NARODZINY FIRMY RODZINNEJ

Jak mądrze zaplanować sukcesję i przekazać biznes następcom

red. dr Adrianna Lewandowska
mec. Piotr Andrzejczak
prof. dr hab. Maciej Stradomski

Recenzent: prof. dr hab. Jan Jeżak

Wydawca: Instytut Biznesu Rodzinnego

Redakcja: dr Adrianna Lewandowska, mec. Piotr Andrzejczak, prof. dr hab. Maciej Stradomski

Opracowanie redakcyjne: Aleksandra Pelz i Anna Włodarczyk

Korekta: Anna Nawotnik

Opracowanie graficzne i projekt okładki: Agata Nowak

ISBN: 978-83-937759-3-4

Wydane przez:

Instytut Biznesu Rodzinnego
61-770 Poznań, ul. Paderewskiego 8
tel. 61 307 14 27
www.ibrpolska.pl

INSTYTUT
BIZNESU
RODZINNEGO

Copyright © Instytut Biznesu Rodzinnego 2017
Wszelkie prawa zastrzeżone

NARODZINY FIRMY RODZINNEJ

ROZDZIAŁ 1

Punkt wyjścia – poznać i zrozumieć firmę rodzinną

red. Adrianna Lewandowska
Piotr Andrzejczak
Maciej Stradomski

Poznań 2017

Autorzy:

Andrzejczak Piotr	rozdział: 2.5., 3.1., 3.4., 7.1., 7.2.
Grobelny Przemysław	rozdział: 6.5.3.
Hadryś-Nowak Alicja	rozdział: 5.4.
Kucharczyk Piotr	rozdział: 5.5., 7.1., 7.2.
Lewandowska Adrianna	rozdział: 1.1.-1.5., 2.4., 3.2., 3.5., 4.1.-4.5., 5.1., 5.2., 5.3., 5.7., 6.2., 6.4.
Machalica Wiesława	rozdział: 6.1.
Małecka Małgorzata	rozdział: 2.4.
Ogłaza Sylwester	rozdział: 5.5.
Schmidt Katarzyna	rozdział: 6.5., 6.5.1., 6.5.2.
Słomiński Szymon	rozdział: 4.5.
Sprawka Grzegorz	rozdział: 3.6.11., 7.3
Stobiecki Piotr	rozdział: 6.5., 6.5.1., 6.5.2.
Stokłosa Jacek	rozdział: 3.6.1.-3.6.10.
Stradomski Maciej	rozdział: 2.3.
Tylczyński Łukasz	rozdział: 5.3.
Widz Marta	rozdział: 3.5., 5.6., 6.3., 6.4., 6.5.4
Wierzejska Joanna	rozdział: 3.1., 3.4., 3.6.11., 7.3.
Wieszczeczyński Jakub	rozdział: 2.5., 3.1.4.
Więcek-Janka Ewa	rozdział: 2.1., 2.2., 3.3.
Wojewoda Michał	rozdział: 5.1.

redakcja:

dr Adrianna Lewandowska, mec. Piotr Andrzejczak, prof. dr hab. Maciej Stradomski

Piotr Andrzejczak: Radca prawny, Partner i wspólnik w kancelarii DZP. Ekspert w zakresie prawa spółek, fuzji i przejęć. Od wielu lat doradza firmom rodzinnym w zakresie sukcesji, tworzenia zasad ładu rodzinnego w firmach rodzinnych, ochrony majątku prywatnego oraz występuje jako doradca i negocjator w transakcjach M&A z udziałem firm rodzinnych. W ramach praktyki transakcyjnej doradzał wiodącym polskim firmom rodzinnym zarówno w procesach nabywania jak i zbywania przedsiębiorstw. Ponadto jest specjalistą w zakresie funkcjonowania organów spółek oraz odpowiedzialności członków zarządów i rad nadzorczych w spółkach prawa handlowego.

Przemysław Grobelny (CFA): Posiadacz tytułu The Chartered Financial Analyst (CFA). Doktorant w Katedrze Inwestycji i Rynków Kapitałowych Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. Specjalizuje się w transakcjach fuzji i przejęć, transakcjach kapitałowych oraz w obszarze wycen portfeli wierzytelności. Posiada bogate doświadczenie w zakresie sporządzania opinii na potrzeby sporów sądowych oraz wycen przedsiębiorstw, znaków towarowych, autorskich praw majątkowych, know-how i skryptów dłużnych.

Alicja Hadryś-Nowak (dr): Doktor nauk ekonomicznych. Dyrektor Centrum Przedsiębiorstw Rodzinnych Spółki Celowej UEP. Ekspert Unii Europejskiej, PARP oraz Instytutu Biznesu Rodzinnego. Wykładowca Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Uniwersytetu A. Mickiewicza w Poznaniu, Wyższej Szkoły Bankowej oraz Lethbridge University w Kanadzie. Członek międzynarodowej organizacji IFERA (International Family Enterprises Research Academy) zrzeszającej badaczy i przedsiębiorstwa rodzinne z całego świata, The European Council for Small Business and Entrepreneurship (ECSB) oraz organizacji Vital Voices. Doradza mikro, małym i średnim przedsiębiorstwom w tym przedsiębiorstwom rodzinnym z zakresie strategii rozwoju międzynarodowego, sukcesji oraz marketingu.

Piotr Kucharczyk (CFA): Absolwent Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu na specjalności Inwestycje Kapitałowe i Strategie Finansowe Przedsiębiorstwa. Od sierpnia 2015 roku posiada tytuł CFA (Chartered Financial Analyst). Z CMT Advisory związany od początku istnienia, obecnie na stanowisku dyrektora warszawskiego biura. Specjalizuje się w usługach doradztwa transakcyjnego dla firm rodzinnych, a także wycenach przedsiębiorstw oraz wartości niematerialnych i prawnych. Jest osobą odpowiedzialną za współpracę z międzynarodową siecią M&A – AICA.

Adrianna Lewandowska (dr, MBA): Doradca rodzin biznesowych. Właściciel firmy doradczej Lewandowska & Partnerzy od lat wspiera firmy rodzinne w zakresie procesów sukcesyjnych, tworzeniu konstytucji rodzinnych oraz biznesowych strategii rozwoju. Założyciel i prezes Instytutu Biznesu Rodzinnego. Absolwent zagranicznego MBA, stypendysta Uniwersytetu St.Gallen w Center for Family Business i Uniwersytetu Wiedeńskiego w Institut für Familienunternehmen. Wykładowca MBA oraz licznych studiów podyplomowych. Pracownik Szkoły Głównej Handlowej w Instytucie Przedsiębiorstwa. Autor licznych publikacji, komentarzy oraz wypowiedzi publicystycznych i biznesowych oraz dla właścicieli firm rodzinnych m.in.: „Stawka większa niż biznes. Strategie rozwoju firm rodzinnych", „Kody wartości. Czyli jak skutecznie przejść sukcesję w firmie rodzinnej" oraz „Konstytucje firm rodzinnych. W kierunku długowieczności".

