



INSTYTUT
BIZNESU
RODZINNEGO

Instytut Biznesu Rodzinnego

**Włącz się w świat
firm rodzinnych**

**Skuteczna sukcesja
w firmie rodzinnej.
Fakty i mity,
kompleksowość
zagadnienia**



Michał Wojewoda Dyrektor Operacyjny

Opracowuje i realizuje strategię Instytutu, zarządzając zespołem pracowników, partnerów oraz ekspertów, zaprzyjaźnionych z placówką.

Absolwent Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, autor jednej z pierwszych w Polsce prac dyplomowych w tematyce ładu rodzinnego i konstytucji firm rodzinnych.

Od 2011 roku zajmuje się budowaniem strategii rozwoju dla firm rodzinnych opartych na wartościach.

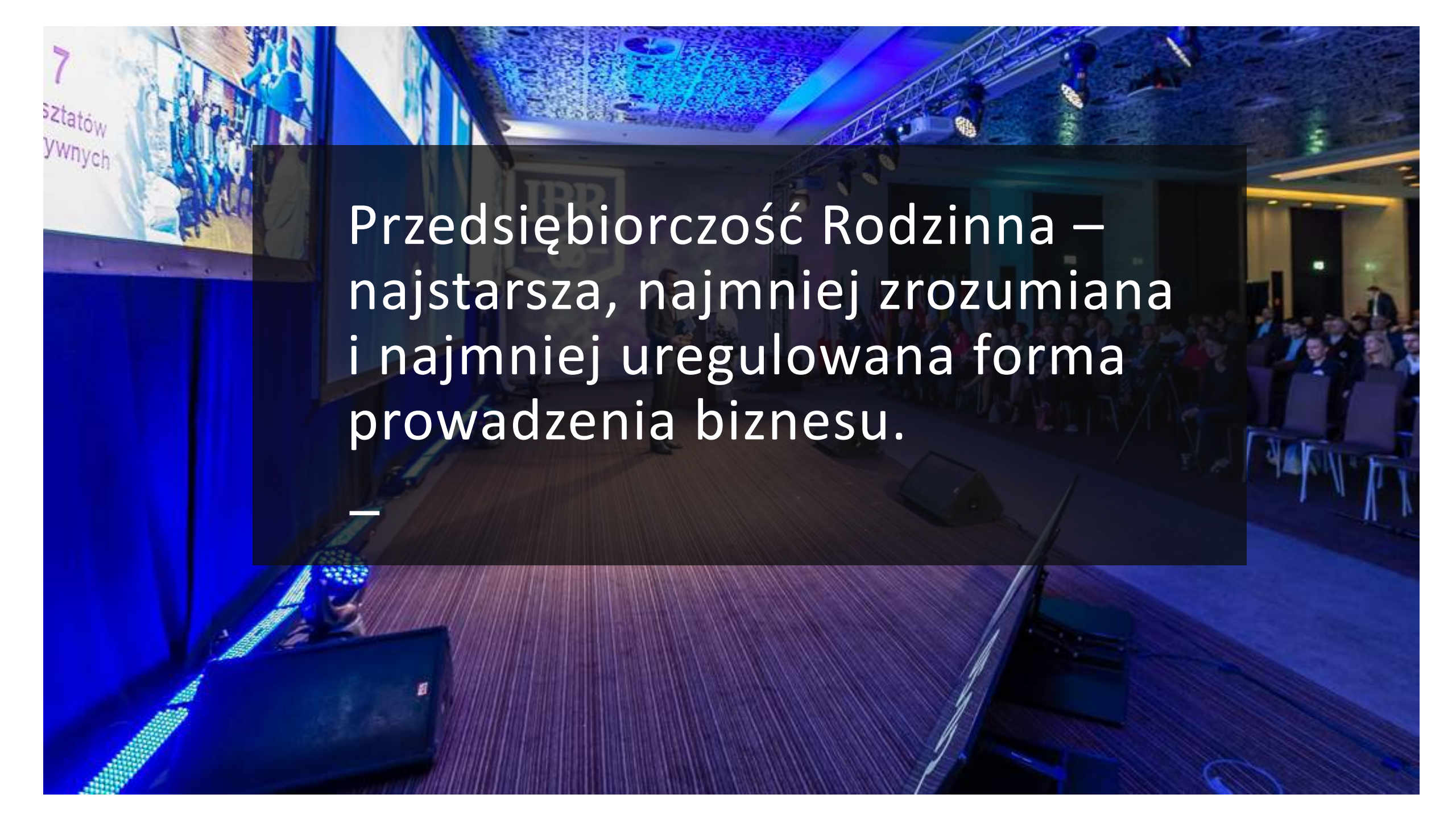
Pracował w projekcie „Kody wartości – efektywna sukcesja w polskich firmach rodzinnych”, którego celem było wypracowanie metodyki i narzędzi wspierających proces przeprowadzania sukcesji.

Prelegent, moderator, trener autor publikacji o tematyce przedsiębiorczości rodzinnej, głównie w temacie strategii i ładu rodzinnego.

Analitik biznesowy w firmie Lewandowska i Partnerzy,

Kontakt:

