PROBLEM? WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

Przekazuję Firmę Dzieciom, Które Mają Własny Plan

Jak rozmawiać o chęci przejęcia biznesu, przygotowywać sukcesję ze specjalistami i rozdzielać własność od zarządzania bez traktowania rodzinnej przyszłości jak gotowego harmonogramu



Max Paradox

Przekazuję Firmę Dzieciom, Które Mają Własny Plan

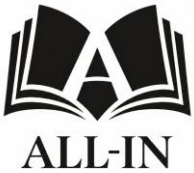
Jak rozmawiać o chęci przejęcia biznesu, przygotowywać sukcesję ze specjalistami i rozdzielać własność od zarządzania bez traktowania rodzinnej przyszłości jak gotowego harmonogramu

Max Paradox

PROBLEM? WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

ISBN: 9788384839676

ALL-IN Rafał Płonkowski



SPIS TREŚCI

INTRO 5

Rozdział 1 - Firma to twoje dzieło, ale jej przyszłość nie musi wyglądać jak twoja przeszłość 11

Rozdział 2 - Zanim wybierzesz następcę, sprawdź, czy ktoś chce nim zostać 20

Rozdział 3 - W rodzinie jesteś rodzicem, w firmie szefem. Kłopoty zaczynają się, gdy pomylisz te stanowiska 29

Rozdział 4 - Podpiszemy dokumenty i będzie po sprawie. Najdroższe złudzenia rodzinnej sukcesji 38

Rozdział 5 - Nazwisko otwiera drzwi, ale nie powinno zastępować kompetencji 47

Rozdział 6 - Rodzina chce pieniędzy, firma potrzebuje kapitału. Kto właściwie za to wszystko zapłaci? 56

Rozdział 7 - Pracownicy też mają plan na przyszłość. Szkoda, że nikt ich o nim nie informuje 66

Rozdział 8 - Oddam firmę, ale jeszcze wszystko sprawdzę. Jak przestać być szefem, nie przestając być sobą 75

Rozdział 9 - Sukcesja bez wróżenia z kalendarza. Jak zbudować plan, który wytrzyma spotkanie z rzeczywistością 84

Rozdział 10 - Prawnik, podatkowiec i doradca przy jednym stole. Jak zatrudnić specjalistów, żeby nie stworzyć drogiego chaosu 92

Rozdział 11 - Właściciel trzyma udziały, menedżer trzyma ster. Jak rozdzielić władzę, żeby firma nie dostała rozdwojenia jaźni 102

Rozdział 12 - Rodzinna konstytucja bez koronacji następcy. Jak ustalić zasady, zanim pojawi się wielka awantura 111

Rozdział 13 - Od rodzinnych ustaleń do prawdziwych dokumentów. Jak przeprowadzić sukcesję, żeby nic nie zostało tylko na papierze 120

Rozdział 14 - Próba generalna sukcesji. Jak sprawdzić, czy nowy układ działa poza salą konferencyjną 129

Rozdział 15 - Nikt nie chce przejąć firmy. Jak uratować biznes, nie organizując rodzinnego poboru do zarządu 138

Rozdział 16 - Sukcesja się posypała. Jak opanować kryzys, zanim rodzina zacznie ratować firmę przed sobą nawzajem 147

Rozdział 17 - Nie stać mnie na idealną sukcesję. Jak przygotować zmianę, gdy brakuje pieniędzy, ludzi i świętego spokoju 157

Rozdział 18 - Sukcesja zakończona, wszyscy odetchnęli. Jak nie pozwolić, żeby stary bałagan wrócił nowymi drzwiami 166

Rozdział 19 - Kolejne pokolenie, kolejne pomysły. Jak zapewnić ciągłość firmy bez planowania życia jeszcze nienarodzonym wnukom 175

Rozdział 20 - Firma ma przyszłość, dzieci mają własne życie. Jak zakończyć sukcesję bez wyznaczania rodzinie obowiązkowego szczęścia 185

INTRO

Przy rodzinnym obiedzie pada zdanie, które w głowie właściciela firmy brzmi całkiem niewinnie: „Za kilka lat to wszystko będzie wasze”. Ojciec uśmiecha się z satysfakcją, matka dokłada ziemniaki, a dorosła córka nagle zaczyna studiować wzór na obrusie z zainteresowaniem godnym archeologa. Syn pyta, czy można jeszcze dostać sosu. Nikt nie protestuje, więc właściciel uznaje, że właśnie odbyło się pierwsze udane spotkanie dotyczące sukcesji. W jego wyobraźni przyszłość firmy została zabezpieczona, dzieci są zainteresowane, a rodzinna tradycja będzie kontynuowana. Tymczasem córka planuje przeprowadzkę za granicę, syn rozkręca własny projekt, a jedyną osobą rzeczywiście gotową przejąć przedsiębiorstwo jest obecny dyrektor operacyjny. Tyle że jego nikt przy stole nie zaprosił.

