



UNIwersYTET
EKONOMICZNY
W KRAKOWIE



Centrum
Przedsiębiorstw
Rodzinnych



II Kongres Przedsiębiorstw Rodzinnych

Sukcesja w biznesie – wybrane zagadnienia

Kraków 2024

Publikacja powstała w ramach II Kongresu Przedsiębiorstw Rodzinnych pt. „Sukcesja w biznesie”, organizowanego w dniach 23–24.05.2024 r. przez Centrum Przedsiębiorstw Rodzinnych Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie we współpracy z Urzędem Marszałkowskim Województwa Małopolskiego.

Autorzy:

Maria Adamska, Redaktor naczelna Magazynu Firm Rodzinnych „Relacje”

Lukasz Martyniec, doradca sukcesyjny, Kancelaria sukcesyjna sp. z o.o.

Paweł Rataj, radca prawny, doradca sukcesyjny

Elżbieta Sztorc-Szcząber, Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego

Agnieszka Thier, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Maria Urbaniec, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Copyright by Centrum Przedsiębiorstw Rodzinnych, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Skład:

Sławomir Fritz

Wydawca:

Centrum Przedsiębiorstw Rodzinnych

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

ul. Rakowicka 27

31-510 Kraków

www.cpr.uek.krakow.pl

SPIS TREŚCI

CZĘŚĆ I

SUKCESJA W BIZNESIE

1. Wpływ relacji rodzinnych na przebieg sukcesji w przedsiębiorstwie rodzinnym

<i>Maria Adamska</i>	6
1.1. Znaczenie relacji rodzinnych w kontekście sukcesji	6
1.2. Wychowanie dzieci jako etap sukcesji	7
1.3. Wpływ atmosfery w rodzinie wokół firmy na postawy przedsiębiorcze	8
1.4. Autonomia sukcesora w wyborze roli zawodowej	10
1.5. Komunikacja i porozumienie w procesie przekazywania władzy	12
1.6. Wpływ sukcesji na relacje w rodzinie	13
1.7. Podsumowanie	14

2. Sukcesja w firmach rodzinnych i właścicielskich – kierunki i etapy procesu

<i>Łukasz Martyniec</i>	16
2.1. Firma rodzinna czy firma właścicielska?	16
2.2. Kierunek i etapy sukcesji	20
2.3. Firma rodzinna (kierunek rodzinny)	23
2.4. Firma półrodzinna (kierunek półrodzinny)	24
2.5. Firma nierodzinna (kierunek nierodzinny)	26
2.6. Podsumowanie	28

3. Doradztwo sukcesyjne jako nowy rodzaj doradztwa z punktu widzenia właścicieli firmy

<i>Łukasz Martyniec, Paweł Rataj</i>	29
3.1. Do czego potrzebni są doradcy?	30
3.2. Czy w ogóle należy planować sukcesję?	31
3.3. Z kim planować sukcesję?	34
3.4. Doradztwo sukcesyjne – nowa specjalizacja	35
3.5. Sukcesja jako transakcja życia	37

CZĘŚĆ II

WSPARCIE PROCESU SUKCESJI NA PRZYKŁADZIE MAŁOPOLSKI

4. „Plan Zarządzania Sukcesją w Małopolsce 2030” – priorytety i strategia działań	
<i>Agnieszka Thier</i>	40
4.1. Aktualność usprawnienia mechanizmów sukcesji w Polsce	40
4.2. Priorytety i kierunki działań: upowszechnienie wiedzy i wsparcie przedsiębiorców	47
4.3. Uwagi końcowe: cecha rodzinności jako zasób oraz proces sukcesji jako fundament strategii jej zachowania	49
5. Małopolska Sieć Sukcesorów	
<i>Elżbieta Sztorc-Szcząber</i>	53
5.1. Diagnoza	53
5.2. Wyzwanie	54
5.3. Rozwiązanie	54
5.4. Korzyści	55

CZĘŚĆ III

O CENTRUM PRZEDSIĘBIORSTW RODZINNYCH UEK

6. Centrum Przedsiębiorstw Rodzinnych Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie	
<i>Maria Urbaniec</i>	59
7. Oferta studiów podyplomowych	62
7.1. Doradztwo sukcesyjne	62
7.2. MBA in Family Business	64

CZĘŚĆ I

SUKCESJA W BIZNESIE

Maria Adamska¹

1. WPŁYW RELACJI RODZINNYCH NA PRZEBIEG SUKCESJI W PRZEDSIĘBIORSTWIE RODZINNYM

W literaturze przedmiotu i praktyce działania powszechne jest przekonanie, że niezwykle istotną grupą czynników wpływających na przebieg i rezultat procesu sukcesji są relacje rodzinne. Dobra jakość więzi rodzinnych skłania młode pokolenie do przejmowania rodzinnych biznesów i ułatwia nestorom bezpieczne przejście przez proces oddawania władzy.

Relacje rodzinne można opisać za pomocą czterech wymiarów: komunikacja, spójność, autonomia-władza i tożsamość. Komunikacja obejmuje gotowość do wzajemnego rozumienia się członków rodziny; spójność określa poziom i jakość więzi emocjonalnych i udzielania wsparcia; autonomia – kontrola ujmuje kompetencje rodziny w kierowaniu zachowaniem członków rodziny, stopień tolerancji i prywatności, a ostatni wymiar – tożsamość – to tworzenie obrazu rodziny i orientacja na wybrane wartości (Wołpiuk–Ochocińska, Marmola, 2016).

1.1. ZNACZENIE RELACJI RODZINNYCH W KONTEKŚCIE SUKCESJI

W psychologii uważa się, że „jakość funkcjonowania w rodzinie zależna jest od istnienia i jakości więzi panujących pomiędzy jej członkami” (Bereza, Szymczuk, 2014). W efekcie

¹ Dr Maria Adamska – doktor nauk ekonomicznych, doradca, trener biznesu, wykładowca. Redaktorka naczelna Magazynu Firm Rodzinnych RELACJE, autorka wielu publikacji o różnych aspektach przedsiębiorczości rodzinnej, od 2006 r. zaangażowana w działania społeczne na rzecz środowiska firm rodzinnych.

wytworzenia się relacji między członkami rodziny potrafią oni reagować na swoje potrzeby, komunikaty i sygnały, a zatem między bliskimi w rodzinie występuje rodzaj porozumienia. Z jednej strony, dzięki temu członkowie rodziny mogą zaspokoić swoje potrzeby, odczuwać empatię, wyrażać pozytywne uczucia, wspierać się wzajemnie. Z drugiej strony relacje rodzinne mogą wywoływać frustrację, gniew czy prowadzić do konfliktów. Tak więc jakość relacji rodzinnych wpływa na sposób funkcjonowania rodziny w różnych sferach jej życia. Szczególnie wyraźnie widać to zwłaszcza w sytuacjach wymagających współpracy i porozumienia, a taką jest sytuacja sukcesji w firmach rodzinnych.

Sukcesja to nie jest tylko prosta zamiana ról. Jest procesem – nie tylko długotrwałym, ale też trudnym i skomplikowanym, wymagającym zastosowania różnorodnych narzędzi, a do tego przesyconym emocjami. Wywołuje napięcie, niepewność, lęki i obawy, co może mieć bardzo niekorzystny wpływ na przebieg sukcesji. Od jakości relacji rodzinnych we wszystkich etapach cyklu życia rodziny zależy, na ile ten trudny proces przebiegnie w zgodzie z intencjami i celami zaangażowanych stron.

1.2. WYCHOWANIE DZIECI JAKO ETAP SUKCESJI

Rodzice, którzy zdają sobie sprawę, że sukcesja wymaga długotrwałego procesu wprowadzania i zaangażowania młodego pokolenia w prowadzenie firmy, wychowując z tą myślą swoje dzieci, tym samym realizują strategiczny plan zmiany generacyjnej.

Wychowanie dzieci jest procesem niezwykle istotnym dla kolejnego procesu, jakim jest przeprowadzenie przedsiębiorstwa przez zmianę pokoleniową. Stosunki założyciela z potencjalnym sukcesorem kształtowane są od narodzin dziecka. I choć zwykle nie są wynikiem przemyślanej strategii, to jednak ważna jest świadomość rodziców, jakiego człowieka chce wychować. Czy rodzicom zależy, by dziecko stało się dorosłym niezależnym, wolnym, samostanowiącym, odważnym, eksperymentującym, poszukującym swojej drogi, czy może raczej posłusznym ich woli, naukom i radom, przytakującym, opierającym swoje wybory i działania głównie na ich sprawdzonych doświadczeniach. Proces wychowania wpływa na to, jaki będzie stosunek naszego dziecka w przyszłości do przedsiębiorstwa, jakie decyzje podejmie jako osoba dorosła i czy będzie chciało pracować w rodzinnym biznesie (Machalica, 2014).

Nawiązywanie trwałych i partnerskich relacji emocjonalnych ojca z dzieckiem, które stanowią uniwersalną podstawę współpracy, zaowocuje w przyszłości możliwością porozumienia przy zmianie pokoleniowej w firmie. Zachęcając dziecko do samodzielnego decydowania o różnych sprawach, ucząc ponoszenia odpowiedzialności za swoje wybory rodzic może obserwować reakcje i zachowania dziecka wobec różnych wyzwań. Dzięki temu może nabrać

zaufania do dziecka oraz dystansu, jaki powinien cechować partnerskie relacje ze swoim dzieckiem. Błędem byłoby apodyktyczne traktowanie dziecka, ponieważ blokuje to w nim motywację do samodzielnego działania. To z kolei może w przyszłości zniechęcić do sukcesji lub nawet uniemożliwić przejęcie firmy przez kandydata na sukcesora.

Ucząc dziecko samodzielności, budując zaufanie i partnerskie relacje przygotowujemy grunt pod delegowanie uprawnień do podejmowania decyzji w procesie sukcesji. Akceptacja samodzielności dziecka na etapie dorastania stwarza podstawy do porozumienia w późniejszym wspólnym życiu zawodowym i pozwala na dyskusję o różnicach. Równie ważna jest postawa sukcesora w sytuacjach kryzysowych, a zwłaszcza umiejętność przyjęcia wskazówek i pomocy od rodziców (Bieńkowska, 2011).

1.3. WPŁYW ATMOSFERY W RODZINIE WOKÓŁ FIRMY NA POSTAWY PRZEDSIĘBIORCZE

Rodzice niekiedy są zdumieni, że dziecko nie chce przyjąć wspaniałego daru w postaci firmy rodzinnej. Nie zdają sobie sprawy, że czasem swoim zachowaniem, wbrew intencjom, przyczynili się do negatywnego nastawienia swoich dzieci do rodzinnego biznesu. Niedobre jest skupianie się właścicieli na trudnościach i nieustanne okazywanie złych emocji związanych z firmą. Obserwowanie rodziców ciągle zdenerwowanych, przemęczonych, narzekających na problemy i sfrustrowanych pojawiającymi się trudnościami, może skutecznie zniechęcić młodego człowieka do pracy w tak nieprzyjemnym miejscu, jak firma rodzinna.

Na atmosferę rodziny wokół firmy ogromny wpływ ma kwestia stosunku rodziny do firmy i wątpliwości, czy jesteśmy bardziej rodziną, czy firmą. Liczne badania i doświadczenia dowodzą, że ani stała przewaga myślenia w kategoriach rodziny, ani dawanie priorytetu sprawom biznesu nie jest korzystne dla obu tych systemów. Całkowita koncentracja i podporządkowanie spraw rodziny sprawom przedsiębiorstwa zaburza relacje rodzinne, a potencjalnych sukcesorów może odstraszać konieczność poświęcenia wszystkich sił i czasu tylko na sprawy zawodowe. Z kolei sytuacja, gdy nad interes firmy przedkłada się interes rodziny, gdy firmę traktuje się tylko jako sposób na zapewnienie rodzinie dochodów i wygodnego życia członków rodziny, wpływa negatywnie na rozwój firmy. Zachowanie równowagi między firmą i rodziną jest receptą nie tylko na zdrowe relacje i harmonijne życie rodzinne, ale i na zdrową, rozwijającą się firmę. Taki układ sprzyja zmotywowaniu potencjalnych sukcesorów do przejęcia firmy; działają tu nie tylko pozytywne emocje i nastawienie, ale i komponent racjonalny, jakim jest perspektywa dochodów z firmy.

Pozytywna atmosfera w rodzinie, uświadamianie wartości pracy, pokazywanie przykładów radzenia sobie z problemami, zdolność do wyrażania uznania dla członków rodziny za osiągnięcie nawet niewielkich sukcesów, buduje postawy przedsiębiorcze i proskesyjne młodego pokolenia. Istotną rolę odgrywa czas poświęcony przez rodziców na kontakty z dzieckiem.

Adam Mokrysz, sukcesor w jednej z największych w Europie firm rodzinnych MOKATE: „Przystosowanie społeczne wyniesione z domu pomogło mi w osiągnięciu sukcesu biznesowego i zdecydowało o wyborze mojej drogi życiowej. Jest w tym trochę rodzinnego zamięłowania do biznesu, tego przysłowiowego genu przedsiębiorczości, ale zdecydowanie przyczyniło się do mojego wyboru wychowanie w atmosferze rodzinnego ducha przedsiębiorczości. Jeśli rodzice poświęcają swoim dzieciom dużo czasu, tak jak to było i jest w mojej rodzinie, to automatycznie wyposażają swoje dzieci w szeroką gamę umiejętności interpersonalnych. Dorastając w domu, w którym cieszyłem się zainteresowaniem wykształconych rodziców, z pełną rozważą zostałem przygotowany na rozmaite trudności biznesowe, które napotykam. Umiejętności społeczne, które wyniosłem z domu, nie stanowiły przypadkowego zbioru lekcji, ale całościowy projekt edukacji dziecka wprowadzony w życie przez świadomych rodziców, którzy zawsze chcieli, aby rodzinny biznes był kultywowany przez pokolenia. W takim domu człowiek uczy się cały czas. Taką samą edukację chciałbym przekazać moim dzieciom.” (Mokrysz, Budziak, 2014).

Nie ma jednego wzorca wychowania dziecka w duchu przedsiębiorczości, ponieważ każda rodzina jest inna i tworzy swoją unikalną konfigurację relacji, reprezentuje unikalny zbiór postaw, osobowości, temperamentów i charakterów jej członków. W niektórych rodzinach biznesowych największe znaczenie dla ukształtowania postawy przedsiębiorczej i proskesyjnej jest przykład rodziców oraz działanie na postawy dziecka przez doświadczenie. Dziecko, któremu rodzice powierzają jakąś pracę w firmie, nabiera szacunku do pracy, wdraża się do obowiązków oraz widzi korzyści płynące z zaangażowania w pracę. Kandydat na sukcesora, podejmując decyzję o pracy w firmie z perspektywą jej przejęcia, jest wówczas przekonany o korzyściach w postaci możliwości samorealizacji i bezpieczeństwa finansowego.

Tomasz Pachura, sukcesor w firmie Pneumat System sp. z o.o.: „Swoją pierwszą „firmę” założyłem w wieku 12 lat. Było to na kolonii nad morzem. Działalność polegała na odpłatnym ścieleniu łóżek kolegom. Pomysł był trafiony, stawki przystępne, więc miałem wielu „klientów”. W efekcie tego zarobiłem sporo pieniędzy i do domu przyjechałem z prezentami. Teraz myślę, że to przykład przedsiębiorczego Ojca sprawił, że w tej nielubianej czynności dostrzegłem szansę rynkową...

W firmie rodziców, którą Tata założył i z sukcesem rozwinął, pracowałem od dziecka. Ja i mój młodszy brat wykonywaliśmy różne prace. Nasz Tata jest rodem z Wielkopolski, zawsze więc przywiązywał dużą wagę do porządku. Wszystko musiało być czyste, wysprzątane. Myliśmy co tydzień samochody firmowe, zamiataliśmy chodniki wokół firmy. Od najmłodszych lat uczyliśmy się różnorodnych prac na budowie, układaliśmy przywiezione cegły w równe stosy, prostowaliśmy gwoździe. Do pracy byliśmy przyzwyczajeni i podobało się nam to, tym bardziej że dzięki temu mieliśmy własne pieniądze. Mogliśmy zaprosić koleżankę na lody...” (Pachura, Adamska, 2017)

1.4. AUTONOMIA SUKCESORA W WYBORZE ROLI ZAWODOWEJ

Samodzielność i swoboda decyzji, jaką cieszy się dziecko w rodzinie, może też doprowadzić do wyboru innej drogi życiowej, która wiąże się z nadzieją zaspokojenia potrzeby samorealizacji, a której nie zapewnia – zdaniem sukcesora – firma rodzinna. Zaufanie, szacunek i otwartość w komunikacji panujące między członkami rodziny umożliwiają dzieciom podjęcie niezależnych decyzji, a rodzice akceptują taki stan rzeczy, pomimo iż są rozczarowani wyborem dziecka. Jeżeli w rodzinie przejęcie firmy traktuje się jako bezdyskusyjny obowiązek kontynuowania dzieła rodziców, bez uwzględnienia osobistych zainteresowań i zdolności dziecka, dla sukcesora może być to nie jak nagroda, lecz kara. Skutki przymusowego przejęcia firmy mogą być opłakane, zarówno dla przedsiębiorstwa, jak i dla całej rodziny.

Akceptacja wyboru dziecka jest wsparciem, które umożliwia młodemu człowiekowi dokonywanie prób na własną odpowiedzialność. Nie oznacza to wcale, że potomek nie zmieni zdania i jednak nie wybierze firmy rodzinnej, zwłaszcza jeśli w rodzinie są dobre relacje i dzieci są zaznajomione z pracą w firmie. Przykładem jest firma rodzinna STC, gdzie synowie założycieli, zanim zdecydowali się na pracę w firmie, najpierw spróbowali odnaleźć swoje miejsce gdzie indziej.

Krzysztof Tomaszewski – założyciel firmy STC: „Kiedy synowie dorośli, chcieliśmy z żoną, aby pracowali razem z nami, ale wybrali najpierw pracę w korporacji. Na szczęście po jakimś czasie obaj zdecydowali się dołączyć do nas. Do ich przyścia byłem w firmie niezaprzeczalnym liderem, ale teraz staram się już usuwać w cień i nie przeszkadzać w tym, co robią.”

Karol Tomaszewski – syn założyciela: „Mam bardzo dobry kontakt z rodzicami i nie ma żadnego problemu z porozumieniem się. Myśmy z bratem pracowali w tej firmie dorywczo od zawsze, bo znajdowała się przy domu. Kiedy pracowaliśmy na produkcji, to nieraz chcieliśmy tacie podpowiedzieć różne rzeczy, bo do niego nie zawsze docierały wszystkie informacje od pracowników, a nam było łatwiej się tego dowiedzieć. Tata nigdy nie działał impulsywnie, w swoich decyzjach był wyważony i spokojny, pomimo że naciskaliśmy go czasami, żeby silniejszą ręką prowadził załogę. Teraz widzę, że to on miał rację i opieram się mocno na jego doświadczeniu.” (Hoffmann, 2015)

W wielu rodzinach panuje przekonanie, że firma rodzinna jest najlepszą opcją dla dzieci i są one od urodzenia przeznaczane do roli sukcesorów, od najmłodszych lat są zatrudniane na najniższych stanowiskach i zżyte z myślą o przejęciu firmy. To zwykle jest skuteczne w budowaniu motywacji sukcesora do przejęcia firmy, chociaż w niektórych przypadkach nacisk rodziców budzi opory. Ciekawe jednak jest to, jak wielu kandydatów na sukcesorów po okresie buntu wraca do firmy rodzinnej, ale z przekonaniem, że inne miejsca nie są tak atrakcyjne, jak im się wydawało. Jednak w tym wypadku ważne jest to, że jest to ich świadoma i suwerenna decyzja, która pozwala sukcesorowi spełniać się w wybranej roli zawodowej.

Uczestnik projektu Firmy Rodzinne: „Ojciec proponował mi po studiach stanowisko w firmie, ale nie chciałem go słuchać. Miałem dość tego, że ciągle chciał za mnie decydować. Poszedłem do pracy w firmie o podobnej specyfice. Miałem mnóstwo pomysłów i zapału, ale to nikogo tam nie obchodziło. Po dwóch latach bycia na „jałowym biegu” poprosiłem ojca, żeby zatrudnił mnie u siebie i jest zupełnie inaczej. Mam wpływ na to, co się dzieje w firmie, choć tato jeszcze mi się przygląda. Chyba się boi, że znów zmienię zdanie.” (Weroniczak, 2012).