mwojewoda@ibrpolka.pl



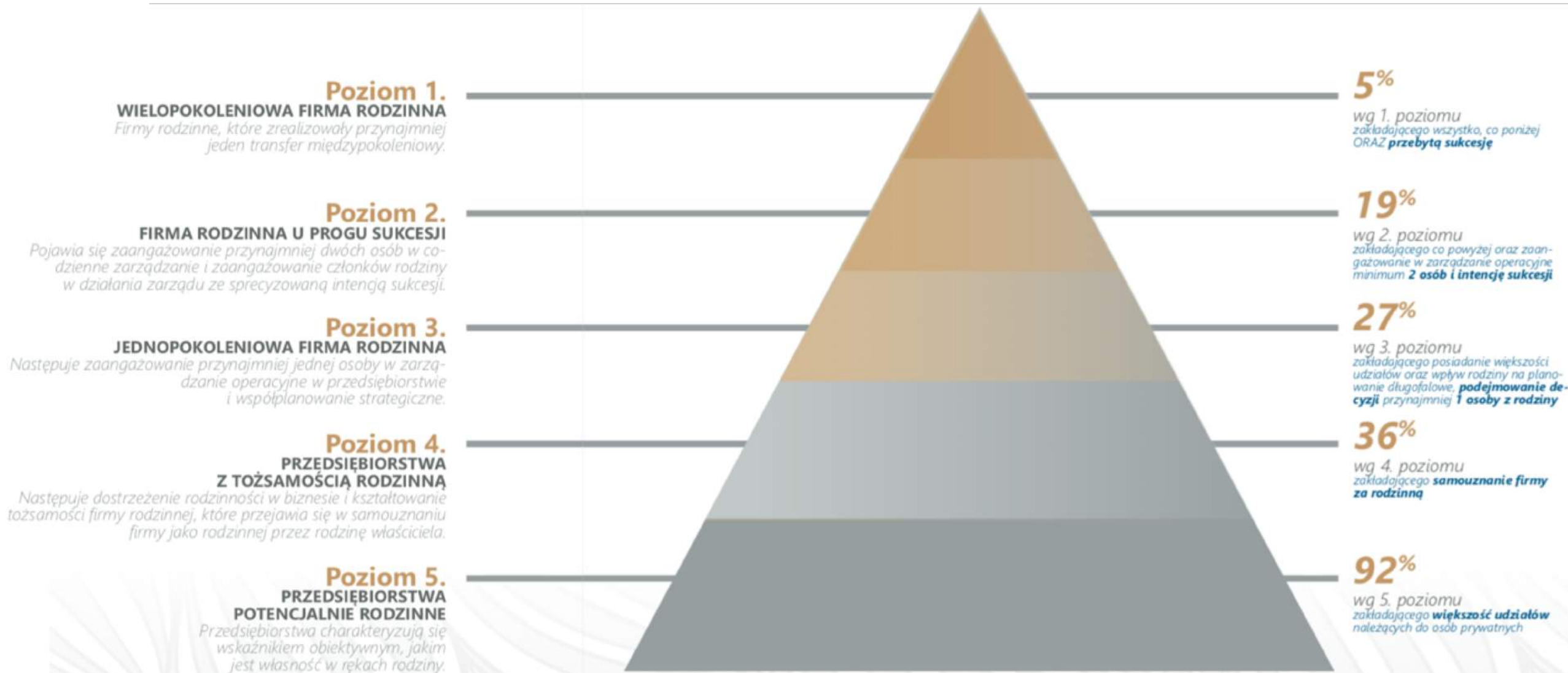
Przedsiębiorczość Rodzinna –
najstarsza, najmniej zrozumiana
i najmniej uregulowana forma
prowadzenia biznesu.

—

Firma rodzinna to ...



Ile firm rodzinnych jest w Polsce?



Czym jest sukcesja? Jak ją rozpocząć?



Dlaczego sukcesja jest tak ważna?



I Pokolenie = **100%**



II Pokolenie = **30%**



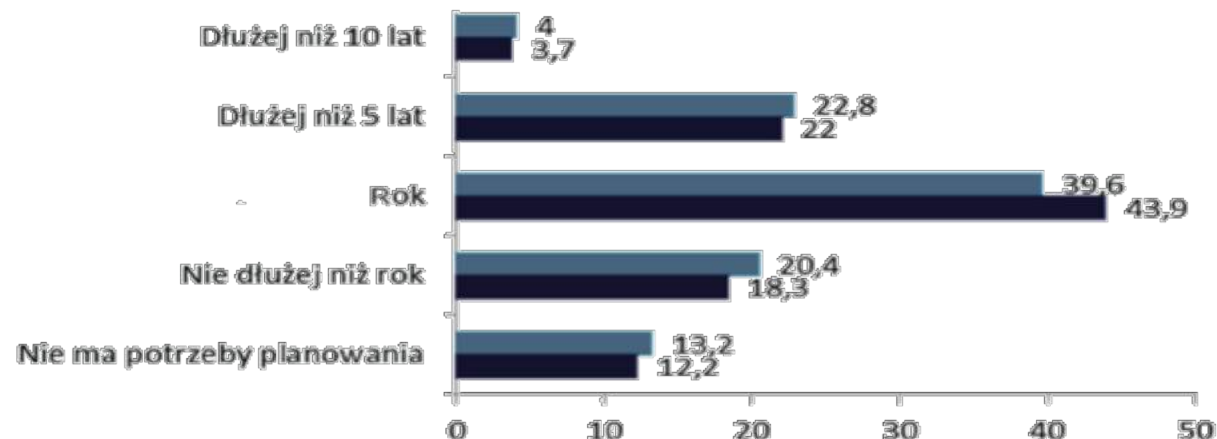
III Pokolenie = **6%**

Sukcesja - pilne wyzwanie!

! MNIEJ NIŻ JEDEN Z DZIESIĘCIU!
Jedynie 6,3% badanych „dzieci” deklaruje swoje zainteresowanie sukcesją.



Jak długo powinien trwać dobrze przygotowany proces sukcesji:



Jak często w rozmowach pojawia się temat sukcesji:



Źródło: badanie
GUESS Global University Spirit Students' Survey –
Barometr sukcesyjny –Instytut Biznesu Rodzinnego

Do trzech razy sztuka!

„Ojciec buduje, syn utrzymuje, wnuczek rujnuje”

„Der Vater erstellt`s, der Sohn erhält`s, dem Enkel zerfällt`s.”

“Shirtsleeves to shirtsleeves in three generations” – US

“there’s nobbut three generations atween a clog and clog.” UK

“dalle stalle alle stelle alle stalle” (“from stalls to stars to stalls”) – Włochy

“quien no lo tiene, lo hance; y quien lo tiene, lo deshance” (“who doesn’t have it, does it, and who has it, misuses it”) Hiszpania

„Padre bodeguero, hijo millonario, nieto pordiosero.” („Father merchant, son gentleman, grandson beggar”)

Meksyk

富不過三代(富不过三代) (fu bu guo san dai – “Wealth never survives three generations” Chiny

„Pai Rico, Filho Nobre, Neto Pobre”

“Rich father, nobel son, poor grandson” – Brazylia

„Ojciec karmi krowę, syn doi, wnuk zarzyna” - Afryka⁹

Gotowość do rozpoczęcia procesu sukcesji

WŁASNOŚĆ TAK	RODZINNOŚĆ TAK	WIELOPOKOLE- NIOWOŚĆ TAK
1. Czy pakiet kontrolny leży w rękach rodziny?	1. Czy za biznesem stoi rodzina 2. Czy rodzina wpływ ma na biznes? 3. Czy znane są wartości rodzinne, które przyświecają rodzinie w biznesie	1. Czy jest intencja sukcesji? 2. Czy mam komu przekazać firmę? (właścicielowi) 3. Czy mam / mamy relację z przejmującym?

