



Tomaś Budziaks: Paaudžu maiņa biznesā ir izaicinājums

Poļu pētnieks un KBA, *Nexia International* konsultāciju uzņēmuma vadošais partneris Tomaś Budziaks: “Veiksmīgas mantošanas atslēga ir mantinieku audzināšana, attiecības ģimenē un savlaicīga mantošanas sagatavošana.”

Olafs Zvejnieks

“Olainfarm” mantošanas krīze pievērsusi uzmanību līdz šim Latvijā maz apspriestam tematam – biznesa mantošanai. Poļu pētnieks un KBA konsultāciju uzņēmuma (Nexia International) vadošais partneris Tomaś Budziaks, vairāku biznesa paaudžu maiņai veltītu grāmatu autors, no kurām vienai Polijas Centrālā banka piešķīrusi gadskārtējo balvu par labāko biznesa grāmatu 2015. gadā, intervijā “Latvijas Biznesam” stāsta par paaudžu maiņas problēmām un izaicinājumiem.

Kāpēc biznesa mantošanas jautājumi šobrīd ir svarīgi Polijā?

Šis jautājums svarīgs visā pasaulē, ne tikai Polijā. Taču, ja runājam tieši par Poliju, tad tas saistīts ar lielo biznesa mantošanas gadījumu vilni tieši šobrīd. Iemesli ir vēsturiski – pat komunistiskajā periodā Polijā zemnieku sīksaimniecības bija privātas, kolhozu un sovhozu Polijā praktiski nebija. 80. gadu beigās, kad sākās fundamentālas pārmaiņas, šīs zemnieku sīksaimniecības izveidoja pamatu daudzajiem ģimenes uzņēmumiem. 80. gadu beigās cilvēkiem, kas izveidoja šos ģimenes uzņēmumus bija 20 vai 30 gadi, tagad viņi sasnieguši 50 vai 60 gadus, viņiem ir pieauguši bērni un vēlas savus uzņēmumus nodot tiem. Apmēram 54% ģimenes uzņēmumu plāno nodot tos nākamajai paaudzei tuvāko piecu gadu laikā. Lai jūs saprastu problēmas mērogus – saskaņā ar pētījumiem apmēram no 2,3 miljoniem privāto uzņēmumu 90% jeb vairāk kā 2,1 miljons ir ģimenes uzņēmumi, kas veido apmēram divas trešdaļas no Polijas iekšzemes kopprodukta. Polijā praktiski nav globālo

zīmolu, izņemot tādus, kurās ir ārvalstu vai valsts kapitāla daļas. Toties ģimenes biznesa daļa ir ļoti liela un dinamiski attīstās, par ko liecina arī IKP pieauguma skaitļi – ap sešiem septiņiem procentiem gadā. Proti, problēmas mērogs ir milzīgs, un, ja uzņēmumu pirmā mantošana būs neveiksmīga, tad arī sekas Polijas ekonomikai būs katastrofālas.

Ar ko ģimenes bizness atšķiras no parastā biznesa?

Ar biznesa vešanas metodēm. Parastā korporatīvajā biznesā emocijām nav gandrīz nekādas nozīmes, savukārt ģimenes biznesā emocijas spēlē lielu lomu, varētu pat teikt, ka vadošo. Bez tam ģimenes biznesa vadīšanā lielu lomu spēlē intuīcija, nevis biznesa plāni. Trešā būtiskā atšķirība ir finansējuma modelis – ģimenes uzņēmumi bieži vien neuzticas bankām un neizmanto banku kredītus, tie tiek finansēti ar piegādātāju kredītiem, proti, preču piegādātāji dod preces uz kredīta un saņem naudu atpakaļ vēlāk. Tā nav tikai Polijas īpatnība, tā notiek visā pasaulē. Kādēļ šāds modelis? Tādēļ, ka šādi piegādātāju kredīti tiek doti balstoties uz uzticības pilnām attiecībām un ilggadīgu sadarbību, nevis banku procedūram un koeficientiem. Varētu pat teikt, ka ģimenes biznesam izdodas aizvietot finanšu kapitālu ar sociālo kapitālu. Visbeidzot, personību jautājums. Gan Polijā, gan daudzviet citur pasaulē ģimenes uzņēmuma nosaukums parasti ietver ģimenes uzvārdu, tātad tā ir personiska atbildība par uzņēmuma likteni un labo slavu. “Non aurum, set nomen” - vēsta kāds uzraksts uz nama sienas Gdaņskā. “Ne ar zeltu, bet ar vārdu” - tā ir ģimenes biznesa būtība.

