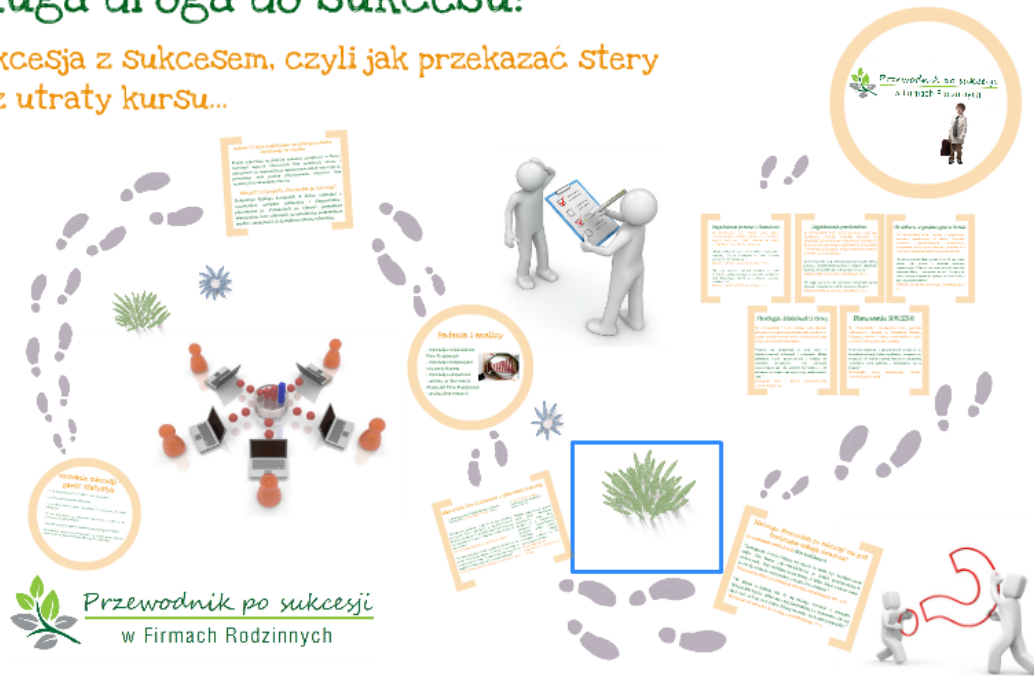


# Długa droga do sukcesu!

Sukcesja z sukcesem, czyli jak przekazać stery bez utraty kursu...



Przewodnik po sukcesji  
w Firmach Rodzinnych



Przewodnik po sukcesji  
w Firmach Rodzinnych

START: grudzień 2012

WALIDACJA: sierpień-wrzesień 2013



# Długa droga do sukcesu!

Sukcesja z sukcesem, czyli jak przekazać stery bez utraty kursu...



**Długość i formę projektu, jako strategię problemu**  
 - wyznaczenie celów i priorytetów  
 - wyznaczenie zakresu i granic projektu  
 - wyznaczenie odpowiedzialności i ról  
 - wyznaczenie czasu i kosztów projektu  
 - wyznaczenie ryzyk i sposobów ich minimalizacji



**Zagrożenia prawne i finansowe**  
 - wyznaczenie odpowiedzialności  
 - wyznaczenie kosztów  
 - wyznaczenie ryzyk

**Zagrożenia personalne**  
 - wyznaczenie odpowiedzialności  
 - wyznaczenie kosztów  
 - wyznaczenie ryzyk

**Struktura organizacyjna w firmie**  
 - wyznaczenie odpowiedzialności  
 - wyznaczenie kosztów  
 - wyznaczenie ryzyk

**Badania i analizy**

- wyznaczenie odpowiedzialności
- wyznaczenie kosztów
- wyznaczenie ryzyk

**Strategia działalności firmy**

- wyznaczenie odpowiedzialności
- wyznaczenie kosztów
- wyznaczenie ryzyk

**Planowanie SUKCESJI**

- wyznaczenie odpowiedzialności
- wyznaczenie kosztów
- wyznaczenie ryzyk

**wyznaczenie sukcesji - garść statystyk**

- wyznaczenie odpowiedzialności
- wyznaczenie kosztów
- wyznaczenie ryzyk

**Właściciele Firm Rodzinnych o planowaniu sukcesji**

- wyznaczenie odpowiedzialności
- wyznaczenie kosztów
- wyznaczenie ryzyk



**Dlaczego „Przewodnik po sukcesji” nie jest tradycyjną usługą doradczą?**

- wyznaczenie odpowiedzialności
- wyznaczenie kosztów
- wyznaczenie ryzyk



**Przewodnik po sukcesji w Firmach Rodzinnych**

# Wyzwanie sukcesji - garść statystyk

219 tys. Firm Rodzinnych – 36% MŚP, 1. 3 mln pracowników

85% nie posiada doświadczenia sukcesyjnego

2/3 chciałoby dokonać sukcesji, ale zaledwie 1/3 opracowuje plan działań sukcesyjnych

