

Projekt współfinansowany z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Programu Regionu Morza Bałtyckiego na lata 2014–2020.

Praca naukowa finansowana ze środków finansowych na naukę w latach 2018–2020 przyznanych na realizację projektu międzynarodowego współfinansowanego.

Niniejsza publikacja nie jest opinią Komisji Europejskiej. Odpowiedzialność za prezentowane treści ponoszą autorzy.





# **Komu i jak**

***z sukcesem przekazać pałeczkę?***

Marzena Grzesiak, Piotr Kasprzak, Magdalena Olczyk, Anita Richert-Kaźmierska

Gdańsk 2020

PRZEWODNICZĄCY KOMITETU REDAKCYJNEGO  
WYDAWNICTWA POLITECHNIKI GDAŃSKIEJ

*Dariusz Mikielawicz*

REDAKTOR PUBLIKACJI NAUKOWYCH

*Michał Szydłowski*

RECENZENCI

*Izabela Steinerowska-Streb*

*Ewa Więcek-Janka*

SKŁAD I PROJEKT OKŁADKI

*Ireneusz Jelonek*

Wydano za zgodą  
Rektora Politechniki Gdańskiej

Oferta wydawnicza Politechniki Gdańskiej jest dostępna pod adresem  
<https://www.sklep.pg.edu.pl>

Utwór nie może być powielany i rozpowszechniany, w jakiegokolwiek formie  
i w jakiegokolwiek sposób, bez pisemnej zgody wydawcy

© Copyright by Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej,  
Gdańsk 2020

ISBN 978-83-7348-826-7



## Spis treści

|  |    |
|--|----|
| <b>Wprowadzenie</b> .....  | 7  |
| <b>Rozdział I</b>  |    |
| O pochodzeniu sukcesji wśród MSP .....   | 9  |
| 1.1. Istota sukcesji w małych i średnich przedsiębiorstwach .....  | 9  |
| 1.2. Sukcesja w małej i średniej firmie rodzinnej – szczególnie przypadek.....   | 14 |
| 1.3. Sukcesja w sektorze MSP w Polsce: problem czy wyzwanie?.....  | 20 |
| <b>Rozdział II</b>   |    |
| Podaj dalej, czyli o formach przekazania firmy następcom i determinantach<br>ich wyboru .....  | 23 |
| 2.1. Sukcesja – najczęściej wybierana forma przekazania firmy rodzinnej.....   | 23 |
| 2.2. A może wprowadzenie zewnętrznego zarządu?.....  | 27 |
| 2.3. Przekazanie firmy poprzez sprzedaż całości lub jej części .....   | 30 |
| 2.4. Determinanty wyboru formy przekazania firmy .....   | 32 |
| 2.5. Etapy w procesie przekazywania firmy .....  | 35 |
| <b>Rozdział III</b>  |    |
| Czy firma musi umrzeć z właścicielem?.....   | 38 |
| 3.1. Problematyka sukcesji formalnej w przedsiębiorstwach rodzinnych<br>prowadzonych w formie jednoosobowej działalności i spółek cywilnych .... | 38 |
| 3.2. Ustawa o zarządzie sukcesyjnym przedsiębiorstwem osoby fizycznej –<br>praktyczne aspekty z punktu widzenia przedsiębiorstw rodzinnych ..... | 43 |
| <b>Rozdział IV</b>   |    |
| Organizacje i instytucje wspierające proces transferu biznesu w MSP .....  | 49 |
| 4.1. Zakres wsparcia firm rodzinnych.....  | 49 |
| 4.2. Mentoring i szkolenia dla sukcesorów/ nestorów – stowarzyszenia i fundacje<br>wspierające proces sukcesji .....                             | 51 |
| 4.3. Instrumenty on-line wspierające różne etapy procesu sukcesji .....  | 55 |
| 4.3.1. Polskie platformy umożliwiające kojarzenie podmiotów w procesie<br>przenoszenia własności przedsiębiorstw.....                            | 56 |
| 4.3.2. Zalecenia i standardy dla platform internetowych wykorzystywanych<br>do kojarzenia podmiotów w procesie transferu przedsiębiorstwa .....  | 59 |
| 4.4. Przykłady działań realizowanych w krajach europejskich w zakresie<br>wsparcia przedsiębiorców w procesie transferu .....                    | 62 |
| <b>Rozdział V</b>  |    |
| Ku efektywnej sukcesji: varia .....  | 68 |
| 5.1. Czym skorupka za młodu nasiąknie..., czyli o kształceniu „dla sukcesji” ....  | 68 |



|   |    |
|---|----|
| 5.1.1. Dlaczego potrzebne jest kształcenie „dla sukcesji”?  | 68 |
| 5.1.2. Jak kształcić „dla sukcesji”?  | 69 |
| 5.1.3. Czy warto kształcić „dla sukcesji”?  | 72 |
| 5.2. Najważniejsze przykazania poprawnego zastosowania ustawy o zarządzie sukcesyjnym   | 73 |
| 5.2.1. Czym jest zarząd sukcesyjny?   | 74 |
| 5.2.2. Co obejmuje zarząd sukcesyjny? Czym może zajmować się zarządca?  | 75 |
| 5.2.3. Jaki wpływ na podatki w przedsiębiorstwie ma ustanowienie zarządu sukcesyjnego?  | 76 |
| 5.2.4. Dlaczego warto rozważyć ustanowienie zarządu sukcesyjnego przedsiębiorstwa?  | 77 |
| <b>Zakończenie</b>  | 79 |
| <b>Bibliografia</b>   | 81 |
| <b>Załącznik I</b>  |    |
| INBETS – Innovative Business Transfer Models for SMEs in the Baltic Sea Region  | 88 |
| <b>Załącznik II</b>   |    |
| KAforHR – Innovative Entrepreneurs and Innovation Support for SMEs: Knowledge Alliance “Human Resources and Organizational Development”     | 91 |
| <b>Załącznik III</b>  |    |
| SNOWMan – Supporting Non-Technological Innovation in Owner-Managed Manufacturing SMEs through Increased Capacity of Business Intermediaries | 93 |
| Informacja o Autorach   | 95 |



## Wprowadzenie

Transfer biznesu jest fazą w cyklu życia biznesu, przedsiębiorstwa lub właściciela. Nie dla każdej firmy przeniesienie kończy się sukcesem. Część firm „umiera”, a zastępują je nowe, lepiej dopasowane do potrzeb gospodarki. Transfer przedsiębiorstwa jest trudniejszy w firmach mniejszych, gdzie właściciel odgrywa dominującą rolę.

W monografii omówione zostaną wybrane zagadnienia związane z procesem przekazywania biznesu w małych i średnich firmach, ze zwróceniem szczególnej uwagi na sukcesję; uwypuklone zostały działania umożliwiające sprawne jej przeprowadzenie.

Celem monografii jest przedstawienie jak najszerszego spektrum problemu sukcesji w małych i średnich przedsiębiorstwach, zarówno od strony teoretycznej, jak i ukazania aspektów praktycznych przekazania małej i średniej firmy.

Monografia skierowana jest zarówno do przedsiębiorców/właścicieli małych i średnich firm, praktyków zajmujących się sukcesją, organizacji wspierających działalność przedsiębiorstw, jak i do studentów oraz doktorantów kierunków ekonomicznych (potencjalnych sukcesorów, menedżerów firm).

W rozdziale pierwszym przeprowadzono teoretyczną próbę przeglądu definicji transferu biznesu oraz skupiono się na procesie sukcesji w małym i średnim przedsiębiorstwie. Według badań OECD (2018) wiele małych i średnich przedsiębiorstw będących w dobrej kondycji ekonomicznej upada w związku z niewłaściwie przeprowadzonym transferem firmy. Tymczasem poprawne przeniesienie własności na różnych etapach cyklu życia firmy ma istotne znaczenie nie tylko dla utrzymania zatrudnienia, zachowania wartości aktywów, ale także dla zapewnienia ciągłości procesów i relacji biznesowych. Moment transferu jest także dobrą okazją do przemyślenia strategii i modelu biznesowego, wykorzystania pojawiających się możliwości i ewentualnego wprowadzenia innowacyjnych rozwiązań w różnych obszarach.

W rozdziale drugim monografii omówiono najczęściej wybierane przez przedsiębiorstwa sektora MSP w Polsce formy przekazania firmy przez dotychczasowych właścicieli: sukcesję, wprowadzenie zewnętrznego zarządu oraz sprzedaż. Zidentyfikowano determinanty wyboru określonej formy, korzyści i zagrożenia związane z każdą z nich, jak również scharakteryzowano fazy procesu przekazania firmy dla każdej z form. Firmy rodzinne stanowią szczególną subpopulację w sektorze MSP. W związku z tym część opisów przebiegu procesu przekazywania władzy lub własności firmy odnosi się właśnie do tej grupy przedsiębiorstw – jak chociażby w przypadku sukcesji międzypokoleniowej w rodzinie.

Rozdział trzeci monografii poświęcony został nowym rozwiązaniom zawartym w ustawie, dotyczącym ustanowienia zarządu sukcesyjnego. Dzięki wprowadzonym zapisom ustawowym ułatwiona została sukcesja prawna jednoosobowych działalności gospodarczych oraz przedsiębiorstw prowadzonych w ramach spółek cywilnych. Mimo że ustawa nie rozwiązuje wszystkich problemów wynikających z przekazania władzy w firmie rodzinnej, to jednak regulacja ta w znaczącym stopniu ułatwia kontynuowanie



prowadzenia przedsiębiorstwa, szczególnie w zakresie aspektów administracyjno-prawnych. Wprowadzenie ustawy należy uznać za pozytywny krok w zakresie sukcesji, bowiem dotychczas śmierć właściciela powodowała wykreślenie wpisu o prowadzonej działalności w rejestrze CEIDG, a także wygaśnięcie przyznanych przedsiębiorstwu praw, np. koncesji i pozwoleń oraz rozwiązywanie większości umów i porozumień handlowych.

W kolejnej części monografii opisano istotne, praktyczne aspekty związane z wykorzystaniem mechanizmów wprowadzonych ustawą o zarządzie sukcesyjnym w listopadzie 2018 roku. Dokonano analizy najważniejszych rozwiązań, odpowiadając m.in. na pytania „czym jest zarząd sukcesyjny?”; „jakie czynności może wykonywać powołany zarządca sukcesyjny?”; „jakie są najważniejsze skutki podatkowe związane z wprowadzeniem w przedsiębiorstwie zarządu sukcesyjnego?”; a także „dlaczego warto rozważyć wprowadzenie zarządcy sukcesyjnego w firmie rodzinnej?”. Odpowiedzi na powyższe pytania pozwolą lepiej zrozumieć instytucję zarządu sukcesyjnego, a także konsekwencji zastosowania tego mechanizmu w przedsiębiorstwie, które podlega formalnemu i praktycznemu przekazaniu władzy w ręce sukcesorów.

Natomiast w rozdziale piątym zwrócono uwagę na możliwość uzyskania wsparcia o różnym charakterze od organizacji i instytucji, wspomagające poszczególne etapy procesu transferu przedsiębiorstw (szczególnie etap planowania sukcesji), jak również przedstawiono dostępne narzędzia ułatwiające znalezienie potencjalnego sukcesora.

Mamy nadzieję, że monografia przyczyni się do podwyższenia świadomości przedsiębiorców oraz potencjalnych sukcesorów w zakresie istoty planowania transferu przedsiębiorstwa, a przyszłym sukcesorom pozwoli także rozpocząć przygotowania do płynnego przejścia firmy i kontynuowania działalności.

*Autorzy*



## Rozdział I

### O pochodzeniu sukcesji wśród MSP

#### 1.1. Istota sukcesji w małych i średnich przedsiębiorstwach

Transfer biznesu uznawany jest za jeden z najbardziej krytycznych etapów w życiu małych firm, a z punktu widzenia całej gospodarki jeden z najbardziej palących problemów w krajach OECD. Z perspektywy makro są dwie przyczyny takiego stanu rzeczy. Pierwszą jest starzenie się populacji przedsiębiorców w wielu krajach OECD. Na przykład w Japonii ponad 300 000 właścicieli małych i średnich firm osiągnie wiek 70 lat w ciągu najbliższych pięciu lat, we Włoszech około 9% przedsiębiorców ma ponad 70 lat. W Kanadzie około 50–60% właścicieli firm przejdzie na emeryturę w latach 2017–2027, z kolei w Austrii 27% wszystkich MSP<sup>1</sup> w gospodarce przemysłowej powinno zostać przekazanych w latach 2014–2023 (*Business transfer...*, 2018). Dodatkowo, w Europie Środkowej i Wschodniej pierwsze pokolenie przedsiębiorców, które założyło swoje przedsiębiorstwa w okresie transformacji, zbliża się do emerytury. Po drugie, ciągle wysoki (30%) poziom nieudanych lub problematycznych transferów biznesu wśród małych i średnich firm powoduje, że rentowane i dobrze prosperujące MSP znikają z rynku (*Business transfer...*, 2018). Ma to w skali makro ogromny wpływ na wzrost PKB, zatrudnienie czy innowacyjność gospodarki. Na przykład w Unii Europejskiej corocznie prawie 0,5 mln MSP zmienia właściciela, a każde z tych przedsiębiorstw zatrudniają średnio 4 osoby. Jeśli przyjmiemy, że jedna trzecia z tych sukcesji się nie powiedzie, to może zniknąć z rynku około 150 tys. małych i średnich przedsiębiorstw i aż 600 tys. pracowników MSP straci pracę (*Entrepreneurship 2020 Action Plan*, 2012).