Rodzinna sukcesja ma w sobie coś szczególnie przewrotnego. Człowiek potrafi przez trzydzieści lat negocjować kontrakty, oceniać ryzyko, rozwiązywać konflikty z kontrahentami i podejmować decyzje warte miliony, a następnie założyć, że przyszłość firmy da się ustalić przy serniku. W biznesie żąda analiz, terminów i odpowiedzialności. W rodzinie liczy na intuicję, wzajemne zrozumienie oraz magiczną właściwość wspólnego nazwiska. A przecież to, że ktoś odziedziczył po tobie charakterystyczny nos, nie oznacza automatycznie, że odziedziczył również zamiłowanie do zarządzania magazynem, rozmów z bankiem i rozwiązywania problemów kadrowych w poniedziałek o siódmej rano.

Dla założyciela firma rzadko jest wyłącznie majątkiem. To lata pracy, nieprzespane noce, ryzyko podejmowane wtedy, gdy rozsądniejsi znajomi wybierali bezpieczne zatrudnienie, oraz poczucie, że stworzyło się coś trwałego. Przekazanie przedsiębiorstwa dzieciom może wydawać się naturalnym

zwieńczeniem całego wysiłku. Problem zaczyna się wtedy, gdy osobiste znaczenie firmy zostaje pomylone z obowiązkiem jej przejęcia. Dziecko może szanować dorobek rodzica, cieszyć się jego sukcesem i jednocześnie nie chcieć spędzić kolejnych dwudziestu lat na prowadzeniu tej samej działalności. Odmowa nie musi oznaczać niewdzięczności. Czasami oznacza po prostu, że wychowaliśmy samodzielnego człowieka. Co, przyznajmy, jest sukcesem rodzicielskim wyjątkowo niewygodnym dla przygotowanego wcześniej planu sukcesji.

Niełatwo pogodzić się z tą sprzecznością, zwłaszcza gdy przez lata budowało się przedsiębiorstwo z myślą o następnych pokoleniach. Rodzic może słyszeć w słowach „mam inne plany" komunikat „twoja praca nie była wystarczająco ważna". Dziecko natomiast może odbierać propozycję przejęcia firmy jako zobowiązanie, którego nigdy świadomie nie przyjęło. Oboje rozmawiają wtedy o przyszłości przedsiębiorstwa, ale każde broni czegoś innego. Jedno pragnie ochronić swoje życiowe dzieło, drugie własną niezależność. Bez nazwania tych potrzeb nawet spokojna rozmowa potrafi zamienić się w rodzinny proces sądowy, w którym nikt formalnie nie jest oskarżonym, lecz wszyscy przygotowali już mowę końcową.

Właśnie dlatego sukcesja wymaga czegoś więcej niż wskazania następcy i wpisania odpowiedniej daty do kalendarza. Trzeba oddzielić kilka spraw, które w rodzinnych rozmowach często lądują w jednym worku. Kto będzie właścicielem firmy? Kto będzie podejmował codzienne decyzje? Kto poniesie odpowiedzialność za zarządzanie? I czy osoby, którym przypisujemy określone role, rzeczywiście chcą je pełnić? Odpowiedzi wcale nie muszą wskazywać na tego samego człowieka. Dorosłe dzieci mogą uczestniczyć we własności przedsiębiorstwa, nie zarządzając nim osobiście. Profesjonalny menedżer może kierować firmą, mimo że nie należy do rodziny. Możliwe są również inne rozwiązania,

zależne od sytuacji przedsiębiorstwa, jego formy prawnej oraz celów zainteresowanych osób.

Rozdzielenie własności od zarządzania bywa dla założyciela zaskakująco trudne, ponieważ przez lata obie funkcje mogły stanowić jedność. Właściciel decydował o zakupach, zatrudnieniu, inwestycjach, strategii i wyborze ekspresu do biura. Szczególnie o ekspresie, ponieważ poprzedni kupiono bez konsultacji i od tamtej pory nikt już nie miał odwagi powtórzyć tego eksperymentu. Jednak przedsiębiorstwo, które ma funkcjonować niezależnie od jednej osoby, potrzebuje jasnych zasad podejmowania decyzji. Nie oznacza to automatycznego odsunięcia rodziny ani rezygnacji z wpływu na przyszłość biznesu. Oznacza świadome ustalenie, jakie uprawnienia wynikają z własności, jakie z funkcji zarządczej i gdzie przebiegają granice odpowiedzialności.