Wiesława Machalica: psycholog, coach, trener I i II stopnia ora superwizor treningu psychologicznego, socjoterapeuta rekomendowany przez Polskie Towarzystwo Psychologiczne. Sekretarz generalny Prezydium Zarządu Głównego Polskiego Towarzystwa Psychologicznego. Dyrektor Centrum Wspierania Rozwoju Dzieci i Młodzieży „Klub" od lat 22. Ekspert w szkoleniach prowadzonych nowoczesnymi metodami aktywnymi z zakresu kompetencji miękkich w biznesie, ze szczególnym uwzględnieniem specyfiki Firm Rodzinnych. Ekspert Instytutu Biznesu Rodzinnego.

Małgorzata Małecka (ACCA): Doradca z ponad piętnastoletnim doświadczeniem, które zdobywała najpierw jako audytor w PwC, gdzie miała okazję realizować projekty w zakresie wdrażania i oceny systemów kontroli wewnętrznej, zarządzania ryzykiem a także audytu wewnętrznego i optymalizacji procesów biznesowych dla klientów różnych branż. Ukończyła studia magisterskie na Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu na kierunku Międzynarodowe Stosunki Gospodarcze i Polityczne oraz specjalności Handel Międzynarodowy. Obecnie menedżer ds. strategii i rozwoju Instytutu Biznesu Rodzinnego w Poznaniu, gdzie na co dzień współpracuje z polskimi firmami prywatnymi.

Sylwester Ogłaza: Absolwent Uniwersytetu Ekonomiczne w Poznaniu na specjalności Inwestycje Kapitałowe i Strategie Finansowe Przedsiębiorstwa. Z CMT związany od 2014 roku, obecnie pracuje na stanowisku analityka. Specjalizuje się w usługach dotyczących nadzoru właścicielskiego, modelowania finansowego oraz wycen przedsiębiorstw. Obecnie przygotowuje się do egzaminów w ramach programu CIMA (Chartered Institute of Management Accountants).

Katarzyna Schmidt: Doktorantka na Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu na Wydziale Zarządzania. Autorka artykułu pt.: „Rentowność przedsiębiorstwa w schematach modelu biznesowego Osterwaldera i Pigneura". Ze spółką CMT Advisory związana od 2016 roku. Obecnie pracuje na stanowisku analityka w dziale cen transferowych. Specjalizuje się w zakresie sporządzania dokumentacji podatkowych dla podmiotów działających w krajowych i międzynarodowych grupach kapitałowych.

Szymon Słomiński: Analityk biznesowy w firmie Lewandowska i Partnerzy. Absolwent Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu na specjalności Zarządzanie Przedsiębiorstwami. Od 2013 roku specjalizuje się w współtworzeniu i wdrożeniach strategii rozwoju dla firm rodzinnych, analizie finansowej przedsiębiorstw, rozliczeniach rentowności i zarządzaniu projektami strategicznymi. Doradca wspierający w projekcie Firmy Rodzinne, którego efektem było opracowanie ponad 20 strategii rozwoju bazujących na koncepcji Balanced Scorecard dla małych i średnich firm rodzinnych. Moderator warsztatów strategicznych oraz indywidualnych sesji z właścicielami i managerami firm z sektora MSP.

Grzegorz Sprawka: Doradca podatkowy i Senior Tax Manager w kancelarii DZP. Specjalizuje się w doradztwie podatkowym na rzecz prywatnych inwestorów oraz przedsiębiorców a także firm rodzinnych, w tym w zakresie przygotowania firm rodzinnych i majątku rodzinnego do sukcesji oraz ochrony majątku rodzinnego także z wykorzystaniem fundacji rodzinnych, wyboru efektywnej podatkowo struktury prowadzenia działalności, a także w procesach sprzedaży firm rodzinnych. Posiada wieloletnie doświadczenie w doradztwie podatkowym w zakresie restrukturyzacji, fuzji i przejęć lub przedsięwzięć typu joint-venture. Jest także doświadczonym doradcą podmiotów z branży PE. Zdobywał swoje doświadczenie zawodowe w PwC oraz DZP.

Piotr Stobiecki (dr): Doktor nauk ekonomicznych Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. Posiada wieloletnie doświadczenie zawodowe związane z audytem oraz rynkiem kapitałowym. Inicjator i założyciel oraz Prezes Zarządu CMT Advisory, spółki świadczącej usługi m.in. dla firm rodzinnych, wyspecjalizowanej w doradztwie transakcyjnym, finansach przedsiębiorstw, cenach transferowych oraz usługach nadzoru właścicielskiego. Adiunkt na Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu w Katedrze Inwestycji i Rynków Kapitałowych. Członek Rad Nadzorczych spółek kapitałowych.

Jacek Stokłosa: Adwokat, Senior Associate w kancelarii DZP. Specjalista z zakresu gospodarczych spraw spornych, sporów korporacyjnych oraz spraw karnych gospodarczych. Zajmuje się zagadnieniami z pogranicza prawa gospodarczego oraz prawa rodzinnego i spadkowego, a także problematyką nieuczciwej konkurencji. Reprezentuje klientów przed sądami powszechnymi oraz przed Sądem Najwyższym – w licznych sporach o roszczenia majątkowe i niemajątkowe. Występuje i doradza w sporach arbitrażowych. Doradza klientom polskim i zagranicznym działającym w sektorze produkcji i handlu towarami konsumpcyjnymi, infrastruktury, budownictwa i wyrobów budowlanych, transportu oraz nieruchomości.

Maciej Stradomski (prof. dr hab.): Doktor habilitowany finansów, profesor nadzwyczajny Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, doradca podatkowy. Specjalista z zakresu transakcji fuzji i przejęć na rynku prywatnym, strategii finansowych oraz nadzoru właścicielskiego. Doświadczenie zdobywał w bankowości, firmach doradczych oraz funduszu typu private equity. Zainteresowanie firmami rodzinnymi miało swoje odzwierciedlenie w temacie rozprawy habilitacyjnej pt.: „Finansowanie obce firm rodzinnych na rynku niedoskonałym". Kierownik i uczestnik projektów KBN m.in. z zakresu innowacji finansowych i strategii finansowania przedsiębiorstw. Członek Rad Nadzorczych spółek kapitałowych. Kierownik Katedry Inwestycji i Rynków Kapitałowych na Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu. Autor wielu publikacji naukowych z zakresu finansów przedsiębiorstw i firm rodzinnych. Przewodniczący Rady Programowej Instytutu Biznesu Rodzinnego.

Łukasz Tylczyński: Ekspert ds. badań i rozwoju Instytutu Biznesu Rodzinnego. Współorganizator Międzynarodowego Kongresu Firm Rodzinnych, odpowiedzialny za komunikację medialną, program oraz opiekę nad prelegentami. Realizator największych polskich badań GUESSS w obszarze przedsiębiorczości rodzinnej. Autor licznych artykułów, raportów i publikacji w obszarze biznesu rodzinnego oraz twórca rankingów firm rodzinnych. Prelegent i moderator paneli tematycznych w obszarze family business. Realizuje projekty związane z popularyzacją przedsiębiorczości rodzinnej w Polsce i na świecie.

