

MARZEŃ SIĘ NIE DZIEDZICZY - O STRATEGIACH DŁUGOWIECZNOŚCI BIZNESÓW RODZINNYCH

..,WWW.RP.PL (2018-10-07 00:00:00)

www.rp.pl/Firma/310079994-Marzen-sie-nie-dziedziczy---o-strategiach-dlugowiecznosci-biznesow-rodzinych.html

Marzeń się nie dziedziczy - o strategiach długowieczności biznesów rodzinnych

Wielkie rody pomnażały majątki, jednak wola króla – nestora nie zawsze była respektowana przez następców.

REKLAMA

Śledząc doniesienia o biznesie rodzinnym, prawie codziennie trafiam w prasie czy w internecie na artykuły o dziedziczeniu firmy rodzinnej w sposób optymalny podatkowo. Choć te kwestie są w procesie sukcesji istotne, to największe wyzwanie dla jej powodzenia leży w sferze rodzinno-biznesowej, co często łączy się z dużymi emocjami. Z wieloletniego doświadczenia z pracy z firmami rodzinnymi wiem, że wszyscy pilnie potrzebujemy zwrotu w kierunku głębokiego, szerokiego wymiaru procesu sukcesji. Jej istotą jest nie tylko przekazanie majątku, lecz konsensus międzypokoleniowy na poziomie strategii właścicielskiej pomiędzy generacją nestorów i sukcesorów. Dopiero wtedy można myśleć o strategiach długowieczności biznesów rodzinnych opartych na solidnych fundamentach.

Poniżej dalsza część artykułu

Jak to było z możnymi

Sukcesję majątku znamy z kart historii. Królowie, władcy, możni za wszelką cenę starali się zadbać o ciągłość dynastii i posiadanie dziedzica, któremu mogliby przekazać ziemie, pałace, wioski czy ruchomości. Państwo było niejako własnością panującego, a tron dziedziczył „naznaczony” przez poprzednika sukcesor, niekoniecznie najstarszy. Primogenitura działała tylko w teorii, w praktyce decydowała opinia władcy. Wygrywał często nie ten najstarszy czy najlepszy kandydat, lecz najbardziej lubiany, faworyzowany przez ojca. Królowie budowali strefy wpływów poprzez obsadzanie dworów, księstw i tronów innych państw członkami rodziny – córkami, synami, kuzynkami, siostrami, braćmi. Dynastie i wielkie rody pomnażały majątki, jednak wola króla – nestora nie zawsze była respektowana przez następców, synowie występowali przeciwko ojcom, a bracia przeciwko braciom.

Wielkie rody upadały

REKLAMA

Niektóre procesy sukcesyjne w Polsce dalej pozostały w średniowiecznych schematach rodów królewskich. Bardziej w nich chodzi o podział majątku niż o wspólną myśl łączącą pokolenia. Bez zaplanowania i przygotowania sukcesor nie będzie miał dostatecznej wiedzy, gdy przejmie firmę po ojcu.

Niezaplanowany proces zmiany międzypokoleniowej może spowodować ataki konkurencji, która wyczuje słabszy okres firmy. Może też popsuć relacje między rodzeństwem – nawet w przypadku władców, którzy postawili na podział majątku. W historii Polski wśród królewskich potomków pojawiał się często „samiec alfa”, który przepędzał braci. Złamano m.in. testamenty Mieszka I, Bolesława Chrobrego, Mieszka II, Władysława Hermana, Bolesława Krzywoustego...

Wspólna wizja

REKLAMA

Dlatego w firmach rodzinnych procesu sukcesji nie powinno się spłycać jedynie do przekazania majątku i jednorazowego przekazania władzy. Sukcesja to dynamiczny proces zachodzący między dwiema generacjami, którego celem jest transfer do młodszego pokolenia wiedzy, władzy i własności z zachowaniem indywidualnych dla danego biznesu i rodziny wartości, ważnych dla obu stron procesu. W firmach rodzinnych nie chodzi wyłącznie o dziedziczenie majątku, Sukcesor w pewnym momencie uwspólnia swoją wizję przyszłości firmy z wizją założycieli – swoich rodziców – o potęgę firmy. Proces kreowania wspólnej wizji, zwłaszcza w tym czasie, gdy obie generacje są „razem” w firmie, jest niezwykle istotny! Marzeń się nie dziedziczy, więc sukcesor musi mieć przestrzeń do realizacji własnych marzeń w ramach firmy, za którą przejmuje odpowiedzialność.

