



**PRZEWODNIK  
PO SUKCESJI**  
w firmach rodzinnych

**KOMPENDIUM WIEDZY**

KRAKÓW 2014

**Autorzy:**

*Maria Adamska  
Andrzej Bocheński  
Ewa Iskierka-Kasperek  
Ryszard Kołodziej  
Andrzej Marjański  
Paweł Rataj  
Marek Tiahnybok*

**Redaktor:**

*Maria Adamska*

**Recenzent:**

*prof. dr hab. Łukasz Sułkowski*

**Korekta i skład:**

*Dawid Mickiewicz, Kamil Tuleja*

**Projekt okładki:**

*Kamil Tuleja*

**Wydawca:**

*PM Doradztwo Gospodarcze sp. z o.o.  
ul. Wadowicka 8a  
30-415 Kraków  
www.pmdg.pl  
www.sukcesja.org*

ISBN 978-83-940330-0-2

Nakład: 1050 egzemplarzy

Publikacja dystrybuowana bezpłatnie

Copyright © PM Doradztwo Gospodarcze sp. z o.o.



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Wstęp.....	5
Maria Adamska	
Rozdział 1. Praktyka sukcesji w Polsce .....	10
1.1. Czym jest sukcesja.....	11
1.2. Bariery sukcesji w Polsce.....	16
1.3. Trzy perspektywy sukcesji.....	20
1.4. Modele sukcesji.....	25
1.5. Zaawansowanie procesu a plan sukcesji.....	31
Andrzej Marjański	
Rozdział 2. Planowanie sukcesji.....	38
2.1. Funkcje i cele planowania sukcesji.....	39
2.2. Zakres planowania sukcesji.....	42
2.3. Narzędzia planu sukcesji.....	48
Ewa Iskierka-Kasperek	
Rozdział 3. Kapitał ludzki w procesie sukcesji.....	62
3.1. Dzieci szansą na sukcesję.....	63
Relacje rodzinne w procesie sukcesji (Andrzej Marjański).....	71
3.2. Sukcesor spoza rodziny.....	74
3.3. Postawa nestora.....	81
3.4. Komunikacja w procesie sukcesji.....	83
3.5. Planowanie sukcesji w obszarze personalnym.....	91
Ryszard Kołodziej	
Rozdział 4. Strategiczne zarządzanie firmą rodzinną.....	97
4.1. Wyzwania strategiczne związane z sukcesją.....	99
4.2. Narzędzia zarządzania strategicznego.....	101
4.3. Zastosowanie narzędzi zarządzania strategicznego w firmie rodzinnej.....	108
4.4. Misja, wartości, standardy i strategia na różnych etapach rozwoju firmy.....	116
4.5. Sukcesja jako element strategii.....	119
Andrzej Bocheński	
Rozdział 5. Przygotowanie organizacji firmy rodzinnej do sukcesji.....	134
5.1. Dlaczego warto rozważyć problematykę organizacji firmy w kontekście sukcesji.....	135
5.2. Wielkość firmy a struktura organizacyjna.....	138
5.3. Rodzina, kadra kierownicza i kultura organizacyjna.....	144
5.4. Podział pracy, delegowanie uprawnień decyzyjnych i odpowiedzialności.....	154
5.5. Orientacja na procesy.....	161
5.6. Mieć informacje nie znaczy wiedzieć, czyli o systemie informacyjnym.....	166
Paweł Rataj	
Rozdział 6. Prawne aspekty procesu sukcesji.....	180
6.1. Prawo w planowaniu sukcesji.....	181
6.2. Powiązanie spraw rodzinnych, majątkowych i firmowych.....	187
6.3. Pięć kroków prawnych sukcesji majątkowej.....	189
6.4. Forma prawna prowadzenia firmy a sukcesja.....	196
6.5. Dlaczego planowanie sukcesji należy rozpocząć od planu awaryjnego.....	212
Marek Tiahnybok	
Rozdział 7. Ekonomiczne aspekty sukcesji.....	221
7.1. Plan finansowy sukcesji.....	222
7.2. Skutki finansowe i podatkowe sukcesji.....	244
Zakończenie.....	260
Bibliografia.....	265
Maria Adamska	
Aneks. Przypadki udanej i nieudanej sukcesji.....	269



# Firmy rodzinne mają tylko trzy problemy: sukcesja, sukcesja, sukcesja.

C.E. Aronoff, S.L. McClure, J.L. Ward  
„Sukcesja w firmach rodzinnych. Ostateczny test wielkości”,  
Wydawnictwo PM, Kraków 2012

## **Szanowni Państwo, drodzy Rodzinni!**

Oddajemy w Wasze ręce kompendium praktycznej wiedzy na temat sukcesji. Mamy nadzieję, że udało się nam wyjaśnić w nim doniosłość i złożoność procesu sukcesji. Jednak przede wszystkim chcieliśmy przystępnie i kompetentnie przedstawić Wam sposoby postępowania, które pomogą nestorowi, a także sukcesorowi, członkom rodziny i kadrze kierowniczej, opracować i wdrożyć skuteczny plan sukcesji.

*Redaktor*

MARIA ADAMSKA

# Wstęp


Sukcesja w firmie rodzinnej to pokoleniowa zmiana, która wymaga odpowiedniego zaplanowania i wcześniejszego przygotowania. Sukcesja jest procesem bardzo złożonym. Ma ona jednak kluczowe znaczenie dla przetrwania i rozwoju firmy. Sukcesja bywa określana rozmaicie. Powszechnie jest rozumiana jako przekazanie władzy w firmie i jej własności w ręce następnego pokolenia, przy czym zachowany pozostaje rodzinny charakter przedsiębiorstwa. W niniejszym kompendium przyjęliśmy następującą definicję sukcesji:

Sukcesja w firmie rodzinnej to proces przekazania przez nestora pełnej odpowiedzialności (praw i obowiązków z tym związanych) za bieżące i strategiczne zarządzanie sukcesorowi, przy zachowaniu kontroli właścicielskiej przez daną rodzinę.

Takie rozumienie sukcesji oznacza, że nasze kompendium poświęcone jest przede wszystkim procesowi transferu władzy w rodzinnej firmie. Transfer władzy to zmiana, do jakiej dochodzi na najwyższym stanowisku kierowniczym w obrębie przedsiębiorstwa. Konsekwencją przyjęcia takiej perspektywy jest poświęcenie nieco mniejszej uwagi innym zjawiskom związanym z sukcesją, jakimi są przekazanie własności, motywacja uczestników sukcesji oraz relacje rodzinne.

Przyjęliśmy bowiem za punkt odniesienia i uznaliśmy za naczelną cel sukcesyjny – zachowanie ciągłości funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Znawcy problematyki postrzegają sukcesję jako wyzwanie, przed którym stają właściciele przedsiębiorstw. Eksperci twierdzą, że „dla właściciela firmy rodzinnej niewiele jest wyzwań bardziej wymagających niż to związane z przekazaniem biznesu rodzinnego kolejnemu pokoleniu<sup>1</sup>”. Należy dodać, że jest to wyzwanie nie tylko dla nestora. Sukcesja jest jednocześnie wyzwaniem dla sukcesora i dla rodziny. Rodzinie z oczywistych względów zależy na sprawiedliwym podziale majątku, a także na zachowaniu harmonii rodzinnej i na zapewnieniu firmie dalszej pomyślności. Te wątki są bardzo istotne przy planowaniu i przeprowadzaniu suk-



cesji, i są one najczęściej omawiane w różnego rodzaju opracowaniach. Rzadziej natomiast spotkać można takie poradniki, które mówią o sposobach przygotowania firmy do przekazania władzy przez nestora swojemu następcy. „Przekazanie sterów” nie jest tylko prostą zmianą na stanowisku prezesa. Oznacza ono zwieńczenie długiego etapu przygotowań do zmiany pokoleniowej.

Chociaż w naszym kompendium nie unikamy spojrzenia na sukcesję z perspektywy jej uczestników i majątku firmowo-rodzinnego, to jednak wyraźnie podkreślamy, że Czytelnik znajdzie tu przede wszystkim odpowiedź na pytania o to, kiedy firma jest gotowa do sukcesji, jak jej dokonać, jakie są następstwa pominięcia kogoś z etapów przygotowań do procesu sukcesji. Dlatego kompendium przyjmuje perspektywę firmy rodzinnej, która przechodzi wielką zmianę pokoleniową.

Aby pomyślnie dokonać zmiany na szczycie władzy w przedsiębiorstwie, zarówno nestor, jak i sukcesor muszą odpowiedzieć na szereg pytań, które są istotne dla dalszego funkcjonowania firmy rodzinnej. Efektem końcowym powinna być ocena tzw. zdolności sukcesyjnej. Zdolność sukcesyjną możemy rozumieć jako takie przygotowanie firmy, które umożliwia zastąpienie dotychczasowego lidera przez następcę bez szkody dla bezpiecznego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Wobec tego rozwija się lista kluczowych zagadnień: jak ocenić, czy firma jest gotowa do sukcesji? Jakie warunki musi ona spełnić, aby można było uznać tę gotowość? Czy jest jakiś konkretny miernik tej gotowości?

Nie ma na te pytania jednej odpowiedzi, ponieważ firmy rodzinne są bardzo zróżnicowane. Przyjęta przez nas ogólna wskazówka – firma rodzinna jest gotowa na sukcesję, gdy jej funkcjonowanie jest możliwe bez osoby nestora – pozwala na wyznaczenie minimalnego poziomu rozwoju obszarów, które stanowią o wartości przedsiębiorstwa jako przedmiotu swoistej transakcji podczas transferu międzypokoleniowego.

Przedsiębiorstwo nie stanowi prostej sumy jego składników majątkowych, lecz jest „zorganizowanym zespołem składników materialnych i niematerialnych przeznaczonych do prowadzenia działalności gospodarczej”<sup>2</sup>. Od stopnia tego zorganizowania, w szerokim znaczeniu tego słowa, od możliwości finansowych, od dostosowanej do przekazania formy prawnej – będzie zależeć poziom przygotowania firmy do przejścia. Wielu nestorów zarządza firmą jednoosobowo. Skupiają oni wówczas w swoich rękach wszystkie decyzje i nie tworzą struktury organizacyjnej, która jest w stanie działać w przypadku nieobecności szefa. Wówczas brak nestora jest równoznaczny z paraliżem firmy. Istotnym zagadnieniem w świetle sukcesji jest także forma prawna przedsiębiorstwa. Pewne formy prawne nie pozwalają na kontynuowanie działalności przez następcę. Istotną przeszkodą mogą być również: słaba kondycja ekonomiczna firmy lub niedostatecznie wykwalifikowana kadra pracowników.



Przygotowanie i przeprowadzenie zmiany sukcesyjnej powinno odbywać się według przemyślanych kroków, które wcześniej zostały ujęte w planie sukcesji. Planowanie sukcesji ma kluczowe znaczenie dla przetrwania firmy, gdyż warunkuje ono skuteczność procesu sukcesji i pozwala na trwanie firmy. Badania przeprowadzone na potrzeby projektu „Przewodnik po sukcesji” potwierdziły fakt, że niewiele firm w Polsce posiada lub przygotowuje plany sukcesji. Wynika to po części z braku świadomości wagi i znaczenia sukcesji, a po części z braku wiedzy i umiejętności lub niechęci do korzystania z doradców zewnętrznych. Nestorzy, którzy są najczęściej założycielami firmy, nie znają sukcesji z własnego doświadczenia, ani też nie spotkali się ze zbyt wieloma przykładami jej przeprowadzania, ponieważ proces ten dopiero teraz rozpoczyna się w Polsce na większą skalę.

Kompendium, które trafia do Państwa rąk, uzupełnia tę lukę i przedstawia wszechstronną analizę ważnych dla zmiany sukcesyjnej aspektów funkcjonowania firmy rodzinnej oraz daje szereg wskazówek dotyczących tego, jakie zagadnienia wziąć pod uwagę przy planowaniu sukcesji, jak przygotować jej plan, co zmienić w funkcjonowaniu i działalności firmy, by przystosować ją do przejścia przez sukcesora, jakie kryteria przyjąć przy wyborze sukcesora... i wiele innych. Zasadniczą część kompendium składa się z siedmiu rozdziałów oraz z aneksu, który zawiera opis przypadków sukcesji.

Dotarliśmy wszelkich starań, żeby książka była czytelna, a jej przekaz – jasny. Lektura nie powinna być dla Czytelnika nużąca, mimo że poruszane zagadnienia są złożone i specjalistyczne. Przede wszystkim jednak kompendium ma być praktyczne, więc zastosowaliśmy różnego rodzaju elementy graficzne, które umożliwiają wyróżnienie podsumowań, przykładów czy opinii oraz oddzielne przedstawienie treści dodatkowych, np. specjalistycznych, nie dla wszystkich interesujące. Naszym zamierzeniem było ujęcie treści, tam gdzie to było możliwe, w sposób poradnikowy.

Poszczególne rozdziały przedstawiają różne aspekty procesu zmiany międzygeneracyjnej. Każdy z nich został zbudowany wokół kluczowego w danym obszarze pytania, na które autorzy starają się podać praktyczne odpowiedzi i przykłady użytecznych narzędzi. Strukturę kompendium przedstawia schematycznie poniższy rysunek.

KLUCZOWE PYTANIE	ROZDZIAŁ	ZAGADNIENIA
Na czym polega dobra sukcesja?	Rozdział 1. Praktyka sukcesji w Polsce	Istota sukcesji i jej złożoność Bariery sukcesji w Polsce Sposoby przeprowadzenia sukcesji Warunki udanej sukcesji
Co i jak należy zaplanować, a co dzieje się samo?	Rozdział 2. Planowanie sukcesji	Elementy planu sukcesji Horyzont czasowy sukcesji Narzędzia planu sukcesji w trzech perspektywach
Jak przygotować sukcesora, nestora, rodzinę i pracowników?	Rozdział 3. Kapitał ludzki w procesie sukcesji	Dzieci szansą na sukcesję Nestor wobec wyzwań sukcesji Komunikacja w firmie i w rodzinie Narzędzia personalne sukcesji
Jak stworzyć wspólną i skuteczną wizję rozwoju firmy?	Rozdział 4. Strategiczne zarządzanie firmą rodzinną w kontekście sukcesji	Znaczenie strategii dla udanej sukcesji Zakres i narzędzia zarządzania strategicznego Najważniejsze pytania strategiczne Wyzwania związane z sukcesją
Jak przygotować organizację firmy do przekazania sukcesorowi?	Rozdział 5. Przygotowanie organizacji firmy rodzinnej do sukcesji	Kultura i ład organizacyjny Podział obowiązków i uprawnień, struktura organizacyjna Zarządzanie procesowe System informacyjny
Jakie rozwiązania prawne są ważne w procesie sukcesji?	Rozdział 6 Prawne aspekty procesu sukcesji	Narzędzia prawne w sukcesji własności i władzy Forma prawna przedsiębiorstwa w kontekście sukcesji Plan awaryjny
Jak zachować bezpieczeństwo finansowe w procesie sukcesji?	Rozdział 7 Ekonomiczne aspekty sukcesji	Wycena wartości firmy, Bezpieczeństwo finansowe firmy i nestora Skutki finansowe i podatkowe sukcesji Monitorowanie sytuacji finansowej
Co warto zapamiętać?	Zakończenie	Wnioski i podsumowanie Najważniejsze sprawy w sukcesji
Jak to zrobili inni?	Aneks	Przypadki udanej i nieudanej sukcesji

Rysunek 1. Struktura kompendium

Dołączony do przewodnika aneks zawiera opis przypadków udanej i nieudanej sukcesji, które miały miejsce w Polsce i na świecie. Analiza tych przypadków może być inspiracją do przemyślenia własnej sytuacji i zastosowania podobnych rozwiązań lub zwrócenia uwagi na zagrożenia procesu sukcesji.

Zapraszamy do lektury!

*Kompendium stanowi część „Przewodnika po sukcesji” – innowacyjnego narzędzia, które zostało opracowane w ramach projektu pt. „Przewodnik po sukcesji w Firmach Rodzinnych”. Projekt ten jest realizowany przez PM Doradztwo Gospodarcze sp. z o.o., w partnerstwie ze stowarzyszeniem Inicjatywa Firm Rodzinnych, Regionalną Izbą Gospodarczą w Katowicach oraz OSI CompuTrain S.A., w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Działanie 2.1 Rozwój kadr nowoczesnej gospodarki, Poddziałanie 2.1.1 Rozwój kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwach, współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego. Numer projektu UDA-POKL.02.01.01-00-154/12.*

Na „Przewodnik po sukcesji” składają się:

1. Kompendium wiedzy na temat sukcesji w wersji książkowej, multimedialnej i jako audiobook;
2. Aplikacja informatyczna „Analiza i diagnoza sytuacji sukcesyjnej firmy” NOE;
3. Aplikacja informatyczna „Planowanie sukcesji w firmie” NEO.

---

1 C.E. Aronoff, S.L. McClure, J.L.Ward, „Sukcesja w firmach rodzinnych. Ostateczny test wielkości”, Wydawnictwo PM, Kraków 2012.

2 Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny, Dz. U. Nr 16, poz. 93 z późn. zm., art. 55.

MARIA ADAMSKA

# Rozdział 1.

# Praktyka sukcesji w Polsce

Sukcesja jest największym wyzwaniem dla każdego właściciela firmy rodzinnej. Szczególnym wyzwaniem staje się zwłaszcza, jeśli właściciel nie przeżył jeszcze nigdy takiej „zmiany warty” w przedsiębiorstwie i nie zaobserwował jej przebiegu w innych firmach. Ze względu na krótki okres funkcjonowania w Polsce gospodarki wolnorynkowej, większość firm rodzinnych jest prowadzonych przez pierwsze pokolenie swoich właścicieli. W rezultacie świadomość wagi i złożoności problemu sukcesji pozostaje w Polsce stosunkowo niska. Ten fakt jest potwierdzony przez wiele badań, jakie przeprowadzono w ostatnich latach w naszym kraju. Proces sukcesji można rozpatrywać z różnych punktów widzenia, ponieważ odbywa się na kilku płaszczyznach i rodzi wiele problemów. Dlatego uzasadnione jest rozważenie aspektów psychologicznych, ekonomicznych, prawnych, organizacyjnych i zarządczych, a także społecznych. Sukcesja obejmuje swym zasięgiem różne grupy uczestników,

majątek firmowo-rodzinny i samo przedsiębiorstwo.

W tym rozdziale, podobnie jak w całym kompendium, zostanie uwypuklona perspektywa przedsiębiorstwa, które przechodzi proces zmiany pokoleniowej. Z lektury tej partii kompendium dowiemy się, jaka jest istota i znaczenie sukcesji, co przeszkadza polskim przedsiębiorcom w dobrym zaplanowaniu i wdrożeniu tej zmiany, jakie modele sukcesji są stosowane oraz na co zwrócić uwagę przed podjęciem kolejnych działań, w zależności od stopnia zaawansowania procesu sukcesji.

Rozdział ma charakter wprowadzający. Powinien on pomóc w zorientowaniu się nestorowi, jakie obszary zmian składają się na proces sukcesji. Z kolejnych rozdziałów Czytelnik może się dowiedzieć, jak zaplanować sukcesję i jak przygotować swoją firmę do przekazania sukcesorowi.

Jeszcze jedna uwaga. W całym tekście rozdziału używamy liczby pojedynczej – nestor, sukcesor. Wynika to z chęci uproszczenia przekazu. W praktyce oczywiście możemy mieć do czynienia z większą liczbą nestorów i sukcesorów.

## 1.1. Czym jest sukcesja

Wielu założycieli firm rodzinnych marzy o tym, żeby dzieci (a potem wnuki i prawnuki) kontynuowały ich dzieło życia. Aby jednak tak się stało, w przedsiębiorstwie konieczna jest zmiana pokoleniowa. Starsza generacja musi „przekazać pateczkę” młodszemu pokoleniu. Sukcesja jest naturalnym procesem przekazania firmy rodzinnej w ręce młodszego pokolenia. Mogłoby się więc wydawać, że nie ma nic prostszego i że zmiana sukcesyjna dokonuje się „sama”: po prostu przychodzi młodszemu pokoleniu i zastępuje starsze.


A jednak praktyka dowodzi, że w rzeczywistości jest zupełnie inaczej. Sukcesja to jedna z najtrudniejszych zmian, do jakich dochodzi w firmach rodzinnych. Budzi ona wiele wątpliwości i dylematów. Już samo sformułowanie „przekazanie firmy” nie jest jasne. Co konkretnie chcemy przekazać? Komu i w jakim czasie? W jaki sposób to zrobić? Ile będzie nas to kosztować? Kiedy się tym procesem zainteresować?

**CZY WIESZ, ŻE...** *Sukcesja (łac. successio – następstwo) historycznie oznacza: następstwo prawne, wstąpienie w ogół uprawnień, dziedziczenie, dziedzictwo, schedę, spadek. Termin ten oznacza również dziedziczenie tronu, następstwo tronu w państwach o ustroju monarchicznym – w tym znaczeniu było przez wieki używane najczęściej. Sukcesja tronu określa sposób, w jaki odziedziczony będzie tron królewski w przypadku śmierci lub abdykacji osoby piastującej taki urząd. Następcą tronu, czyli osobą, która przejmuje panowanie po poprzednim władcy (wstępnym) w razie jego śmierci lub abdykacji – jest zazwyczaj zstępny, czyli najstarsze dziecko monarchy lub inny najbliższy mu krewny (brat lub inna osoba wyznaczona przez monarchę). Jest to sytuacja powszechnie spotykana w monarchii dziedzicznej.*

Zacznijmy od wyjaśnienia. Pojęcie „przekazania firmy” obejmuje swoim znaczeniem dwa inne procesy, które składają się na sukcesję, a którymi są: przekazanie władzy (zarządzania firmą) oraz przekazanie własności (majątku i tego, co składa się na firmę). Niektórzy podkreślają dodatkowo, że obok przekazania władzy, następcy należy przekazać również wiedzę. Tak więc sukcesję w firmie rodzinnej możemy rozumieć jako przekazanie przez pokolenie właścicieli następnemu pokoleniu władzy (zarządzania), wiedzy i własności.

Zauważmy, że sukcesja to bardzo poważna zmiana, która obejmuje swoim zasięgiem wiele grup osób, firmy majątek (w powiązaniu z rozdysponowaniem majątku prywatnego) oraz samo przedsiębiorstwo jako takie.

Uczestnikami sukcesji – a więc osobami zaangażowanymi w zmianę sukcesyjną (czynnie lub biernie), zwanymi także interesariuszami sukcesji – są nie tylko nestorzy i sukcesorzy, ale też inni właściciele firmy rodzinnej (zarówno z rodziny, jak i spoza rodziny), członkowie rodziny, pracownicy, a nawet klienci i dostawcy. Wszyscy oni będą zainteresowani nadchodzącą zmianą i w jakiś sposób będą wpływać na jej przebieg – pozytywnie lub negatywnie. Wszyscy uczestnicy sukcesji będą także odczuwać jej skutki. Oczywiście najgłębsza zmiana, wręcz fundamentalna, dotyczy nestora i sukcesora. W ich przypadku sukcesja wiąże się ze zmianą statusu zawodowego i materialnego, także ze zmianą roli i pozycji społecznej, a nawet pozycji w rodzinie oraz zmianą prowadzonego stylu życia. Zarówno nestor, jak i sukcesor muszą się do pełnienia tych nowych ról przygotować.



Sukcesja majątkowa z reguły nie ogranicza się do zmian we własności firmy, ale także uwzględnia udział potomstwa w podziale majątku prywatnego rodziny. Wynika to z faktu, iż właściciele firmy dążą zazwyczaj do sprawiedliwego obdarowania wszystkich swoich dzieci. Typową sytuacją jest przekazanie własności firmy niektórym dzieciom (zaangażowanym w działalność firmy), a pozostałym – części majątku prywatnego. Albo postawienie wymogu spłaty rodzeństwa przez sukcesorów. Do przekazania własności wymagane jest przeprowadzenie analizy sytuacji majątkowej, dokonanie rodzinnych uzgodnień i przygotowanie odpowiedniego planu oraz dokumentów w celu rozporządzenia własnością.

Kolejnym obszarem, którego dotyczy sukcesja, jest przedsiębiorstwo. Z perspektywy przedsiębiorstwa sukcesja jest bardzo istotną zmianą o daleko sięgających skutkach dla jego funkcjonowania. Przekazanie przez nestora pełnej odpowiedzialności sukcesorowi – czyli praw i obowiązków związanych z bieżącym i strategicznym zarządzaniem firmą – wymaga uprzedniego przygotowania przedsiębiorstwa do tego, by sukcesor był w stanie nią kierować i ją rozwijać. Sukcesja to przecież nie tylko zmiana ról i własności w obrębie rodziny, to także wielka zmiana w życiu samego przedsiębiorstwa.

Poszczególne elementy sukcesji nie muszą występować, i zazwyczaj nie występują, równocześnie. Wszystkie z nich natomiast, co trzeba podkreślić, wymagają czasu. Dłuższego czasu przygotowania sukcesora przez nestora wymaga zwłaszcza przekazanie osobistego doświadczenia, nabytych umiejętności biznesowych i wiedzy branżowej. Również przekazanie władzy i własności może odbywać się w dłuższym czasie. Sukcesja nie jest pojedynczym wydarzeniem ani jednorazowym aktem. Jest niezwykle skomplikowanym, długim i wieloetapowym procesem. Jest też kluczowym warunkiem dla przetrwania i rozwoju firmy rodzinnej. Można powiedzieć, że proces sukcesji rozpoczyna się z chwilą przyjścia na świat dzieci, których właściciel firmy oczyma wyobraźni widzi w roli sukcesorów. Badania światowe potwierdzają, że jest to proces trwający wiele lat. Z tej racji sukcesja musi być przemyślana i dobrze przygotowana. Potrzeba przygotowania dotyczy wszystkich „aktorów” sukcesji, spraw własnościowych i przedsiębiorstwa.

Proces sukcesji, z jednej strony, jest wielką szansą. Pozwala na jak najlepsze wykorzystanie majątku firmy rodzinnej. Stanowi również sposób na zachowanie szczególnych przywilejów związanych z własnością. Sukcesja jest także szansą na pielęgnowanie ideałów i wartości rodzinnych jeszcze długo po odejściu założyciela firmy. A jednak sukcesja, z drugiej strony, jest także wielkim wyzwaniem i trudnym problemem, ponieważ łączy się z wieloma zagrożeniami dla przedsiębiorstwa i rodziny.

Przeprowadzenie firmy przez zmianę pokoleniową to wielkie zadanie zarządcze, które musi być dobrze przygotowane. Nie bez przyczyny przez niektórych sukcesja bywa nazywana ostatecznym testem wielkości firmy rodzinnej<sup>1</sup>...

Proces „zmiany warty” w przedsiębiorstwach rodzinnych odbywa się na kilku płaszczyznach i wymaga rozwiązania wielu problemów. Najważniejsze z nich to:

✓ **psychologiczne**

*dla nestora sukcesja oznacza zmianę statusu, rozstanie się z dziełem życia, codzienną rutyną i rytuałem; dla następcy to z kolei problem odpowiedzialności za dzieło ojca lub matki i obawy o poradzenie sobie z rolą lidera;*

✓ **ekonomiczne**

*to konieczność sfinansowania zmiany sukcesyjnej, konieczność zapłaty podatków, wyceny przedsiębiorstwa, rozliczenia się z rodzeństwem, które nie obejmuje udziałów itp.;*

✓ **organizacyjne i zarządcze**

*to potrzeba przebudowy struktury organizacyjnej oraz sfer odpowiedzialności, konieczność uzgodnienia strategii dalszego rozwoju, uwiarygodnienia nowego przywództwa itd.;*

✓ **prawne**

*oznaczają konieczność wyboru rozwiązań organizacyjno-prawnych, gwarantujących bezpieczne przekazanie zarządzania i własności firmy, ocenę przydatności aktualnej formy prawnej dla wyboru najkorzystniejszej od strony podatkowej formy transferu własności, co wiązać się może z ewentualną zmianą formy prawnej przedsiębiorstwa, a także ze zmianą stosunków umownych;*

✓ **społeczne**

*wynikają ze zmiany odbioru społecznego firmy, która dotychczas była postrzegana poprzez postać jej założyciela, a teraz – poprzez postać jego następcy<sup>2</sup>.*

Sukcesja, rozumiana jako zmiana pokoleniowa w obrębie władzy, wiedzy i własności, jest problemem specyficznym dla firm rodzinnych. To właśnie sukcesja wyróżnia te firmy spośród innych przedsiębiorstw. Im dłużej firma kontroluje proces sukcesji, tym dłużej będzie mogła podejmować działania, które zapewnią jej wybór najlepszych możliwości<sup>3</sup>.

Firma rodzinna, jeśli chce się rozwijać prawidłowo przez wiele lat, musi nabyć i doskonalić umiejętność przeniesienia własności i zarządzania z jednego pokolenia na następne. Musimy uświadomić sobie dwie bardzo ważne rzeczy. O sukcesji najlepiej pomyśleć bardzo wcześnie – jeszcze wtedy, gdy jesteśmy w pełni sił i mamy czas na dobre przygotowanie takiej zmiany. Drugą istotną rzeczą jest uświadomienie sobie, że sukcesja to proces złożony, wymagający przygotowania, trudny emocjonalnie i często skomplikowany od strony prawnej i zarządczej. Dobrze zrobimy dzieląc ten proces na mniejsze, łatwiejsze do zrealizowania części. Wówczas możemy je ułożyć w określonej, przemyślanej kolejności. Dlatego sukcesję powinniśmy zaplanować z dużym wyprzedzeniem. O tym, jak zaplanować proces sukcesji piszemy w rozdziale drugim.

## Krótko mówiąc:

- 1. Sukcesja w firmie rodzinnej to przekazanie władzy, wiedzy i własności.*
- 2. Sukcesja nie jest jednorazowym aktem, lecz długim i złożonym procesem, na który składa się wiele działań i który wymaga przygotowania jej uczestników, sposobu przeniesienia własności oraz przygotowania do niej przedsiębiorstwa.*
- 3. Złożoność sukcesji sprawia, że poszczególne jej elementy są przygotowywane w różnym czasie i wdrażane w rozmaitej kolejności, w zależności od przyjętej koncepcji sukcesji w danym przedsiębiorstwie.*
- 4. Udana sukcesja jest warunkiem przetrwania firmy rodzinnej.*
- 5. Aby sukcesja była udana, trzeba ją starannie zaplanować.*
- 6. W kompendium mocny akcent kładziemy na transfer władzy przez nestora na rzecz sukcesora.*

## 1.2. Bariery sukcesji w Polsce

Złożoność procesu sukcesji sprawia, że jej skuteczne przeprowadzenie stanowi nie lada wyzwanie dla wszystkich przedsiębiorstw rodzinnych na świecie. Jednak sukcesja jest jeszcze trudniejsza do pomyślnego zrealizowania w Polsce. Wynika to z kilku powodów.

W Polsce dynamiczny rozwój przedsiębiorstw rodzinnych obserwuje się dopiero od niedawna. Wiedza na temat znaczenia, istoty i ich specyfiki pozostaje niewielka. Krótka historia funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych nie pozwoliła jeszcze na ukształtowanie świadomości ich potrzeb i właściwości. Nie powstały i nie upowszechniły się w związku z tym dobre praktyki i wzorce sukcesji, które mogłyby stanowić punkt odniesienia dla firm mierzących się z tym wyzwaniem. Wśród przedsiębiorców rodzinnych świadomość złożoności i konieczności czasochłonnych przygotowań procesu sukcesji jest dość niska. Właściciele często wskazują, że po prostu któregoś dnia oznajmiają swoim potomkom chęć przekazania firmy. Spodziewają się przy tym, że oni szybko i chętnie wejdą w nową rolę.


Zdecydowana większość polskich przedsiębiorstw rodzinnych należy do pierwszego pokolenia (89%). Z przeprowadzonych badań wynika, że w Polsce tylko w 15% przedsiębiorstw rodzinnych doszło do transferu własności – przy czym około połowa z nich jest własnością wspólną dwóch pokoleń<sup>4</sup>. Na indywidualną decyzję o przekazaniu firmy następcy ma w dużym stopniu wpływ jej wiek i sytuacja ekonomiczna. Im dłużej firma działa na rynku, im poziom jej stabilizacji jest większy, tym większa skłonność do „zmiany warty”. Inne badania dowodzą, że w firmach wielopokoleniowych odsetek przedsiębiorstw posiadających sformalizowane plany sukcesji jest zdecydowanie większy (38%) niż w jednopokoleniowych (8%)<sup>5</sup>.

Sukcesji nie ułatwia fakt, że zdecydowana większość firm rodzinnych to mikroprzedsiębiorstwa (90%). Małe firmy, oparte zasadniczo na pracy ich właścicieli, mają największe trudności z tym, by odpowiednio przygotować plan sukcesji. Wynika to z niemożności przekazania ich pracy. Innym problemem właścicieli małych firm jest brak czasu, wiedzy i zasobów oraz niechęć do korzystania z pomocy doradców zewnętrznych. Jeszcze większy problem stanowi brak sukcesorów chętnych do przejęcia mikroprzedsiębiorstwa. Dzieci zapracowanych rodziców, którzy nieustannie borykają się z problemami utrzymania małej firmy, nie są zainteresowane przejęciem rodzinnego przedsiębiorstwa (choćby dodać trzeba, że nie dotyczy to tylko małych przedsiębiorstw). Młodzi ludzie są zazwyczaj do-

brze wykształceni i pragną łączyć karierę zawodową z życiem rodzinnym. Często nie widzą dla siebie szans w firmie ojca czy matki, chcą mieszkać w dużym mieście, wybierają inny model życia niż ich rodzice: „Mamo, tato, ja po prostu chcę robić coś innego. Nie po to studiowałam tyle lat, żeby teraz męczyć się w waszym sklepie, warsztacie, wytwórni...”.

Innym problemem mikroprzedsiębiorstw jest słaba pozycja konkurencyjna. Wynika ona z małych rozmiarów przedsiębiorstwa, prostej i łatwej do skopiowania działalności oraz z silnej konkurencji na rynku lokalnym. Mikroprzedsiębiorstwo bywa dla sukcesora nieatrakcyjnym miejscem pracy (a zdarza się też tak, że sam założyciel nie jest w stanie utrzymać się z prowadzonej działalności i jest zmuszony do jej likwidacji).

**Z ŻYCIA WZIĘTE...** *Działalność kwiaciarni „Daria” trwała trzydzieści lat. Młodzi małżonkowie kupili w 1976 roku. niewielki pawilon i sprzedawali w nim kwiaty. Interes prowadzili we dwoje. Z czasem zaczęły pomagać im dzieci. Stopniowo, niewielkimi krokami, rozwijali firmę, w którą inwestowali własne oszczędności. Po zmianie ustrojowej w 1989 roku. rozszerzyli asortyment o sztuczne kwiaty, znicze, krzewy, sadzonki. Rozbudowali dotychczasowy pawilon. Praca dawała im dużą satysfakcję i pozwalała na utrzymanie pięcioosobowej rodziny. Rodzice pragnęli przekazać firmę w ręce dzieci, a te chciały ją przejąć. Jednak sytuacja rynkowa stała się bardzo trudna. Wokół powstawało wiele mikroprzedsiębiorstw o podobnym profilu działalności, a firma zaczęła przynosić straty. Właściciele byli zmuszeni zamknąć kwiaciarnię, a dzieci rozpoczęły inną działalność w pawilonie należącym do rodziny. Jednak ta próba nie powiodła się i po trzynastu latach rodzeństwo zrezygnowało z prowadzenia własnej firmy. Gotowość nestorów, motywacja sukcesorów i dobre relacje rodzinne – tym razem nie były wystarczające do przeprowadzenia skutecznej sukcesji wobec słabej pozycji konkurencyjnej mikroprzedsiębiorstwa.*




Dużą przeszkodą w przeprowadzeniu sukcesji jest niedostosowana do tego forma działalności firmy. Przeważającą formą prawną w przedsiębiorczości rodzinnej pozostaje jednoosobowa działalność gospodarcza osób fizycznych. Takich przedsiębiorstw jest 81% (w tej formie działa 63% przedsiębiorstw nierodzinnych). Na drugim miejscu pod względem popularności formy prawnej są spółki osobowe (11%)<sup>6</sup>. Przedsiębiorstwa osób fizycznych nie mogą być w płynny sposób przekazane następcom, ponieważ ich byt wygasa wraz z zakończeniem działalności przez te osoby (czy to w sposób zamierzony, czy w efekcie zdarzenia losowego). Świadomość tego zagrożenia jest wśród przedsiębiorców zdumiewająco niska. I to pomimo wielu tragedii rodzinnych, do jakich doszło po śmierci właściciela przedsiębiorstwa prowadzonego w formie działalności jednoosobowej. Bywa też tak, że niektórzy przedsiębiorcy ignorują to niebezpieczeństwo i odkładają decyzję o zmianie formy prawnej prowadzonej działalności.

Z rozmów z ekspertami i z samymi właścicielami wynika, że nawet bardziej zaawansowana forma działalności, jaką jest spółka z ograniczoną odpowiedzialnością czy inna spółka prawa handlowego, nie gwarantuje bezpiecznego transferu własności i władzy. Właściciele nie zwracają w nich dostatecznej uwagi na sporządzenie zapisów umowy spółki, dotyczących dziedziczenia udziałów lub mechanizmów zapewniających sprawne przekazanie zarządania. Fakty te sprawiają, że większość przedsiębiorstw rodzinnych nie jest ani od strony prawnej, ani od strony organizacyjnej przygotowana do przekazania własności i władzy w ręce sukcesorów.

Tak więc, z jednej strony, mamy do czynienia z niewielkimi rozmiarami przedsiębiorstwa rodzinnego i jego formą prawną, która często jest niedostosowana do potrzeb przekazania władzy i własności (np. jednoosobowa działalność osoby fizycznej). Z drugiej strony, często idzie z tym w parze niski poziom organizacyjny przedsiębiorstwa. Wyraża się on najprostszą strukturą organizacyjną (wszyscy pracownicy podlegają właścicielowi), bezpośrednim zarządzaniem pracownikami przez właściciela, brakiem (lub bardzo niskim stopniem) formalizacji oraz ograniczoną liczbą informacji finansowych, służących do podejmowania decyzji (gdy brak pełnej księgowości).

Chociaż niektórzy badacze stwierdzają, że brak lub niski stopień formalizacji ma dobry wpływ na stosunki społeczne i efektywność komunikacji<sup>7</sup> wewnątrz firmy, to jednak w przypadku procesu sukcesji może się to okazać dużym problemem. Chociażby z powodu nadmiernego uzależnienia działania przedsiębiorstwa od jednej osoby, która właśnie zamierza odejść. Przekazanie sukcesorowi przedsiębiorstwa niedojrzałego organizacyjnie byłoby bardzo ryzykowne. Dlatego wymagane są: uprzednia reorganizacja, stworzenie reguł



działania, podziału obowiązków i przekazanie odpowiedzialności. Oznacza to konieczność analizy i krytycznej oceny istniejących rozwiązań oraz zaplanowania modelu docelowego, który będzie funkcjonalny również pod rządami nowego lidera.

Kolejną istotną przyczyną, która utrudnia w Polsce proces zmiany pokoleniowej, jest niechętny stosunek rodziny właścicielskiej do korzystania z wiedzy osób spoza rodziny (czyli menedżerów, doradców i ekspertów) oraz małe zainteresowanie szkoleniami zewnętrznymi. Ta swoista dla przedsiębiorstw rodzinnych nieufność do osób spoza rodziny – jak się wydaje w Polsce większa niż w innych krajach europejskich – utrudnia właściwe przygotowanie się do najistotniejszej zmiany dla przedsiębiorstwa.

Jednocześnie brakuje doradców, którzy dobrze znają złożoną problematykę spraw sukcesyjnych i którzy potrafią efektywnie współpracować z właścicielem i jego rodziną. Badania przeprowadzone w I fazie projektu „Przewodnik po sukcesji w Firmach Rodzinnych” dowiodły, że większość właścicieli stara się przeprowadzić tę kluczową zmianę samodzielnie. Czasami dochodzą konsultacje z członkami rodziny lub zaufanymi menedżerami spoza rodziny z długoletnim stażem w firmie. Sytuację tę dobrze charakteryzuje wypowiedź przedsiębiorcy: „Sukcesja to tajemnica rodziny”.

Jako jeszcze jedną przyczynę, która pogłębia trudności w przeprowadzeniu sukcesji w polskich przedsiębiorstwach, należy wymienić brak szerokiego upowszechnienia przykładów udanej sukcesji lub problemów, na jakie narażeni są właściciele i ich następcy w konkretnych sytuacjach.

Wszystkie te okoliczności powodują, że proces sukcesji jest w Polsce trudniejszy niż w krajach, które mają długą tradycję w badaniu i upowszechnianiu wiedzy na temat sukcesji przedsiębiorstw rodzinnych i w których świadomość właścicieli ukształtowała się w wyniku wielokrotnej zmiany pokoleniowej, wreszcie – w których popularne są usługi wyspecjalizowanych doradców w zakresie prawnych, organizacyjnych, podatkowych i psychologicznych aspektów sukcesji.

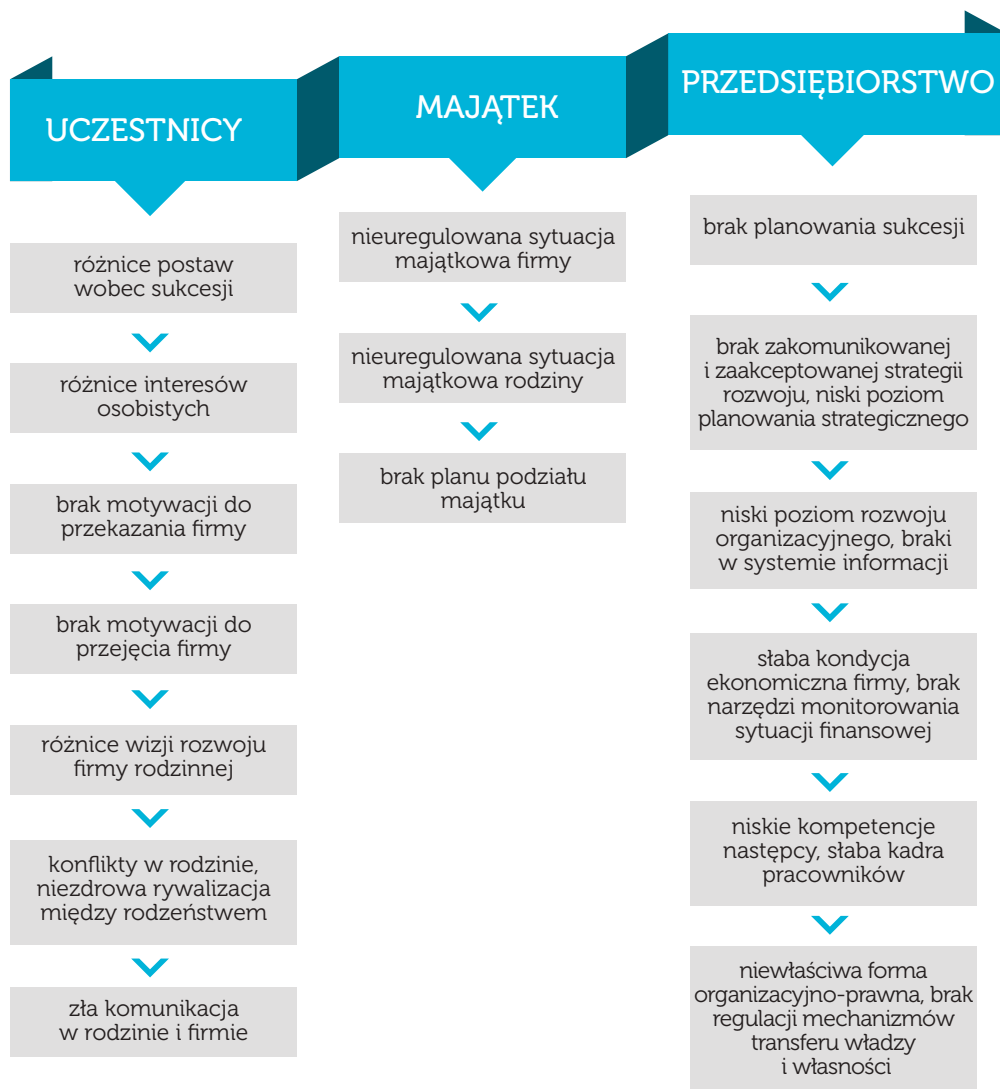
Optymistycznie nastroja jednak fakt, że w ostatnich latach temat sukcesji jest w Polsce coraz szerzej podejmowany: przeprowadzono sporo badań naukowych, publikowano coraz więcej artykułów w prasie codziennej, organizowano wiele spotkań, konferencji i warsztatów dla przedsiębiorców, a agencje ubezpieczeniowe, kancelarie prawne i firmy doradcze zaczynają oferować usługi niezbędne do zaplanowania i przeprowadzenia procesu sukcesji.

## Krótko mówiąc:

- 1. Sukcesja jest zagadnieniem mało znanym w Polsce.*
- 2. W Polsce większość firm rodzinnych jest prowadzonych przez ich założycieli, którzy dopiero teraz zaczynają myśleć o przekazaniu swojej firmy.*
- 3. Barięą na drodze sukcesji może być niewielki potencjał firmy i słabe perspektywy jej rozwoju.*
- 4. Nie sprzyja sukcesji bardzo popularna w Polsce forma organizacyjno-prawna firmy, jaką jest jednoosobowa działalność gospodarcza.*
- 5. Przedsiębiorcy rodzinni rzadko korzystają z doradztwa w sprawach sukcesji.*

## 1.3. Trzy perspektywy sukcesji

Przygotowanie do sukcesji możemy rozpatrywać przynajmniej z trzech perspektyw: uczestników, majątku rodziny (prywatnego i firmowego) oraz samego przedsiębiorstwa. W każdej z nich mogą wystąpić różnorodne i specyficzne problemy. Zidentyfikowanie tych problemów to pierwszy krok na drodze do znalezienia rozwiązania. Poniższe zestawienie porządkuje problemy, jakie powinniśmy wziąć pod uwagę myśląc o sukcesji (rysunek 1.1.).



**Rysunek 1.1.** Potencjalne problemy do rozwiązania w procesie sukcesji z perspektywy uczestników, majątku i przedsiębiorstwa. *Opracowanie własne*

Sukcesja dotyczy różnych grup osób, związanych z firmą rodzinną lub z rodziną. Obejmuje ona właściciela, który wycofuje się ze swojej roli, oraz sukcesora, któremu oddajemy pole do zarządzania przedsiębiorstwem. Przejęcie firmy rodzinnej powoduje, że następca wchodzi w rolę przedsiębiorcy i przejmuje przypisaną nestorowi odpowiedzialność za podejmowane decyzje. Podejmuje więc także ryzyko z tymi decyzjami związane.

Oprócz nestora i sukcesora w sukcesji uczestniczy również cała rodzina. Zwykle więc sukcesja wywołuje silne emocje wśród jej uczestników, które z kolei wpływają na przebieg samego procesu. Nie można przy tym pominąć roli pracowników, którzy mogą mieć rozmaite obawy i wyrażać oczekiwania związane ze zmianą osoby zarządzającej firmą.

**Obszary te – uczestników, majątku i przedsiębiorstwa – przenikają się i wzajemnie na siebie wpływają. Przykładowo przygotowanie interesariuszy – przede wszystkim nestora i sukcesora – polega głównie na:**

- ✓ *poradzeniu sobie z barierami psychicznymi, takimi jak: obawy, strach, niepokój, niechęć i inne, które mogą zahamować proces sukcesji lub odsunąć go w czasie; rozwoju kompetencji, zarówno u nestora – w zakresie przekazywania wiedzy i wychowania następcy, jak i sukcesora – w zakresie przyswojenia wiedzy branżowej i umiejętności menedżerskich;*
- ✓ *przemysłeniu i opracowaniu przez nestora planu aktywności po wyjściu z firmy;*
- ✓ *zabezpieczeniu nestora na czas emerytury.*

**Przygotowanie sukcesji majątkowej dotyczy także uzgodnienia w gronie rodziny następujących zagadnień:**

- ✓ *wizji rozwoju firmy rodzinnej,*
- ✓ *strategii sukcesji,*
- ✓ *zasad udziału rodziny w firmie rodzinnej,*
- ✓ *zasad podziału majątku,*
- ✓ *kryteriów wyboru sukcesora.*

Przeprowadzenie sukcesji wymaga także spojrzenia na przedsiębiorstwo jako na całość. Co właściwie nestor oddaje swojemu następcy? Czy firma jest przygotowana od strony kadrowej, strategicznej, organizacyjnej, prawnej i finansowej do „zmiany warty”? Kiedy firma jest gotowa do przejścia? Czy rozpoczęte przez nestora procesy, np. inwestycyjny czy restrukturyzacji, może kontynuować sukcesor, czy powinien dokończyć nestor? To bardzo ważne pytania, na które jednak trudno dać jednoznaczną odpowiedź.

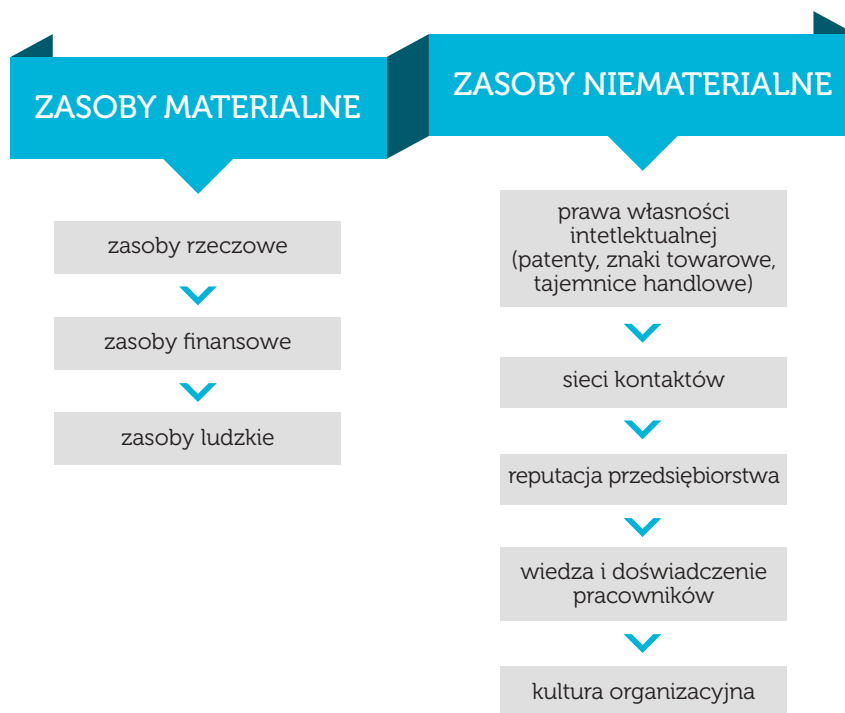
**Z ŻYCIA WZIĘTE...** *Czwarty właściciel firmy cukierniczej postawił na rozwój przedsiębiorstwa. W ciągu swojej działalności zwiększył zatrudnienie z czterdziestu do dwustu pięćdziesięciu pracowników, wielokrotnie sprzedaż i powiększył majątek wytwórczy. „Przekazanie sterów” swojemu następcy opóźnił o dwa lata. Chciał bowiem dokończyć proces inwestycyjny i oddać synowi firmę w stanie równowagi finansowej.*

W Przewodniku będziemy mówić o gotowości sukcesyjnej, rozumiejąc, że jest to pewien stan dojrzałości firmy, zdolnej do funkcjonowania bez udziału dotychczasowego właściciela. Firmy, w której kapitał ludzki, stopień zorganizowania, zarządzanie strategiczne, sytuacja prawna i finansowa umożliwiają trwanie pod rządami sukcesora. Tym zagadnieniom będą poświęcone rozdziały 3-7.

#### **Przygotowanie przedsiębiorstwa do sukcesji wymaga:**

- ✓ *wykwalifikowanej i zaangażowanej kadry,*
- ✓ *sprecyzowania strategii rozwoju i określenia wewnętrznych i zewnętrznych czynników rozwoju,*
- ✓ *stworzenia sprawnej struktury organizacyjnej, procedur i baz informacji,*
- ✓ *zastosowania odpowiedniej formy prawnej i ustroju prawnego firmy,*
- ✓ *generowania przez firmę przychodów i regulowania zobowiązań oraz stworzenia narzędzi do kontrolowania sytuacji finansowej.*

Przekazując firmę oddajemy nie tylko zasoby materialne, ale również te niematerialne, które – choć niewidzialne – często są o wiele cenniejsze od tych pierwszych (zob. rysunek 1.2.).



Rysunek 1.2. Zasoby firmy rodzinnej<sup>9</sup>. Opracowanie własne

Gotowość do pokoleniowej zmiany w firmie może być rozważana pod wieloma względami, takimi jak: gotowość do sukcesji nestora i sukcesora, a także rodziny i w mniejszym stopniu pracowników firmy, gotowość transferu majątku oraz gotowość strategiczna, organizacyjna, ekonomiczna, kadrowa i prawna przedsiębiorstwa rodzinnego<sup>9</sup>.

## Krótko mówiąc:

1. Liczba i różnorodność problemów wiążących się z procesem sukcesji wymaga zastosowania bardzo wielu różnorodnych narzędzi.
2. W kompendium wiodącą perspektywą jest perspektywa uczestników i przedsiębiorstwa.
3. W tej perspektywie najważniejsze jest przygotowanie firmy tak, aby przekazanie pełnej odpowiedzialności za jej strategiczne i bieżące zarządzanie sukcesorowi zapewniło trwanie i rozwój rodzinnego przedsiębiorstwa.




## 1.4. Modele sukcesji

Każda firma rodzinna przeprowadza sukcesję na swój własny sposób. Ponieważ ta zmiana jest procesem długotrwałym, składającym się z różnorodnych działań, w którym uczestniczy wiele osób, a poszczególne kwestie mogą być różnie rozwiązane, ilość wariantów sukcesji jest bardzo duża. W tym gąszczu jednostkowych przypadków trudno byłoby wybrać jakiś jeden, traktując go z przekonaniem jako najlepszy przykład do naśladowania. Chcemy ułatwić nestorowi rozpoznanie możliwych wariantów, a następnie stworzenie własnej koncepcji zmiany pokoleniowej. Dlatego dokonujemy przeglądu form i sposobów przekazania sukcesorowi władzy i własności oraz sygnalizujemy sposoby przekazania wiedzy. Dobierając odpowiednie do sytuacji firmy i rodziny warianty przekazania składowych sukcesji, nestor może stworzyć swój własny model sukcesji, który następnie może rozwijać i uszczegóławiać.

## Formy przekazania władzy

**W praktyce występuje wiele form przekazania władzy:**

- ▼ *jednemu potomkowi; w rodzinach patriarchalnych dominuje sukcesja w linii męskiej; jeżeli rodzina ma do wyboru przekazanie firmy synowi lub córce, pierwszym wyborem jest zwykle syn;*

- 
- 
- 
- ✓ *kilkorgu dzieciom – przy czym o roli szefa decyduje albo płeć (męska), albo starszeństwo, albo doświadczenie lub zaangażowanie w firmie;*
  - ✓ *kilku sukcesorom bez ustanowionego przywództwa;*
  - ✓ *dalszej rodzinie, np. kuzynom, młodszemu rodzeństwu, powinowatym;*
  - ✓ *menedżerowi spoza rodziny przy zachowaniu kontroli i własności rodziny.*

Przekazanie władzy w firmie może być całkowite lub tylko częściowe. W przypadku przekazania częściowego dotychczasowy właściciel może nadal kierować firmą w sposób bezpośredni (np. pozostając na stanowisku prezesa), pośredni (biorąc udział w radzie nadzorczej; obejmując stanowisko doradcy) lub nieformalny (kierując „z tylnego siedzenia”).

**Z ŻYCIA WZIĘTE...** *Najdłużej działającą firmą było przedsiębiorstwo Kongo Gumi – japońska firma rodzinna, która budowała świątynie buddyjskie. Została założona w 578 roku. i funkcjonowała do 2006 roku. Istniała więc przez 1428 lat. Zastanawiając się nad fenomenem tak długiego trwania przedsiębiorstwa rodzinnego można zauważyć, że nie ma jednej recepty na długowieczność firmy. W przypadku Kongo Gumi podkreśla się, że firma zawsze działała nie tylko dla zysku, ale także ze względu na wyznawane wartości. Firma kierowała się zasadą sukcesji w formie niespotykanej w Japonii – była bowiem gotowa do przekazania steru komuś innemu niż najstarszy syn, jeżeli taka osoba dysponowała cechami lidera, co włączało do grona sukcesorów także kobiety.*

## Sposoby przekazania władzy

W proces sukcesji zaangażowanych jest wiele osób, które mają różnorodne – często sprzeczne – cele i interesy, a ich postawy i działania wpływają na przebieg samej sukcesji. Niewątpliwie jednak najbardziej widocznymi „aktorami” działań w zakresie transferu władzy jest nestor i sukcesor<sup>10</sup>. Liczne obserwacje i badania wskazują, że sposoby przekazania władzy sukcesorowi przez nestora są różne, tak jak różne są sytuacje osobiste, rodzinne i biznesowe właścicieli firm rodzinnych.

**Biorąc pod uwagę zakres, termin i okoliczności przekazania władzy, można wyodrębnić następujące formy transferu władzy<sup>11</sup>:**

- ✓ *opóźniające przekazywanie władzy,*
- ✓ *naprzemienne przekazywanie władzy,*
- ✓ *stopniowe, przyspieszające przekazywanie władzy,*
- ✓ *przekazanie władzy osobie spoza rodziny,*
- ✓ *niespodziewane przejęcie władzy.*

Opóźniające przekazywanie władzy ma miejsce wówczas, gdy zarządzający właściciel zapowiada przekazanie władzy sukcesorowi i z czasem przenosi część odpowiedzialności na następcę. Jednak to nestor nadal sprawuje pełną kontrolę nad firmą, pomimo zapewnień o jej przekazaniu sukcesorowi. Tego rodzaju sytuacja może zniechęcić sukcesora do pozostania w przedsiębiorstwie, a sama firma może stracić impet rozwojowy w związku z niechęcią lidera do przyjmowania propozycji innowacyjnych zmian płynących ze strony sukcesora.

Naprzemienne przekazywanie władzy może wynikać z niepewności i braku zaufania nestora do sukcesora. Polega ono na szybkim oddaniu władzy przez nestora, zdystansowaniu się od spraw firmy, a następnie – na ponownym jej przejęciu, często bez formalnej zmiany stanowisk. Sytuacja taka z pewnością nie służy budowaniu autorytetu sukcesora. Może ona raczej wzbudzić w nim frustrację i wpłynąć negatywnie na atmosferę panującą wśród pracowników.

Stopniowe, przyspieszające przekazanie władzy jest bardzo racjonalnym sposobem realizowania sukcesji. Polega ono na tym, że lider systematycznie przekazuje coraz więcej obowiązków i uprawnień sukcesorowi, a ten w naturalny

sposób zwiększa swoje kompetencje i buduje autorytet w firmie. Rola nestora staje się stopniowo coraz mniejsza, ale nie musi on odchodzić z firmy. Wystarczy, gdy odsunie się od działalności operacyjnej na pozycje nadzorcze.

Przekazanie władzy osobie spoza rodziny to sytuacja, w której właściciel zarządzający przekazuje władzę stopniowo (ale dość szybko) osobie, która zostaje wybrana spośród pracowników firmy lub z zewnątrz. Takie rozwiązanie może być podyktowane chęcią profesjonalizacji zarządzania, która wynika z rozwoju firmy lub z braku gotowości do pełnienia roli sukcesora ze strony osoby z rodziny. Zaletą takiego transferu jest możliwość wyboru osoby o wysokich kwalifikacjach, która wniesie do firmy wiele nowych pomysłów i energii.

W sytuacji nieprzewidzianej, np. spowodowanej śmiercią lub ciężką chorobą nestora, następuje nie tyle przekazanie, co przejęcie władzy przez sukcesora. Następstwem tego mogą być kłopoty wynikające z braku dostatecznego przygotowania sukcesora, jak również samej firmy, do przeprowadzenia zmiany w kierownictwie przedsiębiorstwa.

Najbardziej skutecznym sposobem, na co wskazuje doświadczenie, jest stopniowe przekazywanie władzy. Ten styl „zmiany warty” daje odchodzącemu nestorowi szansę na upewnienie się o trafności wyboru następcy, utrzymaniu przez pewien czas wpływu na bieg wydarzeń, a jednocześnie pozwala na stopniowe zajęcie się swoimi zainteresowaniami pozazawodowymi, cieszenie się przyjemnościami, na które do tej pory nie miał czasu. Sukcesorowi natomiast stwarza pole do rozwoju swoich kompetencji, realizacji własnych pomysłów i kreowania rozwoju firmy przy życzliwym wsparciu nestora.

## Zastanów się:

- 1. Który z wymienionych wariantów transferu władzy chciał(a)byś realizować w swojej firmie?*
- 2. Czy Twoje aktualne działania prowadzą do urzeczywistnienia tego wariantu?*
- 3. Czy w Twojej firmie nie występuje sytuacja opóźniającego przekazania władzy, która może wpływać negatywnie na motywację sukcesora do przejęcia odpowiedzialności za firmę?*

Notatki .....

.....

.....

.....

## Formy przekazania własności

Sukcesja majątkowa to proces przekazywania majątku między pokoleniami. Na proces ten składa się wiele działań – od decyzji o konieczności przekazania majątku, poprzez ustalenie kręgu osób i zasad podziału majątku, etapów i terminów, form przekazania, określenia ilości i wartości składników majątkowych, aż po sporządzenie stosownych dokumentów. Przekazanie własności może nastąpić w obrębie rodziny lub poza nią. Spotyka się następujące formy przekazania własności:

- ✓ *darowizna,*
- ✓ *sprzedaż członkom rodziny,*
- ✓ *spadek,*
- ✓ *sprzedaż innej osobie lub firmie (utrata rodzinnego charakteru firmy).*

W ramach danej formy przekazania własności mogą także wystąpić warianty: przekazanie może być jednorazowe lub etapowe, częściowe lub całkowite.

Każda z tych form daje inny zakres kontroli procesu sukcesji majątkowej przez nestora. Pełna kontrola sukcesji majątkowej występuje, gdy właściciel zadysponuje majątkiem za swojego życia, przekazując dziecku majątek w formie darowizny, sprzedaży lub innej umowy cywilno-prawnej. Sporządzając testament nestor powinien określić, co ma się stać z majątkiem firmy i samą firmą po jego śmierci. W ten sposób reguluje podział majątku według swojej wizji. Jednak mogą się tu zdarzyć sytuacje, gdy scenariusz sukcesji zostanie zmieniony przez przypadek losowy lub niewłaściwy zapis w testamencie. Brak testamentu z kolei powoduje konieczność otwarcia postępowania spadkowego. O losach firmy rodzinnej decydują wówczas przepisy prawa i procedury sądowe, co może w wielu przypadkach być bezpośrednią przyczyną upadku firmy rodzinnej (szczególnie ze względu na paraliż decyzyjny w firmie).

Oprócz tego w rozwiniętych biznesach rodzinnych spotyka się jeszcze inne rozwiązania. Majątek firmy rodzinnej jest lokowany w fundacji rodzinnej, która jest powołana do zarządzania majątkiem rodziny przedsiębiorców na mocy statutu. W takim przypadku zmiana pokoleniowa nie powoduje zmiany właściciela, co gwarantuje trwanie majątku w całości i odporność na konflikty rodzinne. Jak dotąd nie ma w polskim prawodawstwie instytucji prawnej tego rodzaju. Firmy korzystają zatem z rozwiązań holdingowych albo opartych na dedykowanych funduszach inwestycyjnych zamkniętych.

W Polsce dominującą formą przekazania majątku jest darowizna lub spadek. Sprzedaż firmy w obrębie rodziny nie zyskała szerszego uznania.

## Przekazanie wiedzy

Przekazanie wiedzy sukcesorowi nie jest prostym szkoleniem, lecz raczej długotrwałym procesem wychowywania dziecka i przysposobienia go do roli sukcesora. Właściciel firmy, jako rodzic ma bardzo wiele możliwości przekazywania wiedzy swoim dzieciom:

- ✓ *w procesie wychowawczym może przekazywać swoim dzieciom wiedzę o działalności biznesowej, tajnikach zawodu czy sztuce zarządzania;*
- ✓ *zatrudniając dziecko w firmie, począwszy od wykonywania przez nie najprostszych prac, aż po powierzanie stanowisk kierowniczych, może uczyć go praktycznych umiejętności;*
- ✓ *wspierając w początkowym okresie pełnienia przez sukcesora stanowiska prezesa, poprzez mentoring i doradztwo, przekazuje doświadczenie i uczy praktyki zarządzania.*

Wykorzystując naturalną u małego dziecka ciekawość, rodzice mogą kształtować jego zainteresowania i nabywane umiejętności. Warto jeszcze zwrócić uwagę na to, w jaki jeszcze inny sposób można (i należy) przekazać wiedzę w procesie sukcesji. Jak wspomniano w podrozdziale 1.3., oprócz zasobów materialnych, firmy posiadają zasoby niematerialne. Często najcenniejszym zasobem, który nestor może przekazać sukcesorowi, jest tzw. *know-how*. Każdy przedsiębiorca w trakcie prowadzenia działalności dokonuje wielu odkryć, np. efektywnego sposobu przewożenia surowca, unikalnych standardów obsługi klientów czy kolejności dozowania składników w procesie produkcji. Te „odkrycia” nie mogą podlegać ochronie patentowej, ale stanowią element przewagi konkurencyjnej i w związku z tym są niezwykle cenne. *Know-how* to suma doświadczeń, dorobku i osiągnięć danego przedsiębiorstwa w dziedzinie przemysłowej, handlowej lub organizacyjnej, pozwalająca osiągać przewagę konkurencyjną. Istotą *know-how* jest to, że informacje są poufne (stanowią tajemnicę przedsiębiorstwa), istotne (ważne i niebanalne) i zidentyfikowane (czyli opisane we właściwy

sposób). Z tego też wynika wniosek, że w ramach przygotowania firmy do sukcesji, nestor powinien zadbać o utrwalenie posiadanej wiedzy w taki sposób, aby stała się ona rzeczywistym *know-how* firmy rodzinnej. To spowoduje, że sukcesor będzie mógł o wiele łatwiej wdrożyć się w rolę zarządzającego i skuteczniej poprowadzić firmę, niż gdyby wiedzę tę musiał zdobywać samodzielnie.

### Krótko mówiąc:

- 1. Władza może być przekazana jednemu lub wielu sukcesorom.*
- 2. Przekazanie władzy może być szybkie, stopniowo przyspieszane, lub opóźniane.*
- 3. Nestor po sukcesji może być nadal zaangażowany w zarządzanie firmą.*
- 4. Własność może być przekazana sukcesorowi w formie darowizny, sprzedaży, testamentu lub w postępowaniu spadkowym.*
- 5. Kombinacja sposobów i form przekazania władzy, wiedzy i własności daje wiele modeli sukcesji.*

## 1.5. Zaawansowanie procesu a plan sukcesji

„Sukcesja wiąże się z tyloma sprawami, że trudno powiedzieć, gdzie, kiedy i jak się zaczyna lub kończy” – ten cytat z wypowiedzi pewnego sukcesora dobrze oddaje naturę tego procesu. Jak już zaznaczono, jest ona ciągiem wielu działań, których celem jest pomyślne przekazanie firmy rodzinnej w ręce sukcesora. Działania te zaczynają się w momencie podjęcia decyzji o potrzebie włączenia sukcesora do grona pracowników lub właścicieli. Stopniowo rozpoczyna się ustalanie elementów i etapów sukcesji, wdrażanie ich w życie, korygowanie ze względu na zmiany w sytuacji rodziny i firmy, aż do zakończenia, czyli przekazania biznesu w ręce młodego pokolenia.

Tak więc sukcesja dzieje się wiele lat, często jako naturalny proces przekazywania spraw „z ojca na syna”. Czasem są to działania świadome i zaplanowane przez nestora, ale czasem wymuszone okolicznościami, np. chorobą lub śmiercią, rozwodem, ślubem czy innymi zdarzeniami. W wielu firmach rodzinnych proces sukcesji rozpoczął się niejako sam, a właściciele nie do końca mają tego świadomość. Czasami z kolei nie są pewni, w jakim punkcie się znajdują, czy zmiana przebiega w dobrym kierunku i co powinni zrobić, aby pomyślnie ją dokończyć.

W tabeli 1.1. Czytelnik może zobaczyć rodzaj mapy drogowej, na której umieści swoją firmę rodzinną. Jakie zmiany sukcesyjne zaszyły? Czy została przekazana władza lub własność? W jakim stopniu – całkowicie czy częściowo? A może tylko dopuściliśmy sukcesora do stanowiska swojego zastępcy? Od tego zależy określenie, na jakim etapie procesu sukcesji jesteśmy. Dalej możemy zorientować się, jakie plany są potrzebne do dokończenia sukcesji.

W linii poziomej zaznaczono trzy sposoby przekazania własności. Od stanu, gdy nestor nie przekazał żadnej własności sukcesorowi, poprzez przekazanie częściowe, aż do sytuacji całkowitego przekazania aktywów firmy. W linii pionowej umieszczono także trzy warianty obrazujące sposoby przekazania władzy: od braku przekazania do pełnej władzy dla sukcesora. Na przecięciu poszczególnych wariantów przekazania władzy i własności zostało wyodrębnionych dziewięć pól. Każde z nich określa pewien etap sukcesji w firmie rodzinnej.

## Wskazówki:

1. *Wskaż, na którym etapie jesteś w procesie sukcesji.*
2. *Zastanów się, jakie działania jeszcze musisz zaplanować.*
3. *Przejdź do rozdziału drugiego i zobacz, jak wygląda plan sukcesji.*

Notatki .....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Przekazanie władzy sukcesorowi przez nestora	Przekazanie całości	Sukcesor zarządza samodzielnie firmą stanowiącą własność nestora <b>Sukcesja zaawansowana</b> Niezbędny całościowy plan sukcesji własności	Sukcesor zarządza samodzielnie firmą stanowiącą współwłasność dwóch pokoleń <b>Sukcesja w zasadzie zakończona</b> Pożądany plan docelowy sukcesji własności	Sukcesor samodzielnie zarządza firmą stanowiącą jego własność <b>Sukcesja zakończona</b>
	Częściowe/stopniowe	Nestor zarządza wspólnie z sukcesorem firmą stanowiącą własność nestora <b>Sukcesja się zaczęła</b> Niezbędny plan docelowy przekazania władzy i całościowy plan przekazania własności	Nestor zarządza wspólnie z sukcesorem firmą stanowiącą współwłasność dwóch pokoleń <b>Sukcesja zaawansowana</b> Niezbędny plan docelowy przekazania władzy i własności	Sukcesor zarządza wspólnie z nestorem firmą stanowiącą własność sukcesora <b>Sukcesja mocno zaawansowana</b> Niezbędny plan podziału ról w zarządzaniu obecnie i w perspektywie czasowej
	Brak przekazania	Nestor zarządza własną firmą <b>Sukcesja się nie zaczęła</b> Niezbędny całościowy plan sukcesji władzy i własności	Nestor zarządza firmą stanowiącą współwłasność dwóch pokoleń <b>Sukcesja się zaczęła</b> Niezbędny plan przygotowania sukcesora do roli zarządzającego i plan docelowej sukcesji własności	Nestor zarządza firmą stanowiącą własność sukcesora <b>Sukcesja zaawansowana</b> Niezbędny plan przygotowania sukcesora do roli zarządzającego i całościowy plan przekazania władzy
	Brak przekazania	Częściowe/stopniowe	Przekazanie całości	
Przekazanie władzy sukcesorowi przez nestora				

Tabela 1.1. Zaawansowanie procesu sukcesji i zakres dalszego planowania

## Wskazówki:

1. Na podstawie tabeli 1.2. spróbuj określić odpowiadający Ci model sukcesji.
2. Zakreśl odpowiadające Ci formy i sposoby przekazania elementów sukcesji (władzy i własności).

Notatki .....

.....

.....

Przekazanie własności		Przekazanie władzy	
Formy	Sposoby	Formy	Sposoby
Darowizna	Częściowe	Jednemu potomkowi	Opóźniające
Sprzedaż członkom rodziny	Stopniowe	Kilkorgu dzieciom z ustanowionym przywództwem	Naprzemienne
Inna umowa cywilno-prawna	Jednorazowe	Kilkorgu dzieciom bez ustanowionego przywództwa	Stopniowe, przyspieszające
Testament	Całkowite	Dalszej rodzinie	Czasowe (na określony czas)
Dziedziczenie ustawowe	Postępowanie spadkowe	Menedżerowi spoza rodziny	Niespodziewane (nagłe zdarzenie)

**Tabela 1.2.** Formy i sposoby przekazania własności i władzy w obrębie rodziny

Dodatkowo warto jeszcze zwrócić uwagę na to, aby sukcesja nie tylko doszła do skutku, ale by była właściwie przeprowadzona. Wszystkim przecież zależy, by sukcesja była udana. Udana, czyli jaka? Ogólnie można powiedzieć – zmiana pokoleniowa powinna zapewnić harmonijny rozwój biznesu rodzinnego. Na to składa się kilka cech. Poniżej zestawienie cech dobrej sukcesji i działania, które służą osiągnięciu takiego stanu.

Cechy dobrej sukcesji	Niezbędne działania
Relacje międzypokoleniowe są na dotychczasowym dobrym poziomie lub nawet się poprawiają	Komunikacja na poziomie wartości, dialog międzypokoleniowy oparty na wzajemnym szacunku, zrozumieniu różnych punktów widzenia i zaakceptowaniu odmienności
Zainteresowane strony mają zapewnione środki utrzymania	Analiza sytuacji finansowej oraz majątkowej firmy i rodziny, plan finansowy firmy i nestora
Wszyscy zainteresowani mają poczucie, że proces został przeprowadzony sprawiedliwie	Rozmowy i uzgodnienia w rodzinie, osiągnięcie zgody, co do przekazania władzy i podziału majątku oraz zapewnienia bezpieczeństwa finansowego nestora
Osiągnięto optymalizację podatkową	Sporządzenie biznesplanu, analiza wariantów sukcesji majątkowej, analiza obciążeń podatkami, wybór wariantu najkorzystniejszego
Następca określił cele i ma możliwość ich zrealizowania. Ma swobodę działania, a także umie ją wykorzystać	Dobre przygotowanie sukcesora, zaufanie nestora i akceptacja początni sukcesora
Zostało wypracowane najlepsze dla danej sytuacji rozwiązanie prawne	Audyt prawny, sporządzenie umowy spółki, sporządzenie dokumentów przekazania własności
Między stronami panuje całkowita otwartość w zakresie wymiany kluczowych informacji	W trakcie sukcesji nestor informuje o planach, kondycji finansowej i kadrowej firmy. Sukcesor uzgadnia z nestorem zakres przewidywanych zmian, a po przejściu firmy informuje nestora o ważnych sprawach w firmie
Klienci akceptują zmiany w zarządzie	Informowanie klientów o planowanych zmianach, kontakty przyszłego sukcesora z klientami
Kluczowi pracownicy akceptują zmianę, zostają w firmie i tworzą pozytywną kulturę współpracy	Informowanie pracowników o planach sukcesyjnych, praktyka przyszłego sukcesora na różnych stanowiskach w firmie, uwzględnienie opinii pracowników dla projektowanych zmian
Została wypracowana wspólna wizja rozwoju firmy	Opracowanie strategii firmy przez zespół z udziałem nestora, sukcesora, rodziny i kluczowych pracowników

**Tabela 1.3.** Cechy udanej sukcesji i działania, które to umożliwiają  
*Opracowanie własne na podstawie: A. Lewandowska, J. Greser, J. Jakubowski, „Sukcesja w firmie rodzinnej”, w: „Firma w rodzinie czy rodzina w firmie, Metodologia wsparcia firm rodzinnych”, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012, str. 129-130.*

## Podsumowanie

Sukcesja ma fundamentalne znaczenia dla przetrwania i rozwoju firmy rodzinnej. Sukcesja nie jest wydarzeniem jednorazowym. To długotrwały proces, na który składa się przekazanie władzy, wiedzy i własności. Złożony charakter sukcesji powoduje konieczność starannego jej zaplanowania. O planie sukcesji Czytelnik dowie się z rozdziału drugiego

Polskie firmy rodzinne są niewystarczająco przygotowane do przeprowadzenia tego wymagającego procesu. Szczególnym problemem jest konieczność przygotowania przedsiębiorstw rodzinnych do skutecznego transferu władzy. Właściciele pragnący przekazać zarządzanie sukcesorowi powinni zadbać o to, aby następcą otrzymał firmę z perspektywami rozwoju, dobrze zorganizowaną i uporządkowaną pod względem prawnym. Dzięki temu firma ma szansę nie tylko na pozostanie w rękach rodziny, ale też na pomyślne rozwijanie się przez następne pokolenia. Te zagadnienia są przedmiotem rozważań w rozdziałach 3-7.

Nie ma jednego najlepszego modelu sukcesji. W praktyce stosuje się wiele form i sposobów sukcesji władzy, własności i wiedzy. Przedstawienie różnych wariantów przekazania władzy czy własności może pomóc nestorowi w stworzeniu własnego, indywidualnego planu sukcesji. Nestor powinien zwrócić uwagę na to, czy proces sukcesji już się zaczął, na jakim jest etapie i jakie działania go czekają. Ważne jest także to, aby sukcesja była przeprowadzona właściwie, co owocuje dobrymi relacjami rodzinnymi i możliwością rozwoju rodzinnego biznesu.

### WARTO PRZECZYTAĆ:

#### **O pożytecznych podpowiedziach dla nestorów w sprawie sukcesji:**

C. E. Aronoff, S.L. McClure, J.L. Ward, *Sukcesja w firmach rodzinnych*, Ostateczny test wielkości, Wydawnictwo MiP, Kraków 2012.

#### **O praktycznych problemach przekazywania władzy i własności w firmach rodzinnych:**

*Raport THINKTANK, Sukcesja jako projekt i proces*, Warszawa 2013.

- 
- 1 Zob. C.E. Aronoff, S.L. McClure, J.L. „Ward, Sukcesja w firmach rodzinnych, Ostateczny test wielkości”, Wydawnictwo MiP, Kraków 2012.
- 2 Por. K. Safin, *Przedsiębiorstwa rodzinne – istota i zachowania strategiczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 140.
- 3 Q.J. Fleming, „Tajniki przetrwania firmy rodzinnej”, Helion, Gliwice 2000, s. 130.
- 4 Zob. A. Kowalewska (red.), „Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania”, PARP, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji – PIB, Warszawa 2009, s. 71.
- 5 Por. E. Roszko-Wójtowicz, „Przygotowanie polskich przedsiębiorców do transferu przedsiębiorstwa – stan aktualny i perspektywy przyszłe,” w: „Firmy rodzinne – wyzwania globalne i lokalne”, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź 2013, s. 105.
- 6 *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce...*, dz. cyt., s. 34-35.
- 7 Tamże, s. 52-53.
- 8 Opracowanie własne na podstawie E. Głuszek, „Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa”, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 61.
- 9 Por. Ł. Sułkowski, A. Marjański, „Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń”, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2011, s. 38.
- 10 Dla uproszczenia wywodów piszemy o pojedynczym nestorze i sukcesorze. W rzeczywistości może być ich kilkoro.
- 11 Opracowanie własne na podstawie: C.E. Aronoff, S.L. McClure, J.L. Ward, dz.

# Rozdział 2.

# Planowanie sukcesji

W rozdziale pierwszym wskazano, że sukcesja w swej istocie stanowi ciąg wielu działań z różnych obszarów, które dodatkowo są rozciągnięte w czasie. Dla sprawnego przebiegu sukcesji ważne jest podjęcie decyzji o przeprowadzeniu zmiany pokoleniowej, a następnie rozpoczęcie procesu planowania: ustalenie etapów, w jakich będzie przebiegać sukcesja, określenie elementów sukcesji i sposobu ich wdrażania oraz wykazu działań wraz z terminami ich wykonania. Realizacja planu z reguły idzie w parze z jego aktualizacją, wprowadzaniem niezbędnych korekt, aż do czasu pełnego przekazania władzy i własności w przedsiębiorstwie rodzinnym.

Planowanie sukcesji wynika z cyklu życia ludzkiego: człowiek, który jest właścicielem i zarządza firmą, będzie musiał wcześniej czy później odejść, natomiast aby firma rodzinna trwała, musi zostać przekazana następcy. Każdy, kto staje przed tym zagadnieniem, musi zdać sobie sprawę z konieczności zaplanowania sukcesji. Proces ten będzie kształtował przyszłą orientację firmy, jej strukturę i model prowadzenia biznesu. W sukcesji nie chodzi tylko o transakcję, która ma wymiar finansowy i organizacyjny, ale także o emocjonalną więź z dziełem życia i o oczekiwania związane z przyszłością. Zmiana pokoleniowa może stać się szansą na otwarcie nowej perspektywy zarówno dla nestora, jak i dla przedsiębiorstwa. Jest to zawsze przetomowe wydarzenie, z którym można mieć do czynienia tylko dwa razy i to w długim odstępie czasu: po raz pierwszy gdy jest się sukcesorem przejmującym firmę, a drugi gdy jest się nestorem przekazującym firmę następcy. Tak ważne przedsięwzięcie, aby się udało zrealizować bez przeszkód, należy dobrze zaplanować.

Plan sukcesji będzie zatem przedstawiał zbiór zasad, wartości i priorytetów istotnych dla rodziny i przedsiębiorstwa. Plan ten jest zazwyczaj realizowany przez wiele lat, w czasie których mogą zajść zdarzenia powodujące konieczność zmian. Dlatego planowanie sukcesji jest procesem ciągłym, wymagającym weryfikacji i aktualizacji wcześniejszych rozwiązań. Proces planowania sukcesji obejmuje wiele zagadnień szczegółowych, które zawarto w kolejnych rozdziałach, np. problematykę przygotowania członków rodziny i pracowników podejmuje rozdział trzeci, a zagadnienia sukcesji w wymiarze prawnym – rozdział szósty.

W tym rozdziale skupiliśmy się przede wszystkim na planie sukcesji w aspekcie dokumentu planistycznego, którego przygotowanie ułatwi przeprowadzenie udanego procesu sukcesji w wymiarze zarówno rodzinnym, jak i biznesowym. Z lektury rozdziału dowiemy się, na czym polega specyfika i jakie korzyści daje planowanie sukcesji, jakie zagadnienia należy ująć, ile czasu (orientacyjnie) potrzebujemy na jej przeprowadzenie, a także poznamy użyteczne narzędzia planistyczne.