W tej książce przyjrzymy się również roli specjalistów, ponieważ sukcesja nie jest zadaniem, które powinno się rozwiązywać wyłącznie podczas rodzinnych narad. Prawnik pomoże przeanalizować możliwe konstrukcje prawne i odpowiedzialność stron. Doradca podatkowy oceni konsekwencje rozważanych wariantów, a eksperci finansowi i organizacyjni mogą pomóc przygotować przedsiębiorstwo do zmiany. W bardziej złożonych sytuacjach przydatne bywają także osoby wspierające komunikację i zarządzanie konfliktem. Ich zadaniem nie jest stworzenie eleganckiego dokumentu, który rodzina podpisze dla świętego spokoju. Dobry proces powinien prowadzić do rozwiązań zrozumiałych, wykonalnych i odpowiadających rzeczywistym potrzebom. Konkretne decyzje prawne, podatkowe i majątkowe wymagają indywidualnej analizy, nie uniwersalnej recepty z poradnika.

Istotnym przeciwnikiem rozsądnej sukcesji okazuje się pośpiech przebrany za odpowiedzialność. Właściciel chce ustalić wszystko natychmiast, ponieważ czuje, że czas mija. Dzieci potrzebują przestrzeni na decyzję, bo ich życie zawodowe dopiero nabiera

określonego kształtu. Firma natomiast nie może zawiesić działalności do momentu, aż wszyscy osiągną wewnętrzny spokój i zgodność poglądów. Potrzebny jest więc proces, w którym można planować kolejne kroki, nie udając, że przyszłość członków rodziny została już zatwierdzona przez dział harmonogramowania. Terminy mogą porządkować pracę doradców i przygotowania przedsiębiorstwa, ale nie powinny zastępować zgody zainteresowanych ani wymuszać życiowych deklaracji.

Wyobraź sobie właścicielkę, która chciałaby za pięć lat ograniczyć aktywność zawodową. Jej córka interesuje się firmą, lecz nie ma pewności, czy chce nią kierować. Syn woli pozostać poza działalnością operacyjną. Dotychczasowa strategia polegała na zapewnianiu obojga, że „jakoś się dogadają". To zdanie ma niewątpliwą zaletę: wypowiada się je szybko. Niestety nie wyjaśnia ani sposobu podejmowania decyzji, ani zasad wynagradzania, ani tego, co stanie się w razie różnicy zdań. Rozsądniejsze przygotowania zaczynają się od ustalenia, czego każdy rzeczywiście oczekuje, jakie kompetencje są niezbędne do prowadzenia przedsiębiorstwa i jakie warianty można uczciwie rozważyć. Dopiero wtedy warto projektować formalne rozwiązania.

Pierwszy użyteczny krok nie wymaga nawet zwoływania wielkiego spotkania sukcesyjnego. Wystarczy przestać traktować przypuszczenia jak uzgodnienia. Zamiast oznajmiać dziecku, że kiedyś zostanie prezesem, można zapytać, czy w ogóle wyobraża sobie zawodową przyszłość w firmie i co musiałoby się wydarzyć, żeby chciało taką możliwość rozważyć. Ważne, aby odpowiedź „nie wiem" była dopuszczalna, a „nie chcę" nie uruchamiała natychmiast rodzinnego referendum nad lojalnością. Takie rozmowy nie rozwiązują wszystkich kwestii, ale pozwalają zobaczyć rzeczywisty punkt wyjścia. Bez tego można przez lata doskonalić plan przekazania stanowiska osobie, która od dawna planuje zupełnie inne życie.

Nie zakładaj przy tym, że dobre rozwiązanie zawsze zadowoli wszystkich w jednakowym stopniu. Sukcesja dotyka majątku, ambicji, poczucia sprawiedliwości i relacji między rodzeństwem. Jedno dziecko może pracować w firmie od lat, drugie nie uczestniczyć w jej działalności, a oboje mogą mieć uzasadnione oczekiwania dotyczące rodzinnego majątku. Uczciwe potraktowanie takich różnic nie polega na automatycznym przyznaniu wszystkim identycznych obowiązków i uprawnień. Wymaga rozmowy o wkładzie pracy, zasadach własności, wynagrodzeniach, odpowiedzialności oraz możliwych konfliktach interesów. Niektóre ustalenia będą trudne, ale trudność nie znika dlatego, że odsuniemy rozmowę do następnych świąt.

Celem tej książki jest pomóc ci przejść od rodzinnych wyobrażeń do świadomych decyzji. Nauczysz się rozpoznawać różnicę między rzeczywistą gotowością następcy a uprzejmym milczeniem, rozmawiać bez emocjonalnego szantażu, przygotowywać informacje potrzebne specjalistom oraz oceniać sens oddzielenia własności od zarządzania. Zobaczysz też, dlaczego zachowanie ciągłości firmy wymaga uwzględnienia pracowników, klientów, zobowiązań i osób, które nie uczestniczą w rodzinnych dyskusjach, choć będą odczuwać ich skutki. Nie otrzymasz gwarancji idealnej sukcesji. Otrzymasz sposób myślenia, który pozwoli zadawać właściwe pytania, podejmować bardziej przemyślane decyzje i ograniczać ryzyko niepotrzebnych konfliktów.