Należy więc zadać pytanie, czym jest sukcesja małej i średniej firmy i dlaczego jest to tak trudny proces dla MSP. Definicja w Słowniku Wyrazów Obcych określa sukcesję jako następstwo prawne, nabycie uprawnień, schedy, spadku, dziedzictwa (Słownik 1967, s. 487). Najczęściej sukcesja definiowana jest jako proces przekazywania władzy i własności przez dotychczasowego właściciela wybranym następcom (*Jeżak i in.*, 2004). Sukcesja traktowana jest również niekiedy jako cecha, gdy odnosi się ją do firm rodzinnych (*Perz, Kaszuba-Perz*, 2016). Według A. Marjańskiego (2012), sukcesja jest często traktowana jako cecha wyróżniająca (definiująca) przedsiębiorstwo rodzinne, gdyż dotyczy ona większości obszarów zarządzania takim przedsiębiorstwem, tj. odnosi się do struktury własnościowej, strategii przedsiębiorstwa, zasobów ludzkich czy kultury organizacyjnej.

Sukcesja MSP jest złożonym procesem, wymagającym odpowiedniego planowania i kompetencji. Złożoność tego procesu wynika przede wszystkim z dużej liczby uczestników, charakteryzujących się odmiennymi oczekiwaniami (właściciel, sukcesor, pracownicy, doradcy finansowi, zarząd, spadkobiercy) oraz z dużej różnorodności i złożoności w przepisach regulujących ten proces (kwestie podatkowe, spadkowe, darowizny,

<sup>1</sup> Małe i średnie przedsiębiorstwa (przyp. aut.).



tantiemy czy kwestie emerytalne). W tabeli 1.1 zostały wymienione najważniejsze elementy zarówno po stronie popytowej, jak i podażowej, które decydują o zawłości procesu transferu małych i średnich firm.

**Tabela 1.1.** Kluczowe elementy procesu transferu biznesu w MSP decydujące o jego złożoności

| Strona popytowa   | Strona podażowa  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• potencjalne niedobory w wysokości popytu na firmy chętne do transferu</li> <li>• różna jakość popytu na transfer biznesu</li> <li>• różnice w konsekwencjach przejmowania firmy uzależnione od wybranego modelu transferu</li> <li>• różne metody wyceny firm kandydujących do transferu</li> <li>• przygotowanie spadkobierców i nowych właścicieli</li> <li>• umiejętności negocjacyjne przy nabywaniu przedsięwzięcia</li> <li>• wyzwania finansowe przy pozyskiwaniu przedsiębiorstwa</li> <li>• zniechęcające/zawile przepisy prawne i podatkowe dot. nabywania działalności gospodarczej</li> <li>• zakres odpowiedzialności strony kupującej za działania przedsiębiorstwa przed jego sprzedażą</li> <li>• niedostateczne kompetencje przedsiębiorcze u kupującego/ przejmującego przedsiębiorstwo</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• różne metody selekcji kandydatów do transferu biznesu</li> <li>• wiedza, w jaki sposób różne motywy posiadania firmy wpływają na decyzje o jej transferze</li> <li>• wiedza o tym, jak prawidłowo wycenić firmy kandydujące do transferu</li> <li>• przygotowanie przedsiębiorców do sukcesji</li> <li>• umiejętności negocjacyjne podczas sprzedaży przedsiębiorstwa</li> <li>• niewystarczająca wiedza i świadomość sprzedawców</li> <li>• ograniczenia czasowe związane z koniecznością sprzedaży firmy w określonym terminie</li> <li>• różne motywacje do transferu biznesu</li> <li>• różne strategie wyjścia właściciela z firmy</li> <li>• zniechęcające/zawile przepisy prawne i podatkowe dot. sprzedaży firmy</li> </ul> |

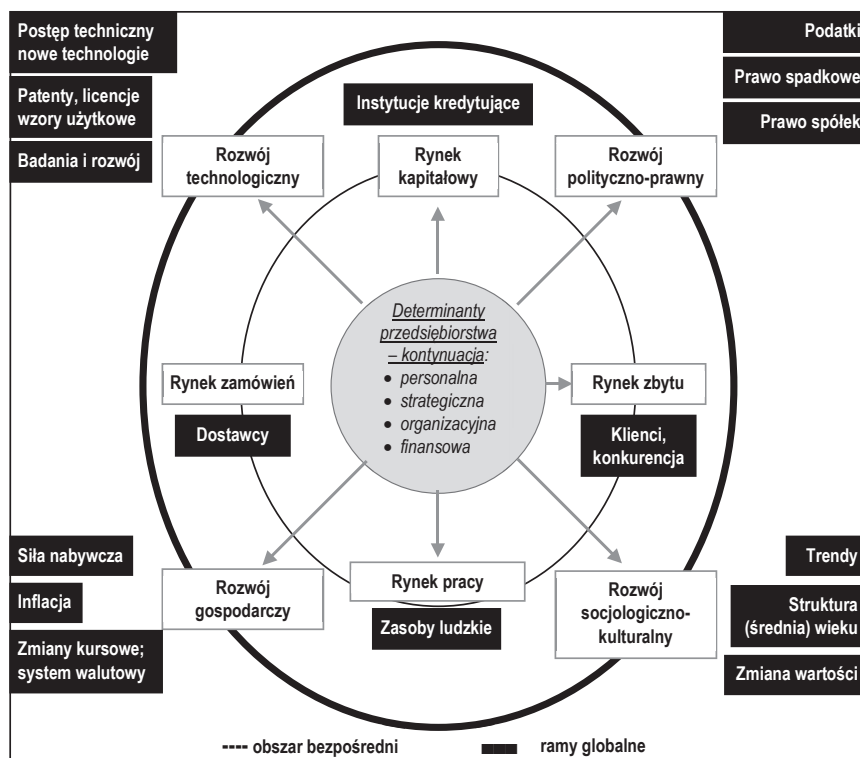
Źródło: opracowanie na podstawie Snijders i in. 2006.

Według Ratajczaka (2015) można wymienić kilka zasadniczych determinant, wpływających na prawidłowość przeprowadzonego procesu sukcesji. Należą do nich m.in. personalna kontynuacja przedsiębiorstwa, strategiczna kontynuacja przedsiębiorstwa, organizacyjna kontynuacja przedsiębiorstwa oraz finansowa kontynuacja przedsiębiorstwa (patrz rys. 1.1).

Przez personalną kontynuację przedsiębiorstwa rozumie się przygotowanie sukcesora do zarządzania dotychczasowymi zasobami ludzkimi. W małych i średnich przedsiębiorstwach często najważniejsi pracownicy w firmie to osoby współzrządzające lub pracujące w przedsiębiorstwie od lat, pozostające w bliskich i serdecznych relacjach z właścicielem. Rozpoczęcie procesu sukcesji wzbudza u nich niepokój, co może wpływać pośrednio na innych pracowników. Dlatego tak ważne jest budowanie przez nowego następcę pozytywnego przekonania u najważniejszych pracowników odnośnie do kontynuacji dotychczasowej polityki kadrowej, wynagrodzeń czy polityki personalnej. Sukcesor powinien również stosować sprawdzone metody z obszaru zarządzania ludźmi i cieszyć



się autorytetem wśród pracowników. Warto, aby na tym etapie następcą skorzystał z profesjonalnego coachingu, mentoringu lub doradztwa. Ważne jest to, żeby następcą wdrożył się w działalność firmy jeszcze zanim oficjalnie ją przejmie.



**Rys. 1.1.** Uwarunkowanie udanej sukcesji w MSP

Źródło: Ratajczak (2015).

Drugim ważnym uwarunkowaniem udanej sukcesji w MSP jest strategiczna kontynuacja przedsiębiorstwa. Chodzi o konieczność zapewnienia funkcjonowania firmy zgodnie z wcześniej przyjętą strategią, szczególnie w trakcie procesu sukcesji, ale też po pewnym czasie od jej zakończenia. Wprowadzanie nowej (np. agresywnej) strategii działania w trakcie przeprowadzania sukcesji może zachwiać każdym dobrze funkcjonującym małym i średnim przedsiębiorstwem.

Trzecią ważną determinantą udanej sukcesji w MSP jest kontynuacja organizacyjna firmy. Dotyczy ona funkcjonujących w firmie procesów i działań operacyjnych, a przede wszystkim procesów związanych z zarządzaniem zasobami, zarządzaniem procesami dostaw i zamówień oraz z zarządzaniem procesami finansowymi. Sukcesor powinien być bardzo dobrze zaznajomiony z działaniami operacyjnymi, procesami i odpowiedzialnością w przedsiębiorstwie. Powinien poznać procesy i działania operacyjne w przedsiębiorstwie jeszcze zanim dojdzie do sfinalizowania sukcesji i – co ważniejsze

– kontynuować dotychczasowe procesy i działania operacyjne w procesie sukcesji. Jeśli następcą zdecyduje się optymalizować te procesy już w trakcie przejmowania przedsiębiorstwa, warto wówczas zastosować podejście procesowe rekomendowane przez np. normy ISO-9001.

Ostatnim czynnikiem determinującym udaną sukcesję w MSP jest finansowa kontynuacja przedsiębiorstwa. W trakcie procesu sukcesji następcą powinien być dobrze przygotowany do świadomego korzystania z różnych istniejących źródeł finansowania. Najbardziej niepożądane są dwa skrajne scenariusze związane z brakiem finansowej kontynuacji przedsiębiorstwa, tj. asekuracyjne i bojaźliwe zarządzanie finansami (finansowanie przez następcę działalności tylko z wykorzystaniem własnych środków) lub nadmierne zaciąganie kredytów i pożyczek na nowe inwestycje przez sukcesora. Aby finansowana kontynuacja przedsiębiorstw przebiegała prawidłowo niezbędna jest więc dobra znajomość narzędzi rynku kapitałowego przez sukcesora (lub wsparcie doradcy finansowego) oraz szczegółowa umowa między sprzedającym a nabywcą regulującą ich prawa i obowiązki w zakresie finansów firmy, szczególnie w okresie przejściowym.

Małe i średnie firmy w procesie planowania i realizacji procesu sukcesji napotykają szereg barier. Według Kowalewskiej, Ratajczaka (2014) najbardziej typowymi barierami dla mikro- i małych firm w procesie sukcesji są:

- mała skala produkcji oferowanych produktów/usług (nieatrakcyjność dla inwestorów);
- nieufność i hermetyczność firmy w połączeniu najczęściej z nepotyzmem w ewentualnych relacjach zewnętrznych;
- brak odpowiedniego kapitału finansowego;
- praca i działania oparte w dużej mierze na żywiołowości i emocjach właściciela (duża elastyczność kosztem braku standaryzacji procesów zachodzących w firmie);
- skupienie się na danym produkcie i klientach często przy braku rozwoju;
- brak wykorzystania ewentualnego wsparcia w obszarach prawnych czy doradczych.

Listę powyższych barier można według Lough (2018) rozszerzyć jeszcze o:

- trudności ze znalezieniem odpowiednich informacji;
- trudności ze znalezieniem wykwalifikowanego następcy;
- wyzwania regulacyjne, podatkowe i finansowe na poziomie makro;
- wyzwania związane z obliczaniem wartości firmy;
- niską jakość lub niezadowalającą dostępność do organizacji wspierających biznes w planowaniu sukcesji przez MSP;
- brak kompleksowej lub zintegrowanej współpracy publiczno-prywatnej w zakresie planowania sukcesji MSP.

Likwidacja tych barier najczęściej znajduje się w gestii rządów i władz lokalnych w danym kraju. Istnieją różne sposoby, jakimi rządy mogą wspierać MSP w procesie transferu biznesu, zarówno bezpośrednio, jak i pośrednio. Poniżej przedstawiono wybrane przykłady aktywności państwa w zakresie wsparcia procesów sukcesji w sektorze MSP (Koreen i in. 2019):

- wprowadzenie preferencyjnych stawek podatkowych dla MSP w przypadku sprzedaży lub przekazania przedsiębiorstwa.



Systemy podatkowe mogą mieć znaczący wpływ na decyzje dotyczące MSP odnośnie do decyzji i formy przeniesienia działalności gospodarczej. Niektóre badania wykazały silny związek między wysokością podatków od spadku a decyzją o sprzedaży lub przekazaniu firmy spadkobiercy (Tsoutsoura 2015). Dlatego też kilka krajów OECD wprowadziło preferencje skierowane do MSP w obszarze podatków od darowizn i spadków, aby przeciwdziałać niekorzystnym konsekwencjom podatkowym (patrz tabela 1.2).