## 2.1. Funkcje i cele planowania sukcesji

Planowanie w każdej organizacji, w tym także w przedsiębiorstwie rodzinnym, ma na celu wytyczenie celów i określenie najlepszego sposobu ich realizacji. Planowanie obejmuje zatem zarówno zdefiniowanie celów przedsiębiorstwa, wyznaczenie ogólnej strategii ich osiągnięcia, a także opracowanie hierarchii planów, które będą służyły koordynacji i integracji podejmowanych działań.

W codziennej działalności przedsiębiorstwa z planowaniem na różnych poziomach jego funkcjonowania mamy stale do czynienia. Planowanie sukcesji ma jednak szczególnie wymiar, ponieważ obejmuje zapewnienie ciągłości funkcjonowania przedsiębiorstwa rodzinnego w wymiarze międzypokoleniowym. Badacze problematyki sukcesyjnej podkreślają, że planowanie sukcesji jest kluczowym czynnikiem długowieczności i przetrwania małych firm rodzinnych<sup>1</sup>. Dzięki zaplanowaniu sukcesji wytyczysz cele, które chcesz osiągnąć (co ma być zrobione) oraz określisz środki (jak ma być zrobione).

## Plan sukcesji spełnia bardzo ważną rolę:

- ✓ umożliwia przygotowanie firmy do przeprowadzenia sukcesji;
- ✓ porządkuje kwestię wpływu rodziny na przedsiębiorstwo: pomaga uniknąć konfliktów o własność i władzę, wycisza rywalizację między rodzeństwem, komunikuje chęć przekazania władzy następnemu pokoleniu i określa sposób przeprowadzenia sukcesji;
- ✓ określa sposób przekazania majątku i kosztów związanych z danym sposobem transferu własności;
- ✓ umożliwia przekazanie majątku następcom z zachowaniem ciągłości funkcjonowania i bezpieczeństwa finansowego firmy;
- ✓ pozwala na stworzenie wspólnie przez całą rodzinę wizji przyszłości firmy;
- ✓ powoduje zmniejszenie obaw o pomyślność dalszego istnienia firmy;
- ✓ daje czas na przygotowanie następcy.

Planowanie sukcesji polega na opracowywaniu i realizacji strategicznego scenariusza przekazania własności i władzy przez aktualnego właściciela przedsiębiorstwa rodzinnego wybranemu następcy, który będzie w stanie zapewnić kontynuację i rozwój rodzinnego przedsięwzięcia zgodnie z ustaloną strategią<sup>2</sup>. Planowanie sukcesji ma ze swej natury wymiar strategiczny. Obejmuje bowiem horyzont czasowy nawet kilkudziesięciu lat i dotyczy istotnej zmiany funkcjonowania firmy rodzinnej. Nie wszystko można przewidzieć w momencie startu. Dlatego plan sukcesji jest tworzony i modyfikowany przez wiele lat – stosownie do zmieniających się okoliczności.

## Plan sukcesji powinien dawać odpowiedź na cztery kluczowe pytania:

- ✓ co przekazać: własność, wiedzę, władzę
- ✓ komu przekazać: członkom rodziny, osobom spoza rodziny
- ✓ w jakim czasie: kolejność, etapy, terminy
- ✓ w jaki sposób: metody i formy sukcesji

## W ślad za kluczowymi pytaniami musimy poszukać odpowiedzi na pytania szczegółowe:

- ✓ *jak przygotować siebie, sukcesora, rodzinę i pracowników do przeprowadzenia zmiany pokoleniowej; jest perspektywa uczestników sukcesji;*
- ✓ *jakie środki finansowe i składniki majątkowe będą do dyspozycji sukcesora, nestora i pozostałej rodziny, jak je ukształtować, aby zaspokoić potrzeby firmy i rodziny oraz kiedy i jak to podzielić; z pewnym uproszczeniem nazwiemy ją perspektywą majątku (sukcesją majątkową);*
- ✓ *jak przygotować przedsiębiorstwo rodzinne do zmiany sukcesyjnej, aby po zmianie osoby na stanowisku zarządzającego mogło harmonijnie funkcjonować – sukcesja z perspektywy przedsiębiorstwa rodzinnego.*

Do istoty planowania sukcesji zaliczymy konieczność równoległego tworzenia strategii rodziny i przedsiębiorstwa. Takie podejście umożliwia zrównoważenie celów rodzinnych i biznesowych w odpowiednio przygotowanej misji, wizji i celach strategicznych. Drugą ważną cechą planowania sukcesji jest uwzględnienie złożoności tego procesu. Dlatego warto podzielić cały proces sukcesji na mniejsze odcinki i szukać dla nich konkretnych rozwiązań.


### Krótko mówiąc:

1. *Najważniejsze jest podjęcie decyzji i przystąpienie do sporządzenia planu sukcesji – planowanie zwiększa szanse na powodzenie sukcesji.*
2. *Planowanie sukcesji ma na celu zapewnienie ciągłości funkcjonowania przedsiębiorstwa rodzinnego.*
3. *Planowanie sukcesji obejmuje wyznaczenie celów, stworzenie strategii oraz określenie planów służących do integracji i koordynacji działań.*
4. *Dzięki planowaniu określimy, co chcemy osiągnąć oraz w jaki sposób mamy to zrobić.*

Planowanie sukcesji stanowi złożony i trudny proces. Dotyczy on nie tylko kwestii majątku i władzy, ale obejmuje także szereg zagadnień wewnątrz rodziny i przedsiębiorstwa. Planowanie stanowi wstępny warunek udanej sukcesji.

## 2.2. Zakres planowania sukcesji

Jak wskazano wcześniej, sukcesja to złożony proces, obejmujący wiele działań i wątków. Rozpoczynając planowanie sukcesji stoimy przed wielką niewiadomą, ponieważ w zależności od naszych jednostkowych wyborów możemy stworzyć wiele wariantów planu sukcesji. Plan sukcesji można porównać do modułowej budowli, którą możemy złożyć z odmiennych elementów i połączyć w dowolnej kombinacji. Poszczególne działania możemy przeprowadzić równocześnie (np. przekazać władzę i własność) lub w innej kolejności (najpierw władzę, potem własność lub odwrotnie), jednorazowo lub



etapowo, w ramach rodziny lub z uwzględnieniem osób spoza rodziny, ustanowić jednego lub wielu sukcesorów itd. Do tego jeszcze dochodzą zdarzenia i zmiany okoliczności, których nie mogliśmy wcześniej przewidzieć, a które wpłyną na konieczność zmiany planu sukcesyjnego (np. wyjazd sukcesora za granicę, rozwód, strata majątku, gwałtowny rozwój firmy wymuszający dłuższą obecność nestora czy wiele innych, które przynosi życie). Dodatkowo zauważmy, że plan sukcesji jest systemem, co oznacza, że poszczególne działania wzajemnie na siebie wpływają i od siebie zależą. Chcąc zatem zmienić jeden element, musimy zmienić inne (np. zmiana formy przekazania majątku powoduje konieczność zmiany planu finansowego sukcesji).

Wiedząc o tych wszystkich uwarunkowaniach, nie możemy wskazać na jeden uniwersalny schemat planu sukcesji. Spróbujemy natomiast pokazać ogólny model planu jako pewien układ zależnych od siebie elementów. Jeżeli wiemy, że sukcesja jest procesem rozciągniętym w czasie, to znaczy, że musimy zaplanować pewne etapy. Ponadto sukcesja ma wiele „wymiarów”. My je tutaj nazywamy perspektywami i wyróżniamy perspektywę uczestników, majątku i przedsiębiorstwa rodzinnego. W przedstawionym dalej modelu planu (tabela 2.1.) używamy rodzaju matrycy, gdzie na jednej osi umieszczamy etapy planu, a na drugiej perspektywy sukcesji.

Zacznijmy od planowanych etapów sukcesji. Na podstawie obserwacji i badań przedsiębiorstw, które przeszły sukcesję, możemy wyodrębnić pewne fazy sukcesji.

Ważne jest zaplanowanie etapów, według których będzie przeprowadzany proces przekazywania firmy sukcesorowi. Dobrze przetestowany plan obejmuje siedem etapów<sup>3</sup>:

#### **Faza przedbiznesowa**

*Przeprowadzana jest wiele lat przed wejściem sukcesora do przedsiębiorstwa, gdy jest on jeszcze dzieckiem. Dziecko od najmłodszych lat spotyka się z przedstawicielami przedsiębiorstwa, jest prawdopodobnym, choć nie przesądzonym, sukcesorem.*

#### **Faza wprowadzająca w biznes**

*W tym okresie przyszły sukcesor dowiadyuje się coraz więcej o biznesie, nawiązuje kontakty z pracownikami, zyskuje świadomość związków pomiędzy rodziną a biznesem.*

#### **Faza wprowadzająca funkcjonalna**

*Jest ukierunkowana na podejmowanie czasowego zatrudnienia w firmie rodzinnej, zdobywanie doświadczenia zawodowego w innych biznesach oraz doskonalenie wykształcenia kierunkowego. W fazie wprowadzającej w biznes przyszły sukcesor zdobywa coraz większą wiedzę o przedsiębiorstwie i ma coraz szersze kontakty z pracownikami, poszerza świadomość związków między rodziną a biznesem.*

#### **Faza funkcjonalna**

*Sukcesor rozpoczyna pełnoetatową pracę w przedsiębiorstwie rodzinnym i zdobywa doświadczenia na różnych niekierowniczych stanowiskach w poszczególnych komórkach funkcjonalnych rodzinnego przedsiębiorstwa.*

#### **Faza zaawansowana funkcjonalna**

*Wiąże się z powierzaniem coraz bardziej odpowiedzialnych funkcji kierowniczych i przygotowaniem następcy do dokonania transferu władzy.*

#### **Faza wczesnej sukcesji**

*Dokonuje się przekazanie władzy sukcesorowi. Staje się on osobą zarządzającą całym biznesem. Jednak na etapie wczesnej sukcesji władza nowego lidera jest poddana ścisłej kontroli przez poprzedniego zarządzającego, radę nadzorczą lub radę rodzinną.*

#### **Faza dojrzałej sukcesji**

*Stanowi końcowy etap w procesie sukcesji i charakteryzuje się tym, że sukcesor ma pełnię władzy, a uzyskane doświadczenie pozwala mu na przejęcie całkowitej odpowiedzialności za prowadzenie przedsiębiorstwa rodzinnego.*

Wymienione fazy wynikają z ewolucyjnie zachodzącego procesu przygotowania sukcesora i zamiany ról między nim a nestorem. Jest to jednak tylko część planu, odpowiadająca na pytanie, jak przygotować sukcesora do przejęcia władzy. Oprócz tego należy uwzględnić ułożenie spraw rodzinnych, majątku i samego przedsiębiorstwa rodzinnego. Biorąc pod uwagę te dwa wymiary, tj. etapy sukcesji oraz trzy perspektywy sukcesji (uczestnicy, majątek, przedsiębiorstwo), przedstawiamy modelowy plan sukcesji (tabela 2.1.).

Faza sukcesji (etap)	Planowane działania			Czas
	Perspektywa uczestników	Perspektywa majątku	Perspektywa przedsiębiorstwa rodzinnego	
Przedbiznesowa	Naturalny proces wychowania dzieci Informowanie i rozmowy o firmie Wizyty dziecka w firmie, poznanie pracowników Pełna kontrola nad firmą przez nestora	-	-	10 lat
Wprowadzająca w biznes	Nawiązywanie kontaktów przez potencjalnego sukcesora z pracownikami Przekazywanie sukcesorowi zasad funkcjonowania firmy Uświadamianie sukcesorowi związków między firmą i rodziną Wypracowanie przez rodzinę wizji firmy pokoleniowej Pełna kontrola nad firmą przez nestora	-	-	Do 3 lat
Wprowadzająca funkcjonalna	Podjęcie czasowego zatrudnienia w firmie przez potencjalnego sukcesora Doskonalenie wykształcenia kierunkowego Zdobywanie wiedzy o przedsiębiorstwie Zdobywanie wiedzy o branży Zdobywanie doświadczenia zawodowego i menedżerskiego w zewnętrznych firmach Pełna kontrola nad firmą przez nestora Wypracowanie przez rodzinę modelu biznesu rodzinnego i modelu dziedziczenia	Plan podziału majątku Przygotowanie testamentu/planu awaryjnego	Opracowanie długofalowej strategii rozwoju przedsiębiorstwa Początek formalizacji działalności przedsiębiorstwa Przygotowanie planu awaryjnego – zasady przejęcia zarządzania firmą	2–6 lat

Funkcjonalna	Praca pełnoetatowa sukcesora Zdobywanie doświadczeń na różnych stanowiskach Weryfikacja kompetencji sukcesora Decyzja o wyborze sukcesora Aktualizacja modelu funkcjonowania firmy rodzinnej i zasad dziedziczenia Wypracowanie wspólnej wizji rozwoju firmy rodzinnej	Analiza sytuacji majątkowej Plan sukcesji majątkowej Opcjonalnie: przekazanie części majątku sukcesorowi w drodze darowizny lub zapis testamentowy Inwestycje nestora w instrumenty finansowe (lokaty, fundusze inwestycyjne, polisy)	Delegowanie obowiązków i uprawnień przez nestora Rozbudowa/optimalizacja struktury organizacyjnej Opcjonalnie: przekształcenie formy organizacyjno-prawnej w spółkę ułatwiającą sukcesję	2-4 lata
Zaawansowana funkcjonalna	Powierzenie odpowiedzialnych funkcji kierowniczych sukcesorowi Weryfikacja kompetencji sukcesora Poszukiwanie możliwości uzupełnienia luk kompetencyjnych Dodatkowa edukacja sukcesora Przygotowanie nestora do odejścia Przygotowanie członków rodziny do nowych ról	Analiza sytuacji majątkowej Opcjonalnie: aktualizacja planu sukcesji majątkowej Opcjonalnie: przekazanie części majątku sukcesorowi w drodze darowizny lub zapis testamentowy Inwestycje nestora w instrumenty finansowe (lokaty, fundusze inwestycyjne, polisy) Inwestycje nestora w majątek rodzinny	Wypracowanie zasad polityki personalnej Wprowadzenie zarządzania strategicznego Formalizacja ładu organizacyjnego Opcjonalnie: wprowadzenie podejścia procesowego do organizacji pracy Usprawnienie systemu informacyjnego Opracowanie reguł przejmowania władzy w spółce	2-4 lata
Wczesna sukcesja	Współzarządzanie sukcesora i nestora Wspieranie poczynań sukcesora przez nestora poprzez mentoring, doradztwo Stopniowe wycofywanie się nestora z firmy Stopniowe przejmowanie zadań nestora przez sukcesora	Analiza i inwentaryzacja majątku firmy i rodziny Weryfikacja planu podziału majątku Opcjonalnie: zapisy testamentowe/umowy darowizny Plan finansowy zabezpieczenia nestora po odejściu z firmy Inwestycje nestora w instrumenty finansowe (lokaty, fundusze inwestycyjne, polisy) Inwestycje nestora w majątek prywatny	Aktualizacja polityki personalnej Wypracowanie zasad komunikacji o zmianie sukcesyjnej Wypracowanie wspólnej dla nestora i sukcesora wizji rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego i aktualizacja strategii Opcjonalnie: optymalizacja procesów biznesowych i pomocniczych Aktualizacja ładu organizacyjnego uwzględniającego współzarządzanie nestora i sukcesora Przystosowanie umowy spółki do przejęcia władzy i własności Biznesplan przekazania firmy rodzinnej	2-4 lata
Dojrzała sukcesja	Nestor przekazuje pełnię władzy sukcesorowi Sukcesor ponosi pełną odpowiedzialność za losy firmy	Opcjonalnie: przekazanie w formie darowizny całej lub dużej części własności firmy, sprzedaż firmy lub inne umowy cywilno-prawne (zapewniające dochody nestora)	Uroczyste przekazanie władzy sukcesorowi Zmiany organizacyjne wynikające z przejęcia przez sukcesora władzy Opcjonalnie: ustalenie aktywnej/pasywnej roli nestora w przedsiębiorstwie rodzinnym Wypracowanie pozycji lidera przez sukcesora	

Tabela 2.1. Zakres planu sukcesji z uwzględnieniem etapów oraz perspektyw: uczestników, majątku i przedsiębiorstwa (ujęcie modelowe)

## Krótko mówiąc:

- 1. Plan sukcesji dobrze jest podzielić na mniejsze części, których realizacja będzie łatwiejsza.*
- 2. Dobrym rozwiązaniem jest zaplanowanie etapów sukcesji i czasu ich trwania.*
- 3. W ramach kolejnych etapów warto sporządzić listę działań do wykonania.*
- 4. Operacyjna wartość planu sukcesji jest większa, gdy to, co jest do wykonania, usystematyzujemy z perspektywy uczestników, majątku i przedsiębiorstwa rodzinnego.*

Nie zawsze udaje się skutecznie przeprowadzić proces sukcesji w przedsiębiorstwie rodzinnym. Jako cztery kluczowe czynniki, powodujące niepowodzenie sukcesji, wymienia się: brak zdolności przedsiębiorstwa do utrzymania się na rynku; brak planowania sukcesji; brak chęci przekazania biznesu; brak zainteresowania potomstwa przejęciem biznesu. Te czynniki, pojedynczo lub w konfiguracji, utrudniają lub uniemożliwiają dokonanie sukcesji. Jednak zasadniczą przyczyną niepowodzenia sukcesji jest brak planowania.

Podkreślmy ponownie, że zaplanowanie sukcesji pozwala na zakomunikowanie tego zainteresowanym i na uzyskaniu ich akceptacji. Bez tego długofalowego planu dzieci właścicieli i zarządzających firmami rodzinnymi, stojące przed wyborem drogi życiowej, często są poddawane presji. Mogą one mieć inne plany życiowe lub też, pomimo chęci przejęcia firmy, nie posiadać niezbędnych kompetencji. Tworzy to pole potencjalnych napięć – konfliktów pokoleniowych między seniorem i następcą, dotyczących zarówno działalności przedsiębiorstwa, jak i zakresu władzy sukcesora. Relacje między seniorem a jego następcą zawsze pozostają ważnym elementem sukcesji.

## Można wskazać na cztery strategiczne elementy planu sukcesji, które są niezbędne do powodzenia sukcesji:

- ✓ *Przyjęcie celów przedsiębiorstwa, jako woli rodziny pozwalającej każdemu z członków rodziny mieć jasny obraz przyszłości rodzinnego biznesu. Cele te powinny zostać określone przy udziale wszystkich pokoleń.*

- ✓ *Uporządkowanie roli rodziny w przedsiębiorstwie – plan powinien obejmować: misję, określenie podstawowych domen działalności oraz relacji rodzina–przedsiębiorstwo. W rodzinnym planie strategicznym muszą znaleźć się kwestie ważne dla całej rodziny. Realizowanie tego planu pomaga w uniknięciu konfliktów o własność i zarządzanie, a także wyniszczającej rywalizacji między rodzeństwem.*
- ✓ *Opracowanie planu sukcesji powinno precyzować wolę, czas i sposób przekazania firmy następnemu pokoleniu. Uzgodnienie z następcami sprecyzowanego planu zmiany pokoleniowej zachęca ich do kontynuowania rodzinnego biznesu.*
- ✓ *Przygotowanie planu przekazania majątku, jako bardzo ważnego aspektu zarówno dla rodziny, jak i przedsiębiorstwa, ponieważ pozwala zachować ciągłość rozwoju i spójność przedsiębiorstwa oraz redukuje koszty sukcesji<sup>4</sup>.*

## 2.3. Narzędzia planu sukcesji

Plan sukcesji zwykle będzie się składał z wielu dokumentów planistycznych obejmujących swym zakresem różnorodne rozwiązania funkcjonalne, np.: zasady ładu rodzinnego (konstytucja rodzinna, rada familijna), regulacje majątkowe (testament, darowizny, plan podziału majątku), zabezpieczenie finansowe nestora (produkty finansowe, polisy, spłata z firmy), strategię rozwoju przedsiębiorstwa, zmiany w organizacji, wycena przedsiębiorstwa rodzinnego, przekształcenie formy organizacyjno-prawnej itp. Elementami planu sukcesji są rozwiązania nieformalne lub sformalizowane w postaci pisemnej. Forma pisemna jest bardzo pomocna, ponieważ ułatwia dyskusję w rodzinie, utrwala wspólne ustalenia, pozwala na sprecyzowanie postanowień i pomysłów oraz dobrze służy procesom komunikacji w firmie i w rodzinie. Sformalizowanie planu sukcesji jest wręcz nieodzowne w przypadku firmy i/lub rodziny większych rozmiarów – zwłaszcza w zakresie rozporządzeń majątkowych i sposobu przekazywania władzy.

Spodziewamy się, że dużym ułatwieniem w opracowaniu planu sukcesji będzie przedstawienie listy narzędzi, które mogą być wykorzystane w tym procesie. Potencjalnie ilość i różnorodność narzędzi jest nieograniczona. My zwrócimy uwagę na te, które mają istotne znaczenie w budowaniu planu sukcesji.

Niektóre z nich są dostępne w obowiązującym obrocie prawnym, inne wynikają z dorobku praktyki zarządzania lub doświadczeń sukcesyjnych firm rodzinnych w rozwiniętych gospodarkach. W niniejszym rozdziale są one zasygnalizowane. Ich rozwinięcie i szczegółowe omówienie znajduje się w kolejnych rozdziałach Przewodnika lub w dostępnej literaturze.

Dla ułatwienia prezentacji będziemy trzymać się podziału narzędzi na trzy perspektywy sukcesji: uczestników, majątku i przedsiębiorstwa rodzinnego. Chcemy mocno podkreślić, że podział ten jest umowny, gdyż w rzeczywistości powiązanie spraw rodzinnych, majątkowych i zarządczych jest tak silne, że dane narzędzie zwykle rozwiązuje problem występujący w większej ilości perspektyw. Umieszczenie go w określonym miejscu wynika tylko z przewagi jego znaczenia w danej perspektywie.

## Narzędzia planu sukcesji z perspektywy uczestników

Często możemy spotkać się z poglądem, że za przygotowanie i planowanie sukcesji odpowiedzialny jest wyłącznie zarządzający właściciel. Choć pełni on niewątpliwie wiodącą rolę w tym procesie, to jednak trudno wyobrazić sobie ułożenie dobrego planu bez zaangażowania wszystkich uczestników sukcesji. Chodzi tu nie tylko o potencjalnych sukcesorów, ale i innych członków rodziny, których wsparcie – jak dowodzi praktyka – jest nieodzowne dla skuteczności zmiany międzygeneracyjnej. Nestor, planując sukcesję, musi uwzględnić cele i dążenia sukcesora, priorytety i wartości rodziny oraz wyływające z nich zasady funkcjonowania biznesu rodzinnego w następnych pokoleniach.

Podjęcie planowania będzie kluczowym aktem tworzenia i otwierania możliwości dla funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego w długim horyzoncie czasowym pomimo zmiany pokoleniowej. Stworzenie planu powinno zapewnić znalezienie równowagi pomiędzy stymulowaniem rozwoju przedsiębiorstwa a pozytywnymi relacjami w rodzinie. Dlatego też plany sukcesyjne powinny pozostawać otwartymi wariantami budowanymi na kompromisie rodzinnym. W tworzeniu tych planów warto wykorzystać narzędzia, umożliwiające uzgodnienie przez rodzinę wszystkich spraw związanych z sukcesją władzy i własności. W tabeli 2.2. przedstawiamy najbardziej przydatne narzędzia planowania sukcesji z punktu widzenia rodziny.


Rodzaj narzędzia	Cel zastosowania narzędzia	Zalecane zastosowania	Forma narzędzia
Spotkania rodzinne	Budowanie ładu rodzinnego – wymiana informacji, uzgadnianie poglądów, wypracowanie wspólnej wizji biznesu rodzinnego	W każdej rodzinie posiadającej przedsiębiorstwo rodzinne	Niesformalizowana
Zjazdy rodzinne	Budowanie ładu rodzinnego – wymiana informacji, uzgadnianie poglądów, wypracowanie wspólnej wizji biznesu rodzinnego	W większej rodzinie dwu- lub trzypokoleniowej	Niesformalizowana lub sformalizowana w postaci dokumentu, określającego zasady organizacji zjazdów
Rada Rodziny	Budowanie ładu rodzinnego – podejmowanie ważnych decyzji dotyczących sukcesji	W każdej rodzinie posiadającej przedsiębiorstwo rodzinne, szczególnie składającej się z krewnych i powinowatych	Niesformalizowana lub sformalizowana w postaci dokumentu, określającego uprawnienia i obowiązki rady
Konstytucja rodzinna	Budowanie ładu rodzinnego – zasady funkcjonowania rodziny w firmie, zasady obowiązujące w rodzinie	W każdej rodzinie składającej się z dużej liczby krewnych i powinowatych, posiadającej znaczący majątek	Sformalizowana w postaci dokumentu, określającego wartości i reguły postępowania rodziny w różnych obszarach życia rodziny i firmy
Opcja strategiczna firmy rodzinnej	Wybór modelu sukcesji, determinującej plan sukcesji; element strategii przedsiębiorstwa	W każdej rodzinie posiadającej przedsiębiorstwo rodzinne	Dowolna, preferowana forma pisemna w celu przeniesienia wizji rodziny do strategii przedsiębiorstwa
Plan edukacji sukcesora	Przygotowanie sukcesora do roli zarządzającego	W każdej rodzinie posiadającej przedsiębiorstwo rodzinne	Dowolna
Plan osobisty nestora	Przygotowanie nestora do zmiany roli	Każdy nestor, który podjął decyzję o rozpoczęciu procesu sukcesji	Dowolna

Dokumenty rodziny	Określenie formalnoprawnej sytuacji uczestników planu sukcesji, szczególnie nestora i sukcesora	W każdej rodzinie posiadającej przedsiębiorstwo rodzinne	Forma pisemna lub aktu notarialnego – w zależności od wymagań prawnych
Plan finansowy nestora	Przygotowanie nestora do zmiany roli; element planu finansowego sukcesji	Każdy nestor, który podjął decyzję o rozpoczęciu procesu sukcesji	Sfomalizowana w postaci dokumentu, uwzględniającego planowane dochody z różnych źródeł i spodziewane wydatki
Instrumenty finansowe (polisy, lokaty, fundusze inwestycyjne, papiery wartościowe)	Przygotowanie nestora i sukcesora do zmiany roli; element planu finansów osobistych uczestników procesu sukcesji	Każdy nestor i sukcesor, który podjął decyzję o rozpoczęciu procesu sukcesji	Sfomalizowane w postaci odpowiednich dokumentów

**Tabela 2.2.** Wybrane narzędzia planu sukcesji z perspektywy uczestników

Jednym z najważniejszych postanowień rodziny w kwestii sukcesji jest wypracowanie modelu sukcesji, łączącej się z utrzymaniem lub utratą rodzinnego charakteru przedsiębiorstwa. Można tu wziąć pod uwagę jedną z sześciu opcji strategicznych.

1. „Firma z pokolenia na pokolenie” oznacza przekazanie petni własności i władzy jednemu potomkowi przy zachowaniu priorytetu celów przedsiębiorstwa lub ewentualnie ich równowagi. Dominujący schemat kulturowy w Polsce to przekazywanie firmy rodzinnej „z ojca na syna”.
2. „Współwłasność rodziny z zarządem jednej osoby z rodziny” występuje dość często w drugim pokoleniu i jest planowana przez wielu zarządzających i założycieli. Własność ma być przekazana do podziału członkom rodziny (zwykle potomstwu i małżonkowi), a władzę otrzyma jedna z osób z rodziny, która zostaje przygotowana do sukcesji (poprzez pracę w firmie oraz kształcenie i szkolenie).
3. „Współwłasność rodziny z zarządem pozarodzinnym” oznacza połączenie przekazania własności więcej niż jednej osobie z rodziny (zwykle potomkom



lub małżonkowi i potomkom, czasem wnukom) przy stworzeniu mechanizmów sprawowania władzy przez najemnego menedżera. Dzięki temu utrzymany jest priorytet celów przedsiębiorstwa przy zapewnieniu dochodów członkom rodziny.

4. „Współwłasność rodziny z zarządem wielu osób z rodziny” to rzadziej spotykany typ strategii, który oznacza przekazanie własności i zarazem władzy kilku osobom z rodziny i prowadzi do realnego niebezpieczeństwa priorytetu celów rodzinnych nad celami przedsiębiorstwa.
5. „Profesjonalizacja biznesu rodzinnego stanowiącego własność jednej osoby” wiąże się z przekazaniem władzy najemnemu menedżerowi, a własności jednej osobie z rodziny (potomkowi). Wynika ona najczęściej z przyczyn rodzinnych, gdy jednak lub jedynaczka są niechętni lub niezdolni do przejścia władzy nad biznesem rodzinnym.
6. „Utrata rodzinnego charakteru” oznacza strategię sprzedaży większości udziałów w biznesie rodzinnym i wiąże się również z utratą zarządu rodzinnego.

Rodzinny model sukcesji decyduje o tym, czy firma zostanie w rękach rodziny, kto i w jakim czasie będzie nią zarządzał i jaki będzie charakter stosunków właścicielskich. Jest to zatem istotny element planu sukcesji, nieodzowny do opracowania konkretnych rozwiązań związanych z przekazaniem władzy i własności.

Planowaniu sukcesji sprzyjają harmonijne stosunki w rodzinie prowadzącej przedsiębiorstwo oraz stopień danej sukcesorowi autonomii decyzyjnej, jego kompetencje i pewność siebie.

## Narzędzia planu sukcesji z perspektywy majątku

Przekazanie majątku wiąże się z wieloma dylematami: w jaki sposób, komu i kiedy przekazać majątek w postaci firmy rodzinnej oraz jak to zrobić w przypadku majątku prywatnego. Rodzice, którzy mają kilkoro dzieci, chcą obdarować je sprawiedliwie. Sami również chcą mieć środki na godziwe utrzymanie. Muszą zatem najpierw uzgodnić plan podziału majątku, wyznaczając grono obdarowanych, formy i terminy przekazania. Aby decyzje w sprawie rozporządzenia majątkiem, zarówno firmowym, jak i prywatnym, mogły stać się faktem, niezbędne są narzędzia prawne. Wykaz tych narzędzi zawiera tabela 2.3.

Rodzaj narzędzia	Cel zastosowania narzędzia	Zalecane zastosowania	Forma narzędzia
Inwentaryzacja i wycena majątku	Punkt wyjścia do sporządzenia planu podziału majątku	W każdej rodzinie posiadającej przedsiębiorstwo rodzinne	Pisemna
Plan podziału majątku	Podjęcie kroków prawnych do przekazania majątku członkom rodziny	W każdej rodzinie posiadającej przedsiębiorstwo rodzinne	Pisemna
Testament	Sprawne przeprowadzenie procedur spadkowych, szybki dostęp do majątku, zgodny z wolą nestora; element „planu awaryjnego”	W każdej rodzinie posiadającej przedsiębiorstwo rodzinne, powinno dotyczyć wszystkich członków rodziny	Pisemna, notarialna
Umowa darowizny	Przekazanie własności sukcesorowi pod kontrolą nestora	W przypadku chęci nieodpłatnego przekazania własności na warunkach kontrolowanych przez nestora	Pisemna, notarialna
Umowa sprzedaży, w tym umowa sprzedaży przedsiębiorstwa	Przekazanie własności i uzyskanie przez nestora dochodów na utrzymanie po odejściu z firmy	W przypadku zgodnej woli nestora i sukcesora z możliwością sfinansowania zakupu przez sukcesora lub przez przejmowane przedsiębiorstwo	Pisemna lub notarialna lub pisemna z notarialnie poświadczonym podpisem

Umowa cywilno-prawna o wzajemnych świadczeniach (np. renta czy dożywocie)	Określenie warunków przekazania sukcesorowi firmy przez nestora oraz rodzaju, wysokości i terminów świadczeń ze strony sukcesora (firmy), zobowiązania nestora	W zależności od formy sukcesji majątkowej, najczęściej jako dokument towarzyszący przekazaniu firmy w formie darowizny lub sprzedaży	Pisemna
Umowa (statut) spółki	Określenie wzajemnych relacji pomiędzy wspólnikami (akcjonariuszami) oraz członkami zarządu w spółce rodzinnej, umożliwiające płynne przekazanie własności	W każdej firmie rodzinnej nastawionej na zmianę pokoleniową	Pisemna lub notarialna
Kodeks spółek handlowych, kodeks cywilny oraz ustawa o swobodzie działalności gospodarczej	Dostosowanie formy organizacyjno-prawnej, w jakiej prowadzona jest firma rodzinna, do wymogów sukcesji	W każdej firmie rodzinnej nastawionej na zmianę pokoleniową	Pisemna lub notarialna
Instrumenty finansowe (polisy, lokaty, fundusze inwestycyjne, papiery wartościowe)	Przygotowanie nestora i sukcesora do zmiany roli	Każdy nestor i sukcesor, który podjął decyzję o rozpoczęciu procesu sukcesji	Sformalizowane w postaci odpowiednich dokumentów
Zapis windykacyjny	Szybkie przeniesienie własności na spadkobiercę, element planu awaryjnego	Każdy nestor, który podjął decyzję o rozpoczęciu procesu sukcesji i chciałby przekazać firmę konkretnej osobie	Akt notarialny

**Tabela 2.3.** Wybrane narzędzia planu sukcesji z perspektywy majątku

## Narzędzia planu sukcesji z perspektywy przedsiębiorstwa rodzinnego

Rozważając narzędzia planu sukcesji z perspektywy przedsiębiorstwa rodzinnego, należy odnieść się do jego kluczowych obszarów:

- kapitał ludzki – kwestie personalne związane z wyborem i przygotowaniem następcy do przejęcia władzy w firmie; przygotowaniem pracowników do zmiany sukcesyjnej; określenie roli nestora po przekazaniu przedsiębiorstwa; zapewnienie właściwych stosunków i zapobieganie konfliktom;
- strategia – obejmująca stworzenia wizji i misji firmy rodzinnej oraz celów strategicznych, z uwzględnieniem sukcesji;
- organizacja przedsiębiorstwa – zagadnienia dostosowania zasad funkcjonowania, struktury organizacyjnej czy sposobów delegowania uprawnień do zmiany pokoleniowej;
- stan prawny – wybór właściwej dla sukcesji formy organizacyjno-prawnej przedsiębiorstwa, stworzenie procedur na wypadek wystąpienia wypadków losowych, które mogą dotknąć właściciela zarządzającego;
- obszar ekonomiczny – opracowanie planu finansowego sukcesji; optymalizacja podatkowa w procesie sukcesji; zabezpieczenie finansowe nestora po przekazaniu firmy.

W planie sukcesji z tej perspektywy możemy użyć wielu narzędzi. Wszystkie one mają na celu osiągnięcie stanu „gotowości sukcesyjnej” w danym obszarze. Będą to rozmaite procedury oraz dokumenty organizacyjne i prawne, opracowane i wdrożone z myślą o stworzeniu mechanizmów funkcjonowania przedsiębiorstwa. Stworzenie takich mechanizmów pozwala na płynne przejęcie zarządzania przez sukcesora. Ze względu na wykorzystanie tych narzędzi w komunikacji w dużym zespole, powinny mieć formę sformalizowaną (pisemną), niektóre – zgodnie z przepisami – formę notarialną.

Obszar przedsiębiorstwa	Rodzaje narzędzi	Cel narzędzi
Kapitał ludzki	Strategia personalna System rekrutacji i doboru pracowników Strategia komunikacji w firmie System ocen pracowników Profil kompetencyjny sukcesora Plan rozwoju pracowników (system ścieżek kariery) Plan alternatywnych aktywności nestora poza firmą rodzinną Reguły współpracy nestora i sukcesora Zasady rozwiązywania konfliktów	Przygotowanie pracowników z rodziny i spoza rodziny do zmiany sukcesyjnej
Strategia	Modele zarządzania firmą w oparciu o strategię Analizy potencjału strategicznego firmy Analizy otoczenia biznesowego Misja i cele strategiczne Strategiczna Karta Wyników (wdrażanie i monitorowanie strategii)	Przygotowanie skutecznej biznesowo ścieżki rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego akceptowanej przez rodzinę właścicielską
Organizacja	Struktura organizacyjna Regulamin organizacyjny Mapa procesów biznesowych i pomocniczych System informacyjny	Osiągnięcie dojrzałości organizacyjnej przedsiębiorstwa, ułatwiającej sukcesorowi zarządzanie podmiotem
Stan prawny	Audyt prawny i harmonogram wykonawczy Plan awaryjny Forma organizacyjno-prawna firmy rodzinnej (dostosowana do potrzeb sukcesji) Umowa spółki (wprowadzenie stosownych zapisów w umowie spółki) Umowa sprzedaży Umowa darowizny	Przygotowanie stanu prawnego firmy do płynnego przekazania władzy i własności, zabezpieczenie firmy od strony prawnej na wypadek śmierci lub trwałej niezdolności właściciela lub zarządzającego
Finanse	Wycena wartości przedsiębiorstwa Ocena sytuacji ekonomiczno-finansowej Plan finansowy sukcesji Optymalizacja podatkowa	Przygotowanie wariantów sfinansowania zmiany sukcesyjnej

**Tabela 2.4.** Wybrane narzędzia planu sukcesji z perspektywy przedsiębiorstwa rodzinnego

Szczegółowy opis sposobu tworzenia i zastosowania narzędzi planu sukcesji z perspektywy przedsiębiorstwa rodzinnego (z tabeli 2.4.) znajduje się w kolejnych rozdziałach niniejszego opracowania. Jak już wcześniej wspomniano, w kompendium, jako wiodącą, przyjęliśmy właśnie perspektywę przedsiębiorstwa.

To oznacza, że koncentrujemy się na zagadnieniu, jak przygotować firmę do zmiany pokoleniowej, kiedy i jak może ona osiągnąć „gotowość sukcesyjną”. Takie podejście uznaliśmy za uzasadnione, ponieważ – z jednej strony – gotowość sukcesyjna przekazanej firmy stanowi istotny warunek zachowania ciągłości jej funkcjonowania w kolejnym pokoleniu. Z drugiej strony, brakuje w Polsce piśmiennictwa i doradztwa, które by w sposób całościowy, kompleksowy wskazywały nestorom ścieżkę dojścia z obecnego stanu firmy do stanu dojrzałości, oznaczającego jej zdolność do sprawnego funkcjonowania już bez kluczowej do tej pory osoby nestora.

Pomimo przyjęcia spojrzenia na sukcesję przez pryzmat przedsiębiorstwa, Czytelnik znajdzie także omówienie sukcesji z perspektywy uczestników – w rozdziale trzecim „Kapitał ludzki w procesie sukcesji” oraz majątku w rozdziale szóstym „Prawne aspekty procesu sukcesji”.

### Krótko mówiąc:

1. *W planowaniu sukcesji użyteczne są narzędzia, umożliwiające wypracowanie rozwiązań kwestii dotyczących uczestników, majątku i przedsiębiorstwa rodzinnego.*
2. *Możemy wykorzystać narzędzia wprowadzające ład rodzinny, które wzorujemy na rozwiązaniach stosowanych w krajach o długiej tradycji funkcjonowania firm rodzinnych.*
3. *Znaczna część narzędzi wymaga formy pisemnej, a niektóre nawet postaci aktu notarialnego; w szczególności dotyczy to rozporządzeń majątkowych.*

### Wskazówki:

*Przygotowując plan sukcesji warto przeprowadzić ocenę bilansu sukcesora i nestora. Twierdzące odpowiedzi na wszystkie postawione pytania będą świadczyć o większym prawdopodobieństwie udanej sukcesji.*

Notatki .....

.....

.....

## Bilans sukcesora

Pytanie	tak/ nie
Czy jest zainteresowany przejęciem biznesu?	
Czy posiada umiejętności menedżerskie?	
Czy posiada wystarczające doświadczenie zawodowe?	
Czy posiada odpowiednią wiedzę profesjonalną?	
Czy będzie w przyszłości starał się rozwinąć biznes rodzinny?	
Czy przejęcie władzy przez sukcesora zostanie przyjęte pozytywnie przez resztę rodziny?	
Czy zostanie zaakceptowany przez pracowników i współwłaścicieli?	
Czy jest pracowity?	
Czy jest dojrzały?	
Czy odznacza się odpowiednią postawą etyczną?	

## Bilans nestora

Pytanie	tak/ nie
Czy powstał plan sukcesji?	
Czy plan sukcesji został uwzględniony w strategii przedsiębiorstwa i strategii rodziny?	
Czy plan sukcesji rozwiązuje kwestię dziedziczenia majątku przedsiębiorstwa?	

Czy wzięto pod uwagę aspekty prawne i finansowe, z jakimi związana jest sukcesja?	
Czy opracowano rozwiązania organizacyjne, do jakich dojdzie w wyniku przeprowadzenia sukcesji?	
Czy przyjęte rozwiązania w zakresie dziedziczenia majątku przedsiębiorstwa zapewnią stabilność podmiotowi gospodarczemu?	
Czy przyjęte rozwiązania w zakresie dziedziczenia majątku przedsiębiorstwa są sprawiedliwe?	
Czy plan przewiduje osobę będącą sukcesorem władzy?	
Czy jest to osoba akceptowalna jako sukcesor dla innych członków rodziny?	
Czy warianty planowania sukcesji uwzględniają opcję przekazania przedsiębiorstwa innym osobom niż planowany sukcesor?	

## Podsumowanie

Podjęcie decyzji o zaplanowaniu sukcesji będzie pierwszym i zasadniczym krokiem na drodze do odniesienia sukcesu w przekazaniu przedsiębiorstwa przedstawicielowi następnego pokolenia. Za tą decyzją musi pójść przygotowanie planu sukcesji. Będzie to plan szczególny, zdecydowanie różny od typowego planowania biznesowego, ponieważ będzie obejmował zagadnienia „zmiany warty”, najbardziej szczególnego i złożonego problemu przedsiębiorstwa i rodziny, do której to przedsiębiorstwo należy.

Ważne jest rozstrzygnięcie, czy i w jakim zakresie należy proces planowania sformalizować. W małych przedsiębiorstwach rzadko określa się cele i działania w sposób sformalizowany. Wynika to z ich specyfiki. W tym przypadku warto jednak podjąć wysiłek przygotowania planu sukcesji w formie pisanej. Ale bez względu na to, czy planowanie sukcesji będzie mniej czy bardziej sformalizowane, musimy pamiętać o tym, aby o zamiarze i celach sukcesji powiadomić zarówno członków rodziny, jak i pracowników firmy.

Dobrze zaplanowana i przeprowadzona sukcesja, jak potwierdzają doświadczenia amerykańskie, to taka sukcesja, której prawie nikt nie dostrzega. Stanowi ona bowiem ewolucyjny proces, a nie jednorazowy akt. Dobra sukcesja daje dużą szansę na zachowanie trwałej organizacji, która będzie odzwierciedlała ideały i cele rodzinne długo po odejściu nestora<sup>5</sup>. Oczywiście w każdej firmie rodzinnej mogą być odmienne scenariusze sukcesji – zróżnicowany czas trwania, różne etapy oraz liczba i rodzaje uczestników (interesariuszy)<sup>6</sup>. Konieczne jest zatem przygotowanie planu sukcesji właściwego dla naszego biznesu – aby nasze przedsiębiorstwo rodzinne mogło kontrolować ten proces i zapewnić jak najlepszy ewolucyjny jego przebieg. Jeżeli to nie nastąpi, przedsiębiorstwu zostanie narzucona rewolucyjna forma sukcesji – jako reakcja, najczęściej bolesna, na zachodzące wydarzenia.

Proces sukcesji łatwiej zaplanować, gdy podzielimy go na etapy, w których ustalimy działania dotyczące sukcesji widzianej z trzech perspektyw: uczestników procesu, majątku i samego przedsiębiorstwa rodzinnego. Do dyspozycji mamy wiele narzędzi, które ułatwią nam stworzenie planów częściowych skierowanych na rozwiązanie konkretnych problemów, np.: jak podzielić majątek; komu przekazać stery przedsiębiorstwa; co zmienić w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa i wiele innych. Narzędzia te są bardzo różne i dotyczą wszystkich perspektyw sukcesji, od ładu rodzinnego, poprzez rozwiązania prawne rozporządzeń majątkowych, po instrumenty organizacyjne i zarządcze służące osiągnięciu gotowości sukcesyjnej przez przedsiębiorstwo rodzinne. Istotną częścią planu sukcesji jest tzw. plan awaryjny.

W kolejnych rozdziałach znajdziemy informacje, jakie rozwiązania możemy zastosować, aby przygotować uczestników, majątek i przedsiębiorstwo do sukcesji.

## WARTO PRZECZYTAĆ:

### **O planowaniu sukcesji i warunkach udanej sukcesji:**

Ł. Sułkowski, A. Marjański, *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Wydawnictwo POLTEXT, Warszawa 2011.

### **O przekazywaniu władzy i własności tak, aby zachować ciągłość firmy:**

*Raport THINKTANK Dobra sukcesja*, Warszawa 2012.

### **O narzędziach ładu rodzinnego:**

T. Budziak, *Sukcesja w rodzinie biznesowej. Spojrzenie praktyczne*, Wydawnictwo POLTEXT, Warszawa 2012.

---

1 A.B. Ibrahim, J. McGuire, F. Soufani, „An Empirical Investigation of Factors Contributing to Longevity of Small Family Firms” w: „Global Economy & Finance Journal”, vol. 2, no. 2, 2009.

2 J. Jeżak, W. Popczyk, A. Winnicka-Popczyk, „Przedsiębiorstwo rodzinne”, Difin, Warszawa 2004, s. 59.

3 J.G. Longenecker, J.E. Schoen, „Management Succession in the Family Business”, w: C.E. Aronoff, J.H. Astrachan, J.L. Ward (red.), *Family Business Sourcebook*, Family Enterprise Publishers, Georgia 2002, s. 61-64.

4 N. Bowman-Upton, „Transferring Management in the Family-Owned Business”, [www.sba.gov](http://www.sba.gov), s. 121-124.

5 C.E. Aronoff, S.L. McClure, J.L. Ward, dz. cyt., s. 12-13.

6 K. Safin, J. Pluta (2013), „Stan i kierunki badań nad procesami sukcesyjnymi w Polsce I na świecie”, w: A. Marjański (red. nauk), „Firmy rodzinne – wyzwania globalne i lokalne”, cz. 1, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, tom XIV, zeszyt 6., SAN, Łódź 2013, s. 20.

EWA ISKIERKA-KASPEREK

# Rozdział 3.

## Kapitał ludzki w procesie sukcesji

W firmach rodzinnych zarządzanie personelem ma specyficzny charakter, co wynika z faktu, że własność i zarządzanie łączą się z wartościami i więzią rodzinną. Przynależność do rodziny powoduje zwykle głębokie zaangażowanie w sprawy firmy, wyzwala chęć rozwijania przez lata swojego dziedzictwa i uzasadnia potrzebę pokoleniowego transferu władzy. W tej perspektywie zmiana sukcesyjna to jedna z najważniejszych zmian personalnych w firmie. Wymaga więc podjęcia odpowiednich działań przygotowawczych w odniesieniu do wszystkich jej uczestników: nestora, sukcesora i pracowników. Ważną grupą uczestników, pozornie znajdujących się na drugim planie, jest rodzina, która poprzez jakość relacji – pozytywnych lub negatywnych – wpływa na przebieg i efekt sukcesji.

Ponieważ niniejszy rozdział traktuje o kapitale ludzkim firmy rodzinnej, siłą rzeczy jest to spojrzenie na sukcesję z perspektywy uczestników. Dlatego też zasadnicze tematy tego rozdziału będą krążyły wokół pytań: kto przejmie przedsiębiorstwo? Jak przygotować następcę i pracowników do procesu zmiany? Kiedy i jaką ostatecznie rolę podejmie nestor? Jak powinna wyglądać komunikacja w procesie sukcesji?

Gdy myślimy o przekazaniu władzy, swoją uwagę koncentrujemy na naszych potomkach. Przygotowanie dzieci do sukcesji stanowi wyzwanie, które dobrze jest rozważyć w szerokiej perspektywie wychowawczo-biznesowej. Tym bardziej, że realizuje się ono zanim podejmiemy decyzję, kto będzie ostatecznie naszym następcą. To, w jaki sposób będziemy kształtowali postawę naszych dzieci do podejmowania wyzwań i motywacji do wysiłku, może okazać się czynnikiem istotnym dla powodzenia sukcesji.

Ale właściciel firmy rodzinnej ma możliwość poszerzenia obszaru poszukiwań następcy na pracowników swojej firmy. Zgodność pomiędzy wizją rozwoju firmy a świadomością posiadania odpowiedniego zespołu pozwala na podjęcie przemyślanych decyzji.


Kiedy mamy już w naszym zasięgu osoby odpowiednio przygotowane do przejęcia firmy, pozostaje kwestia decyzji: czy nadeszła już chwila na przeprowadzenie zmiany? Często odsuwamy w czasie moment przekazania władzy. Dla kandydatów na sukcesora jest to trudny okres – może prowadzić do frustracji, „wypalenia się”, a nawet rezygnacji z kontynuowania pracy w środowisku, które daje jedynie mglistą perspektywę zmiany. Plan sukcesji powinien równoległe zakładać szeroki wachlarz sposobów „przytrzymywania” w firmie potencjalnego kandydata, który mógłby w określonej sytuacji przejąć stery firmy rodzinnej, ale i określić rolę nestora po sukcesji.

Nie sposób pominąć komunikacji, jako narzędzia budowania relacji nie tylko na styku nestor–sukcesor–pracownicy, ale i rodziny. W końcu firmy rodzinne są systemami, w których dynamicznie przeplatają się kryzysy i sukcesy dwóch połączonych ze sobą organizmów: ogniska domowego i przedsiębiorstwa. Rodzinny charakter podmiotów gospodarczych zawsze rzutuje na przebieg zmian personalnych w ramach sukcesji.

### 3.1. Dzieci szansą na sukcesję

W rodzinnych firmach naturalnymi spadkobiercami biznesu są dzieci właścicieli. To one niejednokrotnie obarczone są koniecznością kontynuowania dzieła rodziców. Niekiedy pomimo tego, że nie odpowiada to ich zdolnościom, wykształceniu lub po prostu planom na życie.

Ale bywa też tak, że wiele dzieci chce czerpać z doświadczenia swoich rodziców i wchodzi, jako kolejne pokolenie do ich firmy. Wówczas z zaangażowaniem





rozwijają jej potencjał. Potomkowie tacy uważają, że praca z przedsiębiorczymi rodzicami, którzy są otwarci na ich pomysły i innowacje, może otworzyć im drogę do realizacji własnych ambicji zawodowych. To młode pokolenie utożsamia się z firmą rodzinną, w której nie konkuruje się o stanowiska i nie zabiega o awanse, lecz liczy się w niej realny pomysł na rozwój biznesu. Tak młode pokolenie, wraz z rodzicami, na wspólnych wartościach buduje przewagę konkurencyjną.

### Krótko mówiąc:

*Powodzenie sukcesji uzależnione jest od posiadania kompetentnego i chętnego do przejęcia władzy następcy. Proces kształtowania postaw potencjalnych sukcesorów powinien rozpocząć się wówczas, gdy potencjalni następcy są jeszcze małoletni. Nikt nie zastąpi nas, rodziców–przedsiębiorców, w procesie wychowania własnych dzieci, ale dyskusja na ten temat może ułatwić jego przebieg.*

## Krytyczne momenty wychowania



W firmach rodzinnych często istnieje niebezpieczeństwo wystąpienia syndromu „zepsutego dziecka”, który sami kształtujemy – oczywiście mając dobre intencje. Przecież budowanie firmy wiąże się z nakładem czasu i sił, których może nie starczyć dla najbliższych. Efektem takiej sytuacji jest poczucie winy wobec członków rodziny, które chcemy zagłuszyć korzystając z materialnej rekompensaty braku kontaktów z nimi. Obdarowujemy w nadmiarze, zwłaszcza dzieci, kosztownymi prezentami.


Jak pokazują badania, jest to prosta droga, by tak traktowane osoby prezentowały w dorosłości postawę roszczeniową. Oczekują wówczas „dania” im majątku i własności firmy, a nawet uzyskania pozamaterialnych aspektów związanych z prowadzeniem biznesu, takich jak władza czy uznanie. Postawy roszczeniowe wyrażają się brakiem chęci i nawyku podejmowania wysiłku, by kształtować swój rozwój zawodowy, co przy trudnościach w ocenie wartości pracy najczęściej prowadzi do problemów natury biznesowej i psychicznej<sup>1</sup>. Obserwuje się także brak motywacji do pracy i samorozwoju, małą samodzielność, uzależnienie od aprobaty, nadmierną wrażliwość na krytykę. Przejęcie firmy rodzinnej przez takie osoby może z łatwością doprowadzić do jej upadku.

Fakt, że dziecko decyduje się – po dłuższym namyśle – na wsparcie rodzica w prowadzeniu biznesu, może wywołać w nas poczucie satysfakcji i zadowolenia. Emocje są jak najbardziej zrozumiałe. Ale nie mogą usprawiedliwiać

potrzeby zagwarantowania sukcesorowi przez zarządzającego (ojca bądź matkę) pełnego bezpieczeństwa i bezwzględnej pomocy w ramach dziedziczenia władzy i majątku. Postawa taka – nazywana często syndromem „srebrnej łyżeczki” – może ubezwłasnowolnić sukcesora oraz sprawić, że ostatecznie nie będzie on umiał (ani chciał) podejmować trudnych, samodzielnych decyzji. Dobrym sposobem, by tak się nie stało, jest kształtowanie wiary we własne umiejętności i siły poprzez pracę – także w formie stażu poza rodzinnym biznesem i w innym środowisku społecznym niż dotychczas znane.

**Z ŻYCIA WZIĘTE...** *Wojtek Kruk junior od dziecka pracował u rodziców w okresie świątecznym i w wakacje. Przechodził przez wszystkie szczeble: od metkowania towarów po asystowanie w zarządzie. Mimo to, przed przejęciem schedy po ojcu wolał nabrać doświadczenia poza Polską. Odbył staże w Japonii i Hiszpanii, pracował w firmie Omega w Szwajcarii, jako menedżer ds. projektów zagranicznych i handlował dla firmy S&A bursztynem w Chinach. (...) Córka Ania na początku wybrała inną drogę. Po studiach w poznańskiej ASP pracowała jako grafik w Barcelonie, projektowała między innymi czcionki dla firmy Google. Nie interesowała się branżą jubilerską. Sytuacja zmieniła się, gdy okazało się, że należąca do rodziny od pięciu pokoleń firma przeszła w cudze ręce. Najpierw w ramach wrogiego przejęcia firma trafiła do grupy Vistula&Wólczanka, potem, choć Wojciech Kruk z nowym wspólnikiem Jerzym Mazgajem, odzyskał nad nią kontrolę, pod naciskiem udziałowców mniejszościowych jubiler został z jej struktur wypchnięty. Teraz patrzy, jak jego dzieci od podstaw budują nową markę – Ania Kruk. Geny i emocjonalna więź najwyraźniej przeważyły. (...) Wojtek zajmuje się zarządzaniem. Choć to dzieci są udziałowcami owej spółki, nie ukrywają, że kilka milionów na rozruch wyłożył ojciec. Wspiera ich też radą i przez najbliższe lata zapewni spółce płynność.*

*K. Dębek, „Spadkobiercy rodzinnych fortun”, w: Forbes, nr 12, 2012.*



Pamiętajmy, że nasze dzieci nie są postaciami z modeliny, które możemy ugniatać według naszego pomysłu. Często rozczarowania biorą się z nieakceptowania rozbieżności pomiędzy tym, co chcielibyśmy, by miało miejsce, a tym, jak to widzą nasze dzieci. Sztuką jest zarówno odkrycie ich zdolności i predyspozycji, jak i podsyćanie w nich różnych pasji. Rozwój cech, które będzie można wykorzystać w firmie, niekoniecznie musi odbywać się wprost. Przedsiębiorczość, zdyscyplinowanie, przywództwo, kreatywność kształtują się poprzez aktywność w środowisku rówieśniczym i w szkole. Dajmy naszym dzieciom przestrzeń do rozwoju oraz system wartości, w oparciu o który będą mogły dokonywać wyborów.

Rodzice zaczynają stawiać fundamenty sukcesji, gdy ich dzieci są jeszcze małe. Przekazujemy wtedy swoją postawą wartości, które są dla nas ważne, jak na przykład upór, odporność, oszczędność, pomysłowość itd. Między innymi robimy to poprzez prowadzenie w domu rozmów dotyczących bieżących spraw biznesu. Nie zawsze zdajemy sobie sprawę, że to, jak i co mówimy o sytuacji naszej firmy, jest przez dzieci przyjmowane bezkrytycznie. Dzieci nie znają bowiem i nie rozumieją kontekstu, w jakim się rozgrywają opisywane wydarzenia. W związku z tym, jeżeli traktujemy przestrzeń domową głównie jako poligon dla naszych emocji i wciąż narzekamy – „bo kontrahenci zwlekają z płatnościami, bo wysyłka do klienta nie dotarła na czas, a bank zwleka z decyzją przyznania nam kredytu” – to w dziecku może zrodzić się przekonanie, że prowadzenie firmy jest pasmem niekończących się problemów. Niekontrolowane stwierdzenie, które dla nas jest formą wentyla emocjonalnego – na przykład: „mam ochotę tym wszystkim rzucić” – dla dziecka jest komunikatem rozumianym niemal dosłownie: „to nie jest warte zaangażowania”.

Nic więc dziwnego, że gdy potem z dumą oświadczamy naszym dzieciom, że „to wszystko będzie kiedyś waszą własnością”, one nie reagują entuzjastycznie. Dzieje się tak, ponieważ rosną w chaosie informacyjnym. Widzą przecież, że prowadzenie rodzinnej firmy komplikuje życie, a dodatkowo trzeba poświęcić dla tego interesu niemalże wszystko. W tej zawitej sytuacji nietatwo podjąć decyzję, czy faktycznie chcemy przejąć firmę założoną przez rodziców.

To, czy nasze potomstwo będzie chciało przejąć rodzinny biznes zależy oczywiście od wielu czynników. Ważne jest, by nasze dzieci wiedziały, że decyzja ta jest absolutnie dobrowolna. Uczestnictwo w prowadzeniu firmy powinno być jednym z wariantów wobec innych możliwości rozwoju zawodowego.

### Krótko mówiąc:

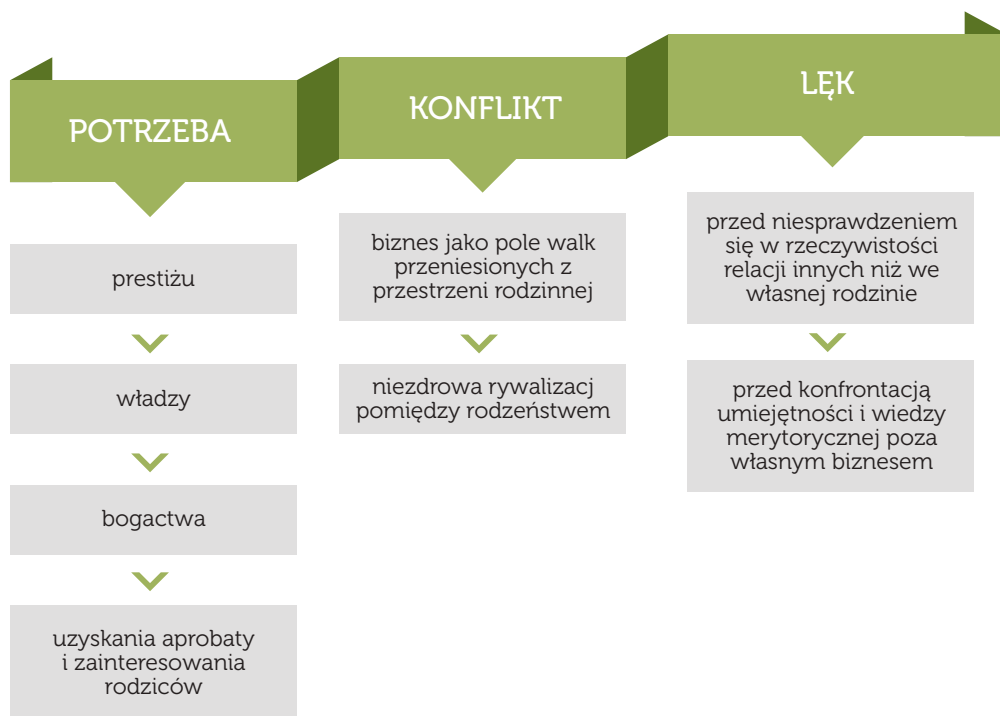
*Brak nacisku moralnego i wewnętrznego przymusu, by spełnić oczekiwania czy marzenia rodziców, pozwala na kształtowanie dobrych kontaktów z najbliższymi i chroni biznes przed niekorzystnymi konsekwencjami niechcianego (niekompetentnego) zarządzania.*

**Z ŻYCIA WZIĘTE...** *Kazimierz Pazgan, właściciel firmy Konspol, dostawcy drobiu m.in. do sieci Biedronka oraz restauracji KFC, z dumą opowiada o tym, jak syn Konrad, dziś jego zastępca, już w szkole podstawowej z powodzeniem handlował papugami (...) i sprzedawał wizytówki, a potem, tak jak każdy pracownik jego firmy, harował na linii produkcyjnej. – Wie, jak rozebrać kurczaka, zrobić kielbasę, pracował fizycznie i jako doradca zarządu. Dzięki temu zdobył autorytet w oczach pracowników i potrafi usprawniać działanie firmy, z której miesięcznie wychodzi 10 tysięcy ton kurczaków – tłumaczy.*

*K. Dębek, „Spadkobiercy rodzinnych fortun”, w: Forbes, nr 12, 2012.*

## Krytyczny moment weryfikacji kompetencji dziecka

Potomek traktuje niekiedy swój udział w rodzinnym biznesie, jako naturalną schedę po rodzicach. I to bez względu na to, czy jest do tego przygotowany, czy też nie. Może istnieć szereg tzw. niedobrych dla biznesu motywacji do włączenia się w proces zarządzania własną firmą. Przedstawia je rysunek 3.1.



**Rysunek 3.1.** Przykłady niewłaściwych motywacji do przejęcia rodzinnego biznesu

W ramach planowania rozwoju kandydatów na sukcesorów warto zastanowić się, na czym ten rozwój powinien dokładnie polegać. Opisy różnorodnych działań i form przygotowania sukcesorów powinny być możliwe do zrealizowania i korzystne zarówno dla firmy, jak i dla sukcesora. Ważne jest, byśmy byli świadomi, że w rodzinnym przedsiębiorstwie nie ma przyzwolenia na pracę pozorowaną. Wszyscy pracownicy, w tym członkowie rodziny, pracują na zysk firmy. Jeżeli nie jest to równoznaczne z możliwością robienia błyskotliwej kariery w ramach rodzinnego biznesu, to powinno to być wyraźnie wypowiedziane. Nikt z kadry nie może mieć wątpliwości, co jest misją i planem strategicznym firmy, ani jak jest ona realizowana.



Rysunek 3.2. Pięć kolejnych etapów zwiększających skuteczność przebiegu procesu sukcesji<sup>2</sup>

### Wskazówki:

Stwórz *plan rozwoju kandydatów na sukcesorów*. Poniższa lista stanowi propozycję, którą należy rozwinąć w kontekście charakterystyki Twojego biznesu:

1. *studia kierunkowe lub/i dodatkowa edukacja – szkolenia, udział w programach dotyczących zagadnień zarządzania, przywództwa, rozwijania talentów itd.;*
2. *kilka lat doświadczenia poza rodzinnym biznesem;*
3. *zaangażowanie w różne procesy biznesowe w firmie (np. spotkania zarządu, kierowników, obrady planowania strategicznego itp.);*
4. *rozwijanie konkretnych umiejętności poprzez realizowanie zadań z różnorodnych obszarów firmy (marketing, finanse, sprzedaż itd.);*
5. *coaching w ramach aktywności realizowanych powyżej lub cykliczne spotkania z zaufanym mentorem, który np. doradza lub jest menedżerem w podobnym rodzinnym biznesie.*

Notatki .....

.....

.....

.....

.....

Potencjalny następcą w określonym czasie powinien otrzymać informacje zwrotne o swojej aktywności zawodowej: co osiągnął, co to oznacza dla firmy, w jakich obszarach powinien kontynuować pracę nad sobą, które kompetencje wymagają wsparcia, np. przez mentora. Regularność w poddawaniu się takiej ocenie sprzyja temu, by nie okazało się, ku zaskoczeniu kandydata na sukcesora, że nie rokuje on na następcę nestora.

Podstawą do rozważań w rodzaju: „czy jesteś gotowy do przejęcia władzy” jest ciężka praca. Dzięki niej właściciele mają merytoryczne podstawy do dokonania ostatecznego wyboru sukcesora. Ma to znaczenie zwłaszcza wtedy, kiedy jako rodzice jesteśmy przygniecieni ciężarem równoległej odpowiedzialności wobec własnych dzieci, jak i prowadzonego przez nas biznesu – boimy się konsekwencji emocjonalnych i zburzenia ustalonego ładu rodzinnego.

**Z ŻYCIA WZIĘTE...** *Następcy powinni być także zachęceni do uczenia się użytecznych umiejętności oraz do eksploracji różnych wartości poza biznesem rodzinnym. Wielu przyłącza się do grup zrzeszających sukcesorów w podobnym wieku w celu wymiany doświadczeń oraz wzajemnego wsparcia. Dwie przykładowe organizacje to Executive Committee ([www.teconline.com](http://www.teconline.com)) oraz Young Presidents' Organisation, światowa grupa prezesów w wieku 30 i 40 lat ([www.ypo.org](http://www.ypo.org)).*

*C.E. Aronoff, S.L. McClure, J.L. Ward, „Sukcesja w firmach rodzinnych”, Kraków 2012.*

Niektórzy właściciele firm mają kilkoro dzieci obdarzonych talentami i z umiejętnościami lidorskimi, a do tego zainteresowanych rodzinnym biznesem. Doświadczenia niektórych firm pokazują, że może stanowić to atut, o ile nestor uwolni się od przekonania, że ster przedsiębiorstwa musi być w ręku jednego przywódcy. Podział władzy w tej sytuacji wiąże się z budowaniem pozbawionego hierarchii zespołu, w którym podejmuje się kluczowe decyzje wspólnie. Natomiast na co dzień, realizuje się działania w obszarach wcześniej doprecyzowanych i zgodnych z kompetencjami członków zespołu.

### Krótko mówiąc:

*Każde z dzieci powinno przejść te same etapy przygotowania, które zostały ustalone w ramach rozwoju następcy. Dodatkowo istotną rzeczą do rozważenia jest objęcie grupy przyszłych sukcesorów szkoleniami z zakresu budowania zespołu, komunikacji i rozwiązywania konfliktów<sup>3</sup>.*

**Z ŻYCIA WZIĘTE...** Firma Ochnik łamie dziś kolejny stereotyp – zarządza nią zgodnie, bez większych konfliktów dwóch braci (firma nie ma prezesa zarządu, obydwaj bracia piastują stanowiska członka zarządu).

*„Aby sukcesja była sukcesem”, w: Raport ThinkTank, Dobra Sukcesja, 2012, str. 14.*

## Relacje rodzinne w procesie sukcesji

Czynniki związane z osobą nestora i sukcesora należy zaliczyć do najważniejszych w procesie planowania i zarządzania sukcesją. Tak samo ważne, jak chęć przekazania przedsiębiorstwa przez seniora, jest to, aby następcą był skłonny do przejścia i prowadzenia rodzinnego biznesu.

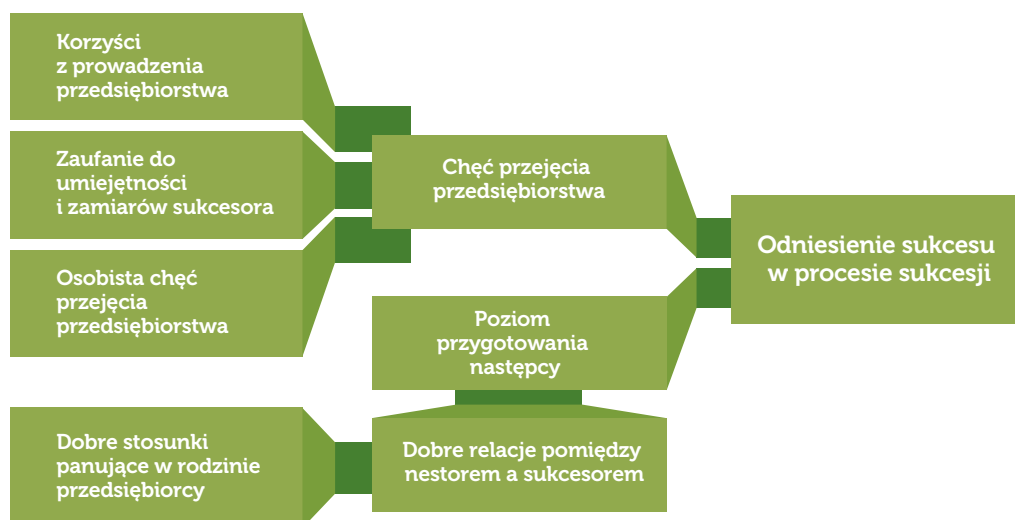
Na decyzję sukcesora wpływają oczekiwane korzyści, jakie następcą zyska przejmując firmę, czyli możliwości samorealizacji oraz bezpieczeństwo finansowe. Drugi ważny warunek powodzenia sukcesji to zaufanie właściciela prowadzącego firmę do zdolności i zamiarów następcy. Wiarygodność i zaufanie następcy w oczach nestora decyduje o udanym przejściu biznesu. Zachowanie rodzica, który traktuje swojego następcę jako rywala lub nowicjusza, czyni udane przejście przywództwa mało prawdopodobnym. Trzecim elementem motywującym juniora do przejścia firmy jest osobista potrzeba i zainteresowania zawodowe. Pozytywna korelacja tych czynników stwarza chęć przejścia przedsiębiorstwa przez następną pokolenie<sup>4</sup>. Występujące napięcia sukcesyjne pomiędzy seniorem a juniorem można przedstawić obrazowo w postaci czterech wariantów, z których tylko jeden prowadzi do niekonfliktowego rozwiązania (tabela 2.5.).

	Gotowość seniora do akceptacji wizji juniora	Brak gotowości seniora do akceptacji wizji juniora
Gotowość do przejęcia władzy organizacyjnej przez juniora	Brak konfliktu pokoleniowego Ciągłość skutkująca zmianą pokoleniową	Konflikt pokoleniowy Próba zdominowania juniora skutkująca buntem, odejściem lub czasowym podporządkowaniem juniora Brak gotowości do przejęcia władzy organizacyjnej przez juniora
Brak gotowości do przejęcia władzy organizacyjnej przez juniora	Konflikt pokoleniowy Próba zaangażowania juniora w funkcjonowanie firmy skutkująca dojrzeniem do przejęcia kontroli nad firmą lub definitywnym odejściem juniora	Konflikt pokoleniowy Próba zaangażowania i zdominowania juniora skutkująca przejęciem kontroli przez juniora albo jego odejściem

**Tabela 3.1.** Możliwości rozwiązania problemów sukcesyjnych przedsiębiorstwa rodzinnego<sup>5</sup>

Stosunki panujące w rodzinie prowadzącej przedsiębiorstwo umożliwiają porozumienie się następcy z członkami rodziny. Istnieje duża zależność między jakością stosunków wewnątrz rodziny i przebiegiem sukcesji. Wiele badań przeprowadzonych w firmach rodzinnych pokazuje, że dużo skuteczniejsi są następcy, którzy mieli dobre kontakty z ojcami prowadzącymi

przedsiębiorstwo – bez względu na to, czy był to najstarszy syn, czy też inne dziecko<sup>6</sup>. Dobre stosunki powodują również, że zarządzający, będący jednocześnie właścicielem, ma duży wpływ na dobry poziom przygotowania sukcesora do roli przywódcy. Takie przygotowanie daje następcy możliwość kontynuowania wzrostu i dochodowości biznesu oraz utrzymania właściwych relacji z pozostałymi członkami rodziny. Jest to kluczowy czynnik obejmujący osiągnięcie wykształcenia i przygotowania przez następcę oraz umiejętności i gotowość seniora do wprowadzenia i przekazania przedsiębiorstwa juniorowi<sup>7</sup>.



**Rysunek 3.3.** Model czynników związanych z osobą następcy, które wpływają na proces sukcesji w biznesie rodzinnym<sup>8</sup>

## 3.2. Sukcesor spoza rodziny

Jeżeli z jakichś względów nie będziemy mogli lub nie będziemy chcieli przekazać władzy naturalnemu sukcesorowi, powinniśmy rozważyć innych kandydatów.

Możliwość przekazania zarządzania własną firmą liderowi spoza rodziny wzbudza mieszane uczucia. Z jednej strony rodzi nadzieję, że osoba spoza kręgu rodziny, mając dystans do biznesu rodzinnego, zobaczy wiele rzeczy w sposób bardziej obiektywny i profesjonalny. Z drugiej zaś wzbudza niepokój, na ile taka osoba będzie lojalna i uczciwa. Czy z wystarczającą intensywnością zaangażuje się w prace na rzecz naszego przedsiębiorstwa?

Pierwszym terenem poszukiwań może być z pewnością własna firma rodzinna i zatrudniona w niej kadra. Planując z wyprzedzeniem taki wariant sukcesji, mamy czas przygotować grupę potencjalnych sukcesorów spoza rodziny i dokonać wyboru odpowiedniej osoby. Podstawowym warunkiem skuteczności tego planu powinna być odpowiednia strategia personalna.

### Strategia personalna narzędziem sukcesji

Sukcesja w firmie rodzinnej jest kluczowym elementem strategii personalnej, która to strategia powinna łączyć się ze strategią ogólną firmy rodzinnej. Zwykle jest tak, że strategia personalna – obok zasadniczej roli w zakresie kształtowania zasobów ludzkich – wiąże rozwój przedsiębiorstwa z sukcesami przedstawicieli rodziny właścicielskiej<sup>9</sup>. Planowanie sukcesji powinno, z jednej strony, prowadzić do wzrostu efektywności i rozwoju przedsiębiorstwa, z drugiej zaś strony – do osiągania osobistych celów zawodowych członków rodziny. Ale nawet wtedy, gdy sukcesja władzy w ramach rodziny nie jest możliwa lub pożądana, wówczas także strategia personalna powinna być – poprzez procesy rekrutacji, motywowania i rozwoju pracowników – narzędziem sukcesji. Biorąc pod uwagę cele rozwojowe firmy i wymogi wobec potencjalnych sukcesorów, możemy wdrożyć procedury i metody pozwalające na wyłonienie spośród kadry pracowniczej osób o wysokim potencjale oraz zdecydować się na wspieranie ich rozwoju zawodowego.

Pomocnym narzędziem jest profil kompetencyjny sukcesora. Zawiera on precyzyjny opis wiedzy, umiejętności, doświadczeń, cech osobowościowych, a nawet motywacji i konkretnych zachowań, jakimi powinien charakteryzować się menedżer/prezes danej organizacji. Oznacza to, że każda firma precyzuje

zestaw kompetencji i nasilenie ich występowania. Każde przedsiębiorstwo ma swoją specyfikę. Uwzględniając tę specyfikę dokonuje się oceny, które zdolności są szczególnie istotne, by pracownik skutecznie realizował zadania przypisane do danego stanowiska. Prawidłowo zbudowane profile pozwalają porównywać wymagania kompetencyjne stawiane sukcesorowi (menedżerom, pracownikom) z rzeczywistym poziomem ich spełnienia.

### Wskazówki:

*Postaraj się z odpowiednim wyprzedzeniem odpowiedzieć sobie na pytania:*

- 1. Jaki jest kierunek rozwoju Twojej firmy?*
- 2. Jakie wymagania w tym kontekście powinny być postawione kluczowym menedżerom/sukcesorom?*
- 3. Jakie umiejętności i wiedza jest im potrzebna, by mogli zrealizować postawione im wymagania?*
- 4. W jakim czasie mają się nimi wykazać?*
- 5. Jakie wsparcie jest potrzebne, by mogli je osiągnąć?*

Notatki .....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Jak pokazują wyniki badań przeprowadzonych i przeanalizowanych przez P. Niewiadomskiego i P. Bartkowiaka, spośród pięćdziesięciu dwóch kompetencji w największym stopniu wpływają na skuteczność menedżera/sukcesora tylko te przedstawione poniżej. (W ramach badań dokonano, między innymi, oceny znaczenia kompetencji i ich związku z efektywnym zarządzaniem firmą rodzinną<sup>10</sup>).



**Rysunek 3.4.** Kompetencje wpływające na zwiększenie skuteczności działań menedżera/sukcesora<sup>11</sup>

Poprzez przygotowanie konkretnej osoby do przejęcia władzy wzmacniamy nie tylko jej kompetencje, ale wpływamy też na to, jak będą się zachowywać pracownicy w obliczu zmiany sukcesyjnej. Dotyczy to zwłaszcza dwóch grup pracowników firmy rodzinnej: tych spoza rodziny oraz członków rodziny. Jeżeli osoby te uznają, że awanse nie wynikają z posiadanej wiedzy i kompetencji, wówczas pojawi się silny opór wobec nowego zarządu. Szczególnie ostrożnie trzeba podchodzić do awansowania osób z rodziny, które nie nabyły umiejętności i doświadczenia. Nowi szefowie firmy, którym zaproponowano ułatwioną ścieżkę awansu w porównaniu z pracownikami nierodzinnymi, najczęściej nie będą szanowani i dramatycznie wydłużą

się czas zaakceptowania ich przez zespół. Wielu przedsiębiorców, by wyeliminować niebezpieczeństwo tzw. ułatwionej ścieżki kariery, wymaga od przyszłych sukcesorów albo doświadczenia zawodowego zdobytego poza ich firmą, albo przechodzenia przez kolejne szczeble kariery w firmie rodzinnej.

## Udział kadry kierowniczej

Planowanie sukcesji wiąże się z przekazaniem menedżerom odpowiedzialności za wyłonienie osób z potencjałem do rozwoju. Jeżeli w firmie jest dział personalny, to jego udział w tym procesie polega na merytorycznym doradztwie oraz na dostarczaniu odpowiednich narzędzi, które pozwolą kierownikom zidentyfikować najlepszych pracowników, ale też umożliwić ich dalszy rozwój.

Bardzo ważne jest zaangażowanie całej kadry menedżerskiej w planowanie sukcesji. Wprawdzie zarząd lub właściciel jednoosobowo podejmują decyzję, ale to kierownicy działów odgrywają znaczącą rolę w tym procesie. Jako pierwsi (zazwyczaj) rozpoznają przyszłych sukcesorów, często „wprowadzają” w specyfikę poszczególnych działów, wreszcie z nimi pracują. Zwróćmy im uwagę, że kluczowe dla sprawnego działania firmy jest przekazywanie przez nich, o wiele bardziej doświadczonych od sukcesora, *know-how* we wszelkich aspektach działalności przedsiębiorstwa. Ich postawa, to czy nie czują się zagrożeni w nowej rzeczywistości i czy nie traktują następców właściciela jako swoich konkurentów, czy też nie chcą zrezygnować z wartościowego pracownika – staje się niewrażliwa dla powodzenia sukcesji. Zrozumienie przez menedżerów, jak ważne dla rozwoju firmy jest umiejętne wskazanie i rozwijanie potencjalnych sukcesorów, jest jedną z ich ważniejszych kompetencji. W szerszej perspektywie być może doskonałym pomysłem, na wzór stabilnych korporacji, warunkiem potencjalnego awansu każdego kluczowego dla firmy menedżera, powinien być obowiązek ukształtowania swojego następcy.

## Zatrzymać wybranych

Prawdą jest, że potencjalni sukcesorzy w określonym czasie powinni być przygotowani do nowej roli. I często są przygotowani do niej dużo wcześniej, nim nastąpi moment oficjalnego przejęcia biznesu. Czas płynie, a ewentualne kilka lat oczekiwania na dostęp do zadań, które efektywnie mogliby realizować już teraz, może prowadzić do wypalenia zawodowego, a ostatecznie do podjęcia

decyzji o odejściu do innej firmy, gdzie mogą realizować się zgodnie ze swoim potencjałem.

Problem „szklanych sufitów” w organizacjach, w których im wyżej jest się w strukturze, tym ma się bardziej ograniczone czas i możliwość awansu, oznacza konieczność stworzenia alternatywnych rozwiązań do zatrzymania ewentualnych sukcesorów. Zwykle proponuje się im udział w tzw. projektach specjalnych, w których fakt posiadania konkretnych kompetencji jest potrzebny do realizacji projektów. Dobrym pomysłem jest udział we współpracy z tzw. partnerem biznesowym, a nawet przejęcie odpowiedzialności w filiach czy oddziałach firmy.

## Narzędzia personalne

Jednym z narzędzi monitorowania jakości pracy zespołu, a w tych ramach również potencjalnych sukcesorów, jest ocena pracownicza przeprowadzana raz lub dwa razy w roku. Stanowi ona podsumowanie minionego okresu w świetle postawionych wcześniej celów, które pracownik miał do zrealizowania. Często mówimy, że ocena jest rodzajem informacji zwrotnej, która pozwala w oparciu o realizację konkretnych zadań omówić mocne strony pracownika, ale też te, które wymagają rozwoju czy zmiany. Dzięki temu można określić realne do osiągnięcia cele w przyszłości oraz kierunki, w których zarówno firma, jak i zainteresowany widziałby chęć rozwoju.

W praktyce dobre rezultaty osiągamy dzięki stworzeniu odpowiedniego systemu okresowych ocen pracowników, w którym określa się zasady i kryteria oceny. System taki ma formę sformalizowaną, dzięki czemu pracownicy wiedzą, w jaki sposób przełożony będzie ich oceniał.

**Assessment center – nazywany czasami ośrodkiem oceny lub centrum oceny – to wielowymiarowy proces oceny kompetencji, w którym uczestnicy są obserwowani i oceniani przez zespół obiektywnych, wyszkolonych sędziów kompetentnych (asesorów).**

Ocena pracownicza pomaga wyłowić talenty, ale też jednym z jej zadań jest określenie potencjału pracowników, by w sposób świadomy kształtować politykę personalną i sukcesyjną. Pozwoli to nam mieć pewność posiadania ludzi (na właściwym miejscu i w odpowiednim czasie) o umiejętnościach, które są w stanie zaspokoić obecne i przyszłe potrzeby

naszej firmy. Im większa zgodność między oczekiwaniami firmy a posiadaną załogą, tym lepsze wyniki firma jest w stanie osiągnąć.