W 90% Firm decyzje są podejmowane jednoosobowo, a tylko w 50% opracowano „procedury awaryjne”

Założyciele uczyli się zarządzania przedsiębiorstwem metodą „prób i błędów”

Oferta sukcesyjna Instytucji Otoczenia Biznesu to gł. odpłatne usługi podmiotów niepublicznych w zakresie doradztwa spadkowego lub podatkowego.



## Badania w I fazie projektu jako weryfikacja problemu określonego we wniosku

Projekt odpowiada na problem znikomej dostępności w Polsce rozwiązań dających właścicielom firm rodzinnych wiedzę i umiejętności do samodzielnego zaplanowania zmian sukcesyjnych, powodujący niski poziom przygotowania właścicieli firm rodzinnych do zarządzania sukcesją.

### Jaki jest cel projektu „Przewodnik po sukcesji”?

Poszerzenie katalogu dostępnych w Polsce rozwiązań o innowacyjne narzędzie edukacyjne i diagnostyczno-planistyczne pt. „Przewodnik po sukcesji”, pozwalające właścicielom firm rodzinnych na samodzielne podwyższenie wiedzy i umiejętności do zarządzania zmianą sukcesyjną.



# Długa droga do sukcesu!

Sukcesja z sukcesem, czyli jak przekazać stery bez utraty kursu...

Przewodnik po sukcesji  
w Firmach Rodzinnych



**Długość i formę projektu, jako strategię problemu**  
rozważając go wcześniej

Problemy pojawiają się w podobnym momencie w Firmach Rodzinnych i w podobnym momencie firm rodzinnych, które nie są w stanie rozwiązać ich samodzielnie. W tym momencie pojawia się potrzeba zewnętrznego wsparcia i pomocy specjalistów.

**Jaka jest cel projektu „Przewodnik po sukcesji”?**  
Pomocniczo kształtując drogę w Firmach Rodzinnych w kierunku sukcesji, pomagając w wypracowaniu strategii sukcesyjnej, pomagając w wypracowaniu strategii sukcesyjnej, pomagając w wypracowaniu strategii sukcesyjnej.



**Zagrożenia prawne i finansowe**  
W „Przewodniku” jest to najważniejsza część projektu, która dotyczy zagrożeń prawnych i finansowych. W tym celu należy przeprowadzić badania i analizy, które pomogą w wypracowaniu strategii sukcesyjnej.

**Zagrożenia personalne**  
W „Przewodniku” jest to najważniejsza część projektu, która dotyczy zagrożeń personalnych. W tym celu należy przeprowadzić badania i analizy, które pomogą w wypracowaniu strategii sukcesyjnej.

**Struktura organizacyjna w firmie**  
W „Przewodniku” jest to najważniejsza część projektu, która dotyczy struktury organizacyjnej. W tym celu należy przeprowadzić badania i analizy, które pomogą w wypracowaniu strategii sukcesyjnej.

**Strategia działalności firmy**  
W „Przewodniku” jest to najważniejsza część projektu, która dotyczy strategii działalności firmy. W tym celu należy przeprowadzić badania i analizy, które pomogą w wypracowaniu strategii sukcesyjnej.

**Planowanie SUKCESJI**  
W „Przewodniku” jest to najważniejsza część projektu, która dotyczy planowania sukcesji. W tym celu należy przeprowadzić badania i analizy, które pomogą w wypracowaniu strategii sukcesyjnej.

**Badania i analizy**

- wywiady z właścicielami Firm Rodzinnych
- wywiady z następcami sukcesji biznesu
- wywiady z ekspertami
- analiza stanu „wielki właściciel Firm Rodzinnych
- analiza dok research



**wycenianie sukcesji - garść statystyk**

Wycenianie sukcesji jest jednym z najważniejszych elementów projektu „Przewodnik po sukcesji”. W tym celu należy przeprowadzić badania i analizy, które pomogą w wypracowaniu strategii sukcesyjnej.



**Właściciele Firm Rodzinnych o planowaniu sukcesji**

Właściciele Firm Rodzinnych często nie są świadomi, że planowanie sukcesji jest jednym z najważniejszych elementów projektu „Przewodnik po sukcesji”. W tym celu należy przeprowadzić badania i analizy, które pomogą w wypracowaniu strategii sukcesyjnej.

