

DOBRA SUKCESJA

NOWOCZESNE PODEJŚCIE
DO ZARZĄDZANIA
SUKCESJĄ I MAJĄTKIEM
W FIRMACH RODZINNYCH

Od pełnej kontroli
do pełnego przekazania władzy

Wychowaj następcę – zadbaj
o jego wszechstronny rozwój



- DOBRE PRAKTYKI: ● majątkowe, podatkowe i prawne aspekty procesu przekazywania firmy ● wola właściciela: konstytucja firmy rodzinnej, testament, fundacja, trust? ● majątek rodzinny okiem bankowości prywatnej



wind & dust

www.rageage.co.uk

RAGE AGE
B Y C Z A P U L

Pomagamy wyzwolić potencjał rozwoju Twojego biznesu



Tomasz Wróblewski
Partner Zarządzający
Grant Thornton

Sukces i trwały rozwój przedsiębiorstwa wymagają dbałości o wiele różnych aspektów biznesu jednocześnie - wszystkie obszary organizacji muszą rozwijać się harmonijnie, by dynamiczna firma mogła w pełni osiągnąć swoje cele. W Grant Thornton zawsze patrzymy na biznes Klienta w szerszej perspektywie, a swoją rolę widzimy w tym, by pomagać Klientom w utrzymaniu długofalowego wzrostu i wyzwaniu potencjału rozwoju ich biznesu.

www.GrantThornton.pl



Grant Thornton

An instinct for growth™

Audyt • Podatki • Konsulting • Outsourcing

Czas na dobrą sukcesję

Rekomendacje THINKTANK

- 1] Trzeba wiedzieć, kiedy odejść – dotyczy to również kierowania firmą. **Właściciele zakładanych dwie dekady temu firm rodzinnych będą musieli zastanowić się nad przyszłością swoich przedsiębiorstw.** To trudny proces – wiąże się z silnymi emocjami, oddawaniem kontroli i władzy. A także z rozdysponowaniem majątku, który trafi w ręce przyszłych pokoleń.
- 2] **Zaniedbanie sukcesji może stwarzać zagrożenie zarówno dla firmy, jak i dla rodziny.** W ostatnich latach byliśmy świadkami wielu takich sytuacji. W skrajnych przypadkach może to wręcz grozić utratą ciągłości przedsiębiorstwa albo nieodwracalnym konfliktem w kręgu rodzinnym.
- 3] Dlatego THINKTANK rekomenduje właścicielom przedsiębiorstw rodzinnych oraz wspólnikom spółek **jak najwcześniejsze zaplanowanie sukcesji.** Wymaga to myślenia o przyszłości i wyboru drogi dla firmy, przygotowania emocjonalnego (np. pokonania własnych lęków), przygotowania rodziny do zmiany, a także wyboru odpowiedniego modelu organizacyjnego, prawnego i finansowego – w tym wskazania następcy i zabezpieczenia przyszłości pozostałych członków rodziny.
- 4] **Nie ma jednolitego modelu sukcesji – możliwe są różne rozwiązania.** Jest jednak wiele dobrych praktyk. Istotne znaczenie ma wizja właściciela i to, jak widzi on przyszłość zbudowanej przez siebie firmy. Dobra sukcesja powinna jednak odbywać się etapami, by zarówno odchodzący właściciel, jak i jego następcy oraz cała firma mieli czas przygotować się do zmian.

SPIS TREŚCI

KLIKNIJ, ABY PRZEJŚĆ DO WŁAŚCIWEGO ARTYKUŁU

Partner
merytoryczny:

ifr
INICJATYWA
FIRM RODZINNYCH

Partnerzy:

 **Grant Thornton**
An instinct for growth™



 | Bank Zachodni WBK



 I Domański Zakrzewski Palinka





CO DALEJ Z TYM, CO SAM STWORZYŁEM



rekomendacje

PRZEDSIĘBIORCY
O SUKCESJI

Rodzinna firma jest trochę jak wąż – dzięki sukcesji nieco zmienia skórę. Mnie najtrudniej było rozstać się z poczuciem bycia ciągle zajęтым. I z ludźmi, z którymi tworzyło się firmę – zwłaszcza że część musiała odejść. Ale po jakimś czasie myśl, że firma przetrwała jedno pokolenie i nadal się rozwija, zaczyna cieszyć. Dziś patrzę z dumą na to, co robią moi następcy.

SUKCESJA

AUTORZY



Dariusz Bednarski

partner zarządzający
doradztwem podatkowym
w Grant Thornton.
Biegły rewident.



Andrzej Jacek Blikle

prezes rady nadzorczej
A.Blikle, ekspert zarządzania
jakością, prezes Inicjatywy
Firm Rodzinnych.



Patrycja Goździowska

partner, doradca podatkowy
w kancelarii SSW Spaczyński,
Szczepaniak i Wspólnicy.
Do 2009 r. pracowała w PwC.



Krzysztof Iszkowski

politolog, wykładowca
w Szkole Wyższej
Psychologii Społecznej,
doradca Ruchu
Palikota.



Małgorzata Mączyńska

koordynator projektów
szkoleniowo-doradczych
i badawczych w Polskiej
Agencji Rozwoju
Przedsiębiorczości.



Karolina Najgrodzka

prawnik, doradca
ubezpieczeniowy w Aviva,
specjalizuje się w prawie
spadkowym, rodzinnym
i prawie spółek handlowych.



Yves Sarasin

dyrektor zarządzający
przedstawicielstwem Banku
Sarasin w Polsce. Pracował
jako konsultant ds. przejęć
i fuzji w UBS, a później w PwC.



Wojciech Szczepaniak

partner, radca prawny
w kancelarii SSW Spaczyński,
Szczepaniak i Wspólnicy.
Członek rad nadzorczych
spółek kapitałowych.



Jacek Taraśkiewicz

dyrektor departamentu
Private Banking w ING Bank.
Z branżą finansową związany
od 1998 r. Pracował m.in.
w Banku Handlowym.



Joanna Wierzejska

Tax Partner w kancelarii
Domański Zakrzewski
Palinka. Ma doświadczenie
w kompleksowej obsłudze
podatkowej klientów.



Tomasz Zaleskiewicz

kierownik Katedry Psychologii
Ekonomicznej SWPS we
Wrocławiu, założyciel Centrum
Badań nad Zachowaniami
Ekonomicznymi.



Krzysztof Żyto

partner w kancelarii
prawnej Chajęc,
Don-Siemion & Żyto.
Były sędzia i główny
radca prawny UPC Poland.

Wydawcą raportu jest ośrodek analityczny THINKTANK. Naszą misją jest dostarczanie polskim liderom biznesu i administracji publicznej inspiracji i narzędzi do podejmowania lepszych decyzji.

Tworzymy platformę dyskusji o najlepszych rozwiązaniach w organizacjach. Podnosimy w ten sposób poziom kapitału społecznego, a także efektywność działania firm i instytucji.

www.mtpp.pl

THINKTANK

ul. Mińska 25, 03-808 Warszawa
tel. 22 628 20 04, 22 628 04 10, faks 22 628 04 12
e-mail: biuro@mtpp.pl

Partnerzy zarządzający:

dr Małgorzata Bonikowska, mbonikowska@mtpp.pl
Paweł Rabej, prabej@mtpp.pl

Koncepcja redakcyjna raportu:

Paweł Rabej, **Kazimierz Żurek**
Maciej Krzysztozek

Dyrektor projektów:

Michał Smagowicz, msmagowicz@mtpp.pl

Koordinator wydawnictw:

Anna Chyckowska

Dyrektor artystyczny publikacji:

Katarzyna Zbytniewska

Grafik: **Monika Chylińska**

Biuro Reklamy i Fundraisingu THINKTANK

Dyrektor: **Marcin Dąbrowski**

mdabrowski@mtpp.pl, tel. kom. 608 638 258

Menedżer ds. rozwoju biznesu: **Urszula Borzym**

uborzym@mtpp.pl, tel. kom. 608 639 956

Specjaliści ds. rozwoju relacji z klientami:

Jan Sokolik, jsokolik@mtpp.pl, tel. kom. 608 638 389

Renata Ert-Eberdt,

reberdt@mtpp.pl, tel. kom. 608 360 063

Zakup prenumeraty magazynu THINKTANK i publikacji

Justyna Budzyńska-Wasiak, jbudzynska@mtpp.pl

tel. 22 628 20 04, tel. kom. 608 593 632

THINKTANK Sp. z o.o.

KRS 0000325641, NIP 701-01-83-649, REGON 141839360

Zarząd: **Paweł Rabej** (prezes).

dr **Małgorzata Bonikowska** (członek zarządu),

Paweł Kaczanowski (członek zarządu)

Nakład: 5000 egzemplarzy

ISBN: 978-83-63460-07-5




WIĘCEJ CZASU NA PASJE



rekomendacje

PRZEDSIĘBIORCY
O SUKCESJI

”
Najważniejszy jest dobry plan. Ułożyłem sobie dokładnie, kiedy i jak chcę się wycofać. Założyłem, że będę to robił etapami. Młodsze pokolenie ma więcej entuzjazmu, łatwiej da sobie radę. I daje. Dziś myślę, że powinienem zaufać następcy wcześniej. Miałbym wtedy nieco więcej czasu na pasje, które odkryłem dopiero wtedy, gdy przestało mnie pochłaniać codzienne prowadzenie firmy.



Oddać władzę by zapewnić ciągłość firmy



Sukcesja to delikatny temat. W firmach rodzinnych to połączenie zarządzania firmą, zarządzania sprawami rodziny i majątkiem osobistym. Żaden z tych obszarów nie jest łatwy sam w sobie, a razem mogą stworzyć prawdziwy węzeł gordyjski. Dlatego sukcesja wiąże się z tak dużymi emocjami. Potrafią one niszczyć rodziny i firmy. Oddanie sterów przedsiębiorstwa w ręce następców wymaga pokonania strachu przed pustką, a przede wszystkim zaakceptowania tego, że się przemija i że nie jest się niezastąpionym. A ponadto zaufania, że zbudowane dzieło nie zostanie zaprzepaszczone, gdy pokieruje nim ktoś inny. Dopiero wówczas można zmierzyć się z procedurami. O uwarunkowaniach sukcesji piszą: prof. Andrzej Jacek Blikle (A.Blikle), dr Krzysztof Iszkowski (SWPS), Małgorzata Mączyńska (PARP).

Aby sukcesja była sukcesem

Sukcesja w firmach rodzinnych wymyka się opracowaniom i schematom.

Doświadczenia przedsiębiorców podpowiadają jednak, jakich niebezpieczeństw warto się wystrzeżać.

TEKST > THINKTANK

Według badań Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości firmy rodzinne w Polsce wytwarzają ponad 10 proc. narodowego PKB i zatrudniają 1,3 mln pracowników. Są zatem wielką siłą w polskiej gospodarce. Większość z nich to firmy młode – z przyczyn historycznych i gospodarczych powstały po 1989 r., w najlepszym wypadku obchodzą więc dwudziestolecie działania. Dla ich właścicieli zbudowanie przedsiębiorstwa i zarządzanie nim było nowym doświadczeniem, którego uczyli się przez „rozpoznanie bojem”. Nowym zagadnieniem jest także perspektywa, przed którą staje coraz więcej właścicieli firm rodzinnych – sukcesja, czyli przekazanie sterów firmy w ręce następców albo menedżerów spoza rodziny.

Decyzja ta zazwyczaj jest odwlekana tak długo, jak się da. To poniekąd zrozumiałe – trudno rozstać się z tym, co budowało się od podstaw. Pierwsze pokolenie masowej polskiej przedsiębiorczości zainwestowało w swój biznes nie tylko czas, ale także emocje. Właścicielom trudno też jest dobrowolnie oddać władzę i kontrolę, zwłaszcza gdy nie zdążyli się nimi nasycić. Nie myślą ponadto o przyszłości i o tym,

co stanie się z firmą, gdy odejdą, bo są zajęci budowaniem biznesu i codziennym zarządzaniem. W efekcie dziś tylko co trzecia firma rodzinna w Polsce opracowała strategię sukcesji, a zaledwie co dziesiąty przedsiębiorca ma ją w formie dokumentu.

Tymczasem niezaplanowanie sukcesji może doprowadzić do poważnych konsekwencji. Po pierwsze, zwiększa ryzyko stagnacji. Gdy trwający na stanowisku lider osiągnie już wiek, w którym nie jest w stanie lub po prostu nie chce podejmować odważnych, innowacyjnych decyzji, firma może popaść w marazm i stracić szanse na rozwój.

Po drugie, grozi międzypokoleniowym sporem. Niejasna perspektywa sukcesji bywa źródłem „pełzających konfliktów”, które zatrują życie rodzinne. Zbyt długo odwlekania sukcesja może też zniszczyć życie zawodowe – zdarza się, że potencjalni sukcesorzy, którzy nie mogą doczekać się decyzji o „zmianie warty”, popadają we frustrację, bo czują, że tracą czas na czekanie, a swoje talenty z powodzeniem mogliby przecież zrealizować gdzie indziej. Bywa, że następcy obejmują firmę za późno, już jako ludzie zgorzkniali, z poczuciem życiowej przegranej. To trudny punkt startu do dobrego zarządzania.

Po trzecie, nieuregulowana sukcesja może powodować poważne problemy majątkowe, zwłaszcza tam, gdzie sytuacja rodzinna jest skomplikowana. Pieniądże ciągle są jednym z tematów tabu. Z wiedzy, jaką mają doradcy finansowi najbogatszych Polaków, wynika, że potentaci często nie ujawniają stanu swojego majątku nawet najbliższej

GŁÓWNA MYŚL

- _1 **Firmy rodzinne planują swój rozwój w perspektywie wielopokoleniowej.** Sukcesja powinna być jednym z założeń ich wieloletniej strategii.
- _2 **Temat sukcesji zawsze budzi emocje, bo jest związany z władzą i majątkiem.** W rozmowach o niej powinno się zatem uwzględniać oczekiwania, pragnienia oraz obawy wszystkich interesariuszy i rozstrzygać konflikty delikatnie.

rodzinie. Sprawy prawne i majątkowe, jak to w rodzinach, bywają niezwykle zagmatwane. Jeśli nie ureguluje się ich dobrze, wyznaczając następców do kierowania firmą, w rodzinie mogą rozpocząć się kłótnie o to, co komu przypadnie i kto ma zarządzać przedsiębiorstwem.

Po czwarte, nieuregulowanie kwestii sukcesji może wręcz zagrozić ciągłości działania firmy. W razie nagłych wypadków, takich jak choroba czy śmierć przedsiębiorcy, niejasna sytuacja firmy i brak następcy, który bez wahania położy ręce na sterach, mogą doprowadzić do strat lub jej likwidacji.

Na co zwracać uwagę, przygotowując się do sukcesji? Badania PARP ujawniają modelowy proces sukcesji (patrz s. 13), w którym wyróżniono czynniki zwiększające jej skuteczność. Udana sukcesja jako proces ma swój start wówczas, gdy zaczynamy o niej myśleć.

Następnym ważnym krokiem jest wskazanie najlepszego dla biznesu następcy; istotne znaczenie ma także wybór stosownego momentu przekazania firmy oraz alternatywnych zajęć dla seniora.

Można też przyrzeć się sukcesji pod kątem jej celów, o których mówią przedsiębiorcy (patrz s. 15), a których realizacja powinna ze sobą harmonijnie współgrać. Jest ich siedem. W sukcesji chodzi o to, by zapewnić ciągłość i rozwój firmy, która jej motorem majątku – to cel nadrzędny. Celem jest także zapewnienie odpowiedniego następcy oraz zachowanie w firmie wartościowych pracowników: szczególnie tych, którzy budowali ją od dawna. Ponadto właściwa regulacja podatkowa i prawna, która nie skomplikuje

działania, a także „zachowanie sprawiedliwości”, czyli podjęcie takiej decyzji, która według przedsiębiorcy nie będzie krzywdziła istotnych i bliskich mu osób – najczęściej z kręgu rodziny. I wreszcie – celem sukcesji jest także zabezpieczenie bytu seniorów przekazujących majątek i władzę.

Największym grzechem przedsiębiorców jest niemyślenie o sukcesji lub myślenie o niej zbyt późno. Okazuje się jednak, że nawet starannie zaplanowany proces jest narażony na pułapki i poważne problemy.

22%

Taki procent właścicieli przedsiębiorstw uważa, że jeżeli sukcesja byłaby następstwem nagłego, niespodziewanego wydarzenia, w obecnej chwili poziom przygotowania sukcesora do zarządzania przedsiębiorstwem jest bardzo dobry.

Źródło: „Badanie firm rodzinnych”, PARP, Warszawa (XII 2009)

Aby je zidentyfikować i porozmawiać o barierach sukcesji z przedsiębiorcami, którzy ją przeszli, THINKTANK zorganizował okrągły stół m.in. z udziałem ekspertów zarządzania w firmach rodzinnych oraz doradców pomagających w przeprowadzeniu procesu sukcesji. Dyskusja ta pozwoliła opracować listę rekomendacji dla przygotowujących się do sukcesji przedsiębiorców.

1 REKOMENDACJA: IM WCZEŚNIEJ, TYM LEPIEJ

Firma rodzinna działa w szczególnym modelu. Zazwyczaj ma ona nieco inną perspektywę niż np. spółki giełdowe. Rodzinne przedsiębiorstwa są nastawione nie tylko na krótkoterminowy wzrost i doraźne konkurowanie. Ich horyzont działania i podejmowania decyzji jest znacznie dłuższy. **Dotyczy przyszłości rodziny i w ten czy inny sposób jest związany z trwaniem rodu.**

Pamiętając o tym, właściciele firm powinni więc myśleć o sukcesji jak najwcześniej. Dlatego senior rodu Jabłkowskich, założyciel Domu Braci Jabłkowskich, pierwsze zabiegi sukcesyjne przedsięwziął na 40 lat przed oddaniem firmy dzieciom, przed I wojną światową. Perswazją skłonił synów do odbycia studiów wyższych na SGH, a następnie zadbał o proces ich praktyki w zagranicznych firmach. Odpowiednio wcześniej zaczął więc przygotowywać ich do profesjonalnego prowadzenia firmy w przyszłości.

Systemowe myślenie o sukcesji nie powinno jednak sprowadzać się do postawienia na wychowanie następcy, choć na pewno warto od najmłodszych lat obserwować własne dzieci, by wiedzieć, czy rodzi się w nich potencjał do przejęcia biznesu. **Równie duże znaczenie ma przygotowanie na inne warianty – np. przedwczesne odejście właściciela.** Przedsiębiorstwa zarządzane przez rodziny – podobnie

jak panujące dynastie – powinny mieć plan działania na wypadek śmierci lub niezdolności do kierowania firmą przez głowę rodziny. **Przedsiębiorstwo nie może wtedy stracić ciągłości działania.** Gdy nie ma odpowiednich procedur, a firma była np. jednoosobową działalnością właściciela, w tak dramatycznych okolicznościach trzeba natychmiast zakładać nową firmę na innego członka rodziny, gdyż prawo nie pozwala np. na funkcjonowanie kas fiskalnych przedsiębiorstwa po śmierci właściciela. Polscy przedsiębiorcy doświadczyli już takich sytuacji.

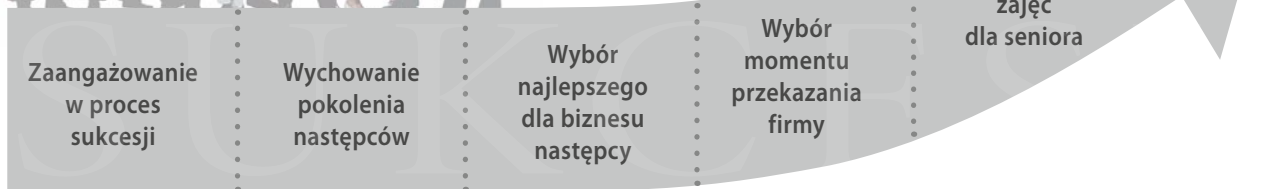
„Odpowiednio wczesne działanie” oznacza więc przyjęcie założenia, że zapewnienie ciągłości zarządzania firmą jest jednym z ważniejszych elementów kierowania nią. Ludziom trudno się pogodzić z perspektywą własnego odejścia. Mądre zarządzanie polega jednak na tym, by opracować system działania także na wypadek takiej sytuacji. Firma powinna mieć go na każdym etapie, zwłaszcza wtedy, gdy czynników zwiększających ryzyko jest sporo – np. następca jest zbyt młody, by pokierować przedsiębiorstwem, firma zaciągnęła kredyt. Dotyczy to również wprowadzania rodziny w kulisy zarządzania firmą. Zdarzają się „nagłe sukcesje”, w których mąż (przedsiębiorca) przez lata nie wtajemniczał żony w kulisy zarządzania firmą, a po jego śmierci musi ona sama zmierzyć się z sytuacją, bez jakiegokolwiek wsparcia. Może to doprowadzić do upadku firmy.

Wczesne planowanie sukcesji wymusza również niedoskonałość polskiego prawa związana z koniecznością niezwłocznego przerejestrowania firmy na nowego przedsiębiorcę po śmierci właściciela. Rolą państwa jest zatem dostosowywanie systemu prawnego do potrzeb przedsiębiorców myślących o sukcesji, na przykład poprzez wydłużenie czasu koniecznego do rejestracji. Można sięgnąć w tym przypadku do przykładów systemów legislacyjnych niektórych krajów Unii Europejskiej, gdzie takie rozwiązania z powodzeniem funkcjonują.

2 REKOMENDACJA: STAŃ TWARZĄ W TWARZ Z LĘKAMI

Szczęśliwie sukcesja zazwyczaj nie jest procesem tak dramatycznym. Najczęściej właściciele mają dość czasu, by przygotować sukcesora do objęcia nowej roli. Zawsze jednak wiąże się to z silnymi napięciami, które powinno się odpowiednio przepracować.

5 CZYNNIKÓW ZWIĘKSZAJĄCYCH SKUTECZNOŚĆ SUKCESJI



Źródło: Adrianna Lewandowska, Jarosław Greser, Jacek Jakubowski, „Sukcesja w firmie rodzinnej” [w:] „Firma w rodzinie czy rodzina w firmie”, red. Jacek Jakubowski, PARP, Warszawa 2012

Sukcesja jest trudna emocjonalnie. Dla obu stron. Dotyczy zaufania, którego często nie ma także w rodzinach. Oddający władzę ma swoje obawy. Badania Instytutu Firm Rodzinnych pokazują, że właściciele boją się utraty wieloletniego dorobku. Myślą: „Tyle czasu utrzymywałem biznes na powierzchni, a teraz moje niedoświadczone dziecko może wszystko zepsuć”. Obawiają się też utraty budowanego przez tyle lat autorytetu wśród członków rodziny. Do tego dochodzi strach, że „będą niepotrzebni”, trafiają na boczny tor. Wielu uzależniło się emocjonalnie od adrenaliny, która wiąże się z działaniem, kurczo-wo trzymają się więc steru, nawet jeśli dostrzegają już siwiznę u następców.

Z kolei dzieci obawiają się zmierzenia się z pozycją przywódcy i wejścia w buty zajmowane do tej pory przez rodzica. To trudna sytuacja, zwłaszcza gdy spodziewają się, że senior na każdym kroku będzie im wystawiał recenzje. Martwią się też reakcjami pracowników. Do tej pory byli z kluczowymi menedżerami na ty, a teraz będą musieli zbudować swój szefowski autorytet. Pracownicy z kolei przede wszystkim boją się pogorszenia swojej pozycji w firmie, a nawet zwolnienia, gdy nadejdzie nowy decydet.

O tych emocjach trzeba rozmawiać. Wymaga to delikatności po obu stronach. Kiedy jednak jedno z dzieci pracujące

w firmie rodzinnej czeka na przejęcie sterów, ale nie rozmawia o tym z rodzicem (przedsiębiorcą), pojawiają się silne oczekiwania, a czasem nawet frustracja. W pewnym momencie może dojść do otwartego buntu. Syn lub córka odwracają się od rodzica, czasowo rezygnują z pracy w firmie albo wręcz składają się do otwartej wojny – otworzenia własnego, konkurencyjnego biznesu. Emocje mogą wystąpić także po sukcesji, np. gdy ojciec czy matka wyznaczają sobie rolę doradczą z możliwością ingerencji w życie firmy. Taka relacja będzie zatrzucać atmosferę i psuć relacje nowego szefa z pracownikami. Powinien on dostać wolną rękę – niezależnie od tego, czy jest z rodziny, czy spoza niej.

Kwestie emocji są silnym czynnikiem utrudniającym sukcesję. Niska inteligencja emocjonalna, autokratyczny model sprawowania władzy w firmach rodzinnych, frustracja związana z tym, że sukcesja jest w Polsce tematem nowym, brak czasu na rozmowy, przemilczanie problemów – utrudniają otwartą

31%

Tylko taki odsetek właścicieli firm rodzinnych myśli o uruchomieniu procesów sukcesyjnych.

Źródło: „Badanie firm rodzinnych”, PARP, Warszawa (XII 2009)

rozmowę. Zdarza się, nie jest ona możliwa bez interwencji psychologa lub mediatora – a często odbywa się przy ich pomocy, zwłaszcza gdy rodzinny konflikt zaszedł daleko.

3 REKOMENDACJA: NIE ULEGAJ STEREOTYPOM

Nie ma jednej słusznej ścieżki sukcesji. Jej modele są różne i zależą od czynników rodzinnych, majątkowych, branżowych.

Przykładem nietypowej „wiekowo” sukcesji jest np. sukcesja w firmie Ochnik, która do 2004 r. była producentem ubrań. Gdy w wieku 24 lat najmłodszy z zarządzających przedsiębiorstwem trzech braci – Marcin – został prezesem zarządu i przejął kontrolę nad firmą, zmienił kompletnie jej profil działalności i zaczął rozwijać sieci sprzedaży. Początkowo pracownicy firmy posądzali go o niszczenie przedsiębiorstwa tradycyjnie zajmującego się produkcją. Ścieżka okazała się słuszna. **Wbrew oczekiwaniom młody i niedoświadczony prezes potrafił zbudować przewagę konkurencyjną firmy.** Co więcej, firma Ochnik łamie dziś kolejny stereotyp – zarządza nią zgodnie, bez większych konfliktów dwóch braci (firma nie ma prezesa zarządu, obydwaj bracia piastują stanowiska członka zarządu).

Tradycyjnie po ojcu kontrolę nad firmą przejmuje syn. A co z córkami? Badania Uniwersytetu St. Gallen dowodzą, że choć w Europie wiele kobiet zakłada własne biznesy, tylko w jednym na dziesięć przypadków

są one sukcesorkami. Zdarzają się też sytuacje, gdy ojciec jako przedsiębiorca zastanawia się, jaki mąż byłby dla córki najbardziej odpowiedni w kontekście przyszłego prowadzenia firmy. Oczywiście dla niego bowiem jest, że schedę po nim powinien przejąć zięć. **Tymczasem jest wiele przypadków kobiet, które z powodzeniem przejmowały kontrolę w firmach, a potem świetnie radziły sobie z zarządzaniem.**

W razie problemów ze znalezieniem sukcesora wśród członków rodziny nie zawsze też sprawdza się zatrudnienie zewnętrznego menedżera. Jeśli któreś z dzieci pracujących w firmie zdradzało chęć przejęcia wpływów w niej, nominacja spoza rodziny zrodzi frustrację niedoszęłego sukcesora. Może to spowodować otwarty konflikt, powodowany z jednej strony (w przypadku potomka przedsiębiorcy) zawiedzionymi oczekiwaniami i pragnieniami, a z drugiej – chęcią udowodnienia, że nie jest się tylko „malowanym” prezesem. Alternatywą może być wybór szefa spośród dotychczasowych pracowników blisko związanych z firmą. Wybór zewnętrznego menedżera powinien być jednak skonsultowany ze wszystkimi członkami rodziny, a kolejne kroki prezesa spoza grona bliskich muszą podlegać okresowej weryfikacji. Jednocześnie błędem może być obsadzenie w roli prezesa dziecka, o którym wiadomo, że nie nadaje się do tej roli i przysporzy wszystkim problemów.

Właściciel ma więc do rozstrzygnięcia sporo kwestii. Często wiąże go konwenanse – **tymczasem zanim podejmie decyzje o tym, jaki model sukcesji przyjąć, powinien najpierw odpowiedzieć sobie na pytanie, co byłoby najbardziej optymalne z punktu widzenia celów sukcesji** (zapewnienia trwania firmy, stabilności majątkowej czy przyszłości dzieci).

4 REKOMENDACJA: SKORZYSTAJ Z DORADCÓW

O ile emocje towarzyszące wyborowi sukcesora to kwestia bardzo indywidualna, o tyle formalna strona sukcesji podlega ustalonym schematom, zarówno organizacyjnym, jak i prawnym. W praktyce jednak wielu przedsiębiorców nie do końca rozumie, czym tak naprawdę jest sukcesja – kojarzy im się ona z nagłym odejściem na emeryturę i pełnym przekazaniem kontroli dzieciom, czyli sukcesją uniwersalną. Tymczasem oprócz teje możemy wyróżnić **sukcesję syngularną**, w której kontrola nie jest przekazywana całkowicie i natychmiast.