Być może ostatecznie przekażesz dzieciom własność przedsiębiorstwa, ale jego zarządzanie powierzysz specjalistom. Być może jedno z dzieci zdecyduje się objąć odpowiedzialną funkcję po odpowiednim przygotowaniu. A może wspólnie uznacie, że najlepsza przyszłość firmy wymaga zupełnie innego rozwiązania. Każda z tych możliwości zasługuje na uczciwe rozważenie. Największym osiągnięciem sukcesji nie jest przecież doprowadzenie dzieci do wcześniej wyznaczonych gabinetów. Jest nim stworzenie takich warunków, w których firma może przetrwać

zmianę pokoleniową, a rodzina nie musi płacić za nią własnymi relacjami.

Twoje dzieci mają prawo do własnego planu. Ty masz prawo troszczyć się o dorobek życia. A przedsiębiorstwo potrzebuje przyszłości, której fundamentem będzie coś solidniejszego niż nadzieja, że wszyscy kiedyś zmienią zdanie. Te trzy prawdy mogą istnieć jednocześnie. I właśnie od ich pogodzenia zaczyna się sukcesja, która ma szansę być naprawdę odpowiedzialna.

Rozdział 1 - Firma to twoje dzieło, ale jej przyszłość nie musi wyglądać jak twoja przeszłość

W poniedziałek o dziewiątej rano kierownik produkcji potrzebuje zatwierdzenia zakupu nowej maszyny. Dyrektor handlowy czeka na decyzję dotyczącą ważnego klienta, księgowość przypomina o dokumentach do podpisu, a pracownik administracji próbuje ustalić, kto może zaakceptować zmianę warunków umowy. Wszystko wygląda normalnie, z jednym drobnym wyjątkiem: właściciel firmy przebywa na trzytygodniowym urlopie i obiecał rodzinie, że nie będzie odbierał telefonu. Po czterdziestu minutach telefon jednak dzwoni. Po godzinie właściciel ma już otwartego laptopa, a po dwóch dniach jego żona przestaje pytać, czy pójdą na plażę. Firma działa znakomicie, pod warunkiem że jej założyciel pozostaje dostępny przez całą dobę. Taka organizacja może być imponującym dowodem osobistego zaangażowania. Jest również dość niepokojącym pomysłem na przyszłość przedsiębiorstwa.

Wielu właścicieli zaczyna myśleć o sukcesji dopiero wtedy, gdy pojawia się pytanie, któremu dziecku przekazać firmę. Tymczasem znacznie ważniejsze pytanie brzmi: co właściwie zamierzamy przekazać? Udziały w dobrze zorganizowanym przedsiębiorstwie, stabilne źródło dochodu, możliwość podejmowania strategicznych decyzji czy może stanowisko, na którym jedna osoba odpowiada za wszystko, łącznie z wyborem dostawcy papieru toaletowego? Jeśli przez lata cała organizacja opierała się na wiedzy, kontaktach i osobistych decyzjach właściciela, przekazanie jej następnemu pokoleniu może przypominać wręczenie komuś kluczy do samolotu wraz z zapewnieniem, że przecież lata nim od dziecka. Owszem, siedział na pokładzie. To jednak nie oznacza, że potrafi wylądować.

Założyciel przedsiębiorstwa często nie dostrzega, jak wiele jego własnej osoby znajduje się w codziennym funkcjonowaniu firmy. Zna najważniejszych klientów, pamięta historię negocjacji, rozpoznaje problemy pracowników po tonie głosu i potrafi ocenić ryzyko kontraktu na podstawie doświadczenia, którego nigdzie nie zapisano. Taka wiedza stanowi ogromną wartość. Jednocześnie jej koncentracja w jednej głowie tworzy ryzyko, którego nie usuwa nawet najstaranniej przygotowana umowa dotycząca przekazania własności. Można formalnie oddać przedsiębiorstwo dzieciom, pozostawiając im organizację, która bez codziennych instrukcji poprzedniego właściciela nie umie podejmować istotnych decyzji. Wówczas sukcesja jest zakończona na papierze, lecz w praktyce dawny szef nadal zarządza wszystkim, tyle że teraz telefonuje z domu i narzeka, że młodzi nie potrafią być samodzielni.

