



Sukcesja



Doradztwo



Ważny temat

Sukces sukcesji

Publikacja pod redakcją Dariusza Bednarskiego, Partnera Zarządzającego w Grant Thornton Polska, opracowany na podstawie serii publikacji ekspertów Grant Thornton z całego świata, wydanych pod wspólnym tytułem „Succeeding at Succession”.



Spis treści

Artykuł	Strona
Określ i zakomunikuj cele, jakie chcesz osiągnąć	04
Czy wiesz, ile jest warta Twoja firma?	09
Dokonaj odpowiedniego wyboru - znajdź właściwego następcę	14
Organizacja procesu przemian	20
Wiedza, która przetrwa próbę czasu	26

Określ i zakomunikuj cele, jakie chcesz osiągnąć

To, czego nie wiedzą inni, może uderzyć w Ciebie. Elastyczność. Adaptacyjność. Kreatywność. To cechy, które wyróżniają prywatne przedsiębiorstwa od ich większych konkurentów.

Co ciekawe, te same cechy mogą maskować poważne słabości. Bardzo często właściciele i osoby zarządzające przedsiębiorstwami opierają swoje decyzje biznesowe na osobistym doświadczeniu i intuicji. Choć może to sprzyjać innowacyjności, zakłóca niekiedy przejrzystość działania. W rezultacie, nie tylko Twoi konkurenci zastanawiają się nad tym, dokąd zmierza Twoja firma, ale również osoby odpowiedzialne za zarządzanie Twoim biznesem błądzą w ciemności.

Planowanie sukcesji jest wciąż mało popularne, a brak zainteresowania tym tematem może wyrządzać znaczne szkody w perspektywie długoterminowej. Właściciele firm często zakładają z góry, że ich partnerzy, kadra kierownicza, udziałowcy/ akcjonariusze i członkowie rodziny rozumieją ich intencje i zamiary na przyszłość, nawet jeśli nie zostały one wyartykułowane.

Co więcej, właściciele mogą do tego stopnia polegać na własnych opiniach i przekonaniach, że wdrażają plany sukcesji jednostronnie, bez konsultacji z zainteresowanymi stronami. W obu przypadkach, to brak ustalenia jasno określonych i wymiernych celów, które biorą pod uwagę potrzeby wszystkich interesariuszy (osób i podmiotów

związanych z firmą – członkowie rodziny, osoby uczestniczące w zarządzaniu, pracownicy, kontrahenci, banki finansujące, potencjalni inwestorzy), może prowadzić do nieporozumień i sporów biznesowych.

Aby uniknąć wspomnianych wyżej konsekwencji, należy dobrze zaplanować proces sukcesji – zdefiniować cele i zadania w ramach procesu, dostosować je do celów i strategii biznesowej oraz przekazać je zarówno partnerom biznesowym, jak i rodzinie. Poprzez skoncentrowanie działań wszystkich interesariuszy na osiągnięciu jasno określonych celów, uzyskasz znacznie więcej niż zwykłą motywację do działania swoich liderów i menedżerów. Otrzymasz również podstawę do oceny powodzenia swojej bieżącej działalności. Tylko w ten sposób zapewnisz, że Twoi następcy pozyskają wiedzę, której potrzebują, aby zarządzać odziedziczonym majątkiem.

Różni liderzy, różne cele

Właściciele często nie angażują się w formalne wyznaczanie celów, bo są przekonani, że wszyscy interesariusze podzielają ich wizję przyszłości. W rzeczywistości to rzadki przypadek, aby cele różnych osób były zbieżne. Dla przedsiębiorcy pierwszorzędne znaczenie może mieć na przykład zapewnienie ciągłości pracy kluczowych pracowników, co może stać w sprzeczności z intencjami potencjalnych inwestorów, którzy chcieliby przystąpić do wspólnych przedsięwzięć. Partner zarządzający firmą może stawiać sobie za główny cel ekspansję międzynarodową, podczas gdy inne osoby zarządzające mogą być bardziej zainteresowane budową własnej pozycji społecznej.

„Kiedy przychodzi do planowania sukcesji, przedsiębiorcy muszą tak definiować cele, by łagodzić potencjalne konflikty między potrzebami biznesowymi, a potrzebami osobistymi lub rodzinnymi. Tylko w ten sposób mogą zapewnić harmonijne przekazanie władzy.”

David White
Grant Thornton, Wielka Brytania

Podobnie, głównym celem właściciela firmy rodzinnej, może być utrzymanie bieżącej kontroli rodziny nad firmą. Jego wierzyciele mogą uważać, że jego potencjalnym następcą brakuje umiejętności niezbędnych do utrzymania lub zwiększenia wartości biznesu. Ci ostatni zaś mogą w ogóle nie być zainteresowani przejęciem sterów nad firmą, gdyż chcą poświęcić się zupełnie innym zajęciom w przyszłości.

Oczywiście, te przykłady to tylko wierzchołek góry lodowej. Właściciele prywatnych przedsiębiorstw często mierzą się z problemem pogodzenia sprzecznych celów osobistych i biznesowych. Wyzwanie to jest szczególnie istotne w procesie planowania sukcesji. Dobrobyt finansowy odchodzącego na emeryturę właściciela jest uzależniony od jej sukcesu finansowego. Jeżeli zapewnienie wystarczającej ilości środków na godną emeryturę oznacza, że firma pozostanie bez odpowiednich zasobów na sfinansowanie dalszego rozwoju, to może również oznaczać utratę zabezpieczenia finansowego dla przyszłych pokoleń. To również może wywołać ryzyko utraty miejsc pracy przez kluczowych pracowników, a nawet ryzyko nieprzetrwania firmy.

Wyzwania przy definiowaniu celów

Właściciele powinni deklarować swoje cele i rozwiązywać rodzące się konflikty. A przynajmniej powinni poświęcić czas na określenie, w którym kierunku chcieliby rozwijać swój biznes, jakie osobiste cele chcą zrealizować i jak

je pogodzić z celami interesariuszy – pracowników, udziałowców lub akcjonariuszy, inwestorów zewnętrznych, kredytodawców, kadry zarządzającej i członków rodziny zaangażowanych w biznes. Zbyt często problemy dnia bieżącego utrudniają właścicielom zaangażowanie się w ten proces. Odkładanie w czasie decyzji związanych z przyszłością jest ciągle standardem w firmach rodzinnych.

W niektórych przypadkach właściciele po prostu nie chcą przejść na emeryturę, mimo składanych deklaracji. Być może nie udało im się zbudować życia na zewnątrz firmy i czują strach przed utratą swojej pozycji społecznej. Być może ich tożsamość zbyt mocno zazębia się z firmą i w głębi duszy nie chcą oddać kontroli nad przedsiębiorstwem swoim następcom i pracownikom. Być może ich zamożność jest zbyt mocno związana z biznesem i nie mają szans na podtrzymanie tego stanu rzeczy na emeryturze. Niezależnie od przyczyny, to między innymi te czynniki mogą powstrzymywać przedsiębiorców od uczciwego podzielenia się swoimi planami na przyszłość.

Firmy rodzinne stoją w obliczu szczególnych wyzwań związanych z przeplataniem się interesów rodziny i firmy. Jeżeli członkowie rodziny postrzegają firmę jako dziedzictwo rodziny, które ma zostać zachowane dla przyszłych pokoleń, mogą sprzeciwiać się decyzjom właściciela dotyczącym zatrudnienia profesjonalnej kadry zarządzającej, pozyskania inwestorów zewnętrznych lub zachowania kapitału poprzez zmniejszenie wypłat dla właścicieli.



Jeśli zbyt wielu interesariuszy jest zaangażowanych w biznes, właściciele prywatnych przedsiębiorstw mogą obawiać się niekorzystnych reakcji w sytuacji, gdy sposób traktowania przez nich poszczególnych interesariuszy nie będzie postrzegany jako uczciwy i sprawiedliwy. Wszystkie te problemy i rodzące się wątpliwości sprawiają, że wytyczenie jasnych celów w procesie planowania sukcesji to wyjątkowo trudne zadanie dla prywatnych przedsiębiorstw.

Należy pamiętać, że proces ustalania celów sam w sobie może stanowić przeszkodę, jeśli nie zostanie przeprowadzony poprawnie. Według Marshalla Goldsmitha, autora bestsellerów i uznanego na świecie autorytetu z zakresu przywództwa, ludzie mają tendencję do rezygnacji z celów, jeżeli:

- nie wierzą lub nie są wystarczająco zaangażowani w jego realizację,
- nie doceniają czasu niezbędnego na osiągnięcie celów,
- uświadamiają sobie, jak wiele pracy wymaga dokonanie zmiany,
- ich uwaga jest rozproszona przez zbyt wiele konkurencyjnych priorytetów,
- rezygnują z "nagród" w krótkiej perspektywie czasu (wyższe zyski, większe uznanie etc), i/lub
- podchodzą do wyznaczania celów jak do jednorazowego projektu zamiast procesu na całe życie.

Ostatecznie, zdefiniowanie i wyartykułowanie celów w procesie planowania sukcesji może okazać się znacznie trudniejszym zadaniem niż może się na początku wydawać. Zarządzanie konkurencyjnymi priorytetami, konfrontacja z potencjalnymi obawami własnymi i swoich interesariuszy, zaangażowanie w uczciwą samoocenę i rozwiązywanie złożonych problemów finansowych i emocjonalnych wymaga prawdziwej pracy. Jednakże praca w tych obszarach gwarantowałaby najlepsze długoterminowe wyniki.

„Wielu właścicieli firm nie zna mechanizmów, jakie należy wdrożyć, by zdefiniować cele w ramach planowania sukcesji. Współpraca z zaufanym doradcą może zapewnić im szerokie spojrzenie, którego potrzebują, by pogodzić swoje cele osobiste z celami biznesowymi.”

Bobby Stover

Grant Thornton, Stany Zjednoczone

Zaangażuj wszystkich interesariuszy

Niezwykle ważne jest, aby w trakcie planowania procesu sukcesji właściciele firm informowali na bieżąco swoich menedżerów, klientów, dostawców i innych interesariuszy o wszelkich zmianach, które mogą ich bezpośrednio dotyczyć. Właściciele firm zarządzanych przez niewielką liczbę osób powinni wspólnie ze swoimi partnerami biznesowymi i udziałowcami przeprowadzać burze mózgów, szukać porozumienia i rozwiązywać potencjalne konflikty.

Zaleca się również, aby właściciele konsultowali się z członkami rodziny, nawet jeśli nie są oni bezpośrednio zaangażowani w działalność biznesową.

Decyzje właścicieli w zakresie sukcesji będą bowiem miały wpływ na dobrobyt finansowy ich współmałżonków oraz dzieci, dlatego ważne jest, aby podzielić się z nimi swoimi zamierzeniami. Jest to szczególnie istotne w przypadku właścicieli firm rodzinnych, których decyzje mogą kształtować ścieżkę kariery ich dzieci. Wreszcie, w celu zdobycia poparcia dla swoich celów, zarządzający powinni zadbać, aby ich interesariusze wyszli poza milczącą aprobatę oraz świadomie i aktywnie akceptowali wspólnie określone cele.

Opracuj plan na nieprzewidziane sytuacje

Spróbuj poszukać odpowiedzi na następujące pytanie: jeśli umarłbym wczoraj, w jaki sposób moja firma funkcjonowałaby dzisiaj? Ćwiczenie to często pomaga właścicielom prywatnych przedsiębiorstw odkryć krytyczne luki w ich planach w zakresie sukcesji. Być może nie masz osób kluczowych dla powodzenia procesu. Być może procesy w Twojej firmie nie są wystarczająco zdrowe i silne, aby umożliwić Twoim następcom przejęcie sterów kontroli nad firmą albo struktura własności doprowadzi do rozłamu w rodzinie po Twoim odejściu. Być może Twoi następcy potrzebują bardziej intensywnego szkolenia. Zidentyfikowanie tych i podobnych luk procesowych pozwoli nie tylko wzmocnić Twoje plany sukcesji, ale również lepiej przedstawić stworzoną przez Ciebie wizję przyszłości firmy.