**Dlaczego „Przewodnik po sukcesji” nie jest tradycyjną usługą doradczą?**

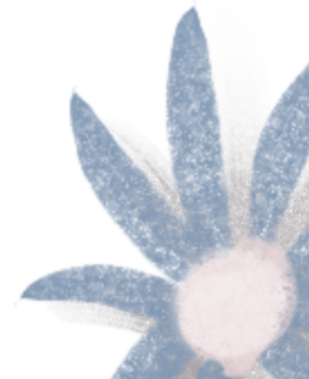
„Przewodnik po sukcesji” jest usługą, która pomaga w wypracowaniu strategii sukcesyjnej. W tym celu należy przeprowadzić badania i analizy, które pomogą w wypracowaniu strategii sukcesyjnej.



Przewodnik po sukcesji  
w Firmach Rodzinnych

# Badania i analizy

- wywiady z właścicielami Firm Rodzinnych
- wywiady z instytucjami otoczenia biznesu
- wywiady z ekspertami
- ankieta on-line wśród właścicieli Firm Rodzinnych
- analiza desk research





# Długa droga do sukcesu!

## Sukcesja z sukcesem, czyli jak przekazać stery bez utraty kursu...

Przewodnik po sukcesji  
w Firmach Rodzinnych



**Długość i formę projektu, jako strategię problemu**  
istotnego w sukcesie

Problemy pojawiają się w podobnym momencie w życiu rodziny, w szczególności w momencie śmierci rodziców, w szczególności w momencie, w którym rodzice nie są już w stanie prowadzić firmy, w szczególności w momencie, w którym rodzice nie są już w stanie prowadzić firmy, w szczególności w momencie, w którym rodzice nie są już w stanie prowadzić firmy...



**Zagrożenia prawne i finansowe**  
Wzrost kosztów, utrata kontroli nad firmą, utrata majątku, utrata kontroli nad firmą, utrata majątku, utrata kontroli nad firmą...

**Zagrożenia personalne**  
Wzrost kosztów, utrata kontroli nad firmą, utrata majątku, utrata kontroli nad firmą, utrata majątku, utrata kontroli nad firmą...

**Struktura organizacyjna w firmie**  
Wzrost kosztów, utrata kontroli nad firmą, utrata majątku, utrata kontroli nad firmą, utrata majątku, utrata kontroli nad firmą...

**Badania i analizy**

- wywiady z właścicielami Firm Rodzinnych
- wywiady z następcami sukcesji biznesu
- wywiady z ekspertami
- analiza stanu "na hot" właścicieli Firm Rodzinnych
- analiza dok research

**Strategia działalności firmy**  
Wzrost kosztów, utrata kontroli nad firmą, utrata majątku, utrata kontroli nad firmą, utrata majątku, utrata kontroli nad firmą...

**Planowanie SUKCESJI**  
Wzrost kosztów, utrata kontroli nad firmą, utrata majątku, utrata kontroli nad firmą, utrata majątku, utrata kontroli nad firmą...

**wycenianie sukcesji - garść statystyk**

Wzrost kosztów, utrata kontroli nad firmą, utrata majątku, utrata kontroli nad firmą, utrata majątku, utrata kontroli nad firmą...

**Właściciele Firm Rodzinnych o planowaniu sukcesji**

Wzrost kosztów, utrata kontroli nad firmą, utrata majątku, utrata kontroli nad firmą, utrata majątku, utrata kontroli nad firmą...



**Dlaczego "Przewodnik po sukcesji" nie jest tradycyjną usługą doradczą?**

Wzrost kosztów, utrata kontroli nad firmą, utrata majątku, utrata kontroli nad firmą, utrata majątku, utrata kontroli nad firmą...



Przewodnik po sukcesji  
w Firmach Rodzinnych

# Właściciele Firm Rodzinnych o planowaniu Sukcesji

1) Skupieni na bieżącej działalności firmy, traktujący sukcesję jako **wyzwanie odległe w czasie** - ok. 80%.

2) Zastanawiający się nad sukcesją, poszukujący wzorców sukcesyjnych w otoczeniu - ok. 20%.

"Wielokrotnie myślałem o sukcesji, ale bez wniosków końcowych. Dzieci robią karierę w międzynarodowych korporacjach, mają z niej satysfakcję zawodową i finansową więc uznałem, że nie ma co rozmawiać z nimi nt. przejęcia mojej firmy."

