THINKTANK
ośrodek dialogu i analiz

materiały konferencyjne

2014

RODZINA MAJĄTEK FIRMA

ROZMOWY O UDANEJ SUKCESJI

● Jak dobrze przygotować się do sukcesji i odpowiedzialnie przeprowadzić ten proces? ● Perspektywa i doświadczenia właścicieli firm oraz ich rodzin

● Okiem ekspertów i praktyków: Kiedy jest odpowiedni moment, by myśleć o sukcesji? ● Jak wybrać następcę lub następców i nie popełnić błędu? ● Co robić, gdy dzieci nie chcą kierować firmą lub się do tego nie nadają? ● Co to znaczy „dobry plan sukcesji"? ● Kiedy słuchać ekspertów, a kiedy głosu serca? ● Co dają w sukcesji wehikuł sukcesyjny, polisa, fundusz inwestycyjny, sprzedaż udziałów?

Partnerzy główni projektu:

Raiffeisen POLBANK

Friedrich Wilhelm Raiffeisen
Banking Since 1886

Bankowość Korporacyjna

Raiffeisen POLBANK

Pomagamy firmom

rozwijać biznes

Prowadzenie firmy każdego dnia wymaga nowych wyzwań i gotowości na działanie w zmiennych warunkach. Dlatego tak ważne w biznesie jest **budowanie partnerstwa** i **profesjonalnych relacji**. Z Raiffeisen Polbank udało nam się stworzyć mocne fundamenty takiej współpracy. **Bankowość korporacyjna** opiera się na zapewnieniu klientowi elastycznych i dopasowanych do jego potrzeb rozwiązań oraz na dzieleniu się wiedzą. **Kompetencje** oraz **indywidualne podejście** to wartości nie do przecenienia.

raiffeisenpolbank.com

Rodzina, majątek, firma
Jak nie zrobić fałszywego kroku

Oddanie kontroli nad firmą rodzinną to przeznaczenie każdego właściciela firmy. Prędzej czy później nadchodzi bowiem czas, by pokierował nią ktoś inny. W sprzyjających warunkach moment ten oraz swego następcę wybiera właściciel przedsiębiorstwa. Ale do tego trzeba przygotować siebie, własną rodzinę i firmę.

Wiedzą o tym ci, którzy już rozpoczęli proces sukcesji. Część przedsiębiorców uświadomiła sobie, że zaczęła go zbyt późno, źle oceniła potencjał swoich dzieci do kierowania firmą lub pochopnie – spośród wielu istniejących możliwości – wybrała model przekazania firmy i majątku.

Połączenie interesów firmy z interesami rodziny oraz z interesami właściciela przedsiębiorstwa powoduje, że sukcesja jest jednym z bardziej skomplikowanych życiowych sprawdzianów. Niekiedy znacznie trudniejszym niż decyzja o założeniu firmy lub pokierowaniu nią. I bardziej stresującym niż niejeden zakręt, który przychodzi pokonać w zarządzaniu rodzinnym biznesem.

W tym poradniku – na bazie doświadczeń przedsiębiorców i wiedzy ekspertów – staramy się podpowiedzieć, jak dobrze przeprowadzić sukcesję. Decyzję podejmuje właściciel firmy. Radzimy jednak, by:

1] odpowiednio wcześnie rozpocząć dialog z rodziną na temat przekazania majątku i władzy w firmie, tak aby sukcesja nie stała się zarzewiem konfliktów;

2] uważnie rozważyć kwestię następcy i dobrze go do tej roli przygotować;

3] podejmować decyzje sukcesyjne i majątkowe po zapoznaniu się ze wszystkimi możliwymi opcjami, po zasięgnięciu rady ekspertów.

Prowadzenie firmy wymaga wielkiej odpowiedzialności. Ale sukcesja wymaga jej jeszcze więcej. Im większa firma i rodzina, tym proces przekazania władzy i majątku jest bardziej złożony. Nie warto jednak niczego zostawiać przypadkowi. Od dobrego przygotowania sukcesji zależą przyszłość firmy i szczęście bliskich.

Szanowni Państwo,

polski biznes w naturalny sposób dojrzewa. W 2014 r. obchodzimy 25. rocznicę powrotu do demokracji i gospodarki wolnorynkowej, rocznicę politycznych reform, uwolnienia rynku i planu Balcerowicza. Większość firm, które tworzą dziś polską gospodarkę, powstała właśnie wtedy, w wyniku przemian 1989 r. **Ci „rycerze kapitalizmu", którzy w latach przełomu zakładali przedsiębiorstwa, a potem je rozwijali mimo licznych przeciwności w okresie dekoniunktury oraz wbrew nadal licznym administracyjnym barierom, dziś zaczynają przekazywać kierowanie firmą swoim następcom, na ogół dzieciom, rzadziej menedżerom spoza rodziny.** To proces trudny, wymagający wiedzy zarządczej, prawnej i finansowej. Co ważniejsze jednak, przeprowadzenie sukcesji wymaga również zmierzenia się z samym sobą, pokonania wewnętrznej bariery podzielenia się władzą i uznania, że nadszedł już czas na przekazanie sterów starannie wybranemu następcy lub na sprzedaż firmy.

Część właścicieli przedsiębiorstw rodzinnych, którzy zakładali swoje firmy ćwierć wieku temu lub nieco później, już dokonała sukcesji lub właśnie jest w jej trakcie. Ta jedna z najważniejszych dla rodziny i firmy zmian nie następuje przecież z dnia na dzień. Wymaga odpowiedzialnego przygotowania następców, rodziny, przedsiębiorstwa i pracowników, co zajmuje sporo czasu. Istotnym elementem sukcesji jest też przekazanie majątku następcom. To również proces czasochłonny i wymagający wyboru optymalnych rozwiązań.

Dla firm o mniejszej skali wystarczające są rozwiązania lokalne, o prostej konstrukcji. Firmy o większych obrotach z pewnością sięgną po fundacje czy trusty, co wiąże się ze skorzystaniem z rozwiązań zagranicznych.
Bank może być w tych procesach profesjonalnym i zaufanym doradcą. Bankowość prywatna w Polsce, niestety, ciągle kojarzona jest ze skomplikowanymi, trudno dostępnymi, a zatem ekskluzywnymi instrumentami finansowymi. Dużo rzadziej klienci private bankingu postrzegają ją jako wartościowe narzędzie wspomagające prowadzenie biznesu, umożliwiające skorzystanie z oferty zintegrowanej z bankowością korporacyjną. Jeszcze mniej znane, przez część klientów niesłusznie uznawane za pozostające poza ich zasięgiem, choć popularne na rozwiniętych rynkach private bankingu, są usługi doradcze, które eksperci banku świadczą firmom rodzinnym w procesie sukcesji.

Mamy nadzieję, że będzie się to zmieniać z korzyścią dla przedsiębiorców.

Dlatego Raiffeisen Bank Polska S.A. wspólnie z ośrodkiem dialogu i analiz THINKTANK, który od kilku lat wspiera procesy sukcesji na polskim rynku, zorganizował cykl dyskusji dla przedsiębiorców z firm rodzinnych. Wraz z ekspertami z różnych dziedzin chcemy pokazać właścicielom *family businesses* oraz ich następcom różne wyzwania i wymiary sukcesji, które pozwolą im podjąć lepsze decyzje.
Z kolei obecność na warsztatach psychologów oraz przedsiębiorców może być praktyczną inspiracją w procesie podejmowania kluczowych rozstrzygnięć.
Spotkaniom *Rodzina – Majątek – Firma. Rozmowy o udanej sukcesji* towarzyszy publikacja, której celem jest poszerzenie wiedzy przedsiębiorców przede wszystkim na temat sukcesji, ale też wokół innych obszarów dotyczących zarządzania majątkiem firmy i rodziny. Została ona przygotowana przez ekspertów THINKTANK, specjalistów Friedrich Wilhelm Raiffeisen, bankowości korporacyjnej Raiffeisen Bank Polska S.A. oraz ekspertów z kancelarii prawnych, firm ubezpieczeniowych i funduszy inwestycyjnych.

Bankowość prywatna ma w Polsce do zaproponowania właścicielom firm rodzinnych ciekawe strategie inwestycyjne i doradztwo w zarządzaniu własnym majątkiem. Ma też kompetencje, by zadbać o całokształt interesów swoich klientów, od pomocy w planowaniu edukacji dzieci aż do momentu przekazania im majątku.
W tym trudnym procesie warto mieć wsparcie wiarygodnego i odpowiedzialnego partnera.

Serdecznie zapraszamy do lektury oraz do kontaktu z naszymi ekspertami banku i THNIKTANK w kwestii rozwiązań dotyczących sukcesji.

Piotr Czarnecki, prezes zarządu Raiffeisen Bank Polska S.A.
Paweł Rabiej, partner zarządzający ośrodka dialogu i analiz THINKTANK

materiały konferencyjne

spis treści

5 _____ UDANA SUKCESJA W POLSKICH REALIACH

• Dobra i przeprowadzona we właściwym czasie sukcesja to kwestia odpowiedzialności za siebie, firmę i rodzinę. Jej odwlekanie jest zagrożeniem dla rodzinnego majątku, efektywności firm, a nawet dla całej gospodarki – piszą w analizie THINKTANK **Paweł Rabiej** i **Kazimierz Żurek.**

• Dzieci nie chcą przejmować biznesów rodzinnych. Co robić, by przekonać młode pokolenie do sukcesji? – radzi, na podstawie badań, **dr Adrianna Lewandowska**.

• Między mentalnością założyciela a korporacją. O co może wzbogacić firmę rodzinną następca, który zyskał doświadczenie w międzynarodowym biznesie – pisze **Jacek Rozwadowski,** współwłaściciel firmy medycznej ENEL-MED.

• Jak dbałość o dobre relacje w rodzinie przełożyła się na udaną sukcesję w firmie Koelner – pisze **Teresa Kachniarz** z Raiffeisen Bank Polska S.A.

• Co przeszkadza w sukcesji? Cztery hamulce tego procesu to: sukcesor bez doświadczenia, niezgoda pracowników na zmiany, zaborczość nestora i sprzeciw rodziny. Jak ich uniknąć – objaśnia psycholog biznesu **Tomasz Jamroziak.**

31 _____ PRAKTYCZNE WYZWANIA SUKCESJI

• *Family office* może wspierać dialog rodzinny i dbać na bieżąco o majątek rodziny – pisze **Angelika Rokicka-Buczek** • Na wypadek zdarzeń losowych, które mogą dotknąć nestora firmy rodzinnej, warto założyć fundację rodzinną – objaśniają **Wojciech Szczepaniak** i **Paweł Chyb** • Założenie zamkniętego funduszu inwestycyjnego pozwala zachować kontrolę nad procesem przekazania władzy – przekonuje **Tomasz Wawrzecki** • Liderzy firm nie doceniają narzędzi wspierających sukcesję, takich jak różne ubezpieczenia – piszą **Adam Johaniuk** i **Kamil Kutycki** • Sukcesję można wesprzeć poprzez sprzedaż udziałów firmy – radzą **Krzysztof Pałac i Marcin Malinowski.**

Patroni:

ifr INICJATYWA FIRM RODZINNYCH

IBR INSTYTUT BIZNESU RODZINNEGO

Partnerzy główni projektu:

Raiffeisen POLBANK

FRIEDRICH WILHELM RAIFFEISEN Banking Since 1886

Partnerzy wspierający:

SSW LAW TAX

ipopema

Europa ubezpieczenia

Wydawcą publikacji jest ośrodek dialogu i analiz THINKTANK. Naszą misją jest inspirowanie debaty publicznej w Polsce oraz dostarczanie liderom biznesu i administracji publicznej wiedzy i narzędzi do podejmowania decyzji w szerszej perspektywie. Najlepsze polskie praktyki popularyzujemy za granicą.

www.mttp.pl | **www.ttpolska.eu**

THINKTANK ośrodek dialogu i analiz

ul. Mińska 25, 03-808 Warszawa
tel.: 22 628 20 04 | 22 628 04 10 | faks: 22 628 04 12
e-mail: biuro@mttp.pl

Partnerzy zarządzający:
dr Małgorzata Bonikowska | mbonikowska@mttp.pl
Paweł Rabiej | prabiej@mttp.pl

Dyrektor wykonawczy:
Michał Smagowicz | msmagowicz@mttp.pl
Dyrektor artystyczny: **Katarzyna Zbytniewska**
Grafik: **Monika Chylińska**

Programy i projekty THINKTANK:
Urszula Borzym | uborzym@mttp.pl | tel. kom.: 608 639 956
Marcin Dąbrowski | mdabrowski@mttp.pl | tel. kom.: 608 638 258
Alicja Defratyka | adefratyka@mttp.pl | tel. kom.: 600 330 437
Renata Ert-Eberdt | reberdt@mttp.pl | tel. kom.: 608 360 063
Renata Mizińska | rmizinska@mttp.pl | tel. kom.: 608 885284
Jan Sokolik | jsokolik@mttp.pl | tel. kom.: 608 638 389

Komunikacja: **Piotr Hałasiewicz** | phalasiewicz@mttp.pl
Wydarzenia: **Marta Murawska** | mmurawska@mttp.pl
Multimedia: **Rafał Szyc** | rszyc@mttp.pl

Biuro THINKTANK i dystrybucja publikacji:
Justyna Budzyńska-Wasiak | jbudzynska@mttp.pl
tel.: 22 628 20 04 | tel. kom.: 608 593 632

THINKTANK Sp. z o.o.
KRS 0000325641 | NIP 701-01-83-649, REGON 141839360
Zarząd: Paweł Rabiej (prezes)
dr Małgorzata Bonikowska (członek zarządu)

Koncepcja publikacji:
Kazimierz Żurek, Paweł Rabiej
Opracowanie tekstów: **Kazimierz Żurek, Paweł Rabiej**
Współpraca redakcyjna: **Anna Chyckowska**
Współpraca: **Marcin Dąbrowski**
Koordynator wydania: **Anna Chyckowska**
Nakład: 5000 egzemplarzy
ISBN: 978-83-63460-36-5

SUKCESJA W POLSKICH REALIACH

ANALIZY, BADANIA, DOŚWIADCZENIA PRZEDSIĘBIORCÓW

- Firmy rodzinne na rozdrożu – pięć korzyści z sukcesji
- Młodzi niechętni przejmowaniu władzy. Jak to zmienić?
- Cztery hamulce sukcesji – między seniorem a rodziną
- Profesjonalizacja firmy rodzinnej – główne dylematy

Gdy kapitan musi zejść z mostku

Mija 25 lat od początku polskiej transformacji, w której wielką rolę odegrały firmy rodzinne. Dziś ich liderzy stoją na progu olbrzymiego wyzwania: jak i komu odpowiedzialnie przekazać stery swojej firmy?

TEKST> **Paweł Rabiej, Kazimierz Żurek**

Polska, lata 90. XX w. – w tym złotym okresie, gdy w kraju kiełkowała przedsiębiorczość, rozpoczyna funkcjonowanie jedna z wielu firm MŚP. Jej działalność szybko się rozrasta, organizacja prężnie się rozwija – i dziś ma stabilne przychody oraz klientów. Nadal jednak szuka możliwości wzrostu – i na polskim, i zagranicznym rynku. Jej właściciele to dziś 50–60-latkowie zatrudniający kilkanaście czy kilkadziesiąt osób. Nie brak im wigoru, by zarządzać firmą, ale zaczynają czuć, że świat kręci się szybciej i być może nie wykorzystują pełni szans. W dodatku na ręce niecierpliwie patrzą im coraz starsze dzieci, które dziś są już w takim wieku jak oni, gdy zakładali biznes.

Dylemat właściciela takiej firmy można streścić słowami: jak odpowiedzialnie zejść z kapitańskiego mostku i zostawić stery w dobrych rękach, w sposób, który daje rodzinie gwarancję stabilności i powiększania majątku? Majątek i przedsiębiorstwo są w tym myśleniu nierozerwalnie ze sobą związane, oba te czynniki mają więc wpływ na podejmowane decyzje. Przedsiębiorstwo jest bowiem najczęściej źródłem dochodów dla rodziny, a także najważniejszym składnikiem rodzinnego majątku. Takie powiązanie między jakością działania firmy a gwarancją przyszłości rodziny powoduje jednak, że myślenie o sukcesji i wprowadzenie jej w życie jest trudne.

Wymaga ono też odpowiedzi na wiele pytań. Komu przekazać bieżące kierowanie firmą? Czy z jej prowadzeniem poradzą sobie dzieci, czy też istnieje ryzyko, że roztrwonią majątek? Jeśli zaś nie dzieci, to kto? Czy zachować jakąś formę kontroli nad firmą, czy ją sprzedać? Jeśli dzieci jest wiele, jak obdzielić je sprawiedliwie kontrolą nad przedsiębiorstwem bez szkody dla firmy? I jak rozstrzygnąć kwestie majątkowe?

GŁÓWNA MYŚL

Po 25 latach wolnorynkowej gospodarki tworzone w latach 90. XX w. firmy rodzinne czeka zmiana pokoleniowa.

Sukcesja jest długotrwała i może być skomplikowana. Odkładanie jej w czasie może jednak zaburzyć ciągłość działania przedsiębiorstw oraz narazić rodziny przedsiębiorców na utratę majątku.

Dlatego myślenie o przyszłości firmy i majątku rodzinnym trzeba zacząć na tyle wcześnie, by nie zamknąć sobie możliwości skorzystania z żadnej z dostępnych opcji.

Splot spraw osobistych, majątkowych i biznesowych; emocje, uczucia i niepewność powodują, że przedsiębiorcy spychają kwestie sukcesji na daleki plan, nawet nie zabezpieczając firmy i swoich dzieci przed ryzykiem nagłych zdarzeń. Nie jest to jednak działanie odpowiedzialne – stwarza przecież olbrzymie ryzyko dla firmy i bytu rodziny. Przekonały się o tym te rodziny biznesowe, które nie miały planów sukcesyjnych, a których nestorzy niespodziewanie zginęli. Nieuregulowany status dziedziczenia przedsiębiorstwa i majątku w niektórych przypadkach doprowadził nawet firmy na kres istnienia.

WIELKIE WYZWANIE SUKCESJI

Dobrze przeprowadzona sukcesja jest dziś masowym wyzwaniem, bo w Polsce jest ok. 1,78 mln aktywnych firm, z czego większość właśnie teraz staje przed koniecznością przekazania władzy. 99,8 proc. z nich to mikro-, małe i średnie przedsiębiorstwa (MMŚP). Z *Badania firm rodzinnych* Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości wynika, że blisko 36 proc. z nich (nie uwzględniając samozatrudnionych) to firmy rodzinne. Średnio mają one sześciu pracowników, a dziewięć na dziesięć z nich to firmy mikro zatrudniające od jednego do dziewięciu pracowników. Prawie połowa firm rodzinnych zajmuje się handlem hurtowym i detalicznym, co ósma – przetwórstwem przemysłowym, a co dziesiąta – obsługą nieruchomości.