Rozmawiaj: szczerze i uczciwie

Wielu właścicieli nie angażuje się w proces ustalania celów w zakresie planowania sukcesji, ponieważ wymaga to szczerzej komunikacji z interesariuszami. Jest to szczególnie istotny problem w przypadku firm rodzinnych – interesariusze takich firm obawiają się, że mogą zranić nawzajem swoje uczucia. I tak, zamiast przekazać starszemu założycielowi firmy, że jego rola w firmie dobiegła końca, firma angażuje znaczące zasoby, by stworzyć fałszywą i niepotrzebną w firmie pozycję dla niego. Zamiast przekazać członkowi rodziny, że jego praca zostanie zautomatyzowana, firma pozwala mu ręcznie przygotowywać długie raporty, które docelowo planuje ignorować.

Aby przezwyciężyć te problemy, należy wspólnie ze wszystkimi interesariuszami omówić poszczególne role, zamierzenia i plany na przyszłość. Szczera komunikacja oznacza, że powinieneś powiedzieć swoim potencjalnym sukcesorom, że nie planujesz przejść na emeryturę lub że czujesz, iż oni nie są gotowi, by przejąć kontrolę nad firmą. Tylko dzięki wspólnemu przepracowaniu takich trudnych tematów, możesz mieć nadzieję na uzyskanie poparcia dla swoich planów sukcesji. Oczywiście, proces ten jest obciążony ryzykiem konfliktów rodzinnych i biznesowych, dlatego ważne jest, aby ustalić sposób ich rozwiązywania, bez szkody dla Waszych długoterminowych relacji.

Pamiętaj o własnych potrzebach

Aby zapewnić powodzenie dla swoich planów sukcesji biznesowej, właściciele prywatnych firm muszą połączyć te cele ze swoimi celami osobistymi. Proces ten powinien obejmować szereg kwestii związanych ze strategią wyjścia, planowanym stylem życia na emeryturze, planowaną wysokością emerytury oraz planami w zakresie przekazania majątku spadkobiercom. Musisz zadbać o to, aby mieć wystarczające środki na godne życie na emeryturze bez uszczerbku dla zasobów firmy.

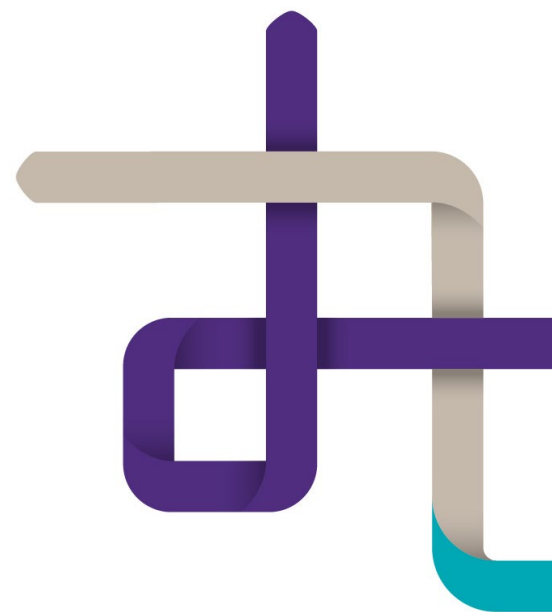
Ustalenie tych kwestii z góry i ich jasna komunikacja w całej organizacji może pomóc przezwyciężyć istotne trudności na drodze planowania sukcesji.

„Szczera i uczciwa komunikacja ze wszystkimi interesariuszami, na jak najwcześniejszym etapie planowania, jest kluczowa dla powodzenia planu sukcesji.”

Grant Popowich
Grant Thornton LLP, Canada

Ustal cele mierzalne

Kiedy już poświęcisz swój czas i energię, by wyznaczyć cele, które chciałbyś osiągnąć, zadбай o to, by ich realizacja była skutecznie przestrzegana. Poza wyznaczeniem konkretnych terminów realizacji poszczególnych celów, rozważ wskazanie konkretnych działań lub zachowań, które powinny zostać podjęte przez Twoich interesariuszy w celu wsparcia ustalonych przez Ciebie celów. Choć wyznaczone mierniki będą różnić się w zależności od celu, którego dotyczą, postaraj się dla każdego z nich zdefiniować: osobę odpowiedzialną, jednostkę pomiaru, częstotliwość pomiaru, jakość danych, oczekiwany rezultat oraz etapy realizacji.





Zadaj właściwe pytania

Choć wyznaczanie celów w procesie planowania sukcesji jest niezwykle osobistym zadaniem, można je uprościć, próbując znaleźć odpowiedzi na poniższe pytania:

1. Jak długo chcesz aktywnie prowadzić swój biznes?
2. Czy po swoim formalnym wyjściu z biznesu, chcesz być nadal w niego zaangażowany?
3. Kiedy (za ile lat) planujesz przekazać zarządzanie i/ lub kontrolę właścicielską?
4. Czy już wiesz, kto powinien być Twoim sukcesorem?
5. W jakim wieku chciałbyś przejść na emeryturę?
6. Jakiego rocznego dochodu oczekujesz na emeryturze?
7. Jak zamierzasz finansować swoją emeryturę?
8. Jak znacząca jest wielkość Twojego biznesu (aktywa firmy) w porównaniu do całości Twojego majątku netto?
9. Czy zamierzasz przeznaczyć jakieś środki na działalność charytatywną lub filantropijną?
10. Jaką część pieniędzy planujesz przekazać dzieciom?
11. Czy masz jasno określone kryteria wyboru swojego sukcesora?
12. Czy zaplanowałeś ścieżki kariery dla kluczowych pracowników kadry zarządzającej?
13. Czy masz jakiś udziałowców, którzy nie są zaangażowani w zarządzanie Twoją firmą?
14. Czy Twoja wola jest nadal aktualna?
15. Czy podjąłeś jakieś kroki w celu obniżenia podatku od nieruchomości?
16. Czy masz wystarczające ubezpieczenie zdrowotne/ na życie?
17. Czy masz opracowane procedury postępowania w przypadku konfliktów między partnerami?

Właściciele firm rodzinnych powinni dodatkowo rozważyć szereg dodatkowych pytań:

1. Czy rodzina kieruje się jakimś zbiorem ustalonych zasad (lub credo rodzinnym) w odniesieniu do prowadzenia biznesu?
2. Czy prawo do posiadania udziałów przysługuje „z urodzenia”?
3. Czy członkowie rodziny, zatrudnieni w Twojej firmie, mają wystarczające umiejętności, by przejąć kontrolę?
4. Czy chcesz, aby Twoje dzieci (lub inni członkowie rodziny) pracowały w Twojej firmie?
5. Czy znasz plany i aspiracje swoich dzieci?
6. Czy istnieją jakieś polisy edukacyjne dla członków rodziny?
7. Czy jesteś przygotowany na to, aby przy sukcesji traktować swoje dzieci uczciwie, nawet jeśli to oznaczałoby, że nie traktowałbyś ich jednakowo?

Nie ma wątpliwości, że ustalanie celów w procesie sukcesji może być przedsięwzięciem pełnym napięć i dyskomfortu, zwłaszcza w przypadku właścicieli firm rodzinnych.

Jednak, w tym procesie, ponad wszystko, to uczciwość jest niewątpliwie najlepszą strategią działania.

Czy wiesz, ile warta jest Twoja firma?

Plan krótkoterminowy to zdecydowanie za mało. Należy również, a raczej przede wszystkim, stworzyć podstawy dla długoterminowego wzrostu przedsiębiorstwa poprzez zwiększanie jego wartości. I to niezależnie od tego, jakie plany w zakresie sukcesji biznesu posiada jego właściciel, a nawet wtedy, gdy takich planów jeszcze nie posiada.

Stworzenie zrównoważonego modelu biznesowego, podporządkowanego długookresowej wizji, może pomóc w realizacji szerokiej gamy celów biznesowych i osobistych, poczynając od maksymalizacji ceny sprzedaży firmy, poprzez zmniejszenie podatków i stworzenie możliwości objęcia udziałów/ akcji dla kluczowych pracowników, a kończąc na utrzymaniu bieżącej kontroli nad biznesem, podziale przyszłych zysków czy pozostawieniu trwałego dziedzictwa kolejnym pokoleniom.

Zwiększenie wartości biznesu odgrywa kluczową rolę w planowaniu sukcesji. Aby opracować efektywną podatkowo strategię wyjścia, przygotować mechanizm finansowania dla sukcesorów, uzasadnić przyszłe prognozy przepływów pieniężnych lub zmaksymalizować dochód ze sprzedaży, należy ustalić wartość firmy.

Jak ustalić tę magiczną wartość?

Wydawałoby się, że ze względu na fundamentalne znaczenie wartości firmy dla procesu podejmowania decyzji strategicznych i planowania sukcesji, każdy właściciel doskonale zna wartość swojej firmy. Nic bardziej mylnego. Proces wyceny wartości przedsiębiorstwa jest bowiem w tym samym stopniu matematyką, co sztuką.

Z matematycznego punktu widzenia, w procesie ustalania wartości przedsiębiorstwa wykorzystuje się wiele różnych metod. Metody dochodowe pozwalają określić obecną wartość firmy na podstawie prognozowanych przepływów pieniężnych. Z kolei, metody majątkowe za podstawę określenia wartości firmy przyjmują jej majątek (wartość rynkową aktywów firmy pomniejszoną o zobowiązania).

Istnieją również metody porównawcze, które polegają na określeniu wartości przedsiębiorstwa przez porównanie go z innymi spółkami z branży, już wycenionymi przez rynek (porównujemy do spółek notowanych na giełdzie albo do wartości transakcji jakie dokonywane były na rynku).

Istnieją również metody mieszane, które stanowią połączenie wszystkich lub wybranych spośród wcześniej wymienionych metod i biorą pod uwagę szereg czynników, w tym:



dotychczasową historię finansową firmy i prognozy biznesowe,



trendy w branży i na rynku,



strukturę zarządzania i kompetencje kadry zarządzającej,



rzeczowe aktywa trwałe, w tym nieruchomości,



wartości niematerialne i prawne, w tym „goodwill”, relacje z dostawcami, rozpoznawalność marki, patenty i znaki towarowe, opatentowane technologie, itp.

Co ciekawe, każda z wyżej przedstawionych metod wyceny może ustalić inną wartość tej samej firmy i każda z tych wartości będzie prawidłowa

Dalej pojawia się miejsce na „sztukę” - wartość przedsiębiorstwa należy przekształcić w cenę, którą rynek będzie w stanie zaakceptować, tak by potencjalni nabywca i sprzedawca osiągnęli wzajemne porozumienie i satysfakcję. Czy jest to możliwe?

Jeśli planujesz sprzedać swój biznes, będziesz dążyć do uzyskania maksymalnie wysokiej ceny sprzedaży. Zamiast skupiać się na prezentacji historycznych danych finansowych, powinieneś dodatkowo przedstawić przekonującą wizję rozwoju i prognozę przyszłych wyników firmy pod nowymi sterami. Umiejętne podejście do procesu sprzedaży może spowodować, że w efekcie uzyskana cena sprzedaży będzie znacznie wyższa niż wartość firmy wynikająca z matematycznych obliczeń.

Z kolei, gdy planujesz przekazać biznes odpłatnie lub częściowo odpłatnie członkom rodziny lub odpłatnie dotychczasowym pracownikom, warto sporządzić wycenę, która w realny sposób odzwierciedli możliwości firmy i potencjalnych sukcesorów. Zbyt wysoka wartość może w negatywny sposób wpłynąć na zdolność sukcesorów do zapłaty za przejmowany biznes, a zbyt niska może pozostawić obecnych właścicieli firmy bez wystarczających przepływów pieniężnych (emerytury) w przyszłości.