**Tabela 1.2.** Ulgi podatkowe w procesie sukcesji MSP w wybranych krajach

| Kraj     | Ulgi podatkowe związane z sukcesją   |
|----------|--|
| Niemcy   | zwolnienie z podatku od darowizn i podatków od spadku, jeżeli spadkobierca nadal będzie prowadził przedsiębiorstwo i utrzyma poziom płac na min. dotychczasowym poziomie   |
| Węgry    | ulgi dotyczą spadkobierców lub nabywców majątków MSP w zakresie opłat skarbowych oraz podatków od darowizn; wielkość ulgi zależy od liczby pracowników i przychodów ze sprzedaży netto przedsiębiorstwa.                       |
| Włochy   | przekazywanie firm lub udziałów małżonkowi/ potomkowi zwolnione jest z podatku od spadków przez pięć lat, jeżeli działalność przedsiębiorstwa jest kontynuowana (lub w przypadku akcji, jeśli pakiet kontrolny jest utrzymany) |
| Japonia  | ulgi polegają głównie na obniżeniu wartości podlegającej opodatkowaniu oraz odroczeniu płatności podatku od spadków i darowizn   |
| Holandia | zwolnienie z podatku od spadków dla przedsiębiorstw, które po przejęciu kontynuują działalność przez minimum pięć lat  |
| Belgia   | ulgi w zakresie podatków od darowizn, ustalane na szczeblu regionalnym   |

Źródło: Taxation of SMEs... (2015).

- kampanie informacyjne  
Wiele krajów podjęło wysiłki na rzecz krajowych kampanii informacyjnych, które okazały się przydatne w informowaniu przedsiębiorcy o krokach niezbędnych dla udanej sukcesji poprzez zwiększanie świadomości wśród przedsiębiorców o konieczności zaplanowania sukcesji. Wydano broszury, przeprowadzono seminaria, a także osobiste konsultacje, opracowano innowacyjne narzędzia cyfrowe, takie jak seminaria internetowe i media społecznościowe. Rządy z krajów OECD i G20 wprowadziły liczne inicjatywy w ostatnich latach. Na przykład Finlandia – w celu dotarcia ze swoją kampanią do potencjalnych uczestników procesu sukcesji – uruchomiła regionalne stowarzyszenia i gminy, odnosząc w ten sposób bardzo dobre rezultaty (Viljamaa i in. 2015).
- dotarcie do większej liczby uczestników mogących być stroną w procesie transferu biznesu  
W ostatnich latach wiele państw wspiera zawieranie kontaktów i wymianę informacji z potencjalnymi uczestnikami procesu sukcesji w zakresie możliwego przejęcia istniejących firm, a także prowadzi promocję przedsiębiorczości wśród wszystkich grup interesariuszy, w tym wśród grup w niekorzystnej sytuacji i /lub niedostatecznie reprezentowanej, takie jak kobiety, młodzież, migranci. Ponadto w wielu krajach powstały



rynki online dla giełd biznesowych. Na przykład, w Europie w 2010 r. utworzono Europejskie Stowarzyszenie Transeo (<http://www.transeo-association.eu/>) zajmujące się transferem biznesu w sektorze MSP. Transeo promuje wymianę dobrych praktyk między ekspertami w celu stymulowania europejskiego rynku transferów MSP. Transeo podnosi świadomość problemu przeniesienia działalności na poziomie regionalnym, krajowym i europejskim oraz pracuje nad rozwiązaniami i projektami mającymi na celu usprawnienie transferu przedsiębiorstw w skali europejskiej (Transeo AISBL 2019).

- zapewnienie odpowiednich warunków finansowania

Przejęcie istniejących firm często wymaga kapitału finansowego do zapłacenia ceny sprzedaży lub przeprowadzenia niezbędnych inwestycji wkrótce po przejęciu firmy.

Działania wielu państw zmierzają do zmiany ustawodawstwa krajowego, aby osobiste gwarancje kupującego lub członków jego rodziny były wystarczającym zabezpieczeniem dla uzyskania pożyczki bankowej na zakup przedsiębiorstwa. W niektórych krajach jak np. w Japonii te osobiste gwarancje nie są wystarczające dla pozyskania niezbędnych środków finansowych. Ponadto niektóre państwa podejmują wysiłki na rzecz otwarcia banków rozwoju lub publicznych instytucji finansowe zapewniających szereg pożyczek typu *mezzanine* lub pożyczek celowych dla przejmujących małe lub średnie przedsiębiorstwo, w tym również dla specyficznych grup sukcesorów.

## 1.2. Sukcesja w małej i średniej firmie rodzinnej – szczególny przypadek

Firmy rodzinne są najstarszą formą prowadzenia biznesu. Pomimo tego, nie ma jednej uznanej definicji przedsiębiorstwa rodzinnego. Najłatwiej zrozumieć, czym jest firma rodzinna analizując rys. 1.2.



**Rys. 1.2.** Definicja firmy rodzinnej

Źródło: Instytut Biznesu Rodzinnego (2017).

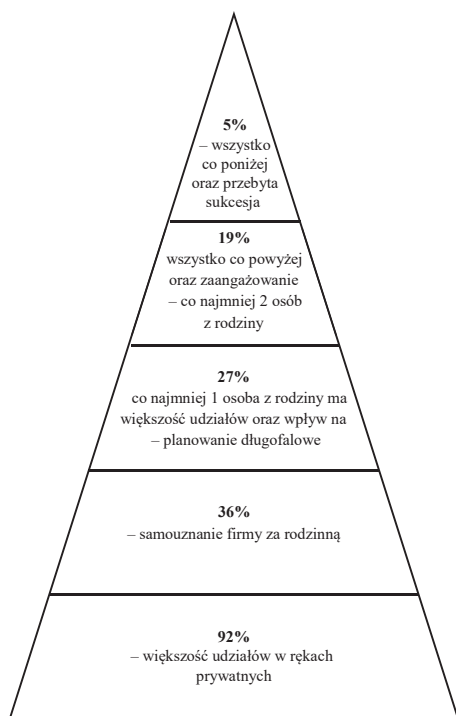
W literaturze można znaleźć liczne próby zdefiniowania firmy rodzinnej. Wśród badaczy nie uzgodniono jednej, ogólnie akceptowalnej definicji. Związane jest to z także z wielością kryteriów, jakie próbuje się w definicjach uwzględnić, jak również z uwarunkowaniami lokalnymi/ regionalnymi. Trudność w uchwyceniu liczby (odsetka) firm rodzinnych wśród przedsiębiorstw (także w sektorze MSP) jest także spowodowana różnymi formami transferu, np. firma w pierwszym pokoleniu dokonująca transferu wewnątrzrodzinnego będzie zaliczana do firm rodzinnych, natomiast transfer do podmiotu trzeciego powoduje, że firma będzie traktowana jako nierodzinna, co nie oznacza, iż przy kolejnym transferze nie zostanie ona przekazana członkowi rodziny i stanie się wówczas firmą rodzinną.

Jak wskazano w raporcie (Kowalewska A. (red.), s. 56–58) wśród najczęściej wskazywanych kryteriów definicyjnych występuje kryterium własności lub zarządzania. Zaproponowano zatem klasyfikację definicji na podstawie kryteriów strukturalnych, subiektywnych, funkcjonalnych, transferu międzypokoleniowego i mieszanych. W Polsce kryterium transferu międzypokoleniowego odnosi się relatywnie do niewielu firm rodzinnych. Rodzime przedsiębiorstwa rodzinne znajdują się obecnie na etapie zmiany pokoleniowej, ponieważ wiele z nich zaczynało swoją działalność około 30 lat temu, w czasie lub krótko po transformacji ustrojowej. Niemniej, firmy rodzinne stanowią poważną grupę podmiotów stanowiących podstawę ustroju gospodarczego Polski. W zależności od przyjętej definicji i kwalifikacji firmy jako rodzinnej, populacja ta obejmuje od 36–78% firm sektora MSP (Kowalewska A. (red.), 2009, ss. 64–65). Próbę uporządkowania pojęć odnoszących się do firm rodzinnych podjęła E. Więcek-Janka (2016), prezentując typologie Gravesa, Stena, Basco i Jose, Dyera, Kleina i Bella, Dekkera, Sharmy, Surdeja i Wacha, jak również podejście uwzględniające transfer międzypokoleniowy. Ten przegląd stanowi dobry punkt wyjścia do dalszych badań firm rodzinnych. Badania przeprowadzone przez Instytut Biznesu Rodzinnego (Lewandowska A. i inni, 2016) wskazały, że 36% firm w Polsce jest wyraźnie rodzinnych, co oznacza samouznaczenie firmy za rodzinną. W badaniu wyróżniono 5 poziomów definicyjnych: poziom 5 – przedsiębiorstwa potencjalnie rodzinne; poziom 4 – przedsiębiorstwa z tożsamością rodzinną, poziom 3 – jednopokoleniowa firma rodzinna, poziom 2 – firma rodzinna u progu sukcesji oraz poziom 1 – wielopokoleniowa firma rodzinna (A. Lewandowska i inni, 2016) (patrz: rys. 1.4).

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (2009) definiuje przedsiębiorstwo rodzinne jako podmiot, w którym „co najmniej dwóch członków rodziny wspólnie pracuje w przedsiębiorstwie, a co najmniej jeden z nich ma istotny wpływ na zarządzanie. Członkowie rodziny posiadają też znaczące lub większościowe udziały w przedsiębiorstwie”. Z kolei według Sułkowskiego i Marjańskiego (2011), aby móc uznać przedsiębiorstwo za rodzinne, to kontrola własnościowa lub/i zarządzanie podmiotem musi pozostać w rękach przedstawicieli rodziny, a w prowadzeniu firmy musi być zaangażowany minimum jeden członek rodziny. Jedną z najbardziej popularnych definicji przedsiębiorstwa rodzinnego jest definicja zaproponowana przez grupę ekspertów Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego (Klimek 2016). Firmy rodzinna charakteryzuje się następującymi cechami:



- większość głosów jest w posiadaniu osoby (osób) fizycznej, która założyła firmę lub nabyła udziały w firmie, lub w posiadaniu jej małżonka, rodziców, dzieci lub bezpośrednich spadkobierców dzieci;
- głosy większościowe mogą być bezpośrednie lub pośrednie;
- przynajmniej jeden przedstawiciel rodziny lub krewny jest zaangażowany w zarządzanie lub administrowanie firmą;
- w przypadku spółek notowanych na giełdzie mówi się o firmie rodzinnej, jeśli rodzina założyła lub nabyła udziały w firmie lub potomkowie posiadają 25% głosów wynikających z posiadanego kapitału.



#### Poziom 1. Wielopokoleniowa firma rodzinna

*Firmy rodzinne, które zrealizowały co najmniej jeden transfer międzypokoleniowy.*

#### Poziom 2. Firma rodzinna u progu sukcesji

*Pojawia się zaangażowanie przynajmniej dwóch osób w codzienne zarządzanie i zaangażowanie członka rodziny w działania zarządu ze sprecyzowaną intencją sukcesji*

#### Poziom 3. Jednopakoleniowa firma rodzinna

*Następuje zaangażowanie przynajmniej jednej osoby w zarządzanie operacyjne w przedsiębiorstwie i współplanowanie strategiczne.*

#### Poziom 4. Przedsiębiorstwa z tożsamością rodzinną

*Następuje dostrzeżenie rodzinności w biznesie i kształtowanie tożsamości rodzinnej, które przejawia się w samouznaniu firmy jako rodzinnej przez rodzinę właściciela.*

#### Poziom 5. Przedsiębiorstwa potencjalnie rodzinne

*Przedsiębiorstwa charakteryzują się wskazaniem obiektywnym, jakim jest własność w rękach rodziny.*

Źródło: A. Lewandowska (red.) 2016, s. 12–13.



Firmy rodzinne pochodzą w zdecydowanej większości z sektora mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw. Główną ich zaletą jest długoterminowy horyzont działania, przed co tworzą długotrwałe więzi z pracownikami, klientami, dostawcami i członkami społeczności lokalnej (*Prowadzenie rodzinnej firmy...*, 2017). Firmy rodzinne cechują się również unikalną kulturą bazującą na wartościach promowanych przez interesariuszy rodzinnych, takich jak: wysoki poziom zaufania wobec firmy oraz wysoka jakość oferowanych usług czy produktów (Sułkowski, 2013). Firma rodzinna charakteryzuje się intencją przekazania jej następnemu pokoleniu, co dodatkowo stymuluje odpowiedzialność firmy rodzinnej. Dlatego firmy rodzinne rozwijają się w bardziej zrównoważony sposób, dążąc do realizacji celów długoterminowych (Kowalewska i in., 2009).





Procesy sukcesji w małej firmie rodzinnej owiane są kilkoma mitami. W tabeli 1.3 przedstawiono siedem iluzji, jakie towarzyszą najczęściej sukcesji małych firm rodzinnych.