Firmy te zakładały na początku lat 90. osoby w średnim wieku – odważni, doświadczeni już przez życie, gotowi do wzięcia losu we własne ręce przedsiębiorcy. Polski Generalny Sondaż Społeczny z 1992 r. pokazywał, że dwie trzecie przedsiębiorców miało ponad 35 lat, w tym 44 proc. mieściło się w przedziale wiekowym 35–44 lata. Dziś średnia wieku właściciela firmy znacznie wzrosła. Według GUS (*Aktywność ekonomiczna ludności Polski*, czwarty kwartał 2013 r.) pracodawców w wieku 35–44 lat jest już dużo mniej (trzech na dziesięciu jest na tym etapie życia). **Aż 49 proc. z nich ma ponad 44 lata, a co dziesiąty (czyli jak liczy GUS, ponad 70 tys. osób) jest już po sześćdziesiątce.**

Liderzy firm rodzinnych zazwyczaj zbliżają się więc do wieku emerytalnego. W 2009 r. aż 60 proc. biznesów familijnych istniało ponad 11 lat, a co piąta firma – ponad 20 lat. Zazwyczaj od lat na ich czele stoi ta sama osoba – z badania PARP wynika, że jedynie w 15 proc. firm miał

7 MITÓW SUKCESJI

JAKIE ILUZJE TOWARZYSZĄ FIRMOM RODZINNYM?

1. Zawsze w pełni sił

Polscy przedsiębiorcy nie lubią myśleć o własnej kondycji psychofizycznej i sprawach ostatecznych. Tak jakby w głębi duszy mieli nadzieję, że starość i śmierć ich ominą.

2. Sukcesji nie da się przeprowadzić bez nerwów

Firma rodzinna jest często pułapką emocjonalną – nerwy w pracy, nerwy w domu. Przedsiębiorcy boją się rozmawiać o sukcesji, gdyż uważają, że wiąże się ona z wielkim stresem. Tymczasem zaplanowanie sukcesji i szczere rozmowy prowadzą do uspokojenia.

3. To musi być sukcesor

Większość przedsiębiorców, myśląc o sukcesji, na swoim miejscu widzi tylko następców (mężczyzn). Tymczasem kobiety również świetnie radzą sobie na stanowiskach zarządczych i są chętne do przejmowania władzy w firmach.

4. Szybko stracę władzę i majątek

Sukcesja nie musi być natychmiastowa, może przebiegać etapami, dzięki czemu senior stopniowo będzie oddawać władzę w firmie. Jednocześnie może on zachować możliwość zarządzania majątkiem.

5. Sukcesja to wyłącznie sprawa rodziny

Tymczasem jest ona również ważna dla pracowników i interesariuszy firmy – oni także powinni być w jej planie uwzględnieni.

6. Spisany plan załatwia sprawę

Niektórzy przedsiębiorcy uważają, że spisanie planu sukcesji to już połowa sukcesu. Tymczasem jest to jedynie pierwszy, mały krok. Musi po nim nastąpić dialog ze wszystkimi interesariuszami procesu, a następnie – konsekwentna realizacja założeń.

7. Muszę założyć dynastię biznesową

Sukcesja w gronie rodziny to nie jest jedyne wyjście. Alternatywą może być przekazanie firmy menedżerowi spoza rodziny lub sprzedanie biznesu.

miejsce transfer władzy między pokoleniami. Przedsiębiorstwa, a w szczególności firmy rodzinne, prowadzą zatem dojrzali liderzy. Jednak ich doświadczenie niekiedy bywa obciążeniem. Część firm nie nadąża przez to np. za rozwojem technologicznym, bo właściciele nie czują się dobrze w cyfrowym świecie. Część się nie rozwija, bo ambicją ich szefów jest po prostu trwanie. Tracą więc udziały w rynku, spada ich wartość i stają się anachroniczne na tle konkurencji. Odkładanie sukcesji hamuje rozwój i wzrost.

MILCZENIE O PRZYSZŁOŚCI

Każdemu z nas łatwiej myśleć o przeszłości niż o przyszłości, ale liderzy firm rodzinnych mają szczególny powód, by patrzeć w przyszłość – swoją rodzinę. Od dobrze zaplanowanej sukcesji w znacznym stopniu zależy jej przyszłość. Badania Instytutu Biznesu Rodzinnego *Kody wartości* (szerzej pisze o nich, a także o innych analizach, dr Adrianna Lewandowska – zob. str. 16) wskazują jednak, że przedsiębiorcy dopiero przyzwyczajają się do myśli o sukcesji. Aż 70 proc. właścicieli twierdzi, że firma nadal jest na etapie planowania sukcesji, jedynie 17 proc. z nich już ją realizuje. Co ciekawe, te same pytania zadane dzieciom właścicieli firm pokazują zgoła inny obraz: aż 40 proc. z nich twierdzi, że ich firma już jest na etapie realizacji sukcesji, mniej więcej tyle samo uważa, że przekazanie władzy jest dopiero w fazie planów.

45

Taki jest średni wiek pracodawcy w Polsce. Jednocześnie prawie połowa z nich ma ponad 44 lata.

Źródło: GUS

Rozbieżność ta wskazuje na to, że w firmach rodzinnych przyszłość biznesu po prostu nie jest tematem relacji rodzic – dzieci. O sukcesji (tu akurat wyniki odpowiedzi seniorów i młodych zadziwiająco są zbieżne) rozmawia się przeważanie okazjonalnie, a często w ogóle. Jeśli już ten temat się pojawia, w myśleniu seniorów wciąż pokutują mity (zob. ramka – str. 8). Rodzinne firmy mają np. mylne wyobrażenia na temat długości sukcesji. Czterech na dziesięciu przedsiębiorców sądzi, że proces przekazania władzy będzie trwał ok. roku, co piąty – że będzie nawet krótszy. Tymczasem doświadczenia wielopokoleniowych firm rodzinnych, np. szwajcarskich, pokazują, że do skutecznego przekazania steru firmy potrzeba od pięciu do dziesięciu lat, w tym samo wytypowanie sukcesora trwa przeciętnie 23 miesiące.

Te błędy w podejściu do sukcesji są zrozumiałe, bo trudno o wzorce w otoczeniu. Pierwszemu pokoleniu firm rodzinnych nikt nie przekazywał biznesu, zakładali go zazwyczaj sami seniorzy. Nie mogą więc sięgnąć do doświadczenia swoich krewnych. Niewielu jest też mentorów – emerytowanych przedsiębiorców – z którymi można porozmawiać o tym, jak „dobrze zrobić" sukcesję. Zresztą każda rodzina to nieco inna sytuacja. Nic więc dziwnego, że część przedsiębiorców woli zakładać, że problem rozwiąże się sam. Jeden z uczestników badania PARP powiedział: „Myślę, że będę pracować długo. Chyba nawet do śmierci. Widziałem takich dziadków na Zachodzie, mieli 80 lat i pracowali". Za tą szczytną ambicją długoletniej pracy i wytrwałością nie idzie refleksja, co się stanie, jeśli zabraknie sił i umiejętności do prowadzenia firmy. Często przeważa za to pogląd, że „dzieci z pewnością sobie poradzą". Ale to założenie może okazać się niesłuszne.

DZIECI NIE CHCĄ DO FIRMY

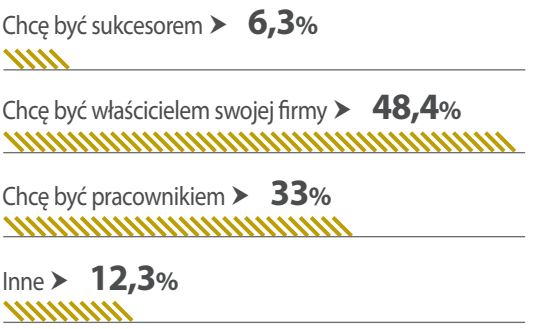
Tymczasem młode pokolenie wcale nie garnie się do przejmowania biznesu po rodzicach. Najnowsze badania prowadzone przez Uniwersytet St. Gallen i Instytut Biznesu Rodzinnego pokazują, że **jedynie ok. 6 proc. studiujących dzieci przedsiębiorców rozważa zajęcie się biznesem rodzinnym. Jednocześnie aż połowa planuje założenie własnej firmy.** Polscy młodzi sukcesorzy na 33 zbadane w projekcie państwa są na 26. miejscu pod względem chęci przejęcia władzy w firmach. To nie jest ich marzenie. Są za to w czołówce, jeśli chodzi o chęć założenia własnego biznesu. Młode pokolenie w Polsce jest więc przedsiębiorcze, chce działać, ale niezależnie – nie pod kuratelą rodziców i nie w ich firmach.

Dzieci przedsiębiorców czują, że świat stoi przed nimi otworem. Deklarują, że mogą w firmie ojca lub matki popracować, ale nie chcą wiązać z nią swojej przyszłości. Często o tym nie mówią, ale tradycyjne biznesy, takie jak handel czy przetwórstwo przemysłowe, po prostu ich nie interesują. Niektórzy nawet się ich wstydzą. Młodzi szukają więc swojej drogi, zakładają start-upy oparte na technologiach internetowych, próbują swojego szczęścia w usługach. Prawdopodobnie część z nich liczy na to, że będzie żyć za pieniądze rodziców, gdy ich zabraknie.

Nawet jeśli deklaracje potomków właścicieli firm rodzinnych to przejaw pokoleniowego buntu, powinny one niepokoić ich rodziców. Jeśli nie rozmawia się o przyszłości firmy z dziećmi, trudno się spodziewać, że w przyszłości będą one chciały poprowadzić biznes. Trudno je też odpowiednio do tego przygotować. Część przedsiębiorców odkryła ponadto,

POLSCY „MŁODZI" Z FIRM RODZINNYCH: KIM CHCĄ BYĆ PIĘĆ LAT PO STUDIACH?

Młodzi nie garną się do zarządzania firmami rodziców. Wolą zająć się rozwijaniem własnych start-upów, ewentualnie – być pracownikiem w firmie.



Źródło: Lewandowska Adrianna, Tylczyński Łukasz, *Barometr sukcesyjny i prognozowane ścieżki kariery dzieci z firm rodzinnych*, Poznań 2014, www.ibrpolska.pl (dostęp: 25.05.2014)

6

Średnio tylu pracowników zatrudniają firmy rodzinne w Polsce.

Źródło: *Badanie firm rodzinnych*, PARP, 2009

że czasem jest już za późno – sukcesorów szukają więc raczej wśród wnuków, a nie dzieci; w trzecim, a nie drugim pokoleniu.

SZCZERA ROZMOWA O SUKCESJI

Temat sukcesji jest emocjonujący i wielowątkowy. Ośrodek dialogu i analiz THINKTANK od trzech lata stara się na różne sposoby zachęcić przedsiębiorców do myślenia o tym zagadnieniu. Sukcesja jest bowiem jednym z życiowych Rubikonów, to ważna i trudna zmiana. Aby ją przeprowadzić, trzeba uznać porządek życia i jego rytm, zaakceptować przemijanie. Zrozumieć, że nie jesteśmy niezastąpieni – a dla dobra tego, co udało się nam stworzyć, a czasem także po to, by tego nie zniszczyć, trzeba przekazać kontrolę w ręce następców. Niektórzy dojrzewają do tej decyzji wcześniej, inni później lub wcale. W gruncie rzeczy rozmowa o sukcesji jest rozmową o odpowiedzialności: za siebie, za swoją rodzinę i za firmę. Dlatego racjonalne i strategiczne podejście do sukcesji ma znaczenie na kilku poziomach:

1 DOBRE RELACJE W RODZINIE

Odwlekanie lub złe przeprowadzenie sukcesji grozi olbrzymimi konfliktami wewnątrzrodzinnymi. Napięcie powoduje niejasna sytuacja i niedopowiedzenia – gdy np. junior chciałby wejść do firmy, a nie ma możliwości, albo przeciwnie, nie chce o niej słyszeć wbrew intencjom nestora. Tworzy je również sytuacja pozornej sukcesji, gdy junior zarządza tylko w teorii, bo senior wtrąca się we wszystkie sprawy. Tworzy to toksyczną atmosferę w firmie i rodzinie. Spory rodzą też niespełnione ambicje i zawiedzione oczekiwania między sukcesorem a seniorem. Inne pole konfliktów to napięcia między rodzeństwem, które po cichu lub całkiem otwarcie rywalizuje między sobą w obliczu mało klarownych sygnałów seniora dotyczących przyszłego podziału władzy i majątku. Dochodzi wówczas do wzajemnych oskarżeń, a konflikt zwykle odbija się na kondycji firmy.

Im bardziej niejasne jest podejście właściciela firmy do sukcesji, im mniej na ten temat rozmów, im bardziej rozmyte decyzje, tym większy niepokój i spory. Właściciele firm mówią często: „Firma to ja", odkładanie rozmowy o sukcesji może jednak zniszczyć życie ich dzieciom, które nie wiedzą, czego się spodziewać, a im samym – zatruć jesień życia. Rozmowa o tym, komu, jak i kiedy przekazać firmę i jak zostanie podzielony majątek między dzieci, porządkuje sytuację i zmniejsza prawdopodobieństwo rodzinnych kłótni.

2 BEZPIECZNY MAJĄTEK

Nieuregulowanie sukcesji może być przyczyną poważnych problemów majątkowych całej rodziny. Doradcy finansowi wskazują, że szefowie rodzinnych przedsiębiorstw często nie ujawniają stanu firmy i majątku nawet najbliższym osobom. W sytuacji, gdy majątek nie jest oddzielony od firmy, nagła i nieprzygotowana sukcesja może zagrozić bezpieczeństwu rodziny. Zabezpieczenie ciągłości działania firmy na wypadek śmierci i bezpieczeństwa majątkowego rodziny w razie nagłych wypadków, przygotowanie dobrego planu sukcesyjnego, określenie miejsca w planie sukcesji i dziedziczenia dzieci przedsiębiorcy to niezbędne minimum „odpowiedzialności sukcesyjnej" przedsiębiorcy wobec bliskich.

Potrzebne jest tu nie tylko wyczucie, lecz także znajomość narzędzi prawnych i podatkowych. Testament jest niedoskonałym sposobem, dlatego doradcy rekomendują m.in. takie rozwiązania jak zapis windykacyjny, w którym można przekazać cały majątek jednej osobie,

THINKTANK society

Przestrzeń idei, które dopiero nadejdą

THINKTANK Society pozwala liderom biznesu i administracji publicznej na wymianę doświadczeń zarządczych i nawiązywanie bezpośrednich kontaktów.

■ Prenumerata „Magazynu THINKTANK" ■ Bezpłatny dostęp do Bazy Wiedzy ■ Udział w dedykowanych spotkaniach, workshopach z udziałem liderów ■ Dostęp do elektronicznego newslettera ■ Ekskluzywne zaproszenia na imprezy kulturalne i spotkania VIP

www.mttp.pl/society

MATERIAŁ WŁASNY THINKTANK

SUKCESJA POWINNA TRWAĆ ODPOWIEDNIO DŁUGO

Przyjęło się sądzić, że w procesie sukcesji senior szybko traci kontrolę nad własną firmą. Przykład firm szwajcarskich mówi co innego. Ile tam trwają poszczególne etapy sukcesji?

1. negocjacje kontraktów ➤ **8 mies.**
2. ocena sukcesora ➤ **19 mies.**
3. wytypowanie sukcesora ➤ **23 mies.**
4. przygotowanie do emerytury ➤ **24 mies.**
5. wycofywanie się nestora z firmy ➤ **24 mies.**
6. przejmowanie zadań nestora przez sukcesora ➤ **24 mies.**
7. gromadzenie udziałów i własności przez sukcesora ➤ **25 mies.**
8. transakcje operacyjne ➤ **29 mies.**

Źródło: *Kody wartości. Diagnoza sytuacji sukcesyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych w Polsce*, red. A. Lewandowska, Poznań 2013, www.kodywartosci.pl (dostęp: 25.05.2014)

fundację lub trust, które umożliwiają swobodne określenie warunków i terminu przekazania spadku poszczególnym osobom oraz optymalizację obciążeń podatkowych. Można skorzystać też z zamkniętego funduszu inwestycyjnego uwalniającego od podatku dochodowego. Dzięki jasnemu postawieniu sprawy dziedziczenia każdy wie, czego może się spodziewać w przypadku śmierci lidera, ale i na jakie przychody mogą liczyć członkowie rodziny, gdy firma się rozwinie itp. Ważny jest też aspekt zarządzania majątkiem w sytuacji, gdy firma zostanie sprzedana. Tutaj przedsiębiorca ma do dyspozycji np. wachlarz produktów *private banking* i *wealth management*.

3 EFEKTYWNIE DZIAŁAJĄCE PRZEDSIĘBIORSTWO

Strategia i plan sukcesji mają również fundamentalne znaczenie dla tego, czy ten składnik rodzinnego majątku rozwija się i przynosi zyski. Przeciąganie i odkładanie sukcesji to ryzyko zawirowań i spadku wartości firmy, podobnie jak brak realizmu w ocenie możliwości pokierowania firmą przez dzieci. Jeśli dzieci się do tego nadają, warto wprowadzać ich w arkana zarządzania firmą i zachęcać do wybrania tej ścieżki życiowej jak najwcześniej. Jeśli zaś nie mogą lub nie chcą pokierować firmą, trzeba określić, co się z nią stanie (i kiedy).

Podstawowe wyzwanie to zapewnienie możliwości ciągłego działania firmy, gdy coś złego spotka właściciela. Ale równie istotne jest np. zabezpieczenie majątku firmy. Historia rodziny Ferdinanda Porschego poucza, że spadkobiercy potrafią roztrwonić odziedziczony majątek; decyzje jego lekkomyślnego wnuka doprowadziły firmę niemal na skraj bankructwa. Dobre przygotowanie prawne, np. konstytucja firmy rodzinnej, potrafią to ryzyko zmniejszyć. Firma rodzinna może się wówczas stać źródłem stabilnych dochodów dla spadkobierców założyciela na długie lata, pozwalając im również na realizowanie własnych ambicji i biznesowych pomysłów.

Dla firmy wielkim ryzykiem jest sukcesja przeprowadzona za późno, gdy przedsiębiorstwo popada w kłopoty. Firmy potrafią zestarzeć się szybciej niż ludzie, którzy nimi zarządzają. Analizy THINKTANK pokazują np., że liderzy polskich firm założonych w latach 90. XX w. nie radzą sobie z zastosowaniem nowych technologii. Świat aplikacji internetowych i cyfryzacji jest im obcy, nie umieją włączyć go w biznes, zwłaszcza w marketingu, sprzedaży i relacjach z klientami. Nie dopuszczają zaś do zarządzania firmą młodszego

pokolenia, które lepiej zna technologie. Z raportu BCG i Google *Polska internetowa* z 2011 r. dowiemy się, że polskie przedsiębiorstwa nie korzystają z przewag, jakie daje internet. Przykładowo jedynie 8 proc. firm MŚP zatrudniających ponad dziesięć osób daje możliwość zakupu produktów i usług online, a tylko 12 proc. korzysta z internetowych zakupów.

Wcześniejsze wprowadzenie następców do firmy i przekazanie im części wpływu na działanie firmy może być bezpiecznym sposobem na zwiększenie potencjału cyfrowego organizacji. Bez tego przedsiębiorstwom tym grozi zapóźnienie, utrata klientów i rynku. Młodzi sukcesorzy, którzy lepiej czują technologie i są z nimi oswojeni, mogą pchnąć firmy na nowe tory. Zapewne z tego powodu Zygmunt Solorz-Żak zaangażował swojego syna Tobiasa w zarządzanie spółkami telekomunikacyjnymi. W tym przypadku podobno to syn zachęcał ojca do zajęcia się nowym obszarem biznesu – telekomunikacją – i zainwestowanie m.in. w technologię superszybkiego internetu LTE, bo lepiej czuł korzyści płynące z nowych inwestycji. Takie świeże spojrzenie sukcesorów może zwiększyć innowacyjność polskich firm, która obecnie jest niska – co może być źródłem ich problemów w przyszłości.