1.5. KOMUNIKACJA I POROZUMIENIE W PROCESIE PRZEKAZYWANIA WŁADZY

W niektórych rodzinach sukcesja jest tematem tabu. Nie rozmawia się o tym, ponieważ wiąże się to z wieloma przykrymi sprawami: dla nestora odejście z firmy oznacza pożegnanie dzieła życia, zmiany codziennej rutyny, świadomość przemijania, dla sukcesora – lęk o przyszłość, obawy związane z odpowiedzialnością i oczekiwaniami rodziny oraz pracowników. Dobra komunikacja w rodzinie, a więc gotowość do wzajemnego rozumienia się członków rodziny, ich poziom otwarcia się i sposób wymiany informacji, ma ogromne znaczenie w procesie sukcesji.

W sytuacji napięć i niepewności, jakie przynosi sukcesja, otwarte rozmowy potrzebne są obu stronom. Każda ze stron sukcesji – odchodzący przywódca i jego następca, muszą określić swoje potrzeby, sposób przekazania władzy i czas, w jakim są planowane zmiany. Szczególnie ta ostatnia kwestia ma duże znaczenie dla sukcesora, który chciałby znać realną perspektywę przejścia władzy. Dobra komunikacja pozwala na uzgodnienie różnych drażliwych spraw, np. kwestii stopnia ingerencji w sprawy firmy przez nestora, roli, jaką chce odgrywać po przekazaniu firmy, udziału w zarządzaniu rodzeństwa i dalszej rodziny, rozliczeń finansowych, testamentów i darowizn.

Komunikacja to także transfer wiedzy (Bieńkowska, 2011). Nestor przekazuje sukcesorowi wiedzę o funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, ale także wiedzą najcenniejszą w biznesie, decydującą o przewadze konkurencyjnej, tzw. *tacit knowledge* – wiedzę unikalną, niekodowaną, która jest wynikiem doświadczenia i wieloletniej praktyki.

Znaczenie dobrej komunikacji nie ogranicza się tylko do osób grających pierwszoplanowe role w procesie sukcesji, tj. nestora (nestorów) i sukcesora (sukcesorów), ale dotyczy również pozostałych członków rodziny, zwłaszcza gdy rodzina jest duża. Wpływ niezaangażowanych w sukcesję członków rodziny może być wspierający, gdy takie osoby z racji swojej roli w rodzinie oraz umiejętności komunikacyjnych i kompetencji społecznych są powiernikami, doradcami lub stabilizatorami życia rodziny. Przeciwny skutek wystąpi w sytuacji ukrywania lub przemilczania problemów wynikających z zazdrości czy rywalizacji między członkami rodziny, różnic postaw i interesów osobistych lub różnic w wizji rozwoju firmy.

1.6. WPŁYW SUKCESJI NA RELACJE W RODZINIE

Budowanie dobrych relacji w rodzinie jest kluczowym czynnikiem zwiększającym szanse powodzenia sukcesji. Na marginesie tych rozważań warto wspomnieć, że również proces sukcesji może wpłynąć na relacje rodzinne. Zależy to bowiem od zaplanowania, przygotowania i sposobu przeprowadzenia zmiany sukcesyjnej. Praktyka dowodzi, że nawet w rodzinach dobrze funkcjonujących relacje rodzinne mogą się pogorszyć na skutek nieprzemyślanej lub źle przygotowanej sukcesji, w innych, o słabszych więzach – te relacje mogą ulec całkowitej dewastacji.

Firma U-Haul została założona w 1945 r. przez Leonarda Samuela Shoena w Portland w USA. Działalność firmy polegała na wypożyczaniu ciężarówek ze specjalnym wyposażeniem osobom, które we własnym zakresie wykonywały przeprowadzki. Przez kilkanaście lat firma bardzo prężnie się rozwijała, ale potem nastąpiło wyraźne osłabienie popytu na usługi firmy. Właściciel próbował poprawić wyniki przez dywersyfikację działalności, ale próba okazała się nieudana.

Kolejną przyczyną spadku dochodów był brak planu sukcesji, który był szczególnie potrzebny w skomplikowanej sytuacji rodzinnej Leonarda. Miał on cztery żony i 12 dzieci z trzech małżeństw. Kierował firmą przez czterdzieści lat i w tym czasie nie przygotował nikogo do przejęcia 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 r. Syn jednak nie miał żadnego przygotowania do prowadzenia rodzinnego biznesu. Niezadowolenie pozostałego rodzeństwa spowodowało, że zaczęli ostrą walkę o władzę. 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. Wskutek nasilającego się konfliktu i walki o przejęcie firmy, relacje w rodzinie stały się wrogie i pełne agresji. W tym czasie sytuacja firmy pogarszała się, a efektem wieloletniej batalii sądowej było wyjście części rodzeństwa z rodzinnego biznesu.

Eksperti znający przypadek U-Haul twierdzą, że główną przyczyną nieudanej sukcesji był brak planu i bardzo zły sposób jej przeprowadzenia. Wpłynęło to na pogorszenie stosunków w rodzinie i w efekcie wewnętrznych wojen spowodowało nieudaną zmianę pokoleniową i kryzys firmy (Adamska, 2014).

1.7. PODSUMOWANIE

Budowanie dobrych relacji rodzinnych, w efekcie czego powstają więzy scalające rodzinę, to swego rodzaju polisa ubezpieczeniowa na trwanie firmy rodzinnej. Dobra jakość relacji rodzinnych pozwala rozwiązywać problemy związane ze zmianą generacyjną i uniknąć niszczących konfliktów na tle sukcesji. Z kolei źle przeprowadzona sukcesja może wpłynąć dewastująco na relacje rodzinne, prowadząc niejednokrotnie do upadku rodzinnego biznesu lub utratę jego rodzinnego charakteru. Najważniejszymi komponentami dobrych rodzinnych relacji są: zaufanie, wzajemne wsparcie, szacunek, zrozumienie, otwartość w komunikacji i gotowość do uznawania wzajemnych osiągnięć. Takie relacje pozwalają na sprawne przekazanie władzy i uzyskiwanie dobrych wyników firmy przez nowy zarząd.

Istotnym warunkiem pozytywnego oddziaływania więzi rodzinnych na proces sukcesji jest także integracja wartości rodziny z wartościami firmy, ich spójność. Wychowanie dzieci w rodzinie biznesowej powinno bazować na tych samych wartościach, które są ważne przy prowadzeniu firmy. Połączenie kultury rodziny z kulturą organizacyjną firmy poprzez wspólne wartości, jak lojalność, zaangażowanie, dbałość o jakość, zaufanie czy szacunek kształtuje właściwe postawy i zachowanie potencjalnych sukcesorów. Ta wspólnota wartości daje poczucie bezpieczeństwa i satysfakcję zarówno z przebywania w gronie rodziny, jak i z pracy w firmie rodzinnej, a to utrwała pozytywne efekty sukcesji.

W skutecznej sukcesji bardzo istotnym czynnikiem jest zaspokojenie potrzeby samorealizacji przez młodego następcę. Konieczność wejścia w rolę zarządzającego w miejsce poprzedniego lidera może być trudne, zwłaszcza gdy następcą nie podziela zainteresowań swego ojca. Ważne jest także to, czy sukcesor ma możliwość wyboru drogi rozwoju firmy i czy w tym jest popierany przez dotychczasowego właściciela. *„Ja musiałem uwierzyć i poczuć, w którą stronę chcę poprowadzić naszą organizację. Jeżeli byłoby to narzucone przez mojego ojca, to na pewno nie byłbym tak zdeterminowany w realizacji planu”* (Czabak, 2024).

Z punktu widzenia relacji rodzinnych miarą udanej sukcesji jest to, aby po jej zakończeniu wszyscy mieli poczucie, że proces został przeprowadzony sprawiedliwie, a stosunki w rodzinie nie uległy pogorszeniu lub nawet poprawiły się.

BIBLIOGRAFIA

Adamska M. *Walka o władzę w U-Haul International*, w: Przewodnik po sukcesji w firmach rodzinnych, praca zbiorowa pod red. M. Adamskiej, Kraków 2014, s. 294–295.

- Bereza B, Szymczuk D, *Psychologiczne uwarunkowania prawidłowych relacji w rodzinie*, Kwartalnik Naukowy Fides et Ratio, Tom 28 Nr 4, 2016, s. 174.
- Bieńkowska J., *Motywacja sukcesora jako determinanta skutecznej sukcesji*, w: *Firmy rodzinne – determinanty funkcjonowania i rozwoju*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, tom XII, Z.7, 2011.
- Czabak P., *Jak wygrać sukcesję? Doświadczenia sukcesora* Magazyn Firm Rodzinnych RELACJE, nr 5(55), marzec 2024.
- Hoffmann U., *Czerpiemy z doświadczenia rodziców*, Magazyn Firm Rodzinnych RELACJE, nr 7(15), grudzień 2015.
- Machalica W., *Refleksje na temat wychowania dzieci w firmie rodzinnej*, Magazyn Firm Rodzinnych RELACJE, nr 6(7), październik 2014.
- Mokrysz A., Budziak T., *Nawet diament wymaga szlif*, Magazyn Firm Rodzinnych RELACJE, nr 6(7), październik 2014.
- Pachura T., Adamska M., *Firma to moja pasja*, Magazyn Firm Rodzinnych RELACJE, nr 5(26), październik 2017.
- Weroniczak L., *Dialog międzypokoleniowy*, w: *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012, s. 78.
- Wołpiuk–Ochocińska A, Marmola M., *Relacje rodzinne a zadowolenie z życia u młodzieży na różnych etapach edukacji*, Kwartalnik Naukowy Fides et Ratio, zeszyt 1(25), 2016, s. 152.

Łukasz Martyniec¹

2. SUKCESJA W FIRMACH RODZINNYCH I WŁAŚCICIELSKICH – KIERUNKI I ETAPY PROCESU

Sukcesja niejedno ma imię. Szczególnie w biznesie. Życie pisze tak wiele scenariuszy, że trudno czasem o odpowiedź na – z pozoru proste – pytania.

Czy jesteś firmą rodzinną, czy po prostu firmą prywatną (tzw. właścicielską)? Czy rzeczywiście masz sukcesora lub sukcesorów? Na jakim etapie sukcesji jest twoja rodzina? A może wiadomo już, że dzieci lub wnuki nie podejmą się przejęcia firmy rodzinnej i na sukcesję biznesu w ogóle nie ma co liczyć? Jak w związku z tym podejść do planowania sukcesji biznesu? Czy w ogóle warto planować sukcesję, jeżeli wiesz, że członkowie twojej rodziny nie są nią zainteresowani?

2.1. FIRMA RODZINNA CZY FIRMA WŁAŚCICIELSKA?

Od wielu lat w Polsce mówi się o firmach rodzinnych. Coraz więcej przedsiębiorców buduje rodzinną tożsamość biznesową i szczeni się, że prowadzi firmę rodzinną. Jest to nie tylko istotny element budowy marki, lecz także duma z pomyślnego przejęcia firmy przez przedstawicieli drugiego, a nawet trzeciego pokolenia.

Chociaż świadomość w tym zakresie z roku na rok rośnie, nie jest jeszcze wśród przedsiębiorców powszechna. Znaczny odsetek firm – jak by się zdawało – rodzinnych, nie pielęgnuje poczucia rodzinności. Pomimo że własność firmy znajduje się w rękach członków jednej rodziny, dylematy dotyczące zmiany pokoleniowej nie stanowią podstawy do codziennych

¹ Łukasz Martyniec – doradca sukcesyjny od 2004 r., prawnik, doradca finansowy i wykładowca, prezes zarządu w spółce Kancelaria Sukcesyjna sp. z o.o. we Wrocławiu, ekspert Instytutu Biznesu Rodzinnego.

rozważań. Tym bardziej trudno oczekiwać, że w takich firmach dba się o sukcesję. Przeważająca część firm prywatnych (od niedawna zwanych także właścicielskimi) nie posiada tożsamości rodzinnej².

Towarzyszy temu przekonanie, że problematyka zmiany pokoleniowej w biznesie dotyczy wyłącznie firm rodzinnych i że tylko rodziny biznesowe znajdujące się na etapie przekazywania biznesu sukcesorom powinny zadbać o sukcesję. W kuluarach wielu konferencji biznesowych, podczas których porusza się temat sukcesji, można usłyszeć zdania wyrażane przez przedsiębiorców, że „sukcesja nie dotyczy mojej firmy – moje dzieci nie są zainteresowane jej przejęciem”. A w związku z tym nie warto się sukcesją przejmować.

Podobne wnioski należy wyciągnąć z analizy stopnia wykorzystania w praktyce³ przepisów ustawy o zarządzie sukcesyjnym osoby fizycznej. Tak długo wyczekiwana i lobbowana przez środowiska firm rodzinnych regulacja⁴ nie spotkała się ze spodziewanym przyjęciem wśród przedsiębiorców. Najdobitniej o jakości planowania sukcesji świadczy fakt, że spośród 39.722 przedsiębiorców, którzy zmarli w ciągu pierwszych trzech lat funkcjonowania nowego prawa sukcesyjnego, zaledwie w 4.033 przypadków (9%) powołano zarządcę sukcesyjnego. Oznacza to, że ponad 35.000 firm zostało wykreślonych z CEIDG i nie kontynuowało działalności zgodnie z możliwościami zachowania ciągłości prawnej firmy, jakie daje ustawa. Zaś spośród czynnych przedsiębiorców zarządcę sukcesyjnego wpisało do CEIDG zaledwie 2%.

Co więcej – i co uważam za jeszcze bardziej symptomatyczne – do wyznaczenia zarządcy jeszcze za życia przedsiębiorcy (wśród owych 4.033 sytuacji, kiedy z ustawy skorzystano)

² Według badań przeprowadzonych przez fundację Instytut Biznesu Rodzinnego oraz GUS w 2016 r. w ramach Programu na rzecz konkurencyjności przedsiębiorstw MSP (COSME), aż 96 proc. polskich firm to firmy prywatne. Jednak zaledwie 36 proc. z nich postrzega się jako firmy rodzinne, a tylko 5 proc. przeszło już sukcesję. Za: A. Lewandowska (red.), Raport *FIRMA RODZINNA TO MARKA* z badania przeprowadzonego w ramach projektu *STATYSTYKA FIRM RODZINNYCH*, Instytut Biznesu Rodzinnego, Poznań 2016, s. 12–13.

³ Dane zaczerpnięte z dokumentu *Ocena funkcjonowania ustawy (OSR EX-POST) z dn. 27.09.2022 r. dotyczącego oceny stosowania przepisów ustawy z dnia 5 lipca 2018 r. o zarządzie sukcesyjnym przedsiębiorstwem osoby fizycznej i innych ułatwieniach związanych z sukcesją przedsiębiorstw (Dz. U. z 2021 r. poz. 170 ze zm.)*, przygotowanego przez Departament Doskonalenia Regulacji Gospodarczych w Ministerstwie Rozwoju i Technologii w ramach podsumowania 3-letniego okresu od wejścia w życie ustawy. Obecnie statystyki są prawdopodobnie nieco lepsze, jednak wciąż obserwujemy, że wpisywaniu do CEIDG zarządcy sukcesyjnego rzadko towarzyszy rzetelnie przygotowany plan sukcesji, w szczególności dotyczący dziedziczenia przedsiębiorstwa w spadku.

⁴ Prace nad projektem ustawy o zarządzie sukcesyjnym (wcześniej: prokurencie *mortis causa*) trwały przez niemal 5 lat. W charakterze konsultantów społecznych brali w nim udział przedstawiciele wszystkich najstarszych organizacji reprezentujących interesy przedsiębiorców rodzinnych: Stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych, Instytutu Biznesu Rodzinnego czy Fundacji Firmy Rodzinne. Autor niniejszego artykułu także brał aktywny udział w pracach nad tą ustawą. Dzięki tamtym działaniom udało nam się także znowelizować Kodeks cywilny, a wreszcie wprowadzić w życie ustawę o fundacjach rodzinnych.

doszło zaledwie w 28% przypadków. Ponad 72% zarządców sukcesyjnych powołali notariusze już na wniosek spadkobierców po śmierci właściciela firmy. Oznacza to, że wcześniej zabrakło świadomości, że warto zaplanować sukcesję oraz podjąć znacznie więcej decyzji, niż wyłącznie wskazanie zarządcy. Nie da się przecież po śmierci napisać testamentu czy przekształcić firmy w spółkę.

Nasuwa się wniosek, że w zdecydowanej większości firm właścicielskich nie ma dostatecznej świadomości złożoności dylematów, jakie składają się na tematykę planowania sukcesji. W jakiejś części wynika to zapewne z braku poczucia, że temat ten ich w ogóle dotyczy. Ewentualnie – że owszem dotyczy, ale nie jest pilny i że planowanie można odłożyć na później.

Skoro o zarządzanie procesem sukcesji dbają wyłącznie te firmy rodzinne, które znajdują się na etapie zmiany pokoleniowej, warto postawić sobie pytanie, czy wszystkie pozostałe firmy właścicielskie powinny być zwolnione z podejmowania tego tematu?

Doświadczenie uczy, że dopiero rodzina, która aktywnie zaangażowała się w proces budowy planu sukcesji zaczyna zdawać sobie sprawę, jak bardzo jest on długotrwały i złożony. Mowa nie tylko o procesie przekazywania kolejno wiedzy, władzy (odpowiedzialności) oraz własności firmy rodzinnej⁵, ale o wielości decyzji z obszaru prawno-podatkowo-finansowego, które często-kroć warunkują powodzenie procesu. Braku zapisu w umowie spółki, testamentu czy źródła spłaty spadkobierców wspólnika nie da się konwalidować po śmierci zmarłego właściciela firmy.

Mam na myśli nie tylko procesy wymagające długoterminowego planowania w firmach rodzinnych, kiedy mówimy o świadomym, często burzliwym, zarządzaniu procesem sukcesji. Z podobnej wagi problemami spotykają się właściciele firm nieuznawanych za rodzinne, przykładowo zmierzając do likwidacji lub sprzedaży przedsiębiorstwa na etapie zakończenia aktywności zawodowej przez właściciela.

Jeszcze bardziej istotny jest obszar relacji właścicielskich oraz planowania spadkowego. Dotyczy to w zasadzie każdej firmy właścicielskiej – nie tylko tej, w której właściciel jest na etapie przygotowywania się do zakończenia prowadzenia biznesu.

Okazuje się, że rzadko który przedsiębiorca ma zweryfikowaną wiedzę na temat tego, do kogo należy firma w kontekście majątku małżeńskiego. Ryzyko rozwodu i skutków podziału majątku (w małżeństwie własnym albo wspólnika) jest bardzo często ryzykiem prawnie i finansowo nierozpoznanym. W dużym uproszczeniu mowa jest o wejściu byłego małżonka do firmy w roli współwłaściciela i uzależnieniu decyzji biznesowych od jego zgody lub też o konieczności spłacenia go na etapie podziału majątku wspólnego, przy czym jego prawa mogą być

⁵ Mam na myśli wieloletni proces dotyczący przekazywania kolejno wiedzy, władzy i własności firmy rodzinnej w oparciu o wspólne wartości. Stanowi on istotę sukcesji biznesu i przesądza o powodzeniu zmiany pokoleniowej. Więcej na ten temat w: A. Lewandowska, *Kody wartości, czyli jak skutecznie przejść sukcesję w firmie rodzinnej*. Lewandowska i Partnerzy, Poznań 2015 r., s. 82.

proporcjonalne do rynkowej wartości firmy. Rzadko który prawnik zwraca na to uwagę, tym bardziej przedsiębiorcy nie mają tej świadomości.

Z kolei planowanie spadkowe dotyczy każdego, niezależnie od wieku. Prawidłowo przygotowany plan awaryjny powinien zabezpieczać przed skutkami nie tylko śmierci, ale także poważnej choroby (lub np. śpiączki farmakologicznej po wypadku komunikacyjnym) każdego członka rodziny biznesowej (szczególnie formalnego właściciela biznesu) i to przy różnych scenariuszach wydarzeń, które mogą potencjalnie mieć miejsce. Zdarzają się przecież wypadki, w których życie lub zdrowie traci jednocześnie kilka osób. Plan awaryjny powinien zabezpieczać przed skutkami takich właśnie sytuacji.