W każdym biznesie występuje wiele funkcji, takich jak zarządzanie operacyjne, strategiczne czy nadzór. Są też różne formy sprawowania kontroli nad kapitałem firmy i majątkiem rodziny oraz możliwości czerpania z nich korzyści. Właściciel firmy

KLUCZOWE CELE W PROCESIE SUKCESJI



Źródło: Adrianna Lewandowska, Jarosław Greser, Jacek Jakubowski, „Sukcesja w firmie rodzinnej”, w: „Firma w rodzinie czy rodzina w firmie”, red. Jacek Jakubowski, PARP, Warszawa 2012 (rysunek autorstwa Adrianny Lewandowskiej)

może zastanawiać się nad przekazaniem wszystkich tych funkcji sukcesorowi lub tylko ich części. Ewentualnie może przekazać funkcje zarządcze bez funkcji właścicielskich. Możliwości jest wiele. Proces można też rozłożyć w czasie – na długie lata. Z doświadczenia konsultantów pracujących z przedsiębiorcami wynika, że optymalny czas zaplanowania i wdrożenia schematów sukcesyjnych to od 5 do 7 lat. **Jednocześnie trzeba być elastycznym; zdarza się, że z biegiem czasu nagle ujawniają się talenty zarządcze któregoś członka rodziny lub wręcz przeciwnie – np. niechć któregoś z nich do troszczenia się o rozwój firmy.**

W sytuacji gdy jest wielu sukcesorów, dylematem jest sposób rozdzielania funkcji i majątku: równo czy sprawiedliwie? Nie każdy nadaje się do wszystkiego. Modelowy może być przykład małżeństwa, które założyło firmę Dr Irena Eris. Właścicielka jest dyrektorem ds. rozwoju firmy, a jej mąż Henryk Orfinger – prezesem, który sprawuje wszystkie funkcje zarządcze. Obydwoje świetnie się dopełniają. Trzeba też pamiętać, że sukcesja to proces prawny. Polska legislacja jest przyjazna

sukcesji w przedsiębiorstwach. Jednak prawo spadkowe jest już anachroniczne, zostało opracowane w 1964 r., z niewielką poprawką w 2011 r. W przypadku sporów prawnych w rodzinie zasadne jest korzystanie z usług zaufanych prawników (tzw. *consigliere*). Znają oni historię i problemy firmy, są też wtajemniczeni w relacje w rodzinie i mogą w sposób jak najbardziej delikatny i uwzględniający racje wszystkich stron pomóc rozwiązać sytuację konfliktową. Stawka w sukcesji jest zbyt duża, by nie skorzystać z pomocy i doświadczenia doradców prawnych i podatkowych.

DYLEMAT PRZEKAZANIA WŁADZY

Ten, kto nie budował firmy, którą uważał za swoją, kto nie patrzył na rosnące słupki wyników, kto nie smakował realizowania planów, nie zrozumie, czym jest oddawanie władzy nad swoim przedsięwzięciem. Z natury rzeczy jest to proces niełatwy. Jeśli nakładają się na niego także kwestie rodzinne i majątkowe – jest jeszcze trudniejszy.

Analiza historii sukcesji w firmach rodzinnych pokazuje, że nie ma jednej recepty na sukces. Przedsiębiorcy często przyznają, że jest ona tematem złożonym i nie można przykładać opracowanych przez ekspertów schematów do rzeczywistości skomplikowanych relacji i historii rodzinnych. Znanie są przykłady, gdy przez wiele lat przygotowywana

sukcesja – ze starannie wybranym następcą (zięciem właścicielki) i misternie utkanym planem rozwoju przedsiębiorstwa – utknęła w martwym punkcie: gdy miało dojść do podpisania dokumentu, właścicielka się po prostu rozmyśliła.

Scenariusze sukcesji zawsze będzie w dużym stopniu pisać życie. Ale wiele zależy także od mądrości i zdolności przewidywania lidera. Jedno z największych wyzwań, przed którymi stoi każdy przywódca, dotyczy tego, kiedy się wycofać. Zaplanowana sukcesja jest lepsza niż niezaplanowana i pozwala dobrze wybrać ten moment. ●

.....

Tekst powstał na postawie dyskusji w formule okrągłego stołu, w której udział wzięli: **Dariusz Bednarski** (partner zarządzający doradztwem podatkowym, Grant Thornton), **Łukasz Blikle** (prezes, A.Blikle sp. z o.o.), **Zofia Drohomirecka** (właścicielka, Pożegnanie z Afryką), **Jan Jabłkowski** (doradca zarządu, Dom Braci Jabłkowskich), **dr Adrianna Lewandowska** (właścicielka, Business Discovery; kierownik Instytutu Biznesu Rodzinnego przy Wyższej Szkole Bankowej w Poznaniu), **Sebastian Margalski** (sekretarz, Inicjatywa Firm Rodzinnych), **Marcin Ochnik** (członek zarządu, Ochnik), **Joanna Wierzejska** (Tax Partner, Domański Zakrzewski Palinka), **Kazimierz Żurek** (ekspert, THINKTANK), **Krzysztof Żyto** (wspólnik, Chajec Don-Siemon & Żyto).

REKOMENDACJE THINKTANK ↑

• **Sukcesja to proces wywołujący silne emocje oraz konieczność podejmowania decyzji, które bardzo trudno będzie później odwołać. Nie można zatem pozwolić sobie na nieprzemyślane, chaotyczne rozwiązania.**

• **Stworzenie transparentnego planu sukcesyjnego, dostępnego w formie pisemnej dla wszystkich członków rodziny, ułatwi dialog oraz zdusi w zarodku wszelkie potencjalne konflikty.**



DŁUGO WYCZEKIwany MOMENT



rekomendacje

PRZEDSIĘBIORCY
O SUKCESJI

”
Oddawanie kontroli jest bolesne. Przygotowywałem swoje dzieci do kierowania firmą od ich narodzin.

A mimo to nie mogłem zdecydować, że ich moment już nadszedł. Chyba go przegapiłem. Zdopingował mnie syn, mówiąc wprost, że dojrzał do kierowania firmą. Takie jasne postawienie sprawy potrafi pomóc, gdy człowiek się waha.

SUKCESJA

Władza – trudno przychodzi, niełatwo ją oddać

Sukcesja to temat tak stary, jak stare są instytucje działające na świecie.

Od zawsze wiązała się z podobnymi dylematami i problemami – zarówno w polityce, jak i w biznesie.

TEKST > Krzysztof Liszkowski

Z historii wiemy, że sukcesorzy nierzadko latami czekają na przejście władzy, którą lider nie chce się podzielić. Jednocześnie namaszczeni następcy rzadko kiedy osiągają sprawność rządzenia porównywalną do swoich poprzedników, choć są od tej reguły wyjątki, w polskiej historii uosabiane najpierw przez Mieszka I oraz Bolesława Chrobrego, a następnie przez Władysława Łokietka i Kazimierza Wielkiego. Wielcy władcy zazwyczaj nie doczekiwali się jednak wybitnych potomków. Ludwik Pobożny jest znany głównie z tego, że był synem Karola Wielkiego i człowiekiem, po śmierci którego karolińskie imperium uległo podziałowi.

Czemu genialni liderzy nie mają równie genialnych sukcesorów? I dlaczego ci drudzy przez wiele lat często nie mogą doczekać się na przejście kontroli nad państwem, instytucją czy firmą? Aby odpowiedzieć na te pytania, trzeba głębiej wniknąć w umysły ludzi władzy i motywacje, które nimi rządzą.

WŁADZA, KTÓRA UZALEŻNIA

W sferze polityki można mówić o podziale na formalne i rzeczywiste aspekty władzy, które nie zawsze muszą spotykać się

w jednej osobie. Atrybuty panowania w rodzaju okazałych siedzib (pałac prezydencki), dowodów czci (gdy prezydent wchodzi do sali, wszyscy wstają) lub symbolicznych przedmiotów (laska marszałkowska) łączą się z aspektem formalnym – same w sobie nie nadają bowiem władzy, czyli możliwości powodowania, by inni robili to, czego pragną posiadający wspomniane atrybuty. Oczywiście zarówno prezydent, jak i marszałek Sejmu mogą wywierać kluczowy wpływ na wydarzenia, ale – jeśli tak się dzieje – wynika to z pozycji, jaką wypracowali sobie wśród elit politycznych, a nie z tego, że „pilnują żyrandola” lub mają możliwość stukania laską.

Jest rzeczą zaskakującą, że wielu politykom – jeśli nie większości – pozbawione pokrycia atrybuty i symbole władzy politycznej w zupełności wystarczają. Dysponowanie kierownicą, sekretarką i ładnym gabinetem może w pełni zaspokajać wszelkie ambicje – realne rządzenie, rozwiązywanie problemów, zmienianie świata w zgodzie z własnymi przekonaniami okazuje się mniej ważne. Co więcej, oprócz tych fizycznych atrybutów władzy politycy doświadczają też niematerialnych symboli prestiżu, takich jak ciągłe spotkania, wystąpienia na konferencjach, otwieranie nowych obiektów oraz inne „niezwykle ważne sprawy”, dzięki którym śmiało mogą twierdzić, że ciągle brak im czasu. To przekonanie o własnej „zajętości” dowartościowuje, daje poczucie, że to, co się robi, ma sens i jest społecznie ważne. Tymczasem ministerstwo czy urząd miasta przez lata działa według utartych schematów, bo tylko na to stać administrację pozbawioną politycznego przywództwa.

GŁÓWNA MYŚL

- _1 **Władza uzależnia, bo wiąże się z emocjami i adrenaliną.** Trudno też zrezygnować z towarzyszących jej przywilejów.
- _2 **Historia zna wiele przykładów porażek i nietrafionych decyzji sukcesyjnych.** Wynikają one przede wszystkim z tego, że zaważyły na nich czynniki emocjonalne, a nie merytoryczne.

Jednocześnie istnieje grono doradców, konsultantów, analityków oraz intelektualistów, którzy obracają się wokół osobistości mających realną decyzyjność. Oni też dążą do władzy, ale postrzegają ją w inny sposób – pragną mieć „rząd dusz”, poczucie, iż doradzają wpływowym osobistościom i sami, pośrednio, kreują w ten sposób rzeczywistość. W mniejszym stopniu interesują ich zaszczyty i symbole, w większym – dreszcz przecięcia, gdy okazuje się, że proponowane przez nich rozwiązania wchodzą w życie.

W świecie biznesu jest trochę inaczej – atrybutów władzy jest mniej, a rozszczepienie władzy formalnej i rzeczywistej zdarza się rzadziej. Przedsiębiorcy bardziej cenią swój czas niż politycy; wychodzą też z założenia, że spotkania i dyskusje mają przynieść wymierne korzyści. W niektórych branżach siedziba firmy odgrywa równie istotną rolę reprezentacyjną jak w polityce, ale wrażenie ma robić na klientach, a nie na podwładnych – ci dobrze wiedzą, że szef jest szefem bez względu na to, gdzie siedzi, w co się ubrał oraz iloma sekretarkami jest otoczony. W świecie małego i średniego biznesu, zwłaszcza w Europie Wschodniej, inwestuje się także w samochody, które są wręcz idealnym atrybutem prestiżu – są relatywnie tanie, łatwo je pokazać, a ponieważ są produkowane seryjnie (wiele takich samych i dobrze zaprojektowanych egzemplarzy), spada ryzyko wizerunkowej „wpadki”. Znowu jednak jest to symbol zewnętrznego użytku – ma pokazać znaczenie (i w domyśle władzę) użytkownika tym, którzy nie mieli dotąd z nim kontaktu.

Prawdziwych liderów biznesu uwodzą jednak nie atrybuty władzy i pozycji, lecz posiadanie wpływu na otoczenie, a także wspomnianą już „zajętość”. Te dwa elementy – konieczność podejmowania decyzji i stały brak czasu – wymuszają konkretny styl życia. Trzeba myśleć szybko, maksymalizować skuteczność i wykluczać ze swojego kalendarza zbędne aktywności. To daje adrenalinę, która uzależnia w dosłowny, chemiczny sposób.

Poza tym, nawet jeśli przedsiębiorca nie jest pracoholikiem, to przyzwyczajają się do ciągłego zarządzania otoczeniem. W ten sposób uzależnia się od władzy.

TRUDNY MOMENT REZYGNACJI Z KONTROLI

Z powodu tych motywacji – czy wręcz namiętności – zarówno liderom politycznym, jak i biznesowym bywa niezwykle trudno pożegnać się z władzą. Aby osłodzić zejście ze sceny – bez którego demokracja nie mogłaby działać – w polityce wytworzyła się metoda utrzymywania „zajętości” świeżych emerytów. Aleksander Kwaśniewski, gdy tylko przestał być prezydentem, zaczął intensywnie podróżować między USA a Polską, wygłaszać wykłady i brać udział w konferencjach, a także doradzać młodszym liderom. Musiał znaleźć swój sposób na utrzymanie aktywności.

Także w biznesie odchodzący lider powinien mieć pomysł, co będzie robić dalej – choć niełatwo na taki pomysł wpaść. Przez większość dziejów ludzkości emerytura nie istniała.

67%

Taki odsetek krajowych przedsiębiorców planuje przekazanie biznesu członkowi rodziny. To dużo – w światowych badaniach ten odsetek wynosi 23 proc.

Źródło: Badanie „Pulsu Biznesu”, 2010

Pracowało się do śmierci – znamy przecież opowieści o sędziwych patriarchach rodu, którzy zmarli w kantorku, licząc zyski z ostatniego utargu. Dziś – dzięki higienie i odkryciom w medycynie – długość życia wzrosła, są też możliwości dorobienia się wiele lat przed śmiercią. Można zatem w połowie życia zrezygnować z zarządzania firmą, sprzedać ją czy przekazać sukcesorowi. Tylko co dalej?

Rozwiązaniem może być nowa droga życiowa. Przykładem „drugiej kariery” jest Janusz Palikot – był właścicielem firmy produkującej drewniane palety, później zaczął robić biznes w sektorze alkoholowym, a gdy napotkał barierę dla rozwoju przedsiębiorstwa, sprzedał je. Zajął się działalnością wydawniczo-medialną, a w końcu polityką. W wersji *light* zamiast drugiej kariery można zwiększyć ilość czasu poświęcanego na hobby albo zacząć dzielić się doświadczeniami. Seminaria z weteranami biznesu są bardzo cenionym uzupełnieniem studiów z zarządzania lub ekonomii.

KTO PO MNIE? SUKCESJA Z OJCA NA SYNA

Właściele, którzy sami prowadzą swoje firmy, zazwyczaj pragną wychowywać następcę, który będzie kontynuował ich dzieło. Najbardziej naturalnym wyjściem jest przekazanie władzy potomkowi, co upodabnia dzisiejsze rodzinne firmy do średniowiecznych monarchii europejskich. W stosunkowo małych monogamicznych rodzinach królowie przekazywali władzę najstarszemu synowi, a jeżeli ten zginął – następnemu. Ten system działał sprawnie jednak tylko wtedy, jeśli do dorosłości dożył jeden potomek, a co więcej – był kompetentny. Jeśli dożywało paru, należało spodziewać się wojny domowej lub podziału kraju, który miał jej zapobiec. Jeśli jedyny sukcesor okazywał się niekompetentny, państwo mogło łatwo paść ofiarą sąsiadów. Historia Europy jest jednym wielkim ciągiem wojen, niepokoju i konfliktów w dużej mierze motywowanych niesnaskami rodzinnymi.

Z ciężarem spuścizny słabo radzili sobie też dziedzice wielkich przemysłowych fortun.

Po śmierci Ferdinanda Porsche jego spadkobiercy omal nie doprowadzili do roztrwonienia majątku. Ambitny wnuk biznesowego lidera Ferdinand Piech bez konsultacji forsował nieodpowiedzialne decyzje, co sprawiło, że firma w pewnym momencie stanęła na skraju upadku. Niestety, dzieci wybitnych przywódców zazwyczaj nie dziedziczą ich cnót lub nie mają samodyscypliny koniecznej, by właściwe cechy w sobie wyszkolić.

SUKCESJA PRZEZ SELEKCJĘ NASTĘPCY

O ile jednak jedyny potomek rzadko kiedy dorównuje rodzicowi, o tyle w większej grupie z reguły da się znaleźć odpowiednią osobę. Tak właśnie działała sukcesja w osmańskiej Turcji, gdzie nie było jednożeństwa i gdzie nie obowiązywała europejska zasada, że najstarszy brat jest najważniejszy. Sułtan miał kilka żon, a z nich – kilkunastu potomków. Wybierano spośród nich tego, który miał najwięcej cech uznawanych za przydatne w sprawowaniu rządów – choć również on musiał liczyć się z ryzykiem buntu ze strony braci. Mówiąc cynicznie, umiejętność poradzenia sobie w tej sytuacji była dowodem zdolności rządzenia.

Być może zatem dziedziczenie w linii krwi nie jest optymalną formą sukcesji. Dowodzi tego chociażby Kościół katolicki, który przynajmniej przez ostatnie pół tysiąclecia zdołał uniknąć kryzysów sukcesyjnych na szczycie i sprawnie zarządzał awansami na wszystkie szczeble hierarchii. Selekcja z grona wielu kandydatów zwiększa prawdopodobieństwo, że sukcesor będzie miał cechy predestynujące go do roli lidera. Oczywiście w przypadku firm rodzinnych trzeba najpierw pogodzić się z tym, że interes firmy i właścicielskiej rodziny nie musi być tożsamy, i planować w taki sposób, by zabezpieczyć obydwą.

Jednak nawet w takim wypadku poszukujący następcy senior może popełnić wiele błędów. Jakich?

1 CHĘĆ „SKOPIOWANIA” LIDERA

Poucza ją historia nowych swego czasu liderów Sojuszu Lewicy Demokratycznej – Wojciecha Olejniczaka i Grzegorza Napieralskiego. W zamierzeniu mieli oni być kontynuatorami linii politycznych i wizerunkowych Aleksandra Kwaśniewskiego i Leszka Millera. Olejniczak, wysportowany i pełen optymizmu, otwarty na dialog, miał przypominać tego pierwszego, a także słuchać się go. Napieralski, surowy, pracowity, zamknięty na rozmowy ze środowiskami postsolidarnościowymi, był alter ego Millera. Żaden z nich nie stał się jednak rzeczywistym liderem. Zostali wybrani przecież właśnie po to, by słuchać się swoich protektorów – otoczenie czuło, że są sterowani

z tylnego siedzenia, i nie traktowało ich poważnie. Rezultat był, jak wiemy, fatalny dla organizacji.

2 PODWŁADNY STAJE SIĘ SZEFEM

Nierzadko liderzy szukający następców wybierają kogoś z najbliższego otoczenia, kto znalazł się w nim właśnie dlatego, że nie miał przywódczych zdolności. Prymas Wyszyński, gdy jego naturalny zmiennik, charyzmatyczny arcybiskup krakowski Karol Wojtyła został wybrany na papieża, na sukcesora namaścił swojego wieloletniego osobistego sekretarza – Józefa Glempa. Udało mu się w ten sposób utrwalić własną wizję Kościoła na długie lata, ale w powszechnym mniemaniu rządu Glempa były mniej udane niż jego poprzednika. Brakowało mu charyzmy i odwagi. Nic dziwnego, skoro przez 12 lat był pomocnikiem, co wymagało od niego wykształcenia zupełnie innego rodzaju osobowości i zalet: cierpliwości, sumiennosci, ale też postawy defensywnej i posłuszeństwa.

3 WYBÓR KIEROWANY EMOCJAMI

Niekiedy o wyborze następcy decydują emocje i nie towarzyszy temu refleksja dotycząca przyszłości organizacji czy instytucji, którą ma kierować. Fidel Castro namaścił na swojego kontynuatora młodszego brata – najprawdopodobniej bał się bowiem, że inny sukcesor pozbawi go nie tylko władzy, ale także wszelkich wpływów, a nawet głowy. W tym przypadku trudno może mówić o błędzie, gdyż przekazanie władzy wiernemu współpracownikowi i członkowi rodziny wiązało się z zapewnieniem sobie spokojnej starości. Raul Castro talentem nie dorównuje jednak bratu – zawsze był partyjnym aparaczką.

Inny, skrajny przypadek to historia rządzącego żelazną ręką niemieckim wydawnictwem Suhrkamp Siegfrieda Unselda. Obiecał on firmę synowi Joachimowi, jednak po sześćdziesiątce związał się z o 20 lat młodszą aktorką i tancerką Ullą Berkéwicz. Zawarto kompromis – żona przedsiębiorcy zgodziła się na rozwód, pod warunkiem że firma po śmierci Unselda pozostanie w ręku syna. Jakież było zdziwienie rodziny, gdy po śmierci ojca

30%

Tylko co trzecie przedsiębiorstwo rodzinne w Polsce ma strategię sukcesji. Zaledwie 10 proc. w formie udokumentowanej.

Źródło: Badanie firm rodzinnych XII, PARP, 2009

otwarto jego testament, by przeczytać, że kontrola nad biznesem przechodzi na Ullę. W proteście od współpracy z wydawnictwem odstąpiło wielu legendarnych autorów, co mocno nadwyrężyło kondycję finansową firmy.

Wszystkie te przypadki są dowodem na to, że głównym problemem przy planowaniu sukcesji jest skoncentrowanie się na własnych potrzebach, przywiązaniu do władzy i poczuciu misji. Tymczasem aby wybrać na następcę osobę zdolną do rozwoju organizacji, trzeba umieć wznieść się ponad własne ego. Zdolność do kreacji udanych sukcesorów mają zatem ludzie skłonni do samoanalizy i autorefleksji, którzy jednocześnie rozumieją długotrwałe cele organizacji. Potrafią oni rozdzielić swoje osobiste oczekiwania i motywacje od tych, które ma przedsiębiorstwo czy instytucja. Rozumieją, czym jest władza i jak na nich oddziałuje. Liderzy tego typu potrafią mianować następcą nawet kogoś, kogo nie darzą wielką sympatią, ale kogo rządy zapewnią przetrwanie instytucji. Taki jest przecież cel sukcesji. ●

dr Krzysztof Iszkowski:

zajmuje się integracją europejską (teoria i działanie instytucji) oraz rolą Kościoła w polskiej polityce (zwłaszcza w okresie transformacji ustrojowej w latach 1986–1991). Wykłada w Szkole Wyższej Psychologii Społecznej, jest doradcą Ruchu Palikota.

e-mail: krzysztof.iszkowski@swps.edu.pl

REKOMENDACJE THINKTANK ↑

1. Warto, by lider, który planuje sukcesję, zaczął od refleksji, czym jest dla niego władza i jak determinuje ona jego relacje z otoczeniem.
2. Wiedza na temat własnych przyzwyczajzeń, motywacji oraz pragnień może pomóc w racjonalnym wyborze odpowiedniego następcy (tak aby uniknąć błędów polegających na wytypowaniu osoby przez wzgląd na podobieństwo do siebie lub pod wpływem emocji).

Jak oddać władzę i nie wpaść w pustkę?

Problem przekazania władzy prędzej czy później staje przed każdym liderem.

Oddawanie kontroli potrafi boleć – dlatego często lubimy ten moment odwlekać.

Jak się do niego przygotować i wybrać dobrą chwilę, by odejść?

TEKST > **Andrzej Jacek Blikle**

Do 70-letniego przedsiębiorcy przychodzi jego 45-letni syn i próbuje dowiedzieć się, czy już jest gotowy, aby przejąć kontrolę nad dobrze prosperującą firmą. Senior zerka na potomka, mierzy go wzrokiem i mówi z ubolewaniem: „Synu, kiedyś nastanie twój czas. Ale przecież ja nadal mam mnóstwo siły, żeby zarządzać rodzinnym biznesem!”

To prawdopodobna sytuacja. Dziś pokolenie, które zakładało firmy rodzinne w latach 80. i 90., zbliża się już do wieku emerytalnego. Części jego przedstawicieli z trudem przychodzi do głowy myśl o przekazaniu kontroli nad biznesem dzieciom czy menedżerom spoza kręgu rodzinnego. Wielopokoleniowy biznes jest w naszych warunkach dość rzadki – przedsiębiorcy nie mają więc podobnych doświadczeń jak np. Szwajcarzy, gdzie takich biznesów jest dużo, a sukcesja była ćwiczona z pokolenia na pokolenie. Trudno im także wyobrazić sobie, jak to zrobić – sami nie dostali przecież firmy od nikogo. W efekcie sukcesja często jest tematem tabu. Tymczasem jest to kwestia, z którą wcześniej czy później trzeba będzie się zmierzyć. Od przedsiębiorców zależy, czy podejną do tego problemu

przygotowani, czy całkowicie bezbronni i narażeni na błędy. W skrajnych przypadkach nieprzygotowanie lub przeciąganie sukcesji może grozić przecież ciągłości firmy.

Jakiś czas temu przekazałem kierowanie firmą moim następcom – synowi Łukaszowi i jego żonie Małgorzacie. Nie ukrywam, że był to trudny dla mnie moment. Zawczasu zadałem sobie jednak pytania: Jak zaplanować swoją przyszłość? Jak przygotować sukcesora? Sądzę, że istnieje kilka zasad, których warto się trzymać, przygotowując się do przekazania władzy.

1 ROZWIJANIE WŁASNYCH PASJI I ŻYCIA POZA FIRMA

Myszę, że jeśli ktoś nie rozwijał wcześniej swoich pozazawodowych pasji, może mieć problem z przejściem „w stan spoczynku”. Po prostu obawia się pustki. Ludzie często popełniają błąd zbyt dużego zaangażowania się w sprawy firmy. Niekiedy słyszę, jak menedżerowie zapraszani do uczestnictwa np. w działalności społecznej wymawiają się brakiem czasu. Nie bardzo w to wierzę. Z czasem jest jak ze szklanką trocin – zawsze można dolać do niej szklankę wody. Kierując ludźmi, musimy się nauczyć delegować obowiązki i odpowiedzialności. Na tym właśnie w dużej mierze polega zarządzanie. Nie możemy wszystkich decyzji podejmować sami. Dla kogoś, kto nie ma czasu na pasje alternatywne wobec pracy, odejście ze stanowiska to bardzo traumatyczne przeżycie.



Poza prowadzeniem rodzinnego przedsiębiorstwa zawsze zajmowałem się wieloma rzeczami. „Firmową emeryturę” przyjąłem więc z pewną ulgą. Od blisko pół wieku czuję się nauczycielem akademickim. Przez 30 lat pracowałem naukowo w Polskiej Akademii Nauk, jeździłem też na zagraniczne uniwersytety, gdzie prowadziłem badania i wykłady monograficzne. Po zajęciu się firmą w 1990 r. pasję dydaktyczną realizowałem, prowadząc dla pracowników wykłady z zarządzania jakością (TQM), z których narodziły się moje dzisiejsze konwersatoria otwarte dla wszystkich zainteresowanych. Z wykładów tych narodziła się też książka *Doktryna jakości*. Propaguję ją wśród firm i nie tylko, bo TQM to uniwersalna metoda podnoszenia sprawności działania zespołów ludzkich. Trafiam więc z nią nie tylko do menedżerów, ale też do liderów resortu oświaty, samorządowców, lekarzy. Jestem również aktywny w 26 organizacjach.

Oczywiście każdy lider po odejściu ze stanowiska może wypełnić swój czas sportem, uczestnictwem w kulturze czy rozwojem osobistym. Można też poświęcić więcej uwagi rodzinie, zając się wnukami. Ale to jasne, że prawdziwa aktywność, ta, do której jesteśmy przyzwyczajeni jako liderzy i dzięki której mamy poczucie, że tworzymy jakieś ważne wartości, a przy tym rozwijamy się sami, jest gdzie indziej. Ktoś, kto przez większą część życia coś tworzył, o ile jest w dobrym zdrowiu, nie zadowolony się fotelem przy kominku. Dlatego tak ważne jest rozwijanie własnych pasji.

GŁÓWNA MYŚL

- **1 Sukcesja nadal jest tematem tabu w firmach rodzinnych.** Tymczasem pokolenie zakładające biznes w latach 80. i 90. zbliża się do wieku emerytalnego i nieuchronnie stanie przed tym wyzwaniem.
- **2 Przekazanie władzy w firmie należy starannie planować** – lider powinien rozwijać pasje i zainteresowania, którymi zajmie się na emeryturze, a sukcesor odpowiednio wcześniej może zacząć dialog na temat przejęcia władzy.
- **3 Ważnym elementem sukcesji jest zadbanie o przygotowanie merytoryczne następców**, nie tylko w strukturach rodzimego biznesu, ale także poza nimi – najlepiej w innej firmie rodzinnej.

2

MERYTORYCZNE PRZYGOTOWANIE SUKCESORA

W firmach rodzinnych proces przygotowania do przejęcia sterów zaczyna się już od narodzin sukcesora. Okres dzieciństwa przyszłego sukcesora to przede wszystkim czas na budowanie związków emocjonalnych z firmą rodzinną. W tym czasie rodzice powinni zadbać o to, aby dziecko postrzegało firmę jako miejsce realizowania życiowych marzeń. Rozmowy o problemach nie należy unikać, ale nie powinien to być jedyny temat, gdy mówimy o firmie. Niestety, w wielu rodzinach tak właśnie jest.

W wieku młodzieńczym przychodzi czas na nabywanie doświadczeń merytorycznych. Moim zdaniem młodsze pokolenie – o ile chce łączyć przyszłość z firmą – powinno mieć możliwość pracy w różnych jej działach, a może też w różnych firmach. Mój syn, zanim został prezesem, pracował kilkanaście lat na rozmaitych stanowiskach związanych z marketingiem i promocją. Następca powinien przejść przez wiele szczebli zarządzania, aby nauczyć się podejmowania decyzji na wielu poziomach kompetencji. Jednakże

JAK ODDAWAĆ KONTROLĘ W BIZNESIE RODZINNYM

1. Obie strony powinny do przekazania władzy dojrzeć – następca musi być przygotowany do prowadzenia firmy, a oddający władzę nie powinien robić tego zbyt późno.
2. Obie strony powinny emocjonalnie przygotować się do tego procesu – przekazanie firmy to nie tylko zmartwienie przekazującego, ale także przejmującego. Od jego taktu i współdziałania wiele zależy.
3. Struktura sukcesji ma znaczenie – zastosowanie modelu sprzedaży firmy następcy pozwala zminimalizować ryzyko, że odchodzący lider będzie chciał nadal sterować firmą.
4. O sukcesji i jej modelu warto otwarcie rozmawiać – nie powinna być ona tematem tabu. Zmniejsza to ryzyko niepowodzenia tego procesu.
5. Odchodzący lider powinien zadbać o własny plan działania po sukcesji – by nie poczuł nagle próżni.
6. Naturalne sposoby „zagospodarowania” seniora to np. mentoring, który może on prowadzić w firmie.

jego awanse nie mogą być udawane. Powinny wynikać z wiedzy i umiejętności. Jeżeli pracownicy dojdą do wniosku, że dziecko właściciela awansuje łatwiej od innych, nie będą go szanować.

Trzeba też pamiętać, że im większa firma, tym mniejsze znaczenie ma biegłość w specyfice danej branży, a większe – znajomość ogólnych zasad zarządzania. Prezes średniej lub większej firmy cukierniczej powinien znać

się przede wszystkim na zarządzaniu, a na cukiernictwie już w drugiej kolejności. Warto jednak, by doświadczenie zarządcze było zróżnicowane. Przykładowo moja synowa, która jest obecnie wiceprezesem firmy, przez pół roku była sprzedawczynią w cukierni na Nowym Świecie – doskonale wie zatem, jak funkcjonują cukiernie. Potem zajmowała stanowisko w dziale marketingu, który ma u nas wiele kontaktów z produkcją. Jej doświadczenie jest więc interdyscyplinarne.