Marta Widz (dr): Doradca i badacz firm rodzinnych. Doktor nauk ekonomicznych Centrum Biznesu Rodzinnego (Center for Family Business) na Uniwersytecie w St.Gallen w Szwajcarii. Pracownik naukowy Global Family Business Center (GFBC) w IMD w Lozannie w Szwajcarii. Ekspert w obszarze profesjonalizacji firm rodzinnych, ładu korporacyjnego i ładu rodzinnego w Instytucie Biznesu Rodzinnego (IBR) w Poznaniu. Wykwalifikowany członek rad nadzorczych: szkolona w Swiss Board School w zakresie skutecznego zarządzania i nadzoru firm rodzinnych. Członek

Female Board Pool oraz Swiss Institute of Directors. Wykładowca akademicki na uniwersytetach w St.Gallen i Lozannie w Szwajcarii. Absolwentka Szkoły Głównej Handlowej (SGH), międzynarodowego programu CEMS oraz London School of Economics and Political Science (LSE).

Joanna Wierzejska: Tax Partner w kancelarii DZP. Doradca podatkowy, o szerokim doświadczeniu w obsłudze podatkowej klientów z różnych sektorów działających w Polsce w sprawach związanych z reorganizacjami, fuzjami, przejęciami, wyborem efektywnej struktury prowadzenia działalności i realizacji inwestycji. Jest doświadczonym doradcą podmiotów zarówno z sektora Private Equity, jak i inwestorów branżowych. Doradza prywatnym inwestorom, przedsiębiorcom i ich rodzinom w zakresie reorganizacji i rozwoju ich działalności, przeprowadzaniu procesów sukcesyjnych, ochrony majątku prywatnego, raportowania aktywów zagranicznych, zakładaniu fundacji oraz zamiany rezydencji podatkowej. Joanna zdobywała doświadczenie w PWC oraz DZP. Od siedmiu lat kieruje Praktyką Podatkową DZP.

Jakub Wieszczeczyński: Radca prawny, Senior Associate w kancelarii DZP. Specjalista w zakresie prawa handlowego, w tym w szczególności fuzji i przejęć, przedsięwzięć typu joint venture oraz projektów restrukturyzacyjnych. Doradza krajowym i zagranicznym inwestorom w transakcjach sprzedaży oraz kupna spółek. Uczestniczył w szeregu transakcji albo jako główny doradca klienta kompleksowo zarządzając projektem albo w charakterze eksperta lub negocjatora. Zarządzał kilkudziesięcioma projektami typu due diligence lub vendor due diligence dotyczącymi spółek prowadzących działalność w różnych sektorach gospodarki.

Ewa Więcek-Janka (dr inż.): Absolwentka Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. Stażystka dziewięciu staży zagranicznych na europejskich uczelniach. Od 2002 roku zajmuje się badaniami nad funkcjonowaniem przedsiębiorstw rodzinnych. Wyniki swoich badań zawarła w 76 publikacjach oraz referowała je na kilkudziesięciu konferencjach w kraju i zagranicą. Adiunkt w Katedrze Marketingu i Sterowania Ekonomicznego na Wydziale Inżynierii i Zarządzania Politechniki Poznańskiej. Ekspertka Instytutu Biznesu Rodzinnego.

Michał Wojewoda: Dyrektor Operacyjny Instytutu Biznesu Rodzinnego. Opracowuje i realizuje strategię Instytutu, zarządzając zespołem pracowników, partnerów oraz ekspertów, zaprzyjaźnionych z placówką. Absolwent Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, autor jednej z pierwszych w Polsce prac dyplomowych w tematyce ładu rodzinnego i konstytucji firm rodzinnych. Od 2011 roku zajmuje się budowaniem strategii rozwoju dla firm rodzinnych opartych na wartościach.

Spis treści

Zbigniew INGLOT – refleksja przedsiębiorcy firmy rodzinnej *Zbigniew Inglot* /15

Wstęp *Adrianna Lewandowska* /19

Historia pewnej firmy /21

1. Punkt wyjścia – poznać i zrozumieć firmę rodzinną /27

1.1. Większościowa własność – atrybut główny firmy rodzinnej /28
1.2. Rodzinność – potencjał konkurencyjności, czy też wielkie zagrożenie? /30
1.3. Wola walki – chęć utrzymania biznesu przez kolejne pokolenia /33
1.4. Czym więc jest sukcesja? /35
1.5. Gotowość do rozpoczęcia procesu sukcesji /41

2. Określenie sytuacji wyjściowej /51

2.1. Audyt dojrzałości organizacyjnej /52
2.2. Audyt kompetencji potencjalnego sukcesora /61
2.3. Analiza i wycena majątku będącego przedmiotem sukcesji oraz majątku nieoperacyjnego i przeznaczonego do zbycia /68
2.4. Ocena konkurencyjności modelu biznesowego /78
2.5. Formy prowadzenia działalności gospodarczej i ich wpływ na proces sukcesyjny /83
2.5.1. Indywidualna działalność gospodarcza /86
2.5.2. Spółka cywilna /92
2.5.3. Spółki osobowe /95
2.5.4. Mechanizmy prawne umożliwiające sukcesję w spółce osobowej /97
2.5.5. Spółki osobowe – ograniczenia dla sukcesji /102
2.5.6. Spółki kapitałowe /107
2.5.7. Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością – elastyczny wehikuł sukcesyjny /109
2.5.8. Suckesja w spółce z o.o. – przykładowe instytucje prawne /113
2.5.9. Spółka akcyjna /117
2.5.10. Formuły mieszane /118
2.5.11. Przekształcenie dotychczasowej formy prawnej rodzinnego biznesu /122