Jeszcze bardziej złożone sytuacje dostrzegamy w tych firmach, które należą do członków więcej niż jednej rodziny. W każdej kilkuosobowej spółce założonej 20 i więcej lat temu przez dwóch, trzech czy pięciu niespokrewnionych ze sobą wspólników, można dzisiaj mówić o dylematach związanych z zakończeniem aktywności zawodowej przez poszczególnych założycieli.

Zdarza się, że w ich rodzinach zachodzą naturalne procesy sukcesyjne, a dzieci na pewnym etapie życia stają się sukcesorami i stopniowo przejmują odpowiedzialność za spółkę. Obserwowałem to niejednokrotnie w firmach założonych przez 2–3 niespokrewnionych wspólników, którzy przechodzili z powodzeniem sukcesję równoległe we wszystkich rodzinach właścicielskich⁶.

Częściej jednak członkowie rodzin założycieli nie są zainteresowani przejmowaniem biznesu, a tym bardziej podjęciem w nim aktywnej roli. Niektórzy owszem, wykazują chęć do przejęcia własności i przygotowują się do pełnienia funkcji właścicielsko-nadzorczych (albo po prostu zamierzają spieniężyć udziały, kiedy tylko nadarzy się okazja). Jednak wiadomo jest, że nie zaangażują się operacyjnie, a zawodowo związani są z etatem albo prowadzą biznes w innych branżach. Sporo zależy od wielkości i dochodowości firmy, która jest przedmiotem sukcesji. W tych mniejszych nie będzie mowy o ich przejmowaniu przez dzieci albo o sprzedaży, ale o likwidacji. W tych większych może być więcej możliwości: sprzedaż, inwestor branżowy, wykup menedżerski, rynek publiczny, itd. Do każdego z tych scenariuszy warto się zawnocześnie przygotować.

⁶ Co istotne, te firmy nie spełniają definicji firmy rodzinnej, żadna z rodzin właścicielskich nie posiada większościowego pakietu właścicielskiego. Przechodzą jednak sukcesję. Pragnę wyjaśnić przy okazji, że nie zamierzam kwestionować przyjętych w doktrynach nauk ekonomicznych definicji firmy rodzinnej, jako należącego do członków jednej rodziny przedsiębiorstwa, w którym przynajmniej dwóch członków rodziny bierze udział w jego zarządzaniu oraz które znajduje się na jakimś (najlepiej ukończonym) etapie zmiany pokoleniowej. Po prostu uważam, że tak ujęta definicja przedsiębiorstwa rodzinnego nie zawsze jest spójna z procesami sukcesyjnymi toczącymi się w firmach właścicielskich. Moja propozycja dotyczy uporządkowania pojęć z perspektywy doradztwa sukcesyjnego i ma ułatwić dobór rozwiązań sukcesyjnych we wszystkich firmach prywatnych i na każdym etapie sukcesji.

Czy ową wielość sytuacji i wątków da się w jakiś sposób usystematyzować? Przynajmniej na potrzeby rozważań nad planowaniem sukcesji?

2.2. KIERUNEK I ETAPY SUKCESJI

W oparciu o moje wieloletnie obserwacje już kilka lat temu zaproponowałem podział na firmy rodzinne, półrodzinne i nierodzinne. Rozróżnienie to nazwałem wówczas modelami sukcesyjnymi⁷, a motywowało mnie wyłonienie wskazówek dotyczących praktycznego podejścia do planowania sukcesji we wszystkich firmach właścicielskich. Dostrzeżenie cech wspólnych poszczególnych typów sytuacji sukcesyjnych ułatwia dobór rozwiązań w poszczególnych obszarach planowania sukcesji.

Zaproponowane rozróżnienie doskonale przyjęło się w praktyce i okazało się przydatne w procesach decyzyjnych towarzyszących budowie planów sukcesji w kolejnych kilkuset firmach. Podział na firmy rodzinne, półrodzinne i nierodzinne stosują nie tylko w osobistej praktyce doradczej. Stał się on stałym elementem szkoleń dla przedsiębiorców, prawników, doradców finansowych i sukcesyjnych i wykorzystywany jest obecnie przez wielu doradców. W przyjmowanej przeze mnie obecnie metodologii doradczej definiuję go nie tyle jako modele sukcesji, lecz jako konieczność identyfikacji *kierunku* oraz *etapu* w procesie sukcesji.

Jako *kierunek* przyjmuję stronę, w którą zmierza proces sukcesyjny – niezależnie od etapu, na jakim on się znajduje. Inaczej mówiąc, są to przynajmniej wstępnie sprecyzowane plany właścicieli firmy odnośnie do jej sukcesyjnej przyszłości. Przykładowo do kierunku rodzinnego kwalifikują się zarówno firmy na bardzo wczesnym etapie sukcesji, w których w przyszłości planowane jest przekazanie przedsiębiorstwa dzieciom (póki co nawet małoletnim), jak i firmy rodzinne w klasycznym ujęciu, znajdujące się na zaawansowanym etapie przekazywania sukcesorom władzy i własności.

Mogą to być także tzw. firmy „po sukcesji”, tj. takie, w których zarządzanie biznesem przejęli już przedstawiciele drugiego pokolenia, a nestorzy wycofali się z życia firmy. Przy okazji warto zastrzec, iż w przyjętej przeze mnie metodologii nie istnieje jednak coś takiego, jak etap „po sukcesji”. Firma rodzinna, która przeszła już sukcesję władzy i własności z I na II pokolenie, cały czas pozostaje nadal w trakcie (nawet na załączkowym etapie) sukcesji z II na III

⁷ Łukasz Martyniec, *Modele sukcesyjne*, wyd. Stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych, Magazyn Firmy Rodzinnych RELACJE, nr 1(34) luty 2019, s. 15–23. Niniejszy artykuł oparty jest częściowo na tamtym opracowaniu i stanowi jego rozwinięcie.

pokolenie. Wszak z uwagi na to, że sukcesor także jest śmiertelny, reguły planowania spadkowego każą zabezpieczyć także ten scenariusz.

Z kolei kierunek nierodzinny to sytuacja, w której nikt z członków rodziny właściciela firmy nie jest chętny, gotowy albo zdolny (ze względu na brak kwalifikacji albo stan zdrowia) do przejścia odpowiedzialności za firmę. W firmie nierodzinnej ustalone jest (czyli pozostajemy w obszarze wynegocjowanych postaw i faktów, a nie domniemanych oczekiwań), że nie ma sukcesorów i nie następuje proces przekazywania wiedzy, a tym bardziej władzy w przedsiębiorstwie.

W firmach wielorodzinnych (spółkach właścicielskich) dodatkową cechą firmy nierodzinnej jest to, że wspólnicy nie dopuszczają wzajemnie możliwości, aby członkowie ich rodzin wstąpili do spółki w charakterze wspólników. Wówczas warto zabezpieczyć zarówno przed ryzykiem rozwodu, jak i śmierci każdego ze wspólników.

Kierunek może i powinien być rozpatrywany z perspektywy każdego ze wspólników lub właścicieli oddzielnie. Przykładowo, w rodzinnej spółce przyjęto jako udziałowca głównego menedżera, któremu przyznano 10% udziałów. Udziały większościowych członków rodziny przechodzić będą w toku sukcesji rodzinnej, natomiast z perspektywy owego menedżera występuje kierunek nierodzinny. Ani członkowie jego rodziny nie szykują się do wstąpienia do spółki jako udziałowcy (np. w roli spadkobierców), ani większościowi udziałowcy nie życzą sobie, aby w spółce mogli się oni pojawić. Wobec tego od razu widać, jakie rozwiązania z obszaru planowania spadkowego są niezbędne. W przypadku większościowych udziałowców – dziedziczenie udziałów (oraz kwestie dziedziczenia pozostałego majątku rodzinnego, podziału majątku, odpowiedzialności za długi spadkowe, zachowków itd.), zaś w przypadku mniejszościowego wspólnika – wyłączenie dziedziczenia udziałów oraz spłata spadkobierców. Do tego właśnie ma służyć określenie kierunku sukcesji. Pozwala w łatwy sposób na dobór rozwiązań przy planowaniu.

Co ważne, uczestnicy procesu sukcesji mają wpływ na ustalenie, kontynuację albo zmianę kierunku. Wielokrotnie obserwowałem, jak – z jednej strony – sukcesorzy zaangażowani nawet przez 20 lat w pracę w firmie rodzinnej w pewnym momencie rezygnowali z udziału w sukcesji lub też tracili szansę na funkcję i udział właścicielski w firmie rodzinnej. A z drugiej strony – dzieci przez całe życie zawodowe deklarujące o braku zainteresowania sukcesją po trzydziestym którymś roku życia (albo po ślubie z kolejną partnerką lub partnerem) zmieniały zdanie i z powodzeniem po kolejnych kilku latach przejmowały odpowiedzialność za biznes rodzinny.

Z kolei *etap* sukcesji definiuję jako rzeczywisty stopień przygotowania do pełnienia danej funkcji. W tym znaczeniu etap jest mniej zależny od nas i w większym stopniu weryfikuje go los. Adekwatnie do etapu dobieramy np. rozwiązania z obszaru planowania spadkowego. W omawianej już sytuacji firmy rodzinnej „po sukcesji”, tj. na wczesnym etapie sukcesji z II na III pokolenie, kierunek jest rodzinny, ale etap? To zależy. Jeżeli mamy kilkoro sukcesorów,

zmiana planów zawodowych, ciężka choroba lub śmierć jednego z nich nie przesądzi o zmianie kierunku sukcesji. Firma będzie nadal zarządzana przez rodzeństwo (o ile na przeszkodzie nie stanie pat decyzyjny w spółce lub konieczność spłaty występującego współnika) i pozostanie przedsiębiorstwem rodzinnym.

Gdyby natomiast w organizacji zabrakło jedyne lub głównego sukcesora, którego kompetencji nie sposób zastąpić – firmie grozi zmiana kierunku sukcesji, tj. sprzedaż lub likwidacja. Przypadki śmierci sukcesorów są stosunkowo rzadkie (co nie oznacza, że nie należy ich przewidywać). Częściej następuje zmiana planów lub konflikt pomiędzy rodzeństwem już po przejęciu władzy i własności w rodzinnej firmie (czasem wynika to z błędów na wcześniejszych etapach planowania sukcesji). Jeżeli nastąpi to zanim do głosu dojdzie III pokolenie – grozi to zmianą kierunku sukcesji na nierodzinny.

Analizę każdego przypadku zaczynamy od identyfikacji kierunku sukcesji, a następnie rozpoznajemy jej etap. W znacznej mierze porządkuje to myślenie wszystkich uczestników planowania sukcesji oraz ułatwia proces decyzyjny.

Niejednokrotnie właśnie identyfikacja etapu oraz kierunku sukcesji pozwalała uczestnikom planowania bardziej się zaangażować, a nawet była przydatna przy określaniu kręgu osób, których dotyczy proces decyzyjny. Przykładowo w firmach nierodzinnych współnicy często planują przeprowadzić proces decyzyjny samodzielnie, bez angażowania członków swoich rodzin, skoro i tak nie uczestniczą w życiu firmy. Tymczasem jeżeli chcemy działać zgodnie z założonymi w metodologii prawidłami, nie powinno się tak tego robić. Kierunek nierodzinny definiuje krąg interesariuszy, których dotyczą podejmowane wewnątrz firmy decyzje, który znacznie wykracza poza grono współników.

Adekwatnie do kierunku i etapu dobrane powinny zostać rozwiązania prawne: od przyjęcia formy prawnej biznesu, struktury własności w poszczególnych małżeństwach (ustroje majątkowe małżeńskie), planu awaryjnego i towarzyszącego mu planu finansowego, po harmonogram wykonawczy realizacji procesu sukcesji (np. przekazywania władzy i własności firmy), na zasadach Ładu Rodzinnego i konstytucji rodzinnej kończąc. Tym samym regułom powinno podlegać projektowanie fundacji rodzinnej, która stanowi jedynie element większej całości.

O ile na dobór rozwiązań prawnych mamy wpływ (formę prawną biznesu można co jakiś czas zmieniać), o tyle uwarunkowania finansowe planu sukcesji bywają mniej elastyczne. Trudno negocjować z matematyką finansową. Jeżeli realizacja planu sukcesji wymaga kapitałów w określonej wysokości, wiele zależy od tego, czy istnieją źródła ich pozyskania. Jeśli bowiem finansowanie niektórych potrzeb okazuje się niemożliwe (albo zwyczajnie nieopłacalne), może to mieć wpływ na utrzymanie założonego kierunku sukcesji. Widać to szczególnie w kierunku półrodzinnym, o czym niżej. Właściwa identyfikacja kierunku sukcesji pozwala znacznie łatwiej określić potrzeby w tym zakresie i budować plany sukcesji, które

będą realne, a nie oparte na wyobrażeniach i życzeniach poszczególnych uczestników planowania.

Oczywiście podział na kierunek rodzinny, półrodzinny i nierodzinny, lub – z innej strony – na firmy rodzinne i nierodzinne, nie wyczerpuje złożoności sytuacji i jest wyłącznie propozycją metodologii porządkującej dobór rozwiązań przy planowaniu sukcesji.

Obecnie coraz częściej mówi się przecież o firmach właścicielskich, poszerzając spojrzenie sukcesyjne na wszystkie firmy prywatne. Z kolei rozmowa na temat firm rodzinnych coraz częściej zmierza do szerszego spojrzenia, z którego wyłaniają się rodziny biznesowe. Realia sukcesji w II i III pokoleniu (a czasami nawet już w I) pokazują, że niejednokrotnie nie mówimy o jednej, lecz kilku firmach.

Często jest wśród nich firma rodzinna, od której wszystko się zaczęło, otoczona start-up'ami dzieci lub wnuków założycieli, które nie do końca odnajdując się w rodzinnej branży rozwijają oddzielne biznesowe pasje. Czasem wielość podmiotów wynika z uwarunkowań czysto biznesowych. Obok rodzinnej firmy produkcyjnej wyrastają powiązane funkcjonalnie firmy handlowe, spółki generujące innowacje (patenty, wzory użytkowe) czy firmy majątkowe dzierżące np. nieruchomości – każda w rękach innych członków rodziny. Tam motywem przewodnim bywa dywersyfikacja ryzyka biznesowego, możliwość wykorzystania potencjału poszczególnych sukcesorów lub względy podatkowe. Jeszcze inne struktury spotykamy w tych rodzinach, w których z różnych przyczyn doszło do sprzedaży firmy rodzinnej. Nie zmieniło to jednak przedsiębiorczego charakteru rodziny biznesowej, która rozwinęła następnie aktywności w innych branżach, zakładając albo kupując kolejne spółki. Czasem realizowane jest to wspólnie w ramach Ładu Rodzinnego obejmującego wszystkich potomków założycieli, a czasem każda gałąź rodowa robi to samodzielnie. Nie mamy wprawdzie do czynienia z kontynuacją pierwszej firmy rodzinnej, lecz nadal mówimy o rodzinie prowadzącej biznes.

W opisie poszczególnych kierunków zwrócę uwagę na wybrane aspekty prawne i finansowe. Bardziej dogłębna analiza wykraczałaby poza ramy niniejszego opracowania.

2.3. FIRMA RODZINNA (KIERUNEK RODZINNY)

Firma rodzinna to taka, w której proces sukcesji wiedzy i władzy znajduje się na zaawansowanym etapie. Być może doszło już nawet do przekazania części własności spółki. Sukcesorzy aktywnie uczestniczą w prowadzeniu firmy, a nestorzy szykują się do ograniczenia zakresu albo zakończenia zaangażowania w jej sprawy.

Spółka może należeć do przedstawicieli jednej albo kilku rodzin, a warunkiem uznania kierunku jako rodzinnego jest to, czy w rodzinach wszystkich współników możemy liczyć na

udaną zmianę pokoleniową, albo już ona przebiega. Jeśli przedsiębiorstwo należy do przedstawicieli jednej rodziny, łatwiej jest o powodzenie sukcesji. Zdarza się także, choć stosunkowo rzadko, że niespokrewnieni ze sobą wspólnicy, którzy jakiś czas temu założyli zupełnie nierodzinną spółkę, wprowadzają swoje dzieci do firmy. Jeżeli w każdej z rodzin właścicielskich pojawiają się sukcesorzy, którzy w dodatku zbudują zgodny zespół i będą rozwijać spółkę założoną przez swoich rodziców – będzie to kierunek rodzinny.

Istotna jest forma prawna firmy. Jeśli jest to jednoosobowa działalność gospodarcza, zastosowanie może mieć wspomniana już ustawa z 5 lipca 2018 r. o zarządzie sukcesyjnym przedsiębiorstwem osoby fizycznej. Jej wprowadzenie nie zastąpiło jednak planowania spadkowego, wskazane jest sporządzenie testamentów oraz zabezpieczenie kwestii finansowych. Może okazać się, że jedyny sukcesor będzie musiał spłacić prywatne (pozafirmowe) długi zmarłego przedsiębiorcy albo rozliczyć się z rodziną (np. poprzez zapłatę zachowku na rzecz rodzeństwa lub rodzica).

Jeśli zaś mowa jest o spółce – warto zadbać, aby jej udziały podlegały dziedziczeniu. Nie jest to regułą w spółkach osobowych, np. w spółce cywilnej lub jawnej należałoby uwzględnić to w umowie spółki. Osobnej uwagi wymaga sukcesja majątku rodzinnego i rozliczeń w rodzinie albo rodzinach wspólników. Chodzi o spójną strategię budowy oraz zarządzania biznesem i majątkiem rodzinnym (niepowiązany z biznesem i nieobarczony ryzykiem gospodarczym) w kontekście zmiany pokoleniowej i długofalowego rozwoju. Na swoje potrzeby doradcze nazywam to budową wielopokoleniowej zamożności.

Przy tym kierunku kwestie finansowe rzadko wychodzą na pierwszy plan, choć np. zabezpieczenie małżonków sukcesorów (jako osób spoza rodziny nuklearnej) często przyjmuje wymiar finansowy. Większy nacisk należy położyć na przekazywanie wiedzy i władzy w firmie rodzinnej, strategię biznesu, relacje w rodzinie i budowę Ładu Rodzinnego. To tutaj jest miejsce na konstytucję i/lub fundację rodzinną.

2.4. FIRMA PÓŁRODZINNA (KIERUNEK PÓŁRODZINNY)

Półrodzinna to spółka prywatna (właścicielska), której wspólnicy należą do kilku rodzin. Spotyka się różne sytuacje – każdy ze wspólników może należeć do innej rodziny lub też część wspólników jest spokrewniona albo spowinowacana, a pozostali nie. W firmie półrodzinnej w rodzinach części wspólników znajdują się sukcesorzy, którzy gotowi są do przejęcia udziałów należących do rodziców (kierunek rodzinny), zaś w rodzinach pozostałych wspólników ustalone jest, że członkowie rodzin wspólników nie są zainteresowani przejęciem firmy

(kierunek nierodzinny). Zdarzają się także spółki w klasycznym ujęciu rodzinne, bo należące do rodzeństwa w II pokoleniu. Jednak jeżeli w jednej linii rodowej są sukcesorzy, a w drugiej nie – sytuacja jest praktycznie taka sama.

W tym kierunku sytuacja bywa szczególnie trudna w odniesieniu do finansów. Przykładowo – w spółce z o.o., gdzie połowa udziałów należy do wspólnika A, który planuje sukcesję, zaś wspólnik B po przejściu na emeryturę zamierza sprzedać swoje udziały – rodzina wspólnika A (nestor albo sukcesor) powinna przygotować się do odkupienia albo sfinansowania umorzenia udziałów wspólnika B. Tak samo powinien wyglądać plan awaryjny. Udziały wspólnika A będą podlegały dziedziczeniu, zaś wspólnika B wprost przeciwnie. W umowie spółki warto wyłączyć dziedziczenie udziałów wspólnika B oraz ustalić reguły spłaty jego spadkobierców, a jeśli udziały miałyby podlegać dziedziczeniu, precyzyjnie uregulować kwestie prawnego i finansowego trybu późniejszego wystąpienia spadkobierców ze spółki oraz relacji właścicielskich pomiędzy obiema rodzinami.