Rola wartości w biznesie

REKLAMA

Każda firma i każda rodzina jest... zakodowana. Ma swoje wartości, które definiują jej tożsamość. To, jak kształtowany jest rozwój firmy, zależy od wartości założycieli. To one determinują kulturę organizacyjną firmy oraz sposób jej działania. Wartości obejmują wszystko to, w co człowiek wierzy i uznaje za dobre: obowiązki wobec rodziców i starszych, obowiązki wobec dzieci i przyszłych pokoleń, sprawiedliwość, prawdomówność, odwagę działania. Rodziny swoje wartości przekazują kolejnym pokoleniom na długo zanim przekażą im techniczne umiejętności i przedsiębiorcze know-how. Większość z nich inicjuje ten proces w chwili narodzin dzieci. Dlatego jeśli myśli się o tym, by budować firmę wielopokoleniową, trzeba wiedzieć, jak odkodować firmę, co jest ważne dla właściciela, dla rodziny, dla kluczowych pracowników, i przekazać to jako dziedzictwo następnym pokoleniom. Wartości firm rodzinnych są często bardziej humanistyczne, emocjonalne i bardziej fundamentalne niż wartości przedsiębiorstw anonimowych, które mają charakter bardziej transakcyjny, bardziej bezosobowy i działają stricte z powodów ekonomicznych. Różnica ta może być przyczyną tworzenia silniejszych kultur i podwalin do międzygeneracyjnej ciągłości firmy.

Jak to wygląda w praktyce

REKLAMA

W kontekście biznesowym coraz częściej spotykamy się z pojęciem „operacjonalizacja wartości”. Mając świadomość ogromnego wpływu wartości, zarówno właścicieli, jak i pracowników, na kształt kultury

organizacyjnej, procesy czy podejście do klienta, wyzwaniem pozostaje to, jak ten wpływ zmierzyć, jak nazwać te wartości. W firmie LUG w latach 2016–2017 wspólnie z rodziną Państwa Wtorkowskich – właścicielami firmy, realizowaliśmy projekt „Drzewo wartości”, który miałam przyjemność prowadzić. Celem było wyłonienie wartości firmy – przebadaliśmy wszystkich pracowników firmy poprzez serię indywidualnych wywiadów, badania ankietowego oraz warsztatów z wartości. Wyłoniliśmy pięć najważniejszych wartości, które reprezentują to, co dla pracowników ważne.

Istotne było, że proces wyłaniania wartości przebiegał oddolnie – pozwoliło to na połączenie indywidualnych wartości pracowników z wartościami rodziny założycielskiej, dzięki czemu wypracowany przez nas system wartości ma odzwierciedlenie w organizacji przedsiębiorstwa podczas wdrażania.

– Przez lata staraliśmy się nie tylko przekazać nasze wartości członkom rodziny, ale też przekazać je wszystkim ponad 500 pracownikom, bo wierzymy, że silny kręgosłup moralny wsparty przedsiębiorczością i odpowiedzialnością jest fundamentem sukcesów biznesowych i osobistych – mówi Iwona Wtorkowska, przewodnicząca Rady Nadzorczej LUG S.A. i wieloletni szef obszaru HR. Moment wyłonienia wartości zbiegł się z pracą nad nową strategią rozwoju firmy. Wartości stały się wspólnym językiem, mostem pomiędzy pracownikami a klientami. Dzięki temu uniwersalnemu przekazowi, LUG wciąż sukcesywnie umacnia swoją międzynarodową pozycję. W tej rodzinie biznesowej podpisana została również Konstytucja rodzinna, w której opracowane są mechanizmy ładu rodzinnego na kolejne pokolenia oparte na wartościach rodziny.

Może zająć trochę czasu, zanim rozpoznane zostaną wartości danej rodziny, jeszcze dłużej trwa z reguły rozpoznanie ich wpływu na rodzinę oraz na przedsiębiorstwo i podejmowane w nim decyzje, szczególnie w obrębie jakości i optymalizacji. Ale ich wyłonienie staje się podstawą dla ponadczasowych strategii rozwoju i strategii procesu sukcesji. Dopiero gdy wspólny mianownik procesu jest zapewniony, można rozmawiać o przekazaniu wiedzy, władzy i własności.

Wiedza i władza, a własność na końcu

Nestorzy myślący o przekazaniu biznesu powinni skupić się na przekazaniu młodemu pokoleniu: wiedzy, władzy i własności, opierając się na wyznawanych wspólnych wartościach rodziny.

Wiedza: Wychowując sukcesora, trzeba pamiętać nie tylko o zadbanie o jego kompetencje zarządcze czy znajomość branży, ale i poznanie historii firmy rodzinnej – jej opowieści firmowych, największych sukcesów, najciekawszych projektów. Ważne jest również nawiązanie kontaktów z partnerami biznesowych i najważniejszymi klientami czy zbudowanie dobrych relacji z pracownikami.

Władza: Powinna ona być oddawana stopniowo. To jeszcze nie jest etap przekazania własności. Ten etap umożliwia sukcesorowi sprawdzenie się w różnych rolach, a właścicielowi przekazanie swojego know-how. Sukcesor musi mieć szansę, aby wykorzystać swoją wiedzę. Dobrze, gdy ma możliwość podejmowania pierwszych decyzji, zanim przejmie odpowiedzialność za całą firmę – od najniższych stanowisk, czasem nawet na taśmie produkcyjnej, aż do fotela prezesa.