3 x **TAK** oznacza gotowość, ale **NIE** działanie



70% Właścicieli ciągle jest na etapie planowania sukcesji



40% Sukcesorów myśli, że sukcesja jest w toku!

OBAWY:

Przemijanie

Frustracja

Brak zaufania do sukcesora

„Mam jeszcze tyle do zrobienia”

„Co może się stać?”

Gotowość do rozpoczęcia procesu sukcesji

SUKCESJA

POZIOM EMOCJONALNY

1. Czy czujesz się spełnionym przedsiębiorcą?
2. Czy chciałbyś, aby twoja firma była zarządzana przez członków rodziny?
3. Czy czuł byś się dumny, gdyby Twoje dzieci przejęły zarządzanie firmą?

POZIOM ORGANIZACYJNY

1. Czy masz komu przekazać firmę?
2. Czy twój stan zdrowia i relacje z potencjalnym sukcesorem pozwalają Ci przekazać mu całą swoją wiedzę i umiejętności?
3. Czy uważasz, że dostawcy i odbiorcy zaakceptują sukcesora?

Model 4 W

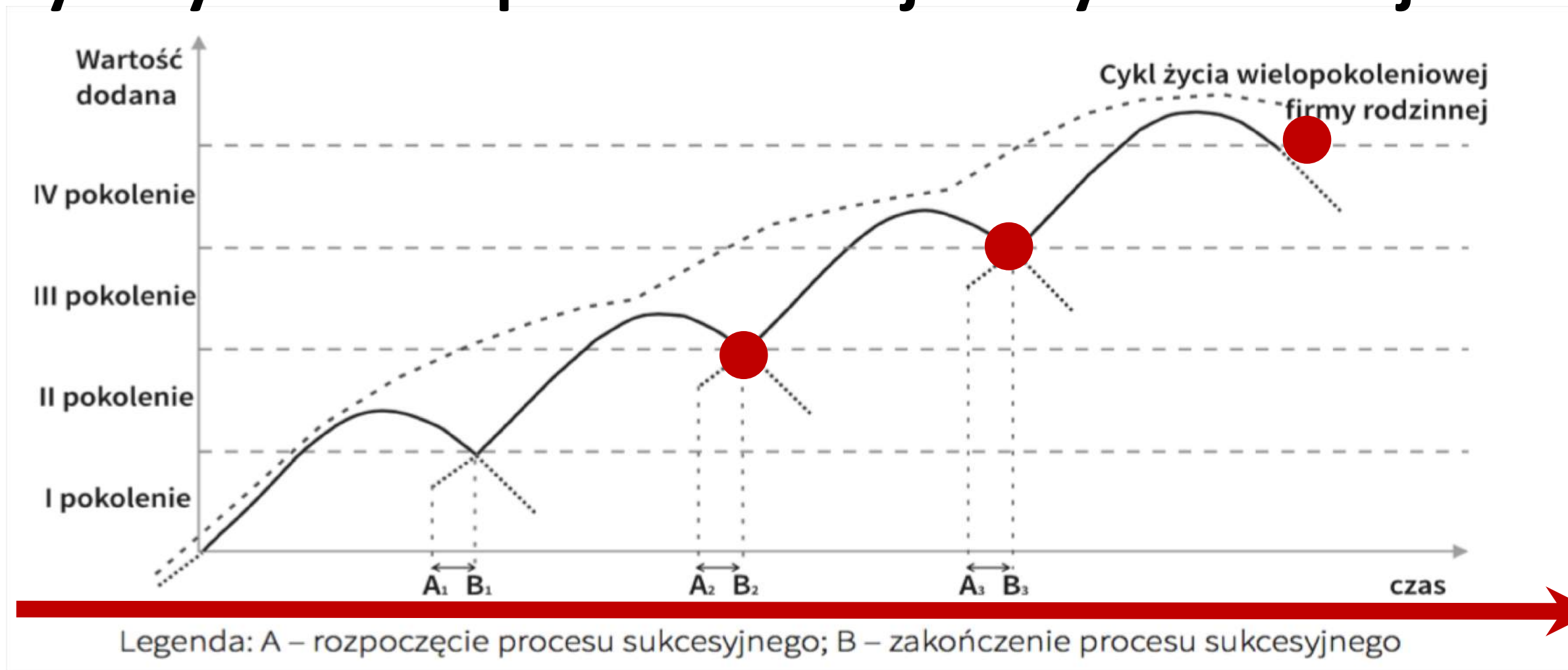
WIEDZA WŁADZA WŁASNOŚĆ



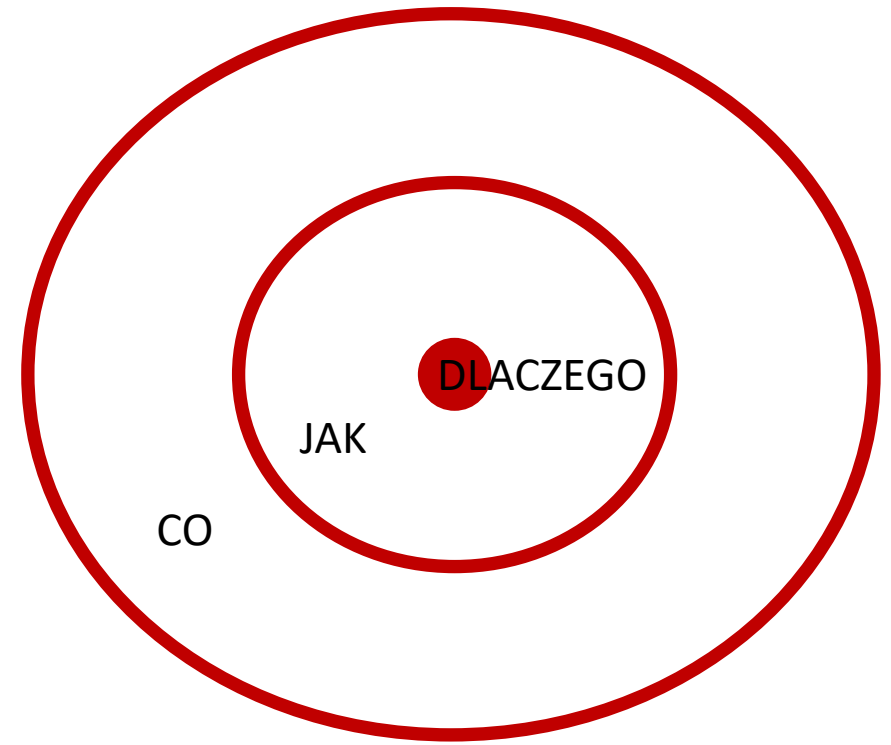
WARTOŚCI

Sukcesja to dynamiczny proces zachodzący **miedzy dwiema generacjami**, którego celem jest transfer do młodszego pokolenia **wiedzy, władzy i własności** z zachowaniem indywidualnych dla danego biznesu i rodziny **wartości**, ważnych dla obu stron procesu.

Cykl życia wielopokoleniowej firmy rodzinnej



FIRMA JAKO WSPÓLNA  **IDEA**



Co **wyjątkowego wnosimy**, zarządzając firmą rodzinną i co **wartościowego zostałoby utracone** wraz z końcem naszej rodzinnej działalności.
JAK zaangażować NextG w myślenie o przyszłości?

Własność



- **Forma prawna**

Dobór formy prawnej powinien uwzględniać nie tylko stan obecny, lecz także planowane zmiany właścicielskie w toku procesu sukcesji. Każdy z interesariuszy w procesie sukcesji może mieć inne priorytety.

Działalność Gospodarcza | Spółka Cywilna | Spółka Jawna | Spółka Partnerska | Spółka Komandytowa | Spółka Komandytowo – Akcyjna | Spółka z o.o. | Spółka Akcyjna