Podobne trudności powoduje sytuacja, w której w rodzinie wspólnika A realizowany jest proces sukcesyjny, zaś wspólnik B, już na emeryturze, w miejsce przyjmowania jednorazowej spłaty, postanowi pozostać w spółce w roli biernego wspólnika. Wówczas cały proces może istotnie rozciągnąć się w czasie. Wiele zależy wówczas od tego, czy:

- sukcesor z rodziny wspólnika A sprostą przejściu wszystkich obowiązków przy zarządzaniu spółką (wszak wcześniej wspólnicy A i B dzielili je między siebie),
- apetyt na dywidendę po stronie wspólnika B (a potem jego spadkobierców) da się pogodzić z potrzebami inwestycyjnymi spółki i strategią biznesu realizowaną przez sukcesora wspólnika A,
- obie strony będą zgodnie podejmować decyzje właścicielskie na płaszczyźnie operacyjnej, strategicznej oraz właścicielskiej.

Szczególnie istotne jest to w spółkach, gdzie wysokość udziałów jest równa. W sytuacji sporu pomiędzy dotychczasowym wspólnikiem A (lub jego sukcesorem), a nieprzygotowanymi do prowadzenia spraw spółki spadkobiercami wspólnika B, spółce groził będzie paraliż decyzyjny. Każda tego typu sytuacja wymaga szczególnej regulacji, a jeśli chodzi o finanse, także planowania ze sporym wyprzedzeniem. O ile źródłem finansowania spłaty spadkobierców może być ubezpieczenie na życie, to już kapitału na spłatę przechodzącego na emeryturę wspólnika nie zbuduje się szybko. Jeśli zabraknie środków, konieczna bywa sprzedaż części majątku firmy albo zaciągnięcie kredytu. W każdym przypadku przełoży się to na płynność i możliwości inwestycyjne, a co za tym idzie, na strategię biznesową spółki. Dlatego szczególnie przy tym kierunku warto dać sobie czas na przygotowanie.

Równoległe z relacjami właścicielskimi pomiędzy wspólnikami oraz ich sukcesorami należy przyrzeć się bliżej sytuacji rodzinnej w rodzinie wspólnika A. Tu także czeka kilka prawnych i finansowych pułapek.

Jeżeli bowiem wspólnik A przekaze udziały (całość lub część) sukcesorowi lub sukcesorom – przekaze im także prawo do zysku. Gdyby wcześniej nie zadbał o zbudowanie dla siebie zaplecza finansowego na czas po sukcesji własności – warunkiem przekazania udziałów mógłby być obowiązek płacenia nestorowi comiesięcznej renty. Warto by było rozważyć także udział nestora w potencjalnej przyszłej sprzedaży firmy. Po stronie sukcesorów byłoby zatem także zabezpieczenie finansowe rodziców.

Oddzielnie warto zbadać okoliczność, ilu jest sukcesorów i czy mają oni rodzeństwo, które nie uczestniczy majątkowo w sukcesji biznesu. Jeżeli bowiem po śmierci rodzica przekazującego udziały owemu rodzeństwu należałby się zachówek – sytuacja finansowa sukcesorów tym bardziej byłaby nie do pozazdroszczenia.

Zdarza się, że kumulacja roszczeń ze strony wspólnika B (lub jego spadkobierców), rodziców oraz rodzeństwa powoduje nieopłacalność całego procesu i zmianę kierunku sukcesji na nierodzinną. W niektórych przypadkach pomaga wplecenie w całość rozwiązań fundacji rodzinnej – ale to tym bardziej należy rozsądnie zaprojektować.

Powyższy opis stanowi tylko uproszczony, schematyczny opis sytuacji. Wielokrotnie udawało się wynegocjować warunki sukcesji pozwalające utrzymać ten kierunek sukcesji. Nie jest to w praktyce jednak proste i wymaga np. współdziałania z bankiem, który rozumie tego typu zależności i jest w stanie udzielić finansowania na przeprowadzenie procesu.

2.5. FIRMA NIERODZINNA (KIERUNEK NIERODZINNY)

W tym kierunku sukcesja biznesu nie jest przewidziana. Nikt z rodziny albo rodzin właścicieli nie chce lub nie nadaje się do przejęcia firmy, lub też poszczególni wspólnicy (najczęściej niespokrewnieni) nie widzą możliwości wstąpienia w ich miejsce członków rodzin pozostałych wspólników – zarówno na wypadek śmierci (w planie awaryjnym), jak i w przypadku przekazania firmy za życia.

Plan awaryjny powinien uwzględniać nie tylko wyłączenia dziedziczenia udziałów oraz precyzyjnie określać warunki spłaty na rzecz spadkobierców zmarłego wspólnika. Nie mniej istotne jest rozpoznanie źródła finansowania owej spłaty. Jego brak, szczególnie w sytuacji, gdyby śmierć wspólnika zbiegłaby się w czasie z niekorzystną koniunkturą na rynku,

może skutkować utratą płynności w spółce, z upadłością łącznie. Mowa jest wszak czasami o spłacie adekwatnej do rynkowej wartości spółki. Ciekawym rozwiązaniem może być umiejętne połączenie umowy spółki z umowami ubezpieczenia na życie wspólników. Mile widziana jest tutaj znajomość ofert dostępnych na rynku ubezpieczeniowym – różnice w cenach i zakresach poszczególnych propozycji potrafią być spore.

Po zakończeniu aktywności zawodowej właściciele będą musieli podjąć decyzję, co uczynić z firmą. Nie każdą uda się korzystnie sprzedać. Szczególnie w sektorze MSP znacznie więcej firm czeka likwidacja. Do tego także należy się przygotować, aby zachować jak najwięcej majątku firmy i kontrolę nad zobowiązaniami. Oba warianty warto planować z przynajmniej kilkuletnim wyprzedzeniem, a w międzyczasie zadbać o plan awaryjny.

W większych firmach opcji będzie więcej. Można wziąć pod uwagę wariant, w którym część albo całość własności spółki pozostaje w rodzinie, w rękach biernych sukcesorów, przy jednoczesnym przekazaniu zarządzania menedżerom spoza rodziny. Takie rozwiązanie w dalszym ciągu wymaga jednak od biernych biznesowo spadkobierców spełniania minimalnych warunków. Do podstawowych należy umiejętność wypracowania porozumienia odnośnie do strategii firmy i doboru najemnych menadżerów. W przeciwnym razie trwała rozbieżność zdań może wywołać konflikt pomiędzy właścicielami, albo właścicielami a zarządem spółki. Może to postawić pod znakiem zapytania celowość utrzymywania własności biznesu w rodzinie. Na marginesie: te same przesłanki powinni spełniać bierni biznesowo członkowie rodziny występujący w roli beneficjentów fundacji rodzinnej, szczególnie z prawem do zasiadania w zgromadzeniu beneficjentów. W dłuższej perspektywie brak zgody pomiędzy nimi, przy niepoprawnie zaprojektowanym statucie, może stać się źródłem poważnych problemów przy zarządzaniu fundacją.

Tutaj także znaczenie ma forma prawna. Nowe prawo sukcesyjne dotyczące jednoosobowych przedsiębiorców nie znajdzie przy tym kierunku zastosowania. Chyba że przedsiębiorstwo w spadku powstanie wyłącznie po to, aby umożliwić spadkobiercom kontrolowane przeprowadzenie likwidacji firmy. Wówczas należy obliczyć i zabezpieczyć źródło finansowania kosztów likwidacji firmy (np. odpraw pracowniczych), które obciążą spadkobierców.

Jako firmę nierodzinną traktuję w tym kierunku także firmę w klasycznym ujęciu rodzinną, która jest jeszcze na wczesnym etapie sukcesji. Kiedy nie można liczyć na to, że w sytuacji nagłej sukcesji sukcesorzy przejmą odpowiedzialność za firmę i będą w stanie ją utrzymać, plan awaryjny powinien uwzględniać scenariusz sprzedaży, likwidacji przedsiębiorstwa albo wystąpienia spadkobierców ze spółki. Dotyczy to formy prawnej, testamentów oraz finansów osobistych właściciela albo wspólników (pokrycie długów spadkowych, kosztów likwidacji firmy albo rozliczeń w rodzinie, w tym zachowków).

2.6. PODSUMOWANIE

Ciekaw jestem, czy zaproponowany przeze mnie podział na firmy rodzinne, półrodzinne i nierodzinne okaże się przydatny w ocenie sytuacji sukcesyjnej także w Twojej firmie. Należy jednocześnie pamiętać, że to oczywiście spore uproszczenie. Każda sytuacja jest inna, a planowanie powinno uwzględniać znacznie więcej elementów niż opisane powyżej. Chodzi jednak o wyznaczenie podstawowego kierunku, w którym zmierza sukcesja biznesu. Jej brak, choć często tak trudny dla założycieli firmy, których marzeniem było kontynuowanie biznesu rodzinnego przez ich dzieci i wnuki, nie jest przecież końcem świata. Wszak według ogólnoswiatowych statystyk, tylko 3 na 10 firm rodzinnych, które świadomie zarządzają procesem sukcesji, z powodzeniem przechodzi sukcesję z pierwszego na drugie pokolenie⁸. Oznacza to, że aż 7 na 10 firm rodzinnych nie zdaje egzaminu z sukcesji. Wszystkich jednak czeka sukcesja majątku rodzinnego – niezależnie od tego, jaki kierunek sukcesji realizują.

⁸ Tylko 30 procent firm przetrwa do następnego pokolenia. Jedynie 10 procent firm przetrwa do trzeciego pokolenia. W: A. Lewandowska: *Kody wartości. Czyli jako skutecznie przejść sukcesję w firmie rodzinnej*. Lewandowska i Partnerzy, Poznań 2015, s. 84., za: A.B. Ibrahim, W.H. Ellis, *Family Business Management. Concepts and Practice*, Kendall/Hunt Publishing Company, Du-buque, Iowa 1994, s. 211–212. Zaś Fred Neubauer i Alden G. Lank twierdzą, że zaledwie od 5 do 15% potomków założycieli firm rodzinnych będzie kontynuować ich działalność w trzecim pokoleniu. W: A. Lewandowska, J. Lipiec: *Konstytucje firm rodzinnych. W kierunku długowieczności*. Wolters Kluwer, Warszawa 2015, s. 12. za: F. Neubauer, A.G. Lank, *The Family Business. Its governance for sustainability*, Macmillan Press LTD, Houndmills–Basingstoke–Hampshire–London 1998).

Łukasz Martyniec¹
Paweł Rataj²

3. DORADZTWO SUKCESYJNE JAKO NOWY RODZAJ DORADZTWA Z PUNKTU WIDZENIA WŁAŚCICIELI FIRMY³

To oczywiste, że przedsiębiorcy korzystają z różnego rodzaju doradców. Od zawsze towarzyszy im księgowy lub księgowa, który w najmniejszych firmach podpowiada nie tylko w sprawach bieżącego rozliczania podatków. Coraz częściej, doraźnie albo na stałe, pojawiają się także inni. Radca prawny, doradca podatkowy, biegły rewident, specjalista od HR, BHP, ISO czy – ostatnio – RODO. Jest również wielu konsultantów biznesu, strategii, restrukturyzacji firmy, fuzji czy przejęć. Czy rzeczywiście potrzebny jest kolejny doradca, tym razem specjalizujący się w sukcesji międzypokoleniowej?

Planowanie sukcesji to nic innego, jak planowanie przyszłości. To zmiana perspektywy i wyobrażenie sobie tego, co chcemy, aby stało się nie tylko z naszą firmą i majątkiem, ale przede wszystkim z nami i naszymi najbliższymi. Albo też czego absolutnie nie chcemy, żeby nastąpiło. To z jednej strony budowa dalekosiężnych planów budowy biznesu i majątku rodzinnego przy zgodnych relacjach rodzinnych, z drugiej zaś – zabezpieczenie się przed konsekwencjami zdarzeń mniej przyjemnych, ale nieuchronnych, takich jak starość czy śmierć.

Jak było już podkreślane wielokrotnie, ustawa z dnia 5 lipca 2018 r. o zarządzie sukcesyjnym przedsiębiorstwem osoby fizycznej, której celem jest ochrona przedsiębiorstwa przed

¹ Łukasz Martyniec – doradca sukcesyjny od 2004 r., prawnik, doradca finansowy i wykładowca, prezes zarządu w spółce Kancelaria Sukcesyjna sp. z o.o. we Wrocławiu, ekspert Instytutu Biznesu Rodzinnego.

² Paweł Rataj – radca prawny, doradca sukcesyjny, zastępca przewodniczącego Rady Programowej II Kongresu Przedsiębiorstw Rodzinnych pt. „Sukcesja w biznesie”.

³ Oryginalna wersja artykuła została opublikowana w dzienniku „Rzeczpospolita” w dniu 28.08.2018 r.

skutkami śmierci właściciela firmy – **przeznaczona jest przede wszystkim dla tych rodzin, które planują**. Świadomie zarządzają procesem sukcesji i są przygotowane na różne ewentualności. Także na ten najtrudniejszy scenariusz.

Sprawdźmy, kto może pomóc w przygotowaniu się do nagłej sukcesji i czy przedsiębiorcy potrzebni są do tego doradcy zewnętrzni. A może warto skorzystać z przedstawiciela nowej specjalizacji – doradcy sukcesyjnego?

3.1. DO CZEGO POTRZEBNI SĄ DORADCY?

Przede wszystkim do tego, aby zminimalizować ryzyko popełnienia błędów przy podejmowaniu określonego rodzaju decyzji, najczęściej biznesowych. Doradcy dysponują wiedzą fachową z poszczególnych dziedzin, której nie posiadają sami przedsiębiorcy; potrafią spojrzeć na daną sprawę z innej perspektywy i podzielić się doświadczeniem z podobnych sytuacji.

Przynajmniej tak wygląda to w teorii, bowiem życie często weryfikuje negatywnie zarówno samych doradców, jak i założenia leżące u podstaw doradztwa w danej sprawie. Częstokroć skupiamy się na tylko jednej, wybranej płaszczyźnie problemu, która przesądza o całości przyjętych rozwiązań. Niejednokrotnie to sam przedsiębiorca, pragnąc skorzystać z okazji biznesowej, ograniczyć ryzyko gospodarcze czy wysokość danin publicznych, tworzy rozwiązania czy struktury właścicielskie z pominięciem wielu istotnych dla procesu sukcesji czynników czy ryzyk. Trudno się dziwić – dopiero uczymy się planować i myśleć w perspektywie wielopokoleniowej budowy majątku i zamożności.

Nieraz proces doradztwa sukcesyjnego zaczynał się od prośby o ocenę, czy w danej sytuacji prawidłowo dokonano wyboru formy prawnej prowadzenia działalności gospodarczej czy też określonego rozwiązania podatkowego. Tymczasem po zadaniu kilku dodatkowych pytań okazywało się, że nie wzięto przy tym pod uwagę szeregu innych okoliczności, istotnych dla sukcesji.

Doradca proszony jest o wsparcie niejednokrotnie dopiero w sytuacjach kryzysowych, powstałych w wyniku niedostatecznie przemyślanych lub błędnych decyzji, spowodowanych najczęściej brakiem wiedzy. Nierzadko okazuje się wówczas, że koszty wynikające z wcześniejszego skorzystania z pomocy fachowca stanowiłyby niewielki ułamek poniesionych strat czy kosztów problemu, który się pojawił. Dlatego coraz większa liczba przedsiębiorców korzysta z doradztwa **prewencyjnie**, aby wykorzystać wiedzę i doświadczenie specjalistów, zanim jeszcze podejmą daną decyzję i klamka zapadnie.

Oczywiście wcześniejsze skorzystanie z doradztwa nie zawsze pozwala wyeliminować wszystkie błędy. Im bardziej dana sprawa jest złożona i wielopłaszczyznowa, tym większe

znaczenie ma doświadczenie, jakim legitymuje się doradca. Czasem konieczne jest nawet współdziałanie kilku osób, które posiadają wiedzę z różnych dziedzin oraz tworzenie **zespołów doradczych**. Tak właśnie coraz częściej dzieje się przy budowie prawidłowo skonstruowanych planów sukcesji. O ile dana rodzina lub właściciele firmy w ogóle świadomie przystąpili do planowania sukcesji.

3.2. CZY W OGÓLE NALEŻY PLANOWAĆ SUKCESJĘ?

W środowiskach firm rodzinnych od kilku lat o sukcesji mówi się głośno. O konieczności jej planowania także. Ostatnie 2-3 lata przynoszą coraz więcej publikacji czy wypowiedzi w mediach, że jest to proces długotrwały, trudny i interdyscyplinarny, wymagający pomocy specjalistów z wielu dziedzin. Wśród polskich przedsiębiorców dopiero rodzi się świadomość, że prowadzą firmy rodzinne i że biznes można budować w perspektywie wielopokoleniowej. **Ustawa o zarządzie sukcesyjnym przedsiębiorstwem osoby fizycznej jest dowodem, że likwidacja barier prawnych przesądzających częstokroć o fiasku procesu sukcesji leży w interesie nas wszystkich.**

Ogólnie rzecz biorąc, proces sukcesji biznesu i majątku rodzinnego jest bardzo skomplikowany. Z perspektywy kilku lub kilkunastu lat zarządzania procesem sukcesji można stwierdzić, że proces ten wymaga zaangażowania prawnika (radcy prawnego, adwokata, notariusza), doradcy podatkowego, doradcy finansowego (w zakresie finansów firmy i finansów osobistych rodziny właścicielskiej), HR-owca i specjalisty od organizacji firmy, fachowców od budowy strategii biznesu, często także psychologa specjalizującego się w relacjach i komunikacji, *coacha* kariery czy rozwoju osobistego, a nawet – w sytuacjach konfliktowych – mediatora.

Decyzja dotycząca doboru właściwej formy prawnej, w tym dalsze działanie firmy w formie jednoosobowej działalności gospodarczej, jest przecież tylko jedną z wielu. Członkowie rodziny mogą koordynować pracę zatrudnionych specjalistów samodzielnie, zlecając im kolejne zadania; mogą także nawiązać współpracę z doradcą sukcesyjnym, który pomoże zaplanować i zarządzać procesem zmiany pokoleniowej.

Najistotniejsze jest jednak, aby proces świadomego zarządzania zmianą pokoleniową w ogóle się rozpoczął. Jest do podjęcia sporo niełatwych, życiowych decyzji, które przełożą się potem na przyjęte i wdrożone rozwiązania na adekwatnych dla siebie płaszczyznach. **Najważniejsze są rozmowy**, gotowość i chęć zaangażowania się w nie wszystkich osób, których dotyczy proces sukcesji; w szczególności właścicieli, współników oraz członków ich najbliższej rodziny. W praktyce bardzo często bowiem okazuje się, że plan sukcesji – owszem – jest, ale w głowie nestora. Założyciel firmy i głowa rodziny ma dokładnie zaplanowane, kto, jak

i kiedy w przyszłości przejmie firmę rodzinną. Tyle, że nie zdążył porozmawiać na ten temat z dziećmi. Czy też z ich drugimi połówkami.

W bardzo wielu rodzinach istnieją sprawy czy też całe obszary spraw, o których się nie rozmawia. Albo mówić jest trudno. Dochodzi do tego **naturalna obawa** przed przekazaniem kontroli nad firmą, starością czy śmiercią. Nie sposób przystąpić do budowy realnego planu sukcesji, jeżeli nie odblokujemy komunikacji i nie nauczymy się o nich rozmawiać. Najlepiej konstruktywnie. Trzeba skonfrontować się z własnymi oczekiwaniami i wyobrażeniami o tym, co chcemy, aby przyniosła przyszłość. Co więcej, nie dysponując doświadczeniem ani wiedzą merytoryczną na temat tego, w jakich obszarach w ogóle powinny pojawić się rozstrzygnięcia czy też gdzie może uwidocznić się kolejny problem – przedsiębiorcy i ich rodziny często – nawet nie wiedzą, na co zwrócić uwagę i od czego zacząć. Które sprawy są priorytetem i wymagają decyzji od razu, a które należy odłożyć, na przykład na 3 albo 5 lat. W części rodzinach czy spółkach proces ten przebiega łatwiej, w sposób naturalny, jednak nie zdarza się raczej, aby bez pomocy z zewnątrz uporządkowane były wszystkie istotne dla sukcesji obszary.