Gdy tylko jest to możliwe, sukcesor powinien odbyć praktykę poza firmą, najlepiej w innej firmie rodzinnej. To pomoże mu spojrzeć na firmę z perspektywy „nierodzinnego” pracownika. Można wówczas dostrzec sieć zależności i relacje między osobami spoza kręgu rodzinnego a tymi do niego należącymi. Stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych, w którym działam, promuje ideę wymiany pokoleń sukcesorów między firmami rodzinnymi. Takie staże mogą wiele nauczyć, a także zweryfikować, czy dana osoba nadaje się do przejęcia sterów.

Znam przykłady właścicieli firm rodzinnych, którzy mówili swoim dzieciom: „Jeśli chcesz przejąć firmę, wyjedź za granicę, tam załóż własny biznes i spróbuj prowadzić go przez jakiś czas. Nie daj mu upaść, a potem sprzedaj. Dam ci kapitał początkowy, a ty pokaż, na co cię stać”. Tak np. postąpił przed wojną założyciel domu towarowego Bracia Jabłkowscy. Jan Wedel, zanim przejął stery fabryki w wieku 35 lat od swojego ojca Emila, zrobił doktorat z chemii, a w trakcie studiów odbył praktyki u cukierników w Paryżu, Zurychu i Berlinie. Dzięki temu później znacznie poszerzył ofertę swojej firmy.

3 ROZWIJANIE DIALOGU MIĘDZYPOKOLENIOWEGO

Sukcesja nie zależy tylko od przekazującego władzę. W tym procesie biorą udział dwie strony. Sukcesor powinien jasno komunikować, że jest gotowy do przejęcia firmy, a jeśli trzeba, inicjować na ten temat dialog. Od jego wyczucia i taktu wiele zależy. Ważna jest profesjonalizacja dialogu między pokoleniami. O sprawach majątku, pieniędzy, sukcesji i władzy trzeba się nauczyć rozmawiać – także w rodzinie.

Inicjatywa Firm Rodzinnych zrealizowała ostatnio z PARP duży projekt szkoleniowy *Firmy rodzinne*, który objął ponad 300 osób z około 120 firm. W ramach tego projektu organizowaliśmy m.in. warsztaty przygotowujące do prowadzenia dialogu w firmach rodzinnych. Na początku słyszeliśmy często wypowiedzi w rodzaju: „Wytłumaczcie mojej żonie, synowi, mężowi...”. Nie mieliśmy jednak zamiaru niczego i nikomu tłumaczyć – chcieliśmy raczej uczyć prowadzenia dialogu, przyjmowania argumentów drugiej strony. Gdy na

zajęcia przyjeżdżał rodzic z dzieckiem, każde z nich pracowało w innej grupie. Dzięki temu rodzic słuchał czyjegoś dziecka, a dziecko – czyjegoś rodzica. To pozwalało zrozumieć, że problemy, z którymi stykają się te rodziny, mają najczęściej charakter uniwersalny.

Uczestników projektu nauczyliśmy więc, jak otwarcie mówić o swoich problemach, wątpliwościach, oczekiwaniach i marzeniach. Pokazywaliśmy, jak rozmawiać o rzeczach trudnych bez sprawiania bólu drugiej osobie. Ludzie często tego nie potrafią, bo nie mieli okazji się nauczyć. Odkładają więc trudną rozmowę na później. Zachowują się jak człowiek, który trzyma w rękę odbezpieczony granat. Wie, że będzie musiał go rzucić, a ponieważ nie wie jak, odwleka tę chwilę, aż granat wypada z ręki i wybucha, raniąc wszystkich wokoło.

Gdy rodzina prowadzi firmę, a w domu rozmawia się głównie o firmowych problemach, dzieci mogą postrzegać rodzinne przedsiębiorstwo głównie jako źródło trosk i utrapień. Może pojawić się w nich niechęć do sukcesji. Obserwujemy takie zjawisko także wśród polskich firm. W naszej rodzinie już dość dawno podjęliśmy decyzję, że nie będziemy rozmawiać w domu o firmie. Szczególnie rygorystycznie przestrzegamy tej zasady w czasie trzypokoleniowych obiadów rodzinnych. To kwestia higieny psychicznej. Jednakże działanie prewencyjne nie wystarczy. Trzeba też pokazać następcom, że firma może być źródłem radości, miejscem dającym satysfakcję, pozwalającym realizować marzenia, ambicje i życiowe cele. Jednocześnie ważne jest też, by dzieci rozumiały, że firma nie jest automatem do robienia pieniędzy. Że trzeba w nią angażować czas i energię, bo bez tego przestaje działać.

Te aspekty są bardzo istotne. Lider nierodzinnego przedsiębiorstwa wychodzi z biura i wraca do domu, gdzie czeka na niego współczujący współmałżonek. Można wylać swoje żale i otrzymać wsparcie partnera. W przedsiębiorstwie rodzinnym może być inaczej. Warto więc nauczyć się rozmawiać o trudnych rzeczach w sposób, który nikogo nie rani, i oddzielać te dwie sfery życia – prywatną i zawodową. Wtedy też będziemy umieli spokojniej rozmawiać z następcami o zmianie warty w firmie.

4 ODEJŚĆ WTEDY, GDY SIĘ DOBRZE WIEDZIE

Nie ma reguły, która pozwala określić, kiedy nastąpi właściwy moment na przekazanie sukcesji. Uważam jednak, że – tak jak w sporcie – lepiej odchodzić w chwale niż po przegranej meczu. Ja dojrzałem do tego momentu razem z synem, ale miałem też własny plan. Chciałem przekazać firmę w dostatecznie stabilnym stanie. Nowy zarząd powołałem

6,9%

Tylko taki odsetek studentów, których rodzice prowadzą rodzinny biznes, planuje rozpoczęcie przejmowania kontroli w firmie zaraz po studiach. 12,8 proc. chciałoby rozpocząć proces sukcesji 5 lat po ukończeniu studiów, 22,7 proc. wówczas dopiero zaczyna myśleć o sukcesji, ale nie ma jej w konkretnych planach.

Źródło: Międzynarodowe Badanie Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey, 2011

więc niedługo po rozpoczęciu przez nas pracy w nowej, czwartej za mojej kadencji, pracowni produkcyjnej. Poprzednia, która mieściła się na Ursynowie, była już za mała i zbyt nienowoczesna. Pozyskanie kolejnej przedłużyło się w stosunku do planu o trzy lata. Chciałem przekazać zarząd, gdy ten etap życia firmy się zamknie. Nie chciałem zarazem czekać zbyt długo, np. aż zostaną spłacone kredyty, bo to potrwałoby kilkanaście lat. Dziś sytuacja jest ustabilizowana – kredyty są spłacane, a dzięki nowej pracowni firma jest gotowa na rozwój.

5 FORMALNE ASPEKTY SUKCESJI

Sukcesja powinna być też odpowiednio przemyślana pod względem formalnym. Trzeba dokładnie ustalić, co w firmie zostanie zachowane, a co może się zmienić; jaki będzie udział seniorów w zarządzaniu firmą; czy tylko na szczeblu właścicielskim (zgromadzenie wspólników), nadzorczym (rada nadzorcza), doradczym (doradca zarządu), czy może operacyjnym. Warto to precyzyjnie i szczegółowo określić. Pozorne przekazanie kompetencji i pozostawienie sobie nieformalnego wpływu na firmę i jej pracowników może być brzemienne w skutkach i dla firmy, i dla rodziny.

Mój udział w życiu firmy ogranicza się obecnie do kierowania radą nadzorczą. Zadeklarowałem także gotowość mentoringu. Wykorzystanie doświadczeń poprzedników może być pomocne. Jednak trzeba tu zachować dużą rezerwę, aby młodszy nie czuli, że się im narzucamy. Lepiej powiedzieć: „Pamiętaj, że zawsze

mogę ci doradzić, ale inicjatywa w tej sprawie powinna wychodzić od ciebie”. W ten sposób stawiamy sprawę uczciwie i nie ma podejrzeń, że odchodzący lider chce sterować firmą z tylnego siedzenia.

W szczególnie trudnych sytuacjach pomocne mogą być pewne specyficzne modele sukcesji. Np. w amerykańskich firmach farmerskich, a także w niektórych firmach niemieckich i szwajcarskich praktykowane jest sprzedawanie firmy młodszemu pokoleniu. Taka forma sukcesji, choć w warunkach polskich może wydawać się dość bezwzględna, ma swoje zalety. Z jednej strony odchodzące pokolenie właścicieli ma zapewnioną emeryturę, a z drugiej nie ma już żadnego tytułu – prawnego czy moralnego – by wpływać na sprawy przedsiębiorstwa. To skutecznie odcina pępowinę.

Przy takiej formie sukcesji dojrzałość i możliwości młodego pokolenia ocenia niezależna instytucja, czyli bank, gdyż następca musi przedstawić wiarygodny biznesplan i zaciągnąć kredyt, aby odkupić firmę od rodziców. Sądzę jednak, że w Polsce taki rodzaj transferu byłby oceniany negatywnie. Nadal panuje przekonanie, że to rodzice muszą zapewnić przyszłość swoim dzieciom, a nie odwrotnie.

W naszym przypadku sukcesja miała jednak pewne elementy opisanego wyżej modelu. Przed jej dokonaniem wybudowaliśmy nową pracownię, co zostało sfinansowane kredytem. Przekazałem zatem firmę z nową infrastrukturą, ale też z poważnym zobowiązaniem finansowym. Nie jest więc tak, że piąte

pokolenie Blików przychodzi na gotowe i zarządza maszynką do robienia pieniędzy. Musi własną ciężką pracą sprawić, że kredyty zostaną spłacone, a firma będzie się rozwijać. Jestem przekonany, że tak właśnie się stanie.

Uważam, że oddanie władzy w firmach rodzinnych jest znacznie trudniejsze niż w firmach nierodzinnych. Po pierwsze, z firmą rodzinną jesteśmy związani emocjonalnie. To przecież nasze dziecko. Nasze dzieło. Po drugie, w firmie rodzinnej – w odróżnieniu od nierodzinnych – spędzamy najczęściej całe nasze zawodowe życie. Dziś średni czas przebywania menedżera w firmie nierodzinnej wynosi od trzech do pięciu lat. Natomiast właściciel zasiada w fotelu prezesa swojej firmy trzydzieści i więcej lat. Rozstanie z firmą rodzinną to często także pierwsze rozstanie z miejscem pracy, gdyż innych nie było.

Sukcesja jest zawsze trudnym psychicznie i organizacyjnie momentem, warto więc dobrze się do niej przygotować. Dobrym pomysłem mogą być warsztaty, w czasie których właściciel firmy i jej sukcesor mogliby porozmawiać o swojej przyszłości. Skoro są zajęcia dla młodych małżeństw, gdzie mówi się o modelu wspólnego życia, to czy nie powinno być kursów z sukcesji, przekazywania władzy i oddawania kontroli? W końcu to jedna z największych raf, o które może rozbić się przedsiębiorstwo i rodzina. ●

prof. dr hab. Andrzej Jacek Blikle:

matematyk i informatyk, profesor w Instytucie Podstaw Informatyki Polskiej Akademii Nauk, mistrz cukierniczy, członek Europejskiej Akademii Nauk i Rady Języka Polskiego, przewodniczący Rady Centrum im. Adama Smitha, prezes zarządu stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych. W latach 1991–2010 był (z krótką przerwą) prezesem zarządu A.Blikle sp. z o.o. (istniejącej od 1869 r.), a dziś jest przewodniczącym rady nadzorczej tej firmy. Członek Rady Strategicznej THINKTANK.
e-mail: andrzej.blikle@blikle.pl i www.moznainaczej.com.pl

REKOMENDACJE THINKTANK ↑

- 1. Przekazanie kontroli jest zawsze dużym wyzwaniem i może stwarzać poczucie pustki. Doświadczenia sukcesji w firmach rodzinnych wskazują, że właściciele firm i następcy mogą się do tego procesu dobrze przygotować, m.in. poprzez opracowanie struktury sukcesji oraz stworzenie planu aktywności seniora po jej przeprowadzeniu.**
- 2. Dla właścicieli przedsiębiorstw doświadczenia firmy A.Blikle mogą być inspiracją, jak zaplanować proces przekazania władzy, a przede wszystkim – jak tworzyć klimat otwartej rozmowy na ten temat.**



Wyróżnij się!
Oznacz swoje produkty wyjątkowym znakiem



rozwijamy siecujemy budujemy dumę

ifr INICJATYWA
FIRM RODZINNYCH


FUNDACJA
- FIRM RODZINNE -

www.firmyrodzinne.pl

www.firmyrodzinne.org

Sukcesja **bariera** czy szansa?

Najpoważniejsze perturbacje w rozwoju firm rodzinnych wywołują czynniki takie jak niechęć do oddawania władzy przez pierwsze pokolenie przedsiębiorców i nieplanowanie sukcesji. A także brak zaufania do pracowników spoza kręgu rodzinnego.

TEKST > Małgorzata Mączyńska

Każdy kij ma dwa końce – to powiedzenie pasuje do firm rodzinnych, bo właśnie w ich przypadku to, co jest przewagą i szansą, może zarazem stać się zagrożeniem rozwojowym. Dowodzi tego pierwsze i – jak dotąd – wciąż najbardziej aktualne badanie *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania* zrealizowane przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości w 2009 r. Jego celem było oszacowanie skali biznesu rodzinnego oraz jego znaczenia dla gospodarki. Analiza ta pokazuje, że aby „rodzinnosc” firmy naprawdę była jej atutem, jej właściciele powinni znać bariery z niej wynikające – mianowicie kłopoty dotyczące przejmowania sterów przez młodsze pokolenie oraz sposobu zarządzania.

PROBLEMY ZE STYLEM ZARZĄDZANIA

W zdecydowanej większości firm rodzinnych właściciel bezpośrednio i jednoosobowo zarządza przedsiębiorstwem, przy czym takie zarządzanie częściej jest domeną mikro- (95 proc.) i małych przedsiębiorstw (92 proc.) niż średnich firm. W tych ostatnich zdarza się, że do udziału w zarządzaniu dopuszczani są

inni członkowie rodziny (16 proc.) lub nawet zewnątrzni menedżerowie (5 proc.). **To oznacza, że samodzielność w zarządzaniu firmą rodzinną często przeradza się w autokratyzm.** Osobiste zarządzanie firmami przez właścicieli, jeśli dodać do tego możliwość nieliczenia się z opiniami innych, może poważnie ograniczać decyzyjność pracowników i blokować rozwój firmy.

TYLKO DLA RODZINY

Jednym z największych zagrożeń w firmach rodzinnych jest podział na pracowników z rodziny i spoza niej. Ci niewywodzący się z kręgu najbliższych właściciela przedsiębiorstwa mają niewielki wpływ na procesy decyzyjne podejmowane w firmie i mają zamknięty dostęp do kluczowych stanowisk kierowniczych. Pełnią zaufania, stanowiskami menedżerskimi i szansami awansów cieszą się natomiast pracownicy spokrewnieni z szefem. **Występujący w firmach rodzinnych nepotyzm jest zatem konsekwencją większego zaufania do członków rodziny.** W zaledwie 11 proc. firm wpływ pracowników spoza rodziny na proces decyzyjny został określony jako duży lub bardzo duży. Jednocześnie 38 proc. badanych zadeklarowało, że pracownicy niezwiązani z szefem więzami krwi w ogóle nie mają wpływu na zarządzanie.

Nepotyzm często też idzie w parze z faworyzowaniem pracowników z rodziny. To połączenie może ograniczać dostęp do najbardziej kompetentnej kadry, prowadzić do nadmiernego

GŁÓWNA MYŚL

Specyfika kultur organizacyjnych w polskich firmach rodzinnych – ich wartości i relacje pomiędzy pracownikami – może być ich przewagą konkurencyjną, ale również poważną barierą rozwoju.

uzależnienia strategii przedsiębiorstwa od rodziny – a od tego już bliska droga do zahamowania rozwoju firmy.

BRAK SPOJRZENIA Z ZEWNĄTRZ

Różnice w poglądach na zarządzanie firmą między właścicielami a osobami spoza rodziny powodują, że osobom spoza kręgu rodzinnego trudno uzyskać istotny wpływ na zarządzanie. Największym konserwatyzmem w kierowaniu firmą wykazują się właściciele. Częściej niż decyzyjni pracownicy spoza rodziny twierdzą, że inwestycje należy prowadzić, opierając się na własnym kapitale (59 proc. wobec 40 proc.), że firma powinna się rozwijać według zasady małych kroków (59 proc. wobec 43 proc.), najlepiej zgodnie ze starymi, sprawdzonymi wzorcami (42 proc. wobec 29 proc.). Gdy te różne wizje nie mają szans, by się ze sobą ścierać, może to prowadzić firmę do utraty szans rozwojowych.

SZYBKI ROZWÓJ TYLKO W PIERWSZYM POKOLENIU?

Firmy rodzinne mają w Polsce średnio po kilkanaście lat – historycznych i politycznych powodów nie trzeba tłumaczyć. Jak łatwo można się domyślać, w tych młodych firmach rodzinnych najczęściej pracują przedstawiciele pierwszego pokolenia (blisko 90 proc.) i to oni są najczęściej właścicielami. Współwłasność, która jest znacznie rzadziej spotykana, występuje pomiędzy przedstawicielami pierwszego i drugiego

pokolenia. Drugie pokolenie częściej pracuje w firmie (33 proc.), niż jest dopuszczone do udziału we własności (15 proc.). Zarządzanie firmą przez pierwsze pokolenie – pokolenie założycieli – to kolejna istotna bariera w rozwoju firm rodzinnych. **Nestorzy niechętnie dzielą się władzą i oddają stery zarządzania drugiemu i trzeciemu pokoleniu.** Jest więc spore ryzyko, że szybki do tej pory rozwój firm rodzinnych zostanie zahamowany w drugiej generacji – albo przez niedopuszczenie do zarządzania osób spoza rodziny, albo przez niechęć do sukcesji.

14

Średnio tyle lat utrzymuje się na rynku polskim biznes o charakterze firmy rodzinnej. Krótki czas działania i brak wielopokoleniowej tradycji nie sprzyjają efektywnemu planowaniu sukcesji.

NIEISTNIEJĄCY TEMAT SUKCESJI

To właśnie sukcesja będzie w kolejnych latach jednym z najpoważniejszych wyzwań, przed którymi staną firmy rodzinne. Brak im praktyk sukcesyjnych, które mogłyby być dla nich wzorcem, a także chęci. Tylko 58 proc. respondentów myśli o przekazaniu swojej firmy następnemu pokoleniu, a aż 29 proc. ankietowanych nie podjęło jeszcze w tej sprawie decyzji. Równy 13 proc. firm w ogóle nie zamierza uruchamiać procesów sukcesyjnych. Widać wyraźnie, że sukcesja to poważne wyzwanie dla rodzimych firm rodzinnych, wśród których rzadko można spotkać takie, w których doszło do zmian pokoleniowych (15 proc.).

Badania Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości potwierdzają, że przyczyną tego stanu rzeczy jest krótki czas istnienia firm oraz ich wielkość. Wola sukcesji jest silniejsza w firmach z tradycjami. Im dłużej firma działa, tym częściej mamy do czynienia ze zdecydowaną chęcią przekazania przedsiębiorstwa następnemu pokoleniu. W firmach najmłodszych, które istnieją mniej niż trzy lata, zdecydowany zamiar sukcesji wyrażało 22 proc. badanych; w przedsiębiorstwach działających od sześciu do jedenastu lat odsetek ten wzrósł do 27 proc., by w najstarszej grupie przedsiębiorstw (powyżej 20 lat istnienia firmy) osiągnąć wartość 49 proc.

Aż 65 proc. małych firm i aż 69 proc. mikroprzedsiębiorstw w ogóle nie ma strategii sukcesji. W przyszłości każda z nich stanie przed taką koniecznością, a prawie żadna nie jest do tego przygotowana. **W firmach rodzinnych nie ma opracowanych ani**

sposobów przygotowania sukcesora do przejścia zarządania, ani rozwiązań prawnych umożliwiających jak najłatwiejsze dokonanie sukcesji, ani mechanizmów zabezpieczających odchodzącego seniora. Właściciele nie uświadamiają sobie wagi tego problemu, nie myślą o skorzystaniu z pomocy konsultantów czy udziału w szkoleniach.

DWIE STRONY MEDALU

Warto zastanowić się, czy to, co postrzegamy jako zagrożenie dla firm rodzinnych, może być też ich przewagą. Bo jak inaczej ocenić sytuację, w której bardzo konsekwentnie realizowana wizja właścicielska, odbiegająca od standardowych metod zarządzania, wyniosła firmę na lidera rynku? Tak było w przypadku Zbigniewa Grycana, właściciela firmy rodzinnej produkującej lody, który realizował strategię dostarczania klientom wysokiej jakości produktów wytwarzanych z wykorzystaniem drogich komponentów, nie inwestując zarazem w reklamę. Swoją przewagę firma zbudowała dzięki zaangażowaniu rodzinnych pracowników, zaufaniu i niesformalizowanym relacjach. Podobnie było w przypadku firmy Ochnik. Tam prezesem został w pewnym momencie 24-letni Marcin Ochnik, co było krokiem ryzykownym. Dzięki energii i zaangażowaniu oraz przy wsparciu braci zbudował jednak silną firmę i z sukcesem nią zarządza. To, co w pewnych sytuacjach może być zagrożeniem (np. poleganie przede wszystkim na rodzinie), stało się w przypadku obu tych firm atutem i szansą rozwojową. Każdy kij ma dwa końce. ●

Małgorzata Mączyńska:

koordynator projektu firm rodzinnych
w Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości.
e-mail: malgorzata_maczynska@parp.gov.pl

Tekst przygotowany na podstawie wyników badania firm rodzinnych przeprowadzonego przez PARP i zamieszczonego w raporcie *Badanie firm rodzinnych* (Warszawa, XII 2009).

REKOMENDACJE THINKTANK ↑

W firmach rodzinnych ze względu na brak różnorodności (wielu pracowników skolidujących z zarządzającym) często brakuje obiektywnego spojrzenia z zewnątrz. Dlatego właściciele nie zdają sobie sprawy z wyzwań i zagrożeń związanych z sukcesją. Warto zatem zasięgać u zewnętrznych ekspertów opinii związanej z szansami rozwojowymi firmy w procesie planowania sukcesji, a potem w trakcie jej przeprowadzenia.



PRZERAŻENIE PRZYSZŁOŚCIĄ



rekomendacje

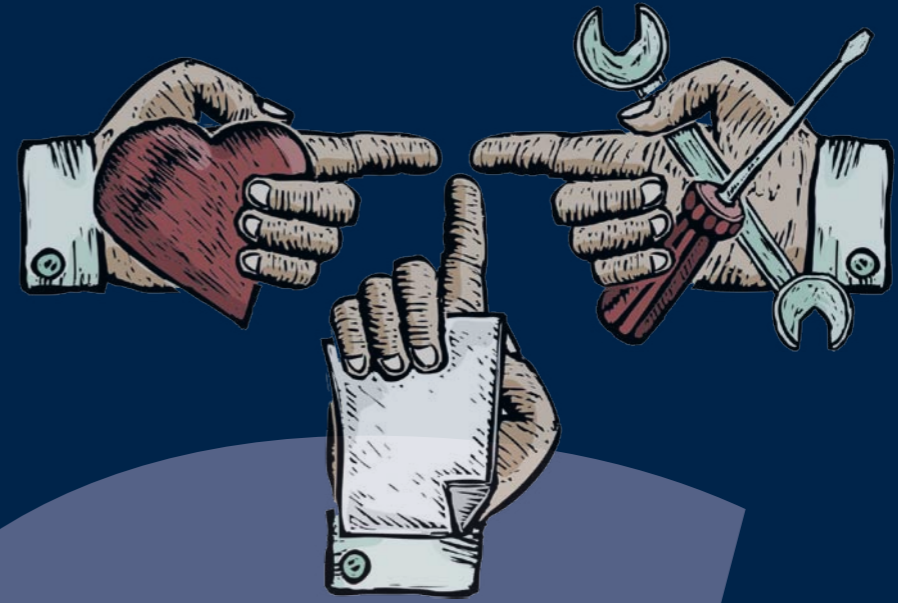
PRZEDSIĘBIORCY
O SUKCESJI

”

Myśl o sukcesji napawała mnie przerażeniem. Bałem się, że ktokolwiek mnie zastąpi, nawet mój własny syn, może zniszczyć to, co z takim trudem zbudowałem. Bałem się, że będę niepotrzebny. Nie miałem pomysłu na życie inne niż w firmie. Potrzebowałem sporo czasu, żeby przestać kierować się tylko strachem. Najpierw trzeba zacząć myśleć racjonalnie, bez emocji.



Kulisy trudnych decyzji prawnych i majątkowych



Sukcesja za każdym razem jest szyta na miarę i wiąże się z mnóstwem trudnych wyborów. Firmę można sprzedać, przekazać następcy z rodziny lub wybrać sukcesora spoza rodzinnego kręgu; można stracić ją z oczu lub zadbać o to, by przez kolejne lata była źródłem majątku i stabilności dla najbliższej rodziny. Wola właściciela może mieć różne oblicza i formy, a jej realizacji służą różne narzędzia – od testamentu, przez konstytucję firmy, po ustanowienie fundacji czy trustu. Sukcesję można wreszcie przeprowadzić jednorazowo lub rozłożyć na raty. Im większa orientacja w narzędziach i sposobach przeprowadzania sukcesji, tym większe prawdopodobieństwo, że właściciel osiągnie te cele, które sobie zakłada. O różnych aspektach praktycznych, prawnych i majątkowych sukcesji piszą eksperci oraz doradcy: **Dariusz Bednarski** i **Maciej Richter** (Grant Thornton), **Robert Nowakowski** i **Andrzej Maciejewski** (Spencer Stuart), **dr Jacek Lipiec** (SGH), **Joanna Wierzejska**, **Jacek Stokłosa** (Domański Zakrzewski Palinka), **Wojciech Szczepaniak** i **Agnieszka Telakowska-Harasiewicz**, **Patrycja Goździowska** (SSW Spaczyński, Szczepaniak i Wspólnicy), **Krzysztof Żyto** (Chajec, Don-Siemion & Żyto), **Karolina Najgrodzka** (Aviva).

Najważniejsze wyzwania trudnego procesu

Sukcesji można się bać i można z nią zwlekać, ale nie uda się przed nią uciec, jeśli chce się pozostawić firmę w rękach rodziny. To trudne przedsięwzięcie warto precyzyjnie przemyśleć i zaplanować.

Ponad dwie dekady temu w następstwie zmian ustrojowych i gospodarczych powstały w Polsce tysiące prywatnych przedsiębiorstw. Wiele z nich nie przetrwało, ale też sporo urosło do znacznych rozmiarów i stało się źródłem utrzymania i bogactwa setek tysięcy polskich rodzin. Ówczesni 30-, a częściej 40-latkowie dziś osiągają wiek, w którym zaczynają rozważać ograniczenie bądź zakończenie swojej aktywności biznesowej.

Procesy sukcesji w najbliższych latach staną się zatem powszechne. Ponieważ jednak w okresie powojennym nie było w Polsce dużego prywatnego biznesu, tradycja i wiedza na temat przekazania władzy i własności kolejnemu pokoleniu zanikła. Skutkiem tego braku wzorców będą zapewne błędne decyzje, porażki oraz przypadki utraty rodzinnych aktywów. Jak więc zapewnić powodzenie procesu sukcesji i zabezpieczyć trwałość rodzinnego majątku? W pierwszej kolejności przedsiębiorca powinien przeanalizować kilka ważkich zagadnień, takich jak:

- Kto powinien zostać sukcesorem?
- Czy następcę ma niezbędną wiedzę, kompetencje i wolę do przejęcia biznesu?
- Jakie obszary i do jakiego momentu pozostawić pod własną kontrolą?
- Kiedy i w jakiej formie prawnej dokonać sukcesji w zakresie zarządzania, własności i korzyści z biznesu?

- Jak zagwarantować trwałość majątku po sukcesji?
- Jak zapewnić sobie środki na godziwe życie po sukcesji?

RÓŻNE OBLICZA PRZEKAZANIA WŁADZY

Dość powszechnie sukcesję w firmach rodzinnych utożsamia się z przekazaniem własności firmy (czy to w postaci przedsiębiorstwa, czy też udziałów lub akcji) z jednoczesnym oddaniem pełni kontroli nad jej funkcjonowaniem. Jest to jednak spojrzenie zbyt wąskie. Właściciel nie musi w tym samym momencie ustępować miejsca swemu następcy we wszystkich sferach związanych z posiadaniem firmy. Co więcej, czasem niektórych zadań, funkcji i profitów nie powinien przekazywać wcale. Sukcesja może bowiem obejmować: zarządzanie operacyjne, zarządzanie strategiczne, nadzór, funkcje właścicielskie, prawo do zysków z przedsiębiorstwa.

Z kolei wybór właściwego sukcesora do przejęcia odpowiednich funkcji pełnionych dotąd przez przedsiębiorcę to kluczowy element trwałości biznesu. **W modelu idealnym przewidujący przedsiębiorca wychowuje sobie jednego sukcesora bądź dwóch, może trzech następców – zaangażowanych, kompetentnych – budując przez lata ich doświadczenie.** Niestety, w praktyce niewielu przedsiębiorców jest aż tak przewidujących.

Dodatkowo rozwiązania w zakresie sukcesji powinny polegać na przydzielaniu odpowiednich ról następcom w odpowiedniej strukturze prawnej. Jeżeli więc następcą jest osoba wychowana do zarządzania firmą i do zapewnienia jej trwałości na rynku, można zaplanować w czasie przekazywania jej kolejnych ról, np. zacząć

SUKCESJA W FIRMIE PARK-POL

Prezes firmy PARK-POL Andrzej Wójcicki chciałby powoli udać się na biznesową emeryturę. Ma czworo dzieci w różnym wieku: trzech synów i córkę. Jest wdowcem.