Warto więc od początku rozróżniać trzy rzeczy: własność przedsiębiorstwa, jego bieżące zarządzanie oraz sposób sprawowania nadzoru nad osobami podejmującymi decyzje. Właściciel może mieć prawo do określonych korzyści ekonomicznych i wpływu na kluczowe sprawy, ale nie musi osobiście prowadzić działalności operacyjnej. Osoba zarządzająca odpowiada natomiast za funkcjonowanie firmy w granicach otrzymanych kompetencji. Nadzór pozwala oceniać, czy zarządzanie odbywa się zgodnie z ustalonymi zasadami. Konkretne rozwiązania zależą od formy prawnej przedsiębiorstwa, jego struktury i właściwych przepisów. Istotne jest jednak samo rozróżnienie, ponieważ w wielu rodzinach wszystkie te funkcje zlewają się w jedno słowo: „szef”. A potem zaczynają się kłopoty, gdy okazuje się, że każdy rozumie je trochę inaczej.

Przekazanie własności nie oznacza automatycznie przekazania kompetencji zarządczych. Podobnie objęcie funkcji prezesa nie musi oznaczać posiadania przedsiębiorstwa. To rozróżnienie otwiera możliwości, których właściciele czasem w ogóle nie biorą pod uwagę. Dorosłe dzieci mogą być zainteresowane

uczestnictwem we własności rodzinnego biznesu, ale nie chcieć kierować zespołem ani odpowiadać za codzienną działalność. Mogą również mieć kompetencje przydatne w wybranym obszarze, nie będąc odpowiednimi kandydatami do samodzielnego zarządzania całością. W takim przypadku profesjonalne kierownictwo może być rozsądną opcją, o ile zostanie wyposażone w jasne uprawnienia i poddane właściwemu nadzorowi. Rodzinne pochodzenie nie jest przecież kwalifikacją zawodową, chociaż w niektórych firmach bywa traktowane niemal jak dyplom ukończenia tajemniczego uniwersytetu przedsiębiorczości.

Skąd zatem bierze się przekonanie, że dzieci powinny po prostu kontynuować działalność rodziców? Częściowo z historii samego przedsiębiorstwa. Firma powstawała przez lata, zwykle kosztem czasu, wygody i wielu osobistych wyrzeczeń. Właściciel może pamiętać okresy, w których jednocześnie był sprzedawcą, księgowym, kierowcą i człowiekiem odpowiedzialnym za naprawę zepsutej drukarki. Kolejne sukcesy budowały przekonanie, że przedsiębiorstwo jest czymś więcej niż źródłem dochodu. Stało się częścią tożsamości, potwierdzeniem życiowych wyborów i symbolem rodzinnego bezpieczeństwa. Z tej perspektywy przekazanie go dzieciom wydaje się naturalne. Trudność polega na tym, że znaczenie firmy dla jej twórcy nie musi być identyczne z jej znaczeniem dla następnego pokolenia.

Wyobraźmy sobie właściciela zakładu produkującego elementy wyposażenia wnętrz. Przez dwadzieścia pięć lat rozwijał działalność, inwestował w park maszynowy i zbudował rozpoznawalną markę. Jego córka pracuje jako projektantka w innym przedsiębiorstwie, a syn prowadzi własną działalność usługową. Ojciec zakłada, że kiedyś oboje wspólnie przejmą biznes. Córka miałaby odpowiadać za rozwój produktów, syn za finanse, ponieważ zawsze był dobry z matematyki. Plan wydaje się logiczny, dopóki nie pojawiają się pytania o rzeczywiste doświadczenie syna w zarządzaniu finansami przedsiębiorstwa produkcyjnego oraz

zainteresowanie córki codziennym prowadzeniem zakładu. Umiejętność liczenia procentów w szkole i późniejsze kierowanie finansami firmy to jednak dwie różne konkurencje. Podobnie talent projektowy nie oznacza automatycznie zamiłowania do rozwiązywania sporów dotyczących terminów dostaw.

Nie znaczy to, że dzieci nie mogą przygotować się do nowych funkcji. Mogą, jeżeli rzeczywiście chcą i mają możliwość zdobywania potrzebnych kompetencji. Problemem jest wcześniejsze wpisanie ich w role, których jeszcze nie zaakceptowały. W takim układzie właściciel nieświadomie planuje dwie przyszłości jednocześnie: rozwój przedsiębiorstwa i życie zawodowe dorosłych dzieci. Pierwszą może w znacznym stopniu kształtować dzięki posiadanym uprawnieniom. Nad drugą nie ma takiej kontroli. Im wcześniej rozpozna tę różnicę, tym łatwiej będzie mu przygotować rozwiązania niezależne od rodzinnych oczekiwań. Sukcesja nie powinna wymagać, aby członkowie rodziny rezygnowali z własnych planów tylko dlatego, że przedsiębiorstwo ma wolne stanowisko kierownicze.