Praktyka uczy także tego, iż trudno jest „od środka” spojrzeć na sytuację rodziny czy firmy. Każdy z uczestników procesu sukcesji patrzy z własnej perspektywy, co – przy potknięciach w komunikacji – nie posuwa procesu decyzyjnego do przodu. Niełatwo o znalezienie dobrego rozwiązania, a nawet po prostu o dystans do istniejącej sytuacji. **Najtrudniej przecież być sędzią we własnej sprawie.**

W rodzinach i firmach, którymi opiekujemy się już od 4, 6 czy 8 lat, widać wyraźnie, jak bardzo zmieniają się z biegiem lat założenia czy cele, które postawione były na początku planowania sukcesji biznesu i majątku rodzinnego. **Czas zmienia je w zbiór oczekiwań i pobożnych życzeń.** Podstawowym dylematem jest często pytanie, czy w ogóle w danej rodzinie lub rodzinach dojdzie do sukcesji biznesu, czy też nie. Jeśli tak – firma pozostanie firmą rodzinną, jeśli nie – firmę trzeba będzie w pewnym momencie sprzedać albo zlikwidować, do czego także należy się właściwie przygotować z wyprzedzeniem. Wówczas będziemy mieli do czynienia nie z sukcesją funkcjonującego biznesu, lecz z przekazaniem majątku rodzinnego.

Jeśli zaś do sukcesji biznesu w rodzinie dojdzie – pojawiają się kolejne zagadnienia. Jak podzielić udziały pomiędzy rodzeństwo, czy zawsze równo znaczy sprawiedliwie, co z zachowaniem, kiedy i w jaki sposób przekazać władzę i własność w firmie, jak zabezpieczyć majątkowo nestorów na czas po przekazaniu własności – żeby wymienić tylko najbardziej podstawowe pytania z obszaru prawnomajątkowego.

Zmieniają się nasze cele i priorytety życiowe, rodzinne i biznesowe, przychodzą na świat kolejne dzieci, są śluby i rozwody, zmienia się firma i jej otoczenie – na to wszystko należy w odpowiedni sposób reagować.

Dopiero przemyślany zbiór priorytetów w tych obszarach może być podstawą do zlecenia rady prawnemu w zakresie zmiany formy prawnej firmy, przygotowania projektu intercyzy czy testamentu; doradcy finansowemu odszukania produktu inwestycyjnego o pożądanych parametrach czy oferty ubezpieczenia na życie; a doradcy podatkowemu czy biznesowemu zlecenia na przygotowanie opinii odnośnie do zaangażowania się w określone przedsięwzięcie biznesowe.

SUKCESJA BIZNESU JEST INTERDYSCYPLINARNA

Główne obszary planowania w sukcesji biznesu:

- Zarządzanie i organizacja firmy
- HR i kompetencje w firmie
- Procesy i strategię biznesu
- Finanse firmy
- Prawo – m.in.: rzeczowe, rodzinne, spadkowe, handlowe, gospodarcze, procedury, prawo międzynarodowe prywatne
- Podatki
- Finanse osobiste rodziny lub rodzin właścicielskich
- Psychologia – m.in.: rozwój osobisty, relacje, komunikacja, zarządzanie konfliktami
- Mediacje

Z kolei w **firmach, które nie postrzegają siebie jako rodzinne**, gdzie członkowie rodziny właściciela lub wspólników nie są zainteresowani przejęciem własności firmy lub udziałów w spółce – najważniejsze jest zabezpieczenie spółki przez skutkami nagłej śmierci właściciela lub wspólnika. Chodzi o ciągłość funkcjonowania i zarządzania firmą, pokierowanie dzieżiczeniem udziałów w spółce lub kontrolę nad spłatą spadkobierców, jeśli nie wchodzą oni w miejsce zmarłego wspólnika. W szczególności zabezpieczenie źródła finansowania spłaty. W tym kontekście śmierć wspólnika postrzegana jest jako ryzyko biznesowe, prawne i finansowe (często także podatkowe). W większości organizacji biznesowych należących do osób fizycznych brakuje profesjonalnego planowania w tym obszarze.

A przecież to tylko płaszczyzna zabezpieczenia firmy – pozostaje kwestia własności i sukcesji majątku w rodzinach wspólników, także bardzo często niedostatecznie zaplanowana.

3.3. Z KIM PLANOWAĆ SUKCESJĘ?

Wielu osobom planowanie sukcesji kojarzy się z testamentem czy polisą na życie. Bo właśnie od prawnika czy doradcy ubezpieczeniowego po raz pierwszy usłyszeli, że warto się tym tematem zająć. To dobry trop – lecz tylko na początek.

Trudno wyobrazić sobie bardziej interdyscyplinarną dziedzinę niż sukcesja międzypokoleniowa. Szczególnie że chodzi nie tylko o biznes. Firma (postrzegana jako rodzinna lub nie) to tylko jeden, choć często najważniejszy, z elementów układanki. Brana jest pod uwagę sytuacja osobista poszczególnych członków rodziny oraz ich plany na bliższą i dalszą przyszłość. W tym kontekście oceniana jest kondycja firmy, jej struktura organizacyjna i zarządcza, finanse wewnętrzne, strategia biznesowa i najważniejsze czynniki otoczenia biznesu.

Z punktu widzenia prawnego-majątkowego badane są:

- powiązania i relacje rodzinne;
- struktura własności i zobowiązań w rodzinie lub rodzinach (małżeństwach) właścicielskich, w tym ustroje majątkowe małżeńskie;
- dostosowanie formy prawnej firmy do uwarunkowań sukcesyjnych – obecnie i po planowanym przekazaniu własności;
- pozostały majątek rodzinny (pozabiznesowy) oraz historia przekazywania go (dotychczasowe darowizny, pożyczki itp.).

Po ustaleniu stanu zastanego przeprowadzany jest *stress-test* pod kątem **planowania spadkowego**. Badane są skutki potencjalnej śmierci poszczególnych członków rodziny (pojedynczo albo 2-3 osób na skutek tego samego zdarzenia), oceniane są skutki testamentów i dziedziczenia ustawowego, obliczane są skutki finansowe (odpowiedzialność za długi spadkowe, podatki, zachowki).

Decyzje dotyczące przyszłości biznesu lub ustalone wartości rodzinne powinny **zostać skonfrontowane** z uwarunkowaniami wynikającymi z realiów prawnych i finansowych. Nierzadko okazywało się, że sukcesor rezygnuje z przejęcia rodzinnej firmy wyłącznie dlatego, że nie będzie go stać na rozliczenia z rodzeństwem, które nie deklaruje podpisania umowy o zrzeczenie się zachowku.

Pracę przy budowie planu sukcesji powinno znaleźć zatem wielu specjalistów. Ich wiedza może być wykorzystywana wielokrotnie na różnych etapach budowy i aktualizacji planu sukcesji w danej rodzinie czy firmie.

SPECJALIŚCI PRZYDATNI W PROCESIE BUDOWY PLANU SUKCESJI:

- PRAWNIK (radca prawny, adwokat)
- KSIĘGOWY I DORADCA PODATKOWY
- DORADCA FINANSOWY (finanse firmy i finanse osobiste rodziny właścicielskiej)
- SPECJALISTA OD BUDOWY STRATEGII BIZNESU
- PSYCHOLOG, COACH,
- MEDIATOR
- DORADCA SUKCESYJNY – zarządza procesem sukcesji i pomaga wypracować właściwe rozwiązania, sam reprezentuje kilka z wymienionych wyżej dziedzin wiedzy, posiada doświadczenie w wykorzystaniu ich w procesie sukcesji, współpracuje ze specjalistami z pozostałych dziedzin i potrafi zwrócić uwagę na kluczowe powiązania, aby zachować spójność planu sukcesji.

Jednak najlepszym rozwiązaniem w wielu przypadkach jest nawiązanie współpracy z **doradcą sukcesyjnym**, który łączy w swojej pracy kompetencje z kilku wymienionych wyżej dziedzin i wspiera je doświadczeniem w planowaniu i budowie planu sukcesji.

3.4. DORADZTWO SUKCESYJNE – NOWA SPECJALIZACJA

W wielu państwach na świecie od kilkadziesiąt lat funkcjonują firmy doradcze, które zajmują się wyłącznie sukcesją. W Polsce jest to na razie nowość, jednak coraz więcej firm doradczych czy kancelarii prawnych deklaruje, że świadczy usługi doradcze w tej dziedzinie. Rzadko która jednak może pochwalić się wieloletnim doświadczeniem.

Opierając się na wzorcach zachodnich, lecz już także na polskiej praktyce, możemy zauważyć, że doradca sukcesyjny pełni rolę doradcy rodziny i biznesu. Kluczem jest tutaj **zaufanie i gwarancja poufności**. Proces sukcesji dotyczy najczęściej kilku, a nawet kilkunastu osób jednocześnie. Rozmawiamy ze współnikami spółki i ich rodzinami czy też z nestorami, ich trójką dzieci i małżonkami dzieci w firmie rodzinnej; bez zbudowania zaufania i szczerych rozmów decyzje nie posuną się naprzód. **Rolą doradcy sukcesyjnego jest towarzyszenie przedsiębiorcy czy współnikom i ich rodzinom w przeprowadzeniu procesu decyzyjnego** koniecznego do ułożenia planu sukcesji, w **doborze właściwych rozwiązań** i później-

szym sprawdzaniu ich poprawności. Jest to funkcja bezcenna, szczególnie w sytuacji braku poprawnej komunikacji czy też rozbieżnościami zdań pomiędzy uczestnikami procesu sukcesji, jakie często spotykamy w rodzinach. Zaś bez szczerych rozmów i wyjaśnienia kluczowych problemów – trudno o realnie działający plan sukcesji.

Doradca sukcesyjny powinien dokonać analizy sytuacji wyjściowej, zwrócić uczestnikom procesu decyzyjnego uwagę na **główne obszary**, w których powinny zapaść decyzje, wskazać **ryzyka** i **opcjonalne rozwiązania**. Wiedza merytoryczna, praktyka i doświadczenie w układaniu planów sukcesji jest tutaj kluczowa. Część decyzji może być podjęte już teraz, pozostałe należy odłożyć w czasie, uzależnić od zrealizowania się – lub nie – określonych przesłanek. Należy pamiętać, że zmiana założeń na jednej płaszczyźnie planu sukcesji bardzo często wywiera istotny wpływ na rozwiązania przyjęte na pozostałych płaszczyznach – plan sukcesji powinien zachować spójność.

Zadaniem doradcy jest zbudowanie planu opartego o wspólne, istotne dla danej rodziny lub firmy wartości, który buduje i łączy, a nie marnuje i dzieli. Nie zawsze jest to w praktyce możliwe, jeśli jednak proces sukcesji zakończy się w sądzie – najprawdopodobniej jest to efekt błędów lub braku planowania, które miały miejsce wcześniej.

Podczas szkoleń, które prowadzimy dla radców prawnych czy doradców finansowych, a także w licznych przykładach błędnego konstruowania planu sukcesji znanych z praktyki, bardzo często okazywało się, że prawnik nie zwracał należytej uwagi na podatki, podatkowiec na uwarunkowania prawne, a obaj nie pomyśleli o tym, że bez zabezpieczenia źródeł finansowania niezbędnych w planie sukcesji kapitałów, cały plan prawny spali na panewce; firmę czeka upadłość, a rodzinę spory sądowe. A przecież poruszamy się w tym przykładzie wyłącznie w obszarze prawno-majątkowym, z pominięciem pozostałych aspektów planowania sukcesji biznesu.

W rolę doradcy sukcesyjnego może wcielić się prawnik, radca prawny lub adwokat. Nie powinien on jednak ograniczać się wyłącznie do doradztwa w obszarze prawa. Tak samo doradca biznesu, np. fachowiec specjalizujący się w budowie strategii firmy, powinien zwracać uwagę na aspekty prawne i finansowe i współpracować z prawnikami. Bardzo często w trakcie procesu sukcesji potrzebne jest wsparcie psychologa, *coacha* czy mediatora. Rzadziej w rolę doradcy sukcesyjnego wcielają się doradcy podatkowi lub finansowi – a jeśli już to robią, powinni zrezygnować z nadawania priorytetu swojej specjalizacji. Wielokrotnie spotykaliśmy się z restrukturyzacją podatkową stworzoną pod pretekstem sukcesji, która w dalszej perspektywie czasowej czyniła wiele szkód w firmie lub rodzinie i była daleka od rzetelnego planowania zmiany pokoleniowej.

HASŁO:

Prawo, podatki i finanse powinny być wykorzystane do realizacji założeń planu sukcesji, a nie wychodzić na pierwszy plan ani podporządkowywać go sobie. Prawo i finanse powinny służyć nam, a nie odwrotnie.

Praktyka ostatnich lat pokazuje, że zapotrzebowanie na specjalistyczne doradztwo sukcesyjne rośnie. Oczywiście mamy na myśli rzetelne doradztwo, które opiera się na rzeczywistej wiedzy i doświadczeniu oraz nie jest powiązane ze sprzedażą kolejnych usług czy produktów, które stają się jedynie słusznym remedium na dany problem. Z takimi sytuacjami spotykamy się także przy doradztwie sukcesyjnym. Wielu doradców, którzy twierdzą, że zajmują się sukcesją, tak naprawdę skupiają się na różnego rodzaju optymalizacjach podatkowych, zarabiają na wyprowadzaniu firm do obcych jurysdykcji czy też mają na celu sprzedaż określonego pakietu produktów finansowych czy innych usług. Wielokrotnie przekonywaliśmy się, że skutkuje to popełnianiem podstawowych błędów. W naszej ocenie doradca sukcesyjny nie powinien być sprzedawcą, lecz zaufanym opiekunem rodziny czy firmy, który doradza przez wiele lat i pomaga dostosować plan sukcesji do zmian, jakie niesie życie.

Doradca sukcesyjny powinien zmierzać do wypracowania spójnego, realnego do zrealizowania planu sukcesji, w oparciu o zaufanie i szczerą rozmowę, w obliczu często trudnych życiowych decyzji i konfliktów interesów. W procesie doradztwa powinien reprezentować wartości zgodne z wartościami rodziny i firmy, które pomoże odkodować.

W tych rodzinach, w których spotykaliśmy się z zadawnionym sporem, albo które były już w trakcie postępowań sądowych, trudno mówić o planowaniu sukcesji, której celem jest zachowanie dobrych relacji rodzinnych, rozwój biznesu i wzrost zamożności rodziny. Doradztwo sukcesyjne nie powinno być nastawione na eskalację konfliktu, lecz na poszukiwanie drogi do konsensusu, kompromisu lub takiego podziału majątku, który w przyszłości nie spowoduje, że problem powróci.

3.5. SUKCESJA JAKO TRANSAKCJA ŻYCIA

Jedni nazywają sukcesję firmy rodzinnej transakcją życia, inni – ostatecznym testem wielkości dla nestora, założyciela firmy, która ma działać po jego odejściu i przetrwać kolejne dziesięciolecia. Ustawa o zarządzie sukcesyjnym przyczyni się do ułatwienia tak postrzeżonej sukcesji biznesu. Nie zastąpi jednak rzetelnego planowania i oparcia firmy o przedsiębiorczych następców, sukcesora lub sukcesorów, którzy będą kontynuować dzieło. Aby

dorobek wielu lat ciężkiej pracy, często dorobek życia nie poszedł na marne, warto zaangażować się w zarządzanie procesem sukcesji z należyтым wyczuciem i szacunkiem dla jego złożoności. Czy potrzebni są przy tym doradcy? Każdy na to pytanie powinien odpowiedzieć samodzielnie.

CZEŚĆ II

**WSPARCIE PROCESU SUKCESJI
NA PRZYKŁADZIE MAŁOPOLSKI**

Agnieszka Thier⁴

4. „PLAN ZARZĄDZANIA SUKCESJĄ W MAŁOPOLSCE 2030” – PRIORYTETY I STRATEGIA DZIAŁAŃ

4.1. AKTUALNOŚĆ USPRAWNIENIA MECHANIZMÓW SUKCESJI W POLSCE

Sukcesja jest obecnie jednym z najważniejszych wyzwań dla małopolskich firm rodzinnych. Zagadnienie to jest szczególnie aktualne w przypadku działalności gospodarczej osób fizycznych, w przypadku których brak przeprowadzonej na czas sukcesji wiąże się z całkowitym zaprzestaniem funkcjonowania. Tematyka sukcesji nie jest jednak dobrze zbadana, przede wszystkim z racji tego, że większość działających w Małopolsce przedsiębiorstw rodzinnych znajduje się dziś w rękach pierwszego pokolenia właścicieli. W sposób nieubłagalny jednak większość nestorów już w najbliższym czasie stanie w obliczu konieczności przekazania własności, władzy i zgromadzonego doświadczenia sukcesorom. Przy tym udział przedsiębiorstw z właścicielami w drugim i trzecim pokoleniu w zbiorowości wszystkich zakładów rodzinnych w Polsce jest prawie dwa razy niższy niż na Zachodzie⁵. Firmy założone przed rokiem 2000 stanowią obecnie 76,4% wszystkich przedsiębiorstw w kraju⁶. W przypadku polskich firm rodzinnych aż 53% jest zarządzanych przez założycieli (pierwsze pokolenie),

⁴ dr Agnieszka Thier – adiunkt w Katedrze Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

⁵ Instytut Biznesu Rodzinnego, *Firma rodzinna to marka*, Poznań 2016, s. 27; Deloitte Polska, *Program badań „Next Generation”*, Warszawa 2017; KPMG, *Barometr Firm Rodzinnych. Optymistycznie naprzód. Edycja 2017*, Warszawa 2018, s. 7, 28; J. Davis, J. Cohen, I. Jay, J. Runner, *Future Family Enterprise: Sustaining Multi-generational Success*, Cambridge MA 2019.

⁶ Forbes, *Raport Kongres Firm Rodzinnych*, Warszawa 2020; T. Budziak, *Jaką przyszłość ma polski biznes rodzinny? Demografia – Sukcesja – Kadry – Prawo – Migracje*, Warszawa 2021.

podczas gdy globalnie wskaźnik ten wynosi 32%. Aż 60% przedsiębiorstw rodzinnych w kraju to firmy małe i średnie, podczas gdy globalnie wskaźnik ten stanowi 48%⁷. Przy tym wśród polskich firm rodzinnych istniejących od co najmniej 30 lat, 88% funkcjonuje jako działalność gospodarcza osoby fizycznej. Wśród średnich firm rodzinnych aż 53% prowadzi jednoosobową działalność gospodarczą, w gronie dużych przedsiębiorstw jednoosobowe firmy stanowią zaś tylko 19%⁸. Wyraźną jest jednak tendencja do ich przekształcenia w spółki handlowe, co m.in. ułatwia finansowanie, ale zarazem komplikuje kwestie związane z przyjmowaniem do spółki nowych wspólników. W dłuższej perspektywie może to grozić utratą cech rodzinności lub nawet likwidacją przedsiębiorstwa.

Dziś polskie firmy rodzinne bardzo często mierzą się z problemem starzenia się właścicieli⁹. Transformację międzypokoleniową utrudnia m.in. słabe zainteresowanie ze strony sukcesorów oraz brak świadomości nestorów w zakresie złożoności samego procesu przekazania biznesu. Tylko w 20% spółek rodzinnych sukcesorzy są akcjonariuszami spółki posiadającymi co najmniej 5% akcji.

Odpowiedzią na opisaną sytuację są niedawne inicjatywy podejmowane przez Województwo Małopolskie popularyzujące wiedzę na temat sukcesji¹⁰ oraz narzędzia prawne regulujące transfer własności w firmach rodzinnych. Partnerami władz województwa w tych działaniach było wiele podmiotów o ugruntowanej tradycji i doświadczeniu w przeprowadzaniu transferu biznesu¹¹. Działania Województwa Małopolskiego w ramach tych projektów obejmowały m.in. diagnozę sytuacji w regionie pod względem potrzeb firm w kontekście przenoszenia biznesu,

⁷ PwC, *Nowy wymiar zaufania. Polska edycja globalnego Badania Firm Rodzinnych Family Business Survey 2023*, Warszawa 2023, s. 10.

⁸ Fundacja Firmy Rodzinne, *Pionierzy polskiej przedsiębiorczości: 1989. Ukłon dla przedsiębiorców i ich 30-letnich firm*, Poznań 2019, s. 16.

⁹ Por. M. Wołtyra-Perlejewska, R. Zajkowski, *Współpraca doradców z firmami rodzinnymi w procesie sukcesji*. Perspektywa doradców, Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa 2022.

¹⁰ Małopolska, *Plan Zarządzania Sukcesją w Małopolsce 2030*, [on-line] <www.malopolska.pl/aktualnosci/biznes-i-gospodarka/przyjeto-plan-zaradzania-sukcesja-w-malopolsce-2030> [dostęp: 18.03.2024]; Małopolska, *Wsparcie transferu biznesu w Małopolsce*, [on-line] <www.malopolska.pl/biznes/bizneswmalopolsce/sukcesja-biznesu/wsparcie-transferu-biznesu-w-malopolsce> [dostęp: 18.03.2024].