- **Prawo Spadkowe**

W sukcesji prawo spadkowe, powiązane jest ściśle z prawem rodzinnym, które reguluje własność w małżeństwie, czyli ustala, co do kogo należy i – w konsekwencji – wchodzi do spadku po danej osobie.

Reguły spadkowe | Dziedziczenie | Zachowki | Testamenty

- **Spadek**

spadek to ogół praw i obowiązków majątkowych, które przechodzą na spadkobierców zmarłego z dniem jego śmierci (czyli z dniem otwarcia spadku)

Podział majątku | Spłaty | Konflikty | Planowanie Spadkowe

Własność – Testament czy ustawa?



- **Testament**

tylko 13 na 100 Polaków powyżej 50 roku życia napisało testament

- **Dziedziczenie ustawowe**

Spadkobiercy ustawowi podzieleni są na grupy. Osoby wskazane w kolejnej grupie nabywają prawo do spadku dopiero wtedy, kiedy nie ma nikogo z członków grup poprzednich.

Zstępni | Małżonkowie i rodzice | Dalsze grupy spadkowe | odrzucenie spadku

- **Spadek vs długi**

Spadkobiercy odpowiadają za długi spadkowe całym swoim majątkiem, także tym posiadanym już przed przyjęciem spadku.

- **Zachowek**

Polskie prawo zapewnia wolność dysponowania majątkiem za życia oraz na wypadek śmierci. Przy pomocy darowizn albo testamentu możesz przekazać majątek dowolnej osobie czy organizacji. Jednak nie możesz pomijać najbliższej rodziny...

Własność – Zarządca Sukcesyjny

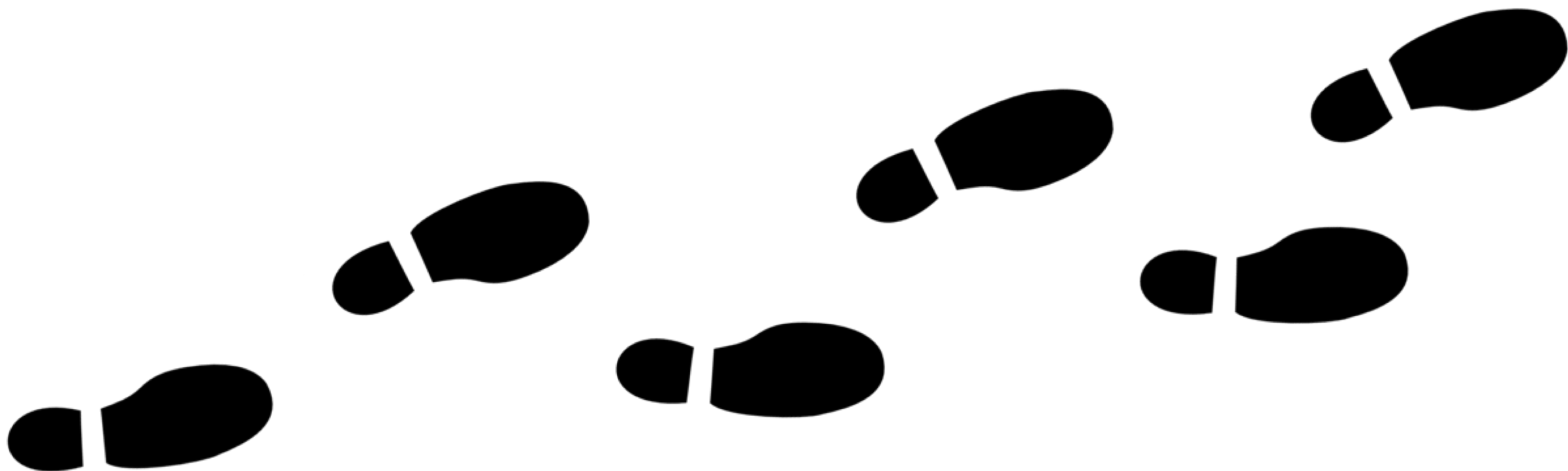


Do skorzystania z nowej ustawy, konieczne jest powołanie zarządcy sukcesyjnego. Można to zrobić na kilka sposobów. Najlepiej, kiedy wyznaczy go przedsiębiorca jeszcze za życia. Wystarczy forma pisemna i zgłoszenie do CEIDG. Jego rolę może przyjąć także prokurent przedsiębiorcy. Zarządcę mogą powołać także spadkobiercy już post factum, mają na to 2 miesiące. Tym razem powołanie odbywa się przed notariuszem.