3. Planowanie najlepszych scenariuszy sukcesyjnych /125

3.1. Przygotowanie firmy do procesu sukcesji – aspekty prawne i podatkowe /126

3.1.1. Aspekty prawne i podatkowe przygotowania do sukcesji w firmie rodzinnej /126

3.1.2. Uporządkowanie majątku, oddzielenie majątku prywatnego od majątku firmy /129

3.1.3. Wyodrębnienie kluczowych aktywów firmy rodzinnej /131

3.1.4. Podział działalności firmy rodzinnej /135

3.2. Planowanie sukcesji w obszarze zarządczym /139

3.2.1. Zaangażowanie w proces sukcesji /140

3.2.2. Wychowanie pokolenia następców /141

3.2.3. Wybór najlepszego następcy dla biznesu /142

3.2.4. Wybór momentu przekazania firmy /143

3.2.5. Wybór alternatywnych zajęć dla seniorów /144

3.3. Określenie cech i kompetencji profilu docelowego przyszłego sukcesora /146

3.4. Budowa struktury holdingowej, połączenia i podziały w ramach struktury /153

3.5. Warianty sukcesyjne: sukcesja wewnątrzrodzinna czy zewnątrzrodzinna /155

3.6. Dziedziczenie. Zagadnienia prawne i podatkowe /165

3.6.1. Wstęp /165

3.6.2. Testament /169

3.6.3. Rozrządzenia testamentowe, czyli co można napisać w testamencie /172

3.6.4. Wykonawca testamentu /179

3.6.5. Pełnomocnictwo nie wygasające na wypadek śmierci /181

3.6.6. Zachowek /182

3.6.7. Umowa o zrzeczenie się dziedziczenia /184

3.6.8. Spadkobranie a majątek wspólny małżonków /185

3.6.9. Procedury dotyczące dziedziczenia /187

3.6.10. Prawo właściwe w sprawach spadkowych (czyli o dziedziczeniu w Europie) /192

3.6.11. Aspekty podatkowe spadkobrania /194

4. Zintegrowana strategia rozwoju biznesu rodzinnego w procesie sukcesji /199

4.1. Specyfika strategii rozwoju firm rodzinnych /200

4.2. Znaczenie wartości dla biznesów rodzinnych /208

4.3. Znaczenie wartości dla rodzin biznesowych /212

4.4. Proces identyfikacji głównych wartości firmy /216

4.5. Zintegrowana strategia biznesu rodzinnego /221

4.5.1. Misja i kultura organizacyjna /224
4.5.2. Wizja firmy /225
4.5.3. Strategia biznesu /226
4.5.4. Kapitał inwestycyjny, dywersyfikacja biznesu /231
4.5.5. Kontrola i nadzór nad realizacją strategii /234

5. Działanie na rzecz zmiany sukcesyjnej /239

5.1. Zarządzanie zmianą – emocje nestorów w procesie sukcesji /240
5.1.1. Opór przed zmianą /244
5.1.2. Mentalne bariery procesu sukcesji /245
5.1.3. Obawa o bezpieczeństwo finansowe /247
5.1.4. Obawa o bezpieczeństwo rodziny /249
5.1.5. Obawa o bezpieczeństwo firmy /251
5.1.6. Bezpieczeństwo psychologiczne właściciela /252
5.2. Style wychodzenia z firmy i ich konsekwencja w zarządzaniu operacyjnym /254
5.3. Punkt widzenia sukcesorów /258
5.3.1. Konfrontacja z autorytetem /263
5.3.2. Pozyskanie wsparcia pracowników /266
5.3.3. Własna zawodowa tożsamość i pozorna decyzyjność /267
5.3.4. Ciągłe oczekiwanie… /268
5.3.5. Wsparcie dla rodziny /270
5.4. Manager zewnętrzny jako wsparcie w procesie sukcesji /271
5.5. Finansowe narzędzia motywacji managerów zewnętrznych /281
5.5.1. System motywacyjny dla managera zewnętrznego /282
5.5.2. Finansowe instrumenty motywacyjne /285
5.5.3. Pozafinansowe instrumenty motywowania /288
5.5.4. Praca w firmie rodzinnej a motywacja managera /290
5.5.5. Pułapki motywacyjne w firmie rodzinnej /292
5.6. Konflikty wewnątrzrodzinne /293
5.7. Jeszcze razem, ale już w nowych rolach – czyli firma po zmianie zarządu /301

6. Dostrojenie – mechanizmy nadzoru i ewentualne korekty /309

6.1. Nowa działalność nestora po sukcesji /310
6.2. Struktury nadzoru właścicielskiego w firmie rodzinnej /318
6.3. Ład korporacyjny - Corporate Governance /324
6.4. Ład rodzinny – *family governance* /332

6.4.1. Zjazdy rodzinne – cele, intencja, główne tematy /336
6.4.2. Konstytucja firmy rodzinnej /339
6.4.3. Rada rodziny /350
6.5. Ład własności – nadzór właścicielski /352
6.5.1. Nadzór zewnętrzny nad własnością – wsparcie sukcesora /354
6.5.2. Sprawozdawczość i informacja zarządcza /359
6.5.3. Portfel inwestycyjny firmy rodzinnej /362
6.5.4. Fundacja rodzinna i trust rodzinny jako instrumenty kontynuacji niepodzielnego majątku /371

7. Sprzedaż firmy jako alternatywa dla procesu sukcesyjnego /379
7.1. Sprzedaż całości lub części firmy rodzinnej jako alternatywa lub uzupełnienie procesu sukcesji /380
7.2. Aspekty finansowe i prawne zbywania firm rodzinnych /382
7.2.1. Czy sprzedaż całości lub części firmy rodzinnej może służyć realizacji celów sukcesyjnych? /382
7.2.2. Typy potencjalnych inwestorów zainteresowanych nabywaniem firm rodzinnych /386
7.2.3. Sprzedaż udziałów, akcji w spółkach kapitałowych lub praw i obowiązków w spółkach osobowych jako typowa forma zbycia firmy rodzinnej /388
7.2.4. Wycena wartości firmy rodzinnej na potrzeby procesu sprzedaży /391
7.2.5. Sprzedaż firmy – proces sprzedaży i jego najważniejsze etapy /394
7.2.6. Sprzedaż całości lub części firmy rodzinnej jako alternatywa dla sprzedaży udziałów, akcji w spółkach kapitałowych lub praw i obowiązków w spółkach osobowych /398
7.2.7. Podział środków pozyskanych z transakcji przez sprzedających członków rodziny /400
7.3. Aspekt podatkowy zbywania firm rodzinnych /401
7.3.1. Aspekty podatkowe sprzedaży udziałów lub akcji /402
7.3.2. Aspekty podatkowe sprzedaży ogółu praw i obowiązków w spółce osobowej /407
7.3.3. Aspekty podatkowe sprzedaży przedsiębiorstwa lub jego zorganizowanej części /409

Zakończenie /412
Słownik pojęć /414
Literatura /420

Zbigniew INGLOT – refleksja przedsiębiorcy firmy rodzinnej

Zbigniew Inglot

Firmy rodzinne są najstarszą formą prowadzenia działalności gospodarczej.

Funkcjonując jako podstawowa jednostka organizacyjna, firma rodzinna stała się kręgosłupem rewolucji przemysłowej, która zmieniła oblicze świata zachodu w drugiej połowie XIX wieku. Wielu znanych z podręczników ekonomii potentatów przemysłowych, jak choćby Carnegie czy Rockefeller, prowadziło firmy rodzinne. Wiele z otaczających nas dzisiaj marek, np. Volkswagen, Rossmann, Aldi, Toyota czy Samsung, pozostają firmami rodzinnymi do dziś. Aż 75% funkcjonujących w UE firm to przedsiębiorstwa rodzinne. W USA i Kanadzie odsetek ten jest nawet wyższy.