Przygotowania warto rozpocząć od zbadania, jak mocno firma zależy od właściciela. Nie potrzeba do tego od razu kosztownego projektu doradczego ani prezentacji liczącej osiemdziesiąt slajdów. Na początek można przeanalizować istotne decyzje podejmowane w ciągu ostatnich dwóch tygodni. Które z nich rzeczywiście wymagały osobistej zgody właściciela? Kto dysponował informacjami potrzebnymi do ich podjęcia? Czy pracownicy znali granice swoich uprawnień? Co wydarzyłoby się, gdyby właściciel przez miesiąc nie mógł uczestniczyć w codziennym funkcjonowaniu firmy? Odpowiedzi pokażą nie tylko stopień uzależnienia organizacji od jednej osoby, lecz również miejsca, w których brak odpowiednich zasad utrudnia samodzielną pracę zespołu.

Szczególną uwagę należy zwrócić na relacje z kluczowymi klientami, dostawcami, bankami oraz pracownikami posiadającymi

wiedzę krytyczną dla działalności. Jeżeli ważny kontrahent współpracuje z przedsiębiorstwem przede wszystkim dlatego, że osobiście ufa założycielowi, warto sprawdzić, czy podobne zaufanie istnieje wobec samej organizacji. Jeżeli warunki istotnych umów zna wyłącznie właściciel, potrzebne są odpowiednie zasady dokumentowania i udostępniania informacji upoważnionym osobom. Nie chodzi o bezmyślne rozdawanie dostępu do poufnych danych. Chodzi o stworzenie bezpiecznego systemu, w którym wiedza nie znika wraz z nieobecnością człowieka. Firma nie powinna funkcjonować jak sejf, do którego kod zna jedna osoba, a pozostałym pozostaje zgadywanie daty jej ślubu.

Warto też przyjrzeć się temu, które obowiązki właściciel wykonuje z konieczności, a które zachował wyłącznie z przyzwyczajenia. Czasem osobiście zatwierdza drobne wydatki, ponieważ dawno temu jeden pracownik dokonał nietrafionego zakupu. Od tamtej pory wszyscy muszą uzyskiwać zgodę na każdy podobny wydatek, chociaż przedsiębiorstwo zatrudnia już kilkadziesiąt osób. Takie mechanizmy często powstają z uzasadnionej ostrożności, ale z czasem przestają być proporcjonalne do ryzyka. Rozwiązaniem może być ustalenie limitów decyzyjnych, zakresów odpowiedzialności i sposobów kontroli. Nie należy jednak przekazywać uprawnień bez zapewnienia odpowiednich kompetencji oraz dostępu do informacji. Samodzielność pracowników musi być rzeczywista, a nie polegać na tym, że mogą podejmować decyzje, dopóki są one identyczne z decyzjami właściciela.

Taka analiza ujawnia jeszcze jeden ważny problem: założyciel może przez lata budować firmę, w której wszystkie ścieżki prowadzą do niego, ponieważ właśnie dzięki temu czuje nad nią kontrolę. Ograniczenie własnego udziału w bieżącym zarządzaniu bywa wówczas trudniejsze emocjonalnie niż organizacyjnie. Pracownicy mogą być gotowi przejmować odpowiedzialność, dokumentacja może istnieć, a procedury działać, lecz właściciel

nadal odczuwa potrzebę sprawdzania każdej decyzji. Nie należy tego sprowadzać do złego charakteru. Kiedy przez długi czas ponosiło się osobiste ryzyko, oddawanie kontroli może budzić uzasadniony niepokój. Warto jednak rozpoznać, czy konkretna interwencja rzeczywiście chroni firmę, czy raczej zapewnia chwilowe poczucie bezpieczeństwa jej założycielowi.

Przydatne jest rozróżnienie między ryzykiem biznesowym a dyskomfortem właściciela. Jeżeli kierownik podejmuje decyzję niezgodną z przepisami, naraża firmę na istotną stratę albo przekracza uzgodnione kompetencje, interwencja może być konieczna. Jeśli natomiast wybiera inne, ale równie racjonalne rozwiązanie, właściciel powinien rozważyć pozostawienie mu odpowiedzialności za rezultat. Nie każda odmienna decyzja jest błędem. Czasami jedynym zarzutem jest to, że ktoś zrobił coś inaczej niż człowiek, który przez dwadzieścia lat robił to po swojemu. Zbudowanie organizacji zdolnej funkcjonować bez założyciela wymaga zaakceptowania, że samodzielność innych osób nie będzie idealną kopią jego własnego stylu pracy.