### Krótko mówiąc:

*Badanie potencjału pracowników może być istotną wskazówką w przypadku podejmowania decyzji dotyczących:*

1. *rekrutacji;*
2. *tworzenia planów sukcesji;*
3. *kwalifikowania do programów rozwojowych dla osób określanych mianem „talentów”.*

## Zarządzanie talentami

Każdy właściciel firmy docenia ludzi utalentowanych i chciałby takich mieć w swoim zespole. Szczególnie ważne jest to wtedy, gdy planujemy przekazanie władzy w firmie rodzinnej osobom spoza rodziny.

Planowanie sukcesji powinniśmy powiązać z programem rozwijania talentów. Oczywiście nie możemy utożsamiać talentu z sukcesorem. Mamy przecież doświadczenie współpracy z osobami, które wykazując się ponadprzeciętnymi, określonymi zdolnościami, nie przejawiały żadnych umiejętności liderkich. Ale też wśród nas są menedżerowie, którzy znakomicie zarządzają, ale już nie wyróżniają się innymi talentami. Każde przedsiębiorstwo ma swoją strategię i kulturę organizacyjną. Powinno więc, na miarę własnych potrzeb i oceny sytuacji decydować, jak definiuje talenty i czy są one równoważne z rozumieniem cech typowych dla sukcesora.

Przy ocenie potencjału pracowników należy wziąć pod uwagę szanse danej osoby na osiągnięcie w przyszłości innych wyników (uwzględniając różne cechy dla różnych stanowisk). Dodatkowo możemy zwrócić uwagę na zdolność brania przez konkretnego człowieka odpowiedzialności za nowe role i projekty, szczególnie te wykraczające poza obecny zakres obowiązków. Pozwoli to na ciągły monitoring rozwoju pracowników, co w konsekwencji umożliwi wybór kandydata najlepiej przygotowanego do pełnienia roli sukcesora.

**CZY WIESZ, ŻE...** Zarządzanie talentami i równoczesne kształtowanie ścieżek kariery, może dać korzyści w postaci: zbudowania zespołu wyróżniającego się zestawem różnorodnych umiejętności, które pozwolą firmie sprostać wymogom zmieniającego się rynku; rodzi to przewagę konkurencyjną; rozeznania przez kadrę zarządzającą, na jakim etapie rozwoju są ich pracownicy, tak by elastycznie podejmować decyzje personalne w postaci szkoleń, koniecznej rekrutacji, przesunięć pomiędzy działami firmy, itp.; pewności zatrzymania właściwych ludzi dzięki dobremu systemowi rozwoju kariery; realnego planowania sukcesji; plan systematyzuje kluczowe dla zmiany funkcji kompetencje i przygotowuje zainteresowanych do nowych wyzwań; zwiększa to pewność, że sprawdzą się w określonych obszarach odpowiedzialności, a w przyszłości staną się sprawnymi prezesami.

Tworzenie planów sukcesyjnych, w tym ścieżek kariery, to proces korzystny zarówno dla firmy, jak i dla pracowników. Po pierwsze, pracodawca zapewnia sobie ciągłość biznesu. Po drugie, inwestuje pieniądze w rozwój wymaganych w przedsiębiorstwie kompetencji w sposób efektywny i przejrzysty. Z punktu widzenia zatrudnionych daje to szansę na realizację ich celów zawodowych i otwiera drogę do samorozwoju. Tym samym przedsiębiorca buduje zaufanie swoich pracowników i zwiększa ich lojalność wobec firmy.

### Wskazówki:

*Gdy rozważasz wybór sukcesora spośród własnej kadry pracowniczej, pamiętaj o podjęciu następujących kroków:*

- 1. wybierz kluczowe stanowiska, czyli takie, które stanowią podstawę właściwego funkcjonowania firmy i spośród których będzie można wyłonić osoby na potencjalnych następców;*
- 2. oceń możliwe dla firmy niebezpieczeństwo związane z awansem osoby pełniącej obecnie kluczowe funkcje w firmie, np. posiadanych zastępców, czas ich wdrażania itp.;*

3. zdefiniuj kryteria wyboru potencjalnych sukcesorów, zwłaszcza w zakresie kompetencji, które będą od nich wymagane w momencie przekazania im zarządzania firmą;
4. przeprowadź proces selekcji potencjalnych osób do roli sukcesora;
5. opracuj indywidualne programy rozwoju pod kątem doskonalenia istotnych z punktu widzenia zarządzania umiejętności;
6. ustal czas, w którym ostatecznie będziesz chciał przekazać gotowemu kandydatowi władzę;
7. monitoruj postępy rozwoju i poziomu motywacji.

Notatki .....

.....

.....

.....

### 3.3. Postawa nestora

Kwestia przekazywania władzy w rodzinnym biznesie, poza formalnymi ustaleniami, dotyczy nietatwego aspektu emocjonalnego. Wartości firmy rodzinnej nie ocenia się tylko przez pryzmat rynkowego sukcesu, ale głównie w świetle rodzinnych tradycji, dumy i nadziei na przyszłość firmy rodzinnej. Rodzinny biznes jest przedsięwzięciem, któremu właściciel poświęcił najbardziej twórcze lata swojego życia. Rozstanie się z przedsiębiorstwem musi więc być decyzją bardzo trudną, ale i przejście schedy rodzinnej jest wobec tego nie lada wyzwaniem.

Dlatego zarówno następca musi być przygotowany merytorycznie, musi dojrzeć do prowadzenia firmy, jak i dotychczasowy właściciel nie może odkładać przekazywania firmy zbyt długo. Postawa nestora ma znaczenie dla przebiegu procesu sukcesji. Od tego, czy potrafi przekazać władzę i poza samą tą deklaracją rzeczywiście jest w stanie oddać ster firmy zależy, z jaką łatwością przejmie ten ster następca.

Władza uzależnia, bo łączy w sobie przyjemne emocje, dreszczyk adrenaliny i konkretne przywileje. W świecie biznesu ciągłe podejmowanie

ważnych decyzji ma dużo większe znaczenie dla właściciela, niż w każdym innym środowisku kojarzonym ze sprawowaniem władzy. Praca daje poczucie ważności tego, co robimy, co oznacza, że najprawdopodobniej jest aktywnością społecznie słuszną. Wymusza ponadto zachowania, które świadczą o wysokich umiejętnościach intelektualnych – doskonałe tempo przetwarzania informacji, zmaksymalizowana efektywność działania, zdolność do oceny ważności zadań. Trudno więc czasem zrezygnować z zarządzania firmą, gdy zarządzanie to stało się naszym stylem życia. Właścicielom firm zatem ciężko pogodzić się z perspektywą własnego odejścia z firmy.

Mądre zarządzanie polega jednak na stworzeniu takiej strategii lub systemu działań, które uwzględniłyby ten fakt. W obszarze tym mieści się umiejętność systematycznego delegowania obowiązków na innych. Nie dzieje się to jednorazowo, lecz jest procesem trwającym w czasie. Zespół uczy się angażowania w firmę i staje się wobec niej bardziej lojalny, jeżeli przekazuje się mu, w sposób transparentny, odpowiedzialność za realizowane zadania. Właściciel zaś wykształca w sobie zdrowy dystans, który pozwala mu realizować się także poza biznesem, z poczuciem spokoju, że rozwój firmy jest możliwy bez jego nieustannego udziału.

Dlatego też ten, kto wcześniej nie rozwijał swoich pasji poza życiem zawodowym, może mieć poczucie dotkliwej pustki. Zanim ruszy maszyna sukcesji, warto zastanowić się nad alternatywną działalnością nestora poza firmą rodzinną.

### 3.4. Komunikacja w procesie sukcesji

Ważnym aspektem sukcesji w firmie rodzinnej jest wstępny etap negocjacji między dotychczasowym liderem i osobą przejmującą zarządzanie. Sytuacja zmiany jest momentem krytycznym – nie tylko dla kierujących firmą, ale także dla pracujących w niej osób. Przejrzysta i przemyślana wizja przeprowadzenia sukcesji oraz sprawnie wdrożona polityka informacyjna mogą uchronić firmę przed problemami.




Rysunek 3.5. Alternatywne aktywności nestora poza firmą

## Nestor i sukcesor twórcami sprawnej komunikacji

Musimy sobie zdawać sprawę, że oddawanie władzy, jeżeli nie jest spowodowane przyczynami losowymi, powinno odbywać się etapami i być procesem rozłożonym w czasie. Stopniowo przekazujemy kolejne obszary działania. Na koniec nestor powinien wycofać się z tych dziedzin, które miały wartość kluczową dla rozwoju firmy lub w których czuł się wyjątkowo pewnie. Jednocześnie, by nie krępować możliwości następcy (bo każdy nowy lider nadaje firmie inny rytm pracy), istotne jest sprecyzowanie zakresu i czasu swojej aktywności. Pozorne przekazanie władzy może stać się dramatyczne w skutkach zarówno dla rodziny, jak i dla firmy.

Jeżeli od wielu lat prowadziliśmy, i to skutecznie, firmę rodzinną – pamiętajmy, że dla naszych pracowników nadal jesteśmy autorytetem. Wobec tego, czy robimy to formalnie, czy mimochodem – prezentowane przez nas opinie (albo tylko sugestie) na temat sukcesora mogą być ważące dla oceny, jaką wystawią mu pracownicy. Niezmiernie łatwo możemy utrudnić, a nawet zniweczyć wysiłki w promowaniu i przeprowadzaniu zmian, jakie podejmie nasz następcę. Samemu sukcesorowi możemy zaś dać przez to do zrozumienia, że nieformalnie nadal wpływamy na firmę i jej pracowników. Wyrażanie faktycznego i pełnego poparcia dla poczynań następcy, w tym także personalnych, jest akceptacją zaistniałej sytuacji. Firmy rodzinne, które doceniają wartość relacji międzypokoleniowych, zwykle łatwiej przechodzą proces sukcesji. Chętnie wykorzystują one odmienność myślenia i działania nestora i sukcesora, która wynika z różnorodnych doświadczeń życiowych. Nie ulega wątpliwości, że pokolenie starsze (właściciele, rodzice) ma więcej doświadczenia w prowadzeniu firmy niż dzieci czy młodsza kadra zarządzająca. Z jednej strony przekłada się to na przewidywalność losu firmy (mniejsze ryzyko niepowodzenia), z drugiej zaś – na spowolnienie jej rozwoju. Dzieje się to za sprawą przywiązania do tzw. wypróbowanych rozwiązań menedżerskich czy technologicznych. Młodzi ludzie mają natomiast świeżość spojrzenia i odwagę, by wdrażać nowości. Dostrzegają szanse w obszarach, których my nie umiemy z taką łatwością rozpoznać. Obopólne zainteresowanie sprawami pokoleń i otwartość wobec odmiennych stanowisk może stać się szansą dla prowadzenia efektywnego procesu sukcesji.

Barierą w komunikacji pomiędzy nestorem a sukcesorem może być przeświadczenie, że żadna ze stron nie wykazuje wystarczającej świadomości i postawy biznesowej dotyczącej procesu zmiany. Źle rokuje, jeżeli w firmie nestor bardzo rzadko dyskutuje z potencjalnymi sukcesorami nie tylko na



temat wizji zarządzania biznesem, ale w ogóle o ich potrzebach i niepokojach związanych z przekazaniem schedy rodzinnej. Skutkuje to w czasie procesu sukcesji czy bezpośrednio po przekazaniu firmy niepotrzebnymi konfliktami. Niedopowiedzenia i przyjmowanie swoich przekonań za absolutnie zgodne z rzeczywistością, rzadko wywołuje potrzebę ich sprawdzenia. Częstym błędem komunikacji jest „wygłaszanie” swoich poglądów, a nie dyskusowanie. Doświadczenia mediatorów wspierających komunikację międzypokoleniową pokazują, że strony zwykle myślą o wspólnych wartościach, lecz albo je rozmaicie wyrażają, albo prezentują schematy komunikacyjne w formie perswazji.

Podczas prac warsztatowych, które odbyły się w ramach testowania „Przewodnika po sukcesji w firmach rodzinnych”, uczestnicy mieli okazję przedstawić poglądy dotyczące pełnionych przez siebie ról.

Prezentacja była wyrażona poprzez bezpieczną formułę rozwinięcia, zarówno przez sukcesora jak i nestora, następujących myśli: „Nestor w kontekście sukcesji powinien wiedzieć/rozumieć, że...”, „Sukcesor w kontekście sukcesji powinien wiedzieć/rozumieć, że...”.

Wskazują one, że proces sukcesji jest niezmiernie emocjonalnym wydarzeniem, w którym wszystkie ze stron są równie głęboko zaangażowane zmianą. Mogłoby się wydawać, że ciężar odpowiedzialności i poziomu zaangażowania w proces sukcesji głównie dotyka nestora. To on prezentował w rozmowach obawy czy potomek wystarczająco doceni istnienie rodzinnego przedsięwzięcia. Niepokój nie tyle dotyczył merytorycznego przygotowania do przejścia firmy, ale postawy wobec tego faktu, którą głównie oceniali, jako nadmiernie roszczeniową, pozbawioną motywacji do wysiłku.

Przedstawione poniżej opinie i postulaty wskazują, że w tym zakresie sukcesorzy są rzetelnymi kandydatami, którzy przejście firmy traktują w sposób świadomy, wyraźnie prezentując cele do realizacji. Jak widać, komunikacja ułatwiająca przekazanie władzy lub własności dotyczy szerokiego spectrum spraw, tych oczywistych jak zarządzanie firmą czy perspektywy jej rozwoju, ale także relacji oraz wartości. Informacje zawarte w tabeli 3.2., pogrupowane w obszary tematyczne, mogą stać się przyczynkiem do poprowadzenia dyskusji pomiędzy głównymi aktorami sukcesji na rzecz efektywnego rozwoju rodzinnego biznesu.

## WYPOWIEDZI SUKCESORÓW

Nestor w kontekście sukcesji powinien wiedzieć/rozumieć, że...:

## WYPOWIEDZI NESTORÓW

Sukcesor w kontekście sukcesji powinien wiedzieć/rozumieć, że...:

## WARTOŚCI

- „Sukcesorowi zależy nie tylko na wynagrodzeniu, ale też na kontynuacji marki firmy rodzinnej”
- „Sukcesorowi również zależy na dobru firmy”
- „Warto kreować pozytywny wizerunek firmy w domu”
- „Nestor pragnie kontynuacji dzieła dla utrzymania firmy – nie chce, aby zaprzepaszczona została ciężka praca, dorobek firmy”
- „Dla nestora bardzo ważne jest podtrzymanie nazwiska w nazwie firmy”
- „Ważne jest przestrzeganie wartości uznawanych w firmie”

## RELACJE

- „Powinien udzielać wsparcia emocjonalnego dla działań i pomysłów sukcesorów, natomiast odejść od pobłażliwości i protekcjonalizmu w relacjach z sukcesorem”
- „Sukcesor odczuwa lęk, potrzebuje asysty, wsparcia”
- „Konieczne jest znalezienie balansu między firmą a rodziną”
- „Konieczne jest partnerskie traktowanie pomysłów autorstwa sukcesora, pochwalenie za dobrze wykonaną pracę”
- „Należy stosować realne delegowanie zadań i odpowiedzialności”
- „Trzeba unikać wywierania presji na osoby z rodziny, co do przyjęcia konkretnych ról w firmie”
- „Warto otwarcie przedstawiać plany sukcesyjne pracownikom”
- „Warto doceniać również kompetencje niespecjalistyczne u sukcesora”
- „Istotne jest docenianie finansowe, adekwatne wynagrodzenie”
- „Nestor będzie aktywny do pewnego momentu i w miarę upływu czasu potrzebuje coraz większego wsparcia ze strony sukcesora”

## ZARZĄDZANIE FIRMA

- „Proces sukcesji zaczyna się z chwilą wprowadzenia dziecka do firmy i jest długotrwały – to nie jednorazowy akt”
- „Sukcesor chce współtworzyć firmę, a nie być jedynie wykonawcą zaleceń nestora”
- „Sukcesor chce być włączany do podejmowania decyzji, chce konsultować pewne rzeczy”
- „Sukcesor potrzebuje bardziej przejrzystego obrazu firmy (jasnej wizji, strategii)”
- „Sukcesor może mieć inną wizję rozwoju firmy niż nestor”
- „Sukcesor nie ma wiedzy o wszystkich krokach nestora, a chciałby wiedzieć, czego chce nestor, jakie są jego intencje”
- „Ważne jest uzgodnienie czasu sukcesji z samym sukcesorem, a także obdarzenie sukcesora zaufaniem”
- „Powinien uporządkować sprawy w firmie przed jej przekazaniem następnej osobie (kwestie finansowe – zobowiązania, długotrwałe umowy itd.)”
- „Może go nagle zabraknąć, dlatego powinien uwzględnić „plan awaryjny” na wypadek nieprzewidzianych okoliczności losowych”
- „Warto być przygotowanym na „plan B”, jeśli pierwotnie planowany sukcesor w końcu nie przejmie zarządzania”
- „Im wcześniej, tym lepiej wskazywać na daną osobę, że będzie sukcesorem - to buduje jego pozycję”
- „Firma powinna dać nestorowi utrzymanie na starość, po tym, kiedy wycofa się z czynnej pracy”
- „Nestor chciałby w przyszłości służyć swoją radą (posiadać głos doradczy)”
- „Dobrą drogą dla sukcesji jest zdobywanie doświadczenia, awansowanie stopniowo w hierarchii firmy”

## ROZWÓJ

- „Dwie strony – nestor i sukcesor – rozpoczynają współpracę z różnych poziomów doświadczeń”
- „Trzeba pozwolić sukcesorowi na rozwój także poza firmą”
- „Niezbędna jest postawa otwartości nestora na zmiany, na postęp”
- „W rozważaniu spraw firmy konieczne jest dopuszczanie głosów innych osób w kształtowaniu wizji i strategii rozwoju firmy”
- „Nie jest możliwe porozumienie nestor-sukcesor bez otwarcia się nestora na zrozumienie wartości pokolenia, do którego należy sukcesor”
- „Dobrym pomysłem jest znalezienie sobie hobby jako zajęcia, które wypełni czas nestora po wycofaniu z pracy w firmie”
- „Trzeba śledzić nowinki, trendy w branży, w marketingu, sięgać w firmie po nowe narzędzia (technologie, media, sposoby zarządzania)”
- „Powinien przejawiać chęć rozwoju, nauki, umiejętność zdobywania wiedzy, która „nie przychodzi sama”
- „Warto zdobyć solidne wykształcenie (mieć wiedzę merytoryczną do zarządzania, posiadać znajomość języków obcych)”
- „Ważne jest stałe powiększanie wiedzy o branży, produktach i usługach firmy”
- „Należy doskonalić zdolność rozwiązywania problemów (analizowania zagrożeń, brania na siebie odpowiedzialności decyzyjnej)”
- „Należy doskonalić zdolność myślenia strategicznego, formułowania strategii firmy”
- „Należy doskonalić umiejętności komunikacji z innymi ludźmi, podtrzymywania dobrych relacji (z zespołem, z otoczeniem biznesowym), zarządzania personelem”
- „Istotnie jest zdobywanie wiedzy o zarządzaniu finansami firmy”
- „Mógłby „zdobyć szlify” u innego pracodawcy jako pracownik, aby dostrzegać z perspektywy pracowniczej, jakie można popełniać błędy”

**Tabela 3.2.** Wypowiedzi nestorów i sukcesorów o wzajemnych oczekiwaniach zaprezentowane podczas prac warsztatowych w ramach projektu „Przewodnik po sukcesji w Firmach Rodzinnych”. *Opracowanie własne na podstawie wypowiedzi nestorów i sukcesorów biorących udział w warsztatach w fazie testowania „Przewodnika po sukcesji”. Wypowiedzi przytoczone w wersji oryginalnej*

## Wskazówki:

*Negocjacje nestora i sukcesora powinny podejmować między innymi takie tematy, jak:*

- 1. wydzielenie obszarów i działań w firmie, które z punktu widzenia nestora mają/powinny być zachowane i tych, w których można zaprowadzać zmiany;*
- 2. ustalenie wyraźnego podziału kompetencji nestora i sukcesora;*
- 3. ustalenie udziału nestora w zarządzaniu firmą.*

Notatki .....

.....

.....

## Komunikacja na linii: nestor–sukcesor–pracownicy

Istnieje również kolejny powód, dla którego dbałość o wdrażanie przejrzystej polityki informacyjnej jest niezmiernie istotna. Poważnym i realnym zagrożeniem dla udanego przekazania władzy jest niepewność. Może ona dotyczyć przyszłości przedsiębiorstwa i pracującej tam kadry, jak też kształtu relacji kadry z nowym szefem. Jeżeli pracownicy nie mają jasności, co do swojej zawodowej przyszłości, zaczynają się skupiać na działaniach zastępczych – poszukują wyjaśnienia sytuacji, nie dbają zaś o rozwój firmy. Zminimalizowanie napięcia i obaw wiąże się z koniecznością regularnych i odpowiednio przekazywanych informacji: kto i za co w firmie będzie odpowiedzialny, jaka będzie rola nowego prezesa, a jaka odchodzącego z tego stanowiska właściciela itp. Zapowiedź zmian i kolejnych podejmowanych kroków w sukcesji daje przestrzeń do rozwoju firmy, umożliwiając realizację wizji nowego szefa. Pracownicy dostatecznie poinformowani, rozumiejący misję firmy, mogą skupić się na realizacji celów przedsiębiorstwa i efektywnie zdobywać nowe rynki, a jednocześnie utrzymywać kontakt z dotychczasowymi kontrahentami.

W ramach prowadzenia otwartej i częstej komunikacji już na wstępie istotnym przedsięwzięciem będzie przygotowanie tzw. expose menedżerskiego sukcesora. W sposób przejrzysty powinien on przedstawić m.in. oczekiwania wobec zespołu, warunki nagradzania i dyscyplinowania oraz strategię firmy i najważniejsze zamierzenia. W tym zakresie rolą nestora jest uczestniczenie w wystąpieniu nowego szefa, by przeniesienie autorytetu w firmie z nestora na sukcesora miało także wymiar symboliczny.

## Zastanów się:

*W procesie sukcesji skuteczną komunikację z podwładnymi kształtuje postawa właścicieli firmy wobec kluczowych pracowników.*

1. *Czy Twoi kluczowi pracownicy są w stanie być równie lojalni wobec sukcesora, jak są wobec nestora?*
2. *Jeżeli istnieje jakiegokolwiek ryzyko nielojalności, to która ze stron jest ich główną przyczyną?*
3. *Czy występuje realna możliwość uporania się z tym problemem?*
4. *Jeżeli nie, to jak doprowadzić do zmiany kluczowych pracowników, by nie zaburzyć procesu sukcesji i działalności firmy, a jednocześnie docenić ich dotychczasowy wkład w rozwój naszego przedsięwzięcia?*

Notatki .....

.....

.....

.....

## Komunikacja w rodzinie

Na koniec trzeba uwzględnić potencjalne oddziaływanie rodziny. Naturalną sprawą jest pojawianie się silnych emocji, które wynikają z relacji, jakie wiążą członków rodziny i ich wpływu na efektywne zarządzanie. W tzw. firmach nierodzinnych obowiązuje niepisana zasada nie przenoszenia konfliktów domowych na grunt zawodowy. Trudno ją wdrożyć, gdy w przedsiębiorstwie w sposób naturalny przenikają się sfery rodzinna i biznesowa. Zdecydowanie łatwiej zarządza się konfliktami w firmie, w której ostatecznie można rozstać się z pracownikiem. Taki sposób rozwiązania problemu nie jest możliwy wobec najbliższych. Poza tym nierozwiązany spór między członkami rodziny, choć może nie dotyczyć wprost firmy, działa destrukcyjnie także na struktury przedsiębiorstwa. Wobec wdrażania procesu sukcesji powodów do trudnych rozmów czy ostatecznych rozstrzygnięć może być wiele.

Ciekawą technikę rozwiązywania konfliktów w firmach rodzinnych przedstawia Tomasz Budziak, który proponuje technikę „pierścienia władzy”<sup>12</sup>. Polega ona na wylosowaniu w trakcie posiedzenia rodziny pierścienia, którego posiadanie daje konkretnej osobie prawo do ostatecznego rozwiązania sporu. Jeżeli w rodzinnej dyskusji nie osiągnięto porozumienia, aktualny posiadacz pierścienia decyduje o sposobie rozwiązania problemu.

Rodzina przez lata wypracowuje charakterystyczny dla siebie schemat komunikacji, który może sprzyjać procesowi sukcesji albo hamować jej przebieg. Poniżej przykłady psychologicznych wzorców funkcjonowania w rodzinie, usprawniające wykorzystanie posiadanych zasobów.

### **CZY WIESZ, ŻE ...**

1. *Szybciej porozumieją się ci członkowie rodziny, którzy przejawiają pozytywny stosunek do siebie.*
2. *Otwartość komunikacji w rodzinie sprzyja efektywnym sposobom rozwiązywania konfliktów.*
3. *Zdolność do wzajemnego wspierania się członków rodziny wyzwala siły do podejmowania nowych wyzwań.*
4. *Równolegle otwartość na świat członków rodziny i świadomość więzi, które ich łączą, zwiększa umiejętność korzystania ze wsparcia zewnętrznego, gdy rozwiązanie trudności przekracza możliwości systemu rodzinnego.*

Poniżej zaprezentowano kluczowe zadania planu sukcesji w obszarze kapitału ludzkiego firmy rodzinnej.

## **3.5. Planowanie sukcesji w obszarze personalnym**

Proces sukcesji w obszarze personalnym obejmuje kilka etapów, które warto uwzględnić, żeby osiągnąć zamierzoną skuteczność. W planie sukcesji w obszarze personalnym wyodrębniamy cztery główne kroki (etapy):

- kształtowanie pokolenia sukcesorów,
- wybór sukcesora najlepszego dla biznesu,
- wybór momentu przekazania firmy,
- wybór alternatywnych zajęć dla nestora

i do każdego z nich przypisujemy działania, które należałoby wykonać. Poszczególne etapy planowania sukcesji w obszarze personalnym wraz z przyporządkowanymi do nich działaniami, przedstawiamy na rysunku 3.6.

### Kształtowanie polityki personalnej w firmie:

- ✓ budowanie zespołu wyróżniającego się zestawem różnorodnych umiejętności
- ✓ zadbanie, by kadra zarządzająca miała wiedzę na jakim etapie rozwoju są ich pracownicy-zdolność do podejmowania decyzji personalnych- szkolenia, rekrutacja, przesunięcia pomiędzy działami firmy, itp.,
- ✓ kształtowanie systemu rozwoju kariery - pewność zatrudnienia właściwych ludzi
- ✓ wdrażanie polityki informacyjnej - stabilizacja środowiska pracy i relacji z kontrahentami.

### Wychowanie młodego pokolenia przez rodzinę prowadzącą biznes w duchu przedsiębiorczości:

- ✓ stwarzanie dziecku warunków do rozwoju posiadanych zdolności i zainteresowań
- ✓ kształtowanie motywacji do wysiłku i odpowiedzialności
- ✓ nieformalne dyskusje nt. rodzinnego biznesu

## Kształtowanie pokolenia sukcesorów

Określenie wymagań wobec kandydatów na sukcesora

Weryfikacja posiadanych zdolności i umiejętności potencjalnego sukcesora:

- ✓ ocena jego słabych i mocnych stron

Przygotowanie planu rozwoju przyszłego sukcesora:

- ✓ szkolenia, doświadczenie poza rodzinnym biznesem, zaangażowanie w procesy biznesowe - ugruntowanie umiejętności i zdobycie nowych, brakujących.

Określenie czasu weryfikacji postawionym wymaganiom przyszłym sukcesorom

Wypełnienie luki kompetencyjnej osobą inną, niż wybrany sukcesor

## Wybór optymalnego dla biznesu sukcesora

### Zachowanie ciągłości operacyjnej i strategicznej

- ✓ wybór momentu przekazania firmy opiera się na subiektywnej ocenie gotowości nestorów do przekazania firmy oraz zdolności sukcesorów do jej przejęcia.

### Sugeruje się, by zrobić to wówczas, kiedy:

- ✓ sukcesorzy wkraczają w okres najwyższej efektywności (po weryfikacji), a nestorzy przejawiają chęć przekazania prowadzenia bieżących spraw
- ✓ zostanie wypracowana wspólna wizja rozwoju firmy
- ✓ kluczowi pracownicy zaakceptują zmianę, tworzą pozytywną kulturę współpracy
- ✓ kontrahenci akceptują zmiany w zarządzie

### Wybór momentu przekazania firmy

### Nowe role dotyczą zarówno życia prywatnego, jak i zawodowego

- ✓ realizacja swoich pasji czy marzeń, których wcześniej nie było możliwości spełnić,
- ✓ współpraca z sukcesorem w oparciu o wcześniej ustalone reguły: pełnienie funkcji doradczej (np. dla zarządu), konsultacyjnej, opiniowanie strategicznych decyzji zarządu czy też bieżącej pomocy w pojawiających się problemach

### Wybór alternatywnych zajęć dla nestora

## Krótko mówiąc:

1. *Sukcesja dotyczy zarówno pokolenia przekazującego władzę, jak i tego, które ją przejmuje.*
2. *Obejmuje wszystkich członków rodziny związanych z firmą i ich kluczowych pracowników.*
3. *Wychowanie dzieci leży po stronie rodziców, przygotowanie ich do przejęcia stanowiska i przekazanie wszystkich niezbędnych informacji o firmie i praktycznych doświadczeń jest zadaniem środowiska bliskiego nestorowi.*
4. *Do nestora należy przygotowanie pracowników firmy do zmian.*
5. *Do sukcesora należy zdobycie koniecznych umiejętności do prowadzenia rodzinnego biznesu.*
6. *Komunikacja i relacje w rodzinie wpływają na przebieg sukcesji.*

## Podsumowanie

Proces przygotowania i planowania sukcesji nie może być przeprowadzony wyłącznie przez zarządzającego nestora. W rzeczywistości sukcesja opiera się na szerokiej relacji rodzinnej i nie powinna być planowana w oderwaniu od innych członków rodziny, ich celów, dążeń i zamierzeń. Sukcesor nie może być przymuszony do przejęcia biznesu rodzinnego i prowadzenia go w przyszłości. Natomiast nestor i inni członkowie rodziny mogą i powinni przygotowywać sukcesora do przejęcia w przyszłości przedsiębiorstwa. W relacji nestora i sukcesora uczestniczy zresztą cała rodzina i również z tego powodu są to relacje zazwyczaj przesyczone emocjami. Dlatego nie dają się sprowadzić wyłącznie do racjonalizacji zarządzania.

Sukcesja w firmie rodzinnej z punktu widzenia zarządzania personelem jest zagadnieniem złożonym, tak jak w ogóle skomplikowane są kwestie międzyludzkie. Ale to właśnie pracownicy sprawiają, że firma jest silna i ma szanse rozwoju. Umiejętność korzystania z profesjonalnych praktyk zarządzania zasobami ludzkimi, daje solidne podstawy do efektywnego działania firmy, ale też zwiększa skuteczność przeprowadzenia procesu sukcesji. Oddanie dorobku swojego życia w ręce wykwalifikowanych i przygotowanych do zmiany przedstawicieli młodszego pokolenia jest szansą dla przyszłości firmy, a założycielom może dać poczucie spełnienia.

## WARTO PRZECZYTAĆ:

### **O komunikacji i rozwiązywaniu konfliktów w rodzinie biznesowej, o wpływie biznesu na relacje rodzinne i odwrotnie:**

E. Więcek-Janka, A. Kujawińska, *Konflikty w mikroprzedsiębiorstwach rodzinnych - wyniki badań*, w: *Ekonomiczne Problemy Usług*, nr 585 (50), 2010, s. 393-403.  
K. Stańczyk, *Konflikt i jego specyfika w firmie rodzinnej*, w: *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie, metodologia wsparcia rodzinnych*, PARP, [http://www.firmyrodzinne.pl/download/metodologia\\_wsparcia\\_firm\\_rodzinnych\\_2011](http://www.firmyrodzinne.pl/download/metodologia_wsparcia_firm_rodzinnych_2011) (odnośnik z dnia 4.04.2013 roku).

### **O metodach weryfikacji predyspozycji sukcesora do zarządzania firmą:**

P. Niewiadomski, P. Bartkowiak, *Efektywne zarządzanie firmą rodzinną - kompetencyjne wyzwania sukcesji*, [http://efektywnosc.konferencja.org/ufiles/File/Bartkowiak\\_Piotr.pdf](http://efektywnosc.konferencja.org/ufiles/File/Bartkowiak_Piotr.pdf) oraz <http://navigator.com.pl/files/plan-sukcesji.pdf> (odnośniki z dnia 4.04.2013 roku).

### **O procesie poszukiwania sukcesora spoza rodziny:**

P. Bertowski, *Czy tworzyć plany kariery i sukcesji*, w: *Personel i Zarządzanie*, 2011.  
A. Pocztowski, *Zarządzanie talentami w organizacji*, Wolters Kluwer, Kraków 2008.  
A. Grześ, *Specyfika pozyskiwania zasobów ludzkich w firmach rodzinnych*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, Wydawnictwo SAN, tom XIII, zeszyt 7, Łódź 2012, s. 157-176.

- 
- 1 Ł. Sułkowski, „Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach rodzinnych w Polsce”, w: „Zarządzanie zasobami ludzkimi”, nr 1, 2006.
- 2 Opr. własne na podst.: W. Popczyk, „Planowanie i przebieg sukcesji w przedsiębiorstwie rodzinnym zależy od typu rodziny”, MFR, nr 4, 2012.
- 3 Por. C.E. Aronoff, S.L. McClure, J.L. Ward, dz. cyt.
- 4 E. Venter, C. Boshoff, G. Mass, „The Influence of Successor-Related Factors on the Succession Process in Small and Medium-Sized Family Business”, *Family Business Review*, vol. 18, no. 4, 2005, s. 288.
- 5 Ł. Sułkowski, „Sukcesja i zarządzanie personelem w przedsiębiorstwie rodzinnym”, w: Ł. Sułkowski (red. nauk.), „Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce”, TNOiK, Toruń 2005, s. 237.
- 6 S.D. Goldberg, B. Wooldridge, „Self Confidence and Managerial Autonomy: Successor Characteristics Critical to Succession in Family Firms”, *Family Business Review*, vol. 6, no. 1, 1993, s. 55-73.
- 7 C.E. Aronoff, J.L. Ward, „Chief’s Toughest Job: Teacher”, w: C.E. Aronoff, J.H. Astrachan, J.L. Ward (red.), *Family Business Sourcebook*, Family Enterprise Publishers, Georgia 2002, s. 35-36.
- 8 E. Venter, C. Boshoff, G. Mass, dz. cyt., s. 285.
- 9 Zob. Ł. Sułkowski, „Kapitał ludzki w przedsiębiorstwie rodzinnym”, w: D. Kopycińska (red.), „Kapitał ludzki jako czynnik rozwoju społeczno-gospodarczego”, Wydawnictwo Katedry Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2006, s. 68.
- 10 Zob. P. Niewiadomski, P. Bartkowiak, „Efektywne zarządzanie-kompetencyjne wyzwania sukcesji firmą rodzinną”,
- 11 Opracowanie na podstawie: tamże, s. 12.
- 12 T. Budziak, „Sukcesja w rodzinie biznesowej. Spojrzenie praktyczne”, Poltext, Warszawa 2012, s. 68.
- 13 Opr. własne na podst.: K. Stańczyk, „Konflikt i jego specyfika w firmie rodzinnej”, w: M. Zawadka „Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych”, PARP, 2012.

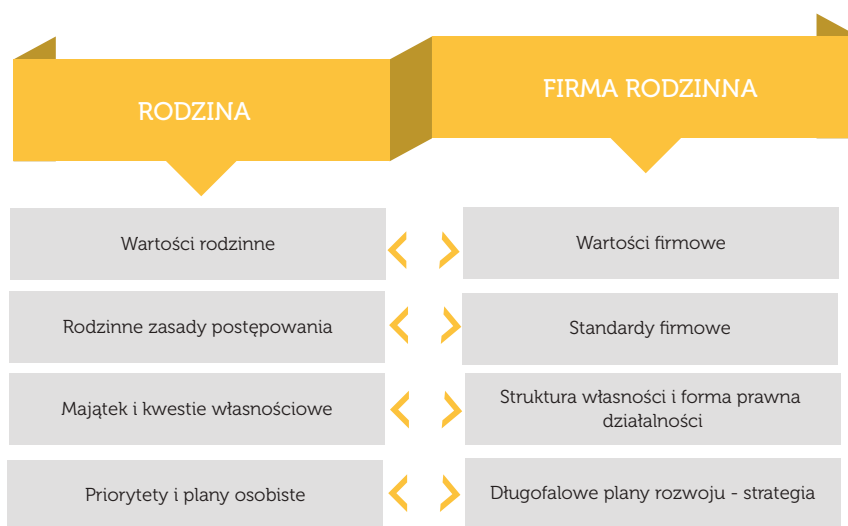
# Rozdział 4.

# Strategiczne zarządzanie firmą w kontekście sukcesji

Strategia jest długofalową koncepcją działania firmy, wskazującą podstawowe wartości firmowe, kierunki jej działania i sposoby osiągania celów. Trafnie określona i skutecznie wdrożona strategia to warunek przetrwania i rozwoju każdego przedsiębiorstwa. Na kształt strategii firmy rodzinnej wpływa to, że cele firmy są bezpośrednio związane z interesami poszczególnych członków rodziny. Strategia firmy rodzinnej łączy więc w sobie dwa wymiary: subiektywny – rodzinny i obiektywny – rynkowy.

Ważne jest więc, aby w strategii zrównoważyć interesy firmy i rodziny. W przeciwnym wypadku pojawiają się zagrożenia. Jeśli interesy rodziny zostaną zdominowane przez interesy firmy, może dojść do zachwiania harmonii rodzinnej. W sytuacji odwrotnej, wystąpi ryzyko spadku efektywności działania firmy, co w konsekwencji może doprowadzić nawet do upadku przedsiębiorstwa.

Rodzinne wartości, zasady postępowania, kwestie majątkowe oraz plany i priorytety osobiste wpływają na sytuację i plany firmy. Jednak oddziaływanie jest dwukierunkowe. Rodzina wpływa na firmę, ale również firma wpływa na rodzinę. W szczególności struktura własnościowa firmy i jej zmiany podczas sukcesji będą wpływać na sytuację i plany konkretnych członków rodziny. Zależności te przedstawia rysunek 4.1.



**Rysunek 4.1.** Oddziaływanie wartości, standardów i priorytetów w rodzinie i w firmie

Po lekturze tego rozdziału Czytelnik dowie się, dlaczego i w jaki sposób długofalowe i strategiczne myślenie może wpłynąć na sukces firmy rodzinnej, która stoi przed wyzwaniami związanymi ze zmianą pokoleniową. Dowie się również, co przemawia za tym, by plan sukcesji stanowił część planu strategicznego przedsiębiorstwa oraz pozna praktyczne narzędzia, które mogą być użyteczne w formułowaniu strategii firmy rodzinnej.

## 4.1. Wyzwania strategiczne związane z sukcesją

Sformułowanie lub zweryfikowanie strategii powinno stać się jednym z zadań realizowanych w procesie sukcesji.

### OCZAMI WYOBRAŹNI

*Wyobraźmy sobie statek w trakcie transoceanicznego rejsu do odległego miejsca. W trakcie rejsu nastąpić ma zmiana kapitana. Pośród załogi pojawią się wobec tego wątpliwości: czy nowy kapitan jest równie doświadczony i kompetentny jak poprzedni? Czy jest dobrze przygotowany do swojej roli, czy zna plan i optymalne parametry podróży, czy zna załogę i będzie potrafił z nią sprawnie współpracować? Czy zmieni parametry rejsu po przejściu sterów – prędkość i kurs na kolejnych etapach wyprawy? A w końcu: czy nie zostanie zmieniony przez niego cel podróży?*

*Nawet w sytuacji, gdy wyprawa została dobrze przygotowana i była profesjonalnie kierowana, zmiana kapitana będzie ważnym wydarzeniem, na które członkowie załogi mogą patrzeć jak na potencjalne zagrożenie. Szczególnie, jeśli nowy kapitan jest znacznie młodszy, mało znany załodze i ma mniejsze doświadczenie na stanowisku, które obejmuje.*

*Wyobraźmy sobie teraz, że wyprawa nie ma dobrze określonego portu docelowego. Cel oraz parametry podróży nie są zdefiniowane, a kapitan podejmuje na bieżąco samodzielne decyzje, które będą rzutować w przyszłości na możliwość dotarcia do bezpiecznego lądu. Jak w takiej sytuacji będzie postrzegana zmiana kapitana na młodszego i mniej doświadczonego? Jak odbiorą taką zmianę członkowie załogi i jak to wpłynie na ich morale?*

Sukcesja w firmie, która nie ma dobrze określonego celu i długofalowego planu działania, przypomina zmianę kapitana w warunkach niepewności. Niewątpliwie realne ryzyko takiej zmiany – wraz z jej konsekwencjami psychologicznymi – może mieć dla firmy negatywne, daleko idące konsekwencje.

Każda zmiana osoby na stanowisku kierowniczym może spowodować niepewność wśród pracowników oraz w otoczeniu firmy. Odpowiednie przygotowanie do tej zmiany pozwala ograniczyć ryzyko negatywnych skutków. Wobec tego – nawiązując do obrazu statku na morzu – należy sprawdzić, w jakim miejscu nasz okręt się znajduje, czy otoczenie jest sprzyjające, czy też niebezpieczne, czy posiadamy wystarczający potencjał do kontynuowania podróży, wreszcie – czy mamy cel i wytyczony kierunek oraz plan działania. Znajomość odpowiedzi, nawet gdyby były one negatywne, pozwoli nam lepiej przygotować firmę oraz nowego „kapitana” do przejęcia sterów, ponieważ w takim przypadku część naszych przygotowań powinna zostać poświęcona właśnie szukaniu pozytywnych odpowiedzi i wypracowaniu realistycznych planów działania.

#### **Zagrożenia o strategicznym znaczeniu dla firmy, które są bezpośrednio związane z sukcesją:**

- ✓ *Zmiana osoby kierującej firmą może być odebrana przez rynek, jako zagrożenie dla ciągłości zarządzania i dotychczasowej strategii firmy. To z kolei może spowodować utratę lub spadek wiarygodności firmy. Klienci także mogą spodziewać się problemów związanych z taką zmianą. W przypadku relacji biznesowych, w których kontakty personalne mają duże znaczenie, nowy prezes to de facto nowy partner w interesach. Poznanie sukcesora i nawiązanie z nim relacji będzie wymagać czasu.*
- ✓ *Inni partnerzy biznesowi, tacy jak dostawcy lub pośrednicy, również mogą potraktować zmianę jako potencjalne źródło problemów. Nowy prezes może przecież podjąć decyzje o zmianie partnerów biznesowych. Historia dotychczasowej współpracy będzie miała nadal wartość, jednak już bardziej względną niż dotychczas.*
- ✓ *Również kluczowe osoby w firmie, a także poszczególni pracownicy, zwykle potraktują zmianę jako potencjalne zagrożenie – chyba że sukcesor ma dobrze określoną wizję rozwoju firmy i losu personelu, która umiejętnie i z odpowiednim wyprzedzeniem zostanie przekazana pracownikom.*

W każdym z powyższych przypadków brak jasnej, dobrze opisanej i zakomunikowanej wizji rozwoju firmy – także podczas zmiany sukcesyjnej i po jej dokonaniu – spotęguje obawy ważnych grup, które decydują o długofalowym sukcesie rodzinnego biznesu. W następnych częściach rozdziału dostarczamy narzędzia, które pomogą zminimalizować te zagrożenia.

### **Krótko mówiąc:**

- 1. Wartości, zasady postępowania i priorytety właścicieli firmy mają istotny wpływ na firmę rodzinną, dlatego warto je opisać i zakomunikować.*
- 2. Każda zmiana osoby na stanowisku kierowniczym może spowodować niepewność wśród pracowników oraz w otoczeniu firmy, trzeba się więc dobrze do takiej zmiany przygotować.*
- 3. Uzgodnienie i opisanie strategii rozwoju firmy jest ważnym elementem przygotowania firmy oraz kluczowych osób do zmiany władzy.*
- 4. Strategia powinna mieć formę pisemną.*

## **4.2. Narzędzia zarządzania strategicznego**

Czas omówić pojęcia, koncepcje i modele zarządzania strategicznego, które mogą być przydatne w firmie rodzinnej, gdy chce się ona przygotować do sukcesji. To, które z nich zostaną wykorzystane w rzeczywistości, będzie zależeć od sytuacji i potrzeb konkretnej firmy oraz decyzji osób zarządzających. Pokażemy możliwe efekty i korzyści wynikające z zastosowania tych koncepcji. Zastanowimy się też, jakie pytania należy zadać oraz jak szukać na nie odpowiedzi, wykorzystując w tym celu sprawdzone w praktyce narzędzia.

### **Strategia**

Każdy przedsiębiorca w odniesieniu do własnej firmy użył wielokrotnie słowa „strategia”. Wydaje się jednak, że nie ma dwóch osób, które pod tym słowem rozumieją dokładnie to samo. W jednej firmie prezes mówiąc o strategii będzie miał na myśli sposób wygrywania z konkurencją (np. poprzez posiadanie lepiej rozwiniętej sieci sprzedaży), w innej – kilkuletni plan rozwoju kluczowej technologii, a w jeszcze innej – pomysł na pozyskanie inwestora, który wzmocni siłę finansową przedsiębiorstwa.

**CZY WIESZ, ŻE...** Słowo „strategia” było pierwotnie używane w kontekście militarnym. W tym znaczeniu strategia to „sztuka planowania i prowadzenia wojny”. Ma ona służyć osiągnięciu konkretnych celów militarnych i politycznych. Słynnymi strategami zostali nazwani najwyżsi rangą dowódcy, którzy okazali się skuteczni w prowadzeniu wojny.

Postawmy więc pytanie: jeśli strategia to sposób na wygraną wojny, czym będzie strategia w życiu i w biznesie? W języku potocznym strategia jest rozumiana jako długofalowa koncepcja działania, która służy realizacji celów konkretnej osoby lub grupy osób. W kontekście biznesowym zarządzanie strategiczne ma umożliwić firmie przetrwanie i osiągnięcie sukcesu rynkowego, strategia zaś jest konkretnym pomysłem na osiągnięcie tego celu.

**CZY WIESZ, ŻE...** Strategia biznesowa to pomysł lub plan dotyczący sposobu osiągnięcia celów biznesowych, w szczególności sukcesu rynkowego i finansowego przedsiębiorstwa. Każda dobra strategia powinna zakładać optymalne wykorzystanie potencjału wewnętrznego firmy – jej mocnych stron i kluczowych kompetencji oraz uwzględniać trendy obecne w otoczeniu przedsiębiorstwa.

Większość firm rodzinnych, szczególnie w pierwszych latach swojego istnienia, nie posiada opisanej strategii. Nie oznacza to jednak, że właściciel nie ma pomysłu na rozwój swojego biznesu – gdyby go nie miał, prawdopodobnie firma nie przetrwałaby na rynku. Potrzeba opisania strategii pojawia się zwykle wtedy, gdy trzeba ją zaprezentować i przekazać innym osobom, gdy w miarę rozwoju organizacyjnego firmy zatrudnia się kolejnych pracowników, w tym kierowników średniego szczebla.

## Misja i cele

### OCZAMI WYOBRAŹNI

*Planując ważną wyprawę zaczynamy zwykle od określenia celu. Dokąd chcemy dotrzeć? Jeszcze wcześniej jednak trzeba zapytać: po co to wszystko? Po co wysiłek, wydane pieniądze, zaangażowanie ludzi? O co nam chodzi w tej wyprawie? Nie wszyscy zadają sobie te pytania, lecz skupiają się na tym, co dzieje się „tu i teraz”. Niektórzy jednak chcą widzieć w swojej aktywności głębszy sens i postrzegać ją jako sposób realizacji swojej „życiowej misji”.*

Podobnie jest w działalności biznesowej. Niektórzy przedsiębiorcy widzą w niej po prostu miejsce pracy i sposób na zarabianie pieniędzy. Wielu jednak traktuje ją, jako życiowe wyzwanie oraz drogę do realizacji własnych marzeń i aspiracji. Ale czy warto o tym w ogóle mówić, a tym bardziej pisać? Taka jest przecież treść tego, co w niektórych firmach nazywa się „misją” lub „deklaracją misji”.

Przedsiębiorcy często podchodzą do tego tematu podejrzliwie. Zakładają, że górnolotne deklaracje mogą się zdewaluować i stać się pustymi frazesami. Niektórzy jednak widzą w tym sens. W ten sposób chcą przekazać innym swoją wizję biznesu oraz poczucie sensu i celowości działań przedsiębiorstwa. Jest to także okazja do podjęcia rozmowy na temat wartości czyli tego, co dla właściciela jest, a dla firmy powinno być ważne.

### OCZAMI WYOBRAŹNI

*W opisie naszej wyprawy mamy już mapę zawierającą cztery elementy: misję, wartości, cele i strategię. Misja wyjaśnia, jaki jest sens tego, co robimy. Cele wskazują na punkt docelowy naszej wyprawy, a wartości pokazują co jest dla nas najważniejsze. Strategia opisuje optymalną drogę dotarcia do celu. Na podstawie takiej mapy będziemy mogli łatwiej zaplanować konkretne etapy drogi (czyli podejmować decyzje taktyczne) oraz działać na co dzień zgodnie z wytyczonym kierunkiem.*

Proces zarządzania strategicznego obejmuje określenie misji i celów strategicznych oraz formułowanie i konkretyzację strategii. Jednym z bardzo użytecznych narzędzi zarządzania firmą jest model MC STO, przedstawiony w tabeli 4.1.

ETAP	OPIS	PYTANIA
<b>Misja</b>	Podstawowe założenia dotyczące firmy	Co robimy i po co to robimy?
<b>Cele</b>	Stan, który chcemy osiągnąć	Jakie są aspekty lub obszary, w których definiujemy nasze cele? Jak będziemy mierzyć sukces? Kto jest odpowiedzialny za osiągnięcie konkretnych celów?
<b>Strategia</b>	Sposoby i długofalowe plany realizacji celów	Jak możemy osiągnąć nasze cele? Które pomysły strategiczne najlepiej odpowiadają naszemu potencjałowi (mocnym stronom i kompetencjom)? Czy wybrana strategia bierze pod uwagę sytuację i trendy w otoczeniu? Czy mamy wystarczające środki na realizację strategii?
<b>Taktyka</b>	Plany i budżety średnioterminowe	Jak przenieść strategię na plany i budżety roczne? Czy strategia wymaga wdrożenia istotnych dla firmy zmian i projektów? Jak przypisać odpowiedzialność za realizację planów?
<b>Operacje</b>	Codzienna działalność firmy	Jaka część bieżących działań jest bezpośrednio związana z realizacją strategii? Czy pracownicy mają świadomość, że realizują strategię? Jakie zmiany/usprawnienia w działalności bieżącej przybliżają nas do osiągnięcia celów strategicznych?

Tabela 4.1. Model MC STO zarządzania strategicznego<sup>1</sup>

**Model MC STO ma ważne zastosowanie:**  
*określa praktyczne ramy dla długofalowego planowania działalności firmy.*

## OCZAMI WYOBRAŹNI

*Mamy już opracowany opis naszej wyprawy w postaci misji, celów oraz strategii, która określa główne założenia dotyczące trasy podróży (takie na przykład, że nie planujemy płynąć przez Kanał Panamski, ale opływamy Amerykę Południową wokół przylądka Horn). Zastanówmy się teraz, od czego będzie zależeć sukces naszego przedsięwzięcia.*

*Z jednej strony musimy wziąć pod uwagę warunki zewnętrzne, w jakich wyprawa będzie realizowana. W zależności od tego, czy te warunki będą sprzyjające czy też nie, nasza strategia wyprawy może być łatwiejsza lub trudniejsza do realizacji. Świadomość potencjalnych przeszkód (np. niesprzyjających warunków pogodowych) lub ułatwień (np. prądów morskich) może spowodować zmianę naszego planu lub może pobudzić nas do lepszego przygotowania się do przedsięwzięcia.*

*Z drugiej strony musimy brać pod uwagę nasz wewnętrzny potencjał, który warunkuje zakres i charakter wyprawy (analiza wewnętrzna). Załoga, którą dysponujemy, jej doświadczenie, klasa sprzętu i jego przygotowanie do trudnych zmagani oraz posiadane środki finansowe – staną się podstawą sukcesu lub porażki.*

Obydwa aspekty analizy – zewnętrzny i wewnętrzny – pokażą, jaką mamy szansę na sukces oraz wskażą na obszary, które wymagają od nas szczególnej uwagi. Istotnym elementem w procesie zarządzania strategicznego jest analiza strategiczna. Rozbudowany model zarządzania firmą w oparciu o strategię, w uwzględnieniu tego elementu oraz procesu wdrażania strategii zaprezentowany jest na rysunku 4.2.



Rysunek 4.2. Model zarządzania firmą w oparciu o strategię

W podrozdziale 4.3. przedstawimy w sposób praktyczny, jak wypracować w firmie rodzinnej najważniejsze elementy systemu zarządzania strategicznego firmą. Podjęcie takich działań może doprowadzić m.in. do zmiany perspektywy patrzenia na firmę i jej otoczenie (na spojrzenie długofalowe), skonkretyzowania oczekiwań co do przyszłych wyników oraz wdrożenia bardziej niż dotąd skutecznych metod zarządzania.

W przypadku sukcesji taki proces może stać się okazją do przedyskutowania między nestorem i sukcesorem najbardziej istotnych dla przyszłości firmy kwestii, a także zweryfikowania kompetencji kluczowych pracowników w przedsiębiorstwie. Zarządzanie strategiczne może więc także być pomocą w podjęciu ważnych decyzji personalnych, jakie wynikają z przekazania własności i władzy.

### **Co zrobić, gdy nestor i sukcesor mają różne wizje rozwoju firmy?**

*Proces ten może być trudny i burzliwy, w szczególności w sytuacji, gdy nestor i sukcesor mają różne wizje rozwoju firmy. Warto wtedy posłkować się pomocą z zewnątrz, zapraszając do współpracy zaufanego i doświadczonego doradcę, który będzie moderować ten proces i wskaże skuteczne sposoby przezwyciężenia ewentualnych trudności i dochodzenia do wspólnej albo przynajmniej akceptowanej przez obydwie strony wizji funkcjonowania firmy. Ostatecznie, różnice w wizji rozwoju między pokoleniami są zjawiskiem naturalnym. Chodzi jednak o to, aby sukcesor zrozumiał nienaruszalne zasady i obszary, stanowiące o tożsamości firmy rodzinnej. Z drugiej strony, nestor nie powinien hamować rozwoju utrzymując dotychczasowe produkty i sposoby funkcjonowania, które nie muszą być już na konkretnym etapie rozwoju najbardziej właściwe i korzystne dla firmy.*

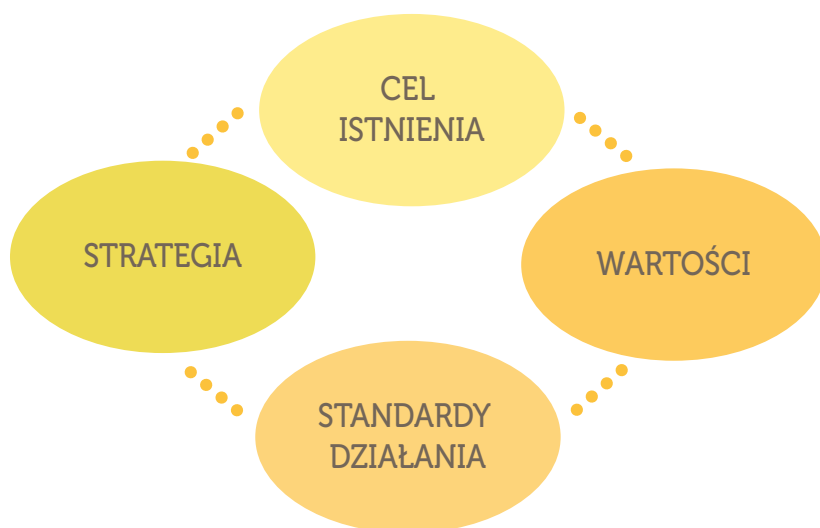
### *Krótko mówiąc:*

1. *Ważne jest, żeby mając w perspektywie temat sukcesji, zobaczyć firmę oraz jej rozwój w dłuższej perspektywie czasowej.*
2. *Nie tylko sama strategia, ale i proces zarządzania firmą w oparciu o strategię powinien zostać uzgodniony pomiędzy kluczowymi dla firmy osobami i dostosowany do potrzeb konkretnej organizacji.*
3. *Strategia powinna być aktualizowana stosownie do zmieniających się warunków zewnętrznych i wewnętrznych.*
4. *Logika zarządzania strategicznego narzuca myślenie „od ogółu do szczegółu”, zaczynające się od odpowiedzi na pytania o charakterze „misyjnym”, poprzez definiowanie celów i strategii, aż do opracowania konkretnych planów działania i budżetów.*

## 4.3. Zastosowanie narzędzi zarządzania strategicznego w firmie rodzinnej

### Misja firmy

Wspomnieliśmy już o możliwości i potrzebie zadania sobie podstawowych pytań dotyczących misji firmy. W praktyce biznesowej, spośród wielu narzędzi do tego służących, najbardziej sprawdza się model Ashridge<sup>2</sup>, który przedstawiamy na rysunku 4.3. W modelu tym, poza odpowiedzią na pytanie o cel i sens istnienia firmy, opisujemy także wartości i standardy firmowe, które są lub staną się podstawą relacji wewnątrz firmy oraz z partnerami zewnętrznymi. Dodatkowo uzgadniamy najważniejsze założenia dotyczące strategii rozwoju.



Rysunek 4.3. Misja firmy w modelu Ashridge<sup>3</sup>

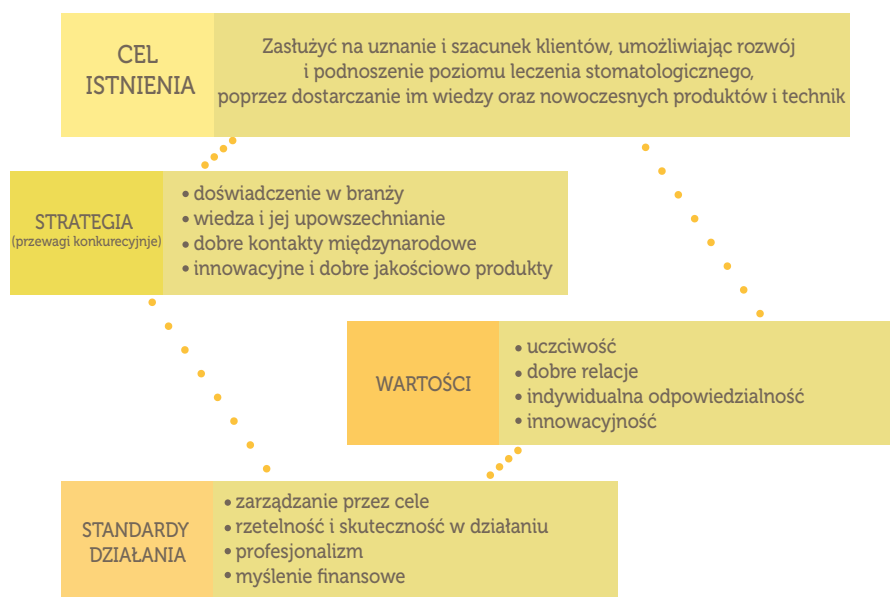
Powyższe elementy są ze sobą powiązane. Wartości firmowe muszą być zgodne z celem i sensem istnienia firmy i stanowią podstawę dla standardów działania. Założenia strategii natomiast mają być sposobem realizacji celu istnienia oraz bazują na wartościach firmowych i standardach działania.

### *Podczas formułowania misji firmy rodzinnej odpowiedz na następujące pytania:*

- ✓ *Jaki jest cel i sens istnienia naszej firmy?*
- ✓ *Jakie są najważniejsze wartości, na których będziemy się opierać w naszej działalności?*
- ✓ *Jakie standardy działania będziemy stosować w stosunku do partnerów zewnętrznych oraz współpracowników?*
- ✓ *Jakie są najważniejsze założenia naszej strategii?*
  - *Domeny strategiczne – jakie są najważniejsze obszary aktywności biznesowej firmy o rozwojowym potencjale?*
  - *Pozycja docelowa – co chcemy osiągnąć w każdej z domen?*
  - *Przewagi konkurencyjne – dzięki czemu osiągniemy nasze cele?*

Sam proces uzgodnień i wypracowania konkretnych zapisów misji powinien odbyć się w zespole składającym się z osób kluczowych dla firmy. W firmie rodzinnej będą to na pewno właściciele, w tym nestor i potencjalny sukcesor oraz inne osoby zarządzające.

Sformułowanie misji jest zwykle trudne i bardzo zindywidualizowane. Na rysunku 4.4. przedstawiamy przykład misji firmy rodzinnej z branży stomatologicznej, która proces wypracowania skutecznej strategii rozwoju rozpoczęła właśnie od sformułowania misji w wyżej opisany sposób. Na końcu rozdziału prezentujemy cały opis formułowania strategii przez tę firmę rodzinną.



Rysunek 4.4. Misja firmy (przykład)

## Cele strategiczne

Ważnym aspektem planowania strategicznego jest określenie konkretnych, najlepiej mierzalnych, celów firmy w dłuższej perspektywie czasowej.

Cele dotyczą zarówno kwestii finansowych – oczekiwanych wyników finansowych, np. w postaci zwrotu z zainwestowanego kapitału lub rentowności; marketingowych – udziału w rynku i jego konkretnych segmentach, rozwoju wysokomarzowej części biznesu itp.; jak i rozwoju wewnętrznego – rozwoju

mocy produkcyjnych, kompetencji pracowników czy systemów wspomagających zarządzanie.

W kontekście planowanej sukcesji cele strategiczne powinny ujmować także ważne aspekty związane z tym procesem, takie jak: zmiany własnościowe, ewentualna zmiana formy prawnej, zmiany w systemie zarządzania. Zadania związane z procesem sukcesji powinny stać się częścią planu strategicznego firmy (zobacz podrozdział 4.5.).

## Analizy strategiczne

Poniżej prezentujemy wybrane metody analizy strategicznej, które dla firmy rodzinnej mogą być najbardziej przydatne.

**Analiza „interesariuszy” („grup interesów”)** wskazuje na wpływy osób i grup osób, które są zainteresowane firmą i jej działalnością. Może ona obejmować m.in. analizę klientów i dostawców, wpływy ze strony środowisk lokalnych, organizacji ekologicznych itp. Uwzględnia także wpływ na firmę i jej kierunki rozwoju wewnętrznych grup nacisku, takich jak współwłaściciele czy kierownictwo średniego szczebla.

### Wskazówki:

*W ramach analizy interesariuszy warto zadać sobie następujące pytania:*

1. *Kto ma wpływ na przyszłość firmy?*
2. *Jakie są interesy i priorytety tych osób lub grup osób?*
3. *Czy możemy oddziaływać na te osoby i w jaki sposób?*
4. *Jak wykorzystać dla dobra firmy zaangażowanie tych osób w sprawy firmy?*

Notatki .....

.....

.....

.....

.....

W przypadku firmy rodzinnej najważniejszymi interesariuszami firmy są członkowie rodziny, z którymi trzeba się liczyć przy planowaniu rozwoju przedsiębiorstwa. Zidentyfikowanie innych wpływowych osób z otoczenia firmy może być ważnym elementem w procesie planowania sukcesji. Na przykład plan działań związanych z przygotowaniem do sukcesji może uwzględniać spotkania i uzgodnienia z ważnym dostawcą lub klientem w obliczu nadchodzących zmian.

## Analiza SWOT

Analiza SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) jest popularną metodą analizy strategicznej. Obejmuje zarówno badanie otoczenia, jak i sytuacji wewnętrznej firmy. Mocne i słabe strony firmy, w tym jej kluczowe zasoby i kompetencje (analiza wewnętrzna), należy ocenić na tle szans i zagrożeń w otoczeniu (analiza środowiska zewnętrznego).

### Wskazówki:

W celu przeprowadzenia analizy SWOT odpowiedz na pytania:

1. *Jakie są nasze najważniejsze mocne strony, które będą bazą dla rozwoju firmy?*
2. *Jakie są nasze najważniejsze słabe strony, które będą stanowić ograniczenie dla rozwoju?*
3. *Jakie szanse w otoczeniu firmy można i trzeba wykorzystać przy planowaniu rozwoju (np. trendy technologiczne lub marketingowe)?*
4. *Jakim zagrożeniom w otoczeniu trzeba będzie przeciwdziałać (np. poprzez działania wzmacniające firmę od wewnątrz: lepsze zarządzanie, niższe koszty, bardziej kompetentni pracownicy)?*
5. *Jakie konkretne wnioski z powyższej analizy wynikają dla naszej strategii?*

Notatki .....

.....

.....

.....

Na końcu rozdziału prezentujemy przykładową analizę SWOT, jakiej dokonano w firmie rodzinnej podczas prac nad jej strategią rozwoju.

Analiza SWOT jest przydatną metodą pracy nad strategią firmy. Ważne jednak, aby przy wykorzystaniu tej metody nie poprzestać na opisaniu czterech elementów warunkujących sytuację wewnętrzną i zewnętrzną firmy, ale także wyciągnąć z tej analizy konkretne wnioski pod kątem planowanego rozwoju. Trudna sytuacja na rynku, połączona z problemami finansowymi firmy, będzie podstawą raczej do podjęcia działań oszczędnościowych i zwiększających efektywność gospodarowania zasobami, niż do wdrażania rozwiązań rozwojowych, które wymagają zaangażowania kapitału i są obciążone wysokim ryzykiem. Odwrotnie będzie w przypadku dobrej sytuacji wewnętrznej i korzystnych trendów w otoczeniu firmy.

## Wdrażanie strategii firmy

Proces wdrażania strategii polega na jej przetożeniu na plany operacyjne, a następnie na nadzorowaniu wdrożenia i monitorowaniu, czy zamierzone cele są osiągnięte.

Plan wdrożenia strategii musi więc uwzględniać mechanizmy kontrolne. Cele strategiczne powinny zostać przetożone na mierzalne parametry operacyjne. Dzięki temu możemy monitorować i kontrolować skuteczność realizacji strategii. Istotnymi kryteriami oceny skuteczności strategii są kryteria finansowe, planowane w ramach budżetu firmy. Działania kontrolne mogą dotyczyć również np. parametrów jakościowych świadczonych usług albo stopnia realizacji celów rynkowych (takich jak udział w konkretnym segmencie rynku).

Ciekawą i użyteczną techniką wdrażania strategii jest tak zwana **zrównoważona karta wyników**<sup>4</sup>. W koncepcji tej cele firmy wyznaczane są w czterech powiązanych ze sobą perspektywach: właściciela, klienta, procesów wewnętrznych oraz wiedzy i rozwoju. Cele strategiczne powinny mieć charakter ilościowy i są określane przy pomocy dobrze zdefiniowanych „mierników strategicznych”. Takim miernikiem osiągnięcia celu finansowego „wzrost rentowności działalności operacyjnej” może być na przykład zysk netto, a dla celu w perspektywie klienta „poprawa jakości świadczonych usług” – konkretne wartości wskaźników zadowolenia klienta, które są mierzone za pomocą badań ankietowych.

Cele w poszczególnych perspektywach są ze sobą związane. Osiągnięcie celów finansowych jest uwarunkowane realizacją celów w perspektywie klienta, a te z kolei mogą wymagać podjęcia konkretnych działań w obszarze operacyjnym (np. usprawnienia procesów obsługi) oraz w zakresie wiedzy i rozwoju (np. poszerzenie kompetencji personelu sprzedażowego).

Na rysunku 4.5. pokazujemy opisane zależności pomiędzy celami w poszczególnych perspektywach strategicznych – wszystkie cele strategiczne powinny służyć wypełnianiu misji firmy.



**Rysunek 4.5.** Perspektywy strategiczne zrównoważonej karty wyników<sup>5</sup>

Wdrażaniu celów strategicznych, które są określone w zrównoważonej karcie wyników firmy, służą przedsięwzięcia mające na celu wprowadzenie potrzebnych w firmie zmian.

Opisana wyżej technika jest zwykle stosowana w większych organizacjach, jednak sama idea, aby strategię przełożyć na konkretne, mierzalne cele, których realizacja będzie monitorowana na bieżąco, wydaje się użyteczna niezależnie od skali działalności firmy.

## Wskazówki:

Wdrożeniu tej idei służyć będzie następujący zestaw działań:

1. Określ cele strategiczne w każdej z „perspektyw strategicznych” w postaci mierzalnych parametrów.
2. Ustal, kto jest odpowiedzialny za realizację konkretnych celów oraz określ w systemie motywacyjnym konsekwencje sukcesu lub porażki.
3. Zdefiniuj przedsięwzięcia rozwojowe konieczne do skutecznej realizacji celów i przypisz odpowiedzialność za nie.
4. Opisz sposób i częstotliwość (np. kwartalną lub roczną) monitorowania realizacji poszczególnych celów i zadań.
5. Opisz sposób zbierania danych potrzebnych do monitorowania osiągnięcia celów.
6. Ustal, kiedy w cyklu rocznym cele będą określone lub aktualizowane.

Notatki .....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Przeprowadzenie sukcesji jest typowym przykładem ważnego przedsięwzięcia, które powinno zostać zaplanowane i wdrożone. Plan stworzymy jako listę konkretnych zadań, które są zlecone do wykonania poszczególnym osobom, w określonych terminach. Zadania związane z sukcesją obejmują zarówno przekazanie własności, jak i przekazanie zarządzania, które poprzedzone są przygotowaniem sukcesora i firmy do nowej sytuacji.

### Krótko mówiąc:

- 1. Zaprezentowane narzędzia budowania strategii oraz analizy otoczenia należy dobrać w zależności od wielkości i potrzeb firmy rodzinnej.*
- 2. Najczęściej pierwszym sposobem ich weryfikacji będzie wiedza i intuicja właściciela, jednak czasami warto posłkować się oceną i radą zewnętrznych specjalistów.*
- 3. Podstawą każdej skutecznej strategii jest dobre rozeznanie sytuacji w otoczeniu firmy oraz wewnętrznego potencjału organizacji.*
- 4. W tworzeniu strategii trzeba wykorzystać wiedzę całego kierownictwa i specjalistów z firmy.*
- 5. Ważne, aby strategia była uzgodniona i w sposób klarowny opisana. Pomoże to potem śledzić skuteczność jej wdrażania.*
- 6. Cele rozwojowe warto formułować w sposób ilościowy, przy pomocy mierzalnych parametrów.*
- 7. Konsekwencją postawionych celów może być uruchomienie konkretnych przedsięwzięć rozwojowych.*

## 4.4. Misja, wartości, standardy i strategia na różnych etapach rozwoju firmy

Strategia, sposób jej ujęcia i zakomunikowania zmienia się wraz z kolejnymi etapami rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego. Z czasem staje się coraz silniejszą cechą dojrzałości firmy, zdolnej do skutecznego przejścia zmiany sukcesyjnej. W zamieszczonej poniżej tabeli 4.2. przedstawiamy kolejne fazy dojrzałości strategicznej firmy, które prowadzą do zwiększenia stopnia gotowości do sukcesji.

Zakładamy, że od momentu założenia firma rozwija się systematycznie: zwiększa skalę działalności, zatrudnia coraz więcej osób oraz rozwija swoją strukturę organizacyjną. Jednocześnie rozwój firmy generuje kryzysy, które są impulsem do przejścia do następnej fazy jej rozwoju. Typowy przy pewnej skali działalności kryzys rozwojowy firmy polega na braku możliwości podejmowania przez właścicieli wszystkich istotnych decyzji oraz na niemożności kontrolowania pracy wszystkich zatrudnionych osób. Pojawia się wtedy konieczność stworzenia stanowisk kierowników średniego szczebla, którym można powierzyć część obowiązków zarządczych oraz część odpowiedzialności za wyniki działalności firmy.

Etap rozwoju firmy	Charakterystyka	Misja	Wartości i standardy	Cele i strategia	Gotowość do sukcesji*
<b>Faza przedsiębiorczości indywidualnej</b>	Właściciel kieruje firmą, zatrudniając kolejnych pracowników	Ogólny pomysł na firmę	Wartości i zasady działania właściciela są nieokreślone	Kierunkowe, nieopisane	Niska
<b>Faza pracy zespołowej</b>	Właściciel kieruje zespołem pracowników, w którym stabilizują się role	Ustabilizowany pomysł na firmę	Wartości i zasady działania właściciela są komunikowane	Cele komunikowane nieformalnie, kształtuje się strategia	Niska
<b>Faza kierowników</b>	Zostają powołani kierownicy o ograniczonej samodzielności, bezpośrednio kontrolowani przez właściciela	Potrzeba zakomunikowania pomysłu na firmę powoduje jego sformułowanie	Wartości i zasady działania właściciela są przekładane na wymagania w stosunku do pracowników	Cele komunikowane oficjalnie, a realizacja staje się podstawą oceny kierowników. Strategia komunikowana	Niska/średnia
<b>Faza delegowania uprawnień</b>	Kierownicy uzyskują autonomię w swoim obszarze odpowiedzialności	Pomysł na firmę sformułowany i opisany	Wartości i zasady działania zostają opisane jako wartości i zasady lub standardy firmowe	Cele komunikowane oficjalnie. Kierownicy współtworzą strategię	Średnia
<b>Faza profesjonalizacji i formalizacji</b>	Sformalizowana struktura organizacyjna, opisane procedury	Opisana i komunikowana	Opisane i komunikowane pracownikom firmowe wartości i standardy działania	Opisane i komunikowane. Strategia wdrażana na poziomie operacyjnym. Monitorowanie realizacji	Wysoka
<b>Faza rozwoju korporacyjnego</b>	Wraz ze wzrostem skali działania i wielkości firmy, utrata charakteru rodzinnego	Opisana i komunikowana	Opisane i komunikowane pracownikom firmowe wartości i standardy działania	Opisane i komunikowane. Działające procedury wdrażania i monitorowania strategii	Wysoka

**Tabela 4.2.** Misja, wartości, standardy i strategia w firmie rodzinnej na różnych etapach jej rozwoju

\*Gotowość do sukcesji oceniana jest jedynie z punktu widzenia dojrzałości organizacyjnej i strategicznej, bez uwzględniania czynnika ludzkiego. *Opracowanie własne*

Opis typowych faz rozwojowych firmy może stać się dla rodzinnego przedsiębiorstwa kanwą do planowania działań rozwojowych w zakresie zarządzania strategicznego. W ostatniej kolumnie tabeli 4.2. jest także zamieszczona ocena gotowości do przeprowadzenia sukcesji, wynikająca z określonego etapu rozwoju organizacyjnego i strategicznego. Firma, która posiada opisaną strategię, która jest ustabilizowana w zakresie organizacyjnym i posiada dobrze określoną strukturę zarządzania – będzie lepiej przygotowana do sukcesji niż firma na wczesnych etapach rozwoju. I to z dwóch podstawowych powodów. Po pierwsze, posiadanie skutecznej i opisananej strategii daje większą szansę na zachowanie ciągłości działania w trakcie i po zakończeniu sukcesji. Po drugie, firma umiejąca realizować cele strategiczne oraz potrafiąca planować i realizować projekty o strategicznym charakterze, będzie bardziej zdolna do zaplanowania i skutecznego przeprowadzenia procesu sukcesji niż firma, w której takie kompetencje zarządcze są rozwinięte w mniejszym stopniu.

Dojrzałość i rozwój kompetencji z zakresu zarządzania strategicznego może stać się więc istotnym czynnikiem sukcesu także dla samego procesu sukcesji.

### Wskazówki:

*Tabela 4.2. może być wykorzystana jako narzędzie do zdiagnozowania sytuacji firmy rodzinnej oraz opracowania własnego planu rozwoju. W tym celu:*

1. *Określ pozycję swojej firmy rodzinnej.*
2. *Sprawdź, czego brakuje firmie w kategoriach dojrzałości strategicznej i organizacyjnej.*
3. *Opracuj plan rozwoju firmy – wykorzystaj do tego wiedzę i narzędzia opisane w kompendium.*

Notatki .....

.....

.....

.....

Będzie pewnym wyzwaniem zastosowanie w praktyce małej lub średniej firmy rodzinnej opisanych powyżej zasad i narzędzi budowania strategii oraz zarządzania firmą w praktyce przez małe lub średnie firmy rodzinne. Praktyka ta, w sposób oczywisty będzie się różnić w firmach o różnej wielkości i dojrzałości w zakresie zarządzania. W każdym przypadku jednak warto uruchomić ten proces.

Główna idea polega na tym, aby wizję rozwoju, która jest znana właścicielowi, omawiać i weryfikować cyklicznie w szerszym gronie, przy udziale sukcesora i kluczowych współpracowników oraz przekładać na konkretne plany działania.

Dobrą praktyką jest określenie w cyklu rocznym takich działań zarządczych, które będą dotyczyć strategii, czyli długofalowej wizji i planów rozwoju. Może to być na przykład spotkanie lub warsztaty strategiczne (być może moderowane przez doświadczonego konsultanta), które odbywają się co najmniej raz w roku, w okresie planowania następnego roku działalności firmy. Takie spotkanie będzie okazją do oceny sytuacji firmy i skuteczności wcześniej podejmowanych inicjatyw i strategii, a także do dyskusji na temat przyszłości. Stworzy także ramy organizacyjne dla określenia celów i zaplanowania kierunków działań w następnym okresie. Częścią opracowanego następnie planu stanie się także budżet firmy na kolejny okres działalności.

Ważne, aby strategia nie była tematem, do którego wraca się co kilka lat, ale wytyczną, do której odnosi się każda ważna decyzja i działanie podejmowane przez firmę. Oznacza to, że strategia będzie żyć i ewoluować tak, jak zmienia się otoczenie firmy oraz wiedza i przekonania osób zarządzających. Istotne będzie więc wprowadzanie do praktyki zarządzania firmą cyklicznych spotkań, na których dyskutowana będzie skuteczność realizacji założonych celów i wyciąganie z tej dyskusji wniosków o charakterze zarządczym.

## 4.5. Sukcesja jako element strategii

Podstawowym powodem, dla którego zajmujemy się w tym rozdziale strategią, jest chęć zwiększenia szans powodzenia zmiany sukcesyjnej w firmie rodzinnej. Poza sformułowaniem przez firmę strategii, jako podstawy rozwoju, ważne byłoby, aby sam plan działań sukcesyjnych stał się elementem planu strategicznego. Dotyczyć to będzie następujących kwestii:

- własnościowych;
- zarządczych;
- rynkowych.

Poniżej przedstawimy pytania, na które należałoby odpowiedzieć, aby plan sukcesji mógł stać się elementem strategii firmy.

## Wskazówki:

### Kwestie własnościowe (sukcesja własności)


4. *Czy sukcesja zmieni strukturę własnościową firmy?*
5. *Czy ta zmiana wpłynie na dostęp do kapitału?*
6. *Czy ta zmiana wpłynie na skłonność właścicieli do inwestowania w rozwój firmy?*
7. *Kto będzie ostatecznie decydować o przyszłości firmy (nowy właściciel)?*
8. *Czy nowy właściciel zamierza zmienić dotychczasową strategię? Czy nestor pozostanie nadal współwłaścicielem?*
9. *Czy nestor jako współwłaściciel będzie miał wpływ na decyzje strategiczne (np. poprzez swoje zaangażowanie w radzie nadzorczej)?*
10. *Kiedy nastąpi zmiana własnościowa?*

### Kwestie zarządcze (sukcesja władzy)

1. *Kiedy nastąpią zmiany w zarządzie firmy w związku z sukcesją?*
2. *Czy sukcesor ma pomysł na dalszy rozwój firmy, czy zmieni dotychczasową strategię i w jakim kierunku?*
3. *Czy w firmie kierownictwo średniego szczebla zna pomysły sukcesora na rozwój firmy i czy je podziela?*
4. *Czy w firmie zostały zaplanowane wewnętrzne działania informacyjne związane z sukcesją?*
5. *Czy w związku z sukcesją zmieni się struktura organizacyjna firmy, czy nastąpią zmiany na kluczowych stanowiskach?*
6. *Czy zmiany organizacyjne zostały konkretnie zaplanowane w kalendarzu wydarzeń?*

### Kwestie rynkowe (zmiana wizerunku firmy)

1. *Czy partnerzy handlowi firmy oraz dostawcy znają nowego szefa (sukcesora)?*
2. *Czy mają z nim dobre relacje?*
3. *Jeśli nie znają, czy zostały zaplanowane działania, które umożliwią kluczowym partnerom firmy poznanie sukcesora?*

- 
4. *W jak sposób rynek i kluczowi partnerzy firmy zostaną poinformowani o zmianie władzy – czy takie działania informacyjne zostały zaplanowane?*
  5. *Czy zmiana decydenta może wpłynąć negatywnie na wizerunek firmy – jeśli tak, czy jest sposób, by temu przeciwdziałać?*
  6. *Czy przejęcie zarządu przez sukcesora może wpłynąć pozytywnie na wizerunek firmy – jeśli tak, czy można ten fakt jakoś wykorzystać?*

Notatki .....

.....

.....


.....

Odpowiedzi na powyższe pytania stworzą solidną podstawę do przygotowania planu sukcesji jako integralnej części strategii rozwoju firmy. W strategii będzie można ująć działania dotyczące sukcesji. Powinno to zwiększyć szansę na udaną sukcesję oraz na dalszy rozwój firmy rodzinnej pod wodzą sukcesora.

## OCZAMI WYOBRAŹNI

*Przygotowując się do naszej wyprawy nie tylko określamy cele, analizujemy nasz potencjał i warunki panujące w otoczeniu, ale także przygotowujemy się do przekazania steru nowemu kapitanowi.*

*Biorąc pod uwagę, że warunki w otoczeniu są trudne, burzliwe, a nasz potencjał ograniczony – tym bardziej nie pozwólmy, aby przekazywanie władzy bez odpowiedniego przygotowania spowodowało, że nasz statek zgubi właściwy kurs i stanie się zagrożeniem dla załogi oraz przyniesie straty samemu armatorowi.*



Poniżej zaprezentowano kluczowe zadania, związane z przygotowaniem do sukcesji w obszarze zarządzania strategicznego. Zadania te dotyczą niżej wymienionych tematów strategicznych.

- Ocena poziomu dojrzałości strategicznej firmy rodzinnej w kontekście sukcesji;
- Określenie misji firmy rodzinnej;
- Analiza strategiczna (zewnętrzna i wewnętrzna);
- Określenie celów strategicznych;
- Opracowanie strategii (i planów rozwoju) z uwzględnieniem sukcesji;
- Wdrażanie strategii i monitorowanie realizacji;

W dalszym opisie pod tabelami 4.3.-4.7. wskazano odniesienia do odpowiednich fragmentów i ilustracji z niniejszego rozdziału.