**Tabela 1.3.** Siedem mitów sukcesji w małej firmie rodzinnej

| Mit   | Rozwiązanie  |
|---|--|
| 1. Zawsze w pełni sił                           | Przedsiębiorcy nie lubią myśleć o własnej kondycji psychofizycznej i sprawach ostatecznych, tak jakby w głębi duszy mieli nadzieję, że starość i śmierć ich ominą.   |
| 2. Sukcesji nie da się przeprowadzić bez nerwów | Firma rodzinna jest często pułapką emocjonalną – nerwy w pracy, nerwy w domu. Przedsiębiorcy boją się rozmawiać o sukcesji, gdyż uważają, że wiąże się ona z wielkim stresem. Tymczasem zaplanowanie sukcesji i szczerze rozmowy prowadzą do uspokojenia |
| 3. To musi być sukcesor                         | Większość przedsiębiorców, myśląc o sukcesji, na swoim miejscu widzi tylko następców (mężczyzn). Tymczasem kobiety również świetnie radzą sobie na stanowiskach zarządczych i są chętne do przejmowania władzy w firmach.                                |
| 4. Sukcesja nie musi być natychmiastowa         | Sukcesja może przebiegać etapami, dzięki czemu senior stopniowo będzie oddawać władzę w firmie. Jednocześnie może on zachować możliwość zarządzania majątkiem  |
| 5. Sukcesja to wyłącznie sprawa rodziny         | Tymczasem jest ona również ważna dla pracowników i interesariuszy firmy – oni także powinni być w jej planie uwzględnieni  |
| 6. Spisany plan załatwia sprawę                 | Niektórzy przedsiębiorcy uważają, że spisanie planu sukcesji to już połowa sukcesu. Tymczasem jest to jedynie pierwszy, mały krok. Musi po nim nastąpić dialog ze wszystkimi interesariuszami procesu, a następnie – konsekwentna realizacja założeń     |
| 7. Muszę założyć dynastię biznesową             | Sukcesja w gronie rodziny to nie jest jedyne wyjście. Alternatywą może być przekazanie firmy menedżerowi spoza rodziny lub sprzedanie biznesu.   |

Źródło: Thinktank (2014)

Z uwagi na złożoność i wielkowiekowość Stępniewska (2013) wyróżnia siedem kluczowych etapów w procesie planowania sukcesji w firmie rodzinnej.

Pierwszym elementem planowania sukcesji jest zaangażowanie w jej proces wszystkich członków związanych z rodziną. Według Stępniewskiej (2013) częsty błąd popełniany na tym etapie planowania sukcesji polega na zbyt małym zainteresowaniu sukcesją ze strony seniorów. Ważne jest również, aby rodzice odpowiednio wcześniej zadbali o wychowanie dzieci. Od najmłodszych lat młody następca obserwuje pracę rodziców: widzi, czym się zajmują, słyszy o sukcesach, ale jest też świadkiem porażek. Istotne, aby przekazać dziecku, iż praca w rodzinnej firmie to nie tylko ciężki obowiązek, ale również pasja i miejsce realizowania swoich marzeń.

Drugim elementem niezbędnym do przeprowadzenia skutecznej sukcesji jest wychowanie i wykreowanie następcy. Sukcesja zaczyna się wiele lat przed przekazaniem władzy i własności w firmie rodzinnej, często z chwilą narodzin następcy. Należy zadbać



w wychowaniu syna czy córki o przekazanie rodzinnych wartości. Ponadto **sukcesor musi mieć możliwość sprawdzenia swoich umiejętności** już we wczesnych latach, np. zarządzając własnym zespołem w ramach niewielkiego projektu.

Trzecim elementem, który koniecznie musi być zawarty w planie sukcesji, są kryteria wyboru właściwego następcy. Niekiedy warto skorzystać z pomocy firmy rekrutacyjnej, która pomoże w stworzeniu zestawu pożądanych cech i umiejętności sukcesora. Kolejnym problemem jest określenie kryteriów gotowości sukcesora do przejścia firmy. Według Stępniewskiej są to wiedza zdobyta poprzez edukację, posiadana wiedza praktyczna, zdolność do bycia przywódcą oraz spojrzenie na sprawy sukcesji z dystansem.

Czwartym elementem jest wybór momentu sukcesji. Każdy przedsiębiorca zastanawia się nad najlepszym momentem na sukcesję. Ten moment jest dla każdego przedsiębiorstwa inny, bo każdy biznes jest inny. Według Stępniewskiej najbardziej dogodnym momentem byłby czas, gdy senior wkacza w okres zmęczenia, znużenia, wyczerpania sprawami firmowymi, a następca jest w pełni sił i chęci do przejścia firmy. Choć nie ma jednej, najlepszej, i uniwersalnej metody ma określenie właściwego momentu na przekazanie firmy, to jednak lepiej jest ją scedować w warunkach stabilizacji na rynku i wówczas, gdy firma znajduje się w zadowalającej sytuacji finansowej. Kryzys rynkowy lub np. zagrożenie upadłością firmy może okazać dla sukcesora sytuacją zbyt trudną do opanowania na początku swojej kariery zarządczej.

Piątym elementem jest określenie formalnoprawnych warunków sukcesji. W tym etapie niezbędne jest dostosowanie optymalnych rozwiązań prawnych i podatkowych do konkretnego przedsiębiorstwa. Odnosi się to zarówno do metod finansowania, jak i do metod sukcesji. Ważne jest również doprecyzowanie polityki kadrowej po sukcesji, strategii po sukcesji, jak i roli seniora po zakończeniu procesu sukcesji. Czy zbywający przedsiębiorstwo będzie uczestniczył dalej w zarządzaniu firmą czy nie? Na tym etapie należy też określić warunki wynagrodzenia seniora. Spokój finansowy przedsiębiorców może być osiągnięty tylko poprzez odpowiednie zaplanowanie finansowania emerytury właścicieli. W ramach opracowanego planu nestor ustala, na jakich zasadach wychodzi z firmy oraz za co i jaką kwotę powinien otrzymać.

Szóstym, niezwykle istotnym, elementem jest komunikacja z pracownikami firmy. Dotyczy to wszystkich pracowników, zarówno tych biorących czynny udział w planowaniu i wdrażaniu planów sukcesji, jak i tych biernych pracowników. Brak jasnej komunikacji na linii zbywający – pracownicy może prowadzić do spekulacji i złej atmosfery w pracy, co może przełożyć się na niższą jakość pracy. Komunikacja z pracownikami powinna polegać na regularnym przekazywaniu informacji o planach sukcesji oraz na aktualizowaniu informacji co do potencjału poszczególnych pracowników i ich roli w przyszłych strukturach firmy.


Siódmym elementem skutecznej sukcesji jest zaplanowanie i zorganizowanie alternatywnych zajęć dla seniorów. Nestor sprzedając firmę lub przekazując ją następcy zaczyna cierpieć na nadmiar czasu, którego nigdy nie miał. Warto na tym etapie pomóc seniorowi zagospodarować ten wolny czas. Można zachęcić go do zrealizowania prywatnych planów/marzeń, na które nie miał wcześniej czasu. Pewnym rozwiązaniem jest



również zaproponowanie nestorowi funkcję doradcy strategicznego w firmie. Należy jednak pamiętać, aby nie pełnił on żadnych funkcji zarządczych.

Złożoność i wieloetapowość procesu sukcesji sprawia, że trudno jest określić, czy małą firmę rodzinną można uznać za gotową do transferu biznesu. Narzędziem bardzo pomocnym w określeniu stanu gotowości do sukcesji jest lista kontrolnych pytań w zakresie strategii oraz pytań do sukcesora i prezesa ustępującego (patrz tabela 1.4). Im więcej odpowiedzi twierdzących, tym firma lepiej przygotowana jest do transferu biznesu.



**Tabela 1.4.** Zestaw  adnień i pytań sprawdzających gotowość do sukcesji w małej firmie rodzinnej

| <b>Lista Kontrolna Sukcesora</b>   |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Trzy do pięciu lat doświadczenia poza rodzinnym biznesem.</li> <li>2. Trening pod nadzorem godnych zaufania mentorów spoza rodziny lub poza rodzinnym biznesem.</li> <li>3. Dodatkowa edukacja, np. programy uniwersyteckie z zarządzania.</li> <li>4. Opracowana ścieżka rozwoju zawodowego.</li> <li>5. Ćwiczenia w budowaniu zespołu, praca w grupie zadaniowej lub wspólne podróże z innymi menedżerami.</li> <li>6. Zmiany w typach wykonywanych zadań/ treningi w różnych oddziałach firmy.</li> <li>7. Zaangażowanie w różne procesy biznesowe (spotkania zarządu, sesje planowania strategicznego, przyjęcia i ceremonie firmowe itd.).</li> <li>8. Wspólne z nestorem opracowanie strategii rozwoju firmy.</li> <li>9. Autonomiczna odpowiedzialność za straty i zyski.</li> <li>10. Wypełnianie zadań, które oferują rozwój konkretnych umiejętności, takich jak sprzedaż, marketing, finanse, produkcja itp.</li> </ol> |
| <b>Lista Kontrolna Prezesa Ustępującego</b>  |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Czy jestem w pełni zaangażowany w sukcesję rodzinną?</li> <li>2. Czy stanowi ona jedno z moich marzeń?</li> <li>3. Czy mój małżonek i ja będziemy zabezpieczeni finansowo po przejściu na emeryturę?</li> <li>4. Czy mam przygotowany plan strategiczny dla firmy?</li> <li>5. Czy wybrałem następcę i ustaliłem datę odejścia na emeryturę?</li> <li>6. Czy mój małżonek i ja zakończyliśmy przygotowanie planu zabezpieczenia majątku?</li> <li>7. Czy wierzę w to, że po przejściu na emeryturę czeka na mnie dużo wyzwań i ciekawych zdarzeń?</li> <li>8. Czy odkryłem nowe wyzwania lub zainteresowania, które mnie pochłoną?</li> <li>9. Czy jestem gotowy pozwolić moim następcom na podejmowanie nowego biznesowego ryzyka?</li> <li>10. Czy akceptuję styl mojego następcy w zarządzaniu firmą oraz fakt, że on lub ona będą wprowadzali do biznesu nowe zasady?</li> </ol>   |



### Lista Kontrolna Strategii Międzypokoleniowej

1. Czy wiem, jakie mamy główne zasoby w firmie, dzięki którym zbudowaliśmy przewagę rynkową?
2. Czy te atrybuty, zasoby będą też miały znaczenie w kolejnych 10 latach?
3. Czy rynki, na których działa nasza firma, mają perspektywę wzrostu?
4. Czy zespół najbliższych mi osób jest otwarty na zmiany?
5. Czy kolejne pokolenie ma swoją wizję rozwoju? Czy może o niej otwarcie rozmawiać z pokoleniem założycieli?
6. Czy kolejne pokolenie ma pokorę do uczenia i odwagę do działania?
7. Czy firma ma opracowaną strategię rozwoju, którą akceptują oba pokolenia?
8. Czy rentowność realizowana przez biznes zaspakaja potrzeby właścicieli?
9. Czy biznes jest zdwersyfikowany i daje bezpieczeństwo rodzinie właścicieli?
10. Czy rodzina właścicieli ma wdrożone mechanizmy ładu rodzinnego, które skutecznie chronią firmę od potencjalnych konfliktów rodzinnych.

*Źródło:* Instytut Biznesu Rodzinnego (2017).

Przy ocenie planowania i sukcesji małych firm rodzinnych wielu ekspertów wskazuje na irracjonalne zachowania tych podmiotów czy wręcz postępowanie wbrew zaleceniom doradców. Należy bowiem pamiętać, że rodzinne struktury nie są rezultatem złożoności rodziny i biznesu oraz tego, jak rodziny myślą o swoich firmach (Lewandowska i in., 2017). Bardziej pomocna w rozumieniu firmy rodzinnej i zaplanowaniu sukcesji z sukcesem jest wiedza z psychologii, kognitywistyki niż z nauk o zarządzaniu.

### 1.3. Sukcesja w sektorze MSP w Polsce: problem czy wyzwanie?

W Polsce sektor MSP odgrywa istotną rolę w gospodarce. Rozwój sektora mikro-, małych i średnich firm przedstawiono w tabeli 1.5.

Polski sektor przedsiębiorstw jest zdominowany przez mikroprzedsiębiorstwa (96,5% wszystkich przedsiębiorstw), które charakteryzuje pozytywny trend rozwojowy: na przestrzeni ostatnich lat rośnie ich liczba, wartość produkcji, przychody, nakłady inwestycyjne, liczba pracujących i zatrudnionych (PARP 2019). Oprócz mikrofirm w Polsce jest aż 54 tys. małych firm (3% polskiego sektora przedsiębiorstw) oraz ponad 15 tys. średnich firm (0,7% wszystkich firm). Małe i średnie przedsiębiorstwa charakteryzują się przede wszystkim rosnącym udziałem w tworzeniu PKB, tj. ich udział w PKB w latach 2008–2016 wzrósł z 47,2% do 49,8% (PARP 2019). Ważne jest też znaczenie sektora MSP dla polskiego rynku pracy. Dla prawie 70 proc. wszystkich pracujących w przedsiębiorstwach miejscem pracy są mikro-, małe i średnie przedsiębiorstwa. Z raportu PARP wynika, że wzrost liczby miejsc pracy w ostatnich latach nie wpłynął na zmianę struktury liczby pracujących w przedsiębiorstwach, tj. najwięcej miejsc pracy oferują mikrofirmy (prawie 40%) i duże przedsiębiorstwa (ponad 30%) (PARP 2019).