Istnieją właściciele, którzy do tego stopnia cenią trwałość firmy i satysfakcję kluczowych pracowników, że są skłonni zaakceptować niższą emeryturę. Inni dążą do utrzymania kontroli rodzinnej kosztem utraty bardziej wykwalifikowanych sukcesorów zewnętrznych (np. kluczowych

„Nie można ustalić jednej wartości firmy. Wartość biznesu zmienia się w zależności od celu, w jakim przygotowywana jest jego wycena – inna wartość zostanie ustalona w przypadku założenia organizacji charytatywnej, a inna na potrzeby sprzedaży biznesu osobom trzecim.”

Bill Kingsley

Grant Thornton, United States

pracowników, których można związać z firmą przyznając im udział we własności firmy), co z kolei może mieć negatywny wpływ na długoterminową wartość i rentowność przedsiębiorstwa.

Właściciele prywatnych firm powinni myśleć o posiadany biznes w taki sam sposób jak o każdej innej inwestycji, maksymalizując jego wartość. Powinni wiedzieć, jakie czynniki wpływają na wartość ich biznesu, zarówno w krótkiej, jak i długiej perspektywie czasu oraz podejmować działania w celu zwiększenia rentowności przedsiębiorstwa oraz zachowania/ zwiększenia jego wartości. Działania te mogą obejmować uporządkowanie finansów, dobór odpowiedniej kadry zarządzającej, cięcia w kosztach, wzmocnienie procesów wewnętrznych, wprowadzenie nowych produktów, ekspansję na nowe rynki lub inwestycje w inne strategie mające na celu rozwój firmy, wzrost zysków i sprzedaży.

Każde z nich jest ważne, niezależnie od założonych w procesie sukcesji celów strategicznych.

Zrozumienie czynników wpływających na wartość biznesu kluczowym elementem procesu

Kluczowym elementem każdego procesu strategicznego jest zrozumienie czynników wpływających na wartość biznesu. Właściwie zidentyfikowane i zarządzane, mogą pomóc poprawić przepływy pieniężne, przyciągnąć kapitał inwestycyjny, czy odróżnić się od konkurencji. Ponieważ działania te mogą zmienić wartość biznesową w stosunkowo krótkim okresie czasu, konieczne jest, by właściciele prywatnych przedsiębiorstw doskonale znali czynniki, które mają wpływ na wartość firmy. Do czynników tych należy zaliczyć przede wszystkim następujące czynniki:

Historia firmy

Wartość firmy zależy od jej historycznych wzrostów, sprzedaży i rentowności. Zmienia się również w zależności od przepływów pieniężnych w firmie oraz marży zysku w stosunku do innych przedsiębiorstw z branży.

Czynniki rynkowe

Na wartość Twojego biznesu wpływa branża/ sektor, w którym operujesz oraz zdolność do skutecznego konkurowania z innymi i powiększania udziału w rynku.

Propozycja wartości

Kolejnym czynnikiem oddziałującym na wartość firmy jest unikalna propozycja wartości, którą oferujesz swoim odbiorcom, która odróżnia Cię od konkurencji.

Unikalne aktywa / własność intelektualna

Organizacje posiadające ugruntowaną markę, patenty i/ lub własne technologie lub unikalne procesy, mogą wykorzystać je do zwiększenia wartości biznesowej.

Model biznesowy

Silne, sprawdzone i możliwe do zaimplementowania modele biznesowe przyczyniają się do zmniejszenia ryzyka prowadzonej działalności i w konsekwencji zwiększenia wartości przedsiębiorstwa.

Kadra zarządzająca i systemy zarządzania

Efektywne systemy zarządzania oraz silna i zaangażowana kadra zarządzająca to kolejne kluczowe elementy mające wpływ na wartość biznesu .

Aby wzmocnić wymienione wyżej wartości i – w konsekwencji zwiększyć wartość biznesu - prywatne przedsiębiorstwa muszą znaleźć sposób na zwiększenie przepływów pieniężnych przy jednoczesnej minimalizacji ryzyka. Samo planowanie sukcesji należy rozpocząć co najmniej z kilkuletnim wyprzedzeniem. Nie ma co czekać na rok wyjątkowych zysków lub rok słabych wyników. Wyjście z biznesu należy zaplanować możliwie wcześnie, jeśli właściciel chce to zrobić na swoich warunkach i pod swoją kontrolą.



„Właściciele firm powinni aktywnie zarządzać czynnikami sukcesu prowadzonych biznesów w celu poprawy przepływu środków pieniężnych oraz minimalizacji zidentyfikowanych ryzyk. Sformułowanie alternatywnych scenariuszy pozwoli skupić się na tym, co można kontrolować oraz uświadomi, na co nie mamy wpływu, a czego możemy lub powinniśmy unikać.”

Tony Markwell
Grant Thornton, Australia



„Im szybciej sformułujesz swoją strategię, tym lepiej dla wartości Twojego biznesu. Dzięki silnemu spojrzeniu w przyszłość, zamiast biernie reagować na otoczenie, zapewnisz swojej firmie taką pozycję, która pozwoli jej w pełni rozwinąć swój potencjał”

Alejandro Chiappe
Grant Thornton, Argentyna

Kluczowe czynniki sukcesu

1. Zbuduj wiedzę na temat tego, co Cię czeka

Mimo iż specjaliści w zakresie planowania sukcesji zapewniają stałe wsparcie w procesie zmiany formy własności, zdecydowana większość właścicieli firm angażuje się w proces sukcesji tylko raz, w momencie formalnego przekazania biznesu. W rezultacie, wielu przedsiębiorców nie wie, czego się spodziewać i co ich czeka po wyjściu z biznesu.

Takie podejście rodzi wiele ryzyk. Właściciele mogą nie być świadomi, jak wysokich przepływów pieniężnych netto będą potrzebować na emeryturze. Mogą nie mieć pomysłu i wiedzy, w jaki sposób zrekompensować planowane zmiany swoim pracownikom. Mogą martwić się o rentowność spółki w przyszłości, jeśli w ich ocenie sukcesor nie posiada wystarczającej wiedzy i kompetencji. Jeśli angażują się w proces sprzedaży biznesu, mogą być niechętni w zakresie dzielenia się poufnymi informacjami z potencjalnymi nabywcami lub dzielą się nimi w sposób bardzo ograniczony.

Z tych i wielu innych powodów, ważne jest, aby od samego początku pracować z doświadczonymi specjalistami, którzy pomogą Tobie przygotować się na wszystkie zmiany i wyzwania w procesie sukcesji oraz zadbać, byś osiągnęła założone cele.

2. Ustal priorytety

W miarę rozwoju i dojrzewania danej spółki, będącej własnością prywatną, może dochodzić do napięć i konfliktów pomiędzy najlepszym interesem spółki i najlepszym interesem jej właścicieli. W wielu przypadkach, firmy dochodzą do punktu, w którym wymagają dodatkowego kapitału właśnie wtedy, gdy akcjonariusze/ udziałowcy szukają sposobów na zmniejszenie osobistego ryzyka. Taki konflikt może narazić przedsiębiorstwo na obniżenie jego wartości i zagrozić długoterminowej rentowności firmy.

Jeśli mierzysz się z tym wyzwaniem, niezwykle ważne jest ustalenie priorytetów. Jeśli Twoja firma jest bardziej cenna dla kogoś innego niż dla ciebie, być może nadszedł czas, aby rozważyć jej sprzedaż. Jeśli natomiast jest bardziej cenna dla Ciebie, być może należy zmaksymalizować bieżący dochód i rozważyć przekazanie jej następnemu pokoleniu. Tak czy inaczej, pamiętaj, że Twoja firma jest jednym z wielu aktywów w Twoim portfelu, a niezależna wycena jej wartości, pomoże Ci zdecydować, czy wolisz ją zatrzymać czy sprzedać.

3. Szczerze rozmawiaj o swoich słabościach

Właściciele firm z dobrą historią finansową, mają tendencję do przewidywania przyszłego wzrostu w oparciu o dane z przeszłości. Niestety, ta tendencja może stworzyć fałszywe poczucie nietykliwości.

Dzięki swojej bezstronności, specjaliści w zakresie planowania sukcesji dokonują rzetelnej, a przede wszystkim bezstronnej oceny kondycji Twojej firmy. Mogą wskazać zagrożenia, które zagrażają bieżącej zdolności przedsiębiorstwa do utrzymania się na rynku. Na przykład, silna relacja z danym klientem może być odbierana również jako ryzyko koncentracji klientów, szczególnie jeśli znaczna część twoich przychodów ze sprzedaży jest związana z tym kontrahentem.

Właściciele, którzy wezmą porady z zewnątrz pod uwagę, zapewnią sobie wyjście z biznesu w dogodnej sytuacji, gdy firma będzie na ścieżce wzrostu. Ci, którzy zignorują informacje z zewnątrz, mogą narazić spółkę na ryzyko nieodwracalnej utraty wartości.

4. Doceń siłę innowacji

Każdy przedsiębiorca doskonale zdaje sobie sprawę z tego, że nie można osiągnąć wzrostu bez innowacji a innowacja wiąże się z pewną dozą ryzyka.

W celu zidentyfikowania i wykorzystania wszystkich pojawiających się możliwości rozwojowych, właściciele firm, powinni zaimplementować takie procesy i systemy, który zachęcają do innowacji i podejmowania kontrolowanego ryzyka

5. Wzmocnij swoją kadrę zarządzającą

Jednym ze sposobów na wzmocnienie wartości biznesu jest zatrudnienie w firmie możliwie najsilniejszego zespołu zarządzającego.

Jeśli planujesz ograniczyć swoje zaangażowanie w prowadzenie biznesu, zatrudnienie profesjonalnych menedżerów, którzy będą zarządzać firmą po Twoim wyjściu z biznesu, może zapewnić jego zrównoważony rozwój. I w drugą stronę – silna firma o wysokiej wartości może przyciągnąć i zatrzymać zewnętrznych profesjonalistów o najwyższych kompetencjach. Co więcej, może zachęcić również wysoko wykwalifikowanych członków rodziny, aby utrzymali kontrolę rodzinną nad firmą, nawet jeśli mają dostępne inne możliwości kariery.

6. Sprofesjonalizuj swoją firmę

Kolejna strategia zwiększania wartości biznesu w procesie sukcesji wymaga wprowadzenia w firmie systemów i procesów, które zapewnią, że będzie ona działać w możliwie najbardziej profesjonalny sposób.



Istnieje szereg działań, które pomogą Ci osiągnąć ten cel, w tym opracowanie formalnego biznesplanu, wzmocnienie kadry zarządzającej czy ustanowienie niezależnej rady nadzorczej.

Należy również upewnić się, że firma działa na poziomie jednostkowym, wdrażając sformalizowane i udokumentowane systemy i procesy.

Dzięki współpracy z profesjonalnymi doradcami, można określić te strategie i procesy, które najlepiej wzmocnią wartość firmy.

Dokonaj odpowiedniego wyboru - znajdź właściwego następcę

Kogo wybrać? To wyzwanie, wobec którego stoi coraz większa liczba prywatnych przedsiębiorców, którzy chcą przekazać władzę w swoim imperium.

Właściciele prywatnych przedsiębiorstw doskonale radzą sobie z działaniem i podejmowaniem decyzji biznesowych w niezwykle zmiennym otoczeniu, w którym funkcjonują. Mimo to, często mają problem ze znalezieniem i zaangażowaniem odpowiedniego sukcesora dla swojego biznesu. Dlaczego? Dlatego, że boją się, jak ich firma będzie rozwijać się po ich odejściu, pod sterami następców. Pragną zaspokoić potrzeby zarówno menedżerów, jak i tych członków rodziny, którzy zostaną wyłączeni z procesu sukcesji. Boją się utraty osobistych relacji i niepotrzebnych konfliktów w rodzinie.

Przytłoczeni strachem i obawami, pozwalają emocjom zawładnąć ich procesem decyzyjnym i dokonują kiepskich lub wręcz złych wyborów. Inni odwołują się do czasu, co nieuniknione, w czasie, tkwiąc w błędnym przekonaniu, że nikt nie ma wystarczających kompetencji, by przejąć kontrolę nad ich biznesem. Łatwo przewidzieć konsekwencje takiego podejścia: pieczołowicie budowane imperium rodzinne zaczyna się rozpadać z powodu niskiego morale pracowników, napiętych stosunków rodzinnych i coraz słabszej kondycji przedsiębiorstwa.