ZAŁOŻENIA SUKCESJI:

1. Dwóch najstarszych synów właściciela jest zainteresowanych kontynuowaniem biznesu rodzinnego. Mają ku temu predyspozycje, wykształcenie, wykazują zainteresowanie firmą.
2. Pozostałe dzieci – najmłodszy syn i córka – chciałyby uzyskać ekwiwalent w zamian za brak udziału w sukcesji firmy.
3. Synowie zainteresowani kontynuowaniem biznesu rodzinnego właśnie ukończyli studia, nie mają jednak odpowiedniego doświadczenia, aby przejąć odpowiedzialność za biznes. Konieczny jest kilkuletni okres wdrażania w zarządzanie firmą.
4. Firma jest jedynym źródłem utrzymania całej pięcioosobowej rodziny.
5. Wójcicki, ustępując ze stanowiska prezesa, chce zachować udział w strategicznych decyzjach po przekazaniu własności i zarządzania.

STRUKTURA SUKCESJI, CZYLI CO WÓJCICKI POWINIEN PO KOLEI ZROBIĆ

1. Opracować strukturę i harmonogram sukcesji.
2. Przekazać część własności wszystkim sukcesorom (zainteresowanym i niezainteresowanym) przy jednoczesnym zachowaniu kontroli:
 - a. Cała czwórka rodzeństwa obejmuje udziały po wartości nominalnej lub otrzymuje udziały w formie darowizny.
 - b. Wprowadza się do umowy spółki odpowiednie regulacje korporacyjne zapewniające pełną kontrolę i niezależność osoby ustępującej od pozostałych współników.
3. Zaangażować zainteresowanych sukcesorów (dwóch najstarszych synów) w działalność firmy PARK-POL. Przygotować ich do całkowitego przejęcia zarządzania:
 - a. Powołać synów do zarządu spółki.
 - b. Zachować swój udział w zarządzie z głosem rozstrzygającym i zwiększać w czasie zakres samodzielności synów.
4. Przekazać pełnię zarządzania i własności zainteresowanym sukcesorom z głosem doradczym i blokującym na poziomie decyzji strategicznych:
 - a. Odpłatne umorzenie udziałów sukcesorów niezainteresowanych (najmłodszego rodzeństwa) i większości udziałów pana Wójcickiego.
 - b. Pan Wójcicki pozostawia sobie niewielki pakiet udziałów.
 - c. Wprowadzenie odpowiednich regulacji korporacyjnych (konieczność zgody Wójcickiego na strategiczne decyzje, wprowadzenie go do rady nadzorczej).
5. Zakończyć proces sukcesji:
 - a. Umorzenie pozostałych udziałów Wójcickiego.
 - b. Ustąpienie z rady nadzorczej w terminie i na zasadach uzgodnionych z nowymi właścicielami biznesu.



KORZYŚCI PRAWNOPODATKOWE PROCESU SUKCESJI W PARK-POL:

1. Wykorzystanie spółki kapitałowej (instytucja umorzenia udziałów/akcji).
2. Efektywność podatkowa:
 - a. Brak skutków podatkowych przy transferze własności (darowizna lub rozdwindnienie).
 - b. Opodatkowanie transferów z tytułu spłaty sukcesorów niezainteresowanych oraz osoby ustępującej.

zastosowania dość zaawansowanych rozwiązań strukturalnych. Popętnienie błędów w tym zakresie może skutkować wysokimi zobowiązaniami podatkowymi czy wręcz doprowadzić do utraty gromadzonego przez lata majątku. Dlatego warto potraktować go z należytą uwagą.

Dariusz Bednarski:

partner zarządzający doradztwem podatkowym w Grant Thornton. Od 15 lat świadczy usługi doradcze dla prywatnych przedsiębiorców. Biegły rewident, wykładowca Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. e-mail: dariusz.bednarski@pl.gt.com

REKOMENDACJE THINKTANK ↑

Strategia sukcesji w dużym stopniu wynika z dostępnej architektury prawnopodatkowej. Warto pojąć jej naturę i zapoznać się z różnymi jej wariantami, aby wybrać optymalny dla siebie model przekazywania władzy i majątku.

TEKST >

Maciej Richter

ZARZĄDZANIE

Kontrola vs. przekazanie władzy Jak znaleźć złoty środek?

Właściciel może skutecznie wycofać się z biznesu, a jednocześnie zachować nad nim dostateczną kontrolę i nie zahamować rozwoju firmy. Warunkiem jest jednak stopniowe, precyzyjnie zaplanowane przekazywanie władzy.

Wiele firm zarządzanych przez prywatnych właścicieli przechodzi cykl życia, w którym można wydzielić fazę wzrostu, stabilizacji i spadku. Etapy te w naturalny sposób korelują z wiekiem właściciela. Czy to oznacza, że osoby w starszym wieku nie są w stanie efektywnie prowadzić biznesu? Na pewno nie! Ale warto, by uwzględniły kilka problemów, jakie mogą się przed ich firmami pojawić.

PROBLEM 1: CORAZ WIĘKSZE TEMPO ZMIAN

Jest wiele okoliczności, które utrudniają dojrzałym przedsiębiorcom prowadzenie życia zawodowego w tempie podobnym do tego, w jakim czynili to np. 20 lat wcześniej. Dla większości firm zarządzanych przez właścicieli jest to sytuacja bardzo niebezpieczna,

gdyż grozi utratą szans na dynamiczny rozwój. A w biznesie sytuacja zawsze jest podobna do krainy po drugiej stronie lustra z *Alicji w Krainie Czarów* – trzeba biec, żeby być w tym samym miejscu. Globalizacja, kryzys w krajach wysoko rozwiniętych, eksplozja nowych technologii – to wszystko sprawia, że trzeba nadążyć za coraz większą liczbą i szybszym tempem zmian.

PROBLEM 2: DELEGOWANIE NIE ZAWSZE MOŻLIWE

Klasyczną odpowiedzią na przeciążenie lidera jest delegowanie. W większości firm zarządzanych przez osobę prywatną delegowanie odbywa się jednak w sposób szczególny – raczej na podstawie wieloletniego zaufania do konkretnych osób (niejednokrotnie powiązanych rodzinnie) niż przez precyzyjne ustalenie zakresu

GŁÓWNA MYŚL

- Wycofywanie się z biznesu dotychczasowego właściciela powinno być prowadzone w sposób planowy. Właściciel może stopniowo poszerzać pole działania swego następcy, a najpóźniej powinien wycofać się z tych obszarów, które stanowią o przewadze konkurencyjnej jego firmy.

obowiązków i odpowiedzialności na poszczególnych szczeblach struktury organizacyjnej. W praktyce często jest tak, że zaufane osoby są w podobnym wieku co założyciel firmy. Są też od lat przyzwyczajone do funkcjonowania w określonym modelu zarządzania. W efekcie mogą więc nie być w stanie przejąć funkcji dynamicznych liderów.

PROBLEM 3: DZIECI NIE BIORĄ ODPOWIEDZIALNOŚCI

Przewagą firmy prywatnej jest teoretycznie możliwość przekazania zarządzania młodszemu pokoleniu. Ale właściciele nie zawsze mają dzieci, które są na to gotowe albo których umiejętności są odpowiednie, by odgrywały w przedsiębiorstwie rolę liderów. Potwierdzeniem tej sytuacji są przeprowadzone na całym świecie badania Grant Thornton, z których wynika, że tylko co trzecia firma prywatna trafia w ręce rodzinnych następców w drugim pokoleniu, a w trzecim – tylko co dziesiąta!

PROBLEM 4: RYZYKA REKRUTACJI ZEWNĘTRZNEGO MENEDŻERA

Skoro firma potrzebuje wymiany pokoleniowej kadry zarządczej, bo nie wychowała sobie młodego narybku menedżerów, którzy mogliby przejąć zarządzanie, ani nie dysponuje naturalnym następcą gotowym przejąć zarządzanie biznesem, naturalnym rozwiązaniem wydaje się zrekrutowanie osoby zarządzającej. Niestety, to proste z pozoru działanie jest w praktyce bardzo złożone.

Zatrudnienie zarządzającego z zewnątrz jest w firmie prywatnej jednym z najbardziej dramatycznych wydarzeń. Nowa osoba musi sobie poradzić z wyzwaniem związanym z poznaniem nowej firmy, z nieformalną strukturą organizacyjną, z zasiedzianymi zaufanymi współpracownikami starego właściciela, ze scentralizowanym sposobem podejmowania decyzji, specyficznym systemem kontroli wewnętrznej. W zasadzie każda firma zarządzana przez prywatnego właściciela jest inaczej zorganizowana. Nie da się zatem efektywnie działać bez wsparcia właściciela, który z reguły z ostrożnością traktuje nową osobę i chętnie wierzy swojej „starej kadrze”, która najczęściej jest niechętnie nastawiona do nowego szefa, a także z trudem akceptuje inne niż swoje podejście do rozwoju biznesu.

Właściciel zwykle ma wiedzę branżową, kontakty i intuicję, które pozwalały mu przez wiele lat prowadzić biznes. Jego nagłe wycofanie się z zarządzania najprawdopodobniej doprowadzi do pogorszenia wyników organizacji.

Dodatkowo na rynku pracy trudno znaleźć osobę, która łączy doświadczenie branżowe z doświadczeniem w zarządzaniu firmami rodzinnymi. Menedżerowie z doświadczeniem korporacyjnym, mimo wysokich kompetencji, potrzebują czasu, aby odnaleźć się w realiach firmy zarządzanej wcześniej jednoosobowo przez właściciela. Menedżerowie z doświadczeniem w firmach prywatnych potrafią mieć trudności w organizowaniu procesów bez udziału właściciela. Kandydat na stanowisko zarządzającego powinien umieć współpracować z właścicielem i powściągać swoje ambicje. Idealem byłaby osoba, która pracowała w różnych kulturach organizacyjnych. Ale dostępność takich osób na rynku pracy jest niewielka, a firmy zajmujące się doradztwem personalnym rzadko potrafią skutecznie wyławiać takie osoby spośród kandydatów.

ROZWIĄZANIE – MIKS KONTROLI I ODDAWANIA WŁADZY

Czym się zatem kierować, by skutecznie wycofać się z biznesu, a jednocześnie zapewnić mu dynamiczny rozwój?

1. Trzeba przyjąć, że delegowanie zarządzania jest procesem, a nie jednorazowym zdarzeniem. Jeżeli nie ma zewnętrznych przyczyn zmuszających do szybkiego wycofania się właściciela z zarządzania, trzeba ten proces rozłożyć na parę lat i rozbić na etapy.
2. Właściciel najpóźniej powinien wycofać się z obszarów, które stanowią o przewadze konkurencyjnej jego firmy. Najczęściej jest tak, że są to obszary, w których czuje się najlepiej i które leżą u podstaw sukcesu jego biznesu.
3. Warto od początku wyraźnie określić i sformalizować zakres bezpośredniego włączania się właściciela w zarządzanie.
4. Właściciel powinien jak najczęściej rozmawiać z nowym zarządzającym, by rozumieć jego intencje i pomagać mu swoim doświadczeniem.
5. Właściciel powinien oficjalnie wyrażać pełne poparcie dla działań swojego następcy i umożliwić mu podejmowanie decyzji kadrowych.
6. Przez cały okres przekazywania zarządzania procesy w firmie powinny ulegać przekształceniu i formalizacji, tak aby powstał sprawny system controllingu finansowego i kontroli wewnętrznej, który umożliwi nadzorowanie zarządu w sytuacji pełnego wycofania się właściciela z bieżącego zarządzania.

Zdecydowanie warto podjąć trud wprowadzenia do firmy profesjonalnego zarządu, gdyż w przypadku braku następców jedyną alternatywą dla takiego rozwiązania jest sprzedaż firmy. A firmę warto sprzedawać tylko wtedy, kiedy dynamicznie się rozwija, ma dobre wyniki finansowe i jej sukces nie jest uzależniony od obecności w niej konkretnych osób.

Maciej Richter: partner zarządzający doradztwem gospodarczym w Grant Thornton. Ma ponad 19-letnie doświadczenie w pracy w przedsiębiorstwach przemysłowych i firmach doradczych. Jest absolwentem Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, studiował także w De Ham Hogeschool w Mechelen, na Uniwersytecie w Tilburgu i Uniwersytecie w Antwerpii. e-mail: maciej.richter@pl.gt.com

REKOMENDACJE THINKTANK ↑

Stopniowe oddawanie pola władzy – czy to następcy z rodziny, czy zarządzającemu pozyskanemu z zewnątrz – może zapewnić procesowi sukcesji wysoki poziom bezpieczeństwa. Zakres bezpośredniego włączania się odchodzącego właściciela powinien być precyzyjnie określony i sformalizowany, by nie wiązać rąk następcy.

TEKST >

Robert Nowakowski, Andrzej Maciejewski

ZARZĄDZANIE

Nowy prezes, stara kadra

Zmiana na stanowisku prezesa firmy jest kłopotliwa dla zarządzających, ale ma jeszcze jeden niedoceniany aspekt – budzi lęk u pracowników. Jasna wizja i sprawnie prowadzona polityka informacyjna mogą uchronić firmę przed zawirowaniami.

Gdy w 2011 r. Steve Jobs przekazywał władzę w Apple'u swojemu zaufanemu współpracownikowi Timowi Cookowi, rynki zastanawiały się, jaka będzie przyszłość firmy. Czas pokazał, że sukcesja poszła sprawnie – spółka ma się dobrze, a zmiana warty na fotelu lidera została przygotowana starannie i odbyła się bez problemów. Niemniej nawet tak dobrze zaplanowane i oczekiwane modyfikacje w strukturze przedsiębiorstwa wywołują niepokój w zespole pracowników. Dochodzi przecież do zmiany szefa, ale także do przekształceń metod pracy, którą wykonują szeregowi pracownicy, menedżerowie i dyrektorzy.

W dużych i działających systemowo korporacjach, gdzie z reguły właściciel nie jest stale obecny w firmie, paradygmat pracy jako czegoś danego raz na całe życie właściwie nie ma racji bytu. Zmiany są naturalne – każdy nowy lider nadaje swój ton organizacji. Jego wizja

rozwoju firmy ma wpływ na to, jakich pracowników sobie dobiera, kogo awansuje, a kogo zwalnia. Nieco inaczej jest w przypadku firm rodzinnych. Tam przywiązanie zatrudnionych do pracy jest bardzo silne, a rotacja na stanowiskach znikoma. Wewnątrz firmy istnieje zaś rozległa sieć nieformalnych połączeń. Dlatego pojawienie się nowego szefa w firmie rodzinnej, niezależnie od tego, czy sukcesja była przygotowana, czy doszło do niej nagle, jest dla pracowników bardzo stresującą sytuacją. Niesie ona ze sobą nowe wymagania i oczekiwania, a co za tym idzie – zmianę sposobu pracy i komunikacji.

JAK NIE STRACIĆ NA SUKCESJI

Wprowadzając nowych zarządzających do firmy, warto pamiętać o kilku aspektach, które pozwolą uniknąć turbulencji i nie stracić cennych pracowników.

GŁÓWNA MYŚL

Właściciele firm rodzinnych powinni pamiętać, że każda zmiana władzy wywołuje w zatrudnionych niepokój o przyszłość. Dlatego warto zadbać o odpowiednią, adresowaną do pracowników informację na temat planowanej sukcesji, by dodatkowo nie zwiększać poziomu napięcia w firmie.

1 ZAPOWIEDŹ ZMIAN

Kluczowymi czynnikami, które w przedsiębiorstwie rodzinnym decydują o powierzeniu sterów władzy sukcesorowi, są zaufanie i lojalność. Zwykle buduje się je latami. Oczywistym scenariuszem sukcesji jest przekazanie kontroli potomstwu. Jeżeli dzieci są od lat starannie przygotowywane do objęcia kluczowych stanowisk w firmie, pracownicy i kadra kierownicza mogą spodziewać się, że pewnego dnia nowym prezesem będzie dziecko właściciela firmy. Taka sytuacja ma miejsce np. w firmie Konspol będącej wiodącym producentem i przetwórcą drobiowym w Polsce – syn obecnego właściciela jest wiceprezesem zarządu szkolonym do objęcia w przyszłości stanowiska prezesa, a córka zasiada w radzie nadzorczej spółki. Niemniej nawet wówczas zmiana na fotelu prezesa może oznaczać inne metody pracy i inny styl zarządzania. Właściciel i jego sukcesor powinni przygotować na to zespół, inaczej firma może utracić cennych pracowników, a wraz z nimi know-how i kompetencje.

W dojrzałych gospodarkach zachodnich, gdzie firmy rodzinne funkcjonują od pokoleń, sukcesją zajmuje się rada nadzorcza (lub osobne ciało doradcze) wraz z właścicielem czy radą rodziny. Określa ona główne cele firmy na np. najbliższe pięć lat, identyfikuje wyzwania i zagrożenia oraz definiuje ścieżki potencjalnej sukcesji wraz z określeniem profilu idealnego kandydata na sukcesora. Ten proces powtarzany jest regularnie i pojawia się na agendzie przynajmniej raz w roku. Gdy nie ma kandydata wewnątrz firmy, a sukcesja w rodzinie nie jest możliwa, albo gdy firma wymaga nowej strategii lub daleko idących zmian organizacyjnych, zleca się poszukiwanie kandydata zewnętrznej firmie doradztwa personalnego, która przeszuka rynek potencjalnych kandydatów i przedstawi rekomendacje najlepiej odpowiadające zadanemu profilowi. W ten sposób można zbudować ławkę rezerwową potencjalnych kandydatów do sukcesji. Co ważne, prowadzony tak proces, jeśli jest jawny, dobrze przygotowuje też do sukcesji zespół pracowników.

2 PROFIL OPTIMALNEGO KANDYDATA

Lęk przed sukcesją zmniejsza również określenie, jakiego typu kandydata firma potrzebuje. Do poszukiwania sukcesora warto

podejść w sposób ustrukturyzowany i zadać sobie kilka pytań związanych ze strategią rozwoju firmy (np. czy planuje ekspansję geograficzną, wejście w nowe kategorie produktów) i wyzwaniami, przed jakimi stoi (np. konkurencja, technologia). Analiza tych zagadnień pozwala sporządzić profil optymalnego kandydata, czyli określić zapotrzebowanie na konkretne kompetencje.

Z naszej praktyki wynika, że dobry kandydat do firmy rodzinnej ma doświadczenie w pracy na różnych stanowiskach i w różnych funkcjach, widzi siebie jako przedstawiciela firmy, jest dyplomatyczny i taktowny w komunikacji z rodziną (to szczególnie cenna cecha) oraz dobrze rozpoznaje sieć nieformalnych relacji w firmie. Powinien też dawać gwarancję, że będzie dobrze reprezentować rodzinę, pozytywnie wpływać na jej reputację w lokalnym środowisku. Dobrze też, gdy ma silną osobowość, ale jest w stanie kontrolować swoje ego, oraz gdy nie poszukuje formalnego uznania swojego statusu i pozycji w firmie.

3 PRZEJRZYSTA POLITYKA INFORMACYJNA

W sukcesji istotna jest jasna polityka informacyjna. Jej zagrożeniem jest niepewność co do przyszłości firmy i pracowników oraz zachwiane zaufanie do właściciela. Dzięki przejrzystej i wiarygodnej komunikacji, uwzględniającej misję oraz wizję działania przedsiębiorstwa, można zminimalizować negatywne emocje towarzyszące zmianie i położyć nacisk na nowe możliwości rozwoju, np. na dotarcie do nowych klientów, wdrożenie innych produktów i pozyskanie nowych kompetencji. Należy przy tym zadbać, aby pracownicy mieli jasność, jak będzie wyglądać nowa rzeczywistość – kto i za co będzie odpowiedzialny, kto podejmuje jakie decyzje, jaka będzie rola nowego prezesa, a jaka właściciela. To wszystko pomoże w realizacji wizji właściciela, pozwoli skupić się na celach przedsiębiorstwa i utrzymać motywację oraz zaangażowanie pracowników w firmę.

SWÓJ CZY SPOZA RODZINY?

Ostatnio obserwujemy, że polscy właściciele firm rodzinnych podejmują próby zatrudniania menedżerów spoza kręgu rodzinnego. Otwiera to możliwości dla ambitnych i zasłużonych pracowników z firmy do ubiegania się o kluczowe role w przedsiębiorstwie.

Zaufanie zdobyte u właściciela poprzez lata pracy w firmie – podobnie jak w przypadku sukcesji po linii rodzinnej – daje kilka punktów przewagi kandydatom z wewnątrz przedsiębiorstwa nad kandydatami rekrutowanymi z zewnątrz. Zasadne jest jednak pytanie, czy w porównaniu z kandydatami z zewnątrz mają oni niezbędne kompetencje i świeży ogłód spraw, a także pewnego rodzaju swobodę niezgadania się z właścicielem, która jest gwarancją trafnych decyzji. W międzynarodowych firmach rodzinnych praktykuje się zminimalizowanie tego ryzyka poprzez „przeszczep” zewnętrznych kandydatów kilka lat przed planowaną sukcesją. Taki pracownik

przez lata poddawany jest różnym próbom, np. oddelegowuje się go do pracy za granicą i powierza mu różne zadania specjalne, takie jak trudne transakcje fuzji i przejęć. On sam z kolei oswaja się z rodziną i ma czas na zbudowanie zaufania i lojalności w stosunku do właściciela.

Dla menedżera spoza rodziny firma rodzinna może być ciekawym, acz niełatwym miejscem pracy. Kandydaci do pracy w firmach rodzinnych powinni pamiętać, że w takich przedsiębiorstwach z reguły występuje bardzo silna i niewidoczna na pierwszy rzut oka struktura powiązań, która wynika z relacji pomiędzy członkami rodziny i zaufanymi pracownikami zatrudnionymi w firmie od lat. Menedżerowie chętni do pracy w firmie rodzinnej muszą wykazywać się wyjątkowymi kompetencjami zawodowymi i menedżerskimi, wysokim poziomem inteligencji emocjonalnej i adaptowalnością, a przy tym niechęcią do rywalizacji o władzę z właścicielem i jego rodziną. Z naszych doświadczeń wynika, że takie firmy

często są atrakcyjnym miejscem pracy dla doświadczonych menedżerów, którzy wiele już osiągnęli w świecie globalnych korporacji i poszukują bardziej przedsiębiorczego środowiska, z szybszą ścieżką podejmowania decyzji i z dłuższą perspektywą budowania wartości firmy. Właściciele dużych firm rodzinnych mogą więc szukać swoich następców właśnie wśród takiego grona osób. ●

Robert Nowakowski: konsultant w globalnej firmie doradczej Spencer Stuart. Wcześniej związany z PepsiCo, gdzie pełnił funkcję dyrektora HR na region Europy Środkowo-Wschodniej.
e-mail: rnowakowski@spencerstuart.com

Andrzej Maciejewski: dyrektor polskiego oddziału globalnej firmy doradczej Spencer Stuart odpowiedzialny za jej działania w regionie Europy Środkowo-Wschodniej. Wcześniej przez osiem lat kierował zagraniczną firmą doradczą w Polsce.
e-mail: amaciejewski@spencerstuart.com

REKOMENDACJE THINKTANK ↑

Właściciele firm rodzinnych, jeśli decydują się na sukcesję poza rodziną, na następców najczęściej wybierają osoby z zewnętrznej rekrutacji. Mniej ryzykownym rozwiązaniem może być przekazanie władzy pracownikowi zatrudnionemu kilka lat wcześniej i przygotowywanemu „po cichu” do sukcesji.

TEKST >

Jacek Lipiec

ZARZĄDZANIE

Plan ciągłości firmy rodzinnej

Przedsiębiorstwa rodzinne mają kłopot z utrzymaniem biznesu w rękach rodziny. Długowieczności biznesu rodzinnego może sprzyjać wprowadzenie konstytucji przedsiębiorstwa. Takie rozwiązania stosują już polskie firmy.

Mawia się, że pierwsze pokolenie buduje, drugie kontynuuje, trzecie zaś rujnuje firmę rodzinną. Nie jest to slogan – to tendencja potwierdzona przez dziesiątki analiz. Prekursorzy badań nad firmami rodzinnymi – John L. Ward i Joe Astachan

– wskazują, że jeśli właściciel firmy rodzinnej nie przekaze jej następnemu pokoleniu, zanim sam ukończy 65. rok życia, to później praktycznie już tego nie dokona. Z badań wynika ponadto, że zmiana warty w przedsiębiorstwach rodzinnych najczęściej następuje

GŁÓWNA MYŚL

- Wprowadzenie konstytucji rodzinnej umożliwia efektywną sukcesję i skuteczną kontrolę nad przedsiębiorstwem rodzinnym, zmniejsza bowiem ryzyko upadku firmy w kolejnych pokoleniach. Konstytucja taka określa wizję właścicieli firmy i sposób zarządzania nią, co pozwala zapobiegać sporom i kłótniom w rodzinie.

w wyniku śmierci założyciela biznesu, a powodzenie w procesie sukcesji osiąga zaledwie 5 proc. firm. Pozostałe nie mają tyle szczęścia – zostają sprzedane bądź zlikwidowane.

„Wymknieniu się” firmy spod kontroli rodziny zapobiega wdrożenie rodzinnego nadzoru właścicielskiego (ang. *family governance*). Badacze przedsiębiorczości rodzinnej twierdzą, że taki rodzaj nadzoru nad biznesem to jedyna droga zapewniająca firmie rodzinnej długowieczność. Nie jest ona jednak usłana różami – by się o tym przekonać, wystarczy zobaczyć, jak niewielu członków liczy Les Hénokiens z siedzibą w Paryżu, czyli jedyne stowarzyszenie zrzeszające wielopokoleniowe firmy rodzinne na świecie.

POTRZEBNY PLAN CIĄGŁOŚCI

Na kierunek działania firmy rodzinnej mają wpływ osoby połączone więzami pokrewieństwa, działające bardziej lub mniej profesjonalnie. Decydują o nim tzw. trzy kręgi firmy rodzinnej Daviesa (patrz s. 43) – rodzina, sposób zarządzania oraz własność (sposób zarządzania majątkiem). Istnieje zatem wiele czynników, które zwiększają ryzyko upadku przedsięwzięcia rodzinnego.

Jednym z najważniejszych jest walka o majątek. Nie dochodzi do niej w pierwszym pokoleniu, gdyż założyciel firmy rodzinnej ma w niej dominującą rolę. Denise Kenyon-Rouvinez oraz wspomniany wcześniej John L. Ward nazywają ten etap firmy rodzinnej „kontrolą właścicielską” (patrz s. 44). Drugie pokolenie – o ile w ogóle dojdzie do procesu sukcesji – już postrzega firmę rodzinną inaczej; na tym etapie najczęściej występuje „partnerstwo rodzeństwa”. Zmienia to

Taki odsetek firm rodzinnych na świecie nie ma planu sukcesji, a odsetek ten jest jeszcze niższy na rynkach wschodzących.

Źródło: „Making a Difference”, PricewaterhouseCoopers Family Business Survey 2007/08

styl zarządzania i zwiększa ryzyko upadku. Pomimo silnych relacji rodzinnych pojawia się duża pokusa spieniężenia majątku firmy, co szczególnie dobrze widać w firmach trzecipokoleniowych.

W początkowej fazie istnienia kluczową rolę w firmie rodzinnej odgrywa właściciel i jednocześnie zarządzający, który miał wizję przedsiębiorstwa i zaangażował w nią członków rodziny. Wizja ta nie powinna kończyć się tylko na wyznaczeniu ścieżki rozwoju, ale również uregulowaniu kwestii zarządczo-własnościowych firmy na przyszłość. Najlepiej, gdy regulacje te zostają sformalizowane w postaci odrębnego dokumentu, który sygnują członkowie rodziny zaangażowani w biznes rodzinny. Na świecie dokument taki nazywa się konstytucją firmy rodzinnej, protokołem firmy rodzinnej lub planem ciągłości firmy rodzinnej. Umożliwia on przedsiębiorstwom familijnym funkcjonowanie przez wiele generacji.

ABY ZAPEWNIĆ JEDNOŚĆ RODZINY

Bank Światowy w przewodniku na temat rodzinnego nadzoru właścicielskiego wydanym w 2008 r.¹ wskazuje, jak powinna wyglądać dobrze funkcjonująca struktura nadzoru rodzinnego. Aby rodzina i rodzinny biznes działały zgodnie, potrzebne jest:

- komunikowanie członkom rodziny wartości rodzinnych, misji oraz długoterminowej wizji;
- informowanie członków rodziny (szczególnie tych, którzy nie są zaangażowani w zarządzanie firmą) o sukcesach przedsiębiorstwa, wyzwaniach i decyzjach strategicznych;
- komunikowanie reguł i decyzji, które mogą mieć wpływ na zatrudnienie członków rodziny, wypłacanie dywidend oraz innych korzyści, które członkowie rodziny czerpią z firmy rodzinnej;
- stworzenie formalnych kanałów komunikacji, które pozwalają rodzinie na dzielenie się swoimi ideami, aspiracjami itp.;
- umożliwienie rodzinie spotykania się i podejmowania decyzji.

Ivan Lansberg, jeden z pierwszych badaczy i konsultantów firm rodzinnych, opisuje konstytucję firmy rodzinnej jako formalny dokument opracowywany wspólnym wysiłkiem rodziny, który odzwierciedla jej wartości, przekonania i cele oraz jest pomostem pomiędzy relacjami rodzinnymi a biznesem rodzinnym². Zawiera on zwykle elementy takie jak:

- opis wartości rodziny, deklarację misji i wizji;
- wskazania organów rodzinnych, w tym zgromadzenia rodziny, rady rodziny, komitetu ds. edukacji, biura rodziny (*family office*);
- organy takie jak rada dyrektorów (w tym rada doradców), zarząd itp.;
- sposób nadzoru majątku, relacje między rodziną, radą dyrektorów a zarządem;

- zasady postępowania w ważnych kwestiach rodzinnych, takich jak zatrudnianie członków rodziny, transfer udziałów, sukcesja dyrektora itp.