**Tabela 1.5.** Przedsiębiorstwa sektora MSP w wybranych latach – podmioty zarejestrowane w systemie REGON (dane w tys.)

| Rok  | Liczba przedsiębiorstw | Rok  | Liczba przedsiębiorstw |
|------|------------------------|------|------------------------|
| 1991 | 494,2                  | 2007 | 3680,9                 |
| 1993 | 1980,7                 | 2009 | 3737,8                 |
| 1995 | 2093,1                 | 2011 | 3865,1                 |
| 1997 | 2546,4                 | 2013 | 4065,7                 |
| 1999 | 3007,4                 | 2015 | 3768,6                 |
| 2001 | 3319,9                 | 2017 | 3897,2                 |
| 2003 | 3576,5                 | 2019 | 4010,2                 |
| 2005 | 3610,9                 |      |                        |

*Źródło:* Wielgus G., *Rozwój sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Prace Komisji Geografii Przemysłu, Warszawa–Kraków, 2006 oraz Kwartalna informacja o podmiotach gospodarki narodowej w rejestrze REGON za wybrane lata.

Większość polskich przedsiębiorców w sektorze MSP prowadzi działalność gospodarczą jako osoba fizyczna na podstawie wpisu do Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej (CEIDG). W rejestrze wpisanych jest ponad 2 mln aktywnych przedsiębiorców. Wykonywanie działalności gospodarczej na podstawie wpisu do CEIDG skutkuje tym, że przedsiębiorstwo jest ściśle związane z prowadzącą je osobą i podobnie jak w spółce cywilnej takie przedsiębiorstwo nie ma odrębnej od swego właściciela osobowości prawnej. Taki status ogromnej większości polskich firm powoduje, że zagrożeniem dla ich bytu jest śmierć lub poważna choroba przedsiębiorcy. Aż 800 takich firm co miesiąc jest wyrejestrowywanych z CEIDG z powodu śmierci właściciela. Jeszcze poważniejszym problemem jest wiek przedsiębiorców, tj. 230 tys. właścicieli tych firm ukończyło 65 lat i problemu sukcesji staje się jednym z najbardziej palących do rozwiązania w najbliższych latach (Ministerstwo Przedsiębiorczości i Technologii 2019).

Według najnowszych badań KPMG (2019) analizujących plany transakcyjne i rozwojowe wśród polskich małych i średnich przedsiębiorstw, można wnioskować, iż dla ponad połowy MSP (56% ankietowanych) głównym sposobem rozwoju jest sukcesja, tj. przekazanie przedsiębiorstwa kolejnemu pokoleniu (rys. 1.3).

Ponadto prawie jedna czwarta właścicieli MSP wskazała, iż w planach rozwoju swojego biznesu rozważa przeprowadzenie transakcji M&A (ang. *mergers and acquisitions*), czyli fuzji. Z kolei co dziesiąty właściciel małej i średniej firmy przewiduje sprzedaż swojego przedsiębiorstwa w najbliższym czasie.

Ankietowani przedsiębiorcy małych i średnich firm wskazali również na preferowane formy sukcesji. Prawie  $\frac{3}{4}$  właścicieli MSP zamierza przekazać zarządzanie firmą lub własność do firmy kolejnemu pokoleniu. Zdecydowanie rzadziej (co piąty badany) preferują oni sukcesję w postaci przekazania strategicznego nadzoru nad firmą (*Sprzedaż, sukcesja...*, 2019). Aż 10% badanych przedsiębiorców małych i średnich firm, którzy



nie chcą lub nie mogą przekazać firmy kolejnemu pokoleniu, zdecydowanie preferuje sprzedaż przedsiębiorstwa trzeciemu podmiotowi.



**Rys. 1.3.** Trzy najważniejsze plany rozwojowe MSP w 2019 roku (% respondentów)

Źródło: opracowanie własne na podstawie Sprzedaż, sukcesja, ..., 2019.

W przypadku, gdy przedsiębiorstwo otrzymałoby propozycję zakupu firmy od podmiotu trzeciego, wówczas właściciel małej i średniej firmy najchętniej sprzedałby pakiet mniejszościowy i nadal pracował oraz rozwijał swoje przedsiębiorstwo. Dopiero drugą preferowaną opcją jest sprzedaż 100% udziałów wraz z ofertą pozostania w spółce w okresie przejściowym lub całkowita sprzedaż z natychmiastowym odejściem ze spółki – jako trzecia najchętniej wybrana forma sprzedaży podmiotowi trzeciemu. Co ciekawe badania KPMG (2019) wskazują, iż prawie  $\frac{1}{3}$  badanych przedsiębiorców, którzy zbyliby swoje przedsiębiorstwa, uzyskane środki zainwestowałyby w rozpoczęcie nowej działalności w analogicznej lub zupełniej nowej branży.

Powyższe badania wskazują na stosunkowo wysoką świadomość i plany w zakresie sukcesji wśród właścicieli małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. Jest to szczególnie ważne, gdyż problem sukcesji w Polsce jest czymś nowym, przede wszystkim ze względu na uwarunkowania historyczne. Zdecydowana większość polskich małych firm powstała w pierwszych latach po transformacji gospodarki w 1989 roku. Aż 89% polskich przedsiębiorstw należy do pierwszego pokolenia. Wzrost odsetka najstarszych firm, tj. powyżej 20 lat, jest zatem zjawiskiem naturalnym. W związku z tym w nadchodzących latach przeniesienie działalności gospodarczej stanie się jednym z najważniejszych wyzwań stojących przed polskim biznesem.

## Rozdział II

### Podaj dalej, czyli o formach przekazania firmy następcom i determinantach ich wyboru

#### 2.1. Sukcesja – najczęściej wybierana forma przekazania firmy rodzinnej

Zarówno w firmach dużych, jak i reprezentujących sektor MSP następuje taki moment, kiedy dotychczasowi właściciele podejmują decyzję o wycofaniu się z części działań zarządczych lub całkowitym rozstaniu z firmą. Mogą być one podyktowane osobistą sytuacją właściciela (np. pogorszenie stanu zdrowia, podeszły wiek), sytuacją wewnętrzną firmy (np. osiągnęła ona status *ready to sell*, potrzeba zdecydowanych zmian, które skuteczniej wprowadzi zewnętrzny zarząd), czy warunkami ekonomicznymi na rynku, na którym firma funkcjonuje (np. konieczność zamknięcia, bo firma nie poradziła sobie z konsekwencjami kryzysu, korzystna oferta sprzedaży części lub całości firmy złożona przez konkurenta/ inwestora zewnętrznego).

Są firmy, które powstają przede wszystkim po to, aby względnie szybko zostać sprzedane z zyskiem (Warrillow, 2012). Dla niemal 15% polskich startupów, głównym celem ich założycieli w momencie rozpoczynania działalności, jest sprzedaż firmy (*Diagnoza ekosystemu startupów w Polsce*, 2016). Są również firmy długowieczne (najczęściej firmy rodzinne), dla których ważna jest kontynuacja działalności i których tożsamość stworzona jest przez właścicieli latami, w kolejnych pokoleniach (Kuta i in., 2017).

Zarówno wówczas, gdy założyciele nastawieni są na szybkie rozstanie z firmą, jak i wtedy, gdy jest ona na stałe wpisana w życie właścicieli i ich rodzin, jej przekazanie następcom wymaga odpowiedniego przygotowania. Co oczywiste, w każdym przypadku przebieg procesu będzie się różnić. Niemniej w obu, powinien być odpowiednio zaplanowany i systematycznie realizowany (o fazach procesu przekazywania firmy w dalszej części rozdziału). W dużym uproszczeniu, przekazanie firmy przez dotychczasowych właścicieli następcom może odbywać się w formie sukcesji, wprowadzenia zewnętrznego zarządu oraz sprzedaży części lub całości firmy.

Sukcesja wyróżnia przedsiębiorstwa rodzinne spośród ogółu przedsiębiorstw (Marjański, 2012, s. 10). Polega na stopniowym przekazaniu firmy przez nestora sukcesorowi – osobie z grona najbliższej rodziny. Dokonywanie się sukcesji jest długotrwałym procesem, w którym przejście firmy przez następcę stanowi jego końcowy etap (Więcek-Janka 2013, s. 121; Steier, Miller, 2010). Przejęcia przedsiębiorstw przez następców, którzy wcześniej nie byli przygotowywani do tej roli, choćby w wyniku nagłej śmierci właściciela, literatura przedmiotu nazywa „incydentami sukcesyjnymi”, a przejmujących – raczej spadkobiercami aniżeli sukcesorami (Orzechowski, 2011, s. 115).

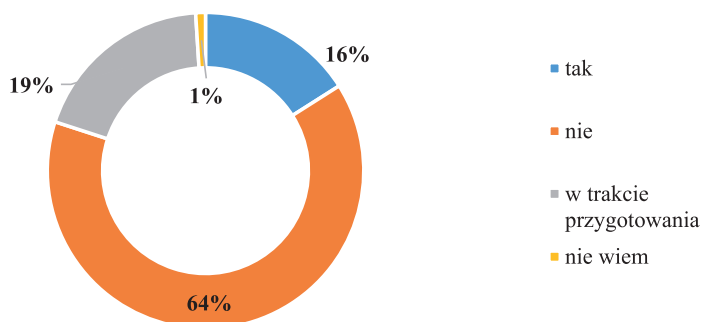
Sukcesja jest jednym z najbardziej złożonych, wieloetapowych i długotrwałych procesów zachodzących w przedsiębiorstwach. Zaczyna się na długo wcześniej aniżeli wybór sukcesora, a kończy w momencie ostatecznego ustąpienia z roli przywódcy



dotychczasowego właściciela i przekazania własności firmy następcom (Lambrecht, Donckels, 2006). Odbywa się na wielu płaszczyznach – obejmuje przeniesienie na sukcesora prawa własności do firmy, legitymizację jego władzy, przekazanie wiedzy (w tym wiedzy ukrytej) oraz wartości stanowiących o wyjątkowości firmy i jej pozycji konkurencyjnej (Lewandowska, 2015).

Odpowiednie zaplanowanie i przeprowadzenie procesu sukcesji może determinować przetrwanie i rozwój firmy, a w przypadku firm rodzinnych – także pozabiznesowe relacje pomiędzy członkami rodziny (Dyck et al., 2002; Burkart, Panunzi, Shleifer 2003; Erven, 2004; Ward, 2004). Plan sukcesji określa w jaki sposób i w jakim tempie będzie przebiegać cały proces, aby optymalnie przygotować nestora, sukcesora i firmę (w tym pracowników) na zmiany.

Pomimo tego, że według prognoz w najbliższych pięciu latach 40% firm rodzinnych na świecie zostanie przekazanych następnemu pokoleniu (*Badanie firm rodzinnych*, 2016) i do 2030 roku międzypokoleniowe transfery kapitałowe w Europie osiągną poziom 3,2 bilionów dolarów (*A Generational Shift*, 2019), znaczna część firm nie wykazuje ani chęci, ani potrzeby tworzenia planów sukcesyjnych (Lansberg, Astrachan, 1994) – por. rys. 2.1. Według E. Douda i L. Hausnera (2000) odkładanie decyzji o sporządzeniu planu sukcesji dla firmy rodzinnej wynika w głównej mierze z niedostatecznych kompetencji zarządczych właścicieli tych firm (braku świadomości wagi i znaczenia sukcesji dla przetrwania i rozwoju firmy), subiektywnych obaw nestora przed utratą sensu życia po odejściu z firmy lub braku wiary w kompetencje następcy. W wielu firmach rodzinnych nie podejmuje się tematu planowania sukcesji z obawy o wywołanie konfliktu w rodzinie lub utożsamiając go z oczekiwaniem i/lub życzeniem śmierci nestora (Safin, 2007; Jeżak et al., 2004).



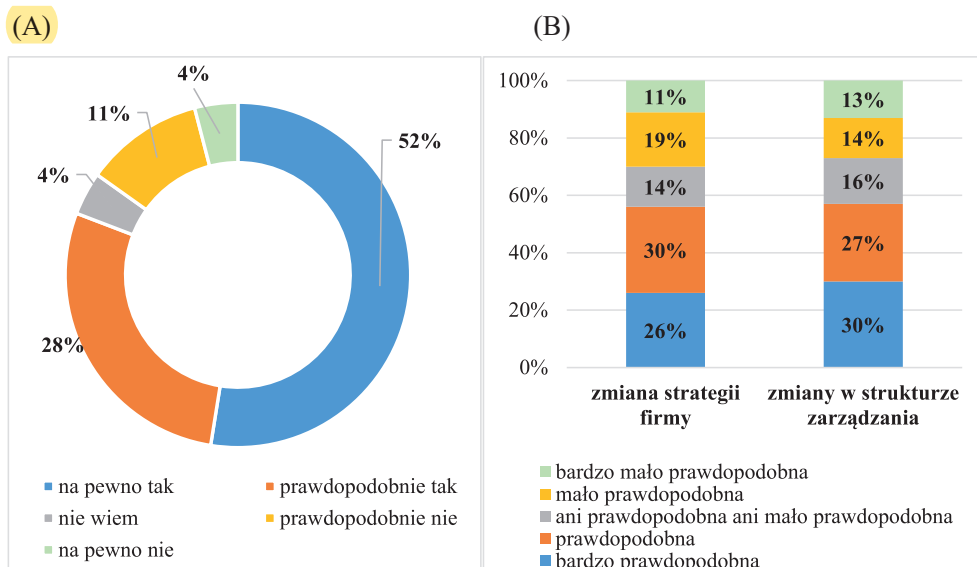
**Rys. 2.1.** Przedsiębiorstwa rodzinne w Europie – czy spisano dla nich plan sukcesji?