Ale są i tacy właściciele firm, którzy z sukcesem przebrnęli przez proces planowania sukcesji. Jaki jest ich sekret? Czas. Ci właściciele nie czekali na ostatnią chwilę, lecz ze znacznym wyprzedzeniem rozpoczęli proces planowania sukcesji, dzięki czemu udało im się zidentyfikować i wdrożyć właściwą osobę z niezbędnymi umiejętnościami w odpowiednim czasie i w odpowiedni sposób. Ci przedsiębiorcy wiedzą, że nie tylko pozycja właściciela potrzebuje następcy a jego znalezienie nie jest czymś, co zaczyna się i kończy w określonym momencie czasu. To długotrwały proces. Gwarancją sukcesu jest dobre przygotowanie się do zmiany.



“Właściciele firm są generalnie skoncentrowani na samych sobie, lubią mieć wszystko pod kontrolą. Odpuszczenie władzy może być dla nich bardzo trudne. Jednak, ostatecznie muszą dać swoim sukcesorom możliwość popełniania błędów. To najlepszy sposób na naukę.”

Jol Hunter

Grant Thornton LLP, Canada

Utrzymaj w ryzach swoje emocje

Wybór kandydata na sukcesora spośród osób, które znasz - członków rodziny czy pracowników - może ograniczyć liczbę wyborów, ale nie wyeliminuje psychologicznych wyzwań w procesie wyboru następcy.

Niechęd właścicieli, by odejść i przekazać stery komuś z mniejszym doświadczeniem jest zrozumiała. To trudna decyzja – dać świeżo upieczonemu następcy prawo i możliwość podejmowania decyzji, które mogą zaszkodzić firmie lub wręcz ją zniszczyć.

Więzy rodzinne to kolejny obszar napięć emocjonalnych. Jeśli w prowadzenie rodzinnego biznesu angażuje się kilkoro dzieci, bardzo trudna może być obiektywna ocena zdolności każdego z nich oraz sprawiedliwe traktowanie wszystkich dzieci. Nie wspominając już o konieczności przekazania któremuś z nich informacji, że nie znajduje się ono w kolejce do sukcesji. Zdarza się również, że rodzice przekazują dzieciom biznes wraz z instrukcjami dalszego jego prowadzenia, aby utrzymać swoją wizję i strategię. Dzieci, z kolei, niechętnie przejmują stary styl zarządzania, pragną zmienić utarte szlaki, szukają nowych pomysłów i rozwiązań. To może być odbierane przez starych właścicieli jako zagrożenie dla dziedzictwa rodziny i w konsekwencji może doprowadzić do wyboru kandydata zewnętrznego, który będzie skłonny utrzymać status quo. Z kolei, dzieci mogą traktować sukcesję jako coś, co im się najzwyczajniej należy. To może doprowadzić do rozczarowania i frustracji, jeżeli rodzice przewidzieli

dla nich inną rolę w firmie lub w ogóle nie chcą ich angażować w prowadzenie rodzinnego biznesu.

Oczywiście, problemy emocjonalne mogą utrzymywać się długo po wyborze następcy. Członkowie rodziny i pracownicy mogą kwestionować umiejętności nowego właściciela. Możesz pozytywnie wpłynąć na ich emocje poprzez:

- identyfikację zestawu umiejętności niezbędnych do prowadzenia firmy
- wsparcie swojego następcy dodatkowymi szkoleniami miękkimi i merytorycznymi
- komunikowanie ról i obowiązków, które ma objąć następcą, wszystkim interesariuszom.

Dokonaj wyboru

Czasami wybór wydaje się prosty i oczywisty, ale istnieje niebezpieczeństwo w założeniu, że wybrany przez nas kandydat będzie zainteresowany przejęciem własności lub przywództwa. A nawet jeśli będzie, to najzwyczajniej może nie być nieodpowiednim kandydatem. Jak to zweryfikować?

Punktem wyjścia jest określenie, czy następcą posiada umiejętności potrzebne do prowadzenia naszego biznesu. Określenie tych umiejętności może być ułatwione poprzez zdefiniowanie lub potwierdzenie celów długoterminowych firmy. Inny zestaw umiejętności jest bowiem niezbędny, by utrzymać dotychczasowy kurs firmy, a inny do przekształcenia czy restrukturyzacji biznesu.

Następny krok to otwarty dialog z kandydatem w celu zweryfikowania jego chęci i gotowości do objęcia nowej roli oraz ustalenia, jakie są jego potrzeby i oczekiwania. Chcesz bowiem wybrać sukcesora, dla którego prowadzenie Twojego biznesu będzie prawdziwą pasją. Jest to szczególnie ważne w przypadku dzieci właścicieli, którą mogą przyjmować na siebie nową rolę z poczucia obowiązku wobec rodziców.

Oczywiście, proces identyfikacji kandydatów w obrębie rodziny może być nieco mniej zorganizowany i powinien rozpocząć się znacznie wcześniej. Nieformalne rozmowy z nastoletnimi dziećmi mogą pomóc im zrozumieć rodzinny biznes, jego cele i znaczenie dla rodziny. Jeśli rozmowy te wygenerują choć iskry zainteresowania, można podjąć kolejne kroki i zaprosić dzieci do uczestnictwa w rodzinnym biznesie, nawet jeśli na początku miałyby to być tylko prace dorywcza na weekendy. Jeśli tego zainteresowania nie będzie, to jeszcze nie koniec świata. Liczy się reakcja i wiedza, na czym stoisz.

Pamiętaj, że wybór następcy to nie tylko znalezienie nowego lidera. Trzeba także wziąć pod uwagę wyższe stanowiska kierownicze, które są równie ważne dla utrzymania ciągłości biznesu dzisiaj i w przyszłości.

Edukuj następcę

Kiedy już zidentyfikujesz potencjalnego następcę, powinieneś przygotować plan rozwoju jego umiejętności, skoordynowany z Twoimi planami aktywności zawodowej. Takie podejście szkoleniowe może wydawać się nietypowe dla założycieli firm, którzy wszystko osiągnęli własnymi siłami. Pamiętajmy jednak, że dobrze prosperujący biznes to doskonały poligon dla rozwoju umiejętności przywódczych, poznania trybików działania organizacji i nabycia umiejętności, które umożliwią płynne przejście sterów w przedsiębiorstwie.

Twój kandydat musi znać i akceptować wymagania w zakresie edukacji i kwalifikacji, które przed nim stawisz. Podobnie, powinien rozumieć i postępować w zgodzie z kulturą organizacyjną i wartościami panującymi w Twojej firmie. Oczywiście, możesz rozważyć wyznaczenie lub zatrudnienie mentora/ coacha, który będzie nadzorował proces szkoleniowy Twojego następcy, przyspieszając w ten sposób jego rozwój.

W miarę rozwoju umiejętności i możliwości sukcesora, możesz włączyć go w podejmowanie decyzji biznesowych, zaprosić do rady dyrektorów czy stowarzyszeń branżowych. Takie działania potwierdzi, że Twój następca aktywnie uczestniczy w prowadzeniu biznesu i pozytywnie wpłynie, zarówno na pewność samego sukcesora, jak i zaufanie wszystkich interesariuszy.

Czasami dzieci właścicieli firm niemal od urodzenia wydają się być idealnymi kandydatami na sukcesora, wykazują ku temu zainteresowanie i naturalne predyspozycje. Ale gotowe czy nie, wciąż mają długą drogę edukacyjną przed sobą, zanim przejmą stery biznesu.

Doświadczenie mogą zdobywać bądź w rodzimym biznesie, bądź w innej firmie z lub spoza branży. Bez względu na obraną drogę, role liderów powinny zostać przydzielane dopiero wówczas, gdy sukcesor jest na to gotowy.

Ocena zdolności przywódczych potencjalnych sukcesorów to kluczowy element. O ile umiejętności te można rozwijać, to ich całkowity brak stanowi poważny problem. Bądź więc otwarty i szczerzy, zarówno wobec siebie, jak i swojego kandydata. Jeżeli okaże się, że wybrana przez Ciebie osoba nie ma odpowiednich predyspozycji, nie wahaj się zatrudnić kogoś innego

Jeżeli w swoim otoczeniu dostrzegasz więcej niż jednego kandydata na sukcesora, to nic nadzwyczajnego. Ma to swoje zalety. Przede wszystkim, nie pokładasz wszystkich nadziei w jednej osobie. Niezależnie od tego, czy wybrane przez Ciebie osoby są członkami rodziny czy pracownikami, musisz jasno określić opisy poszczególnych stanowisk pracy i przypisać do nich prawa, obowiązki i odpowiedzialności, wyznaczyć ścieżkę kariery dla każdego ze stanowisk oraz ustalić okresową weryfikację rozwoju poszczególnych kandydatów. Dzięki temu potencjalni następcy nie będą wchodzić sobie w drogę, koncentrując się na osiągnięciu wyznaczonych celów na drodze do objęcia ostatecznych sterów nad Twoim biznesem. Ty z kolei, od początku musisz jasno artykułować kryteria wyboru następcy .

Oczywiście, może okazać się, że wybrałeś nieodpowiedniego kandydata lub zmieniły się potrzeby biznesowe w tym zakresie. To ryzyko można zredukować poprzez zapewnienie nadzoru w pierwszych latach działalności sukcesora i pomocy w kolejnych latach.

“Właściciele firm muszą wyartykułować swoje oczekiwania wobec kandydatów. Muszą również zrozumieć, że sukcesorzy mogą potrzebować kilku lat, by osiągnąć wymagany od nich poziom umiejętności. Czas jest tu kluczowym elementem, który pozwoli zidentyfikować wszystkie luki i zostawić firmę w dobrych rękach.”

Laurent Prost
Grant Thornton, Francja

Motywuj swojego następcę, ale nie zapomnij o innych i o sobie

Większość właścicieli firm zawdzięcza swój sukces własnej przedsiębiorczości i determinacji. Jeżeli chcesz, aby Twój następcą przejawiał te same wartości, co Ty, musisz opracować odpowiedni system motywacyjny. System, który będzie premiował sukcesora za rozwój biznesu i osiągnięcie wyznaczonych celów. Ale i system, który będzie wyciągał konsekwencje w przypadku braku rezultatów. Kryteria nagradzania i sankcjonowania muszą być jasne, przejrzyste i stosowane bez wyjątku.

Zadbaj, by kadra zarządzająca nie czuła się zagrożona Twoimi planami w zakresie sukcesji i nie osłabiała ich swoimi działaniami. Rozważ zaoferowanie kluczowym pracownikom udziałów we własności lub w zyskach przedsiębiorstwa. Zarząd może być bardziej zmotywany do zwiększania wartości firmy, jeżeli będzie premiowany za cele w zakresie rozwoju przedsiębiorstwa.

Kwestia podziału pieniędzy w rodzinie nigdy nie jest łatwa. Wynagrodzenie Twojego sukcesora niewątpliwie powinno być uzależnione od wyników i powiązane z planem przejściowym, mającym na celu przejście kontroli i prawa do podejmowania decyzji strategicznych. Dzieci, które nie zostały nominowane na sukcesora, również powinny być traktowane sprawiedliwie. Musisz im jasno wskazać, że mogą osiągnąć sukces w każdej przyjętej

“Wyznacz swoich następców możliwie wcześniej. Edukuj ich. Zidentyfikuj ich prawdziwą motywację.

A kiedy nadejdzie czas, aby przekazać im stery w firmie, wycofaj się. Jeśli Ty nie okażesz zaufania wybranemu przez siebie następcy, pozostali interesariusze również tego nie zrobią “

Bernard Doherty
Grant Thornton, Irlandia

przez nich roli w firmie. A tych, którzy nie angażują się w prowadzenie biznesu rodzinnego, musisz przekonać, że sprawiedliwie nie znaczy równo.