Jakie możliwości daje nam Ustawa o Zarządcy Sukcesyjnym?

1. firma będzie mogła działać nadal, w oparciu o NIP i wpis do CEIDG zmarłego,
2. przedsiębiorstwo działać będzie pod dotychczasową firmą (nazwą), z dopiskiem: w spadku,
3. będzie zarządzane przez zarządcę sukcesyjnego w granicach zwykłego zarządu,
4. właścicielami przedsiębiorstwa w spadku pozostaną spadkobiercy oraz małżonek zmarłego przedsiębiorcy (jeśli wcześniej przedsiębiorstwo objęte było wspólnością majątkową małżeńską), którzy będą mieli prawo powołać i odwołać zarządcę sukcesyjnego,
5. decyzje przekraczające zwykły zarząd będą wymagały zgody właścicieli przedsiębiorstwa,
6. nastąpi pełna kontynuacja pod kątem podatkowym,
7. decyzje administracyjne związane z firmą (licencje, koncesje, zezwolenia) pozostaną w mocy,
8. zachowają ciągłość umowy o pracę oraz wszelkie umowy cywilnoprawne, które przedsiębiorca zawarł w związku z prowadzeniem firmy,
9. kontynuowane będą umowy kredytów, leasingów oraz umowy dotacji z UE

Metodologia 7 kroków

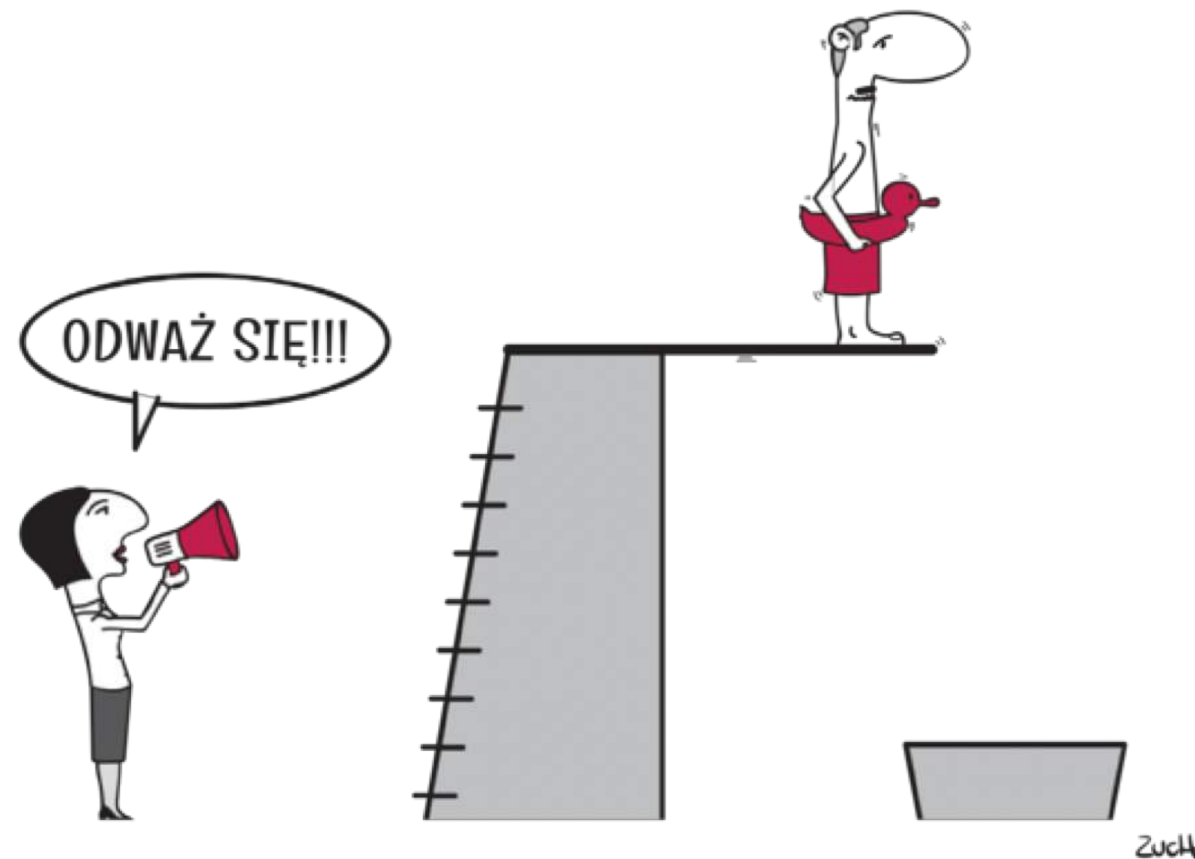


7 Perspektyw

1. **właściciela** — Założyciel biznesu
2. **rodziny** — zarówno pracującej na rzecz firmie, jak i będącej poza nią
3. **sukcesora** — potencjalnego kandydata do przejęcia firmy,
4. **sukcesorki** — dziewczyny, która być może sprawdziłaby się najlepiej,
5. **kluczowych pracowników** — oni również uczestniczą w tych zmianach,
6. **moderatora procesu** — pracownika HR, który może pomóc ci w wyborze i kształceniu najlepszego kandydata,
7. **managera zewnętrznego** — który może być również dobrą alternatywą .

Krok 1: Odważ się!

- Czy chcesz budować firmę wielopokoleniową?
- Czy jesteś gotowy na dyskusję na temat majątku / finansów / zarządzania w rodzinie?
- Czy chcesz rozpocząć działania?
- A może chcesz sprzedać firmę?
- Albo przekazać ją komuś spoza rodziny?
- Czy chcesz zacząć myśleć, co mógłbyś robić po wyjściu z firmy?