Źródło: Nowe pokolenie w firmach rodzinnych, 2016, s. 10.

Sukcesja w firmach rodzinnych zwykle oznacza zmianę pokoleniową. Z jednej strony towarzyszą jej napięcia typowe dla rodzinnych (rodzic–dziecko) relacji międzygeneracyjnych (Wiśniewska, 2017; Wrzesień, 2000), z drugiej – tarcia pomiędzy nestorem i sukcesorem odnośnie do planów na firmę i zarządzanie nią w przyszłości. Według danych z raportu *Nowe pokolenie w firmach rodzinnych* (2016) ponad 80% sukcesorów



deklaruje zmiany stylu przywództwa po przejściu władzy, a ponad 50% – zmiany w dotychczasowej strategii rozwoju, podejściu do ryzyka i innowacji (por. rys. 2.2).



**Rys. 2.2.** Stosunek sukcesorów firm rodzinnych w Europie do zmiany stylu przywództwa (A) oraz zmiany strategii i struktury zarządzania firmą rodzinną (B)

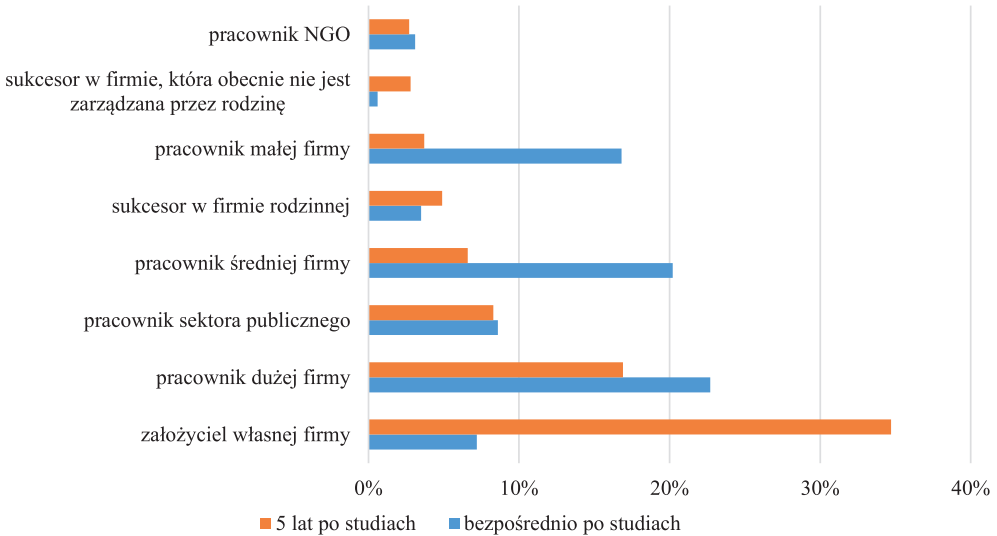
Źródło: Nowe pokolenie w firmach rodzinnych, 2016.

O tym, czy proces sukcesji firmy przebiegnie sprawnie i skutecznie – jak twierdzi Sułkowski (2005) – przede wszystkim decydują: gotowość „juniora” do przejścia władzy organizacyjnej oraz gotowość nestora do akceptacji wizji „juniora”. Tymczasem, pokolenie Y<sup>2</sup> (potencjalnych sukcesorów firm rodzinnych) reprezentuje niewielkie zainteresowanie przejmowaniem firm po swoich rodzicach czy dziadkach. Z badań przeprowadzonych przez firmę doradczą Ernst&Young Global Limited wynika, że jedynie 3,5% studentów z tradycją firm rodzinnych deklaruje przejść biznes swoich rodziców po zakończeniu studiów i 4,9% po zdobyciu doświadczenia zawodowego, tj. w okresie pięciu lat od zakończenia studiów. Młodzi deklarują, że pomimo tradycji firm rodzinnych, najbardziej zainteresowani są pracą w międzynarodowych korporacjach. W dłuższej perspektywie (pięciu lat po studiach) – niemal 35% deklaruje założenie własnej firmy (por. rys. 2.3). Według wyliczeń Instytutu Biznesu Rodzinnego, w Polsce 6,9%

<sup>2</sup> W literaturze przedmiotu wyróżnia się pięć generacji uczestniczących w rynku pracy: 1) *silent generation/vegetarians* (osoby urodzone w latach 1922–1944); 2) *baby boomers/pokolenie powojennego wyżu demograficznego* (osoby urodzone w latach 1945–1964); 3) *generacja X* (urodzeni w latach 1965–1980); 4) *generacja Y/millennials* (osoby urodzone w latach 1981–2000); 5) *generacja Z/post-millennials* (osoby urodzone po roku 2000). Przedstawiciele każdej generacji charakteryzuje zasadniczo inne podejście zarówno do życia, jak i do własnej kariery zawodowej. Przedstawiciele generacji Y określani są w literaturze przedmiotu jako roszczeniowi wobec pracodawcy i przeceniający swoje umiejętności. Wysoko cenią sobie pracę, która umożliwia im realizację pasji i zainteresowań oraz dalszy rozwój. Wartość stanowi dla nich czas na życie prywatne i warunki do zachowania równowagi pomiędzy pracą a czasem wolnym (Chester, 2007; Miś, 2011; Cewińska et al., 2009).



dzieci właścicieli firm rodzinnych deklaruje przejąć biznes po rodzicach po zakończeniu studiów. Po zdobyciu pięcioletniego doświadczenia zawodowego – nieco ponad 8% (*Barometr sukcesyjny*, 2017).

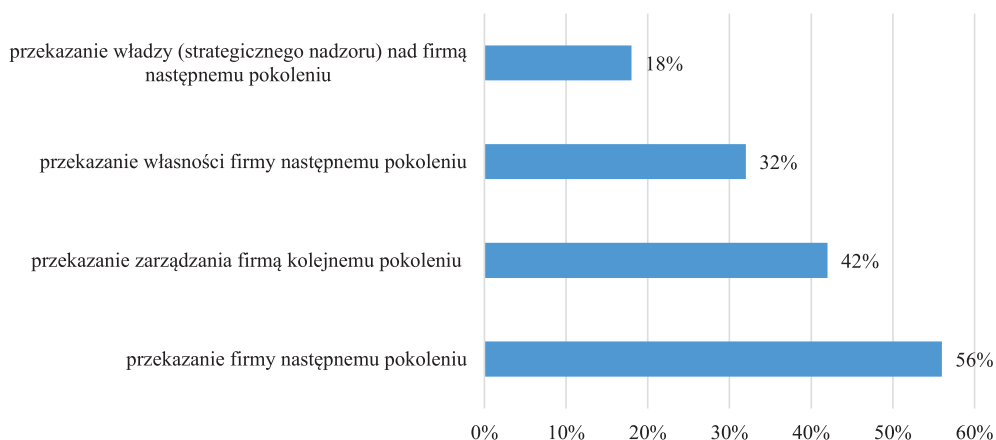


**Rys. 2.3.** Deklaracje ścieżki kariery przez studentów z tradycją firm rodzinnych

Źródło: *Coming home or breaking free?*, 2017).

Wśród przyczyn niskiego zainteresowania sukcesją przez przedstawicieli pokolenia Y można wskazać: uwarunkowania zewnętrzne (ekonomiczne, społeczne, prawne), związane z firmą (kondycja finansowa i pozycja konkurencyjna, system zarządzania), czy wreszcie – zależne od sukcesora i nestora (motywacje i zainteresowania, plany na przyszłość oraz wzajemne relacje) (Barach et al., 2002; Walsh, 2011; *Barometr sukcesyjny*, 2017).

Według Ł. Sułkowskiego (2005) istotnym hamulcem dla decyzji potencjalnych sukcesorów o przejmowaniu firm po rodzicach są czynniki psychologiczne, w tym obawa przed wchodzeniem w konflikt pokoleniowy, próbami zdominowania i podporządkowania przez dotychczasowych właścicieli oraz braku decyzyjności, uwikłania w relacje i zależności rodzinne utrudniające efektywne i nowoczesne zarządzanie firmą. Obawy wydają się uzasadnione. Wielu nestorów (mowa o tych, którzy świadomie rozpoczęli proces sukcesji w swoich firmach) nie jest bowiem gotowych na wycofanie się z firmy. Jak pokazują wyniki badań zrealizowanych w ramach *Barometru firm rodzinnych* (2020) 85% właścicieli firm rodzinnych w Europie planuje przekazać zarządzanie firmą następnemu pokoleniu, ale jedynie 61% przewiduje, że przekaże własność firmy swoim potomkom. W przypadku polskich firm rodzinnych jedynie 56% właścicieli rozważa przekazanie firmy następnemu pokoleniu. Miałoby ono polegać na oddaniu zarządzania lub prawa własności do przedsiębiorstwa, ale nie obejmowałoby przekazania władzy w postaci strategicznego nadzoru (*Sprzedaż, sukcesja, akwizycja*, 2019) – por. rys. 2.4.



**Rys. 2.4.** Scenariusze dotyczące sukcesji w polskich firmach sektora MSP – perspektywa właścicieli

Źródło: Sprzedaż, sukcesja, akwizycja, 2019, s. 7).

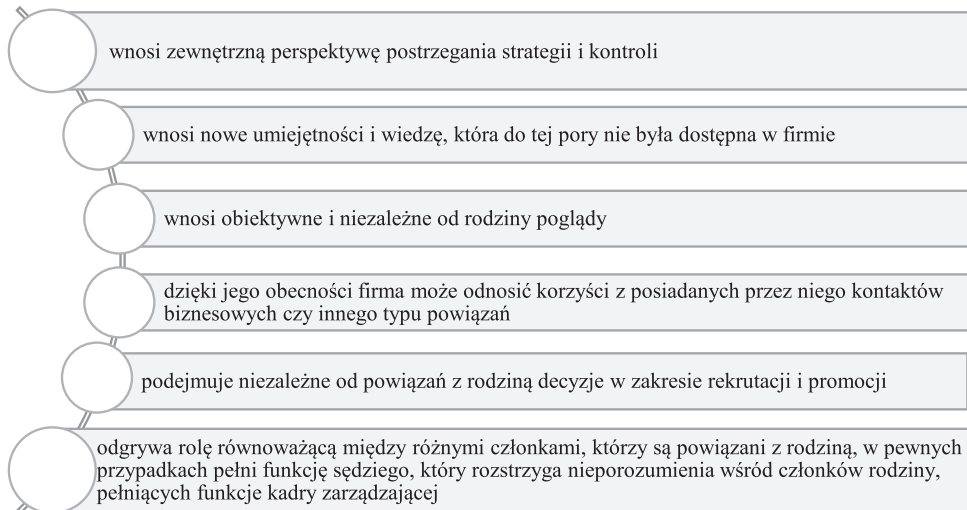
## 2.2. A może wprowadzenie zewnętrznego zarządu?

Szczególną formą sukcesji jest wprowadzenie do niej zewnętrznego zarządu. Rozwiązanie to może mieć charakter doraźny lub stanowić element długofalowej strategii.

W pierwszym przypadku, przekazanie zarządzania biznesem menedżerom z zewnątrz (w przypadku firm rodzinnych – spoza rodziny), jest zwykle odpowiedzią na sytuację kryzysową. Może nią być trudna sytuacja firmy na rynku, wymagająca *interim* menedżera, tj. człowieka do zadań specjalnych, zewnętrznego, wysoko wykwalifikowanego dyrektora z dużym doświadczeniem, potrafiącego wyprowadzić firmę z kryzysu (Buchajska-Wróbel et al., 2011; Goss, Bridson, 2006). Może również wiązać się z nieoczekiwanym wycofaniem się lub ograniczeniem aktywności przez dotychczasowego właściciela (pogorszenie stanu zdrowia, śmierć), kiedy sukcesor–członek rodziny nie jest w danym momencie gotowy na przejęcie odpowiedzialności za firmę (wiek, deficyt kwalifikacji, inne zobowiązania zawodowe) lub kiedy takiego „rodzinnego” sukcesora nie ma.

W drugim przypadku – zatrudnienie ekspertów z zewnątrz traktowane jest jako celowe zwiększanie możliwości rozwojowych firmy lub sposób na zachowanie rodzinnego charakteru firmy, kiedy zasoby rodzinne są zbyt małe (*Firma w rodzinie*, 2012, s. 43). Zewnętrzni menedżerowie mają wiedzę, kompetencje i świeże spojrzenie na różne obszary funkcjonowania firmy. Ich oceny są bardziej obiektywne (nieobciążone bagażem relacji rodzinnych). Są zatem w stanie wskazywać nowe (alternatywne do obecnych) kierunki rozwoju i podejmować decyzje optymalne z perspektywy firmy (a nie poszczególnych członków rodziny) (Ostrowski, 2017; Jaffe, Davis, 2010) – por. rys. 2.5. Zatrudnienie profesjonalnego menedżera jest prawdopodobnie jedną z najważniejszych i najtrudniejszych decyzji rekrutacyjnych, jakie podejmują właściciele firmy. Wyniki

badania pokazują jednak, że mniej prawdopodobne jest odnoszenie sukcesów przez przedsiębiorstwa rodzinne, kiedy zatrudniają one tylko członków własnej rodziny.

