

relacje

MAGAZYN FIRM RODZINNYCH

NR 3(30) CZERWIEC 2018 ISSN 2353-6470



**BIZNES RODZINNY
W OCZACH STUDENTÓW
UNIWERSYTETU**



Temat numeru

- 4 Co myślą młodzi menedżerowie o biznesie rodzinnym? | Dr hab. Wojciech Popczyk
- 6 Moje doświadczenia z pracy w firmie rodzinnej | Maciej Słapek
- 9 Problemy w firmie rodzinnej ATOM | Adrian Somorowski
- 13 Firma rodzinna jako twór nieidealny | Anna Konciak
- 16 Czy sukcesja w branży transportowej jest możliwa? Opis przypadku małej firmy transportowej | Ewa Szrajber

- 21 Darowizna a sprzedaż biznesu członkom rodziny | Agnieszka Drzazga
- 26 Czy firma rodzinna powinna być darowana, czy sprzedana? | Bartłomiej Sobczak
- 29 Problemy małych firm rodzinnych – dlaczego potomek nie chce przejąć biznesu? Doświadczenia własne | Mateusz Kopij

Sukcesja

- 32 Jak firmy rodzinne mogą skorzystać na sukcesji i rozwinąć skrzydła? | Agnieszka Krysik

Wydarzenia

- 35 III Złot Sukcesorów | Jarosław Błaszczak
- 40 U-RODZINY 2018



U-RODZINY

ASPIRACJE I MOŻLIWOŚCI

KATOWICE 2018

RELACJE. Magazyn Firm Rodzinnych
dwumiesięcznik, nr 3(30), czerwiec 2018
ISSN 2353-6470

Wydawca:

ifr[®]
INICJATYWA
FIRM RODZINNYCH

Stowarzyszenie
Inicjatywa Firm Rodzinnych
ul. Bobrowiecka 1A
00-728 Warszawa
www.firmyrodzinne.pl

Redaktor naczelna:
Maria Adamska

Kontakt:
maria.adamska@firmyrodzinne.pl

Korekta:
Beata Leśniak

Projekt, skład:
Pracownia Register
www.pracowniaregister.pl

Fotografie ilustracyjne:
Fotolia.com

Kopiowanie, przedruk,
rozpowszechnianie całości
lub fragmentów czasopisma
bez zgody redakcji zabronione.

EGZEMPLARZ
DYSTRYBUOWANY BEZPŁATNIE
Redakcja zastrzega sobie prawo do
skracań artykułów bez naruszania
zasadniczych myśli autora oraz
możliwość dokonywania niezbędnych
poprawek i dopisywania śródtytułów.



Szanowni Państwo, Drodzy Rodzinni!

W niniejszym numerze RELACJI wykorzystujemy potencjał wiedzy i przemysłów studentów II roku studiów magisterskich Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego, uczestników wykładu *Zarządzanie przedsiębiorstwem rodzinnym*. To już druga taka edycja twórczości studenckiej – pierwsza była zamieszczona w czerwcu 2016 r., RELACJE nr 10(18). O tym, jaką wartość przedstawiają wypowiedzi studentów w stosunku do wiedzy naukowej, pisze pomysłodawca wydania, dr hab. Wojciech Popczyk.

Niektórzy z autorów są członkami biznesu rodzinnego i patrzą na firmę rodziców oczami potencjalnego sukcesora, inni obserwują ją z pozycji pracownika. Ciekawym wątkiem są także rozważania na temat formy przekazania własności rodzinnego przedsiębiorstwa. Czy założyciel ma obowiązek darować dorobek swojego życia, czy powinien go raczej... sprzedać swojemu dziecku? To chyba dobrze, że i takie dylematy rozważają młodzi ludzie i mają na ten temat własne zdanie. Może w ogóle warto, by ta dyskusja – niełatwa w rodzinie – znalazła swoje miejsce w procesie planowania sukcesji. W świecie takie rozwiązania są w pełni akceptowane przez rodziny biznesowe, o czym pisaliśmy obszernie w numerze 3(4) z kwietnia 2014 r., ale myślę, że do tematu warto

wracać, przetamywać stereotypy, rozważać plusy i minusy różnych sposobów przekazania firmy następcom.

Drodzy Czytelnicy, zwróćcie uwagę na ciekawe refleksje i wnioski z obserwacji życia firm rodzinnych. Mnie osobiście ujęty w przestanych esejach szczerść wypowiedzi i celność spostrzeżeń oraz dobór słów, budujący swój własny styl wypowiedzi.

Sukcesorzy firm rodzinnych konsekwentnie się „zlatują”. W maju odbył się już trzeci Zlot Sukcesorów, który jak zwykle był bardzo ciekawy, emocjonujący i zorganizowany z wielką fantazją. Polecam opis tego wydarzenia przygotowany przez Jarosława Błaszczaka.

Jak zwykle zachęcam do lektury całego trzydziestego numeru RELACJI. Czekam na Państwa pytania i uwagi, a także na wypowiedzi do zamieszczenia w kolejnych wydaniach RELACJI.

Redaktor Naczelna,
Maria Adamska

maria.adamska@firmyrodzinne.pl
www.firmyrodzinne.pl

i portal www.portalfirmyrodzinne.eu



Co myślą młodzi menedżerowie o biznesie rodzinnym?

„Świat jest mały tylko dla młodych”

Kazimierz Koźniewski



Dr hab. Wojciech Popczyk
Uniwersytet Łódzki, autor
książki „Przedsiębiorstwa
rodzinne w otoczeniu
globalnym”, WUŁ 2013

Zarządzanie studiują osoby, które uczą się sztuki rozwoju organizacji społecznych. Szczególne miejsce wśród nich zajmują te o charakterze biznesowym. To właśnie biznesy narażone są najbardziej na ciągłe i nieprzewidywalne zmiany w otoczeniu. Od menedżera – decydenta wymaga się kompetencji przywódczych, umiejętności analizowania otoczenia i podejmowania strategicznych decyzji, od których zależy funkcjonowanie przedsiębiorstwa w dłuższym okresie czasu.



Zawarte w esejach spostrzeżenia i opinie pokazują sposób postrzegania przedsiębiorczości rodzinnej przez młode pokolenie przyszłych menedżerów.

Zgromadzona wiedza teoretyczna i empiryczna na temat specyfiki funkcjonowania firm rodzinnych pozwala formułować ofertę edukacyjną w postaci bloków specjalizacyjnych lub regularnych przedmiotów dla studentów zarządzania, którzy pochodzą z rodzin przedsiębiorczych i niewykluczone, że mogą być potencjalnymi sukcesorami lub planują założenie własnej działalności gospodarczej i formuła biznesu rodzinnego zwiększy szansę na ich sukces. Adresatami tych treści programowych mogą być wszyscy studenci zarządzania, administracji publicznej, bankowości, ekonomii, socjologii i innych specjalności, gdyż istnieje wysokie prawdopodobieństwo, że w swojej karierze zawodowej będą współdziałać z takimi podmiotami. Główny cel inicjatyw edukacyjnych jest jeden – kształtowanie przyjaznego środowiska dla firm rodzinnych i wzmacnianie, doskonalenie ich formuły biznesowej.

Tym razem poprosiłem studentów uczestniczących w zajęciach „Zarządzanie przedsiębiorstwem rodzinnym” na Uniwersytecie Łódzkim o napisanie esejów wyrażających ich osobiste refleksje i emocje związane z biznesem rodzinnym jako popularnej formuły w każdej gospodarce rynkowej, bez narzucania motywu wiodącego oraz bez względu na konotacje przedsiębiorcze autorów. Zawarte w nich spostrzeżenia i opinie nie mają *stricte* naukowego charakteru, ale są bezcenne, jeśli chodzi o sposób postrzegania przedsiębiorczości rodzinnej przez młode pokolenie przyszłych menedżerów. W opracowaniach naukowych autorzy posługują się uogólnionymi modelami, tworzonymi na bazie wiedzy teoretycznej i empirycznej, aby opisać jakiś fragment rzeczywistości, wyjaśnić związki przyczynowo-skutkowe i przewartościować wykryte zależności. Nie oznacza to, że każdy indywidualny przypadek będzie zgodny z zaproponowanym modelem, ale takie są prawa statystyki i modelowania w nauce. Chciałbym, aby publikowane na łamach RELACJI wybrane wypowiedzi studentów ostatniego roku studiów magisterskich były uzupełnieniem, ilustracją teoretycznych modeli, a może nawet inspiracją do ich dalszej eksploracji i weryfikacji. ●



Moje doświadczenia z pracy w firmie rodzinnej

Maciej Stąpek

Dla większości z nas praca w firmie rodzinnej może wydawać się niewątpliwą zaletą i szansą na łatwy rozwój w przyjaznej, ciepłej atmosferze. Przełożeni zazwyczaj odnoszą się do podwładnych z większą życzliwością i traktują ich bardziej pobłażliwie aniżeli ma to miejsce w innych firmach.

Z drugiej strony, pracownicy mogą sprawiać wrażenie bardziej lojalnych i oddanych. Jednakże nie dla wszystkich praca w firmie rodzinnej może kojarzyć się tak samo. W większości przypadków słowo „szef” może nasuwać skojarzenie obcej nam osoby, z którą mamy kontakt zazwyczaj tylko w godzinach pracy. Nie mogą tego jednak powiedzieć członkowie firmy, dla których szefem jest ktoś z najbliższej rodziny. W swoim opracowaniu chciałbym oprzeć się na własnym doświadczeniu i wiedzy, którą zdobyłem pracując w rodzinnym przedsiębiorstwie.

Życie prywatne – życie firmowe

Pierwszym problemem, z którym miałem szansę się zetknąć, jest trudność w wyznaczeniu granicy pomiędzy życiem prywatnym a pracą. Już samo nazewnictwo *pracownik* – *pracodawca* może być kłopotliwe. Dla niektórych nazywanie któregoś z rodziców szefem bądź szefową, może okazać się krępujące i problematyczne. Co za tym idzie, czasami trudno jest określić, w jakich sytuacjach powinniśmy zwracać się do kogoś bliskiego służbowo, a kiedy prywatnie. Często życie rodzinne przewija się z życiem firmowym w taki sposób, że niełatwo jest wytyczyć jasną granicę. Nierzadko powoduje to konflikty i rozterki. Czasami trudno jest zdecydować, czy rodzic jest przede wszystkim naszym rodzicem, czy może jednak w godzinach pracy jest głównie naszym pracodawcą. Z własnego doświadczenia wiem, że trudno jest to wypośrodkować i miewam z tym problemy do dnia dzisiejszego, pomimo iż pracuję w firmie rodzinnej od wielu lat. Wielokrotnie sprawy nierozwiązane w biurze przenoszone są na grunt domowy i odwrotnie. Konflikt pomiędzy członkami rodziny, pomimo iż każdy zdaje sobie sprawę, że takie sytuacje nie powinny mieć miejsca, często przenoszone są na płaszczyznę prowadzenia firmy. Wynika to ze specyfiki pracy firm rodzinnych. Mają one olbrzymią przewagę w tym, że właściciele mogą bez obaw zaufać członkom rodziny, którzy w niej pracują, lecz z drugiej strony obarczone są większym ryzykiem konfliktów i przenoszenia spraw firmy na grunt prywatny.