Osobisty majątek przedsiębiorców zazwyczaj jest mocno „zamrożony” w ich firmach. Zadbaj więc o to, by wyodrębnić go przed wyjściem z biznesu. Ostatnia rzecz, której chcesz, to bycie finansowo zależnym od dzieci po przejściu na emeryturę.

Postępuj fair, a unikniesz konfliktów

Nie oszukujmy się. Nie każdy może być królem lub królową choćby przez jeden dzień. Większość ludzi rozumie to i akceptuje ten fakt. Ale nie wszyscy. Tym bardziej ważne, po dokonaniu wyboru następcy, staje się uczciwe postępowanie wobec pozostałych członków rodziny i pracowników. Łatwiej będzie im zrozumieć i zaakceptować dokonany przez Ciebie wybór, jeżeli oznajmisz im swoją decyzję w sposób jasny, otwarty i z wyprzedzeniem oraz będziesz zarządzał istniejącymi oczekiwaniami w okresie przekazywania kierownictwa firmy.

Najlepszym rozwiązaniem jest skupienie większości władzy nad biznesem rodzinnym w rękach jednej osoby. Unikniemy wówczas potencjalnych sytuacji konfliktowych pomiędzy właścicielami posiadający/mi jednakową liczbę udziałów. Jednakże, jeżeli decyzja ta nie będzie postrzegana jako sprawiedliwa i uwzględniająca uczucia i interesy innych osób, w rodzinie mogą powstać podziały, których nie będzie można załagodzić.

Rodzinne statystyki

Pamiętajmy, iż wskaźnik powodzenia procesu sukcesji biznesu wynosi tylko 30% w odniesieniu do sukcesji przeprowadzanej przez pierwsze pokolenie jej właścicieli.

W drugim pokoleniu wskaźnik ten jest jeszcze niższy i wynosi 15%. Natomiast trzecie pokolenie właścicieli firmy ma jedynie 5% szansy na powodzenie procesu sukcesji.

Dlaczego tak się dzieje?

W 80% przypadków niepowodzenie wynika z relacji pomiędzy członkami rodziny.

Zadaj właściwe pytania

Z doświadczenia wiemy, iż firmy, które potrafią utrzymać się na rynku po zakończeniu procesu przekazania władzy i własności sukcesorom to te, które są zarządzane jak prawdziwy biznes, niezależnie od tego, kto jest jego właścicielem. Tym większego znaczenia nabiera właściwe zaplanowanie całego procesu.

Na początku odpowiedz sobie na następujące pytania, z punktu widzenia przyszłości Twojej firmy:

- Jak bardzo Twoja firma jest zależna od aktualnego zespołu zarządzającego?
- Czy zapewniłeś mechanizmy zabezpieczające i łagodzące skutki błędów popełnianych przez następcę?
- Czy stworzono plan awaryjny?
- Czy istnieje harmonogram przekazywania kontroli nad Twoją firmą?
- Czy zostały wytyczone ścieżki kariery pozostałych członków zespołu kierowniczego?
- Czy sukcesorzy, którzy przejmą zarządzanie, dysponują właściwym poziomem umiejętności? Które luki należałoby wypełnić?
- Jaką rolę będziesz odgrywał Ty po przejściu na emeryturę?
- Czy firma posiada realną strukturę kapitałową umożliwiającą przekazanie Twojego stanowiska innej osobie?

Rozważ dodatkowo poniższe pytania z punktu widzenia Twojej rodziny:

- Czy rzeczywiście chcesz, aby obecnie i przyszli sukcesorzy pracowali w firmie?
- Czy wiesz, jakie aspiracje mają Twoje dzieci?
- Czy Twoje dzieci chcą pracować w Twojej firmie?
- Czy istnieje polityka dotycząca edukacji członków rodziny?

- Czy oczekuje się, aby przyszli sukcesorzy uzyskali odpowiednie doświadczenie poza firmą, zanim zaczną w niej pracować?
- Czy istnieją z góry ustalone kryteria wyboru następcy w poszczególnych rolach, w tym przede wszystkim w roli następcy odpowiedzialnego za zarządzanie?
- Czy istnieją mechanizmy rozwiązywania konfliktów, takie jak rada rodzinna?
- Czy relacje pomiędzy członkami rodziny będącymi właścicielami zostały sformalizowane np. w umowie wspólników?

Dokonaj najbardziej świadomego wyboru

Dokonanie wyboru swojego następcy oraz wychowanie go do tej roli może stanowić zadanie będące jednym z największych, ale i najciekawszych wyzwań stojących przed właścicielem firmy. Szok związany z przekazaniem władzy w firmie i zmianą jej właściciela można złagodzić poprzez sprawiedliwe traktowanie udziałowców (akcjonariuszy) mniejszościowych.

Sprawiedliwe traktowanie może obejmować sposób podziału majątku firmy, ustalenia udziału w zyskach lub rodzinnego funduszu powierniczego, lecz nie może dotyczyć kontroli sprawowanej nad firmą z tytułu zarządzania. Nadanie upoważnienia do zarządzania firmą niezaangażowanym w nią interesariuszom może spowodować zamieszanie w procesie podejmowania decyzji i zazwyczaj prowadzi do katastrofy.

Kluczowe dla powodzenia procesu sukcesji jest wyraźne komunikowanie przyjętego planu przekazania władzy i/lub własności przez cały czas trwania tego procesu. Ostatnia rzecz, której chcemy, to zaskakiwanie ludzi naszymi wizjami i pomysłami.

Jeżeli zakomunikujesz swoje plany w sposób otwarty i na wczesnym etapie, zarówno Ty, jak i Twoi pracownicy będziecie mogli wypracować wspólny cel budowania Twojej firmy pod nowym kierownictwem w ramach organizacji o efektywnej strukturze, służącej kolejnym etapom życia firmy.



Organizacja procesu przemian



“Gdy spotykamy się z przedsiębiorcami, zadajemy im serię otwartych pytań.

Dotyczą one zdolności zespołu zarządzającego, zapotrzebowania właściciela na płynność środków lub tego, czy właściciel dba o to, co stanie się z pracownikami gdy jego już nie będzie.

Nie możemy sami odpowiedzieć na te pytania, ale gdy właściciel zaczyna na nie odpowiadać, wkrótce klaruje się właściwa strategia oraz organizacja.”

Stephen McGee

Grant Thornton, Stany Zjednoczone

Dopasuj swoje cele do strategii wyjścia

W pierwszych latach działalności firmy prywatnej, przedsiębiorcy nierzadko, mniej lub bardziej świadomie, podążają za strategią ograniczania ryzyka Boba Dylana, zgodnie z którą: „gdy nie masz nic, nie masz nic do stracenia”. Z biegiem czasu, raczkujący biznes zmienia się w dochodowe przedsiębiorstwo, stanowiące nierzadko źródło utrzymania i bogactwa całej rodziny, którego właściciele zdecydowanie mają „coś” do stracenia: bogactwo, harmonię rodzinną i znacznie więcej.

Mimo to, wielu właścicieli firm nieświadomie ryzykuje utratę wszystkiego, zapominając o przygotowaniu i zaimplementowaniu optymalnego planu sukcesji biznesu. Bardzo często firmy rodzinne kończą swój byt razem ze śmiercią ich założycieli. Jednak nieoczekiwane wydarzenia nie są jedynym źródłem niepowodzenia w biznesie. Według Canadian Association of Family Enterprise (CAFE), tylko 30% firm rodzinnych funkcjonuje pod rękami drugiego pokolenia właścicieli, 15% - pod rękami trzeciego pokolenia i zaledwie 5% - pod rękami czwartego. Mimo iż 78% firm rodzinnych stoi w obliczu przekazania władzy i własności w ciągu najbliższych 15 lat, aż 70% nie stworzyło jeszcze planu procesu sukcesji.

Powyższe statystyki malują przyszłość firm prywatnych w czarnych barwach, przynajmniej na pierwszy rzut oka. Na rynku operuje jednak wiele firm, które pozytywnie zakończyły proces sukcesji, rozwijają się i odnoszą

sukcesy. Jak to możliwe? Ich właściciele byli doskonale przygotowani do procesu. Wygospodarowali czas na przygotowanie i wdrożenie planu, który w zbieżny sposób obejmował ich cele osobiste oraz cele rozwojowe zarządzanych przedsiębiorstw – planu, który nie skupiał się jedynie na finansowej i osobistej satysfakcji, ale miał także na celu zmniejszenie ryzyka niepowodzenia i minimalizację zobowiązań finansowych.

Czy osiągnąłeś już punkt zwrotny w Twoim przedsiębiorstwie?

Bez wątpliwości, skuteczny plan sukcesji jest potrzebny i powinien być wdrożony na jak najwcześniejszym etapie. Co ciekawe, proces ten jest zazwyczaj inicjowany dopiero po zmianie sposobu, w jaki przedsiębiorca patrzy na biznes i – generalnie - na życie. W niektórych przypadkach, właściciele, którzy byli skłonni zastawić dom na rzecz nowego lub szybko rozwijającego się biznesu, z czasem stają się bardziej niechętni do ryzykowania majątku osobistego i firmowego. W innych przypadkach, impulsem do sukcesji staje się zapotrzebowanie na nowe pokolenie menadżerów lub też nadejście tego pokolenia. Również zmiana zewnętrzna, np. dynamika rynkowa, może stanowić punkt przelomowy dla właściciela i jego biznesu. Firma może potrzebować nowego kierunku strategicznego, aby utrzymać przewagę konkurencyjną i zmaksymalizować wartość udziałów.

Z drugiej strony, nowa rzeczywistość może być przyczyną niezgody między właścicielem a młodszymi od niego menedżerami lub członkami rodziny, dążącymi do szybszej zmiany lub preferującymi bardziej agresywną taktykę.

Niezależnie od tego, jaki czynnik jest katalizatorem działań, zmiana strategii może przynieść niezamierzone konsekwencje. Bez odpowiedniego zaplanowania procesu sukcesji tempo wzrostu może spaść, zarządzający mogą się rozczarować, a erozja wartości może osiągnąć alarmujące tempo. Dostrzeżenie zmiany to jedna rzecz. Drugą, znacznie ważniejszą, jest natomiast rozważenie wszelkich możliwych konsekwencji i ułożenie odpowiedniego planu sukcesji.

Pierwszym dylematem, z którym musi zmierzyć się właściciel u progu przekazania swojego biznesu następcom, jest ustalenie, czego właściwie chce dla siebie i dla swojej firmy. Choć niewielu przedsiębiorców może pozwolić sobie na ten luksus, to kluczowym elementem jest tutaj ułożenie osobistego harmonogramu oraz identyfikacja katalizatora zmian. Taka samoocena zmusza właściciela do uczciwej odpowiedzi na następujące pytania:

- Jakie są osobiste ambicje właściciela? Jak długo chciałby pozostać aktywny w swojej firmie?
- Czy osobiste aspiracje właściciela idą w parze z celami biznesowymi?

- Czy właściciel jest skłonny do ryzyka i czy ta skłonność pasuje do strategicznego kierunku jego firmy?
- Jakie są podstawowe wyzwania, przed którymi stoi firma? Czy wymagają one kapitału?
- Czy obecna lub potencjalna kadra kierownicza jest w stanie skutecznie zarządzać firmą, prowadząc ją do wzrostu?
- Czy właściciel potrzebuje środków dla zapewnienia płynności w życiu prywatnym?

Ważne jest, aby tą samoocenę prowadzić z otwartym umysłem. Odpowiedzi na niektóre pytania mogą zaskoczyć przedsiębiorców. Tym bardziej, że zazwyczaj właściciele zdecydowanie bardziej skupiają się na celach biznesowych niż na osobistych potrzebach i aspiracjach. Zdarza się również, że przedsiębiorcy wykazują zwątpienie w siebie i swoje możliwości, wierząc w to, że firma zarządzana przez kogoś innego osiągnie znacznie lepsze wyniki. Poprzez taki introspektywny proces poznawczy, właściciel może uświadomić sobie, że wcale tak nie jest.