## Ocena poziomu dojrzałości strategicznej firmy rodzinnej w kontekście sukcesji

Zakres zadań wskazanych do podjęcia w obszarze zarządzania strategicznego w kontekście sukcesji zależeć będzie od poziomu dojrzałości strategicznej firmy rodzinnej. Dlatego przed podjęciem konkretnych działań rozwojowych warto ocenić ten poziom, wykorzystując do tego celu tabelę 4.2. W zależności od fazy rozwoju i przypisanej jej charakterystyki firmy, która najlepiej pasuje do konkretnej firmy rodzinnej, będzie można ocenić zakres działań rozwojowych potrzebnych do podniesienia stopnia dojrzałości strategicznej i związanej z nią gotowości sukcesyjnej. W następnym kroku można zaplanować działania rozwojowe w zakresie zarządzania strategicznego.

	ZADANIE	OPIS ZADANIA
OPRACOWANIE MISJI FIRMY RODZINNEJ	Opisanie celu i sensu istnienia firmy rodzinnej	Planując aktywność biznesową zaczynamy zwykle od określenia jej celu. Opisuując misję mamy szansę przekazać innym swoją wizję biznesu oraz poczucie sensu i celowości działań przedsiębiorstwa. Warto to zrobić w gronie właścicieli i osób zarządzających firmą, z ewentualnym udziałem innych kluczowych dla firmy osób. Najbardziej właściwa forma pracy to sesja strategiczna o charakterze warsztatowym, obejmująca wszystkie tematy wymienione w niniejszej tabeli. W tej pracy można się posługiwać pomocą moderatora zewnętrznego, najlepiej osoby będącej specjalistą z zakresu zarządzania strategicznego.
	Określenie wartości firmowych zgodnych z wartościami założycieli	Rodzinne wartości i priorytety wpływają na sytuację i strategię firmy. Dlatego warto uzgodnić, które wartości powinny zostać uznane za istotne także dla pracowników firmy. Będzie to miało znaczenie dla świadomego kształtowania tego, co nazywamy „kulturą organizacyjną”, czyli właśnie zbiorem wartości, zasad i sposobów zachowania, którymi kierują się na co dzień pracownicy firmy.
	Określenie standardów działania	Podobnie jak wartości, standardy działania konstytuują kulturę organizacyjną firmy. Są także podstawą dla opracowania standardów operacyjnych (np. standardów obsługi klienta).
	Opisanie podstawowych założeń strategii biznesowej	Odpowiedź na pytanie „w jakim biznesie jesteśmy”, uszczegółowiona do poziomu „domen strategicznych” działalności firmy rodzinnej będzie podstawą dla kształtowania strategii biznesowej firmy. W każdej z domen prowadzonej i rozwijanej działalności warto pokazać także pozycję docelową firmy w tej domenie oraz posiadane przewagi konkurencyjne.

**Tabela 4.3.** Zestawienie zadań związanych z opracowaniem misji firmy rodzinnej (patrz: podrozdział 4.3., rysunek 4.3. i 4.4.)

	ZADANIE	OPIS ZADANIA
PRZEPROWADZENIE ANALIZY STRATEGICZNEJ (ZEWNIĘTRZNEJ I WEWNĘTRZNEJ)	Przeprowadzenie analizy interesariuszy	Analiza interesariuszy wskazuje na wpływy na firmę osób i grup osób, które są zainteresowane jej działalnością. Może ona obejmować m.in. analizę klientów i dostawców, wpływy ze strony środowisk lokalnych, organizacji ekologicznych itp. Uwzględnić także wpływ na firmę i jej kierunki rozwoju wewnętrznych grup nacisku, takich jak współwłaściciele czy kierownictwo średniego szczebla. Warto podczas takiej analizy zastanowić się, jak wykorzystać w sposób pozytywny zaangażowanie interesariuszy w sprawy firmy oraz ograniczyć ewentualne negatywne wpływy osób nam nieprzychylnych.
	Analiza SWOT, aspekt wewnętrzny (mocne i słabe strony)	Podstawą do skutecznej strategii często będzie potwierdzona przez fakty świadomość mocnych stron firmy. Mogą one dotyczyć siły rynkowej, relacji z klientami i dostawcami, kompetencji kadry zarządzającej i personelu, a także siły finansowej. Z drugiej strony, warunkiem zwiększenia skuteczności biznesowej może być uporanie się z wewnętrznymi słabościami w tych samych obszarach. Niektóre strategie, szczególnie te „na trudne czasy” skupiają się właśnie na wzmocnieniu firmy od wewnątrz.
	Analiza SWOT, aspekt zewnętrzny (szanse i zagrożenia)	Drugim punktem odniesienia w kształtowaniu strategii biznesowej jest otoczenie firmy. Wykorzystanie szans i ograniczanie wpływu na firmę znanych zagrożeń może być priorytetem strategicznym firmy na konkretny okres czasu.
	Sformułowanie wniosków z analizy SWOT w kontekście sukcesji	Podsumowanie analizy SWOT w postaci konkretnych wniosków strategicznych, wskazujących na priorytetowe kierunki działań w perspektywie czasowej budowanej strategii będzie warunkiem realnego wykorzystania z korzyścią dla firmy tego narzędzia. Firma stojąca przed zmianami sukcesyjnymi powinna w tej analizie ująć także aspekt sukcesyjny, badając jak zmiana sukcesyjna może wpłynąć na aspekty wewnętrzne oraz zewnętrzne działalności.

**Tabela 4.4.** Zestawienie zadań związanych z przeprowadzeniem analizy strategicznej sytuacji firmy rodzinnej w kontekście sukcesji (patrz: podrozdział 4.3.)

	ZADANIE	OPIS ZADANIA
OKREŚLENIE CELÓW STRATEGICZNYCH FIRMY	Określenie celów finansowych i właścicielskich	Każda firma musi dbać o dodatnie wyniki finansowe, aby przetrwać i móc się rozwijać. Z tego powodu zawsze na liście celów strategicznych znajdują się cele finansowe, ponieważ ich realizacja jest ostatecznym sposobem weryfikacji skuteczności strategii. Sposób formułowania celów finansowych i właścicielskich będzie zależał od preferencji decydentów, jednak zazwyczaj obejmują one wskaźniki rentowności oraz zwrotu z kapitału.
	Określenie celów rynkowych i marketingowych	Cele rynkowe, odnoszące się do segmentów rynku, grup docelowych czy też portfela oferowanych produktów lub usług będą formą konkretyzacji i ukierunkowania strategii biznesowej. Od adekwatności tych celów w stosunku do warunków zewnętrznych oraz siły wewnętrznej firmy będzie zależać realność strategii i odwrotnie, skuteczna strategia rynkowa umożliwi osiągnięcie ambitnych celów marketingowych.
	Określenie celów rozwojowych w obszarze operacyjnym	Osiągnięcie celów finansowych i rynkowych wymaga sprawnie działającej organizacji, zarówno w zakresie procesów związanych z wytwarzaniem produktów i usług oraz obsługą klienta, jak i procesów logistycznych czy zarządczych. Cele rozwojowe w zakresie zwiększania sprawności operacyjnej będą ukierunkowywać plany działania w tym obszarze.
	Określenie celów w zakresie wiedzy i rozwoju	Żadnego z powyższych celów nie będzie można skutecznie zrealizować bez kompetentnego kierownictwa i pracowników oraz bez rozwoju systemów wspomagających zarządzanie i służących usprawnianiu procesów (np. poprzez wykorzystanie odpowiednio dobranych narzędzi informatycznych).
	Weryfikacja celów z punktu widzenia planów sukcesyjnych	Cele strategiczne powinny uwzględniać aspekt zmiany pokoleniowej, chyba że perspektywa czasowa planowania nie obejmuje jeszcze momentu przekazania władzy i własności. Jeśli jednak sukcesja staje się już konkretnym tematem rozwojowym, cele strategiczne powinny objąć również zmiany związane z tym procesem.

**Tabela 4.5.** Zestawienie zadań związanych z określeniem celów strategicznych firmy z uwzględnieniem sukcesji (patrz: podrozdział 4.3. i rysunek 4.5.)

OPRACOWANIE STRATEGII I PLANÓW ROZWOJU Z UWZGLĘDNIENIEM SUKCESJI	ZADANIE	OPIS ZADANIA
	Opracowanie strategii marketingowej (rynkowej)	Cele biznesowe i marketingowe będą realizowane dzięki posiadaniu konkretnego pomysłu na utrzymanie i wzrost udziału w atrakcyjnych segmentach rynku, przy posiadaniu adekwatnej koncepcji portfela produktów lub usług oraz planów ich rozwoju. Strategia marketingowa będzie określać także kanały dystrybucji i sprzedaży, formy i plany działania w zakresie komunikacji marketingowej, a także strategie cenowe.
	Opracowanie strategii operacyjnej	Cele rozwojowe w zakresie działalności operacyjnej powinny zostać przełożone na konkretne plany działania, z określonymi w czasie etapami oraz osobami odpowiedzialnymi za wdrożenie. Ważnym aspektem planowania będzie także ocena kosztów tych działań i potwierdzenie, że firma dysponuje odpowiednim budżetem na ich skuteczne wdrożenie.
	Opracowanie strategii personalnej	Strategia personalna określa plan działań, związanych z rozwojem bazy kompetencyjnej firmy. Wnioski i cele w tym zakresie powinny zostać sformułowane zarówno podczas analizy SWOT, jak i w fazie określania celów rozwojowych firmy na okres planowania strategii. W strategii personalnej należy także uwzględnić działania rozwojowe dotyczące sukcesorów, a także wynikające z planowanych zmian organizacyjnych, jeśli takie będą potrzebne.
	Opracowanie strategii finansowej	Realizacja strategii wymaga finansowania. Dlatego strategia finansowa powinna odpowiedzieć na pytania o źródła finansowania rozwoju oraz bieżącej działalności, ale także pokazywać, w jaki sposób cele finansowe firmy będą realizowane i zabezpieczane. Elementami strategii finansowej mogą być także decyzje wpływające na przepływy pieniężne, dotyczące np. sposobów kredytowania klientów oraz pozyskiwania kredytów kupieckich.
	Zaplanowanie sukcesji jako elementu planu strategicznego	Po to, aby zaplanować sukcesję jako element planu strategicznego warto najpierw odpowiedzieć na pytania z rozdziału 4.5., związane z planowaną sukcesją. Z odpowiedzi wyłonią się obszary prac, a następnie może zostać opracowany plan koniecznych działań związanych ze zmianą sukcesyjną. Zadania te powinny zostać ujęte w formie harmonogramu, z przypisaną odpowiedzialnością za konkretne zadania. Warto na końcu sprawdzić, czy wszystkie sformułowane plany rozwojowe są ze sobą spójne i możliwe do zrealizowania.

**Tabela 4.6.** Zestawienie zadań związanych z opracowaniem strategii oraz planów rozwoju z uwzględnieniem sukcesji (patrz: podrozdział 4.3. i 4.5.)

	ZADANIE	OPIS ZADANIA
WDRAŻANIE STRATEGII I MONITOROWANIE REALIZACJI	Ustalenie zasad i cyklu rocznego planowania oraz monitorowania strategii	Warto zadbać o to, aby opracowanie i wdrożenie strategii nie było jednorazowym wydarzeniem, ale cyklicznie powtarzającym i monitorowanym procesem. Warto ustalić, kiedy w cyklu rocznym działalności firmy będą podejmowane strategiczne decyzje oraz weryfikowane i aktualizowane plany działania. Trzeba także zadbać o to, aby plany i budżety roczne były zgodne ze strategią. Z tego powodu, najczęściej w drugiej połowie roku obrotowego firmy, kiedy podsumowuje się wyniki i analizuje skuteczność biznesową firmy oraz przygotowuje plany na następny okres, przeprowadzany jest także przegląd strategii i podejmowane kluczowe decyzje, obejmujące aktualizację celów i strategii. Warto także zdecydować, z jaką częstotliwością będą monitorowane wyniki w zakresie realizacji celów strategicznych firmy. Niektóre organizacje robią takie przeglądy w cyklu kwartalnym.
	Weryfikacja celów strategicznych pod kątem ich mierzalności	Przy określaniu celów strategicznych używa się czasem nieostrych, jakościowych sformułowań, zamiast mierzalnych parametrów. Określenia takie jak „rozwój personelu sprzedaży” czy też „umocnienie pozycji rynkowej” mówią niewiele, ponieważ nie da się jednoznacznie potwierdzić ich realizacji. Warto zweryfikować cele strategiczne pod kątem ich mierzalności, po to aby dało się potem monitorować ich wykonanie.
	Określenie źródeł potrzebnych danych i przypisanie odpowiedzialności	System zarządzania strategicznego firmą musi być zasilany konkretnymi danymi. Cele finansowe odnoszą się do danych finansowych, a dla monitorowania realizacji celów marketingowych potrzebne będą np. dane na temat udziału w rynku, rozpoznawalności marki czy też wskaźników zadowolenia klientów. Aby ten sposób zarządzania okazał się skuteczny, należy zapewnić, że te dane będą w odpowiednim czasie i w odpowiedniej formie dostarczane.
	Realizacja działań monitorujących i cykliczna aktualizacja planów.	Nadzór nad wdrażaniem strategii wymaga zaangażowania konkretnych osób z wyższego kierownictwa firmy oraz personelu wspomagającego działania zarządcze. Warto określić odpowiedzialności w tym obszarze i przypisać konkretne zadania z powyższej listy konkretnym osobom w firmie.

**Tabela 4.7.** Zestawienie zadań związanych z wdrażaniem strategii i monitorowaniem realizacji w kontekście sukcesji (patrz: podrozdział 4.3. oraz rysunek 4.2.)

## Podsumowanie

W tym rozdziale staraliśmy się pokazać, jak ważne dla skutecznego przeprowadzenia sukcesji jest posiadanie przez firmę dobrze określonej i opisanej strategii rozwoju, której jednym z elementów powinien być sam plan sukcesji. Zaprezentowaliśmy także zestaw narzędzi, które mogą zostać z powodzeniem użyte do opracowania strategii firmy rodzinnej oraz do wdrożenia zarządzania firmą w oparciu o strategię. Zakres wykorzystania tych narzędzi będzie zależeć od sytuacji i potrzeb konkretnej firmy, i ostatecznie o ich przydatności zadecydują osoby zarządzające.

Trzeba podkreślić, że nie istnieje jeden, idealny i zawsze skuteczny model wypracowania strategii. Sposób dojścia do strategii oraz jej forma mogą być różne w zależności od etapu rozwoju firmy, skali jej działalności, branży i kompetencji osób zarządzających. W każdej jednak sytuacji posiadanie strategii i planu rozwoju powinno stworzyć warunki do przeprowadzania sukcesji i ułatwić ten proces – chociażby dzięki możliwości oparcia się w dyskusji na temat przyszłości firmy na konkretnych założeniach. Jednocześnie sam proces sukcesji powinien stać się częścią planu strategicznego – między innymi dlatego, że kwestie własnościowe oraz zarządcze będą w sposób istotny determinować rozwój przedsiębiorstwa. Należy zdawać sobie sprawę z tego, że sukcesor będzie miał często inną wizję rozwoju firmy niż ta, którą wdrażał nestor. Z tego powodu w procesie opracowywania strategii rozwoju powinni brać udział także następcy obecnych właścicieli przedsiębiorstwa.

### WARTO PRZECZYTAĆ:

**O różnych podejściach do formułowania strategii, narzędziach analizy strategicznej zewnętrznej i wewnętrznej:**

K. Obtój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2007.

**O formułowaniu celów w postaci mierzalnych wskaźników, umożliwiających monitorowanie postępów:**

R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Strategiczna Karta Wyników. Balanced Scorecard, Praktyka*, CIM, Warszawa 2001.

## Strategia firmy z branży stomatologicznej – opis przypadku

Poniżej prezentujemy opis elementów strategii firmy rodzinnej, prowadzącej od kilkunastu lat działalność handlową na rynku profesjonalnych produktów stomatologicznych. W 2005 roku firma zarządzana była przez dwóch współwłaścicieli będących małżeństwem. Mąż zajmował się sprzedażą oraz poszukiwaniem możliwości rozwojowych, żona – sprawami administracyjnymi i finansami. Firma zatrudniała dwanaście osób, zajmujących się głównie obsługą klienta oraz logistyką dostaw. Większość zamówień od klientów była składana drogą telefoniczną. W firmie żaden pracownik nie miał statusu kierownika. Płaska struktura organizacyjna sprzyjała wewnętrznej komunikacji. Zaczęta jednak stanowić dla firmy barierę rozwoju, ponieważ większość decyzji musiał podejmować jeden ze współwłaścicieli.

W sierpniu 2005 roku właściciele firmy postanowili wypracować i opisać strategię rozwoju przedsiębiorstwa na najbliższe trzy lata. Świadomość potrzeby dokonania takich ustaleń wynikała m.in. z przekonania, że firma nie będzie mogła rozwijać się skutecznie bez systematycznie opisanego wizji własnego rozwoju. Także konieczność zatrudnienia nowych pracowników, w tym na stanowiska kierownicze, była stymulatorem myślenia o celach i planach działania na najbliższe lata.

Właściciele firmy sformułowali konkretną bazę dla przyszłego rozwoju dzięki przeprowadzonej sesji strategicznej, którą poświęcili na wypracowanie misji oraz celów strategicznych i założeń strategii. Następne lata potwierdziły słuszność podjętych decyzji strategicznych oraz samego faktu opisanie misji, celów i strategii, które stały się punktem odniesienia w planowaniu celów rocznych oraz działań rynkowych, a także w rozwoju wewnętrznym. W ciągu trzech lat firma uzyskała dwu i pół krotny wzrost sprzedaży i analogiczny wzrost wyniku finansowego. Rozwinęła się także i ustabilizowała wewnętrzna organizacja firmy, w ramach której wypracowano potrzebne procedury i standardy działania oraz system motywacyjny.

Prezentujemy wyniki pracy nad misją i celami strategicznymi firmy, które stały się podstawą i motorem jej rozwoju w kolejnych latach. Przedstawiamy także najważniejsze wyniki przeprowadzonej przez firmę analizy SWOT.

## Misja firmy z branży stomatologicznej

### Cel i sens istnienia firmy

- *Zasłużyć na uznanie i szacunek klientów, umożliwiając rozwój i podnoszenie poziomu leczenia stomatologicznego, poprzez dostarczanie im wiedzy oraz nowoczesnych produktów i technik.*

### Wartości

- *Uczciwość w stosunku do partnerów, klientów i pracowników.*
- *Dobre relacje w firmie i z partnerami.*
- *Indywidualna odpowiedzialność.*
- *Innowacyjność w myśleniu i działaniu oraz w oferowanych produktach.*

### Standardy działania

- *Zarządzanie przez cele.*
- *Rzetelność i skuteczność w działaniu.*
- *Profesjonalizm w działaniu.*
- *Myślenie finansowe.*
- *Zapewnienie wzajemnych korzyści w relacjach z partnerami.*
- *Zapewnienie wzajemnych korzyści w relacjach z pracownikami.*
- *Zapewnienie partnerom wysokiego poziomu obsługi.*
- *Umiejętność obserwacji i wyciągania wniosków.*

## Strategia

### Domena strategiczna

#### Produkty dla stomatologii, w tym:

- *chirurgia stomatologiczna;*
- *stomatologia estetyczna;*
- *specjalistyczne produkty dla stomatologii.*

### Chirurgia

- *Pozycja docelowa: utrzymać pozycję lidera w zakresie udziału w rynku.*

### Stomatologia estetyczna i specjalistyczne produkty

- *Pozycja docelowa: firma dobrze rozpoznawalna na rynku.*

### Przewagi konkurencyjne

- *Doświadczenie w branży.*
- *Wiedza i jej upowszechnianie.*
- *Dobre kontakty międzynarodowe.*
- *Innowacyjne i dobre jakościowo produkty (pierwsi na rynku).*
- *Dobre kontakty z ekspertami klinicznymi.*
- *Dobre wsparcie merytoryczne i kliniczne.*
- *Profesjonalizm, rzetelność i skuteczność w działaniu.*
- *Wysoki poziom obsługi.*
- *Skuteczna sieć sprzedaży.*

Mocne strony	Szanse
<ul style="list-style-type: none"><li>• Doświadczenie, dobra znajomość rynku</li><li>• Dobre relacje z klientami</li><li>• Dobre relacje z liderami opinii</li><li>• Dobry poziom obsługi klienta</li><li>• Dobrej jakości produkty</li><li>• Zaangażowany personel</li><li>• Wiedza i jej upowszechnianie</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rozwijający się i dochodowy rynek</li><li>• Turystyka stomatologiczna z Zachodniej Europy (głównie z Niemiec)</li><li>• Nowi, markowi dostawcy, szukający dystrybutorów w Polsce</li></ul>
Słabe strony	Zagrożenia
<ul style="list-style-type: none"><li>• Zarządzanie oparte jedynie na osobach właścicieli</li><li>• Brak zespołu sprzedażowego w terenie</li><li>• Brak w firmie osoby odpowiedzialnej za promocję i marketing</li><li>• Słaba obecność w województwach śląski, łódzki, mazowiecki, świętokrzyski, łubuski, zachodniopomorski, wielkopolski, lubuski, lubelski, podkarpacki, podlaski, pomorski, śląski, łódzki, mazowiecki, świętokrzyski, łubuski, zachodniopomorski, wielkopolski, lubuski, lubelski, podkarpacki, podlaski, pomorski</li><li>• Trudny dostęp do danych sprzedażowych, brak narzędzi wspomagających sprzedaż</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zwiększająca się konkurencja lokalna</li><li>• Duże firmy zagraniczne chcące wejść na rynek Polski z własnymi biurami sprzedaży</li><li>• Brak realnych możliwości ekspansji na rynki krajów ościennych oraz prawdopodobna utrata dotychczasowych klientów zagranicznych</li><li>• Biedne społeczeństwo, ograniczony popyt na specjalistyczne, odpłatne usługi stomatologiczne</li></ul>

Tabela 4.8. Analiza SWOT firmy

## Wnioski strategiczne z analizy SWOT

- 1. Rozwijać sprzedaż i dobre relacje z klientami, bazując na mocnych stronach.*
- 2. Wykorzystać szanse w otoczeniu poprzez:*
  - zwiększenie obecności w terenie;*
  - wzmocnienie merytoryczne zespołu;*
  - znalezienie nowego produktu zużywalnego, pochodzącego od markowego dostawcy.*
- 3. Przewyciężyć słabości firmy w celu pełnego wykorzystania szans w otoczeniu poprzez:*
  - stworzenie zespołu handlowego (menedżer + zespół przedstawicieli handlowych);*
  - stworzenie komórki marketingu/PR;*
  - wdrożenia pomiaru wskaźników sprzedaży;*
  - wdrożenie systemu zarządzania relacjami z klientami (CRM);*
  - stworzenie zaplecza merytorycznego w firmie (specjaliści ds. produktów/menedżerowie produktów);*
  - znalezienie kilku współpracujących z firmą konsultantów klinicznych i stworzenie dla nich programu zachęt.*

## Cele strategiczne firmy (perspektywa trzyletnia)

### **Finanse i sprzedaż**

- Trzykrotny wzrost wartości sprzedaży.*
- Wzrost wartości sprzedaży na aktywnego klienta.*
- Utrzymanie marży na dotychczasowym poziomie.*

### **Marketing i rynek**

- Dwukrotny wzrost liczby aktywnych klientów – głównie przez zastosowanie strategii penetracji rynku (wzrost sprzedaży do aktualnych i byłych klientów).*
- Objęcie opieką przedstawicieli handlowych wszystkich ważnych regionów.*

- *Znalezienie nowego produktu zużywalnego w celu generowania stałej sprzedaży.*
- *Aktywne forum internetowe i PR przez stronę www.*

#### **Organizacja, ludzie, rozwój wewnętrzny**

- *Stworzenie zespołu handlowego (menedżer + zespół przedstawicieli handlowych) w ciągu sześciu miesięcy.*
- *Stworzenie komórki marketingu/PR.*
- *Wdrożenie pomiaru wskaźników sprzedaży (liczba aktywnych klientów, liczba nowych klientów, średnia sprzedaż na klienta, udział w sprzedaży nowych produktów).*
- *Wdrożenie systemu zarządzania relacjami z klientami (CRM).*
- *Stworzenie zaplecza merytorycznego w firmie (specjaliści ds. produktów/menedżerowie produktów).*
- *Znalezienie kilku współpracujących z firmą konsultantów klinicznych i stworzenie dla nich programu zachęt.*

---

1 Opr. własne na podst.: G. Johnson, K. Scholes, „Exploring Corporate Strategy”, Prentice Hall, New Jersey 1993.

2 Zob. A. Campbell, S. Young, „Creating a Sense of Mission”, w: „Long Range Planning”, vol.24, no.4, 1991.

3 Opr. własne na podst.: A. Campbell, S. Young, art. cyt.

4 Zob. R.S. Kaplan, D.P. Norton, „Strategiczna Karta Wyników. Praktyka.”, CIM, Warszawa 2001.

5 Opr. własne na podst.: R.S. Kaplan, D.P. Norton, poz. cyt.

ANDRZEJ BOCHEŃSKI

# Rozdział 5.

## Przygotowanie organizacji firmy rodzinnej do sukcesji

Podstawową wytyczną aktywności zespołowej, w tym aktywności biznesowej, jest działanie w sposób zorganizowany. Organizacja pracy polega na takim grupowaniu ludzi, by mogli współpracować w sposób uporządkowany i skoordynowany oraz na udostępnianiu im niezbędnych do świadczenia pracy materialnych i niematerialnych zasobów, takich jak infrastruktura techniczna, środki finansowe, dostęp do informacji i wiedzy, narzędzia komunikowania się itd. Wszystko po to, by możliwe było sprawne osiągnięcie założonych celów.

Firmy rodzinne wyróżniają się nieco odmiennym podejściem w formułowaniu celów strategicznych, bowiem ich perspektywa – poza celami ekonomicznymi – obejmuje także trwanie firmy przez kolejne pokolenia. Często organizacja firmy rodzinnej jest wypadkową intuicji i doświadczeń właściciela, jest doskonałą metodą prób i błędów. Przygotowując się do procesu sukcesji, warto poświęcić nieco uwagi na poznanie tych zagadnień związanych z organizacją firm rodzinnych, które mogą mieć istotny wpływ na pomyślny przebieg sukcesji. Profesjonalnie zorganizowana firma rodzinna jest znacznie mniej wrażliwa na zagrożenia, jakie niesie ze sobą zmiana pokoleniowa. Adekwatna do strategii firmy rodzinnej struktura i kultura organizacyjna, profesjonalne zarządzanie oparte o kompetentnych liderów, delegacja uprawnień i odpowiedzialności, sprawny system informacyjny – to elementy ładu organizacyjnego, jakie warto doskonalić w firmie podczas przygotowań do procesu sukcesji.

Czytelnik po lekturze tego rozdziału powinien umieć ocenić, czy jego firma jest na tyle zorganizowana, by w sposób istotny przyczynić się do powodzenia proce-

su sukcesji. W przypadku, gdy odpowiedź będzie negatywna – Czytelnik znajdzie tu wskazówki, na co zwrócić uwagę przy organizowaniu funkcjonowania firmy.

## 5.1. Dlaczego warto rozważyć problematykę organizacji firmy w kontekście sukcesji

Nasza firma to wiele lat ciężkiej pracy, wyrzeczeń, budowania zespołu pracowników i współpracowników, pozycji na rynku, firmowania jakości własnym nazwiskiem. To również wypracowana filozofia działania, koncepcja strategii przetrwania i rozwoju. Nasza firma to byt, w który tchnęliśmy ducha, który posiada nasze DNA i któremu najczęściej chcemy zapewnić, jeśli nie nieśmiertelność, to co najmniej wieloletnie trwanie w sukcesie. Narzędziem do osiągnięcia tego celu jest sukcesja – pokoleniowy transfer władzy, którego chęć przeprowadzenia deklaruje trzy czwarte firm rodzinnych.

*Przystępując do planowania procesu sukcesji powinniśmy na wstępie zadać sobie ważne pytanie i udzielić na nie szczerej odpowiedzi: czy jako nestor mam co przekazać sukcesorowi?*

Odpowiedź na tak postawione pytanie może mieć wiele aspektów: kapitałowy, prawny, zarządczy i organizacyjny. To, co najczęściej przeszkadza nam w udzieleniu bezstronnej odpowiedzi, to brak punktu odniesienia. Musimy sobie uświadomić, że firma, którą chcemy przekazać sukcesorowi (niezależnie od tego, kto jest kandydatem na sukcesora) powinna mieć swoją wartość rynkową, osiągnąć dojrzałość organizacyjną i zarządczą oraz posiadać kilkuletnią perspektywę wzrostu przychodów (a przynajmniej utrzymania ich na stabilnym poziomie). W tym rozdziale przyjrzymy się zagadnieniu dojrzałości organizacyjnej.

Jako właściciele często rezerwujemy dla siebie prawo do podejmowania wszystkich ważnych decyzji (i większości pozostałych). Mamy najwyżej kilku specjalistów, którzy pomagają nam kontaktować się z grupą zatrudnionych osób, organizują i kontrolują ich pracę. W takich warunkach struktura najczęściej nie jest sformalizowana, rzadko kiedy jest dogłębnie przemyślana i zoptymalizowana, często zaś bardziej odpowiada potrzebom chwili niż działaniom w dłuższej perspektywie. Do tego oparta jest zwykle o autorytet, charyzmę i onnipotencję nestora. A więc bez niego sprawne funkcjonowanie firmy rodzinnej staje się zagrożone.

Tabela 5.1. obrazuje zmiany w organizacji firmy w miarę jej rozwoju – od momentu powstania do fazy dojrzałości.

FAZA ROZWOJU ASPEKT	NARODZINY / MŁODOŚĆ	WIEK ŚREDNI	DOJRZAŁOŚĆ
Struktura organizacyjna	Nieformalna struktura promienista	Na etapie formalizacji, definiowanie szczebli hierarchii i rozpiętości kierowania, formowanie pionów funkcjonalnych	Sformalizowana, uwzględniająca funkcje, produkty, lokalizacje itp., dodatkowo zdefiniowane profile kompetencyjne, zakresy uprawnień i odpowiedzialności
Podział pracy	Wszyscy robią wszystko, właściciel decyduje o szczegółach, brak koordynacji działań	Specjalizacja, krystalizacja tożsamości stanowisk pracy, standaryzacja działań	Praca zespołowa, katalogi dobrych praktyk, sformalizowany przepływ pracy
Procesy biznesowe	Nieuświadomione, koncentracja na własnych zadaniach bez szerszego kontekstu	Zidentyfikowane kluczowe procesy z dążeniem do zwiększenia ich efektywności, działania korekcyjne są reaktywne	Profesjonalna mapa procesów, ciągła poprawa, działania korekcyjne są proaktywne
Wiedza / informacja	Podstawowe systemy informatyczne do rejestracji zdarzeń gospodarczych, chaos lub szum informacyjny, samodzielne poszukiwanie wiedzy	Systemy informatyczne z podstawowymi funkcjami kontrolingowymi i analitycznymi, specjalizowane aplikacje wspierające organizację pracy i przepływ informacji, identyfikacja zasobów wiedzy	Systemy informatyczne do pracy grupowej, specjalizowane bazy wiedzy, zaawansowane systemy analityczne (Business Intelligence), definiowalne źródła i kanały informacji, informacja dostępna „na żądanie”
Zarządzanie	Paternalistyczne, dyrektywne sterowanie „ręczne”, działania ad hoc	Delegowanie uprawnień decyzyjnych z kontrolą, zarządzanie oparte na doświadczeniu i intuicji	Partycypacyjne, współuczestnictwo kadry kierowniczej, podejście zespołowe

Tabela 5.1. Fazy dojrzałości organizacyjnej firmy. Opracowanie własne

Jak widać z tabeli, poszczególne elementy ładu organizacyjnego w kolejnych fazach osiągają coraz bardziej profesjonalne formy, co pozwala na rozwój przedsiębiorstwa i czyni zmianę sukcesyjną bezpieczniejszą. Korzystając z powyższego opisu, warto zastanowić się, na jakim etapie rozwoju pod względem organizacyjnym znajduje się nasza firma rodzinna.

Proces sukcesji – co pokazaliśmy w poprzednim rozdziale – powinien być uwzględniony w planowaniu strategicznym firmy. Strategia to z kolei jeden z głównych czynników wpływających na organizację firmy. Mówiąc inaczej: organizacja firmy, w tym struktura organizacyjna, jest narzędziem służącym do realizacji celów strategicznych. Jeśli przyjmiemy, że sukcesja jest jednym z celów strategicznych, organizacja firmy zarówno w okresie przejściowym, jak i docelowo, powinna być dostosowana do zadań sukcesyjnych. A co za tym idzie – powinna zapewniać warunki oraz zasoby do realizacji tych celów. Realizacja tak postawionego celu strategicznego, poza przypadkami sukcesji nagłej i przymusowej, to perspektywa wieloletnia. Organizacja firmy powinna zatem cechować się wysokim stopniem zdolności przystosowawczej w obliczu szybko zmieniających się warunków rynkowych i wobec wyzwań sukcesyjnych.

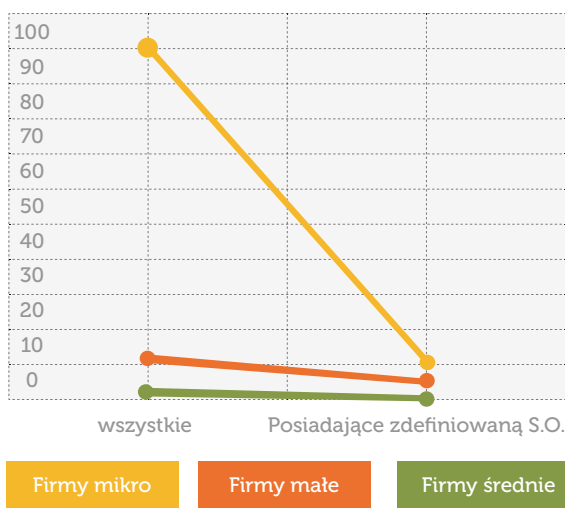
Dominacja właściciela, która bywa dobra w momencie narodzin firmy, powinna przekształcać się w coraz bardziej profesjonalne formy organizowania i kierowania biznesem. Ale nawet w sytuacji, kiedy nasza firma jest już na etapie dojrzałości organizacyjnej, warto poświęcić czas na zweryfikowanie, czy stopień i sposób jej zorganizowania są adekwatne do zadań procesu sukcesji. Warto bowiem mieć świadomość, że żaden ład organizacyjny nie jest trwały. Nawet w stabilnych warunkach działalności biznesowej organizacja firmy powinna ulegać zmianie – w miarę wzrostu, dojrzewania przedsiębiorstwa, a także w obliczu planowanej sukcesji.

### **Krótko mówiąc:**

- 1. Odpowiednia struktura organizacyjna jest jednym z wymiarów dojrzałości organizacyjnej.*
- 2. Sukcesja, jako cel strategiczny, wymaga zdefiniowania i dopasowania organizacji firmy do sprawnej realizacji tego zadania.*
- 3. Żaden ład organizacyjny nie jest trwały, powinien nadążać za planami strategicznymi, w tym za procesem sukcesji.*

## 5.2. Wielkość firmy a struktura organizacyjna

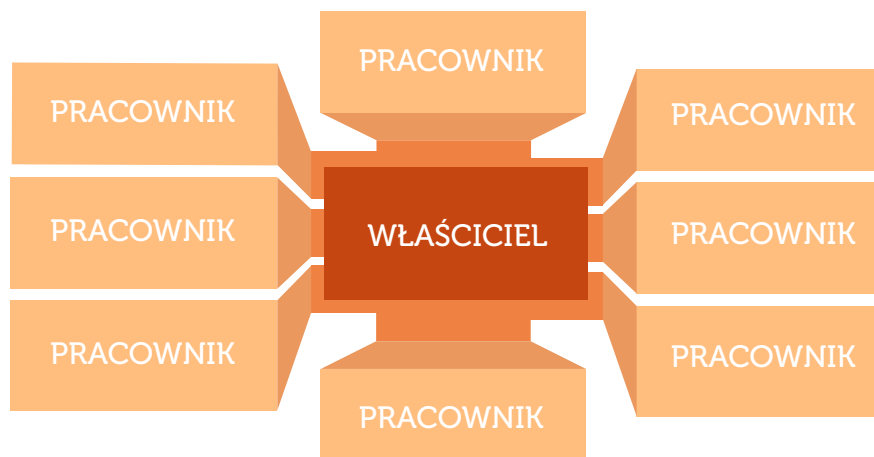
Powszechny jest pogląd, że istnienie struktury organizacyjnej i jej sprawność to pochodna wielkości firmy i jej dojrzałości. Im mniejsza firma rodzinna, tym mniejszy stopień formalnego zorganizowania. Dowodzą tego przytoczone poniżej wyniki badań<sup>1</sup>. W Polsce wśród firm rodzinnych dominują mikroprzedsiębiorstwa – jest ich ok. 90%. Prawie co dziesiąta firma rodzinna jest podmiotem małym, a tylko 1% spośród nich stanowią firmy średniej wielkości. Zdefiniowaną strukturę organizacyjną deklaruje 1/10 firm mikro, 1/3 firm małych i 3/4 firm średnich. Dane te zobrazowano na rysunku 5.1.



Rysunek 5.1. Odsetek firm rodzinnych ze zdefiniowaną strukturą

Z wielkością firmy wiąże się również sposób funkcjonowania zarządu i rady nadzorczej (lub innej, nieformalnej grupy zarządzającej i kontrolującej). Takie organy są obecne najczęściej w firmach średnich (zarząd – 53%, rada – 26%), rzadziej – w małych (odpowiednio 15% i 4%), a już całkiem sporadycznie – w firmach mikro (5% i 1%). Również wydzielenie pionów funkcjonalnych w strukturze organizacyjnej powiązane jest z wielkością przedsiębiorstwa – istnieją one w co dziesiątej firmie mikro, w co trzeciej firmie małej i niemal w 70% firm średnich. Jednocześnie wiemy, że mniej rozbudowana struktura organizacyjna sprzyja szybszemu przepływowi informacji, a proces podejmowania decyzji jest

zdecydowanie sprawniejszy. Często uważamy brak formalizacji za mocną stronę naszych przedsiębiorstw, ponieważ dzięki temu są one elastyczniejsze i szybsze. Takie podejście prowadzi najczęściej do jednoosobowego, charyzmatycznego i zorientowanego na władzę stylu zarządzania, który nazywamy paternalistycznym. Z kolei taka jednopoziomowa, nieformalna struktura skupiona wokół właściciela, nazywana bywa promienistą, a charakter relacji oddaje rysunek 5.2.



Rysunek. 5.2. Promienista struktura organizacyjna

Naszą troską – troską założycieli biznesu, mających bardzo szerokie uprawnienia decyzyjne – jest rozwój przedsiębiorstwa przy jednoczesnym zapewnieniu dostatku rodzinie oraz pracownikom. Taki styl zarządzania, z jednej strony daje pracownikom większe poczucie bezpieczeństwa i stabilności, z drugiej nadmiernie ogranicza ich decyzyjność i utrwała syndrom „wyczonej bezradności”<sup>2</sup>.

Zewnętrzne, biznesowe otoczenie silnie wpływa na firmy rodzinne. Im mniejsza firma, tym oddziaływanie otoczenia jest mocniejsze. Poziom stabilności i pewności (przewidywalności) oraz stopień złożoności otoczenia mają istotny wpływ na mechanizmy definiowania i utrwalania struktur organizacyjnych. Działanie firm rodzinnych w stabilnym, przewidywalnym i prostym otoczeniu biznesowym – sprzyja tworzeniu struktur sformalizowanych, o wyraźnej hierarchii i dobrze opisanych procesach. W warunkach niepewności, braku stabilizacji i dużej złożoności otoczenia – sprawniej funkcjonują struktury o małym stopniu formalizacji i o dużej liczbie relacji bezpośrednich (ze względu na konieczność szybkiego reagowania na zmiany dokonujące się w otoczeniu)<sup>3</sup>.

*Czy istnieje jakaś progowa liczba pracowników, wysokość przychodów czy inny parametr, którego przekroczenie powinno być dla nas impulsem do podwyższenia stopnia zorganizowania działalności firmy, budowy struktury organizacyjnej i jej upowszechniania, przygotowania regulaminu pracy wraz z opisem stanowisk pracy, modelowania procesów biznesowych i ich optymalizacji, wprowadzenia zaawansowanych rozwiązań informatycznych?*

Nie ma prostej odpowiedzi na tak postawione pytania. Oczywiście podświadomie czujemy, że im większa firma, im większa liczba zatrudnionych, tym potrzeba zorganizowanego działania jest silniejsza. Twierdzimy jednak, że zorganizowanie firmy małej jest również korzystne, a do przeprowadzenia sukcesji – niezbędne.

Każda organizacja biznesowa powinna dążyć do zarabiania pieniędzy. W małej firmie rodzinnej jest to o tyle istotne, że bieżące dochody stanowią „być albo nie być” dla rodziny i osób w niej pracujących. Dlatego – jako odpowiedzialni właściciele – robimy wszystko, by ten dochód zapewnić. Ale jakże często mamy wrażenie, że odpowiedzialność za wszelkie działania spada tylko na nas, nasi pracownicy natomiast wymagają „ręcznego” sterowania i oczekują szczegółowych instrukcji, rozstrzygnięcia ich sporów itd. Przyczyna takiego poczucia u właściciela prawdopodobnie bierze się z braku dobrej organizacji firmy. Zbudowanie struktury organizacyjnej w małej firmie w oparciu o funkcje, a nie osoby, podział kompetencji i odpowiedzialności, opisanie ról (stanowisk pracy) do wypełnienia w firmie i najlepszych praktyk ich realizacji – wydaje się być dobrym kierunkiem rozwoju firmy, który prowadzi do profesjonalizacji organizacji i zarządzania, a tym samym do przeprowadzenia z powodzeniem procesu sukcesji<sup>4</sup>. Ilustruje to poniższy przykład.

**Z ŻYCIA WZIĘTE...** *W latach przelotu młode małżeństwo wyjechało do Włoch, gdzie oboje małżonkowie pracowali w branży gastronomicznej. Po powrocie do kraju, zafascynowani nowymi możliwościami przedsiębiorczości i włoską kuchnią, wykorzystali odłożony kapitał oraz zaciągnięty kredyt na zakup nieruchomości w jednym z największych miast Polski. Lokal umożliwił im prowadzenie rodzinnej restauracji. On, mąż, zajmował się sprawami administracyjnymi i zaopatrzeniem oraz „organizacją” sali konsumenckiej. Ona, żona, szefowała w kuchni. Tak powstała trattoria była ceniona, ale ruch w niej był przeciętny. Dochody restauracji wystarczały jedynie na bieżące potrzeby firmy i rodziny.*

*Syn, „prześiąknięty” restauracyjną codziennością, zdobył wykształcenie gastronomiczne, a w wolnych chwilach pomagał rodzicom w biznesie. Korzystając z efektów dobrych wyników nauki mógł praktykować u włoskich i francuskich mistrzów kuchni. Jednocześnie podglądał poza Polską organizację pracy w renomowanych lokalach. Niestety niespodziewanie Ona, współwłaścicielka i matka młodego mężczyzny, zmarła po ciężkiej chorobie. Jej rolę przejął syn, potencjalny sukcesor.*

*Jako utalentowany szef kuchni, obdarzony zaufaniem ojca, dysponując adekwatnymi do odpowiedzialności uprawnieniami, sukcesywnie zmieniał menu z typowo włoskiej kuchni na tzw. kuchnię fusion, w której miesza się style i smaki. Ojciec wprawdzie narzekał, że nie da się w jego restauracji już zjeść „normalnej” potrawy, z czasem jednak nowy szef kuchni zdobył uznanie krytyków kulinarnych i mediów, a restauracja stała się miejscem kultowym. Kiedy obłożenie sal konsumenckich sięgnęło niemal stu procent i konsumenci musieli rezerwować stoliki z kilkudniowym wyprzedzeniem, syn postanowił zaproponować ojcu, że przejmie zarządzanie firmą.*

*W tym czasie nestor nadal zajmował się administracją, finansami i zaopatrzeniem, a księgowość outsourcingowo prowadziło zaprzyjaźnione biuro rachunkowe. Uświadomiona, choć niespisana misja firmy w rozumieniu nestora, to boutique’owa restauracja*

rodzina „z duszą”, która zapewnia miejsce pracy i utrzymanie na dobrym poziomie członkom rodziny i pracownikom i która oferuje potrawy domowej kuchni włoskiej. W rozumieniu sukcesora – to miejsce kultowe, aspirujące do najlepszej restauracji w mieście i województwie, oferujące najwyższej jakości potrawy kuchni międzynarodowej w stylu fusion, firmowane nazwiskiem uznanego szefa kuchni, dające ponadprzeciętne dochody pracującym członkom rodziny i godziwe zarobki pracownikom.

W firmie nie istniała formalna struktura organizacyjna, nie było też spisanych instrukcji stanowiskowych. Kandydat na sukcesora od początku wprowadzał precyzyjny podział obowiązków i odpowiedzialności, definiował procesy i procedury. Pozwoliło to na szybkie wprowadzanie nowych (lub wymianę dotychczasowych) pracowników. W momencie oficjalnego przejścia firmy przez syna zatrudnionych tu było czterech kucharzy, czterech pomocników kuchennych, dwie osoby zmywające, osiemiu kelnerów i trzech kierowników sal konsumenckich. Mimo braku formalnej struktury dokonano funkcjonalnego podziału stanowisk, a w ramach jednorodnych stanowisk wprowadzono specjalizację (np. kucharz potraw zimnych, ciepłych, cukiernik itp.). Podział obowiązków i odpowiedzialności był dobrze znany: spisany w formie załączników do umów o pracę. Na tej nieformalnej strukturze rozpięte zostały procesy obsługi klientów, zamawiania potraw, dostaw produktów i in. Procesy te wciąż były doskonałe, w czym udział mieli również pracownicy.

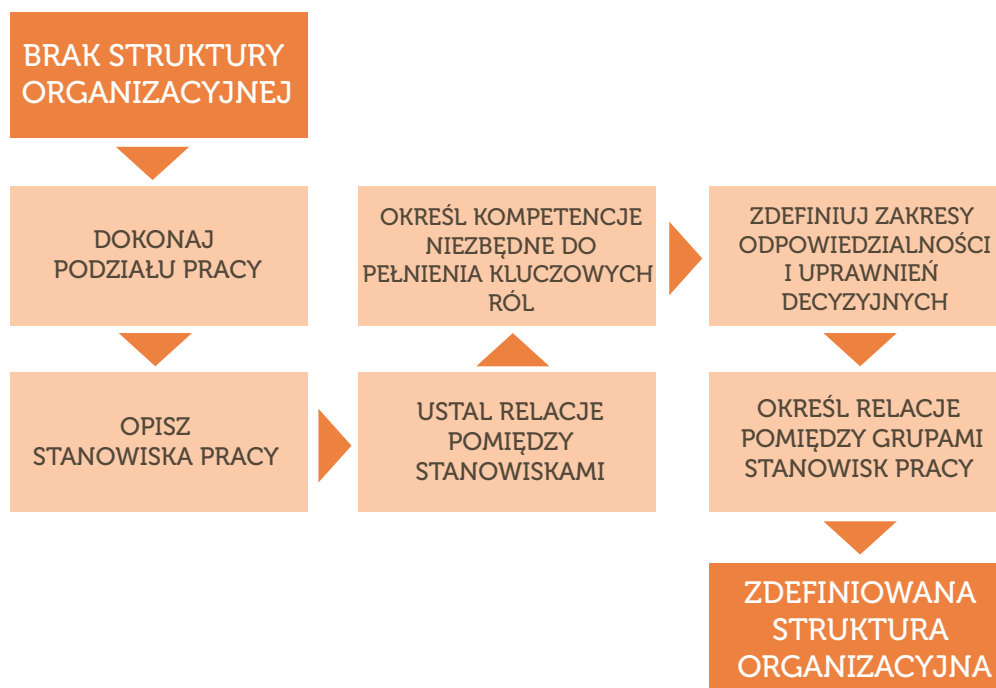
Nestor, doceniając zaangażowanie sukcesora i jego wkład w sukces, postanowił powoli wycofywać się z dominującej roli, oddając synowi pełnię władzy.

Dobre działanie restauracji przy niemal pełnym obciążeniu sal konsumpcyjnych nie byłoby możliwe bez profesjonalnej organizacji pracy. Czy liczba zatrudnionych osób miała tu zasadnicze znaczenie? Wydaje się, że nie. Łatwo sobie wyobrazić mniejszą skalę działania ze zdecydowanie mniejszą

liczbą pracowników, gdzie – może poza koniecznością łączenia niektórych obowiązków – organizacja pracy powinna być taka sama, by zdobywać nowych klientów i zapewnić sobie jak najczęstszy ich powrót.

Rozważając proces sukcesji warto – niezależnie od rozmiarów firmy – wdrożyć działania zmierzające do zdefiniowania i upowszechnienia struktury organizacyjnej. Aby dobrze ją zaprojektować, warto opisać stanowiska pracy, określić niezbędne kompetencje do pełnienia poszczególnych ról w firmie, dokonać podziału pracy, zdefiniować zakresy uprawnień i odpowiedzialności, ustalić relacje pomiędzy poszczególnymi stanowiskami pracy lub ich grupami (jednostkami organizacyjnymi).

Na rysunku 5.3. wskazujemy sekwencję działań zmierzających do zdefiniowania struktury organizacyjnej. Warto jednak podkreślić, że zdefiniowanie struktury organizacyjnej nie wyczerpuje prac w tym obszarze – równie istotne jest jej wdrożenie.



Rysunek 5.3. Zadania niezbędne do zdefiniowania struktury organizacyjnej

Struktura organizacyjna i związane z nią dokumenty – schemat organizacyjny, opis stanowisk, regulaminy pracy itd. – powinny być przedstawiane pracownikom. Od ich akceptacji i zrozumienia zależy bowiem, czy będzie to narzędzie usprawniające działalność naszej firmy, czy też tylko formalizm, który pozostanie bez wpływu na funkcjonowanie przedsiębiorstwa.

Sukcesja może się wiązać z koniecznością przeprowadzenia częściowych zmian wśród personelu. Może także okazać się niezbędna zmiana samej struktury – ze względu na zakres przyszłego zaangażowania sukcesora (lub sukcesorów) oraz roli, jaką nestor będzie pełnił po przekazaniu władzy młodszemu pokoleniu. Wszystkie te zmiany łatwiej i sprawniej przeprowadzimy, jeśli struktura firmy jest jasno zdefiniowana. Unikniemy dzięki temu chaosu i dezorganizacji w okresie przejściowym. Z punktu widzenia sukcesora, znacznie wyższą wartość posiada przedsiębiorstwo profesjonalnie zorganizowane, którego wewnętrzne mechanizmy funkcjonowania są kompletne, spójne i dobrze zdefiniowane.

### Krótko mówiąc:


1. *W praktyce biznesowej stopień formalizacji struktury firmy rodzinnej jest powiązany z jej wielkością.*
2. *Nawet w małej firmie rodzinnej warto dążyć do profesjonalizacji organizacji i zarządzania, w tym do zdefiniowania ról i dobrych praktyk oraz do ich wypełniania.*
3. *Zorganizowanie firmy zwiększa szanse na udaną sukcesję, a ewentualna wymiana personelu staje się mniej kosztowna.*

## 5.3. Rodzina, kadra kierownicza i kultura organizacyjna

Najczęściej nasze firmy rodzinne działają w interesie grupy, która sprawuje nad nimi kontrolę. Oznacza to, że cele firmy są de facto celami rodziny. Dodatni wynik finansowy jest oczywiście pożądanym, ale stanowić może tylko jeden z celów rodzinnych, np. obok zapewnienia jej członkom miejsc pracy, stabilizacji lub strategii trwania przez pokolenia. Kluczem do realizacji tych celów jest utrzymanie kontroli w organizacji przez rodzinę<sup>5</sup>. Cele takie rzadko bywają ujęte w formie ilościowej i wyrażone pisemnie jako misja. Często jednak są priorytetowe wobec celów biznesowych firmy.

W firmach rodzinnych wyróżniamy dwie grupy interesariuszy wewnętrznych: grupę właścicieli (i przełożonych jednocześnie) oraz grupę pracowników. Dostęp do grupy właścicielskiej, która pełni rolę kierowniczą, zapewnia urodzenie się w rodzinie właściciela lub ożenek z jego dziećmi. W skład tej grupy można wejść także drogą dziedziczenia. Przy powierzaniu członkom rodziny stanowisk kierowniczych często drugorzędne znaczenie ma reprezentowany przez nich poziom niezbędnych kompetencji, zdolności przywódczych i doświadczenia zarządczego. Z punktu widzenia realizacji celów rodzinnych nepotyzm może być akceptowany. Z punktu widzenia celów biznesowych – jest on potencjalnym źródłem problemów przy należytej realizacji zadań wynikających z powierzonych osobom spokrewnionym i powinowatym stanowisk.

**CZY WIESZ, ŻE...** *Choć praktyki nepotyczne znane były od wieków, termin NEPOTYZM (łac. nepos – siostrzeniec, bratanek) ukuto w VII wieku, opisując przypadki wynoszenia przez ówczesnych, najwyższych hierarchów kościelnych swoich krewnych (najczęściej siostrzeńców i bratanków) do godności kardynalskiej i osiągnięcia z tego tytułu korzyści materialnych. Nepotyzm i kumoterstwo w sferze publicznej należą do działań o charakterze korupcyjnym, a ich istota polega na wykorzystywaniu funkcji publicznych do osiągnięcia prywatnych korzyści. Obsadzanie posad członkami własnej rodziny lub znajomymi, a także ich zawodowe faworyzowanie w jakimkolwiek aspekcie jest takim właśnie nadużyciem władzy. W sektorze prywatnym zatrudnianie przez właściciela krewnych lub powinowatych nie jest naganne, chyba że osoby te nie posiadają odpowiednich kwalifikacji, kompetencji. Negatywnym zjawiskiem można też określić faworyzowanie tych osób poprzez nieuzasadnione awanse, mniejsze wymagania lub węższy zakres obowiązków czy też wyższe wynagrodzenie.*



Dążenie do zachowania uprawnień zarządczych w rękach osób spokrewnionych jest potwierdzany również przez fakt, że członkowie rodziny zatrudniani są zwykle na stanowiskach dyrektorskich/kierowniczych (44%) lub co najmniej specjalistycznych (59%). Stanowiska szeregowych pracowników zajmują jedynie w przypadku 24% firm<sup>6</sup>. Można także zauważyć tendencję do rezerwowania „lepszych”, nieprodukcyjnych stanowisk dla członków rodziny. Obecność rodziny często zaznacza się w działach handlowych, obsługi klienta i księgowych, najrzadziej natomiast w działach wymagających wiedzy eksperckiej (jak działy badań i rozwoju, importu i eksportu) lub wysiłku fizycznego.

Istnienie zarządu i/lub rady nadzorczej jest w praktyce biznesowej związane z wielkością firmy. Najczęściej organy te istnieją w firmach średnich, rzadziej małych, a sporadycznie w firmach mikro. W jednym na dwanaście (8%) przedsiębiorstw rodzinnych możemy spotkać się z organem podejmującym kluczowe decyzje dla firmy. Jeśli takie organy istnieją, to średnio dwie trzecie stanowisk jest w nich obsadzanych przez członków rodziny właścicielskiej. Najczęściej kluczowe decyzje są więc podejmowane przez osoby spokrewnione, którym łatwiej jest się ze sobą komunikować.

Sprawowanie przez krewnych właścicieli funkcji kierowniczych w wewnętrznych komórkach organizacyjnych (poniżej zarządu) ma miejsce najczęściej w firmach średnich, gdzie struktura organizacyjna jest z reguły zdefiniowana. Firmy małe i mikro, gdzie charakterystyczne jest zarządzanie promieniste, głównym decydującym i zarządzającym operacyjnie jest właściciel (o ile brak formalnych organów podejmujących kluczowe decyzje). W tym drugim przypadku wpływ innych osób na decyzje właściciela, zwłaszcza osób spoza rodziny, jest minimalny<sup>7</sup>. Wynika to najprawdopodobniej z faktu, że – jak pokazują liczne badania – najlepsi menedżerowie (jako jednostki) są sprawniejsi, dokładniejsi i szybsi od zespołu. Ale warto uświadomić sobie, że także to oni popełniają więcej błędów niż zespół. Żeby zatem tego uniknąć – można zastosować kolektywne podejmowanie decyzji, a najważniejszym, decyzyjnym ciałem kolegialnym firmy uczynić zarząd. Dobór kandydatów na członków zarządu oprzyjmy wówczas na kryteriach merytorycznych, ze szczególnym uwzględnieniem wiedzy ogólnej i branżowej, doświadczenia i umiejętności, przedsiębiorczości i kreatywności, jak również znajomości specyfiki danej firmy rodzinnej. Kandydata powinna cechować także, a może przede wszystkim, umiejętność dobrej współpracy z załogą.

Nieudana sukcesja bywa często przyczyną upadku firmy, a w najlepszym wypadku jej chwilowego kryzysu. Dlatego jako przezorni założyciele i właściciele powinniśmy dążyć do takiego przygotowania tego procesu, by zminimalizować ryzyko niepowodzenia. Przygotowanie organizacyjne do sukcesji, samo przekazywanie władzy w firmie rodzinnej, to długi proces i duże wyzwanie,

które wymaga dobrych i przemyślanych decyzji. Warto więc zmienić model jednoosobowego podejmowania decyzji na działanie zespołowe z wykorzystaniem zbiorowej mądrości, wieloaspektowej analizy podejmowanych decyzji i ich skutków obserwowanych z różnych punktów widzenia. Warto powołać, o ile nie istnieje, grupę decyzyjną (zarząd), dobierając do niej współpracowników identyfikujących się z firmą, podzielających wizję jej działania, o wysokich kompetencjach zawodowych i doświadczeniu. Nie musi to oznaczać eliminacji z firmy osób spokrewnionych, a jedynie unikanie nepotyzmu. Do dobrych praktyk należy uczestnictwo potencjalnego sukcesora (lub kandydata na sukcesora) w pracach kolegialnego ciała zarządczego. Od stopnia jego dojrzałości i zakresu kompetencji zależy to, czy w danym momencie jego rola będzie bierna (najczęściej jest to uzasadnione w początkowym okresie), opiniodawcza czy też aktywna.

Profesjonalizacja organizacji i zarządzania oznacza, że funkcje kierownicze powinniśmy powierzać osobom o odpowiednich kompetencjach, a niekoniecznie mającym rodzinne powiązania. Warto więc zastanowić się, jakie kompetencje są przydatne na stanowiskach kierowniczych, by łatwiej nam było „wyłowić” odpowiednich kandydatów lub uzupełnić braki u osób już pełniących funkcje kierownicze.



**Rysunek 5.4.** Pięć kluczowych kompetencji na stanowisku kierowniczym

Osoba na stanowisku kierowniczym powinna wykazać zdolność do motywowania swoich podwładnych do działania i do wykonywania zadań z należytą starannością. Aby było to możliwe, musi mieć odpowiednie uprawnienia decyzyjne, co powinno skutkować również odpowiednim zakresem odpowiedzialności. Umiejętności kierownicze są nieodzowne w przypadku sukcesora. Wśród przydatnych kompetencji do skutecznego kierowania trzeba wymienić<sup>8</sup>:

**Kompetencje lidera.** *Lider to osoba przewodząca grupie. Podwładni sami chcą słuchać lidera, więc nie musi on uciekać się do korzystania z systemu kar i nagród. Jest siłą sprawczą poprzez pozytywne oddziaływanie na emocje podwładnych – wyzwala w nich energię działania, pobudza do kreatywności. Umie dotrzeć ze swoją wizją działania do wszystkich podwładnych, dzięki umiejętności wyczucia przesłanek motywujących pracowników i rozumieniu relacji, jakie występują w zespole. Liderem może więc zostać osoba z autorytetem budowanym nie siłą, lecz przykładem, wiedzą, kulturą osobistą, zaangażowaniem. Lider ma świadomość, że zarządza osobami, które mają swoją podmiotowość i które podjęły się pracy pod jego kierownictwem<sup>9</sup>. Jako właściciele firm rodzinnych sami powinniśmy mieć taką kompetencję. Ale warto też zadać sobie trud sprawdzenia czy kompetencje takie ma kandydat na sukcesora (lub przynajmniej predyspozycje, by tę kompetencję nabyć). Jeśli wśród załogi są nieformalni liderzy, to warto ich wykorzystać podczas budowania struktury organizacyjnej i przy planowaniu zmian związanych z sukcesją.*

**Kompetencje menedżera.** *W gestii menedżera leży podejmowanie decyzji, które są umocowane w jego wiedzy zawodowej, również tej, która dotyczy zatrudniania i zwalniania podwładnych. Menedżer bierze aktywny udział w planowaniu działań firmy zarówno w perspektywie operacyjnej, jak i strategicznej. W obszarze działania menedżera znajduje się także organizowanie pracy podwładnych, z których każdy powinien otrzymać zadanie w pełni zgodne z jego umiejętnościami, zainteresowaniami i zdolnościami. Umiejętności*

menedżerskie można doskonalić, o ile w kandydacie na sukcesora drzemie taki potencjał. Warto, by kandydat na sukcesora zdobywał takie doświadczenie w różnych jednostkach organizacyjnych, nie tylko w naszej firmie, ale praktykując w innych organizacjach biznesowych, najlepiej w tej samej branży.

**Kompetencje specjalisty.** *Podjmując rolę lidera i menedżera osoba na stanowisku kierowniczym powinna dysponować także wiedzą kierunkową z dziedziny, którą zajmuje się firma lub jej dział, a także praktyką i doświadczeniem. Swoją wiedzę i doświadczenie wykorzystuje zarówno bezpośrednio – w celu realizacji celów strategicznych i operacyjnych firmy, jak też pośrednio – wspierając radą i opinią zespoły realizujące projekty w obszarze danej specjalizacji. Z punktu widzenia procesu sukcesji może to oznaczać konieczność nauki (np. studia, kursy) i zdobycia praktyki w dziedzinie, która jest domeną naszej firmy, lub wybranego jej obszaru, najlepiej zgodnego z zainteresowaniami i potencjałem kandydata na sukcesora.*

**Kompetencje mentora (nauczyciela).** *Mentor sam uczestniczy aktywnie w podnoszeniu swoich kwalifikacji zawodowych, ale też stymuluje podległy mu zespół do uczestnictwa w zdobywaniu wiedzy i jej wymiany między podwładnymi. Mentor traktuje podwładnych jak uczniów. Nawiązuje z nimi partnerskie relacje „mistrz – uczeń”, które są zorientowane na rozwijanie potencjału tego drugiego. Działania mentora obejmują także doradztwo, ocenę oraz pomoc w budowaniu karier zawodowych podwładnych. Myśląc o kandydacie na sukcesora, warto zwrócić uwagę na niezwykle ważną cechę, jaką jest chęć permanentnego poszerzania swojej wiedzy, umiejętność samokształcenia i dzielenia się wiedzą z innymi.*

**Kompetencje mediatora.** *Konflikt jest nieodłącznym elementem relacji ludzkich. Łagodzenie konfliktów, rozwiązywanie problemów stanowiących ich zarzewie, to rola przełożonego-mediatora. Konflikty występują nie tylko wśród bezpośrednio podległych pracowników, ale często na styku jednostek organizacyjnych. Mediator to w tym aspekcie polityk organizacji, który zna jej kulturę i potrafi wpływać na postawy różnych interesariuszy w firmie tak, by wygaszać przyczyny sytuacji konfliktowych i łagodzić ich skutki. Sukcesja jest procesem trudnym i konfliktogennym zarówno w kręgach rodzinnych, jak i wśród personelu firmy. Dobre przygotowanie procesu sukcesji redukuje niektóre źródła konfliktów, jednak należy się liczyć z koniecznością ich „rozładowywania”. Jeśli sami nie dysponujemy takimi umiejętnościami, warto je znaleźć wśród kadry zarządzającej.*

Właściciele, kadra kierownicza, a także nieformalni liderzy są „budowniczymi” pewnej sfery relacji, którą nazywamy kulturą organizacyjną firmy. Kultury organizacyjnej nie da się narzucić, ustalić, zadekretować. Kultura organizacyjna jest czymś, co samoistnie się tworzy, co wynika ze stylu sprawowania władzy i zarządzania, ze sposobu traktowania współpracowników przez właścicieli i liderów, z prezentowanego przez nich na co dzień wzorca zachowań i ich autorytetu.

Kultura organizacyjna dostarcza poczucia tożsamości, angażuje w realizację misji firmy oraz wpływa na zachowanie pracowników, dostarczając im poczucia sensowności działania<sup>10</sup>.

Kultura organizacyjna danej firmy jest unikatowa, stanowi wyzwalacz pożądanых zachowań, jest podstawą budowy tożsamości wewnętrznej przedsiębiorstwa i jego wizerunku na zewnątrz<sup>11</sup>.

Kultura organizacyjna firm rodzinnych jest zwykle pochodną wartości, standardów zachowań i idei kultywowanych przez rodziny właścicielskie. Obejmując wszystkie elementy niezbędne do kształtowania pozytywnych relacji wśród załogi, kultura organizacyjna kształtuje zasady współpracy i kryteria

akceptowalności w grupie oraz ułatwia interpretacje nietypowych zdarzeń. Innymi słowami: kultura organizacyjna proponuje zestaw wartości, przekonań i postaw, które pomagają pracownikom zrozumieć, jaka jest filozofia działania firmy i pozwala im dzielić wizję aktywności biznesowej z właścicielami firmy.

*Wszystkie te wewnętrzne funkcje kultury organizacyjnej często pozwalają istnieć i działać firmom rodzinnym nawet bez formalnych regulaminów i struktur, gdyż w wystarczającym stopniu porządkują organizację. Z kolei w firmach dojrzałych organizacyjnie, kultura organizacyjna wzmacnia sformalizowane reguły działania, dopełniając przestrzeń pomiędzy tym, co zdefiniowane (sformalizowane), a nie dającą się przewidzieć rzeczywistością.*

Warto abyśmy – jako właściciele firm – uświadomili sobie naszą istotną rolę, a także rolę kadry kierowniczej i liderów, w kształtowaniu tej nieformalnej przestrzeni organizacyjnej i zarządczej oraz jej dalekosiężnych, długookresowych skutków. Sami musimy przestrzegać zasad, kultywować wartości, prezentować pożądane postawy i demonstrować zachowania, których oczekujemy od personelu. Pracownicy przychodzą i odchodzą, zmienia się kadra kierownicza, wyrastają nowi liderzy, trwa proces sukcesji – a kultura organizacyjna trwa. Jeśli ulega ona zmianom, to zmiany te są powolne i ewolucyjne. Nie da się wprowadzić tu szybkich korekt, tak jak w przypadku struktur organizacyjnych czy procesów biznesowych. Znaczenie kultury organizacyjnej obrazujemy poniższym przykładem.

**Z ŻYCIA WZIĘTE...** *W małym miasteczku w centralnej Polsce małżeństwo z trojgiem dzieci utrzymywało się z produkcji wyrobów wędliniarskich. Ich produkty znane były w okolicy z dobrej relacji jakości do ceny. Nie używali chemicznych komponentów, wzmacniaczy smaków, koncentratu dymu w płynie i innych sposobów na skrócenie cyklu produkcyjnego, które jednocześnie obniżają walory smakowe i zdrowotne oferowanych produktów. Na bazie tych doświadczeń po transformacji ustrojowej i uwolnieniu przedsiębiorczości powstała rodzinna firma specjalizująca*

się w produktach mięsnych i wędliniarskich. Z biegiem czasu wolumen produkcji rósł, a troska o jakość była podstawą decyzji o uruchomieniu własnej ubojni. Brak satysfakcjonującej współpracy z punktami sprzedaży detalicznej był powodem uruchomienia sieci własnych sklepów z oryginalnym, powtarzalnym wystrojem i regułami sprzedaży. Pierwszy sklep powstał w miasteczku, gdzie prowadzona była produkcja, następnie w najbliższym mieście wojewódzkim, a kolejne w różnych, coraz bardziej oddalonych regionach Polski. Dzisiaj wytwórnia dysponuje siecią kilkudziesięciu sklepów, zaopatruje hurtownie oraz punkty gastronomiczne. Oferta jest szeroka, wciąż pojawiają się w niej nowości, jakość produktów nadal pozostaje strategicznym wyznacznikiem działania. Trójka dzieci właścicieli dorastała „ocierając się” o sprawy biznesowe, a w wolnych chwilach angażowana była do pomocy w procesie wytwórczym. Z myślą o dzieciach nestorzy dążyli do ciągłego rozwoju firmy. Edukacja potencjalnych sukcesorów związana była z działalnością rodzinnej firmy. Dzisiaj jeden z synów, po ukończeniu studiów na kierunku technologia żywności, kieruje produkcją. Drugi z synów, również uzyskawszy odpowiednie wykształcenie, odpowiada za pozyskiwanie surowca do produkcji (ubojnia), a jego żona zajmuje się zaopatrzeniem. Córka jeszcze studiuje na kierunku marketing i zarządzanie, ale już odpowiada za sieć sprzedaży. Co ciekawe, mogła podjąć pracę w firmie męża, jednak wybrała biznes rodziców. Nestor zajmuje się transportem, a jego małżonka koordynuje całą działalność, odpowiada też za finanse, księgowość oraz sprawy kadrowe. Opisywana firma rodzinna aktualnie zatrudnia ponad 250 osób. Firma nie posiada formalnej struktury, ale wytworzyła się specjalizacja funkcjonalna, a każdym z pionów zarządza członek rodziny. Rolę zarządu pełni małżeństwo nestorów, jednak większość decyzji jest podejmowana w szerszym gronie osób spokrewnionych, które zarządzają poszczególnymi obszarami aktywności firmy. Nestorzy są jeszcze w pełni sił, nie przewidują w najbliższym czasie zaniechania swojej aktywności. Nie podjęli jeszcze decyzji, komu przełożą stery, choć kandydatów jest wielu. Jest też rozważana opcja oddania w przyszłości władzy wielu sukcesorom przy wykorzystaniu „rodzinnej konstytucji”.

Brak formalnej organizacji przy takiej skali działalności, jak w opisanym przykładzie, jest zapewne słabością firmy. Dodatkowo wszystkie stanowiska kierownicze zostały obsadzone osobami spokrewnionymi, co może być odbierane jako nepotyzm.

Jednak pomimo braku formalnej organizacji firmy, misja i strategia firmy została jasno wytyczona. Znane są wartości, jakim hołdują nestorzy i ich rodzina. Przestrzegane są standardy zachowań i oczekiwane określone postawy. Dzieje się tak, ponieważ nestorzy potrafili wytworzyć kulturę organizacyjną, która pozwoliła przedsiębiorstwu na uporządkowaną aktywność. W takich warunkach profesjonalizacja organizacji i zarządzania firmą jest zadaniem stosunkowo łatwym i niezbyt czasochłonnym. Ponieważ potencjalni sukcesorzy zostali dobrze przygotowani do pełnienia swych ról, a w małym miasteczku trudno o menedżerów wysokiej klasy, również nepotyzm nie może być w tym przypadku traktowany jako czynnik destrukcyjny. Zainteresowanie nestorów tematem sukcesji, jak też wsparciem doradców w zakresie organizacji i zarządzania, wskazuje, że firma dąży do sformalizowania układu organizacyjnego, co jest konieczne do osiągnięcia dojrzałości organizacyjnej przedsiębiorstwa.

### Krótko mówiąc:

1. *Nepotyzm nie jest pożądaną praktyką obsadzania stanowisk kierowniczych – profesjonalizacja zarządzania i organizowania wiąże się z przyjęciem kryterium kompetencyjnego.*
2. *W skutecznym kierowaniu firmą przydatne są kompetencje lidera, menedżera, specjalisty, mentora i mediatora.*
3. *Istotnym elementem systemu zarządczego jest kultura organizacyjna – zestaw niepisanych reguł, które definiują zasady wewnętrznej koegzystencji właścicieli, kadry kierowniczej, nieformalnych liderów i pracowników.*

## 5.4. Podział pracy, delegowanie uprawnień decyzyjnych i odpowiedzialności

Firmy rodzinne w przeważającej większości cechują się niesformalizowanym systemem relacji i patriarchalnym stylem kierowania. Charyzma, kompetencje, hierarchia wartości, zasady działania charakterystyczne dla nestora – stanowią zwykle istotny filar firmy rodzinnej, ale z reguły są niemożliwe do powielenia przez sukcesora. Dlatego planując proces sukcesji nestor wraz z kandydatem na sukcesora powinni odpowiednio ułożyć relacje wynikające z podziału pracy, delegowania obowiązków, uprawnień decyzyjnych i odpowiedzialności. Z jednej strony muszą one zagwarantować bezpieczeństwo firmy wynikające ze sprawnie działającego mechanizmu organizacyjno-zarządczego, z drugiej strony muszą zagwarantować w najwyższym stopniu łagodne i niedestrukcyjne przejęcie sterów przez sukcesora. Dobrym punktem wyjściowym do realizacji procesu sukcesji może być zdefiniowanie adekwatnej do charakteru firmy struktury organizacyjnej, rozpięcie na niej sieci kanałów komunikacyjnych oraz procesów biznesowych.

### Zastanów się:

*Którego z poniższych scenariuszy użyjesz, by delegować obowiązki podwładnemu, który nie jest członkiem rodziny?*

- 1. Przeanalizuj problem, przedstaw mi wszystkie fakty, a ja zdecyduję, co należy przedsięwziąć.*
- 2. Przedstaw wszystkie warianty decyzji oraz argumenty za i przeciw. Ja podejmę decyzję.*
- 3. Zaproponuj jakiś kierunek działania do mojej aprobaty.*
- 4. Poinformuj mnie, co zamierzasz zrobić, ale wstrzymaj się z działaniami do czasu mojej aprobaty.*
- 5. Poinformuj mnie, co zamierzasz robić i rób to, chyba, że wyraźnie tego zakazę.*
- 6. Działaj i powiadom mnie o wynikach.*
- 7. Działaj i powiadom mnie, jeśli działanie to będzie nieskuteczne.*

Wybrany scenariusz może wskazać, jakie jest Twoje podejście do delegowania uprawnień decyzyjnych. Wybór scenariuszy jeden i dwa oznacza *de facto* brak delegacji uprawnień decyzyjnych. Konieczność aprobaty decyzji przez przełożonego definiują scenariusze trzy i cztery, ale jednak dają możliwość przygotowania przez podwładnego pola decyzyjnego i propozycji wyboru najlepszego rozwiązania. Pozostałe scenariusze wskazują na rzeczywistą delegację uprawnień decyzyjnych, a różnicuje je poziom i sposób kontrolowania efektów.

Notatki .....

.....

.....

.....

.....

Istnieje kilka uniwersalnych zasad podziału pracy i budowy struktur organizacyjnych.

**Zasada hierarchii służbowej polega na tym, że każdy pracownik firmy posiada przełożonego.**

Wiąże się z tą zasadą pojęcia „drogi służbowej”, czyli przepływu informacji (komunikacji) jedynie w obrębie węzła bezpośredniego przełożony-podwładny. Zasada ta może być (i jest) często stosowana mimo coraz powszechniejszego projektowego czy zespołowego trybu pracy. Wówczas hierarchia służy sprawom administracyjnym, a praca merytoryczna może przebiegać „w poprzek” struktury organizacyjnej – tak dzieje się w zespole, w którym pracę organizuje lider, a nie przełożony (choć może to być ta sama osoba). Jako właściciele firm często idziemy na skróty: skracamy drogę komunikacji czy poleceń służbowych w stosunku do pracowników, pomijając ich bezpośredniego przełożonego. Zarówno z punktu widzenia pracownika, jak i jego bezpośredniego przełożonego, takie działania są dezorganizujące i konfliktogenne.

**Zasada jedności kierownictwa nakazuje, by każdy pracownik miał jednego i tylko jednego bezpośredniego przełożonego.**

Zasada ta eliminuje nieporozumienia wynikające z kierowania do podwładnego wielu, często sprzecznych wymagań czy zlecania mu różnych prac o najwyższym priorytecie. Zasadę tę często naruszamy w małych firmach

rodziny, gdzie nie są precyzyjnie określone kompetencje decyzyjne poszczególnych członków rodziny – właścicieli, którzy pełnią jednocześnie funkcje zarządcze. Podobny problem może wystąpić, jeśli pracownik jest zaangażowany równocześnie w różnych jednostkach organizacyjnych, przy braku precyzyjnie określonego i egzekwowanego podziału czasowego tego zaangażowania.

### Zasada optymalnej rozpiętości kierowania określa liczbę pracowników bezpośrednio podporządkowanych kierownikowi.

Liczba podwładnych powinna być dostosowana do zadań, jakie mają oni wykonywać; nie powinna być ani zbyt mała, ani zbyt duża. Tam, gdzie pracownicy wykonują powtarzalne, łatwo mierzalne i stosunkowo proste zadania – rozpiętość kierowania może być duża. Maleje ona przy zadaniach trudnych do precyzyjnego zdefiniowania i przy większej swobodzie uprawnień decyzyjnych przyznanych podwładnym, trudnej mierzalności efektów ich pracy i dużej zależności zadań wykonywanych przez podwładnych<sup>12</sup>. Przykładowo: sytuacja, gdy kilkudziesięciu podwładnych wykonuje powtarzalne, dobrze zdefiniowane prace przy taśmie produkcyjnej w firmie wytwarzającej lampy uliczne, nie jest sprzeczna z omawianą zasadą. Ale kilkudziesięciu podwładnych w jednostce organizacyjnej, która zajmuje się projektami badawczymi w dziedzinie biotechnologii, byłoby znacznym przekroczeniem racjonalnej rozpiętości kierowania.

### Zasada delegacji uprawnień i odpowiedzialności dotyczy pozostawienia wybranym podwładnym swobody w podejmowaniu decyzji w określonych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa i odpowiedzialności za skutki tych decyzji.

Podwładny powinien mieć odpowiednie i wystarczające uprawnienia do wykonania zadań, za które jest odpowiedzialny. Aby taka delegacja miała sens, zarówno przełożony, jak i podwładny muszą jednakowo rozumieć zakres delegowanych zadań, sposób komunikowania rezultatów i kryteria oceny pracy podwładnego<sup>13</sup>.

### Zasada równoważenia centralizacji i decentralizacji

Każda firma potrzebuje koordynacji i integracji działań. Najlepiej takie zadania realizuje centralna „władza” (np. założyciel), która dostrzega najszerzej ogólne potrzeby firmy i ich uwarunkowania. Jednak decyzje podejmowane przez menedżerów odpowiedzialnych za poszczególne

obszary aktywności będą bardziej trafne niż narzucone przez „centralę”<sup>14</sup>, a to wymaga przesunięcia uprawnień „w dół”. Ta pozorna sprzeczność prowadzi do konieczności zapewnienia równowagi pomiędzy centralizacją a decentralizacją. Ponieważ owa równowaga nie jest trwała, to w miarę zmiany warunków działania konieczne są korekty przesuwające akcenty w jednym lub drugim kierunku.

### Zasada minimalnej złożoności

Z nauki zwanej cybernetyką wiadomo, że każdy system (w tym organizacja biznesowa) jest tak mocna, jak jej najstabszy element. Dodatkowo im bardziej złożony system, tym jego awaryjność (błędne działanie) jest większa. Są to ogólne przesłanki do budowy organizacji tak prostej, jak to jest możliwe przy założeniu sprawnego działania. Dodatkowo, struktura i inne reguły organizacyjne muszą być zrozumiałe dla ogółu pracowników, gdyż tylko wtedy mogą być akceptowane i przestrzegane.

Powyższe zasady nie są wyczerpujące. Pomijają bowiem aspekty psychologiczno-personalne, takie jak: motywacja, satysfakcja z pracy czy ścieżki kariery – zagadnienia omówione w innych rozdziałach kompendium.

W miarę upływu czasu organizacja formalna w naturalny sposób starzeje się i dezaktualizuje, stając się oderwaną od rzeczywistości. Firma w coraz większym stopniu funkcjonuje według zasad organizacji nieformalnej. Kolejną przyczyną rozprzestrzeniania się organizacji nieformalnej są niesprawne rozwiązania i błędy w dokumentacji organizacyjnej. Pracownicy racjonalizują swoje działania: uchylają się od przestrzegania – w swoim mniemaniu – błędnych rozwiązań organizacyjnych.

*Doskonalenie organizacji powinno być zatem traktowane jako zadanie permanentne, a zaangażowanie do tego procesu pracowników firmy przynieść może korzyści dla sprawności działania firmy i likwidacji przesłanek do tworzenia organizacji nieformalnej.*

Syntetyczny schemat opisanych zasad zawiera rysunek 5.5.

Zasada hierarchii  
służbowej/  
zasada jedności  
kierownictwa

Każdy pracownik firmy posiada jednego przełożonego i powinien otrzymywać polecenia tylko od jednego przełożonego, któremu bezpośrednio podlega.

Zasada  
optymalnej  
rozpiętości  
kierowania

Danemu kierownikowi powinna być bezpośrednio podporządkowana taka liczba podwładnych, jaką może on efektywnie kierować.

Zasada delegacji  
uprawnień  
i odpowiedzialności

Podwładny powinien mieć odpowiednie i wystarczające uprawnienia do wykonywania zadań, za które jest odpowiedzialny.

Zasada  
równowagi  
centralizacji  
i decentralizacji

Niezbędne jest zapewnienie równowagi pomiędzy centralizacją a decentralizacją na poziomie koordynacji i integracji działań oraz wynikających z nich decyzji.

Zasada minimalnej  
złożoności

Struktura i inne reguły organizacyjne muszą być zrozumiałe dla ogółu pracowników, winny być zatem tak proste, jak to jest możliwe przy założeniu sprawnego działania.

Rysunek 5.5. Kluczowe zasady budowy struktur organizacyjnych

Poniższy przykład obrazuje, jak błędy w zakresie zasad podziału pracy mogą wpłynąć na brak efektywności, który w konsekwencji prowadzi nawet do upadku firmy.