Inny aspekt, w którym młodsze pokolenie może wydatnie pomóc, to nadanie działaniu firmy procesów i procedur (tak jak stało się po wejściu do ENEL-MED Jacka Rozwadowskiego – zob. str. 20) albo nowego rozmachu produktowego, marketingowego czy sprzedażowego, co stało się udziałem wielu polskich przedsiębiorstw, w których doszli do głosu przedstawiciele młodszego pokolenia. Otoczenie biznesu, wymagania klientów i pracowników szybko się zmieniają – obecność młodszego pokolenia lub młodszych wynajętych menedżerów sprzyja więc rozwojowi. Nestor powinien wyczuć, kiedy może już usunąć się na drugi plan.

4 STABILIZACJA W OTOCZENIU FIRMY

Wielu liderów firm rodzinnych to najczęściej liderzy lokalnych społeczności. Dobra sukcesja ma znaczenie i w tym kontekście. W przypadku źle przeprowadzonej sukcesji perturbacje i kłopoty dotkną bowiem nie tylko firmę i rodzinę, lecz także otoczenie społeczne i biznesowe: dostawców, pracowników, kontrahentów – szczególnie gdy dotyczy to firmy sporej wielkości. Nadszarpną też dobre imię rodziny. Dlatego zabezpieczenie ciągłości działania firmy, która jest istotnym elementem biznesowego ekosystemu, jest również przejawem odpowiedzialności za swoje otoczenie.

36%

Taki odsetek przedsiębiorstw z sektora mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw (nie uwzględniając samozatrudnionych) to firmy rodzinne.
Źródło: PARP

5 BEZPIECZEŃSTWO DLA GOSPODARKI

I wreszcie, dobra sukcesja ma znaczenie dla stabilności polskiej gospodarki. Badania PARP szacują bowiem, że blisko 10 proc. polskiego PKB jest wypracowywane w biznesach familijnych. Zatrudniają one przynajmniej 1,3 mln pracowników. Trudno sobie więc wyobrazić konsekwencje sytuacji, w której dziesiątki tysięcy firm rodzinnych wpadają w finansowe kłopoty lub wręcz upadają na skutek zaniedbań sukcesji i „pełzających" rodzinnych konfliktów. Stracą na tym pracownicy oraz ich rodziny, dostawcy i interesariusze. Wzrośnie bezrobocie. Taki czarny scenariusz uderzy szczególnie w dwie grupy. Biznesy rodzinne zatrudniają wiele osób młodych, a jednocześnie stawiają na seniorów, włączają ich w rozwój przedsiębiorstwa, zapobiegając wykluczeniu. Kłopoty firm rodzinnych przełożą się na ich problemy z pracą. Odwlekanie sukcesji oznacza też odwlekanie modernizacji firm, a to zaś powoduje, że spada ich potencjał innowacyjny. Źle zarządzaną, zestarzałą firmę można uratować i rozwinąć, ale w pewnym momencie zaczyna być na to za późno.

39,6%

Taki odsetek właścicieli firm rodzinnych sądzi, że sukcesja będzie trwała jedynie ok. roku.

Źródło: *Kody wartości. Diagnoza sytuacji sukcesyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych w Polsce*, red. A. Lewandowska, Poznań 2013

Odkładanie sukcesji to też marnowanie talentów, jakie mają następcy. Wychowani w przedsiębiorczych rodzinach, obeznani z rynkiem, potencjalnie dobry materiał na przedsiębiorców – duszą się w obietnicach i tracą chęci.

Sukcesja w gronie własnej, bliskiej lub dalszej rodziny nie jest jedynym wyjściem dla właściciela firmy rodzinnej. Następcą nie zawsze musi być najstarszy syn lub córka – przedsiębiorca może sięgnąć po krewnych z bocznej linii. Rozwiązaniem może być też oddanie firmy w zarząd profesjonalnych menedżerów z zachowaniem kontroli rodziny nad własnością, różnego rodzaju mieszane formy własności czy – w skrajnej wersji – sprzedanie biznesu i życie z pozyskanego majątku.

Aby jednak z tych możliwości skorzystać, sukcesja nie może zostać rozpoczęta zbyt późno lub wcale. To zaś wydaje się największym zagrożeniem firm, które stoją przed koniecznością sukcesji. Jeśli ich właściciele przeprowadzą ją zbyt późno, będą mieli mniej opcji do wyboru.

Tymczasem wybór odpowiedniej ścieżki sukcesji jest skomplikowany i powinien być przemyślany oraz przeprowadzony przy udziale profesjonalnych doradców. Rodzina nie zawsze musi być źródłem najlepszych rozwiązań sukcesyjnych, które zapewnią jej bezpieczeństwo i przychody. Nie tylko dlatego, że jej członkowie nie mają wiedzy i doświadczenia w sukcesji, ale przede wszystkim dlatego, że mogą mieć rozbieżne interesy, które senior rodu musi jakoś pogodzić.

Dlatego właśnie właściciele firm, przeprowadzając sukcesję, często stają przed trudnymi decyzjami, które są konieczne dla dobra rodziny, majątku i firmy. Nikt jednak ich za nich nie podejmie. To oni mają najlepsze rozeznanie, jak podzielić władzę i majątek, i to na nich spoczywa odpowiedzialność za rodzinę i firmę. ●

Paweł Rabiej:
partner zarządzający THINKTANK, redaktor naczelny „Magazynu THINKTANK". Specjalizuje się w problematyce przywództwa, komunikacji i innowacji.
e-mail: prabiej@mttp.pl

Kazimierz Żurek:
koordynator projektów badawczych w THINKTANK. Przeprowadza analizy, współtworzy raporty badawcze i koordynuje dział lider „Magazynu THINKTANK".
e-mail: kzurek@mttp.pl

REKOMENDACJE THINKTANK

1. **Dobra sukcesja jest dużo trudniejsza niż założenie i prowadzenie firmy – wymaga od seniora wyczucia, komu przekazać firmę, a także wcześnie rozpoczętego i ciągle podtrzymywanego dialogu na ten temat z potencjalnymi następcami.**
2. **Gdy w grę wchodzą bardziej skomplikowane relacje rodzinne i znaczny majątek, warto skorzystać z szerokiego zestawu doradców. Pomagają oni nie tylko spojrzeć na firmę obiektywnie, lecz także wskazują możliwe sposoby sukcesji.**

Wartość majątku. Wartość pokoleń.

Ubezpieczenia ułatwiają życie i chronią to, co najcenniejsze we własnej firmie: zdrowie właściciela, finanse i majątek.

Służymy Wam pomocą w zapewnieniu ciągłości działania biznesu na przestrzeni pokoleń.

Jako ubezpieczyciel z 20-letnim doświadczeniem wiemy, jak omijać rafy i płynąć pod wiatr. Gdy trzeba, rzucamy koło ratunkowe. Wszystko po to, by wspierać Was w rozwoju rodzinnych firm.

Nasze innowacyjne rozwiązania ubezpieczeniowe są dostępne w wiodących bankach, oferujących produkty finansowe dla małego i średniego biznesu.

Europa ubezpieczenia

Poznaj nas bliżej:
www.tueuropa.pl

Czas motywowania sukcesorów

Problemy organizacyjne sukcesji bledną przy dużo większym wyzwaniu: dla dzieci przedsiębiorców zajęcie się firmą rodzinną stało się bardzo mało atrakcyjną alternatywą dla życia zawodowego.

TEKST> **Adrianna Lewandowska**

Przekazywanie władzy oraz majątku jest skomplikowane i wymaga zaangażowania wszystkich, których ten proces dotyczy: dotychczasowych właścicieli, sukcesorów, rodziny oraz pracowników firmy. W większości przypadków muszą oni uporać się z problemami biznesowymi oraz tymi natury emocjonalnej, związanej m.in. z aspiracjami nestora czy sukcesora czy rywalizacją między rodzeństwem. Często to oddawanie sterów firmy w nowe ręce wiąże się z poczuciem straty – i dlatego właściciele lubią odkładać ten moment w czasie.

Wahanie seniorów prowokuje zaś młodych, by sądzić: „Firma rodziców – to nie dla mnie! Zajmę się czymś innym". Prowadzone przez Instytut Biznesu Rodzinnego badania[1] ujawniają wręcz, że jedynie ok. 6 proc. młodych sukcesorów jest zdecydowanych, by zaangażować się w zarządzanie w firmie rodzica! Reszta częściej myśli o założeniu własnych biznesów, zwykle w innych branżach niż branża rodziców. **Zatem dziś mniej chodzi o to, aby przygotować merytorycznie młodego sukcesora do przejęcia kontroli w firmie, a bardziej o to, by wzbudzić w nim zainteresowanie rodzinnym biznesem.**

Z doświadczenia firm rodzinnych, które uporały się lub borykają się z tym problemem, wynika, że aby zaangażować dzieci w biznes rodzinny, warto:

1 ROZMAWIAĆ O PRZYSZŁOŚCI

63 proc. badanych dzieci właścicieli firm przyznaje, że temat sukcesji pojawia się w rozmowach z rodzicami okazjonalnie lub wcale. Najlepiej rozpocząć poważną dyskusję na ten temat jak najwcześniej, wskazując, że objęcie firmy rodzinnej może być jedną z ciekawych ścieżek życiowych.

2 OBJAŚNIAĆ ŚWIAT FINANSÓW

Dzieci wdrażane w finansowe sprawy rodzinnych biznesów chętniej przejmują odpowiedzialność za ich prowadzenie w późniejszym okresie. Z badań IBR wynika, że potencjał sukcesyjny, czyli gotowość do zajęcia się w przyszłości firmą rodzinną, wzrasta wówczas do 9,7 proc.

3 DOCENIAĆ SUKCESY

Rodzice, którzy okazują swym dzieciom dumę z ich dokonań, zwiększają prawdopodobieństwo, że dzieci w przyszłości

GŁÓWNA MYŚL

Badania Instytutu Biznesu Rodzinnego dowodzą, że głównym okołosukcesyjnym problemem polskich przedsiębiorców może być brak następców. Tylko 6 proc. dzieci chce się bowiem angażować w familijny biznes.

zechcą przejąć po nich biznes. Jak wynika z badań, biznesem rodzinnym chce się zająć 9,2 proc. chwalonych dzieci.

4 ZAPISYWAĆ USTALENIA

Tylko 5 proc. badanych firm deklaruje, że swoje ustalenia sukcesyjne zapisało. Tymczasem formalizacja procesu sukcesji jest jednym z najważniejszych czynników skutecznego jej przeprowadzenia.

5 DZIAŁAĆ OD RAZU

40 proc. właścicieli firm, którzy ukończyli 65. rok życia, wciąż jest na etapie planowania sukcesji. To już ostatni dzwonek na rozpoczęcie sukcesji (zwłaszcza jeśli przyjąć, że potrwa ona modelowo 7–10 lat).

Zaangażowanie dzieci wymaga czasu i energii seniora. Nie da się kupić czy zadekretować motywacji młodego pokolenia do wzięcia na siebie odpowiedzialności za rodzinny biznes. To proces długotrwały, który wymaga wielu rozmów, a być może ćwiczenia się w dobrym dialogu czy nawet zaangażowania coacha lub mediatora. Jak pokazują inne ogólnopolskie badania prowadzone przez Business Discovery w ramach projektu *Kody wartości – efektywna sukcesja polskich firm rodzinnych*[2], ważne jest też opracowanie wspólnej strategii rozwoju, dzięki której senior wychodzący z biznesu ma poczucie, że zostawia firmę z taką perspektywą rozwoju, jaka jest mu bliska, a która juniora po prostu interesuje i w której może się on odnaleźć. Brak takiego zbliżenia na poziomie strategicznej wizji rozwoju może wymusić alternatywę, jaką jest oddanie firmy zewnętrznemu menedżerowi lub sprzedaż biznesu. A przecież potencjał, jaki tkwi w firmie rodzinnej, to właśnie jej długotrwałe działanie! ●

SUKCESJA OD RAZU PO STUDIACH

Polska jest jedynym państwem spośród 35 zbadanych, w którym potencjalni sukcesorzy z roku na rok po rozpoczęciu studiów są coraz mniej chętni do pracy w firmie rodziców. Ich początkowy entuzjazm do wejścia w szeregi rodzinnego przedsiębiorstwa być może wynika z lęku, że niełatwo im będzie znaleźć pracę po studiach. Kariera w firmie rodziców jawi im się zaś jako łatwy i bezpieczny start.

dr Adrianna Lewandowska: doradca ds. strategii i sukcesji, prezes Instytutu Biznesu Rodzinnego, właściciel firmy Business Discovery. Prowadzi projekt *Kody wartości – efektywna sukcesja polskich firm rodzinnych*, którego celem jest opracowanie innowacyjnych narzędzi wspierających procesy sukcesyjne w MŚP.
e-mail: al@bd7.pl

[1] Zob. Lewandowska Adrianna, Tylczyński Łukasz, *Barometr sukcesyjny i prognozowane ścieżki kariery dzieci z firm rodzinnych*, Poznań 2014, www.ibrpolska.pl (dostęp: 25.05.2014).
[2] Zob. *Kody wartości. Diagnoza sytuacji sukcesyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych w Polsce*, red. A. Lewandowska, Poznań 2013, www.kodywartosci.pl (dostęp: 25.05.2014).

TANIO FIRMĘ SPRZEDAM DZIECIOM

60%

Za taką wartość firmy właściciele są skłonni ją sprzedać własnym dzieciom. To wyraz dobroduszności – za granicą współczynnik ten wynosi **80** proc. wartości rynkowej firm.

7,7%

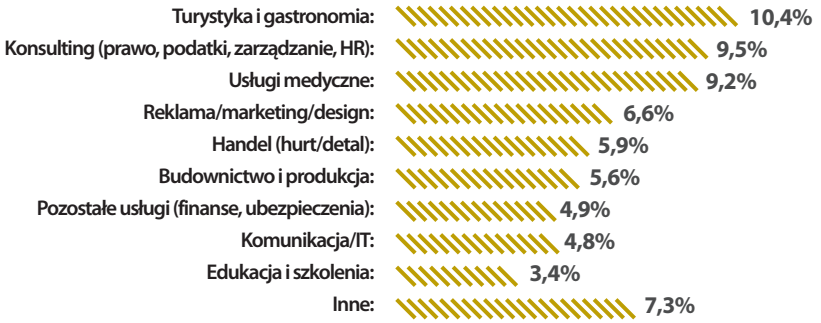
Tyle córek właścicieli firm zamierza zaangażować się w firmę rodzinną – jednocześnie chce tak postąpić tylko **5,5** proc. synów. Mimo że córki częściej deklarują, że zajmą się firmą, rodzice w pierwszym odruchu na ogół na sukcesora typują pierworodnych. To stereotypowe myślenie może ich wiele kosztować.

UDZIAŁY W RĘKACH RODZIN

98%

Tyle firm rodzinnych w Polsce należy do rodzin. Odsetek firm z kapitałem obcym finansującym rozwój jest znikomy. W innych krajach na świecie firmy rodzinne, które mają zdecydowaną większość udziałów w swoich rękach, stanowią **60** proc.

ILU SUKCESORÓW CHCE PRZEJĄĆ WŁADZĘ?
(w podziale na branże)



Silna marka – wypracowana zwłaszcza w hotelarstwie, kancelarii prawnej czy klinice medycznej – jest dobrą zachętą dla młodego pokolenia, by przejąć biznes rodziców, zamiast starać się rozkręcać własną działalność.

SENIOR PO SUKCESJI

60%

Taki odsetek ustępujących właścicieli chciałoby pełnić jakąś funkcję we własnym przedsiębiorstwie. **10** proc. założy nową firmę. **60** proc. zajmie się hobby lub aktywnością społeczną.

1 rok

60 proc. badanych właścicieli firm sądzi, że proces sukcesji trwa rok lub krócej. Tymczasem dobrze przeprowadzony proces sukcesji, w którym zarezerwowano moment nie tylko na wybór sukcesora, lecz także na jego integrację oraz na wypracowanie alternatywnych aktywności dla seniora, jest długotrwały – trwa od **7** do **10** lat.

48,4%

Tylu studentów – dzieci z rodzin prowadzących biznes rodzinny – twierdzi, że pięć lat po zakończeniu studiów chciałoby założyć własną firmę.

Źródło: Lewandowska Adrianna, Tylczyński Łukasz, *Barometr sukcesyjny i prognozowane ścieżki kariery dzieci z firm rodzinnych*, Poznań 2014, www.ibrpolska.pl (dostęp: 25.05.2014); *Kody wartości. Diagnoza sytuacji sukcesyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych w Polsce*, red. A. Lewandowska, Poznań 2013, www.kodywartosci.pl (dostęp: 25.05.2014)

**RODZINA, BEZPIECZEŃSTWO,
ODPOWIEDZIALNOŚĆ,
MAMY WSPÓLNE WARTOŚCI.**

www.sswfo.pl

SSW FAMILY OFFICE

Między biznesem rodzinnym a korporacją

Wchodząc do zarządu firmy rodzinnej, wniosłem do niej nowoczesne metody zarządcze, wsparte procedurami i polegające na delegowaniu zadań. Jednocześnie w myśleniu o pracownikach i kliencie udało nam się zachować podejście charakterystyczne dla biznesów rodzinnych.

TEKST> **Jacek Rozwadowski**

Centrum Medyczne ENEL-MED SA to firma rodzinna, której pomysłodawcą jest mój ojciec Adam Rozwadowski – od początku istnienia akcjonariusz i prezes zarządu. Działamy w branży prywatnych usług medycznych i pod względem wartości przychodów jesteśmy trzecim co do wielkości prywatnym operatorem usług medycznych w Polsce. Spółka ma 19 placówek medycznych (w tym sześć przychodni przyzakładowych oraz dwa szpitale w Warszawie). Od czerwca 2011 r. jest notowana na warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych.

Mimo znacznej skali działania w rękach rodziny jest prawie 70 proc. akcji firmy, którą kierują – jako zarząd – ojciec i syn. Jako wiceprezes i dyrektor zarządzający kieruję operacyjnie działalnością. Mój ojciec zajmuje stanowisko prezesa; mama jest przewodniczącą rady nadzorczej, żona pracuje jako pełnomocnik zarządu ds. zarządzania jakością, a brat na stanowisku dyrektora ds. inwestycji i zakupów.

GDY BIZNES SZYBKO ROŚNIE

Do zarządu ENEL-MED dołączyłem w 2006 r., już jako osoba spełniona zawodowo, z doświadczeniami pracy w dużej firmie z kapitałem zagranicznym i z ukształtowanymi nawykami korporacyjnego myślenia. Karierę zaczynałem w latach 90. XX w. w holdingowej spółce Elektrim na stanowisku menedżera projektu. Potem przez pięć lat działałem w spółkach międzynarodowej firmy DAF Truck sprzedającej ciężarówki. Zdobywałem doświadczenie w siedzibie w Polsce i często uczestniczyłem w spotkaniach szefów importerów z całego świata w centrali firmy w Eindhoven. Polska była wówczas pod względem jakości zarządzania dość siermiężna. Ekspaci zatrudnieni w DAF często żartowali, że wciąż „robimy coś po polsku": prowadzimy dużo rozmów, powtarzamy błędy. Uczyłem się od nich innego podejścia – pragmatyzmu w działaniu.

