

XXIV Forum Ekonomiczne

Jak z mlekiem matki wyssać apetyt na biznes

Młode pokolenie niechętnie przejmuje w Polsce rodzinne przedsiębiorstwa. Szacuje się, że ponad 90 proc. dzieci nie chce iść drogą rodziców. Można temu zapobiec

Małgorzata Grzegorzcyk

m.grzegorzcyk@pb.pl • 22-333-98-56

Podczas krynickich paneli nie brakuje anegdot z życia wziętych.

– Pewien przedsiębiorca kupił działkę od miejscowego pijaka, który po zakończeniu transakcji powiedział, że należy do niego o wiele więcej gruntu. Ponieważ rodzina mówi, że jest pijakiem, postanowił, że sprzeda wszystko, co ma, a pieniądze przepije. I nic im nie zapisze – opowiada Marek Świątkowski z Kancelarii Domański Zakrzewski Palinka, partnera panelu.

Takie rozwiązanie jest polskim przedsiębiorcom obce.

– Zaczęłam myśleć o sukcesji z dniem narodzin moich dzieci. Praktycznie z mlekiem matki wyssały wiedzę o firmie. Od najmłodszych lat zachęcałem je do zdobywania wiedzy na ten temat. Córka wspomina, że gdy miała 13 lat, nie nie rozumiała z rad wykonawczych, na które ją zabierałem, ale na studiach okazało się, że bardzo dużo wie – mówi Kazimierz Pazgan, prezes Konspol Holding, grupy zajmującej się przetwórstwem drobiu.

Na przekazanie firmy rodzinie liczy także Leszek Bać, prezes Bać-Polu, firmy dystrybucyjnej.

– Najważniejsze, co mam, to dzieci. Dwie starsze córki studiują kierunki związane z finansami i kontrolingiem, co jest ważne przy prowadzeniu przedsiębiorstwa, w którym cały czas trzeba pracować nad budżetem. 14-letni syn Karol pyta: taato, co ty robisz w tej pracy? Mówię mu, że piję dobrą kawę i dużo rozmawiam. To mu się podoba – twierdzi Leszek Bać.

Impuls z zewnątrz

Wątpliwości, czy wszystko powinno zostać w rodzinie, ma Ewald Raben, dyrektor generalny Raben Management Services.

– Firma jest w rękach mojej rodziny od trzech pokoleń. Założył ją dziadek. Potem przekazał ją mojemu ojcu i jego bratu, choć miał dziesięcioro dzieci. Po 23 latach ojciec wykupił udziały wujka. Decyzja o sukcesji w firmie rodzinnej jest tym trudniejsza, im więcej jest dzieci. Mam dwoje i nie wiem, któremu przekazać firmę. O tym, czy podjąłem dobrą decyzję, dowiem się 10 lat później – mówi Ewald Raben.

Właściciela należy oddzielić od osoby zarządzającej spółką.

– Może się okazać, że jedno z dzieci chce rozwijać firmę i w nią inwestować, a drugie woli luksusowe życie i wypłatę dywidendy. Trzeba szukać najlepszego menedżera. Jeśli znajdzie się w rodzinie, to dobrze, jeśli nie – trzeba go znaleźć. W przeciwnym razie firma zniknie albo wpadnie w ręce konkurencji – uważa Ewald Raben.



► CZAS ZMIAN:

25 lat po transformacji gospodarczej sprawa sukcesji przyprawia o ból głowy coraz więcej przedsiębiorców. Rozwiązania podpowiadali uczestnicy jednego z krynickich paneli.

Dużo doświadczenia ma w tej kwestii Kazimierz Pazgan (trzeci z lewej), który biznes rozwija od ponad 42 lat. [FOT. MW]

Na przekazanie kierownictwa menedżerom już dawno postawiła Grupa Maspex Wadowice.