Traktowanie pracowników

Kolejnym problemem, jaki może pojawić się w funkcjonowaniu rodzinnych przedsiębiorstw, jest kwestia faworyzowania krewnych. Praca pod nadzorem kogoś z rodziny może być dwójaka. Wiele zależy od tego, jaki charakter ma nasz

pracodawca. Jedni mogą być nad wyraz opiekuńczy i wyróżniać członków rodziny przy przydzielaniu obowiązków. Inni natomiast potrafią być oschli i surowi – i tak właśnie jest w moim przypadku. Traktuję to jako zaletę, gdyż dzięki temu nie mam problemów z kolegami z pracy, którzy i tak członków rodziny mogą traktować z dużą dozą ostrożności i nieufności. Zawsze musiałem wykonywać najbardziej wymagające prace, których nikt nie chciał się podejmować i byłem zmuszony pracować znacznie ciężiej niż inni pracownicy w firmie. Pomimo tego, iż z roku na rok powierzane mi są coraz bardziej odpowiedzialne zadania w firmie, nigdy nie byłem w żaden sposób faworyzowany. Dzięki temu jestem teraz pewniejszy przy podejmowaniu się nowych zadań. Z drugiej strony pojawić się może problem braku poszanowania członka rodziny przez innych pracowników w momencie obejmowania stanowisk kierowniczych. Często wynika to ze stereotypowego myślenia, iż przy wyborze stanowisk pracodawca kierował się wyłącznie więzami krwi. Pogląd ten jest jednakże niejednokrotnie krzywdzący i niesprawiedliwy.

Pracując w firmie, która należy do naszej najbliższej rodziny, instynktownie traktujemy ją jak swoją własną. Często oczekuje się od pracowników będących rodziną znacznie większego zaangażowania w życie firmy. Każdy pracownik po wypracowaniu umówionych godzin może opuścić miejsce pracy i skupić się na życiu prywatnym. Niestety, rzadko kiedy tak jest wśród członków rodziny. Tutaj częściej zaciera się ta granica i nie zwracamy uwagi na to, czy spędziliśmy już w firmie ósmą czy dwunastą godzinę. Najważniejsze jest dobro firmy, życie prywatne, a często nawet rodzinne, odstawiane jest na boczny tor. W pewnym momencie może okazać się, że większość tematów do rozmów wśród członków rodziny skupia się

wyłącznie na działalności przedsiębiorstwa. Jak wszystko ma to swoje pozytywne, jak i negatywne strony. Dzięki temu firmy rodzinne zyskują na szybkości podejmowania działań i bazują na zasadzie partnerstwa ich członków, jednak z drugiej strony trudno jest się oderwać i odpocząć od firmy, nawet gdy jest to wskazane. Problemy urlopów i odpoczynków to kolejne zagadnienie, które w takich firmach jest trudne do zrealizowania. Ludzie, którzy stworzyli coś od podstaw i również ci, którzy traktują firmę jak swoją własną, sporadycznie znajdują czas na relaks i odpoczynek, który po ciężkiej pracy jest czymś wręcz obowiązkowym.

Szanse i zalety pracy w firmie rodzinnej

Pomimo tych licznych wymagań, jakie są stawiane członkom rodziny, praca w takiej firmie niesie ze sobą mnóstwo ułatwień. Pierwszym takim aspektem jest szansa rozwoju. Często nie jest ona tak szybka, jak mogłoby się to wydawać, lecz zazwyczaj jest pewna. Właściciele, którzy budują swoją firmę od podstaw, wkładając w nią mnóstwo swojego wysiłku, niechętnie oddają władzę firmom zewnętrznym czy obcym ludziom. Zdecydowanie bardziej widzą jako zastępcę ich samych kogoś z najbliższej rodziny. W swojej karierze spotkałem się z kilkoma firmami rodzinnymi i wielokrotnie widziałem sytuacje, gdzie syn czy córka byli usilnie proszeni do poznania i zainteresowania się przedsiębiorstwem, nawet gdy później okazywało się, że nie są oni kompetentni do zajęcia powierzono im stanowiska. Może również zdarzyć się sytuacja odwrotna, w której to członek rodziny ma nadmiernie wygórowane oczekiwania co do przyszłego stanowiska, podczas gdy aktualny właściciel nie ma zamiaru przekazania mu takiej odpowiedzialności. Wtedy konflikt może przenieść się poza sferę pracy, jednak uważam, że odpowiednio

Mając za szefa członka rodziny, dostajemy szansę samorozwoju i rozwijania swoich pasji. Takie zachowanie jest rzadziej spotykane w stosunku do innych pracowników.



wczesna rozmowa i przedstawienie swoich oczekiwań z jednej i drugiej strony może rozwiązać niepożądane konflikty.

Mając za szefa członka rodziny, dostajemy szansę samorozwoju i rozwijania swoich pasji. Takie zachowanie jest rzadziej spotykane w stosunku do innych pracowników, gdyż prawdopodobnie nie są w nich pokładane tak duże oczekiwania, jak te co do rodziny. Jeśli chodzi o mnie, zawsze najważniejsza była nauka, czy to w szkole średniej, czy aktualnie na studiach. Nigdy nie byłem zmuszany do pracy w tej konkretnej firmie, jednak od najmłodszych lat dostawałem możliwość zarobku i uczony byłem samodzielności.

Warto również wspomnieć o elastyczności pracy w firmach rodzinnych, czy to pod względem czasowym, czy pod względem wykonywanej pracy. Temat ten jednakże nie dotyczy już tylko członków rodziny, lecz wszystkich pracowników firmy.

O firmach rodzinnych można opowiadać bez końca i rozważać ten temat pod różnymi kątami. Jedno jest pewne: prowadzenie takiej firmy, tak jak i pracowanie w niej, nie należy do łatwych. Jednakże cieszę się, że mogę uczestniczyć w budowaniu takiej firmy. ●



Problemy w firmie rodzinnej ATOM

Adrian Somorowski

W moim eseju chciałbym poruszyć problemy występujące w rodzinnej firmie, która została założona kilka lat temu przez moją mamę. Z powodów osobistych nie chcę podawać jednak prawdziwej nazwy, dlatego nazwa firmy „ATOM” została wymyślona.

Firma ATOM korzysta z koncesji na sprzedaż produktów od jednego ze światowych potentatów w przemyśle kosmetycznym, który oferuje produkty z naturalnych roślin i upraw. Mowa zatem o typowym przykładzie franczyzy. Sklep znajduje się w jednym z centrów handlowych i razem z właścicielem, czyli moją mamą, zatrudnia łącznie pięć osób.

Zatrudniając rodzinę

Pierwszym dość istotnym problemem, który występuje w firmie, jest obecność wśród pracowników mojej narzeczonej oraz siostry mamy, czyli automatycznie wśród personelu znajduje się trzech członków mojej rodziny. Kłopoty zaczynają się w momencie uroczystości czy wyjazdów, kiedy cała trójka chce pojechać razem. Automatycznie

zmusza to pozostałe dwie pracownice do dostosowania się do grafiku w stu procentach. Pierwszeństwo, rzecz jasna, zawsze mają członkowie rodziny, chociaż mama stara się w miarę możliwości ich nie faworyzować, zachowując stosunki szef – pracownik, a nie siostra czy też przyszła synowa.

Jako dość trudne zadanie dla właściciela jest ocenianie pracowników, a dokładniej – członków rodziny. W ostatnim czasie mama sama przyznaje, że siostra – mimo iż ma stanowisko kierownika sklepu – nie do końca wywiązuje się ze swoich obowiązków, a dodatkowo notuje jeden z gorszych wyników sprzedażowych w sklepie. Jest to dość trudna sytuacja, gdyż w przypadku całkowicie obcej osoby każdy kierownik czy właściciel nie miałby większych skrupułów i mógłby śmiało postawić ultimatum w postaci polepszenia wyniku lub ewentualnego podziękowaniu za współpracę. W sytuacji, kiedy siostra ma własną rodzinę, dziecko, nie jest to proste. Dodatkowo siostra z racji funkcji kierowniczej jest najwyżej w hierarchii płac, co w przypadku zmiany pracownika skutkowałoby zmniejszeniem kosztów i tym samym większym przychodem mamy. Właścicielka zaoszczędziłaby na tzw. dodatku funkcyjnym, który i tak jest troszeczkę zawyżony, tylko dlatego, że kierownikiem jest właśnie siostra. Reszta pracowników nieraz wyręcza kierownika, lecz nie ma z tego powodu żadnych dodatkowych profitów, co może wprowadzać troszeczkę podenerwowania w „gorszych dniach”.

Współpraca z francyzodawcą

Innym problemem są z pewnością normy i wytyczne narzucane odgórnie przez firmę, która oferuje swoją licencję. Ich ciągłe zmiany tylko mieszają w głowach pracowników i nie pozwalają skupić się na pracy oraz głównym celu, którym

Ocenianie pracowników, a dokładniej – członków rodziny, jest trudnym zadaniem dla właściciela. W przypadku całkowicie obcej osoby nie miałby większych skrupułów i mógłby śmiało postawić ultimatum w postaci polepszenia wyniku lub ewentualnego podziękowaniu za współpracę.

dla każdego przedsiębiorstwa jest jak największy przychód ze sprzedaży produktów. Licencjodawca narzuca cele, które w pewnych miesiącach nie są wręcz realne do wykonania, co z góry przekłada się na niską motywację pracowników, gdyż premie uzależnione są również od stopnia wykonania celu miesięcznego czy też kwartalnego. W przypadku niewykonania takiego celu, licencjodawca nie do końca pomaga i pokazuje, jak zrobić, aby było lepiej, tylko wymaga coraz więcej. Kiedy jednak wyniki są na dobrym poziomie, a licencjodawca nie może pod tym względem powiedzieć złego słowa, to szuka przystawkiowej „dziury w całym” i wprowadza inne statystyki, które według nich są równie istotne.

Jedną z nich przykładowo jest relacja liczby paragonów do liczby klientów odwiedzających sklep. Nikt nie dostrzega jednak przy tym faktu, że nieraz do sklepu wchodzi cała rodzina, a zakup jest na jeden paragon. Jak zatem zrobić jeden paragon

na jednego klienta? Jest to niemożliwe. No, chyba że pracownice na siłę miałyby „rozbijać” paragon i każdej osobie z rodziny sprzedać produkt czy też dwa. Wtedy jednak pogorszyłby się kolejny wskaźnik, który dla licencjodawcy jest równie istotny, a mianowicie średnia wartość paragonu. Nie jest wtedy istotne, że zrealizowany został dzienny cel wartości sprzedanych produktów, licencjodawca jak tylko może to wytknie fakt, że średni zakup jest zbyt niski. To tylko dwa przykłady statystyk, które wprowadza „firma matka”, a mógłbym wymienić jeszcze inne. Pracownicy nie wiedzą momentami na czym się skupić, gdyż co chwila patrzą na słupki, które w rezultacie nie przekładają się w większym stopniu na końcowy efekt w postaci

większej pensji. Narzucone wytyczne są przekazywane pracownikom przez moją mamę, a one nie mają wyjścia, tylko muszą to realizować. Mimo tego, że sama mama nie pochwała w dużej mierze polityki licencjodawcy, to musi temu podlegać. Ma w zasadzie swoją firmę, lecz nie do końca jest niezależna, gdyż ma pewne normy czy wytyczne narzucone z góry.