Konstytucja (protokół) firmy rodzinnej jest dokumentem, który ma odniesienie prawne w postaci notarialnej oraz reperkusje sądowe. Akt notarialny reguluje i porządkuje przede wszystkim aspekty majątkowe członków firmy rodzinnej i jest rekomendowanym dokumentem w tych kwestiach. Natomiast odniesienie sądowe wskazuje, co należy robić w przypadku wystąpienia sporów wynikających z zapisu konstytucji/protokołu. Spory, których członkowie rodziny nie są w stanie rozstrzygnąć w drodze polubownej, rozpatrywane są przez sądy arbitrażowe. Ich tryb określa karta postępowania arbitrażowego oraz regulamin organizacyjny sądu.

NADZÓR RODZINNY W PRAKTYCE

Konstytucja pomaga więc praktycznie zrealizować rodzinny nadzór właścicielski. Większość jej elementów można zrozumieć intuicyjnie. Pewnego wyjaśnienia wymaga rola organów rodzinnych. Na czym polegają?

Zgromadzenie rodziny to forum, na którym spotykają się członkowie rodziny – zarówno ci pracujący w firmie, jak i ci niepracujący. Pozwala ono na wymianę informacji i zaprezentowanie wszystkim członkom rodziny bieżącej sytuacji firmy. Rada określa z kolei kierunek zarządzania firmą. Decyduje ona o obsadzie najważniejszych stanowisk w firmie, a jej pracami kieruje przewodniczący wybierany na określoną w konstytucji kadencję. Przykładowo rada rodziny w firmie William Jackson and Son nosi nazwę rodzinnej grupy sterującej (Family Steering Group) i ma siedmiu członków. Ciekawy jest jej skład – czterech członków starszego pokolenia oraz trzech młodszego, co pozwala uniknąć walki międzypokoleniowej.

Celem komitetu ds. edukacji jest z kolei podnoszenie poziomu wykształcenia członków rodziny niezbędnego do zarządzania firmą oraz edukowanie rodziny w zakresie nadzoru właścicielskiego. Pozwala to wcześniej wykształcić i przygotować sukcesora. Rodziny często powołują również tzw. biuro rodziny (*family office*), którego celem jest zarządzanie portfelem inwestycji i doradztwo prawnopodatkowe. Obejmuje ono majątek firmy oraz majątek osobisty jej członków. Biuro takie pomaga także planować karierę członków rodziny oraz rozpatruje ich indywidualne potrzeby, np. pomysł na założenie nowego biznesu. Bank Światowy zwraca m.in. uwagę na to, że rodzinna konstytucja powinna zawierać regulacje odnośnie do transferu udziałów (co pomaga uniknąć w rodzinie walk o majątek). Jeśli członek rodziny mający prawa do określonej części majątku zamierza go sprzedać, wówczas konstytucja określa, na jakich warunkach taka transakcja może nastąpić.

TRZY KRĘGI FIRMY RODZINNEJ

Rysunek pokazuje, jak dodatkowy czynnik w postaci rodziny i relacji w niej panujących powoduje, że prowadzenie biznesu rodzinnego jest bardziej złożone niż nierodzinnego. Czynnik ten zwiększa obszar potencjalnych konfliktów, dlatego też każdy obszar zarządzania firmą rodzinną powinien uwzględniać potencjalne oddziaływanie rodziny. Zgodnie z ogólną teorią systemów Ludwiga von Bertalanffy'ego kręgi firmy rodzinnej można potraktować jako trzy podsystemy systemu zarządzania firmą rodzinną i analizować je zgodnie z założeniami tej teorii.



KONSTYTUCJA ROZWIĄDUJE KONFLIKTY

Badanie firm rodzinnych przeprowadzone przez PwC³ akcentuje rolę konstytucji w rozwiązywaniu konfliktów – 28 proc. badanych globalnie firm wskazuje na ten dokument jako sposób rozwiązywania sporów. Perspektywa działania firm rodzinnych jest dłuższa niż spółek giełdowych. Ale cierpią one zarazem na niedostatek ładu korporacyjnego i brak procedur w takich obszarach, jak rekrutacja, wynagrodzenia zmienne, sukcesja. Ponad jedna trzecia ankietowanych właścicieli firm rodzinnych przyznaje, że strategia kierowania firmą jest przyczyną rodzinnych sporów i kłótni.

O roli konstytucji w zarządzaniu firmą rodzinną mogą świadczyć słowa Nicholasa Oughtreda, prezesa William Jackson and Son: „Konstytucja leży na najwyższej półce i zawsze zaglądam do niej, gdy muszę podjąć ważną dla firmy decyzję”³⁴. Konstytucję tej firmy – wdrożoną na początku lat 90. XX w. – modyfikowano już czterokrotnie. Nie oznacza to, że była błędna – poprawki wynikały z potrzeby dostosowywania jej do ulegających przekształceniom warunków prowadzenia biznesu i ze zmian w samej rodzinie.

Źródło: Denise Kenyon-Rouvinez, John L. Ward, „Family Business Key Issues”, Palgrave Macmillan, 2005, s. 6; Ludwig von Bertalanffy, „General System Theory: Foundations, Development, Applications”, George Braziller Inc., 1969

ETAPY PROCESÓW WŁASNOŚCIOWYCH W FIRMIE RODZINNEJ

ETAP I	ETAP II	ETAP III
Kontrola właścicielska	Partnerstwo rodzeństwa	Konfederacja kuzynów
Decyzje jednomyślne Szybkie decyzje System autorytarny Inne osoby mogą czuć się wyalienowane Prostota	Konsensus decyzyjny Dywersyfikacja Kreatywność Większe ryzyko konfliktów Silne relacje emocjonalne	Demokratyczny proces podejmowania decyzji Własność rozproszona Nikt nie ma władzy absolutnej Jasno określone reguły działania Mniejsze zainteresowanie biznesem rodzinnym

Źródło: Denise Kenyon-Rouvinez, John L. Ward, „Family Business Key Issues”, Palgrave Macmillan, 2005

Konstytucja powinna umożliwiać wprowadzanie poprawek ze względu na takie okoliczności, dlatego trzeba zapisać w niej sposób, jak ich dokonywać. Rewizja tego dokumentu (np. coroczna) jest istotna, aby pismo samo z siebie nie stało się zarzewiem walki w gronie rodziny.

POLSKIE KONSTYTUCJE: ROLESKI I ŁAPAJ

W Polsce konstytucję rodzinną mają m.in. firma Roleski od 2010 r. (*Konstytucja firmy rodzinnej Roleski*) oraz od 2011 r. firma Łapaj (*Statut dziedzictwa firmy rodzinnej Łapaj*).

Konstytucja wprowadzona przez Zofię i Marka Roleskich ma na celu uregulowanie relacji pomiędzy rodziną Roleskich a firmą Roleski. W siedmiu rozdziałach szczegółowo reguluje kwestie zarządzania firmą i majątkiem rodziny. Dla właścicieli dokument ten stanowi swojego rodzaju credo oraz gwarancję rozwoju firmy. Marek Roleski przyznaje, że od dawna myślał o spisaniu wizji i koncepcji zarządzania firmą, aby członkowie rodziny wiedzieli, jak ją postrzega obecnie oraz jak chciałby, by wyglądała w przyszłości. Zależało mu też na zapewnieniu ciągłości przedsiębiorstwa i uniknięciu sporów odnośnie do podziału majątku.

Konstytucja firmy rodzinnej Roleski ułatwiła też sukcesję. Firma wybrała osobę spoza rodziny i nadała jej pewne przywileje przysługujące tylko członkom rodziny – po to, by zapewnić jej komfort pracy i rozwijania firmy. Tomasz Petelicki, dyrektor zarządzający Roleski, twierdzi, że konstytucja dała mu bezpieczeństwo działania. Przyznanie mu udziałów w firmie wymagało rewizji rodzinnej konstytucji.

Statut dziedzictwa nadany przez Krystynę i Jana Łapajów także określa strukturę własnościową i zarządczą, program edukacji członków rodziny oraz zarządcze organa rodzinne. Dla rodziny szczególnie ważne było uregulowanie praw własności, określenie sposobu rekrutacji i warunków pracy w firmie oraz wskazanie sposobów postępowania na wypadek konfliktów. Z tych względów pojawiły się w niej jako dodatkowe punkty tzw. **porozumienia rodzinne**. *Statut dziedzictwa* ma na celu przede wszystkim uregulowanie kompetencji

członków rodziny, a także nakreślenie wizji rozwoju w oparciu o spuściznę firmy. Określenie kompetencji pozwoliło na jasne wytyczenie obszarów rozwoju i wskazanie osób odpowiedzialnych za rozwój.

ZAUFIANIE PRZEDE WSZYSTKIM

Odpowiednio usankcjonowany nadzór rodzinny zapewnia nie tylko prowadzenie przejrzystej i skutecznej polityki oddziaływania rodziny na biznes, ale również wzbudza zaufanie wśród interesariuszy oraz potencjalnych kontrahentów firm. Prezes firmy Roleski Tomasz Petelicki podczas rozmów z kontrahentem zagranicznym w odpowiedzi na pytanie o przyszłość firmy wskazał na jej konstytucję. Dla kontrahenta stanowiło to wystarczające zapewnienie, żeby związać się z firmą na kilka lat.

Konstytucja w firmie rodzinnej nie zastąpi zaufania, ale jest solidnym gruntem, na którym można je budować. Zaufanie (ang. *trust*) można odczytać jako akronim, który w firmie rodzinnej tłumaczy się następująco⁵: *Teach* (ucz), *Respect* (szanuj), *Utilize* (wykorzystuj), *Share* (dziel się), *Trust* (ufaj). Chodzi o to, żeby każdy członek rodziny uczył się kultury firmy oraz swojej roli w biznesie z poszanowaniem każdego człowieka, umiejętnie wykorzystywał doświadczenie członków rodziny, dzielił się informacjami oraz ufał rodzinie. Dzięki temu zyskuje się wiarygodność wśród interesariuszy firmy. ●

dr Jacek Lipiec: pracownik Szkoły Głównej Handlowej.
e-mail: jlipiec@sgh.waw.pl

¹ IFC *Family Business Governance Handbook*, International Finance Corporation, World Bank Group, 2008.

² Ivan Lansberg, *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business*, Harvard Business Review Press, 1999.

³ *Making a Difference*, PricewaterhouseCoopers Family Business Survey 2007/08.

⁴ Coutts, *Governance in the Family Business*, 2012.

⁵ Craig E. Aronoff, John L. Ward, *Family Business Ownership: How to Be an Effective Shareholder*, Family Enterprise Publishers, Marietta 2002, s. 54.

REKOMENDACJE THINKTANK ↑

Konstytucja firmy rodzinnej jest dokumentem, który może wprowadzić przejrzyste reguły zarządzania przedsiębiorstwem – oddzielić kwestie bieżącego zarządu od kwestii majątkowych i zapewnić większą stabilizację. Ma to sens nie tylko w dużych firmach, ale również w mniejszych, które także są narażone na spory o przyszłość.



SZTAFETA POKOLEŃ



rekomendacje

PRZEDSIĘBIORCY
O SUKCESJI

Sztafeta pokoleń nie zawsze jest możliwa. Nie znalazłem sukcesora w rodzinie, znalazłem menedżera z zewnątrz.

Dlatego uważam, że nie ma co mówić o regułach.

Decyzja o sukcesji to jedna z wielu decyzji biznesowych, jak wiele decyzji w firmach rodzinnych powiązana ze sprawami osobistymi. Ważne jest w zasadzie jedno: wybrać spośród możliwych opcji to, co jest najlepsze i dla firmy, i dla rodziny.

Jak unikać ryzyk prawnopodatkowych w sukcesji

Dystrybucja majątku pomiędzy właścicielem a jego następcami to często proces długotrwały i emocjonalnie angażujący. Łatwo wtedy zlekceważyć niebezpieczeństwa związane z aspektami podatkowymi i prawnymi.

Jeżeli przedmiotem sukcesji jest działalność gospodarcza, to niezaplanowane postępowanie może skutkować ryzykiem zaburzającym działalność gospodarczą czy wręcz zmniejszającym wartość biznesu. Tymczasem planowanie sukcesji międzypokoleniowej to nic innego jak identyfikowanie optymalnych struktur i czynności prawnych oraz wdrożenie ich w taki sposób, by odpowiadały oczekiwaniom zaangażowanych stron, biznesu i dynamiki procesu sukcesji.

DAROWIZNA – SZANSA CZY ZAGROŻENIE?

Od kilku lat Polacy mogą cieszyć się wyjątkowym dobrodziejstwem podatkowym, które sprzyja kumulacji i sukcesji kapitału oraz je ułatwia. Chodzi tutaj w szczególności o zwolnienie z opodatkowania darowizn dokonanych w stosunku do członków najbliższej rodziny. Ale samo zwolnienie podatkowe nie powinno uspić czujności przedsiębiorcy. Proces darowizny szeroko rozumianej działalności gospodarczej, choć nie wymaga zapłacenia podatku przez obdarowanego, może okazać się niekorzystny czy wręcz negatywnie wpłynąć na samo przedsiębiorstwo. Aby się tego ustrzec, warto pamiętać, by przekazanie w zarządzanie (lub we władanie) przedsiębiorstwa najbliższej rodzinie zostało przeprowadzone w sposób zapewniający tejże firmie kontynuację prawną i podatkową.

Po 20 latach od transformacji nadal zdarzają się sytuacje, w których forma prawna prowadzonej przez

przedsiębiorcę działalności nie nadąża za dynamicznym rozwojem firmy. Spotykamy zatem jednoosobowe działalności gospodarcze, spółki cywilne czy jawne o wielkiej wartości – osiągające przychody idące w setki milionów złotych. **Dla tak dużych operacji biznesowych forma jednoosobowej działalności gospodarczej nie jest optymalną formą prawną, gdyż w sytuacji zaplanowanej czy niespodziewanej sukcesji istnieje poważne ryzyko, że sprawne funkcjonowanie i kontynuacja działalności przedsiębiorstwa mogą być zagrożone.**

MINUSY DAROWIZNY W JEDNOOSOBOWEJ DZIAŁALNOŚCI

Przykładowo jednoosobowa działalność gospodarcza jako taka nie podlega spadkowi czy darowiznie (bo może im podlegać wyłącznie przedsiębiorstwo prowadzone w jej ramach). Nabycie przedsiębiorstwa przez osobę fizyczną w wyniku darowizny zasadniczo jest zwolnione z opodatkowania po stronie obdarowanego. Ale w takiej sytuacji obdarowany nie wstępuje w prawa i obowiązki podatkowe przedsiębiorstwa. W praktyce oznacza to, że np. kasy fiskalne muszą przejść nową procedurę fiskalizacji, nie ma kontynuacji numeru NIP, obdarowany powinien dokonać rejestracji VAT, a przy tym brak jest precyzyjnych przepisów dających gwarancję, że wszelkie koszty (np. zakupione zapasy) będą mogły stanowić w odpowiednim momencie koszt podatkowy u obdarowanego.

Dodatkowo przeniesienie przedsiębiorstwa w formie darowizny może skutkować tym, że niektóre umowy nie będą w całości przeniesione na obdarowanego lub będą wymagały renegotiacji. Jeszcze gorsza sytuacja może mieć miejsce przy niespodziewanym

Zarządzać firmą z za grobu

Spadkobiercy często nie potrafią zgodnie współpracować przy zarządzaniu firmą, a także toczą spory o podział odziedziczonego majątku, co zagraża ciągłości i wartości przedsiębiorstwa. Jego właściciel może się jednak przed takim ryzykiem odpowiednio zabezpieczyć.

Z reguły proces przekazywania kontroli nad firmą jest rozłożony w czasie, konsultowany z prawnikami, doradcami podatkowymi itp. Przedsiębiorcy powinni jednak pamiętać: *mors certa, hora incerta* (pol. „śmierć pewna, godzina nieznana”) – zatem również ta, a może przede wszystkim ta ewentualność winna być brana pod uwagę. Szczególnie w sytuacji, gdy stosunki rodzinne są skomplikowane i kiedy trudno spodziewać się, by doszło do porozumienia pomiędzy spadkobiercami.

W wyniku przemian gospodarczych powstała w Polsce dość znaczna grupa przedsiębiorców prowadzących własną działalność gospodarczą i posiadających znaczny majątek. Trzeba jednak pamiętać, że spadkodawca poza aktywami może pozostawić także zobowiązania (długi spadkowe), co z reguły stanowi problem dla spadkobierców. Istotne zatem jest, by zmiana zarządzającego nastąpiła sprawnie i nie powodowała kłopotów w zakresie funkcjonowania przedsiębiorstwa.

CO DALEJ, GDY UMIERA WŁAŚCICIEL?

Sprawne zarządzanie firmą to klucz do jej sukcesu. Szczególnie wtedy, gdy u sterów stoi osoba, która od podstaw uczestniczyła w tworzeniu firmy i jest z nią związana nie tylko stricte biznesowo (jako właściciel), lecz także emocjonalnie. Nierzadko zdarza się jednak, że sprawnie działające przedsiębiorstwo po śmierci właściciela traci swoją dobrą pozycję na rynku. Przyczyną takiego stanu rzeczy jest m.in. to, że spadkobiercy nie potrafią

współdziałać przy zarządzaniu firmą lub nawet kłócą się o sposób podziału odziedziczonego majątku. W efekcie działalność firmy jest całkowicie sparaliżowana, co w oczywisty sposób przekłada się na jej wyniki finansowe.

Istotne znaczenie dla zachowania ciągłości funkcjonowania przedsiębiorstwa (w potocznym rozumieniu) ma forma prowadzenia działalności gospodarczej – na zasadzie wpisu do ewidencji, spółki osobowej czy spółki kapitałowej. **Pierwszym działaniem winno być zatem takie ustrukturyzowanie działalności gospodarczej, by przekazanie kontroli nad nią było jak najprostsze, zarówno jeśli chodzi o skutki podatkowe, jak i ze względów prawnych.** Podejmując takie działania, warto też wziąć pod uwagę łatwość przejścia kontroli nad przedsiębiorstwem (spółką) w wyniku spadkobrania.

Gdy właściciel nie pozostawia po sobie testamentu, jego majątek podlega dziedziczeniu ustawowemu na zasadach ogólnych wynikających z przepisów kodeksu cywilnego. Określają one, kto dziedziczy majątek, a jeżeli spadkobierców jest więcej, wskazują, jaki udział procentowy przysługuje każdemu z nich. **Dziedziczenie ustawowe nie zapewnia jednak kontroli nad tym, w jaki sposób majątek zostanie podzielony przez spadkobierców, i nie gwarantuje, że firma będzie sprawnie zarządzana.** Co więcej, odziedziczenie przedsiębiorstwa przez większą liczbę spadkobierców, którzy mogą nie być zainteresowani dalszym jego prowadzeniem, może łatwo doprowadzić do sprzedaży firmy. A najtrudniejsza i najbardziej niebezpieczna jest sytuacja, w której brak zgody pomiędzy spadkobiercami co do sposobu zarządzania firmą paraliżuje jej funkcjonowanie. To zaś może w krótkim czasie skutkować utratą wartości masy spadkowej, co przecież nie leży w interesie spadkobierców.

Co zatem zrobić, aby odpowiednio wcześniej zapewnić prawidłowe funkcjonowanie firmy także na wypadek śmierci właściciela? Rozwiązań jest kilka.

1 TESTAMENT

Najpopularniejszą formą rozporządzeń na wypadek śmierci jest testament. Pomimo niewątpliwej zalety, którą jest możliwość bezpośredniego wskazania następców mających przejąć majątek, ma on jednocześnie wiele wad.

Przede wszystkim nie umożliwia bezpośredniego wskazania, jakie składniki majątkowe ma odziedziczyć określona osoba, chyba że w formie zapisu, ale to rozwiązanie z reguły powoduje długotrwałe spory sądowe. Zatem gdy w testamencie majątek zostanie przekazany kilku osobom, każda z nich będzie dziedziczyć jedynie wskazany procentowy udział. To, w jaki sposób majątek zostanie w dalszej kolejności podzielony, uzależnione jest już od wzajemnego porozumienia spadkobierców, ewentualnie – w przypadku braku takiego porozumienia – rozstrzygnięcie w tym zakresie podejmie sąd.

Ponadto od momentu otwarcia spadku, czyli od chwili śmierci spadkodawcy, do prawomocnego podziału majątku spadkowego często upływa sporo czasu, co szczególnie w przypadku dziedziczenia przedsiębiorstw niekorzystnie wpływa na bieżącą działalność firmy.

Należy także pamiętać, że ważność testamentu może być kwestionowana. Gdy w testamencie jako spadkobierca zostanie wskazana osoba spoza najbliższej rodziny spadkodawcy, a przy tym dziedziczony majątek jest znacznej wielkości, niemal pewne jest podważenie testamentu i wynikające z niego często długotrwałe postępowanie sądowe, którego efekt pozostaje większą lub mniejszą niewiadomą. Tak więc nawet w sytuacji, gdy spadkodawca wyraźnie wskazał, kogo wyznacza na swojego następcę, może okazać się, że jego wola nie będzie respektowana. Co więcej, rozporządzenie testamentowe poza krąg spadkobierców ustawowych stwarza również po stronie tych spadkobierców roszczenie o tzw. zachówek (tj. określoną sumę pieniędzy, której spadkobiercy z najbliższej rodziny pominięci w testamencie mogą domagać się od spadkobierców wskazanych w ostatniej woli zmarłego).

2 ZAPIS WINDYKACYJNY

Nowym rozwiązaniem prawnym jest wprowadzony niedawno do polskiego systemu prawnego tzw. zapis windykacyjny. W przeciwieństwie do zwykłej testamentowej formy dziedziczenia (ogólnego wskazania, kto dziedziczy majątek) umożliwia on przekazanie określonego składnika majątkowego wskazanej osobie.

GLÓWNA MYŚL

- Dziedziczenie ustawowe i testamentowe nie gwarantuje sprawnej działalności firmy po śmierci właściciela i naraża firmę na ryzyko podziału pomiędzy spadkobierców.
- Przedsiębiorcy powinni więc zwrócić uwagę na takie możliwości jak zapis windykacyjny czy ustanowienie fundacji lub trustu.

Zapis windykacyjny jest jednym z postanowień zawieranych w testamencie sporządzonym w formie aktu notarialnego, poprzez które spadkodawca postanawia, że oznaczona osoba nabywa określony składnik majątkowy już z chwilą otwarcia spadku, tj. z momentem śmierci spadkodawcy. Przedmiotem zapisu mogą być rzeczy oznaczone co do tożsamości, zbywalne prawa majątkowe, przedsiębiorstwo lub gospodarstwo rolne oraz ustanowienie użytkownika lub służebności.

Niewątpliwą zaletą zapisu windykacyjnego jest możliwość bezpośredniego wskazania, kto powinien otrzymać określony składnik majątkowy. Szczególnie dla przedsiębiorców takie rozwiązanie jest niezwykle pomocne, gdyż umożliwia przekazanie firmy jednej osobie, a ryzyko zakwestionowania takiego rozporządzenia jest dużo mniejsze niż przy zwykłym testamencie. Przykładowo właściciel firmy mający trzech synów, z których tylko jeden wyraził wolę dalszego prowadzenia biznesu, może zapisać wszystkie udziały na rzecz tego syna, a pozostałych powołać do pozostałych składników masy spadkowej. W takiej sytuacji uniknie ryzyka podziału udziałów pomiędzy kilku spadkobierców. Dodatkowo z uwagi na to, że zapis windykacyjny musi być umiejscowiony w testamencie sporządzonym w formie aktu notarialnego, ryzyko jego późniejszego zakwestionowania jest zdecydowanie mniejsze.

12 tys.

Tyle fundacji było zarejestrowanych w krajowym rejestrze urzędowym podmiotów gospodarki narodowej REGON w 2010 r. w Polsce. To wygodna forma prawna umożliwiająca ścisłą kontrolę nad majątkiem fundatora.

Źródło: REGON

Poza wskazanymi zaletami zapis windykacyjny ma też jednak swoje wady. W dalszym ciągu nie umożliwia on określenia warunków ani terminu przekazania spadku, co może stwarzać pewne komplikacje, np. w sytuacji gdy przyszły spadkobierca nie jest pełnoletni i przez to nie może samodzielnie zarządzać firmą. Ponadto zapis windykacyjny nie eliminuje konieczności potwierdzenia faktu dziedziczenia w drodze postanowienia o stwierdzeniu nabycia spadku lub notarialnego aktu poświadczenia dziedziczenia.

Przydatne w tej sytuacji może być powołanie w testamencie wykonawcy testamentu, który do czasu przyjęcia spadku będzie „opiekował się” masą spadkową. Sam spadkodawca może określić zakres uprawnień osoby powołanej do pełnienia tej funkcji.

3 FUNDACJA LUB TRUST

Inną możliwością rozdysponowania majątku jest ustanowienie fundacji czy trustu. To rozwiązanie wymaga dużo większych kosztów, lecz jednocześnie umożliwia swobodne określenie warunków i terminu przekazania spadku oraz optymalizację obciążeń podatkowych. Z reguły struktury takie tworzone są w krajach, w których – z uwagi na funkcjonujący tam system podatkowy – ich działalność pozwala na zmniejszenie zobowiązań publicznoprawnych. W wielu przypadkach poszczególne aktywa (udziały i akcje) podczepiane są także pod wehikuły inwestycyjne z siedzibą na Cyprze lub w innych rajach podatkowych, co dodatkowo pozwala na zmniejszenie obciążeń podatkowych.

Schemat działania jest w takim przypadku stosunkowo prosty. Prześledźmy go na przykładzie fundacji. Po założeniu fundacji fundator wyposaża ją w majątek konieczny do bieżącego funkcjonowania. Z reguły są to najważniejsze aktywa majątkowe w postaci akcji lub udziałów przedsiębiorstw, nieruchomości itp.

Tworząc fundację, ustanawia się jej statut, w którym fundator opisuje swoją wolę, a przedmiotem dyspozycji może uczynić praktycznie wszystko. Może zarówno rozdysponować poszczególne składniki majątkowe według własnego uznania, jak i uzależnić ich przekazanie od wystąpienia określonych warunków lub terminu. Możliwe jest zatem postanowienie, że jeden ze spadkobierców otrzyma określony majątek, lecz dopiero po uzyskaniu pełnoletności lub tytułu naukowego.

Nad przestrzeganiem woli fundatora, w zależności od systemu prawnego, któremu fundacja podlega, czuwa rada fundacji lub inny organ mający szerokie kompetencje kontrolne. Bieżącą działalnością fundacji kieruje organ wykonawczy, np. zarząd, w skład którego może oczywiście wejść fundator.

Niewątpliwą zaletą tej formy rozdysponowania majątku jest to, że po śmierci fundatora to fundacja pozostaje właścicielem majątku, a przez to zostaje zmniejszone ryzyko zawirowań i sporów pomiędzy spadkobiercami, które mogą niekorzystnie wpłynąć na działalność firmy. Ponadto znacznie szersza jest także swoboda w określeniu szczegółowych warunków, na których majątek ma zostać przekazany spadkobiercom. Do wad można natomiast zaliczyć konieczność ponoszenia kosztów funkcjonowania fundacji (zazwyczaj 3–6 tys. euro rocznie).

PODSUMOWANIE

„Cokolwiek czynisz, czyni rozważnie i patrz końca”. Jak się okazuje, nie tylko stworzenie dobrze funkcjonującego przedsiębiorstwa wymaga sporego nakładu pracy. Także podjęcie roztropnych decyzji co do dalszych losów firmy wymaga czasu, przemyśleń i czasami odwagi. Wdrożenie ich w życie zgodnie z przepisami prawa wcale nie oznacza, iż nie mogą one zostać zmienione przez spadkodawcę, bo przecież sytuacja rodzinna czy też oceny co do następców (kandydatów) do przejścia schedy mogą ulegać zmianie. Proponuję, by czynności tych dokonywać przy udziale prawników, z należytym rozeznaniem skutków własnych decyzji. Tak się, niestety, składa, że gdy w takich sprawach powstanie spór, spadkodawca nie będzie mógł stawić się w sądzie i wyjaśnić, jaki był jego zamiar, gdy sporządzał testament lub wydawał inne dyspozycje majątkowe na wypadek śmierci. ●

Krzysztof Żyto:

od 2002 r. partner w kancelarii prawnej Chajec, Don-Siemion & Żyto w Warszawie. Przez dziesięć lat pracował jako sędzia. Był też głównym radcą prawnym UPC Poland.
e-mail: krzysztofzyto@cdz.com.pl

REKOMENDACJE THINKTANK ↑

Kłótnie i animozje rodzinne często są „zamrożone”, dopóki żyje senior rodu. Po jego śmierci potrafią jednak doprowadzić do sporów o majątek. Jeśli właściciel chce mieć pewność, że jego mienie (np. firma) nie będzie narażone na szkody, powinien sięgnąć po rozwiązania prawne, które gwarantują, że biznesowe dzieło jego życia nie zostanie zmarnowane.

Wykonawca testamentu: kim jest i jakie ma zadania?

Powołanie wykonawcy testamentu jest praktycznym sposobem na usprawnienie procesu spadkowego. Taki wykonawca zarządzi po śmierci spadkodawcy majątkiem spadkowym, spłaci długi spadkowe, wykona zapisy i polecenia testamentu oraz wyda spadkobiercom majątek spadkowy.

Kłótnie spadkobierców, nieprzewidziane zdarzenia czy procesy mogą doprowadzić do pogorszenia stanu dziedzicznego majątku. Doświadczenia takie uczą, że istotnym praktycznym problemem spadkobrania jest zapewnienie, aby w razie otwarcia spadku, czyli śmierci spadkodawcy, zarząd nad przedmiotami spadkowymi był sprawowany w sposób niezakłócony.

W polskim systemie prawnym przyjmuje się, że spadkobiercy nabywają spadek z chwilą otwarcia spadku. W praktyce mogą oni wylegitymować się prawem do spadku (do udziału w nim) albo prawomocnym postanowieniem sądu o stwierdzeniu nabycia spadku. Ewentualnie mogą dysponować aktem poświadczenia dziedziczenia, którego sporządzenie wymaga jednak złożenia przez spadkobierców przed notariuszem zgodnego żądania poświadczenia dziedziczenia w określony sposób. **W razie sporu spadkobierców – np. dotyczącego ważności testamentu albo wysokości przysługujących spadkobiercom udziałów w spadku – postępowanie sądowe może trwać jednak lata.**

Ponadto nawet w razie uzyskania przez zwaśnionych spadkobierców prawomocnego postanowienia o stwierdzeniu nabycia spadku może się między nimi wywiązać spór co do działu spadku (w tym np. co do zaliczenia darowizn na schedę spadkową).