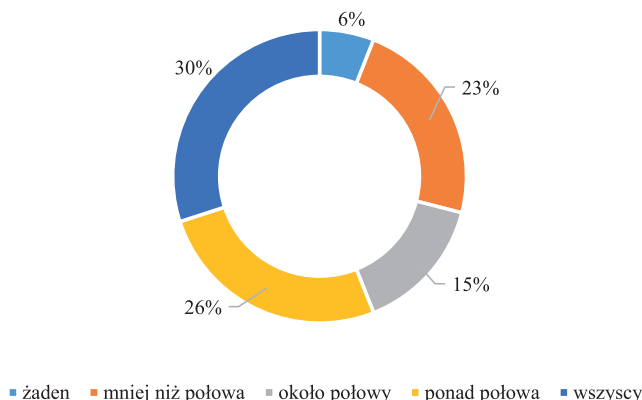


**Rys. 2.5.** Korzyści wynikające z przekazania zarządzania firmą zewnętrznemu menedżerowi i/lub wprowadzenia osób spoza rodziny do rady nadzorczej

Źródło: Neubauer i Lank (1998, s. 113).

Z badania Ernst&Young przeprowadzonego wśród największych firm rodzinnych na świecie wynika, że skład zarządów i/lub rad nadzorczych w większości z nich tworzą głównie członkowie rodziny. W prawie 50% zbadanych firm zarządy i/lub rady nadzorcze tworzyli wyłącznie członkowie rodziny, jedynie w 28% – liczba członków spoza rodziny była taka sama lub większa niż liczba członków reprezentujących rodzinę (*Staying power*, 2015). Wyniki badania zrealizowanego wśród europejskich firm rodzinnych sektora MSP wskazują z kolei, że w 30% z nich w zarządzie zasiadają wyłącznie członkowie rodziny, a w zaledwie 6% nie ma ani jednego przedstawiciela rodziny (*Nowe pokolenie*, 2016) – por. rys. 2.6.

Poziom angażowania osób spoza rodziny w zarządzanie firmami rodzinnymi różni się w zależności od poziomu rozwoju gospodarki w danym kraju. W państwach z gospodarką rozwijającą się, zarządzanie firmą rodzinną skupione jest przede wszystkim w rękach rodzinnych (95% członków zarządów i/lub rad nadzorczych stanowią przedstawiciele rodziny), w państwach z dobrze rozwiniętą gospodarką – częściej angażowani są zewnętrzni menedżerowie (udział członków rodziny w zarządach i/lub radach nadzorczych stanowi 78%) (*Staying power*, 2015).



**Rys. 2.6.** Ilu członków zarządu firmy rodzinnej należy do rodziny?

Źródło: Nowe pokolenie, 2016, s. 17.

Niewielkie zaangażowanie zewnętrznych menedżerów w zarządzanie firmami rodzinnymi wynika głównie ze specyfiki tego typu firm. Otóż firmy rodzinne kładą szczególny nacisk na stabilność i bezpieczeństwo działalności w celu utrzymania się na rynku, na potrzeby procesów sukcesyjnych (Basco, 2017; Chrisman, Holt, 2016). Pojawienie się nowych interesariuszy może być postrzegane jako naruszenie relacji *business-family balance* lub zagrożenie dla przetrwania firmy i przekazania jej kolejnemu pokoleniu w przyszłości. Niektórzy właściciele firm rodzinnych uważają, zgodnie z teorią agencji, że agent (zewnętrzny menedżer) nie działa w najlepszym interesie pryncypała (właściciela firmy rodzinnej) (Gad, 2014). Te obawy są zresztą niebezpieczne: wielokrotnie przecież można spotkać się z przedsiębiorstwami zarządzanymi przez osoby niepodążające w tym samym kierunku co ich założyciel. Według J. Bliklego (2019), aby relacje pomiędzy właścicielem a menedżerem układały się z korzyścią dla obu stron, muszą zostać zdefiniowane i przestrzegane wartości fundamentalne, charakteryzujące firmę rodzinną: wartości biznesowe, wartości kulturowe i wartości godnościowe (por. tabela 2.1).

**Tabela 2.1.** Wartości w firmach rodzinnych konieczne do zaakceptowania przez zewnętrznego menedżera

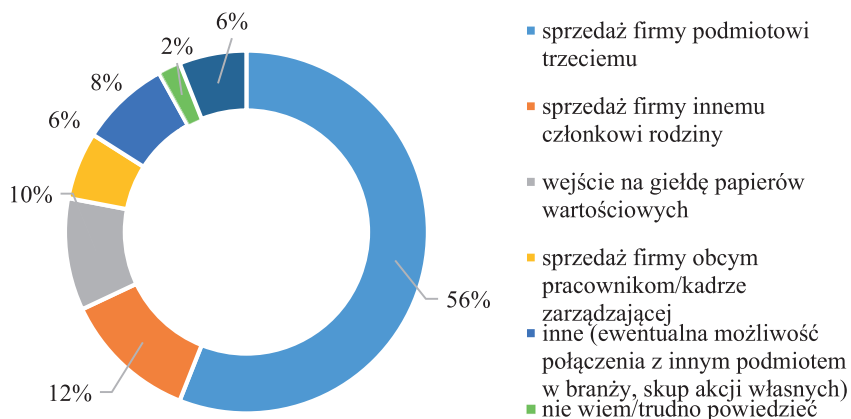
|                      |  |
|----------------------|--|
| Wartości biznesowe   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• stabilne trwanie firmy na rynku</li> <li>• planowanie strategiczne w horyzoncie 20–30 lat (do zmiany pokoleniowej)</li> <li>• ograniczanie ryzyka, w tym powiązanego z wdrażaniem nowoczesnych technologii, wchodzeniem na nowe rynki itp.</li> <li>• zysk jako narzędzie służące przetrwaniu firmy, a nie cel jej działania</li> </ul> |
| Wartości kulturowe   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• niewielka skłonność do zmiany kulturowego wizerunku firmy</li> <li>• budowanie przewagi konkurencyjnej na jakości, tradycji i doświadczeniu</li> <li>• szacunek wobec klientów, indywidualizacja oferty</li> </ul>  |
| Wartości godnościowe | <ul style="list-style-type: none"> <li>• honor rodziny</li> <li>• wiarygodność wobec klientów i kontrahentów</li> </ul>  |

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Blikle, 2019).

Konflikty na linii pryncypał–agent w firmach rodzinnych najczęściej są wywoływane przez: pozostawanie zewnętrznego menedżera poza kręgiem relacji i zależności rodzinnych, dwubiegunowość interesów (interes rodziny *versus* interes firmy), asymetrię dostępu do informacji lub czy znacząco różniące się cele (charakter, horyzont czasowy i sposób ich realizacji).

### 2.3. Przekazanie firmy poprzez sprzedaż całości lub jej części

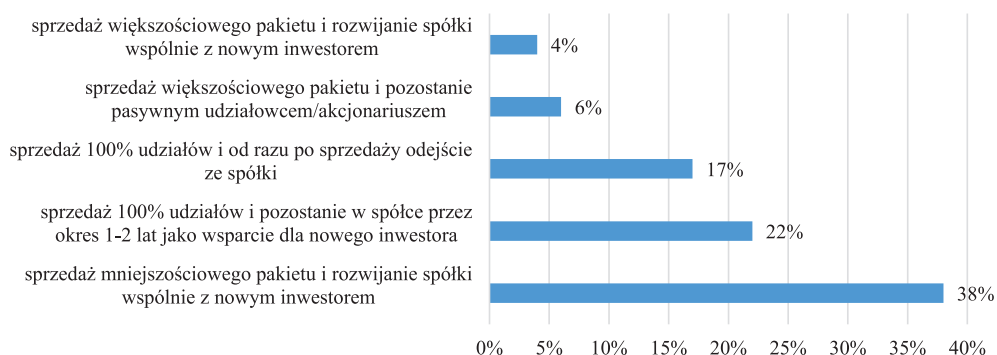
Jak wskazują wyniki badań przeprowadzonych przez KPMG w 2019 roku, blisko co trzecia badana firma w ciągu ostatnich pięciu lat była obiektem zainteresowania potencjalnych inwestorów, a 11% – planuje sprzedaż przedsiębiorstwa w perspektywie kolejnych trzech lat (*Sprzedaż, sukcesja, akwizycja*, 2019). Najczęściej wskazywaną formą sprzedaży jest zbycie firmy podmiotowi trzeciemu (56% deklarujących sprzedaż) – por. rys. 2.7.



**Rys. 2.7.** Preferowane formy sprzedaży firmy w Polsce

Źródło: *Sprzedaż, sukcesja, akwizycja*, 2019, s. 9.

Właściciele najczęściej zainteresowani są sprzedażą częściową, tj. mniejszościowego pakietu właścicielskiego, umożliwiającą wspólnie z inwestorem, dalsze rozwijanie firmy. Jedynie 17% właścicieli polskich firm planuje sprzedaż 100% udziałów i natychmiastowe odejście z firmy – por. rys. 2.8.



**Rys. 2.8.** Preferowane formy sprzedaży firmy inwestorowi zewnętrznemu

Źródło: Sprzedaż, sukcesja, akwizycja, 2019, s. 10.

- Sprzedaż przedsiębiorstwa możliwa jest, jeżeli spełnione są co najmniej trzy warunki:
- firma posiada zdolność do działania bez obecności właściciela,
  - branża, w której działa firma ma perspektywy rozwoju,
  - sukces firmy jest skalowalny – nie opiera się na jednorazowych zdarzeniach.

Wiele polskich firm funkcjonuje jako „osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą” – por. tabela 2.2. W ich przypadku, przedmiotem sprzedaży mogą być jedynie aktywa firmy (nieruchomości, maszyny urządzenia itp.), nie zaś ona sama. Zarówno nazwa, jak i wszelkie prawa niematerialne (certyfikaty, koncesje itp.) – w tej formie prawnej – przypisane są bowiem do osoby właściciela.

**Tabela 2.2.** Przedsiębiorstwa w Polsce ze względu na formę prawną (stan na 30.06.2020 r.)

| Ogółem   | W tym:                     |         |        |         |         |              |   |
|--|----------------------------|---------|--------|---------|---------|--------------|---|
|  | Przedsiębiorstwa państwowe | Spółki  |        |         |         | Spółdzielnie | Osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą |
|  |                            | Ogółem  | w tym: |         |         |              |   |
|  |                            | akcyjne | z o.o. | cywilne |         |              |   |
| liczba przedsiębiorstw w Polsce (stan na 30.06.2020) |                            |         |        |         |         |              |   |
| 4 573 499  | 52                         | 830 272 | 9 983  | 442 777 | 291 192 | 11 346       | 3 257 805   |
| % ogółu przedsiębiorstw w Polsce                     |                            |         |        |         |         |              |   |
| 100  | 0,001                      | 18,2    | 0,2    | 9,7     | 6,4     | 0,2          | 71,2  |

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Pełne statystyki dostępne na stronie <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/zmiany-strukturalne-grup-podmiotow/miesieczna-informacja-o-podmiotach-gospodarki-narodowej-w-rejestrze-region-czerwiec-2020.4.36.html>.



Zdolność firmy do działania bez obecności jej właściciela oznacza również, że funkcjonuje ona na podstawie wypracowanych zasad i procedur, a nie wyłącznie intuicji czy wiedzy ukrytej właściciela i/lub kilku pracowników. Tymczasem polskie przedsiębiorstwa (w tym firmy rodzinne) charakteryzuje niski stopień formalizacji i biurokratyzacji. Brakuje w nich sformalizowanych procedur działania oraz zdefiniowanych reguł podziału pracy, m.in.: szczegółowego ustalenia hierarchii stanowisk, wyznaczenia odpowiedzialności poszczególnych pracowników, opisów stanowisk pracy, schematów działania, struktury komunikacji w firmie, procedur kontroli jakości czy zasad utrzymywania relacji z klientami. Są one uzależnione od jednej lub kilku osób (właściciela lub konkretnego pracownika), które posiadają cały zasób wiedzy operacyjnej, proceduralnej, semantycznej, normatywnej i strukturalnej – umożliwiających realizację celów i rozwój przedsiębiorstw (*Firmy rodzinne*, 2009).

## 2.4. Determinanty wyboru formy przekazania firmy

Wybór formy i przebieg procesu przekazania firmy następcom determinuje wiele czynników. Niektóre z nich przedstawiono w tabeli 2.3.