Wyżej wymienione wymogi narzucone przez „firmę matkę” utrudniają również przy tym szkolenie potencjalnie nowych pracowników. Osoba z ulicy, która nie miała nigdy styczności ze sprzedażą, na pierwszy rzut oka najchętniej chciałaby się „zapaść pod ziemię” i nie decydować się na pracę w takim



sklepie. Ilość wiedzy odnośnie do samych rabatów, celów itp., jak na pierwszy raz jest na tyle duża, że można byłoby się pogubić. Nie mówiąc już o liczbie produktów, które oferuje sklep, a o które pytają klienci. Pracownik sklepu powinien znać składniki wszystkich produktów, bądź co bądź potencjalny klient może być chociażby uczulony na różnego rodzaju składniki i złe doradzenie produktu może odbić się na zdrowiu, a następnie i przełożyć się na reklamację, która kierowana jest bezpośrednio do centrali licencjodawcy. Nowy pracownik w pierwszym miesiącu, a może i dwóch, powinien najlepiej być zatem na zmianie z bardziej doświadczoną osobą, co za tym idzie, nie może pozostać sam w sklepie.

Szkolenia pracowników

Licencjodawca nie posiada również szczególnego programu, ułatwiającego wdrażanie nowych pracowników do struktur franczyzobiorców. Cała procedura przyjęcia nowego pracownika i wyszkolenia go spada na barki pracowników sklepu bądź też samego właściciela. Szkolenia z produktów lub technik sprzedaży odbywają się bardzo sporadycznie i nie zawsze są powtarzane. W przypadku ominięcia zatem pewnego szkolenia, można już do niego nie wrócić.

Odnosząc się jeszcze do samych szkoleń, a szczególnie tych z technik sprzedaży, to również nie należą one do ulubionych przez pracowników, a już szczególnie tych, którzy mają za sobą kilkuletni staż pracy i wyrobione swoje sposoby, schematy na przekonanie klienta do dokonania jak największych zakupów. Licencjodawca narzuca na szkoleniach techniki i metody sprzedaży, które powinny być krok po kroku wykonywane przez pracowników, aby wedle uznania „firmy matki” została dokonana „idealna sprzedaż”, po której

Pracownik sklepu powinien znać składniki wszystkich produktów, bądź co bądź potencjalny klient może być chociażby uczulony na różnego rodzaju składniki i złe doradzenie produktu może odbić się na zdrowiu, a następnie i przełożyć się na reklamację.

zadowolony jest i klient, i sprzedawca. Nie ma to jednak często nic wspólnego ze skuteczną sprzedażą. Pracownik, który miałby przebrnąć przez całą „schemat sprzedaży” może się w nim szybko zatracić i ostatecznie nie sfinalizować transakcji w taki sposób, jak by chciał. Musi jednak być dość ostrożny, gdyż co jakiś czas do sklepu wysyłani są tzw. „tajemniczy klienci”, którzy weryfikują, czy sprzedaż odbywa się wedle odpowiednich norm nakreślonych przez licencjodawcę. Gdy ona tak nie wygląda, jest sporządzany specjalny raport, który – jak się można domyślić – nie wnosi nic dobrego. Nieprzyjemności ma sam właściciel sklepu, a następnie pracownik, który niestety musi wystuchać od mojej mamy odpowiedniej nagany.

Są to, myślę, podstawowe problemy, które towarzyszą w firmie mojej mamy. Niemniej jednak od kilku lat z podniesionym czołem zarówno ona, jak i pracownice dają sobie radę i mimo utrudnień, które nieraz są przed nimi stawiane, wykonują swoje obowiązki jak najlepiej mogą i starają się dobrą atmosferą umilać sobie codzienne zmiany w pracy. ●



Firma rodzinna jako twór nieidealny

Anna Konciak

Jedni mówią, iż nie ma nic lepszego niż praca z rodziną, ale czy na pewno? Czy zawsze ma to więcej plusów niż minusów? A co w sytuacji, gdy firma, mimo iż jest źródłem utrzymania całej rodziny, zaczyna niszczyć rodzinę od środka?

W Polsce aż lub tylko 36% firm uważa się za firmy rodzinne. Według dorocznego raportu PwC oraz Instytutu Biznesu Rodzinnego skupiają się one głównie na wyzwaniach, jakie niesie ze sobą przyszłość, a ich największym problemem jest przeprowadzenie skutecznej sukcesji władzy¹.

Sukcesja władzy

Jako ilustrację problemów z sukcesją władzy wybrałam niepubliczną firmę rodzinną umiejscowioną w województwie łódzkim, utworzoną w 1990 roku. Przedsiębiorstwo to ma 28 lat, a więc należy do 23% firm rodzinnych w Polsce, których

działalność trwa od 21 do 30 lat². Zajmuje się ono produkcją oraz dystrybucją koszul męskich i młodziemkowych. Firma ma charakter wielopokoleniowy, powstała z inicjatywy dziadków rodu, po czym zarządzanie nią zostało przekazane synowi – jedynemu sukcesorowi. Po dziś dzień, pomimo iż ów syn ma już własnych dwóch dorosłych synów, władza nadal leży w rękach jego i jego matki (jedynie formalnie, praktycznie nie bierze ona już żadnego udziału w życiu firmy) i żadne z nich nie ma zamiaru z niej zrezygnować. Proces sukcesji władzy w tej firmie stanowi modelowy przykład nieodpowiedniego jej wdrażania. Ojciec nie dopilnował żadnego z etapów wprowadzania sukcesji władzy, które wyróżniła S. Goldstein z Hubler-Swartz Institute w Minneapolis, którymi są:

- **inicjacja** – czas, w którym dzieci lub nowi pracownicy zapoznają się z firmą rodzinną,
- **selekcja** – proces dokonywania oceny i wyboru przyszłych liderów młodego pokolenia w oparciu o prezentowane kompetencje, sumienność, zaangażowanie,
- **edukacja** – proces rozwijania umiejętności niezbędnych następcom,
- **sukcesja** – proces przekazywania władzy (praw i obowiązków)³.

Jeżeli przedsiębiorstwo myśli o wielopokolenowości, to profesjonalizacja obszaru rodzinnego staje się konieczna. Mimo iż obecnie obaj synowie pracują w firmie, nigdy nie byli przygotowywani na ewentualne przejęcie władzy, także żaden z nich nie został zachęcony do rozwijania kompetencji w tym kierunku. W rezultacie jeden z nich nie zdobył wykształcenia wyższego, a drugi ukończył studia psychologiczne. Oboje także nie wiążą swej przyszłości wyłącznie z firmą, każdy ma zamiar po odłożeniu odpowiednich środków odejść i otworzyć własne działalności związane z osobistymi

Jeżeli przedsiębiorstwo myśli o wielopokolenowości, to profesjonalizacja staje się konieczna. Mimo iż obecnie obaj synowie pracują w firmie, nigdy nie byli przygotowywani na ewentualne przejęcie władzy, żaden nie został zachęcony do rozwijania kompetencji w tym kierunku.

zainteresowaniami. W przypadku realizacji tych planów, biznes rodzinny z pewnością czeka niechybny koniec. Psychologiczne przesłanki niechęci oddania władzy, a tym samym oddalania procesu sukcesji mogą mieć różnorakie podłoże. Do głównych z nich można zaliczyć:

- **postrzeganie siebie jako niezastąpionego ogniw** – co często jest dużym błędem, gdyż świeże spojrzenie na prowadzenie biznesu, połączone ze wsparciem byłego lidera, mogą okazać się znakomitą katalizatorem do rozwoju firmy;
- **obawa przed stagnacją** – w tym przypadku emerytowani właściciele powinni skupić się na własnym rozwoju oraz zainteresowaniach, na które wcześniej z racji prowadzenia firmy brakowało im czasu;
- **utrata tożsamości związanej z prowadzeniem firmy** – jego ogromne doświadczenie oraz szeroki wachlarz kontaktów zawodowych mogą okazać się nie zastąpione dla nowych sukcesorów, można zatem przeciwdziałać poczuciu wykluczenia byłego właściciela tworząc mu

stanowisko doradcze lub miejsce w zarządzie, co będzie pozytywne dla obu stron;

- **strach przed zmianą prowadzenia firmy** – zmiany są konieczne, aby sprostać nowym wymaganiom rynkowym oraz być konkurencyjnym, w przeciwnym wypadku szansa długotrwałego bytu firmy jest niewielka;
- **utrata źródła utrzymania** – były właściciel ma do wyboru wiele sposobów, które pozwolą mu na partycypowanie w dochodach firmy, zapewniając tym samym bezpieczeństwo finansowe.

Niebezpieczna stagnacja

Prezentowana firma ma potencjał wzrostowy, wynikający z popytu na swoje produkty. Firma funkcjonuje na rynku wiele lat i w tym czasie zdążyła już wypracować sobie pewną markę, a co za tym idzie, pozyskać grono lojalnych klientów, dzięki wysokiej jakości oferowanych produktów. Jednakże główny właściciel firmy przejawia silną awersję do ryzyka. Wiąże się to m.in. z unikaniem obcego finansowania, co w obecnej dobie w przypadku niewystarczających środków własnych skazuje firmę w najlepszym przypadku na stagnację. Wizję szybszego wzrostu i rozwoju firmy poprzez skorzystanie z kapitału zewnętrznego, co stworzyłoby możliwość utworzenia nowych punktów dystrybucji oraz unowocześnienia procesów technologicznych, próbowało przeformować najmłodsze pokolenie – potencjalni sukcesorzy, niestety jednak bezskutecznie. Główny właściciel uważa, iż taki rodzaj ryzyka jest zbędny i lepiej jest polegać na własnym wewnętrznym wygenerowanym kapitale. Działa tu teoria przedstawicielstwa, zakładająca, iż właściciel zarządzający firmą będzie działał wyłącznie przy zachowaniu bezpiecznego poziomu ryzyka. Jest to zatem zwolennik strategii maksymalizacji wartości i generalnie rozwoju podstawowej działalności firmy,

a nie dywersyfikacji. Właściciel chce możliwie najbardziej zredukować ryzyko, które z drugiej strony stanowi źródło maksymalizacji zysku, a więc znacznie rozsądniejszym byłoby wprowadzenie odpowiedniej kalkulacji ryzyka, które pozwoliłoby na obiektywne wyliczenie jego optycalności.

Dlatego właśnie niezmiernie pożądanym byłby tu transfer pokoleniowy, polegający na przetransferowaniu zarówno prawnej formy własności, jak i praktycznej kontroli nad firmą i podejmowanymi decyzjami sukcesorom, bądź też jednemu z nich. Taki transfer własności pozwoliłby na świeże spojrzenie na prowadzenie biznesu, co w rezultacie mogłoby owocować nowymi możliwościami rozwoju, które wcześniej pozostawały niezauważone bądź też niemożliwe do wdrożenia przez obecnego właściciela. Niestety, bez decyzji o zmianie pokoleniowej, mimo potencjału wzrostowego, firmę może czekać upadek, co będzie stanowiło niepowetowaną stratę dla całej rodziny. W sytuacji, gdyby proces sukcesji władzy został lepiej przeprowadzony, przedsiębiorstwo to czekałaby długookresowa perspektywa wzrostowa, która zapewniłaby byt obecnym i wielu przyszłym pokoleniom. ●

¹ <https://www.forbes.pl/biznes/firmy-rodzinne-w-polsce/26mxttx> (dostęp: 30.04.18 r.)