Niestety zniewolona Polska nie należała do obszarów szybko rozwijających się. Po I wojnie światowej, w wolnej już Polsce, decydującą rolę w tworzeniu dochodu narodowego odgrywało rolnictwo. Niski poziom życia obywateli oraz stagnacja gospodarcza odzwierciedlały stan państwa. Okupacja oraz działania wojenne w czasie II wojny światowej doprowadziły niemal do całkowitej destrukcji gospodarczej kraju. Długie lata po wojnie gospodarka była ściśle związana z ustrojem panującym w Polsce, którego główną cechą było podporządkowanie wszystkiego celom politycznym. Prywatni przedsiębiorcy działający w PRL-u, których zakłady nie zostały znacjonalizowane przez władzę ludową, byli traktowani jako potencjalni konkurenci gospodarki zarządzanej centralnie. Prywaciarzy z pogardą przedstawiano społeczeństwu jako spekulantów i dorobkiewiczów. Znakomita większość funkcjonujących w tym okresie firm należała do grupy mikro i małych przedsiębiorstw. Jedynie część z nich dała początek prywatnym przedsiębiorstwom w nowej rzeczywistości gospodarczej, powstałej w wyniku przemian ustrojowych w 1989 roku. W wyniku transformacji stworzyła się możliwość rozwoju gospodarki rynkowej w naszym kraju, co spowodowało wręcz eksplozję przedsiębiorczości i żywiołowy rozwój małych i średnich przedsiębiorstw. Kolejne lata przyniosły stabilizację i samoregulację rynkową, w związku z czym część prywatnych inicjatyw okrzepła, a inne bankrutowały. Do nowej rzeczywistości dostosowały się wyższe uczelnie. Powstawały nowe kierunki nauczania związane z prowadzeniem działalności gospodarczej, tworząc dobre zaplecze dla tego typu aktywności.

Fundamentalny wpływ na ewolucję negatywnej percepcji przedsiębiorczości prywatnej miało powołanie giełdy papierów wartościowych i możliwość nabycia akcji przez szersze rzesze Polaków. Z dnia na dzień akcje znanych przedsiębiorstw nabrały wymiernej wartości i mogły

zostać w otwarty i transparentny sposób nabyte przez zainteresowanych. Tym samym mityczna i poprzednio niewymierna własność państwowa stała się i policzalna i powszechnie dostępna. Równolegle z procesem restrukturyzacyjnym zakładów państwowych oraz z zakładaniem firm przez osoby fizyczne powstały przedsiębiorstwa, których działalność opierała się na pracy właściciela oraz członków jego rodziny. Firmy rodzinne, będące niekiedy niewielkim przedsięwzięciem, prowadzonym często w oparciu o intuicję właścicieli, w ogromnej ilości przypadków stały się poważnymi, profesjonalnie zarządzanymi przedsiębiorstwami zaliczającymi się do grupy dużych zakładów i wielkich koncernów. Można podać wiele przykładów firm rodzinnych z Polski, które dzisiaj są liderami na miarę europejską lub światową w swojej branży.

Sukcesy firm rodzinnych są konsekwencją bezpiecznej i odpowiedzialnej gospodarki finansowej tych przedsiębiorstw. Dalekowzroczność właścicieli w planowaniu i inwestycjach skutkuje większą odpornością firmy na kryzysy. Oczywiście jednym z największych zagrożeń dla firm rodzinnych jest przenikanie relacji rodzinnych ze strukturami zarządzającymi firmy. Taki stan może rodzić poważne konflikty mogące mieć swój finał w upadku przedsiębiorstwa. Dziś firmy rodzinne stanowią jeden z fundamentów gospodarki w Polsce. Dosyć szybko zbliżamy się do standardów krajów wysoko rozwiniętych gospodarczo, gdzie udział firm rodzinnych stanowi od 60 do 90 procent wszystkich działających podmiotów gospodarczych.

Transformacja gospodarcza w Polsce niedługo będzie obchodzić swoje trzydziestolecie. W naturalny sposób do władz firm rodzinnych wchodzą członkowie pokolenia urodzonego już po 1989 roku. To ludzie młodzi, dynamiczni, wykształceni na doskonałych uczelniach, znający wiele języków obcych, pozbawieni kompleksów i przemieszczający się po świecie bez najmniejszych problemów. Szczególnie średnie i duże przedsiębiorstwa o rozbudowanej strukturze organizacyjnej zderzają się z tematem sukcesji. Problem sukcesji, zarówno w aspekcie przekazywania własności, jak i powierzania kierownictwa, stanowi punkt krytyczny w każdej, nawet najlepiej funkcjonującej firmie rodzinnej. Sposób przekazania firmy następnemu pokoleniu jest decyzją strategiczną, decydującą o jej przyszłości i ciągłości. Przekazanie firmy następcom to z pewnością proces długofalowy i niepozbawiony emocji, wymagający odpowiedniego przygotowania merytorycznego.

Firma, którą obecnie kieruję wraz z siostrą, rozwijała się w czasie przemian opisanych powyżej. Jest ona klasycznym przykładem na to, jak ważne są procesy związane z sukcesją, która

właśnie od kilku lat się dokonuje. Firma Inglot współpracuje obecnie z przedsiębiorstwami z ponad osiemdziesięciu krajów. Więcej niż połowa z nich to firmy rodzinne, które dostarczają nam codziennie przykładów jak różnie układają się ich losy. Niestety byłem świadkiem wielu problemów w przedsiębiorstwach rodzinnych. Spotkałem się z przypadkami upadku firmy ze względu na konflikty czy jej sprzedażą ze względu na brak sukcesora. Nasi partnerzy handlowi - właściciele firm rodzinnych, często podają przykłady, że ich dzieci kształcące się na zagranicznych uczelniach, nie są dostatecznie zmotywowane, aby wrócić do pracy w firmach rodziców, mimo, że zostali wysłani na prestiżowe studia właśnie w celu przygotowania się do sukcesji. Spotkałem się również z sympatycznym przykładem, kiedy to jeden z członków rodziny odnoszący samodzielnie sukcesy w swojej firmie, potrafił scementować porozrzucaną po świecie rodzinę. Jej członkowie porzucili swoje zawody i dziś stanowią silną firmę rodzinną szykującą się do sukcesji.

Na polskim rynku wydawniczym do tej pory trudno było znaleźć publikację traktującą kompleksowo problematykę sukcesji w firmach rodzinnych opartą na rodzimych przykładach. Większość dostępnej literatury stanowiły przekłady, które w naturalny sposób odnosiły się do innych gospodarek.

Rozpoczęta zmiana pokoleniowa w firmach rodzinnych w Polsce uwydatnia potrzebę usystematyzowania wiedzy pochodzącej z doświadczeń gospodarek rozwiniętych od dziesiątek czy setek lat, jak również tej pochodzącej z doświadczeń polskich przedsiębiorców. Po roku 2010 nastąpiło bardzo wyraźne zainteresowanie tematyką sukcesji w firmach rodzinnych. Ze względu na rosnący rozmiar tego zagadnienia temat ten stał się obiektem zainteresowań firm konsultingowych. Sukcesja stała się tematem wielu konferencji, wykładów czy paneli dyskusyjnych.

