biznesowej może być tyle, ile konkretnych przypadków transferu władzy i własności. Można wskazać natomiast kilka dominujących bądź wartych podkreślenia postaw. Zdecydo-

wanie najciężej jest przejść z pełnej aktywności zawodowej w stan spoczynku. Oczywiście są tacy, którzy postanawiają skorzystać z nadmiaru wolnego czasu i wreszcie zrobić to, na co od dawna mieli ochotę, a nigdy nie znajdowali czasu – podróżują, zwiedzają, oddają się swoim hobby albo rodzinie, angażują silniej w działalność charytatywną, ale prędzej czy później większości zaczyna brakować dawnej aktywności, jaka towarzyszyła kierowaniu firmą.

Z tego powodu Ci, którzy sprzedali swoje firmy lub pakiety większościowe, bardzo często w dalszym ciągu towarzyszą podmiotom przez siebie stworzonym. Z reguły z innej perspektywy, czasem jako przewodniczący Rady Nadzorczej albo doradcy Zarządu, nadal starają się wspierać funkcjonowanie firmy, dzięki swojemu doświadczeniu i zdobytym umiejętnościom. Przykładem może być Bill Gates, który oddał stery swojej firmy w ręce Steve Ballmera, sam zaś przeszedł do pozycji odpowiadającej polskiemu przewodniczącemu Rady Nadzorczej.

Inni rzucają się w wir nowych wyzwań. Angażują w działalność nowych, spółek, gdzie mają ponownie możliwość sprawdzić się i zbudować nową wartość od początku. I dla nich mechanizm sukcesji może się powtórzyć. Niektórzy, jak Andrzej Blikle, wieloletni właściciel znanej firmy cukierniczej, a obecnie m.in. Prezes Zarządu Inicjatywy Firm Rodzinnych, poświęcają się pracy na rzecz różnych stowarzyszeń i fundacji albo polityki. ●

Autorzy tekstu są pracownikami firmy Augeo Ventures, spółki doradztwa transakcyjnego i strategicznego. Na co dzień są związani z tematyką sukcesji poprzez realizowane projekty w zakresie reorganizacji i restrukturyzacji firm rodzinnych oraz doradztwie przy sprzedaży spółek i pozyskiwaniu inwestorów www.augeo.pl