² http://www.ibrpolska.pl/raporty/statystyka_firm_rodzinnych/ (dostęp: 30.04.18 r.)

³ M. Cohn, *Passing The Torch: Succession, Retirement, & Estate Planning in Family-Owned Businesses*, McGraw-Hill, Inc., New York 1992, s. 26-27



Czy sukcesja w branży transportowej jest możliwa?

Ewa Szrajber

Opis przypadku małej firmy transportowej

Wszystkie opisywane w pracy zagadnienia związane z firmą są autentyczne i oparte na własnym doświadczeniu.

Jestem spokrewniona z właścicielem tej firmy rodzinnej. Na co dzień mam styczność z podejmowanymi w firmie decyzjami i działaniami, ponieważ pracuję od kilku miesięcy w jej biurze. Przez ten czas zauważyłam wiele problemów, z którymi musi borykać się właściciel firmy. Jednym z nich jest właśnie problem sukcesji w małej firmie transportowej prowadzonej w formie jednoosobowej działalności.

Wyzwaniem stojącym przed przedsiębiorstwami rodzinnymi w formie jednoosobowej działalności gospodarczej jest połączenie tradycji z nowoczesnością. Właściciele biznesów często boją się podejmować ryzyko. Obawiają się również przekazać firmę pod skrzydła młodego pokolenia, ponieważ przyzwyczajeni są do sprawdzonych i wypracowanych przez lata sposobów prowadzenia swojego interesu. Przekazanie zarządzania firmą jest procesem bardzo skomplikowanym i czasochłonnym. Potrzeba wielu działań, które pozwolą na poprawne przygotowanie ściśle powiązanych z biznesem osób do wprowadzenia sukcesji.

Historia firmy

Opisywana firma rodzinna świadczy usługi transportowe od 1998 r. Działa na rynku krajowym wykonując zlecenia stałe i doraźne. Zlecenia transportowe przyjmuje i realizuje całodobowo przez 7 dni w tygodniu. Posiada ubezpieczenie OCP przewoźnika oraz licencję na wykonywanie krajowego transportu drogowego rzeczy. Usługi transportowe wykonywane przez firmę cechują się terminowością, kompleksową obsługą każdego wykonywanego zlecenia, a kierowcy firmy to sprawdzeni i odpowiedzialni przewoźnicy, z dużym stażem i praktyką.

Na początku działalności nie było dużej konkurencji na rynku krajowym. Prowadzenie tak małej firmy transportowej nie polega tylko na samym zarządzaniu. Jest szereg rzeczy, które właściciel dodatkowo wykonuje. Jest w ciągłym ruchu, pomaga swoim pracownikom i bardzo często sam jeździ w trasę jako kierowca. Nie ma określonego czasu pracy, pracuje praktycznie 24 godziny, przez 7 dni w tygodniu. Właściciel uważa, że posiadanie własnej firmy transportowej ma wiele zalet, a także jeszcze więcej wad. Największą z wad

Na ogół istnieje przekonanie, że firmy rodzinne bardziej dbają i przykładają wagę do pracowników z rodziny. W opisywanym przypadku wszyscy pracownicy traktowani są jak członkowie tej rodziny. Właściciel angażuje się w życie swoich podwładnych, pomaga im, są oni dla niego partnerami.

jest nielimitowany czas pracy oraz niepewność na rynku (konkurencja jest bardzo duża, a dodatkowo wiele firm, którym udzielane są usługi, przeżywa kryzys). Prowadzenie własnej firmy transportowej jest stresujące. Czasem zdarzają się sytuacje „kryzysowe”, losowe, gdzie trzeba trzeźwo myśleć i szybko podejmować decyzje, lecz dla właściciela prowadzona działalność to całe życie.

W każdym przedsiębiorstwie zasobem decydującym o jego sukcesie są ludzie z nim związani. W firmach rodzinnych pracownikami mogą być członkowie danej rodziny oraz obce osoby zatrudnione do pracy na podstawie umów cywilnoprawnych. Na ogół istnieje przekonanie, że firmy rodzinne bardziej dbają i przykładają wagę do pracowników z rodziny. W opisywanym przypadku wszyscy pracownicy traktowani są jak członkowie tej rodziny. Właściciel angażuje się w życie swoich podwładnych, pomaga im. Potrafi się postawić w sytuacji swoich pracowników, są oni dla niego partnerami. Mimo że w opisywanym przypadku warunki pracy nie są najatrakcyjniejsze, a flota

transportowa technicznie odbiega od wysokich standardów na rynku, zatrudnieni pracownicy chwalą sobie relacje ze swoim pracodawcą. Taka sytuacja ma jednak swoje wady – właściciel jest człowiekiem o dobrym sercu, starającym się pomóc każdemu nawet kosztem własnego zdrowia czy czasu, a pracownicy nie zawsze są w stanie to docenić.

Firma przetrwała 20 lat na rynku i cały czas się rozwijała. Właściciel inwestował we flotę samochodową i zatrudniał nowych kierowców, a jego przedsiębiorstwo otrzymywało coraz więcej zleceń i przez lata dopracowało się stałej współpracy z lokalnymi przedsiębiorcami. Obecnie w firmie

pracuje 2 członków rodziny oraz 17 pracowników na stanowiskach kierowców. W działalność firmy zaangażowana jest małżonka właściciela. Pomaga ona w przedsiębiorstwie męża i od kilku dobrych lat zajmuje się stroną administracyjną prowadzonego biznesu. W firmie pracuje również tata właściciela, który jest zawodowym kierowcą i wspiera technicznie prowadzony przez syna biznes.

Problemy z sukcesją

Sukcesja w opisywanym przypadku jest bardzo trudnym zadaniem. Choć jest to firma rodzinna, właściciel od początku prowadzi swoją działalność w formie jednoosobowej. Zawite przepisy dotyczące prowadzenia takiej działalności bardzo



mocno ograniczają, a w wielu przypadkach uniemożliwiają, przeprowadzenie skutecznego procesu sukcesji. Niestety nie ma możliwości przepisania przez właściciela na kogoś swojej firmy. Podstawową przyczyną jest brak osób z najbliższej rodziny, które chciałyby, a przede wszystkim mogły ją przejąć w tym momencie. Współmatka zaangażowana w działanie firmy zawodowo związana jest z sektorem publicznym. Nie jest w stanie teraz zrezygnować z własnej kariery dla dobra zarządzanej przez męża firmy rodzinnej. Właściciel ma również dzieci, niestety i one nie będą w stanie przejąć firmy. Jeden z synów jest żołnierzem, a drugi nigdy nie wykazywał inicjatywy i zainteresowania prowadzeniem takiego biznesu.

Dodatkowym problemem jest fakt, że prowadząc działalność w branży transportowej przedsiębiorca podlega ustawie o transporcie drogowym, w której jasno określone są zasady prowadzenia takiego biznesu. Właściciel chcący zajmować się przewozem rzeczy w transporcie krajowym musi posiadać zezwolenie na wykonywanie zawodu przewoźnika drogowego (dawniej licencję na przewóz rzeczy w transporcie krajowym). Zezwolenie można uzyskać na okres od 2 do 50 lat na wniosek osoby zainteresowanej, a stosowne uprawnienia wydaje starosta właściwy dla miejsca zamieszkania przedsiębiorcy albo miejsca prowadzenia działalności gospodarczej. Co najważniejsze, zezwolenie wydawane jest na nazwisko konkretnej osoby, nie ma więc możliwości przeniesienia licencji na inną osobę.

Sukcesja to przekazanie firmy z pokolenia na pokolenie, pozwalająca na zachowanie ciągłości zarządzania firmą. Zdarza się, że właściciel odchodzi nagle i bez przygotowania, zostawiając cały

dorobek życia, w tym firmę, niczego niespodziewającej się rodzinie. W opisywanym przypadku nie mamy do czynienia z takim wydarzeniem, nie jest ono nawet rozważane przez właściciela, dlatego też jest to dobry powód do zastanowienia się, co stałoby się z tak małą firmą transportową, gdyby taka sytuacja miała miejsce.

Brak podjętych kroków pozwalających na przejęcie firmy, w przypadku śmierci jedyne go właściciela, wiąże się z szeregiem problemów i komplikacji spadających na spadkobierców, takich jak:

1. Ograniczona możliwości posługiwania się firmą (nazwą) przedsiębiorcy po jego śmierci. W przypadku działalności jednoosobowej co do zasady firma umiera razem z właścicielem.
2. Brak możliwości kontynuacji rozliczeń podatkowych, gdyż następuje wyrejestrowanie zmarłego z rejestru podatników.



3. Powstający po śmierci przedsiębiorcy problem z dostępem do rachunku bankowego – po śmierci właściciela rachunku dokonywanie z niego wypłat jest niemożliwe.
4. Wraz ze śmiercią przedsiębiorcy wygasają wszystkie zawarte przez właściciela stosunki pracy.
5. Wraz ze śmiercią właściciela wygasają również wszystkie decyzje administracyjne, niezbędne do prowadzenia danego rodzaju działalności gospodarczej, w tym zezwolenia i licencje. W przedsiębiorstwach branży transportowej najważniejszym skutkiem śmierci właściciela przedsiębiorstwa jest wygaśnięcie licencji.
6. Oprócz tego, zgodnie z art. 101 Kodeksu Cywilnego, wraz ze śmiercią właściciela wygasają wszystkie udzielone przez przedsiębiorstwo pełnomocnictwa.

Nowe regulacje dla jednoosobowych firm

W związku z tak istotnymi problemami, z którymi borykają się spadkobiercy firm rodzinnych i ogromną skalą likwidacji jednoosobowych działalności gospodarczych wynikających ze śmierci właścicieli, zostały podjęte działania mające na celu wsparcie firm rodzinnych w skutecznym prowadzeniu sukcesji. Od 2017 roku Ministerstwo Rozwoju i Finansów zaczęło prace nad projektem Ustawy o zarządzie sukcesyjnym przedsiębiorstwem osoby fizycznej. Zmiany w przepisach pozwolą na kontynuowanie działalności jednoosobowych podmiotów gospodarczych po śmierci jej właściciela – czyli zachowanie ciągłości zarządzania firmą. Ustawa znacznie ułatwi

Gdyby przepisy dotyczące przejmowania firm były uproszczona i jasne, może łatwiej byłoby przekonać do tego członków rodziny.

przeprowadzenie formalności spadkowych, bez konieczności zamykania firmy.

Podsumowanie

Aby przedsiębiorstwa transportowe mogły być konkurencyjne, muszą być nowoczesne i innowacyjne. Musi cechować je otwartość na nowe rozwiązania. W opisywanym przypadku właściciel niestety nie jest skupiony na inwestowaniu i rozwijaniu przedsiębiorstwa. Nie ma również określonej długofalowej wizji rozwoju firmy, która pozwoliłaby na zastanowienie się, co dalej z prowadzonym biznesem. Najważniejsze jest tu i teraz. Właściciel stara się tak zarządzać firmą, aby mogła ona nadal w miarę normalnie funkcjonować. Działalność prowadzona przez właściciela w mojej ocenie nie jest rentowna. Jest w fazie stagnacji, a nawet walki o swoje przetrwanie.