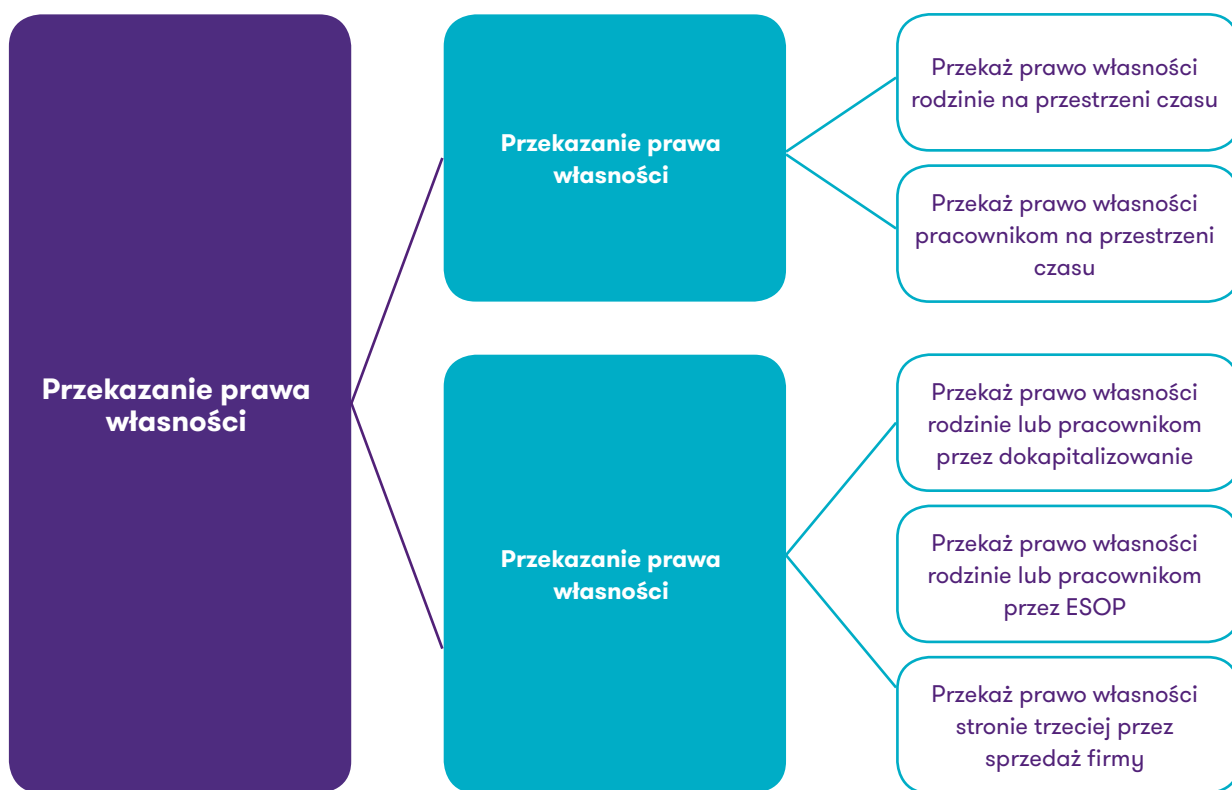
Możliwe jest, oczywiście, dojście do różnych wniosków, w tym utrzymania status quo, przynajmniej przez jakiś czas. Jednak niezwykle ważne jest ustalenie osobistych celów ustępującego właściciela, pogodzenie ich z celami rozwojowymi firmy oraz określenie ich konsekwencji z punktu widzenia właściciela firmy oraz jej zarządu.

Wybór najlepszej struktury

Niezależnie od tego, czy zamierzasz przekazać prawo własności, czy je zatrzymać, poniższe drzewa decyzyjne mogą pomóc Tobie ocenić różne opcje. Proces ten jest szczególnie przydatny w podejmowaniu decyzji dotyczących tego, czy powinieneś szukać odpowiednich zasobów ludzkich i finansowych wewnątrz czy na zewnątrz firmy. Sukcesja wewnętrzna jest modelem wybieranym zwykle przez firmy rodzinne. Prawo własności oraz zarządzanie są najczęściej przekazywane członkom rodziny lub członkom zarządu poprzez wykup udziałów lub poprzez akcjonariat pracowniczy (Employee Share Ownership Plan).

W każdym z tych przypadków zespół nadzorczy - zarząd lub rada rodzinna - może ułatwić proces przemian organizacji z jednoosobowym właścicielem w strukturę z zarządem rodzinnym lub profesjonalną kadrami menedżerską. Do wprowadzenia nowej organizacji zarządzania nie potrzebujesz żadnej struktury prawnej. W wielu przypadkach równie skuteczna jest zwykła, nieformalna komunikacja z nowym zarządem, mająca na celu przekazywanie nadzoru podczas procesu przemian lub dłuższy okres, jeśli jest to konieczne.

Opcje przekazania prawa własności



Wybór najlepszej struktury

Sukcesja wewnętrzna (przekazanie sterów firmy na rzecz członków rodziny bądź na rzecz osób z wnętrza firmy) jest modelem wybieranym zwykle przez firmy rodzinne. Prawo własności oraz zarządzanie są najczęściej przekazywane członkom rodziny lub członkom zarządu poprzez wykup udziałów lub poprzez akcjonariat pracowniczy (Employee Share Ownership Plan).

W każdym z tych przypadków konieczne jest przekształcenie organizacji z jednoosobowym właścicielem w strukturę

z zarządem rodzinnym lub profesjonalną kadrą menedżerską. Do wprowadzenia nowej organizacji zarządzania nie zawsze konieczna jest zmiana struktury prawnej. W wielu przypadkach wystarczające jest wprowadzenie wewnętrznych regulacji i standardów postępowania.

Z drugiej strony, sukcesja zewnętrzna (sprzedaż firmy, pozyskanie zewnętrznego inwestora prywatnego, bądź wprowadzenie firmy na giełdę) może być lepszym rozwiązaniem, jeśli członkowie rodziny nie są zainteresowani firmą lub jeśli masz wątpliwości co do zdolności członków rodziny lub zespołu zarządzającego.



“Twoja strategia procesu przemian w dużej mierze zależy od odpowiedzi na pytania w introspektywnym procesie poznawczym. Nie możesz odpowiednio zorganizować procesu przemian jeśli nie określisz swoich głównych celów.”

Scott Griffin
Grant Thornton, Australia

Istotnym czynnikiem decyzyjnym potrzeby inwestycyjne oraz wymogi dotyczące bieżącej płynności. Najrozsądniejszą drogą postępowania przy planowaniu rozwiązań jest badanie zarówno możliwości sprzedaży strategicznej, dokapitalizowania finansowego przez inwestora zewnętrznego lub przeprowadzenia upublicznienia firmy poprzez wprowadzenie na giełdę (IPO).

Dla osób dążących do maksymalizacji płynności krótkoterminowej rodziny, najlepszym rozwiązaniem może być sprzedaż przedsiębiorstwa inwestorowi strategicznemu. Jeśli decydujesz się na zachowanie praw własności przy jednoczesnym wycofaniu się z bieżącego zarządzania i dofinansowania firmy, rozważ opcję giełdy (IPO). Mimo że wielu przedsiębiorców wciąż postrzega IPO jako rozwiązanie zbyt czasochłonne i zbyt drogie, to jednak dostęp do rynków papierów wartościowych jest coraz łatwiejszy (również dla mniejszych firm, które mogą się upublicznić na New Connect – rynku równoległym do giełdy przeznaczonym dla mniejszych firm), co w wielu przypadkach czyni z IPO opcję co najmniej godną uwagi.

Prywatny proces dokapitalizowania udziałowego (najczęściej przez fundusze private equity) jest często najlepszym wyjściem dla właścicieli dążących do utrzymania zarządzania firmą lub poszukujących kapitału dla sfinansowania procesu przemian. Fundusze z kapitałem prywatnym zwykle inwestują w firmy niezdolne do maksymalizacji możliwości rynkowych z powodu braku kapitału, ograniczonych możliwości zarządzania lub strachu przed ryzykiem, mające jednak wysoki potencjał rozwoju.

Istnieje cały szereg technik i struktur, które mogą być wykorzystane razem lub niezależnie. Kluczową kwestią jest dopasowanie ich do przepływu środków pieniężnych w Twojej firmie, jej planów rozwojowych oraz Twoich potrzeb finansowych po przekazaniu sterów w inne ręce.

Pozostaw otwarte możliwości

Stworzenie planu przemian jest niezwykle istotnym, ale zaledwie pierwszym krokiem. Bo w biznesie, tak jak w życiu, sprawy rzadko toczą się zgodnie z planem. Dlatego struktura musi być wystarczająco elastyczna, abyś mógł dostosować ją do zmieniających się okoliczności.

Określenie poziomu elastyczności wymaga rozważenia dwóch zespołów czynników: elementów kontrolowanych, takich jak: polityka firmy, wartości rodzinne czy biznesowe oraz elementów niekontrolowanych, np. trendów ekonomicznych, ciągłości prawa własności czy planów wzrostu. Czynniki te stanowią podstawę do testowania różnych struktur procesu przemian. Testowanie to, znane również jako planowanie scenariuszy, daje odpowiedzi na kluczowe pytania, takie jak:

- W jaki sposób proces przemian wpasowuje się w plany wzrostu i ekspansji?
- W jaki sposób właściciel uzyska środki pieniężne – i – natychmiast czy w dłuższym okresie?
- Jaka jest rola obecnego zarządu?
- Czy będą potrzebni menedżerowie z zewnątrz?

Planowanie scenariuszy może również uwydatnić problemy. Na przykład w procesie przemian małego lub średniego przedsiębiorstwa prywatnego, wielu właścicieli nieświadomie negocjuje przeciw sobie, zgadzając się na finansowanie procesu przemian, wymagającego utrzymania ich roli w zarządzie. Jeśli układ ten wiąże się z przyszłymi wynikami firmy, właściciel pozostaje w dużej mierze uzależniony od tych wyników i związany z firmą dodatkowymi latami pracy, co być może nie było jego pomysłem na początku procesu.

Wielu właścicieli nie wdraża realistycznego planowania scenariuszy, ponieważ brak im jasnej wizji dotyczącej ich samych oraz ich firm. Inni, z kolei, planują jedynie w sposób najbardziej podstawowy, który prowadzi do przyjęcia nieelastycznej struktury sukcesji.

Celem jest jednak stworzenie planu podstawowego oraz przynajmniej planu B, dopasowanego do oczekiwanych długoterminowych wyników przedsiębiorstwa, przy jednoczesnym uwzględnieniu zdarzeń nieoczekiwanych.

Patrz realistycznie na wartości i ryzyko

Tworzenie planu sukcesji może być procesem emocjonalnie obciążającym wszystkie strony. Dla właściciela to wydarzenie, które zdarza się raz w życiu i wiąże się z istotną barierą – oddaniem dorobku swego życia w obce ręce.

Po latach wylewania krwi, potu i łez istnieje naturalne i silne przywiązanie do przedsiębiorstwa i do jego własności, niemal zawsze pilnie strzeżonej w przypadku firm rodzinnych. Gdy właściciel wyzbywa się własności, to jeżeli pozostaje aktywny w firmie, może dojść do spięć między nim a grupą innych osób zaangażowanych w zarządzanie.

Wola sprzedaży jest kolejną kwestią rodzącą trudności w osiągnięciu porozumienia. Pomimo poszukiwania nabywcy, właściciel może nie być w pełni przekonany do sprzedaży firmy, jeśli nie występuje realna potrzeba lub konieczność pozyskania środków finansowych.



Kiedy już dochodzi do wyceny, nabywcy są zwykle nastawieni na finansową stronę transakcji. Z drugiej strony, właściciele zwykle koncentrują się na czynnikach, które w ich ocenie czynią z ich firmy „coś specjalnego”, lub na możliwościach silnego wzrostu. Te różnice mogą prowadzić do rozbieżności w wycenie. Często firma jest dla właściciela warta więcej niż dla potencjalnego nabywcy.