Te doświadczenia okazały się przydatne, gdy dołączyłem do firmy rodziców, pozwoliły bowiem wnieść do zarządzania elementy uporządkowanej praktyki zarządczej, sprawdzonej w międzynarodowej kulturze organizacyjnej. ENEL-MED znalazł się na ścieżce szybkiego rozwoju i przekształceń organizacyjnych. Wybranie właściwej drogi wymagało rozstrzygnięcia wielu dylematów decydujących o losie firmy.

GŁÓWNA MYŚL

Włączenie do zarządu młodszego pokolenia może unowocześnić podejście do zarządzania firmą i stymulować jej rozwój. Częściowa sukcesja w Centrum Medycznym ENEL-MED zmieniła to rodzinne przedsiębiorstwo, nadając mu bardziej korporacyjny charakter.

1 KOLEGIALNOŚĆ VS. JASNA STRUKTURA DECYZYJNA

Kiedy przyszedłem do firmy, przypominała ona trochę klub dyskusyjny – wiele decyzji podejmowano kolegialnie, w gronie rodziny oraz zaufanych pracowników. Drzwi do gabinetu prezesa były stale otwarte. Przy 27 osobach zatrudnionych w centrali taki system dość dobrze funkcjonował. Nie mógł się jednak utrzymać na kolejnym etapie rozwoju biznesu.

Obecnie w centrali firmy pracuje 120 osób, a w całym przedsiębiorstwie – prawie 2 tys. Musieliśmy więc wprowadzić nowy system podejmowania decyzji i ustalić standardy zarządzania i komunikacji. Z pewnością mogły się one niektórym przedstawicielom starej gwardii wydawać nieludzkie. „Jak to, dawniej dyskutowałem z prezesem regularnie, a dziś polecenia wydaje mi dyrektorka regionu?" – słyszeliśmy od części z nich. Wiem, że rezygnacja z kolegialności była utratą części DNA naszej firmy, ale była to zmiana konieczna. Dziś inaczej też podejmujemy decyzje dotyczące firmy w gronie rodziny. Od przynajmniej czterech lat nie spotykamy się nieformalnie, by dyskutować o losach przedsiębiorstwa – strategiczne decyzje zapadają zgodnie z ładem korporacyjnym.

2 OPTYMALIZACJA PROCESÓW VS. RĘCZNE STEROWANIE

W DAF Truck byłem przyzwyczajony do ustrukturyzowanego działania: do pracy na planach i budżetach, monitoringu ich wykonania, rozliczania zadań. Gdy rozbiłem drogi służbowy samochód i ze strachem poszedłem do prezesa, ten powiedział: „Czym się martwisz? Jest ubezpieczenie, jest proces wymiany auta, zajmij się pracą!". Dla mnie było to szokujące. Mechanizm działał, nie liczyły się emocje, lecz efekty. Tymczasem firmy rodzinne często nie mają procedur, opierają się na ręcznym sterowaniu przez właścicieli. W ENEL-MED stopniowo wprowadziliśmy zarządzanie procesowe; dziś mamy już coraz lepsze systemy CRM, usprawniamy także obieg dokumentów (*workflow*) i ulepszamy strukturę zarządczą.

Z życia korporacyjnego starałem się także przenieść do firmy założonej przez ojca praktyki HR i wprowadziłem procedury rekrutacji w miejsce zatrudniania bazującego na intuicji. Czuję, że w ten sposób mogliśmy coś utracić – kiedy rekrutowaliśmy osobiście, zatrudnialiśmy często osoby znakomicie pasujące do organizacji. Śmieję się, że dziś rekrutacja jest w pewnym sensie zabawą w głuchy telefon – zarząd przekazuje niżej, jakich osób szukamy, ktoś przekazuje to innej osobie i dopiero ona rekrutuje. Efekt może czasami nie do końca odpowiadać pierwotnemu zapotrzebowaniu. Mam jednak świadomość, że przy takiej skali działania nie da się podejmować

osobistych decyzji na każdym polu funkcjonowania firmy.

3 WIZJONERSTWO VS. STABILIZACJA FINANSOWA

Mój ojciec jest typem wizjonera. Jako inżynier pasjonat doprowadził do tego, że ENEL-MED był w Polsce prekursorem telemedycyny – systemu transmisji obrazów z rezonansów i tomografów komputerowych i opisywania ich na odległość. Dziś również zbiera dostępne na rynku rozwiązania i innowacje medyczne, ja zaś dbam o to, aby wpisywały się one w całościową wizję rozwoju przedsiębiorstwa. Jeśli tak jest, ja odpowiadam za ich operacyjne wdrożenie. Na co dzień musimy się bowiem mierzyć z dylematem: na ile możemy realizować w firmie nasze ambicje i pasje, a na ile starać się utrzymywać status quo. Ja zazwyczaj jestem orędownikiem tej drugiej opcji. Na rynku wiele się ostatnio mówi o nowatorskiej terapii protonowej pozwalającej m.in. precyzyjnie leczyć nowotwory oka. Problem polega jednak na tym, że innowacje medyczne rzadko przynoszą zysk w krótkim czasie. W branży prywatnej opieki medycznej bardzo łatwo utopić gigantyczne sumy pieniędzy w inwestycjach, które nie przyniosą zwrotu. Nie można więc „poszaleć".

26

Tyle placówek medycznych ma Centrum Medyczne ENEL-MED w całym kraju. Rozbudowana sieć placówek wymaga skutecznego stosowania nowoczesnych praktyk zarządczych.

Źródło: ENEL-MED

Czy wyrzekamy się więc marzeń typowych dla przedsiębiorstw rodzinnych? W jakimś stopniu zapewne tak, ale dzieje się to z zyskiem dla poczucia bezpieczeństwa właścicieli firmy i tysięcy rodzin naszych pracowników.

4 EKSPANSJA VS. STATUS QUO

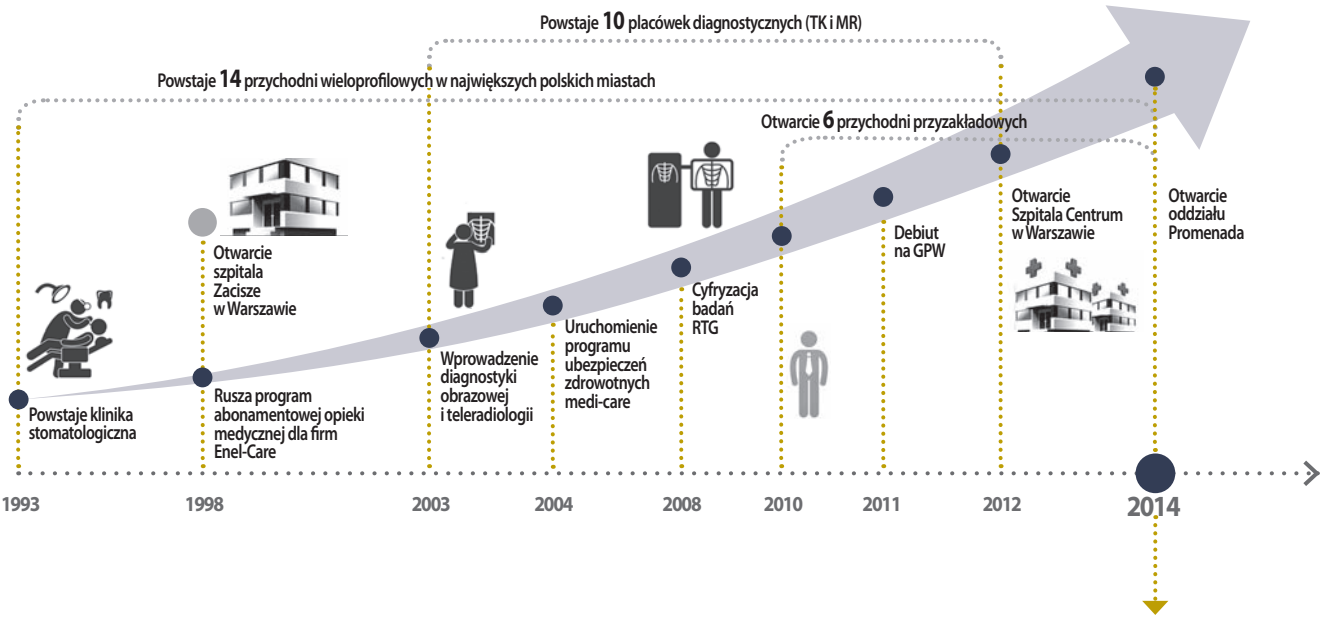
Kolejnym dylematem, który musieliśmy rozstrzygnąć, zastanawiając się nad wizją rozwoju przedsiębiorstwa, była decyzja o tworzeniu nowych placówek. To trudne wyzwanie, ale ponieważ ENEL-MED działa w systemie abonamentowym (pracodawca płaci stałą kwotę za pracowników), naturalną decyzją była ekspansja geograficzna. Byłem osobą forsującą myśl o ekspansji. Co istotne, nowe placówki jednocześnie stały się katalizatorem innych zmian – wymuszały na nas szybsze wdrażanie wszystkich powyżej opisanych korporacyjnych usprawnień.

5 ZYSKI VS. KONCENTRACJA NA CZŁOWIEKU

Nie we wszystkich obszarach podążamy jednak w stronę działań charakterystycznych dla korporacji. Uważam, że dziś wiele firm zatraciło się w pogoni za zyskiem. Niejedną z nich rządzi wyłącznie chciwość ubrana w trochę ładniej brzmiące słowa. Odbiorca produktów i usług znalazł się na szarym końcu ich uwagi. Jeśli kończą się pomysły na optymalizację zysku związaną z zakupami, odsetkami, coraz częściej w sferze tzw. optymalizacji znajduje się pacjent, który staje się statystycznym numerkiem. Cwaniactwo i chęć szybkiego dorobienia się na tzw. atrakcyjnym rynku to praktyki, niestety, dość częste. Oczywiście podstawą naszego istnienia jest generowanie zysku. Zdrowie – czy się to komuś podoba, czy nie – jest towarem, ale etyka w tym biznesie jest szczególnie wskazana. Nasza działalność cały czas firmowana jest naszym nazwiskiem. Ciągle patrzymy na nasze usługi z perspektywy pacjenta, wiemy, że to jest relacja długoterminowa – ten patent na sukces jest dość oczywisty, jednak trudny do wdrożenia – nam się udało.

Jestem przekonany, że dzięki połączeniu wartości, którymi kierował się mój ojciec, zakładając firmę, i wartości nowocześnie zarządzanej firmy sieciowej udało się nam

ENEL-MED: KOMPLEKSOWA OPIEKA MEDYCZNA 1993–2014



w ENEL-MED dobrze odpowiedzieć na dylematy wzrostu i rozwoju. Rozrastając się, firmy rodzinne często muszą odchodzić od wartości założycielskich – idei i pomysłów, które leżały u ich podstaw. Wierzymy jednak z całą rodziną, że nie trzeba ich całkowicie porzucać. Nasza firma jest obecnie dobrze uporządkowana – mamy komfort popełniania niewielkich pomyłek, ale też oczywiście świadomość, że skutki tych większych byłyby dla nas zabójcze. Sądzę, że udało się nam pogodzić korporacyjność i standardy dobrego zarządzania ze specyficznym duchem rodzinnych wartości.

Dziś przed takim wyzwaniem staje wiele firm rodzinnych, które w ciągu ostatnich lat osiągnęły znaczną skalę działania. Zarządzanie międzypokoleniowe, z udziałem seniorów i juniorów, może pomóc w znalezieniu najlepszej formuły funkcjonowania. ●

Jacek Rozwadowki: wiceprezes zarządu i dyrektor zarządzający w firmie ENEL-MED; odpowiada za realizację strategii firmy, nadzoruje pracę pionów biznesowych ENEL-MED oraz departamentów operacyjnych.
e-mail: jacek.rozwadowski@enel.pl

REKOMENDACJE THINKTANK

Szybko rozwijające się przedsiębiorstwa rodzinne zwykle wymagają porządkowania procedur i struktur. Mogą to zrobić wynajęci menedżerowie z zewnątrz, ale związane z tym wyzwania lepiej zrozumieją sukcesorzy firmy, którzy zyskali już doświadczenie zarządcze w innych organizacjach. Ich zaangażowanie w zarządzanie daje rodzinie możliwość lepszej kontroli nad „ukorporacyjnieniem" biznesu.

Sztuka transferu rodzinnej pasji

Koleje losu firm, z którymi pracuje w Polsce Raiffeisen Bank Polska S.A., to również historia takie jak ta, Krystyny Koelner – odważnej kobiety, która odkryła w sobie pasję przedsiębiorczości i zaraziła nią dzieci.

TEKST> **Teresa Kachniarz**

Badania pokazują, że głową firmy rodzinnej zwykle jest mężczyzna, a zwyczajowy model sukcesji to syn obejmujący biznes po ojcu. Coraz częściej zdarza się jednak, że tym, kto przekazuje władzę, jest założycielka przedsiębiorstwa. Tak właśnie potoczyły się dzieje firmy Koelner, od 2013 r. znanej pod nazwą Rawlplug, założonej ponad trzy dekady temu przez Krystynę Koelner.

POCZĄTKI W NIEZNANEJ BRANŻY

Rawlplug jest przykładem udanego rozwoju i sukcesji, o jakiej mogą marzyć założyciele biznesów rodzinnych. Firma powstała w 1982 r., w trudnych w Polsce warunkach, jako mały zakład rzemieślniczy, z aktywami w postaci jednej małej, ręcznie obsługiwanej wtryskarki. Krystyna Koelner, motor całego przedsięwzięcia, po ponad 20 latach pracy jako anglistka odważyła się rozpocząć działalność w branży, o której – jak dziś sama ocenia – miała niewielkie pojęcie. Niezłomność i ogromna pracowitość Krystyny Koelner pozwoliły jej przetrwać pierwsze najcięższe lata w biznesie, w szczególności wobec przedwczesnej śmierci męża, a nawet zaowocowały prężnym wzrostem firmy.

Przedsiębiorstwo zaczęło się szybko rozwijać zwłaszcza po 1989 r. Wsparciem w zarządzaniu stali się dorastający synowie: Przemysław i Radosław. Obaj odziedziczyli po rodzicach zmysł przedsiębiorczości. Jednocześnie ogromny wpływ na ich rozwój miała matka, która zawsze zapewniała synom niezależność – stawiała przed nimi wyzwania i umożliwiała samodzielne podejmowanie decyzji. Przykładowo Przemysław, kiedy był w liceum, zaczął własną, skromną działalność gospodarczą. Matka zgodziła się, by posadził w ogrodzie kilkaset krzaków róż. Opiekował się nimi, a następnie sprzedawał w kwiaciarni. Miał na kieszonkowe i dobre wakacje. Trwało to bez mała trzy lata. Z kolei Radosław już od najmłodszych lat pomagał matce w prowadzeniu firmy. Jako 16-latek zaczął wyjeżdżać na pierwsze misje handlowe do Niemiec, na Tajwan udał się zaś w 20. roku życia. Synowi rośli wraz z firmą.

W STRONĘ WRAŻLIWEJ KORPORACJI

Krystyna Koelner stopniowo przekazywała synom prymat w zarządzaniu. Uważa, że sukcesja to nie moment

GŁÓWNA MYŚL

Rozwój firm rodzinnych w Polsce często wymagał zaangażowania od wszystkich członków rodziny biznesowej. Wrocławski Rawlplug (wcześniej Koelner) to przykład organizacji, która stała się międzynarodowym koncernem dzięki pracy dwóch pokoleń.

w czasie, nie sam akt przekazania udziałów, lecz długi proces. W ciągu kilku lat intensywnej nauki i pracy zainteresowania i zaangażowanie młodszego syna gruntowały mu drogę do przejęcia sterów firmy. Radosław objął stanowisko prezesa w 1999 r. W roku 2000 Krystyna Koelner przekazała synom swoje udziały, ale nadal angażowała się w bieżące sprawy przedsiębiorstwa, w szczególności w obszarze kadr.

Przykład ten pokazuje, jak zdeterminowanie lidera do wychowywania w duchu przedsiębiorczości potencjalnych sukcesorów, a także gotowość młodego pokolenia do brania na barki odpowiedzialności za losy biznesu przekładają się na dobrą sukcesję. Rozsądnie sterowane przez liderkę przekazanie władzy pozwoliło firmie na rozwój przez kolejne fuzje i przejęcia. W 2001 r. Koelner przejął spółkę MODECO. Trzy lata później zadebiutował na warszawskiej giełdzie. Następnie przejął dwie polskie firmy – Wapienica i Śrubex – oraz brytyjskie przedsiębiorstwo Rawlplug i niemieckie Stahl, by w 2013 r. zmienić nazwę na Rawlplug, globalną markę o stuletniej historii.

W 2013 r. grupa Rawlplug miała blisko 620 mln zł przychodów, sprzedając na 50 rynkach elementy złączne, narzędzia i elektronarzędzia. Założycielka firmy oraz jej starszy syn wspierają Radosława – który wykupił udziały brata i jest dominującym właścicielem – pracując w radzie nadzorczej.

Przykład rodziny Koelner to wzór tego, jak przygotować do sprawowania władzy doświadczonego lidera, a zarazem sprawić, aby firma pozostała w rękach rodziny. Dzięki takiemu rozwojowi sytuacji firma zachowała bowiem specyficzną wrażliwość – czego dowodem jest jej zaangażowanie w życie regionu i wysoko rozwinięta społeczna odpowiedzialność. ●

Teresa Kachniarz:
dyrektor Południowo-Zachodniego Centrum Korporacyjnego Raiffeisen Bank Polska S.A.
e-mail: teresa.kachniarz@raiffeisen.pl

REKOMENDACJE THINKTANK

Dbałość o dobre relacje w gronie rodziny, a także mądre zagospodarowywanie umiejętności potencjalnych sukcesorów oraz inwestowanie w ich rozwój mogą przekładać się na udane wzorce sukcesji. Sukcesor w ten sposób otrzymuje realne wsparcie dla swoich decyzji ze strony byłych właścicieli – mentorów i pozostałych członków rodziny.

Cztery zagrożenia dla sukcesji

Sukcesja jest wielką szansą dla przedsiębiorstwa, ale źle przeprowadzona może nadszarpnąć kondycję firmy. W skrajnym przypadku międzypokoleniowe spory grożą upadkiem biznesu.

TEKST> **Tomasz Jamroziak**

Family businesses to szczególne organizacje – w jednym momencie funkcjonują w dwóch światach: biznesowym oraz rodzinnym. Ma to swoje wady i zalety.

Ewidentną korzyść dostrzec można w tym, że w obszarze zarządzania firmy te mogą czerpać z tego, co tak cenne w biznesie *(know-how),* oraz z tego, co wynika z więzi rodzinnej (ze wsparcia, z lojalności, zaufania, gotowości do pomocy czy bezpieczeństwa).