**Z ŻYCIA WZIĘTE...** *Trzech spokrewnionych wspólników prowadziło w południowej Polsce firmę dystrybuującą stodycze. Jeden ze wspólników zajmował się zakupami i magazynowaniem, drugi dystrybucją, trzeci sprawami administracyjnymi – w tym finansami i księgowością. Firma pracowała na trzy zmiany. Sprzedaż*

*hurtowa obejmowała swym zasięgiem cały kraj, dlatego szef sprzedaży dysponował kadrą 20 przedstawicieli handlowych, 15 osobami obsługi biura handlowego oraz flotą 10 samochodów dostawczych i 22 kierowców, 4 logistyków oraz 2 osobami odpowiedzialnymi za marketing. Szef zaopatrzenia dysponował kadrą składającą się z grupy 6 kupców, 30 magazynierów w centrali oraz po 6 magazynierów w magazynach pomocniczych w 3 odległych lokalizacjach. Pomiedzy magazynami odbywały się przemieszczenia towaru, co wymagało transportu na potrzeby wewnętrzne. Małe zamówienia uzupełniające (poniżej zamówień minimalnych producenta) również wymagały własnego transportu. Szef zaopatrzenia często zlecał zatem transport, kontaktując się bezpośrednio z logistykami – zwykle były to operacje priorytetowe. Logistycy nie mieli samodzielności decyzyjnej w zakresie ustalania tras transportu, przygotowywali jedynie propozycje, które zatwierdzał współwłaściciel odpowiedzialny za dystrybucję. Przedstawiciele handlowi nie mieli uprawnień decyzyjnych do negocjowania i ustalania cen sprzedaży, zawsze decyzje zatwierdzał szef sprzedaży. Również kupcy nie posiadali uprawnień decyzyjnych co do asortymentu oraz wielkości zamówień u producentów, lecz były to decyzje zastrzeżone dla szefa zaopatrzenia. Ten sam szef przygotowywał grafiki pracy magazynierów, decydował o terminach inwentaryzacji, określał parametry rotacji towarów itp. W opisywanej firmie zaburzona została równowaga pomiędzy centralizacją a decentralizacją. Niemal wszystkie decyzje podejmowała „centrala”, prawdopodobnie nie zawsze optymalne, a pracownicy z biegiem czasu wyuczili się bezradności. Nie została zachowana zasada delegacji uprawnień i odpowiedzialności. Wprowadzie handlowcy byli rozliczani za wyniki (odpowiedzialność), ale nie mieli swobody w rozmowach handlowych z odbiorcami. Podobnie kupcy byli rozliczani za poziom „zatowarowania” (odpowiedzialność), nie mając decydującego głosu w kwestii asortymentu i wielkości zakupów. Zarówno w przypadku szefa zakupów, jak i szefa dystrybucji można powiedzieć o zbyt dużej rozpiętości kierowania (ok. 60 pracowników). Nie funkcjonowały pośrednie szczeble zarządzania, a zakres czynności wykonywanych*

przez podwładnych nie był jednorodny. Zbyt duża liczba podwładnych nie umożliwiła sprawnego zarządzania tymi zasobami. Wreszcie kulała zasada jedności kierownictwa, np. często logistycy otrzymywali sprzeczne dyspozycje od szefa zaopatrzenia i szefa dystrybucji odnośnie do transportu. Skutkowało to niedotrzymywaniem terminów dostaw. Firma w takim stadium organizacji funkcjonowała z dobrymi wynikami na przelocie lat 80. i 90. ubiegłego stulecia, w początkowym okresie transformacji naszej gospodarki. Wówczas rynek był chłonny, a warunki współpracy dyktowali ci, którzy posiadali kontakty i kapitał obrotowy, a w konsekwencji towar. W miarę upływu czasu rosła konkurencja, coraz bardziej dostępny był kapitał obrotowy, producenci oferowali coraz więcej atrakcyjnych towarów, pojawił się import towarów, koncerny zachodnie budowały fabryki w Polsce. Opisywaną firmę stopniowo opuszczali najlepsi pracownicy, gdyż znajdowali atrakcyjne miejsca pracy w lepiej zorganizowanych firmach. Handlowcy „zabierali” ze sobą klientów, ponieważ mogli zaoferować im lepsze warunki współpracy. Obroty firmy szybko malały, pojawiły się straty w towarach o krótkim terminie przydatności do spożycia. Problemy ze spłatą należności spowodowały wypowiedzenia umów leasingowych na samochody dostawcze, blokady dostaw pojawiły się również u producentów, a banki odmówiły kredytowania bieżącej działalności. Firma nieuchronnie chyliła się ku upadkowi i na początku obecnego stulecia ogłosiła bankructwo.

### **Krótko mówiąc:**

1. Nie ma uniwersalnych struktur organizacyjnych; każda firma ma inny zestaw uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych, które ją kształtują.
2. Istnieje kilka dobrych praktyk (zasad) podziału pracy oraz delegowania uprawnień i odpowiedzialności, które warto uwzględnić przy projektowaniu struktur organizacyjnych.
3. Formalna organizacja dezaktualizuje się w dłuższym okresie, powinna nadążać za zmianami warunków działania.

## 5.5. Orientacja na procesy

W rozwoju działalności gospodarczej jako ludzkość przeżyliśmy kilka rewolucji. Ostatnia z nich – trwająca od drugiej połowy XX wieku – to rewolucja informacyjna. Coraz częściej czynnikiem przesądzającym o rozwoju naszych firm<sup>15</sup> oraz o przewadze konkurencyjnej stanowi zdolność i szybkość pozyskiwania informacji oraz umiejętność wykorzystania płynącej z niej wiedzy<sup>16</sup>.

Obserwujemy też rosnący poziom wykształcenia ogólnego i specjalistycznego naszych pracowników, co pozwala na wzbogacanie wiedzy firmowej, i odwrotnie. W takich warunkach podział pracy postulowany przez klasyków organizacji i zarządzania często nie zdaje już egzaminu<sup>17</sup>. Dostrzeżono w nim bowiem problem braku koordynacji działań związanych z przepływem informacji, produktów czy wzajemnych usług pomiędzy jednostkami organizacyjnymi przedsiębiorstwa.

Mówiąc prościej: gdy nasi pracownicy i menedżerowie koncentrują się na własnych, elementarnych zadaniach, tracą często z pola widzenia szerszy kontekst działalności gospodarczej firmy, jakim jest dostarczanie wysokiej jakości wyrobów czy usług naszym klientom. Jako antidotum wskazuje się postrzeganie przedsiębiorstwa przez pryzmat zachodzących w nim procesów.

### Zastanów się:

*Spójrz na swoją firmę przez pryzmat zachodzących w nim procesów.*

*Odpowiedz na następujące pytania:*


- 1. Jak działa moja firma?*
- 2. Jakie procesy są realizowane przez moją firmę i czy są one wystarczająco efektywne?*
- 3. Czy możliwe jest usprawnienie realizowanych procesów?*
- 4. Czy procesy są realizowane zgodnie z założeniami strategicznymi przedsiębiorstwa?*

Notatki .....

.....

.....

.....



Obok hierarchii jednostek organizacyjnych pojawia się proces. Jak wskazują badania<sup>18</sup>, im bardziej organizacja jest zorientowana na procesy, tym większa jest jej efektywność – zarówno z punktu widzenia wnętrza organizacji, jak i jej otoczenia. Dlatego elementem dojrzałości organizacyjnej firmy, w szczególności firmy rodzinnej, jest jej dojrzałość procesowa. Czy tego chcemy, czy nie, procesy funkcjonują w naszych firmach. Przyjęcie zamówienia na wykonanie usługi, zaopatrzenie w niezbędne do tego materiały, ich transport do klienta, wykonanie koniecznych czynności składających się na usługę – to procesy. Wytwarzanie produktów, zaopatrzenie w komponenty, magazynowanie produktów końcowych, ich ekspedycja do klienta – to także procesy. Jeśli jednak nie koncentrujemy się na procesach rozumianych jako sieć zależnych zadań, lecz na elementarnych, wyizolowanych czynnościach – ich wykonawcy i menedżerowie tracą z pola widzenia szerszy cel, czyli dostarczenie wyrobów czy usług do rąk klienta. Poszczególne czynności wchodzące w skład procesu są ważne, jednak dla klienta niewiele znaczą, gdy ten nie otrzyma zamówionych wyrobów czy usług.

**CZY WIESZ, ŻE...** *Proces to sieć czynności i działań przetwarzających produkty (niekoniecznie fizyczne), podnoszących wartość tych produktów i odwołujących się do wspólnego obszaru wiedzy<sup>19</sup>. Ogniwa wykonujące poszczególne czynności składające się na proces to uczestnicy procesu, którzy pełnią rolę wewnętrznych dostawców i odbiorców. Procesy mają swoich szefów, nazywanych w podejściu procesowym właścicielami procesów<sup>20</sup>. Są oni odpowiedzialni przede wszystkim za rozwijanie i upowszechnianie wiedzy związanej z danym procesem, a także za koordynację współpracy wewnątrz procesu i pomiędzy procesami. Procesy nie tworzą struktury hierarchicznej, a relacje pomiędzy nimi dotyczą dostarczania materiałów/produktów, narzędzi i przekazywania wiedzy. Zatem obok relacji „kto komu podlega”, powstają i stają się istotne relacje „kto kogo zasila” produktami, narzędziami i wiedzą. Rolę bieżących poleceń przejmują procedury i standardy powstające we współpracy wszystkich wykonujących je pracowników<sup>21</sup>.*

Jeśli jednak spojrzymy na proces jako na sieć czynności wymagający „na wejściu” określonych zasobów i dający „na wyjściu” rezultat – poznamy jego wartość dla klienta, zdefiniujemy jaką rolę odgrywają w nim poszczególni pracownicy, określimy, kto jest jego właścicielem, odpowiedzialnym za zarządzanie nim, jego optymalizację i doskonalenie – oznaczać to będzie, że w naszej firmie rozwija się orientacja procesowa.

Gdy na całość aktywności naszej firmy spojrzymy przez pryzmat zachodzących w niej procesów, okaże się, że najistotniejsze są procesy biznesowe, czyli takie, które dostarczają „wartość” klientowi. Wokół nich pojawiają się jednak również procesy pomocnicze (organizacyjne, administracyjne), jak np. procesy rekrutacji, zaopatrzenia w materiały biurowe, rezerwacji samochodów czy innych środków trwałych itp. Oczywiście procesy pomocnicze muszą być podporządkowane procesom głównym, czyli biznesowym.

Jeśli wszystkie procesy zachodzące w firmie osadzimy w kontekście występujących pomiędzy nimi relacji („kto kogo zasila”) i zależności – otrzymamy tzw. mapę procesów firmy. Pozwala ona dogłębnie zrozumieć podstawy działań przedsiębiorstwa, zobaczyć, co jest najważniejsze z punktu widzenia naszego klienta, zrozumieć wkład każdego pracownika w dostarczanie klientowi produktów czy usług. Mapa pozwala także zlokalizować „wąskie gardła”, optymalizować poszczególne działania i wykorzystywać zasoby firmy.

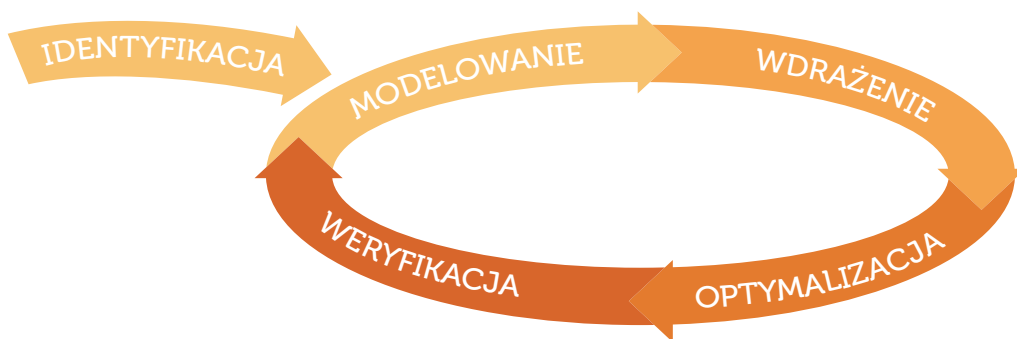
Wdrażanie podejścia procesowego powinno mieć stopniowy charakter. Początkowym etapem jest identyfikacja procesów. Identyfikacja procesów powinna odpowiedzieć na pytanie, jakie procesy są niezbędne w mojej firmie, by klienci uzyskali oczekiwane świadczenia na możliwie najwyższym poziomie i w spodziewanym czasie, zgodnie ze strategią firmy. Ze względu na szybko zachodzące w otoczeniu i warunkach działania zmiany, identyfikacja procesów powinna być czynnością powtarzalną i pozwalającą na ich aktualizację. Identyfikacja powinna również uwzględniać znaczenie poszczególnych procesów, co determinuje priorytety w ich modelowaniu i optymalizacji. Uzyskana podczas identyfikacji wiedza może być podstawą do decyzji dotyczących np. konieczności rozbudowy kompetencji, nowego przydziału zasobów niezbędnych do ich realizacji, outsourcingu procesów najmniej istotnych, do realizacji których firma nie posiada kompetencji, lub gdy ich koszt poprzez outsourcing zostanie istotnie obniżony.

**CZY WIESZ, ŻE...** *Outsourcing to termin pochodzący z języka angielskiego. Jest skrótem od zwrotu outside resource using, który oznacza korzystanie z zewnętrznych zasobów. Outsourcing stanowi przejaw strategii powierzania operacji (procesów) wspierających główną działalność przedsiębiorstwa podmiotom zewnętrznym, które specjalizują się w danej dziedzinie, np. w księgowości czy w transporcie. Dzięki temu firma może skupić swoją aktywność i zasoby na tych obszarach, które stanowią podstawę jej działań i w których osiąga przewagę konkurencyjną.*

Kolejnym etapem jest modelowanie procesów (projekt). Polega ono na opisanu sieci czynności wchodzących w skład procesu, ich sekwencji i zależności, uczestników, właściciela, uwarunkowań i zasobów niezbędnych do działania, a także na ustaleniu przebiegu i czasu ich realizacji. Dla każdego procesu konieczne jest też ustalenie dostawców i odbiorców, z precyzyjnym określeniem parametrów „wejścia” i „wyjścia”.

Wreszcie na etapie wdrożenia zarządzania danym procesem w oparciu o wcześniej przygotowaną dokumentację, konieczne jest zapewnienie nie tylko zasobów rzeczowych, infrastrukturalnych i finansowych, niezbędnych do wykonywania procesu, ale także odpowiednie przygotowanie właściciela procesu oraz wszystkich jego uczestników. Szczególnie istotne jest zadbanie o taką atmosferę, która sprzyja zainteresowaniu się procesami przez wszystkich pracowników oraz ciągłemu ich doskonaleniu.

Poszczególne etapy tworzą określony cykl, co przedstawiamy na rysunku 5.6.



Rysunek 5.6. Cykl zarządzania procesami

Domknięciem cyklu zarządzania jest ciągły etap weryfikacji sprawności procesu, a w ślad za wynikami pomiaru jego optymalizacja (zasobowa, kosztowa, czasowa, jakościowa itd.).

Aby uzyskać istotne korzyści z wprowadzenia podejścia procesowego do zarządzania firmą, jej właściciel i kierownictwo muszą tego chcieć. By przekonywać innych, sami muszą być przekonani, że jest to właściwy kierunek zmian. Wszyscy pracownicy firmy powinni być aktywnie włączeni w ten proces, a menedżerowie (liderzy) powinni pobudzać gotowość do zmian wśród podwładnych. Należy skupić się na najbardziej istotnych procesach, wdrażając je kolejno, zdobywając wiedzę i doświadczenie w ich wprowadzaniu. Błędem byłoby stawianie nierealistycznych celów, jak np. szybka redukcja kosztów, zmniejszenie zatrudnienia itp.

*Jedną z istotniejszych korzyści podejścia procesowego jest możliwość ustalenia optymalnego sposobu funkcjonowania przedsiębiorstwa pod względem niezbędnych zasobów, a zatem ponoszonych kosztów oraz spodziewanych korzyści.*

Ciągły monitoring efektywności i sprawności procesów oraz nastawienie na pozyskiwanie i wykorzystywanie wiedzy, dają podstawy do łatwej i szybkiej adaptacji do zmian w otoczeniu i w warunkach prowadzenia działalności gospodarczej. Monitoring jest także podstawą do identyfikacji obszarów, które wymagają usprawnień, co pozwala na ciągłe doskonalenie funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Kolejną korzyścią jest orientacja całej załogi przedsiębiorstwa na zaspokojenie potrzeb klienta. Monitorowanie efektów procesu, którego odbiorcą jest klient, skutkuje łatwością ustalania przyczyn braku osiągnięcia satysfakcji przez klientów, a dążenie do ciągłego doskonalenia i optymalizacji procesu daje sposobność do usunięcia przyczyn niepowodzeń. Mapa procesów wraz z zależnościami i relacjami pomiędzy nimi może być traktowana jako precyzyjny opis działania przedsiębiorstwa. A poszczególni pracownicy mają dzięki niej sposobność poznania i zrozumienia całości procesu, w którym uczestniczą, a przede wszystkim swojej roli w nim i uwarunkowań jego prawidłowego przebiegu.

Czy orientacja procesowa może mieć wpływ na powodzenie sukcesji w naszej firmie? Zdecydowanie tak. Warunkiem koniecznym (choć nie

wystarczającym) do zapewnienia ciągłości działania w kontekście sukcesji jest sprawność organizacyjna. Sprawnie funkcjonujący mechanizm firmy rodzinnej, w której zidentyfikowano zasadnicze procesy tworzące „wartość” dla klienta, dokonano przydziału uprawnień jego uczestnikom i zapewniono odpowiednie zasoby – jest zdecydowanie mniej wrażliwy na zawirowania związane ze zmianą pokoleniową niż działanie w warunkach chaosu organizacyjnego. Zmiany uwzględniające nowy ład organizacyjny, a w szczególności zmiany personelu związane z sukcesją, skutkujące zmianą uczestników i/lub właścicieli dobrze zdefiniowanych i efektywnie realizowanych procesów, będą dla firmy zdecydowanie mniej destrukcyjne i mniej kosztowne niż w firmie o niesformalizowanej organizacji. Wreszcie, wydzielone procesy realizowane w formule outsourcingu, będą zupełnie obojętne na sukcesyjne zmiany.

### Krótko mówiąc:

1. *Przedsiębiorstwo można postrzegać jako zbiór zachodzących w nim procesów, czyli sieci uporządkowanych czynności. W ich wyniku powstaje określony efekt, z którego korzysta klient.*
2. *W procesowym podejściu zamiast lub obok relacji „kto komu podlega” powstają relacje „kto kogo zasila” produktami, narzędziami i wiedzą. Rolę bieżących poleceń przejmują procedury i standardy.*
3. *Orientacja na procesy ma istotny wpływ na zapewnienie ciągłości działania, co ułatwia przygotowania i zasadniczo zwiększa szansę na skuteczne przeprowadzenie procesu sukcesji.*

## 5.6. Mieć informacje nie znaczy wiedzieć, czyli o systemie informacyjnym

„Mieć informacje nie znaczy wiedzieć” – to hasło marketingowe jednej z polskich firm zajmujących się produkcją oprogramowania. Dla zobrazowania przesłanki stosowania oprogramowania do wielowymiarowej analizy zdarzeń, firma ta posługuje się smutnym przykładem katastrofy promu kosmicznego Challenger. NASA i kontrolerzy lotu dysponowali danymi umożliwiającymi zidentyfikowanie

zagrożeń wynikających z warunków startu, a mimo to nie przewidzieli katastrofy i zezwolili na start promu.


**Z ŻYCIA WZIĘTE...** *Start promu kosmicznego Challenger przekładano wielokrotnie ze względu na liczne usterki. 28 stycznia 1986 roku prom wystartował z siedmioosobową załogą na pokładzie. W siedmdziesiątej trzeciej sekundzie lotu, w wyniku eksplozji rakiet wynoszących prom na orbitę, zginęła cała załoga. Przyczyną katastrofy było uszkodzenie pierścieni uszczelniających segmenty rakiet wynoszących. Uszkodzenie to spowodowało wyciek paliwa, a w konsekwencji eksplozję zbiorników paliwa. Niska temperatura otoczenia panująca na Florydzie w dniu startu spowodowała osłabienie wytrzymałości pierścieni uszczelniających, co w konsekwencji doprowadziło do katastrofy. Po wnikliwym śledztwie okazało się, że NASA i kierujący lotem mieli dostęp do danych obrazujących wpływ temperatury na strukturę materiału, z którego wykonano pierścienie uszczelniające. Kontrolerzy lotu mieli więc dostęp do informacji, ale nie sięgnęli po nią – nie użyli jej do oceny ryzyka startu promu w takich warunkach.*

Przykłady takiego dysonansu w działalności gospodarczej można mnożyć. Przedsiębiorcy często dysponują danymi, które umożliwiają im realną ocenę ryzyka, a mimo to nie dostrzegają zagrożeń wynikających z podejmowanych decyzji.

Dogłębna analiza twardych danych może dać wiedzę, która powinna być podstawą dla podejmowania decyzji. Aby skutecznie zarządzać, trzeba mieć wiedzę, nie wystarczy dysponować informacją (mieć dostęp do danych). Intuicja, doświadczenie i dane księgowe obrazujące zdarzenia gospodarcze *post factum* są w procesie decyzyjnym bardzo przydatne, ale w dobie szybkich zmian otoczenia biznesowego i warunków działania stają się niewystarczające.

System informacyjny w przedsiębiorstwie to infrastruktura, której zadaniem jest gromadzenie i przetwarzanie danych oraz dostarczanie informacji wedle potrzeb użytkowników we właściwym miejscu, czasie i formie.

Istotny jest też aspekt jakości i wiarygodności informacji<sup>22</sup>.



Ogromny wolumen dostępnych danych i stopień komplikacji algorytmów ich przetwarzania wymaga stosowania narzędzi informatycznych, które dają możliwość automatyzacji większości procesów informacyjnych oraz znacznie zwiększają ich sprawność i efektywność.

O przewadze konkurencyjnej naszych firm stanowi często zdolność i szybkość pozyskiwania informacji oraz umiejętność wykorzystania płynącej z niej wiedzy. Wiedza staje się zasobem przedsiębiorstwa na równi z kapitałem, infrastrukturą materialną i technologią. System informacyjny staje się więc istotnym elementem kapitału intelektualnego firmy rodzinnej i stanowi istotny składnik jej wartości. Podczas przygotowań do sukcesji warto zastanowić się nad zbudowaniem lub usprawnieniem systemu informacyjnego tak, by firma i sukcesor dysponowali informacją i wiedzą pozwalającą na podejmowanie racjonalnych decyzji na podstawie twardych danych.

Aby w organizacji biznesowej możliwe było stosowanie adekwatnych do potrzeb rozwiązań informatycznych, niezbędne jest permanentne badanie potrzeb informacyjnych. W ramach tego zadania konieczna jest identyfikacja rodzaju i zakresu potrzebnych informacji, źródeł, metod i częstotliwości ich pozyskiwania oraz potencjalnych sposobów ich wykorzystywania przez odbiorców<sup>23</sup>. Przydatna jest także klasyfikacja informacji na: kluczowe, potrzebne i przydatne – co przekłada się na priorytety w zaspokajaniu potrzeb.

Często przyjmuje się, że badanie potrzeb informacyjnych jest nadmierne i dotyczy wyłącznie dużych organizacji gospodarczych. Ponieważ małe i średnie podmioty gospodarcze, w szczególności firmy rodzinne, są liczebnie dominującą większością, to w nich właśnie wykorzystanie informacji powinno być istotnym elementem strategii działania. Zasoby informacyjne i czerpana z nich wiedza powinny być traktowane jako narzędzia przewagi konkurencyjnej. Tymczasem badania wskazują<sup>24</sup>, że w zdecydowanej większości przypadków gromadzenie, przechowywanie, przetwarzanie i dystrybucja informacji odbywają się w sposób nieuporządkowany, ponieważ jako właściciele firm sektora MŚP traktujemy informację w sposób instrumentalny, a systemy informatyczne jako narzędzia związane wyłącznie z bieżącym funkcjonowaniem naszej organizacji. Z tego względu nie jesteśmy skłonni inwestować w działania podnoszące jakość i wartość informacji oraz we wdrażanie adekwatnych do potrzeb systemów informatycznych.

Najczęściej wdrażanym typem oprogramowania w firmach małych i średnich są systemy klasy ERP (*Enterprise Resource Planning*). Jest to standard oprogramowania, jaki pojawił się w praktyce biznesowej na początku lat 90. ubiegłego stulecia i modelowo określony został jako planowanie zasobów przedsiębiorstwa. Celem systemów tego typu było integrowanie w możliwie najszerszym zakresie wszystkich szczebli zarządzania przedsiębiorstwem, obsługa obszarów zaopatrzenia, produkcji i dystrybucji oraz gospodarowania innymi, istotnymi zasobami.

W polskiej praktyce są to systemy pozwalające na rejestrację szeroko rozumianych zdarzeń gospodarczych, przygotowanie obowiązkowych sprawozdań urzędowych (fiskalnych, podatkowych, celnych, statystycznych i ubezpieczeniowych) oraz podstawowe analizy tych zdarzeń.

Bardziej zaawansowane wersje tego oprogramowania, przez co znacznie droższe, posiadają również wbudowane mechanizmy kontrolingowe, zwane często rachunkowością zarządczą. Kontroling w takich systemach ma charakter operacyjny i ukierunkowany jest na taką regulację operacyjnej działalności przedsiębiorstwa, by optymalizować jego wynik finansowy. Jako właściciele firm powinniśmy dołożyć starań, by wyeliminować stosowanie w bieżącej działalności wszelkich rejestrów „zeszytowych” oraz innych indywidualnych, pomocniczych narzędzi rejestracji i przetwarzania danych.

Wybierając system informatyczny „do zarządzania” warto przeprowadzić badanie potrzeb informacyjnych i funkcjonalnych firmy oraz wdrożyć rozwiązania, które te potrzeby pokryją z dającym się przewidzieć „zapasem”. Często praktyka stosowania narzędzi pomocniczych, niezintegrowanych z podstawowym systemem informatycznym, skazuje pracowników na wielokrotne wprowadzanie i przetwarzanie tych samych danych, ale w różnych układach i przekrojach. Przenoszenie i rozprzestrzenianie błędów wynikających z takiego stanu rzeczy powoduje, że często otrzymujemy z różnych źródeł dane niespójne lub sprzeczne. W takim przypadku pozyskana informacja traci wiarygodność i zmusza nas do podejmowania decyzji w warunkach niepewności. Jako nestorzy dysponujemy doświadczeniem, które pozwala nam w takich warunkach działać. Przystępując do procesu sukcesji warto jednak pomyśleć o wyposażeniu sukcesora (dysponującego mniejszym doświadczeniem) w takie narzędzia informatyczne, by zminimalizować ryzyko błędnych decyzji.

Na coraz bardziej konkurencyjnym rynku zmieniają się uwarunkowania sukcesu przedsiębiorstwa. Tradycyjne elementy przewagi konkurencyjnej, takie jak: jakość produktów i usług oraz ich cena, są zastępowane przez jakość relacji z klientem, a głównym wyznacznikiem przewagi konkurencyjnej staje się dostępność i lojalność klientów. W podejściu zorientowanym na klienta istotne są jego potrzeby, a nie produkt,

którym dysponujemy. Istotny jest koszt, jaki klient poniesie, by nabyć u nas produkt lub usługę, a nie ich cena.

By sprostać takim wyzwaniom, informatyczne systemy do zarządzania wzbogaca się o moduły zarządzania relacjami z klientami: CRM (*Customer Relationship Management*). Funkcje obsługi relacji z klientami, rozproszone dotychczas w różnych modułach systemów ERP, zostały wyodrębnione i rozwinięte tak, by pozwalały na<sup>25</sup>:

- budowę profili klientów na rynku docelowym;
- ewidencję i aktualizację danych o kontaktach z klientami oraz gromadzenie informacji o ich potrzebach, motywacjach i zachowaniach;
- analizę satysfakcji i lojalności klienta;
- planowanie, obsługę i analizę kampanii marketingowych;
- pomiar kosztów w zakresie marketingu i sprzedaży oraz zysków z poszczególnych klientów;
- analizę skuteczności instrumentów marketingowych.

Baza klientów, zapis relacji z nimi, historii kontaktów i zrealizowanych transakcji jest kapitałem, elementem *know-how* firmy, który w dużym stopniu zapewnić może ciągłość działania firmy rodzinnej po sukcesji. Warto ten kapitał zgromadzić i przekazać go sukcesorowi.

Innym, wartym rozważenia rozszerzeniem funkcji systemów ERP, jest wsparcie procesowego podejścia do zarządzania w postaci modułu przepływu pracy (*Work-Flow*). Obieg pracy to nie tylko przekazywanie między biurkami stosów dokumentów. To masa formalnych i nieformalnych procesów, które stanowią krwioobieg każdego przedsiębiorstwa. Systemy *Work-Flow* pozwalają zorganizować i wesprzeć niemal każdy proces w firmie – od przeniesienia tradycyjnego obiegu dokumentów w świat cyfrowy, po planowanie, dystrybucję i kontrolę dowolnych zadań i obowiązków.

Od systemów klasy *Work-Flow* wymaga się, by dostarczały narzędzi do elastycznej konfiguracji, która umożliwi przystosowanie aplikacji do zmian zachodzących w przedsiębiorstwie w zakresie przebiegu poszczególnych procesów, wzrostu ich liczby, zmiany uwarunkowań i punktów styku. Jeśli są to wyodrębnione aplikacje, powinny charakteryzować się otwartą architekturą, by zapewniać możliwość integracji z różnymi bazami danych i aplikacjami (w szczególności z systemem klasy ERP).

*Jeśli jako nestorzy uznamy korzyści płynące z podejścia procesowego do zarządzania, wdrożenie systemu obsługi przepływu pracy i obiegu dokumentów pozwoli na sprawne przejście od tradycyjnej do nowoczesnej organizacji firmy, a zarazem usprawni przekazanie zarządzania firmą pomiędzy nestorem i sukcesorem.*

Procesy biznesowe generują coraz większą liczbę danych w coraz krótszym czasie. Muszą one być gromadzone i odpowiednio przetwarzane, tak aby zamieniały się w mierzalną i przydatną wartość, jaką jest wiedza<sup>26</sup>. Elementem spinającym wszystkie aplikacje wspomagające zarządzanie firmą są systemy klasy *Business Intelligence* (w skrócie BI). Przesłanką do powstania tej klasy aplikacji było poszukiwanie rozwiązań, które z jednej strony, w zintegrowany sposób, wspomagałyby wszystkie procesy związane z pozyskiwaniem, zarządzaniem i dystrybucją informacji wewnątrz firmy, a z drugiej strony dawałyby możliwości inteligentnej analizy danych. Po stronie technologii obejmują one przede wszystkim hurtownie danych integrujących różne źródła strumieni informacji, zaawansowane techniki analizy i drążenia danych oraz wyrafinowane metody ich wizualizacji<sup>27</sup>. Synergia tych elementów stwarza inteligentne środowisko do wspomagania podejmowania decyzji zarządczych i biznesowych<sup>28</sup>.

Wśród najważniejszych zalet aplikacji BI wymienia się skrócenie czasu wielowymiarowych analiz i procesu podejmowania decyzji, możliwość odkrywania informacji ukrytych (np. związków przyczynowo-skutkowych pomiędzy zdarzeniami), możliwość identyfikacji newralgicznych punktów w firmie oraz możliwość symulacji skutków różnych wariantów decyzji. Jeśli jako nestorzy uznamy, że wiedza jest istotnym elementem przewagi konkurencyjnej, to nie szczędźmy środków na wyposażenie naszego następcy w narzędzia, które budują tę wiedzę na bazie wszystkich dostępnych źródeł informacji. Bo wiedzieć to nie to samo, co posiadać dostęp do informacji.

Na rysunku 5.7. zestawiono najważniejsze obszary funkcjonalne wspierane przez poszczególne narzędzia informatyczne.



Rysunek 5.7. Klasy systemów informatycznych wspierających organizację i zarządzanie

Każdy przedsiębiorca „wykuwając” swoją pozycję na rynku dokonuje „odkryć”, dzięki którym uzyskuje przewagę konkurencyjną. Współtworzy tym samym *know-how* (ang. wiesz-jak) przedsiębiorstwa, które jest sumą wiedzy i doświadczeń (np. o charakterze technicznym, handlowym, administracyjnym, finansowym itd.), osiągnięć i dorobku przedsiębiorstwa. Dla przykładu może to być unikalny standard obsługi klientów, metoda redukcji kosztów produkcji danego towaru, długoterminowa strategia relacji wobec danego klienta, baza kontaktów do przedstawicieli klientów zawierająca ich charakterystyki itp. Wiedza typu *know-how* jest unikalna i specyficzna dla danej organizacji biznesowej. W sytuacji firmy rodzinnej, nastawionej na długotrwałą, wielopokoleniową działalność, transfer tej wiedzy nabiera szczególnie istotnego znaczenia, a w procesie sukcesji – zwłaszcza w relacji *nestor-sukcesor*. Wiedza staje się zasobem przedsiębiorstwa na równi z kapitałem, infrastrukturą materialną i technologią. Staje się czymś, co ma wartość, co warto gromadzić, czym trzeba zarządzać, ale co podlega dewaluacji i dezaktualizacji, więc wymaga uzupełniania, porządkowania i weryfikacji.

### Krótko mówiąc:

1. *Aby skutecznie zarządzać, trzeba mieć wiedzę, nie wystarczy dostęp do danych.*
2. *Aby w organizacji biznesowej możliwe było zastosowanie adekwatnych do potrzeb rozwiązań informatycznych, niezbędne jest permanentne badanie potrzeb informacyjnych.*
3. *Oprócz najczęściej wdrażanych systemów klasy ERP warto rozważyć zastosowanie aplikacji wspomagających zarządzanie relacjami z klientami, wspierających przepływ pracy i obieg dokumentów oraz systemów klasy Business Intelligence.*
4. *Przekazywanie firmowego know-how w trakcie procesu sukcesji, jest jednym z kluczowych czynników zwiększających szansę sukcesu firmy rodzinnej w kolejnym pokoleniu.*

## Podsumowanie

Sukcesja jest zadaniem o znaczeniu strategicznym, którego sprawne przeprowadzenie w znacznej mierze zależy od dojrzałości organizacyjnej firmy. Właściwa struktura i kultura organizacyjna, profesjonalizacja zarządzania oparta o kompetentnych liderów, efektywność działania wsparta podejściem procesowym i adekwatnymi do potrzeb informacyjnych narzędziami informatycznymi – to elementy ładu organizacyjnego, jakie warto doskonalić w firmie podczas przygotowań do procesu sukcesji.

Dobrze zorganizowana firma rodzinna jest znacznie mniej wrażliwa na zagrożenia, jakie niesie ze sobą zmiana pokoleniowa w zarządzaniu i we własności. Ponieważ proces sukcesji może być przedsięwzięciem trwającym nawet kilkadziesiąt lat, przygotowanie organizacyjne firmy rodzinnej do tego procesu nie jest zadaniem jednorazowym. Poszczególne etapy przekazywania władzy mogą wymagać adaptacyjnego podejścia do organizacji firmy, a zmiany te nie powinny być reaktywne, lecz powinny stanowić wynik działań prewencyjnych. Dlatego precyzyjne planowanie sukcesji i przygotowanie poszczególnych jej etapów, również w wymiarze organizacyjnym, jest jednym z kluczowych czynników udanego transferu władzy.

Obok zaprezentowano kluczowe zadania planu sukcesji w obszarze profesjonalizacji organizacji.

	ZADANIE	OPIS ZADANIA
<b>BUDOWA ŁADU ORGANIZACYJNEGO</b>	Definicja ról, opracowanie podziału pracy z uwzględnieniem celów (planów) strategicznych	Planując proces sukcesji nestor wraz z kandydatem na sukcesora powinni zdefiniować niezbędne role jakie muszą być wypełnione, by firma była sprawnie działającym mechanizmem i mogła realizować swoją misję. Dokonanie podziału pracy pomiędzy role i specyfikacja najlepszych praktyk ich realizacji, pozwolą w kolejnych etapach zbudować ład organizacyjny, odporny za zaburzenia związane z samą sukcesją, ale również np. utratą pracowników.
	Podział odpowiedzialności i uprawnień decyzyjnych	Zasada delegacji uprawnień i odpowiedzialności dotyczy pozostawienia wybranym podwładnym swobody w podejmowaniu decyzji w określonych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa i odpowiedzialności za skutki tych decyzji. Podwładny powinien mieć odpowiednie i wystarczające uprawnienia do wykonania zadań, za które jest odpowiedzialny. Podział odpowiedzialności powinien uwzględniać okres przejściowy i rozdzielne obszary zarządzane przez nestora i sukcesora.
	Identyfikacja potrzeb personalnych	Zdefiniowanie ról, dokonanie podziału pracy, delegacja uprawnień decyzyjnych i zakresu odpowiedzialności może wiązać się z koniecznością redefinicji obsady personalnej. Warto zatem zidentyfikować potrzeby personalne, poprzez określenie roli, jaką trzeba będzie wypełnić, zdefiniowanie profilu niezbędnych kompetencji oraz oszacowanie terminów rekrutacyjnych.
	Upowszechnienie (informacja) ładu organizacyjnego	Sam proces sukcesji oraz zmiany ładu organizacyjnego w przedsiębiorstwie mogą być postrzegane przez personel jako potencjalne zagrożenie. Warto opracować metody i narzędzia upowszechniania założeń nowego ładu organizacyjnego oraz informować o przedsięwzięciach w tym zakresie. Komunikowanie niezbędnych zmian może się wiązać z cennymi informacjami zwrotnymi od załogi, co może pozwolić na ewentualne korekty oraz zapobieganie kryzysom związanym z wprowadzanymi zmianami.

Tabela 5.1. Zestawienie zadań związanych z budową ładu organizacyjnego w kontekście sukcesji

	ZADANIE	OPIS ZADANIA
<b>KSZTAŁTOWANIE I FORMALIZACJA STRUKTURY ORGANIZACYJNEJ</b>	Projekt/optimalizacja struktury organizacyjnej	Do przeprowadzenia sukcesji budowa lub optymalizacja struktury organizacyjnej to zadania niezbędne. W praktyce organizacji i zarządzania wykształciły się ogólne zasady kształtowania struktur organizacyjnych – warto z nich skorzystać. W miarę upływu czasu organizacja formalna w naturalny sposób starzeje się i dezaktualizuje. Wówczas firma w coraz większym stopniu funkcjonuje według zasad organizacji nieformalnej – to powinien być także sygnał do zmian dostosowawczych.
	Opracowanie schematu i regulaminu organizacyjnego	Podstawowym aktem wewnętrznym przedsiębiorstwa jest regulamin organizacyjny. Zawiera on (formalizuje) szczegółowe ustalenia dotyczące zakresu działania, podziału czynności, odpowiedzialności osób pełniących funkcje kierownicze i samodzielne. Schemat organizacyjny jest uzupełnieniem regulaminu. Jest graficzną prezentacją struktury organizacyjnej firmy, odzwierciedlającą zależności pomiędzy komórkami funkcjonalnymi (stanowiskami pracy).
	Opracowanie schematu (instrukcji) obiegu dokumentów	Duże znaczenie dla sprawnego funkcjonowania organizacji ma schemat obiegu dokumentów, który przebieg czynności związanych z emisją, zatwierdzaniem i kontrolą dokumentów występujących w działalności organizacji.
	Plan wdrożenia struktury organizacyjnej	Wdrożenie struktury organizacyjnej lub jej modyfikacji pod kątem procesu sukcesji jest wprowadzaniem zmian organizacyjnych w przedsiębiorstwie. Ważnym czynnikiem sukcesu jest precyzyjnie przygotowany plan działań oraz akceptacja zmian przez pracowników. Jest ona możliwa tylko wówczas, gdy załoga otrzyma informacje o tym, czego dotyczą zmiany oraz jakie korzyści przyniosą te zmiany przedsiębiorstwu i załodze.

**Tabela 5.2.** Zestawienie zadań związanych z kształtowaniem struktury organizacyjnej w kontekście sukcesji

WDROŻENIE/OPTYMALIZACJA ORGANIZACJI PROCESOWEJ / ZARZĄDZANIA PROCESOWEGO	ZADANIE	OPIS ZADANIA
	Identyfikacja kluczowych procesów biznesowych i ich właścicieli	Identyfikacja procesów powinna odpowiedzieć na pytanie, jakie procesy są niezbędne w mojej firmie, by klienci uzyskali oczekiwane świadczenia na możliwie najwyższym poziomie i w spodziewanym czasie. Identyfikacja powinna również uwzględniać znaczenie poszczególnych procesów, co determinuje priorytety w ich modelowaniu i optymalizacji. Uzyskana podczas identyfikacji wiedza może być podstawą do decyzji dotyczących np. konieczności rozbudowy kompetencji, nowego przydziału zasobów niezbędnych do ich realizacji, outsourcingu procesów najmniej istotnych, do realizacji których firma nie posiada kompetencji, lub gdy ich koszt poprzez outsourcing zostanie istotnie obniżony.
	Modelowanie i optymalizacja procesów	Modelowanie procesów polega na opisaniu sieci czynności wchodzących w skład procesu, ich sekwencji i zależności, uczestników, właściciela, uwarunkowań i zasobów niezbędnych do działania, a także na ustaleniu przebiegu i czasu ich realizacji. Istnieją różne metody i narzędzia opracowania i graficznej prezentacji modelu procesu. Istotne jest by był on zrozumiały dla jego uczestników. Model procesu, a także jego bieżąca realizacja i wykryte nieefektywności pozwalają na niezbędne korekty optymalizujące proces pod kątem jakości, kosztów lub czasu realizacji.
	Budowa mapy procesów	Pomiędzy procesami w danym przedsiębiorstwie istnieją zależności i powiązania. Obok relacji kto komu podlega, istotne stają się relacje kto, kogo i czym zasila. Specyfikacja tych zależności i relacji nazywana bywa mapą procesów i może być traktowana jako precyzyjny opis działania przedsiębiorstwa. A poszczególni pracownicy mają dzięki niej sposobność poznania i zrozumienia całości procesu, w którym uczestniczą, a przede wszystkim swojej roli w nim i uwarunkowań jego prawidłowego przebiegu.
	Wdrażanie zarządzania procesami	Na etapie wdrożenia zarządzania danym procesem konieczne jest zapewnienie nie tylko zasobów rzeczowych, infrastrukturalnych i finansowych, niezbędnych do wykonywania procesu, ale także odpowiednie przygotowanie właściciela procesu oraz wszystkich jego uczestników. Podczas wdrożenia należy skupić się na najbardziej istotnych procesach, wdrażając je kolejno, zdobywając wiedzę i doświadczenie w ich wprowadzaniu. Ciągły monitoring efektywności i sprawności procesów jest podstawą do identyfikacji obszarów, które wymagają usprawnień, co pozwoli na ciągłe doskonalenie funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Tabela 5.3. Zestawienie zadań związanych z wdrożeniem organizacji procesowej

ZADANIE	OPIS ZADANIA
Identyfikacja potrzeb i kanałów informacyjnych	Stosowanie adekwatnych do potrzeb rozwiązań informatycznych wymaga permanentnego badania potrzeb informacyjnych. W ramach tego zadania konieczna jest identyfikacja rodzaju i zakresu potrzebnych informacji, źródeł, metod i częstotliwości ich pozyskiwania oraz potencjalnych sposobów ich wykorzystywania przez odbiorców. Przydatna jest także klasyfikacja informacji na: kluczowe, potrzebne i przydatne – co przekłada się na priorytety w zaspokajaniu potrzeb.
Diagnoza systemu informacyjnego i narzędzi	Przystępując do procesu sukcesji zwykle firma posiada stosowaną od lat infrastrukturę informatyczną oraz oprogramowanie pozwalające na automatyzację wielu czynności. Biorąc pod uwagę wyzwania stojące przed firmą w trakcie i po sukcesji niezbędna jest weryfikacja stopnia pokrycia potrzeb informacyjnych (co wynika z badania potrzeb) przez aktualnie eksploatowane systemy informatyczne. Warto zdiagnozować wąskie gardła przepływu informacji, ewentualne przyczyny i źródła dostarczania informacji błędnych (np. sprzecznych), opóźnionych lub nieadekwatnych do potrzeb. Diagnoza systemu informacyjnego i stosowanych narzędzi informatycznych z jednej strony oraz niezaspokojone potrzeby z drugiej strony powinny być przedmiotem specyfikacji niezbędnych zmian w tym zakresie.
Dobór adekwatnych do potrzeb narzędzi informatycznych	Dobór adekwatnych do potrzeb narzędzi informatycznych dobrze jest przeprowadzić w zorganizowany i zobjektywizowany sposób. Punktem wyjścia jest opracowanie specyfikacji funkcjonalnej niezbędnej do zaspokojenia potrzeb informacyjnych. Warto przygotować również specyfikację scenariuszy krytycznych, czyli takich, które muszą być optymalnie obsłużone, aby firma mogła realizować swoją misję. Kolejnym etapem jest opracowanie procedury wyboru i kryteriów oceny systemów informatycznych. Aby systemy informatyczne można było porównać, warto przygotować scenariusze prezentacji i wizyt referencyjnych. Warto do procesu wyboru narzędzi zaangażować osoby odpowiedzialne za poszczególne obszary tak, by ich udział w doborze narzędzi gwarantował późniejszą ich akceptację.
Wdrażanie narzędzi informatycznych	Pierwszym etapem procesu wdrożenia jest badanie, pozwalające zaprojektować obsługę zidentyfikowanych procesów biznesowych przy pomocy wybranego systemu informatycznego tak, by w maksymalnym stopniu zaspokojone były potrzeby informacyjne. Analiza przedwdrożeniowa może być podstawą przygotowania i negocjacji umów wdrożeniowych, a także przygotowania projektu i harmonogramu wdrożenia. Harmonogram ten winien zawierać punkty milowe, z kryteriami odbioru poszczególnych elementów wdrażanych narzędzi informatycznych. W końcowym etapie projekt wdrożenia powinien pozwolić na weryfikację, testowanie i rozliczanie efektów prac wdrożeniowych, a także umożliwić nadzór nad rozruchem eksploatacyjnym.

Tabela 5.4. Zadania związane z optymalizacją systemu informacyjnego w kontekście sukcesji

## WARTO PRZECZYTAĆ:

**O przywództwie, komunikacji interpersonalnej, zarządzaniu procesowym i zarządzaniu jakością:**

A. J. Blikle, *Doktryna jakości*, Helion, Warszawa 2014.

**O typach i cechach charakterystycznych kultur organizacyjnych oraz ich funkcjach:**

B. Nogalski, *Kultura organizacyjna, duch organizacji*, PWE, Warszawa 2000.

**O gromadzeniu, przetwarzaniu i wykorzystaniu informacji przy pomocy narzędzi informatycznych:**

Z. J. Klonowski, *Systemy informatyczne zarządzania przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2004.

1 Zob. „Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania”, A. Kowalewska (red.), PARP, Warszawa 2009.

2 Por. Ł. Sułkowski, „Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce”, TNOiK, Toruń 2005.

3 Zob. M. Kukurba, „Teoria organizacji przedsiębiorstwa”, w: „Biuletyn POU”, nr 5 (39), 2010. – Zarządzanie zmianami.

4 P. Kawa, „Po co w małej firmie schemat organizacyjny?”, w: [www.WiedzaWfirmie.pl](http://www.WiedzaWfirmie.pl), (odnośnik z dnia 14.12.2010 roku).

5 Zob. R.A. Webber, „Zasady zarządzania organizacjami”, PWE, Warszawa 1996.

6 Por. A. Kowalewska (red.), dz. cyt.

7 Tamże.

8 R.A. Webber, dz. cyt.

9 A.J. Blikle, „Doktryna jakości”, in statu nascendi, domena publiczna, 23.06.2012.

10 B. Nogalski, „Kultura organizacyjna, duch organizacji”, PWE, Warszawa 2000.

11 B. Fryzeł, „Kultura korporacyjna. Poglądy, teorie, zarządzanie”, Wydawnictwo UJ, Kraków, 2005.

12 Zob. J. Zieleniewski, „Organizacja i zarządzanie”, PWN, Warszawa 1975; B. Fryzeł, dz. cyt.

13 R.A. Webber, dz. cyt.

14 Tamże.

15 Zob. P. Grajewski, „Koncepcja struktury organizacji procesowej”, Dom Organizatora, Toruń, 2003.

16 Zob. A.J. Blikle, dz. cyt.

- 
- 17 Por. G. Jokieli, „Podejście procesowe w zarządzaniu. Geneza i kierunki rozwoju”. w: S. Nowosielski (red.), „Podejście procesowe w organizacjach”, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 52, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009.
- 18 W. Cieśliński, „Procesowa orientacja przedsiębiorstw – wyniki badań empirycznych”, w: S. Nowosielski (red.), dz. cyt.
- 19 Por. A.J. Blikle, dz. cyt.
- 20 Por. P. Grajewski, „Organizacja procesowa”, PWE, Warszawa 2007.
- 21 Por. A. J. Blikle, dz. cyt.
- 22 Zob. J. Czekaj, „Metody zarządzania informacją w przedsiębiorstwie”, Wydawnictwo AE, Kraków 2000.
- 23 Zob. J. Oleński, „Ekonomika informacji”, PWE, Warszawa 2001.
- 24 Por. A. Tokaj-Krzewska, „Ochrona informacji w przedsiębiorstwie – aspekty ekonomiczne i prawne”, SGH, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie, Warszawa 2003.
- 25 Zob. Z. J. Klonowski, „Systemy informatyczne zarządzania przedsiębiorstwem”, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2004.
- 26 Por. H. Wyrębek, „Znaczenie aplikacji Business Intelligence w zarządzaniu przedsiębiorstwem”, w: „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach”, nr 88, 2011.
- 27 Zob. Z.J. Klonowski, dz. cyt.
- 28 Zob. H. Wyrębek, art. cyt.

PAWEŁ RATAJ

# Rozdział 6.

## Prawne aspekty procesu sukcesji

W planie sukcesji realizowana jest wieloletnia strategia firmy oraz rodziny biznesowej w wymiarze międzypokoleniowym. Plany kontynuacji działalności firmy w kolejnym pokoleniu, sposób przeniesienia na sukcesorów władzy oraz własności, a także zasady przekazywania majątku rodzinnego i racjonalnego zarządzania nim – to wszystko nie może odbywać się w oderwaniu od obowiązujących nas norm prawa. Prawo wyznacza ramy i granice możliwych wariantów rozwiązań, które mogą mieć zastosowanie w firmie rodzinnej, stwarza narzędzia do realizacji celów poszczególnych członków rodziny oraz samej firmy. Dobór konstrukcji prawnych ma istotny wpływ na zarządzanie, finanse oraz podatki.

W tym rozdziale przyjrzymy się najważniejszym aspektom prawnym, na które warto zwrócić uwagę przy konstruowaniu planu sukcesji w firmie rodzinnej. Brak umocowania formalnoprawnego w postaci właściwie przygotowanych dokumentów uniemożliwi realizację najlepiej nawet przemyślanej strategii. Dlatego prawo w planie sukcesji ma niebagatelne znaczenie. Warto pamiętać jednak o jego wtórnej roli – powinniśmy postrzegać prawo jako zestaw narzędzi służących do realizacji celów rodziny i firmy. Aby to było możliwe – musimy te reguły znać.

## Plan sukcesji jako „transakcja życia” – na co należy zwrócić uwagę od strony prawnej:

- ✓ *Jaka jest sytuacja majątkowa rodziny oraz jej struktura osobowa? Co do kogo należy w małżeństwie nestorów (lub innym związku – jeśli istnieje)?*
- ✓ *Jak wyglądają reguły dziedziczenia ustawowego oraz jakie skutki wywoła ich ewentualna modyfikacja (głównie pod kątem zachowków)?*
- ✓ *Jaka jest forma prawna firmy rodzinnej? Czy umożliwi (albo utrudnia) proces przekazywania władzy i własności sukcesorom?*
- ✓ *Jakie sposoby przekazania własności firmy oraz majątku ulokowanego poza firmą możemy przyjąć?*
- ✓ *Dlaczego planowanie sukcesji należy zacząć od tzw. planu awaryjnego?*

## 6.1. Prawo w planowaniu sukcesji

Tyle jest rozwiązań w planowaniu sukcesji, ile firm rodzinnych – każda firma rodzinna musi wytyczyć własną ścieżkę. W sukcesji nakładają się na siebie przepisy prawa z różnych jego dziedzin. Nie możemy ograniczyć się do rozwiązań przyjętych wyłącznie w jednej gałęzi – np. prawa handlowego i gospodarczego. Normy kodeksu spółek handlowych nie mogą być rozważane z pominięciem powiązań z prawem spadkowym, rodzinnym, podatkowym czy też procedurą cywilną. Zdarza się, że pierwszoplanową rolę odgrywają przepisy prawa administracyjnego (np. uniemożliwiając przekazanie firmy następcom). Nie jest możliwa analiza sytuacji prawnej firmy rodzinnej bez korelacji z sytuacją prawną rodziny. Przepisy prawa gospodarczego oraz regulującego sferę prywatną (majątek w małżeństwie,

dziedziczenie i procedury z nim związane, zarządzanie majątkiem małoletniego dziecka, podatki) nie mogą być traktowane, jakby funkcjonowały obok siebie. W planie sukcesji powinny tworzyć spójny opis sytuacji firmy rodzinnej, który z kolei powiązany jest z finansami oraz kwestiami dotyczącymi zarządzania.

## Jakie obszary prawa i dlaczego są istotne w planie sukcesji:

### 1. Prawo rodzinne w zakresie:

- własności w małżeństwie (majątek wspólny albo osobisty),
- rozliczeń nakładów na poszczególne masy majątkowe (na wypadek rozwodu lub śmierci),
- istniejących umów majątkowych małżeńskich,
- zarządzania majątkiem małoletniego dziecka, które może otrzymać składniki majątku (np. udziały w rodzinnej spółce z o.o.) tytułem darowizny lub spadku oraz kompetencji sądu rodzinnego w tym zakresie.

### 2. Prawo spadkowe w zakresie:

- porządku dziedziczenia: "ustawowego lub testamentowego i jego konsekwencji",
- procedur spadkowych i czasu ich trwania.

**3. Szerzej pojęte prawo cywilne**, w zakresie własności i funkcji nieruchomości, istniejących zobowiązań oraz odpowiedzialności za nie.

### 4. Prawo gospodarcze i handlowe, obejmujące:

- formę prawną prowadzenia firmy (firm) rodzinnej, możliwość dysponowania firmą drogą sprzedaży, darowizny albo spadku,
- zachowania ciągłości zarządzania firmą w określonych sytuacjach (rozwód, choroba, śmierć) na poziomie właścicielsko-nadzorczym oraz zarządzania operacyjnego.

**5. Prawo administracyjne** – głównie w kontekście zmian formy prawnej prowadzenia firmy oraz śmierci właściciela firmy (przy niektórych formach prawnych).

### 6. Prawo podatkowe:

- podatek od spadków i darowizn,
- podatki dochodowe – w kontekście doboru formy prawnej prowadzonej działalności gospodarczej oraz np. konieczności szybkiej sprzedaży odziedziczonych składników majątku,
- podatek VAT albo PCC (od czynności cywilnoprawnych) przy zmianach formy prawnej przedsiębiorstwa.

Planując sukcesję powinniśmy zwrócić uwagę na powiązanie powyższych instytucji prawnych z aspektami zarządzania firmą oraz finansami, także osobistymi, których planowanie jest procesem zupełnie innym, niż planowanie przepływów wewnątrz przedsiębiorstwa rodzinnego.

Przystępując do tworzenia prawnego planu sukcesji nie należy jednak dać się „zaplątać w paragrafy”. Wówczas można zgubić z pola widzenia zasadniczą kwestię leżącą u podstaw procesu sukcesji – cel, jakim jest „przekazanie pateczki” w sztafecie pokoleń w firmie rodzinnej.

**CZY WIESZ, ŻE...** *Rozwiązania prawne stosowane w planie sukcesji powinny być dobierane świadomie, z uwzględnieniem korelacji norm z kilku dziedzin prawa. Wskazane jest takie podejście, w którym poszczególne rozwiązania prawne dobierane są w celu realizacji strategii właścicielskiej oraz umożliwiają zarządzanie firmą wg przyjętego modelu. Niezwykle ważny jest dobór takich narzędzi prawnych, które przynajmniej nie przeszkadzają w realizacji długookresowej strategii (ma to szczególne znaczenie w tzw. planie awaryjnym, o którym piszemy na końcu).*

## Prawo nie wystarcza

W procesie sukcesji trzeba brać pod uwagę jednocześnie, a na pewno łącznie – zagadnienia o charakterze osobistym, które dotyczą ładu rodzinnego, kwestie „twarde”, związane z zarządzaniem i finansami oraz istny węzeł gordyjski zagadnień prawnych. Dobry plan sukcesji wymaga spojrzenia uniwersalnego – szerszej perspektywy, w jakiej należy rozstrzygnąć wszelkie kwestie łącznie się z przekazaniem firmy rodzinnej.

W praktyce zdarza się, że wydarzenia osobiste, takie jak choćby rozwód oraz związana z nim konieczność podziału majątku małżeńskiego, stają się poważnym problemem dla firmy i mają bezpośredni wpływ na jej płynność finansową. Może być też tak, iż forma prawna, w jakiej prowadzona jest firma rodzinna, utrudnia lub wręcz uniemożliwia płynną sukcesję. Nawet w spółkach prawa handlowego spotykane są sytuacje, w których koncentrujemy się tylko na zapisach umowy spółki, pomijając podatkowe i finansowe skutki realizacji poszczególnych jej postanowień.

Szczególnej uwagi oraz właściwego doboru rozwiązań opartych o prawo handlowe i/lub spadkowe wymaga opracowanie scenariusza na wypadek śmierci lub niemożności pełnienia funkcji biznesowych ze względu na stan zdrowia przez osoby kluczowe dla firmy rodzinnej (często nie tylko członków rodziny).

*Prawie połowa badanych przedsiębiorstw nie ma żadnych procedur, które określałyby postępowanie w sprawach biznesowych i spadkowych w przypadku nieoczekiwanej śmierci lub niesprawności kluczowych osób, pełniących funkcje kierownicze<sup>1</sup>.*

Plan sukcesji pojmowany od strony prawnej powinien zawierać szereg rozwiązań, z których część warto zastosować od razu, pozostałe zaś należy modyfikować z biegiem lat, mając na uwadze zmieniające się uwarunkowania gospodarcze (wielkość firmy, wysokość obrotów, ilość zatrudnianych pracowników, ryzyka związane z prowadzoną działalnością, sytuację finansową przedsiębiorstwa, wysokość opodatkowania) oraz osobiste (zawarcie związku małżeńskiego, uregulowanie ustroju małżeńskiego w małżeństwie, przyjście na świat potomka oraz – wreszcie – śmierć lub poważna choroba jednego z członków rodziny). Obie grupy uwarunkowań przenikają się wzajemnie i funkcjonują w otoczeniu przepisów z różnych działów prawa. Sukcesja w aspekcie prawnym to długi i stosunkowo skomplikowany proces, na który składają się nie tylko czynności obejmujące firmę rodzinną (czyli sferę czysto biznesową), ale i te odnoszące się do majątku osobistego oraz do sfery rodzinnej nestora.

**Z ŻYCIA WZIĘTE...** *W jednej z firm rodzinnych nestor stanął przed dylematem sprawiedliwego podziału majątku. Spośród dwojga jego dorosłych dzieci syn zamierzał, jako sukcesor, kontynuować działalność firmy, córka zaś wyszła za mąż za jednego z lokalnych konkurentów firmy. Dylemat został rozwiązany poprzez zapisanie córce większej części majątku osobistego (m.in. domu wypoczynkowego), przy zachowaniu integralności majątkowej firmy, która została przekazana synowi.*

## Od czego zacząć?

Budowa prawnych podstaw planu sukcesji powinna zostać poprzedzona analizą prawną struktury majątku rodzinnego oraz samej firmy rodzinnej w oparciu o przepisy kilku gałęzi prawa. Na początek warto odpowiedzieć sobie na pytanie: „co mamy?” oraz zweryfikować, czy to, co wynika z dokumentów zgodne jest z naszymi oczekiwaniami.

**Z ŻYCIA WZIĘTE...** *Pewna rodzina biznesowa jest w posiadaniu trzech spółek: cywilnej, jawnej oraz z ograniczoną odpowiedzialnością. Firmy powiązane są właścicielsko oraz funkcjonalnie – ich struktura wynika z historii rozwoju biznesu rodzinnego; najstarsza z firm była założona prawie trzydzieści, najmłodsza – piętnaście lat temu. Analiza wykazała, że w każdej ze spółek będą inne skutki śmierci jednego ze współników. W spółce cywilnej śmierć powoduje automatyczną likwidację spółki. W spółce jawnej zachowana jest ciągłość prawna firmy, ale spadkobiercy nie dziedziczą uprawnień udziałowca i należy im się spłata (1/3 liczonej w milionach złotych wartości firmy – co grozi utratą płynności). Z kolei w spółce z o.o. udziały są dziedziczone (jednak ze względu na brak regulacji testamentowych do spółki weszłyby dwie małoletnie córki jednego z synów – każda z innego związku, co skutkowałoby brakiem możliwości skutecznego zarządzania spółką; syn posiada 75% udziałów). Jak się okazało – żaden ze scenariuszy nie jest zgodny z intencjami członków rodziny biznesowej. Regulacje dotyczące dziedziczenia zostały umieszczone w umowach spółek na etapie ich tworzenia – kiedy nikt nie brał pod uwagę opcji śmierci udziałowca. Dopiero analiza pokazała, że czas zastanowić się nad pożądanymi zapisami oraz wprowadzić je formalnie do umów spółek.*

## Krótko mówiąc:

*W efekcie przeprowadzania analizy pojawiają się pytania dotyczące:*

- *doboru prawnej formy prowadzenia biznesu rodzinnego,*
- *szczegółowych uregulowań na poziomie umów poszczególnych spółek,*
- *struktury właścicielskiej udziałów w małżeństwie nestora oraz obecnych lub przyszłych sukcesorów i osób biorących udział w zarządzaniu firmą,*
- *uwarunkowań planu awaryjnego.*

*Dopiero na tej podstawie możliwe będzie sformułowanie listy czynności, które należy wykonać. Ustalona zostanie też kolejność działań pozwalających doprowadzić do pożądanego stanu sprawy firmy oraz rodziny.*

Odpowiedzi na powyższe pytania w całości stanowić będą prawne zręby ładu rodzinnego – formalizującego zasady zarządzania biznesem i majątkiem w danej rodzinie lub rodzinach. Ładem rodzinnym objęte są także sposoby ucierania rodzinnych i biznesowych decyzji – w tym spotkania i zjazdy rodzinne. Określone decyzje mogą być zastrzeżone wyłącznie dla osób, które biorą aktywny udział przy zarządzaniu firmą rodzinną, bądź – wprost przeciwnie – poddane omówieniu na szerszym gremium, obejmującym także członków rodziny niezaangażowanych formalnie w sprawy firmy. Najbardziej dojrzałą formą ładu rodzinnego jest konstytucja rodzinna.

**CZY WIESZ, ŻE...***Konstytucja rodzinna jest to dokument, w którym opisane są zbiorczo zasady ładu rodzinnego panującego w danej rodzinie biznesowej (często w trzecim, czwartym i dalszych pokoleniach) dotyczące własności w rodzinie, sposobu korzystania z majątku (nieruchomości, gotówki, dostępu do dywidend) oraz zarządzania biznesem (często kilkoma lub kilkunastoma spółkami albo fundacją rodzinną). Konstytucja stanowi ukoronowanie wieloletniego kształtowania się kultury zarządzania majątkiem i biznesem w danej rodzinie i świetnie sprawdza się, kiedy grono,*

*którego dane decyzje dotyczą, liczy już siedem i więcej osób. Konstytucja jest przewodnikiem, który określa ramy, wskazuje drogę do podejmowania decyzji oraz – także – rozstrzygnięcia sporów. W Polsce jest jeszcze rzadko spotykana – pierwszą konstytucję rodzinną wypracowała dla siebie rodzina Roleskich.*

Konstytucja rodzinna nie jest, co do zasady, dokumentem formalnie wiążącym. Wymaga potwierdzenia w takich dokumentach, jak statuty i umowy spółek, umowy majątkowe małżeńskie (intercyty), testamenty oraz w innych, które dopiero wywołują określone skutki prawne. Nawet najbardziej rozbudowana konstytucja nie zastąpi też planu finansowego, który urealnia jej wykonanie. Jeśli bowiem przykładowo w danej rodzinie przyjęta zostanie zasada, że małżonkowie dzieci nie dziedziczą udziałów w firmie, bez jednoczesnego zagwarantowania źródła finansowania takiej spłaty – zapis prawny wywoła wyłącznie problemy.

Zainteresowane osoby powinny móc przygotować się do tych czynności oraz – przede wszystkim – wiedzieć, czego mogą spodziewać się w przyszłości. Jednym z ważniejszych pytań, jakie stawia sobie wielu nestorów, jest pytanie o horyzont czasowy aktywności zawodowej. Warto z wyprzedzeniem wiedzieć, kiedy zamierzamy wycofać się z aktywnego prowadzenia firmy i jak chcemy zapewnić sobie pożądany poziom życia na emeryturze. Sukcesorzy z kolei powinni wiedzieć, kiedy mogą spodziewać się przeniesienia na nich nie tylko władzy, obowiązków i odpowiedzialności, ale także własności firmy rodzinnej, czy też poszczególnych składników majątku prywatnego. W tej sytuacji konieczne jest podjęcie kroków prawnych, które wywołają skutki na gruncie prawa cywilnego, prawa spółek handlowych czy podatków.

## 6.2. Powiązanie spraw rodzinnych, majątkowych i firmowych

Dlaczego sfera prywatna ma tak wielki wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa rodzinnego? Dlaczego istotne jest zbadanie, czy przykładowo nieruchomości, która stanowiła wkład do spółki cywilnej dwadzieścia lat temu (kto o tym teraz pamięta?!), pochodziła z majątku osobistego małżonka, który jest współnikiem w rodzinnej firmie?

Ustalenie tych okoliczności informuje o tym, kto jest właścicielem udziałów w spółce. A przez to – kto podejmuje decyzje właścicielskie, jak

zachowuje się firma na wypadek rozvodu oraz dziedziczenia. Jeśli bowiem faktycznie wkład do spółki pochodził z majątku osobistego, to – pomimo że pomiędzy małżonkami nie zawarto umów majątkowych małżeńskich – prawa wynikające z udziału w spółce przysługują wyłącznie temu małżonkowi, z którego majątku pochodził wkład. Drugi nie ma formalnie nic do powiedzenia. Zaś w sytuacji śmierci tego małżonka–wspólnika, całość przypadających mu udziałów w spółce staje się elementem spadku i jest dziedziczona przez spadkobierców (jeśli udziały są dziedziczone!), całość wartości udziałów staje się podstawą do obliczenia ewentualnego zachowku, co przekłada się też na rodzinne finanse.

Z kolei, gdy w małżeństwie, w którym nie ma rozdzielności majątkowej, prowadzone jest przedsiębiorstwo w formie jednoosobowej działalności gospodarczej, a zabraknie tego drugiego małżonka, który przedsiębiorcą nie jest – pół firmy (jedna druga udziału we współwłasności każdej nieruchomości, samochodu albo puszki z farbą na sklepowej półce) wchodzi zaraz do spadku. I wtedy wielkiego znaczenia nabiera fakt, że np. zmarły pozostawił po sobie dziecko z poprzedniego związku, z którym rodzina nie ma dobrej relacji. Jednak współwłasność każdego składnika majątku przysługuje temu dziecku od momentu śmierci spadkodawcy. Dlatego jakakolwiek sprzedaż wymaga jego zgody. W takich sytuacjach przepisy prawa bywają bezwzględne.

Analizując sytuację firmy, a tym bardziej planując losy majątku rodzinnego na etapie zmiany pokoleniowej, konieczne jest ustalenie:

- ✓ *struktury rodziny i wzajemnych powiązań,*
- ✓ *istniejącej struktury własności w poszczególnych związkach (formalnych bądź nie), wraz z historią powstawania majątku oraz nakładów wzajemnych, umów majątkowych małżeńskich, w szczególności w odniesieniu do firmy oraz*
- ✓ *planowanej zmiany struktury właścicielskiej (także w małżeństwach dzieci – pod kątem rozvodu lub śmierci),*
- ✓ *symulacji konsekwencji dziedziczenia ustawowego wraz z oceną potencjalnego czasu trwania procedury spadkowej i jego skutków dla ciągłości zarządzania firmą (jest wiele sytuacji, w których spadkobiercy przez 2-4 miesiące nie mają prawnego tytułu do spadku, w tym firmy, nawet przy dobrej woli wszystkich spadkobierców),*
- ✓ *formy prawnej firmy rodzinnej w kontekście możliwości przeprowadzenia sukcesji oraz wymogów, jakie mogą mieć w stosunku do niej nastorzy i sukcesorzy (niekoniecznie takich samych!).*

Przykładów z życia świadczących o przykrych skutkach nieuregulowania kwestii majątkowych jest wiele.

**Z ŻYCIA WZIĘTE...** W 1995 roku pewien mężczyzna wstąpił w związek małżeński. W 1996 roku założył z bratem spółkę z o.o. z minimalnym kapitałem zakładowym. W małżeństwie nie układało się pomyślnie i rok później nastąpił rozwód. Małżonkowie nie podzielili jednak majątku (nie sporządzono wcześniej żadnej intercyzy). Kiedy dziesięć lat później spółka, po okresie szybkiego rozwoju, zdobyła jedną z prestiżowych nagród biznesowych (o czym pisała prasa), byłej małżonce przypomniało się, że może warto wrócić do rozmów o podziale majątku. Powołała biegłego, który wycenił spółkę. Po wieloletniej batalii sądowej, w 2012 roku Sąd Najwyższy przyznał powódce rację – były mąż powinien wypłacić jej 12 000 000 zł.

Jak przełożyło się to na sytuację finansową firmy?

### 6.3. Pięć kroków prawnych sukcesji majątkowej

Na co warto zwrócić uwagę, jeśli mielibyśmy tylko skoncentrować się na sferze prawnej, nie wchodząc głębiej w zasady zarządzania majątkiem? Jak spowodować, żeby dostępne narzędzia prawne, które nie dotyczą bezpośrednio firmy rodzinnej, wspierały, a przynajmniej nie przeszkadzały w jej prowadzeniu? Poniżej kilka praktycznych podpowiedzi.

#### Krok 1. Decyzja o rozpoczęciu planowania sukcesji

Im wcześniej opracowany zostanie plan sukcesji, tym lepiej dla nestora i jego rodziny. Dlaczego lepiej? Ponieważ jest czas na spokojną analizę stanu spraw, postawienie właściwych pytań oraz wypracowanie przemyślanych odpowiedzi, uwzględniających zarówno interes firmy, jak też poszczególnych

członków rodziny. W polskich realiach, gdzie wokół poszczególnych firm rodzinnych najczęściej nie udało się jeszcze wypracować majątku rodzinnego o znacznej wartości (szczególnie takiego, który dawałby pasywne przychody jego właścicielom), racjonalna postawa polega na przyjęciu perspektywy najpierw firma (*business first*). Dobrze zrobimy, jeśli przyjmiemy, iż dobro firmy – jako często jedyne źródła przychodów dla całej rodziny – ma pierwszeństwo przed interesami poszczególnych jej członków. Łatwiej wtedy dobrać rozwiązania prawne pozwalające zachować integralność majątkową firmy oraz ciągłość zarządzania nią przez osoby zaangażowane i profesjonalnie do tego przygotowane. Prawo rodzinne i spadkowe, które regulując strefę prywatną, na pierwszy rzut oka nie dotyczy bezpośrednio biznesu – może mieć istotny wpływ na jego prowadzenie. Kształtuje bowiem strukturę właścicielską firmy, a ta przekłada się na wszystkie ważne dla jej zarządzania decyzje.

Budowa planu sukcesji, to czas stawiania trudnych życiowo pytań oraz wspólnego wypracowywania odpowiedzi. Jeśli chcemy zachować integralność majątkową firmy, nie powinniśmy (przynajmniej teoretycznie) dopuszczać do sytuacji, w której formalne prawo do udziałów trafia w ręce osób, niezaangażowanych w firmę. Zwłaszcza, gdy występuje ryzyko, że ich priorytety będą sprzeczne z interesem firmy. Nie w każdej rodzinie relacje między jej członkami są poprawne. Zdarzają się przecież różnice zdań, postaw (np. jeden z synów chce inwestować w firmę, a drugi buduje dom i dąży do wypłacenia z firmy jak największej ilości pieniędzy) czy problemy komunikacyjne.

Dlatego powinniśmy dać sobie czas na podejmowanie i wypracowanie decyzji na poszczególnych polach. Ze wstępnej analizy prawnej powinny wynikać jasno, które działania wymagają pośpiechu, a z którymi decyzjami możemy, lub wręcz powinniśmy, poczekać.

## Krok 2. Ustalenie, co jest czyje w małżeństwie

Jednym z ważniejszych czynników mających bezpośredni wpływ na politykę właścicielską jest ustrój majątkowy małżeński. Firma rodzinna (indywidualna działalność gospodarcza albo udziały w spółce) może być objęta wspólnością majątkową małżeńską (pomimo formalnego zarejestrowania na tylko jednego z małżonków), albo stanowić składnik majątku osobistego (dawniej: odrębnego) jednego z nich. Od tej kwalifikacji zależy przyporządkowanie własności, a co za tym idzie decyzyjności w sprawach dotyczących firmy. Warto sprawdzić, jak jest w istocie, ponieważ stan wiedzy nie zawsze ma odzwierciedlenie w dokumentach. Szczególnie wtedy, kiedy majątek był budowany od wielu lat,

po drodze zmieniały się układy rodzinne (miały miejsce kolejne małżeństwa) oraz zawierany były intercyzy. Nestorzy mogą dokonać analizy posiadanego już majątku (ze szczególnym uwzględnieniem prawa do firmy), a sukcesorzy (jeśli dopiero mają nabyć firmę) – powinni zastanowić się nad tym, czy prawa do firmy (własność przedsiębiorstwa, prawa z udziałów w spółce) mają trafić w ich małżeństwie do majątku wspólnego, czy osobistego. Nietrafne decyzje będą w przyszłości skutkować koniecznością przeprowadzania żmudnych i czasochłonnych wycen oraz przede wszystkim koniecznością dokonania spłaty, na wypadek rozwodu w małżeństwie dziecka. Najmniej rozsądną rzeczą, jaką możemy zrobić, to narazić naszych najbliższych na ryzyko uczestnictwa w wieloletnich sporach sądowych, które najczęściej skutecznie rujnują relacje rodzinne już na zawsze.

### Krok 3. Wybieramy sposób przekazania firmy

Istnieje kilka sposobów przeniesienia własności firmy. Tu zakładamy, że przedsiębiorstwo rodzinne działa w takiej formie prawnej, którą możemy dysponować (szczegółowe omówienie w podrozdziale 6.4.). Jeśli już w danej rodzinie biznesowej nestor podejmie decyzję, że firma ma zostać przekazana za życia, a nie dopiero po jego śmierci, może rozważyć przeniesienie własności firmy drogą darowizny lub sprzedaży.

**CZY WIESZ, ŻE...** *Darowizna – może być dokonana w każdej chwili, o ile mówimy o udziałach w spółkach prawa handlowego. Darowizna polega na nieodpłatnym przeniesieniu własności, które co do zasady jest ostateczne. Nie jest możliwa późniejsza zmiana zdania po stronie darczyńcy – nie może żądać zwrotu darowizny, jeśli obdarowany nie wykaże się tzw. rażąco niewdzięcznością. Nawet, gdy ona zaistnieje, jej wykazanie bywa w konkretnych sytuacjach bardzo trudne. Osobną kwestią jest fakt, iż dokonana dzisiaj darowizna będzie w przyszłości brana pod uwagę przy obliczeniu zachowku, jeśli podział majątku w danej rodzinie okaże się nierówny.*

*Sprzedaż – jest alternatywą dla darowizny. Umożliwia nestorom otrzymanie ekwiwalentu pieniężnego w zamian za przekazywany dzieciom majątek. W Polsce takie rozwiązanie*

*stosowane jest niezwykle rzadko, na Zachodzie jest zdecydowanie bardziej popularne. Zapłata może nastąpić jednorazowo, albo zostać rozłożona w czasie, jako rodzaj prywatnej renty dla nestora. Jeśli rozważamy sprzedaż firmy, koniecznie musimy zastanowić się, jak po stronie kupującego zbudować kapitał, który posłuży do sfinansowania transakcji. Najdroższy jest pieniądz pożyczony – jeśli zaplanujemy sprzedaż z wyprzedzeniem, kapitał można zbudować stopniowo, drogą inwestycji.*

Oczywiście mowa o przeniesieniu własności firmy może mieć miejsce dopiero wówczas, kiedy mamy pewność, że dzieci chcą i potrafią przejąć firmę. Pamiętajmy, że dać jest łatwo. Zdecydowanie trudniej jest pozbawić nowego właściciela własności firmy, jeśli z jakichkolwiek przyczyn okazałoby się to konieczne. Dlatego darowizny nie warto robić pochopnie. Ewentualne odkupienie udziałów musi się odbyć po cenie rynkowej. Ważne są też parytety przekazywanych udziałów oraz dopasowana do nich umowa spółki – nie zawsze równo znaczą dobrze.

Rozważając sprzedaż nie zapominajmy, że powinna ona być przeprowadzona według realnej wartości rynkowej. Środki muszą być przekazane przelewem bankowym. Sprzedaż firmy za zaniżoną cenę stanowi spore ryzyko podatkowe i to z dwóch powodów. Po pierwsze, urząd skarbowy może zakwestionować taką czynności i nałożyć na sprzedającego odpowiedniej wysokości podatek dochodowy (o przepisach karnoskarbowych nie wspominając). Po drugie – spadkobiercy mogą kwestionować taką czynności wykazując, że miała miejsce sprzedaż pozorna, przeprowadzona celem obejścia przepisów dotyczących zachowku. To także nie jest dobry scenariusz.

Biorąc pod uwagę aspekty podatkowe, obecnie darowizna w obrębie rodziny jest bardzo korzystna. W obecnym stanie prawnym obowiązuje w Polsce ulga podatkowa, która pozwala właściwie bezkosztowo przenieść na osoby najbliższe własność o dowolnej wartości drogą darowizny bądź spadku. Jeśli w przyszłości podatek od spadków i darowizn powróci, wiele osób będzie chciało zdążyć przed wejściem nowych przepisów w życie. Może wtedy dojść do przekazania firm w ręce młodszego pokolenia niezależnie od tego, czy sukcesorzy będą gotowi do przejęcia odpowiedzialności za firmę. Warto jednak zastanowić się nad celowością pośpiechu. Czasem lepiej jest przygotować się do zapłacenia podatku, ale przekazać firmę osobom, które odpowiedzialnie i świadomie przejmą własność oraz obowiązki związane z jej prowadzeniem.

## Krok 4. Badamy reguły dziedziczenia

Warto upewnić się, czy w naszej sytuacji rodzinnej dziedziczenie ustawowe pozwoli na realizację wybranego modelu sukcesji. Do przeprowadzenia symulacji dziedziczenia ustawowego w danej rodzinie oraz firmie potrzebne nam będzie wiedza z zakresu prawa:

- rodzinnego (kwalifikacja majątku w małżeństwie – musimy wiedzieć, co wchodzi do spadku),
- spadkowego (kto dziedziczy i w jakich proporcjach, jak zaliczyć przy podziale spadku otrzymane wcześniej darowizny),
- procesowego (jak przeprowadzić formalne stwierdzenie nabycia spadku, ile to trwa i czy nie zakłóci ciągłości zarządzania firmą).

Przydaje się także wiedza dotycząca pieczy nad majątkiem małoletniego dziecka, jeśli dziedziczy z ustawy.

**CZY WIESZ, ŻE...** *W małżeństwie, w którym nie ma dzieci, do spadku dochodzi nie tylko żyjący małżonek, ale także rodzice zmarłego. Z punktu widzenia tego żyjącego małżonka w sytuacji nagłej może okazać się zatem, że nagle teść i teściowa są współwłaścicielami naszego do niedawna wspólnego domu.*

Pamiętajmy, że jeśli z ustawy dziedziczy małoletnie dziecko nabywając ułamkową część masy spadkowej (np. jedną czwartą), przekłada się to automatycznie na współwłasność na wszystkich składnikach spadku. Dziecko ma zatem jedną czwartą (lub jedną ósmą – jeśli dany składnik był we wspólnym majątku małżeńskim) każdej nieruchomości, każdego udziału w spółce z o.o., składnika indywidualnego przedsiębiorstwa czy zespołu praw i obowiązków, które przysługiwały do niedawna współnikowi spółki jawnej czy komandytowej (jeśli spadkobiercy weszli do spółki na podstawie odrębnych przepisów).

Jak to wpływa na dalsze funkcjonowanie przedsiębiorstwa? Otóż każda czynność, od podziału spadku począwszy, przez późniejszą sprzedaż czy innego rodzaju decyzję dotyczącą dysponowania udziałami, wymagają zgody sądu rodzinnego. A ten ma obowiązek chronić dobro dziecka, które ma pierwszeństwo przed interesem firmy oraz rodziny. Dalsze decyzje biznesowe są zatem zależne od zgody sądu. Ten zaś często nie orientuje się w specyfice danej firmy i ma na podjęcie decyzji przynajmniej kilka miesięcy.

Zaniechanie opracowania i wdrożenia planu prawnego sukcesji naraża firmę rodzinną na ryzyko zastosowania ogólnych rozwiązań ustawowych w zakresie dziedziczenia. Zwykle jednak rozwiązania ustawowe nie odpowiadają potrzebom konkretnej firmy. Ustawy są ogólne i obiektywne, potrzeby firmy – konkretne i indywidualne. Celem ustaw jest przede wszystkim ochrona ładu prawnego. Celem nestora i rodziny – ochrona interesu własnej firmy oraz rodzinnego ładu.

Nic dziwnego, że firma, w przypadku nagłej sukcesji, gdy zastosowanie mają ogólne reguły spadkobrania, zwykle popada w problemy. Często bywają one na tyle duże, że wyprowadzenie interesu rodzinnego na prostą staje się już niemożliwe. Zapewne najczęstszą tego przyczyną jest konflikt interesów: spadkobiercy zaangażowani w prowadzenie firmy chcą się nią zajmować dalej, pozostali jednak liczą na spieniężenie ich części spadku. Na uniknięcie tego i wielu innych możliwych konfliktów można wpłynąć dzięki zaplanowaniu sukcesji w formie „planu awaryjnego”.

## Krok 5. Przygotowujemy testamenty

Formalny plan sukcesji pozwala w dużej mierze na prawne uszanowanie priorytetów nestora i jego rodziny. Jeśli jednak takiego planu nie ma, zastosowane muszą być rozwiązania ustawowe. Warto pamiętać, że z perspektywy przepisów prawa śmierć jest tylko jednym z wielu zdarzeń, które pociąga za sobą konsekwencje prawne.