Zmiana przepisów dotyczących sukcesji w firmach prowadzących działalność jednoosobowo mogłaby w opisywanej firmie bardzo ułatwić podjęcie kroków, które pozwoliłaby na rozwój firmy. Gdyby przepisy dotyczące przejmowania firm były uproszczona i jasne, może łatwiej byłoby przekonać członków rodziny do zastanowienia się nad przejęciem w drodze sukcesji przedsiębiorstwa, gdyż kluczowym czynnikiem sukcesu tej firmy jest już dobra znajomość branży i zdobyte wieloletnie doświadczenie na rynku. ●

SPECIAL OFFER

Darowizna a sprzedaż biznesu członkom rodziny

Sukcesja rozumiana jako przekazanie członkom rodziny przedsiębiorstwa ma fundamentalne znaczenie dla firm rodzinnych – dzięki niej możliwe jest zapewnienie ciągłości i rozwoju prowadzonego biznesu. Istnieją różne możliwości przekazania firmy rodzinie. Na potrzeby artykułu analizie poddane zostaną dwie formy sukcesji: darowizna oraz sprzedaż.

Agnieszka Drzazga

W polskiej kulturze zazwyczaj praktykowana jest ta pierwsza opcja przekazania własności. Sukcesja firmy w postaci darowizny jest czymś naturalnym, zapisanym w tradycji naszego kraju. Inaczej jest natomiast w przypadku przekazania firmy w formie jej sprzedaży członkom rodziny. Takie

działania nie są w Polsce popularne, często budzą zdziwienie, a także w wielu przypadkach wcale nie są brane pod uwagę przez seniorów stojących przed problemem przekazania biznesu. Jednak czy do końca zgodne z inteligencją moralną jest oddanie biznesu w ręce rodziny, nie otrzymując

w zamian żadnych korzyści finansowych, podczas gdy senior przekazujący przedsiębiorstwo włożył w jego powstanie i rozwój wiele wysiłku, pracy, czasu i kapitału?

Aby poznać odpowiedź na to pytanie, w niniejszym artykule zostanie przeprowadzona analiza porównawcza dwóch firm. Opisane poniżej przedsiębiorstwa są przykładem rzeczywistej praktyki gospodarczej, charakteryzuje je podobna branża, wielkość i data powstania.

Niepewne skutki darowizny

Pierwszym przykładem, w oparciu o który została dokonana analiza, jest polska firma działająca na lokalnym (łódzkim) rynku w branży usług porządkowych. Firma została założona przez kobietę w wieku 50+ w 2008 roku. Z uwagi na to, że w niniejszej firmie zostałam zatrudniona w 2013 roku i pracowałam tam blisko 4 lata, miałam możliwość bezpośredniej obserwacji, jak ten biznes funkcjonuje i się rozwija.

W przedsiębiorstwie zatrudniony był syn właścicielki, jej kuzynostwo, bliski przyjaciel rodziny i ja. W zależności od charakteru i rozmiaru świadczonej usługi, dorywczo zatrudniane były dodatkowe osoby, zazwyczaj będące bliskimi znajomymi rodziny. Kiedy podjęłam zatrudnienie w tej firmie, biznes rozwijał się bardzo prężnie – właścicielka miała wielu kluczowych instytucjonalnych klientów, którzy przynosili firmie duży dochód ze względu na rozmiar świadczonych im usług. Przedsiębiorstwo posiadało także szerokie grono klientów indywidualnych, którzy pozostawali lojalni wobec firmy i regularnie korzystali z jej usług.

Właścicielka przedsiębiorstwa prowadziła biznes z rozsądkiem – miała dużą awersję do ryzyka,

Sukcesja firmy w postaci darowizny jest czymś naturalnym, zapisanym w tradycji naszego kraju. Inaczej jest natomiast w przypadku przekazania firmy w formie jej sprzedaży członkom rodziny. Takie działania nie są w Polsce popularne, często budzą zdziwienie.

dlatego raczej decydowała się korzystać z bezzwrotnych środków unijnych i wypracowanego kapitału na rozwój przedsiębiorstwa niż z kredytów i pożyczek.

W związku z tym, że właścicielka biznesu miała problemy zdrowotne, które pogłębiły się dodatkowo podczas prowadzenia firmy, zdecydowała się przekazać przedsiębiorstwo w formie aktu darowizny swojemu synowi. Wydawać się wtedy mogło, że syn został odpowiednio przygotowany do bycia sukcesorem, ponieważ przez cały okres funkcjonowania firmy towarzyszył matce podczas podejmowania strategicznych decyzji, świadczył pracę w postaci fizycznej realizacji usług, które oferowała firma, a także miał doświadczenie w zarządzaniu zespołem oraz wiedzę na ten temat, ze względu na uczestniczenie w różnego rodzaju kursach i szkoleniach z zarządzania.

Kiedy przekazanie władzy i własności zostało sformalizowane, syn właścicielki zaczął wprowadzać własne rządy. Zarobione przez firmę



pieniądze były przez niego wykorzystywane głównie na zaspokojenie swoich osobistych potrzeb, związanych z kupowaniem różnego rodzaju luksusowych dóbr, takich jak drogie i markowe ubrania, ekskluzywne gadzety, laptop oraz samochód. Sukcesor zdecydował się na wynajem biura o powierzchni 300 m². Z uwagi na charakter prowadzonego biznesu, potencjał biura był wykorzystywany jedynie w 10%, a pozostała część powierzchni pozostawała bezużyteczna. Dodatkowo syn byłej właścicielki, mając na uwadze rozwój biznesu, zdecydował się na zaciągnięcie kredytów w celu zakupu nowych maszyn oraz wzięcie w leasing części brakującego sprzętu.

W związku z tym, że sukcesor zajął się zaspokojeniem własnych potrzeb oraz podwyższeniem statusu firmy, ograniczył częściowo świadczenie usług, co spowodowało, że firma straciła niektórych cennych klientów. Ponadto nowy właściciel coraz więcej obowiązków delegował na barki podwładnych, którzy musieli pracować prężniej, wydajniej i niejednokrotnie dłużej przy otrzymywaniu takich samych korzyści finansowych. Pomimo problemów zdrowotnych, matka sukcesora cały czas uczestniczyła w prowadzeniu biznesu, nawet wielokrotnie świadcząc dla firmy pracę w charakterze pracownika fizycznego, podczas kiedy jej syn siedział w biurze popijając kawę lub

uczestnicząc przy danym zleceniu jedynie jako obserwator.

Z czasem kondycja firmy była coraz gorsza, ponieważ takie postępowanie sukcesora przyczyniło się do nadwyżki kosztów prowadzonej działalności nad przychodami. To spowodowało, że firma nie była w stanie spłacać swoich zobowiązań, do tego stopnia, że brakowało pieniędzy na wypłaty dla pracowników. Młody sukcesor, żeby ratować biznes, zdecydował się na zaciągnięcie pożyczki w parabanku, w ten sposób próbując spłacić powstałe zobowiązania. To działanie pociągnęło za sobą falę następnych pożyczek i w rezultacie biznes, który został przekazany synowi w 2015 roku, zakończył się zaledwie dwa lata po odbytej sukcesji.

Sprzedaż firmy rodzinnej

Drugim przykładem jest kanadyjska firma, która została sprzedana przez rodziców jednemu z synów. Sytuacja wskazanej firmy jest mi znana, ponieważ obecnym właścicielem niniejszego przedsiębiorstwa jest kuzyn mojego taty. Firma funkcjonuje w sektorze usług remontowo-budowlanych, w miejscowości Kitchener, w prowincji Ontario i powstała w 2005 roku. Przedsiębiorstwo zostało założone przez małżeństwo za środki uzyskane z wcześniejszej pracy najemnej. Po 10 latach prowadzenia biznesu, małżeństwo (współwłaściciele) w związku z osiągnięciem wieku emerytalnego i prawa do emerytury, zdecydowali o rezygnacji z prowadzenia biznesu i zgodnie z anglosaską tradycją postanowili sprzedać firmę, chcąc resztę życia poświęcić na realizację pasji, jaką było podróżowanie. Dotychczasowi współwłaściciele w ogóle nie rozważali nieodpłatnego przekazania biznesu dzieciom, ponieważ nie było to zgodne z ich przekonaniami, ani nie leżało

w tradycji obowiązującej w krajach anglosaskich. Ponadto w mentalności współwłaścicieli było trudne do zaakceptowania nieodpłatne przekazanie firmy, gdyż uważali, że na samym wstępie zwolni to sukcesora z włożenia w firmę jakiegokolwiek wysiłku. Byli zdania, że następca nie będzie należycie troszczył się o biznes ani działał na rzecz jego efektywności tak dobrze, jak w sytuacji, kiedy będzie musiał za niego zapłacić, zaciągając kredyt na jego zakup. Kiedy decyzja o sprzedaży biznesu została podjęta przez małżeństwo, okazało się, że zainteresowane zakupem, poza osobami postronnymi, było również jedno z czworga dzieci małżeństwa (syn). Oczywiście w tej sytuacji rodzice zdecydowali o sprzedaży firmy synowi, za 170 000 dolarów kanadyjskich.

Korzystając z programów pomocowych prowincji i banku, syn małżeństwa uzyskał niezbędne środki na zakup przedsiębiorstwa na korzystnych warunkach kredytowania (oprocentowanie 4%) pod hipotekę domu. Nie było dla niego nic dziwnego w tym, że musiał przedsiębiorstwo odkupić od własnych rodziców. Jednocześnie dotychczasowi właściciele zdobyli środki zabezpieczające ich starość, a także umożliwiające im realizację życiowych pasji. Syn natomiast uzyskał możliwość prowadzenia dobrze prosperującego biznesu, w którym radą i pomocą służyli doświadczeni w jego prowadzeniu rodzice.

Przejęta przez nowego właściciela firma prosperuje już prawie trzy lata i uzyskuje bardzo dobre wyniki finansowe. Nowy właściciel poszerzył asortyment prowadzonych usług i zwiększył zatrudnienie o 10%. Patrząc z perspektywy tych trzech lat od momentu odkupienia firmy można stwierdzić, że przedsiębiorstwo spłaca zobowiązania wobec banków bez żadnych trudności i nie

korzysta z kredytów na prowadzenie bieżącej działalności (bez problemu zachowuje płynność finansową).

Wnioski

Jak pokazują przytoczone przykłady, zdecydowanie lepszą formą sukcesji jest sprzedaż biznesu członkom rodziny niż nieodpłatne przekazanie, ponieważ ktoś, kto wydał swoje ciężko zarobione pieniądze bądź ma świadomość zaciągniętych kredytów i konieczności ich spłaty pod rygorem np. utraty domu, będzie ten biznes prowadził bardziej efektywnie i dążył do jego rozwoju, chociażby ze względu na konieczność uregulowania istniejących zobowiązań. Po drugie, dzięki odpłatnemu przekazaniu biznesu, a nie darowiźnie, dotychczasowy właściciel jest niezależny finansowo, ponieważ w wyniku sprzedaży ma środki finansowe na swoje potrzeby i nie będzie obciążeniem dla osoby, której przekazał (sprzedał) biznes. Po trzecie, przekazanie biznesu w formie sprzedaży jest zdrowsze ekonomicznie, ponieważ część beneficjentów nieodpłatnego przekazania majątku, jakim jest firma, wychodzi z założenia „łatwo przyszło, łatwo poszło”. Fakt, że nie ponieśli z tytułu przejęcia firmy żadnych ciężarów, nie mobilizuje ich do należytego przykładania się do prowadzenia biznesu, ponieważ nie zaryzykowali własnymi środkami finansowymi. Poza tym praktyka niejednokrotnie pokazuje, że osoba, która przekazała nieodpłatnie biznes, często pozostaje bez środków do życia, a zdarza się również, że spotyka się z rażącą niewdzięcznością ze strony sukcesora. Przykładem jest sytuacja matki, która podarowała synowi firmę, a sama pozostała bez środków na ratowanie zdrowia.