Minusem jest zaś to, że biznesy rodzinne mogą ulegać wszystkim negatywnym zjawiskom charakterystycznym zarówno dla przestrzeni, gdzie panują bezwzględne zasady biznesu (ostra konkurencja), jak i dla świata intymnych relacji rodzinnych (frustracje, złość, pretensje, walka, zazdrość, odgrywanie się na sobie itd.). Te aspekty funkcjonowania *family businesses* odbijają się jednak nie tylko na członkach rodziny, lecz także na jej pracownikach. Czas sukcesji potrafi zaś te przykre zjawiska potęgować – jest to bowiem moment trudnych zmian i w rodzinie, i w przedsiębiorstwie.

BRAK DOŚWIADCZEŃ POLSKICH LIDERÓW

Na świecie w wielopokoleniowych firmach rodzinnych wiedzę o sukcesji zdobywa się mimowolnie – te rodziny proces sukcesyjny z dobrym skutkiem przechodziły już wielokrotnie, wiedzą więc, jak to robić. W Polsce natomiast większość firm rodzinnych nie ma tradycji przekazywania steru młodym. Są to przedsiębiorstwa, które powstały niedawno, bo po 1990 r., a nawet jeśli zostały założone wcześniej, miały pokoleniową lukę w okresie PRL.

Dlatego do sukcesji warto się przygotować z wyprzedzeniem. Jako coach, doradca zarządów i psycholog biznesu spotykam się z szefami i pracownikami firm rodzinnych, które z mniejszym lub większym powodzeniem przeszły przez etap przekazywania władzy. Wszystkie zetknęły się z podobnymi problemami. Na co mogę więc uwrażliwić sukcesorów i nestorów?

DLACZEGO NIE WYCHODZI

„Są dwa powody, dla których to może się nie udać" – usłyszał od doświadczonego nestora sukcesor przygotowujący się do objęcia prezesowskiego stanowiska w firmie. „Pierwszy – nie jesteś gotowy do objęcia tego stanowiska. Ale w twoim przypadku to ryzyko jest minimalne. Drugi – ludzie uznają, że jedynym powodem, dla którego to ty pokierujesz moją firmą, jest twoje nazwisko".

GŁÓWNA MYŚL

Główne ryzyka sukcesji to: nieprzygotowany sukcesor, brak zaakceptowania zmiany na stanowisku prezesa przez pracowników firmy, zaborczość seniora oraz niechęć rodziny do sukcesji.

Gdyby nestor obserwował proces sukcesji z perspektywy zewnętrznego obserwatora, prawdopodobnie wspomniałby jeszcze o trzecim i czwartym ryzyku. A mianowicie o tym, że sam nestor nie potrafi jeszcze zrzec się władzy oraz że w rodzinie nie ma zgody co do tego, której osobie przekazać firmę i w jaki sposób. Jak uniknąć takich sytuacji?

1 JUNIOR NIE JEST JESZCZE GOTOWY

W przedsiębiorstwach rodzinnych mamy do czynienia z naturalnym ograniczeniem liczby kandydatów do zarządzania firmą. Można powiedzieć, że pochodzenie jest jedną z kluczowych kompetencji. To może być zaleta. Możemy przecież całą energię i pieniądze włożyć w rozwój wybranego kandydata. Ponadto ogranicza to nadmierne ambicje zarządzających. Zacytuję jednego z wysoko postawionych menedżerów w niemieckiej firmie rodzinnej: „Zawsze wszyscy dyrektorzy wiedzieli, że prezesem będzie ktoś z rodziny. Nikt więc nie oczekiwał awansu i mogliśmy ze sobą współpracować, zamiast walczyć o to stanowisko, tak jak miało to miejsce w innych firmach, w których wcześniej pracowałem, a które nie były rodzinne".

Sukcesja w gronie rodziny powoduje jednak trzy zagrożenia. **Pierwsze:** » firmę może przejąć osoba niedoświadczona, pozbawiona umiejętności zarządzania i niedojrzała emocjonalnie. **Drugie:** » junior może nie przerwać pępowiny i realizować nieefektywną strategię nestora. **Trzecie:** » nestor, patrząc rodzicielskimi oczami, może być ślepy na niedostatki juniora, więc niewykluczone, że przekaże firmę zbyt wcześnie, w niewłaściwy sposób, a nawet niewłaściwej osobie.

Senior może temu zaradzić. Przysłowie Siuksów mówi: „Nie dawaj broni mężczyźnie, który nie umie tańczyć". Dobrze pasuje ono do sytuacji juniora, który ma przejąć firmę. Broń to władza nad majątkiem i ludźmi. Taniec to rozumienie rytmu biznesu, emocji pracowników, klientów, ale też poczucie własnej wartości i adekwatna samoocena. Dobrze więc, jeśli junior zdobędzie doświadczenie biznesowe, zanim zacznie kierować firmą rodzinną. Może ona być miejscem nauki, ale przed przejęciem władzy sukcesor powinien udowodnić, że jest na to gotowy.

Dlatego warto zadbać o cztery obszary edukacji przyszłego szefa firmy:

- » **edukację formalną** (przygotowanie ogólne, adekwatne do biznesu);
- » **doświadczenie w firmie rodzinnej** (przejście przez szczeble hierarchii pozwala na zrozumienie biznesu, uzyskanie szacunku przyszłych podwładnych, ułatwia sukcesję przez udowodnienie kompetencji);

70%

Tylu przedsiębiorców z firm rodzinnych deklaruje, że ich przedsiębiorstwo nadal jest na etapie planowania sukcesji – jeszcze jej nie realizuje.

Źródło: *Kody wartości. Diagnoza sytuacji sukcesyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych w Polsce*, red. A. Lewandowska, Poznań 2013, www.kodywartosci.pl (dostęp: 29.05.2014)

- **doświadczenie w innej firmie rodzinnej** (zwiększa doświadczenie biznesowe i pozwala zrozumieć, jak działa firma rodzinna z punktu widzenia osoby spoza rodziny);

- **doświadczenie w prowadzeniu własnego biznesu** (zapewnia doświadczenie biznesowe i emocjonalne związane z prowadzeniem własnej firmy, pozwala docenić wartość firmy rodzinnej).

Senior powinien zadbać o obiektywną ocenę umiejętności juniora. Może w tym celu poprosić o pomoc zaufanych doradców lub osoby spoza firmy. Można też sukcesora poddać testowi kompetencji lub monitorować i analizować jego wyniki pracy. Działania te zmniejszają ryzyko, że stery firmy obejmie ktoś do tego nieprzygotowany pod względem merytorycznym i emocjonalnym.

2 ZESPÓŁ NIE AKCEPTUJE ZMIANY

Istnieje ryzyko, że pracownicy niechętnie zareagują na sukcesora – zwątpią w jego kompetencje i nie znajdą z nim wspólnego języka. Prawdopodobne efekty tej sytuacji to obniżenie morale załogi lub wręcz jej bunt. Możliwe są też absencje pracowników, działania na szkodę firmy czy podważanie decyzji juniora.

Rozwiązanie polega na wielokrotnym informowaniu o przyszłej sukcesji. Konieczne są komunikowanie rodzinnego charakteru firmy i pozytywne konsekwencje wynikające ze zmiany prezesa. Senior powinien również stworzyć warunki, które pozwolą pracownikom przekonać się o kompetencjach juniora, np. przez jego pracę w firmie na różnych szczeblach. Przyda się także jednoznaczna informacja nestora o woli rezygnacji z szefowania firmie i jasne wskazanie, do kogo należeć będzie władza. Z tego powodu ważne jest, by moment finalizacji procesu sukcesji został jasno określony; transparentna powinna być też nowa wizja firmy i metody postępowania, które wniesie sukcesor. Zmniejszy to zagrożenie, że kompetencje nowego kierownictwa firmy rodzinnej będą przez pracowników (jawnie lub skrycie) kwestionowane.

3 NESTOR CHCE ZACHOWAĆ KONTROLĘ

Porzucenie „ukochanego dziecka" – firmy – nie jest łatwe. Wielu seniorów nie przechodzi dobrze tej próby i stara się sterować firmą z tylnego fotela. Takie działanie powoduje wiele niebezpieczeństw. Z jednej strony może się wywiązać walka o władzę lub wizję rozwoju firmy pomiędzy nestorem a juniorem. Niebezpieczeństwa może potęgować rozczarowanie nestora brakiem zajęć i władzy. Takiej sytuacji może zapobiec otwarta i szczera komunikacja.

Warto również, by seniorzy odpowiednio wcześnie zaprojektowali scenariusze swego życia po sukcesji i np. zawczasu zajęli się rozwijaniem własnych pasji. Niezwykle istotne znaczenie ma też jasne określenie zasad sukcesji pod względem formalnoprawnym i zakresu wpływu nestora na firmę po sukcesji. Nestor i sukcesor powinni ponadto przedyskutować wizję zmian, które chce wprowadzić junior, oraz ich zakres (np. w jakim stopniu mają dotyczyć spraw kadrowych).

4 SPRZECIW RODZINY

Może się zdarzyć, że zaplanowana przez przedsiębiorcę sukcesja odbywa się wbrew woli członków rodziny. Przecież już bajki, jak ta o Śpiącej Królewnie, uczyły nas, jak ważne jest zadbanie o wszystkich interesariuszy w rodzinie. Ich niezadowolenie może doprowadzić do ostrego konfliktu, a jeśli firma jest w rękach kilku osób – do powstania koalicji i prób przejęcia władzy siłą.

CASE STUDY: MODELOWA SUKCESJA

PRZYPADEK 1
SYN PRZYGOTOWYWANY DO SUKCESJI

„Sukcesja to proces rozpisany na lata – wymaga od przedsiębiorcy otwartości, równowagi emocjonalnej i cierpliwości"

Jan założył firmę w 1994 r. wraz z dwoma wspólnikami. W czasie jednego z kryzysów obaj partnerzy zdecydowali się wycofać i w rezultacie Jan stał się jedynym szefem firmy. Prowadzona przez niego działalność przynosiła efekty – firma rozrosła się do kilku fabryk, a sieć sprzedaży jego produktów obejmowała kilka europejskich krajów oraz wschodnich sąsiadów Polski. Obroty firmy sięgnęły kilkudziesięciu milionów złotych rocznie. Rozbudowa przedsiębiorstwa zajmowała mu sporo czasu i kosztowała dużo zdrowia. Praca ta jednak była jego pasją.

Po pewnym czasie urodził mu się syn Mirek, w którym przedsiębiorca od razu zobaczył swojego następcę. Jan postąpił więc tak, jak postąpiłby były szef Coca-Coli Bryan Dyson. Ten lider radzi w swoim słynnym przemówieniu *30 Second Speech,* aby wyobrazić sobie życie jako zadania, którymi żongluje się jak pięcioma piłeczkami. Tych pięć piłeczek to: praca, rodzina, zdrowie, przyjaciele, duchowość. Dyson mówi, że praca to piłeczka gumowa, która, jeśli ją upuścić, odbije się i powróci, natomiast pozostałe, w tym zdrowie i rodzina, to piłeczki kryształowe, które upuszczone mogą się rozbić, uszkodzić lub zarysować.

Jan, choć nie znał metafory Dysona, wiedziony swoimi doświadczeniami zdał sobie sprawę, że nie może zaniedbać żadnego z elementów swojego życia. Odkrył, że opowiadanie o biznesowych kłopotach przy obiedzie powoduje, że wszyscy członkowie rodziny tracą humor. Prawdziwy przełom nastąpił jednak, gdy po powrocie z kolejnego służbowego wyjazdu usłyszał, jak jego czteroletni syn pyta: „Mamo, kim jest ten pan?".

To był moment, dzięki któremu przedsiębiorca stwierdził, że musi znaleźć czas dla rodziny i na realizowanie swoich pasji. Zdecydował, że przy wspólnych posiłkach rodzinnych nie będzie rozmów o pracy. Mimo nawału zadań co roku znajdował czas na wyjazdy z rodziną i na jeden własny wyjazd na jacht – ta pasja dawała mu energię i siłę. W tym czasie zachęcał syna do samodzielności, dbał o jego edukację i pokazywał mu, jak działa firma od wewnątrz. Kiedy Mirek był już starszy, w wakacje, żeby zarobić, pracował w magazynie firmy. I chociaż starsi pracownicy traktowali go jak kolegę, żartobliwie zaczęli nazywać 16-latka szefem.

Jan zresztą nigdy nie krył, że chciałby, aby syn w przyszłości przejął jego firmę. Dlatego zadbał o to, by podróżował on po świecie i zatrudniał się w różnych miejscach, zdobywał praktyczne umiejętności, a nawet prowadził własny biznes. Kiedy uznał, że Mirek jest na to gotów, przeprowadził z nim poważną rozmowę – określił ścieżki rozwoju, a następnie zatrudnił go jako szeregowego pracownika. W ciągu kolejnych lat, szczebel po szczeblu, Mirek przechodził kolejne etapy w hierarchii firmy. W tym czasie Jan po pracy zaangażował się w działalność społeczną i rozwijał swoje pasje.

Pół roku temu według Jana nadszedł właściwy moment, by ogłosić przekazanie firmy synowi. Zrobili tak, jak ustalili: stworzyli jasny, jednoznaczny podział zobowiązań i uprawnień obu stron oraz zadbali o legalizację sukcesji za pomocą kancelarii prawnej. Mirek całkowicie przejął odpowiedzialność za bieżącą działalność firmy, natomiast Jan przez najbliższe trzy lata będzie zasiadał w radzie nadzorczej i służył mu radą (bez prób wpływania na jego decyzje i na pracowników). Po trzech latach, jeśli zapisane w procedurze warunki zostaną spełnione, Jan zamierza całkowicie wycofać się z biznesu.

CASE STUDY: MODELOWA SUKCESJA

PRZYPADEK 2
FIRMA W RĘCE MENEDŻERÓW

„Własny biznes to inwestycja, a nie balast. Aby czerpać z niej korzyści, nie muszę być zdany na rodzinę"

Biznes Konrada miał obroty rzędu 16 mln rocznie. Niestety, jego córka Agnieszka nie paliła się do przejęcia firmy zajmującej się produkcją ciężkiego sprzętu. Co prawda z dużymi sukcesami przez ponad rok współzarządzała firmą, ucząc się od ojca biznesu i poznając tajniki branży. Stwierdziła jednak, że chce rozwijać własną działalność – firmę IT tworzącą specjalistyczne oprogramowanie dla bankowości. Nie widziała siebie w biznesie rodzinnym.

W tej sytuacji Konrad zatrudnił i wyszkolił menedżera, który w ciągu trzech lat przejął prowadzenie firmy, stał się jej mniejszościowym właścicielem i zgodnie z umową w ciągu najbliższej dekady ma wykupić udziały Konrada. Teraz zabezpieczony finansowo właściciel zajmuje się realizacją swojej pasji, jaką jest jeździectwo, a część pieniędzy przekazał córce na rozwój jej biznesu programistycznego.

Środkiem zaradczym są dobre relacje w rodzinie, wzajemna życzliwość i wartości budowane przez otwartą i szczerą komunikację. Ze strony seniora konieczna jest jasna informacja o tym, kto w przyszłości przejmie firmę. Zarazem nestor powinien zadbać o sprawiedliwy podział majątku, z uwzględnieniem analizy praw nabytych (jak zmiana wpłynie na sytuację poszczególnych członków rodziny). Przedsiębiorca powinien budować tradycję rodzinną, z której wynika, co po kolei dzieje się w procesie sukcesji – jak to miało miejsce w przypadku koronowanych głów.

Warto pamiętać, że szanse powodzenia sukcesji zwiększają: dobra sytuacja w rodzinie (tradycje, wartości, szacunek, lojalność) i właściwa komunikacja, a także dobra kondycja firmy w momencie transferu pokoleniowego. Takie modelowe sukcesje, które poznałem jako doradca zarządów, opisuję w *case study* (zob. obok). Każda z nich jest warta uwagi, w myśl chińskiego przysłowia: „O drogę pytaj tych, którzy wrócili". Gdy nie ma się własnych doświadczeń, najlepiej bowiem uczyć się na cudzych błędach. ●

Tomasz Jamroziak: doradca zarządów firm, specjalista *resilience training*. Psycholog biznesu, licencjonowany trener z międzynarodowym doświadczeniem w zakresie zarządzania, strategii, komunikacji. Doświadczony i ceniony mówca. Wykładowca Akademii Psychologii Przywództwa.
e-mail: t.jamroziak@gmail.com

REKOMENDACJE THINKTANK

1. **Warto, aby decyzję o zmianie na kapitańskim mostku poprzedziły szczere rozmowy nestorów z sukcesorami, innymi członkami rodziny i pracownikami. Pozwoli to uniknąć kłopotliwych napięć.**
2. **Sukcesja bywa dla przedsiębiorcy impulsem do przemyślenia swojego życia, skoncentrowania się na pasji czy działalności społecznej. Ważne jest bowiem, by nestor miał na siebie plan po sukcesji, gdyż przekazanie władzy w firmie nie powinno być grą pozorów.**

PRAKTYCZNE WYZWANIA SUKCESJI

EKSPERCI O MEANDRACH PRZEKAZANIA WŁADZY

- *Family office:* centrum dowodzenia majątkiem
- Wehikuł sukcesyjny – zabezpieczenie przed sytuacjami awaryjnymi
- Polisa w sukcesji uwalnia od biurokracji
- Fundusz, który zapewnia kontrolę nad przekazaniem władzy
- Kiedy sprzedasz udziały – bezpieczne zarządzanie portfelami

TEKST> Angelika Rokicka-Buczek

Family office pomaga w sukcesji

Zdarza się, że przedsiębiorstwa rodzinne przez pokolenia funkcjonują bez zakłóceń. To jednak scenariusz idealny, rzeczywistość bywa zaś bardziej skomplikowana. Dlatego warto myśleć o rozwiązaniach instytucjonalnych.

Firma rodzinna musi brać pod uwagę różne ryzyka. Może się bowiem okazać, że kolejne pokolenie nie będzie zainteresowane objęciem jakiejkolwiek funkcji w biznesie rodzinnym lub nie ma do tego predyspozycji. Może się też zdarzyć, że chętnych do przejęcia steru jest zbyt wielu – a przecież fotel prezesa jest tylko jeden.

W tych i innych dylematach związanych z prawidłowym przeprowadzeniem procesu sukcesji pomóc może *family office*, czyli instytucja, która zajmuje się kompleksowym zarządzaniem majątkiem zamożnych osób lub rodzin.

FAMILY OFFICE – OD XIX W. DO DZIŚ

Pierwsze *family offices* powstały w połowie XIX stulecia na użytek rodzin zamożnych przedsiębiorców (Morganów czy Rockefellerów). Wraz ze wzrostem liczby bogatych klanów rodzinnych popyt na takie organizacje wciąż rośnie, a co za tym idzie – stale wzrasta ich liczba. Analiza przeprowadzona przez firmę Capgemini w 2012 r. szacowała liczbę takich podmiotów w Ameryce Północnej na mniej więcej 3 tys., w Europie – 1 tys., a na szybko rozwijającym się rynku azjatyckim na 100. Część z tych podmiotów obsługuje majątek należący wyłącznie do jednej rodziny (mówimy wtedy o *single family office*), część zaś służy wielu rodzinom (*multi-family office*). W jaki sposób instytucja ta pomaga rodzinie biznesowej?