– Nasz biznes powstał ze zjednoczenia wysiłków sześciu partnerów. Z czasem z różnych przyczyn grupa wspólników zaangażowanych w prowadzenie spółki malała. Przeszliśmy na zarządzanie menedżerskie. Firmą kierują ludzie zróżnicowani, którzy ją wzbogacają. Ciąg dalszy Maspeksu nie będzie rozwiązaniem rodzinnym. W najbliższych latach czeka nas wybór kierownictwa – mówi Krzysztof Pawiński, prezes Grupy Maspex Wadowice.

Zapowiada, że na pewno znajdzie odpowiednie osoby wśród 4,7 tys. zatrudnionych w spółce i nie będzie potrzeby szukania na zewnątrz firmy.

Łatwo nie będzie

Oddanie kierownictwa w firmie nie jest jednak proste.

– Gdy miałem 20 lat, nie mogłem się nadziwić, że moi rodzice i wujkowie mieli swoje biznesy, ale mimo pieniędzy nie mieli czasu nacieszyć się światem. Postanowiłem, że w wieku 40 lat zacznę odpoczywać. Mam 44, więc już mam opóźnienie – przyznaje Leszek Bać.

Ekspert ostrzega przed konfliktami w rodzinnych spółkach.

– Mogą one występować na linii rodzina – zarząd, na poziomie rodzeństwa

czy między pokoleniami. Zdarza się, że dziecko jest gotowe przejąć stery, ale chce mieć pewność, że to do niego trafią akcje spółki, a nie do rodzeństwa, które woli życie w luksusie. Testament nie rozwiązuje sprawy, bo może być zmieniony. Jest jednak rozwiązanie: założyciele darują akcje, ale jest określone prawo ich użytkowania, które można dowolnie ustalić, zostawiając sobie minimalny lub duży wpływ na kierowanie spółką, łącznie z głosowaniem i pobieraniem dywidend – uważa Marek Świątkowski.

Karol Bach z mBanku uważa, że spektrum możliwości jest szerokie.

– Trzeba odpowiedzieć na pytanie, czy chce się zarządzać firmą, czy ją spieniężyć. Gdy właściciel chce być zaangażowany w spółkę, jest opcja giełdowa lub fundusze. Gdy chce przejść do rady nadzorczej, musi wykształcić w spółce profesjonalny zarząd – twierdzi Karol Bach.

Metody wychowawcze

Młode pokolenie niechętnie przejmuje w Polsce rodzinne biznesy. Szacuje się, że tylko 8 proc. dzieci chce rozwijać firmę rodziców. Przedsiębiorcy radzą, jak temu zapobiec. Można być upartym, jak Kazimierz Pazgan.

– Chociaż nie udało mi się zainteresować dzieci firmą od najmłodszych lat, to gdy były w liceum, zaczęły pracować u mnie. Przeszły przez wszystkie szczeble: od

mycia posadki po rady wykonawcze. Dziś córka jest szefową rady nadzorczej Konspolu, a syn odpowiada za operację w Polsce – chwali się prezes Konspolu.

Edward Raben również wierzy w siłę perswazji.

– Trzeba tak wychować dzieci, by wiedziały, że muszą pracować i szanowały pracę – twierdzi szef Raben.

– Rodzice muszą dać odpowiedni przykład. Pokazać, że to, co robią, to ich pasja. Jeśli są straszone od dziecka, będą bały się odpowiedzialności. Nie przenoszą do domu problemów z pracy, staram się pokazywać efekty. Zresztą dziwiłbym się, że dzieci nie chcą przejmować firm, ale przecież ważne jest, co im dajemy. Jeśli zakład pogrzebowy, to może będą też klienci, ale jaka atmosfera? Jesteśmy firmą dystrybucyjną w branży spożywczej. Właściciele sklepów, które przynoszą 3 tys. zł zysku, dziwią się, że dzieci nie chcą tego robić – opowiada Leszek Bać.

Krzysztof Pawiński stawia natomiast na edukację.

– Dobrze przygotowują kierunki techniczne, nawet w marketingu zatrudniamy osoby po inżynierii – mówi prezes Grupy Maspex Wadowice.

**PARTNEREM RELACJI JEST
KANCELARIA DOMAŃSKI
ZAKRZEWSKI PALINKA**