Ponadto, opierając się na przykładzie kanadyjskiej firmy, dzięki sprzedaży firmy nie było problemu



z wyłonieniem następcy, ponieważ tylko jedno dziecko było zainteresowane zakupem przedsiębiorstwa – natomiast gdyby firma miała zostać przekazana w formie aktu darowizny, prawdopodobnie wszystkie dzieci oczekiwałyby udziału we własności i trudno byłoby wyłonić sukcesora, tak żeby wszyscy byli zadowoleni i nikt nie został pokrzywdzony.

Reasumując, można stwierdzić, że sprzedaż biznesu jest lepszym rozwiązaniem niż jego nieodpłatne przekazanie, ponieważ senior niemalże ma wtedy pewność, że decyzja o przejęciu firmy podejmowana przez sukcesora podyktowana jest chęcią rozwoju działalności przedsiębiorstwa i pomnażania jego masy majątkowej, a nie chęcią zmarnotrawienia wypracowanego przez firmę kapitału. Odwołując się zatem do elementów inteligencji moralnej (uczciwość, odpowiedzialność, empatia, wybaczenie) i biorąc pod uwagę opisane przypadki można zauważyć, że zdecydowanie bardziej uczciwym i odpowiedzialnym rozwiązaniem jest przekazanie biznesu w formie sprzedaży niż darowizny. ●



Czy firma rodzinna powinna być darowana, czy sprzedana?

Bartłomiej Sobczak

Chociaż sam nie pochodzę z rodziny przedsiębiorczej to uważam, że odpowiedź na to pytanie może być różna, w zależności od sytuacji i oczekiwań poszczególnych członków rodziny.

Kiedy darować, kiedy sprzedać?

Analizując historię przeciętnego przedsiębiorstwa rodzinnego sprzed lat, kiedy to „głowa rodziny”, czyli – powiedzmy – ojciec założył firmę, moim zdaniem w większości przypadków zaczynał od

zera. Włożył w to mnóstwo czasu, energii, stresu, pieniędzy, ponosił ogromne ryzyko, aby teraz móc powiedzieć, że odniósł sukces i jest właścicielem dobrze prosperującego przedsiębiorstwa. Wszystkie wymienione nakłady ponosił nie bez

powodu. Po pierwsze, zapewne napędzała go chęć wzbogacenia się, a także obowiązki głowy rodziny, czyli konieczność utrzymania jej, zapewnienie dzieciom bytu oraz stabilizacji finansowej, aby mogły się kształcić i rozwijać swoje umiejętności oraz aby nie musiał się martwić, że czegoś im zabraknie. To brzmi trochę jak stereotyp, bo oczywiście kobieta, czyli matka, także może takie przedsiębiorstwo prowadzić, ale pamiętajmy, że analizujemy przeciętne przedsiębiorstwo oraz że to moje osobiste zdanie.

W moim przypadku, gdybym prowadził przedsiębiorstwo rodzinne, jednym z moich marzeń byłaby praca z moimi dziećmi, wdrożenie ich w działania firmy, obserwowanie ich zaangażowania w projekt rodzinny, z nadzieją, że w przyszłości będą odpowiedzialnie podejmować kluczowe decyzje oraz będą gotowe na przejęcie firmy. Właśnie w tym miejscu pojawia się pytanie: czy w takiej sytuacji powinno się przekazać dziecku/dzieciom firmę w formie darowizny, nie oczekując niczego w zamian, czy może jednak sprzedać im firmę, biorąc pod uwagę dekady pracy, stresu, wyrzeczeń i pokazanie im, że to nie może być takie proste zadanie?

Moim zdaniem odpowiedź brzmi: to zależy od podejścia do przejęcia firmy przez dzieci oraz przekazania firmy przez właściciela (założmy ojca).

Jeżeli dziecko chce podążać inną ścieżką kariery, ma inne zainteresowania, wybrało profil kształcenia niezwiązany z firmą rodzinną lub po prostu nie ma w planach prowadzić tego przedsiębiorstwa, jednak głowa rodziny zawsze dążyła do przekazania go dziecku i nie wyobraża sobie sytuacji, aby firmę miał prowadzić ktoś obcy i nakłaniania potomka do przejęcia, a on pomimo innych planów zgadza

Gdybym prowadził przedsiębiorstwo rodzinne, jednym z moich marzeń byłaby praca z moimi dziećmi, wdrożenie ich w działania firmy, obserwowanie ich zaangażowania, z nadzieją, że w przyszłości będą odpowiedzialnie podejmować decyzje i będą gotowe na przejęcie firmy.

się z wolą ojca, w takiej sytuacji sukcesja powinna odbyć się w formie darowizny lub sprzedaży udziałów innemu przedsiębiorstwu (ewentualnie osobie spoza rodziny) i pogodzenie się z decyzją dziecka o podążaniu inną drogą.

W nieco innym przypadku, kiedy potomek (lub jeżeli jest ich więcej – potomkowie) dorastając ma świadomość, że kiedyś zastąpi głowę rodziny i tego po prostu chce, przy czym przez całe dotychczasowe życie miał wszystko, czego potrzebował, ponieważ ojciec spełniał jego wszelkie materialne potrzeby, właściciel powinien rozważyć sukcesję w formie sprzedaży. Po to, aby nauczyć dziecko ciężkiej pracy oraz aby role poniekąd się odwróciły. Teraz to potomek powinien ciężko pracować i spłacić ojcu dług wdzięczności za bardzo dobry start i przygotowanie do wejścia w dorosłość oraz bezpieczeństwo i stabilizację finansową, którą zapewniał mu do tej pory.

Podobnie jest w sytuacji, gdy spośród kilku potomków tylko jedno miałyby otrzymać całe udziały firmy. Jeżeli sukcesja odbyłaby się w formie darowizny, pozostałe dzieci czułyby się pokrzywdzone (pomimo że być może na prowadzeniu tej firmy pozostałym nie zależało), a ojciec miałby poczucie, że powinien pozostałym to w jakiś sposób wynagrodzić finansowo, materialnie, a one zapewne by tego oczekiwały. Może być to z pewnością rozwiązanie budzące konflikty rodzinne. Sprawiedliwym rozwiązaniem, oczyszczającym atmosferę w rodzinie, wydaje się być wobec tego sprzedaż tych udziałów.

Trudny wybór

Argumentem za przekazaniem przedsiębiorstwa dzieciom w formie darowizny jest na pewno to, że zawsze głowa rodziny dąży do tego, by dzieciom wiodło się jak najlepiej, krąży w nich ta sama krew i przyjęcie pieniędzy od własnego dziecka za przekazanie mu udziałów firmy może być trudne oraz rodić obawy popsucia się relacji na linii rodzic-dziecko. Poza tym potomek nie będzie miał już poczucia, że zawdzięcza swój status ojcu, tym samym respekt i szacunek do ojca może być znacznie mniejszy.

Analizując tak wiele możliwych sytuacji rodzinnych pod względem ilości dzieci, ich wychowania, relacji rodzinnych, ewentualnych konfliktów, głowa rodziny planująca sukcesję ma przed sobą bardzo trudną decyzję.

Z drugiej jednak strony argumentem za sukcesją w formie sprzedaży jest sprawiedliwość i fakt, że to rozwiązanie nie będzie budziło konfliktów wśród innych potomków (jeżeli oni udziałów nie otrzymali), a także poczucie niezależności przez dziecko przejmujące przedsiębiorstwo.

Analizując tak wiele możliwych sytuacji rodzinnych pod względem ilości dzieci, ich wychowania, relacji rodzinnych, ewentualnych konfliktów, głowa rodziny planująca sukcesję ma przed sobą bardzo trudną decyzję, ponieważ nie da się jednoznacznie stwierdzić, jakie jest najlepsze rozwiązanie.

Podsumowując – moim zdaniem wyjściem z tej sytuacji dla rodzica i obowiązkiem dla dziecka jest przekazanie firmy rodzinnej w formie darowizny i zagwarantowanie rodzicowi przez dziecko stabilizacji finansowej do końca życia poprzez udział w zyskach przedsiębiorstwa na zadowalającym poziomie oraz doraźna pomoc rodzica w kryzysowych dla firmy sytuacjach lub kiedy potomek o to prosi, w formie doradztwa. ●





Problemy małych firm rodzinnych – dlaczego potomek nie chce przejąć biznesu?

Mateusz Kopij

Doświadczenia własne

Opisany przeze mnie przykład dotyczy własnej rodzinnej działalności, firmy Auto Centrum Kopij. Jest to przedsiębiorstwo mieszczące się w Konstantynowie Łódzkim i działające od 1991 r. Działalność rozpoczęła się od współpracy dwóch braci – mojego Taty i jego starszego brata.

Auto Centrum Kopij, jak sama nazwa wskazuje, jest to centrum naprawcze samochodów. Główny profil działalności to blacharstwo, lakiernictwo, mechanika i *auto detailing* (czyszczenie, konserwacja i renowacja). Realizuje się tu również niestandardowe zamówienia, jak np. lakierowanie mebli, rowerów, żyrandoli. Aktualnie w firmie pracuje 6 osób, trzech z nich to członkowie rodziny. Jest to odpowiednia liczba pracowników na wykonywanie takiej usługi. Naprawy wykonywane u nas są jakościowo lepsze niż w autoryzowanym serwisie naprawczym. Przez 27 lat prowadzenia interesu mieliśmy bardzo wiele problemów.

Obecnie realizujemy największe wyzwanie – przenosimy działalność w inne miejsce, ponieważ przez plac, który wynajmujemy, idzie droga S14. Dokładnie 27 lat wynajmowaliśmy ziemię, ponieważ właściciel nie chciał jej sprzedać i teraz można powiedzieć, że startujemy praktycznie od początku.

Nasze problemy

Cofnijmy się do rozpoczęcia działalności. Pan Józef, od którego wynajmowaliśmy przez 20 lat plac na bardzo atrakcyjnych warunkach, niestety odszedł w najmniej spodziewanym momencie. Teren odziedziczyło 5 osób, nie muszę chyba opisywać dalej, co stało się z ceną wynajmu. Później nadszedł kolejny cios dla naszej firmy – plany na drogę S14, według których droga przechodzi przez nasz warsztat. I ten moment będzie również przestrogą dla wszystkich osób prowadzących własne przedsiębiorstwo.