DBANIE O ŁAD RODZINNY

Rodzinne przedsiębiorstwa ewoluują. Początkowo są skoncentrowane na twórcy biznesu, który jako wizjoner skupia w swoich rękach pełnię władzy, często przy niewielkim zaangażowaniu pozostałych członków rodziny. Drugie pokolenie, czyli bezpośredni spadkobiercy, musi już zacząć ze sobą współpracować jako współzarządzający rodzinnym przedsiębiorstwem. Z każdym kolejnym pokoleniem krąg współwłaścicieli powiększa się o kuzynów oraz ich małżonków. Sytuacja zatem się komplikuje. Im szerszy krąg rodziny jest zaangażowany w działania firmy, tym bardziej uwydatniają się różnice w definiowaniu celów i wizji funkcjonowania rodzinnych aktywów. Stąd tylko krok do konfliktu oraz do paraliżu rodzinnego przedsiębiorstwa.

W tej sytuacji zasadne może być opracowanie konstytucji rodziny, obejmującej jej wizję, podstawowe wartości, cele oraz zbiór zasad i wytycznych porządkujących relacje. Konstytucja definiuje sposób podejmowania decyzji przez rodzinę. Powinna też przewidywać np. możliwe ścieżki kariery dla członków rodziny, zasady ich wynagradzania, główne założenia dotyczące procesu sukcesji (choćby wiek odejścia na emeryturę) czy zasady dotyczące sprzedaży lub przekazania udziału w majątku rodzinnym. Oczywiście nie wszyscy

GŁÓWNA MYŚL

Instytucja *family office* może wspierać dialog rodzinny, dbać na bieżąco o majątek rodziny, planować sukcesję i tworzyć plan ciągłości biznesu w razie nieszczęśliwych zdarzeń.

członkowie rodziny odnajdą się w ustalonym układzie. Dla nich z kolei należy opracować *exit plan*, czyli sposób wyjścia z biznesu rodzinnego.

Family office jako podmiot bezstronny i nieuwikłany w rodzinne relacje może pomóc przy definiowaniu celów i wartości rodziny służących do opracowania rodzinnej konstytucji. Kluczowym elementem tego procesu jest wypracowanie takiego konsensusu, aby jak największa część rodziny identyfikowała się z zawartymi w konstytucji wartościami. W kolejnym kroku *family office* pomaga w wypracowaniu narzędzi i procedur służących przestrzeganiu konstytucji i monitorowaniu zgodności podejmowanych działań z zasadami ustalonymi przez rodzinę.

CENTRUM DOWODZENIA PRZYSZŁOŚCIĄ

Głównym założeniem przyświecającym działaniu *family office* jest to, aby sterowanie rodzinnym majątkiem oraz dotycząca go wiedza skupione były w jednym miejscu. Pozwala to na podejmowanie decyzji biznesowych, które są spójne i zgodne z zasadami ujętymi w konstytucji rodziny. *Family office* staje się wówczas instytucją, która z założenia posiada całą dokumentację dotyczącą majątku rodziny. Najczęściej jego działania obejmują doradztwo inwestycyjne odnośnie do płynnych aktywów oraz związane z tym zarządzanie ryzykiem. *Family office* zapewnia stały nadzór prawnopodatkowy pod kątem zapewnienia zgodności z przepisami prawa oraz przejmuje rutynowe działania administracyjne.

W zależności od przyjętych rozwiązań i stopnia nadanych uprawnień *family office* zapewnia nieprzerwany nadzór nad składnikami majątku oraz jego obsługę – bez względu na to, czy kluczowi decydenci rodziny są pochłonięci innymi ważnymi obowiązkami, czy też przebywają na dłuższych wakacjach. W takich sytuacjach nie muszą się zajmować np. monitorowaniem inwestycji oraz ich stóp zwrotu, kontrolą posiadanych podmiotów czy też czynnościami tak prozaicznymi jak regulowanie stałych zobowiązań.

KOSZTOWNY BRAK PLANOWANIA

Trudno zmierzyć się z myślami o własnej starości czy śmierci. Niemniej jednak seniorzy zamożnych rodzin powinni przygotować na to swe rodziny i przedsiębiorstwa. W przeciwnym razie narażą ich oraz biznes na komplikacje. Praktyka jasno wskazuje, że bardziej kosztowny i problematyczny jest brak planowania niż jego nadmiar. **Z racji pełnionych funkcji, wiedzy i zaplecza eksperckiego *family office* jest najlepiej predestynowane do pomocy w przygotowaniu i wdrażaniu planów sukcesji oraz dostosowywaniu ich do**

26%

Taki odsetek właścicieli firm rodzinnych przyznaje, że w domu rozmawia o sukcesji jedynie okazjonalnie. Zewnętrzna instytucja może być pomocna w stymulowaniu dialogu między seniorem i jego spadkobiercami.

Źródło: *Kody wartości. Diagnoza sytuacji sukcesyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych w Polsce*, red. A. Lewandowska, Poznań 2013

KOMPLEKSOWE ZARZĄDZANIE

INSTYTUCJA *FAMILY OFFICE*: W CZYM MOŻE DORADZIĆ?

- Zarządzanie aktywami
- Skonsolidowane raportowanie
- Bieżące administrowanie wybranymi elementami majątku
- Nadzór właścicielski (*watch-dog*)
- Doradztwo podatkowe
- Zapewnienie zgodności z przepisami prawa i regulacjami
- Obsługa korporacyjna (księgowość, archiwizacja, usługi sekretaryjne)
- Planowanie sukcesji
- Budowanie wizerunku / zarządzanie działalnością filantropijną

zmieniających się warunków. Dodatkowo ze względu na swoją niezależność łatwiej będzie mu zaproponować optymalne, niepodyktowane emocjami rozwiązanie.

Nie bez znaczenia jest to, że młodzi spadkobiercy mogą w takiej instytucji odbyć szkolenie dotyczące zasad funkcjonowania biznesu rodzinnego, a także nabyć podstawowe umiejętności podejmowania decyzji i współpracy w ramach firmy.

RODZINNY PLAN NA WSZELKI WYPADEK

Plany sukcesji zwykle rozpisane są na lata, by stopniowo przekazywać władzę młodym. Warto jednak przygotować się na nieoczekiwane zdarzenia. Dobrą praktyką jest ustalenie planu kontynuacji działania firmy, np. na wypadek śmierci kluczowych członków rodziny, zagrożenia działaniami wojennymi czy chociażby klęskami żywiołowymi. Warto wcześniej doprecyzować, kto przejmie dowodzenie majątkiem w takich sytuacjach, w jaki sposób przenieść aktywa w bezpieczne miejsce, czy też pomyśleć o kwestiach takich jak zapewnienie dostępu do funduszy niezbędnych do funkcjonowania rodziny i jej biznesu.

Family office może w tym przypadku przejąć rolę podmiotu, który koordynuje przygotowanie takiego planu, dba o jego aktualizację, sprawdza, czy jest wystarczający i wykonalny, a co najważniejsze – czuwa nad wdrożeniem go w życie w przypadku wystąpienia nieoczekiwanych incydentów. ●

Angelika Rokicka-Buczek: dyrektor w SSW Family Office. Specjalistka w zakresie analizy finansowej, sprawozdawczości i zarządzania finansami. Jest członkiem Association of Chartered Certified Accountants i ma kwalifikacje Certifed Internal Auditor.
e-mail: angelika.buczek@ssw.pl

REKOMENDACJE THINKTANK ↑

Wsparcie doświadczonej w sprawach firm rodzinnych instytucji, takiej jak *family office*, może być szczególnie cenne, gdy rodzina nie sporządziła jeszcze planu sukcesji. Dzięki działaniu takiego zewnętrznego doradcy można radykalnie zmniejszyć prawdopodobieństwo występowania rodzinnych konfliktów, które zwykle zaburzają funkcjonowanie firmy.

TEKST> Wojciech Szczepaniak, Paweł Chyb

Sukcesja za życia

Wszyscy słyszeliśmy o sportowcu i milionerze Michaelu Schumacherze, który uległ wypadkowi podczas jazdy na nartach. Nadal jest w śpiączce i nie może zarządzać swoim majątkiem. Taka sytuacja może się przydarzyć każdemu przedsiębiorcy – nawet młodemu i pełnemu sił.

Sukcesja kojarzy się z trudnymi decyzjami i podziałem majątku. To jeden z powodów, dla których nawet trafnie oceniający ryzyka biznesowe liderzy niechętnie podejmują temat dziedziczenia. Nasze doświadczenie pokazuje ponadto, że przedsiębiorcy stojący na progu sukcesji myślą o jej planowaniu jako o długotrwałym procesie, składającym się z wielu formalności, najczęściej zwieńczonym przygotowaniem testamentu. Wychodzą jednak przy tym z założenia, że po podpisaniu testamentu temat dziedziczenia można uznać za zamknięty.

Tymczasem życie pisze scenariusze, które potrafią zaskoczyć nawet osoby przezornie podchodzące do sukcesji i postawić je – a tym samym ich najbliższych – w trudnej sytuacji. Czy można zabezpieczyć rodzinę i swój majątek np. na taką okoliczność, w jakiej znalazł się Schumacher? Jak wówczas zarządzać majątkiem? Czy proces prowadzący do ustalenia zasad podejmowania decyzji majątkowych jest wówczas skomplikowany i kosztowny?

GŁÓWNA MYŚL

Na wypadek zdarzeń losowych, które mogą dotknąć nestora firmy rodzinnej, warto przeprowadzić proces zabezpieczenia majątku i ciągłości działania firmy, ustalając zasady zarządzania majątkiem w sytuacji kryzysowej.

SUKCESJA JUŻ ZA ŻYCIA

W wymiarze bezpieczeństwa rodziny i majątku remedium na sytuację, w której znalazł się były mistrz świata Formuły 1, przynajmniej w aspekcie majątkowym, jest ustalenie zasad zarządzania majątkiem w sytuacji kryzysowej, tj. wtedy, gdy niezależnie od przyczyny niemożliwe jest podjęcie decyzji i wyrażenie woli przez osobę, w której rękach skupiony jest majątek (aktywa płynne, nieruchomości, inwestycje w spółki itp.). Jest to właśnie „sukcesja za życia". Mechanizm ten ma charakter czasowy i służy trzem zasadniczym celom.

Po pierwsze, umożliwia podejmowanie bieżących decyzji majątkowych, których brak może mieć negatywne skutki w przyszłości. Pozwala zatem uniknąć efektu „braku kapitana". **Po drugie,** umożliwia rodzinie pozyskiwanie środków finansowych na bieżące utrzymanie i realizację zobowiązań finansowych nestora. Przecież niezależnie od sytuacji życiowej nie ulegają one zmianie. **A po trzecie,** zasady zarządzania majątkiem, składające się na „sukcesję za życia", mają zapewnić, że nie dojdzie do zmian majątkowych o fundamentalnym znaczeniu, które za życia nestora zawsze powinny pozostawać w jego gestii, o czym jeszcze będzie mowa.

Czasowy charakter „sukcesji za życia" sprowadza się zatem do tego, że po ustaniu przeszkód w zarządzaniu majątkiem przez nestora ponownie staje się on głównodowodzącym – kontroluje aktywa i prowadzi biznes.

WEHIKUŁ SUKCESYJNY I *FAMILY OFFICE*

Kluczem do zapewnienia stabilizacji majątkowej w sytuacji kryzysowej i określenia zasad „sukcesji za życia" jest uprzednie odcięcie bezpośrednich powiązań pomiędzy nestorem a jego majątkiem. Dzięki temu w razie nieprzewidzianych zdarzeń pełną kontrolę nad aktywami zachowają osoby, które nestor do tego zadania powołał. To zaś spowoduje, że jego czasowa niezdolność do zarządzania, mogąca przecież trwać długo, nie wpłynie w negatywny sposób na wartość majątku.

W celu uniezależnienia aktywów, o których mowa powyżej, konieczne może się okazać przeprowadzenie restrukturyzacji majątkowej, w szczególności w zakresie formy prowadzonej działalności gospodarczej. Jednym z jej etapów powinno być ulokowanie majątku oraz biznesu w wehikule sukcesyjnym, czyli podmiocie, w którym skupione będzie centrum zarządzania majątkiem w razie zaistnienia tragicznych, nieprzewidzianych sytuacji.

Warto też wspomnieć, że wybór najodpowiedniejszej formy prowadzenia biznesu jest nie tylko elementem dobrze zaplanowanej „sukcesji za życia", lecz także płynnego przekazania majątku następcom i zachowania wartości firmy w momencie transferu międzypokoleniowego. Polski system prawny nie wykształcił do tej pory podmiotu prawnego, który mógłby w prosty sposób zostać wykorzystany do opracowania koncepcji „sukcesji za życia". Udało się to natomiast w innych systemach prawnych. Funkcję wehikułu sukcesyjnego może doskonale pełnić tzw. fundacja rodzinna jako instytucja ugruntowana w niektórych europejskich jurysdykcjach. Za jej pomocą – a będąc precyzyjnym: przy wykorzystaniu jej struktury korporacyjnej – można w sposób bezpieczny opracować zasady zarządzania majątkiem na wypadek sytuacji, których uczestnikiem stał się wspomniany już znany sportowiec.

Poza ramowymi rozwiązaniami, o których mowa powyżej, w okresie niezdolności do zarządzania własnym majątkiem szczególnego znaczenia nabiera usługa *family office* jako rodzinne centrum dowodzenia, które ma kompleksową wiedzę na temat posiadanego majątku. W zależności od nadanych mu uprawnień na bieżąco administruje rutynowymi procesami, odciążając rodzinę od konieczności zarządzania wieloma sprawami, szczególnie o powtarzalnym charakterze. *Family office*, wspierając rodzinę w zapewnieniu bezpieczeństwa posiadanym aktywom do momentu powrotu nestora do zdrowia lub formalnego przekazania majątku sukcesorom, współrealizuje jeden z celów „sukcesji za życia".

FUNDAMENTY BEZ ZMIAN

Jednym ze wspomnianych już pryncypiów, w ramach ustalania reguł zarządzania majątkiem przez okres niezdolności nestora do podejmowania decyzji, jest zachowanie *status quo*. Sprowadza się ono do tego, by osoby czasowo kontrolujące majątek i biznes (w tym członkowie rodziny) nie miały prawa do decydowania o podstawowych kwestiach majątkowych mających wpływ na wszystkich potencjalnych sukcesorów. Do tej kategorii czynności należy m.in. decydowanie o rozwiązaniu wehikułu sukcesyjnego oraz podziale jego majątku czy też zmiana reguł sukcesji na wypadek śmierci (o ile zostały one ustalone przez nestora łącznie z wprowadzeniem zasad rządzących „sukcesją za życia" albo przed tą datą).

CZAS TO PIENIĄDZ

Co ważne, proces ustalania zasad „sukcesji za życia", odpowiednio zaplanowany i zarządzany, nie musi być ani trudny, ani kosztowny. Ostatni z czynników jest łatwo zoptymalizować, gdy ustalenie reguł „sukcesji za życia" będzie stanowić element tradycyjnie rozumianej sukcesji majątkowej.

Mając na uwadze to, że przedsiębiorcy często posiadają rozproszony majątek, w skład którego wchodzi wiele typów aktywów, oraz muszą na bieżąco i często bezzwłocznie podejmować decyzje majątkowe, warto myśleć o sukcesji majątkowej nie tylko w kontekście śmierci, lecz także na wypadek niedających się przewidzieć zdarzeń losowych. ●

Wojciech Szczepaniak: partner zarządzający, radca prawny w firmie SSW Spaczyński, Szczepaniak i Wspólnicy. Doradza klientom indywidualnym przy tworzeniu optymalnych struktur zapewniających bezpieczeństwo sukcesji majątkowej. **e-mail:** wojciech.szczepaniak@ssw.pl

dr Paweł Chyb: Senior Associate, radca prawny w firmie SSW Spaczyński, Szczepaniak i Wspólnicy. Specjalizuje się m.in. w procesie planowania sukcesji. **e-mail:** pawel.chyb@ssw.pl

REKOMENDACJE THINKTANK ↑

Majątek wypracowany przez firmę rodzinną warto zabezpieczyć przed sytuacją niezdolności właściciela do podejmowania decyzji. Zaniedbanie w tej dziedzinie może narazić aktywa firmy rodzinnej na czasowy brak opieki lub nierozsądne działania zarządców i członków rodziny.

ifr® INICJATYWA FIRM RODZINNYCH

Łączymy, by budować

Celem stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych jest **integracja** rodzin biznesowych, **wspieranie** rozwoju gospodarczego w Polsce oraz **pomoc** w rozwiązywaniu problemów przedsiębiorstw rodzinnych (jak sukcesja, konflikty czy doskonalenie kadr), **wymiana doświadczeń,** a także **promowanie** idei wolności gospodarczej, państwa prawa, społeczeństwa obywatelskiego oraz standardów etycznych.

Aktywnie działając w środowisku firm rodzinnych, poznasz nowych kontrahentów i partnerów biznesowych, będziesz mógł promować swoją firmę, otrzymasz wsparcie w rozwiązywaniu problemów dotyczących jej prowadzenia, i to zarówno ze strony profesjonalistów, jak i przedsiębiorców, którzy na co dzień zmagają się z podobnymi wyzwaniami.

Tworzymy środowisko
Inicjatywa Firm Rodzinnych buduje środowisko firm podzielających wspólne wartości i świadomych swojego znaczenia

Debatujemy na forum publicznym
Jesteśmy obecni w mediach, podnosimy temat firm rodzinnych w dyskusjach publicznych

Tworzymy lokalne inicjatywy
Jesteśmy obecni we wszystkich regionach kraju poprzez swoje koła i dzięki indywidualnym liderom środowiskowym

Realizujemy projekty wspierające przedsiębiorców
IFR w partnerstwie z PARP, SWPS i ProDesign realizuje projekt Firmy Rodzinne 2, obejmujący wszechstronną pomoc szkoleniową i doradczą. Jesteśmy też partnerem innych projektów dla firm rodzinnych.

Skontaktuj się z nami. Umocnij swoją rodzinę i swój biznes. Zapraszamy!

Dane kontaktowe: tel.: 667 755 766
e-mail: sekretariat@firmyrodzinne.pl

Poczytaj o nas na:
www.firmyrodzinne.pl

O szczegółach i bieżących działaniach dowiesz się na naszych spotkaniach.

TEKST> Tomasz Wawrzecki

Sukcesja z ograniczonym ryzykiem

Polskie przepisy dotyczące międzypokoleniowego transferu zakumulowanego kapitału są niedoskonałe. Właśnie dlatego przedsiębiorcom, którzy chcą przekazać stery firmy w ręce swych dzieci, rekomendujemy utworzenie struktury kapitałowej z wykorzystaniem funduszu inwestycyjnego.

Narzędzia finansowe, które mają wyłączne prawo do posługiwania się nazwą „fundusz inwestycyjny", działają na podstawie ustawy z 6 maja 2004 r. o funduszach inwestycyjnych. Przewiduje ona możliwość tworzenia dwóch głównych form funduszy: funduszu inwestycyjnego otwartego (FIO) oraz funduszu inwestycyjnego zamkniętego (FIZ). Niezależnie od typu każdy fundusz inwestycyjny ma osobowość prawną, a jego utworzenie wymaga wpisu do sądowego rejestru funduszy inwestycyjnych.