Własność: Przejmując część majątku, sukcesor czuje się odpowiedzialny za przedsiębiorstwo i za byt

całej rodziny. Wydaje się, że naturalnym sposobem przekazania firmy dziecku jest zapisanie jej synowi czy córce w spadku. Jednak nie zawsze jest to najkorzystniejsze rozwiązanie z uwagi na to, że sukcesor musi zadbać o kwestie formalne dziedziczenia firmy i to krótko po śmierci rodzica – kiedy emocje związane ze stratą najbliższej osoby są jeszcze bardzo świeże.

A może sprzedać dziecku

Dlatego w przedsiębiorstwach zachodnich najczęstszym sposobem na prawne przekazanie firmy jest sprzedaż aktywów dziecku. Tym sposobem nestor zyskuje środki finansowe na emeryturę, a sukcesor w pełni wiąże się z firmą, ponieważ należy ona tylko do niego – sukcesor ma świadomość, że nie odbierze mu jej zmiana decyzji ojca. Jednak w Polsce rzadko młody (czy nawet trzydziesto- czy czterdziestokilkuletni właściciel) dysponuje na tyle dużymi wolnymi środkami, aby firmę kupić. Teoretycznie pewnym rozwiązaniem jest kredyt w banku, ale rodziny rzadko decydują się na to rozwiązanie – nawet jeśli raty kredytu miałyby spłacać przyszłe zyski z działalności przedsiębiorstwa.

Model rodziny w Polsce sprawia, że sprzedaż firmy własnemu dziecku jest źle postrzegana – w opinii społeczeństwa rodzice nie powinni oczekiwać pieniędzy od własnych dzieci. Dlatego w niektórych rodzinach, jeśli nestor może sobie na to pozwolić, firmę przekazuje się dzieciom w darowiźnie. W przypadku przekazania firmy dziecku transakcja jest wolna od podatku – wysokość podatku zależy od stopnia pokrewieństwa między obdarowanym a darczyńcą. Dobrze, jeśli sukcesor, który otrzymał firmę w darowiźnie, ustanawia comiesięczną rentę/emeryturę dla rodziców.

Fundacja też wchodzi w grę

Coraz częstszym rozwiązaniem jest też skupienie majątku firmowego i rodzinnego w formie fundacji rodzinnej. Fundacja rodzinna umożliwia wyłączenie rodzinnego majątku (w tym firmy rodzinnej albo grupy spółek) spod zasad prawa spadkowego celem zachowania integralności majątku i eliminacji możliwości podziału przez spadkobierców. Umożliwia też wprowadzenie wewnątrzrodzinych zasad zarządzania majątkiem i biznesem w perspektywie kilkudziesięciu i więcej lat. Majątek przekazywany jest na własność fundacji, która jako samoistna, nieposiadająca właściciela osoba prawna nie podlega dziedziczeniu. Rodzina ustanawia porządek pełnienia funkcji w organach fundacji. Fundacja działa i wypłaca świadczenia na rzecz rodziny, ma zatem cel prywatny, a nie pro publico bono. Obecnie tworzenie tego typu podmiotów nie jest w Polsce dopuszczalne – większe majątki przenoszone są zatem do fundacji umiejscowionych za granicą, najczęściej w tzw. rajach podatkowych.

Piąte W, czyli wdzięczność

Jeśli proces sukcesji przebiega pomyślnie, jest prowadzony w harmonii i zrozumieniu wszystkich zaangażowanych stron, to zwieńczeniem jest piąte W: wdzięczność. Wdzięczność sukcesorów, którzy wchodząc w role odpowiedzialnych za losy firmy następców otrzymali równocześnie od rodziców wielkie możliwości kreowania przyszłości tak swojej, jak i firmowej. Są wdzięczni za wszystko, co otrzymali, nie tylko w wymiarze finansowym. Są wdzięczni za to, jacy są i kim są. Dzięki wychowaniu, wsparciu, przekazywanym wartościom. Rodzice również z czasem stają się wdzięczni. Za to, że mogli zdjąć z siebie obowiązek prowadzenia firmy. Mimo iż na początku procesu wydaje się, że ta chwila nigdy nie nastąpi,

że nie są i nie będą na to gotowi, to jednak krok po kroku, pracując nad znalezieniem alternatyw dla biznesu, „odklejają” się od tożsamości: „zarządzający właściciel” i widzą, że mogą zaufać dzieciom, które chcą wziąć na siebie odpowiedzialność za rozwój firmy. Aby tak się stało, proces sukcesji musi być nie tylko odpowiednio zaplanowany, ale przede wszystkim musi przebiegać w atmosferze zaufania i współdziałania i zaangażowania obu pokoleń.

Pora, żeby sukcesor napisał własny rozdział w firmie rodzinnej!

dr Adrianna Lewandowska MBA partner zarządzający, doradca ds. strategii i sukcesji w firmach rodzinnych, Lewandowska i Partnerzy, prezes Instytutu Biznesu Rodzinnego, współautor książki „Narodziny Firmy Rodzinnej. Jak mądrze zaplanować sukcesję i przekazać biznes następcom”

© Licencja na publikację

©? Wszystkie prawa zastrzeżone

Źródło: Rzeczpospolita

ARTYKUŁY POWIĄZANE

REKLAMA