Krok 2: Przeanalizuj sytuację wyjściową

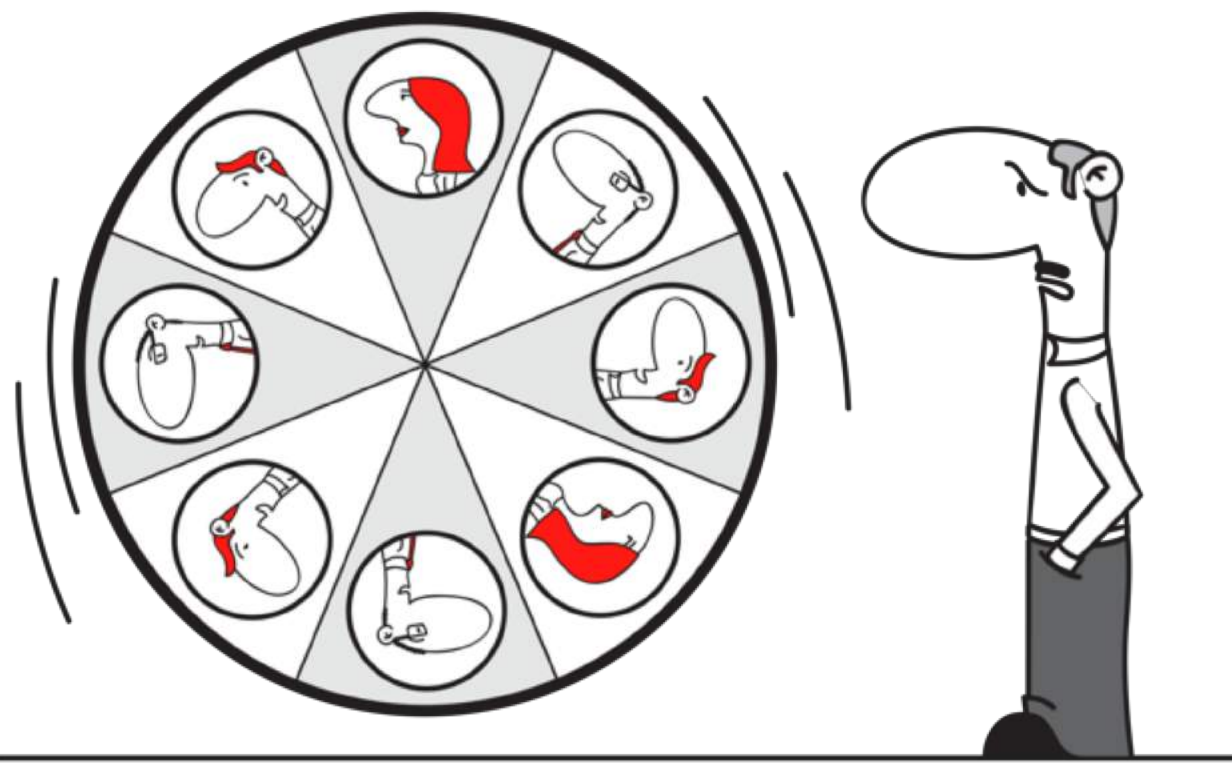
- Kiedy powinniśmy zacząć?
 - Kiedy chciałbym przekazać firmę?
- Odpowiedzialność za nią? Wiedzę? Władzę?
 - Kiedy własność?
- Jaki jest mój pomysł na przekazanie?
 - Jak ustalić dobry plan?
- Ustalenie planu komunikacji. Komu o tym powiedzieć. Rodzinie? Pracownikom?



Krok 3: Zaplanuj proces sukcesji

- Kto z Twoich najbliższych chciałby przejąć odpowiedzialność za firmę?
- Jeśli nie masz, to czy byłbyś gotów oddać zarządzanie komuś z zewnątrz?
- Kto byłby Twoim idealnym kandydatem?
- Czy chciałbyś ... przyjąć firmę? Jako dziecko rodzica? Czy wyobrażasz sobie pracę w tej firmie? Z rodzicami? Później samodzielnie?
 - Czy dasz radę? Czy myślisz, że Twój tato/mama/wujek potrafią zrezygnować z pracy? Zostawić Ci samodzielność?
- Co tak w ogóle jest do przekazania?

SUKCESYJNE KOŁO FORTUNY



Krok 4: Odkryj potencjał

- Co jest najważniejsze w działalności mojej firmy?
 - Jakie są moje / nasze kluczowe kompetencje?
- Dokąd zmierzamy? Jaką mamy strategię działania?
 - Dlaczego na rynku mamy pozycję taką, jaką mamy?
- Dzięki jakim wyróżnikom zbudowaliśmy przewagę konkurencyjną?
- Co jest naszym potencjałem? Co jest naszym DNA?
 - Jakie mamy KODY WARTOŚCI, które powodują, że jesteśmy JEDNĄ firmą?
 - Jaka jest WIZJA działania kolejnego pokolenia?



Krok 5: Zacznij działać

- Jak zachować potencjał naszej firmy?
 - Komu w takim razie ją przekazać?
 - Kto najlepiej spełnia kryteria nowego zarządzającego?
- Jak przekazać udziały? W jakiej formie prawnej? Co jest dla nas najkorzystniejsze?
 - Czy jako dziecko przyjmuję tę odpowiedzialność?
- Mam doświadczenie już w innych miejscach pracy, wiem jak to jest – czy mimo to chcę wejść do firmy rodzinnej?
 - A może to moja pierwsza praca?
- W jakiej formie mój ojciec / mama towarzyszą mi w mojej pracy? Jak wspierają moje działania?
 - Komunikacja decyzji pracownikom, partnerom biznesowym.