Przepisy dają spadkodawcom kilka możliwości zapewnienia „ciągłości” zarządzania przedmiotami spadkowymi, np. poprzez pełnomocnictwo niewygasające na wypadek śmierci. Ale podstawową instytucją, która ma na celu wykonać ostatnią wolę spadkodawcy, jest powołanie wykonawcy testamentu.

● GŁÓWNA MYŚL

- Sporządzenie testamentu jest podstawową formą rozporządzenia majątkiem na wypadek śmierci.
- Ustanowienie wykonawcy testamentu (którym może być też spadkobierca) dodatkowo zabezpiecza ciągłość działania firmy i pozwala na usprawnienie procesu przekazania spadku.

ZASADY POWOŁYWANIA POWIERNIKA WOLI

Wykonawcą testamentu może być osoba mająca pełną zdolność do czynności prawnych, natomiast nie musi ona mieć szczególnych kwalifikacji, takich jak wykształcenie prawnicze. Wykonawcę testamentu można powołać wyłącznie poprzez wskazanie w testamencie konkretnej osoby lub osób. Wykonawców może być kilku, a ich uprawnienia mogą odnosić się do różnych części i składników spadku, a także do przedmiotu zapisu windykacyjnego. Można zatem powołać jednego wykonawcę testamentu do zarządzania przedsiębiorstwem wchodzącym w skład spadku, innego do zarządzania gospodarstwem rolnym, a kolejnego do zarządzania konkretną nieruchomością. Rozwiązanie takie zresztą (podobnie jak kilka innych uregulowań dotyczących wykonawcy testamentu) stanowi nowość w polskim prawie i obowiązuje od 23 października 2011 r.

35 tys. zł

Tyle wynosi średnie zadłużenie przedsiębiorcy w Polsce. Wykonawca testamentu jest osobą, która w przypadku nagłej śmierci spadkodawcy, jeszcze zanim firmę przejmą sukcesorzy, zajmie się prowadzeniem spraw związanych z działalnością przedsiębiorstwa, również spłacaniem jego długów.

Źródło: Raport windykacja 2009, Grupa Kruk

Wykonawcą testamentu może być ktoś z kręgu spadkobierców albo osoba niebędąca spadkobiercą. Rzecz jasna, warto osobę wytypowaną na wykonawcę testamentu odpowiednio wcześniej przedzić o planowanej dla niej roli, gdyż ma ona prawo odmówić przyjęcia tego obowiązku. Trzeba dodać, że co do zasady wykonawca realizuje powierzone mu zadania odpłatnie, a jego wynagrodzenie należy do długów spadkowych.

CO MOŻE, A CO POWINIEN CZYNIĆ WYKONAWCA TESTAMENTU?

O zakresie obowiązków i uprawnień wykonawcy testamentu decyduje w testamencie spadkodawca, który może albo określić te obowiązki i uprawnienia według własnego przekonania (co bez konsultacji prawnej może okazać się ryzykowne), albo odwołać się do regulacji ustawowej. **Zgodnie bowiem z kodeksem cywilnym, jeżeli spadkodawca nie postanowił inaczej, wykonawca testamentu powinien zarządzać majątkiem spadkowym, spłacić długi spadkowe, w szczególności wykonać zapisy i polecenia, a następnie wydać spadkobiercom majątek spadkowy zgodnie z wolą spadkodawcy i ustawą.**

Wykonawca testamentu jest zatem zarządcą majątku spadkowego, któremu przysługuje także tytuł do pozywania i bycia pozywanym w sprawach dotyczących zarządu spadkiem – względnie jego zorganizowaną częścią lub oznaczonym składnikiem, np. przedsiębiorstwem. Takie uprawnienie wykonawcy testamentu sprawia, że w zasadzie do czasu działu spadku spadkobiercy są wyłączeni z zarządzania spadkiem.

Wykonawca testamentu może korzystać z pomocy prawnej; może także ustanowić pełnomocnika, w tym pełnomocnika procesowego, do prowadzenia konkretnych spraw. Co istotne, osoba powołana na wykonawcę testamentu na swój wniosek może uzyskać zaświadczenie (w sądzie spadku albo u notariusza) wskazujące dane spadkodawcy, dane wykonawcy testamentu, fakt powołania na wykonawcę testamentu oraz prawa i obowiązki wykonawcy testamentu, jeżeli zostały one określone przez spadkodawcę. Dokument taki daje wykonawcy testamentu tytuł do przejścia zarządu nad spadkiem,

względnie jego częścią albo określonymi składnikami – o ile powołanie wykonawcy tych części lub składników dotyczy.

KIEDY WARTO POWOŁAĆ WYKONAWCĘ TESTAMENTU?

Powołanie wykonawcy testamentu jest celowe wówczas, kiedy spadkodawca przewiduje spór między spadkobiercami na tle dziedziczenia, a jednocześnie wówczas, gdy majątek spadkowy przedstawia istotną wartość. Instytucja wykonawcy testamentu może być w szczególności przydatna także wtedy, gdy śmierć spadkobiercy może doprowadzić do impasu decyzyjnego np. w przedsiębiorstwie prowadzonym przez osobę fizyczną. Może się to zdarzyć np. wtedy, gdy samodzielnie podejmowała ona wcześniej wszystkie decyzje dotyczące prowadzenia spraw przedsiębiorstwa. Szczególnie polecane może być powołanie wykonawcy testamentu w osobie jednego ze spadkobierców, np. zstępnego, który pomagał spadkodawcy w prowadzeniu przedsiębiorstwa.

Na marginesie warto dodać, że powołanie wykonawcy testamentu może mieć sens także wówczas, gdy spadkodawca dokona w testamencie zapisów lub poleceń w szczególnym charakterze. Wtedy, co zrozumiałe, może wymagać, aby były one wykonane przez osobę niezależną.

ZALETY I WADY WYKONAWCY

Instytucja wykonawcy testamentu, która w 2011 r. przeszła istotną nowelizację, nie jest w Polsce rozpowszechniona, w przeciwieństwie np. do państw anglosaskich. Jej znaczenie będzie wzrastać wraz ze wzrostem zamożności przedsiębiorców oraz rozwojem stosunków społecznych i obyczajowych. Może to być związane choćby z faktem posiadania przez wiele osób dzieci z kilku małżeństw albo związków nieformalnych.

Za zaletę powołania wykonawcy testamentu trzeba uznać możliwość skoncentrowania w jednym ręku zarządzania spadkiem do czasu jego podziału – jeżeli interesy spadkobierców są sprzeczne. Istotne znaczenie ma obecnie także dopuszczalność powołania wykonawcy testamentu w odniesieniu do części spadku, a nie jego całości.

Potencjalną wadą jest mała znajomość na polskim gruncie instytucji, jaką jest wykonawca testamentu. Do tej pory niewiele jest orzeczeń sądowych dotyczących analizowanej problematyki, a opisywana instytucja nie została obszernie scharakteryzowana w doktrynie prawa. Jej praktyczne walory uzasadniają jednak jej stosowanie i rozpowszechnienie w obrocie prawnym

O CZYM WARTO PAMIĘTAĆ W PRAKTYCE?

Powołanie wykonawcy testamentu – podobnie jak rozrządzenia testamentowe – może być w każdym czasie przez spadkodawcę odwołane albo zmienione. Praktyka obrotu prawnego wskazuje, że testamenty sporządzają coraz częściej ludzie młodzi, którzy

następnie co pewien czas dokonują ich przeglądu. Jeżeli zatem chcemy rozrzucić swoim majątkiem na wypadek śmierci i powołać wykonawcę testamentu, nie czekajmy do ostatnich chwil.

Ponadto warto planowaną treść swoich rozrządzeń testamentowych ocenić z prawnikiem, gdyż nasze wyobrażenie o skutkach takich rozrządzeń może być rozbieżne z ich rzeczywistymi skutkami prawnymi. Warto wreszcie pamiętać, że w Polsce funkcjonuje obecnie rejestr testamentów notarialnych prowadzony przez Krajową

Radę Notarialną – sporządzając zatem testament (najlepiej właśnie w formie aktu notarialnego), pamiętajmy o tym, aby złożyć wniosek o jego zarejestrowanie. ●

Jacek Stokłosa: Senior Associate, adwokat w kancelarii Domański Zakrzewski Palinka. Zajmuje się prowadzeniem spraw sądowych oraz rozwiązywaniem sporów gospodarczych. Świadczy pomoc prawną dotyczącą wykonywania umów handlowych. e-mail: jacek.stoklosa@dzp.pl

REKOMENDACJE THINKTANK ↑

Warto rozważyć powołanie wykonawcy testamentu szczególnie w przypadku, gdy istnieją wątpliwości, czy spadkobiercy zgodzą się na zaplanowany podział majątku. Wykonawcą testamentu może być, jeżeli istnieje, sukcesor przygotowywany do przejęcia kontroli nad firmą, co pozwala zapewnić ciągłość działania przedsiębiorstwa.

TEKST >

Wojciech Szczepaniak, Agnieszka Telakowska-Harasiewicz

PRAWO I PODATKI

Fundacja, a może trust?

Zaplanowanie sukcesji daje możliwość precyzyjnego określenia, co się stanie ze zgromadzonym majątkiem po śmierci jego właściciela. Mądrym przekazaniu spadku może pomóc stworzenie przeznaczonej do tego celu fundacji lub trustu.

Wehikuły wykorzystywane do planowania sukcesji, takie jak fundacja i trust, dokładnie określają, kto i na jakich zasadach dziedziczy poszczególne składniki majątku, a także kto będzie nimi zarządzał. Pozwala to chronić majątek przed negatywnymi skutkami nieprzewidywalnych zdarzeń losowych i zabezpieczyć go przed uszczupleniem w związku z odpowiedzialnością osobistą właściciela oraz ewentualnymi roszczeniami wierzycieli. Co więcej, jurysdykcje, które są najczęściej wykorzystywane do zakładania wehikułów sukcesyjnych, oferują zazwyczaj korzystne rozwiązania

podatkowe. Wehikuły te są zwolnione z opodatkowania albo opodatkowane na niskim poziomie. W tym artykule koncentrujemy się na dwóch wehikułach wykorzystywanych w planowaniu sukcesji międzypokoleniowej – fundacji prywatnej oraz trustcie.

FUNDACJA PRYWATNA (RODZINNA)

Fundacja prywatna jest instytucją zdecydowanie bliższą polskim regulacjom prawnym niż trust. W Europie najpopularniejszymi miejscami, w których zakłada się fundacje prywatne, są Austria

samych zainteresowanych osób. Rozwiązania te wymagają zindywidualizowanego podejścia do klienta i zrozumienia jego sytuacji. Należy jasno określić, jakie cele ma spełniać fundacja czy trust za życia fundatora, a jakie po jego śmierci. Wreszcie, trzeba tak zabezpieczyć wybraną przez klienta strukturę, aby jego wola była realizowana również po śmierci, a majątek nie dostał się w ręce niezadowolonych i – potencjalnie – skonfliktowanych spadkobierców. ●

Wojciech Szczepaniak:

partner, radca prawny w kancelarii SSW Spaczyński, Szczepaniak i Wspólnicy. e-mail: wojciech.szczepaniak@ssw.pl

Agnieszka Telakowska-Harasiewicz:

doradca podatkowy w kancelarii SSW Spaczyński, Szczepaniak i Wspólnicy. e-mail: agnieszka.telakowska@ssw.pl

REKOMENDACJE THINKTANK ↑

Skorzystanie z narzędzi takich jak fundacja rodzinna czy trust zwiększa bezpieczeństwo rodziny w przyszłości – ponieważ narzuca sposób dysponowania majątkiem, znacznie zmniejsza ryzyko kłótni i sporów o jego podział. Rozwiązania te wypada polecić szczególnie wówczas, gdy celem jest zapewnienie integralności majątku oraz określenie przejrzystych zasad zarządzania nim po śmierci przedsiębiorcy.

TEKST >

Patrycja Goździowska

PRAWO I PODATKI

Zamknięty fundusz inwestycyjny – mikroświat bez podatku

Zagraniczne rozwiązania w zakresie zamkniętych funduszy inwestycyjnych pozwalają nie tylko na optymalizację podatkową, ale także na stworzenie funduszu rodzinnego, w którym na zindywidualizowanych zasadach mogą uczestniczyć dwa lub trzy pokolenia.

Niezależnie od profilu aktywności biznesowej osoba uzyskująca dochody przeważnie odprowadza od nich w Polsce 19 proc. podatku dochodowego (stawka ta wzrasta do 32 proc. w przypadku dochodów z tytułu zarządzania – w formie umów o pracę czy usługowych). Z każdego zarobionego tysiąca do dyspozycji na ewentualne inwestycje pozostaje zatem 810 zł. W wielu przypadkach, przy większych i mniejszych portfelach aktywów niepiętnych, oznacza to często brak wolnych środków, które można łatwo przenieść między inwestycjami. Wizja obciążeń

podatkowych związanych z obrotem aktywami oraz ich upłynianiem nierzadko albo zniechęca do takich działań, albo przynajmniej istotnie odsuwa w czasie moment podejmowania decyzji o zmianie formy inwestycji.

FUNDUSZ INWESTYCYJNY

Jest na to rozwiązanie. Od 2007 r. wielu polskich przedsiębiorców i inwestorów funkcjonuje w mikroświatach wolnych od 19-procentowego podatku dochodowego – zamkniętych funduszach

GŁÓWNA MYŚL

- Założenie zamkniętego funduszu inwestycyjnego w Polsce pozwala na zmniejszenie podatku dochodowego.
- Zagraniczne wersje funduszu umożliwiają zaś zwolnienie z opodatkowania bardzo szerokiej gamy dochodów, zapewniają też prosty, bezpośredni i nieopodatkowany transfer zysków do majątku osobistego.

inwestycyjnych. Są to wehikuły pozwalające na skonsolidowanie nadzoru nad różnymi klasami aktywów stanowiącymi elastyczną platformę finansową dla grupy kapitałowej. Co więcej, oferują one nowe możliwości pozyskiwania finansowania, a wszystko to bez obciążeń w postaci podatku dochodowego.

Zarówno regulacje polskie, jak i większość jurysdykcji europejskich dopuszczają możliwość tworzenia zamkniętych funduszy inwestycyjnych, w których to krąg inwestorów, a zarazem beneficjentów może być ograniczony i swobodnie kształtowany przez nich samych.

19 PROC. WIĘCEJ DO DYSPOZYCJI

Powszechnie w Europie przeniesienie portfela aktywów do funduszu inwestycyjnego pozwala na odroczenie momentu opodatkowania osiągniętych zysków do chwili przeznaczenia ich na czysto konsumpcyjne, osobiste cele.

W świetle polskich regulacji podatkowych zoptymalizowane mogą być nie tylko dochody inwestycyjne (kapitałowe, odsetki, dywidendy ze sprzedaży majątku), ale również bieżące zyski z prowadzonej działalności gospodarczej. To atrakcyjna dla przedsiębiorców możliwość wyłączenia działalności gospodarczej z opodatkowania. Bazuje ona na przyjętej w polskim systemie prawnym zasadzie transparentności podatkowej spółki komandytowo-akcyjnej, od dochodów której podatek płacą jej wspólnicy. Zwolniony z opodatkowania fundusz inwestycyjny – jako akcjonariusz spółki komandytowo-akcyjnej – nie płaci zaś podatku od przypadającej na niego części zysków spółki. W efekcie spółka prowadzi działalność gospodarczą z niezwykle cenną w dzisiejszych czasach możliwością poprawy płynności finansowej o 19 proc. wypracowywanych zysków.

ZAGRANICZNE ROZWIĄZANIA FUNDUSZOWE

Przez lata toczył się spór o to, czy zwolnienie, o którym mowa powyżej, przysługuje jedynie polskim funduszom inwestycyjnym, czy też korzystać z niego mogą również podmioty z innych państw Unii Europejskiej. Koniec końców, od stycznia 2011 r. w przepisach podatkowych wprost zostało zapisane zwolnienie z opodatkowania

dla funduszy inwestycyjnych z siedzibą w Unii Europejskiej spełniających określone warunki. Nowelizacja ta miała ostatecznie rozwiązać wątpliwości polskich przedsiębiorców i inwestorów dotyczące swobody dokonywania wyboru i sięgania również po zagraniczne rozwiązania funduszowe. Swobody o tyle istotnej, że bardziej dojrzałe systemy finansowe przez lata dopracowały się wehikułów o zróżnicowanej strukturze prawnej – zazwyczaj bardzo odmiennej od dość przecież specyficznej konstrukcji polskiego funduszu inwestycyjnego – i przetestowały je w boju. Oferują więc często bardzo ciekawe, a niedostępne w Polsce formuły układania zasad kontroli nad aktywami i partycypowania w tworzonych przez nie dochodach.

Dość wspomnieć, że większość systemów prawnych przewiduje dla funduszy inwestycyjnych możliwość prowadzenia działalności w formie spółki kapitałowej o zmiennym kapitale. Cóż w tym interesującego w kontekście zarządzania majątkiem prywatnym? Otóż jeśli utworzyć fundusz w formie spółki z kapitałem podzielonym na klasy akcji o odrębnych zasadach partycypowania w zyskach czy wręcz z precyzyjnie przypisanymi do niego aktywami, w zyskach których właściciel danej klasy akcji partycypuje z pominięciem zysków generowanych przez aktywa przypisane innej klasie akcji, konstrukcja ta pozwala na niezwykle elastyczne kształtowanie grona inwestorów funduszu. Więc mimo że pozornie przypomina ona polski fundusz z subfunduszami, praktyka funkcjonowania tych rozwiązań powoduje, że są one całkowicie nieporównywalne.

Proszę bowiem wyobrazić sobie fundusz rodzinny, w którym uczestniczyć mają dwa lub trzy pokolenia. Nie wszyscy członkowie rodziny muszą chcieć lub móc partycypować we wszystkich pomysłach inwestycyjnych. Czy nie jest zatem kusząca możliwość ułożenia struktury korporacyjnej funduszu tak, aby pozwalała ona poszczególnym uczestnikom na przystępowanie do funduszu na zindywidualizowanych zasadach, dotyczących czy to całych klas aktywów (np. wyłącznie nieruchomości lub wyłącznie dzieł sztuki), czy też jedynie poszczególnych przedmiotów (np. wyłącznie akcji spółki A, wybranych nieruchomości i jednostek uczestnictwa w funduszach)? W kontekście zróżnicowanego dorobku, zainteresowań czy choćby temperamentów inwestycyjnych rodziców, dzieci czy rodzeństwa taka swoboda wyboru inwestycji, której niestety nie dają polskie fundusze inwestycyjne, może być niezwykle atrakcyjna.

WĄTPLIWOŚCI WŁADZ SKARBOWYCH

Niestety, jak często bywa w naszych realiach podatkowych, świeżo wprowadzone regulacje nie tylko nie rozwiązały wszystkich wątpliwości, ale jeszcze w trakcie pierwszego roku ich obowiązywania zostały zmodyfikowane. Grono podmiotów zagranicznych, które mogą korzystać ze zwolnienia z polskiego podatku tak jak polskie fundusze inwestycyjne, zostało istotnie ograniczone. W praktyce trzeba

przyjąć, że władze skarbowe nie zaakceptują braku opodatkowania tych dochodów osiąganych przez zagraniczny fundusz, które mogą być zakwalifikowane jako pochodzące z polskiego źródła (np. z działalności gospodarczej, nieruchomości, odsetek). Nie przekreśla to jednak całkowicie atrakcyjności zagranicznych funduszy również jako sposobów optymalizacji podatkowej.

Nadal oferują przecież zwolnienie z opodatkowania bardzo szerokiej gamy dochodów, a co istotne – często pozwalają na proste, bezpośredni i nieopodatkowany transfer zysków do majątku

osobistego, czego polskie fundusze osiągnąć nie pozwolą. Koncepcja zamkniętego funduszu inwestycyjnego, jako platformy zarządzania majątkiem w bezpodatkowym mikroświecie, bezdyskusyjnie jest więc warta rozważenia. ●

Patrycja Goździowska: partner i doradca podatkowy w kancelarii SSW Spaczyński, Szczepaniak i Wspólnicy. W latach 1995–2009 pracowała w PricewaterhouseCoopers. e-mail: patrycja.gozdziowska@ssw.pl

REKOMENDACJE THINKTANK ↑

Fundusze zamknięte są ciekawym narzędziem zarządzania majątkiem i inwestowania. Ale ich atrakcyjność wynika również z tego, że mogą być jednym z elementów wykorzystanych do strukturyzacji majątku, mogą ułatwić przeprowadzanie sukcesji oraz podział majątku między spadkobierców.

TEKST >

Joanna Wierzejska

PRAWO I PODATKI

Akwizycja, która rozwija firmę

Sprawnie przeprowadzona sukcesja może oznaczać napływ nowej energii do firmy. Sprzyja to podejmowaniu nowych działań, w tym decyzji o rozwoju poprzez akwizycję.

Spośród wielu ważnych czynników decydujących o sukcesie transakcji podatki zajmują istotną, choć nie kluczową pozycję. Inwestorowi zależy przede wszystkim na braku dodatkowych kosztów podatkowych zwiększających koszty akwizycji, ale również na bezpieczeństwie podatkowym realizowanej transakcji oraz działań posttransakcyjnych.

RÓŻNE TYPY TRANSAKCJI

Nie ma złotych reguł czy struktur, które zawsze zapewniają spełnienie powyższych celów. Przepisy i ich interpretacje się zmieniają,

każda transakcja ma też swoją dynamikę, ryzyka, priorytety stron oraz czas przeprowadzenia. Można jednak wyselekcjonować kilka charakterystycznych typów transakcji w ujęciu biznesowym. Jakie problemy mogą się z nimi wiązać?

1 PRZEJĘCIE

Najczęściej spotykanym rodzajem transakcji jest przejęcie podmiotu konkurencyjnego. Motywacja? Konsolidacja i zwiększenie udziału w rynku, uzyskanie efektu skali czy też integracja różnorodnych typów aktywów. W takiej akwizycji problemem może być

ryzyka może być połączenie nabywcy z przedmiotem nabywanym lub usytuowanie nabywcy w przyjaznej podatkowo jurysdykcji.

Podatki nie są najistotniejszym elementem w toku transakcji. Ponieważ jednak odpowiednia strukturyzacja niektórych działań może zmniejszać obciążenia podatkowe i zapewniać neutralność w procesie akwizycji, warto włączyć element planowania i zarządzania podatkami już we wczesnej fazie procesu transakcyjnego. ●

Joanna Wierzejska:

Tax Partner w kancelarii Domański Zakrzewski Palinka. Ma doświadczenie w kompleksowej obsłudze podatkowej klientów z różnych sektorów gospodarki, w sprawach związanych z fuzjami i przejęciami oraz wyborem efektywnej podatkowo struktury prowadzenia działalności, inwestowania i przeprowadzania transakcji.
e-mail: Joanna.Wierzejska@dzp.pl

REKOMENDACJE THINKTANK ↑

Przyspieszenie rozwoju firmy przez akwizycję może być dobrym pomysłem sukcesora na rozpoczęcie nowego etapu w historii firmy. Warto jednak taką poważną zmianę przedyskutować wcześniej z oddającym kontrolę liderem, aby zrozumieć charakter najpoważniejszych ryzyk operacyjnych i strategicznych, których niedoświadczony sukcesor może nie być świadomy.

TEKST >

Karolina Najgrodzka

UBEZPIECZENIA

Przedsiębiorca ubezpieczony

Wraz ze śmiercią przedsiębiorcy jego spadkobiercy i wspólnicy stają wobec nowej sytuacji. Muszą wywiązać się ze zobowiązań firmy i zdecydować o jej przyszłości. W takiej sytuacji rozwiązaniem mogą być pieniądze, które ubezpieczyciel wypłaci uposażonym, jeśli przedsiębiorca pomyślał wcześniej o polisie na życie.

Gdy przedsiębiorca umiera, firma wykreślana jest z ewidencji działalności gospodarczej oraz z rejestru Głównego Urzędu Statystycznego. Z mocy prawa wygasają wszystkie umowy, koncesje, zezwolenia i pełnomocnictwa. Powoduje to wiele poważnych konsekwencji dla spadkobierców. Przykładowo, jeśli chodzi o umowy leasingu – leasingodawca najczęściej zabiera i sprzedaje przedmiot leasingu. Pozostała do spłacenia kwota

kredytu jest zwykle stawiana przez bank w stan natychmiastowej wymagalności. Jeśli ktoś wynajmował lokal, trzeba się z niego wyprowadzić lub zawrzeć nową umowę. Skutkiem wygaśnięcia umowy rachunku bankowego jest zaś jego blokada do czasu zakończenia postępowania spadkowego. Pieniądze będą mogły zatem wpływać na konto, ale nie mogą być z niego wypłacane. Przykładów można mnożyć wiele.

GŁÓWNA MYŚL

- Śmierć przedsiębiorcy lub wspólnika często oznacza konieczność spłaty licznych zobowiązań finansowych.
- Sporządzenie testamentu i zakup odpowiedniej polisy na życie mogą pomóc w zabezpieczeniu biznesu przed problemami prawnymi i finansowymi.

Prawa i obowiązki majątkowe zmarłego przechodzą na spadkobierców. Nawet jeśli zmarły stworzył dobrze prosperujący i wartościowy biznes, od momentu jego śmierci spadkobiercy stają wobec poważnych i pilnych wyzwań. Często muszą natychmiast zająć się sprawami, które dotąd były im obce. Sytuacja staje się naprawdę trudna, gdy nie dysponują odpowiednimi kwotami, aby móc podjąć racjonalne decyzje.

UBEZPIECZENIE – NA CO ZWRACAĆ UWAGĘ?

W takiej sytuacji najważniejszym elementem planu sukcesji jest zabezpieczenie spłaty wszystkich zobowiązań. **Jednym ze sposobów pozyskania kapitału na taką spłatę jest ubezpieczenie na życie.** W modelu idealnym suma ubezpieczenia powinna być równa zobowiązaniom jednoosobowego przedsiębiorstwa. Stroną umo-

zawierając ubezpieczenie na życie, jako uposażonych powinniśmy wskazać wszystkich spadkobierców w udziałach odpowiadających dziedziczeniu ustawowemu. Przykładowo mamy rodzinę złożoną z męża, żony i trójki dzieci. Mąż prowadzi jednoosobową firmę. W tym przypadku żona i dzieci dziedziczą w częściach równych, czyli po jednej czwartej spadku. W takich też proporcjach dziedziczą zobowiązania. Zatem należy jako uposażonych wskazać żonę i dzieci w częściach równych.

Jeśli w polisie jako osobę uposażoną w stu procentach wskazaliśmy np. jedno z dzieci, to pozostali spadkobiercy nie otrzymają środków na spłatę zobowiązań firmy. Dziecko, które otrzyma świadczenie ubezpieczeniowe, nie ma obowiązku prawnego, aby przekazać tę kwotę na spłatę zobowiązań firmy ojca przez rodzeństwo i matkę. Gdy relacje w rodzinie nie są najlepsze lub też gdy wcześniej doszło do rozwodu, może to być źródłem nieporozumień. Lepiej zatem wybrać rozwiązanie, które pozwoli tego uniknąć.

Drugi problem, który może się pojawić, to sytuacja, gdy w kręgu spadkobierców ustawowych pojawi się osoba poniżej 18. roku życia. Jeśli jako osobę uposażoną w polisie na życie wskażemy osobę niepełnoletnią, wówczas jedno z rodziców – jako przedstawiciel ustawowy dziecka – będzie zarządzało jego majątkiem pod nadzorem sądu. Należy pamiętać, że bez zgody sądu opiekuńczego rodzic nie może dokonywać czynności przekraczających zakres zwykłego zarządu, nie wolno mu też wyrażać zgody na dokonywanie takich czynności przez dziecko.

5 mln zł

Tyle wyniosła suma ubezpieczenia wypłaconego poszkodowanemu po zawaleniu się hali Międzynarodowych Targów Katowickich w 2006 r. Kwota była za niska – wystarczyła na pokrycie tylko części szkód osobowych. Pokazuje to, jak ważne jest, by przedsiębiorca kalkulował odpowiednią wysokość polisy, którą chce wykupić, tak aby była ona adekwatna do strat wynikłych z powodu nagłego wypadku.

wy ubezpieczenia powinien być przedsiębiorca, a osobą uposażoną – spadkobierca. Wówczas niedługo po śmierci przedsiębiorcy spadkobierca otrzymuje w gotówce świadczenie ubezpieczeniowe, które pozwoli mu podjąć decyzje dotyczące przyszłości biznesu. Świadczenie ubezpieczeniowe nie wchodzi do masy spadkowej i nie jest obciążone podatkiem od spadków i darowizn.

Istotną, a często problematyczną kwestią jest wskazanie osoby uposażonej, czyli w tym przypadku spadkobiercy. Trzeba sobie odpowiedzieć na kilka pytań, które pomogą w ustaleniu kręgu dziedziczących.

Jak wiadomo, prawo określa dwa źródła powołania do spadku – testament lub ustawę (kodeks cywilny). **Jeśli nie sporządzimy testamentu, to w większości przypadków wyrażamy zgodę na to, aby po stronie spadkobierców było kilka osób. Wówczas,**

W przypadku ubezpieczenia na życie osoba niepełnoletnia, która otrzyma wypłatę świadczenia z polisy, nie może nim dysponować. Przedstawiciel ustawowy dziecka musi wystąpić do sądu opiekuńczego o wyrażenie zgody na przeznaczenie otrzymanego świadczenia na spłatę zobowiązań firmy zmarłego rodzica.

Analiza wszystkich omówionych okoliczności skłania wielu przedsiębiorców do wniosku, że o wiele korzystniejsze będzie sporządzenie testamentu. Jedynie testament pozwala osobie fizycznej zdecydować, co stanie się z jej majątkiem na wypadek śmierci.

Spadkodawca może powołać do całości lub części spadku jedną osobę lub kilka osób. Najlepszym rozwiązaniem jest zwykle powołanie do spadku jednej pełnoletniej osoby. Wówczas w ubezpieczeniu na życie wskazujemy tę samą osobę jako jedyne uposażonego. Może ona wówczas stosunkowo szybko i samodzielnie wywiązać

się ze zobowiązań, jakie zaciągnął zmarły przedsiębiorca. Następnie spadkobierca może albo przejąć prowadzenie biznesu – jeśli ma takie predyspozycje i jest na to gotów – albo np. zdecydować o sprzedaży składników majątku i praw firmy osobie trzeciej.