Przygotowanie przedsiębiorstwa do sukcesji obejmuje również realistyczną ocenę jego sytuacji ekonomicznej. Rodzinne opowieści o znakomitej kondycji firmy nie zastępują uporządkowanych informacji finansowych. Przyszli właściciele i osoby odpowiedzialne za zarządzanie potrzebują wiedzieć, jakie przedsiębiorstwo ma zobowiązania, jak wygląda jego płynność, z czego powstają przychody oraz jakie inwestycje mogą być konieczne. Warto także sprawdzić, czy majątek wykorzystywany w działalności rzeczywiście należy do podmiotu prowadzącego biznes, czy funkcjonuje w innych strukturach. Takie kwestie wymagają analizy odpowiednich dokumentów oraz współpracy ze specjalistami. Bez tego można przekazać rodzinie imponujący budynek, znaną markę i bardzo optymistyczne wspomnienia, pomijając mniej widowiskowy szczegół dotyczący wielkości zobowiązań.

W rozmowach o przyszłości często pojawia się jeszcze hasło sprawiedliwego podziału. Właściciel chciałby potraktować wszystkie dzieci uczciwie, ale nie zawsze wie, co to właściwie oznacza. Równa wartość udziałów, jednakowe prawa decyzyjne i identyczne obowiązki to trzy różne sprawy. Jedno dziecko może od lat pracować w przedsiębiorstwie, drugie prowadzić niezależne życie zawodowe, a trzecie dopiero zdobywać doświadczenie. Właściciel nie powinien zakładać, że identyczny podział wszystkich funkcji automatycznie rozwiąże problem sprawiedliwości. Zanim powstaną konkretne propozycje majątkowe, potrzebne będzie ustalenie celów oraz analiza prawna, podatkowa i finansowa. Na tym etapie wystarczy rozpoznać, że własność, wynagrodzenie za pracę i odpowiedzialność za zarządzanie nie muszą być rozdzielane według tej samej zasady.

Nie można również zapominać o ludziach spoza rodziny. Wieloletni pracownicy często wiedzą o funkcjonowaniu przedsiębiorstwa więcej niż jego przyszli właściciele. Niektórzy współtworzyli firmę od początku, inni odpowiadają za relacje z klientami lub kluczowe procesy. Przekazanie sterów osobie wybranej wyłącznie na podstawie pokrewieństwa może wywołać niepewność, zwłaszcza gdy jej kompetencje pozostają nieznane. Nie oznacza to, że pracownicy mają wybierać następcę właściciela. Powinni jednak otrzymywać odpowiednio zaplanowaną komunikację dotyczącą zmian wpływających na ich pracę. Dobry proces uwzględnia ciągłość działalności, odpowiedzialność kierownictwa oraz ochronę informacji poufnych. Rodzinne nazwisko nad drzwiami nie zwalnia przedsiębiorstwa z obowiązku bycia profesjonalną organizacją.

W tym miejscu naturalnie pojawia się pytanie, kiedy należy zaprosić do współpracy specjalistów. Odpowiedź nie brzmi: dopiero wtedy, gdy rodzina uzgodni już wszystkie szczegóły. Wstępne konsultacje mogą pomóc rozpoznać dostępne możliwości i ograniczenia, zanim właściciel złoży obietnice, których realizacja

okaże się trudna albo niekorzystna. Zakres potrzebnego wsparcia zależy od formy działalności, struktury majątku, sytuacji rodzinnej i przyjętych celów. Prawnik, doradca podatkowy, księgowy czy ekspert od organizacji zarządzania analizują różne elementy tego samego procesu. Ich praca powinna się uzupełniać, ale nie zastąpi określenia oczekiwań przez zainteresowanych. Nawet znakomity specjalista nie odpowie za rodzinę na pytanie, czego naprawdę chce.

Równie ważne jest oddzielenie przygotowań od nieodwołalnych deklaracji. Właściciel może rozpocząć porządkowanie dokumentacji, ocenę ryzyka operacyjnego oraz analizę potencjalnych modeli zarządzania, nie podejmując jeszcze decyzji, kto i kiedy otrzyma określone prawa. Może też sprawdzić, jakie zmiany organizacyjne byłyby korzystne niezależnie od sposobu przekazania własności. Takie podejście ma istotną zaletę: praca wykonana dzisiaj nie traci wartości tylko dlatego, że dzieci zmienią plany. Przedsiębiorstwo z przejrzystymi zasadami podejmowania decyzji, uporządkowanymi finansami i kompetentnym kierownictwem jest lepiej przygotowane do różnych scenariuszy. Sukcesja przestaje wtedy być pojedynczym wydarzeniem zaplanowanym na konkretny piątek, a staje się procesem wzmacniania firmy.