Zuch

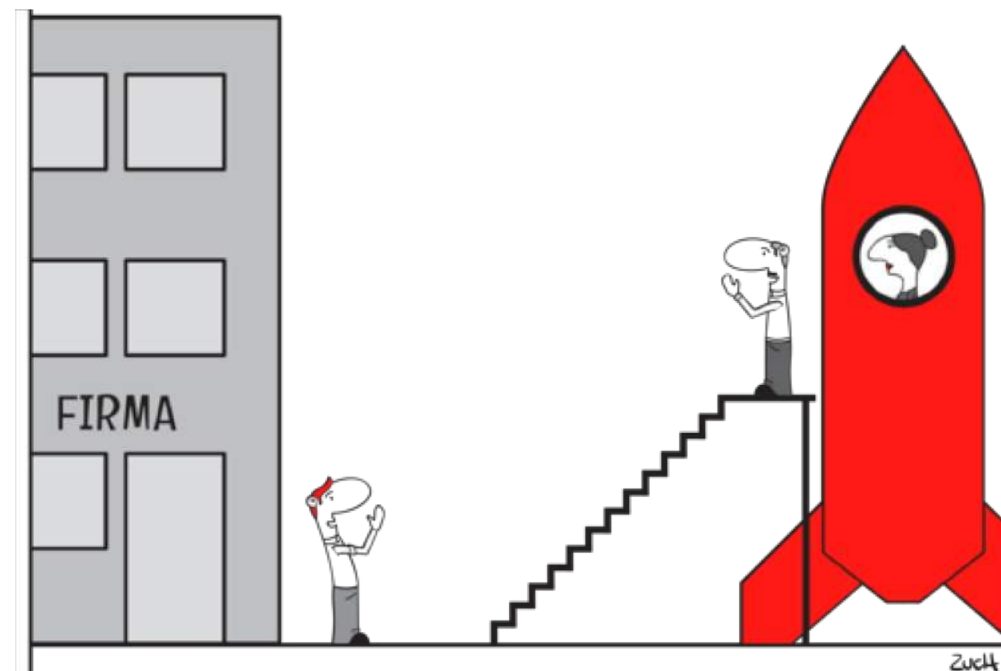
Krok 6: Przekaż zarządzanie i własność

- Etap oddania funkcji zarządczych.
 - W całości? Częściowo.
- Etap przekazywania: odsprzedaży udziałów firmy?
 - Optymalizacja działań podatkowych, regulacje prawne.
 - Zabezpiecz swój majątek. Swoje finansowanie.
 - Stwórz plan emerytalny.

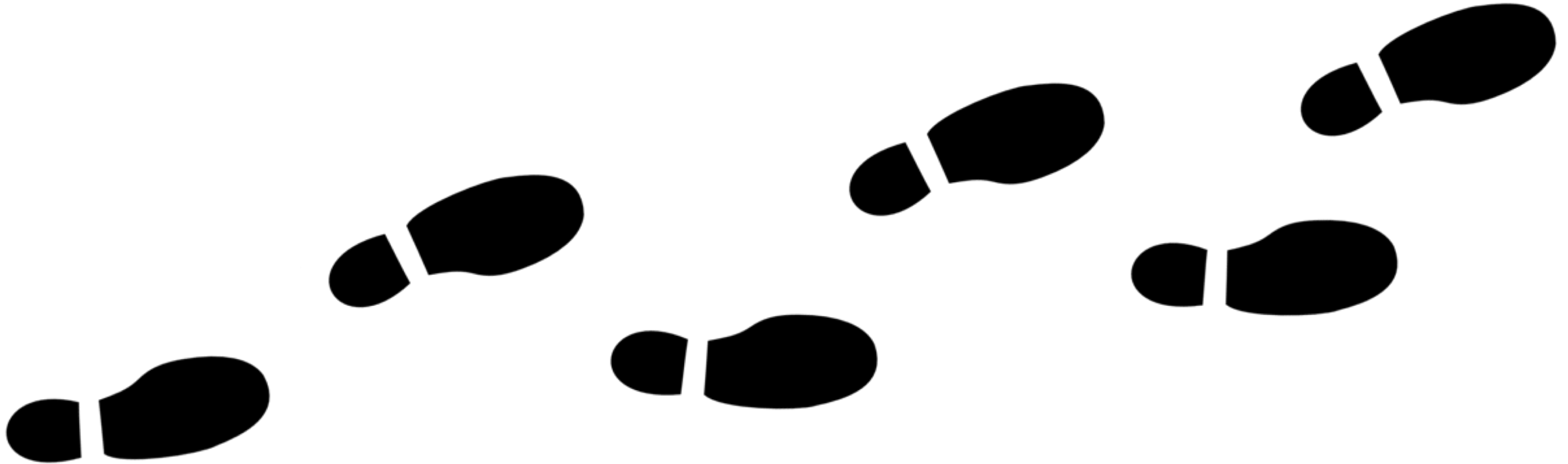


Krok 7: Dostosuj się do zmian

- Nowa działalność po sukcesji. Nowy etap dla firmy, nowy zarządzający.
- Nowy podział udziałów. Ewentualne korekty kursów, dopasowanie decyzji.
- Bazując na tym, co oparte na tradycji, wchodzisz w nowe, innowacyjne obszary!



Na którym kroku sukcesyjnym jesteś?



Dlaczego nie rozumiemy firm rodzinnych?

”Dlaczego?”

1. Firmy Rodzinne często postępują wbrew zaleceniom doradców?
2. Firmy Rodzinne zachowują się irracjonalnie?
3. Struktura relacji rodzinno-biznesowych niekoniecznie jest wynikiem złożoności **rodziny i biznesu**

Dlaczego nie rozumiemy firm rodzinnych?

”Ponieważ!”

1. Korzenie problemu tkwią w przyczynach, które mają dużo więcej wspólnego z **filozofią** (Epistemologią), **językoznawstwem**, **psychologią** i **kognitywistyką** niż nauką o zarządzaniu.
2. Różnica w postrzeganiu **Świat** vs **Interpretacja**
3. Rodzinne struktury biznesowe są nie tylko rezultatem profilu złożoności, ale także rezultatem tego, jak rodziny myślą o swoich firmach.

Firmy Rodzinne są WYJĄTKOWE

Mogą być całkiem duże

Schwarz-Gruppe (Lidl)	67,6
Aldi-Gruppe (Nord und Süd)	62,2
Haniel	26,3
Heraeus	26,2
Bertelsmann	16,1
Otto	11,8

...i całkiem stare

Zötler Privatbrauerei	1447
Achenbach Buschhütten	1452
Wilhelm Prym	1530
Merck	1668
Villeroy & Boch	1748
Faber Castell	1761















Długowieczna perspektywa działania



Kongo Gumi – japońska firma budowlana powstała w 578 roku n.e. i przetrwała do końca 2005 roku.

Rozwój oparty na Wartościach

Raben

*your partner
in logistics*



W budowaniu marki firmy rodzinnej kluczową rolę odgrywają wartości – stabilne i uniwersalne, które trzeba pielęgnować i na których można budować firmę w perspektywie długoterminowej, poprzez generacje.