KONSEKWENCJE ŚMIERCI WSPÓLNIKA

Co do zasady śmierć wspólnika spółki osobowej stanowi przyczynę rozwiązania spółki. Jakie będą tego bezpośrednie skutki dla dwuosobowej spółki jawnej? Po pierwsze, spółka ulega natychmiastowej likwidacji. Po drugie, konieczne jest otwarcie likwidacji w Krajowym Rejestrze Sądowym i powołanie likwidatorów. Po trzecie, niezbędne jest sporządzenie osobnego bilansu otwarcia i zamknięcia likwidacji.

W przypadku śmierci wspólnika w spółce wieloosobowej sytuacja jest jeszcze bardziej złożona, spółka bowiem nadal działa pomiędzy pozostałymi wspólnikami, jeśli umowa spółki tak stanowi lub też jeśli wspólnicy podejmą uchwałę o woli kontynuowania działalności. W takiej sytuacji powstanie obowiązek spłaty spadkobierców zmarłego wspólnika. Spółka zobowiązana jest zatem wypłacić ekwiwalent – wartość kapitałowego udziału zmarłego wspólnika na podstawie bilansu sporządzonego na dzień jego śmierci, która to spłata wchodzi do masy spadkowej. Spółka będzie musiała wypłacić zatem ekwiwalent uzależniony od aktualnej wyceny jej majątku. To rodzi ryzyko sporu między wspólnikami a spadkobiercami zmarłego o wycenę wartości udziału kapitałowego wspólnika.

JAK SPŁACIĆ WSPÓLNIKA? KORZYŚCI Z UBEZPIECZENIA

Największym wyzwaniem dla pozostałych wspólników po śmierci jednego z nich jest to, skąd pozyskać pieniądze na spłatę spadkobierców zmarłego. W większości przypadków można rozważyć trzy rozwiązania:

- zaciągnięcie kredytu, czyli konieczność spłaty w przyszłości kapitału wraz z odsetkami;

- upłynienie części majątku spółki – rozwiązanie ryzykowne, gdyż sprzedaż może trwać długo, przynieść mniej pieniędzy, niż początkowo szacowano, oraz zakłócić lub uniemożliwić dalsze funkcjonowanie spółki;
- zdecydowanie się na odpowiednio skonstruowane ubezpieczenie na życie wspólników.

Najkorzystniejsze wydaje się rozwiązanie z zastosowaniem ubezpieczeń na życie, przy czym trzeba o nim pomyśleć odpowiednio wcześniej. Prześledźmy, jak powinno wyglądać takie rozwiązanie ubezpieczeniowe na przykładzie czteroosobowej spółki jawnej. Założmy, że udziały spółki wynoszą 5 mln zł, a każdy ze wspólników ma inny odsetek udziałów: A – 15 proc., B – 20 proc., C – 30 proc., D – 35 proc.

W takiej sytuacji potrzebne będą cztery polisy, każda na wartość odpowiadającą kwocie udziałów wspólnika, czyli odpowiednio: 750 tys. zł, 1 mln zł, 1,5 mln zł oraz 1,75 mln zł. W każdym przypadku uposażonym będzie spółka albo wspólnicy proporcjonalnie do swoich udziałów.

Zawarcie odpowiednich ubezpieczeń na życie nie rozwiązuje wszystkich potencjalnych problemów. Wciąż pozostaje ryzyko sporu między wspólnikami, zwłaszcza jeśli po stronie spadkobierców będzie kilka osób reprezentujących różne interesy. Rozwiązaniem jest sporządzenie przez wspólników testamentów, w których każdy do spadku powołuje jedną pełnoletnią osobę. Sporządzenie takich testamentów przez wspólników leży w interesie nie tylko spółki, lecz także spadkobierców.

Karolina Najgrodzka: prawnik, doradca ubezpieczeniowy Avivy od 2008 r. Absolwentka Wydziału Prawa i Administracji Uniwersytetu Warszawskiego. Specjalizuje się w prawie spadkowym, rodzinnym oraz w prawie spółek handlowych. e-mail: najgrodzka.karolina@aviva.com.pl

REKOMENDACJE THINKTANK ↑

Gdy firma działa jako dwu- lub wieloosobowa spółka, troską wszystkich wspólników jest zapobieganie perturbacjom w razie śmierci jednego z nich. Pierwszym krokiem jest przełamanie tematu tabu i rozmowa o takiej ewentualności. Drugim – potencjalny wykup polisy lub zastosowanie innej formy zabezpieczenia przed koniecznością nagłej spłaty zobowiązań finansowych.

Majątek po sukcesji Jak nim zarządzać?



Sukcesja nie jest tylko prostym przekazaniem władzy. Zawsze towarzyszą jej kwestie majątkowe. Z nimi również właściciele firm mają problemy – podobnie jak z samym decydowaniem o tym, kto powinien przejąć firmę. Problemy pojawiają się też w momencie, gdy trzeba zarządzać znacznym majątkiem osobistym uzyskanym ze sprzedaży firmy na własne cele albo gdy należy zadbać o to, by posłużył on przyszłym pokoleniom. Celem właścicieli firm jest zazwyczaj ochrona uzyskanego kapitału. Często jednak budzą się w nich zwierzęce emocje, chęć ryzyka i zysku, które prowadzą do podejmowania złych decyzji inwestycyjnych i narażają majątek. Nawet niezbyt głęboka orientacja w strategiach inwestycyjnych i znajomość swoich celów mogą temu zapobiec.

O różnych wymiarach zarządzania uzyskanym ze sprzedaży firmy lub wyodrębnionym z niej majątkiem osobistym piszą eksperci: **prof. Tomasz Zaleśkiewicz** (SWPS), **Jacek Taraśkiewicz** i **Iwona Wójcicka** (ING Bank Śląski SA), **Dariusz Szwed** (BZWBK SA), **Yves Sarasin** (Bank Sarasin).

Co kryje się w głowie zarządzającego majątkiem?

Dysponując własnymi pieniędzmi, możemy popełnić błędy, które wynikają ze złudzeń i niekonsekwencji naszego umysłu. Istnieje bowiem wiele psychologicznych pułapek, które mogą sprowadzić nasze myślenie na manowce.

Klasyczna, ekonomiczna teoria zarządzania finansami głosi, że podejmując decyzje związane z naszymi zasobami, szukamy jak najwyższego zysku i unikamy bezsensownego ryzyka. Ale w praktyce nie jest to regułą. Od dawna wiadomo np., że nawet najbardziej wytrawni inwestorzy nie są do końca racjonalni. Cenią poczucie bezpieczeństwa, podążają za modami, wystawiają się na niepotrzebne ryzyko. Podejście psychologiczne – zapoczątkowane XX-wiecznymi badaniami, a przede wszystkim klasycznymi eksperymentami noblisty Daniela Kahnemana z lat 70. ubiegłego stulecia – kładzie nacisk na niedoskonałość naszego umysłu, gdy myślimy o pieniądzach. Na czym ona polega?

KSIEGOWANIE UMYSŁOWE

Intuicja podpowiada, że im więcej mamy pieniędzy, tym bardziej jesteśmy w ich zarządzaniu racjonalni. Okazuje się, że niekoniecznie. Wiele eksperymentów psychologicznych dowodzi, że wszystko zależy od tego, skąd pochodzą pieniądze. Im więcej wysiłku wkładamy w ich zdobycie, tym bardziej intencjonalnie nimi gospodarujemy. Jeśli zarobiliśmy je z trudem, rośnie nasza **awersja do straty**, czyli unikanie ryzyka utraty środków (więcej o podejściu człowieka do strat i zysku – patrz ramka *Teoria perspektywy*). Jeśli pieniądze przychodzą niespodziewanie w postaci wygranej, nagłej premii, jesteśmy mniej skłonni do

kontrolowania tych finansów w myśl przysłowia: „Łatwo przyszło, łatwo poszło”. Ten efekt jest niezależny od tego, o jakich sumach mowa. O wygranym milionie będziemy zatem myśleć podobnie jak o wygranych 10 tys. zł.

Zjawisko to jest efektem tzw. **księgowania umysłowego** i polega na rozdzielaniu w myślach posiadanych sum według ich pochodzenia. Intuicyjnie zachowujemy się więc jak księgowi, którzy bardzo dokładnie identyfikują zasoby w zależności od tego, jak zostały zdobyte – w inną tabelkę wpisują pieniądze z kredytu, przychód czy środki ze sprzedaży majątku. Badania Richarda Thaler’a, jednego z twórców nurtu ekonomii behawioralnej, dowodzą, że ludzie budują sobie w wyobraźni **konta umysłowe**, do których bardzo precyzyjnie przypisują określone kwoty. Przykład? Często jednocześnie oszczędzamy pieniądze i zaciągamy kredyty. Oczywiście przy specyficznym oprocentowaniu może być to opłacalne, ale zazwyczaj jest posunięciem nieracjonalnym, bo oprocentowanie lokat okazuje się niższe niż raty kredytu. My jednak mamy odruch myślenia w innych kategoriach – oszczędzamy na pralkę, a kredyt bierzemy na samochód, bo te pieniądze przypisujemy do innych mentalnych kont.

MYŚLENIE KRÓTKOTERMINOWE

Wspomniany Daniel Kahneman, pionier psychologii ekonomicznej, opracował pojęcie *narrow framing* (pol. wąskie kadrowanie). W tym kontekście oznacza ono, że myślimy o pieniądzach w wąskiej perspektywie. Zazwyczaj mamy bowiem problem, żeby patrzeć na swoje zasoby finansowe w szerszym kontekście, np. czasowym.

Zaciągamy kredyty na kilkadziesiąt lat, bo ufamy, że bez problemu je spłacimy. Nie zastanawiamy się przy tym, że np. kursy walut się zmieniają i sytuacja makroekonomiczna może nas zaskoczyć. Nie robimy symulacji, nie opracowujemy długofalowych strategii. Interpretujemy rzeczywistość w krótkiej perspektywie, a to zaburza naszą percepcję ryzyka.

Dlaczego tak się dzieje? **Po pierwsze, kieruje nami zwykła poznawcza ekonomika.** Jeśli nie musimy wykonywać wysiłku, to po prostu tego nie robimy. **Po drugie, myślenie o przyszłości uruchamia niepewność i lęk, których nie lubimy.** Co więcej, skupianie się na „tu i teraz” jest głęboko zakorzenione w ludzkim mózgu. Od tysięcy lat, aby przetrwać, musieliśmy koncentrować się na bieżących zagrożeniach (instynkt „walcz lub uciekaj”). To myślenie o teraźniejszości pozostało w nas do dziś. Badania neuropsychologiczne dowodzą, że gdy zastanawiamy się nad sprawami związanymi z finansami, w naszym mózgu uruchamiają się ośrodki, które są odpowiedzialne za przetrwanie. Najwidoczniej myśląc o pieniądzu, a więc wybiegając myślami w przyszłość, zmagamy się z naturalnym dla człowieka oporem – strachem.

BIOLOGIA I KONTEKST SYTUACYJNY

Badania psychologiczne ujawniają również, że gdy osiągamy zysk finansowy, w mózgu uaktywnia się ten sam obszar, który silnie reaguje, gdy w organizmie człowieka działa narkotyk (wywołujący na ogół przyjemne doznania sensoryczne). Wówczas wydzielają się hormony przyjemności (dopamina), który silnie uzależnia. Gdy zatem powodzi się nam na loterii lub wygrywamy na giełdzie, dążymy do tego, aby ten korzystny trend kontynuować. Przykładowo w drugiej połowie lat 90. rynkowa wartość akcji na amerykańskiej giełdzie oddaliła się od ich wartości fundamentalnej tak bardzo jak nigdy wcześniej w historii (patrz s. 66). Inwestorzy przez dłuższy czas po prostu skupowali akcje bez opamiętania – liczyli na ciągły wzrost ich kursów. Było to ewidentnie nieracjonalne i spowodowane emocjami, a miało globalne konsekwencje.

Uwalniać emocje może również kontekst sytuacyjny – moment podejmowania decyzji finansowej. Dlaczego niektórzy ostrożni ludzie po rozmowach z doradcą inwestują w ryzykowne instrumenty finansowe? Istnieją badania dowodzące, że kontakt mężczyzny

GLÓWNA MYŚL

W zarządzaniu finansami jesteśmy bardziej *homo psychologicus* niż *homo economicus* – poddajemy się różnym niekonsekwencjom.

Różne efekty psychologiczne, np. awersja do straty, księgowanie umysłowe, zachowanie status quo, mogą wypaczać racjonalny wymiar naszych decyzji ekonomicznych.

z atrakcyjną doradczynią skłania go do większego ryzyka niż konsultacje z doradzającym mężczyzną. Kontekst może dotyczyć też naszej percepcji ryzyka. Jeśli zaprezentuje się nam program inwestycyjny mówiący więcej o zysku niż o stracie, zapewne wybierzemy go chętniej niż ten, w którym doradca zwróci uwagę na ryzyko. Mimo że będzie to dokładnie ta sama oferta.

FORMA PIENIĄDZA I HOME BIAS

Na nasze decyzje finansowe ma również wpływ forma posiadanych zasobów. Działa w tym aspekcie tzw. **efekt status quo**. Na czym on polega? Jeżeli np. odziedziczymy kilka nieruchomości, nie będziemy ich spieniężać, a raczej postaramy się je rozbudować czy zaczniemy kupować kolejne. Otrzymanymi niespodziewanie pieniędzmi w gotówce zapewne będziemy obracać, używając instrumentów finansowych.

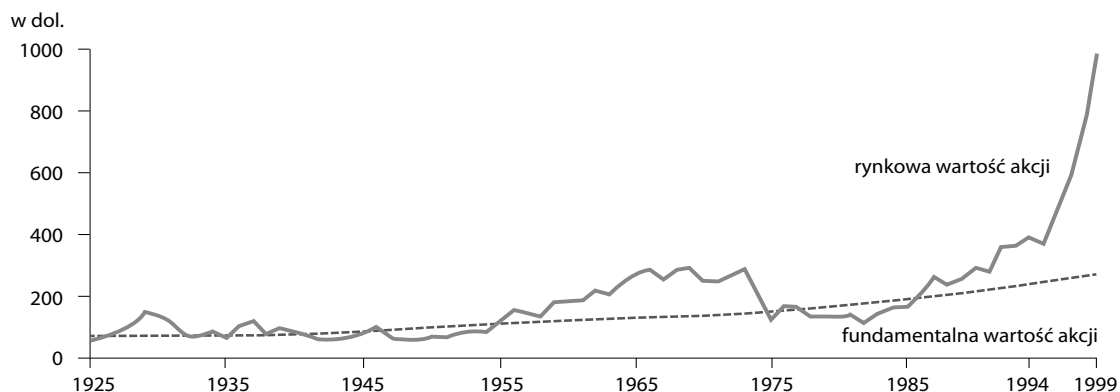
Polacy lubią status quo; charakteryzuje ich przywiązanie do stałości, trwałości majątku. Gdy przeprowadzałem dla jednego z dużych polskich banków badania poświęcone oszczędnościom na starość, zazwyczaj padały odpowiedzi, iż „trzeba kupić sobie nieruchomości”. To nieracjonalne – w długoterminowej perspektywie inwestowanie w nieruchomości nie jest opłacalne. Działa tutaj jednak **złudzenie kontekstu** – przez wiele lat mieszkania drożały, więc wydaje nam się, że będzie to trwało zawsze. A to, jak widać już dziś, niekoniecznie jest prawdą. Ludzie lubią też trzymać pieniądze w gotówce, bo daje im to złudne poczucie bezpieczeństwa. Znamy przykład żyjących

47%

Taki odsetek Polaków mających oszczędności nie korzysta z żadnych form inwestowania. Nie inwestuje w lokaty, fundusze inwestycyjne czy obligacje. Ponieważ obawiamy się straty, całkowicie nieracjonalnie trzymamy pieniądze na nieoprocentowanych rachunkach bankowych czy w gotówce.

Źródło: Badanie PBS DGA dla „Pulsu Biznesu”, 2011

FUNDAMENTALNA ORAZ RYNKOWA WARTOŚĆ AKCJI NA RYNKU AMERYKAŃSKIM W LATACH 1925–1999



Źródło: Robert J. Shiller, „Irrational Exuberance”, Princeton University Press, Princeton, New Jersey 2000

BARDZIEJ NIE LUBIMY TRACIĆ, NIŻ LUBIMY ZYSKIWAĆ

Teoria perspektywy została sformułowana przez dwóch psychologów: Daniela Kahnemana (zdoławcę ekonomicznego Nobla w 2002 r.) oraz Amosa Tversky'ego. Według tej teorii ludzie unikają ryzyka, gdy działają w sferze zysków, a ryzykantami stają się wtedy, gdy dokonują wyborów w sferze strat. Ta zależność została potwierdzona w setkach badań empirycznych.

Każda, nawet niewielka strata wywołuje w naszych umysłach bardzo gwałtowny przyrost niezadowolenia. Jednak gdy straty rosną jeszcze bardziej, spadek zadowolenia nie dokonuje się już z tak wielką prędkością. A więc jeżeli będziemy mieli do wyboru: zaryzykować większą stratę (np. utratę domu) z małym prawdopodobieństwem jej urzeczywistnienia („być może zabiorą mi dom, jeśli nie spłacę długów”) lub stracić na pewno, ze stuprocentowym prawdopodobieństwem, pewną kwotę pieniędzy (10 tys. zł), zapewne podejmiemy ryzyko utraty domu. Tak skonstruowane jest po prostu nasze myślenie.

Źródło: Tomasz Zaleskiewicz, „Mózg inwestora. Neuroekonomia i podejmowanie decyzji finansowych”, MBA 6/2003

skromnie milionerów, których sejfy pełne były paczek banknotów, o czym wszyscy dowiadawali się dopiero po ich śmierci.

Kolejne zjawisko, o którym warto w tym kontekście wspomnieć, to *home bias* – odpowiada ono za to, że raczej nie angażujemy się w przedsięwzięcia inwestycyjne, które są odległe naszemu otoczeniu. Przykładowo amerykańskie badania pokazują, że na decyzje inwestycyjne funduszy inwestycyjnych wpływa dystans geograficzny. Niechętnie inwestują one w odległe rynki. Podobnie jest z decyzjami finansowymi Polaków – gdy szalał u nas boom kredytowy, pojawiały się korzystne propozycje kredytu w jenach. Nikt na to się nie decydował, wszyscy wybierali franki szwajcarskie, mimo że są one równie stabilne jak waluta japońska. Przeciętny kredytobiorca ma zaś o kursie franka równie słabe pojęcie jak o kursie jakiegokolwiek innej waluty. Po prostu boimy się tego, co daleko, a bliskość utożsamiamy z bezpieczeństwem.

DYWERSYFIKACJA

– ODPOWIEDŹ NA NIEDOSKONAŁOŚCI UMYSŁU

Można zatem pokusić się o stwierdzenie, że podejmując decyzje finansowe, zawsze musimy być czujni i wykazywać się szczególną koncentracją – zwracać uwagę na naszą percepcję wydatków, własne emocje, kontekst itp. Zazwyczaj tego nie robimy. W przypadku większych sum rozwiązaniem może być proste dywersyfikowanie majątku – wtedy prawdopodobieństwo strat spada. Taka metoda (np. większość środków inwestujemy w fundusze stabilnego wzrostu i obligacje, a resztę pieniędzy powierzamy funduszom, które

mają w portfelu więcej akcji) to złoty środek polecany przez specjalistów jako gwarantujący bezpieczeństwo inwestycji. Maleje wtedy nasza niepewność i ryzyko, że podjęte przez nas decyzje będą miały źródło w emocjach.

prof. dr hab. Tomasz Zaleskiewicz: kierownik Katedry Psychologii Ekonomicznej SWPS we Wrocławiu oraz założyciel i kierownik Centrum Badań nad Zachowaniami Ekonomicznymi. e-mail: tomasz.zaleskiewicz@swps.edu.pl

REKOMENDACJE THINKTANK ↑

Decyzjami ekonomicznymi rządzą emocje, nie są to więc decyzje racjonalne. Przed „efektami nieracjonalności” można się jednak zabezpieczyć, jeżeli ma się świadomość ich istnienia i zastosuje się strategię, które pozwalają uniknąć decyzji podejmowanych pod wpływem psychologicznych impulsów. Ryzyko takie ogranicza chociażby dywersyfikacja środków lub wybór takich długofalowych strategii inwestycyjnych, które utrudniają własne, nierozsądne ingerencje w zarządzanie majątkiem.

TEKST >

THINKTANK

FINANSE

Sukces(ja) w zarządzaniu majątkiem

Kwestie majątkowe zawsze mają duży wpływ na to, jak przedsiębiorcy myślą o sukcesji. Chodzi przecież o zabezpieczenie przyszłości – swojej i rodziny. Doradcy bankowości prywatnej zwracają uwagę na to, że lepsza znajomość reguł rynku inwestowania i większe zaufanie mogą podnieść jakość tego procesu.

Zarządzanie majątkiem ma wiele wspólnego z sukcesją – w obu przypadkach trzeba przekazać kontrolę. W firmie właściciel oddaje władzę sukcesorowi, w inwestycjach klient powierza kapitał doradcy. A przynajmniej rozważa taką możliwość, barierą – podobnie jak w procesie przekazania władzy – jest bowiem zazwyczaj brak zaufania. Ponieważ majątkowy wymiar sukcesji jest jednym z jej ważnych elementów, a skuteczne pomnożenie majątku osobistego jest istotnym punktem odniesienia dla właścicieli firm sprzedających swoje firmy lub przekazujących je następcom, do dyskusji o relacjach między sukcesją a zarządzaniem majątkiem osobistym THINKTANK zaprosił przedstawicieli wiodących instytucji finansowych w Polsce. Ich dotychczasowe doświadczenia

w pracy z klientami *wealth management* dają obraz tego, jak swoim majątkiem zarządzają przedsiębiorcy po sukcesji.

ŚWIEŻY RYNEK BEZ DOŚWIADCZEŃ

Przedsiębiorców milionerów przybywa – codziennie co najmniej kilku, głównie za sprawą sprzedaży firm i wycofywania się z biznesu. W ciągu ostatnich 3–5 lat to zjawisko jest szczególnie dobrze widoczne.

Osoby dysponujące majątkiem w postaci wolnych środków do zainwestowania można podzielić na trzy grupy. Pierwsza to przedsiębiorcy, którzy dysponują wolnymi środkami rzędu powyżej 100 mln zł – twórcy dużych firm i przedsiębiorstw, w których

GŁÓWNA MYŚL

- Z doświadczeń ekspertów bankowości prywatnej wynika, że przedsiębiorcy i firmy rodzinne nieufnie i konserwatywnie podchodzą do zarządzania własnym majątkiem. Tymczasem aspekt majątkowy ma duże znaczenie np. w planowaniu i przeprowadzaniu sukcesji.

sprzedali już udziały, które wprowadzili na giełdę i pozbyli się znacznej części ich akcji lub które zostały przejęte przez inne przedsiębiorstwa. To kilkaset osób często mieszkających za granicą (domicyl w krajach atrakcyjnych podatkowo), których środkami zarządzają głównie zagraniczne banki. Korzystają oni z wyspecjalizowanych firm *private banking / wealth management* obejmujących swoim zasięgiem cały świat i oferujących globalne produkty inwestycyjne (lokaty, fundusze, zarządzanie nieruchomościami). Zazwyczaj ich majątkiem zarządza własne *family office*. Nie korzystają z oferty polskiego rynku, bo jest dla nich za mały oraz z powodów makroekonomicznych (np. większość aktywów mają w euro), choć wiąże się to z niską stopą wzrostu z inwestycji i wysokimi opłatami (w bankach szwajcarskich sięgają one nawet 2 proc. rocznie).

Druga, znacznie liczniejsza grupa to osoby z wolnymi środkami powyżej 10–15 mln zł. To także przedsiębiorcy, którzy spieniężyli swój biznes, choć był on mniejszy. Najczęściej zdecydowali się na sprzedaż firmy z uwagi na brak sukcesora lub zbyt daleko idące wyzwania, np. zmianę modelu zarządzania, restrukturyzację czy wyczerpywanie się modelu biznesowego. Ci z kolei są bardziej „lokalni” – inwestują głównie na rynku krajowym, korzystają z krajowych banków i rozwiązań finansowych.

Trzecia grupa to klasa średnia, czyli przedsiębiorcy mający nie duże biznesy o wartości od kilku do kilkunastu milionów złotych (np. stację benzynową czy piekarnię). Nie mają zbyt wielu wolnych środków na inwestycje, bo najczęściej inwestują jeszcze w rozwój firm, starają się jednak część przychodów odłożyć na przyszłość. To grupa mało atrakcyjna dla zagranicznych banków polujących na rekiny finansjery, ale atrakcyjna dla banków oferujących usługi bankowości prywatnej w Polsce. Szacuje się, że klienci ją tworzący zgromadzili majątek w depozytach na poziomie ok. 500 mld zł.

JAK ZARZĄDZAĆ MAJĄTKIEM?

Najbogatsi przedsiębiorcy będą kierować się za granicę i tam realizować swoje strategie inwestycyjne. Ale reprezentantów drugiej i trzeciej grupy zaczną przybywać – to efekt zmian własnościowych oraz rosnącej zamożności i akumulacji kapitału klasy przedsiębiorców. Gdyby szukać ich wspólnych cech, są nimi: niewielka wiedza na temat sukcesji i instrumentów finansowych, małe zaufanie do instytucji finansowych i doradców, a także niechęć do ryzyka. Dla „spieniężonych przedsiębiorców” zazwyczaj najwyższym priorytetem jest ochrona kapitału. W zarządzaniu majątkiem najważniejsze jest dla nich przede wszystkim bezpieczeństwo – tak jakby wyczerpali już swoją skłonność do hazardu w działalności gospodarczej.

Doradcy *private banking* pracujący na co dzień z klientami zamożnymi zwracają uwagę na kilka aspektów, które mogą zwiększyć jakość zarządzania przez przedsiębiorców ich majątkiem osobistym. Może to mieć znaczenie dla przyjmowanych modeli sukcesji i pomysłów na życie po przekazaniu pałeczki następcom bądź sprzedaży biznesu. Zależą one przecież także od znajomości technik inwestowania, oczekiwania co do stopy zwrotu, akceptowanego poziomu ryzyka i poczucia bezpieczeństwa. Według doradców przedsiębiorcy powinni zwrócić uwagę na kilka kwestii:

1 EDUKACJA FINANSOWA

W Polsce właściciele firm nie zdążyli jeszcze wychować pokolenia, które przejęłoby po nich rodzinne biznesy. Pierwsze pokolenie często zostało w tyle za rozwojem rynku finansowego (anegdotyczne jest czasem ich przywiązanie do tradycyjnych form prowadzenia działalności i gromadzenia majątku), druga generacja zaś jeszcze nie weszła w życie. Edukacja finansowa i ekonomiczna może wiele zmienić. Potencjał kapitału zgromadzonego przez przedsiębiorców, którym będą dysponować na emeryturze albo po sprzedaży firmy, wymaga dobrego przygotowania nie tylko od doradców, ale też od samych przedsiębiorców. Lepsza orientacja w tym, jak funkcjonują rynki finansowe, giełdy czy fundusze, pomogłaby im w podejmowaniu rozsądnych i długofalowych decyzji inwestycyjnych.

Dziś funkcję edukacyjną pełnią głównie doradcy bankowi, a relacje w ramach usług bankowości prywatnej to najczęściej nieodpłatne lekcje pierwszych kroków w świecie zarządzania kapitałem, który ma pracować na przyszłe pokolenia. Brak dostatecznej wiedzy sprawia, że klienci tracą długofalową perspektywę i łatwo ulegają destrukcyjnym dla ich portfeli emocjom (np. założywszy inwestycję

66%

Dla tylu klientów sektora *private banking* osobisty doradca finansowy jest głównym źródłem informacji związanych z inwestowaniem środków finansowych.

Źródło: prezentacja TNS Pentor „VIP – affluent – private: kim jest zamożny klient w Polsce. Specyfika segmentu zamożnych klientów w badaniach marketingowych”, 2012



PIENIĄDZE – OSTATNIE TABU

rekomendacje

PRZEDSIĘBIORCY
O SUKCESJI

Gdy człowiek nie ma pieniędzy, życie jest łatwiejsze.

Gdy ma firmę i majątek, zaczyna się ból głowy. Pieniądze to tabu w rodzinie. Pojawiają się dylematy: komu zostawić firmę, czy nadal będzie ona przynosić dochody, jak sprawiedliwie rozdzielić majątek, jak zabezpieczyć rodzinie przyszłość? Prowadzenie firmy nie było dla mnie tak trudne jak rozwiązanie tej łamigłówki.

długoterminową, potrafią przejmować się chwilowym spadkiem jej wartości). Edukacja powinna obejmować także zagadnienia majątkowe sukcesji, sposoby zabezpieczania rodziny, tworzenia fundacji czy trustów. Znacznie ułatwi to podejmowanie decyzji sukcesyjnych, które są związane z decyzjami majątkowymi.

2 OPANOWANIE STRACHU I EMOCJI

Jednym z błędów, jakie popełniają właściciele firm zarządzający swoim wolnym majątkiem, jest uleganie chciwości i strachowi. To pochodna niewielkiej edukacji w dziedzinie sposobu działania instrumentów finansowych oraz priorytetu ochrony kapitału. Strach, by go nie stracić, jest silnym bodźcem.

Z doświadczenia zarządzających majątkiem osobistym doradców wynika, że przedsiębiorcy często podlegają karuzeli skrajnych emocji. Zyskawszy wolne środki, np. po upłynięciu nieruchomości, idą do kilku banków i zaczynają lokować kapitał tam, gdzie najczęściej się im obiecuje (wygrywa chciwość zamiast myślenia długoterminowego). Gdy okazuje się, że inwestycja zaczyna (chwilowo) przynosić straty, rodzi się w nich strach nawołujący do poszukiwania kolejnej „bezpiecznej przystani”. W miejsce strategii długofalowej pojawia się strategia kluczenia i coraz więcej rozterek. Doradcy inwestycyjni zdają sobie sprawę z tych mechanizmów, dlatego starają się dbać, by pierwsza inwestycja klienta dała mu satysfakcję – gdy się bowiem sparzy, kierowany emocjami będzie szukał pomocy gdzie indziej.