Wiedza, która przetrwa próbę czasu

Właściciele prywatnych przedsiębiorstw nieustannie poszukują skutecznych sposobów przeniesienia praw własności w krytycznych fazach cyklu koniunkturalnego lub w wyniku rozwoju ich osobistych ambicji.

Brak skutecznego planu zagraża przyszłości przedsiębiorstwa lub może ponieść negatywne konsekwencje finansowe i podatkowe jego właścicielowi.

Natomiast skuteczne planowanie sukcesji zapewni przedsiębiorstwu większe szanse przetrwania oraz lepsze zyski finansowe dla właściciela.

Jakie główne czynniki należy wziąć pod uwagę w celu zapewnienia przyszłego sukcesu i osiągnięcia prywatnych przedsiębiorstw?

Zbudowanie przedsiębiorstwa wymaga czasu. Jego przeniesienie również.

Co łączy brytyjską firmę muzyczną EMI, amerykańskiego giganta w branży słodczy Mars Incorporate, kanadyjską Irving Oil i Greyhound Australia? Wszystkie są bardzo skutecznymi prywatnymi przedsiębiorstwami, które przetrwały próbę czasu. EMI została założona w 1887 roku przez Emile Berliner, który wcześniej opracował mikrofon do telefonu Alexandra Grahama Bella. Firma Mars powstała w 1911 roku w Tacoma w stanie Washington w kuchni Franka Marsa. Irving Oil została założona w roku 1924 przez K.C. Irvinga i pozostaje prywatną firmą rodzinną. Z ponad 100-letnim doświadczeniem, Greyhound Australia jest jedną z najstarszych firm autokarowych na świecie.

Przedsiębiorstwa te działają w różnych krajach, w różnych branżach i na bazie różnych modeli operacyjnych, ale mają jedną wspólną cechę: zobowiązanie do budowania przedsiębiorstwa, które przetrwa swoich założycieli. Tego typu dziedzictwo nie powstaje przypadkowo. Wymaga to starannego pielęgnowania czynników stymulujących wartość firmy, jasnego sformułowania celów osobistych i biznesowych, wskazania i przygotowania wykwalifikowanych następców oraz zapewnienia wsparcia wyspecjalizowanych doradców. Na tym właśnie polega planowanie sukcesji.

Odpowiedzi na trudne pytania

Chociaż planowanie sukcesji można zdefiniować po prostu jako proces przekazywania kontroli nad przedsiębiorstwem i praw własności do niego, opracowanie i realizacja planu sukcesji nie są aż tak proste. Jako właściciel lub inwestor prywatnego przedsiębiorstwa musisz odpowiedzieć na kilka trudnych pytań. Jak długo chcesz pozostać w branży? Czy przyjęty model biznesowy ma szansę przetrwać w przyszłości? Czy wskazałeś menedżerów, którzy są w stanie rozwijać firmę w przyszłości? Jak te decyzje wpływają na kluczowych pracowników?

Jeśli prowadzisz firmę rodzinną, musisz także wziąć pod uwagę problemy natury emocjonalnej, które mogą poddać w wątpliwość umiejętności członków rodziny lub wymagać twórczego uporządkowania sukcesji, by sprawiedliwe potraktować wszystkie dzieci w myśl zasady, że sprawiedliwy i równy podział to nie to samo.

Kwestie te mogą być skomplikowane, a czasami niewygodne, ale ignorowanie ich nie spowoduje, że znikną. I choć rozwiązanie tych dylematów jest możliwe, nie następuje w ciągu jednej nocy. Jeśli chcesz zapewnić długoterminowe przetrwanie firmy, zminimalizować zobowiązania podatkowe i – w przypadku przedsiębiorstw rodzinnych – utrzymać zdrowe relacje rodzinne, na wdrożenie planu sukcesji nigdy nie jest za wcześnie.

Co powstrzymuje Cię od działania?

Dane liczbowe są wstrząsające. Według Międzynarodowego Raportu Biznesowego firmy Grant Thornton (IBR), 25 % prywatnych przedsiębiorstw planuje zmianę właściciela w ciągu najbliższych dziesięciu lat. Przy czym, tylko nieco ponad połowa z nich posiada formalny plan sukcesji. Dane te znajdują poparcie w wynikach innych niezależnych badań naukowych przeprowadzonych w krajach tak różnych, jak Nowa Zelandia, Stany Zjednoczone i Kanada. Może to wyjaśniać, dlaczego tylko 30 % przedsiębiorstw prywatnych jest w stanie przetrwać do drugiego pokolenia, a tylko 12 % – do trzeciego.

Najbardziej interesujący jest sposób, w jaki właściciele przedsiębiorstw uzasadniają brak opracowania planu sukcesji. Obawiają się tego, co stanie się, gdy ich zabraknie, kto przejmie odpowiedzialność i jak firma poradzi sobie po ich odejściu. Niepokoi ich możliwość zaspokojenia potrzeb kadry zarządzającej i członków rodziny, którzy nie stoją w kolejce do sukcesji. Nie czują się dobrze w rozmowach na temat celów osobistych i finansowych lub nie chcą ujawniać problemów rodzinnych osobom postronnym. Boją się utraty osobistych relacji i tworzenia podziałów nie do przejścia. Bardzo często po prostu wahają się w sprawie przejścia na emeryturę, niepokoją ich perspektywy finansowe lub czują, że wytypowani następcy nie są gotowi do przejścia kontroli.

“ Właściciele firm i inwestorzy wykazują tendencję do podejmowania stanowczych decyzji i kurczowego trzymania się wcześniej obranej ścieżki.

Jednak w przypadku planowania sukcesji mogą wówczas niepotrzebnie utknąć w danym trybie działania, bez uwzględnienia wszystkich dostępnych opcji.

Niezależni doradcy mogą pomóc zainteresowanym stronom poszerzyć ich perspektywę, prezentując różne podejścia i rozwiązania.”

Tony Markwell
Grant Thornton, Australia

Chociaż wyzwania te nie dotyczą tak bardzo właścicieli przedsiębiorstwach prywatnych, nawet oni muszą zmagać się z zawiłościami związanymi ze wskazaniem odpowiednich następców, określeniem jasnych strategii wyjścia i tworzeniem podwalin pod przyszły wzrost. Dzisiejsze realia prowadzenia działalności gospodarczej często utrudniają formułowanie tego typu długoterminowych planów.

W rezultacie wielu prywatnych przedsiębiorców podejmuje decyzje związane z sukcesją pod presją, zamiast planować z wyprzedzeniem.

Ponadto, jako powód odroczenia planowania sukcesji wiele firm obecnie wskazuje niedawne wahania gospodarcze. Organizowanie sprzedaży lub połączenia przedsiębiorstwa w sytuacji historycznie niskich wycen może być trudne. W najgorszym przypadku, bez zrównoważonej strategii na przyszłość i skutecznego modelu biznesowego, planowanie sukcesji staje się niepewne.

Mimo że wiele z tych powodów wydaje się uzasadnionych, beczynność może spowodować szereg niezamierzonych konsekwencji. Bez poświęcenia czasu na zmaksymalizowanie wartości firmy lub przyjęcie struktury wspierającej jej przyszły wzrost możesz nie być w stanie przyciągnąć nabywców lub inwestorów. To z kolei może obniżyć zdolność firmy do dalszego generowania dochodów dla właścicieli po ich odejściu, zagrażając ich sytuacji finansowej. Bez stworzenia właściwej struktury przywództwa lub odpowiedniego przygotowania następców firma może ulec osłabieniu i ostatecznie upaść – ograniczając zdolność inwestorów do realizacji wystarczającego zwrotu z inwestycji. Bez umożliwienia zakupu udziałów/akcji wszystkim zainteresowanym stronom firma rodzinna ryzykuje utratę ważnych pracowników lub alienacją członków rodziny. Bez planowania awaryjnego i uwzględnienia wszystkich alternatyw, przedsiębiorca naraża się na sprzedaż wymuszoną, wyższe podatki i potencjalne rozwiązanie firmy, którą z takim mozółem budował.

Między innymi z tych powodów, planowanie sukcesji nie jest procesem, który można odłożyć na później. Dzięki wcześniejszemu przygotowaniu gruntu, można odpowiednio rozwijać firmę, co pozwoli wykorzystać pojawiające się możliwości, niezależnie od warunków gospodarczych.

Jednocześnie ważne jest, by nie lekceważyć wyzwań, które mogą pojawić się podczas procesu planowania sukcesji. Aby zwiększyć swoje szanse na powodzenie, planowanie sukcesji należy traktować jako proces ciągły, podejmując kroki w celu przewyższenia barier psychologicznych i analizując istniejące możliwości ze wszystkich punktów widzenia.

Uporządkowane podejście

Aby rozgryźć zawiłości związane z planowaniem sukcesji, warto na początku działać etapami. Choć istnieją różne podejścia do planowania sukcesji, prywatne przedsiębiorstwa mają większe szanse osiągnięcia swych celów, jeśli stosują sprawdzone, uporządkowane podejście do procesu przekazania biznesu.

Gromadzenie i analiza informacji

W pierwszej fazie musisz (lub Twoi doradcy) przeprowadzić serię poufnych rozmów z właścicielami firmy, kluczowymi członkami kadry zarządzającej i/lub członkami rodziny, aby określić swoje krótko i długoterminowe cele. Z operacyjnego punktu widzenia pozwala to zidentyfikować potencjalne przeszkody na drodze do zamierzonego

planu sukcesji i wdrożyć procesy w celu usunięcia tych przeszkód. Z osobistego punktu widzenia pozwala to zapewnić, że istniejące testamenty, umowy udziałowców/akcjonariuszy i zasoby finansowe odzwierciedlają Twoje cele. Ta faza daje również możliwość dokładnej analizy podejścia w celu określenia czynników, które rzeczywiście leżą u podstaw Twojej filozofii biznesu, relacji rodzinnych i osobistych problemów.

Ocena możliwości strategicznych i pomnożenia majątku

Drugi etap polega na przeprowadzeniu burzy mózgów z udziałem doradców na temat szeregu potencjalnych rozwiązań pozwalających osiągnąć Twoje cele w zakresie planowania sukcesji. Dzięki sesjom planowania strategicznego z udziałem kluczowych pracowników i/lub rodzinnej naradzie można uzyskać opinie wszystkich zainteresowanych stron, dzięki czemu Twój plan będzie uwzględniał ich różne potrzeby. Ta druga faza pomaga również rozważyć możliwości zwiększenia wartości przedsiębiorstwa w perspektywie krótko, średnio i długoterminowej poprzez określenie możliwych działań wpływających na poprawę przepływu środków pieniężnych i zmniejszających postrzegane lub rzeczywiste ryzyko biznesowe.

Zaprojektowanie, opracowanie i wdrożenie planu

Po rozważeniu różnych opcji uzyskasz informacje potrzebne do nakreślenia strategii sukcesji lub zbudowania „modelu” planu do wdrożenia. Kroki podjęte na tym etapie są uzależnione od wybranej struktury sukcesji.

Na przykład, jeśli w przypadku przedsiębiorstwa rodzinnego masz zamiar przekazać je członkowi rodziny, w tym momencie musisz wskazać następcę i pomóc mu rozwijać wiedzę potrzebną do przejęcia kontroli nad firmą. W przypadku właścicieli i inwestorów, którzy planują sprzedać swoje firmy, jest to czas na wdrożenie procesów służących maksymalizacji korzyści biznesowych – począwszy od porównania z konkurencją poprzez optymalizację linii biznesowych i identyfikację braków w usługach po wzmocnienie pozycji bilansu, pozyskanie zasobów osobowych z branży, opracowanie konkurencyjnych ofert i – w przypadku sprzedaży wewnętrznej na rzecz kadry zarządzającej lub innych członków rodziny – zorganizowanie finansowania wymaganego do przeprowadzenia udanego przekazania.