Planując sukcesję, warto się zainteresować strukturą opartą na funduszu inwestycyjnym zamkniętym, a zwłaszcza na jego podtypie – funduszu inwestycyjnym zamkniętym aktywów niepublicznych (który co do zasady co najmniej 80 proc. swoich aktywów powinien lokować w akcje i udziały spółek nienotowanych na giełdzie papierów wartościowych). Tytułem uczestnictwa w funduszach inwestycyjnych zamkniętych są tzw. certyfikaty inwestycyjne. Są to szczególnego rodzaju papiery wartościowe, które są zbywalne (można je odsprzedać) i mogą być dziedziczone. Dodatkowo certyfikaty inwestycyjne mogą być (ale nie muszą) notowane na giełdzie papierów wartościowych.

Przyszły uczestnik funduszu inwestycyjnego zamkniętego może otrzymać certyfikaty inwestycyjne w zamian za wpłatę w gotówce bądź w ramach mechanizmu zbliżonego do aportu do spółki kapitałowej, tj. w zamian za przeniesienie na fundusz inwestycyjny posiadanych papierów wartościowych (np. akcji) lub udziałów w spółkach z o.o. Każdy certyfikat inwestycyjny daje jego posiadaczowi prawo głosu w organach funduszu – podobnie jak w spółkach akcyjnych, komandytowo-akcyjnych czy też spółkach z ograniczoną odpowiedzialnością.

W ramach funduszy inwestycyjnych zamkniętych mogą działać takie organy jak zgromadzenie inwestorów (odpowiednik walnego zgromadzenia akcjonariuszy czy walnego zgromadzenia wspólników w spółkach prawa handlowego) oraz rady inwestorów (odpowiednik rady nadzorczej). Organy te zapewniają uczestnikom funduszu bardzo duży wpływ na jego działalność, a w szczególności na to, w jaki sposób fundusz może lokować środki oraz w jaki sposób ma głosować jako udziałowiec czy akcjonariusz spółki.

Odpowiednie zapisy statutu funduszu w zakresie kompetencji zgromadzenia inwestorów oraz rady inwestorów pozwalają zatem na utworzenie bezpiecznej struktury, która nie ogranicza dotychczasowego wpływu przedsiębiorcy na sposób prowadzenia interesów w jego spółkach. Osoba,

GŁÓWNA MYŚL

Wykorzystanie w sukcesji funduszy inwestycyjnych pozwala na zachowanie kontroli nad procesem przekazania władzy i stopniowe wtajemniczanie sukcesorów w arkana zarządzania firmą. Rozwiązanie to umożliwia zarazem optymalizację podatkową.

dla której tworzona jest struktura, ma pewność, że kontroluje każdy aspekt jej działania, priorytetem firmy zarządzającej funduszem jest bowiem to, aby struktura z funduszem była dla przedsiębiorcy zrozumiała i prosta w obsłudze.

BEZPIECZEŃSTWO I OSZCZĘDNOŚĆ ZAPISANE W PRAWIE

Ustawodawca zajął się też bezpieczeństwem powierzonych funduszom inwestycyjnym środków poprzez wprowadzenie obowiązku przechowywania aktywów funduszu na rachunkach banku depozytariusza, kontrolę wyceny aktywów funduszu przez bank depozytariusza oraz obowiązku półrocznego przeglądu i badania rocznego sprawozdania finansowego funduszu przez audytora. **Bezpieczeństwu aktywów służą również zapisy, że środki funduszu nie wchodzą w skład masy upadłościowej towarzystwa, które zarządza funduszem, oraz w skład masy upadłościowej banku depozytariusza; nie mogą być też objęte postępowaniem układowym; fundusz jest także poddany nadzorowi ze strony Komisji Nadzoru Finansowego. Wszystkie te zapisy zabezpieczają majątek przedsiębiorcy.**

Na podstawie art. 6 ust. 1 pkt 10 ustawy z 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych fundusze inwestycyjne zwolnione są podmiotowo z podatku dochodowego. Oznacza to, że **całość zysków wypracowanych przez fundusz nie podlega opodatkowaniu tak długo, jak pozostają one (są reinwestowane) w ramach funduszu.** Powyższe dotyczy też dywidend wypłacanych do funduszu przez spółki portfelowe. Kierując przepływami dywidend ze spółek do funduszu oraz środków z dywidend do kolejnych spółek znajdujących się pod funduszem (również w formie finansowania długiem), uzyskiwana jest dodatkowa korzyść – rozwiązanie problemu tzw. cienkiej kapitalizacji.

Dochody osiągnięte z udziału w funduszu inwestycyjnym (z tytułu wypłaty dochodów przez fundusz, umorzenia certyfikatów inwestycyjnych, sprzedaży certyfikatów inwestycyjnych) opodatkowane są w przypadku osoby prawnej i fizycznej stawką 19 proc.

FUNDUSZE INWESTYCYJNE W SUKCESJI

W jaki zatem sposób można wykorzystać fundusze inwestycyjne w procesie przekazywania sterów firmy kolejnemu pokoleniu? **Po pierwsze, należy przekształcić dotychczasową formę spółki przedsiębiorcy w spółkę komandytową.** Spółka komandytowa wydaje się obecnie najefektywniejszą formą

56

Tyle towarzystw inwestycyjnych jest zarejestrowanych w Polsce. Instytucja zbiorowego inwestowania została wprowadzona do polskiego systemu prawnego w 1991 r.

Źródło: knf.gov.pl

spółki osobowej pod kątem możliwości kształtowania ładu korporacyjnego oraz możliwości swobodnego dystrybuowania środków pieniężnych na rzecz jej wspólników, np. poprzez swobodę wycofywania wkładów czy możliwość dystrybucji dochodów w trakcie trwania roku obrotowego.

Po drugie, rekomendujemy wykorzystanie świadectw użytkowych, które – mimo iż nie są powszechne – stanowią szczególnie przydatny instrument finansowy przewidziany kodeksem spółek handlowych. Świadectwa użytkowe umożliwiają partycypację w zyskach spółki oraz w jej masie likwidacyjnej bez jednoczesnego uczestnictwa w kapitale zakładowym spółki. Dzięki temu wspólnicy spółki nie są zobowiązani konsultować z posiadaczami świadectw użytkowych jakichkolwiek kwestii biznesowych. Posiadacze świadectw użytkowych mogą być jednak zapraszani na posiedzenia organów spółki, by zapoznać się z prowadzoną przez nią działalnością. Świadectwa użytkowe są zatem bardzo atrakcyjnym instrumentem do sukcesywnego wprowadzania dzieci czy innych członków rodziny w działalność firmy bez ingerowania w jej dotychczasową strukturę podejmowania decyzji. W gestii przedsiębiorcy pozostaje decyzja, kiedy i w jakim stopniu nowe pokolenie jest już gotowe do przejęcia odpowiedzialności za dalsze losy spółki.

Gdy już wyposaży się spadkobierców w świadectwa użytkowe, fundusz inwestycyjny zamknięty aktywów niepublicznych tworzy spółkę – „powiernika sukcesji" – która przystępuje do firmy (spółki komandytowej) przedsiębiorcy poprzez objęcie uzgodnionego wcześniej udziału w sumie komandytowej. Wtedy „powiernik sukcesji", przedsiębiorca oraz jego sukcesorzy zawierają umowy opcji kupna przez spadkobierców udziału w sumie komandytowej firmy – umowy z mocą wykonawczą dopiero w przypadku śmierci przedsiębiorcy. Ewentualnie możliwe jest też zawarcie umów zezwalających na odsprzedaż przez „powiernika sukcesji" jego udziałów w sumie komandytowej spadkobiercom w przypadku niewykonania przez nich opcji kupna.

Trzeba dodać, że każdorazowo zalecamy wystąpienie o indywidualną interpretację podatkową przed zaangażowaniem czasu i środków w stworzenie danej struktury.

ZALETY FUNDUSZU

Dlaczego warto się zastanowić nad tym rozwiązaniem? Bo fundusz pozwala na pełne zachowanie kontroli nad strukturą oraz nad dopuszczaniem do spółki sukcesorów przedsiębiorcy. Co więcej, umożliwia (w granicach prawa) optymalizację podatkową bieżącej działalności gospodarczej przy jednoczesnym odroczeniu opodatkowania przedsiębiorcy oraz jego sukcesorów do czasu wycofania środków z funduszu inwestycyjnego. Dodatkowo stwarza możliwość rozdzielenia w ramach jednego funduszu działalności prowadzonej w różnych spółkach łącznie z zaangażowaniem różnych grup sukcesorów do różnych spółek. Ponadto w przypadku śmierci przedsiębiorcy i ewentualnego sporu między spadkobiercami działalność spółek nie zostanie zakłócona. Z perspektywy właściciela firmy to ostateczny, lecz przekonujący argument. ●

Tomasz Wawrzecki: prokurent, dyrektor departamentu strategii i produktów Ipopema TFI SA. Odpowiedzialny za tworzenie i obsługę dedykowanych funduszy inwestycyjnych.
e-mail: tomasz.wawrzecki@ipopema.pl

REKOMENDACJE THINKTANK ↑

Fundusz inwestycyjny jest rozwiązaniem dla przedsiębiorców ostrożnych i oszczędnych, dobrze sprawdzonym w zarządzaniu majątkiem oraz sukcesją. Łączy w sobie dwie zalety: wysoki poziom kontroli nad procesem przekazania władzy młodemu pokoleniu oraz optymalizację podatkową.

INSTYTUT
BIZNESU
RODZINNEGO

INSTYTUT BIZNESU RODZINNEGO

ul. Aleksandra Fredry 7/1
61-709 Poznań
http://www.ibrpolska.pl
info@ibrpolska.pl
tel. 61 853 20 10

TEKST> Adam Johaniuk, Kamil Kutycki

Majątek zamrożony w polisie

Wykorzystanie funduszy ubezpieczeniowych uwalnia firmę od przeciągającego się postępowania spadkowego, pozwala odroczyć podatek od zysków oraz zoptymalizować strategię oszczędzania.

Na udaną sukcesję pracuje się całe życie. Aby jednak osiągnąć w tej materii sukces, warto odpowiednio wcześnie podjąć działania, które zabezpieczą finanse i majątek przedsiębiorstwa. Starszemu pokoleniu pozwoli to cieszyć się z przekazania firmy w dobrej kondycji, a młodszemu da możliwość rozwoju dorobku wypracowanego przez seniorów. Istotną rolę w tym procesie może odgrywać współpraca z towarzystwem ubezpieczeniowym, które dobrze zna oczekiwania firm rodzinnych i potrafi dobrać polisę odpowiednią do potrzeb klienta.

Na dobrze zaplanowaną sukcesję składają się strategiczne decyzje podejmowane w ciągu wielu lat. Dotyczą one tego, jak racjonalnie zagospodarować nadwyżki finansowe firmy, a także jak przekazać wypracowany zysk sukcesorom, nie powodując napięć w rodzinie i nie uszczuplając wypracowanego kapitału. Ale sukcesja to nie tylko przekazanie majątku firmy. To również przenoszenie środków finansowych pomiędzy osobami fizycznymi. Jak zadbać o ten aspekt?

OCHRONA ŻYCIA I POMNAŻANIE FINANSÓW

Jednym z innowacyjnych rozwiązań są ubezpieczenia o charakterze inwestycyjnym, łączące w sobie ochronę życia i możliwość pomnażania posiadanego majątku w ramach ubezpieczeniowych funduszy kapitałowych (UFK). Najważniejszą zaletą ubezpieczeń na życie z UFK jest zwolnienie z podatku od spadków i darowizn. Wystarczy, że właściciel firmy wskaże w umowie ubezpieczenia uposażonego, a towarzystwo ubezpieczeniowe po śmierci klienta w ciągu 30 dni wypłaci tej osobie środki znajdujące się na jego rachunku. To duże ułatwienie, biorąc pod uwagę, jak bardzo komplikuje się sprawa podziału majątku na drodze postępowania spadkowego. W Polsce prosta sprawa spadkowa w sądzie trwa bowiem od dwóch do czterech miesięcy, przy czym w dużych miastach na wyznaczenie pierwszego posiedzenia sądu trzeba czekać nawet dwa miesiące. Prosta – czyli taka, w której nie ma sporu między spadkobiercami, wszyscy oni stawią się na rozprawie oraz sąd dysponuje dokumentami niezbędnymi do przeprowadzenia postępowania. W przypadku niezgodności pomiędzy spadkobiercami, konieczności powoływania biegłych i kwestionowania decyzji sądu pierwszej instancji sprawa może się ciągnąć latami. To zabójczy okres dla istnienia firmy. Dorobek budowany przez całe pokolenie, a pozbawiony zarządcy po śmierci właściciela szybko może zostać zaprzepaszczony.

Ubezpieczenia z UFK pozwalają zatem na pominięcie żmudnego postępowania spadkowego i wskazanie osoby, która przejmie rodzinne fundusze. Kolejną ich przewagą

GŁÓWNA MYŚL

Ubezpieczyciel oferuje przedsiębiorcom narzędzia, które mogą wesprzeć proces sukcesji (m.in. ubezpieczenia o charakterze inwestycyjnym, posagowe, życia i zdrowia, nieruchomości i elementów ruchomych firmy) – niemniej bywają one przez liderów firm niedoceniane.

nad innymi formami pomnażania pieniędzy jest zaś odroczenie w czasie zapłaty podatku od zysków wypracowanych w ramach poszczególnych funduszy, gdy klient decyduje się na przeniesienie środków wewnątrz danego UFK. Odprowadzi on ten podatek dopiero na koniec okresu ubezpieczenia.

Co więcej, UFK – prócz korzyści podatkowych i spadkowych – pomagają w pomnażaniu kapitału poprzez zróżnicowane i unikatowe rozwiązania oszczędnościowo-inwestycyjne, adekwatne do oczekiwań klientów. W portfelu UFK mogą znajdować się otwarte i zamknięte fundusze inwestycyjne o różnych strategiach: od bardzo bezpiecznych, opartych na obligacjach skarbu państwa, do takich, których głównym celem jest maksymalizacja zysku. Strategie mogą się zmieniać w zależności od decyzji klienta, a modyfikacje te – co istotne – są bezkosztowe. Dodatkowo nad prawidłowością funkcjonowania i bezpieczeństwem UFK czuwa wiele instytucji niezależnych od ubezpieczyciela zarządzającego UFK, m.in. Komisja Nadzoru Finansowego.

NNW MOŻE NIE WYSTARCZYĆ

W czym jeszcze firma ubezpieczeniowa może pomóc firmie rodzinnej planującej sukcesję? Ważnym, choć niedocenianym rozwiązaniem jest **ubezpieczenie życia i zdrowia przedsiębiorcy.** Pozwala ono na zachowanie płynności finansowej firmy po śmierci właściciela i wypłatę świadczenia jego bliskim w wysokości zapewniającej im byt.

W opinii wielu przedsiębiorców wystarczającym zabezpieczeniem jest polisa od następstw nieszczęśliwych wypadków (NNW), którą kupują wraz z OC komunikacyjnym. Tymczasem najniższa suma do wypłaty z NNW w pakiecie komunikacyjnym wynosi 10–20 tys. zł, a w przypadku omawianego ubezpieczenia życia i zdrowia przedsiębiorcy w grę wchodzą sumy rzędu kilkuset tysięcy złotych. To ogromna różnica. Co więcej, w przypadku ubezpieczenia życia i zdrowia przedsiębiorcy nie ma znaczenia przyczyna śmierci (w przeciwieństwie do ubezpieczenia NNW, gdzie jest ona ograniczona do wypadku samochodowego).

ELEMENTY RUCHOME POD KONTROLĄ

Rynek oferuje także firmom rodzinnym wyspecjalizowane rozwiązania, które pozwalają na wyeliminowanie skutków nieprzewidzianych zdarzeń zaburzających ich funkcjonowanie. Jednym z najpowszechniejszych jest **ubezpieczenie nieruchomości**, w której podmiot prowadzi działalność. Chroni ono budynek oraz stałe elementy wyposażenia m.in. przed skutkami działania żywiołów. Nieruchomość to zazwyczaj najcenniejszy składnik majątku niedużej firmy, przedsiębiorcy dość chętnie decydują się więc na zakup takiej polisy.

201 mln dol.

Tyle wynosi rekordowa polisa na życie wykupiona przez jednego z miliarderów z Doliny Krzemowej (jego personalia nie są znane). Polisę sprzedała firma SG z Santa Barbara w Kalifornii.

Źródło: CNBC.com

UBEZPIECZENIA W SUKCESJI

STUDIUM PRZYPADKU 1
WYKORZYSTANIE ZGROMADZONEGO KAPITAŁU

Pan Adam, przedsiębiorca prowadzący działalność w obszarze transportu samochodowego, zgromadził dużą nadwyżkę kapitału. Część środków przeznaczył na rozwój firmy, pozostałe miały stanowić jego ewentualny kapitał emerytalny. Wiedząc, że wypracowanie środków na emeryturę będzie długo trwało, zainwestował je w UFK – w strategie maksymalizujące zysk. Działo się to 20 lat temu. Dzisiaj pan Adam ma 55 lat i nie zamierza kończyć aktywności zawodowej, tylko przekazać oficjalnie zarządzanie firmą synowi Tomaszowi i wspierać go własnym doświadczeniem. W ciągu minionych lat przedsiębiorca zgromadził dodatkowe środki na życie po ostatecznym zakończeniu okresu pracy, więc zainwestowane 20 lat wcześniej pieniądze zdecydował się przeznaczyć na rozwój firmy. Aby ich wartość była stabilna, wykonał konwersję środków ze strategii agresywnej na stabilną i bezpieczną, opartą głównie na obligacjach skarbowych. Nie poniósł przy tym żadnych kosztów ani nie zapłacił podatku. Jego syn mógł dzięki temu zainwestować w nowocześniejszy park samochodowy.

STUDIUM PRZYPADKU 2
PRZYSZŁOŚĆ Z POSAGIEM

Pan Zbigniew zgromadził pokaźny majątek dzięki prowadzeniu sieci piekarni i cukierni. Przez wiele lat jego prawą ręką w interesach był syn. Z czasem ich wizje rozwoju przedsiębiorstwa zaczęły się rozmijać. Sytuację zaognił fakt, że syn okazał się nielojalny wobec ojca – wbrew jego woli zainwestował część wypracowanego zysku w ryzykowne przedsięwzięcie: usługę dowozu świeżego chleba do domów klientów z bardzo wysokimi kosztami dostawy. W tym celu zakupił trzy auta i zatrudnił kierowców. Pomysł okazał się porażką. Firma poniosła straty, które zachwiały płynnością firmy. Pan Zbigniew zdecydował się wtedy na rozwiązanie, które pozwoliło nie zaprzepaścić majątku i jednocześnie umożliwiało mu zabezpieczenie swojego wnuka z pominięciem nielojalnego syna. Wykorzystał ubezpieczenie posagowe, w którym polisę mogą wykupić nie tylko rodzice lub dziadkowie, lecz także osoby niespokrewnione z dzieckiem. Nie jest też wymagana zgoda rodziców, aby dziecko mogło zostać wskazane w polisie jako uposażone.

