

50

mln zł Tyle wynosi budżet konkursu dotacyjnego dla MŚP, które mają tzw. status Seal of Excellence. To znak jakości przyznawany przez KE projektem obejmującym przełomowe innowacje. Nabór z poddziałania 1.1.1 programu Inteligentny Rozwój zakończy się 28 grudnia. [DZ]

Spółki rodzinne trafiają w obce ręce

Sukcesja Miały przetrwać pokolenia. Dzisiaj ich właścicielami są zagraniczne koncerny. Takich firm będzie coraz więcej

Sylwia Wedziuk

s.wedziuk@pb.pl ☎ 22-333-99-31



Kiedy w 2012 r. rozmawialiśmy z właścicielem Konspolu, Kazimierzem Pazganem, nie martwił się o sukcesję. Jego syn Konrad od kilku lat zasiadał w zarządzie spółki, a córka Magdalena pełniła funkcję przewodniczącej Rady Nadzorczej. Cel zakładał, że w przyszłości staną się dwuosobowym zarządem. Do jego realizacji było blisko.

– Mam wielu znajomych prowadzących firmy rodzinne, których dzieci poszły w zupełnie inną stronę, a rodzinny biznes najchętniej by sprzedali. A to często dla rodziców, którzy poświęcili firmie spory kawał swojego życia, tragedia – mówił wtedy Kazimierz Pazgan.

Pierwszy raz

Niedawno właścicielem Konspolu został amerykański koncern Cargill. Pazganowie nie komentują powodów decyzji. Nie jest to jednak ośobodniony przypadek, w którym rodzina firma, z potencjałem na wielopokoleniowość, trafiła w ręce zagranicznego koncernu. We wrześniu sprzedany został także Solaris.

– To głośne przypadki przejęć największych polskich firm rodzinnych. Trzeba jednak pamiętać, że transakcji jest wiele również wśród mniejszych biznesów, które sprzedają się bez rozgłosu – mówi Adrianna Lewandowska, prezes Instytutu Biznesu Rodzinnego (IBR).

Jej zdaniem podobnych przykładów będzie więcej. Między innymi dlatego, że sukcesja nie jest prostym zadaniem. Szczególnie, jeśli mamy do czynienia ze zmianą z pierwszego pokolenia na drugie.

– Ta jest najtrudniejsza. Pamiętamy, że ludzie, którzy tworzyli biznes w czasie transformacji ustrojowej, to niezwykle twarde osobowości. Ich siła tak samo intensywnie oddziałuje na rodzinę, jak na firmę. Niełatwo dogadać się dwóm pokoleniom, wychowanym w zupełnie innej rzeczywistości. Ponadto w cieniu pięknego drzewa ciężko jest wyrosnąć – mówi Adrianna Lewandowska.

– Pamiętam, kiedy wszedłem pierwszy raz do firmy i zobaczyłem, jak mój ojciec nią zarządza. Tyran! – myślałem. Z pozycji siły i krzyku egzekwował swoje racje. Chciałem inaczej. Kiedy obaj znaleźliśmy się w zarządzie, tarcia były tak silne, że jeden z nas musiał się usunąć. Dzisiaj firma działa inaczej, ale ja zrozumiałem, że gdyby mój ojciec nie był taki, jaki był, to



nie miałby czego mi przekazywać. W tym czasie, kiedy otwierał firmę, nie mógł zarządzać inaczej – opowiada jeden z sukcesorów, który nie chce zdradzać swojego nazwiska.

Nie ma sukcesorów

Z badania przeprowadzonego przez doradcą firmę rodzinną Blackpartners wśród 759 małych i średnich spółek z rodzinnymi korzeniami wynika, że 80 proc. takich biznesów zostanie w najbliższych latach zamknięta albo sprzedana. Powodem jest brak sukcesorów albo brak chęci z ich strony do przejścia firmy. Tylko niecałe 20 proc. badanych planuje przekazać stery w ręce młodszego pokolenia. Trochę lepiej sytuacja wygląda w mikro- i małych firmach niż średnich – tutaj mniej, bo 62 proc. biznesów, nie planuje sukcesji.

– Im mniejszy biznes, tym większe przywiązanie młodszego pokolenia i silniejsze poczucie odpowiedzialności za dzieło stworzone przez rodziców – mówi Mikołaj Lipiński, członek zarządu Blackpartners.

Dodatkowo właściele zdają sobie sprawę, że ze względu na skalę trudno będzie znaleźć nabywców, a likwidacja często oznacza niewielkie wpływy ze sprzedaży środków trwałych.