**Właściciel firmy budowlanej, zatrudniającej 100 os.**

"Nie zastanawiałem się dotąd nad sukcesją, ale kiedy na nią spojrzę w szerszym obszarze, dochodzę do wniosku, że nieprzygotowanie firmy do sukcesji może być tragiczne w skutkach i że muszę zmierzyć się z tym problemem."

**Właściciel firmy z branży chemicznej, zatrudniającej 20 os.**

"Myślimy o sukcesji, bo w ostatnich dwóch latach obserwujemy zaprzyjaźnione firmy, które borykają się z niemożnością przekazania odpowiedzialności zarządzania spółką rodzinie. Prowadzimy z córkami nieformalne rozmowy nt. ich zaangażowania w firmę."

**Właścicielka gabinetu stomatologicznego, zatrudniającego 16 osób**



# Dlaczego „Przewodnik po sukcesji” nie jest tradycyjną usługą doradczą?

## Oczekiwania właścicieli Firm Rodzinnych

"Zewnętrzny doradca biznesowy wpada do firmy i po krótkim czasie znika. Nie bierze odpowiedzialności za skutki przedstawianych wskazówek. Budowaliśmy naszą firmę od kilku dekad i nie możemy pozwolić sobie na wdrażanie pochopnych rozwiązań."

Właścicielka firmy produkującej zabawki, zatrudniającej 180 osób.

"W firmie rodzinnej nie da się niczego narzucić z zewnątrz. Właściciele bardzo silnie się z nią identyfikują i z dystansem odnoszą się do rad osób spoza rodziny. Muszą wszystko spokojnie przemyśleć."

Właściciel salonu samochodowego, zatrudniającego 9 os.



# Planowanie SUKCESJI

W „Przewodniku” uwzględnimy m.in. potrzebę zaplanowania sukcesji w kontekście Nestora, Sukcesora, rodziny i firmy, rozróżnienie na „plan awaryjny” i długofalowy plan sukcesji.

"Szukamy inspiracji i sprawdzonych rozwiązań w kontekście sukcesji, które moglibyśmy zastosować w swojej FR. W dotychczasowej literaturze sukcesyjnej znaleźliśmy same ogólniki, a interesujemy się tą kwestią."

Właścicielka firmy produkującej zabawki, zatrudniającej 180 osób.



# Strategia działalności firmy

W „Przewodniku” m.in.: sukcesja jako element planowania strategicznego, konieczność „przelania na papier” strategii rozwoju firmy, znajdującej się często wyłącznie w świadomości Nestora.

"Pojawia się rozbieżność w wizji firmy u dotychczasowych właścicieli i następców. Młode pokolenie rządzi pragmatycznie i kieruje się wynikiem finansowym. Dla założyciela najważniejsze jest aby produkt był dobry, a dla sukcesora ważniejsza jest organizacja, efektywność i zysk. "

Właściciel firmy z branży gastronomicznej, zatrudniającej 20 os.

W  
za  
Su  
aw

"S  
ko  
sw  
zn  
kw  
W  
zat

# Struktura organizacyjna w firmie

W „Przewodniku” m.in.: budowa i optymalizacja struktury organizacyjnej w firmie, określenie obszarów odpowiedzialności menedżerów, delegowanie decyzji przez Nestora, określenie roli kluczowej kadry menadżerskiej w procesie sukcesji.

"Rodzice prowadzili firmę ponad 20 lat. W tym czasie trudno było mówić o istnieniu struktury organizacyjnej. Mama i tata zajmowali się wspólnie sprawami firmy – „wszystkim na raz”. Uczymy się teraz z siostrą rozgraniczać sprawy, za które każde z nas odpowiada w firmie."

Właściciel salonu samochodowego, zatrudniającego 9 os.

## Zagadnienia personalne

W „Przewodniku” m.in.: wybór sukcesora, ocena jego kwalifikacji, określenie wdrażania Sukcesora do zarządzania oraz rozwoju jego kompetencji, określenie roli Nestora po sukcesji i przygotowanie Nestora do wycofania z zarządzania operacyjnego, przygotowanie pracowników na zmianę osoby zarządzającej.

"Jeżeli dzieci nie będą zainteresowane przejęciem firmy, pomyślę o zatrudnieniu menedżera z zewnątrz. Chciałbym wiedzieć, jak weryfikować kompetencje tej osoby."

Właściciel firmy budowlanej, zatrudniającej 100 os.

"W ciągu pół roku chcę przekazać zarządzanie spółką dzieciom. Obawiam się konfliktów między dziećmi."

Właścicielka firmy medycznej, zatrudniającej 15 os.

Str

W  
str  
ob  
del  
klu

"R  
tru  
org  
spr  
ter  
na  
W  
os.