„Wierność wartościom to największa siła firmy rodzinnej stanowiąca o jej przewadze konkurencyjnej”.







Międzypokoleniowe
rozumienie i trwanie firmy

Rodzina

Dominująca własność



Spójność własności
i zarządzania

MOKATE
— A Family Business —



» Szybkie decyzje

» Odpowiedzialne
decyzje

» Społeczna
odpowiedzialność





OCHNIK

OCHNIK



WYPRZEDAŻ -50%

SKLEP INTERNETOWY



DLA NIEJ



DLA NIEGO



» Zarządzanie przez wartości

» Premia właścicielska

Kapitał zaufania



» Dziedzictwo,
zamiłowanie, pasja

W. KRUK
OD 1840 NA ZAWSZE





Lista Kontrolna Sukcesora

1. Trzy do pięciu lat doświadczenia poza rodzinnym interesem.
2. Trening pod nadzorem godnych zaufania mentorów spoza rodziny lub poza rodzinnym biznesem.
3. Dodatkowa edukacja, np. programy uniwersyteckie z zarządzania
4. Opracowana ścieżka rozwoju zawodowego
5. Ćwiczenia w budowaniu zespołu, praca w grupie zadaniowej lub wspólne podróże z innymi menedżerami.
6. Zmiany w typach wykonywanych zadań i treningi w różnych oddziałach firmy.
7. Zaangażowanie w różne procesy biznesowe (spotkania zarządu, sesje planowania strategicznego, przyjęcia i ceremonie firmowe itd.).
8. Wspólne z nestorem opracowanie strategii rozwoju firmy
9. Autonomiczna odpowiedzialność za straty i zyski.
10. Wypełnianie zadań, które oferują rozwój konkretnych umiejętności, takich jak sprzedaż, marketing, finanse, produkcja itp.

Lista Kontrolna Prezesa Ustępującego

1. Czy jestem w pełni zaangażowany w sukcesję rodzinną?
2. Czy stanowi ona jedno z moich marzeń?
3. Czy mój małżonek i ja będziemy zabezpieczeni finansowo po przejścia emeryturę?
4. Czy mam przygotowany plan strategiczny dla firmy?
5. Czy wybrałem następcę i ustaliłem datę odejścia na emeryturę?
6. Czy mój małżonek i ja zakończyliśmy przygotowanie planu zabezpieczenia majątku?
7. Czy wierzę w to, że po przejściu na emeryturę czeka na mnie dużo wyzwań i ciekawych zdarzeń?
8. Czy odkryłem nowe wyzwania lub zainteresowania, które mnie pochłoną?
9. Czy jestem gotowy pozwolić moim następcom na podejmowanie nowego biznesowego ryzyka?
10. Czy akceptuję styl mojego następcy w zarządzaniu firmą oraz fakt, że on lub ona będą wprowadzali do biznesu nowe zasady?

Lista Kontrolna Strategii Międzypokoleniowej

1. Czy wiem, jakie mamy główne zasoby firmy dzięki którym zbudowaliśmy przewagę rynkową?
2. Czy te atrybuty, zasoby będą też miały znaczenie w kolejnych 10 latach?
3. Czy rynki na których działa nasza firma mają perspektywę wzrostu?
4. Czy Zespół najbliższych mi osób jest otwarty na zmiany? Czy „potakujący” szefowi?
5. Czy kolejne pokolenie ma swoją wizję rozwoju? czy może o niej otwarcie rozmawiać z pokoleniem założycieli?
6. Czy kolejne pokolenie ma pokorę do uczenia i odwagę do działania?
7. Czy firma ma opracowaną strategię rozwoju, którą akceptują oba pokolenia?
8. Czy rentowność realizowana przez biznes zaspakaja potrzeby właścicieli?
9. Czy biznes jest zdywersyfikowany i daje bezpieczeństwo rodzinie właścicieli?
10. Czy rodzina właścicieli ma wdrożone mechanizmy ładu rodzinnego, które skutecznie chronią firmę od potencjalnych konfliktów rodzinnych.

Czytaj Więcej ...

- **Biznes:**

1. A. Lewandowska, P. Andrzejczak, M. Stradomski, Narodziny firmy rodzinnej. Instytut Biznesu Rodzinnego, Poznań 2017 r.
2. P. May, A. Lewandowska, Stawka większa niż biznes. Strategie rozwoju firm rodzinnych. Wolters Kluwer, Warszawa 2014 r.,
3. A. Lewandowska, J. Lipiec, Konstytucje firm rodzinnych. W kierunku długowieczności. Wolters Kluwer, Warszawa 2015 r.
4. A. Lewandowska, Kody wartości, czyli jak skutecznie przejść sukcesję w firmie rodzinnej. Lewandowska i Partnerzy, Poznań 2015 r.,

- **Prawo:**

1. KC – ustawa z dn. 23 kwietnia 1964 r. kodeks cywilny (tj. Dz.U. z 2018 r. poz. 1025, ze zm.).
2. KSH – ustawa z dn. 15 września 2000 r. kodeks spółek handlowych (tj. Dz.U. z 2017 r. poz. 1577, ze zm.).
3. KP – ustawa z dn. 26 czerwca 1974 r. kodeks pracy (tj. Dz.U. z 2018 r. poz 917, ze zm.).
4. ustawa o zarządzie sukcesyjnym albo nowe prawo sukcesyjne – ustawa z dn. 5 lipca 2018 r. o zarządzie sukcesyjnym przedsiębiorstwem osoby fizycznej (Dz.U. 2018 poz. 1629).
5. ustawa o pod. spadk. – ustawa z dnia 28 lipca 1983 r. o podatku od spadków i darowizn (tj. Dz.U. z 2018 r. poz. 644).
6. www.planowaniespadowe.pl

- **Raporty:**

1. A. Lewandowska (red.), Raport FIRMA RODZINNA TO MARKA, Instytut Biznesu Rodzinnego, Poznań 2016 r.



INSTYTUT
BIZNESU
RODZINNEGO

Kontakt

Instytut Biznesu Rodzinnego

Ul. Paderewskiego 8

61-770 Poznań

info@ibrpolska.pl

www.ibrpolska.pl