Z ogromną radością przyjąłem wiadomość o powstaniu tak kompletnego opracowania, dotyczącego tego ważnego zagadnienia jakim jest sukcesja w firmach rodzinnych. Myślę, że praca ta pomoże wielu przedsiębiorcom w budowaniu ładu rodzinnego wewnątrz struktur firmowych. Jestem przekonany, że wszystkim właścicielom firm rodzinnych myślącym o sukcesji znacznie ułatwi proces jej przygotowania, a tym samym pozwoli im cieszyć się prężnie działającą firmą, patrząc na nią z innej perspektywy.

Tym, którzy nie myślą jeszcze o sukcesji, gwarantuję, że sięgną po tę publikację już niebawem, bowiem czas biegnie niezwykle szybko.

Wstęp

Jeden z moich serdecznych znajomych, właściciel, a równocześnie sukcesor firmy rodzinnej Hortimex, Mateusz Kowalewski powiedział kiedyś: „Nigdy nie zastanawiałem się nad tym (…), kiedy przedsięwzięcie powołane dla celów zarobkowych staje się firmą rodzinną. Teraz myślę, że dzieje się to w momencie, w którym jej założyciel zaczyna myśleć o przekazaniu jej potomkom, o jej trwaniu. To chwila przejścia od «tu i teraz» do «zawsze», to moment narodzin firmy rodzinnej." W niniejszej publikacji będziemy towarzyszyć takim właśnie NARODZINOM. Firma rodzinna, która stanęła przed wyzwaniem sukcesyjnym, świadomie chce przejść ten proces. Niewielu przedsiębiorców myśli w chwili zakładania firmy o zakładaniu rodzinnej dynastii. Trudno na starcie nazwać ich przedsiębiorcami rodzinnymi. Trudno również kierować do nich zgromadzone w tej książce rady, które dotyczą zarządzania firmą rodzinną. Prędzej czy później przyjdzie jednak taki moment, w którym każdy przedsiębiorca będzie musiał odpowiedzieć sobie na pytanie, co dalej z jego firmą. Jeśli zdecyduje się na sukcesję w obrębie własnej rodziny, zmieni się jego status i stanie się właścicielem firmy rodzinnej. Albo – jeśli uzna, że ma inną drogę – sprzeda firmę i będzie realizował się na innych płaszczyznach.

Niniejsza publikacja powstawała w ciągu ostatnich dwóch lat. W unikatowym konsorcjum merytorycznym, złożonym z ekspertów pracujących na co dzień w kancelarii prawnej Domański Zakrzewski Palinka firmie specjalizującej się w finansach, transakcjach i fuzjach CMT Advisory oraz w firmie doradztwa sukcesyjnego Lewandowska i Partnerzy, zebraliśmy doświadczenia w zakresie zarządzania, prawa, finansów oraz emocjonalnej strony procesu sukcesji, która czasami wydaje się kluczowa. Aby publikacja stanowiła spójną całość, została ułożona tak, jak najczęściej przebiega proces doradczy w zakresie sukcesji: od rozpoznania sytuacji wyjściowej do zaproponowania różnych wariantów, z których właściciele firmy wybierają najlepsze i najbardziej odpowiednie do swojej sytuacji. Przez całość prowadzi Czytelnika rodzina właścicielska pewnej firmy, która jest kompilacją różnych doświadczeń autorów, choć w rzeczywistości… nie istnieje. Na przykładzie właścicieli tej firmy pokazujemy szereg dylematów, przed jakimi stają, a kolejni autorzy będą ich przeprowadzać przez wyzwania pojawiające się w trakcie procesu sukcesyjnego.

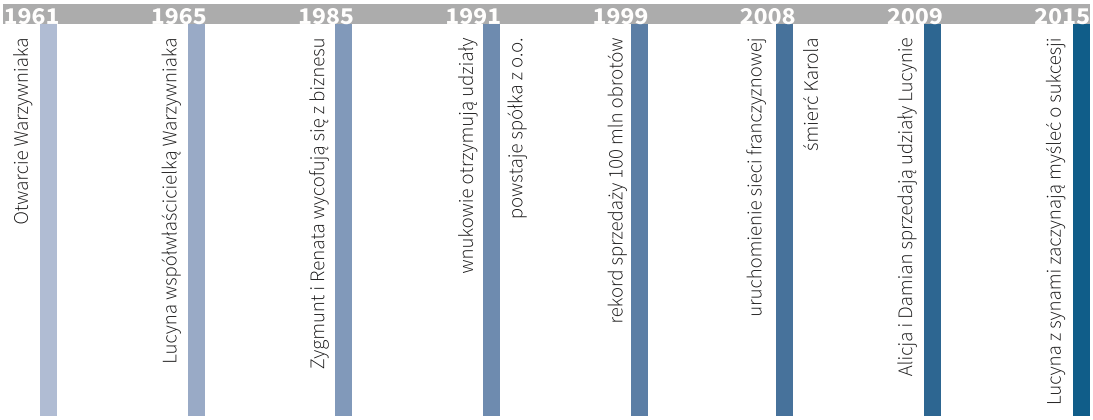
Jesteśmy przekonani, że oddajemy w Państwa ręce interdyscyplinarne spojrzenie na wyzwanie sukcesyjne, które może stanowić zaczątek do własnych dyskusji i własnych rozwiązań w zakresie zmiany pokoleniowej. To trudne rozmowy, które jednak – mamy nadzieję – prowadzić będą do NARODZIN kolejnej wielopokoleniowej firmy rodzinnej! Tego serdecznie Państwu życzymy!

W imieniu całego Zespołu Autorów –
Adrianna Lewandowska

Historia pewnej firmy...

Lucyna Kaczmarek jako nastolatka często pomagała rodzicom w pracy w warzywniaku, na który zdecydowali się w 1961 roku. Owoce i warzywa dowoził tata Zygmunt od dziadków ze wsi pod Poznaniem. Mama Renata i Lucyna wykładały towar do skrzynek, sprzedawcą była mama, a wieczorem Lucyna z młodszym bratem Karolem sprzątali cały sklepik. W 1965 roku, gdy Lucyna miała 18 lat, tata doszedł do wniosku, że zamiast dalszej nauki lepszym pomysłem dla niej będzie prowadzenie sklepu, zlecił jej więc odpowiedzialność za przydomowy sklepik, a sam wynajął drugi kiosk na sąsiednim osiedlu i skupił się na handlu w nowej lokalizacji, która była wielokrotnie większa.