Kāda ir atšķirība starp biznesa mantošanu un vienkārši ģimenes aktīvu vai naudas mantošanu?

Milzīga. Aktīvi vai bagātības ir vienkārši bagātības. Pašas par sevi tās nekādi nedarbojas. Savukārt, biznesa mantošanas svarīgākā sastāvdaļa ir uzņēmuma darba turpināšana un tālākā attīstība. Daudzi domā, ka mantošanā svarīgākais ir testaments un viss pārējais notiks pats no sevis. Nekas nenotiks pats no sevis, un testaments neko nenozīmē – tas nosaka tikai to, kā sadalīt aktīvus un vērtības, nevis kā tālāk strādāt. Tādēļ veiksmīgas mantošanas atslēga ir mantinieku audzināšana, attiecības ģimenē un savlaicīga mantošanas sagatavošana. Un tas tikai skan viegli un vienkārši, jo nav jau nekāds noslēpums, ka tieši bērnu audzināšanai uzņēmējiem bieži vien neatliek laika. Tādēļ ir jāatrod līdzsvars starp uzņēmējdarbību un ģimeni.

Ņemot vērā milzīgo biznesa mantošanas ietekmi uz Polijas ekonomiku, ko dara valsts, lai atvieglotu šo procesu?

Valsts tam seko ļoti uzmanīgi, ņemot vērā dažus skaļi izskanējušus gadījumus, kad, piemēram, neliela specifisku kalnrūpniecības mašīneļļu piegādājoša uzņēmuma īpašnieka nāve un skaidri noteikta mantinieka neesamība izraisīja 3000 kalnračus nodarbinoša uzņēmuma darbības apturēšanu, kamēr netika atrasts alternatīvs piegādātājs. Svarīgākais, ko Polijas valsts ir darījusi uzņēmumu atbalstam mantošanas procesa laikā ir likums par to, ka individuālo uzņēmumu mantošanas procesa laikā ir iespēja izlikties, ka īpašnieks vēl ir dzīvs pat divus gadus pēc nāves. Tas saistīts ar to, ka saskaņā ar Polijas likumdošanu, īpašnieka nāves gadījumā tiek anulēti visi viņa vārdā noslēgtie līgumi, sertifikāti un licences, līgumi ar darbiniekiem, līgumi par Eiropas fondu līdzekļiem tiek pārtraukti un šie līdzekļi jāatmaksā, konti bankās tiek iesaldēti utt. Tā ir īsta finansiāla un biznesa traģēdija, tādēļ šī gada 25. novembrī stājas spēkā jaunais likums, kas mantošanas atvieglošanas un biznesa turpināšanas vārdā ļauj izlikties, ka iepriekšējais īpašnieks vēl ir dzīvs un ļaut jaunajam īpašniekam pārņemt un turpināt uzņēmuma darbību.

Esmu dzirdējis, ka biznesa mantošanas statistika nav sevišķi iepriecinoša – ka tikai 30% gadījumu pirmā mantošana ir veiksmīga un tikai 15% gadījumu – otrā. Kāpēc tā?

Te ir vairāki iemesli. Pirmais – ne katrs bizness ir ilgtspējīgs. Uzņēmējdarbība, kas balstīta uz novecojušām tehnoloģijām nav ilgtspējīga pati par sevi un nav arī pievilcīga nākošās paaudzes acīs, viņi to vienkārši vairs nevēlas turpināt. Tātad, pirmkārt, uzņēmējdarbībai ir jāpiemīt vērtībai nākošās paaudzes acīs un ne katra uzņēmējdarbība tāda ir. Otrs faktors, kas ietekmē mantošanu – dzīves ilguma izmaiņas. Ja XIX gs. beigās Dienvidpolijā vidējais vīrieša dzīves ilgums bija tikai 29 gadi, tad arī tipisks mantošanas process notika laikā, kad nākamā paaudze vēl bija jauna – 18 – 25 gadi. Tagad situācija ir pilnīgi citāda – biznesa īpašnieki dzīvo līdz 70 – 75 gadiem un viņu mantinieki bieži vien manto to apmēram 40 - 50 gadu vecumā. Vairums cilvēku nedzīvo līdz 50 gadiem neko nedarot un tikai gaidot vecāku nāvi; viņi uzsāk savu uzņēmējdarbību vai apgūst kādu profesiju un kļūst sekmīgi tajā. Tādēļ mūsdienās uzņēmējdarbības mantošana bieži vien ir apgrūtinājums – jau kādā citā profesijā sekmīgi strādājoši cilvēki nevēlas to pamest un pārņemt vecāku biznesu. Un te mēs atkal atgriezīamies pie ģimenes audzināšanas un vērtību jautājuma. Un, visbeidzot, reputācijas jautājums – ja iepriekšējā paaudze izveidojusi savu uzņēmumu ar ne sevišķi ētiskām metodēm vai arī to vadījusi neētiski, tad bieži vien jaunā paaudze to nevēlas pārņemt. Tā ir pietiekami plaši izplatīta problēma Polijā. Te jāsaka kā grāmatvedim – mantojums nav tikai aktīvi, bet arī pasīvi. Un pasīvi mēdz būt ne tikai finansiāli, bet arī ētiski un psiholoģiski.