¹¹ Uchwała nr XXXI/422/20 Sejmiku Województwa Małopolskiego z dnia 17 grudnia 2020 r. w sprawie przyjęcia aktualizacji Strategii Rozwoju Województwa Małopolskiego na lata 2011–2020 pn. Strategia Rozwoju Województwa „Małopolska 2030”; Uchwała nr 181/21 Zarządu Województwa Małopolskiego z dnia 25 lutego 2021 r. w sprawie przyjęcia Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Małopolskiego 2030; Uchwała nr 1853/23 Zarządu Województwa Małopolskiego z dnia 3 października 2023 r.; European Union, *Succession and Transfer of Business in Regions*, [on-line] <<https://projects2014-2020.interregeurope.eu/stobregions>> [dostęp: 18.03.2024]; Małopolska, *STOB regions*, [on-line] <www.malopolska.pl/biznes/bizneswmalopolsce/sukcesja-biznesu/stob-regions> [dostęp: 18.03.2024].

aktywne uczestnictwo w międzynarodowych warsztatach oraz spotkaniach typu *peer review* służących pozyskaniu dobrych praktyk od innych instytucji partnerskich, analizę dokumentów Województwa w kontekście możliwych działań związanych z procesem sukcesji, a następnie zaproponowanie zmian w ich zapisach¹².

Ważnym aktem prawnym odnoszącym się do sukcesji jest Ustawa o zarządzie sukcesyjnym przedsiębiorstwem osoby fizycznej¹³. Przedstawiono w niej mechanizmy zapewnienia ciągłości podmiotu gospodarczego po śmierci właściciela, określono prawa osób trzecich, w tym kontrahentów, kooperantów, konsumentów i pracowników. Przepisy te nie wprowadzają jednak rozwiązań stałych, a jedynie przesuwają czas porządkowania, chroniąc firmę przed natychmiastowym zaprzestaniem działalności. Kolejnym rozwiązaniem stała się Ustawa o fundacji rodzinnej¹⁴. Przedstawiono w niej podmiot, którego zadaniem jest zarządzanie majątkiem rodzinnym i jego ochrona przed negatywnymi implikacjami procesów sukcesyjnych. Fundacja rodzinna pozwala zachować całość majątku rodzinnego w sytuacji, gdy np. nie wszyscy członkowie rodziny są zainteresowani dalszym prowadzeniem działalności. Instytucja ta ogranicza też możliwość dywersyfikacji aktywów rodzinnych. Kapitał ma być akumulowany w fundacji nie tylko celem rozdzielenia go pomiędzy beneficjentów, ale również na inwestycje. W ten sposób wprowadzono bardzo ważne zmiany w polskim prawie i domknęto paletę niezbędnych instrumentów prawnych dla prowadzenia firm rodzinnych. Za kilka lat zostanie dokonana ocena skutków działania fundacji rodzinnych i można mieć nadzieję, że właśnie ta praktyka posłuży budowie wielopokoleniowego kapitału polskiego biznesu rodzinnego.

W ramach realizacji działań usprawniających proces sukcesji w Małopolsce powołano także Regionalną Grupę Interesariuszy¹⁵ składającą się z przedstawicieli instytucji otoczenia biznesu, które mają duże doświadczenie w zakresie wspierania przedsiębiorczości i na co dzień w swoich działaniach współpracują z małopolskimi MŚP. W 2023 roku na jej bazie powołano Małopolską Radę ds. Sukcesji i Transferu Biznesu¹⁶. Istotnym działaniem stał się też program Małopolska

¹² Zarząd Województwa Małopolskiego, *Szczegółowy Opis Osi Priorytetowych Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Małopolskiego na lata 2014–2020*, Kraków 2024.

¹³ Ustawa z dnia 5 lipca 2018 roku o zarządzie sukcesyjnym przedsiębiorstwem osoby fizycznej, Dz.U. 2018 poz. 1629.

¹⁴ Ustawa z dnia 26 stycznia 2023 r. o fundacji rodzinnej, Dz.U. 2023 poz. 326; Uchwała nr 933/23 Zarządu Województwa Małopolskiego z dnia 23 maja 2023 roku w sprawie powołania Małopolskiej Rady ds. Sukcesji i Transferu Biznesu.

¹⁵ Uchwała nr 389/17 Zarządu Województwa Małopolskiego z dnia 16 marca 2017 r. w sprawie powołania partnerstwa regionalnego projektu „STOB regions – Sukcesja i Transfer Firm w Regionach” w ramach programu Interreg Europa.

¹⁶ Uchwała nr 933/23 Zarządu Województwa Małopolskiego z dnia 23 maja 2023 roku w sprawie powołania Małopolskiej Rady ds. Sukcesji i Transferu Biznesu.

Sieć Sukcesorów wdrażany przez Województwo małopolskie od 2021 roku w formie corocznego otwartego konkursu ofert¹⁷. W 2018 roku firma PM Doradztwo Gospodarcze rozpoczęła realizację projektu wsparcia w ramach Programu Operacyjnego: Wiedza, Edukacja, Rozwój 2014–2020. Przedsiębiorcom zaoferowano pomoc ekspertów w analizie stanu przygotowania firmy do sukcesji, wypracowaniu strategii sukcesji uwzględniającej uwarunkowania firmy i rodziny¹⁸. Doradztwo dotyczyło m.in. procedur i procesów związanych ze strategicznym planowaniem i wdrażaniem sukcesji¹⁹.

Trudno jest przecenić korzyści posiadania strategii przekazania biznesu. Tymczasem zaledwie 26% zakładów rodzinnych deklaruje, że ma plan przekazania władzy²⁰, 73% polskich przedsiębiorstw rodzinnych wdrożyło już pewien rodzaj strategii zarządzania, jednak tylko 10% z nich posiada statut lub protokół rodzinny (konstytucja rodzinna)²¹. W przypadku spółek rodzinnych notowanych na GPW przygotowaniem do sukcesji może być m.in. objęcie udziałów w spółce przez sukcesorów.

Sukcesja daje szanse rozwoju firmy będące efektem pracy młodego pokolenia. Aż 67% firm rodzinnych w Polsce wskazuje na zwiększenie wykorzystania nowych technologii jako priorytet, ponad 60% na ekspansję i dywersyfikację, a więcej niż 50% na dostosowanie modelu biznesowego do wymagań współczesnej gospodarki. Przedsiębiorcy widzą w sukcesji szansę rozwojową związaną z przekazaniem firmy młodszemu pokoleniu, które może dać jej nowe impulsy rozwojowe²².

Badanie ankietowe przeprowadzone wśród 50 firm małopolskich w ramach projektu *STOB regions* wykazało, że 58% przedsiębiorstw rodzinnych przewiduje sukcesję, w tym 45% firm zamierza uczynić to w ciągu najbliższych 10 lat. Tylko 32% z nich podjęło ku temu już odpowiednie kroki, takie jak dyskusja na temat sukcesji czy opracowanie planu sukcesji. Prawie połowa nestorów i sukcesorów sądzi, że na przeprowadzenie sukcesji wystarczy 1 rok, podczas gdy fachowcy zalecają poświęcić na to minimum 5–7 lat. Jako źródła swojej wiedzy na temat

¹⁷ Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, Dz.U. z 2023 r., poz. 571.

¹⁸ *Przez Sukcesję z Przewodnikiem*, [on-line] <<https://sukcesja.org/sukcesja>> [dostęp: 18.03.2024].

¹⁹ Zarząd Województwa Małopolskiego, *Szczegółowy Opis Osi Priorytetowych Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Małopolskiego na lata 2014–2020*, Kraków 2020; Małopolska Agencja Rozwoju Regionalnego, *Bony Sukcesu*, [on-line] <www.marr.pl/bonusukcesu> [dostęp: 18.03.2024].

²⁰ Małopolskie Obserwatorium Rozwoju Regionalnego, Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego, *Raport Sukcesja i transfer biznesu w Małopolsce*, op. cit., s. 10.

²¹ PwC, *Nowy wymiar zaufania. Polska edycja globalnego Badania Firm Rodzinnych Family Business Survey 2023*, [on-line] <www.pwc.pl/pl/publikacje/raport-badanie-polskich-firm-rodzinnych-2023.html> [dostęp: 13.04.2024], s. 9.

²² PwC, *Badania firm rodzinnych 2021*, [on-line] <www.pwc.pl/pl/publikacje/raport-badanie-polskich-firm-rodzinnych-2023.html> [dostęp: 18.03.2024], s. 15–17.

sukcesji właściciele wskazali: innych przedsiębiorców (22%), firmy doradcze (18%), Internet (15%), instytucje otoczenia biznesu (9%), rodzinę (6%), literaturę (5%) oraz media tradycyjne (4%). Jako obszary najtrudniejsze w procesie przekazywania biznesu właściciele wskazywali: aspekty prawne i podatkowe (20%), aspekty finansowe (np. wycena firmy; 19%), organizacyjne (np. dostosowanie struktury firmy, 17%), psychologiczne (np. budowanie pozycji sukcesora; 15%), strategiczne (np. brak strategii firmy akceptowalnej przez sukcesora; 15%)²³.

Wyniki badania ankietowego zrealizowanego na przełomie 2022 i 2023 roku w ramach tworzenia *Planu Zarządzania Sukcesją w Małopolsce 2030* potwierdzają *de facto* wcześniejsze dane i trendy w zakresie sytuacji w obszarze sukcesji w małopolskich firmach, wyzwiań, z jakimi mierzą się przedsiębiorcy, ale i oczekiwań co do wsparcia. Wśród firm, które wzięły udział w badaniu, były te założone przed 1980 rokiem, ale i takie, które powstały w ciągu ostatnich 5 lat. Być może dlatego blisko 36% ankietowanych w ogóle nie planuje sukcesji. Z przeprowadzonych badań wynika jednak, że statystyczna większość (64%) przedsiębiorców deklaruje zamiar przeprowadzenia sukcesji. Są oni również gotowi do zaangażowania się w przekazywanie wiedzy i doświadczenia potencjalnym sukcesorom (71%). Choć 31,4% ankietowanych wskazało, że rozmawia na temat sukcesji z sukcesorami, to tylko 14,1% posiada sprecyzowane plany sukcesyjne, które zostały zakomunikowane sukcesorom, a zaledwie 7,8% posiada spisana strategię czy plan sukcesji. Tylko 6% ankietowanych ma w swojej firmie spisana Konstytucję Rodzinną, której posiadanie zwiększa szanse na wielopokoleniowy sukces firmy. Spora część sukcesorów (37,5%) waha się co do przejścia firmy, a 18,8% w ogóle nie jest zainteresowanych sukcesją przedsiębiorstwa. Tylko 13% ankietowanych ma wyznaczonego i zgłoszonego w Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej (CEIDG) zarządcę sukcesyjnego, który zapewni ciągłość funkcjonowania jednoosobowej działalności gospodarczej po śmierci właściciela.

Na pytanie dotyczące perspektywy czasowej planowanego transferu własności najczęstszą odpowiedzią (64,7% respondentów) było 6 lat i więcej; 17,6% wskazywało na okres 4–5 lat, a 11,8% na 2–3 lata. Tylko 6% ankietowanych odpowiedziało, że planuje przekazać przedsiębiorstwo w ciągu najbliższego roku. Aż 78,8% respondentów zgłasza zapotrzebowanie na pomoc w obszarze prawnym i podatkowym, 43,8% w obszarze finansowym (np. kwestia wyceny firmy), 36,3% w tematach organizacyjnych (np. dostosowanie struktury firmy), a 32,5% oczekuje wsparcia w obszarach strategicznych (np. brak strategii firmy akceptowalnej przez

²³ Departament Skarbu i Gospodarki, Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego, *Procesy sukcesyjne w województwie małopolskim. Raport opracowany w ramach projektu STOB regions – Sukcesja i Transfer Firm w Regionach*, Kraków 2017; Departament Nadzoru Właścicielskiego i Gospodarki, Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego, *Sukcesja i transfer firm w regionach. Plan działania w zakresie sukcesji dla Województwa Małopolskiego*. Dokument przygotowany w ramach projektu STOB regions – sukcesja i transfer firm w regionach, Kraków 2020.

sukcesora). Znaczna część ankietowanych (18,2%) zgłasza także zapotrzebowanie na wsparcie w obszarze związanym z aspektami psychologicznymi (np. budowanie pozycji sukcesora), a 11,3% w mediacjach służących rozwiązywaniu sporów.

Przywołane badania i raporty, w szczególności odnoszące się do sytuacji firm z Małopolski, pozwalają sformułować następujące wnioski:

- Sukcesorów upatruje się przede wszystkim w gronie rodziny (najczęściej są to dzieci właściciela/ właścicieli);
- Sukcesja opiera się głównie na ustaleniach ustnych, przedsiębiorcy w większości nie tworzą strategii dotyczących sukcesji;
- Sukcesja jest rozumiana jako etap życia firmy, który nie musi pociągać za sobą specjalnego przygotowania, co świadczy o słabej świadomości zagrożeń, jakie niesie jej brak;
- Uświadomienie sobie przez przedsiębiorcę znaczenia i złożoności transferu biznesu pojawia się m.in. po zetknięciu się z historią innego przedsiębiorstwa, które z taką sytuacją – np. w przypadku śmierci właściciela – musiało sobie poradzić;
- Ważnym źródłem informacji o sukcesji jest Internet, ale część przedsiębiorców takie informacje chętnie pozyskałaby za pośrednictwem mediów tradycyjnych;
- Wiedza o procesie sukcesji ma być dostarczana w sposób kompleksowy, np. poprzez organizację warsztatów czy spotkań obejmujących różne obszary tematyczne;
- Przedsiębiorcy szukają konkretnej wiedzy, dopasowanej do ich potrzeb i często konkretnej sytuacji, która ich spotyka lub której się obawiają;
- W przypadku konieczności uzyskania pomocy w przeprowadzeniu transferu biznesu w pierwszej kolejności przedsiębiorcy kierowaliby się do prywatnych firm doradczych;
- Wsparcia szukaliby najchętniej w otaczającym ich środowisku, zarówno za pośrednictwem samorządu, jak i stowarzyszeń firm rodzinnych, izb gospodarczych, innych instytucji otoczenia biznesu; ponadto sukcesorzy i nestorzy chętnie czerpaliby wiedzę również od innych przedsiębiorców;
- Przedsiębiorcy interesują się nie tylko aspektami prawnymi, ale również kwestiami psychologicznymi – taką wiedzę musi mieć zarówno sukcesor, jak i nestor;
- Sukcesor musi być odpowiednio przygotowany do nowej roli, kluczową rolę w tym zakresie odgrywa przede wszystkim nestor;
- Jednym z wyzwań jest zmiana myślenia o procesie sukcesji, tj. nie jako końcu pewnego etapu, ale jako elemencie odpowiedzialnego, długofalowego myślenia o strategicznym rozwoju biznesu, wyrazie dbałości o przyszłość pracowników firmy i jej klientów;
- Młodsze pokolenie może być źródłem pozytywnych zmian w firmie, często szuka innowacyjnych rozwiązań i kierunków rozwoju, co daje firmie istotny impuls rozwojowy;

- Warto zwrócić uwagę na niewykorzystywany potencjał kobiet-sukceserek, które często są bardzo dobrze wykształcone i przygotowane merytorycznie do przejęcia firmy²⁴.
- Choć sukcesja jest naturalnym procesem, musi ona być wcześniej przygotowana przez nestora i zarząd firmy. Okazuje się to trudne nie tylko od strony formalnej, ale też organizacyjnej. Zdarza się, że nestor nie spieszy się, mimo podeszłego wieku, do przekazania władzy lub pragnie dzielić ją z następcą w sposób arbitralny, a nie jako doradca.

Niekiedy kłopoty z sukcesją wynikają z faktu, że firmę prowadzi 2–3 właściciele. Ich dzieci czy inni członkowie rodziny mogą być mało zainteresowani przejęciem firmy, rezygnują z nowej funkcji bądź nie nadają się do jej pełnienia. Czynnikiem utrudniającym sukcesję jest również to, że po jej przeprowadzeniu nowy zarządca jest zmuszony do zmiany swojego statusu zawodowego i materialnego, niekiedy też stylu życia²⁵. Czynnikiem przesuwającym sukcesję w czasie jest poparcie nestora przez współmałżonka lub dzieci, gdyż nawet następca jest zazwyczaj pełen obaw, czy sobie poradzi z kierowaniem firmą. Również pracownicy przedsiębiorstwa są z reguły związani z szefem i obawiają się zmian wprowadzanych przez nowego prezesa. Problemy wynikają nie tylko z braku świadomości nestorów na temat sukcesji, lecz także z faktu, że niektórzy, mimo iż mają tę wiedzę, boją się podnosić ten temat na forum rodziny.

Warto również wymienić małą liczbę dobrych praktyk przeprowadzania transferu majątku i władzy, gdyż zdecydowana większość przedsiębiorstw powstała w Polsce po 1990 roku, a przedsiębiorcy nie mieli dotąd świadomości lub potrzeby budowy takich programów czy szczegółowych planów²⁶. Nawet jeśli takie dobre praktyki mają miejsce w różnych przedsiębiorstwach, nestorzy nie zawsze dzielą się nimi na forum publicznym. Brakuje również upowszechniania historii firm rodzinnych i przeprowadzonych sukcesji np. w mediach, co pozwoliłoby dotrzeć z takimi informacjami do szerszego grona przedsiębiorców.

²⁴ Por. Małopolska, *Plan Zarządzania Sukcesją w Małopolsce 2030*, *op. cit.*, s. 30.

²⁵ Deloitte Polska, *Nowe pokolenie w firmach rodzinnych*, Warszawa 2016, s. 8–11.

²⁶ M. Adamska, *Praktyka sukcesji w Polsce*, [w:] M. Adamska (red.), *Przewodnik po sukcesji w firmach rodzinnych*, PARP, Kraków 2014. s. 16.

4.2. PRIORYTETY I KIERUNKI DZIAŁAŃ: UPOWSZECHNIENIE WIEDZY I WSPARCIE PRZEDSIĘBIORCÓW

W ramach tego priorytetu warto wskazać na działania, jakie należy podjąć, aby zwiększać świadomość przedsiębiorców, ale i otoczenia społeczno-gospodarczego na temat sukcesji, dostępnych instrumentów jej wsparcia oraz dobrych praktyk, z których warto czerpać inspirację i wiedzę na temat skutecznego transferu biznesu. Możliwe kierunki działań mają względem siebie uzupełniający i kompatybilny charakter, składają się one na kompleksowe podejście do wyzwania związanego z brakiem wiedzy na temat sukcesji:

- Inicjowanie spotkań o charakterze edukacyjno-informacyjnym mających na celu podniesienie poziomu wiedzy o sukcesji i kompetencjach społecznych potrzebnych do jej praktycznej realizacji. Przedsiębiorcy oczekują interakcji w formie szkoleń, forów i konferencji, seminariów, podczas których będą mieli możliwość bezpośredniego kontaktu z ekspertami oraz przedsiębiorcami, którzy pomyślnie przeszli proces sukcesji.
- Realizacja działań promocyjnych i upowszechniających wiedzę o sukcesji, przeprowadzenie kompleksowej kampanii promującej sukcesję międzypokoleniową w regionie. W jej ramach można uwzględnić przygotowanie materiałów informacyjnych i ich dystrybucję, prowadzenie działań marketingowych zarówno w mediach tradycyjnych (np. radio, prasa), jak i elektronicznych.
- Inicjowanie przedsięwzięć promujących rozwój kultury sukcesji. Zachęcanie potencjalnych sukcesorów do zabezpieczenia nestorów przed tzw. umieralnością zawodową. Budowanie kultury sukcesji to szerszy problem transferu wiedzy międzypokoleniowej, który wymaga konsekwencji i starannie zaplanowanych działań. Rozwiązaniem może być np. ustanowienie otwartej książki sukcesorów zawierającej nazwiska nestorów i sukcesorów, którzy z powodzeniem przeprowadzili sukcesję w swoim przedsiębiorstwie.
- Popularyzowanie katalogu ustawowych rozwiązań dotyczących sukcesji międzypokoleniowej. Promowanie i informowanie przedsiębiorców o dostępnych przepisach prawnych oraz narzędziach regulujących dziedziczenie i zarządzanie firmami rodzinnymi. Warto promować wśród przedsiębiorców materiały informacyjne i poradniki zawierające praktyczne wskazówki dotyczące korzystania ze wskazanych przepisów prawa.
- Zachęcanie przedsiębiorców do przygotowania Konstytucji Firmy Rodzinnej oraz do powołania Rady Rodziny. Aż 93,5% przedsiębiorców nie posiadają takiego dokumentu. Wiąże się to z kwestią tzw. ładu rodzinnego związanego z uporządkowaniem i zdefiniowaniem roli poszczególnych członków rodziny w firmie, który zabezpiecza ją przed potencjalnymi

problemami. W kształtowaniu ładu rodzinnego może być pomocna instytucja Rady Rodziny regulująca niektóre strategie działania, np. dotyczące zatrudniania czy wynagradzania powinowatych. Brak transparentności w tych sprawach może być przyczyną konfliktów utrudniających sukcesję. Rada Rodziny wypracowuje Konstytucję Rodziny, która określa zasady i wartości funkcjonowania przedsiębiorstwa rodzinnego.