Mój tata znalazł nowe miejsce, bardzo dużą halę, gdzie wielkość tego miejsca mnie przerażała. Szef miał świetną wizję największego centrum



Obecnie realizujemy największe wyzwanie – przenosimy działalność w inne miejsce, ponieważ przez plac, który wynajmujemy, idzie droga S14. Przez 27 lat wynajmowaliśmy działkę, a teraz można powiedzieć, że startujemy praktycznie od początku.

naprawczego w województwie łódzkim. Zaczęły się inwestycje, niestety, znowu mieliśmy dzierżawić to miejsce. W wielkim skrócie – po 4 miesiącach pracy nad nowym projektem właściciel stwierdził, że zrywa umowę, bo za długo według niego to trwało. Zainwestowaliśmy bardzo dużo pieniędzy i swojego czasu. Auto Centrum popętniło tam bardzo duży błąd, nie poradziło się prawnika w kwestii umowy, dużo warunków było zawartych w umowie ustnej. Nasz prawnik, styśząc kim jest inwestor nieruchomości, powiedział: *Panie Darku, radzę odpuścić i przetknąć tę stratę, gdyż nie warto iść na drogę sądową, jeśli troszczy się Pan o swoją rodzinę.* Brzmi to jak w serialu kryminalnym, ale to realia. Dla tak małej firmy strata takich pieniędzy odbija się przez kilka lat.

Nadszedł rok 2018, droga S14 jest coraz bliżej. Obecnie jesteśmy w trakcie przeprowadzki, pracujemy od rana do późnej nocy. Nie popełniamy już błędów sprzed kilku lat. Umowa wynajmu jest kontrolowana przez prawników, za 2 lata planujemy zakupić tę posiadłość, mamy umowę

pierwokupu. Z naszą wyprowadzką wiąże się wiele problemów, ale o tym można by było książkę napisać.

Ja, sukcesor

Opisałem w skrócie problemy oraz naszą małą historię, ale jaką rolę pełnię ja, czyli syn właściciela? Jestem studentem V roku i pracuję na 3 etatach. Aktualnie realizuję projekt z Urzędu Marszałkowskiego SkyHub. Jest to biuro coworkingowe dostępne dla wszystkich, organizujemy warsztaty i prelekcje z zakresu przedsiębiorczości. Celem projektu jest powstanie nowych start-upów i pomoc obecnym. W wolnych chwilach jestem trenerem akrobatyki w „Saltosie”. Ostatni trzeci etat to firma rodzinna mojego Taty, gdzie głównie pomagam w kryzysowych sytuacjach takich, jak np. przeprowadzka firmy, doradzanie w marketingu oraz zajmowanie się wszystkimi aspektami technologicznymi.

Czy chciałbym pracować jako lakiernik lub blacharz, a w przyszłości przejąć rodzinną firmę? Moja odpowiedź brzmi – nie. Wiele osób dziwi się, dlaczego nie działam razem z Tatą. Od dziecka byłem negatywnie nastawiany do tego zawodu, rodzice nie chcieli, abym pracował tak ciężko. Zawsze mi powtarzali: *ucz się, a nie będziesz musiał tak ciężko pracować*. Byłem namawiany, abym poszedł na studia – żeby żyło mi się lepiej. Od dziecka miałem warsztaty i samochody, widziałem, jak to wszystko się odbywa od wewnątrz i fascynowało mnie to.

Okazuje się, że na polskim rynku nie tylko ja mam takie podejście. Przeprowadzono badania na grupie studentów przez Instytut Biznesu Rodzinnego i okazało się, że aż 70% ankietowanych nie przejęłoby rodzinnego biznesu. W polskiej

Doszedłem do momentu, kiedy mój Tata będzie chciał przekazać mi swoją firmę, lecz ja aktualnie jestem negatywnie nastawiony do tego pomysłu.

rzeczywistości aktualnie zakorzenione jest to, że bez studiów i odpowiedniego wykształcenia człowiek nic nie osiągnie. Ludzie dążą do stabilności, boją się ryzyka i wyzwań, co w dużej mierze wiąże się z prowadzeniem biznesu i zarządzaniem ludźmi. To samo badanie zostało przeprowadzone 10 lat później na tych samych osobach. Okazało się, że podejście tych osób diametralnie się zmieniło. Po 10 latach pracy w korporacjach i różnych firmach, te osoby z chęcią przechodzą do przedsiębiorstw rodzinnych, gdzie wspaniale się odnajdują. Doszedłem do momentu, kiedy mój Tata będzie chciał przekazać mi swoją firmę, lecz ja aktualnie jestem negatywnie nastawiony do tego pomysłu. Psycholodzy piszą, że aby uniknąć takiego problemu potrzebne jest dogłębne przedyskutowanie sukcesji w rodzinie. Z mojego doświadczenia negatywny wpływ na taką decyzję mogą mieć takie aspekty, jak:

- problemy finansowe,
- brak czasu wolnego,
- wypalenie zawodowe,
- obawa przed zaburzeniem relacji w rodzinie, kiedy relacja syn-tata zmienia się na pracownik-szef.

Jak będzie w moim przypadku? Sam jestem ciekaw, jak życie się potoczy i czy sprawdzą się badania, które były przeprowadzane na grupie studentów. Dowiemy się za 10 lat. ●



Jak firmy rodzinne mogą skorzystać na sukcesji i rozwinąć skrzydła?



Agnieszka Krysik

Radca prawny, Grabowski i Wspólnicy Kancelaria Radców Prawnych. Specjalizuje się w aspektach prawnych procesu sukcesji w firmach rodzinnych. Autorka bloga SUKCESja (www.wsukcesji.pl)

Wiele rozmawiamy na temat najlepszego procesu sukcesyjnego. Każda firma rodzinna cechuje się indywidualnym środowiskiem, zarówno organizacyjnym, jak i rodzinnym. I jak w przypadku każdej większej zmiany dotychczasowe środowisko wymaga przewartościowania.

Niekoniecznie w zakresie systemu wartości rodzinnych, lecz wartości handlowych, organizacyjnych, komunikacyjnych. Postęp otaczającej gospodarki, zmiany legislacyjne wymagają bardziej niż kiedyś właściwego dostosowania każdej organizacji, w tym szczególnie organizacji, za którą stoi rodzina.

Gdy nie każdy widzi potrzebę zmian...

Z jednej strony założyciele poszukujący sukcesora i sposobu przekazania firmy widzą konieczność zmiany. Z drugiej nie jest im łatwo przyjąć i zaakceptować inny sposób podejścia i prowadzenia firmy. Przyczyny mogą być rozmaite: różnice w postrzeganiu rynku, odmienne doświadczenie, odmienność charakterów nestora i sukcesora czy też wartości albo zrozumienia postępu gospodarczego.

Nie zawsze doradcy potrafią zarekomendować najlepsze rozwiązanie. Nie zawsze potrafią spojrzeć na zagadnienie holistycznie. Ale to nie oznacza, że brakuje na rynku rozwiązań. Jest ich wiele, z których każda firma rodzinna może wybrać swoją drogę do sukcesu.

Jednym z nich może być **Family Start-UPs**, czyli start-up pozwalający zaistnieć sukcesorowi w inwestycjach biznesu rodzinnego. Rozwiązanie oparte o nowe przedsięwzięcie, zorganizowane albo w ramach obecnego biznesu albo poprzez powołanie nowego podmiotu (również np. spółki z siedzibą za granicą). Z perspektywy procesu sukcesji rozwiązanie to daje możliwość doświadczenia sukcesora w organizacji przedsięwzięcia. Pozwala mu poznać możliwości strukturyzacji formalnoprawnej, ryzyka i korzyści wynikające z określonych form finansowania, istotność czasu

i wpływu realizacji pomysłu na konkurencyjność produktu lub usługi. Wymaga od niego samodzielnego zorganizowania oraz rozliczenia się z założeń i przyjętych planów. W przypadku sukcesu pozwala w wymierny (i w zależności od metody neutralny podatkowo) dla sukcesora sposób połączyć Family Start-UPs z rodzinnym biznesem. A z perspektywy relacyjnej dla wszystkich uczestników procesu sukcesyjnego pozwala sukcesorowi zaprezentować wiodące cechy oraz zbudować autorytet w środowisku rodzinnego biznesu.

O tym, jak go ustrukturyzować, decydować będą parametry dotyczące pomysłu, źródeł finansowania, kwalifikacji kosztów przedsięwzięcia, zaangażowanych osób, rynku zbytu skomercjalizowanego towaru lub usługi, a także charakter powiązania z biznesem rodzinnym.

Potrzeba zmian może mieć również inne źródło. Konieczność przeprowadzenia sukcesji w rodzinnym biznesie może pokazać wiele obszarów wymagających wsparcia, w szczególności w zakresie finansowo-rachunkowym czy też organizacyjnym. Sukcesja i przejęcie zarządzania przez kolejne pokolenie stanowić może nowe rozdanie, perspektywę rozwoju nie tylko rynkowego, ale i organizacyjnego. W niektórych sytuacjach dobrym rozwiązaniem może okazać się „wejście” do biznesu funduszu, który nie tylko będzie partycypował w finansowaniu rozwoju, ale – często – może dać organizacji inne korzyści. Mogą nimi być nowy model biznesowy, struktura organizacyjna dostosowana do strategii biznesowej, a także cele dla rodziny, którymi może się stać realizacja założonych zysków i odkupienie pakietu posiadanego przez fundusz po ustalonym z nim okresie inwestycji w spółkę rodzinną. Niekiedy udział funduszu w firmie rodzinnej to również możliwości

pozyskania nowych okazji handlowych, kontaktów i relacji trudno dostępnych, które mogą decydować o powodzeniu i sukcesie przejętego przez sukcesora przedsięwzięcia rodzinnego, w tym na nowych rynkach czy z nowymi produktami.

Możliwości prawnych rozwiązań pozwalają w większości zabezpieczyć przed ryzykiem obydwie strony: firmę rodzinną i jej właścicieli oraz z drugiej strony fundusz. Ważne jest natomiast, by przy wyborze tego rozwiązania pamiętać, że fundusze mają do zrealizowania określony cel inwestycyjny i będzie on priorytetowy przy decyzji funduszu co do udziału w rodzinnym przedsięwzięciu.

Albo giełda...

Wprowadzenie firmy rodzinnej na rynek giełdowy z perspektywy procesu sukcesji może nieść ze sobą wiele pozytywnych czynników. Może nim być ład korporacyjny i zasady giełdowe cechujące spółki, których akcje są notowane w obrocie giełdowym. Przejrzystość informacyjna oraz obowiązki sprawozdawcze nałożone przepisami regulującymi funkcjonowanie rynku kapitałowego. Korzyścią może być również płynność akcji, która jest cechą tego rynku, a co w przypadku indywidualnej potrzeby członków rodziny może być utrudnione w obrocie prywatnym.

Proces wprowadzenia firmy rodzinnej na rynek giełdowy jest procesem dłuższym, wymagających docelowego dostosowania, zmian korporacyjnych (często przekształcenia firmy w formę prawną wymaganą przepisami prawa: spółka akcyjna; spółka komandytowo-akcyjna), przygotowania regulaminów pracy organów, zmiany zasad księgowych, powołania organu nadzoru oraz „otwarcia” się na osoby trzecie, które będą miały

Wprowadzenie firmy rodzinnej na rynek giełdowy z perspektywy procesu sukcesji może nieść ze sobą wiele pozytywnych czynników. Może nim być ład korporacyjny i zasady giełdowe cechujące spółki, których akcje są notowane w obrocie giełdowym. A też przejrzystość informacyjna i obowiązki sprawozdawcze nałożone przepisami prawa rynku kapitałowego.

określony dostęp do informacji. To również wiele obowiązków, w tym sprawozdawczych oraz informacyjnych.