Kas vēl būtu jāņem vērā mantojot ģimenes biznesus?

Ģimenes bizness ir ļoti iesakņots vietējās komūnās, un tas parasti ir stiprāks mazpilsētās, nevis lielpilsētās. Un reputācijas problēma tur ir ļoti nozīmīga. Bez tam mazpilsētas arī ir ļoti ieinteresētas ģimenes biznesa pastāvēšanā. Lielie ārvalstu uzņēmumi, kas atver savas ražotnes pilsētās, protams, rada daudz darbavietu, taču pretī saņem lielas nodokļu atlaides un pilsētu vadība vienmēr apzinās, ka tie pārcels ražotnes uz citurieni, tiklīdz nodokļu režīms vai citi apstākļi citur kļūs izdevīgāki. Ar ģimenes uzņēmumiem tā nenotiek. Vācu mediju koncerna “Bertelsmann” galvenā mītnē joprojām atrodas nelielā pilsētā Gūterslohā (Gütersloh), Vestfālē, turpat atrodas arī cits pazīstams uzņēmums “Miele” - tie abi ir ģimenes uzņēmumi. “Miele” vadītājs, ceturtās īpašnieku paaudzes pārstāvis, man atzina, ka pēdējos gados nav bijis izvēles un viņi bijuši spiesti atvērt vienu fabriku Ķīnā, drīz viena būs Polijā, tomēr uzņēmuma vadības princips iepriekšējos simts gadus bijis tāds, ka jāspēj brokastis paēst vienā fabrikā, bet jau uz pusdienām atgriezties uzņēmuma galvenajā mītnē, proti pilnīgi lokāla pieeja izvietojumā. Vai arī ņemsim citu nelielu vācu pilsētu Hercogenaaurahu (Herzogenaurach). Tur joprojām abās upes pusēs, viens otram tieši pretī atrodas divi pasaulslaveni uzņēmumi, kurus pēc Otrā pasaules kara izveidoja divi brāļi, veiksmīgi uzņēmēji, kas pamatīgi un uz mūžu sastrīdējas - “Adidas” un “Puma”. Tie joprojām atrodas turpat – nu jau 70 gadus. Lai gan abu uzņēmuma fabrikas ir izmētātas pa visu pasauli, abos uzņēmumos svarīgākos un labāk apmaksātos amatus – menedžeri, dizaineri, inženieri – joprojām ieņem galvenokārt šīs pilsētiņas iedzīvotāji, nevis berlīnieši vai hamburgieši. Tādēļ vietējām pašvaldībām ir ļoti svarīgi veidot ilgtermiņa attiecības ar ģimenes uzņēmumiem, bet ģimenes uzņēmumiem – ar vietējām kopienām. No šīm attiecībām nākotnē daudz kas ir atkarīgs.



10:50 - 11:15	KUGA SĪTĒRIS PĀRĒMĒŠANA - IGAUNIJAS PĀUĻIĒS MĀNSAJĀ ĢIMENES BIZNESĀ Prezentācija valodā - RUŠ Kaspars Rudzītis
11:15 - 12:00	KAPITĀLA PĒNĀMĒ CAUR BIRŽU Jana Čuhla PUNĒENAS
12:00 - 13:00	FORENSIC Iveta Čuhla
13:00 - 13:20	IGAUŅIJAIS SODPŌKLĀS REGULĒJUMS UN TĀ JAUNĀKĀS TENDENCES Prezentācija valodā - ENG Aino Kauri

Konferenču centrs Citadele

Latvian Baltic Region, Latvia Audit Advice, CIB, LEXTAL