- Przygotowanie katalogu dobrych praktyk, zbioru niepisanych zasad i norm mających kluczową rolę w procesie przeprowadzania sukcesji. Praktyki te powinny pokazywać, jak przedsiębiorca może skutecznie radzić sobie z trudnościami na etapie rozpatrywania samej koncepcji sukcesji. Opracowanie tego katalogu byłoby wartościowym narzędziem dla biznesu, umożliwiającym gromadzenie, udostępnianie i promowanie najlepszych praktyk związanych z procesem sukcesji. Katalog powinien być tworzony na podstawie doświadczenia przedsiębiorstw, w których pomyślnie przeprowadzono sukcesję.
- Utworzenie platformy wiedzy sukcesyjnej. Wartościowym narzędziem może być utworzenie internetowej platformy wiedzy sukcesyjnej, na której mogłyby być umieszczane np. raporty, badania czy zdalne szkolenia, konferencje i webinaria poświęcone problematyce sukcesji, inne materiały, które w przystępnym języku tłumaczyłyby różnorodne aspekty przeprowadzenia sukcesji.
- Powołanie sieci współpracy interesariuszy procesu sukcesji, które umożliwi przedsiębiorcom aktywną wymianę informacji, pomysłów oraz kontaktów w zakresie sukcesji. Taka sieć współpracy może obejmować przedsiębiorców rodzinnych, ekspertów, doradców oraz organizacje biznesowe związane z tematyką sukcesji. Wsparcie takiej inicjatywy przez samorząd, instytucje doradcze i organizacje biznesowe przyczyni się do budowania silnej kultury sukcesji oraz umocnienia przedsiębiorstw rodzinnych w regionie²⁷.

Jeśli chodzi o wsparcie nestorów i sukcesorów firm rodzinnych, to dotyczy ono w szczególności instrumentów o bardziej zindywidualizowanym charakterze. Realizacja przedsięwzięć we wskazanych poniżej kierunkach działań pozwoli na wzrost prawdopodobieństwa udanego transferu międzypokoleniowego w małopolskich przedsiębiorstwach:

- Funkcjonowanie komórki zapewniającej kompleksową informację o możliwościach wsparcia procesu sukcesji (*one-stop-shop*). Zasadna byłaby działalność komórki monitorującej przedsięwzięcia dotyczące tematyki sukcesji w regionie i informującej przedsiębiorców o dostępnych instrumentach wsparcia, wydarzeniach w tym zakresie.
- Tworzenie programów mentoringowych. Bariery komunikacyjne lub brak komunikacji międzypokoleniowej często przyczyniają się do niepowodzeń w procesie sukcesji. W związku z powyższym istotne jest tworzenie programów mentoringowych opartych na

²⁷ Por. Małopolska, *Plan Zarządzania Sukcesją w Małopolsce 2030*, op. cit., s. 36.

właściwych modelach komunikacji. Program mentoringowy byłby odpowiedzią na zapotrzebowanie na wsparcie nestorów i sukcesorów w procesie sukcesji. Program mentoringowy powinien obejmować działania o charakterze doradczym w obszarze prawa, podatków, finansów, psychologii czy zarządzania zasobami ludzkimi.

- Wdrażanie programów integracyjnych po sukcesji łączących te przedsiębiorstwa, które pomyślnie przeszły proces sukcesji. Program integracyjny składałby się z dwóch poziomów: (a) Integrowanie doświadczonych „starych” nestorów z „nowymi” przedstawicielami z różnych przedsiębiorstw w celu wymiany tzw. dobrych praktyk; (b) Organizowanie spotkań z przedsiębiorcami, którzy jeszcze nie przeszli sukcesji.
- Zwiększenie roli kobiet w zarządzaniu firmami rodzinnymi. Zasadne jest przygotowanie i wdrożenie kompleksu działań skierowanych na zwiększenie aktywności kobiet w otoczeniu społeczno-gospodarczym tak, aby miały one realny wpływ na zarządzanie przedsiębiorstwem i sukcesję. Konkretnie działania polegałyby m.in. na organizowaniu spotkań z kobietami biznesu, które prowadzą własne przedsiębiorstwa²⁸.

4.3. UWAGI KOŃCOWE: CECHA RODZINNOŚCI JAKO ZASÓB ORAZ PROCES SUKCESJI JAKO FUNDAMENT STRATEGII JEJ ZACHOWANIA

Firmy rodzinne na ogół są postrzegane społecznie jako godne zaufania – trwają przez kilka pokoleń, co siłą rzeczy zmusza ich właścicieli do ścisłej identyfikacji z oferowanymi towarami lub usługami, wzięcia odpowiedzialności za ich jakość. Ponadto podobny sposób organizacji przedsiębiorstwa, w teorii przynajmniej, ma sprzyjać działaniom na rzecz otoczenia. W myśl popularnego dziś założenia marketingowego sprzedawania raczej nie towarów lub usług, lecz związanych z nimi autentycznych historii oraz wywoływanych przez nie emocji, firmy rodzinne mogą być budowane jako „autentyczne marki” (*authentic brands*). *Stoją za tym nie tylko historie, ale też związane z nimi tradycje i wartości. Oferowana przez przedsiębiorstwo rodzinne usługa lub towar nie jest w oczach odbiorcy anonimowy, co zwiększa wiarygodność tejże usługi lub towaru. W ten sposób tradycja staje się jednym z ważnych zasobów, przedsiębiorstwo rodzinne zaś zwiększa swoją konkurencyjność na rynku.*

Proces sukcesji jest jedynym sposobem na ciągłość firmy rodzinnej. Na poziomie władz regionu niezbędne więc są ciągła aktualizacja poszczególnych (prawnych, edukacyjnych, psychologicznych, organizacyjnych, finansowych) aspektów tego procesu oraz popularyzacja

²⁸ Por. Małopolska, *Plan Zarządzania Sukcesją w Małopolsce 2030*, op. cit., s. 38.

wiedzy na ich temat wśród przedsiębiorców. W wymiarze poszczególnych przedsiębiorstw rodzinnych troska o skuteczne przekazanie własności wyraża się przede wszystkim w opracowaniu szczegółowego planu sukcesji. Będąc ważną komponentą strategii firmy rodzinnej, taki plan ma precyzować poszczególne etapy procesu sukcesji, określać niezbędne do tego narzędzia oraz metody.

W Polsce sytuacja z sukcesją jest dosyć trudna. Od strony prawodawczej wciąż istnieją w tym zakresie istotne luki. Jeśli zaś chodzi o samych przedsiębiorców, to, z jednej strony, tylko nieznaczna część sukcesorów chce przyjąć firmę od własnych rodziców. Z drugiej strony, sami nestorzy, głównie z powodów psychologicznych i egzystencjalnych, bardzo często odkładają moment wszczęcia procesu sukcesji na nieokreśloną przyszłość. Liczne badania świadczą ponadto, że jedną z głównych barier w skutecznym przeprowadzeniu skutecznej sukcesji firm rodzinnych, poza barierami psychologicznymi, kulturowymi, finansowymi, a nawet systemowymi, pozostaje brak odpowiedniej wiedzy i kompetencji wśród nestorów i sukcesorów. A przecież sukcesja jest złożonym procesem strategicznego, rozłożonego w czasie przekazywania własności i doświadczenia, wymagającym odpowiednich wielostronnych przygotowań i zaangażowania w niego wszystkich zainteresowanych stron, przede wszystkim zaś nestorów i sukcesorów. Bardzo przydatnym dla skutecznego przeprowadzenia transferu władzy i własności będzie sporządzenie wieloetapowego i zarazem spójnego planu sukcesji. Ma on m.in. określać elastyczną strategię sukcesyjną (wybór sukcesora, jego psychologiczne oraz merytoryczne przygotowanie, jego praktyczne zaangażowanie w funkcjonowanie przedsiębiorstwa). Przy tym powyższy plan należy sporządzić z odpowiednim wyprzedzeniem czasowym, co umożliwi stopniowe wprowadzenie sukcesora do funkcjonowania firmy.

BIBLIOGRAFIA

- Adamska M., *Praktyka sukcesji w Polsce*, [w:] M. Adamska (red.), *Przewodnik po sukcesji w firmach rodzinnych*, PARP, Kraków 2014. s. 10–37.
- Budziak T., *Jaką przyszłość ma polski biznes rodzinny? Demografia – Sukcesja – Kadry – Prawo – Migracje*, Warsaw Enterprise Institute, 2021.
- Davis J., Cohen J., Jay I., Runner J., *Future Family Enterprise: Sustaining Multigenerational Success*, Cambridge MA 2019.
- Deloitte Polska, *Nowe pokolenie w firmach rodzimych*, Warszawa 2016.
- Deloitte Polska, *Program badań „Next Generation”*, Warszawa 2017.
- Departament Skarbu i Gospodarki, Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego, *Procesy sukcesyjne w województwie małopolskim. Raport opracowany w ramach projektu STOB regions – Sukcesja i Transfer Firm w Regionach*, Kraków 2017.

- Departament Nadzoru Właścicielskiego i Gospodarki, Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego, *Sukcesja i transfer firm w regionach. Plan działania w zakresie sukcesji dla województwa małopolskiego*. Dokument przygotowany w ramach projektu *STOB regions – sukcesja i transfer firm w regionach*, Kraków 2020.
- European Union, *Succession and Transfer of Business in Regions*, [on-line] <<https://projects2014-2020.interregeurope.eu/stobregions>> [dostęp: 18.03.2024].
- Forbes, *Raport Kongres Firm Rodzinnych*, 2020.
- Fundacja Firmy Rodzinne, *Pionierzy polskiej przedsiębiorczości: 1989. Ukłon dla przedsiębiorców i ich 30-letnich firm*, Poznań 2019.
- Grant Thornton, *Firmy rodzinne na GPW*, Edycja III, listopad 2023, Warszawa 2023.
- Instytut Biznesu Rodzinnego, *Firma rodzinna to marka*, Poznań 2016.
- KPMG, *Barometr Firm Rodzinnych. Optymistycznie naprzód. Edycja 2017*, Warszawa 2018.
- Małopolska Agencja Rozwoju Regionalnego, Bony Sukcesu, [on-line] <www.marr.pl/bonysukcesu> [dostęp: 18.03.2024].
- Małopolska, *Plan Zarządzania Sukcesją w Małopolsce 2030*, [on-line] <www.malopolska.pl/aktualnosci/biznes-i-gospodarka/przyjeto-plan-zarzadzania-sukcesja-w-malopolsce-2030> [dostęp: 18.03.2024].
- Małopolska, STOB regions, [on-line] <www.malopolska.pl/biznes/bizneswmalopolsce/sukcesja-biznesu/stob-regions> [dostęp: 18.03.2024].
- Małopolska, *Wsparcie transferu biznesu w Małopolsce*, [on-line] <www.malopolska.pl/biznes/bizneswmalopolsce/sukcesja-biznesu/wsparcie-transferu-biznesu-w-malopolsce> [dostęp: 18.03.2024].
- Małopolskie Obserwatorium Rozwoju Regionalnego, Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego, *Sukcesja i transfer biznesu w Małopolsce*, Kraków 2020.
- PwC, *Nowy wymiar zaufania. Polska edycja globalnego Badania Firm Rodzinnych Family Business Survey 2023*, [on-line] <www.pwc.pl/pl/publikacje/raport-badanie-polskich-firm-rodzinnych-2023.html> [dostęp: 13.04. 2024], PwC, *Badania firm rodzinnych 2021*, [on-line] <www.pwc.pl/pl/publikacje/raport-badanie-polskich-firm-rodzinnych-2023.html> [dostęp: 18.03.2024].
- Uchwała nr 181/21 Zarządu Województwa Małopolskiego z dnia 25 lutego 2021 r. w sprawie przyjęcia Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Małopolskiego 2030.
- Uchwała nr 933/23 Zarządu Województwa Małopolskiego z dnia 23 maja 2023 roku w sprawie powołania Małopolskiej Rady ds. Sukcesji i Transferu Biznesu.
- Uchwała nr 1853/23 Zarządu Województwa Małopolskiego z dnia 3 października 2023 r. w sprawie zmiany uchwały nr 1423/21 Zarządu Województwa Małopolskiego z dnia 7 października 2021 r. w sprawie przyjęcia Planu Zarządzania Strategią Rozwoju Województwa „Małopolska 2030”.
- Uchwała nr XXXI/422/20 Sejmiku Województwa Małopolskiego z dnia 17 grudnia 2020 r. w sprawie przyjęcia aktualizacji Strategii Rozwoju Województwa Małopolskiego na lata 2011–2020 pn. Strategia Rozwoju Województwa „Małopolska 2030”.
- Ustawa z dnia 5 lipca 2018 roku o zarządzie sukcesyjnym przedsiębiorstwem osoby fizycznej, Dz.U. 2018 poz. 1629.
- Ustawa z dnia 26 stycznia 2023 r. o fundacji rodzinnej, Dz.U. 2023 poz. 326.

Wojtyra-Perlejewska, Marta, Zajkowski, Robert, *Współpraca doradców z firmami rodzinnymi w procesie sukcesji*. Perspektywa doradców, Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa 2022.

Zarząd Województwa Małopolskiego, *Szczegółowy Opis Osi Priorytetowych Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Małopolskiego na lata 2014–2020*, Kraków 2020.



Elżbieta Sztorc-Szcząber¹

5. MAŁOPOLSKA SIEĆ SUKCESORÓW

„Małopolska Sieć Sukcesorów” to nowatorski Program Województwa Małopolskiego, który służy wsparciu sukcesji w małopolskich firmach. Celem Programu jest podniesienie poziomu gotowości do sukcesji w firmach poprzez wzmocnienie postaw przedsiębiorczych oraz rozwój wiedzy i umiejętności przyszłych sukcesorów. Program realizowany jest od 2021 roku i odpowiada na niezwykle ważne wyzwanie związane z sukcesją międzypokoleniową. Jego realizacja na przestrzeni kilku lat przyczyniła się do podniesienia świadomości społecznej na temat sukcesji, ale i wyposażyła osoby reprezentujące kolejne pokolenie właścicieli małopolskich firm w wiedzę dotyczącą zarządzania firmą.

5.1. DIAGNOZA

Firmy założone przed rokiem 2000 stanowią ok 75% wszystkich przedsiębiorstw w Polsce (Forbes, *Raport Kongres Firm Rodzinnych*, 2020). Jednocześnie spośród wszystkich firm prywatnych założonych w 1989 r., czyli łącznie blisko 26 tys. przedsiębiorstw, do 2019 r. aktywnych było ok 59% z nich. Długość życia firm założonych w roku transformacji to ogromny sukces i powód do uznania (wg Eurostatu tylko 40% firm w Polsce działa przez okres 5 lat, a co dopiero „przeżywa” 30 lat). Najwięcej firm (14% ogółu) spośród założonych w 1989 r. działało w 2019 r. na terenie Wielkopolski (ok 1700 firm), a drugie miejsce należało do **województwa małopolskiego** gdzie działało ponad 1400 takich firm (11%). Natomiast z punktu widzenia miast, to w Krakowie zarejestrowanych było w 2019 r. najwięcej w Polsce firm o tak długim okresie działania (Fundacja Firmy Rodzinne, *Pionierzy polskiej przedsiębiorczości: 1989,*

¹ dr Elżbieta Sztorc-Szcząber – kierownik Zespołu ds. Współpracy Gospodarczej w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Małopolskiego.

2019). Statystyki wskazują również, że duża część firm w Polsce nadal znajduje się w rękach pierwszego lub drugiego pokolenia (łącznie 49%). Oznacza to, iż w blisko 50% polskich firm nie dokonano jeszcze przekazania biznesu kolejnemu pokoleniu (Forbes, *Raport Kongres Firm Rodzinnych*, 2020).

5.2. WYZWANIE

Sukcesja jest zatem jednym z najważniejszych wyzwań dla polskich i małopolskich firm rodzinnych. Jej skuteczne przeprowadzenie jest nie tylko kwestią o kluczowym znaczeniu dla samego biznesu, ale i ważnym czynnikiem z punktu widzenia rozwoju gospodarczego regionu. Wśród właścicieli firm planujących sukcesję zdecydowana większość (74%) rozpatruje pozostawienie własności i władzy w rodzinie (M. Widz, A. Lewandowska, *Preferencje sukcesyjne polskich przedsiębiorców rodzinnych*, Poznań 2020). Oznacza to, że sukcesja w naszym kraju utożsamiana jest głównie z przekazaniem przedsiębiorstwa członkowi rodziny.

Transformację międzypokoleniową utrudnia jednak wiele czynników, m.in. słabe zainteresowanie ze strony dzieci-sukcesorów, brak wiedzy przyszłych sukcesorów – tylko 19% nestorów uważa, że ich dzieci są odpowiednio przygotowane do przejęcia odpowiedzialności za firmę (Instytut Biznesu Rodzinnego, *Barometr sukcesyjny*, Poznań 2017). W badaniach prowadzonych przez Województwo Małopolskie w ramach projektu „STOB regions – Sukcesja i transfer biznesu w regionach” (akronim: „STOB regions”) przedsiębiorcy wskazywali na konieczność wsparcia i podniesienia wiedzy w takich obszarach jak: aspekty prawne i podatkowe, finanse firmy, kwestie organizacyjne (np. dostosowanie struktury firmy) i psychologiczne (np. budowanie pozycji sukcesora). Dlatego tak zasadne jest tworzenie dedykowanych instrumentów, które wspierać będą przyszłych sukcesorów w procesie „obejmowania sterów” w firmie, a tym samym wpływać na rozwój przedsiębiorczości i innowacyjności w regionie (młode pokolenie zdecydowanie częściej wdraża innowacje w przedsiębiorstwie).

5.3. ROZWIĄZANIE

Instrumentem, który odpowiada na wyzwanie związane z przygotowaniem kolejnego pokolenia do przejęcia i zarządzania firmą jest Program Województwa Małopolskiego pn. „Małopolska Sieć Sukcesorów”. Oparty jest on na rozwiązaniach duńskich, tj. dobrej praktyce

Regionu Danii Południowej, pozyskanej w ramach projektu „STOB regions”, zrealizowanego w ramach programu Interreg Europa.

Cele Programu „Małopolska Sieć Sukcesorów”:

- podniesienie poziomu gotowości do sukcesji w małopolskich firmach poprzez wzmocnienie postaw przedsiębiorczych oraz rozwój wiedzy i umiejętności wśród potencjalnych sukcesorów/osób, które przejęły firmę w wyniku sukcesji, w kluczowych obszarach funkcjonowania firmy,
- wsparcie wymiany doświadczeń i networkingu w/w osób.

Program realizowany jest w formule otwartego konkursu ofert dla organizacji pozarządowych (zgodnie z *Ustawą o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie*). Organizacje zainteresowane realizacją Programu mogą w ramach konkursu zgłaszać swoje zadania i ubiegać się o wsparcie finansowe na ich wdrożenie. Realizacja Programu finansowana jest w 100% z budżetu Województwa Małopolskiego.

5.4. KORZYŚCI

Program wspiera sukcesję międzypokoleniową w małopolskich firmach, przede wszystkim w obszarze przygotowania sukcesorów do przejścia i zarządzania przedsiębiorstwem. Z uwagi na podejmowaną na poziomie województwa tematykę, sposób wdrażania i angażowania partnerów jest innowacyjny w skali kraju.