Nadmierne uleganie emocjom nie jest specyfiką tylko polskich przedsiębiorców. Nawet doradcy szwajcarskiej bankowości prywatnej zauważają, że mimo 150 lat tradycji ich klienci także kierują się instynktem. Impulsy pod wpływem emocji mogą jednak prowadzić do zniweczenia wysiłków inwestycyjnych i strat. Inwestując na giełdzie, wystarczy opuścić kilka najważniejszych sesji w roku, by stracić półroczny zysk. Praktycy radzą, by wytrzymać te wahania, nawet jeśli jest to trudne emocjonalne.

3 WIĘKSZE ZAUFANIE DO KOMPETENCJI DORADCÓW

Większość przedsiębiorców ma opór przed ujawnieniem rzeczywistej wartości swojego majątku, którym można zarządzać. Często ukrywają, jakimi kwotami dysponują, gdzie są ulokowane i w jakich aktywach. Zdarza się, że zatają go także przed rodziną. Niechętnie ufają jednemu doradcy, bankowi czy innej instytucji finansowej, w której mogliby ulokować cały swój kapitał, nawet jeśli w ramach

oferty środki są dywersyfikowane w wielu aktywach. Mimo braku odpowiedniej wiedzy wolą sami decydować o swoich inwestycjach – co znów prowadzi do błędnych decyzji. Jednym z jej przejawów była „hossa developerów” i powszechne inwestowanie w budowanie nieruchomości, które nie wszystkim przyniosło oczekiwany zysk.

Często pierwsza transakcja realizowana z doradcą jest traktowana jako sprawdzian, odkrywanie kart następuje przy kolejnych inwestycjach. Doradcy z czasem uzyskują – to naturalne – bardzo duży wgląd w finanse rodziny oraz ich niuanse. Często relacja ta staje się zatem relacją na długi czas, a nawet przyjacielską – klient podąża za swoim doradcą nawet wtedy, gdy zmienia on bank. To rodzaj tak intymnej więzi jak z lekarzem czy dentystą. Na samym końcu tej drogi dochodzi do pełnego porozumienia, które w praktyce oznacza stosowanie się do rekomendacji doradcy.

Zaufanie jest kluczowe – i rodzi się z czasem. Nie negując czasu, który jest potrzebny do zbudowania dojrzałej relacji, doradcy zwracają jednak uwagę na konieczność zawierzenia profesjonalnym wyborom doradcy, tak jak ufa się radom lekarza.

Konserwatyzm i ostrożność przedsiębiorców są jak najbardziej zrozumiałe. Najczęściej wypracowany przez nich kapitał to pierwsze duże pieniądze rodziny. Chcą więc, by służyły jej jak najdłużej i najlepiej. Z tego wynika niechęć do agresywnych instrumentów inwestycyjnych, funduszy strukturyzowanych na obcych rynkach itp.

Doradcy bankowi przewidują, że to podejście będzie się zmieniać. W miejsce w miarę jednorodnego podejścia pojawiają się dwie grupy: 30-latków korzystających z życia i 60-latków, którzy pójść na emeryturę, by chronić kapitał. Ta druga grupa nadal będzie szukała stabilizacji i ochrony kapitału, ale ta pierwsza w większym stopniu powierzy majątek doradcom, spodziewając się po nich bardziej agresywnych strategii inwestycyjnych, a w konsekwencji większych zysków.

W przypadku obu grup duże znaczenie dla powodzenia ich inwestycji i pokładanych w nich oczekiwań będą jednak miały edukacja i znajomość mechanizmów inwestycji finansowych, powściągnięcie emocji i zdolność do ufania doradcom inwestycyjnym. A także budowanie nawyku inwestowania długoterminowego, które jest odporne na chwilowe porywy chciwości albo strachu. ●

.....
Tekst powstał na postawie dyskusji w formule okrągłego stołu, w której udział wzięli: **Jacek Krukar** (dyrektor sprzedaży, Deutsche Bank), **Dariusz Szwed** (dyrektor departamentu Wealth Management, BZWBK), **Jacek Taraškiewicz** (dyrektor, ING Private Banking).

REKOMENDACJE THINKTANK ↑

- **Przedsiębiorcy, którzy przygotowują się do sukcesji, nie powinni zaniedbywać myślenia o jej aspekcie majątkowym.**
- **Priorytetem dla większości przedsiębiorców jest przede wszystkim bezpieczeństwo i zachowanie zdobytego majątku.**
- **Dojrzewanie rynku będzie sprzyjać jednak rozwijaniu się bardziej różnorodnych strategii inwestycyjnych.**

50 tys.

Tyłu Polaków dysponuje majątkiem w wysokości ponad 1 mln dol. To około 0,13 proc. ludności naszego kraju. W ciągu ostatnich 10 lat liczba zamożnych i bogatych Polaków, czyli zarabiających powyżej 7,1 tys. zł miesięcznie brutto, wzrosła ponaddwukrotnie.

Źródło: Raport KPMG „Rynek dóbr luksusowych w Polsce”, 2011

się już zatem z działaniem w świecie podwyższonej niepewności i są przekonani, że do nowej sytuacji należy się po prostu dostosować.

DORADCA – HAMUJE EMOCJE KLIENTA I UCZY

Jednocześnie nawet ci klienci *private banking*, którzy mają odpowiednią wiedzę, by inwestować na własną rękę, często popełniają błędy wynikające ze zbyt emocjonalnego podejścia do rynku, co wynika z działania na podstawie niekompletnych i fragmentarycznych informacji. W takiej sytuacji powierzenie swoich środków licencjonowanym specjalistom od zarządzania inwestycjami umożliwia korzystanie z pełnej wiedzy o bieżącej globalnej sytuacji ekonomicznej uzyskiwanej przez nich z wielu niezależnych źródeł, często trudno dostępnych dla indywidualnego inwestora.

Doświadczenie zespołu zarządzającego pozwala więc uniknąć potencjalnie kosztownych w skutkach błędów, z których najczęstszym jest zakup aktywów powszechnie uznawanych za atrakcyjne bez przeprowadzenia stosownej analizy mogącej wykryć fakt tworzenia się bańki spekulacyjnej. Wydarzenia ubiegłego roku potwierdzają z kolei, że największa skłonność do wychodzenia z ryzykownych inwestycji pojawia się w końcowej fazie silnych spadków i ma wręcz charakter nieracjonalnej paniki. Dodatkowy atut zindywidualizowanej usługi *portfolio management* to możliwość regularnego kontaktu z osobą prowadzącą portfel, co pozwala klientowi zrozumieć proces decyzyjny oraz zjawiska wpływające na jego stopę zwrotu w danym okresie, a także uzyskać rekomendacje dotyczące wyboru odpowiedniej strategii.

REKOMENDACJE THINKTANK ↑

Zaufanie to kluczowy element relacji przedsiębiorca – doradca *private banking*. Jest ono punktem wyjścia do rozmowy o oczekiwaniach biznesowych. Obdarzony zaufaniem doradca może zarówno chronić kapitał klienta, jak i uczyć go wyboru odpowiednich strategii inwestowania.

ZACHOWANIE KONTROLI RÓWNIEŻ W BESSIE

Rosnącej wiedzy towarzyszy chęć bieżącej kontroli stanu portfela. Inwestorzy, a zwłaszcza ci, którzy jako przedsiębiorcy są przyzwyczajeni do stałego monitorowania swoich przedsięwzięć biznesowych, chcą być na bieżąco informowani o przebiegu inwestycji osobistych. Praktyka pokazała, że w okresie hossy i dobrych wyników doradcy kontaktują się ze swoimi klientami zdecydowanie częściej niż w okresach trudnych, gdy portfel przynosi straty. Powoduje to oczywistą frustrację klientów, zwłaszcza w sytuacji, gdy doradca nie jest w stanie przekonująco przedstawić uwarunkowań rynkowych. Dlatego bardzo ważne są wszelkie narzędzia umożliwiające bieżące śledzenie stopy zwrotu portfela. To pozwala – zarówno w przypadku pojawiających się szans rynkowych, jak i spadków – na szybki kontakt doradcy z klientem w celu ustalenia sposobów zmiany strategii inwestycyjnej. Dzięki temu klienci, którzy chcą decydować o swoich inwestycjach, mają większy wpływ na skład portfela i zyskują dobre doświadczenia ze współpracy z bankiem.

Eksperci instytucji finansowych w Polsce mają wciąż wiele do zrobienia, jeśli chodzi o usługi z zakresu *private banking* czy *wealth management*. Obecnie, biorąc pod uwagę dojrzałość samego rynku, kluczowa jest odpowiedź na potrzeby inwestycyjne klientów. Dzięki temu będą oni skłonni zaufać doradcom i stojącym za nimi instytucjom finansowym.

Jacek Taraškiewicz: od 2004 r. pracuje w ING Banku Śląskim SA, gdzie pełni funkcję dyrektora departamentu Private Banking. W branży finansowej działa od 1998 r.
e-mail: jacek.taraskiewicz@ingbank.pl

Iwona Wójcicka: Senior Business Manager w departamencie Private Banking ING Banku Śląskiego SA, z bankiem tym jest związana od 2005 r. W chwili obecnej odpowiada za wdrożenie rozwiązań *wealth management* do oferty *private banking*.
e-mail: iwona.wojcicka@ingbank.pl

Tylko dla zamożnych

Rynek lokalnych usług dla bogatych szybko się rozwija. Jego oferta staje się atrakcyjną alternatywą dla rozwiązań zagranicznych instytucji.

Początkowo, czyli w latach 90. XX w., w Polsce najbardziej zamożnym proponowano możliwość skorzystania z szerzej liczby produktów, zwłaszcza inwestycyjnych, oraz z dobrej ceny. Klient mógł wybrać promocyjną ofertę wdrażaną tylko dla wyselekcjonowanej grupy, udać się do dedykowanego dla niego oddziału itp. W wielu instytucjach finansowych takie działania prowadzono pod szyldem *private banking* (bankowość prywatna). Wraz z upływem czasu pakiet usług dla zamożnych klientów zaczął jednak ewoluować.

Dzisiaj praktycznie każdy bank funkcjonujący na polskim rynku czerpie doświadczenia od swoich matek, czyli banków działających globalnie (mam na myśli te z siedzibą w Szwajcarii czy w Luksemburgu). Warto zatem zadać pytanie, czy propozycja usług *wealth management* (bo takim terminem operuje się dzisiaj, mówiąc o zarządzaniu majątkiem), która obecnie jest świadczona zamożnemu klientowi w Polsce, może lub powinna być taka sama jak ta dedykowana klientowi np. w Szwajcarii. Czy oferta produktowa znajduje uznanie w oczach naszego klienta? Czy świadomość Polaków jest już na takim poziomie, że są zainteresowani usługami tego typu?

JAKA PRZYSZŁOŚĆ RYNKU?

Według najnowszych badań zrealizowanych przez PwC¹ usługi typu *wealth management* świadczane są na świecie głównie klientom dysponującym przynajmniej 1 mln dol. To ponad 25 proc. klientów z ogólnej liczby zamożnych klientów korzystających z różnych usług finansowych proponowanych przez banki. Na polskim rynku zaś oferta *wealth management* przeznaczona jest dla tych, którzy mogą zainwestować minimum 1 mln zł. Ilu klientów ma u nas takie aktywa, nie wiadomo (brak jawnych informacji). Z tego powodu trudno jest realnie ocenić potencjał polskiego rynku w tym aspekcie.

Z badań PwC można się jednak dowiedzieć, że **zachodnie instytucje świadczące usługi *private banking* / *wealth management* oczekują, że w ciągu najbliższych dwóch lat liczba klientów**

GLÓWNA MYŚL

W najbliższych latach zamożni klienci w Polsce coraz częściej będą decydować się na powierzenie doradcom pieczy nad swoimi majątkami. Wciąż jednak świadomość na temat proponowanych rozwiązań jest niska.

Aby rozwijać tego typu usługi, ważny jest element edukacji klientów, ale również samych doradców. Dobrym rozwiązaniem dla klientów w przypadku planów sukcesyjnych jest ponadto sojusz banku z kancelariami prawnymi i podatkowymi.

z segmentu najbardziej zamożnych wzrosnie. Najliczniejszą grupę stanowić będą lokalni biznesmeni, przedstawiciele wolnych zawodów oraz menedżerowie wysokiego szczebla. Najprawdopodobniej polski rynek będzie zachowywał się analogicznie.

ZAGRANICZNE WEHIKUŁY VS. ZARZĄDZANIE LOKALNE

W przyszłości produkty inwestycyjno-oszczędnościowe oferowane w kraju będą prawdopodobnie takie same jak te dostępne za granicą. Zresztą najzamożniejsi Polacy od dawna korzystają już z usług zagranicznych instytucji świadczących usługi *wealth management*, np. stosują wehikuły podatkowe tworzone w Luksemburgu czy do niedawna na Cyprze. Na podstawie raportu PwC i danych dostępnych w rodzimych instytucjach finansowych można jednak wywnioskować, że dla zdecydowanej większości klientów w Polsce takie oferty nie będą atrakcyjne. **Rozwiązania bazujące na wehikułach podatkowych mają dużą barierę wejścia. Mogą być zatem po prostu nieopłacalne dla polskiego klienta.** Trzeba także pamiętać o konieczności dokonania wielu czynności związanych z „przeniesieniem” majątku do takiego wehikułu – a jest to wyjątkowo

trudne do zaakceptowania przez naszych klientów, gdyż powoduje uciążliwe obowiązki (wiąże się z koniecznością zaakceptowania przeniesienia majątku za granicę, ze zwrotnym transferem środków finansowych, bieżącym śledzeniem aktów prawnych związanych z unikaniem podwójnego opodatkowania itp.).

Uważam zatem, że **ewolucja polskiego rynku usług *wealth management* powinna pójść w kierunku zapewnienia klientom rozwiązań zarządzania majątkiem w ujęciu lokalnym.**

BUDOWANIE WIEDZY

Aby rozwijać w Polsce usługi *wealth management*, należy też zwiększać świadomość klientów o możliwości korzystania z takich rozwiązań. Samo czerpanie przez instytucje finansowe z doświadczeń swoich zagranicznych właścicieli nie wystarcza. Konieczne jest wypracowanie własnych metod – a takie powstają z czasem.

Było kilka znanych przypadków w Polsce, gdy zagraniczne instytucje chciały rozwijać biznes *wealth management* i musiały zakończyć działalność przed czasem. Dlaczego? Bo klienci nie zaakceptowali proponowanej oferty czy modelu współpracy. **Najważniejszym czynnikiem sukcesu w przekonywaniu do rodzimych rozwiązań jest zatem lokalna obecność doradcy i jego dostępność, produkty oferowane bez dodatkowego ryzyka w postaci ryzyka kursowego, stosowanie rozwiązań związanych z krajowym rynkiem.** Jest wiele instytucji, które zrozumiały ten schemat działania i starają się go wdrożyć w Polsce (np. Bank Zachodni WBK).

Budowanie świadomości wśród klientów polega na demonstrowaniu dostępnych możliwości i zwracaniu uwagi na aspekty, których do tej pory nie zauważali. Mam na myśli np. ukazanie planu zaoszczędzenia sporych kwot z tytułu dostępnych rozwiązań podatkowych, zbudowanie strategii przekazania majątku swoim następcom bądź zaproponowanie rozwiązań produktowych. Bardzo wiele zależy i zależeć będzie też od edukacji pracowników zajmujących się oferowaniem usług *private banking / wealth management*. Klienci często nie mają czasu na zastanawianie się nad przyszłością związaną ze swoim majątkiem, nad jego ochroną i pomnażaniem, a ich kontakty z bankiem ograniczają się do korzystania z usług bankowości elektronicznej. Sukces odniosą więc te organizacje, które sprawnie dotrą do swoich klientów i zdołają ich skutecznie zainteresować dostępnymi możliwościami. Bez świetnie wyszkolonych pracowników nie da się tego osiągnąć.

DOBRE PRAKTYKI: BEZPIECZEŃSTWO, SOJUSZE Z KANCELARIAMI

Ciekawym aspektem są także oczekiwania produktowe związane z usługami *private / wealth*. Z naszych doświadczeń wynika, że najbardziej zamożni klienci oczekują produktów w jak największym stopniu eliminujących ryzyko inwestycyjne. Jest to zrozumiałe, gdyż w głównej mierze są to właściciele firm, którzy stworzyli majątek na bazie prowadzonej działalności gospodarczej z natury zawierającej elementy ryzyka utraty własnego kapitału.

Z całą pewnością oczekują oni doradztwa inwestycyjnego, które uwzględni ich oczekiwania i zapewni uzyskanie atrakcyjnej stopy zwrotu. Właśnie usługi związane z doradztwem inwestycyjnym stanowią i będą stanowiły oś programu związanego ze świadczeniem usług *private / wealth*. Dostępne rozwiązania oscylują wokół modelowych portfeli inwestycyjnych lub bardzo zbliżonego produktu w postaci usługi *asset management* (zarządzanie aktywami – usługa polegająca na zawarciu umowy z instytucją finansową, która samodzielnie podejmuje decyzje inwestycyjne). Pamiętając o oczekiwaniach klientów oraz ich stosunku do ryzyka inwestycyjnego, takie podejście jest jak najbardziej uzasadnione.

Innym tematem jest kwestia optymalizacji podatkowej i planów sukcesji. Można się spodziewać, że usługi tego typu będą świadczone przez banki w ramach umów współpracy z renomowanymi kancelariami podatkowymi i prawnymi, które wesprą doradców finansowych. To bardzo dobre i ciekawe rozwiązanie dla klientów, gdyż zapewnia jeszcze większy profesjonalizm i indywidualizm w podejściu do ich prywatnych spraw.

Indywidualne strategie inwestycyjne powiązane z usługami optymalizującymi aspekty podatkowe oraz zwracające uwagę na czynniki związane z przekazywaniem majątku następcom będą się rozwijać. Będą także zajmowały więcej miejsca w działalności instytucji finansowych. Wchodzimy w początek cyklu rozwoju tych usług. ●

Dariusz Szwed: dyrektor departamentu Wealth Management w banku BZWBK SA. Ma kilkunastoletnią praktykę w sektorze bankowym i duże doświadczenie w obszarze produktów i usług finansowych dla zamożnych klientów, jest członkiem kilku komitetów w BZWBK SA, w tym Komitetu ds. Strategii Produktów Oszczędnościowych i Inwestycyjnych DWG BZWBK SA. e-mail: dariusz.szwed@bzwbk.pl

¹ Global Private and Wealth Management Survey, PricewaterhouseCoopers 2011.

REKOMENDACJE THINKTANK ↑

Zamożny klient może zastanowić się nad korzystaniem z kompleksowych usług proponowanych przez sojusze banków, kancelarii prawnych i doradców podatkowych. Taka indywidualna strategia sukcesyjna i inwestycyjna opracowana przez ekspertów z różnych dziedzin zapewni pełną ochronę kapitału, a jednocześnie możliwość jego pomnożenia.

Bank prywatny Jakie daje korzyści?

Szwajcarskie banki mają wielowiekową tradycję zarządzania majątkiem przedsiębiorców. Bank Sarasin jest instytucją, która przeszczepia te wzorce do Polski.

Tradycyjnie podstawowe zadania banku polegają na obsłudze płatności klientów, oferowaniu rozwiązań finansowych do celów komercyjnych i prywatnych, a także na doradztwie w zakresie inwestowania środków. Zwłaszcza w dużych bankach detalicznych często na pierwszy plan wysuwa się opracowywanie wystandaryzowanych produktów bankowych, które następnie są sprzedawane klientom jako samodzielne rozwiązania. Taki zorientowany na produkt model biznesowy nie gwarantuje jednak, że poszczególne produkty dadzą się połączyć w spójną strategię dla danego klienta.

Inaczej jest w przypadku banków prywatnych, takich jak Bank Sarasin mający przedstawicielstwo w Polsce. **Świadomie nie przyjmują one tego typu perspektywy, lecz koncentrują działania na zaspokajaniu indywidualnych potrzeb i celów zamożnych klientów.** Podstawową usługą banku prywatnego (wyspecjalizowanego w bankowości prywatnej) jest bowiem klasyczne doradztwo przy inwestowaniu aktywów finansowych klientów indywidualnych z uwzględnieniem lokalnych i międzynarodowych możliwości optymalizacji podatkowej.

Ponadto bank gwarantuje usługi doradcze w zakresie finansowego planowania życia i sukcesji, które przecież także mają bezpośredni wpływ na strategię zarządzania aktywami. Przy tych działaniach bank prywatny zwykle wykorzystuje również wiedzę i doświadczenie doradców zewnętrznych.

Dopiero takie kompleksowe i zintegrowane podejście pozwala zapełnić klientowi spójną ofertę usług, a w rezultacie łączy go (i jego rodzinę) z bankiem na wiele pokoleń.

● GŁÓWNA MYŚL

- Szwajcarscy założyciele banków oraz ich potomkowie zdobyli wiele doświadczeń w zakresie zarządzania majątkiem oraz planowania sukcesji. Dziś instytucje te chętnie przekazują nabytą wiedzę swoim klientom.

SPÓJNE I USTRUKTURYZOWANE DORADZTWO

Kluczową rolę w procesie doradczym odgrywa opiekun klienta będący łącznikiem między klientem a bankiem. Musi on mieć niezbędną wiedzę z wielu dziedzin oraz długoletnie doświadczenie w obsłudze klientów nie tylko dlatego, żeby zostać zaakceptowanym jako równorzędny partner w dyskusji, lecz także aby zrozumieć sytuację wyjściową klienta ze wszystkimi jej uwarunkowaniami i współzależnościami.

Ustrukturyzowany i spójny proces doradczy, który uwzględnia wkład specjalistów z różnych dziedzin, sprawia, że doradca jest w stanie opracować dla klienta pakiet rozwiązań uwzględniający wiedzę i doświadczenie organizacji, w której pracuje. Co jakiś czas proces ten musi być jednak powtarzany, aby dopasować usługi do zmieniającej się sytuacji życiowej klienta. W transgranicznej działalności bankowej dodatkowo muszą być zidentyfikowane i uwzględnione różnice kulturowe.

PRZEPROWADZKA DO SZWAJCARII

Przykład narzędzia *wealth management*

Jako część planowania majątkowego i sukcesji zaleca się zamożnym klientom indywidualnym tymczasową przeprowadzkę do Szwajcarii ze względów podatkowych.

Opodatkowanie w zależności od wydatków jest bowiem od dziesięcioleci zakorzenione w szwajcarskim systemie podatkowym. Oferuje ono cudzoziemcom, którzy wybiorą szwajcarską rezydencję podatkową, możliwość płacenia podatków w zależności od poniesionych kosztów, pod warunkiem że nie pracują oni zarobkowo na terenie tego kraju. Stopa podatku jest obliczana na podstawie rocznych kosztów utrzymania podatnika. Tym samym eliminuje się podatki od zysków kapitałowych, dochodów ze sprzedaży przedsiębiorstwa czy od spadków. Należy jednak zauważyć, że główną część życia trzeba rzeczywiście przenieść do Szwajcarii, co często nie stanowi przeszkody dzięki wysokiej jakości życia w tym kraju. Na szczególną uwagę w tym kontekście zasługuje dobra infrastruktura, bezpieczeństwo, jakość edukacji i życia kulturalnego czy też wspaniała przyroda Szwajcarii.

WYMAGAJĄCY PRZEDSIĘBIORCA

Odnoszący sukcesy przedsiębiorcy zazwyczaj są bardzo mobilni, prowadzą działalność w wielu krajach i podejmują liczne wyzwania nie tylko biznesowe i technologiczne, ale też międzykulturowe i osobiste. Dodatkowo ich cele prywatne i służbowe są ze sobą ściśle powiązane, co zwiększa złożoność ich sytuacji. Dlatego też doradcy bankowości prywatnej mogą odgrywać rolę coacha i zwracać uwagę zwłaszcza na niepożądane zależności między majątkiem firmowym i prywatnym.

REKOMENDACJE THINKTANK ↑

Planując sukcesję i zarządzanie majątkiem po niej, warto czerpać z doświadczeń zagranicznych instytucji, które od lat gromadzą ekspertyzę w tym zakresie. Szczególnie przydatne może być doświadczenie szwajcarskiej bankowości prywatnej ze względu na wypracowane przez dziesięciolecia dobre praktyki funkcjonowania tych banków i ich efektywną współpracę z wielopokoleniowymi firmami.

Często na pierwszy plan wysuwają się rozwiązania chroniące standard życia przedsiębiorcy i jego rodziny, niezależnie od działalności jego firmy. Pozwalają one nie tylko optymalnie zaspokoić potrzeby pojawiające się w trakcie życia przedsiębiorcy, lecz również odpowiednio wcześniej zaplanować transfer aktywów biznesowych i finansowych na następne pokolenie. Planowanie sukcesji jest uwarunkowane przez wyznawane wartości osobiste i rodzinne. Często przedsiębiorca życzy sobie, by firma została w rękach jego rodziny, która mogłaby kontynuować dzieło zgodnie z jego zamysłem. Wówczas plan sukcesji w dużej mierze zależy od tego, czy jakiś członek rodziny przejmie zarządzanie przedsiębiorstwem, czy też rodzina zrezygnuje z tego prawa. Właściciel firmy może wówczas założyć fundację lub trust czy zdecydować się na sprzedaż firmy, co ułatwia późniejszy podział majątku między spadkobierców. Jednakże w każdym z powyższych przypadków musi on jeszcze za życia przedyskutować planowaną sukcesję z potencjalnymi spadkobiercami i wdrożyć jakieś rozwiązanie, które pozwoli uniknąć sporów po jego śmierci.

Proces planowania sukcesji wymaga więc od doradcy bankowości prywatnej zarówno szerokiej wiedzy, jak i psychologicznego wycucia. Dzięki długoletniemu doświadczeniu może on towarzyszyć swoim klientom w tym procesie i doprowadzić do pomyślnego zakończenia sukcesji we współpracy z prawnikami, doradcami podatkowymi, doradcami ds. fuzji i przejęć czy audytorami. ●

.....
Yves Sarasin: prawnuk założyciela Banku Sarasin, dyrektor zarządzający przedstawicielstwem Banku Sarasin w Polsce. Pracował jako konsultant ds. przejęć i fuzji w UBS, a następnie w PwC. e-mail: Yves.Sarasin@sarasin.com

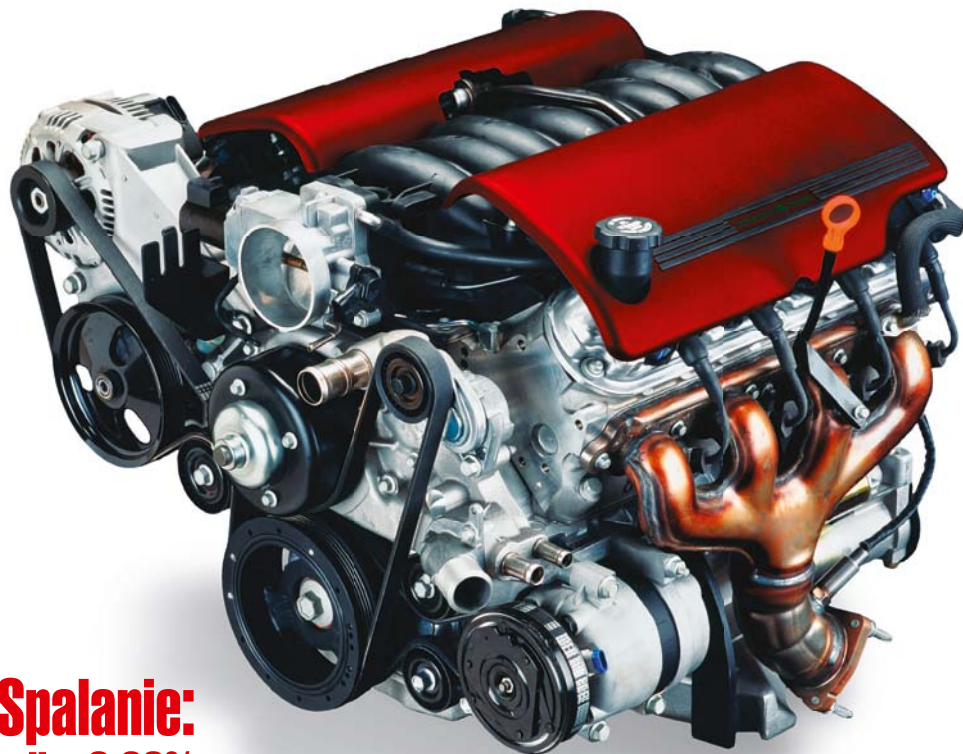


CREATIVE DISTRICT IN WARSAW

WWW.SOHOFACORY.PL

MIŃSKA 25

Nowy Rachunek TopTrader



Spalanie:
tylko 0,29%

Niespotykane osiągi dla aktywnych

Aktywni inwestorzy poczują przyływ mocy dzięki nowemu Rachunkowi TopTrader w Domu Maklerskim BZ WBK. Wypróbuj niespotykane osiągi z wyjątkowo niskim spalaniem – prowizja od zleceń internetowych za obrót akcjami na GPW wynosi tylko 0,29%, jeśli zadeklarujesz kwartalny obrót co najmniej 600 tys. zł. Dodatkowo otrzymasz profesjonalne **wsparcie analityczne, nowoczesny serwis transakcyjny i ekskluzywne szkolenia.**

801 36 46 36
dmbzwbk.pl

DOM MAKLESKI  **WBK**

Jeśli w danym kwartale warunek minimalnych obrotów na Rachunku TopTrader nie zostanie spełniony Dom Maklerski za ten kwartał pobierze jednorazową, dodatkową prowizję maklerską w kwocie 300 zł. Szczegóły oferty Domu Maklerskiego BZ WBK, zasady korzystania z Rachunku TopTrader oraz informacje o opłatach i prowizjach dostępne są na www.dmbzwbk.pl. Koszt połączenia z numerem 801 36 46 36 zgodny z taryfą operatora. Reklama. Stan na 6.06.2012 r.