Rys. 1. **Poglądowa oś czasu działalności przedsiębiorstwa**



Źródło: opracowanie własne

Lucyna czuła się wyróżniona przez tatę, powierzył jej przecież ważne dla ich rodziny zadanie. Jeszcze bardziej więc zaangażowała się w pracę – codziennie pomagała mamie w sprzedaży i przejęła od niej wszystkie rozliczenia. Z czasem poznała Grzegorza, nauczyciela geografii, który przychodził zadziwiająco często do sklepu, by kupić zawsze świeże jabłka. Przesiadywał w sklepie coraz częściej i dłużej. Wkrótce oświadczył się jej, wzięli skromny ślub, a po dwóch latach na świat przyszły ich dzieci: bliźniaki Paweł i Robert. Lucyna na jakiś czas wycofała się z rodzinnego warzywniaka, rozmawiali o firmie w zasadzie tylko przy niedzielnym obiedzie, na który zawsze proszeni byli rodzice. Jednak bardzo tęskniła za tym, żeby wrócić i pomagać mamie.

Po wylewie taty w 1985 roku rodzice wycofali się z biznesu. Ojciec wymagał stałej opieki, mama więc – nie chcąc powierzać tych obowiązków osobom spoza rodziny – zajęła się mężem i oddała odpowiedzialność za sklepy Karolowi. Karol, młodszy brat Lucyny, na początku nie był

szczęśliwy z takiego obrotu sprawy, gdyż marzył zawsze o tym, że będzie geologiem. Jednak rozumiejąc potrzebę wynikającą z sytuacji rodzinnej, zostawił studia i zajął się prowadzeniem sklepów. Sklepy rozwijały się bardzo dobrze, miały stałe grono klientów, jednak forma prawna – wpis do ewidencji – nie pozwalała na przeniesienie praw własności.

Po zmianach gospodarczych w 1989 roku Lucyna czuła, że teraz i dla nich nadchodzi czas na wielkie zmiany i rzeczywisty rozwój. Po długich naradach z Karolem uznali, że na artykuły pierwszej potrzeby – takie jak jedzenie – popyt będzie zawsze. A wraz z komuną zniknęły kartki na żywność i otworzyły się granice – Polacy nareszcie mogli więc kupować, ile chcieli i co chcieli. Wspólnie więc podjęli decyzję, że inwestują w sklepy spożywcze. W 1991 roku rodzina zdecydowała się na założenie spółki z ograniczoną odpowiedzialnością z czterema udziałowcami: Lucyną Nowak, jej synami Pawłem i Robertem oraz bratem Lucyny Karolem.

Lucyna szybko zaczęła rozwijać sklep: oprócz warzyw i owoców firma zaczęła sprowadzać również artykuły spożywcze. W Polsce nie istniał wtedy handel hurtowy. Towar trzeba było zdobywać samodzielnie bezpośrednio od producentów albo kupować na giełdzie. Aby postawić na półce kukurydzę czy groszek, Karol wstawał o 4 rano i jechał ustawić się pod bramę producenta do Pudliszek. Kupował produkty, ładował je do samochodu i wracał do domu. I tak dzień w dzień w trasie, aby zaopatrzyć sklep. Wraz z siostrą postanowili, że chcą zaoferować klientom nową jakość i że właśnie jakością będą konkurować z istniejącymi sklepami Społem. Dlatego zaczęli sprowadzać luksusowe jak na tamte czasy towary z Berlina: czekoladę, kawę, herbatę i bakalie – rodzynki, migdały, figi. Na początku Karol jeździł sam, a potem dwa razy w tygodniu miał już dostawę tych rarytasów. To był strzał w dziesiątkę. Wkrótce pod drzwiami obu sklepów ustawiały się kolejki klientów, którzy czekali na zewnątrz, aż przywieziony towar stanie na półkach. Kolejnym krokiem było założenie następnych punktów sprzedaży.

Tym razem rodzeństwo postanowiło, że kupią lokale w prywatnych kamienicach, w których wcześniej były sklepy spożywcze prowadzone przez Społem. Wyremontowali lokale i rozpoczęli sprzedaż cały czas mając na względzie wysoką jakość i oferowanie jak najszerszego asortymentu produktów żywnościowych. Byli dumni, gdy klienci mówili, że przyjeżdżają po niektóre produkty z drugiego końca miasta. Oznaczało to, że tworzą markę, która ma zaufanie klientów. Delikatesy zyskały uznanie, a spore zainteresowanie zakupami pozwalało szybko rozwijać firmę. Po kilku latach intensywnej działalności w 1999 roku firma świętowała rekordową sprze-

daż 100 mln złotych obrotów, zatrudniała 250 pracowników i miała ponad 30 własnych punktów w większości miast Wielkopolski. Rodzeństwo, zachęcone dodatkowo udaną inwestycją w nieruchomość, postanowiło dalej lokować nadwyżki kapitału w intratnych lokalizacjach. Był to ich majątek prywatny, zapisywany – jak wspólnie ocenili – sprawiedliwie w równej współwłasności.

Choć ważne decyzje podejmowali wspólnie, to Lucyna zarządzała siecią. Karol zajmował się kontaktem z dostawcami. Był niezwykle zaangażowany w sprawy firmy. Rodzina była dla niego zawsze na drugim planie. Ożenił się co prawda z Alicją, która była rozwódką z 3-letnim synkiem Damianem. Nie mieli swoich dzieci. Karol wciąż był zajęty pracą i nie chciał obciążać Ali dodatkowymi obowiązkami, wiedząc, że sam nie będzie się mógł angażować w rodzinne obowiązki. Zaangażował się jednak w proces adopcji Damiana, zdając sobie sprawę, że musi myśleć o przyszłości swojej rodziny i firmy.

W firmie jednak pojawili się synowie Lucyny. Obaj absolwenci Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. Paweł jako kreatywny i niespokojny duch przejął sprzedaż i marketing. Rafał, finansista z zamiłowania, uznał, że tańsze dla dalszego rozwoju będzie pozyskanie partnerów franczyzowych, i przygotował strategię rozwoju, którą mama i wuj z czasem zaakceptowali.

Po 11 latach działalności w 2002 roku firma uruchomiła swój pierwszy punkt franczyzowy, by w kolejnych 5 latach doprowadzić do rzeczywistego rozwoju i świętować 50 otwarty punkt. Delikatesy zaczęły więc działać w różnych miastach Polski.

Interes się rozwijał, rodzina – osobiście zaangażowana w zarządzanie – miała pełne ręce roboty. Jednak nie wszystkie wydarzenia były pozytywne, nadeszło coś, co na zawsze zburzyło prawie idylliczny obraz współpracującej ze sobą rodziny. W 2008 roku w wypadku samochodowym zginął Karol. Ta wiadomość była ciosem dla wszystkich, cała rodzina nie mogła się pogodzić z nagłą utratą bliskiej osoby. Dodatkowo pojawiły się komplikacje w firmie. Brat Lucyny Karol w ramach zapewnienia zaopatrzenia dla sieci sklepów zarządzał również spółką komandytową zajmującą się logistyką – DS Logistic Sp. z o.o. Sp.k. Komplementariuszem była spółka z ograniczoną odpowiedzialnością. Karol był prezesem zarządu i zarazem jedynym członkiem zarządu tej spółki. Struktura udziałowców spółki DS Logistic Sp. z o.o. była identyczna jak w założonej w roku 1991 spółce z o.o. Struktura DS Logistic Sp. z o.o. Sp.k. przedstawiała się tożsamo.