**CZY WIESZ, ŻE...** *Bardzo istotne jest, aby w rodzinie biznesowej stworzono przemyślany system regulacji spadkowych. Oparty on być musi przede wszystkim na testamentach wszystkich pełnoletnich członków rodziny (obowiązkowo tych, którzy posiadają już prawo do własności firmy).*

Testamenty powinny uwzględniać różne scenariusze wydarzeń – także te, gdzie skutek jednego zdarzenia ginie kilka osób jednocześnie. W testamentach uregulowane powinny zostać losy firmy (jeśli nie podejmiemy decyzji o zastosowaniu innych rozwiązań w tym zakresie, na przykład tych,

które przewiduje kodeks spółek handlowych), a także majątku rodzinnego. Pamiętajmy, że nierówny podział majątku może skutkować powstaniem roszczenia o zachówek.

Zachówek, jest to prawo do żądania od spadkobiercy albo obdarowanego zapłaty jednej drugiej wartości tego, co uprawniony odziedziczyłby z ustawy. Dla uprawnionego, który jest małoletni albo całkowicie niezdolny do pracy, stawka wynosi dwie trzecie wartości udziału w spadku. Do spadku dolicza się darowizny, które były rozdawane przez zmarłego za życia – wymaga to oddzielnej analizy prawnej w każdym przypadku. Zachówek jest roszczeniem o zapłatę – nie można żądać przewłaszczenia udziałów w spółce czy nieruchomości (chyba, że sprawa wejdzie w etap postępowania egzekucyjnego).

Aby uniknąć zachowku warto rozsądnie zaplanować sposób przekazania majątku. Niewiele jest formalnych sposobów na jego ominięcie. Jedną z możliwości zmniejszenia podstawy do obliczenia zachowku albo zabezpieczenia źródła jego finansowania, jest wykorzystanie odpowiedniej struktury produktów finansowych – niektóre z nich (przykładowo polisy na życie), pozwalają na wyjęcie zainwestowanych w nich kwot poza spadek. Na pewno warto uwzględnić możliwość wystąpienia roszczenia o zachówek w planie finansowym.

## Zapis windykacyjny

*Prawo spadkowe wzbogaciło się ostatnio o zapis windykacyjny. Zapis ten ma jedną podstawową zaletę w stosunku do zapisu obowiązującego dotychczas (obecnie nazywanego „zwykłym”). Sprawia on, że własność przedmiotu zapisu przenosi się na zapisobiercę windykacyjnego automatycznie z mocy prawa i ze skutkiem na dzień śmierci właściciela. Dzięki temu nie ma konieczności dokonywania przez kogokolwiek dalszych czynności prawnych (poza stwierdzeniem nabycia spadku na podstawie ważnego testamentu). W przypadku zastosowania zapisu „zwykłego” przedmiot zapisu najpierw przechodził na własność spadkobiercy jako element całości spadku, a dopiero potem spadkobierca obciążony zapisem miał obowiązek przenieść własność przedmiotu zapisu na zapisobiercę. Wiązało się to więc z przejściowym stanem niepewności, jakiego doświadczał zapisobierca. Obciążony zapisem spadkobierca miał obowiązek wykonać zapis i przenieść na zapisobiercę własność przedmiotu zapisu. Gdyby jednak nie uczynił tego w terminie, zainteresowanym pozostawała tylko droga sądowa. A ta, jak wiadomo, nie należy do najszybszych.*

**Ważne: zapis windykacyjny może zostać zastosowany wyłącznie w testamencie sporządzonym w formie aktu notarialnego.**

Opracowanie Ł. Martyniec

Zachowaniu integralności firmy w krytycznym momencie spadkobrania służy wprowadzony w ostatnim czasie zapis windykacyjny. Dzięki niemu wola spadkodawcy może być wyrażona w testamencie pełniej niż dotychczas, gdyż nie musi, tak jak dotąd, odnosić się jedynie do powołania spadkobierców do ułamkowo wyrażonych części w spadku. Z chwilą wejścia w życie przepisów o zapisie windykacyjnym możliwe jest przekazanie całego rodzinnego przedsiębiorstwa jednej określonej osobie (sukcesorowi).

Należy jednak podkreślić, że zapis windykacyjny nie zapewnia automatycznie kontynuacji działalności gospodarczej przez sukcesora, jeśli nestor prowadził firmę w formie jednoosobowej działalności gospodarczej. Nie wszystkie aspekty prawne firmy (np. decyzje administracyjnoprawne czy niektóre umowy w obrocie gospodarczym) nie wchodzą do spadku i mogą być przedmiotem zapisu windykacyjnego. Ponadto przedłużające się procedury spadkowe mogą spowodować, że sukcesor będzie mógł reaktywować firmę dopiero po kilku miesiącach. Zapis windykacyjny jest jednak dobrym rozwiązaniem dla tych, którzy zamierzają dysponować udziałami w spółce z ograniczoną odpowiedzialnością albo nieruchomością. Przedmiotem zapisu windykacyjnego nie może zaś być gotówka – można ją dysponować tylko w zapisie zwykłym (na dotychczasowych zasadach). Na etapie planowania sukcesji warto mieć wiedzę na temat wszystkich dostępnych rozwiązań prawnych. To pozwala świadomie korzystać z takich instrumentów, które najlepiej posłużą do osiągnięcia celu sukcesji.

## 6.4. Forma prawna prowadzenia firmy a sukcesja

Zakładamy, że nestor zna już odpowiedzi na zasadnicze pytania, które odnoszą się do podstaw sukcesji i postanawia opracować plan w aspekcie prawnym. Podobnie jak inne rodzaje planów w firmie rodzinnej, plan sukcesji nie musi przybrać formy odrębnego dokumentu. Wielu przedsiębiorców, zwłaszcza w małych i średnich firmach, działa w sposób intuicyjny. Jednak w odniesieniu do planu sukcesji zalecanym rozwiązaniem jest przygotowanie go w postaci odrębnego dokumentu i omówienie go w gronie najbliższych osób. Proces decyzyjny warto zakończyć listą czy harmonogramem czynności, jakie mają

zostać wdrożone. Ostatecznie planem sukcesji od strony prawnej będzie zbiór dokumentów regulujących sytuację firmy i rodziny.

O regulacjach sytuacji rodziny była już mowa. Teraz warto zadać sobie pytanie, czy forma prawna, w jakiej prowadzona jest nasza firma rodzinna, spełnia wymogi sukcesji.

Każdy plan sukcesji – niezależnie od przyjętych przez nestora indywidualnych założeń – w ujęciu prawnym musi odpowiedzieć na dwa zasadnicze pytania:

- W jaki sposób dojdzie do przekazania zarządzania w firmie rodzinnej sukcesorowi?
- W jaki sposób dojdzie do zmiany właścicielskiej w firmie rodzinnej?

Z uwagi na duże zróżnicowanie form organizacyjno-prawnych, w jakich firmy rodzinne występują w obrocie prawnym, jak i ze względu na konieczność uwzględnienia indywidualnych preferencji nestorów oraz sukcesorów, co do sposobu przeprowadzenia sukcesji w firmie – nie sposób ustalić jednej ścieżki postępowania, ani też wskazać wszystkich możliwych rozwiązań. Wiadomo, że inaczej trzeba rozwiązać kwestie sukcesji w firmach działających w oparciu o wpis do ewidencji działalności gospodarczej (jednoosobowa działalność gospodarcza), a inaczej w spółkach osobowych. W jeszcze inny sposób będzie wyglądała sukcesja w spółkach kapitałowych.

Podstawowe pytanie musi dotyczyć tego, w jaki sposób w ramach istniejącej formy organizacyjno-prawnej może dojść do przekazania firmy sukcesorowi? Czy jest to proces stosunkowo prosty, czy też wymaga skomplikowanych procedur?

Czytając poniższe wyjaśnienia przekonamy się, że nie każda forma prawna pozwala w sposób przewidywalny i kontrolowany przenieść firmę na kolejne pokolenie, czyli zmienić właściciela na podstawie czynności prawnej między żyjącymi lub na wypadek śmierci.

## Indywidualna działalność gospodarcza a sukcesja

Jest to forma prawna, która rodzi najwięcej problemów, zarówno na etapie przekazywania władzy, jak i własności. Jednocześnie jest najbardziej rozpowszechnioną formą firm rodzinnych.

Zarządzanie firmą jednoosobową należy zasadniczo do jej założyciela, który odpowiada całym swoim majątkiem za zaciągnięte w toku prowadzonej działalności zobowiązania. Nie ma przeszkód prawnych, aby sukcesor

w pierwszej fazie sukcesji występował w obrocie prawnym w charakterze pełnomocnika przedsiębiorcy. Z czasem zakres udzielonego pełnomocnictwa może ulegać poszerzeniu – od pełnomocnictwa do poszczególnych czynności do pełnomocnictwa ogólnego lub prokury, która jest szczególnym rodzajem pełnomocnictwa.

W praktyce sukcesyjnej instytucja pełnomocnictwa może być wykorzystywana przejściowo na pierwszym etapie wprowadzania sukcesora w sprawy firmy rodzinnej. Nie tworzy ona sytuacji dla sukcesora stabilnej pod względem prawnym. Ma również ograniczoną przydatność do budowania silnej pozycji sukcesora zarówno w stosunkach wewnętrznych w firmie, jak i w stosunku do zewnętrznych kontrahentów. Pełnomocnictwo ma też znaczne ograniczenia w sytuacji śmierci właściciela firmy. Warto zaznaczyć, że nie jest możliwe w tej formie prawnej przekazanie pełnej władzy bez przekazania własności. Nie można też własności też współdzielić – właściciel może być tylko jeden.

A co z przekazaniem własności właśnie? W przypadku indywidualnej działalności gospodarczej należy przeprowadzić dogłębną analizę prawnogospodarczą, zanim zdecydujemy się na pozostanie przy tej formie prawnej w perspektywie kolejnych lat trwania przedsiębiorstwa. Dlaczego? Eksperti oceniają, że w tym przypadku przejście działającej firmy na nowego właściciela, zarówno poprzez sprzedaż, darowiznę czy też dziedziczenie ustawowe lub testamentowe, jest bardzo utrudnione i może w istotny sposób zakłócić ciągłość działania przedsiębiorstwa. I to nie tylko na gruncie wielu dziedzin prawa, ale przede wszystkim na płaszczyźnie organizacyjnej oraz finansowej. W przypadku indywidualnej działalności gospodarczej wszystkie stosunki prawne związane z prowadzeniem firmy rodzinnej związane są osobiście z jej właścicielem, a nie z osobnym bytem prawnym, jakim jest spółka. Dysponowanie aktywami firmy od strony cywilnoprawnej nie stanowi większych problemów, natomiast przeniesienie zobowiązań, przejście poszczególnych umów występujących w obrocie gospodarczym czy też praw objętych prawem administracyjnym (zwłaszcza koncesji czy licencji) jest już wysoce problematyczne, czasem w praktyce niemożliwe.

*Jeśli proces przekazania firmy rodzinnej kolejnemu pokoleniu ma odbyć się bez zakłóceń dla firmy oraz jej otoczenia, w tym pracowników i kooperantów, zalecana jest zmiana tej formy prawnej na spółkę prawa handlowego.*

Poniżej prezentujemy schematyczny opis wariantów prawnych umożliwiających zmianę formy indywidualnej działalności gospodarczej (IDG):

Rodzaj czynności zmieniającej do zmiany formy prawnej	Docelowa forma prawna	Uwagi
„Metoda gospodarcza”, polegająca na uruchomieniu nowej spółki, która stopniowo przejmuje IDG, przy czasowym, równoległym funkcjonowaniu obu podmiotów. Po zakończeniu procesu (6-24 miesiące) „stara” firma zostaje zlikwidowana	Dowolna (przy czym zalecana jest spółka prawa handlowego, gdyż przeniesienie do nowej IDG lub spółki cywilnej będzie rodziło problemy przy kolejnej zmianie pokoleniowej oraz nie zabezpieczy firmy przed skutkami śmierci nowego właściciela lub właścicieli)	Nowa firma rozpoczyna działalność, stopniowo odkupuje majątek starej firmy, przejmuje zlecenia, pracowników, buduje zdolność kredytową. Zalecany w małych firmach bez większego majątku, ze względu na dużą ilość pracy związanej z przeniesieniem działalności (niejednokrotnie). Warto uważać na podatki dochodowe i VAT – często jest tak, że „stara” firma wyłącznie sprzedaje, a nowa kupuje; a także na zobowiązania i aspekty administracyjno-prawne. Brak ciągłości prawnej, a nawet gospodarczej firmy.
Sprzedaż przedsiębiorstwa	Jak wyżej	Jednorazowa sprzedaż przedsiębiorstwa w zamian za cenę rynkową. Brak ciągłości prawnej i podatkowej działalności. Konieczne są zgody wierzycieli (szczególnie banków i kontrahentów), nie ma ciągłości wielu umów (np. dotyczących dotacji z UE), konieczne jest odnowienie licencji, koncesji i zezwoleń.
Darowizna przedsiębiorstwa	Jak wyżej	Jednorazowa darowizna całości przedsiębiorstwa. Brak ciągłości prawnej firmy. Obdarowany musi być wiarygodny w stosunku do otoczenia firmy, aby zgody mogły być udzielone (jak w pkt 2). Dodatkowo warto uwzględnić podatek od spadku – przy darowiznie na rzecz spółki osobowej członków rodziny występują odmienne interpretacje organów podatkowych; przy darowiznie na rzecz spółki kapitałowej – podatek w stawce 20%.

Aport całości przedsiębiorstwa do nowej spółki	Spółka cywilna lub dowolna spółka prawa handlowego (z uwagami jak wyżej)	Jednorazowy aport całości przedsiębiorstwa. Uwagi jak w pkt 2 – brak jest ciągłości prawnej działalności. Czynność najbardziej popularna – jej zaletą jest możliwość jednorazowego przekazania przedsiębiorstwa do dowolnego typu spółki handlowej. Główny koszt: podatek od czynności cywilnoprawnych (PCC w stawce 0,5% od rynkowej wartości aportu).
Przekształcenie	Wyłącznie spółka z o.o. lub spółka akcyjna	Rozwiązanie dostępne od niedawna – przedsiębiorca nabywa w zamian za przedsiębiorstwo 100% udziałów w spółce kapitałowej. Jedyne sposoby, gdzie występuje ciągłość prawna (choć nie do końca podatkowa) przedsiębiorstwa. Nie ma konieczności uzyskiwania zgód banków, kontrahentów czy urzędów administracji publicznej (co do zasady). Nie zmienia to faktu, że np. bank może wypowiedzieć kredyt, który z mocy prawa przeszedł na nowy podmiot. Wada – możliwość przekształcenia wyłącznie w spółki kapitałowe, nie w osobowe. Podatek PCC tak jak przy aporcie.
Warianty mieszane	Jak w pkt. 1	Możliwe jest np. aportowanie wydzielonej części firmy jako zorganizowanej części przedsiębiorstwa (ZCP) do jednej spółki, a następnie przekształcenia pozostałej części firmy w sp. z o.o. lub też „wyksięgowanie” części majątku firmy do majątku osobistego nestora celem wykorzystywania prywatnego.

**Tabela 6.1.** Warianty zmiany jednoosobowej działalności gospodarczej w inne formy prawne.  
Opracowanie Ł. Martyniec

## **CZY WIESZ, ŻE...** Przy dysponowaniu przedsiębiorstwem stanowiącym element majątku wspólnego, konieczne jest wyrażenie zgody przez drugiego małżonka.

Najbardziej popularne są metody: gospodarcza – wśród mniejszych firm i aport całości przedsiębiorstwa do nowej spółki wśród większych podmiotów. Ostatnio także stosowane jest przekształcenie, o ile docelowa forma prawna jest akceptowalna. Wybór metody zmiany formy prawnej w konkretnej sytuacji uzależniony jest od decyzji właścicielskich dotyczących majątku (np. jego podziału) oraz wyboru docelowej formy prawnej. Ta ostatnia uzależniona jest oczywiście od uwarunkowań czysto gospodarczych, takich jak wysokość opodatkowania, odpowiedzialność właścicieli i osób zarządzających za zobowiązania firmy oraz okoliczność, czy prowadzona jest tzw. pełna księgowość zgodnie z ustawą o rachunkowości. Nie należy jednak tracić z oczu uwarunkowań związanych z planowanym procesem sukcesji, czyli stopniowym przekazywaniem władzy oraz własności firmy rodzinnej między członkami rodziny. Każdorazowo konieczna jest szczegółowa i wszechstronna analiza prawna i podatkowa, w razie wątpliwości także wystąpienie z wnioskiem o indywidualną interpretację. Przy każdej z omawianych form występuje szereg ryzyk podatkowych z uwagi na rozbieżności interpretacyjne przepisów w Polsce.

*Institucja bezpośredniego przekształcenia firmy jednoosobowej w spółkę kapitałową prawa handlowego jest rozwiązaniem nowym – została wprowadzona do Kodeksu Spółek Handlowych na mocy ustawy z dnia 25 marca 2011 roku. o ograniczaniu barier administracyjnych dla obywateli i przedsiębiorców (Dz. U. Nr 106 poz. 622). Przepisy weszły w życie 1 lipca 2011 roku.*

*Przekształcenie takie daje kolejną, obok aportu całości lub zorganizowanej części działającego przedsiębiorstwa, drogę do przeprowadzenia zmiany formy prawnej. W przeciwieństwie do aportu daje możliwość przejścia wyłącznie na spółkę kapitałową – nie ma możliwości przekształcenia w spółkę jawną albo komandytową. Warunkiem skorzystania z nowych rozwiązań jest uznanie, że przedsiębiorca, który prowadził dotychczas jednoosobowo przedsiębiorstwo, teraz zamienia się w jednoosobowego (stuprocentowego) udziałowca spółki z o.o. albo akcjonariusza spółki akcyjnej. A ponieważ w spółce osobowej nie może występować tylko*

jeden wspólnik, to nowe przepisy dotyczą tylko przejścia w spółkę kapitałową. Ogromną zaletą przekształcenia jest fakt, że mamy do czynienia z ciągłością prawną przedsiębiorstwa na gruncie prawa cywilnego. Nie musimy zatem – jak przy aporcje – starać się o zgodę banków, firm leasingowych, kontrahentów, czy instytucji udzielających nam koncesji i zezwoleń. Wszelkie stosunki prawne (poza kilkoma wyjątkami), związane dotychczas osobiście z przedsiębiorcą, przechodzą płynnie na nowy podmiot. Zmienia się niestety NIP firmy, gdyż spółka kapitałowa nie może działać w oparciu o NIP wystawiony dla osoby fizycznej. Nie ma także pełnej kontynuacji podatkowej. Nie wszystkie ulgi podatkowe przechodzą dalej. Warunkiem przekształcenia jest przeniesienie całości przedsiębiorstwa, właściciel zatem nie może pozostawić sobie żadnych jego składników majątkowych.

Praktyka uczy, że warto zachować należyłą ostrożność i uprzednio uzgodnić plany zmiany formy prawnej z kluczowymi kooperantami czy bankiem. To, że np. kredyt obrotowy przejdzie na nową spółkę, nie oznacza, że bank będzie miał obowiązek odnowić go, kiedy nadejdzie termin.

Opracowanie Ł. Martyniec

**CZY WIESZ, ŻE...** *Im większa firma, tym przekształcenie staje się bardziej pracochłonne, skomplikowane oraz drogie – nie warto zwlekać ze zmianą formy prawnej.*

Kontynuacja prowadzenia firmy w formie indywidualnej działalności gospodarczej powinna mieć miejsce w zasadzie wówczas, kiedy właściciel chce prowadzić firmę do końca własnej aktywności zawodowej, nie posiadając następcy, który miałby ją przejąć. Po przejściu właściciela na emeryturę firma zostanie zlikwidowana. Jednocześnie godzi się i bierze pod uwagę ryzyko wcześniejszej śmierci oraz jej konsekwencje dla spadkobierców (warto dokładnie je określić). W praktyce sprzedaż majątku firmy po śmierci właściciela może być znacznie utrudniona, a na pewno nie jest możliwe uzyskanie satysfakcjonującej ceny za sprzedaż działającego przedsiębiorstwa. Nie będzie to już jednak sukcesja firmy rodzinnej – firmy już nie będzie... Tak skonstruowany plan sukcesji warto zbudować w oparciu o testamenty oraz zabezpieczenie źródła finansowania spłaty długów, które powstają po śmierci właściciela firmy. Te długi to m.in. kredyty bankowe oraz kupieckie, niektóre dotacje unijne (gdy zachodzi konieczność zwrotu dotacji) oraz odpłaty dla pracowników.

## Spółka cywilna

Spółka cywilna działa w oparciu o kodeks cywilny. W jej przypadku także sukcesja jest utrudniona – patrz tabela 6.2. – choć już nie tak bardzo, jak w przypadku IDG. Choć spółka cywilna posiada osobny NIP, jakim postępuje się w obrocie, nadal mamy do czynienia z kilkoma odrębnymi indywidualnymi działalnościami gospodarczymi, które działają razem. Stosunki prawne dotyczące prowadzenia firmy związane są zatem osobiście z osobami właścicielami, co – w konkretnej sytuacji – budzi wiele problemów prawnych i rozbieżności interpretacyjnych. Spółka cywilna jest dobrą formą prowadzenia działalności, dopóki żaden ze wspólników nie zamierza wyjść ze spółki (np. na emeryturę), nie ma konieczności przyłączenia kogoś do spółki, albo któryś ze wspólników nie umrze.

Przekazanie władzy jest kłopotliwe o tyle, że łączy się ona z własnością – spółką zarządza i reprezentuje ją każdy ze wspólników lub wspólnicy (w przypadku spraw przekraczających zakres zwykłych czynności spółki). Uprawnienia pełnomocnika są zdecydowanie skromniejsze.


Generalnie zaleca się przekształcenie, szczególnie spółek działających w większym rozmiarze, przynajmniej w spółkę jawną. Być może w inną spółkę prawa handlowego.

## Spółki prawa handlowego

Spółki działające w oparciu o kodeks spółek handlowych to spółki osobowe (spółka jawna, partnerska, komandytowa, komandytowo-akcyjna) oraz kapitałowe (spółka z ograniczoną odpowiedzialnością oraz akcyjna).

Spółki prawa handlowego zapewniają większą pewność w obrocie. Doświadczenie wskazuje, że są najlepszą formą w przypadku sukcesji. Dają możliwość precyzyjnego dysponowania udziałami lub akcjami przy różnych rodzajach czynności prawnych oraz daleko idącego obwarowania konsekwencji zmiany właścicielskiej dla relacji wewnątrz spółki.

Problemy pojawiają się w spółkach osobowych. Nie ma prawnej możliwości, aby spółka osobowa prowadzona była tylko przez jednego wspólnika (poza spółką partnerską, ale w perspektywie czasowej ograniczonej do roku). W spółce dwuosobowej, jeśli jeden ze wspólników poweźmie decyzję o odejściu z firmy (np. ze względu na wiek lub stan zdrowia), do spółki musi zostać przyłączona inna osoba. To zaś pociąga za sobą różnorakie problemy – choćby przy czynności darowizny, której przedmiotem jest przystępujący wspólnikowi zespół praw i obowiązków wynikających z uczestnictwa w spółce, jeśli obdarowana ma zostać więcej niż jedna osoba.



W spółkach osobowych, o czym była już mowa przy spółce cywilnej, władza nierozdzielnie wiąże się z własnością oraz odpowiedzialnością całym swoim majątkiem za zobowiązania spółki (wyjątek stanowi sytuacja komandytariusza w spółce komandytowej – patrz tabela 6.2.). Nie da się zarządzać spółką nie będąc jednocześnie jej współnikiem (kolejny wyjątek to spółka partnerska, gdzie może zostać powołany zarząd). Dopuszczenie do spółki nowego współnika wiąże się także ze sporym zaufaniem. Wszak wszystkie istotne dla spółki decyzje wymagają, co do zasady zgody wszystkich współników (jest to ważna informacja, jeśli w danej spółce przyjęte jest, że udziały są dziedziczone!). Nie można się przegłosować, jak ma to miejsce w spółkach kapitałowych. Bardzo istotne są szczegółowe zapisy w umowach spółek, które winny czynić za dość indywidualnym wymaganiom zarówno nestorów, jaki i sukcesorów.

Nestorzy często przyzwyczajeni są, że przez całe życie odpowiadają całym swoim majątkiem za zobowiązania firmy. Tak jest przy jednoosobowej działalności gospodarczej oraz spółce cywilnej i jawnej, które spotykane są najczęściej. Ta cecha wymienionych form prawnych nie jest pożądana na etapie przekazywania władzy i własności w firmie. Może okazać się, że nestor będzie ponosił odpowiedzialność za błędne decyzje albo brak zgody na określone działania ze strony dzieci (występujące w rolach pełnomocnika, udziałowca czy członka organu spółki). Dlatego jeśli nestor planuje pozostawić sobie całość lub część udziałów w spółce dożywotnio, winien rozważyć przyjęcie takiej formy prawnej, która będzie dla niego bezpieczna. Podobny punkt widzenia zwykle przyjmują dzieci na etapie przejmowania funkcji w firmie rodzinnej. Od samego początku wolą działać w taki sposób, aby nie odpowiadać budowanym właśnie majątkiem (często świeżo otrzymanym od rodziców lub obciążonym kredytami) za zobowiązania firmy. Z tego punktu widzenia bezpieczniejsze są spółki kapitałowe.

Ze spółek osobowych najbardziej elastyczną wydaje się być spółka komandytowa, w której komplementariuszem jest spółka z o.o. (patrz tabela 6.2.). Umowa spółki komandytowej wymaga formy aktu notarialnego, obligatoryjnie prowadzona jest też pełna księgowość. Możliwe jest tam niemal zupełne oddzielenie władzy od własności, przy zachowaniu rozsądnego poziomu opodatkowania oraz niemal pełnej kontroli nad zachowaniem się spółki na wypadek śmierci któregoś ze współników. Wymaga to umiejętnego przygotowania umów spółek. W firmach o średnim i dużym rozmiarze jest to forma, którą najbardziej należałoby brać pod uwagę, obok spółki akcyjnej. Ta ostatnia rekomendowana jest przy innym modelu właścicielskim.

Inaczej będzie wyglądać przekazanie władzy sukcesorowi w spółkach kapitałowych. Działają one przez swoje organy w sposób przewidziany w ustawie i w ramach opartego na niej statutu (umowy). Obligatoryjnymi organami spółki z ograniczoną odpowiedzialnością są zgromadzenie współników i zarząd, który prowadzi sprawy spółki i ją reprezentuje. Zarząd składa się z jednego albo większej liczby członków, powoływanych i odwoływanych uchwałą współników (chyba, że umowa spółki stanowi

inaczej). Powołanie rady nadzorczej i komisji rewizyjnej natomiast nie jest obowiązkowe (umowa spółki może ustanowić radę nadzorczą lub komisję rewizyjną albo oba te organy). Rada nadzorcza i komisja rewizyjna składają się z co najmniej trzech członków powoływanych i odwoływanych uchwałą zgromadzenia wspólników. Umowa spółki może przewidywać inny sposób ich powoływania lub odwoływania. Ustanowienie rady nadzorczej lub komisji rewizyjnej jest jednak obligatoryjne w spółkach, w których kapitał zakładowy przewyższa kwotę 500 000 złotych, a wspólników jest więcej niż dwudziestu pięciu. Rada nadzorcza oraz komisja rewizyjna to organy kontrolne, które sprawują nadzór nad działalnością spółki we wszystkich dziedzinach. W przypadku ich ustanowienia umowa spółki może wyłączyć albo ograniczyć indywidualną kontrolę wspólników.

Organy spółki akcyjnej to zarząd, który reprezentuje spółkę na zewnątrz i prowadzi jej sprawy, rada nadzorcza, która jest organem kontrolnym, oraz walne zgromadzenie akcjonariuszy – w skład którego wchodzi udziałowcy spółki.

Zarząd składa się z jednego albo większej liczby członków, których powołuje i odwołuje rada nadzorcza (chyba że statut spółki stanowi inaczej). Rada nadzorcza składa się, z co najmniej trzech osób, powoływanych i odwoływanych przez walne zgromadzenie, przy czym statut może przewidywać inny sposób powoływania lub odwoływania członków rady nadzorczej. W praktyce stwarza to możliwości takiego dostosowania zapisów statutu w kwestii uprawnień do powoływania członków zarządu lub rady nadzorczej, aby najlepiej odpowiadały one potrzebom nestora. Przykładowo nic nie stoi na przeszkodzie, aby w razie powołania do rady nadzorczej osób spoza rodziny, kompetencje do powoływania i odwoływania zarządu przekazać walnemu zgromadzeniu.

W przypadku, gdy firma rodzinna prowadzona jest w formie spółki kapitałowej, należy zadbać o wprowadzenie do umowy spółki z ograniczoną odpowiedzialnością lub statutu spółki akcyjnej postanowień, które ułatwią sukcesję. Dokonywanie zmian umowy lub statutu należy do kompetencji zgromadzenia wspólników lub walnego zgromadzenia akcjonariuszy. Podjęcie stosownych uchwał wymaga formy aktu notarialnego. Aby zamierzone zmiany mogły odnieść prawny skutek, wymagają one wpisania przez sąd rejestrowy, a co za tym idzie – dopóki stosowne postanowienie nie zapadnie, nie mogą one stanowić podstawy do realizacji zamierzonych decyzji.

Kapitałowe spółki prawa handlowego charakteryzują się jednak występowaniem tzw. podwójnego opodatkowania. Najpierw podatek dochodowy (CIT) płaci spółka, a następnie jej udziałowiec (podatek do dywidendy – jeden i drugi w stawce 19%).

Mnogość form organizacyjno-prawnych może utrudniać ocenę, która z nich będzie najbardziej dogodna do prowadzenia firmy przez rodzinę planującą sukcesję. Poniżej w tabeli 6.2. przedstawiamy systematyczny przegląd dostępnych w prawie polskim form działalności. Każdą z nich oceniamy pod kątem przydatności do sukcesji.

Forma prawna / Cecha	Odpowiedzialność za zobowiązania firmy	Wysokość opodatkowania i ZUS	Przekazywanie władzy w firmie	Przekazywanie własności w firmie za życia
Indywidualna działalność gospodarcza	Bez ograniczeń	PIT 19% ZUS	Pełnomocnictwo, prokura lub stosunek pracy, brak innych możliwości bez utworzenia spółki	Całość firmy zmienia właściciela – brak ciągłości prawnej i gospodarczej
Spółka cywilna	Wszyscy wspólnicy bez ograniczeń	PIT 19% ZUS	Pełnomocnictwo, prokura, stosunek pracy lub udział* w spółce (władza idzie za własnością)	Wymaga indywidualnej analizy prawnej, ponieważ stosunki prawne związane z firmą powiązane są osobiście ze wspólnikami, brak możliwości przeprowadzenia darowizny udziału dla 2 i więcej osób jednocześnie (a zmiana umowy spółki wywołuje inne skutki prawne w kontekście zachowków)
Spółka jawna	Wszyscy wspólnicy bez ograniczeń	PIT 19% ZUS	Pełnomocnictwo, prokura, stosunek pracy lub udział w spółce (władza idzie za własnością)	Łatwiejsze, niż w spółce cywilnej, ale nadal brak możliwości przeprowadzenia darowizny lub sprzedaży udziału jednocześnie dla 2 i więcej osób

Tabela 6.2. Użyteczność form organizacyjno-prawnych w procesie sukcesji. Opracowanie Ł. Martyniec

Unieśmiertelnienie firmy (odporność firmy na śmierć właściciela, zabezpieczenie ciągłości działania firmy) i możliwość dysponowania w planie awaryjnym

Brak możliwości – nie chroni nawet testament czy zapis windykacyjny, brak ciągłości prawnej i gospodarczej na wielu płaszczyznach, do spadku wchodzi jedynie majątek firmy, ale wygasają umowy zlecenia, kredytów, leasingów, dotacji unijnych, rachunku bankowego itd. (wymagana indywidualna analiza prawna). Do spadku nie wchodzi decyzje administracyjnoprawne (REGON, NIP, CEIDG, licencje, koncesje, zezwolenia); spadkobierca (jeśli uda się przeprowadzić szybko procedury spadkowe) musi otworzyć nową firmę

Problematyczne nawet przy 3 i więcej wspólnikach z powodów opisanych obok; śmierć wspólnika powoduje natychmiastową likwidację spółki (zasada) lub spółka trwa nadal ze spadkobiercami zmarłego (opcja wymagająca uprzedniego zapisu w umowie); przy braku zapisu o dziedziczeniu udziału 3 (i więcej) – osobowa spółka może trwać dalej, a spadkobiercom wspólnika należy się spłata; przy 2 wspólnikach bardziej problematyczne (ryzyko nieplanowanej likwidacji spółki); brak możliwości prowadzenia firmy przez jedną osobę; możliwość dysponowania udziałem\* w testamencie jest dyskusyjna

Przewidywalna przy 3 i więcej wspólnikach; śmierć wspólnika powoduje likwidację spółki (zasada) lub spółka trwa nadal ze spadkobiercami zmarłego (opcja wymagająca uprzedniego zapisu w umowie); przy braku zapisu o dziedziczeniu udziału 3 (i więcej) – osobowa spółka może trwać dalej, a spadkobiercom wspólnika należy się spłata (wartość zbywca majątku); przy 2 wspólnikach bardziej problematyczne (ryzyko nieplanowanej likwidacji spółki); brak możliwości prowadzenia firmy przez jedną osobę; częściowa możliwość dysponowania udziałem w testamencie

Forma prawna / Cecha	Odpowiedzialność za zobowiązania firmy	Wysokość opodatkowania i ZUS	Przekazywanie władzy w firmie
Spółka partnerska	Wszyscy wspólnicy bez ograniczeń, ale odpowiedzialność zawodowa dotyczy tylko wspólnika, który popełnił błąd	PIT 19% ZUS	Pełnomocnictwo, prokura, stosunek pracy lub udział w spółce (władza idzie za własnością), możliwość powołania zarządu
Spółka komandytowa	Komandytariusz – wkładem, a ponadto do wysokości sumy komandytowej, komplementariusz – bez ograniczeń	PIT 19% ZUS	Pełnomocnictwo, prokura, stosunek pracy lub udział w spółce (władza idzie za własnością); spółką zarządza i reprezentuje komplementariusz, komandytariusz tylko jako prokurent lub pełnomocnik
Spółka komandytowa ze spółką z o.o. w roli komplementariusza	Komandytariusz – wkładem, a ponadto do wysokości sumy komandytowej, komplementariusz – bez ograniczeń; jeśli komplementariuszem jest sp. z o.o. – warunkowy brak odpowiedzialności członków zarządu	Komandytariusz: PIT 19% ZUS w spółce z o.o.: CIT, ale tutaj nie ma działalności w znacznym rozmiarze ani wysokich zysków	Pełnomocnictwo, prokura, stosunek pracy lub udziały w spółce (władza idzie za własnością); spółką zarządza i reprezentuje komplementariusz – czyli zarząd spółki z o.o., komandytariusz tylko jako prokurent lub pełnomocnik; możliwość oddzielenia władzy od własności – członkami zarządu sp. z o.o. mogą być osoby inne, niż wspólnicy spółki z o.o. i komandytariusze

Tabela 6.2. Użyteczność form organizacyjno-prawnych w procesie sukcesji. Opracowanie Ł. Martyniec



Przekazywanie własności w firmie za życia	Unieśmiertelnienie firmy (odporność firmy na śmierć właściciela, zabezpieczenie ciągłości działania firmy) i możliwość dysponowania w planie awaryjnym
<p>Jak wyżej, przy czym do spółki może zostać przyjęta wyłącznie osoba wykonująca określony zawód, zastrzeżony dla spółki partnerskiej</p>	<p>Przewidywalna już przy 2 wspólnikach; śmierć partnera powoduje likwidację spółki (zasada) lub spółka trwa nadal ze spadkobiercami zmarłego (opcja wymagająca uprzedniego zapisu w umowie – uwaga: do spółki może zostać przyjęta wyłącznie osoba wykonująca określony zawód); przy braku zapisu o dziedziczeniu udziału: jeśli zostanie tylko jeden partner spółka trwa dalej, ale nie dłużej, niż rok (konieczność przyjęcia nowego partnera i spłaty spadkobierców) – jeśli zostanie 2 (i więcej) partnerów, spółka trwa nadal, a spadkobiercom zmarłego partnera należy się spłata (wartość zbywczą majątku); brak możliwości prowadzenia firmy przez jedną osobę przez dłużej niż rok; częściowa możliwość dysponowania udziałem w testamencie</p>
<p>Jak w spółce jawnej, przy czym więcej możliwości ze względu na różne funkcje komandytariusza (nie zarządza i nie reprezentuje, ale ma prawo do zysków) i komplementariusza (zarządza, reprezentuje, odpowiada i ma prawo do zysków)</p>	<p>Udział komplementariusza zachowuje się na wypadek śmierci tak, jak w spółce jawnej; spółka trwa nadal, jeśli pozostaje w niej przynajmniej jeden komplementariusz – jeśli był tylko jeden i zabrakło zapisu o dziedziczeniu udziału – spółka rozpoczyna proces likwidacji; występują rozbieżne interpretacje przy dziedziczeniu udziału jedyne go komplementariusza; udział nawet jedyne go (!) komandytariusza jest dziedziczony, a jego śmierć nie powoduje likwidacji spółki (chyba, że umowa spółki stanowi inaczej); częściowa możliwość dysponowania udziałem w testamencie</p>
<p>Bardzo elastyczne: osobno można dysponować udziałami w spółce z o.o. (skład osobowy i proporcje), a osobno w spółce komandytowej; przy czym nadal brak możliwości przeprowadzenia darowizny lub sprzedaży udziału jednocześnie dla 2 i więcej osób</p>	<p>Pełne, nawet przy jednym wspólniku (100% udziałów w spółce z o.o. oraz 99% w spółce komandytowej); spółki z o.o. (komplementariusza) jako osoby prawnej śmierć nie dotyczy; udział nawet jedyne go (!) komandytariusza jest dziedziczony, a jego śmierć nie powoduje likwidacji spółki (chyba, że umowa spółki stanowi inaczej); częściowa możliwość dysponowania udziałem komandytariusza w testamencie; co do dysponowania na wypadek śmierci udziałami spółki z o.o. (komplementariuszu) – patrz opis spółki z o.o.</p>



Forma prawna / Cecha	Odpowiedzialność za zobowiązania firmy	Wysokość opodatkowania i ZUS	Przekazywanie władzy w firmie
Spółka komandytowo-akcyjna	Komplementariusz – pełna odpowiedzialność, akcjonariusz – brak odpowiedzialności	Komplementariusz (w uproszczeniu)**: PIT 19% (lub CIT, jeśli jest spółką kapitałową), akcjonariusz: CIT + PIT (19% + 19%)	Pełnomocnictwo, prokura, stosunek pracy lub udziały w spółce (władza idzie za własnością); spółką zarządza i reprezentuje komplementariusz
Spółka z o.o.	Wspólnik – brak odpowiedzialności ponad wkład, który włożył do spółki Członek zarządu – warunkowa odpowiedzialność całym majątkiem, członek rady nadzorczej – brak odpowiedzialności (w uproszczeniu)	CIT 19% + dywidenda 19% brak ZUS członkowie organów spółki: 18% do kwoty wolnej, powyżej 32% opcja: brak ZUS	Spółkę reprezentuje zarząd i prokurenci (możliwość jednoosobowej lub łącznej reprezentacji), możliwość oddzielenia władzy od własności (członkami zarządu mogą być inne osoby, niż wspólnicy)
Spółka akcyjna	Akcjonariusz – brak odpowiedzialności ponad wkład, który włożył do spółki Członek zarządu – warunkowa odpowiedzialność całym majątkiem Członek rady nadzorczej – brak odpowiedzialności (w uproszczeniu)	Jak wyżej	Spółkę reprezentuje zarząd i prokurenci (możliwość jednoosobowej lub łącznej reprezentacji), możliwość oddzielenia władzy od własności (członkami zarządu mogą być inne osoby, niż akcjonariusze)

\* opisując spółki osobowe wyrażenie „udziały” użyte jest jako skrót myślowy: mowa jest oczywiście o zespole praw i obowiązków przysługujących wspólnikowi

\*\* szczegółowy opis sposobu opodatkowania spółki komandytowo-akcyjnej po zmianach ze stycznia 2014 roku. wymagałby osobnego rozdziału – tutaj opisujemy przybliżony efekt

Przekazywanie własności w firmie za życia	Unieśmiertelnienie firmy (odporność firmy na śmierć właściciela, zabezpieczenie ciągłości działania firmy) i możliwość dysponowania w planie awaryjnym
<p>Jak w spółce jawnej, przy czym więcej możliwości ze względu na różne funkcje akcjonariusza (nie zarządza i nie reprezentuje, ma prawo do zysków) i komplementariusza (zarządza, reprezentuje, odpowiada i ma prawo do zysków)</p>	<p>Pełne: udział komplementariusza zachowuje się na wypadek śmierci tak, jak w spółce jawnej; spółka trwa nadal, jeśli pozostaje w niej przynajmniej jeden komplementariusz – jeśli był tylko jeden i zabrakło zapisu o dziedziczeniu udziału – spółka rozpoczyna proces likwidacji; akcje są dziedziczone, a śmierć akcjonariusza nie ma wpływu na byt prawny spółki; częściowa możliwość dysponowania udziałem komplementariusza w testamentie</p>
<p>Możliwość dokonania sprzedaży albo darowizny udziałów w dowolny sposób (nie ma ograniczeń związanych z podziałem na kilka osób, jak w spółkach osobowych); umowa spółki może wprowadzić ograniczenia dysponowania udziałami</p>	<p>Pełne, nawet przy 1 wspólniku (100% udziałów); udziały są dziedziczone (zasada), chyba że w umowie spółki wprowadzone zostanie ograniczenie albo wyłączenie dziedziczenia udziałów. Jedno i drugie skutkuje koniecznością wypłaty ekwiwalentu w zamian za nieodziedziczone udziały; Możliwość wyłączenia albo ograniczenia podziału udziałów pomiędzy spadkobierców w umowie spółki (co skutkuje koniecznością uwzględnienia wartości niepodzielonych udziałów na etapie działu spadku); możliwość dysponowania udziałami w testamentie poprzez powołanie do dziedziczenia, zapis zwykły lub windykacyjny</p>
<p>Możliwość dokonania sprzedaży albo darowizny akcji w dowolny sposób (nie ma ograniczeń związanych z podziałem na kilka osób, jak w spółkach osobowych); statut spółki może wprowadzić ograniczenia dysponowania akcjami</p>	<p>Akcje są dziedziczone; kodeks spółek handlowych nie przewiduje wyłączenia ani ograniczenia dziedziczenia akcji; możliwość dysponowania akcjami w testamentie poprzez powołanie do dziedziczenia, zapis zwykły lub windykacyjny</p>

**Tabela 6.2.** Użyteczność form organizacyjno-prawnych w procesie sukcesji. *Opracowanie Ł. Martyniec*

### Krótko mówiąc:

1. *Tworzenie planu sukcesji należy rozpocząć od audytu prawnego, na podstawie którego sporządzony zostanie harmonogram wykonawczy.*
2. *Dobry plan sukcesji w ujęciu prawnym musi mieć charakter kompleksowy i obejmować różne dziedziny prawa, aby rozwiązania te realizowały wspólny cel sukcesji.*
3. *Plan sukcesji powinien być tworzony w oparciu o szeroką wiedzę, która dotyczy wszystkich aspektów sukcesji, ponieważ tylko w ten sposób zapewnić może wzajemną spójność rozwiązań.*
4. *Dokumenty prawne są wtórne wobec celów sukcesji, które chce osiągnąć rodzina właścicielska.*
5. *Wiele rozwiązań prawnych wymaga fachowego doradztwa.*

## 6.5. Dlaczego planowanie sukcesji należy rozpocząć od planu awaryjnego

Planowanie sukcesji w firmie rodzinnej to długotrwały proces, a jego skutki dotyczą nie tylko firmę, ale rzutują też na relacje osobiste w rodzinie. Dlatego też zanim zostaną wypracowane i wdrożone szczegółowe rozwiązania planu sukcesji, niezwłocznie rozsądnie jest przeprowadzić szybkie działania, by zabezpieczyć firmę rodzinną przed skutkami nagłych zdarzeń, takich jak śmierć nestora czy jego trwała niezdolność do działania, prowadzi do zaistnienia sytuacji kryzysowej. Jeżeli nie ma „planu B”, prowadzi to często do upadku firmy.

Podstawową funkcją planu awaryjnego jest zabezpieczenie firmy rodzinnej oraz majątku osobistego przedsiębiorcy. Celem planu awaryjnego jest przede wszystkim zapewnienie ciągłości funkcjonalnej firmy rodzinnej. Plan awaryjny ma również za zadanie zabezpieczyć firmę przed powstaniem kosztów przejścia masy spadkowej lub roszczeń wynikających z rozliczeń pomiędzy współnikami lub między spółką a spadkobiercami. Temu właśnie służą instrumenty finansowe w postaci m.in. polis ubezpieczenia na życie. Właściwie skonstruowany plan finansowy jest jednym z podstawowych elementów planu sukcesji. Dotyczy on przede wszystkim finansów osobistych i co do zasady

obejmuje produkty ochronne oraz inwestycyjne. Jeśli plan finansowy przewiduje konieczność wykorzystania produktów dłużnych (kredyt, pożyczka), może się okazać, że są one najdroższym rozwiązaniem.

### **Prawne narzędzia planu awaryjnego w odniesieniu do jednoosobowej działalności i spółek osobowych**

*W firmach jednoosobowych oraz w spółkach cywilnych wszystkie stosunki prawne związane z prowadzeniem firmy łączą się bezpośrednio z właścicielem (spółka cywilna nie ma osobnego bytu prawnego oderwanego od osób wspólników). W związku z tym jakiegokolwiek dysponowanie nimi bywa w praktyce utrudnione. Sprzedaż czy darowizna na rzecz dzieci teoretycznie wchodzi w rachubę, ale w praktyce (zwłaszcza w firmach jednoosobowych) jest z tym podobna ilość pracy i komplikacji, co przy aporcje do bardziej rozwiniętej formy prawnej – spółki prawa handlowego. Na przykład bank może nie zgodzić się na kontynuację kredytu obrotowego, a licencja czy koncesja może wygasnąć.*

*W obliczu śmierci właściciela albo wspólnika firma najczęściej przestaje działać. W spółce cywilnej, przy odpowiednich zapisach w umowie spółki istnieje szansa, że spółka przetrwa. Ale z praktyki wiemy, że im większa firma, tym więcej potencjalnych problemów i tym więcej rzeczy może pójść nie po naszej myśli – zwłaszcza, kiedy spojrzymy na zagadnienie szerzej, także w kontekście prawa spadkowego, rodzinnego oraz procesowego.*

*Rozważmy zmianę formy prawnej na spółkę prawa handlowego. Jeśli nie godzimy się z likwidacją firmy w przyszłości, która może być efektem przejścia właściciela na emeryturę albo jego śmierci, a jednocześnie wiemy, że kiedyś przyjdzie czas na przekazanie firmy dzieciom drogą darowizny, sprzedaży lub spadku – zmiana formy prawnej nas nie ominie. Im dłużej zwlekamy – tym więcej będzie to kosztować.*

*Kolejnym prawnym narzędziem planu sukcesji są testamenty. Pierwszy testament powinniśmy sporządzić, kiedy jesteśmy już pełnoletni oraz kiedy nabywamy pierwszy istotny majątek. Następnie*

warto zmieniać go, aktualizując adekwatnie do ewoluującej sytuacji rodzinnej, majątkowej oraz biznesowej – testament powinien nadążać za naszymi planami. Dobrze jest przewidzieć w nim i obwarować postanowieniami (w sposób spójny z zapisami w umowach spółek oraz z planem zarządzania rodzinnym majątkiem) podstawowe scenariusze wydarzeń, które może przynieść los. Zdarza się przecież, że jedziemy jednym samochodem albo wspólnie lecimy na wakacje – jedno tragiczne zdarzenie może stać się przyczyną śmierci kilku osób.

Ostatnim elementem planu awaryjnego jest plan finansowy. Jeśli w ramach podziału majątku w rodzinie wystąpią zachowki lub innego rodzaju spłaty wzajemne, to warto mieć jasność, z czego zostaną one sfinansowane.

Wszystkie te trzy elementy: właściwa forma prawna, poprawnie sporządzone testamenty oraz dostosowany do nich plan finansowy, powinny występować łącznie i być okresowo weryfikowane. Dopiero to daje poczucie stabilności i przewidywalności przy zarządzaniu biznesem w dłuższej perspektywie czasowej. Zapewnia wiarygodność i bezpieczeństwo.

Opracowanie Ł. Martyniec

Firmy, które działają w oparciu o wpis do ewidencji działalności gospodarczej, lub dwuosobowe spółki osobowe, nie mają możliwości przejścia przez krytyczne momenty związane z odejściem lub poważną chorobą ich założyciela lub współników. Musi to wiedzieć każdy przedsiębiorca, który prowadzi firmę w takiej formie prawnej. Dlatego zanim nestor przystąpi do konstruowania planu sukcesji, musi najpierw poddać firmę ocenie pod kątem przetrwania na wypadek, gdyby zaszyły nieprzewidziane, nagłe okoliczności. Podobny audyt prawny należy przeprowadzić na wypadek śmierci jednego ze współników wchodzących w skład spółek osobowych. Audyt powinien obejmować sytuację rodzinną oraz majątkową, gdzie brany jest pod uwagę cały majątek rodzinny, także ulokowany poza firmą.

Czy to znaczy, że przedsiębiorcy prowadzący firmę w bardziej zaawansowanych formach organizacyjno-prawnych, np. spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, są zwolnieni z konieczności myślenia o planie awaryjnym i poddania się podobnemu audytowi prawnemu? Zdecydowanie nie.

W odniesieniu do tej grupy podmiotów ocenie należy poddać postanowienia aktów założycielskich (umów lub statutów spółek), które odnoszą się do kwestii dziedziczenia udziałów lub akcji. Z punktu widzenia interesu firmy, weryfikacji powinny być także poddane testamenty współników. W wypadku tej grupy podmiotów, które co prawda jako osoby prawne „przetrwają” śmierć udziałowca, wytania się kolejna grupa problemów, do których należy wejście do spółki spadkobierców lub konieczność ich spłaty przez pozostałych w spółce udziałowców. Nie trzeba dodawać, że rzadko która spółka lub współnik dysponuje środkami finansowymi, które można by przeznaczyć na spłatę lub wykupienie udziałów zmarłego współnika. Dlatego nieodzowny jest profesjonalnie przygotowany plan finansowy, uwzględniający sytuację prawną i podatkową, oraz jej wpływ na potrzeby finansowe rodziny i firmy.

## Prawne narzędzia planu awaryjnego w spółkach kapitałowych

*Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością jest jedną z najbardziej przewidywalnych i elastycznych pod kątem sukcesji dostępnych form prawnych prowadzenia biznesu. Każdy ze współników może imiennie wybrać inne zasady dziedziczenia lub braku dziedziczenia własnych udziałów.*

*Jakie możliwości daje spółka z o.o. w aspekcie planu awaryjnego? Co do zasady – udziały są dziedziczone. W firmach rodzinnych często korzystamy z tej formy przekazywania udziałów, lecz uzupełniamy ich mechanizm o właściwie sporządzone testamenty. Na gruncie przyszłego podziału spadku daje to spore możliwości w zakresie wykorzystania zapisów zwykłych oraz windykacyjnych. Warto szczegółowo ocenić spodziewane skutki finansowe pod kątem zarówno podziału majątku w rodzinie (w tym zachowków), jak też, o ile wystąpi, podatku od spadku.*

*Kolejne instrumenty daje nam Kodeks spółek handlowych. Działamy tu już na gruncie umowy spółki, co daje współnikom dużą pewność skuteczności takiego rozwiązania. Kodeks dopuszcza zarówno ograniczenie, jak i wyłączenie dziedziczenia udziałów. Wykorzystanie tych instrumentów wiąże się z koniecznością określenia w umowie spółki sposobu wyceny oraz terminu spłaty ekwiwalentu, który należy się osobom pozbawionym dziedziczenia*

udziałów. Zapisy w umowie spółki powinny być spójne z planem finansowym, który budujemy równolegle.

Dobór optymalnego rozwiązania wymaga przeprowadzania symulacji skutków prawnych i finansowych (w tym następstw podatkowych) dla spółki oraz rodziny biznesowej. Podobny efekt naszych działań można osiągnąć zazwyczaj kilkoma sposobami od strony prawnej, przy zupełnie różnych skutkach podatkowych i – co za tym idzie – planie finansowym. Różnice w wysokości koniecznych do poniesienia kosztów mogą sięgać kilkudziesięciu, a nawet kilkuset procent.

Oddzielnej analizie powinny być poddane te zapisy w umowie spółki, które dotyczą stanu po nabyciu udziałów przez przygotowujących do tego spadkobierców, obdarowanych lub kupujących.

Z kolei dla spółki akcyjnej Kodeks spółek handlowych nie przewidział szczególnych rozwiązań dotyczących dziedziczenia akcji. Akcje na ogólnych zasadach wchodzi do spadku i dziedziczone są przez spadkobierców ustawowych albo testamentowych.

Opracowanie Ł. Martyniec

Jednak nie tylko ewentualna konieczność spłacenia udziałów spadkobierców może rodzić problemy. Inne, nie mniej poważne, związane są z wykonywaniem przez spadkobierców praw do udziałów.

Naturalną sytuacją jest „wielogłoś” spadkobierców w odniesieniu do sposobu wykonywania swoich praw w spółce w ramach odziedziczonych udziałów. Sytuacja komplikuje się zwłaszcza, gdy w gronie spadkobierców znajdują się małoletnie dzieci. Skutkuje to koniecznością uzyskania zgody sądu rodzinnego na podstawowe czynności dotyczące zarządzania udziałami – od podziału spadku poczynając, poprzez sprzedaż udziałów, zmianę umowy spółki albo możliwość dysponowania zyskami, które przynosi rodzinna firma. Była o tym mowa w poprzednim podrozdziale.

Poza audytem prawnym postanowień umowy lub statutu spółki kapitałowej pod kątem spadkobrania i szerszej analizy możliwych scenariuszy związanych ze spłatą spadkobierców wspólnika (lub umorzeniem udziałów) – pojawiają się najczęściej problemy związane z dalszym prowadzeniem bieżących

spraw spółki. Odejście jednego z kluczowych udziałowców spółki kapitałowej może wiązać się ze stratą jednego z członków zarządu spółki, jeśli pełni jednocześnie tę funkcję. Powyższa okoliczność ma oczywiście wpływ na dalsze prowadzenie spraw spółki.

Dzięki przyjęciu planu awaryjnego firma rodzinna uzyskuje zniesienie lub ograniczenie ujemnych skutków zdarzeń, przed którymi plan awaryjny ma ochronić, czyli przed skutkami przedwczesnej śmierci przedsiębiorcy lub jego trwałej niezdolności do prowadzenia działalności gospodarczej z uwagi na chorobę.

### Krótko mówiąc:

1. *Plan awaryjny w firmie rodzinnej ma na celu zapewnić ochronę przed skutkami nieprzewidzianych i często dramatycznych zdarzeń losowych związanych z osobą nestora lub innych członków rodziny (szczególnie tych, którzy posiadają już udziały – niezależnie od wieku).*
2. *Jego opracowanie ma charakter zasadniczy dla zapewnienia ciągłości firmy rodzinnej i dlatego od niego powinno rozpocząć się planowanie sukcesyjne w każdej firmie. Nie warto z nim zwlekać.*
3. *W przeważającej mierze plan awaryjny dotyczy spraw majątkowych firmy rodzinnej i majątku osobistego nestora. Jednak w planie awaryjnym powinny być także wprowadzone rozwiązania zapewniające sprawne przejęcie spraw firmy przez sukcesora.*
4. *Instrumentami, które wspomagają plan awaryjny, mogą być dostosowane do potrzeb firmy rodzinnej produkty finansowe.*

### Podsumowanie

W praktyce zostało wypracowanych wiele rozwiązań prawnych procesu sukcesji. Ażeby skutecznie je zastosować, trzeba uwzględnić indywidualną sytuację firmy. Jednym z aspektów, które odróżniają firmy – poza profilem działalności, kapitałem, udziałem w rynku itd. – jest bez wątpienia

zróznicowanie w sferze stosunków majątkowych i rodzinnych nestora i całej rodziny. Dodatkowo sytuacja firmy rodzinnej i otaczającej ją rodziny podlega niekiedy istotnym zmianom. Nie chodzi przy tym jedynie o zmianę sytuacji gospodarczej firmy czy zmianę sytuacji majątkowej rodziny (oby na lepsze!). Zmianie ulega również sytuacja osobista nestora i jego najbliższych. Do tych zmian dochodzą częste (niestety) zmiany w przepisach prawa.

Właśnie ta złożoność i zmienność w czasie sytuacji faktycznej firmy i rodziny oraz zmiany w jej otoczeniu prawnym nie mogą ująć uwadze nestora. Dlatego też trudno przyjąć, że plan sukcesji ma charakter ostateczny. Jaki płynie z tego wniosek?


Firma rodzinna powinna posiadać nie tyle docelowy, co zawsze aktualny plan sukcesji. Nawet najlepiej sporządzony plan sukcesji powinien być poddawany bieżącej kontroli i podlegać stosownym modyfikacjom z uwagi na każdą istotną zmianę stanu prawnego lub sytuacji majątkowej i osobistej nestora, a także innych członków rodziny, jeśli zmiany mają wpływ na firmę. O zmianie planu sukcesji może też decydować zmiana kryteriów udanej sukcesji, zgodnie z którymi został on sporządzony.

Poniżej w tabeli podajemy kluczowe zadania i sposób ich wykonania w obszarze prawnym. Ze względu na złożoność materii prawnej i dużą liczbę możliwych wariantów sytuacji prawnej rodzinnego biznesu, sformułowanie zarówno samych zadań, jak też opis ich realizacji, są z konieczności ogólne.

ZADANIE	OPIS DZIAŁANIA
Audyt prawny	Audyt stanu obecnego dotyczy zbadania sfery prywatnej rodziny oraz firmy. Audytem obejmujemy formę prawną prowadzenia działalności gospodarczej firmy rodzinnej, określamy też wpływ sytuacji prawnej rodziny na biznes rodzinny: określamy własność w małżeństwie, reguły dziedziczenia oraz planowany sposób podziału majątku w rodzinie. Istotnym elementem audytu jest symulacja, jak firma i majątek ulokowany poza firmą zachowałyby się w sytuacji śmierci jednego z członków rodziny – tak, jakby plan awaryjny zrealizował się wczoraj.

<p>Opracowanie struktury i harmonogramu prawnego planu sukcesji</p>	<p>Efektom kompleksowo przeprowadzonego audytu powinny być wnioski dotyczące możliwych rozwiązań. Warto pamiętać, że powinny być one spójne, tak na płaszczyźnie prawnej, jak też podatkowej oraz finansowej. Podstawowymi elementami dobrego planu sukcesji jest właściwie dobrana forma organizacyjno-prawna, w jakiej prowadzona jest firma, przemyślane zapisy w umowie spółki oraz wewnętrzny ład organizacyjny. Ważny jest także dobór sposobu przekazania firmy (darowizna, sprzedaż lub spadek) i pozostałych składników majątku rodzinnego młodszemu pokoleniu, z uwzględnieniem reguł ładu rodzinnego oraz prawa do zachowku. Przekazanie firmy planujemy w powiązaniu z aspektami podatkowymi i finansowymi. Efektom opracowania planu powinna być lista czynności planowanych do przeprowadzenia, wraz z określeniem harmonogramu czasowego ich wykonania.</p>
<p>Wdrożenie planu sukcesji</p>	<p>W ramach wdrożenia trzeba przygotować dokumenty prawne, które zwykle wymagają udziału prawników, notariuszy, doradców podatkowych, sądów rejestrowych i innych podmiotów. Dzięki tym dokumentom można zrealizować poszczególne elementy planu sukcesji. Na tym etapie dobiera się także konkretne rozwiązania składające się na plan finansowy (produkty inwestycyjne, ochronne, dłużne), które także należy wprowadzać równoległe z działaniami prawnymi.</p>
<p>Okresowa aktualizacja planu sukcesji</p>	<p>Ponieważ sytuacja gospodarcza, majątkowa, a czasem nawet rodzinna jest zmienna w czasie, żaden plan nie może być potraktowany jako ostateczny. Raz wdrożonemu planowi sukcesji powinna towarzyszyć okresowa aktualizacja: przynajmniej raz w roku warto zastanowić się, czy istotne elementy planu sukcesji są nadal aktualne.</p>

**Tabela 6.3.** Opracowanie i wdrożenie w życie planu sukcesji w wymiarze prawnym



Kiedy planujemy sukcesję, stajemy przed koniecznością przeprowadzenia „transakcji życia”, której powodzenie może przenieść efekt wieloletnich starań związanych z prowadzeniem firmy rodzinnej na kolejne pokolenia. Konieczność opracowania i wdrożenia planu sukcesji stanowi odpowiedź na pojawiającą się potrzebę przeprowadzenia przez nestora właśnie takiej „transakcji życia”, która polega na przekazaniu firmy sukcesorowi.

## WARTO PRZECZYTAĆ:

**O prawnych aspektach przekazywania władzy i majątku w procesie sukcesji:**

*Raport THINKTANK Dobra sukcesja, Warszawa 2012.*

**O rozwiązywaniu prawnych problemów w procesie sukcesji:**

*Raport THINKTANK Sukcesja jako projekt i proces, Warszawa 2013.*

---

1 Por. PricewaterhouseCoopers, „Skuteczne działanie – badanie przedsiębiorstw rodzinnych 2007/08”, Warszawa 2008.

# Rozdział 7.

## Ekonomiczne aspekty sukcesji

Proces sukcesji w firmach rodzinnych odbywa się na wielu płaszczyznach. Jedną z nich jest wymiar ekonomiczny, wymagający rozwiązania problemów, takich jak kwestia finansowania procesu sukcesji, konieczność zapłaty podatków, rozliczenia z rodzeństwem, które nie obejmuje udziałów w firmie, zabezpieczenia finansowego nestora, wyceny przedsiębiorstwa itp.

Aby przygotować i przeprowadzić sukcesję, musimy dokonać analizy potrzeb finansowych, z jakimi się ona wiąże. Musimy też rozważyć, co zrobić, by podczas całego procesu firma zachowała płynność finansową. Konieczne są więc odpowiedzi na pytania: jaka jest aktualna kondycja ekonomiczna firmy rodzinnej, jakie są oczekiwania nestora oraz uwarunkowania prawne, podatkowe i finansowe? Dobry plan sukcesji uwzględnia optymalizację kosztów i podatków, ale przy określonym stopniu ryzyka. Plan powinien rozkładać proces sukcesji w czasie i być elementem wnoszącym poczucie bezpieczeństwa i spokoju dla wszystkich członków rodziny.

Nestor wyraża chęć przekazania własnej firmy następnemu pokoleniu, chciałby jednak mieć poczucie stabilności finansowej na swojej emeryturze. Dlatego sukcesja nie może być przypadkowa i zrealizowana bez przygotowania. W planie finansowym sukcesji trzeba ująć wszystkie ewentualne zagrożenia, jak np. słabą kondycję finansową firmy, brak kapitału lub źródeł dochodów dla nestora po przekazaniu firmy.

Z lektury niniejszego rozdziału Czytelnik dowiedzie się, jak wycenić wartość przekazywanej firmy, jakie elementy ująć w planie finansowym sukcesji, jak zmniejszyć obciążenia podatkowe związane z przekazaniem firmy i co powinien rozważyć w planie swoich dochodów osobistych.

## 7.1 Plan finansowy sukcesji

### Wycena firmy rodzinnej i jej specyfika

Bez względu na to, jaka będzie przyszłość firmy rodzinnej oraz jakie decyzje w zakresie sukcesji zostaną podjęte, przygotowania ekonomicznego planu sukcesji dobrze jest rozpocząć od wyceny wartości firmy. Przedsiębiorstwo jest wyposażone w aktywa trwałe i obrotowe ujęte w bilansie, a także inne zasoby, których w bilansie nie ma. Wśród aktywów firmy mogą być nieruchomości, budynki, narzędzia i urządzenia, wartości niematerialne, patenty, zapasy czy aktywa finansowe. Oprócz tego wycenie mogą podlegać zasoby niematerialne, takie jak lojalni pracownicy, procesy produkcyjne, baza klientów, opinia o firmie i jej produktach, a także o samym właścicielu oraz organizacja i zdolność do generowania zysku.

Najczęściej spotykane metody wyceny to: majątkowa, dochodowa, porównawcza lub mieszana. Kryteria doboru odpowiedniej metody są uzależnione od wielkości przedsiębiorstwa, osiąganego wyniku, ale i od pozycji rynkowej oraz stanu gospodarki w danym kraju.

**CZY WIESZ, ŻE...** *Majątkowe metody wyceny przedsiębiorstwa polegają na oszacowaniu wartości składników majątkowych przedsiębiorstwa i odjęciu od nich wartości całego zadłużenia.*

*Metody te mają wiele odmian, które wynikają przede wszystkim ze sposobu wyceny wartości składników majątkowych. Takie podejście oznacza, że firma jest warta tyle, ile jej aktywa materialne.*

*Wartość możemy oprzeć o wycenę księgową, czyli przyjąć, że wartość z ksiąg handlowych przedsiębiorstwa jest adekwatna do wartości realnej poszczególnych składników majątku. W praktyce taka sytuacja jest bardzo rzadko spotykana, ponieważ inflacja, siła nabywcza pieniądza i zmienność otoczenia firmy wpływają na zmiany wartości większości składników majątkowych. Dobrym przykładem są nieruchomości, których ceny zmieniały się w ostatnich latach z roku*

*na rok o kilka, a nawet kilkadziesiąt procent. Początkowo zmiany te miały trend rosnący, ale już ostatnio ich kierunek się odwrócił i w chwili obecnej ceny raczej spadają. Dokonując porównania wartości rynkowej i bazującej na księgach handlowych możemy zaobserwować różnice sięgające nawet kilkadziesiąt procent.*

Poniżej przykładowe sprawozdanie finansowe. Dane z tego sprawozdania będą służyć do obliczeń w kolejnych przykładach.

BILANS (w tys. PLN)	na dzień 31.12.2012	na dzień 31.12.2013
<b>A. AKTYWA TRWAŁE</b>	<b>290</b>	<b>240</b>
I. Wartości niematerialne i prawne	150	120
II. Rzeczowe aktywa trwałe	120	110
III. Należności długoterminowe	20	10
IV. Inwestycje długoterminowe	0	0
V. Długoterminowe rozliczenia międzyokresowe	0	0
<b>B. AKTYWA OBROTOWE 658 960</b>		
I. Zapasy	300	500
II. Należności krótkoterminowe	250	300
III. Inwestycje krótkoterminowe	108	160

IV. Krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe	0	0
<b>RAZEM AKTYWA</b>	<b>948</b>	<b>1 200</b>
<b>A. KAPITAŁ (FUNDUSZ) WŁASNY</b>	<b>718</b>	<b>930</b>
I. Kapitał (fundusz) podstawowy	200	200
II. Kapitał (fundusz) zapasowy	50	50
III. Kapitał (fundusz) rezerwy z aktualizacji wyceny	0	0
IV. Pozostałe kapitały (fundusze) rezerwowe	0	0
V. Zysk (strata) z lat ubiegłych	300	468
VI. Zysk (strata) netto	168	212
<b>B. ZOBOWIĄZANIA I REZERWY NA ZOBOWIĄZANIA</b>	<b>230</b>	<b>270</b>
I. Rezerwy na zobowiązania	0	0
II. Zobowiązania długoterminowe	80	70
III. Zobowiązania krótkoterminowe	150	200
IV. Rozliczenia międzyokresowe	0	0
<b>RAZEM PASYWA</b>	<b>948</b>	<b>1 200</b>

Tabela 7.1. Bilans

RACHUNEK ZYSKÓW I STRAT (w tys. PLN)

	za okres od 01.01.2012 do 01.01.2013	za okres do 31.12.2012 do 31.12.2013
<b>A. Przychody netto ze sprzedaży i zrównane z nimi</b>	<b>1 800</b>	<b>1 900</b>
I. Przychody netto ze sprzedaży produktów	1 200	1 400
II. Zmiana stanu produktów	0	0
III. Koszt wytworzenia produktów na własne potrzeby jednostki	0	0
IV. Przychód ze sprzedaży towarów i materiałów	600	500
<b>B. Koszty działalności operacyjnej</b>	<b>1 585</b>	<b>1 660</b>
I. Amortyzacja	25	50
II. Zużycie materiałów i energii	60	65
III. Usługi obce	180	190
IV. Podatki i opłaty	10	5
V. Wynagrodzenia	600	650
VI. Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia	130	150

VII. Pozostałe koszty rodzajowe	80	90
VIII. Wartość sprzedanych towarów i materiałów	500	460
C. Zysk (strata) ze sprzedaży (A-B)	215	240
D. Pozostałe przychody operacyjne	10	60
E. Pozostałe koszty operacyjne	5	5
F. Zysk (strata) z działalności operacyjnej (C+D-E)	220	295
G. Przychody finansowe	10	20
H. Koszty finansowe	20	50
I. Zysk (strata) z działalności gospodarczej (F+G-H)	210	265
J. Wyniki zdarzeń nadzwyczajnych	0	0
K. Zysk ( strata) brutto (I +/- J)	210	265
L. Podatek dochodowy	42	53
M. Pozostałe obow. zmniejszenia zysku (zwiększenia straty)	0	0
N. Zysk (strata) netto (K-L-M)	168	212

Tabela 7.2. Rachunek zysków i strat

## Przykład wyceny księgowej

Wartość firmy jest równa wartości kapitałów własnych. Wartość kapitałów własnych można sprawdzić w bilansie, w pasywach.

	31.12.2012	31.12.2013
A. KAPITAŁ (FUNDUSZ) WŁASNY	718	930
Wartość firmy	718	930

Sięgnij po sprawozdanie finansowe Twojej firmy i sprawdź, ile jest warta Twoja firma w ujęciu księgowym.

Metody majątkowe mają swoje zalety i wady. Niezaprzeczną zaletą jest fakt, że potrafimy każdy składnik majątkowy wycenić (oczywiście przy pomocy różnych metod). Podstawową wadą jest natomiast całkowite pominięcie efektów ekonomicznych osiąganych przy pomocy tych składników majątkowych przedsiębiorstwa, a także brak wyceny takich składników, jak kwalifikacje pracowników lub zdolności organizacyjne i pozycja rynkowa firmy, które przecież mają ogromne znaczenie w generowaniu przez przedsiębiorstwo przychodów.

**CZY WIESZ, ŻE...** *Metody dochodowe opierają się na założeniu, że przedsiębiorstwo jest tyle warte, ile zysku zdoła wygenerować, bez względu na posiadany majątek. Wycenę przedsiębiorstwa możemy oprzeć o wartość osiągniętych przez nie efektów ekonomicznych (wynik finansowy). Aby zastosować tę metodę, musimy najpierw zrobić szczegółowy biznesplan swojej firmy, prognozę przychodów i kosztów oraz wydatków inwestycyjnych w perspektywie kilku lat. Mając te wielkości możemy postawić się odpowiednią formułą matematyczną dla otrzymania wartości dochodowej firmy.*

Istnieją różne podejścia do wyliczania osiągniętych efektów ekonomicznych. Jednym z nich jest zdyskontowanie osiąganego wyniku w czasie, czyli skorygowanie o inflację lub wartość pieniądza w czasie (koszt kapitału). Obliczamy w ten sposób, ile warte są dzisiaj pieniądze zarobione w przeszłości

lub ile będą warte w przyszłości. Złotówka zysku osiągniętego dzisiaj ma bowiem zupełnie inną wartość niż ta sama złotówka zysku na przykład trzy lata temu. Musimy więc „sprowadzić” jej wartość do standardów dnia dzisiejszego poprzez zastosowanie odpowiedniej korekty wartości w czasie.

## Wskaźnik P/E (cena rynkowa/zysk netto)

*Wskaźnik ten jest relacją ceny rynkowej akcji do zysków netto i powstaje poprzez porównanie ceny, jaką należy zapłacić za akcję, do zysków netto w okresie obrachunkowym przypadającym na tę akcję. Wskaźnik ten zaliczany jest do najpopularniejszych wskaźników używanych do wyceny, ponieważ odzwierciedla stosunek inwestorów do danej spółki. Pokazuje, jaką sumę musi zapłacić inwestor za każdą jedną złotówkę zysku netto firmy.*

Innym wariantem wyceny jest stosowanie odpowiednich wskaźników (metoda mnożnikowa). Jednym z najbardziej znanych wskaźników jest P/E (od ang. P – *price*, E – *earnings*) – wyliczany dla wszystkich spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych (GPW). Jest to iloraz ceny rynkowej jednej akcji przedsiębiorstwa i jego rocznego zysku netto przypadającego na jedną akcję. Znajdując wartość tego wskaźnika dla spółki o podobnych do naszego przedsiębiorstwa parametrach ekonomicznych (branża, przychód, wielkość zatrudnienia itp.) możemy go zastosować do wyceny. Przykładowo: jeżeli  $P/E=7$  to możemy przyjąć założenie, że wycena naszej firmy będzie równa siedmiokrotnemu zyskowi netto.

## Przykład wyceny przy zastosowaniu P/E

*Zakładając, że w 2012 roku dla firm w tej samej branży co Państwa firma  $P/E=7$ , a w 2011 roku  $P/E=6$ , możemy wyliczyć wartość firmy mnożąc osiągnięty zysk netto przez te wartości. Wartość zysku netto możemy sprawdzić w rachunku zysków i strat lub w bilansie, w pasywach.*

	31.12.2012	31.12.2013
A. KAPITAŁ (FUNDUSZ) WŁASNY		
VIII Zysk (strata) netto	168	212
P/E	7	6
Wartość firmy	(168x7) = 1 176	(212x6) = 1 272

### Wskazówki:

Wylicz wartość Twojej firmy w ujęciu dochodowym. Sprawdź wartość P/E dla spółek z Twojej branży notowanych na GPW. Sprawdź wartość osiągniętego zysku za ostatni rok.

Notatki.....

P/E = ..... x Zysk netto za ostatni rok ..... = Wartość Twojej firmy.....

Metody dochodowe mają, podobnie jak metody majątkowe, swoje wady i zalety. Ich główną zaletą jest uwzględnianie osiąganych efektów ekonomicznych, a główną wadą – pomijanie wartości składników majątkowych przedsiębiorstwa. Możemy oczywiście przyjąć założenie, że do osiągnięcia tych efektów, które udaje się zrealizować, potrzebny jest posiadany majątek. Ale w praktyce może się okazać, że część majątku jest zbędna i można ją sprzedać. Może też się okazać, że wartość posiadanego majątku jest na tyle duża, że dzięki jej sprzedaniu osiągniemy dużo większe efekty ekonomiczne niż te wyliczone jakąkolwiek metodą dochodową.

### Metoda niemiecka (wycena mieszana)

*Wartość przedsiębiorstwa (W) jest określona jako połowa sumy wartości majątkowej (M) oraz wartości dochodowej (D).  $W = (D + M) / 2$*

Dla pogodzenia tych dwóch punktów widzenia można zastosować metody mieszane wyceny przedsiębiorstwa. Uwzględniają one zarówno wartość dochodową, jak i majątkową, a więc są rodzajem kompromisu, szukaniem wartości pośredniej między nimi. Powstało kilka rozwiązań, które z powodzeniem są stosowane w praktyce. Zawsze jest to suma części wartości majątkowej i części wartości dochodowej. W metodzie niemieckiej np. przyjmuje się pięćdziesiąt procent wyceny majątkowej i pięćdziesiąt procent wyceny dochodowej.

## Przykładowa wycena wartości firmy metodami mieszanymi

*Mając wyliczoną wartość firmy metodą księgową i dochodową, możemy oszacować wartość firmy przyjmując udział procentowy każdej z tych metod.*

	31.12.2012	31.12.2013
Wartość księgową	718	930
Wartość dochodową	1 176	1 272
Wariant 1 Proporcje wartości 50%/50%	(718x50%)=359 (1 176x50%)=588	(930x50%)=465 (1 272x50%)=636
Wartość firmy (1)	947	1 101
Wariant 2 Proporcje Wartości 25%/75%	(718x25%)=180 (1 176x75%)=882	(930x25%)=233 (1 272x75%)=954
Wartość firmy (2)	1 062	1 187

Proporcje udziału w wycenie części dochodowej i majątkowej powinny być ustalone w sposób bardzo ostrożny i należy podchodzić do tego problemu indywidualnie w każdym przedsiębiorstwie. Zdecydowanie częściej stosuje się większy udział procentowy wyceny dochodowej niż majątkowej. Mając jednak wyceny w wariantach majątkowym i dochodowym widzimy, w jakich widetkach wartości przedsiębiorstwa możemy się poruszać w naszych kalkulacjach.

## Specyfika wyceny firmy rodzinnej

Kwestia wartości przedsiębiorstwa staje się bardziej skomplikowana w przypadku firmy rodzinnej. Prezentowane wcześniej metody wyceny opierają się na historycznych danych, a przekazanie władzy przez nestora sukcesorowi może powodować obawy o utrzymanie osiągniętych wyników na tym samym poziomie. Dotychczas na kondycję ekonomiczną firmy wpływały bowiem relacje nestora z kontrahentami, jego wiedza i doświadczenie, a także kultura organizacyjna panująca w firmie rodzinnej. Po zmianie we władzach firmy sytuacja może zmienić się na niekorzyść.

Majątek przedsiębiorstwa to tylko jeden z elementów jego wyceny. Ale sam majątek nie osiągnie efektów ekonomicznych. Za wynikiem stoją bowiem ludzie, a w przypadku firmy rodzinnej to kolejne pokolenia, które przekazują sobie tajemnice i sposoby prowadzenia przedsiębiorstwa. Przez lata budują firmę na więzi rodzinnej i tradycji, a nie na wskaźnikach ekonomicznych.

### Krótko mówiąc:

Wycena firmy rodzinnej może się różnić od innych o następujące elementy:

1. *składniki majątkowe użytkowane prywatnie (np. samochody, domy, itp.);*
2. *koszty utrzymania powyższych składników;*
3. *inne koszty (np. prywatne telefony, kursy, szkolenia, wyjazdy);*
4. *wysokość wynagrodzenia odbiegająca od obowiązujących w firmie.*

Przy wycenie firmy rodzinnej ważnym elementem są powiązania majątku prywatnego z firmowym. W celach „oszczędnościowych” przedsiębiorstwo kupuje i utrzymuje składniki majątkowe, które służą wyłącznie do celów prywatnych (np. samochody, domy, jachty itp.) oraz zatrudnia członków rodziny, by dać im źródło utrzymania (niekoniecznie adekwatne do wykonywanej pracy). Wszystkie te elementy zniekształcają prawdziwy wynik przedsiębiorstwa oraz jego przepływy finansowe. A co za tym idzie – powodują, że wycena firmy rodzinnej jest bardzo specyficzna i wymaga dużo większego nakładu pracy, by ją trafnie wykonać. Prawidłowej wyceny nie uda się sporządzić bez udziału nestora i uwzględnienia jego „korekt”, które są związane ze specyfiką firmy rodzinnej.

**CZY WIESZ, ŻE...** *Wycena firmy (okresowo aktualizowana) niezbędna jest do wyznaczenia ram osobistego planu finansowego nestora oraz pozostałych członków rodziny. Wyznacza ona wartości oraz kwoty, które w określonych sytuacjach, uwarunkowanych także od strony prawnej, mogą mieć istotne znaczenie dla doboru struktury produktów finansowych oraz wysokości kapitałów, które one zabezpieczają.*

*Należy pamiętać, że firma rodzinna (niezależnie od swej formy organizacyjno-prawnej) stanowi element majątku rodziny biznesowej i będzie musiała zmienić właściciela. Czy przekazanie własności sukcesorowi nastąpi za życia nestora drogą darowizny albo sprzedaży, czy też dopiero w drodze spadku – w dłuższej perspektywie czasowej na pewno do niego dojdzie. Wówczas istotne okaże się, w jaki sposób majątek rodzinny (w tym firma) zostanie podzielony pomiędzy dzieci (nie wszystkie dzieci zostają jednak sukcesorami). Jeśli podział będzie w miarę proporcjonalny do udziałów, które wynikają z reguł dziedziczenia ustawowego – nie wywoła on skutków na polu finansowym. Gdyby zaś okazało się, że jedno z dzieci otrzymało całość udziałów w rodzinnej firmie, wyczerpującej swoją wartość np. 80% całości majątku rodzinnego, a pozostałe dzieci otrzymają tylko majątek ulokowany poza firmą – wartość firmy posłuży do obliczenia wysokości rozliczeń, które w rodzinie powinny nastąpić. Minimalna kwota, jakiej od sukcesora może żądać rodzeństwo, to wartość zachowku (jest o nim mowa w rozdziale szóstym).*

*W planie finansowym ujęta być powinna zarówno kwota potencjalnego rozliczenia (aktualizowana), jak też czas, kiedy spłata powinna być zrealizowana. Roszczenie o zachówek aktualizuje się dopiero w momencie śmierci darczyńcy lub testatora, który na podstawie sporządzonego testamentu zmienił porządek dziedziczenia ustawowego. Niezależnie od norm prawnych, plan finansowy powinien czynić zadość zasadom ładu rodzinnego, które zostały wypracowane w danej rodzinie.*

## Plan finansowy nestora

Istotnym elementem planowania zmiany pokoleniowej w firmie jest dokładne określenie oczekiwanych efektów finansowych tego procesu. Wiąże się to nie tylko z analizą już posiadanego majątku nestora, ale też z uwzględnieniem jego oczekiwań finansowych w powiązaniu z potrzebami sukcesora, innych członków rodziny i samej firmy rodzinnej. Tu właśnie wkraczamy w strefę finansów osobistych, gdzie przy planowaniu wymagane są kompetencje inne niż przy zarządzaniu wewnętrznymi finansami firmy. Niezbędna jest wiedza dotycząca planowania długoterminowego, pracy pieniądza w czasie, doboru struktury produktów finansowych oraz obliczenia wielkości kapitałów, które wymagane są w określonej sytuacji. W zdecydowanej większości przypadków środki przeznaczone na realizację prywatnego planu finansowego pochodzić będą z firmy rodzinnej – dlatego istotne jest, aby tak zaplanować strukturę produktów oraz koszty związane z ich obsługą, aby nie nadwyżyć możliwości finansowych firmy.

