

Ojciec nie może zarządzać z tylnego siedzenia

PARTNEREM JEST



DZP

więcej niż prawo

– Od rodziców nauczyłem się, że praca pozwala być szczęśliwym, pod warunkiem że jest pasją – prosto i bez patosu – mówi Adam Mokrysz, członek zarządu firmy Mokate, którą jego rodzina prowadzi już od czterech pokoleń. Młodzi rzadko przejmują firmy rodziców, najczęściej uciekają od rodzinnego biznesu, ale ci, którzy przejmują pałeczkę, przyznają, że praca jest dla nich czymś naturalnym.

Marek Świątkowski z kancelarii Domański Zakrzewski Palinka zaprosił na krynickie Forum Ekonomiczne młodych ludzi, którzy przejęli firmy od rodziców albo stworzyli kolejne, które współpracują z biznesem seniorów. Rozmawiali o tym, czy i w jaki sposób rodzice przygotowują ich do przejęcia biznesu. I co to naprawdę oznacza. Rok wcześniej o sukcesji w firmach rodzinnych dyskutowali seniorzy. Są wyjątkami, bo w Polsce tylko niewielka część firm rodzinnych znajduje naturalną sukcesję.

Z wypowiedzi Adama Mokrysza – członka zarządu Mokate (producent kawy, herbaty i kakao), Konrada Pazgana – prezesa CEO Konspol Holding (branża mięsna), Michała

Więcka – prezesa spółki Energoinstal (producent kotłów energetycznych), oraz Karola Proznera – prezesa Europart Polska (producent części zamiennych i wyposażenia dla pojazdów użytkowych i autobusów), wynika, że nie ma jednego wzorca sukcesji. Najważniejsze są dobre relacje z rodzicami oraz mądrość życiowa seniorów.

Konrad Pazgan przyznał, że praca, w tym praca na roli, na wsi, jest dla niego czymś naturalnym. Już jako mały chłopiec zaczął pomagać dziadkom, którzy mieli gospodarstwo rolne.

– Tak jak każde dziecko dwadzieścia lat temu na wsi, wstawałem latem o 5-6 rano, wypędzałem zwierzęta, pracowałem w polu. Wtedy miałem nieco żal do dziadka, że ludziom, których przyjmował do pomocy, płacił, a mnie i kuzynom nie. To przyzwyczało mnie do pracy, która teraz jest dla mnie czymś naturalnym – mówi Konrad Pazgan.

Oczywiste więc było, jak opowiadał, że już jako nastolatek podjął pracę w firmie ojca.

– Dopiero jako dorosły człowiek zacząłem dostawać od ojca zadania, o których sam decydowałem. Przekazanie możliwości decyzyjnych było



► **MŁODZI RADZĄ STARSZYM:** Przedsiębiorcy zastanawiający się jak przekazać swoim następcom stery firm, które stworzyli, na forum w Krynicy mogli usłyszeć wiele przydatnych rad od drugiego pokolenia menedżerów znanych, polskich firm rodzinnych. [FOT. ARC]

procesem – wspomina Konrad Pazgan.

– Gdy zorientowałem się, że decyzję podejmuję sam, a nie wspólnie z ojcem, to najpierw się przestraszyłem. Przyzwyczałem się dopiero po kilku tygodniach – relacjonował Michał Więcek.

Jego ojciec, jako najstarszy pracownik w przedsiębiorstwie, w 2000 r. kupił firmę. Wówczas poprosił syna, by pomógł mu zbudować pracownię projektową.

– Po pół roku mój szef zanieógł i zostałem kierownikiem. Ojciec powoli wdrażał mnie do zarządzania. Przez lata zajmowa-

łem się nowymi technologiami. W czasie uroczystości firmowych związanych z wprowadzeniem siódmego patentu ojciec powiedział, że przekaze firmę mnie i bratu. Tak to poukładał, że nawet nie zauważyłem, że dąży do sukcesji – dodał Więcek.

Adam Mokrysz także od dzieciństwa terminował w firmie rodziców.

– Intensywna praca była częścią kultury życia w naszej rodzinie. Jednak rodzice nie nakłaniali mnie do niej. Potrafili rozbudzić we mnie wielką pasję. Biznes rodzinny polega na tym, że nie można oddzielić życia rodzinnego od pracy –

o pracy rozmawia się w domu, nie ma wolnych niedziel. Jestem dumny, że budowałem kompetencje jako referent, specjalista, po wielu latach zyskując stanowisko kierownicze – mówi Adam Mokrysz.

Wymyślił on, że do modelu biznesowego doda kolejny element – spółkę, która zajmie się współpracą międzynarodową.

– Widziałem świat jako globalną wioskę i tak postanowiłem działać – dodaje Adam Mokrysz.

Jeszcze inna była droga do biznesu Karola Proznera.

– Rodzina miała kilka spółek. Rodzice nie wywierali żadnego wpływu na to, co robię jako nastolatek, ani jakie wybrałem studia. Ale dbali o to, byśmy uczyli się języków obcych. W czasie wakacji jeździłem do naszych zaprzyjaźnionych kontrahentów: uczyłem się języka, poznawałem nowe firmy. Pamiętam, jak prosiłem mamę, bym się nie musiał uczyć języka niemieckiego, bo „dam sobie rękę uciąć, że się to nie przyda” – mówi Karol Pozner.

Żartobliwie dodaje, że zostałby bez ręki, bo zarządza spółką, która znajduje się w niemieckim holdingu. Dwa lata po studiach, gdy pracował

w firmie doradczej, zadzwonił do niego ojciec i powiedział „może dosyć już pracy dla obcych, może być wrócił do biznesu”. Tak też zrobił.

Przedsiębiorcy uważają, że najważniejsze jest, by senior – sukcesor, jeśli zdecyduje się na oddanie firmy dzieciom, zrobił to skutecznie. Jeśli będzie próbował zarządzać z tylnego fotela, to wykorzystają to kontrahenci. Ważne jest też, by zdobyć autorytet wśród zespołu. Ludzie muszą widzieć w człowieku kogoś, kto jest dobrym kierownikiem, menedżerem, a nie synem właściciela. Nie zawsze jest to łatwe, bo niekiedy rządy młodych związane są z restrukturyzacją zatrudnienia albo nowym modelem biznesowym.

Marek Świątkowski przyznał, że choć przywołane przez rozmówców przykłady sukcesji są dobrymi praktykami, to rzeczywistość jest daleka od sielanki, szczególnie gdy rodzice i dzieci zwracają się do prawnika. Czasem też sukcesja jest niemożliwa z powodu braku sukcesorów albo braku woli jej przeprowadzenia. O tym, co można wówczas zrobić, jakie rozwiązania zastosować – mówi Karol Bach, prezes mBank Corporate Finance.