Dobrze obrazuje to sytuacja przedsiębiorcy, który zakładał przekazanie działalności synowi w ciągu trzech lat. Podczas przygotowań odkrył jednak, że syn nie jest przekonany do kierowania firmą. Zamiast uznać cały wysiłek za stracony, właściciel rozpoczął porządkowanie kompetencji kierownictwa i ograniczanie uzależnienia najważniejszych procesów od własnej obecności. Ustalił, które decyzje powinny pozostać pod jego kontrolą, a które mogą podejmować odpowiednio przygotowani menedżerowie. Choć kwestia następstwa pozostała otwarta, przedsiębiorstwo zyskało bardziej przewidywalny sposób działania. To przykład hipotetyczny, lecz pokazuje ważną zasadę:

dobre przygotowanie do zmiany nie powinno być bezużyteczne, gdy zmienia się osoba potencjalnego następcy.

Nie ma potrzeby zaczynać od rozbudowanego planu obejmującego wszystkie możliwe wydarzenia na następnych dwadzieścia lat. Rozsądniejszym pierwszym działaniem jest stworzenie uczciwego obrazu obecnego przedsiębiorstwa. Właściciel może opisać najważniejsze decyzje wymagające jego udziału, wskazać osoby posiadające kluczowe kompetencje oraz zanotować kwestie majątkowe i organizacyjne wymagające profesjonalnej analizy. Następnie warto wybrać jeden obszar, w którym nadmierna zależność od założyciela jest szczególnie widoczna, i ustalić sposób jej bezpiecznego ograniczenia. Nie trzeba od razu rezygnować z kontroli nad całością biznesu. Trzeba natomiast sprawdzić, czy przedsiębiorstwo może stopniowo nauczyć się działać bez nieustannego nadzoru jednej osoby.

Najtrudniejsza zmiana zachodzi jednak w sposobie myślenia właściciela. Firma, którą stworzył, może rozwijać się inaczej, niż kiedyś sobie wyobrażał. Następne pokolenie może mieć inne ambicje, a najlepszym zarządzającym może okazać się ktoś spoza rodziny. Dopuszczenie takich możliwości nie unieważnia dorobku założyciela. Przeciwnie, pozwala potraktować go jako wartość, którą należy chronić rozsądnie, zamiast za wszelką cenę utrzymywać dotychczasowy układ. Prawdziwym osiągnięciem przedsiębiorcy nie musi być wychowanie własnego następcy. Może nim być zbudowanie firmy, która ma szansę dobrze funkcjonować również wtedy, gdy jej twórca zdecyduje się wreszcie wyłączyć telefon na urlopie.

Rozdział 2 - Zanim wybierzesz następcę, sprawdź, czy ktoś chce nim zostać

Właścicielka dobrze prosperującej firmy otrzymuje od syna wiadomość: „Mamo, dostałem propozycję pracy w Amsterdamie. Chciałbym spróbować". Patrzy na ekran przez dłuższą chwilę. Pierwsza myśl dotyczy sukcesu syna, druga przyszłości przedsiębiorstwa, a trzecia tego, dlaczego właściwie studiował zarządzanie, skoro teraz chce wyjechać. Zaczyna pisać odpowiedź: „A co z naszą firmą?". Kasuje ją, po czym wpisuje: „Myślałam, że mieliśmy inne ustalenia". Tę również usuwa. Ostatecznie wysyła: „Gratuluję, porozmawiamy wieczorem". To dobry początek, ponieważ daje jej kilka godzin na ustalenie pewnego niewygodnego faktu: być może nigdy nie było żadnych wspólnych ustaleń. Były jedynie jej oczekiwania, wielokrotnie powtarzane przy różnych okazjach, oraz syn, który przez lata nie chciał wywoływać niepotrzebnej awantury.

Rodzinna komunikacja potrafi tworzyć zadziwiające iluzje porozumienia. Właściciel mówi, że kiedyś dzieci przejmą firmę. Dzieci odpowiadają, że zobaczą, jak wszystko się ułoży. Rodzic słyszy obietnicę, dzieci uważają, że właśnie uniknęły deklaracji, a następnego dnia każdy wraca do swoich zajęć. Po kilku latach jedna strona jest przekonana, że plan sukcesji został zaakceptowany, podczas gdy druga pamięta jedynie serię niezobowiązujących rozmów. Dlatego pierwszym zadaniem nie jest przekonanie dzieci do przejęcia przedsiębiorstwa. Jest nim ustalenie, czy rzeczywiście istnieje zainteresowanie takim rozwiązaniem, czego ono dotyczy i jakie warunki musiałyby zostać spełnione. To rozmowa wymagająca ciekawości, a nie umiejętności sprzedażowych. Właściciel może być znakomitym negocjatorem, ale własne dziecko nie powinno być traktowane jak kontrahent, któremu trzeba domknąć ofertę do końca kwartału.