*Dobierając strukturę produktów optaca się minimalizować udział instrumentów dłużnych. Jeśli przykładowo w firmie prowadzonej przez dwóch braci pojawi się konieczność spłaty jednego z nich w związku z wycofaniem się jednego z prowadzenia firmy – warto wcześniej wiedzieć, kiedy oraz ile środków należy w związku z tym przygotować. Zdarza się, że tylko w jednej z gałęzi rodowych pojawia się sukcesor, który chce i potrafi przejąć odpowiedzialność za firmę, lecz pod warunkiem, że uzyska kontrolę nad całością przedsiębiorstwa z uwagi na brak zainteresowania prowadzeniem spółki przez dzieci drugiego z założycieli oraz ich wzajemne relacje.*

*Ogólnie rzecz ujmując wyjścia są dwa: albo wycofanie się z biznesu poprzez odsprzedaż lub umorzenie udziałów zaplanuje się z kilkuletnim wyprzedzeniem i spółka (drugi wspólnik) zdoła zgromadzić środki niezbędne do sfinansowania transakcji, albo spółka (lub osobiście drugi wspólnik) będzie musiała zaciągnąć zobowiązanie (kredyt, pożyczka, emisja obligacji itp.).*

W uproszczeniu\* koszty obsługi spłaty (koszt nie obejmujący raty kapitałowej) wychodzącego udziałowca będą kształtować się następująco:

Kwota spłaty	Źródło finansowania	Okres	Oprocentowanie	Miesięczny koszt obsługi	Całkowity koszt obsługi
1 000 000 PLN	Inwestycja	10 lat	4%	6 769 PLN	812 280 PLN
	Kredyt/ pożyczka		7%	11 610,85 PLN (raty równe)	1 393 302 PLN
Różnica					581 022 PLN

\*dla uproszczenia przyjęto inflację na poziomie 0% oraz stopę zwrotu netto (po odjęciu podatku od zysków kapitałowych)

*Warto w taki sposób zarządzać finansami, aby odsetki pracowały dla nas, a nie my dla odsetek. Co prawda odsetki stanowią koszt uzyskania przychodu – w powyższym przykładzie „oszczędność podatkowa” wyniosłaby ok. 74 727 PLN, co tylko w niewielkim zakresie zniwelowałoby przewagę instrumentu inwestycyjnego. Zwróćmy uwagę, że możliwe jest uzyskanie większych odsetek niż 4%, a kredyt zwykle jest oprocentowany wyżej niż 7%. Warunkiem otrzymania takiego kredytu jest dodatkowo „twarde” zabezpieczenie, najlepiej pod postacią nieruchomości wycenionej przynajmniej na 1 500 000 PLN. Od strony prawnej planowanie transakcji powinno uwzględniać ponadto konsekwencje podatkowe, a także decyzję kto formalnie będzie wykładał pieniądze: spółka czy rodzina przejmująca kontrolę nad firmą (osobiście nestor lub sukcesor).*

Opracowanie Ł. Martyniec

Aby firma dalej dobrze funkcjonowała, należy zadbać o jej właściwą kondycję finansową. Wysokość wypłat na rzecz nestora nie powinna naruszyć bieżącej płynności, jak również nie może zmuszać sukcesora do ponoszenia większego ryzyka w prowadzonej działalności. Jednocześnie nestor ma prawo oczekiwać

dochodów osobistych po przekazaniu firmy, które pozwolą mu na utrzymanie dotychczasowego standardu życia. Pogodzenie tych – nieraz sprzecznych – celów wymaga dokładnej kalkulacji i rozważenia wielu wariantów.

Na tym etapie nestor powinien precyzyjnie określić wysokość środków pieniężnych, jakie mają być mu wypłacone w przyszłości oraz okres, w którym ma to nastąpić. Powinien oszacować, jakie kwoty będą mu potrzebne co miesiąc na bieżące wydatki: na utrzymanie domu, samochodów, na wycieczki, hobby itp. W przypadku, gdy majątek firmy rodzinnej łączy się z majątkiem prywatnym, powinniśmy jasno sprecyzować swoje oczekiwania. Czy majątek ten zostanie oddzielony od firmy rodzinnej? W czyich rękach znajdzie się bieżące zarządzanie nim i kto będzie ponosił koszty utrzymania tego majątku (np. nieruchomości rodzinnej)? Jeżeli nestor ma na uwadze inne plany inwestycyjne oraz ewentualny podział majątku, to musimy też określić kwoty potrzebne na realizację tych planów.

Podział majątku, zwłaszcza firmowego może być spowodowany niejednakowym zaangażowaniem członków rodziny w prowadzenie firmy. Biorąc pod uwagę, że niektórzy sukcesorzy mogą mieć odmienne plany na swoje życie, niekoniecznie związane z firmą rodzinną, nestor może chcieć przekazać majątek firmy tylko wybranym spadkobiercom, a pozostałym zrekompensować to w innej formie, np. gotówką.


Jeżeli sukcesora i firmy nie stać na jednorazowe wypłacenie większej kwoty pieniędzy, możemy zaplanować spłaty w dłuższym okresie, uwzględniając obopólny interes stron.

## Zastanów się:

*Pomyśl nad swoimi przyszłymi potrzebami. Odpowiedz na następujące pytania:*

1. *Z czego będę żyć po sukcesji?*
2. *Czy mam odpowiednie oszczędności lub źródło dochodu, które pozwoli mi żyć na oczekiwanym poziomie po sukcesji?*
3. *Ile pieniędzy i kiedy chciałbym otrzymać od firmy rodzinnej lub od sukcesora?*
4. *Czy chciałbym odebrać te pieniądze w ratach czy jednorazowo?*
5. *Czy firmę rodzinną lub sukcesora będzie stać na spełnienie moich oczekiwań?*
6. *W jakiej formie chciałbym przekazać firmę sukcesorowi?*

Notatki .....



Żądania finansowe stawiane przed sukcesorem i firmą rodzinną muszą być na miarę możliwości przedsiębiorstwa. Warto wziąć pod uwagę, że w pierwszym okresie po przejęciu firmy przez sukcesora jej przychody mogą się zmniejszyć. Problemem też może być jednorazowe wypłacenie dużej kwoty, jeżeli większość majątku firmy to aktywa trwałe, które są potrzebne do funkcjonowania firmy albo ich sprzedaż nie jest możliwa z innych powodów (np. zastaw bankowy zabezpieczający kredyt obrotowy).

Najlepszym wariantem sukcesji jest sytuacja, kiedy nestor ma zagwarantowane środki na emeryturę całkowicie niepowiązane z firmą i jej kondycją. Można tego dokonać sprzedając udziały w firmie swoim następcom. Jeżeli nie posiadają oni wystarczających środków, by za nie zapłacić, mogą zaciągnąć na ten cel pożyczkę lub kredyt. Zabezpieczeniem tego zobowiązania może być zastaw na udziałach (akcjach) firmy pod warunkiem odpowiedniej formy prawnej firmy.

Drogą do zgromadzenia odpowiednio dużych środków na emeryturę może być również długoterminowe oszczędzanie. Pieniądze możemy odkładać na koncie bankowym lub na lokacie. Są to dość bezpieczne formy oszczędzania i gwarantują w miarę łatwy dostęp do zgromadzonych środków. Zazwyczaj są nisko oprocentowane.

Kolejną wersją oszczędzania są fundusze inwestycyjne. Środki zgromadzone w takim funduszu mają szansę na wyższe oprocentowanie, ale przy wyższym ryzyku i braku gwarancji, że to oprocentowanie otrzymamy. Istnieje nawet ryzyko, że utracimy częściowo zgromadzone środki z powodu sytuacji rynkowej i spadku cen akcji na giełdzie. Fundusze inwestycyjne są zarządzane przez specjalistów od inwestowania i nie musimy specjalnie śledzić sytuacji na rynku papierów wartościowych. Podobnym rozwiązaniem może być samodzielna inwestycja w akcje z pomocą maklera. W takim przypadku osiągnane wyniki są zazwyczaj porównywalne do tych w funduszach inwestycyjnych, ale wymagają od nas większego zaangażowania czasowego i samodzielnego podejmowania decyzji.

Część swoich oszczędności można ulokować w polisach inwestycyjnych. Jest to szczególny rodzaj ubezpieczenia, ponieważ służy przede wszystkim do gromadzenia i inwestowania oszczędności, a nie do ich ochrony. W razie śmierci ubezpieczonego polisa inwestycyjna gwarantuje wypłatę wniesionych składek, a gdy na rachunku były wypracowane zyski – wypłacone zostaną również te nadwyżki.

Polisa inwestycyjna jest w praktyce funduszem inwestycyjnym „opakowanym” w polisę ubezpieczeniową. Dzięki temu daje ona szereg korzyści prawno-podatkowych. Instrumenty tego typu pozwalają na odroczenie

płatności podatków z osiągniętych zysków kapitałowych do momentu rozwiązania umowy. W trakcie trwania umowy środki mogą być bezpiecznie przenoszone pomiędzy funduszami inwestycyjnymi, również bez konsekwencji podatkowych. W odróżnieniu od wszystkich innych produktów inwestycyjnych, tak skonstruowana polisa na życie umożliwia przekazanie środków bez podatku od spadków dowolnej osobie na wypadek śmierci. Wystarczy uposażyć ją w polisie. Podatku od spadków nie będzie nawet, jeśli uposażona została osoba z III grupy w ustawie o podatku od spadków i darowizn – taka polisa idealnie nadaje się do zabezpieczenia osób bliskich spoza rodziny, np. konkubiny lub konkubenta.

Polisy takie oferują dużą elastyczność w zakresie płatności składek. Można wybrać wariant płatności w dowolnym interwale czasowym (miesiąc, kwartał, rok) lub też wpłatę jednorazową. Umowy są jednak zawierane na okresy długoterminowe (minimum dziesięć lat), a wcześniejsza rezygnacja wiąże się zazwyczaj z wysokimi opłatami likwidacyjnymi.

Prostym sposobem na zapewnienie środków na emeryturę może być również polisa na życie. Polisę taką może posiadać każda osoba fizyczna bez względu na to, czy prowadzi działalność gospodarczą i posiada stałe źródło dochodów. Kwota ubezpieczenia może być wypłacana nie tylko na wypadek śmierci, ale również w przypadku poważnej choroby lub utraty zdolności do pracy na skutek wypadku. Odmianą polisy na życie jest polisa „na życie i dożycie”. Część składki ubezpieczeniowej jest przeznaczana na inwestycję i w przypadku, gdy nestor osiągnie wiek przewidziany w polisie, otrzymuje on wypłatę zgromadzonych środków.

Trudno wymienić wszystkie możliwe warianty oszczędzania środków na emeryturę. Poruszanie się wśród nich ułatwiają doradcy, którzy potrafią zaoferować rozwiązania pasujące do naszej sytuacji i oczekiwań. Możemy zatem myśleć o emeryturze niekoniecznie związanej tylko ze środkami pochodzącymi z naszej obecnej firmy.

Nestor, odchodząc z firmy, nie musi być pozbawiony systematycznych przychodów pochodzących z bieżącej działalności przedsiębiorstwa. Może on pobierać wynagrodzenie za udział w organach spółek kapitałowych (rada nadzorcza) lub za pracę, na podstawie umowy o pracę, na stanowisku np. doradcy zarządu, dyrektora ds. rozwoju itp. W przypadku, gdy pozostaje udziałowcem spółki, może czerpać korzyści z bieżących dochodów firmy. Można również zastosować podział firmy na kilka podmiotów i nestor może pozostać właścicielem jednego z nich. Więcej na ten temat można przeczytać w podrozdziale 7.2. W przypadku gdy firma rodzinna ma stanowić fundament naszej emerytury, musimy oszacować możliwości pozyskania środków bez

narażania jej na ryzyko bankructwa. Pomocne przy tym jest opracowanie planu finansowego, który uwzględnia oczekiwania nestora i aktualną oraz przyszłą sytuację finansową firmy. Odpowiednie wskazówki przedstawiamy w kolejnych punktach niniejszego podrozdziału.

Zupełnie oddzielnym obszarem planowania finansów osobistych w procesie sukcesji jest kwestia rozliczeń w rodzinie prowadzącej przedsiębiorstwo. W rozdziale szóstym piszemy więcej na temat zachowku oraz uwarunkowań prawnych, z których on wynika. Kwestia rozliczeń może pojawić się także na etapie podziału spadku, szczególnie w sytuacji nagłej sukcesji, kiedy nie sporządzono testamentu i zadziały reguły dziedziczenia ustawowego, wskutek czego na wszystkich składnikach spadku (w tym także na przedsiębiorstwie rodzinnym) powstała współwłasność. Podział spadku – jeśli sukcesorem jest tylko jedno z trójki dzieci, a majątek nie jest wieloskładnikowy – może zrodzić konieczność rozliczeń pomiędzy rodzeństwem oraz małżonkiem/małżonką zmarłego nestora.

Przy nagłej sukcesji, jeśli wcześniej nie przeprowadzono stosownych obliczeń oraz nie zastosowano zabezpieczeń finansowych, najprawdopodobniej jedynym wyjściem jest zaciągnięcie kredytu (o ile jest to możliwe z uwagi na zdolność kredytową i posiadane zabezpieczenia). Kiedy zaś planujemy sukcesję z odpowiednim wyprzedzeniem i chcemy zaopatrzyć się na przyszłość – warto pomyśleć o zastosowaniu instrumentów inwestycyjnych i/lub ubezpieczenia na życie.

Oprócz instrumentów inwestycyjnych, których odsetki powiększają nasz majątek, warto mieć na uwadze także opcję wykupu ubezpieczenia na życie. Jednak powinniśmy planować go ze sporym wyprzedzeniem. Ubezpieczenie wchodzi bowiem w rachubę wtedy, kiedy kandydat na ubezpieczonego cieszy się stosunkowo dobrym zdrowiem oraz młodym wiekiem. W późniejszym okresie życia może się okazać, że jest to opcja zbyt droga lub wręcz niemożliwa do uzyskania. Dla osób młodych polisa na życie jest często najtańszym sposobem zbudowania kapitału na okoliczność wystąpienia zdarzeń losowych, które pociągają za sobą także potrzeby finansowe. Trudno wskazać inne źródło finansowania, gdzie kupujemy kapitał (bez konieczności późniejszego spłacania go!) w zamian za „odsetki” w postaci składki na poziomie od pół do dwóch procent w skali roku. Dokonując wyboru konkretnego produktu (nie tylko ubezpieczeniowego rzecz jasna) warto przeprowadzić dokładny przegląd propozycji rynkowych nie tylko pod względem kosztów, lecz także konstrukcji produktu oraz zapisów w warunkach ogólnych. Nie zawsze tanio oznacza dobrze, często też plan finansowy opiera się na produktach kilku towarzystw ubezpieczeniowych jednocześnie.

Spłaty w danej rodzinie powinniśmy wziąć pod uwagę wówczas, kiedy w perspektywie przeprowadzenia sukcesji podział majątku w rodzinie

okaże się nierówny. Oczywiście możemy zakładać, że jedno z dzieci otrzyma np. jedną piątą tego, co drugie i nie będzie miało w związku z tym pretensji, ale lepiej zawczasu poruszyć ten temat i upewnić się, jak jest w rzeczywistości (choć w wielu rodzinach nadal rozmowy o pieniądzach nie należą do łatwych). Poza uwarunkowaniami prawnymi, które wyznaczają ramy sposobu obliczenia, wysokości oraz terminu płatności rozliczeń (jeśli owe wystąpią), liczy się przede wszystkim wspólne dobro wszystkich zainteresowanych osób, nierzadko wymagające kompromisu. Liczy się też ocena realnych źródeł finansowania kosztów obsługi poszczególnych produktów, takie jak raty kredytu, składki inwestycyjnej lub ubezpieczeniowej. Jeśli jedynym lub głównym źródłem finansowania jest firma rodzinna – nie można tracić z oczu jej kondycji finansowej oraz planów na przyszłość, które przecież też wiążą się z inwestycjami.

### Krótko mówiąc:


Budując plan sukcesji od strony finansowej warto także zadać sobie pytanie, kto powinien odpowiadać za ewentualne rozliczenia w rodzinie. Możemy przyjąć dwa warianty:

1. *Za rozliczenia odpowiadają nestorzy. Rodzice poczuwają się do obowiązku równego uposażenia dzieci – jeśli jedno dziecko docelowo otrzyma firmę wyczerpującą np. 80% wartości majątku rodzinnego, drugiemu trzeba dołacić różnicę, a przynajmniej wyrównać zachówek.*
2. *Za rozliczenia odpowiadają sukcesorzy, w myśl zasady, że ten, kto otrzymał więcej, ma obowiązek spłacić poszkodowane rodzeństwo.*

Mogą pojawić się tutaj sprzeczne interesy między:

- nestorem, który po przekazaniu firmy chce zapewnić sobie godną emeryturę niezależną od dalszych losów rodzinnego przedsiębiorstwa;
- sukcesorem, który chce rozwijać i inwestować w firmę;
- pozostałym rodzeństwem (wraz z rodzinami), które żąda spłaty.

Pamiętajmy, że z pozoru najprostsze rozwiązanie w postaci przekazania majątku (w tym firmy) na współwłasność wszystkim zainteresowanym (według modelu, gdzie firmę prowadzi syn, ale ojciec ma jeszcze udziały i wspólnie z pozostałymi dziećmi pasywnie czerpie korzyści finansowe z bieżącej



działalności firmy), może być zarzewiem przyszłych konfliktów. Ten model łatwiej sprawdzi się w większych podmiotach gospodarczych pozwalających osiągnąć większe zyski. W mniejszych, gdzie własność i zarządzanie powinny być w jednych rękach, aby nie było sprzeczności interesów, może prowadzić do podziału lub wystąpienia z firmy. W łżejszej postaci może wystąpić paraliż decyzyjny. Wybór właściwej drogi najczęściej nie jest łatwy. Strategia, w myśl której przez wiele lat inwestujemy niemal 100% zysków w rozwój jedynej firmy rodzinnej, nie zabiegając równolegle o budowę gotówkowego bufora bezpieczeństwa (bywa nieoceniony w takich sytuacjach), albo przynajmniej w wieloskładnikowy majątek oparty nie tylko na jednej firmie, ale też np. na pasywnych nieruchomościach, może okazać się wielce niekorzystna. Bywa, że w efekcie takiej strategii liczba możliwych wariantów jest ograniczona.

## Plan finansowy firmy

Planowanie finansowe jest w wielu przypadkach podstawą do udanego, długotrwałego funkcjonowania firmy. Jeżeli do tego planu dołączymy zobowiązania wobec nestora, będziemy potrafili odpowiedzieć na pytanie, w jakiej kondycji firma będzie w przyszłości i czy oczekiwania finansowe są możliwe do zrealizowania w zaplanowanych wartościach oraz w wyznaczonym czasie.

Przygotowanie planu finansowego ma jeszcze dodatkowy cel – przekazanie wiedzy o firmie. Sukcesor powinien otrzymać informacje o tym, jakie są źródła przychodów, jakie marże generują, na jakich warunkach handlowych odbywa się sprzedaż, jakie koszty ponosi firma na poszczególne działania itd. Powinien też poznać składniki majątkowe firmy oraz sposoby ich finansowania. Ten aspekt planu finansowego jest szczególnie ważny w przypadku, gdy sukcesor z różnych względów nie poznał wcześniej sytuacji ekonomicznej firmy.

Wobec tego plan finansowy powinien szczegółowo ujmować całą naszą wiedzę na temat firmy. Kolejność przygotowania planu finansowego nie jest przypadkowa. Rozpoczynamy od rachunku zysków i strat, ponieważ to właśnie na jego podstawie określimy, co firma będzie sprzedawać i ile to będzie kosztować. Podsumowaniem rachunku zysków i strat jest wynik finansowy. Znając jego wartość w przyszłości, będziemy mogli również dokonać wyceny naszej firmy stosując wspomniane wcześniej metody dochodowe.

Po określeniu zakresu działalności musimy skupić się na środkach pieniężnych i odpowiedzi, ile ich będziemy potrzebować i jakie ewentualne nadwyżki możemy zagospodarować na realizację oczekiwań nestora. Zestawieniem zawierającym takie informacje jest przepływ pieniężny (*cash flow*).

Efektem końcowym planu jest bilans, który pokaże nam elementy majątku firmy oraz sposób ich finansowania. Ten dokument może być pomocny przy dokonaniu wyceny firmy w przyszłości przy zastosowaniu majątkowej metody wyceny wartości.

### Krótko mówiąc:

*Planowanie finansowe jest w wielu przypadkach podstawą do udanego, długotrwałego funkcjonowania firmy. W procesie sukcesji przygotowanie planu finansowego ma jeszcze dodatkowy cel – przekazanie sukcesorowi finansowej wiedzy o firmie.*

Jeżeli w praktyce w firmie na co dzień korzysta się z planu finansowego, musimy skorygować go o zobowiązania wobec nestora oraz ewentualnie innych członków rodziny (np. spłaty rodzeństwa). W przeciwnym przypadku, kiedy nie stosuje się planowania finansowego, a firma opiera się na wiedzy i wyczuciu właściciela, jest to odpowiedni moment, aby zmienić styl działania. Dlatego przedstawiamy poniżej krótki opis, jak prawidłowo przygotować poszczególne elementy planu finansowego.

## Planowany rachunek zysków i strat

Plan finansowy rozpoczynamy od prognozowania sprzedaży. Prognoza powinna obejmować okres trzech lat. Idealnie byłoby przygotować ją w oparciu o plany sprzedaży poszczególnych produktów (podając sprzedaż w liczbie sztuk, cenę jednostkową i koszt jednostkowy). Mając te dane będziemy mogli policzyć marżę brutto, jako różnicę między wartością sprzedaży a kosztami sprzedaży. Gdy znamy wartość marży brutto, możemy porównać ją do wskaźników w danej branży.

W przypadku nowych produktów wielkość sprzedaży i koszty sprzedaży musimy oszacować samodzielnie. Szacunki te muszą mieć uzasadnienie w realiach rynkowych.

W kolejnym kroku powinniśmy oszacować koszty, jakie muszą być poniesione przez firmę, aby dokonać planowanej sprzedaży. Koszty dzielimy na dwa rodzaje: stałe (np. czynsz, płace) i zmienne (logistyka, promocja, reklama, rabaty). Im mniejsze koszty stałe, tym większe bezpieczeństwo funkcjonowania przedsiębiorstwa. W tym miejscu musimy pamiętać, że planowanie sprzedaży i kosztów to rola menedżerów, a nie księgowego (jak to czasem się zdarza...).

Kiedy już wyliczymy planowany wynik, powinniśmy go pomniejszyć o koszty odsetek od zaciągniętych kredytów oraz o podatek dochodowy.

Rachunek zysków i strat odpowie nam, jaki zysk (lub stratę) wygenerują nasze przyszłe działania. Dzięki temu będziemy mogli bardziej realnie ocenić, w jakim stopniu i w jakiej formie wywiążemy się ze zobowiązań wobec nestora, które wynikają z jego osobistego planu finansowego. Firma generująca straty lub niewielki zysk raczej nie podda dodatkowym zobowiązaniom.

Znając wynik finansowy nie mamy jednak wystarczającej wiedzy o tym, czy firma ma nadwyżkę środków pieniężnych. Osiągnięcie zysku jest tylko przestanką do takiego stanu, ale nie jego gwarancją. Firma może być bowiem obciążona spłatą kredytów bankowych lub pożyczek, może też mieć plany inwestycyjne – a to wszystko nie ma swojego bezpośredniego odbicia w wyniku finansowym. Aby określić możliwości regulowania płatności musimy zaplanować przepływy pieniężne (*cash flow*).

## Planowany *cash flow*

Najważniejszym elementem planu finansowego jest *cash flow*, czyli rachunek przepływów środków pieniężnych. Opierając się na prognozach sprzedaży i kosztów, a także na podstawie danych historycznych ze sprawozdań finansowych, prognozujemy przepływy finansowe w identycznym podziale czasowym, w jakim opisują je poprzednie plany.

*Cash (Flow) jest prawdziwym królem.*

*Zarządzanie przepływami środków pieniężnych może być źródłem sukcesu, a jego brak – upadku Twojego przedsiębiorstwa. Zysk nie gwarantuje sukcesu firmie – jest drogą do niego, ale nawet najbardziej rentowna firma osiągająca zysk netto, która przeznaczy zbyt duże środki pieniężne na zakupy, np. majątku trwałego lub na zapasy, może upaść. Zobowiązania reguluje się bowiem pieniędzmi, a nie zyskami.*

Aby prawidłowo przygotować plan *cash flow*, musimy zrozumieć, czym różni się on od wyniku finansowego.

Wynik finansowy, czyli zysk lub strata, jest różnicą między przychodami i kosztami. Przychód jest obliczany w momencie sprzedaży, a nie wtedy, gdy otrzymamy pełną zapłatę. Identycznie jest z kosztami – są obliczane w chwili dokonania zakupu, a nie w momencie zapłaty. Tak więc powstanie przychodu nie jest równoznaczne z przyływem gotówki, a powstanie kosztu nie jest równoznaczne z wypływem gotówki. Przepływy środków pieniężnych są różnicą pomiędzy wpływami (faktycznymi wpływającymi środkami pieniężnymi) i wypływami (faktycznymi wychodzącymi środkami pieniężnymi).

Przepływy pieniężne są często obliczane w perspektywie miesięcznej, ponieważ większość cykli rozliczeniowych ma charakter miesięczny – dostawcy zazwyczaj wymagają płatności w terminach między czternastoma a trzydziestoma dniami. Jednakże w działalności z dużym obrotem gotówkowym i towarami handlowymi, np. w przypadku sklepu lub restauracji, prowadzenie rozliczeń gotówkowych powinno odbywać się co tydzień lub nawet codziennie.

Planując *cash flow* zaczynamy od sprawdzenia stanu posiadanych środków pieniężnych w kasach i na kontach bankowych. Następnie planujemy przewidywane wpływy (płatności) od klientów, z uwzględnieniem poślizgów w płatnościach oraz identycznie przewidywane wypływy (płatności) za towary, sprzęt, koszty marketingu, logistyki itp.

W planowaniu przepływów musimy być bardzo ostrożni – szacunkowe wpływy należy raczej zaniżyć i odroczyć w czasie, a wydatki lepiej zawyżyć i skracać termin zapłaty. Jeżeli takie podejście pokaże brak środków pieniężnych w przyszłych okresach, to już od dzisiaj możemy rozpocząć działania, które temu zapobiegą. Jeżeli planowanie będzie zbyt optymistyczne i brak środków pieniężnych pojawi się w rzeczywistości, to nie będzie już czasu na „załatwienie” dziury i narazimy przedsiębiorstwo na problemy w prawidłowym funkcjonowaniu, a co za tym idzie – wystąpi ryzyko ewentualnego bankructwa.

*Cash flow* to nie tylko działalność operacyjna (bieżąca), ale również inwestycyjna i finansowa. Zmiany stanu środków pieniężnych związanych z zakupami lub sprzedażą majątku trwałego oraz operacje finansowe, takie jak zaciągnięcie lub spłata kredytu, pożyczki lub wypłata dywidendy (części wypracowanego zysku), także wpływają na stan posiadanych środków pieniężnych.

Realne plany *cash flow* dla firmy musimy na końcu skorygować o finansowe zobowiązania wobec nestora i ewentualnie o inne kwoty związane z procesem sukcesji (np. spłaty innych członków rodziny, wykup udziałów, podatki). Kwoty, które wypłacamy jako wynagrodzenia lub pokrywamy koszty, np. utrzymania samochodów, mogą być już uwzględnione w rachunku wyników i nie należy uwzględniać ich po raz drugi. Trzeba za to uwzględnić wszystkie kwoty, które mają być wypłacane z firmy w przyszłości na cele prywatne.

Planowanie *cash flow* jest szczególnie ważne w przypadku firm prowadzonych w formie jednoosobowej działalności, gdzie pieniądze prywatne i firmowe mieszają się ze sobą, a dodatkowo wynagrodzenie właściciela jest pobierane z wypracowanego dochodu (zysku) firmy, ale nie ma w nim swojego odbicia (gdyż to wynagrodzenie nie stanowi kosztu uzyskania przychodów). Firma taka może wykazywać spore zyski, które są na bieżąco konsumowane przez właściciela i nie generują nadwyżki na przyszłość. Przy planowaniu *cash flow* na przyszłość należy uwzględnić to, jako bardzo ważny element oddziałujący na płynność finansową firmy.

## Planowany bilans

Ostatnim etapem planu finansowego jest zaplanowanie bilansu. Musimy zastanowić się nad każdą pozycją aktywów i pasywów oraz zaplanować je. Pozycje bilansowe są wynikiem podjętych decyzji biznesowych: zapasy magazynowe to skutek wielkości zamówień i realizacji planu sprzedaży, należności to efekt odroczenia płatności faktur, zobowiązania to skutek odroczenia zapłaty za zakupy lub zaciągnięte pożyczki, aktywa trwałe to skutek zakupów inwestycyjnych.

## 7.2. Skutki finansowe i podatkowe sukcesji

Wiemy, że sukcesja w firmie rodzinnej to proces skomplikowany i rozłożony w czasie. Tylko prawidłowe przygotowanie takiego procesu pozwoli uniknąć negatywnych konsekwencji finansowych i podatkowych.

Bardzo ważne jest, aby sukcesor miał pełną wiedzę o przedsiębiorstwie, gdy nestor przekazuje władzę i ogranicza swoje bieżące działania w firmie. Wspomniany już wcześniej plan finansowy pozwoli mu zapoznać się z polityką finansową firmy,

którą dzięki temu może kontynuować w przyszłości. Taka konsekwencja w działaniu jest bardzo potrzebna, ponieważ sukcesja władzy może skutkować zmianami w postrzeganiu firmy na rynku. Zmiana osoby kierującej może wywołać pewien niepokój u kontrahentów, co do kontynuacji polityki firmy. Następstwem takiego stanu może być zmiana warunków handlowych, zmiana zabezpieczeń, np. kredytu kupieckiego, a nawet zaprzestanie wzajemnej współpracy. Każda z tych zmian będzie mieć swoje odbicie w sytuacji finansowej firmy.

Bardzo ważną rolę w procesie sukcesji odgrywa osoba zarządzająca finansami w firmie. Jeżeli jest nim nestor, to musimy zdawać sobie sprawę, że całą wiedzę w tym zakresie musi on przekazać sukcesorowi lub innej osobie, która będzie zajmować się finansami firmowymi. W takiej sytuacji dobrą praktyką jest zatrudnienie dyrektora finansowego, który będzie wsparciem dla sukcesora, a równocześnie będzie rozwiązywał na bieżąco problemy finansowe nestora.

Pamiętajmy, że jednym z elementów planu sukcesji jest osobisty plan zaopatrzenia finansowego nestora. Plan ten powinien być powiązany z sytuacją finansową firmy i sukcesora. Jeżeli oczekiwania nie mogą być spełnione poprzez wypłaty z bieżących dochodów firmy oraz z majątku sukcesora, należy rozważyć sprzedaż części udziałów (akcji) w posiadanej firmie. Można tego dokonać np. poprzez upublicznienie firmy, czyli sprzedaż akcji na Giełdzie Papierów Wartościowych lub poprzez sprzedaż firmy sukcesorowi, który na ten cel zaciągnie pożyczkę lub kredyt zabezpieczony na udziałach lub akcjach. W takim momencie bardzo przydaje się rzetelna i wiarygodnie przeprowadzona wycena firmy.

Jeżeli rozważamy sprzedaż części lub całej firmy, niezależnie czy nabywcą miałby być sukcesor, czy inna osoba, nasza firma musi mieć odpowiednią formę prawną. Po ponad dwudziestu latach od zmiany ustroju w Polsce nadal mamy do czynienia z firmami, których dynamiczny rozwój i osiągnięte wielomilionowe przychody nie pociągnęły za sobą zmiany formy prawnej i są prowadzone w formie jednoosobowej działalności gospodarczej, spółki cywilnej czy jawnej. Warto w tym momencie przełamać swoje uprzedzenia dotyczące zmiany tej formy. Przygotowania do sukcesji mogą być do tego najlepszą okazją. Kapitałowe formy prawne prowadzonej działalności zwiększają bezpieczeństwo sukcesji i dają możliwości jeszcze bardziej dynamicznego rozwoju firmy.

O niedogodnościach formy jednoosobowej działalności gospodarczej czy spółek osobowych w procesie sukcesji pisaliśmy obszernie w rozdziale szóstym. Tu tylko warto podkreślić, że gdy z powodów prawnych firma nie jest w stanie kontynuować działalności gospodarczej, z dnia na dzień mogą pojawić się spore długi do spłacenia:

- banki, które udzieliły takiej firmie kredytów wypowiedają umowę i żądają natychmiastowej spłaty zadłużenia;

- firmy leasingowe wypowiadają umowy i żądają spłaty zadłużenia i/lub zwrotu przedmiotów leasingu;
- instytucje publiczne mogą żądać zwrotu dotacji przekazanych na cele projektu unijnego;
- pracownikom zatrudnionym w firmie należy się wynagrodzenie za okres wypowiedzenia.

W trakcie zmian sukcesyjnych można pomyśleć o formalnym podziale własnej firmy na kilka podmiotów i dobranie dla nich odpowiedniej formy prawnej i opodatkowania. Jeżeli posiadamy firmę zajmującą się produkcją, która jest wyposażona we własny majątek w postaci nieruchomości, maszyn itp., a przy realizacji zleceń korzysta z zewnętrznych dostawców na surowce, półprodukty lub towary, to warto rozważyć stworzenie trzech niezależnych podmiotów. Pierwszy z nich jest posiadaczem całego majątku: nieruchomości, maszyny, środki transportu itp. Majątek może być własnością tego podmiotu, ale może być zakupiony za gotówkę lub przy pomocy kredytu. Nic nie stoi na przeszkodzie, aby część majątku była w leasingu. Zakładając, że nasz majątek stanowi dużą wartość, to najlepszą formą prawną firmy, która jest jego właścicielem, może być spółka kapitałowa. Jest to podyktowane zarówno korzyściami prawnymi ochrony majątku, jak i łatwości przekazania tego majątku swoim następcom i to niekoniecznie tym, którzy będą aktywnie uczestniczyć w prowadzeniu firmy. Ze względów podatkowych majątek może jednak stanowić własność osób fizycznych, które skorzystają z opodatkowania w formie podatku liniowego 19%. Dotyczy to przede wszystkim wszelkiego rodzaju nieruchomości, które nie wymagają częstej wymiany.

W drugiej firmie, wydzielonej z naszej, możemy się zająć produkcją i sprzedażą. Jeżeli proces produkcyjny jest skomplikowany i istnieją pewne obszary ryzyka, na które jesteśmy narażeni, to warto wydzielić nie jedną, a dwie firmy: jedną zajmującą się sprzedażą, a drugą – produkcją.

Co zyskujemy na takim podziale? Firma produkcyjna wykonuje wszystkie zlecenia składane przez firmę zajmującą się sprzedażą na sprzęcie podnajętym od firmy będącej właścicielem. Cała produkcja jest oparta o powierzone surowce i półprodukty zakupione przez spółkę handlową. Wszystkie towary handlowe również są nabywane przez spółkę handlową.

W sytuacji, kiedy następuje zdarzenie losowe w spółce produkcyjnej, które skutkuje koniecznością wypłaty zobowiązań w wysokości przekraczającej możliwości finansowe firmy, jest ona likwidowana. Identyczna sytuacja występuje, kiedy kontrahent spółki handlowej staje się niewypłacalny, a – co za tym idzie – spółka nie jest w stanie uregulować swoich zobowiązań.

W obu przypadkach, cały nasz majątek jest bezpieczny i może służyć jako baza do kontynuacji działania firmy z nowym podmiotem produkcyjnym lub handlowym.

Każda z wymienionych spółek może mieć odmienną formę prawną oraz płacić inne podatki. W procesie planowania sukcesji można dobrać najbardziej optymalne warianty dla każdej z nich. Drogą do wybrania najkorzystniejszej wersji jest przygotowanie planów finansowych dla każdego podmiotu niezależnie. To pozwoli również na optymalizację przepływów finansowych w każdym podmiocie.

Proces przekształcenia może jednak trwać parę miesięcy. Nie można zatem zwlekać z nim i liczyć, że uda się go przeprowadzić w każdej chwili w przyszłości.

**CZY WIESZ, ŻE...** *Posiadanie spółki kapitałowej jest korzystniejsze niż posiadanie jednoosobowej działalności gospodarczej lub spółek osobowych, ponieważ pozwala na bezpieczne planowanie sukcesji majątku bez negatywnych konsekwencji dla samej firmy. Wśród spółek osobowych wyjątkiem jest spółka komandytowa ze spółką z o.o. w roli komplementariusza. Dla przedstawicieli wolnych zawodów z kolei bezpieczna jest spółka partnerska. W obecnym stanie prawnym przekazanie firmy nie rodzi skutków podatkowych w obrębie najbliższej rodziny.*

Obowiązujące przepisy w zakresie spadków i darowizn dają możliwość całkowitego zwolnienia z podatków od tych czynności dla członków najbliższej rodziny – od współmałżonka, przez dzieci, wnuki, pasierbów, macochy i ojcymów. Nabywcy muszą jednak spełnić pewne określone w przepisach warunki, aby nie ponosić konsekwencji finansowych. Jednym z nich jest złożenie zeznania podatkowego na urzędowym formularzu o symbolu SD-Z2 w terminie sześciu miesięcy od nabycia majątku w drodze darowizny lub spadku. W przypadku darowizny środków pieniężnych dodatkowym wymogiem jest przekazanie tych środków na rachunek bankowy lub przekazem pocztowym. Czynności dokonane w formie aktu notarialnego zwalniają ze składania zeznania podatkowego.

**CZY WIESZ, ŻE...** Osoby zwolnione z podatku od spadku i darowizn to: małżonkowie, dzieci, wnuki, rodzice, dziadkowie, pasierbowie, rodzeństwo, ojczym, macocha, pod warunkiem dopełnienia wymaganych formalności.

## 7.3. Nadzór nad sytuacją finansową firmy rodzinnej

Proces sukcesji firmy rodzinnej prowadzi do ograniczenia roli nestora w bieżącym funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Brak codziennego udziału w zarządzaniu przedsiębiorstwem może wywoływać pewien niepokój o stan finansowy przedsiębiorstwa, a co za tym idzie – w wielu przypadkach również niepokój o bezpieczeństwo finansowe samego nestora.

Jeżeli po dokonaniu sukcesji nestor nie uczestniczy w codziennym życiu firmy rodzinnej, to może jednak pełnić nadzór nad jej funkcjonowaniem. Z formalnego punktu widzenia kontrolę nad stanem firmy rodzinnej możemy prowadzić będąc jej właścicielem lub członkiem organów firmy rodzinnej, np. członkiem rady nadzorczej. Narzędziem kontroli jest analiza finansowa, która bazuje na sprawozdaniach finansowych: na rachunku zysków i strat, na bilansie i sprawozdaniach z przepływów pieniężnych. Wnioski wynikające z analizy sprawozdań finansowych można znacznie wzbogacić przy pomocy analizy wskaźnikowej. Polega ona na zastosowaniu odpowiednich wskaźników, czyli właściwym opisanu relacji między określonymi wielkościami. Relacje między wielkościami finansowymi, np. między zyskiem a zaangażowanym kapitałem, dają znacznie więcej informacji do oceny efektywności przedsiębiorstwa niż pojedyncze wielkości.

### Bilans jako źródło informacji o majątku firmy i jej kapitałach

Wstępna analiza bilansu obejmuje badanie:

- struktury majątkowej,
- struktury kapitałowej,
- struktury kapitałowo-majątkowej.

Wstępną analizę bilansu można przeprowadzić w ujęciu statycznym i dynamicznym. Analiza statyczna daje odpowiedź na pytanie o strukturę majątku przedsiębiorstwa i źródła jego finansowania (struktura aktywów i pasywów). Dokonując analizy dynamicznej należy porównać poszczególne pozycje aktywów i pasywów z kolejnych okresów obrotowych (najczęściej lat). Pozwala to ustalić dynamikę zmian poszczególnych pozycji. W praktyce warto zastosować w takim przypadku prezentację wyników w procentach, w stosunku do poprzedniego okresu, gdyż ułatwi to interpretację wyników oraz ocenę, czy przedsiębiorstwo funkcjonuje prawidłowo.

Im więcej kolejnych okresów obrotowych będzie można analizować, tym nasza ocena będzie trafniejsza. Większa próbka danych pozwoli wyeliminować zakłócenia, jakie wiążą się z sytuacjami nadzwyczajnymi oraz lepiej określi trendy w przeszłości. Pozwoli to na nie odpowiednio zareagować, aby je wzmocnić lub wyeliminować nieprawidłowości w przyszłych okresach.

Podczas badania struktury majątku powinniśmy zwrócić uwagę na udział majątku trwałego i obrotowego w majątku ogólnym. Relacje między majątkiem trwałym i obrotowym stanowią podstawę do oceny elastyczności firmy oraz stopnia ryzyka, co ma znaczenie dla instytucji finansujących. Udział trwałych składników w majątku przedsiębiorstwa w sposób istotny zależy od rodzaju branży, technologii wytwarzania i asortymentu wyrobów. Jest on szczególnie duży w przemyśle wydobywczym, budownictwie, energetyce, rolnictwie, hotelarstwie i w nich generuje wysokie koszty stałe. Niski poziom majątku trwałego może oznaczać dużą elastyczność przedsiębiorstwa w odpowiedzi na zmieniające się warunki otoczenia. Wysoki poziom środków obrotowych może przyczyniać się w sposób istotny do osiągnięcia większych przychodów.

Analizując strukturę majątku przedsiębiorstwa można pokusić się o rozszerzenie jej do poszczególnych pozycji aktywów: ile posiadamy surowców, towarów, środków pieniężnych itd.

Analiza drugiej strony bilansu – pasywów – pozwala na określenie struktury źródeł finansowania majątku. Im wyższy udział kapitału własnego w całości pasywów, tym bardziej bezpieczna i stabilna pod względem finansowym sytuacja firmy. Jednak to z kolei może wpływać negatywnie na jej rentowność.

*Kapitał pracujący to przykład połączenia analizy struktury aktywów i pasywów. Obrazuje, ile aktywów obrotowych jest finansowanych kapitałem długoterminowym. Za korzystne zjawisko przyjmuje się dodatnią wartość kapitału pracującego. Im wyższa jego wartość, tym bezpieczniejsze jest dane przedsiębiorstwo z punktu widzenia zachowania płynności (wyplącalności).*

Kapitał pracujący liczymy według wzoru:

	31.12.2012	31.12.2013
Majątek trwały	290	240
Majątek obrotowy	658	960
Kapitał własny	718	930
Zobowiązania długoterminowe	80	70
<b>Kapitał pracujący</b>	<b><math>(718 + 80 - 290) = 508</math></b>	<b><math>(930 + 70 - 240) = 760</math></b>

## Rachunek zysków i strat jako źródło informacji o efektach ekonomicznych

Drugim obok bilansu podstawowym sprawozdaniem finansowym jest rachunek zysków i strat. Bilans, pomimo dużej wartości poznawczej, zawiera jedynie wielkości zasobowe (stany), a dla oceny wyników działalności gospodarczej przedsiębiorstwa potrzebujemy również wielkości strumieniowych (przychody, koszty, zyski i straty nadzwyczajne).

W rachunku zysków i strat możemy znaleźć informacje na temat przychodów firmy w danym okresie rozrachunkowym oraz kosztów, które zostały poniesione przy realizacji sprzedaży. Są tutaj również informacje o przychodach i kosztach

operacji finansowych, operacji na majątku trwałym oraz o zdarzeniach losowych. W podsumowaniu rachunku wyników uzyskujemy informację, jaki wynik osiągnęło przedsiębiorstwo w swoich działaniach. Wynik ten możemy zobaczyć w ujęciu brutto (przed opodatkowaniem podatkiem dochodowym) oraz w ujęciu netto (po opodatkowaniu podatkiem dochodowym).

Dodatni wynik finansowy (zysk) jest konieczny do rozwoju firmy. Mogą zdarzyć się okresy, kiedy jest on bliski zeru lub nawet ujemny (strata), ale w dłuższej perspektywie powinien być dodatni. Zysk służy do finansowania bieżących zakupów lub inwestycji, albo może zostać wypłacony w całości lub w części jako dywidenda – czyli wynagrodzenie dla właścicieli (inwestorów).

Oceniając efekty ekonomiczne osiągnięte przez firmę patrzymy na wynik finansowy, ale jest to niewystarczające do stwierdzenia, czy są one zadowalające. Musimy pamiętać, że w każdej firmie jest zaangażowany kapitał, który pochodzi od właścicieli. Mogli oni przeznaczyć ten kapitał na inne inwestycje albo ulokować go np. w banku na lokacie. Ważna jest więc rentowność kapitału zaangażowanego w firmę, którą większość właścicieli będzie porównywać do rentowności innych możliwych wariantów.

Rentowność zaangażowanego kapitału można policzyć według następującego wzoru:

$$\text{Rentowność kapitału własnego} = \frac{\text{Wynik netto} \times 100\%}{\text{Kapitał własny}}$$

Przykład wyliczenia rentowności kapitału własnego:

	za okres od 01.01.2012 do 31.12.2012	od 01.01.2013 do 31.12.2013
<b>Zysk netto</b>	<b>168 x 100%</b>	<b>212 x 100%</b>
<b>Sprzedaż netto</b>	<b>718</b>	<b>930</b>
<b>Rentowność kapitału własnego</b>	<b>23%</b>	<b>23%</b>

W powyższym przykładzie, osiągnięta rentowność kapitału własnego wynosi 23%. Oznacza to, że każda złotówka zainwestowana w firmę przynosi w ciągu roku dwadzieścia trzy grosze zysku.

Dla pełniejszego obrazu możemy też policzyć rentowność sprzedaży, czyli wyliczyć, jaki procent zysku przypada na każdą złotówkę wpływającą ze sprzedaży.

Rentowość sprzedaży liczymy według następującego wzoru:

$$\text{Rentowność sprzedaży} = \frac{\text{Wynik ze sprzedaży w danym okresie} \times 100\%}{\text{Sprzedaż netto w danym okresie}}$$

Przykład wyliczenia rentowości sprzedaży:

	za okres	od 01.01.2012 do 31.12.2012	od 01.01.2013 do 31.12.2013
<b>Zysk netto</b>		<b>168 x 100%</b>	<b>212 x 100%</b>
<b>Sprzedaż netto</b>		<b>1 800</b>	<b>1 900</b>
Rentowność sprzedaży		9%	11%

Deficytowość („ujemna rentowność”) sprzedaży lub kapitału własnego jest sygnałem ostrzegawczym, że firma nie generuje wartości dodanej. Jej istnienie w dłuższej perspektywie nie ma wobec tego uzasadnienia ekonomicznego. Dodatnią rentowość kapitału własnego możemy porównać do innych możliwych inwestycji. Przy porównaniu należy pamiętać o uwzględnieniu stopnia ryzyka ponoszonego w danej inwestycji – im większe ryzyko, tym oczekiwana rentowność powinna być wyższa. Jeżeli więc z własnej firmy uzyskujemy niższą rentowność niż z lokaty bankowej, która to lokata jest przecież o wiele mniej ryzykowna niż działalność gospodarcza, oznacza to dla właścicieli sytuację bardzo niekorzystną.

Rentowość kapitału własnego, nawet na bardzo wysokim poziomie, nie jest jednak gwarancją bezpiecznego istnienia firmy. O wiele ważniejszym czynnikiem od osiąganego zysku jest bowiem płynność finansowa.

## Pomiar i uwarunkowania płynności finansowej

Jednym z najważniejszych warunków prawidłowego prowadzenia swojego przedsiębiorstwa jest zachowanie płynności finansowej. Wskaźnik płynności to jeden z ważniejszych wskaźników, jaki powinniśmy stale kontrolować.

Płynność pokazuje zdolność przedsiębiorstwa do regulowania krótkoterminowych zobowiązań (z terminem płatności do jednego roku). Wystarczająca płynność jest warunkiem prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Płynność finansową można ocenić na podstawie kilku wskaźników, np. płynności bieżącej i szybkiej.

Wskaźnik płynności bieżącej oblicza się według wzoru<sup>1</sup>:

$$\text{Wskaźnik bieżącej płynności} = \frac{\text{Aktywa bieżące}}{\text{Zobowiązania bieżące}}$$

Przykład wyliczenia wskaźnika bieżącej płynności:

	01.01.2012	31.12.2013
<b>B.I. Zapasy</b>	<b>300</b>	<b>500</b>
<b>B.II. Należności krótkoterminowe</b>	<b>250</b>	<b>300</b>
<b>B. III. Inwestycje krótkoterminowe</b>	<b>108</b>	<b>160</b>
<b>Razem</b>	<b>658</b>	<b>960</b>
<b>B.III. Zobowiązania krótkoterminowe</b>	<b>150</b>	<b>200</b>
<b>Wskaźnik bieżącej płynności</b>	<b>4,39</b>	<b>4,80</b>

Aby prawidłowo obliczyć ten wskaźnik powinniśmy uwzględnić następujące pozycje:

- przy aktywach bieżących – należności krótkoterminowe (z terminem płatności do jednego roku), zapasy (towarów, surowców, półproduktów itp.), gotówkę (w kasie i na rachunkach bankowych) oraz inne elementy majątku obrotowego;
- przy zobowiązaniach bieżących – wszelkie zobowiązania krótkoterminowe (z terminem płatności do jednego roku), w tym również raty kredytów, pożyczek lub leasingu przypadające w tym okresie.

Wskaźnik bieżącej płynności udzieli nam odpowiedzi na pytanie, czy przedsiębiorstwo upłynniając majątek obrotowy byłoby w stanie spłacić swoje zobowiązania bieżące. W praktyce wartość tego wskaźnika powinna oscylować wokół dwa. Spadek poniżej półtora może świadczyć o początku kłopotów z płatnościami. Zbyt wysoki poziom wskaźnika też nie jest korzystny, ponieważ świadczy o nieefektywnym wykorzystaniu majątku obrotowego.

Drugim wskaźnikiem, za pomocą którego możemy kontrolować płynność swojego przedsiębiorstwa, jest wskaźnik płynności szybkiej.

Wskaźnik  
płynności  
szybkiej

=

**Płynne aktywa**  
**Zobowiązania bieżące**

Przykład wyliczenia wskaźnika płynności szybkiej:

	01.01.2012	31.12.2013
<b>B.I. Zapasy (tylko niezalegające)</b>	<b>60</b>	<b>250</b>
<b>B.II. Należności krótkoterminowe (nieprzeterminowane)</b>	<b>120</b>	<b>230</b>
<b>B. III. Inwestycje</b>	<b>108</b>	<b>160</b>
<b>Razem</b>	<b>288</b>	<b>640</b>
<b>B.III. Zobowiązania krótkoterminowe</b>	<b>150</b>	<b>200</b>
<b>Wskaźnik płynności szybkiej</b>	<b>1,92</b>	<b>3,20</b>

Zasadniczą różnicą między wskaźnikiem płynności bieżącej, a wskaźnikiem płynności szybkiej jest to, że aktywa płynne, które uwzględniamy w tym wskaźniku, to wyłącznie gotówka i wszelkie elementy majątku obrotowego, jakie możemy bez poniesienia straty zbyć w krótkim okresie. Dla prawidłowego wyliczenia płynnych aktywów musimy wykluczyć z nich zapasy trudne do sprzedaży oraz należności od kontrahentów, którzy mają problemy z terminowym ich regulowaniem.

Wskaźnik płynności szybkiej możemy wykorzystać do kontroli stanu przedsiębiorstwa w okresie, w którym będzie zwiększone zapotrzebowanie na gotówkę, np. będziemy chcieli przekazać środki pieniężne na swoje prywatne potrzeby w związku z przeprowadzeniem procesu sukcesji i realizacją swoich nowych planów. Zalecaną wielkością tego wskaźnika jest wartość nie mniejsza od jeden.

Nikt nie zna tak dobrze przedsiębiorstwa jak jego właściciel. Dlatego na własne potrzeby możemy wprowadzić osobiste wskaźniki, które uwzględnią specyfikę przedsiębiorstwa i będą jeszcze dokładniej badać stan jego płynności. Możemy wprowadzić korekty do liczenia wskaźnika płynności, np. uwzględniając w płynnych aktywach wyłącznie środki pieniężne, albo powiększyć je tylko o należności lub dodatkowo o pewne grupy towarów z magazynu. Inicjatywa w zakresie korekt leży po stronie właściciela. Musimy jednak pamiętać, że wskaźniki te pełnią funkcję kontrolną i mają zabezpieczyć przedsiębiorstwo przed utratą płynności. Dlatego ich modyfikowanie musi być bardzo ostrożne i przemyślane.

## Podsumowanie

Sukcesja może i powinna zakończyć się sukcesem dla nestora i jego następcy. Należy jednak zaplanować ją z uwzględnieniem ekonomicznych aspektów przedstawionych w powyższym rozdziale. Decyzja o przekazaniu firmy często nie jest łatwa ze względu na obawy nestora przed różnymi zagrożeniami, szczególnie jeżeli jego bieżąca sytuacja finansowa jest powiązana z kondycją ekonomiczną przekazywanej firmy.

Pierwszym krokiem sukcesji powinna być analiza stanu majątkowego, w skład której wchodzi: wycena firmy rodzinnej, plan finansowy sukcesji oraz firmy. Jest to uchwycenie stanu finansowego na dany moment oraz zaplanowanie przyszłości firmy i nestora. Kolejnym krokiem powinno być zastanowienie się nad skutkami finansowymi i podatkowymi sukcesji oraz nad tym, jakie zmiany wywołuje sukcesja i jak zabezpieczyć się przed ewentualnymi ryzykami w tym okresie.

Dzięki przeprowadzonej analizie można spojrzeć w nowy sposób na firmę, dostrzec jej mocne i słabe strony, wykorzystać czas sukcesji do zmian, które umocnią jej pozycję w przyszłości.

Należy z całą pewnością podkreślić, że sukcesja jest procesem, który może powodować wiele napięć w trakcie badania rzeczywistości firmy i wokół niej oraz przy tworzeniu planów na przyszłość. Często okazuje się jednak, że przyglądając się ekonomicznym aspektom sukcesji dochodzimy do wniosku, że nasza firma jest bardziej nowoczesna niż inne w tej branży, ma lepsze perspektywy i szanse na kolejne sukcesy w przyszłości.

Poniżej zaprezentowano kluczowe zadania planu sukcesji w obszarze ekonomicznym.

	ZADANIE	OPIS ZADANIA
OCENA KONDYCJI FINANSOWEJ	Zebranie i analiza danych historycznych	Należy zgromadzić odpowiednie dane finansowe. Podstawowe potrzebne informacje to: charakterystyka prowadzonej działalności, sprawozdania finansowe za ostatnie 3 lata obrotowe i za zamknięte okresy roku bieżącego oraz informacje o posiadanym majątku.
	Wycena aktualnej wartości firmy	Wykonujemy wycenę przedsiębiorstwa np. przy pomocy metody dochodowej lub majątkowej. Powinniśmy dobrać metodę, która najtrafniej oceni wartość naszej firmy.
	Wycena przyszłej wartości firmy	Aby dokonać wyceny przyszłej firmy, musimy zgromadzić dodatkowe informacje, takie jak plany inwestycyjne i inne, dotyczące rozwoju oraz dostępne w przedsiębiorstwie prognozy na kolejne lata (biznesplan, strategia). Posiadając te dane, prowadzimy proces wyceny identycznie jak przy wycenie bieżącej wartości firmy.
	Analiza rentowności i płynności firmy	Do oceny sytuacji ekonomicznej firmy używamy różnorodnych wskaźników. Do podstawowych należą wskaźniki rentowności i płynności finansowej. Wskaźnik rentowności sprzedaży informuje nas o tym, jaki zysk przynosi nam każda złotówka sprzedaży. Oprócz tego, jako właściciele badamy rentowność kapitału własnego, w który wyposażyliśmy naszą firmę. Porównując tę rentowność i innymi produktami finansowymi oceniamy, czy nasza działalność ma sens ekonomiczny. O wiele ważniejsza od osiąganego zysku jest płynność finansowa. Wyliczamy wskaźniki płynności, które pokazują zdolność przedsiębiorstwa do regulowania krótkoterminowych zobowiązań (z terminem płatności do jednego roku). Wystarczająca płynność jest warunkiem prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa.
	Analiza kosztów	Analiza kosztów ma dostarczyć firmie informacje o ponoszonych kosztach oraz ocenić konieczność ich ponoszenia, a także ma być źródłem ewentualnych oszczędności poprzez ich eliminację lub obniżenie. Celem końcowym tej analizy jest zwiększenie efektywności firmy.

Tabela 7.1. Zestawienie zadań związanych z oceną kondycji finansowej firmy w kontekście sukcesji

	ZADANIE	OPIS ZADANIA
PLANOWANIE FINANSOWE SUKCESJI	Przygotowanie planu finansowego firmy	Planowanie finansowe jest, w wielu przypadkach, podstawą udanego długotrwałego funkcjonowania firmy. Jeżeli do tego planu dołączymy zobowiązania wobec nestora, będziemy potrafili odpowiedzieć na pytanie, w jakiej kondycji znajdzie się ona w przyszłości i czy oczekiwania finansowe są możliwe do zrealizowania w zaplanowanych wartościach oraz w wyznaczonym czasie.
	Analiza oczekiwań nestora	Nestor określa wysokość środków pieniężnych, jakie mają być wypłacone w przyszłości oraz okres, w którym ma to nastąpić. Powinien oszacować, jakie kwoty będą mu potrzebne co miesiąc na bieżące wydatki. W przypadku, gdy majątek firmy rodzinnej łączy się z majątkiem prywatnym, powinniśmy zaplanować dalszą sytuację (zob. Tabela 7.3.). Musimy określić kwoty potrzebne na realizację innych planów inwestycyjnych lub na ewentualny podział majątku. Jeżeli firma i korzyści z niej płynące nie będą w przyszłości w rękach wszystkich spadkobierców, a nestor chce to wyrównać finansowo wybranym osobom, musimy zgromadzić odpowiednie środki. Jeżeli sukcesora i firmy nie stać na jednorazowe wypłacenie większej kwoty, możemy zaplanować spłaty w dłuższym okresie, uwzględniając obopólny interes stron.
	Analiza wpływu oczekiwań nestora na plany finansowe firmy	Posiadając plany finansowe firmy oraz oczekiwania nestora, musimy stworzyć plan finansowy sukcesji, który będzie ich połączeniem.
	Korekta planu finansowego na skutek zmian w poszczególnych obszarach	Proces sukcesji prowadzi do wielu zmian w firmie. Mogą one być tak duże, że wpłyną w znaczącym stopniu na plan finansowy firmy. Znając już wszystkie zmiany wymagane przez sukcesję, należy nanieść je na plan finansowy lub przygotować całkiem nowy plan.

Tabela 7.2. Zestawienie zadań związanych planowaniem finansowe sukcesji

	ZADANIE	OPIS ZADANIA
ZAPEWNIENIE BEZPIECZEŃSTWA FINANSOWEGO MAJĄTKU	Diagnoza powiązań majątku nestora z majątkiem firmowym	W przypadku, gdy majątek firmy rodzinnej łączy się z majątkiem prywatnym, powinniśmy jasno sprecyzować swoje oczekiwania, jak ma wyglądać dalsza sytuacja: czy majątek ten zostanie oddzielony od firmy rodzinnej i w czyich rękach znajdzie się bieżące zarządzanie nim oraz kto będzie ponosił koszty jego utrzymania (np. nieruchomości rodzinnej). Często w celach „oszczędnościowych” przedsiębiorstwo rodzinne kupuje i utrzymuje składniki majątkowe służące wyłącznie do celów prywatnych, np. samochody i nieruchomości oraz zatrudnia członków rodziny, dając im źródło utrzymania niekoniecznie adekwatne do wykonywanej pracy. Wszystkie te elementy zniekształcają prawdziwy wynik przedsiębiorstwa oraz jego przepływy finansowe, a co za tym idzie powodują, że ocena firmy rodzinnej jest bardzo specyficzna i wymaga dużo większego nakładu pracy do jej wykonania. Dlatego w procesie sukcesji należy zidentyfikować wszystkie powiązania majątku prywatnego z firmowym.
	Analiza możliwości rozdzielenia majątku prywatnego od majątku firmowego	Proces sukcesji powinien skutkować rozdzieleniem majątku prywatnego od firmowego. Należy przeprowadzić analizę możliwości skutecznego przeprowadzenia takiego procesu oraz wpływu na dalsze funkcjonowanie firmy. Na tym etapie należy wskazać wszystkie ograniczenia rozdzielenia majątku firmowego od prywatnego. Możliwe bowiem, że takie ograniczenia będą skutkować koniecznością zmiany całego procesu sukcesji lub jego niektórych elementów.

**Tabela 7.3.** Zestawienie zadań związanych z zapewnieniem bezpieczeństwa finansowego majątku w kontekście sukcesji

## WARTO PRZECZYTAĆ:

### **O wycenie przedsiębiorstwa, strategii budowania wartości firmy, modelach wyceny przedsiębiorstwa:**

M. Panfil, A. Szablewski, *Wycena przedsiębiorstwa. Od teorii do praktyki*, Poltext, Warszawa 2011.

### **O płynności finansowej, zarządzanie kapitałem obrotowym:**

M. Sierpińska, *Zarządzanie płynnością finansową w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2007.

### **O analizie finansowej, wskaźnikach finansowych, finansowej ocenie przedsiębiorstwa:**

W. Gabrusewicz, *Analiza finansowa przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Polskie Encyklopedyczne, Warszawa 2013.

---

1 W. Bień, „Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa”, Difin, Warszawa 1997.

2 W. Dębski, „Zarządzanie finansami”, Tom I, CIM, Warszawa 1997.

MARIA ADAMSKA

# Zakończenie

Sukcesja – określana mianem sztafety pokoleń lub zmiany pokoleniowej – jest niezbędnym warunkiem przetrwania firmy rodzinnej i zachowania przez nią rodzinnego charakteru. Sam proces „przekazania paterki” przez nestora wymaga zarówno determinacji, jak i zrozumienia potrzeby zmian w przedsiębiorstwie. O ile rozwiązywanie bieżących problemów w działalności gospodarczej jest chlebem powszednim przedsiębiorcy, o tyle problematyka sukcesyjna sytuuje się w bliżej nieokreślonej przyszłości, wśród obszarów nie do końca uświadamianych lub nieakceptowanych. Najtrudniejsze jest zapewne podjęcie samej decyzji o przekazaniu firmy rodzinnej i świadomość pozostawienia dzieła swego życia w rękach następcy, choćby najlepszego.

W kompendium podjęliśmy temat bardzo istotny z praktycznego punktu widzenia, a mimo to dość rzadko opisywany w literaturze przedmiotu: jak przygotować firmę rodzinną do zmiany sukcesyjnej.

Sukcesja dotyczy zarówno firmy, jak i rodziny biznesowej. Jest problemem wielowątkowym i obejmuje zagadnienia psychologiczne, organizacyjne, zarządcze, ekonomiczne i społeczne. Można zauważyć, że najwięcej uwagi poświęca się problemom psychologicznym związanym z osobami nestora i sukcesora oraz z relacjami rodzinnymi. Są to oczywiście fundamentalne dla powodzenia sukcesji zagadnienia, które należy rozwiązać jeszcze zanim rozpocznie się działania przygotowawcze do przeprowadzenia samej sukcesji. Doceniając wagę tych problemów, które także są obecne w naszym opracowaniu, największą uwagę zwróciliśmy na procesy zmiany władzy w firmie rodzinnej. W centrum naszego zainteresowania znalazło się przedsiębiorstwo rodzinne, które jest przedmiotem swoistej transakcji – przekazania z rąk obecnego właściciela zarządzającego w ręce nowego.

Takie podejście do problematyki wynika z definicji sukcesji przyjętej na potrzeby kompendium: sukcesja to proces przekazania przez nestora pełnej odpowiedzialności (praw i obowiązków z tym związanych) za bieżące i strategiczne zarządzanie sukcesorowi, przy zachowaniu kontroli właścicielskiej przez daną rodzinę. Oznacza to postawienie akcentu w naszym opracowaniu na sposobach dokonania zmiany na stanowisku osoby zarządzającej w firmie rodzinnej, a w mniejszym stopniu na sposobach zaprowadzenia ładu rodzinnego. Dlatego kompendium odpowiada na pytanie, jak przygotować firmę do tego, by sukcesja władzy przebiegła skutecznie, czyli w sposób pozwalający na kontynuowanie i rozwijanie jej działalności.




Sukcesja jest trudnym procesem, z którym wiążą się liczne przeszkody. Większość firm rodzinnych na świecie nie radzi sobie z nimi. Zaledwie 30% firm trwa w drugim pokoleniu, a tylko 13% przechodzi w ręce trzeciego pokolenia<sup>1</sup>. W Polsce występują specyficzne bariery dla sukcesji. Wynikają one z młodego wieku firm rodzinnych i nieprzygotowania ich właścicieli do skutecznego przeprowadzenia zmiany. Badania wskazują, że niewielu założycieli przedsiębiorstw ma świadomość tego, jak złożony i trudny jest proces sukcesji, i ile czasu potrzebują na jego przeprowadzenie. Często też właścicielom firm brakuje świadomości i wiedzy na temat konieczności zaplanowania sukcesji, czyli stworzenia planu obejmującego przygotowanie do procesu zmiany nestora, sukcesora, rodziny i wreszcie samej firmy. W ramach przygotowania przedsiębiorstwa do sukcesji musimy rozważyć, co pomoże, a co może zaszkodzić skutecznemu przejściu rodzinnego biznesu przez sukcesora. W grę wchodzi tutaj pewnego rodzaju dojrzałość firmy, jej gotowość do sukcesji, którą możemy ocenić pod względem strategicznym, organizacyjnym, ekonomicznym, kadrowym i prawnym.

Przeprowadzenie udanej sukcesji wymaga jej wcześniejszego zaplanowania. Brak planowania jest jedną z przyczyn upadku firm lub utraty nad nimi kontroli przez rodzinę założycieli. W praktyce mamy do czynienia z dużą różnorodnością i złożonością modeli planowania sukcesji. Podstawowe elementy planu obejmują czas i sposób przekazania własności, wybór i przygotowanie sukcesora, planowane etapy i terminy przekazania zarządzania oraz plan przygotowania firmy od strony prawnej, organizacyjnej i zarządczej do jej przekazania w ręce następcy. Do opracowania planu sukcesji pomocne będą narzędzia planu sukcesji, pokazane z perspektywy uczestników, majątku rodzinno-firmowego oraz przedsiębiorstwa rodzinnego.

Zagadnienia personalne odgrywają wielką rolę w procesie sukcesji. Dotyczą one dwóch grup osób. W pierwszej grupie są nestor, sukcesor i rodzina. W drugiej znajdują się pracownicy przedsiębiorstwa. Obie grupy, w różny sposób, muszą zostać przygotowane wcześniej do sukcesji. W rodzinnych firmach naturalnymi sukcesorami są dzieci właścicieli, a ich przygotowanie do tej roli zaczyna się zwykle już we wczesnym dzieciństwie i trwa do ich późnych lat młodości, a czasem nawet do wieku dojrzałego. Do powodzenia sukcesji niezbędne są kompetencje i chęć następcy, by wejść w nową dla siebie rolę, a także pozytywne nastawienie nestora wobec sukcesji i zaufanie do następcy.

Ważne jest zaplanowanie kolejnych etapów przygotowania sukcesora, począwszy od wtajemniczenia dzieci w działalność firmy, poprzez ich edukowanie i rozwijanie kompetencji, aż po pełne przekazanie praw i obowiązków. W przypadku braku następcy lub konieczności odłożenia w czasie jego wejścia do firmy, można rozważyć innych kandydatów i dokonać wyboru jednego z nich, kierując się przy tym stopniem zgodności jego kompetencji z wymaganiami stanowiska, jakie miałby objąć.



Skuteczność sukcesji będzie uwarunkowana istniejącą w przedsiębiorstwie strategią personalną, która z jednej strony obejmuje problematykę kształtowania zasobów ludzkich, z drugiej zaś wiąże rozwój firmy z sukcesami członków rodziny właścicielskiej. Sukcesor będzie mieć lepszy „start” w firmie, jeśli jego wejście do przedsiębiorstwa będzie przygotowane wspólnie z kadrą kierowniczą i zostanie jasno przedstawione pracownikom firmy dzięki sprawnemu systemowi komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie.

Jak dowodzi praktyka, długofalowe i strategiczne myślenie ma bardzo pozytywny wpływ na proces sukcesji. Pozwala ono na uniknięcie zagrożeń wynikających ze zmiany osoby zarządzającej. Jeżeli sukcesja nie jest częścią planu strategicznego firmy, to jej przeprowadzenie może wywołać negatywne skutki w otoczeniu firmy – wśród klientów, dostawców, instytucji finansujących, a także wewnątrz firmy – wśród pracowników i kadry zarządzającej. Strategia firmy – sformułowana tak, by określała misję, wizję, cele i plany działań oraz kierunek rozwoju – stanowi podstawę komunikacji między nestorem a sukcesorem oraz między zarządem a pracownikami i kontrahentami zewnętrznymi.

Gotowość firmy do sukcesji można określić poprzez stopień jej dojrzałości organizacyjnej. Przedsiębiorstwo musi posiadać taką strukturę organizacyjną, która jest dostosowana do jego wielkości i fazy rozwoju. Strukturę tę ocenić można po stopniu formalizacji relacji w firmie oraz po kulturze organizacyjnej, która ułatwia jej pracownikom współdziałanie. Przygotowanie do sukcesji powinno też obejmować podział pracy, delegowanie uprawnień i odpowiedzialności. Właściciel, który trzyma w swoim ręku wszystkie uprawnienia decyzyjne, wprowadza swoje pomysły i innowacje, bezpośrednio kieruje pracą i kontroluje wszystkich pracowników – jest niekwestionowanym liderem. Jednak z punktu widzenia procesu sukcesji taka sytuacja jest bardzo niekorzystna, ponieważ uniemożliwia płynne „przekazanie sterów” z rąk nestora w ręce sukcesora. Nestor, oddając firmę we władanie sukcesora, powinien spytać: „Czy firma może funkcjonować beze mnie?” Pozytywna odpowiedź będzie potwierdzeniem, że przedsiębiorstwo jest gotowe od strony organizacyjnej do sukcesji.

Wcielenie w życie planu sukcesji wymaga przełożenia zamierzeń nestora na postanowienia prawne. Plan sukcesji w aspekcie prawnym jest zbiorem rozwiązań służącym przeniesieniu władzy i własności w ręce sukcesorów w sposób uporządkowany oraz zgodny z prawem – i dlatego skutecznym. Jednym z pierwszych zagadnień związanych z przygotowaniem firmy do sukcesji jest zastosowanie odpowiedniej formy prawnej. Jednoosobowa działalność gospodarcza wcale – a spółka cywilna i jawna najczęściej – nie spełniają warunków przeniesienia firmy w ręce kolejnego pokolenia właścicieli. Również samo przejęcie zarządzania przez sukcesora jest utómne w tych formach prawnych, gdyż może on je wykonywać tylko w oparciu o pełnomocnictwo lub prokurę. Dlatego rozwiązaniem tego problemu jest

przekształcenie jednoosobowej działalności lub spółki osobowej w spółkę kapitałową. Taka zmiana otwiera drogę do przeprowadzenia sukcesji w sposób bezpieczny i stosunkowo prosty.

Istotnym elementem prawnego planu sukcesji jest także tzw. plan awaryjny. Plan awaryjny stanowi sposób na zabezpieczenie firmy rodzinnej i majątku osobistego właściciela na wypadek jego śmierci lub trwałej niezdolności do kierowania firmą. Dobrze przygotowany plan awaryjny umożliwia przede wszystkim zapewnienie ciągłości biznesowej firmy i zabezpieczenie jej przed roszczeniami wynikającymi z rozliczeń między wspólnikami lub spadkobiercami. Istniejące narzędzia prawne – takie jak zmiana formy prawnej działalności, testamenty, zapis windykacyjny, plan finansowy wykorzystujący m.in. polisy ubezpieczeniowe – z powodzeniem mogą być zastosowane podczas przygotowywania planu awaryjnego dla jednoosobowej działalności gospodarczej lub spółek osobowych. W spółkach kapitałowych można przygotować plan awaryjny poprzez sporządzenie odpowiednio sformułowanego testamentu, który określi zasady dziedziczenia udziałów, a także poprzez wprowadzenie stosownych zapisów w umowie spółki. Przyznanie określonym osobom udziałów oznacza ustanowienie grona przyszłych właścicieli. Dlatego warto również wprowadzić w umowie spółki jasne zasady zarządzania, by uniknąć ewentualnego sporu pomiędzy udziałowcami, którzy mogliby – konkurując między sobą o władzę – zniszczyć spółkę.

Ważny jest oczywiście również ekonomiczny aspekt przygotowania firmy do sukcesji. Aspekt ten obejmuje kwestie kondycji ekonomicznej i wartości firmy, zabezpieczenia finansowego nestora po odejściu z firmy, identyfikacji kosztów procesu sukcesyjnego oraz możliwości ich spłaty. Z punktu widzenia sukcesora kondycja ekonomiczna – w tym szczególnie zdolność firmy do generowania przychodów, poziom jej rentowności, stan zadłużenia i zdolność do spłaty zobowiązań – będzie bardzo istotną przesłanką do podjęcia decyzji o ewentualnym przejęciu firmy. Firma to nie tylko miejsce pracy, ale i określona wartość, która musi być brana pod uwagę chociażby przy określaniu zasad podziału majątku firmowego i rodzinnego między dzieci nestora. Przygotowanie planu finansowego sukcesji będzie możliwe dzięki określeniu potrzeb finansowych nestora, sukcesora i firmy oraz źródeł ich zaspokojenia, a także związanych z tym podatków i możliwości ich optymalizacji. W ramach przygotowania do sukcesji warto stworzyć narzędzia do kontroli i monitorowania sytuacji finansowej firmy, które z jednej strony służyć będą sukcesorowi w bieżącej działalności, a z drugiej strony pozwolą nestorowi na sprawowanie nadzoru nad przedsiębiorstwem, zwłaszcza w pierwszym okresie po zmianie na kierowniczym stanowisku.

Planowanie sukcesji bywa w praktyce zaniedbywane i pomijane w planowaniu strategicznym firm. Najczęściej dzieje się to z powodów osobistych, które leżą po stronie nestora. Jakże to powody?

Przede wszystkim – obawy nestora dotyczące marginalizacji jego osoby. Nestor często boi się utracić znaczenie nie tylko w wymiarze społecznym, jako właściciel i szef firmy, ale również w wymiarze rodzinnym, gdy w pożegnaniu z firmą widzi jednocześnie pożegnanie z rolą „głowy rodziny”. Dla nestora sukcesja jest niezwykle drażliwym procesem, ponieważ wiąże się z oddaniem firmy rodzinnej, która stanowi dorobek jego życia.

Najważniejsze jest świadome i konsekwentne przeprowadzenie planu sukcesji. Dowodzą tego doświadczenia krajów, w których przekazywanie firm rodzinnych z pokolenia na pokolenie jest wielowiekową tradycją. Zaniechanie przeprowadzenia tego procesu może doprowadzić do tzw. spiskowej sukcesji i w efekcie spowodować pojawienie się problemów związanych ze sporami o dalsze prowadzenie firmy przez uprawnionych spadkobierców. To zaś może skutkować nie tylko podziałem przedsiębiorstwa, ale w skrajnych przypadkach nawet jego upadkiem. Taki rezultat mogą przynieść nie tylko obciążenia majątkowe, jakie są związane ze spłatą spadkobierców, ale i niekończące się spory związane z kwestią następstwa. Taki czarny scenariusz oznacza zniweczenie dorobku życia założyciela firmy rodzinnej.

Jedynym sposobem, aby zapobiec takiemu ewentualnemu rozwojowi wydarzeń, jest przygotowanie i przeprowadzenie planu sukcesji. Dla przyszłości firmy rodzinnej sukcesja to kluczowy proces, który jest powiązany z planami strategicznymi firmy i zapewnia ciągłość prowadzenia działalności przez kolejne pokolenia.

Sukcesję można określić jako kreowanie przyszłości własnej firmy rodzinnej. Dlatego nie warto odwlekać momentu planowania sukcesji. Proces ten wiąże się nie tyle z usuwaniem się nestora w cień (bo przecież to sam nestor określa swoją przyszłą rolę), co z kolejnym dla niego wyzwaniem: takim zorganizowaniem firmy rodzinnej, by mogła przetrwać na rynku, pomimo że założyciel nie będzie bezpośrednio angażować się w jej bieżącą działalność.

Wykonanie planu sukcesji oznacza przekazanie firmy rodzinnej w ręce godnych następców, najczęściej reprezentujących kolejną generację rodziny założyciela przedsiębiorstwa. W tym ujęciu sukcesja nie jest tożsama z odchodzeniem nestora czy przemijaniem świetności firmy. Zyskuje ona całkiem inne znaczenie – stanowi przypieczętowanie sukcesu zawodowego założyciela, a nawet – jego życiowego spełnienia. To przede wszystkim właśnie z takiej perspektywy sukcesja jest zadaniem, któremu – po prostu – trzeba sprostać.

---

1 J. L. Ward, „Keeping the Family Business Healthy”, Jossey-Bass, San Francisco 1987, za: A. Surdej, K. Wach, „Przedsiębiorstwa rodzinne wobec wyzwań sukcesji”, Difin SA, Warszawa 2010, s. 67.



# Bibliografia

Aronoff C.E., McClure S.L., Ward J.L., *Sukcesja w firmach rodzinnych. Ostateczny test wielkości*, Wydawnictwo MiP, Kraków 2012.

Aronoff C.E., Ward J.L., *Chief's Toughest Job: Teacher*, w: Aronoff C.E., Astrachan J.H., Ward J.L. (red.), *Family Business Sourcebook*, Family Enterprise Publishers, Georgia 2002.

Bartkowiak P., Niewiadomski P., *Efektywne zarządzanie – kompetencyjne wyzwania sukcesji firmą rodzinną*, w: [http://efektywnosc.konferencja.org/ufiles/File/Bartkowiak\\_Piotr.pdf](http://efektywnosc.konferencja.org/ufiles/File/Bartkowiak_Piotr.pdf) (odnośnik z dnia 04.04.2013 roku).

Bień W., *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 1997.

Blikle A.J., *Doktryna jakości*, Inicjatywa Firm Rodzinnych, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2011.

Bowman-Upton N., *Transferring Management in the Family-Owned Business*, w: [www.sba.gov](http://www.sba.gov) (odnośnik z dnia 09.06.2014 roku).

Budziak T., *Sukcesja w rodzinie biznesowej. Spojrzenie praktyczne*, Poltext, Warszawa 2012.

Campbell A., Young S., *Creating a Sense of Mission, w: Long Range Planning*, vol.24, no.4, 1991.

Cieśliński W., *Procesowa orientacja przedsiębiorstw – wyniki badań empirycznych*, w: *Podejście procesowe w organizacjach*, S. Nowosielski (red.), *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 52*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009.

Czekaj J., *Metody zarządzania informacją w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo AE, Kraków 2000.

Dębek K., *Spadkobiercy rodzinnych fortun*, w: *Forbes*, nr 1/2013.

Dębski W., *Zarządzanie finansami*, Tom I, CIM, Warszawa 1997.

*Family Business Sourcebook*, Ward J.L. (red.), Family Enterprise Publishers, Georgia 2002.

*Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*, A. Kowalewska (red.), Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji – PIB, Warszawa 2009.

Fleming Q. J., *Tajniki przetrwania firmy rodzinnej*, Helion, Gliwice 2000.

Fryzeł B., *Kultura korporacyjna. Poglądy, teorie, zarządzanie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2005.

Głuszek E., *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2004.

Goldberg S.D., Woolridge B., *Self Confidence and Managerial Autonomy: Successor Characteristics Critical to Succession in Family Firms*, w: *Family Business Review*, no. 6, 1993.

Grajewski P., *Koncepcja struktury organizacji procesowej*, Dom Organizatora, Toruń 2003.

Ibrahim A. B., McGuire J., Soufani F., *An Empirical Investigation of Factors Contributing to Longevity of Small Family Firms w: Global Economy & Finance Journal*, vol. 2, no. 2, 2009.

Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A., *Przedsiębiorstwo rodzinne*, Difin, Warszawa 2004.

Johnson G., Scholes K., *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall, New Jersey 1993.

Jokiel G., *Podejście procesowe w zarządzaniu. Geneza i kierunki rozwoju w: Podejście procesowe w organizacjach*, S. Nowosielski (red.), Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 52, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009.

Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategiczna Karta Wyników. Balanced Scorecard, Praktyka*, CIM, 2001.

Kawa P., *Po co w małej firmie schemat organizacyjny?*, w: [www.wiedzawfirmie.pl](http://www.wiedzawfirmie.pl), (odnośnik z dnia 14.12.2010 roku).

Klonowski Z. J., *Systemy informatyczne zarządzania przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2004.

Kukurba M., *Teoria organizacji przedsiębiorstwa*, w: Biuletyn POU, nr 5 (39), 2010.

Lewandowska A., Greser J., Jakubowski J., *Sukcesja w firmie rodzinnej*, w: Firma w rodzinie czy rodzina w firmie, *Metodologia wsparcia firm rodzinnych*, Zawadka M. (red), Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012.

Longenecker J. G., Schoen J. E., *Management Succession in the Family Business*, w: *Family Business Sourcebook*, Aronoff C.E., Astrachan J.H., Ward J.L. (red.), Family Enterprise Publishers, Georgia 2002.

Nogalski B., *Kultura organizacyjna, duch organizacji*, PWE, Warszawa 2000.

Oleński J., *Ekonomika informacji*, PWE, Warszawa 2001.

Ostaszewski J., *Analiza finansowa i wycena firmy według standardów EWG, CIM*, Warszawa 1992.

Popczyk W., *Planowanie i przebieg sukcesji w przedsiębiorstwie rodzinnym zależy od typu rodziny*, w: *Magazyn Firm Rodzinnych, Inicjatywa Firm Rodzinnych*, nr 4, 2012.

*Raport THINKTANK Dobra Sukcesja*, THINKTANK, Warszawa 2012.

*Raport z badań i analiz w I fazie projektu innowacyjnego testującego „Przewodnik po sukcesji w Firmach Rodzinnych”*, w: <http://sukcesja.org/index.php/publikacje-nt-sukcesji/baza-wiedzy> (odnośnik z dnia 10.09.2014 roku).

Roszko-Wójtowicz E., *Przygotowanie polskich przedsiębiorców do transferu przedsiębiorstwa – stan aktualny i perspektywy przyszłe*, w: *Firmy rodzinne – wyzwania globalne i lokalne*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź 2013.

Safin K., Pluta J., *Stan i kierunki badań nad procesami sukcesyjnymi w Polsce I na świecie*, w: *Firmy rodzinne – wyzwania globalne i lokalne*, cz. 1, Marjański A. (red.), Przedsiębiorczość i Zarządzanie, tom XIV, zeszyt 6, SAN, Łódź 2013.