Firma posiadała własny magazyn oraz flotę 15 samochodów ciężarowych. Dbała o zaopatrzenie całej sieci sklepów prowadzonych pod marką Delikatesy Własne. Karol posiadał kluczowe osobiste relacje z dostawcami. Nagła śmierć Karola spowodowała istotne komplikacje w funkcjonowaniu logistyki. Na domiar złego pojawiły się też problemy w rodzinie Karola. Jego żona Alicja zajmowała się domem i nie była wciągnięta do rodzinnego biznesu. Przez lata rodzinna firma się rozwijała, co wiązało się z koniecznością ponoszenia istotnych nakładów inwestycyjnych. Dywidendy nie były więc wypłacane. Rodzina Karola utrzymywała się z jego pensji w głównej spółce oraz DS Logistic Sp. z o.o. Sp.k. Karol posiadał udziały w spółkach, jednak mało płynnych aktywów.

Do momentu pełnoletności syna Damiana udziały przejęła żona Alicja, ale Damian – jako prawny spadkobierca – otrzymał nadzór kuratora sądowego nad majątkiem dziedziczonym po ojcu. Teraz żadna decyzja inwestycyjna w firmie nie mogła zapaść bez zgody sądowej, co znacznie utrudniło działanie firmy. Lucyna, mając na względzie dalszy rozwój biznesu, od razu chciała kupić udziały dziedziczone po bracie – Alicja wolała jednak poczekać, aż Damian sam podejmie decyzję. Ponieważ jednak sprawy zaczęły się komplikować, do sprzedaży doszło, ale dopiero w 2009 roku. Lucyna ma teraz 50% udziałów, a obaj jej synowie po 25%. To był trudny finansowo moment dla rodziny i firmy. Przy okazji odkupienia części udziałów pojawiły się kłopoty z pozyskaniem finansowania – zaczął się kryzys, banki niechętnie patrzą na tego typu transakcje – Lucyna zastanawia się, skąd wziąć środki na wykup…

Wówczas Lucyna po raz pierwszy pomyślała o tym, że być może jednak sprzeda firmę. Wydarzenia z ostatnich miesięcy zbyt dużo ją kosztowały. Postanowiła, że chociaż rozezna się w temacie, i w tajemnicy przed wszystkimi zatrudniła profesjonalnego doradcę, który miał pomóc jej odpowiedzieć na pytanie, czy to jest właściwy moment na sprzedaż oraz reprezentować właścicieli podczas rozmów. To spotkanie utwierdziło ją jednak w tym, że nie jest gotowa emocjonalnie na sprzedaż. Postanowiła więc definitywnie zamknąć ten rozdział i wróciła do rutynowych działań.

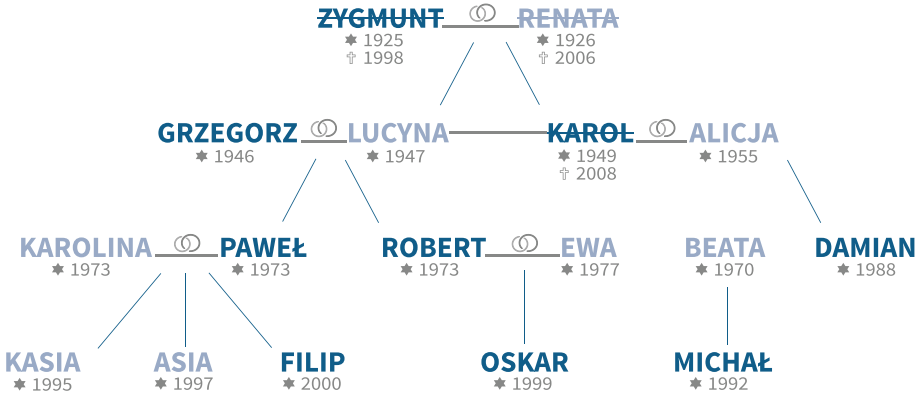
W firmę coraz częściej angażowały się też obie synowe Lucyny: Karolina i Ewa. Karolina była mocno zaangażowana i zainteresowana rozwojem biznesu, czego Lucyna nie mogła jednak powiedzieć o Ewie. Ta bardziej zajmowała się wydawaniem zarabianych pieniędzy, wczasami, odwiedzinami w SPA i innymi przyjemnościami. Oczywiście, że w korzystaniu z życia Lucyna

nie widziała nic złego, jednak – jak mawiała – „wszystko z umiarem". Tego umiaru u synowej niestety nie widziała. Robert coraz częściej spierał się o to ze swą żoną i z czasem postanowili, że dla obojga najlepszym rozwiązaniem będzie jednak rozwód. Ewa była świadoma tego, że jako żona Roberta może żądać od niego wysokich alimentów – przecież będzie teraz narażona na „obniżenie statusu społecznego". Robert po rozwodzie długo nie mógł się odnaleźć w nowej sytuacji. W powrocie do normalności pomogła mu nieoczekiwanie Beata, pracownica mamy w zasadzie od początku działania firmy. To z nią mógł o wszystkim porozmawiać, to ona była dla niego wsparciem i to ona ostatecznie wypełniła miejsce Ewy w jego życiu. Wraz z Beatą pojawił się też Michał, jej rezolutny synek, który, na początku sceptyczny do nowej miłości mamy, z czasem pokochał Roberta jak własnego ojca.

W 2015 roku 68-letnia Lucyna, zmęczona ciągłym życiem w biegu, zaczęła myśleć o emeryturze. Wnukowie – 20-letnia Kasia, 18-letnia Asia, 16-letni Oskar i 15-letni Filip – nie interesowali się na razie biznesem, ale i oni w wakacje, chcąc sobie dorobić, pomagali nosić kartony z towarem i rozkładać produkty na półkach. Na więcej babcia nie pozwalała.

Lucyna zaczęła myśleć o zmianach sukcesyjnych. Wiedziała, że nadeszły zupełnie inne czasy, rynek spożywczy stanął przed nowymi wyzwaniami: konkurencja zachodnia, sieci dyskontów, spadające marże, sprzedaż detaliczna przez internet. Czuła, że nie nadąża za tymi zmianami. Do tego synowie potrzebowali profesjonalnego wsparcia i coraz częściej sygnalizowali, że dużo łatwiej by im było, gdyby sprawa przyszłości firmy została przedyskutowana. Lucyna postanowiła zasięgnąć informacji o tym, jak zaplanować i przeprowadzić taki proces.

Rys. 2. **Poglądowe drzewo genealogiczne rodziny właścicielskiej**



Źródło: opracowanie własne