## Zagadnienia prawne i finansowe

W „Przewodniku” m.in.: zmiany formy prawnej przedsiębiorstwa, sporządzanie umów spółek, przekazanie majątku następcom, podział udziałów w firmie, optymalizacja podatkowa procesu sukcesji.

"Firma korzysta ze stałej opieki prawnej i finansowo-księgowej. Chętnie skorzystam z porad i analiz sukcesyjnych w tym zakresie."

Właściciel firmy meblarskiej, zatrudniającej 30 os.

"W toku sukcesji chciałbym skorzystać z porad dotyczących prawa spadkowego i podatków, ponieważ nie mam wystarczającej wiedzy jak optymalnie poukładać sprawy spółki. "

Właściciel firmy z branży IT, zatrudniającej 17 os.

W  
kw  
za  
N  
z  
na  
"J  
pc  
w  
W  
"V  
dz  
W

# Długa droga do sukcesu!

Sukcesja z sukcesem, czyli jak przekazać stery bez utraty kursu...

Przewodnik po sukcesji  
w Firmach Rodzinnych



**Długość i formę projektu, jaki służyć będzie problemom strukturalnym w rodzinie**

Problemy strukturalne w rodzinie rodzinnych przedsiębiorstw w Polsce występują najczęściej w rodzinach firm rodzinnych, w których przynajmniej jedno z pokoleń jest zaangażowane w prowadzenie firmy, a przynajmniej jedno z pokoleń jest zaangażowane w prowadzenie firmy rodzinną.

**Jaka jest cel projektu „Przewodnik po sukcesji”?**

Podstawą każdego doradztwa w Polsce jest analiza i diagnoza sytuacji, a następnie wypracowanie strategii i planów działania, które pomogą właścicielom firm rodzinnych osiągnąć sukces i zapewnić ciągłość działalności firmy.



**Zagrożenia prawne i finansowe**

W „Przewodniku” omówiono najważniejsze zagrożenia prawne i finansowe, które mogą wystąpić w czasie sukcesji w firmach rodzinnych. Wskazano na najważniejsze zagrożenia i sposoby ich uniknięcia.

**Zagrożenia personalne**

W „Przewodniku” omówiono najważniejsze zagrożenia personalne, które mogą wystąpić w czasie sukcesji w firmach rodzinnych. Wskazano na najważniejsze zagrożenia i sposoby ich uniknięcia.

**Struktura organizacyjna w firmie**

W „Przewodniku” omówiono najważniejsze zagrożenia strukturalne, które mogą wystąpić w czasie sukcesji w firmach rodzinnych. Wskazano na najważniejsze zagrożenia i sposoby ich uniknięcia.

**Badania i analizy**

- wywiady z właścicielami Firm Rodzinnych
- wywiady z następcami sukcesji biznesu
- wywiady z ekspertami
- analiza stanu „wielki właściciel Firm Rodzinnych
- analiza dok research

**Strategia działalności firmy**

W „Przewodniku” omówiono najważniejsze zagrożenia strategiczne, które mogą wystąpić w czasie sukcesji w firmach rodzinnych. Wskazano na najważniejsze zagrożenia i sposoby ich uniknięcia.

**Planowanie SUKCESJI**

W „Przewodniku” omówiono najważniejsze zagrożenia planowania sukcesji, które mogą wystąpić w czasie sukcesji w firmach rodzinnych. Wskazano na najważniejsze zagrożenia i sposoby ich uniknięcia.

**wycenianie sukcesji - garść statystyk**

Wycenianie sukcesji w firmach rodzinnych jest jednym z najważniejszych problemów, które stoją przed właścicielami firm rodzinnych. W „Przewodniku” omówiono najważniejsze zagrożenia wyceniania sukcesji, które mogą wystąpić w czasie sukcesji w firmach rodzinnych. Wskazano na najważniejsze zagrożenia i sposoby ich uniknięcia.

**Właściciele Firm Rodzinnych o planowaniu sukcesji**

W „Przewodniku” omówiono najważniejsze zagrożenia planowania sukcesji, które mogą wystąpić w czasie sukcesji w firmach rodzinnych. Wskazano na najważniejsze zagrożenia i sposoby ich uniknięcia.



**Dlaczego „Przewodnik po sukcesji” nie jest tradycyjną usługą doradczą?**

„Przewodnik po sukcesji” to nie jest tradycyjna usługa doradczą, ponieważ jest to usługa, która pomaga właścicielom firm rodzinnych osiągnąć sukces i zapewnić ciągłość działalności firmy.



Przewodnik po sukcesji  
w Firmach Rodzinnych



*Przewodnik po sukcesji*  
w Firmach Rodzinnych