Każde z przedstawionych rozwiązań niesie ze sobą określone konsekwencje. Jednakże nie jest tak, że proces sukcesji to wyłącznie określona strukturyzacja w gronie najbliższych, powiązana z prostym przeniesieniem udziałów, akcji (choć to może być najlepsze rozwiązanie), obudowana stworzeniem Konstytucji Rodzinnej. Katalog kroków może być szeroki. Umożliwia to natomiast uczestnikom procesu przepuszczenie potencjalnych rozwiązań przez lejek i ułożenie indywidualnego rozwiązania, które pozwoli firmie i właścicielom zrealizować postawiony długoterminowy cel, zbudować markę rodzinną i pozwolić jej zostać dostrzeżonym przez odbiorców na rynkach zagranicznych, a cały proces może pozwolić uczestnikom spojrzeć dalej... na rynki zagraniczne. ●



III Złot Sukcesorów

„Biznes – Rodzina – Wydarzenia”. Tak brzmi motto Villa Verde** Congress & SPA w Zawierciu, obiektu goszczącego w dniach 18-20 maja 2018 r. III Złot Sukcesorów Firm Rodzinnych. I gdyby chcieć streścić złot w paru słowach, te trzy pasowałyby idealnie!**

Jarosław Błaszczak
Sukcesor i dyrektor
zarządzający w firmie B&B
Słodczy z Pomysłem

Biznes? Rodzina? W przypadku sukcesorów to oczywiste, przecież łączy nas właśnie to, że prowadzimy firmy wspólnie ze swoimi rodzicami i innymi bliskimi nam osobami. A wydarzenia? Było ich całe mnóstwo! Od dyskusji o sytuacji makroekonomicznej po pokaz druku 3D, ale też od meczu piłki wodnej po zmagania paintballowe i od balu kostiumowego po akcję charytatywną. Jak

co roku, na Zlocie Sukcesorów nie można było się nudzić!

Tradycyjnie już Złot rozpoczął się w piątkowe późne popołudnie od spotkania zapoznawczego uczestników. Sukcesorów powitały główne organizatorki całego wydarzenia – **Anna Gwizdałska (JARS)** i **Aleksandra Jasińska-Kłoska (Darpol)**.



Fot. Dobrochna Kocharńska-Kruk



Fot. Dobrochna Kocharńska-Kruk

Dziewczyny niezawodnie wspierał również **Tomasz Kloska** (Darpol). Program Złotu i inne przydatne materiały wydrukowała firma Anro, którą reprezentował Łukasz Rotarski. Przez cały złotowy weekend osobiście i niezwykle troskliwie opiekowała się nami Gospodyni – **Agnieszka Łapaj**, będąca sukcesorką, a obecnie już także prezesem, Grupy Łapaj, w skład której oprócz Villa Verde wchodzi również hotel Verde Montana w Kudowie-Zdroju oraz Browar Jana w Zawierciu, nazwany na cześć założyciela Grupy – pana **Jana Łapaja**, Taty Agnieszki.

A skoro o Browarze Jana mowa – gdy tylko się poznaliśmy, ruszyliśmy na jego zwiedzanie! Naszą przewodniczką, oprócz Agnieszki, była **Sylwia Madej-Ratajczak**, kierownik ds. marketingu i sprzedaży w Browarze. Sylwia z ogromną pasją i znanstwem poprowadziła nas przez kolejne pomieszczenia browaru, a jednocześnie przez kolejne etapy rzemieślniczego wytwarzania piwa. Po przepysznej (jak wszystkie posiłki z kuchni Villa Verde!) kolacji i zwyczajowej już grze integracyjnej, przyszedł czas na wyjątkową atrakcję. Wszyscy mogli popytać, posaunować albo zrelaksować się w jacuzzi czy przy masażu wodnym. Dwa zespoły sukcesorów stoczyły ze sobą zacięty mecz piłki wodnej, sędziowany przez naszą niezawodną animatorkę Anię Gwizdalską. Wasz Sprawozdawca przyznaje, że ogromną radością była też dla niego wodna zjeżdżalnia – pędząc w dół wewnątrz krętej rury, znów poczułem się jak bez troskie dziecko!

Ale Złot Sukcesorów to nie tylko zabawa, to również nauka i dzielenie się doświadczeniami, czemu poświęcamy zawsze większość soboty. W tym roku program merytoryczny otworzył **Michał Starczak** (Star-Projekt), który przybliżył

Michał Starczak z firmy Star-Projekt mówił o druku 3D, a także pokazał nam go na żywo, specjalnie na tę okazję przywożąc i instalując w sali konferencyjnej swoją drukarkę.

nam bardzo modny ostatnio temat druku 3D. Opowiadał o historii i zastosowaniach tej technologii, a także dzielił się bardzo praktycznymi poradami dotyczącymi odpowiedniego dopasowania kupowanej drukarki do potrzeb naszej firmy. Michał nie tylko mówił o druku 3D, ale również pokazał nam go na żywo, specjalnie na tę okazję przywożąc i instalując w sali konferencyjnej swoją drukarkę.

Nieco bardziej hobbystyczny charakter miało wystąpienie **Maksymiliana Lewickiego** (Gabinet Weterynaryjny M. Lewicka), który jako student weterynarii i zarazem sukcesor przychodni weterynaryjnej przekazał całą masę ważnych wskazówek dla wszystkich psiarzy i kociarzy. Słuchaczom zapadło w pamięć branżowe powiedzonko, które zacytował Maks: kto jest największym zagrożeniem dla zwierząt? Ludzie, ich właściciele!

Kolejnym prelegentem był **Michał Plewiński**, który jest nie tylko sukcesorem dwóch firm rodzinnych, ale również praktykującym radcą prawnym. I właśnie ta perspektywa, praktyka prawa, była punktem wyjścia do bardzo interesującego wykładu Michała, w którym opowiedział o wyzwaniach związanych z różnymi aspektami zatrudniania



Fot. Tomasz Kloska



Fot. Tomasz Kloska

pracowników. Michał uwrażliwił nas także na kwestię praw autorskich do różnego typu dzieł (choćby projektów graficznych czy kodu aplikacji), które pracownicy tworzą w ramach obowiązków służbowych.

Karol Szmich na początku tego roku objął prezesurę w rodzinnej firmie Delia Cosmetics, która od zawsze opiera swój rozwój przede wszystkim na szeroko zakrojonym eksporcie. Karol podzielił się z nami wieloma praktycznymi poradami dla firm, które chcą wyjść ze swoją ofertą poza Polskę. Należy się do tego dobrze przygotować pod każdym względem – od strony produktowej, marketingowej i wreszcie od strony prawnej. Karol i jego żona **Sylwia Dębska-Szmich** przygotowali również upominki dla uczestników w postaci produktów Delii, które z ogromnym wdziękiem

i skrupulatnością wręczała ich czteroletnia córka Tosia. Nowe pokolenie sukcesorów rośnie na naszych oczach!

Kolejne prezentacje przeprowadzili przedstawiciele firm będących partnerami Złotu. Kancelarię Ożóg Tomczykowski reprezentowali członkowie zarządu – prezes **Paweł Tomczykowski** i wiceprezes **Anna Turska**. Paweł i Ania bardzo szczerze i otwarcie podzielili się z nami swoimi praktycznymi doświadczeniami związanymi ze wspieraniem firm przechodzących kontrolę skarbowe oraz opowiedzieli o zmianach w przepisach o cenach transferowych. Była to dla nas niepowtarzalna okazja, aby w bardzo przyjacielskiej i nieformalnej atmosferze móc porozmawiać z prawnikami i doradcami podatkowymi z tak wysokiej półki.

Blok sesji merytorycznych zamknęło wystąpienie przygotowane przez TFI Union Investment. Reprezentantem tej firmy był dyrektor regionalny ds. klientów instytucjonalnych **Jacek Lipka-Bębeniec**, który omówił najważniejsze aspekty aktualnej sytuacji makroekonomicznej oraz wskazał, co jego zdaniem wynika z tej sytuacji dla firm rodzinnych. Szybkie tempo wzrostu płac najprawdopodobniej zostanie z nami na dłużej, czekają nas zatem kolejne lata systematycznego wzrostu wydatków na pensje. Aby zachować konkurencyjność, warto wprowadzać zmiany technologiczne podnoszące efektywność pracy, a może nawet zmniejszające w jakimś stopniu nasze uzależnienie od coraz droższej robocizny.

Sobotni wieczór, jak co roku, przeznaczony był na kostiumowy Bal Sukcesorów, tym razem pod hasłem „W jedną noc dookoła świata”. Fundatorką nagród w konkursie na najciekawsze przebranie była **Marta Sobolewska** (Złoto-Orla Sobolewski).

Wszystkie kostiumy oraz w ogóle wszystkie wydarzenia Złotu możecie obejrzeć na zdjęciach, których autorką jest nasza oficjalna fotoreporterka **Dobrochna Kochańska** (Geo Globe Polska). W głosowaniu samych uczestników laureatem nagrody głównej wybrany został Michał Starczak (Star-Projekt), który wystąpił jako kosmonauta. Zapytany o to, jak taki strój ma się do tematu balu, Michał odpowiedział błyskotliwie, że przecież załoga stacji na orbicie okrąża cały świat wielokrotnie w czasie każdej nocy!



Fot. Tomasz Kłoska



Fot. Dobrochna Kochańska-Kruk

Niedzielnny poranek był czasem na bardzo łagodne i delikatne wyjście z balowej atmosfery, ale także na dyskusję, odbywającą się na leżakach w cudownym otoczeniu hotelowego ogrodu w Villa Verde, o naszej wizji kolejnego Złotu, zaplanowanego na wiosnę 2019. Padło wiele różnych pomysłów, ale czekamy wciąż na kolejne. Jeśli chcecie zaangażować się w organizację następnej edycji, koniecznie skontaktujcie się z Anią Gwizdalską lub Olą Jasińską-Kłoska! Okazja do porozmawiania o Złocie 2019 będzie również podczas październikowych u-Rodzin, największej corocznej konferencji firm rodzinnych, w tym roku w Katowicach.

Złot zamykamy zawsze akcją charytatywną, której cel co roku jest taki sam – chcemy zostawić jakąś małą cegietkę dobra właśnie w tej okolicy, która nas gościła. Tym razem postanowiliśmy wesprzeć podopiecznych dziecięcych i młodzieżowych placówek opiekuńczo-wychowawczych z Zawiercia

i okolic. Zakupiliśmy ze wspólnych środków sprzęt sportowy, a Karol i Sylwia z Delia Cosmetics przekazali kosmetyki.

Na koniec w imieniu wszystkich uczestników chciałbym jeszcze raz bardzo podziękować Ani i Oli za ich wiele miesięcy ciężkiej pracy organizacyjnej oraz Agnieszce za naprawdę rodzinne przyjęcie w jej hotelu! Gdyby nie Wy, Dziewczyny, ten weekend nie byłby tak udany! ●



Fot. Dobrochna Kochańska-Kruk



Fot. Dobrochna Kochańska-Kruk

11. OGÓLNOPOLSKI ZJAZD FIRM RODZINNYCH



U-RODZINY

ASPIRACJE I MOŻLIWOŚCI

KATOWICE 11-14 PAŹDZIERNIKA 2018

WWW.U-RODZINY.PL

Patronat honorowy :



KATOWICE
dla odmiany



Województwo
Śląskie

Marszałek
Województwa Śląskiego
Wojciech Satuga

Partnerzy Strategiczni :