Korzyści wynikające z wdrożenia Programu:

- DLA PRZEDSIĘBIORCÓW:
 - Możliwość pozyskania kompleksowej wiedzy w obszarze prowadzenia firmy – przyszły sukcesor bierze udział w cyklu spotkań (min. 5 spotkań merytorycznych) podnoszących wiedzę w obszarach dotyczących funkcjonowania firmy, w szczególności na etapie przekazania własności. Tematyka spotkań dotyczy m.in. kwestii prawnych, finansowych, psychologicznych, ale szczegółowy zakres dostosowywany jest każdorazowo do potrzeb uczestników zrekrutowanych do danej edycji.
 - Nawiązanie kontaktów z innymi sukcesorami – osobami w podobnej sytuacji, możliwości wymiany doświadczeń, dzielenia się wiedzą i networkingu. Uczestnicy spotkań reprezentują co do zasady różne branże/niekonkurencyjne względem siebie firmy, co sprzyja budowaniu zaufania oraz otwartej wymianie doświadczeń.
 - Pozyskanie dobrych praktyk od firm, które przeszły już proces sukcesji – w ramach cyklu spotkań organizowane są również seminaria z nestorami i sukcesorami firm, w których

zmiana pokoleniowa już nastąpiła. Dzielią się oni doświadczeniem, zwracają uwagę na „najtrudniejsze” momenty w całym procesie, służą radą.

- Z punktu widzenia uczestników niezwykle istotne jest to, że udział w cyklu spotkań jest dla nich bezpłatny.
- DLA MIESZKAŃCÓW REGIONU:
 - Utrzymanie miejsca pracy w firmie, w której często spędzili wiele lat – jako efekt udanego procesu sukcesji i dalszego rozwoju przedsiębiorstwa.
- DLA SAMORZĄDU WOJEWÓDZTWA:
 - Rozwój gospodarczy regionu – firmy rodzinne i ich dalsze funkcjonowanie mają kluczowe znaczenie dla rozwoju województwa.
 - Podniesienie świadomości na temat sukcesji i wyzwań z nią związanych.
 - Budowanie współpracy z organizacjami pozarządowymi (NGO), izbami gospodarczymi, które zainteresowane są wdrażaniem Programu.
- DLA NGO I IZB GOSPODARCZYCH:
 - Możliwość poszerzania swojego portfolio działań na rzecz wsparcia przedsiębiorczości i angażowania się w przedsięwzięcia służące sukcesji w firmach i transferowi biznesu.
 - Oferowanie konkretnego wsparcia firmom, które są zrzeszone w danej izbie gospodarczej/rzemiosła (kiedy taka organizacja zgłosi się w konkursie do wdrażania Programu).
 - Realna współpraca z samorządem regionalnym i wpływ na politykę rozwoju przedsiębiorczości.

W latach 2021–2023 przeprowadzono 3 edycje Programu. Pierwsza, zrealizowana w 2021 roku, miała charakter pilotażowy, z budżetem w wysokości 50 tys. zł. W ramach Programu wybrano wówczas jedną organizację wdrażającą Program, która zorganizowała cykl spotkań dla 8 sukcesorów. Jednak zwiększające się zainteresowanie Programem spowodowało, że zarówno jego zakres, jak i budżet w kolejnych latach były sukcesywnie zwiększane, tj. 2022 – budżet: 100 tys. zł, 2 cykle spotkań, 2023 – budżet: 150 tys. zł, 3 cykle spotkań dla sukcesorów. Łącznie w latach w 2021–2023 w Programie wzięło udział ok 40 sukcesorów małopolskich firm, zorganizowano 6 cykli spotkań dla sukcesorów, łącznie blisko 40 spotkań podnoszących ich wiedzę w obszarze zarządzania firmą.

W 2024 r. w celu realizacji Programu wybrano – w otwartym konkursie ofert – pięć zadań, które wdrażane będą przez następujące podmioty:

- **Izbę Przemysłowo-Handlową w Krakowie** (nazwa zadania: „Małopolska Sieć Sukcesorów”),
- **Izbę Przemysłowo-Handlową w Tarnowie** (nazwa zadania: „Tarnowska Akademia Sukcesji”),

- **Małopolską Izbą Rzemiosła i Przedsiębiorczości** (nazwa zadania: „Małopolska Sieć Sukcesorów – SUKCES-JA!”),
- **Fundację Na Rzecz Samorządu Gospodarczego i Przedsiębiorczości – Towarzystwo Przemysłowe w Tarnowie** (nazwa zadania: „Sądecka Akademia Sukcesji”),
- **Izbę Rzemieśniczą oraz Małej i Średniej Przedsiębiorczości w Tarnowie** (nazwa zadania: „Tarnowska sieć sukcesorów”).

Institucje te organizowały będą nabór uczestników w ramach swoich zadań, a następnie cykl spotkań i warsztatów dla przyszłych sukcesorów z tematów, które są kluczowe w kontekście zarządzania firmą i zmian, jakie zachodzą w przedsiębiorstwie w związku z sukcesją.

Program „Małopolska Sieć Sukcesorów” jest elementem szerszej polityki i działań podejmowanych przez Województwo Małopolskie, które służą upowszechnieniu i wsparciu procesu sukcesji w małopolskich firmach, tj. do 2022 r. realizowano międzynarodowy projekt „STOB regions – Sukcesja i transfer biznesu w regionach”, w 2023 r. przyjęto „Plan Zarządzania Sukcesją w Małopolsce 2030”, tj. dokument operacyjny Województwa w obszarze polityki wsparcia sukcesji, a także powołano Małopolską Radę ds. Sukcesji i Transferu Biznesu – ciało opiniodawczo-doradcze Zarządu Województwa Małopolskiego.

Informacje o działaniach Województwa w obszarze sukcesji przedsiębiorstw dostępne są również na stronie www.malopolska.pl/biznes/bizneswmalopolsce/sukcesja-biznesu

CZEŚĆ III

**O CENTRUM PRZEDSIĘBIORSTW
RODZINNYCH UEK**

Maria Urbaniec¹

6. CENTRUM PRZEDSIĘBIORSTW RODZINNYCH UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO W KRAKOWIE

Centrum Przedsiębiorstw Rodzinnych zostało założone na Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie w 2011 r. z inicjatywy prof. Aleksandra Surdeja, który był kierownikiem tego Centrum do 2023 r., a obecnie zajmuje stanowisko ambasadora RP w Wietnamie.

Od początku istnienia Centrum prowadzi zaawansowaną działalność badawczą i edukacyjną w zakresie firm rodzinnych i przedsiębiorczości rodzinnej.

Zadania Centrum Przedsiębiorstw Rodzinnych obejmują:

- prowadzenie badań na temat firm rodzinnych w Polsce i innych krajach w celu identyfikacji trendów, możliwości oraz wyzwań,
- realizacja projektów badawczych dotyczących firm rodzinnych, ich strategii, zarządzania, innowacyjności oraz wpływu na gospodarkę,
- organizacja konferencji i seminariów skierowanych do właścicieli i pracowników firm rodzinnych oraz do doradców sukcesyjnych w celu dzielenia się wiedzą, doświadczeniami oraz najlepszymi praktykami,
- tworzenie programów rozwojowych dla przyszłych liderów firm rodzinnych, takich jak mentoring, coaching czy doradztwo strategiczne, mających na celu wsparcie firm rodzinnych w ich rozwoju,
- publikowanie raportów i analiz dotyczących stanu i perspektyw firm rodzinnych, w tym ich wpływu na gospodarkę krajową i lokalne społeczności,

¹ Dr hab. Maria Urbaniec, prof. UEK – kierownik Centrum Przedsiębiorstw Rodzinnych Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, wiceprezes Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego (PTE), prezes Oddziału PTE w Krakowie.

- tworzenie sieci współpracy między firmami rodzinnymi, instytucjami akademickimi i organizacjami branżowymi w celu wymiany wiedzy i doświadczeń,
- współpraca z przedstawicielami władz administracji rządowej i samorządowej w celu opracowywania i promowania programów wspierających rozwój firm rodzinnych,
- oferowanie usług doradczych i szkoleniowych związanych z procesem planowania sukcesji w firmach rodzinnych, w tym wsparcie w kwestiach prawnych, finansowych i organizacyjnych dotyczących przekazywania firmy następnym pokoleniom.

Działalność Centrum Przedsiębiorstw Rodzinnych koncentruje się na realizacji interdyscyplinarnych projektów badawczych, edukacyjnych, szkoleniowych i publikacyjnych, a także organizowanie konferencji naukowych, dotyczących m.in. funkcjonowania firm rodzinnych, ich wpływu na rozwój społeczno-gospodarczy kraju lub regionu, procesu sukcesji oraz wspierania przedsiębiorczości rodzinnej.

Przykładowo, w ramach Centrum Przedsiębiorstw Rodzinnych zrealizowano następujące projekty:

- FAME – Family Business Sustainability and Growth (nr umowy: 2016-1-HU01-KA203-022930; źródło finansowania: ERASMUS+ KA2 Strategic Partnership), realizowany w latach 2016–2018 pod kierunkiem dr hab. Aleksandra Surdeja, prof. UEK. Celem projektu było opracowanie programu nauczania z zakresu przedsiębiorczości, a także kursów na studiach magisterskich dotyczących ogólnych zagadnień związanych z przedsiębiorczością oraz kursów na poziomie kształcenia zawodowego na temat firm rodzinnych, zwłaszcza na temat transformacji pokoleniowej. W ramach projektu przeprowadzono warsztaty dla studentów oraz dla właścicieli i menedżerów firm rodzinnych. Ważnym działaniem projektu było wprowadzenie elementów *blended learning* do kursów w celu rozwoju kompetencji i umiejętności studentów.
- INSIST – INtergenerational Succession in SMEs' Transition (nr umowy: 2014-1-HU01-KA200-002307; źródło finansowania: ERASMUS+ KA2 Strategic Partnership), realizowany w latach 2014–2016 pod kierunkiem dr hab. Aleksandra Surdeja, prof. UEK. Celem projektu INSIST było wsparcie właścicieli i/lub menedżerów małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych (MŚP) w radzeniu sobie ze złożonymi wyzwaniami transformacji pokoleniowej, a także opracowanie raportów na temat firm rodzinnych z sektora MŚP w krajach partnerskich.
- Firmy rodzinne wobec wyzwań sukcesji: strategie sukcesyjne pierwszej generacji polskich przedsiębiorstw (nr umowy: 1326/B/H03/2008/34; źródło finansowania: Ministerstwo Nauki

i Szkolnictwa Wyższego), realizowany w latach 2008–2010 pod kierunkiem dr hab. Aleksandra Surdeja, prof. UEK.

Centrum Przedsiębiorstw Rodzinnych współpracuje z krajowymi i regionalnymi partnerami:

- Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego,
- Małopolski Związek Pracodawców Lewiatan,
- Małopolska Izba Rzemiosła i Przedsiębiorczości,
- Stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych,
- Izba Przemysłowo-Handlowa w Krakowie,
- Regionalna Izba Przemysłowo-Handlowa w Częstochowie,
- Krajowa Izba Gospodarcza „Przemysł Rozlewniczy”,
- Regionalna Izba Gospodarcza w Katowicach,
- Polskie Towarzystwo Ekonomiczne,
- Okręgowa Izba Radców Prawniczy w Krakowie,
- Kancelaria Sukcesyjna sp. z o.o.,
- Kancelaria J. Dauman Legal,
- Kancelaria Forton,
- Grupa Blachotrapez sp. z o.o.,
- PwC.

Centrum Przedsiębiorstw Rodzinnych współpracuje z wiodącymi zagranicznymi ośrodkami badawczymi firm rodzinnych. Organizuje także konferencje oraz kongresy. I Kongres Przedsiębiorstw Rodzinnych odbył się w 2012 r., a tegoroczny Kongres jest zatem kontynuacją zapoczątkowanej – ponad dekadę temu – debaty na temat wparcia przedsiębiorczości rodzinnej w Polsce.

7. OFERTA STUDIÓW PODYPLOMOWYCH

7.1. DORADZTWO SUKCESYJNE

ADRESACI STUDIÓW

Studia adresowane są do doradców sukcesyjnych oraz doradców biznesowych (np. ubezpieczycieli, prawników, doradców finansowych) wspierających firmy rodzinne oraz kandydatów na następców (sukcesorów) w firmach rodzinnych, którzy chcą rozwinąć swoje umiejętności w zakresie planowania i realizacji procesów sukcesyjnych. Oferta studiów skierowana jest także do profesjonalistów, którzy chcą specjalizować się w dziedzinie sukcesji firm rodzinnych, poszerzając swoją wiedzę i umiejętności, aby lepiej służyć swoim klientom i wspierać ich w zabezpieczaniu i rozwijaniu przedsiębiorstw. Proces kształcenia jest realizowany w postaci zajęć przygotowujących do wsparcia sukcesji w firmach rodzinnych, a także do wykonywania zawodu doradcy sukcesyjnego.

CEL STUDIÓW

Celem studiów jest podniesienie kompetencji biznesowych, prawnych i społecznych doradców sukcesyjnych i potencjalnych doradców oraz pracowników firm rodzinnych w zakresie skutecznego wspierania firm rodzinnych w planowaniu i realizacji procesów sukcesyjnych, w zarządzaniu zmianą pokoleniową oraz budowaniu trwałej wartości dla przyszłych pokoleń. Studia mają na celu zapewnienie dogłębnej wiedzy z zakresu zarządzania strategicznego, finansów, prawa sukcesyjnego oraz innych aspektów prawnych, ekonomicznych i społecznych.

Program kształcenia obejmuje wiedzę z zakresu rozwiązywania konfliktów, negocjacji i komunikacji między pokoleniami, zarządzania strategicznego, finansów, prawa sukcesyjnego oraz psychologii biznesu, aby zapewnić kompleksowe przygotowanie do przekazania firmy następcom w sposób zorganizowany i przemyślany.

Absolwent studiów rozumie złożoność procesów zachodzących w firmach rodzinnych, w tym dynamikę relacji międzypokoleniowych, specyfikę zarządzania sukcesją oraz wyzwania związane z zachowaniem ciągłości biznesowej. Absolwent jest również przygotowany do rozwiązywania konfliktów, negocjacji i zapewniania doradztwa strategicznego, co czyni go cennym wsparciem dla rodzinnych przedsiębiorstw w okresach przejściowych i w trakcie planowania przyszłości firmy. Absolwent po ukończeniu studiów otrzymuje świadectwo ukończenia studiów podyplomowych.

WYBRANE ZAGADNIENIA Z PROGRAMU STUDIÓW

- Modele i warianty sukcesji z perspektywy doradcy – wybrane studia przypadku w firmach rodzinnych i właścicielskich,
- Tworzenie narzędzi planowania sukcesji w przedsiębiorstwie rodzinnym,
- Diagnoza potencjału sukcesyjnego firmy rodzinnej,
- Aspekty finansowe sukcesji z perspektywy firmy,
- Aspekty podatkowe sukcesji,
- Pracownicy w procesie sukcesji – perspektywa pracowników, następcy i sukcesora,
- Narzędzia budowania ładu rodzinnego,
- Program rozwoju doradcy sukcesyjnego i pracowników firm rodzinnych,
- Spotkania mentoringowe (wyjazdy studyjne, networking z doradcami sukcesyjnymi).

Zajęcia będą prowadzone w formie warsztatów oraz spotkań mentoringowych z przedsiębiorcami i doradcami sukcesyjnymi, którzy podzielą się doświadczeniami w zakresie przygotowania i przeprowadzenia sukcesji. Podczas zajęć zastosowane będą interaktywne metody nauczania z wykorzystaniem studiów przypadku, symulacji i ćwiczeń praktycznych przez doświadczonych wykładowców i trenerów biznesu.

7.2. MBA IN FAMILY BUSINESS

ADRESACI STUDIÓW

Studia adresowane są do właścicieli firm, kandydatów na następców (sukcesorów) oraz do menedżerów i kadry kierowniczej w firmach rodzinnych, którzy chcą rozwinąć swoje umiejętności przywódcze, menedżerskie i strategiczne (tzw. *Owner Management Program*). Oferta studiów skierowana jest także do tych, którzy zamierzają przeprowadzić procesy sukcesji oraz do tych, którzy chcą wzmocnić swoje kompetencje i doświadczenie oraz swoją pozycję w firmie rodzinnej. Proces kształcenia jest realizowany w postaci zajęć przygotowujących do sukcesji w firmach rodzinnych, a także do efektywnego rozwoju firmy rodzinnej.

CEL STUDIÓW

Celem studiów jest podniesienie kompetencji właścicieli, potencjalnych sukcesorów lub kadry kierowniczej w firmie rodzinnej w zakresie zaplanowania i przeprowadzenia sukcesji, a także zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym w sposób umożliwiający jej przetrwanie i rozwój. Studia kładą nacisk na rozwój kompetencji osobistych osób zarządzających w złożonej sytuacji firmowo-rodzinnej, umiejętności zarządzania zmianą, wiedzy o podstawowych rozwiązaniach prawnych w zakresie sukcesji oraz budowania strategii i planu sukcesji. Program kształcenia obejmuje wiedzę z zakresu psychologicznych, prawnych, etycznych i finansowych zagadnień związanych z sukcesją w firmie rodzinnej. Uczestnicy poznają także metody i narzędzia diagnostyczne oraz rozwiną kompetencje miękkie niezbędne do planowania i przeprowadzenia sukcesji.

Absolwent studiów rozumie złożoność i wagę relacji rodzinno-firmowych w kierowaniu firmą oraz docenia wartości, na których zbudowana jest marka firmy. Absolwent jest lepiej przygotowany do roli właściciela i zarządzającego przedsiębiorstwem rodzinnym w sytuacji zmiany sukcesyjnej, a w przypadku absolwenta niebędącego właścicielem – do roli menedżera firmy rodzinnej planującej lub przechodzącej sukcesję. Absolwent po ukończeniu studiów otrzymuje świadectwo ukończenia studiów podyplomowych.

WYBRANE ZAGADNIENIA Z PROGRAMU STUDIÓW

- Modele i warianty sukcesji z perspektywy rodziny
- Strategiczne zarządzanie firmą rodzinną w kontekście sukcesji
- Narzędzia planowania sukcesji w przedsiębiorstwie rodzinnym
- Wpływ relacji rodzinno-biznesowych na proces sukcesji
- Aspekty finansowe sukcesji z perspektywy firmy rodzinnej
- Aspekty podatkowe sukcesji
- Mechanizmy dziedziczenia w rodzinie, planowanie spadkowe
- Fundacja rodzinna
- Program rozwoju osobistego sukcesora, nestora i menedżerów wysokiego i średniego szczebla
- Spotkania mentoringowe (wyjazdy studyjne, networking z nestorami i sukcesorami).

Zajęcia będą prowadzone w formie warsztatów oraz spotkań mentoringowych z przedsiębiorcami, którzy podzielą się doświadczeniami w zakresie przygotowania i przeprowadzenia sukcesji oraz zarządzania firmą rodzinną. Podczas zajęć zastosowane będą interaktywne metody nauczania z wykorzystaniem studiów przypadku, symulacji i ćwiczeń praktycznych przez doświadczonych wykładowców i trenerów biznesu.

PATRONAT HONOROWY



Witold Kozłowski
Marszałek Województwa Małopolskiego



Ministerstwo
Rozwoju i Technologii

Krzysztof Hetman
Minister Rozwoju i Technologii



Polskie
Towarzystwo
Ekonomiczne

prof. dr hab. Marian Gorynia
Prezes Polskiego Towarzystwa
Ekonomicznego



Prof. UEK dr hab. Bernard Ziębicki
p.o. Rektora Uniwersytetu
Ekonomicznego w Krakowie

PATRONAT MEDIALNY



RZECZPOSPOLITA



Radio
Kraków

relacje

MAGAZYN
FIRM
RODZINNYCH

PARTNERZY KONGRESU



MAŁOPOLSKI
ZWIĄZEK
PRACODAWCÓW
LEWIATAN



Inicjatywa
Firm
Rodzinnych

OIRP
W KRAKOWIE

J. Dauman
Legal

Kancelaria prawna

RIG

REGIONALNA
IZBA GOSPODARCZA
W KATOWICACH



FOR
TON
legal.



MARTYNIC
KANCELARIA
SUKCESYJNA



Izba Przemysłowo-Handlowa
w Krakowie



REGIONALNA IZBA
PRZEMYSŁOWO-HANDLOWA
W CZĘSTOCHOWIE®