Z kolei mniej priorytetowo traktowane jest **ubezpieczenie elementów ruchomych** wyposażenia firmy, jak sprzęt komputerowy i biurowy czy linie produkcyjne. Banki, udzielając kredytu na zakup sprzętu, wymagają od właścicieli firm posiadania tego typu polisy. Jednak gdy okres kredytowania się kończy, przedsiębiorcy nie kontynuują ochrony, traktując składkę jako zbędne obciążenie finansowe. To błąd. W obliczu kradzieży, zniszczenia bądź poważnej awarii sprzętu sumy gwarancyjne z polisy pozwalają bowiem pokryć koszty naprawy albo odkupić sprzęt. Przedsiębiorca niemający polisy jest zdany tylko na siebie, co może oznaczać konieczność zamknięcia działalności.

Ile firm, tyle potrzeb. Warto jednak pamiętać, że ubezpieczenie nie musi być pakietem obejmującym wszystkie plagi egipskie. Często wystarczą dwie lub trzy polisy – ale muszą być one dopasowane do sytuacji przedsiębiorcy i etapu rozwoju firmy. ●

Adam Johaniuk: kierownik w Biurze ds. Kluczowych Klientów w Warszawie TU na Życie Europa SA. Odpowiedzialny za obszar inwestycyjny w zakresie produktów i sprzedaży.
e-mail: adam.johaniuk@tueuropa.pl

Kamil Kutycki: zastępca dyrektora departamentu bancassurance TU Europa SA oraz TU na Życie Europa SA, współodpowiedzialny za kompleksową ofertę ubezpieczeń ochronnych oraz finansowych dedykowanych klientom banków.
e-mail: kamil.kutycki@tueuropa.pl

REKOMENDACJE THINKTANK ↑

Ubezpieczeniowy Fundusz Kapitałowy warto poważnie rozważyć jako wehikuł sukcesji majątkowej – jest on gwarancją, że majątek szybko trafi do wyznaczonych przez przedsiębiorcę sukcesorów.

TEKST> Krzysztof Pałac, Marcin Malinowski

ZARZĄDZANIE MAJĄTKIEM

Inwestowanie po sprzedaży firmy

Historia Tadeusza Niewiadomskiego, przedsiębiorcy działającego w branży usług medycznych, jest dobrym przykładem na to, w jaki sposób można bezpiecznie inwestować środki ze sprzedaży udziałów firmy.

GŁÓWNA MYŚL

W sprawnym przeprowadzeniu procesu sukcesji w firmie rodzinnej mogą pomóc: założenie fundacji rodzinnej oraz sprzedaż udziałów w przedsiębiorstwie.

Majątek fundacji warto zaś rozdystrybuować na kilka portfeli, np. bezpieczeństwa, inwestycji rynkowych i inwestycji alternatywnych.

Wyobraźmy sobie prężnie działającą na rynku spółkę z o.o. Prowadzi ją wraz z synem Tadeusz Niewiadomski (lat 58). Ma w niej 70-proc. pakiet udziałów, a do syna należy pozostałe 30 proc. Firma z roku na rok zwiększa przychody oraz udział w rynku. Właściciele świetnie się rozumieją, zarządzanie firmą odbywa się bezproblemowo.

WYZWANIE: PROBLEMY W RODZINIE

O ile sprawy zawodowe toczą się przewidywalnym rytmem, o tyle życie prywatne Niewiadomskich dostarcza im sporo emocji. Syn Tadeusza jest właśnie w trakcie rozwodu, a córka – która na co dzień nie jest zaangażowana w sprawy firmy – wyszła za mąż za człowieka niegodnego zaufania, gdyż poprzez zakulisowe działania stara się on przejąć rodzinny biznes.

Tadeusz Niewiadomski zdaje sobie sprawę z tej sytuacji i jest świadom upływu czasu. Poważnie zaczyna więc się zastanawiać nad przekazaniem władzy w firmie. Brakuje mu profesjonalnego wsparcia, by w spokoju poznać i rozważyć opcje przekazania majątku następcom, ale jednocześnie chce, aby strategiczne decyzje dotyczące rodziny i firmy pozostały w jego rękach.

RODZI SIĘ PLAN SUKCESJI

Ku zaskoczeniu Tadeusza z pomocą przyszedł mu bank, z którym współpracuje on od dłuższego czasu. W trakcie kurtuazyjnej rozmowy z doradcą Tadeusz wspomniał bowiem o nurtujących go problemach i został zaproszony na niezobowiązujące spotkanie z kancelarią wspierającą klientów banku w kwestiach prawnopodatkowych oraz związanych z sukcesją majątku.

Podczas spotkania z prawnikami Tadeusz podkreślił, że zależy mu na tym, aby po jego przejściu na emeryturę lub po jego śmierci władzę w spółce przejął jego syn. Istotne było także, aby córka i wnuki przedsiębiorcy otrzymywali stałą rentę kapitałową. Właściciel chciał także zabezpieczyć majątek rodzinny przed przejęciem go przez zięcia. Podjął również decyzję o sprzedaży mniejszościowego pakietu udziałów

98%

Taki odsetek firm rodzinnych w Polsce należy do rodzin. W pozostałych krajach na świecie firmy rodzinne, które mają zdecydowaną większość udziałów w swoich rękach, stanowią 60 proc. Sprzedaż części udziałów zewnętrznym inwestorom może być dobrym narzędziem zabezpieczenia przyszłości seniora.

Źródło: A. Lewandowska, Ł. Tylczyński, *Barometr sukcesyjny i prognozowane ścieżki kariery dzieci z firm rodzinnych*, Poznań 2014, www.ibrpolska.pl (dostęp: 10.05.2014)

w firmie inwestorowi branżowemu. Pieniądze pochodzące ze sprzedaży udziałów miały zapewnić mu niezależność w jesieni życia.

DWA SCENARIUSZE DZIAŁANIA

Prawnicy analizujący sytuację Tadeusza Niewiadomskiego wskazali dwa możliwe do realizacji scenariusze. Pierwszą opcją było **założenie spółki kapitałowej** i powierzenie zarządzania w niej udziałowcowi nominalnemu (powiernikowi). Do spółki tej powinny zostać wniesione udziały posiadane przez rodzinę w spółce z o.o. Na podstawie umowy regulującej relacje między powiernikiem a powierzającym klient określa zasady dotyczące zarządzania spółką po jego śmierci. Drugą propozycją było **założenie fundacji rodzinnej**, która na podstawie wypracowanego regulaminu zarządza wniesionym do niej majątkiem nawet po śmierci fundatora.

Oba rozwiązania zabezpieczają działalność operacyjną spółki na wypadek śmierci jednego z udziałowców. Poprzez stosowne zapisy w umowach pozwalają zrealizować wszystkie dyspozycje klienta, gwarantują odpowiedni poziom życia jego rodzinie oraz chronią majątek.

JAK ZARZĄDZAĆ AKTYWAMI?

Tadeusz Niewiadomski zdecydował się na założenie fundacji rodzinnej. Ponieważ wie, że sukcesja jest procesem długotrwałym, powoli realizuje plan opracowany wraz z kancelarią: zakłada fundację, gromadzi majątek do wniesienia, uzgadnia zapisy regulaminu, ale przede wszystkim przygotowuje syna do przejęcia pełni władzy w firmie.

Wsparcie, jakie Tadeusz Niewiadomski otrzymał od banku i kancelarii, pozwoliło mu ze spokojem patrzeć w przyszłość. Jednocześnie udało się wynegocjować z zewnętrznym inwestorem warunki sprzedaży 30 proc. udziałów w firmie. Tu znowu pomocny okazał się bank, który wsparł kredytem inwestora nabywającego udziały. W wyniku transakcji na konto Niewiadomskiego wpłynęło 10 mln zł.

I tu pojawił się problem. **Przedsiębiorca podejmujący na co dzień decyzje dotyczące prowadzenia biznesu stanął przed wyzwaniem związanym z zarządzaniem portfelem inwestycji na rynkach finansowych.** Dotychczas jego rachunek był regularnie zasilany pieniędzmi z dywidend. Teraz Tadeusz nie mógł już liczyć na wpływy z tego źródła. Co więcej, jego wydatki będą co miesiąc uszczuplały zgromadzony kapitał. Dlatego też decyzja o odpowiedzialnej alokacji zgromadzonych aktywów okazała się kluczowa. Podczas kolejnych spotkań w banku wspólnie z doradcą przedsiębiorca opracował strategię oraz operacyjny plan zarządzania kapitałem, który uwzględniał jego nową sytuację finansową, zawodową i życiową.

DYWERSYFIKACJA PORTFELA

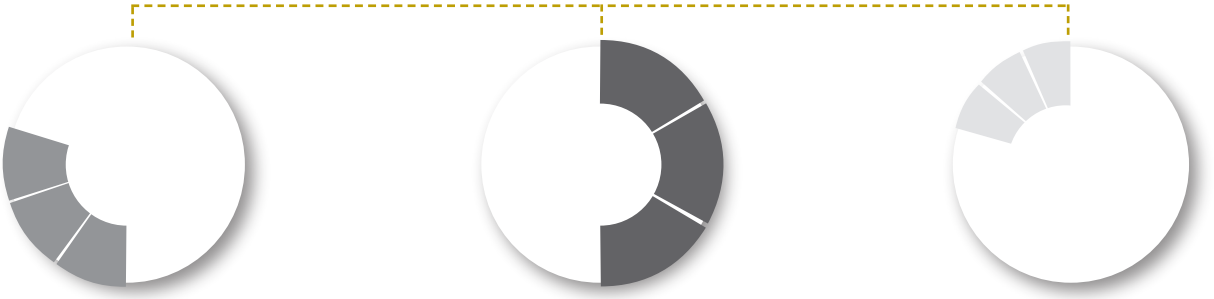
W inwestowaniu, podobnie jak w biznesie, sprawdza się zasada, zgodnie z którą najbardziej strategiczne decyzje odnośnie do alokacji środków mają największy wpływ na wysokość zysków oraz wypełnienie celów inwestycyjnych w dłuższym horyzoncie czasowym. Dobór pojedynczych instrumentów ma natomiast znaczenie drugorzędne – to raczej decyzje taktyczne. Dlatego dużo namysłu klient i doradca poświęcili na ustalenie proporcji podziału nowych środków na trzy główne części (zob. wykres): portfel bezpieczeństwa, portfel inwestycji rynkowych oraz portfel inwestycji alternatywnych. Każdy z tak wyodrębnionych portfeli ma za zadanie wypełniać inny cel inwestycyjny w całym planie finansowym przedsiębiorcy. Czym cechują się poszczególne portfele?

1 PORTFEL BEZPIECZEŃSTWA

Stanowi źródło środków na pokrycie kosztów bieżącego życia przekraczających regularne dochody, jak też na większe wydatki planowane w ciągu najbliższych miesięcy. Jednocześnie w portfelu tym lokowany jest w sposób konserwatywny kapitał stanowiący bufor bezpieczeństwa finansowego inwestora. Wartość tego bufora nie powinna być wrażliwa na przyszłe nieprzewidywalne zmiany w otoczeniu gospodarczym

STRATEGIA ZARZĄDZANIA MAJĄTKIEM: *CASE STUDY* TADEUSZA NIEWIADOMSKIEGO

Dywersyfikacja na portfele



AKTYWA BEZPIECZEŃSTWA
100 proc. ochrony kapitału

AKTYWA RYNKOWE
Długookresowy wzrost wartości aktywów

AKTYWA ALTERNATYWNE
Wykorzystanie okazji inwestycyjnych

czy politycznym, które obecnie są tak trudne do prognozowania.

Ustalając wartość tego portfela, Tadeusz Niewiadomski wziął pod uwagę m.in. to, że nie będzie już dysponował strumieniem regularnych dywidend. Uwzględnił tu także kwotę na podróż do Ameryki Południowej, którą od dawna planował wspólnie z małżonką. Ostatecznie z pomocą wyliczeń doradcy klient określił minimalną wartość portfela bezpieczeństwa (3 mln zł), przy czym jego wartość okresowo będzie mogła być zasilana także z dwóch pozostałych portfeli jako miejsce przejściowego zaparkowania niezainwestowanego kapitału.

2 PORTFEL INWESTYCJI RYNKOWYCH

To ta część środków, która powinna być inwestowana z myślą o uzyskiwaniu stabilnej, długoterminowej renty kapitałowej przekraczającej odsetki z bezpiecznych lokat. Tadeusz Niewiadomski, przez lata rozwijając firmę, sam pozyskiwał kapitał dłużny i udziałowy w formie nowych emisji akcji, obligacji czy kredytów bankowych i płacił właścicielom tego kapitału dywidendy oraz odsetki. Teraz role się zamieniły. To on część swojego płynnego majątku będzie inwestował w akcje i obligacje, aby w zamian uzyskiwać zyski kapitałowe.

Korzystając z produktów inwestycyjnych banku, przedsiębiorca będzie mógł lokować kapitał w spółki notowane na warszawskiej giełdzie, a także inwestować na rynkach akcji i obligacji w najbardziej perspektywicznych gospodarkach świata. Przy czym w doborze proporcji między akcjami i obligacjami czy też w geograficznym podziale środków będzie mógł korzystać z przekazywanego mu na bieżąco przez doradcę optymalnego składu portfeli modelowych konstruowanych dla klientów banku przez Komitet Inwestycyjny. W jego skład wchodzą doświadczeni analitycy rynkowi i doradcy inwestycyjni zatrudnieni w banku. Budują oni najbardziej prawdopodobne scenariusze rynkowe i przekładają je na konkretne portfele inwestycyjne.

Niewiadomski spośród kilku dostępnych portfeli modelowych wybrał ten relatywnie bezpieczny (ze znacznym udziałem obligacji), bo najbardziej odpowiadał jego indywidualnej wrażliwości na krótkoterminowe wahania rynków finansowych. Jednocześnie, wiedząc, że to właśnie portfel rynkowy w długim okresie będzie realnie pomnażał wartość

45 tys.

Tyle w Polsce w 2013 r. było tzw. HNWI (ang. *high net worth individuals*), czyli najbogatszych konsumentów – takich, którzy posiadają płynne aktywa o wartości przekraczającej 1 mln dol. (gotówka, akcje itp.). Dla przykładu we Francji jest 2,2 mln takich osób, w Niemczech 1,7 mln, w Norwegii 289 tys., a w Czechach – 28 tys. Liczba HNWI w Polsce szybko rośnie.

Źródło: *Rynek dóbr luksusowych w Polsce*, KPMG, 2013

jego kapitału, zdecydował się przeznaczyć na ten portfel dwie trzecie środków z części kapitału po wydzieleniu portfela bezpiecznego.

3 PORTFEL INWESTYCJI ALTERNATYWNYCH

Głównym zadaniem w ramach tego portfela jest poszukiwanie ciekawych okazji inwestycyjnych poza klasycznymi aktywami, takimi jak akcje i obligacje. Takie inwestycje alternatywne mogą się wiązać z koniecznością zamrożenia środków na dłuższy okres czy też z większą kwotą minimalnej lokaty (np. minimalnie 200 tys. zł w certyfikaty inwestycyjne funduszu zamkniętego), jednak w zamian mogą dostarczyć atrakcyjne zyski, niezależne od koniunktury rynkowej.

Przedsiębiorca z racji długiego horyzontu swoich inwestycji oraz zasobności portfela jest dobrze przygotowany, aby egzekwować poprzez takie inwestycje dodatkową premię za niższą płynność czy małą podzielność instrumentów. Do dyspozycji klienta w ofercie banku pozostają tu liczne fundusze absolutnej stopy zwrotu zarządzane przez profesjonalnych inwestorów, jak również asymetryczne produkty strukturyzowane, metale szlachetne, inwestycje w nieruchomości gwarantujące stałą stopę czynszu, a nawet inwestycje o charakterze kolekcjonerskim, jak dzieła sztuki. W wyborze lokat alternatywnych Niewiadomski ponownie może liczyć na wsparcie ze strony swojego doradcy. Odpowiednia dywersyfikacja tych lokat w portfelu zostanie zapewniona dzięki wytycznym ustalonym przez wspomniany Komitet Inwestycyjny.

EFEKT: KONTROLA NAD SUKCESJĄ I MAJĄTKIEM

Mając tak zarysowaną strategię inwestowania oraz świadomość, że plan ten będzie podlegał stałej rewizji bezpośrednio ze strony doradcy oraz pośrednio przez ekspertów inwestycyjnych w banku, przedsiębiorca odzyskał poczucie kontroli nad swoim majątkiem, jakie towarzyszyło mu, gdy prowadził firmę. Wiedział już, w jakiej proporcji podzieli swoje zasoby na filary, jakie cele stawia przed każdym z nich i jak je będzie nadzorował operacyjnie. Wróciła także równowaga w życiu prywatnym. Powołanie fundacji rodzinnej pozwoliło zapewnić ciągłość operacyjną firmy. Dzięki fundacji Niewiadomski uregulował także wszelkie sprawy dotyczące dziedziczenia majątku oraz zapewnienia odpowiedniego poziomu życia następnym pokoleniom. ●

Krzysztof Pałac: menedżer Zespołu Usług Doradczych, specjalista ds. usług wspierających sprzedaż w sieci Friedrich Wilhelm Raiffeisen. **e-mail:** krzysztof.palac@raiffeisen.pl

Marcin Malinowski: menedżer ds. strategii inwestycyjnej, odpowiedzialny za wdrożenie zintegrowanego procesu doradczego w sieci Friedrich Wilhelm Raiffeisen. **e-mail:** marcin.malinowski@raiffeisen.pl

REKOMENDACJE THINKTANK ↑

1. **Dywersyfikacja portfela majątku nabytego poprzez sprzedaż udziałów firmy może zapewnić przedsiębiorcy godną biznesową emeryturę.**
2. **Warto, aby portfel zawierał zarówno aktywa bezpieczne z kapitałem chronionym w 100 proc., jak i takie, które będą pracować poprzez wykorzystywanie ciekawych okazji inwestycyjnych.**

Wyrafinowane rozwiązania składają się z prostych elementów.

IPOPEMA TFI tworzy indywidualne rozwiązania optymalizacji struktur transakcyjnych i korporacyjnych oparte o budowę funduszy inwestycyjnych zamkniętych aktywów niepublicznych.

IPOPEMA TFI S.A.
Próżna 9
00-107 Warszawa
tel. 22 236 93 00
www.ipopema.pl

ipopema

IPOPEMA Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A. posiada zezwolenie na prowadzenie działalności udzielone przez Komisję Nadzoru Finansowego. Organem nadzoru dla IPOPEMA TFI jest Komisja Nadzoru Finansowego. Inwestycje w fundusze inwestycyjne są obarczone ryzykiem inwestycyjnym.

Friedrich Wilhelm Raiffeisen
Banking Since 1886
Perfekcyjnie prowadzona bankowość prywatna
Bankowość precyzyjna Friedrich Wilhelm Raiffeisen
Pierwsi w Polsce doradcy z certyfikatem European Financial Advisor i European Financial Planner.
Prestiżowa karta kredytowa World Elite™ MasterCard® z globalnymi usługami prywatnego concierge.
Szeroka oferta inwestycyjna dla najbardziej wymagających Klientów.
Precyzyjne odpowiedzi na konkretne potrzeby – oferta produktowa Friedrich Wilhelm Raiffeisen nagrodzona 5 gwiazdkami w ratingu usług bankowości prywatnej za 2013 r.
Zadzwoń: 22 585 25 82, 801 222 582*
* Koszt połączenia według taryfy operatora.
raiffeisenpolbank.com