Safin K., *Przedsiębiorstwa rodzinne – istota i zachowania strategiczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007.

*Skuteczne działanie – badanie przedsiębiorstw rodzinnych 2007/2008*,  
PricewaterhouseCoopers, Warszawa 2008.

Stańczyk K., *Konflikt i jego specyfika w firmie rodzinnej*, w: *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie, metodologia wsparcia firm rodzinnych*, M. Zawadka (red), Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012.

Stredwick J., *Zarządzanie pracownikami w małej firmie*, Helion, Gliwice 2005.

Sułkowski Ł., *Kapitał ludzki w przedsiębiorstwie rodzinnym*, w: *Kapitał ludzki jako czynnik rozwoju społeczno-gospodarczego*, Kopycińska D. (red.), Wydawnictwo Katedry Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2006.

Sułkowski Ł., Marjański A., *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Poltext, Warszawa 2009.

Sułkowski Ł., *Sukcesja i zarządzanie personelem w przedsiębiorstwie rodzinnym*, w: *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, Sułkowski Ł. (red.), Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Toruń 2005.

Sułkowski Ł., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach rodzinnych w Polsce*, w: *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 1/2006.

Surdej A., Wach K., *Przedsiębiorstwa rodzinne wobec wyzwań sukcesji*, Difin Centrum Doradztwa i Informacji, 2010

Tokaj-Krzewska A., *Ochrona informacji w przedsiębiorstwie – aspekty ekonomiczne i prawne*, SGH, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie, Warszawa 2003.

Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. *Kodeks cywilny*, Dz. U. Nr 16, poz. 93 z późn. zm., art. 55.

Venter E., Boshoff C., Mass G., *The Influence of Successor-Related Factors on the Succession Process in Small and Medium-Sized Family Business*, w: *Family Business Review*, vol. 18, no. 4, 2005.

Webber R.A., *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1996.

Wyřębek H., *Znaczenie aplikacji Business Intelligence w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, w: *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach*, nr 88, 2011.

MARIA ADAMSKA

# Aneks

## Przypadki udanej sukcesji

### 1. Zmiana pokoleniowa w Fabryce Ceramiki Budowlanej Sp. z o.o.<sup>1</sup>

Historia tej rodzinnej firmy zaczęła się w 1989 roku. Wtedy Jacek Kostrzewski założył Fabrykę Ceramiki Budowlanej w formie jednoosobowej działalności w Myślniewie koło Kobylej Góry. Fabryka produkuje dachówki ceramiczne, ceramiczne akcesoria dachowe, płytki podłogowe, elewacyjne, parapetowe, kształtki ogrodzeniowe oraz ozdoby ceramiczne o wysokich walorach estetycznych. Część produkcji jest wytwarzana tradycyjnymi metodami ręcznymi.


Do dzisiejszego rozkwitu firmy przyczyniła się wytrwała działalność założyciela i jego rodziny. Jacek Kostrzewski systematycznie rozwijał działalność firmy, inwestował w kolejne zakłady produkcyjne, dbał o najwyższą jakość produktów i rozszerzał rynki zbytu na kraje Europy i Stany Zjednoczone. W 1998 roku kupił zabytkowy budynek i halę starej kaflarni w centrum Ostrzeszowa, które odrestaurował z wielką dbałością i przeniósł tam siedzibę przedsiębiorstwa. W 2002 roku na bazie istniejącego przedsiębiorstwa utworzył spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością. W kolejnych latach zakupił następny zakład produkcyjny Na Budach. W budynku z końca XIX wieku przywrócił produkcję towaru starymi metodami. Dziś wytwarzana jest tam ręcznie formowana i wypalana w zabytkowym piecu ceramicznym z 1890 roku piękna dachówka ceramiczna dla odbiorców z Wielkiej Brytanii.

Państwo Kostrzewscy mają czwórkę dzieci: dwóch starszych synów i dwie córki. Proces sukcesji był przeprowadzany stopniowo przez wiele lat i dotyczył działań związanych z przygotowaniem firmy do przejęcia, czyli do przekazania własności i władzy.

Ważnym działaniem w procesie tej sukcesji była zmiana formy organizacyjno-prawnej przedsiębiorstwa, która nastąpiła w 2002 roku – z jednoosobowej działalności gospodarczej w spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością. W nowoutworzonej spółce większość udziałów

---

<sup>1</sup> Opracowanie własne na podstawie informacji i dokumentów FCB Sp. z o.o.



objął założyciel, a niewielką część jego najstarszy syn Jakub. Był to pierwszy etap przekazania własności sukcesorowi. Na prezesa zarządu powołana została osoba spoza rodziny, a syn objął stanowisko wiceprezesa. W 2009 roku założyciel przekazał swoje udziały żonie i trójce swoich dzieci. Najmłodsza córka na razie nie została włączona do grona sukcesorów. Kolejny etap sukcesji nastąpił w 2011 roku. Stanowisko prezesa zajął młodszy syn Adam. Starszy syn Jakub został wiceprezesem ds. marketingu i sprzedaży, a starsza z córek Julia – wiceprezesem ds. personalnych i finansowych. Druga córka rozpoczęła studia również z zakresu zarządzania. Po przejściu zarządzania dzieci kontynuują kierunek rozwoju wytyczony przez założyciela, chociaż także wprowadziły zmiany, np. usprawnienie produkcji poprzez wprowadzenie nowych technologii, zmiany w sposobie zarządzania firmą, ekspansję na nowe rynki zbytu.

W tym modelowo przebiegającym procesie sukcesji właściciele położyli duży nacisk na przygotowanie sukcesorów. Już od wczesnych lat życia dzieci były oswajane z myślą, że kiedyś przejmą przedsiębiorstwo rodziców. Trójka starszych dzieci pomagała rodzicom w prostych czynnościach, potem synowie i córka pracowali na stanowiskach wykonawczych. Najstarszy syn jako nastolatek pracował w dziale produkcji i jeździł ze swoim ojcem z wyrobami fabryki do klientów. Rodzice zadbali także o formalną edukację dzieci, które ukończyły studia wyższe. Młodszy syn wybrał specjalizację „ceramika budowlana” i to właśnie on pełni obecnie funkcję prezesa zarządu.

Sprzyjającym czynnikiem udanej sukcesji są dobre relacje w rodzinie i umiejętność komunikowania się. Rodzina odbyła wiele spotkań poświęconych sukcesji. Wybór na stanowisko prezesa był poprzedzony analizą umiejętności wszystkich kandydatów. Nietypowy dla firm rodzinnych wybór młodszego syna był wspólną decyzją rodziny. Sukcesorzy to ludzie młodzi, są kochającym się i zgodnym rodzeństwem, odpowiada im układ władzy w przedsiębiorstwie. Jako zarząd podejmują samodzielnie decyzje, rodzice zaś są członkami rady nadzorczej. Ojciec po przekazaniu przedsiębiorstwa rodzinnego dzieciom założył własną firmę, lecz jeszcze uczestniczy w podejmowaniu decyzji strategicznych. Również pracownicy, którzy z ojcem przepracowali wiele lat, ciągle uważają go za właściciela i zwracają się do niego w niektórych sprawach.

## 2. Piąte pokolenie w firmie A. Blikle Sp. z o.o.<sup>2</sup>

Firma cukiernicza A. Blikle została założona w 1869 roku w Warszawie przez Antoniego Kazimierza Bliklego. Założyciel był wykwalifikowanym cukiernikiem, aktywnym w środowisku warszawskim, był też pierwszym starszym cechu cukierników. Jego wypieki, przede wszystkim pączki, ciasta i torty, cieszyły się dużym powodzeniem, a cukiernia stała się popularnym miejscem spotkań warszawskich artystów.


Jego syn Antoni Wiesław, również dyplomowany cukiernik, przejął firmę w 1903 roku, jeszcze za życia ojca. Kontynuując tradycję firmy, doskonalił wyroby cukiernicze oraz unowocześniał i rozwinął cukiernię-kawiarnię. Podobnie jak za czasów założyciela, miejsce to pełniło ważną rolę w życiu społecznym i kulturalnym miasta. Antoni miał, podobnie jak ojciec, zamiłowanie do sztuki, a także działał w środowisku cukierników (przez długie lata był podstarszym Zgromadzenia Cukierników).

Trzecim właścicielem został Jerzy Czesław, który wchodził w rolę szefa stopniowo, pod troskliwą opieką rodziców. Jako dziecko często bywał w cukierni, a mając dwadzieścia jeden lat zastępował w firmie chorego ojca. W 1928 roku otrzymał prokurę – prawo do samodzielnego prowadzenia firmy, w 1932 roku został współnikiem ojca. Oprócz wyuczonego zawodu cukiernika, ukończył studia w Wyższej Szkole Handlowej w Warszawie. Kierowanie firmą przez Jerzego przypadało na bardzo trudny okres: kryzys lat międzywojennych, lata okupacji hitlerowskiej i okres PRL. W okresie powojennym Jerzy włożył wiele wysiłku w utrzymanie firmy. Od 1947 roku był podstarszym Cechu Cukierników, przewodniczącym Komisji Branżowej Cukierników i Piekarzy, za swoją aktywność otrzymał wiele odznaczeń. Podobnie jak poprzednicy, Jerzy miał zdolności artystyczne. Jego najważniejszym celem było jednak zachowanie ciągłości firmy rodzinnej.

Andrzej J. Blikle objął kierowanie firmą rodzinną w 1991 roku, gdy miał za sobą lata pracy naukowej. Pracując naukowo nie zapomniał o tradycji rodzinnej i również zdobywał stopnie wtajemniczenia w zawód cukiernika. Równocześnie z nominacją profesorską uzyskał tytuł mistrza

---

<sup>2</sup> Opracowanie własne na podstawie: Jerzak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A., *Przedsiębiorstwa rodzinne, funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa 2014, s. 242-262; Superbrands Polska, *Czołowe marki na polskim rynku – 2005*, Superbrands Ltd., 2005, s. 10-11; Różyński P., Błaszczak A., *Następcy tronu*, w: <http://bloombergbusinessweek.pl> (odnośnik z dnia 18.03.2013 roku); Pisera R., *Lukrowana sukcesja*, w: *Wprost*, nr 50/2011 (1505), [http://www.wprost.pl/ar/282865/lukrowana\\_sukcesja](http://www.wprost.pl/ar/282865/lukrowana_sukcesja) (odnośnik z dnia 10.09.2014 roku); Strona internetowa firmy Blikle Sp. z o.o., <http://www.blikle.pl> (odnośnik z dnia 10.09.2014 roku).



cukierniczego. Po przejęciu firmy w ciągu kilkunastu lat doprowadził do jej znaczącego rozwoju. Stan przedsiębiorstwa rodzinnego w momencie przejęcia to cukiernia na Nowym Świecie, czterdziestu dwóch pracowników i roczne przychody rzędu 600 tysięcy dolarów. Zaciągając kredyty nowy właściciel rozbudował i unowocześnił infrastrukturę firmy, stworzył sieć osiemnastu cukierni (w tym ośmiu franchisingowych), trzech kawiarni i dwóch sklepów delikatesowych, zainwestował też w nowoczesną pracownię. Synowi przekazał firmę zatrudniającą około 250 pracowników i z przychodami przekraczającymi dwadzieścia cztery miliony złotych (około sześć milionów dolarów).

Kolejnym sukcesorem był syn Andrzeja, Łukasz. Zgodnie z rodzinną tradycją był on od wielu lat przygotowywany do roli szefa, zarówno poprzez pracę w firmie, jak i studia. Łukasz jako dziecko pracował w cukierni pod okiem swojego dziadka. Skończył studia prawnicze na Uniwersytecie Warszawskim, a potem nowojorską School of Visual Arts. Oficjalnie pracę w firmie rodzinnej rozpoczął od połowy lat 90. XX w. Objął stanowisko wiceprezesa, projektował opakowania produktów. Sukcesja przeciągała się, ojciec chciał oddać synowi firmę rozbudowaną, z zakończonym procesem inwestycyjnym. Ponadto ojciec wciąż miał obawy, czy syn poradzi sobie z zarządzaniem rodzinnym przedsiębiorstwem. Poprosił więc doświadczonego trenera biznesu, by przygotował Łukasza do przejęcia obowiązków zarządzającego. Trening trwał pół roku, a Andrzej po pewnym czasie stwierdził, że trening bardziej był potrzebny jemu niż Łukaszowi. Dopiero wtedy uwierzył w kwalifikacje i zdolność do działania swojego następcy.

W 2012 roku nastąpiła czwarta sukcesja i kierowanie firmą objął Łukasz. Zmiana warty w firmie spowodowała wdrożenie nowej strategii. Na zebraniu wspólników Łukasz przedstawił własny, sześcioletni plan rozwoju firmy. W planie nowego szefa firmy znalazła się ekspansja na rynek detaliczny, a potem na rynki zagraniczne. Nowy szef zaczął budować własny zespół kierowniczy, zwolnił kilka kluczowych osób współpracujących z ojcem przez wiele lat. Nestor zajął się swoimi ulubionymi zajęciami, założył firmę doradczą i odsunął się od bieżącego zarządzania. Obecna sukcesja w firmie A. Blikle, jakkolwiek przebiegała w sposób modelowy, miała także nieoczekiwany zwrot. W 2013 roku Łukasz zrezygnował z zarządzania operacyjnego i został Przewodniczącym Rady Nadzorczej, a na prezesa Zarządu powołano osobę spoza rodziny. W wywiadach prasowych Andrzej Blikle wyjaśniał, że Łukasz lepiej czuje się w roli osoby podejmującej decyzje strategiczne. Zatrudniony menedżer spoza rodziny ma realizować opracowany przez Łukasza plan rozwoju.



### 3. Trzecia zmiana warty w Michael Stone Ltd.<sup>3</sup>

Michael Stone Ltd. jest przedsiębiorstwem rodzinnym, nazwanym od imienia założyciela, który założył je w 1899 roku w małym miasteczku na północ od Manchesteru w Anglii. Firma głównie zajmowała się hurtową sprzedażą żywności, naczyniami jednorazowego użytku i wyposażeniem do cateringu. W ciągu swojego ponad stuletniego istnienia przedsiębiorstwo rozwinęło się i stało jednym z przodujących w dziedzinie zaopatrzenia w mrożoną żywność, smażalnie ryb, pizzerie i firmy cateringowe. Dzisiaj przedsiębiorstwo ma trzy magazyny, jeden w Blackpool, jeden w Północnej Walii w Colwyn Bay i główny magazyn oraz centralne biuro firmy w Północnym Manchesterze, flotę dwudziestu dwóch samochodów i zatrudnia siedemdziesięciu pracowników.

Pierwsza sukcesja odbyła się w 1936 roku, kiedy to zięć Michaela, Peter Hill, dołączył do przedsiębiorstwa. We wczesnych latach 60. XX wieku syn Petera, Tom, przejął prowadzenie firmy rodzinnej. Obecnie członkowie rodziny z trzeciego i czwartego pokolenia wspólnie prowadzą przedsiębiorstwo. Jednakże Tom ma już ponad 60 lat i firmę czeka trzecia sukcesja.


Firma Michael Stone Ltd. ma za sobą doświadczenie dwóch zmian pokoleniowych: pierwsze przekazanie dziedzictwa przez założyciela, Michaela, swojemu zięciowi Peterowi, i druga przez Petera Tomowi. Trzecia formalna sukcesja jest oczekiwana w ciągu dwóch lat i obecnie sukcesorzy są już zaangażowani w codzienne sprawy zarządzania biznesem rodzinnym. Autor analizy przypadku tej firmy rodzinnej wysunął tezę, że o jej sukcesie zdecydowały trzy czynniki: planowanie sukcesji, przygotowanie i wdrażanie sukcesora oraz relacje międzypokoleniowe.

Długa historia firmy i doświadczenia uzyskane w trakcie poprzednich sukcesji stały się podstawą przygotowania przez Toma ogólnego planu sukcesji, chociaż nie istnieje on w sformalizowanej, pisemnej formie. W planie ujął on termin i sposób przekazania władzy oraz przekazanie własności. Elementem planu było również przygotowanie sukcesorów, którymi są dzieci Toma. Przekazanie własności zostało zaplanowane i przeprowadzone na długo przed przewidywanym odejściem nestora. Samo zaś przekazanie władzy ma nastąpić na dwa lata przed odejściem obecnego szefa, który zamierza robić to stopniowo, aż do przekazania synowi pełni odpowiedzialności.

Tom wcześniej przygotował sukcesję także od strony własności. W 1999 roku przekazał swoje wszystkie udziały dzieciom, które mają ich w efekcie po 39,8% i wspólnie mogą podejmować wszystkie decyzje w spółce. Pozostałe udziały mają dwaj inni członkowie rodziny (razem 20,3%) i Brian, przyjaciel i członek kierownictwa (0,1%).

---

<sup>3</sup> Opracowanie własne na podstawie: Wang Y. *Pass the baton within the family – a case study on succession issues*, University of Wolverhampton 2002, Management Research Centre 2002.



Ważnym elementem sukcesji w tej firmie jest przygotowanie sukcesorów zarówno pod względem kwalifikacji zawodowych, jak i motywacji. Syn i córka Toma skończyli wyższe studia, a następnie zdobywali doświadczenie zawodowe poza firmą rodzinną. Syn Richard jest zawodowym prawnikiem. Po ukończeniu studiów pracował przez dziesięć lat w Londynie w kancelariach prawnych. Potem zaczął pracę w firmie rodzinnej i przez siedem lat starań udowodnił ojcu, że jest zdolny do prowadzenia firmy. Córka Lisa zrobiła doktorat z dziedziny literatury angielskiej i pracowała jako nauczycielka. Potem jednak dołączyła do firmy i wyraziła chęć zajęcia się księgowością. Ponieważ jej edukacja nie miała nic wspólnego z działalnością biznesową, ojciec bardzo sceptycznie odnosił się do jej obecności w firmie. Postawił warunek, że musi się nauczyć zawodu, mówiąc: „nie myśl, że jesteś moją córką i przełożoną innych pracowników. Jeżeli nie będziesz mogła sobie poradzić, zostaniesz wyrzucona”. Lisa dostała się pod opiekę dyrektora finansowego, Briana, który wprowadza ją w tajniki księgowości.

Obecnie sukcesorzy są już zaangażowani w codzienne sprawy zarządzania biznesem rodzinnym. Syn jest dyrektorem zarządzającym i sekretarzem przedsiębiorstwa, córka Lisa zaś dyrektorem personalnym i finansowym. Są oni ciągle szkoleni w zakresie bieżącego zarządzania przedsiębiorstwem. Ojciec przekazuje swoją wiedzę Richardowi na codziennych spotkaniach. Tom nie tylko dzieli się swoim doświadczeniem z Richardem, ale zachęca go do podejmowania własnych decyzji. Lisa jest szkolona przez dyrektora finansowego w zakresie księgowości i stara się o zdobycie tytułu certyfikowanego księgowego. Ojciec zawsze był bardzo wymagający i uważał, że więzy krwi nie są wystarczające do objęcia władzy. Dlatego też dzieci musiały bardzo długo uczyć się i ciężko pracować, aby przekonać ojca, że są dobrze przygotowane do roli sukcesorów. Często powtarzaną dzieciom zasadą właściciela jest: „nie macie z góry przyznanych praw do posiadania firmy. Jeżeli chcecie być sukcesorami, po pierwsze – musicie być odpowiednio dobrzy, aby w ogóle wziąć was pod uwagę, a po drugie – musicie rzeczywiście pragnąć tego, by się dołączyć do przedsiębiorstwa”. Charakterystyczne dla obecnego właściciela jest oddzielanie interesu firmy od spraw osobistych, traktowanie jej jako „rzeczy istniejącej dla personelu, klientów i członków rodziny”.

Kolejny czynnik udanej sukcesji to relacje międzypokoleniowe, które w tej rodzinie są nacechowane wzajemnym szacunkiem i zaufaniem. Przykładem zaufania ojca do syna była zgoda na zmianę zaproponowaną przez niego i wprowadzenie systemu telesprzedaży. Chociaż ojciec nie ma pewności, czy proponowane przez syna zmiany w strategii firmy są dobre, pozwolił mu na ich wprowadzenie w życie, sam zaś czuwa nad sprawami firmy. Ojciec i dzieci potrafią się komunikować, ustalać wspólny kierunek działań, oczywiście mimo niekiedy pojawiających się napięć i obaw.

Porównując opisane studium przypadku z praktyką sukcesji w Polsce można zauważyć, że proces sukcesji odbywał się w odwrotnej kolejności niż jest to spotykane w firmach rodzinnych nad Wisłą. Najpierw bowiem nastąpiło przekazanie własności, a następnie dopiero władzy. Proces przekazywania władzy odbywał się stopniowo, a sukcesorzy mieli poprzeczkę wysoko umieszczoną przez ojca i musieli udowodnić, że posiadają dostateczne kompetencje do przejęcia firmy. Podział ról między syna i córkę jest typowy dla procesów sukcesyjnych – syn został prezesem, a córka objęła obszar personalny i finansowy.

## 4. Zmiana pokoleniowa w Ośrodku Szkolenia Kierowców ŻURAW<sup>4</sup>

Firma Ośrodek Szkolenia Kierowców „Żuraw” w Świdnicy została założona w listopadzie 1990 roku przez inż. Mieczysława Żurawia w formie jednoosobowej działalności gospodarczej. Nosiła wówczas nazwę Ośrodek Szkolenia Motorowego „Żuraw”. W Ośrodku były prowadzone szkolenia na kategorii prawa jazdy: A – motocykl, B – samochód osobowy. W początkowym okresie w firmie była zatrudniona jedna osoba, a w pierwszej dekadzie XXI wieku zatrudnienie wzrosło do dwunastu. Obecnie (2013 rok) zatrudnionych jest pięć osób.

Sukcesja w tej firmie odbyła się w sposób naturalny. Syn właściciela, Paweł, był związany z firmą od początku jej istnienia, interesował się nią i pomagał ojcu. Formalnie został zatrudniony w 1999 roku początkowo jako instruktor nauki jazdy, a następnie już jako współwłaściciel firmy. Założyciel na przelomie wieków przekształcił formę prawną swojej działalności na spółkę cywilną, w której syn został współnikiem.

Decyzja o sukcesji dojrzywała kilka lat. W jej podjęciu uczestniczyła cała rodzina, sprawa ta była wielokrotnie omawiana i dyskutowana w gronie rodziny. Nestor zaplanował wraz z synem przekazanie firmy z chwilą odejścia na emeryturę. Przekazanie firmy było zupełne – ojciec wycofał się z zarządzania, przekazał całą własność firmy, sam zajął pozycję pracownika, nie ingeruje w decyzje syna. Przygotowanie syna do roli sukcesora trwało kilka lat – syn dorastał i dojrzywał w firmie rodzinnej. Decyzja o przejęciu rodzinnej firmy była tym łatwiejsza, że sukcesor należy do osób bardzo silnie związanych z domem rodzinnym, wyniósł z niego gruntowne wychowanie, kulturę i wykształcenie. Syn podkreśla, że ojciec był dla niego autorytetem moralnym, od którego przejął wzorce postępowania. Chodzi tu zarówno o wartości, jak i styl zarządzania oraz sposób podejścia do pracowników i klientów firmy. Silne więzi rodzinne, empatia, wzajemny szacunek członków rodziny – to zdaniem sukcesora cechy umożliwiające i ułatwiające sukcesję<sup>5</sup>.

---

4 Opracowanie własne na podstawie informacji od przedsiębiorcy oraz Żuraw P., *Zarządzanie firmą rodzinną na przykładzie Ośrodka Szkolenia Kierowców ŻURAW w Świdnicy*, w: *Firmy Rodzinne – determinanty funkcjonowania i rozwoju*, Sułkowski Ł. (red.), *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, tom XII, zeszyt 6, Wydawnictwo Społecznej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Łódź 2011, s. 77-88.

5 Znaczenie dobrych i przyjaznych relacji rodzinnych w udanej sukcesji podkreśla wielu badaczy, m.in. M. H. Morris, R.O. Williams, J. A. Allen & R.A. Avilla, *Correlates of success in family business transition*, *Journal of Business Venturing* 12, s. 385-401, za: Wang Y., dz. cyt.



W roku 2006 założyciel przeszedł na emeryturę, a syn przejął kierowanie firmą. Wtedy została zmieniona nazwa na aktualną: Ośrodek Szkolenia Kierowców „Żuraw” Paweł Żuraw oraz forma prawna na jednoosobową działalność gospodarczą. Nestor obecnie jest tylko pracownikiem firmy. Świadomie nie chce współdecydować w procesie zarządzania.

Sukcesor, pomimo przygotowania, jakie otrzymał w trakcie pracy ze swoim ojcem, napotkał trudności w zarządzaniu firmą. Były one związane z wprowadzaniem nowej, lepszej jakości wykonywanych usług, z zarządzaniem „starym” personelem, rozpoczęciem procesu „wychowywania sobie” nowej kadry. Również kondycja ekonomiczna firmy stała się problemem dla nowego właściciela. Branża, w której działa firma boryka się obecnie z problemami natury formalno-prawnej, a także narastającym niżem demograficznym, wzmożoną konkurencją i spadkiem cen usług.

Okres największego rozwoju firma odnotowała w latach 2004-2008, kiedy to zatrudniła dziesięciu instruktorów i posiadała siedem pojazdów szkoleniowych. W ciągu ostatnich lat działalność skurczyła się i w 2008 roku pojawiły się symptomy kryzysu. Firma zaczęła mieć trudności finansowe ze względu na spadek przychodów spowodowanych m.in. walką konkurencyjną oraz wysokimi kosztami stałymi. Właściciel postanowił dokonać redukcji kosztów, co wiązało się z ograniczeniem rozmiarów działalności. Sprzedano dwa samochody szkoleniowe, zwolniono dwóch instruktorów, a właściciel musiał w większym stopniu zaangażować się w działalność operacyjną, pełniąc jednocześnie funkcje właściciela, kierownika i instruktora. Firma więc nie rozwinęła się pod zarządem sukcesora i w pewnym stopniu przypomina teraz pionierskie czasy działalności założyciela. Obecna strategia, jaką przyjął nowy właściciel – to przetrwanie przy utrzymaniu (mimo wszystko) wysokiej jakości.

## 5. Statut Dziedzictwa Grupy Łapaj reguluje proces sukcesji<sup>6</sup>

Firma Rodzinna Łapaj, która funkcjonuje pod nazwą Grupa Łapaj, działa w branży hotelarskiej, prowadząc dwa czterogwiazdkowe hotele. Grupa, oprócz usług hotelowych, oferuje także organizację konferencji, imprez, usługi odnowy biologicznej i wiele innych atrakcyjnych form spędzania czasu. W swojej strategii firma sformułowała wyraźną wizję rozwoju biznesu rodzinnego, w którym oprócz hoteli mają się znaleźć farmy wiatrowe i spalarnie, inwestycje w branży energetycznej, a w centrum uwagi pozostanie wysoka jakość usług. Intencją Grupy Łapaj jest zachowanie rodzinnego charakteru firmy. Jest to obecnie firma dwupokoleniowa, w której proces sukcesji jest bardzo zaawansowany. Założycielami firmy są Krystyna i Jan Łapaj, a sukcesorami ich dzieci Agnieszka, Tomasz i Paulina. W firmę zaangażowane jest drugie pokolenie, a założyciele pełnią funkcje nadzorcze.

Zarówno planowanie, jak i przeprowadzenie sukcesji są w Grupie Łapaj nietypowe jak na polskie warunki, ponieważ wynikają z zapisów obszernego dokumentu dotyczącego zasad ładu rodzinnego i firmowego. Po ponad dwóch latach przygotowań Grupa w 2011 roku wprowadziła w życie dokument o nazwie „Statut Dziedzictwa”, który reguluje całokształt stosunków między rodziną, firmą i strukturą własnościową. W dokumencie ustalono m.in. jakie dziedzictwo i wartości założyciele chcą przekazać następnym pokoleniom. Intencją założycieli jest utrzymanie rodzinnego charakteru firmy, w związku z tym sukcesja firmy stała się dla nich priorytetem.

W Statucie Dziedzictwa zostały uregulowane relacje biznesowo-rodzinne i wskazane są możliwości, jakie wynikają z przynależności do firmy rodzinnej. Statut składa się z dziesięciu rozdziałów, wśród których są rozdziały określające strukturę własnościową i zarządczą, program edukacji członków rodziny czy zarządcze organy rodzinne. Dokument uzupełniają trzy porozumienia rodzinne, które dotyczą praw własności, sposobu rekrutacji i warunków pracy w firmie rodzinnej oraz rezolucji dotyczących rozwiązywania konfliktów.

Statut Dziedzictwa przewiduje wiele mechanizmów i rozwiązań, które tworzą wzajemnie uzupełniający się zestaw narzędzi do przeprowadzenia skutecznej sukcesji, a jednocześnie zabezpieczających dorobek rodziny przed jego utratą. Jest to o tyle godne

---

<sup>6</sup> Opracowanie własne na podstawie: *Lipiec J., Statut Dziedzictwa Grupy Łapaj jako przykład właścicielskiego nadzoru rodzinnego, w: Firmy Rodzinne – wyzwania globalne i lokalne*, Marjański A. (red.), Przedsiębiorczość i Zarządzanie, tom XIV, zeszyt 6, Wydawnictwo Społecznej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Łódź 2013 oraz <http://www.villaverde.pl/pl/263/grupa-lapaj>, a także <http://firmyrodzinne.org/spotkanie-tematyczno-mentoringowe-konstytucja-firmy-rodzinnej-odczarowanie-27-maja-villa-verde> (odnośniki z dnia 10.09.2014 roku).

zauważenia, że zaprojektowane regulacje mają charakter przede wszystkim prewencyjny i służą takiemu ułożeniu stosunków w rodzinie i firmie, które zapobiegają powstaniu konfliktów na tle sukcesji oraz przedstawiają gotowe rozwiązania oraz zasady postępowania w sytuacji wymagającej interwencji.

W Grupie Łapaj utworzono rodzinne fundusze: edukacyjny, emerytalny, alimentacyjny i ryzyka. Położenie nacisku na edukację dzieci, wspieranie ich w zdobywaniu potrzebnych kwalifikacji i doświadczeń, a także uregulowania w zakresie świadczeń emerytalnych dla nestorów – rozwiązują wiele kwestii związanych z sukcesją. Zasady rodzinnego ładu pozwalają na spełnienie trzech zasadniczych warunków udanej sukcesji: zaplanowanie sukcesji, przygotowanie sukcesorów do objęcia firmy oraz zapewnienie nestorom odpowiedniego poziomu życia po odejściu z firmy rodzinnej.

Dodatkowym elementem, który wspomaga proces udanej sukcesji, jest mechanizm rozwiązywania konfliktów oraz weryfikacji kompetencji sukcesorów.

Statut Dziedzictwa ustanawia kontrolę procesu sukcesji przez Radę Rodziny oraz cykliczną weryfikację sukcesora w okresie dwóch pierwszych lat sprawowania przez niego funkcji zarządczych. Rada Rodziny, złożona z założycieli rodzinnej firmy, nadzoruje firmę w wymiarze strategicznym. Syn, kierujący działalnością operacyjną, odpowiada przed Radą Rodziny. Przyjęto zasadę, że jeśli sukcesor w ciągu dwóch lat nie osiągnie założonych celów, to zostanie zastosowany mechanizm przywrócenia do pełnej władzy założycieli firmy. Jest to podyktowane troską o zachowanie dorobku rodziny. Nestorzy uważają, że kontrola sukcesorów jest konieczna, ponieważ: „Prezes, który nigdy nikogo nie ma nad sobą i myśli, że sam zna odpowiedzi na wszystkie pytania, nie będzie nigdy w stanie przeprowadzić dobrej sukcesji. Tutaj potrzeba bardziej dojrzałego myślenia, zmiany postawy.”

W zarządzanie firmą zaangażowana jest również córka Agnieszka. W spółce udziały posiadają rodzice oraz syn. Dotychczasowe działania podejmowane w firmie rodzinnej Łapaj są inspirujące, ponieważ wskazują na stopniowe i przemyślane prowadzenie procesu sukcesji.

## 6. Długo oczekiwana sukcesja w IKEA<sup>7</sup>

Twórcą znanej na całym świecie firmy Ikea jest Ingvar Kamprad. Założył ją jako siedemnastolatek. Wówczas w 1943 roku dostał od ojca niewielką sumę w nagrodę za dobre stopnie w szkole. Już jako pięciolatek zdradzał cechy przedsiębiorcy: kupował tanio i sprzedawał z niewielką marżą różnego rodzaju przedmioty codziennego użytku. Jego model biznesowy od początku opierał się na zasadzie: „Sprzedawaj ludziom jak najwięcej niezbędnych przedmiotów za jak najmniejsze pieniądze”.

Początkowo Ikea prowadziła sprzedaż wysyłkową materiałów biurowych, a produkcją mebli zajęła się od roku 1948. Założyciel wprowadził w latach 50. innowacyjny pomysł na produkcję mebli w częściach do samodzielnego składania przez klienta. Pozwoliło mu to zaoszczędzić na kosztach transportu i magazynowania, dzięki czemu oferował meble za bardzo niskie ceny. Właściciel rozwijał swój biznes na całym świecie. W 1961 roku rozpoczął produkcję mebli w Polsce. W latach 60. Ikea otworzyła sieć sklepów w Norwegii, Danii; w latach 70. w Austrii, Holandii, Niemczech i Szwajcarii; w latach 80. rozpoczęła sprzedaż mebli w USA i Wielkiej Brytanii. Wielkim wydarzeniem w życiu firmy było rozpoczęcie w 1998 roku sprzedaży w Chinach i dwa lata później w Rosji. Obecnie Ikea zatrudnia sto tysięcy pracowników w czterdziestu czterech krajach, a szwedzkie meble są niezwykle popularne na całym świecie. Ingvar Kamprad, pomimo ogromnego bogactwa, jakiego się dorobił, prowadzi bardzo skromny tryb życia. Swoich pracowników również przekonuje do oszczędzania. W „Biblii Ikea” znajduje się zdanie: „marnowanie zasobów jest w Ikea grzechem śmiertelnym”.

Zmiana pokoleniowa była przygotowywana przez wiele lat. Trzej synowie Ingvara – Peter, Jonas i Mathias – byli starannie przygotowywani przez ojca do roli liderów. Założyciel Ikea w 1986 roku zrezygnował ze stanowiska prezesa zarządu, które objął Per Ludvigsson, sam zaś został doradcą zarządu. Jednak zmiana na stanowisku nie oznaczała oddania władzy, ponieważ Kamprad nadal podejmował najważniejsze decyzje. Ingvar w 2012 roku przekazał odpowiedzialność za interesy Ikea. Po latach przygotowań zdecydował się na przekazanie władzy młodemu pokoleniu i w czerwcu 2013 roku ogłosił publicznie, że odchodzi z rady nadzorczej. Nowym szefem sieci sklepów został czterdziestoczteroletni Mathias, najmłodszy syn Kamprada. Mathias zastąpił na stanowisku prezesa Pera Ludvigssona.

Ingvar Kamprad stanowczo twierdzi jednak, że nie zamierza iść na emeryturę i nadal będzie udzielał rad i wskazówek w sprawie rozwoju firmy. Oznajmił publicznie, że rezygnacja ze stanowiska nie oznacza zakończenia pracy. Twórca wielkiego światowego imperium meblowego ma zamiar wciąż aktywnie uczestniczyć w życiu swojej firmy.

---

7 Opracowanie własne na podstawie: Przybylski J., *Król Ikei abdykuje*, w: dorzeczy.pl, <http://beta.dorzeczy.pl/tygodnik-lisickiego/> (odnośnik z dnia 19.06.2013 roku); Mazurkiewicz P., *Miliarder na emeryturze*, w: biztok.pl, [http://www.biztok.pl/wyzyskiwacz-z-nazistoska-przeszloscia-czy-zbawiciel-polskiego-przemyslu-meblarskiego-ingvar-kamprad-oddaje-wladze-w-ikei-synowi-s8186/foto\\_4](http://www.biztok.pl/wyzyskiwacz-z-nazistoska-przeszloscia-czy-zbawiciel-polskiego-przemyslu-meblarskiego-ingvar-kamprad-oddaje-wladze-w-ikei-synowi-s8186/foto_4) (odnośnik z dnia 29.09.2012 roku).

## 7. Początek drugiej sukcesji w Amii sp. z o.o.<sup>8</sup>

Historia firmy rodzinnej Amii sp. z o.o. sięga 1977 roku. Wtedy to Jan Siniarski po wielu staraniach otrzymał zgodę ówczesnego wójta podłódzkiej wsi Nowosolna na prowadzenie działalności gospodarczej. Ponieważ obowiązujące wówczas przepisy stanowiły, że nazwa firmy musi dokładnie określać profil działalności, Jan zarejestrował nazwę: „Tworzywa sztuczne, elektronika, ślusarstwo, mechanika precyzyjna Jan Siniarski”. Przez sześć lat, zatrudniając dozwoloną wówczas liczbę trzech pracowników, założyciel sam prowadził działalność gospodarczą.




W 1985 roku Jan Siniarski zawarł umowę spółki cywilnej ze swoim synem Michałem, który wniósł do niej wkład pieniężny i swoją pracę. Właściciele zmienili również nazwę na „Tworzywa sztuczne, elektronika, ślusarstwo, mechanika precyzyjna Jan i Michał Siniarscy”. Po kolejnych sześciu latach Jan postanowił odejść na emeryturę i pozostawić firmę całkowicie w rękach syna. Wraz ze zmianą właściciela przedsiębiorstwo zmieniło formę prawną na spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością oraz nazwę na do dziś obowiązującą: Amii sp. z o.o. Przez rok Michał miał współnika, który jednak wyjechał z kraju i jedynym właścicielem pozostał Michał Siniarski. Przedmiotem działalności spółki Amii jest obecnie produkcja filtrów do wody, dystrybutorów wody oraz alkomatów. Od 2001 roku firma rozwija dynamicznie handel z zagranicą.

W 2002 roku do spółki dołączył starszy syn Michała, Jan. Młodszy syn Adam studiuje za granicą i angażuje się w pracę w spółce tylko dorywczo w okresie wakacji. Firma w całości należy do rodziny. 80% udziałów ma ojciec, a 20% należy do starszego syna Jana. Główny właściciel planuje przekazanie swojej części udziałów synowi w momencie przejścia na emeryturę. Konkretny podział własności nie jest jeszcze przesądzony, gdyż będzie on zależał od zaangażowania się młodszego syna w firmie rodzinnej. Przyjęta zasada podziału własności firmy przewiduje, że udziały przypadną dzieciom, które pracują w firmie.



Michał Siniarski trzy lata temu ustąpił ze stanowiska prezesa i powołał na to stanowisko osobę spoza rodziny. Sam jest prokurentem i zajmuje się finansami firmy. Jego syn pracuje w dziale handlu krajowego. Oprócz ojca i syna w spółce nie pracują inni członkowie rodziny. Młodszy syn Adam w okresie wakacji pomaga w firmie, ale jeszcze nie zdecydował, co będzie robić po studiach.

---

<sup>8</sup> Opracowanie własne na podstawie: Olejniczak J., Problemy sukcesji w firmach rodzinnych, praca licencjacka napisana pod kierunkiem dr A. Winnickiej-Popczyk, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2011 oraz strona internetowa firmy Amii sp. z o.o. <http://www.amii.pl> (odnośnik z dnia 10.09.2014 roku).



Firma działa na polskim rynku ponad trzydzieści lat i w tym czasie przeszła jedną pełną sukcesję – było to w 1991 roku. Pierwszy sukcesor przejął firmę po sześcioletniej pracy wspólnie z ojcem, podczas której uczył się funkcjonowania w przedsiębiorstwie. Przez cały okres współpracy z synem założyciel starał się o przekazanie jak największej wiedzy i doświadczenia, a jednocześnie był otwarty na propozycje syna. Ojciec przekazał synowi także system wartości, na którym zbudował firmę. Jedną z zasad było niekorzystanie z kredytów, pokrywanie wszelkich zobowiązań z własnych środków, aby zachować całkowitą niezależność firmy. Kolejną tradycyjną wartością rodzinną jest osobista praca właścicieli. Ma to wpływ na plan przyszłej sukcesji – przekazanie własności tylko synowi, który pracuje w firmie, a pominięcie syna niezaangażowanego. Siedziba firmy również jest uważana za część dziedzictwa i nie zmieniła się od początku istnienia firmy. W naborze pracowników stosuje się zasadę bliskości zamieszkania i ciągłości zatrudnienia, pracownikom zapewnia się atmosferę przyjaźni i solidarności. Tradycją rodzinną jest także oddawanie pierwszeństwa sprawom firmy, co jednak nie wpływa negatywnie na relacje rodzinne.



Obecny właściciel jest dumny z rodzinnego charakteru przedsiębiorstwa, dlatego chce przekazać firmę synowi. Sukcesja ma charakter wieloetapowy. Michał od początku obserwował swoich dwóch synów pod kątem sukcesji. Starszego Jana wciągał w sprawy firmy od dziecka: zabierał go na wyjazdy zagraniczne, targi, wizyty u dostawców i klientów, budził jego zainteresowanie i stworzył pozytywny wizerunek firmy. Ojciec nie wpływał na wybór kierunku studiów syna, ale był on i tak zbieżny z profilem działalności firmy. Kiedy w 2002 roku syn rozpoczął pracę w firmie, ich współpraca zacieśniła się. Relacje między ojcem i synem są bardzo dobre: mężczyźni potrafią ze sobą dyskutować, słuchać się wzajemnie, wymieniać opiniami. Młodszy syn na razie nie przejawia zainteresowania firmą, choć ojciec ma nadzieję, że to się zmieni.

## 8. Drugie pokolenie w Pneumat System Sp. z o.o.<sup>9</sup>

Firma rodzinna Pneumat System ma trzydzieści siedem lat. Początki firmy sięgają 1976 roku, kiedy to Ryszard Pachura, pomimo niesprzyjających warunków ekonomicznych i politycznych, założył we Wrocławiu pierwszą własną działalność gospodarczą: „Ryszard Pachura Izolacje Termiczne”. Założyciel inwestował i rozwijał działalność w kilku kierunkach – najpierw rozpoczął produkcję drewnianych sprzętów użytkowych na mniejszą skalę, a w latach 80. podjął współpracę z partnerem z Niemiec, sprowadził profesjonalne maszyny związane z produkcją mebli i rozwinął działalność w zakresie urządzeń pneumatycznych.

Dziś Pneumat System to ugruntowana marka. Od 2004 roku firma produkuje na szeroką skalę siłowniki pneumatyczne. Od ponad dwudziestu lat zajmuje się dystrybucją profesjonalnego sprzętu pneumatycznego uznanych firm Riegler, Aignep, Vesta, Renner, Orlik. Przełomowym momentem w działalności firmy był rok 2007, w którym nastąpiła przeprowadzka do nowej siedziby. Od tego momentu Ryszard Pachura rozpoczął szereg inwestycji związanych z infrastrukturą, parkiem maszynowym, środowiskiem pracy, tworzeniem nowych specjalistycznych działów.

Pneumat System stale się rozwija, powstają nowe działy, wzrasta zatrudnienie, wdrażane są nowe technologie. Obecnie w spółce pracuje siedemdziesiąt pięć osób. Właściciele dbają o dobry klimat pracy i pielęgnują kulturę organizacyjną, zdeterminowaną rodzinnym charakterem firmy. W trosce o utrzymanie rodzinnego charakteru i możliwość rozwijania i kontynuowania działalności, założyciel dwadzieścia lat temu przekształcił dotychczasową formę działalności w spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością.

Właściciele, małżeństwo Bożena i Ryszard, zaczęli myśleć o sukcesji już wiele lat temu, gdy ich dzieci zaczęły dorastać. Teraz właścicielka chciałaby zwolnić tempo życia i przekazać firmę dzieciom, ale mąż jest ciągle mocno zaangażowany w pracę w firmie, ma wiele pomysłów do wprowadzenia, więc jeszcze nie jest gotowy do przekazania firmy. Tym niemniej właściciele mają dość szczegółowy plan sukcesji, a sam proces sukcesji został rozpoczęty. Główni właściciele podjęli działania dotyczące przygotowania firmy od strony prawnej i organizacyjnej oraz przygotowania dzieci do procesu.

Dzięki zmianie formy prawnej na spółkę z o.o. jednoosobowa własność została przekształcona w pełną postać firmy rodzinnej. Właścicielami spółki są rodzice (udziały po 49%) i dwaj synowie (udziały po 1%). Zarząd spółki jest sześciosobowy, zasiadają w nim, oprócz czterech właścicieli, dwie osoby spoza rodziny. Założyciel pełni funkcję prezesa, jego żona jest wiceprezesem i objęła zarządzanie zasobami ludzkimi. Starszy syn zajmuje się logistyką, dwaj

---

<sup>9</sup> Opracowanie własne na podstawie danych przedsiębiorcy.

niespokrewnieni członkowie zarządu objęli ważne obszary marketingu i rozwoju.

Rozszerzenie zarządu o osoby spoza rodziny było dokonane z chęci dopuszczenia innego spojrzenia na sprawy spółki. Osoby spoza rodziny mają udział w podejmowaniu ważnych decyzji. Spółka rozpoczęła zatem proces profesjonalizacji zarządzania.

Członkowie zarządu mają przydzielone zakresy obowiązków i podejmują decyzje zgodnie z uprawnieniami. Jednak ważniejsze decyzje są podejmowane kolegialnie. Co tydzień odbywa się zebranie zarządu na tematy bieżące, a raz w miesiącu ma miejsce zebranie poświęcone wybranym problemom. Synowie, dzięki udziałowi w zarządzaniu, nabywają doświadczenia i przygotowują się do pełnienia roli następców.

W spółce zwraca się uwagę na dobrą komunikację z pracownikami. Zarząd zasięga opinii w sprawach dotyczących pracowników, podejmuje się na nim także temat sukcesji. Jednak wielu pracowników na razie nie jest przekonanych o celowości zmiany na stanowisku prezesa – znaczna część pracuje z obecnym szefem ponad dwadzieścia lat i są z nim mocno związani. Zastąpienie charyzmatycznego lidera może być trudne, jednak synowie wdrażają się w sprawy rodzinnego biznesu i stopniowo podejmuje nowe obowiązki. Ten sposób przejmowania władzy jest uważany przez znawców problematyki sukcesyjnej za najbardziej skuteczny.

Kolejnym działaniem związanym z sukcesją jest sporządzenie testamentu, w którym przewiduje się następstwo władzy. Matżonkowie rozmawiali również o sytuacji nagłej śmierci jednego z nich.

Przygotowanie sukcesorów przebiega w sposób bardzo przemyślany. Dwaj synowie, obecnie w wieku około trzydziestu lat, początkowo nie byli zainteresowani pracą w firmie rodzinnej i po skończeniu studiów zajmowali się innymi sprawami. Rodzice nie wywierali na nich nacisku, ale synowie sami z czasem uznali, że chcą się związać z firmą rodzinną. Synowie poznali dobrze firmę, ponieważ pracowali w niej na różnych stanowiskach i są wprowadzeni we wszystkie sprawy, gdyż uczestniczą w zarządzie. Rodzice dają im duże pole swobody w podejmowaniu decyzji, jednocześnie służąc radą i oceną. Tak więc synowie podejmują decyzje, a rodzice starają się być mentorami.

Właściciele metodycznie przygotowują się do sukcesji, planują działania firmy w perspektywie wielu lat, nie boją się rozmawiać o sprawach trudnych. Obecnie widzą potrzebę dalszej edukacji sukcesorów, szczególnie w zakresie kompetencji miękkich. Chcieliby także wystać synów na praktykę w innej firmie.

Firmę cechuje znaczny stopień dojrzałości organizacyjnej, dobra komunikacja w firmie i rodzinie oraz strategiczne podejście do sukcesji. Są to zatem wszelkie przesłanki do udanego zakończenia sukcesji.

## 9. Sukcesja w firmie TATAMI Poland<sup>10</sup>

Założycielem firmy Tatami Poland w Konstantynowie Łódzkim jest Mieczysław Pajszczyk. Mężczyzna pochodzi z bardzo przedsiębiorczej rodziny: jego rodzice zajmowali się handlem nasionami i warzywami, potem brat w 1977 roku założył firmę Malarstwo Tapeciarnictwo, a do współpracy wciągnął licznych braci i kuzyna. Mieczysław pracował najpierw z braćmi, a w 1986 roku założył własną działalność usługową z zakresu malowania i tapetowania we współpracy z firmą brata.

Po 1989 roku wystąpiły duże trudności z pozyskiwaniem zleceń, ponieważ główni zleceniodawcy – przedsiębiorstwa państwowe – zaczęły znikać z mapy gospodarczej kraju. W 2000 roku bracia poszerzyli działalność o montaż płyt kartonowych, wykonywanie gładzi i roboty budowlane.

Mieczysław Pajszczyk jako pasjonat judo prowadził od 1994 roku sekcję sportową. Wtedy dowiedział się, że nigdzie w Polsce nie można kupić mat tatami do trenowania judo. Postanowił więc sam je produkować. Tak powstała firma Tatami Poland, której główną działalnością jest jednak świadczenie usług remontowo-budowlanych, a produkcja mat stanowi działalność dodatkową. W ostatnich latach powstał dział Tatami Investment, który zajmuje się budową i sprzedażą mieszkań.

Firma zatrudnia od dwudziestu dwóch do dwudziestu pięciu osób. Jest to spółka jawna, gdzie właścicielem jest Mieczysław Pajszczyk. W firmie pracują ponadto cztery osoby z rodziny. Żona założyciela zajmuje się sprawami pracowniczymi, przetargami i dokumentacją inwestycyjną. Syn Arkadiusz, z wykształceniem budowlanym, pracuje w firmie od 2005 roku i zajmuje się własnymi projektami budowlanymi. Córka Paulina jest odpowiedzialna za sprzedaż i marketing działu Tatami Investment. Ponadto w firmie pracuje wuj Mieczysława: prowadzi rozliczanie inwestycji i podatków.

Firma jest stosunkowo młoda i proces sukcesji nie został jeszcze w niej zakończony. Jest już jednak zaawansowany – sukcesorzy są wprowadzani w działania zarządcze i realizują własne pomysły. Właściciel jest całkowicie zaangażowany w pracę w firmie i na razie nie zamierza z niej zrezygnować. Jednak od dawna pragnął zainteresować swoje dzieci pracą w firmie, co mu się ostatecznie udało. Dzieci, niezmuszane przez ojca, same wybrały kierunek studiów przydatny w działalności firmy i same też podjęły decyzje o pracy w firmie rodzinnej. Ojciec przygotowuje syna i córkę od strony fachowej, a także przekazuje tradycyjne wartości rodzinne. Jedną z nich jest szacunek dla ludzi, okazywanie pracownikom zrozumienia, utrzymywanie z nimi dobrych relacji. Niemniej ważne jest utożsamianie się z przedsiębiorstwem. W polityce zatrudnienia

---

<sup>10</sup> Opracowanie własne na podstawie: Olejniczak J., dz. cyt.



stosuje się zasadę przyjmowania do pracy osób z najbliższej okolicy. Założyciel wpaja swoim dzieciom przekonanie, że w czasie kryzysu trzeba się wspierać i nie można nikogo zwalniać. W trudnych momentach rodzina ma ograniczone wypłaty, pracownicy pracują nie osiem, ale sześć godzin, lecz dzięki temu nikt nie traci pracy.

Dalsze plany sukcesyjne obejmują przekazanie firmy dzieciom. Właściciel nie boi się jej przekazać, uważa bowiem, że dzieci są bardzo dobrze przygotowane do objęcia rodzinnego dziedzictwa. Wielką nadzieją założyciela jest syn, który wykazuje duże zaangażowanie i pomysłowość. Sam założyciel chciałby mieć zawsze w firmie jakieś miejsce, a w przyszłości chce poświęcić się swojej pasji i zaangażować się w pomoc dzieciom.

## 10. Wkrótce szósta sukcesja w S.C. Johnson & Son Inc.<sup>11</sup>


S.C. Johnson & Son Inc. jest firmą rodzinną, która działa od 1886 roku. Od momentu jej założenia jest zarządzana przez członków rodziny. Co więcej, jest to jedna z nielicznych międzynarodowych firm rodzinnych, która będąc dumna ze swojego rodzinnego charakteru, wykorzystuje ten fakt w kampaniach reklamowych własnych produktów. Historia S.C. Johnson to wynik zaangażowania rodziny, jej siły woli, wytrwałości, innowacyjności kolejnych pokoleń oraz dostrzegania znaczenia umiędzynarodowienia swojej działalności.

Firmę założył Samuel Curtis Johnson w miejscowości Racine (stan Wisconsin) w Stanach Zjednoczonych. Od jego inicjałów i imienia pochodzi nazwa S.C. Johnson. Początkowo firma produkowała drewniane podłogi, następnie воск do czyszczenia podłóg. Z biegiem lat okazało się, że firma ma trudności z pozyskaniem głównego surowca do produkcji wosku. Dlatego kolejny z Johnsonów, Herbert Jr, wyruszył do Brazylii na poszukiwania możliwości pozyskiwania surowca. Był to kolejny krok ku podjęciu wzmożonej współpracy z zagranicą. Kolejne lata to rozwój nowych produktów. W tamtym czasie stanowiło to głównie zastępę Sama, syna Herberta. Nowe produkty, takie jak: NaceRaid® (środek owadobójczy), OFF® (preparat odstraszający głównie komary) czy Glade® (odświeżacz powietrza) oraz inne szybko znajdowały nowych nabywców zarówno w Stanach, jak i na świecie. W tym samym czasie otwarto nowy oddział w Europie. W latach 90. XX wieku firma S.C. Johnson wprowadziła na rynek szereg kolejnych produktów, wśród których najbardziej znane to Vanish®, Brise® czy Pronto®. Dzisiaj to wiodący producent środków czystości, odświeżaczy powietrza i środków owadobójczych – globalne przedsiębiorstwo, które działa w 110 krajach na całym świecie i zatrudnia 12 000 pracowników.

Długowieczność firmy świadczy o umiejętności przeprowadzania skutecznych sukcesji. Kolejni sukcesorzy pochodzą z rodziny założycielskiej. Firma głosi swoją filozofię, opartą na kluczowych wartościach, które kształtowały ją od początku działalności. W 1976 roku została ona formalnie spisana w postaci zasad postępowania i ujęta w dokumencie „W to wierzymy” (This We Believe). Zasady te są sformułowane w odniesieniu do pięciu grup interesariuszy firmy, a więc do pracowników, do konsumentów, do społeczeństwa, do sąsiadów i gospodarzy (społeczności lokalne), do społeczności międzynarodowej. Dobre praktyki stosowane w S.C. Johnson wobec społeczności lokalnych obejmują działania proekologiczne oraz charytatywne.

---

<sup>11</sup> Opracowanie własne na podstawie: Hadrys-Nowak A., materiały niepublikowane autora, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu oraz strona internetowa [najlepszemiejspracacy.pl](http://www.najlepszemiejspracacy.pl), [http://www.najlepszemiejspracacy.pl/2012/pdf/sc\\_johnson.pdf](http://www.najlepszemiejspracacy.pl/2012/pdf/sc_johnson.pdf) (odnośnik z dnia 10.09.2014 roku).



W tym przedsiębiorstwie rodzinnym produkt, jego unowocześnianie i ulepszanie, są na pierwszym miejscu. Dlatego w każdym pokoleniu znajdują się specjaliści od zarządzania, handlu czy marketingu, ale również specjaliści w zakresie chemii czy fizyki, którzy pracują jako wynalazcy. Na przykład obecny Główny Dyrektor Zarządzający studiował na zaawansowanym poziomie chemię i fizykę, uzyskał wykształcenie z dziedziny zarządzania, a także skończył studia MBA z marketingu i finansów.

Obecnie firmą zarządza piąte pokolenie rodziny Johnsonów, a szóste przygotowuje się do sukcesji. Proces ten jest bardzo starannie przygotowywany i dostosowany do indywidualnych predyspozycji kolejnych członków rodziny. Rodzina cały czas jest zaangażowana zarówno w strategiczną, jak i bieżącą działalność firmy. W przedsiębiorstwie członkowie rodziny są obecni niemal we wszystkich oddziałach firmy na całym świecie. Osoby przygotowujące się do objęcia wyższych stanowisk kierowniczych w firmie muszą odbyć staże i praktyki we wszystkich oddziałach przedsiębiorstwa.

Można zatem stwierdzić, że czynnikami udanych sukcesji w S.C. Johnson&Son jest przygotowanie sukcesorów, długookresowa strategia rozwoju firmy jako firmy zarządzanej przez rodzinę oraz silna kultura organizacyjna oparta na wartościach pielęgnowanych przez kolejne pokolenia.

## Przypadki nieudanej sukcesji

### 1. Nieudana sukcesja w Grupie ITI po śmierci Jana Wejcherta<sup>12</sup>

Jan Wejchert i Mariusz Walter byli założycielami i głównymi akcjonariuszami Grupy ITI, która powstała w 1984 roku. W 1991 roku dołączył do nich Bruno Valsangiacomo. Początkowo działalność Grupy związana była z importem i eksportem sprzętu elektronicznego, działalnością reklamową i dystrybucją filmów, a następnie także z produkcją spożywczą. Od 1995 roku Grupa koncentruje się na działalności medialnej i rozrywkowej.

Jan Wejchert zmarł nagle w listopadzie 2009 roku. Zostawił po sobie puste miejsce w „imperium medialnym”. Spadkobiercami pokaźnego majątku (ponad czterdzieści spółek, nieruchomości, rozpoczęta budowa pola golfowego) i 64% akcji w Grupie ITI została trójka jego dzieci z pierwszych trzech małżeństw: Łukasz, Agata i Victoria oraz czwarta żona Aldona wraz z dwójką małoletnich dzieci. Sukcesja w wymiarze własności została dobrze przygotowana, zapisy w testamencie bardzo dokładnie określały sposób dziedziczenia.

Chociaż testament Jana Wejcherta precyzyjnie dzielił majątek, sukcesja w rodzinie nie powiodła się. Spadkobiercy Jana Wejcherta nie chcieli wejść w role właścicieli, a tym bardziej zająć się zarządzaniem czy kontrolą rodzinnego biznesu i postanowili sprzedać swoje udziały. Postawiło to pozostałych udziałowców w sytuacji konieczności znalezienia wielkiej sumy na odkupienie udziałów.

Wśród czterech potencjalnych sukcesorów nie udało się przekonać nikogo do przejęcia władzy w Grupie ITI. Dzieci i żona Jana Wejcherta mieli inne plany na przyszłość. Córki i aktualna żona Jana prowadziły odrębną działalność, która była tylko luźno związana z grupą ITI. Najstarszy syn wychowywał się w Danii u boku matki, po skończeniu studiów w Dublinie pracował w kilku bankach. To z jego osobą były związane największe nadzieje na zajęcie miejsce ojca. Jednak okazało, że nie jest on zainteresowany rolą sukcesora i pomimo nalegań nie dał się do niej przekonać. W wywiadzie prasowym podkreślił, że nie czuje obowiązku kontynuowania dzieła ojca. W tej rodzinie nie było wspólnej wizji, przywiązania do tradycji rodzinnej, kulturowania mitu założycielskiego. Charakteryzuje to wypowiedź Łukasza: „Ojciec wychowywał nas, powtarzając, że w życiu powinno się robić to, co się lubi. Teraz podążam właśnie tą ścieżką”.

Parcelacja majątku rodzinnego, skomplikowana sytuacja rodzinna, brak więzi rodziny z firmą, budowanie przyszłości dzieci w oderwaniu od ITI – okazały się czynnikami niesprzyjającymi skutecznej sukcesji.

12 Opracowanie własne na podstawie: *Makarenko V., Rewolucja w TVN. Kulisy przekształceń polskiego medialnego impresium*, w: wyborcza.pl, <http://m.wyborcza.biz/biznes/55,106501,10897883,,,10897247.html?i=0> (odnośnik z dnia 02.01.2012 roku).



## 2. Niepowodzenie trzeciej sukcesji w zakładzie cukierniczym<sup>13</sup>

Przykładem niedobrych praktyk sukcesyjnych może być firma rodzinna z branży cukierniczej z ponad stuletnią tradycją, która była zlokalizowana w dużym mieście wojewódzkim. Ze względu na charakter przypadku dane firmy nie mogą być ujawnione. Przytoczone fakty i daty są autentyczne, imiona bohaterów zostały zmienione.

Założyciel firmy, Bolestaw, jako dziesięcioletni młodzieniec w 1894 roku rozpoczął działalność gospodarczą od odręcznej sprzedaży wypieków domowych. W 1919 roku otworzył zakład cukierniczy w dużym mieście wojewódzkim. Po śmierci założyciela w 1947 roku zakład przejął syn Władysław, który doprowadził także do odrodzenia w PRL rzemiosła poprzez stworzenie Wojewódzkiego Cechu Cukierników. Po przerwie spowodowanej względami ustrojowymi, sukcesor wznowił działalność zakładu i w 1956 roku otworzył pracownię produkcyjną oraz sklep.

Po śmierci drugiego właściciela w 1974 roku prowadzenie zakładu przejęła żona dotychczasowego właściciela. Od 1975 roku właścicielem zakładu i zarządzającym został Janusz, syn Władysława. Żona Janusza pracowała jako sprzedawczyni. Mają oni dwoje dzieci, starszą córkę Annę i syna Marcina.

Wydawało się, że trzecia sukcesja jest tylko kwestią czasu. Córka od najmłodszych lat pomagała rodzicom w pracy, a zaraz po maturze, w 1997 roku, równoległe ze studiami podjęła pracę na stanowisku sprzedawczyni. Po trzech latach przejęła od ojca kluczowe obowiązki w firmie i przez kolejnych pięć lat była odpowiedzialna za produkcję, zaopatrzenie sklepów, promocję i rozwój. Pod jej kierownictwem firma rozwinęła się: otworzono siedem własnych sklepów i trzy sklepy w ramach współpracy z agentami zewnętrznymi. Pomimo tak dużego zaangażowania w prowadzenie firmy i jej spektakularnego rozwoju, córka nie była dobrze traktowana przez ojca. Nie miała statusu pracownika, okresowo właściciel dawał jej umowę zlecenie. Również wynagrodzenie było nieregularne i stosunkowo niewielkie. Biorąc pod uwagę fakt, że dość powszechnie spotyka się w firmach rodzinnych preferowanie członków własnej rodziny w roli pracowników, ta sytuacja jest bardzo nietypowa. Ojciec nie podejmował rozmów o sukcesji, ani nie czynił żadnych przygotowań do niej, odmawiał również rozmów o przyszłości firmy.

W 2005 roku córka powzięła decyzję o wyjeździe za granicę i o podjęciu tam pracy, co – jak sama określiła – było jej najlepszą decyzją w życiu. W tym samym roku pracę w firmie rodzinnej rozpoczął syn Marcin, ale w 2008 roku odszedł z firmy i zatrudnił się u pracodawcy zewnętrznego. W 2009 roku firma zakończyła działalność.

Oboje niedoszli sukcesorzy wyrażają żal, że tak dobrze prosperująca firma, produkująca wspaniałe wyroby cukiernicze, mająca grono wiernych klientów, została zamknięta. Mają żal do ojca, podobnie jak żona, że ich praca nie została doceniona. Nieudana sukcesja i zakończenie działalności firmy jest, zdaniem dzieci, wyłączną winą ojca, który nie chciał rozmawiać na ten temat i nie podjął żadnych działań, aby przygotować firmę do sukcesji i zachęcić dzieci do kontynuowania działalności firmy rodzinnej. Według opinii dzieci ojciec czerpał korzyści z firmy, odmawiał natomiast tych korzyści pozostałym członkom rodziny, a nawet nie przejawiał zainteresowania trwaniem firmy

<sup>13</sup> Opracowanie własne na podstawie danych od syna przedsiębiorcy.

### 3. Nieodpowiedzialny sukcesor w Daniels & Bell Inc.<sup>14</sup>

Travers Bell Jroku pod koniec lat 70. założył w Nowym Jorku firmę brokerską Daniels & Bell Inc., którą rozwinął i doprowadził do rozkwitu. Travers zawsze zachęcał swoje dzieci do udziału w rodzinnym biznesie. Syn Darryl i córka Rhonda z pierwszego małżeństwa byli zainteresowani kontynuowaniem działalności ojca. W szkole średniej Darryl spędzał więcej czasu w biurze niż w szkole, dokonując transakcji kupna i sprzedaży akcji. Córka Rhonda obejmowała przez krótki czas stanowisko asystenta wykonawczego prezesa.

W styczniu 1988 roku założyciel nagle zmarł w wieku czterdziestu sześciu lat. W testamencie zapisał swoją firmę dzieciom: synowi Darrylowi 51%, córce Rhondzie 39% oraz 10% najmłodszemu dziecku z drugiego małżeństwa.


W wieku dwudziestu czterech lat Darryl zajął miejsce swojego ojca jako głowa firmy i rodziny. Szybko okazało się, że pomimo podjętych starań, Travers niewystarczająco dobrze przygotował dziedzica do prowadzenia i zarządzania jego firmą. Firma Daniels&Bell Inc. zajmowała się głównie poręczeniami przy emisji obligacji komunalnych na Wall Street samorządom i małym firmom. W latach poprzedzających swoją śmierć, Travers rozwinął działalność, oferując swoje usługi małym korporacjom i firmom. Biznes był wysoce uzależniony od relacji interpersonalnych, kontaktów i przyjaźni, które nawiązywał założyciel i które owocowały kontraktami w kolejnych miastach Stanów Zjednoczonych. Gdy zabrakło Traversa, a sukcesor sam nie posiadał takich kontaktów, funkcjonowanie firmy doznało wielkiego uszczerbku.

Zaangażowanie Darryla w rodzinnej firmie zdecydowanie zmalało w latach 80., kiedy po skończeniu szkoły średniej zdecydował się spróbować swoich sił w aktorstwie. Darryl przeniósł się do Los Angeles i rozpoczął uwieńczone sukcesem próby dostania się do telewizji – otrzymał rolę w serialu, który był kręcony przez pięć lat, począwszy od 1987 roku Nadal był zainteresowany rodzinnym biznesem, ale przebywał w Los Angeles i nie mógł pogodzić pracy aktorskiej z przejęciem biznesu ulokowanego w Nowym Jorku.

Natychmiast po śmierci Traversa prezesem firmy został Dwight White. White był dawną gwiazdą drużyny futbolowej, a w Daniels & Bell Inc. Pracował przez prawie dziesięć lat. White pozytywnie wpłynął na wizerunek firmy. Jako były profesjonalny sportowiec i celebryta, obecnie z dużym doświadczeniem w sprawach finansowych i wysokimi umiejętnościami interpersonalnymi, dobrze prezentował się w oczach kontrahentów. Był więc idealnym kandydatem na szefa firmy, który mógł z powodzeniem zastąpić zmarłego właściciela. Problemem było jednak to, że dzieci Traversa nie patrzyły na niego przychylnie. W grę wchodziła po prostu zazdrość o osiągnięcia Dwighta.

---

14 Opracowanie własne na podstawie: Fritz R., Wars of Succession: *The Blessings, Curses and Lessons That Family-owned Firms Offer Anyone in Business*, Silver Lake Publishing 1997.




Po latach nieobecności w firmie ojca, Darryl zaczął się nią żywo interesować. Wrócił z Los Angeles i zaangażował się w jej działalność. Konflikty z Dwightem White sprawiły, że ten ostatni wkrótce opuścił Daniels & Bell Inc. i rozpoczął pracę w innej firmie na Wall Street. W efekcie „zabrał” ze sobą wielu klientów.

Nierozsądnym krokiem ze strony Darryla było to, że nie mając doświadczenia na Wall Street, natychmiast przejął miejsce prezesa firmy. Jako osoba wyznaczona przez ojca na następcę miał do tego prawo, ale zdaniem przyjaciół założyciela zabrakło mu poczucia odpowiedzialności. Powinien był zadbać o dobre stosunki z doświadczonym Whitem i – zważając na swe zbyt małe doświadczenie – najpierw zdobyć konieczną wiedzę i umiejętności, a dopiero potem objąć stanowisko prezesa.

Członkowie rodziny, którzy byli zatrudnieni w przedsiębiorstwie, wkrótce poszli w ślady Dwighta. Ostatecznie firmę opuścił szwagier Traversa, bratanek i były szwagier, którzy zasiadali w zarządzie firmy. Byli to pracownicy z dużym doświadczeniem na Wall Street, a więc z tym, czego Darrylowi wciąż brakowało. W 1994 roku firma ogłosiła, że wycofuje się z nowojorskiej giełdy.

Według prawnika z kilkunastoletnim stażem pracy w firmie, głównymi przyczynami upadku firmy była strata charyzmatycznego założyciela i niemożność młodego następcy do zajęcia miejsca swego ojca. Dodatkową przeszkodą były pogarszające się trendy ekonomiczne. Wiele małych firm o podobnym zakresie działalności miało problemy w latach 90. XX wieku. Uwarunkowania ekonomiczne spowodowały upadek najstarszych podmiotów gospodarczych. Niespodziewana śmierć Traversa sprawiła, że Daniels & Bell Inc. było jedną spośród nich.





## 4. Burzliwa sukcesja w POLCOLORIT S.A.<sup>15</sup>

Historia firmy rodzinnej POLCOLORIT S.A. zaczęła się w 1984 roku, kiedy Barbara Urbaniak-Marconi założyła działalność gospodarczą Przedsiębiorstwo Zagraniczne Polcolorit. W 1987 roku powstało Przedsiębiorstwo Zagraniczne Polcolorit Sp. z o.o., które następnie zostało przekształcone w POLCOLORIT S.A. Spółka akcyjna jest spółką publiczną, w której ok. 75% akcji należy do rodziny Marconich. Spółka produkuje płytki ceramiczne ścienne i podłogowe.

Kluczową rolę w firmie rodzinnej od początku odgrywała Barbara Urbaniak-Marconi, która pełniła przez wiele lat funkcję prezesa i posiadała większość udziałów i akcji. Od 2004 roku, kiedy spółka weszła na giełdę, rozpoczęła się stopniowa sukcesja władzy. Syn Vittorio najpierw został członkiem zarządu i pełnił tę funkcję z pewnymi przerwami, założycielka i główna właścicielka natomiast była prezesem zarządu. 1 stycznia 2007 roku nastąpiła zmiana pokoleniowa na szczytach władzy – matka przekazała synowi Vittorio stanowisko prezesa zarządu, sama zaś weszła w skład rady nadzorczej jako jej członek.

Wkrótce zaczął się konflikt między matką a synem na tle wizji rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego. Syn był zwolennikiem szybkiego rozwoju opartego o finansowanie zewnętrzne, podczas gdy matka preferowała ostrożną politykę finansową i gromadzenie własnych środków na inwestycje. Konflikt doprowadził najpierw do zawieszenia przez radę nadzorczą w czerwcu 2008 roku Vittoria w obowiązkach prezesa. Uznano bowiem, że istnieją ważne ku temu powody, jak np. pogorszenie płynności finansowej, stworzenie nieefektywnej struktury organizacyjnej czy niepowodzenie projektu wprowadzenia na rynek nowej marki. W sierpniu tego samego roku, po złożeniu rezygnacji, syn został odwołany, a jego miejsce znowu zajęła matka.

Nieudana sukcesja władzy odbiła się niekorzystnie na notowaniach spółki. Wyniki finansowe spółki pokazują, że od momentu wejścia na giełdę do 2007 roku przychody spółki pięły się stromo pod górę, a od 2008 roku następuje ich szybki spadek.

---

<sup>15</sup> Opracowanie własne na podstawie: Grzegórska L., Samos S., *Jak to w rodzinie*, w: [newsweek.pl](http://m.newsweek.pl/polska,jak-to-w-rodzinie,59405,4,1.html), <http://m.newsweek.pl/polska,jak-to-w-rodzinie,59405,4,1.html> (odnośnik z dnia 30.05.2010 roku) oraz strona internetowa firmy Polcolorit S.A. <http://www.polcolorit.pl> (odnośnik z dnia 10.09.2014 roku).

## 5. Nieoczekiwany wybór sukcesora w firmie wielkopolskiej<sup>16</sup>

Jednym z kluczowych elementów złożonego procesu sukcesji jest wybór następcy. W przedsiębiorstwach rodzinnych, w których jest tylko jeden potencjalny sukcesor (sukcesorka), sprawa zwykle jest przesądzona – pod warunkiem, że kandydat ma wolę przejęcia rodzinnego biznesu. Sprawa zaczyna się komplikować, gdy potencjalnych sukcesorów jest więcej.

Historia wielkopolskiego przedsiębiorstwa zaczęła się bardzo podobnie do wielu innych prywatnych przedsiębiorstw powstających w latach 90. XX wieku w Polsce. Z małego, rzemieślniczego „zakładziku”, w ciągu trzydziestu pięciu lat firma przekształciła się w prężne przedsiębiorstwo, a właściwie w grupę przedsiębiorstw, które działają obecnie w kilku branżach.

Założyciele mieli starszą córkę i syna. Córka pomagała w firmie już na studiach, uczestniczyła najpierw w mniejszych, później w coraz większych projektach realizowanych przez firmę. Stosunkowo szybko była zdolna do podejmowania samodzielnych (w większości trafnych) decyzji. Z biegiem lat zaangażowanie w sprawy przedsiębiorstwa zaowocowało uzyskaniem stanowiska współzarządzającej. Była znana wszystkim klientom przedsiębiorstwa, dostawcom, współpracownikom oraz instytucjom otoczenia biznesowego.

Syn natomiast nie angażował się w pracę w rodzinnym przedsięwzięciu. Jego obecność w firmie należała do rzadkości. Rodzinne przedsiębiorstwo traktował jako źródło pieniędzy, nie wykazywał chęci zapoznania się z profilem przedsiębiorstwa, nie chciał odbyć praktyk czy stażu w firmie rodzinnej, ani w jakikolwiek sposób się w nią zaangażować.

Wydawałoby się oczywistym, że kiedy nadejdzie czas zmiany sukcesyjnej, przedsiębiorstwo rodzinne zostanie przekazane córce właściciela. Parę miesięcy temu okazało się jednak, że na sukcesora został wybrany syn. Jak zakończy się ta sukcesja?

---

<sup>16</sup> Opracowanie własne na podstawie: Hadryś-Nowak A., *Historie pewnych niedokończonych sukcesji*, materiały niepublikowane autora, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.

## 6. Walka o władzę w U-Haul International<sup>17</sup>

Firma U-Haul została założona w 1945 roku przez Leonarda Samuela Shoena w Portland (stan Oregon) w USA. Działalność firmy polegała na wypożyczaniu ciężarówek ze specjalnym wyposażeniem osobom, które we własnym zakresie wykonywały przeprowadzki. Wynajem ciężarówek był dokonywany przez sieć niezależnych placówek usługowych.

Działalność była z powodzeniem prowadzona w latach czterdziestych i pięćdziesiątych, jednak potem nastąpiło wyraźne ostabienie zapotrzebowania na usługi firmy. Chcąc poprawić sytuację, założyciel zdywersyfikował działalność, oferując szeroką gamę produktów do wynajęcia – od samochodów kempingowych po kasety wideo. Jednak nowy pomysł nie był dobry, o czym świadczyły spadające dochody – jeżeli w 1984 roku wyniosły czterdzieści dwa miliony dolarów, to w 1987 roku już tylko dwa i dwie dziesiąte miliona dolarów.

Nieudana dywersyfikacja działalności nie była jedynym powodem spadku dochodów firmy. Kolejną przyczyną był brak planu sukcesji, który był szczególnie potrzebny w skomplikowanej sytuacji rodzinnej Leonarda. Miał on cztery żony i dwanaścioro dzieci z trzech małżeństw. Kierował firmą przez czterdzieści lat i w tym czasie nie przygotował nikogo do przejścia władzy. Własność firmy przekazał dzieciom, jednak tylko po 2-3% udziałów, doprowadzając do bardzo dużego rozdrobnienia własności wśród licznych członków rodziny.

Na sukcesora wybrał najstarszego syna, Samuela, który objął stanowisko prezesa w 1986 roku. Syn jednak nie miał żadnego przygotowania do prowadzenia rodzinnego biznesu, był poza tym przeciwieństwem charyzmatycznego, energicznego ojca. Pogorszenie sytuacji ekonomicznej firmy i słaba pozycja Samuela spowodowały, że młodszy bracia Edward i Mark oraz siostra Sophie rozpoczęli ostrą walkę o władzę. Uzyskawszy 50% poparcia na zebraniu akcjonariuszy, Edward został prezesem Amerco, firmy-matki U-Haul. Zmęczony walką z rodzeństwem i innymi członkami rodziny, Samuel ustąpił ze stanowiska już po roku od jego objęcia.

Po rezygnacji Samuela rodzina podzieliła się na dwa obozy. Jeden obóz opowiadał się za braćmi Edwardem i Markiem, a drugi za Samuelem i Leonardem. Ci ostatni zaczęli planować w latach 1987-1988 wrogie przejęcie firmy, w odpowiedzi na co Edward i Mark wydali 8 099 akcji kluczowym pracownikom w zamian za obietnicę poparcia. Równocześnie skierowali sprawę na drogę sądową w 1988 roku.

---

<sup>17</sup> Opracowanie własne na podstawie: Fritz R., dz. cyt.

W tym czasie sytuacja firmy pogarszała się, ponieważ konflikt w rodzinie narastał, stosunki stały się pełne wrogości i wzajemnej agresji. Po sześciu latach proces zakończył się na korzyść Samuela i Leonarda (założyciela), a Edward i Mark zostali zobowiązani do zapłaty na rzecz ojca i brata kwoty 461 milionów dolarów. Zmusiło to ich do sprzedaży akcji i wyjścia z rodzinnego biznesu.

Eksperti znający przypadek U-Haul twierdzą, że główną przyczyną nieudanej sukcesji był bardzo zły sposób jej przeprowadzenia – ojciec nie zaplanował całego procesu, nie wprowadzał swoich dzieci w sprawy firmy i nie komunikował dzieciom swoich zamiarów, ani nie rozmawiał z nimi o przyszłości firmy. Sukcesor nie został przygotowany do roli zarządzającego, ponadto nie miał dość siły na przeciwstawienie się rodzeństwu. Ojciec – oprócz najstarszego syna – miał bardzo złe relacje z dziećmi, szczególnie z Edwardem, który z kolei był bardzo zorientowany na objęcie sterów władzy w firmie rodzinnej. W rodzinie nie było zgody co do kierunku rozwoju biznesu, stylu zarządzania i dalszego funkcjonowania firmy. Wewnętrzne wojny spowodowały nieudaną zmianę pokoleniową i kryzys firmy

# Bibliografia

Fritz R., *Wars of Succession: The Blessings, Curses and Lessons That Family-owned Firms Offer Anyone in Business*, Silver Lake Publishing 1997.

Grzegórska L., Samos S., Jak to w rodzinie, w: [newsweek.pl](http://m.newsweek.pl/polska,jak-to-w-rodzinie,59405,4,1.html), <http://m.newsweek.pl/polska,jak-to-w-rodzinie,59405,4,1.html> (odnośnik z dnia 30.05.2010 roku).

Jerzak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A., *Przedsiębiorstwa rodzinne, funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa 2014.

Lipiec J., *Statut Dziedzictwa Grupy Łapaj jako przykład właścicielskiego nadzoru rodzinnego*, w: *Firmy Rodzinne – wyzwania globalne i lokalne*, Marjański A. (red.), *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, tom XIV, zeszyt 6, Wydawnictwo Społecznej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Łódź 2013.

Makarenko V., *Rewolucja w TVN. Kulisy przekształceń polskiego medialnego impresium*, w: [wyborcza.pl](http://m.wyborcza.pl), <http://m.wyborcza.pl/biznes/55,106501,10897883,,,,,10897247.html?i=0> (odnośnik z dnia 02.01.2012 roku).

Mazurkiewicz P., *Miliarder na emeryturze*, w: biztok.pl, [http://www.biztok.pl/wyzyskiwacz-z-nazistoska-przesloscia-czy-zbawiciel-polskiego-przemyslu-meblarskiego-ingvar-kamprad-oddaje-wladze-w-ikei-synowi-s8186/foto\\_4](http://www.biztok.pl/wyzyskiwacz-z-nazistoska-przesloscia-czy-zbawiciel-polskiego-przemyslu-meblarskiego-ingvar-kamprad-oddaje-wladze-w-ikei-synowi-s8186/foto_4) (odnośnik z dnia 29.09.2012 roku).

Olejniczak J., *Problemy sukcesji w firmach rodzinnych*, praca licencjacka napisana pod kierunkiem dr A. Winnickiej-Popczyk, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2011.

Pisera R., *Lukrowana sukcesja*, w: Wprost, nr 50/2011 (1505), [http://www.wprost.pl/ar/282865/lukrowana\\_sukcesja](http://www.wprost.pl/ar/282865/lukrowana_sukcesja) (odnośnik z dnia 10.09.2014 roku).

Przybylski J., *Król Ikei abdykuje*, w: dorzeczy.pl, <http://beta.dorzeczy.pl/tygodnik-lisickiego/> (odnośnik z dnia 19.06.2013 roku).

Różyński P., Błaszczak A., *Następcy tronu*, w: <http://bloombergbusinessweek.pl> (odnośnik z dnia 18.03.2013 roku).  
Superbrands Polska, *Czołowe marki na polskim rynku – 2005*, Superbrands Ltd., 2005.

Wang Y., *Pass the baton within the family – a case study on succession issues*, University of Wolverhampton 2002, Management Research Centre 2002.

Żuraw P., *Zarządzanie firmą rodzinną na przykładzie Ośrodka Szkolenia Kierowców ŻURAW w Świdnicy*, w: *Firmy Rodzinne – determinanty funkcjonowania i rozwoju*, Sułkowski Ł. (red.), *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, tom XII, zeszyt 6, Wydawnictwo Społecznej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Łódź 2011.

## Strony internetowe

<http://www.blikle.pl>

[http://www.biztok.pl/wyzyskiwacz-z-nazistoska-przesloscia-czy-zbawiciel-polskiego-przemyslu-meblarskiego-ingvar-kamprad-oddaje-wladze-w-ikei-synowi-s8186/foto\\_4](http://www.biztok.pl/wyzyskiwacz-z-nazistoska-przesloscia-czy-zbawiciel-polskiego-przemyslu-meblarskiego-ingvar-kamprad-oddaje-wladze-w-ikei-synowi-s8186/foto_4)

<http://www.amii.pl>

[http://www.najlepszemiejscapracy.pl/2012/pdf/sc\\_johnson.pdf](http://www.najlepszemiejscapracy.pl/2012/pdf/sc_johnson.pdf)

<http://www.polcolorit.pl>

<http://www.villaverde.pl/pl/263/grupa-lapaj>

<http://firmyrodzinne.org/spotkanie-tematyczno-mentoringowe-konstytucja-firmy-rodzinnej-odczarowanie-27-maja-villa-verde>