– Natomiast w spółkach średniej wielkości dzieci nie chcą się angażować w biznes, zwłaszcza jeżeli po jego sprzedaży mogą partycypować w korzyściach finansowych. Dodatkowo w Polsce nie ma tradycji prze-

▶ POSTAWIĆ NA EDUKACJĘ: Mikołaj Lipiński, członek zarządu Blackpartners, podkreśla, że trzeba iść w stronę edukacji, aby włączyć młodsze pokolenie w zarządzanie i przejmowanie biznesów. Zmiany w prawie mające na celu ułatwienie dziedziczenia firm rodzinnych niewiele pomagają w popularyzacji sukcesji. [FOT. MIKA SZYMKOWIAK]

kazywania firm rodzinnych ani długolentich doświadczeń w tym zakresie. Jestem przekonany, że na przestrzeni lat to się zmieni – mówi Mikołaj Lipiński.

Dodaje, że w popularyzacji sukcesji niewiele pomagają zmiany w prawie mające na celu ułatwienie dziedziczenia firm rodzinnych.

– Wydaje mi się, że powinniśmy iść w kierunku edukacji, aby włączyć młodsze pokolenie w zarządzanie i przejmowanie biznesów. Organizacje pozarządowe wykonują świetną pracę, ale swoimi propozycjami pokazują raczej, jak przeprowadzić sukcesję, a więc odpowiadają na oczekiwania tych 20 proc. rodzinnych firm, które mają taki plan. Tymczasem trzeba pokazać wszystkim młodym ludziom, że warto kontynuować dzieło rodziców – mówi Mikołaj Lipiński.

Nie chodzi o pieniądze

Zgadza się z nim Adrianna Lewandowska. Podkreśla, że zmianę pokoleniową przechodzimy po raz pierwszy. Jesteśmy nowicjuszami w tych mechanizmach i musimy się ich nauczyć, a sukcesorów trzeba dobrze przygotować – twierdzi prezes IBR. Swego czasu walczyła o utworzenie rocznych studiów MBA dla przyszłych właścicieli z firm rodzinnych. A potem na własną rękę stworzyła Akademię Sukcesora przy Instytucie Biznesu Rodzinnego, w której kandydaci do przejścia biznesu uczą się, jak wygląda zarządzanie rodzinną firmą.

Jej zdaniem sprzedaż to ciekawa opcja dla wielu firm, w których sukcesja jest niemożliwa albo się nie powiedzie.

– Trzeba odczarować emocje związane ze sprzedażą. Obecnie jest ona piętnowana, przez co wiele firm może wstrzymać się z decyzją o niej. A nie trudno przegapić moment, w którym firma powinna znaleźć nowego właściciela. To krótka droga do problemów, których nie da się naprawić – twierdzi Adrianna Lewandowska.

Dodaje, że decyzja o sprzedaży biznesu nigdy nie jest prosta.

– Właściciele firm, którzy budowali swoje biznesy od zera, myślą o nich jak o własnych dzieciach. Sprzedaż nie przychodzi im łatwo. Ale często nie ma wyjścia i skoro decydują się na ten krok, to na pewno w grę nie wchodzi jedynie względy finansowe. Raczej chodzi o to, że właściciel w pewnym momencie zauważył, że to najlepsze wyjście dla firmy. W wielu branżach mamy do czynienia z konsolidacją, w związku z tym szanse na przetrwanie poszczególnych spółek rosną, kiedy stają się częścią większego, globalnego gracza – mówi Adrianna Lewandowska.

Wielopokoleniowa we krwi

Jednocześnie, jej zdaniem, pierwszą myślą wielu właścicieli wciąż jest jednak kontynuacja biznesu.

– Mamy wielopokoleniowość w swojej tradycji. Sama jestem siódmym pokoleniem w swojej firmie. W czasach, kiedy moi przodkowie zaczęli biznes, na naszym rynku działało mnóstwo wielopokoleniowych firm. Ale w 1955 r. ponad 30 tys. z nich zostało znacjonalizowanych – mówi dr Adrianna Lewandowska.

Później był czas, gdy przedsiębiorczość nie była promowana i dopiero teraz wracamy do możliwości budowania długowiecznych firm.

Dzisiaj wielopokoleniową chęć trwania deklaruje wiele polskich firm, m.in. Kross, Mokate, Grycan, Dr Irena Eris, Ziaja, Apart, Ingot, Comarch. Wielopokoleniowe będzie także LPP.

– To nie jest tak, że rodzinne firmy chętnie się sprzedają. Właściciele firm, których znam, mają takie oferty przynajmniej raz w miesiącu. Kolejki są duże, ale oni często nawet nie zapraszają do rozmów. Bo cel jest inny – rozwijać się dalej przez kolejne pokolenia! Dlatego, jeśli chęć po stronie właścicieli jest, to coraz ważniejsze będzie dla nas przygotowanie drugiego pokolenia. By chcieli i potrafili wejść w rolę swoich rodziców. Na własny zasadach, ale z poszanowaniem tego, co zbudowali nestorzy. To niezwykle trudne wyzwanie – mówi dr Adrianna Lewandowska. © ®