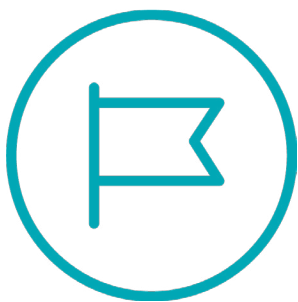
Jeśli masz wystarczająco dużo czasu, możesz również zwiększyć szanse na osiągnięcie swoich celów związanych z planowaniem sukcesji, opracowując równoległe plany sukcesji – jeden, który można zrealizować od razu w przypadku nieprzewidzianej sytuacji awaryjnej; drugi, który można wdrożyć w średnim okresie (w ciągu roku) w celu wyeliminowania wszelkich stwierdzonych braków; i trzeci, który określa Twoje zamiary długoterminowe (w okresie 5-10 lat) i przewiduje wiele modeli finansowych na wypadek różnych nieprzewidzianych sytuacji lub scenariuszy. To właśnie tutaj korzystanie ze sprawdzonego procesu jest bezcenne. Wiele planów strategicznych, modeli biznesowych i planów sukcesji nigdy nie przechodzi z etapu koncepcji do realizacji.

“ Planowanie sukcesji przedsiębiorstwa wymaga dużego wysiłku. Jeśli nie przeprowadzisz jej prawidłowo, przeniesienie przedsiębiorstwa z pokolenia na pokolenie może zakończyć się porażką.”

Bill Kingsley
Grant Thornton, Stany Zjednoczone

Przegląd i monitorowanie

Po wdrożeniu Twojego planu masz jeszcze wiele do zrobienia. Ponieważ dynamika przedsiębiorstwa i/lub relacji rodzinnych zmienia się w czasie, plan sukcesji wymaga odpowiedniego dostosowania. Pamiętaj, aby zaplanować regularne przeglądy planu, by upewnić się, że jest on aktualny i nadal odzwierciedla zmieniające się wymagania. Pamiętaj też, by komunikować wszelkie zmiany kluczowym zainteresowanym stronom, tak by nikt nie był zaskoczony w momencie faktycznej zmiany kontroli.



“ Planowanie sukcesji może okazać się zbyt skomplikowane, jeśli nie podejmiemy do tej kwestii w racjonalny i uporządkowany sposób. Właściciele, inwestorzy i menedżerowie muszą dysponować odpowiednią ilością czasu zarówno na opracowanie planu sukcesji, jak i jego wdrożenie w postaci realizacji procesów niezbędnych dla udanego przejścia.”

Alejandro Chiappe
Grant Thornton, Argentyna

Podjęcie działań jako najważniejszy pierwszy krok

Chociaż nie istnieje ostateczna instrukcja opracowania skutecznego planu sukcesji, nasze doświadczenie pokazuje, że następujące działania mogą pomóc firmie przetrwać – i rozwijać się – w przyszłości.

Wczesne rozpoczęcie

Planowanie sukcesji nie może być traktowane jako zdarzenie jednorazowe. Jest to proces, który należy zainicjować na długo przed planowanym odejściem właścicieli. Odpowiednio wczesne przystąpienie do działania zapewnia również pełną gamę dostępnych opcji.

Poświęcenie czasu

Osiągnięcie obecnego poziomu przedsiębiorstwa wymagało poświęcenia czasu i zaangażowania. Plan sukcesji wymaga tyle samo uwagi.

Określenie czynników zwiększających wartość firmy

Dzięki zrozumieniu, które części przedsiębiorstwa będą najcenniejsze dla nabywcy lub innego potencjalnego następcy, można z wyprzedzeniem zmaksymalizować ich wartość.

Określenie podstawowych wartości

Jednym ze sposobów zapewnienia, że firma utrzyma skupienie i będzie podążać wyznaczoną ścieżką jest wyraźne wyartykułowanie swoich podstawowych wartości i wpajanie ich wszystkim pracownikom.

Poleganie na ramach decyzyjnych

Mogą one pomóc wyeliminować emocje z Twoich decyzji i dostarczą wskazówek

dla Twoich następców.

Zaangażowanie następców w planowanie

Gdy kluczowi pracownicy, członkowie rodziny i potencjalni inwestorzy znają Twoje zamiary, bardziej prawdopodobne jest, że poprą Twoje decyzje.

Oddzielenie zasobów firmowych od rodzinnych

Samo przyjęcie procesów kontroli wewnętrznej i praktyk zarządzania wydajnością nie wystarczy. Może być potrzebne wprowadzenie bardziej formalnych procesów operacyjnych – od ustanowienia umów akcjonariuszy/ udziałowców i umów o pracę po organizowanie regularnych posiedzeń zarządu

Krok po kroku

Przyjęcie zorganizowanego podejścia wymaga prowadzenia współpracy ze swoimi doradcami na każdym etapie procesu planowania sukcesji. Działania te opisano w sposób bardziej szczegółowy w pozostałych częściach naszego cyklu „Sukces sukcesji” i obejmują one:

Ustalenie wartości firmy

Przed rozpoczęciem planowania sukcesji koniecznie upewnij się, że firma jest w dobrej kondycji finansowej i ma dobre perspektywy na przyszłość. W dzisiejszym zmiennym klimacie gospodarczym przedsiębiorstwa muszą posiadać jasny plan długoterminowego wzrostu. Jest to szczególnie ważne dla przedsiębiorstw prywatnych rozważających możliwość stworzenia organizacji zdolnej do przetrwania w czasie.

Ustalenie celów i założeń

Przy ustalaniu celów należy wziąć pod uwagę nie tylko potrzeby swoich pracowników (i/lub członków rodziny), ale także swoje osobiste cele w zakresie utrzymania i optymalizacji majątku. Współpraca z bezstronnymi doradcami zewnętrznymi może w tym momencie okazać się szczególnie ważna ze względu na dużą dozę emocji, które często narastają szczególnie wśród właścicieli pierwszej generacji.

Wskazanie i zachęcanie potencjalnych następców

Niezależnie od tego, czy dla celów sukcesji bierzesz pod uwagę członków rodziny, pracowników firmy, czy poszukujesz kadry zarządzającej z zewnątrz, musisz opracować plan, który działa w najlepszym interesie Twojej firmy, jednocześnie zachowując kontrolę nad emocjami. Chodzi tu nie tylko o wytypowanie następców posiadających odpowiednie zestawy umiejętności, ale również zakomunikowanie ich ról i obowiązków wszystkim zainteresowanym stronom oraz wystarczające przeszkolenie tych następców, gwarantujące dalszy

rozwój firmy. Niezwykle ważne na tym etapie jest również zaprojektowanie odpowiedniego systemu motywacyjnego dla potencjalnych sukcesorów.

Wybór odpowiedniej struktury sukcesji

Wybrana struktura przekazania biznesu zależy będzie od celów, które starasz się osiągnąć. Jeśli przekazujesz kontrolę przy jednoczesnym zachowaniu praw własności, możesz zapewnić kadrze zarządzającej, inwestorom i innym zainteresowanym stronom pewność, że wizja organizacji zostanie zachowana. Z drugiej strony, przeniesienie aktywów potencjalnie może pomóc zminimalizować obciążenia podatkowe.

Planowanie scenariuszy

W biznesie, jak w życiu, rzeczy rzadko układają się dokładnie zgodnie z planem. Dlatego plan sukcesji musi być na tyle elastyczny, by móc dostosować go do zmiany okoliczności. Wymaga to przygotowania się na wiele nieprzewidzianych sytuacji – od utraty wiodącej pozycji lub nieprzewidzianej choroby po zapewnienie stałego

dostępu do przepływów pieniężnych po oddaniu steru.

Zminimalizowanie podatków

W zależności od kraju swej siedziby konsekwencje podatkowe, które mogą pojawić się w momencie przeniesienia akcji/udziałów, mogą być znaczące. Uwzględnienie kwestii podatkowych już na początkowym etapie planowania sukcesji pozwala zminimalizować zarówno wysokość podatku od osób prawnych, jak i fizycznych. Na tym etapie firmy rodzinne mogą również zagwarantować zaspokojenie potrzeb rodziny po wyjściu z przedsiębiorstwa.

Nie zostawiaj spraw przypadkowi

Choć planowanie sukcesji może wydawać się skomplikowane i trudne, współpraca z odpowiednimi doradcami może wszystko zmienić i pomóc właścicielom przejść przez ten proces w sposób jak najmniej obciążający czasowo i emocjonalnie.

“Wielu właścicieli prywatnych przedsiębiorstw niechętnie wydaje pieniądze na opracowanie planu sukcesji, który ich zdaniem nie będzie potrzebny przez wiele lat. Jednak dzięki uwzględnieniu różnych dostępnych opcji plan sukcesji często zapewnia właścicielom korzystny model działania. W związku z tym należy go postrzegać jako inwestycję, która może przynieść znaczne korzyści – takie jak zwiększenie wartości firmy, uzyskanie siły pozwalającej rozważyć sprzedaż, jeśli nadarzy się stosowna okazja, a także zdobycie umiejętności radzenia sobie z innymi akcjonariuszami/udziałowcami lub członkami rodziny w bardziej aktywny i odpowiedzialny sposób.”

Kay Gray
Grant Thornton, Kanada

Twoja sukcesja też może zakończyć się sukcesem!



Dariusz Bednarski

Partner Zarządzający
Lider zespołu doradztwa
w zakresie sukcesji biznesu

Kontakt

T +48 61 625 1314
M +48 601 728 683
E Dariusz.Bednarski@pl.gt.com

Z przyjemnością wesprzemy Państwa w rozważaniach o przyszłości Państwa firmy w kontekście Państwa celów osobistych oraz celów członków najbliższej rodziny.



Pomożemy Ci zaplanować i wdrożyć sukcesję

Dokonamy analizy i zapewnimy wsparcie w podjęciu decyzji w zakresie wyboru optymalnej struktury sukcesji i ścieżki działań służącej jej wdrożeniu.



Dostosujemy formę prawną prowadzonej przez Ciebie działalności

W oparciu o plany sukcesyjne oraz analizę sytuacji Twojej firmy wskażemy optymalną formę prawną prowadzenia działalności oraz zapewnimy kompleksową obsługę tego procesu w zakresie formalno-prawnym, podatkowym i księgowym.



Znajdziemy inwestora dla Twojej firmy

Zapewniamy wsparcie w procesie zapewnienia finansowania między innymi poprzez dokonanie wyceny firmy, prowadzenie negocjacji z potencjalnymi inwestorami, poszukiwanie inwestora.



Pomożemy profesjonalizować zarządzanie Twoją firmą

Zapewniamy wsparcie w procesie analizy i oceny organizacji, projektowania i wdrażania efektywnych oraz skutecznych rozwiązań, jak również wspólnego wypracowania kierunków strategicznych.



Zapewniamy kompleksowe wsparcie

Wszystkie działania zostaną zaplanowane i wdrożone z uwzględnieniem ich skutków prawnych, podatkowych i księgowych.



Grant Thornton

An instinct for growth™

GrantThornton.pl

© 2017 Grant Thornton Grant Thornton Frąckowiak Sp. z o.o. Sp. k.. Wszystkie prawa zastrzeżone.

Informacje zawarte w niniejszym dokumencie mają jedynie charakter ogólny i poglądowy. Nie stwarzają one stosunku handlowego ani stosunku świadczenia usług doradztwa podatkowego, prawnego, rachunkowego lub innego profesjonalnego doradztwa. Przed podjęciem jakichkolwiek działań należy skontaktować się z profesjonalnym doradcą w celu uzyskania porady dostosowanej do indywidualnych potrzeb.

Grant Thornton Frąckowiak Sp. z o.o. Sp. k. dołożyło wszelkich starań, aby informacje znajdujące się w niniejszym dokumencie były kompletne, prawdziwe i bazowały na wiarygodnych źródłach. Grant Thornton Frąckowiak Sp. z o.o. Sp. k. nie ponosi jednak odpowiedzialności za ewentualne błędy lub braki w nich oraz błędy wynikające z ich nieaktualności. Grant Thornton Frąckowiak Sp. z o.o. Sp. k. nie ponosi także odpowiedzialności za skutki działań będące rezultatem użycia tych informacji.