**Tabela 2.3.** Wybrane czynniki determinujące wybór formy i przebieg procesu przekazania firmy następcom

| Czynniki prawno-finansowe   | Czynniki związane z osobą właściciela oraz relacjami rodzinnymi   |
|---|---|
| <p>Forma prawna przedsiębiorstwa</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• przedsiębiorstwa prowadzone jako jednoosobowa działalność gospodarcza, w pierwszej kolejności – zarówno jeżeli rozważana jest sukcesja, jak również sprzedaż przedsiębiorstwa – muszą dokonać zmiany formy prawnej w spółkę prawa handlowego</li> <li>• w przypadku przedsiębiorstw w formie spółek z większą liczbą udziałowców, zachodzi konieczność uzyskania zgody pozostałych współwłaścicieli na sprzedaż udziałów (wycofania się jednego/kilku właścicieli)</li> </ul> | <p>Sukcesor/nabywca</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• wyznaczenie i umiejętne przygotowanie do przejęcia władzy w firmie przedstawiciela następnego pokolenia</li> <li>• zainteresowanie przejęciem firmy przez członków rodziny</li> <li>• zaangażowany i zaufany zespół pracowniczy (menedżerowie) gotowy do przejęcia odpowiedzialności za zarządzanie firmą</li> <li>• atrakcyjna oferta inwestora zewnętrznego</li> <li>• jedność wizji i wartości właściciela i sukcesora/nabywcy</li> </ul> |





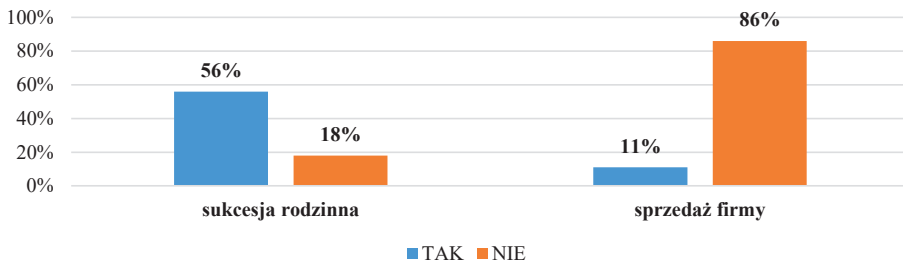
|   |  |
|---|--|
| <p>Struktura organizacyjna</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• forma prawna przedsiębiorstwa warunkuje strukturę organizacyjną i hierarchię władzy</li> <li>• zróżnicowanie przebiegu wdrażania następców i przekazywania im władzy, w tym zajmowania przez nich stanowisk kierowniczych (członkowie zarządu, rady nadzorczej) w firmach rodzinnych ze względu na obowiązującą strukturę właścicielską i strukturę organizacyjną</li> </ul>  | <p>Rodzina</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• powiązania spraw rodzinnych, majątkowych i firmowych – istniejąca struktura własności w związkach formalnych i nieformalnych, wraz z historią powstawania majątku oraz nakładów wzajemnych, umów majątkowych małżeńskich i ich konsekwencje na wypadek rozstań, rozwodów, śmierci, dziedziczenia</li> <li>• konflikty rodzinne związane z sukcesją firmy (brak jedności co do tego kto powinien zostać sukcesorem)</li> <li>• roszczenia finansowe członków rodziny w związku z przekazaniem firmy sukcesorowi</li> <li>• presja na zmianę dotychczasowego trybu życia, tj. całkowite wycofanie się z prowadzenia firmy</li> </ul> |
| <p>Koszty – podatki</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• przebieg procesu sukcesji związany jest długotrwały i wymaga określonych nakładów (np. opracowanie konstytucji firmy rodzinnej, sformalizowanie procedur postępowania, wycena firmy) – konieczne jest opracowanie planu finansowego sukcesji i zabezpieczenie finansowe sfinalizowania całego procesu</li> <li>• optymalizacja podatkowa w procesie sukcesji. Przekazywanie firmy stopniowo, wydzielając z prowadzonego przedsiębiorstwa poszczególne składniki majątku może generować koszty w postaci obciążeń podatkowych (przekazując jednorazowo całość przedsiębiorstwa lub jego wydzieloną część można uniknąć płacenia podatków). Odpłatne przekazanie firmy generuje obowiązki podatkowe, natomiast w przypadku darowizny z płacenia podatku zwolnieni są członkowie rodziny z I lub II grupy podatkowej</li> <li>• zabezpieczenie finansowe dotychczasowego właściciela po przekazaniu firmy – niegenerujące nadmiernych obciążeń podatkowych</li> </ul> | <p>Właściciel–nestor</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• wiek, stan zdrowia, styl życia</li> <li>• sytuacja finansowa – osobista i firmy.</li> <li>• potrzeba i gotowość na zmianę (nie tylko w wymiarze deklaracyjnym) – częściowe lub całkowite wycofanie się z prowadzenia firmy</li> <li>• plan właściciela–nestora na okres „po sukcesji”</li> <li>• odpowiedzialność za pracowników firmy i klientów versus zaufanie do następcy (wiara w jego kompetencje i umiejętności), a w przypadku inwestora zewnętrznego jego plany wobec firmy i pracowników</li> </ul>  |

Źródło: opracowanie własne.

Jak pokazują statystyki (rys. 2.9), w polskich przedsiębiorstwach (w tym spełniających kryterium firmy rodzinnej) „pierwszym wyborem” spośród form przekazania biznesu przez dotychczasowych właścicieli, jest sukcesja rodzinna (*Sprzedaż, sukcesja, akwizycja*, 2019). Pozostałe alternatywy brane są pod uwagę dopiero wówczas, kiedy w rodzinie nie ma sukcesorów w następnym pokoleniu (lub nie są zainteresowani przejęciem firmy) i/lub w danym momencie nie są oni gotowi do przejścia przedsiębiorstwa. Wprowadzenie zewnętrznego zarządu częściej rozważają firmy, których właściciele



planują sprzedaż przedsiębiorstwa i z którymi kontaktowali się zainteresowani kupnem zewnętrzni inwestorzy (*Sprzedaż, sukcesja, akwizycja*, 2019, s. 15).



**Rys. 2.9.** Formy przekazania firmy rodzinnej w Polsce

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Sprzedaż, sukcesja, akwizycja*, 2019).

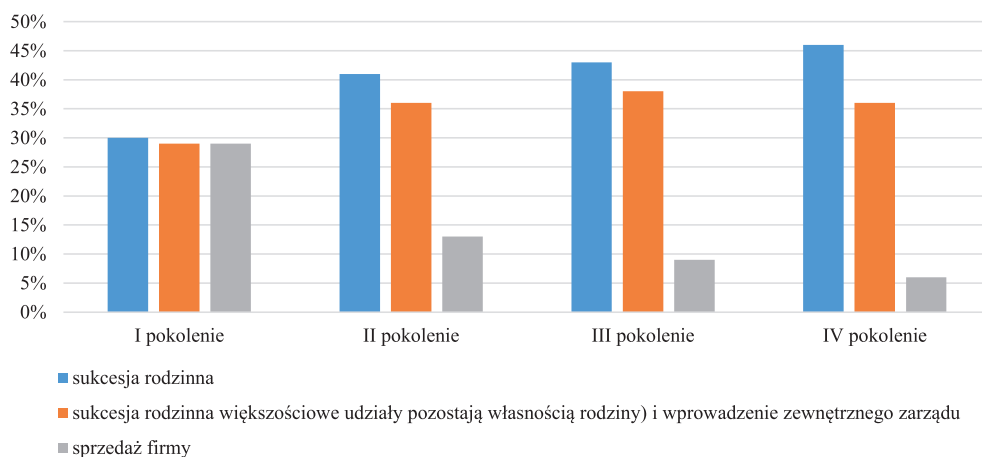
Wśród głównych powodów decyzji o sprzedaży przedsiębiorstw przez właścicieli, wymienia się: powody natury osobistej, potrzebę płynności kapitału, potrzebę zmian i/ lub chęć ograniczenia ryzyka oraz osobistej odpowiedzialności – por. rys. 2.10.



**Rys 2.10.** Powody sprzedaży firmy

Źródło: opracowanie własne.

Badania przeprowadzone przez PwC wskazują, że wybór formy przekazania firmy rodzinnej następcom ma także związek z tym, które pokolenie aktualnie zarządza taką firmą. Im dłużej firma pozostaje w rękach rodziny, tym mniejsza jest skłonność do jej sprzedaży zewnętrznym inwestorom, a większa – do zachowania prawa własności przy równoczesnym wprowadzeniu zewnętrznego zarządu (*Family Business Survey*, 2016) – por. rys. 2.11.



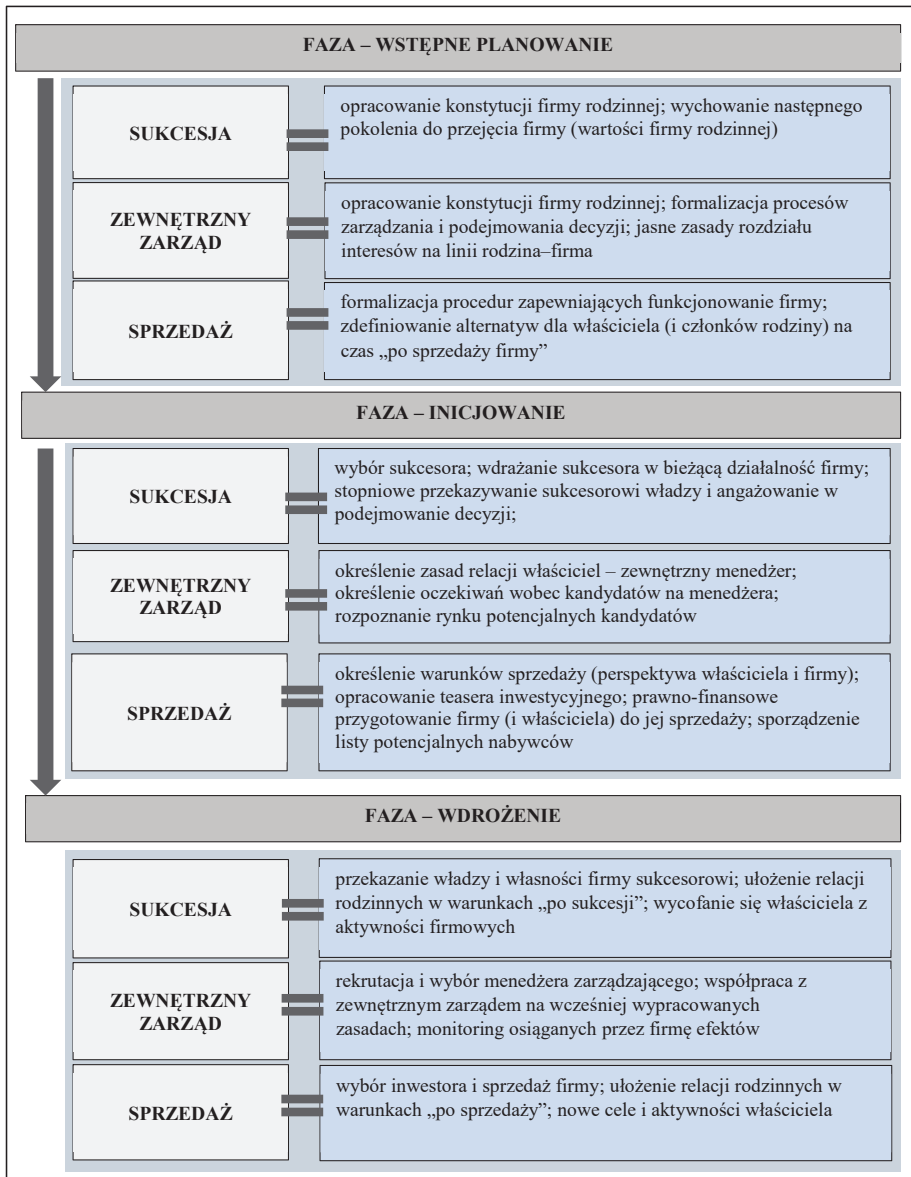
**Rys. 2.11.** Wybór formy przekazania firmy rodzinnej następcom – kryterium długości pozostawania firmy w rękach rodziny

*Źródło:* Family Business Survey, 2016.

## 2.5. Etapy w procesie przekazywania firmy

Przekazanie firmy (sukcesja, wprowadzenie zewnętrznego zarządu, sprzedaż) – o czym mowa była już we wcześniejszych częściach rozdziału – stanowi złożony i długofalowy proces, którego przebieg powinien być odpowiednio zaplanowany i skoordynowany. Na podstawie przeglądu literatury przedmiotu (m.in. Lambrecht, Donckels, 2006; Jeżak et al., 2004; Cadieux et al., 2002; Murrey, 2003; Ventor et al., 2005) wyodrębniono jego trzy zasadnicze fazy: wstępne planowanie, inicjowanie i wdrożenie (rys. 2.12).

Wielu właścicieli firm nie przygotowuje się (i swoich firm) do procesu przekazania przedsiębiorstwa. Może wynikać to z braku świadomości odnośnie do istotności tej kwestii dla przetrwania i rozwoju firmy, niedostatecznej wiedzy i umiejętności właściciela aby samodzielnie taki proces zaplanować oraz wdrożyć, czy wreszcie – wewnętrznego oporu właścicieli przed „oddaniem sterów”. Jak pisze A. Lewandowska i współautorzy (2012, s. 121–124) zasadniczym problemem jest nie tyle sam proces przekazania firmy, co gotowość do podjęcia rozmów w tej sprawie. Wewnętrzny opór właścicieli, brak otwartej dyskusji w rodzinie oraz odwlekanie decyzji co do tego, jaką formę przekazania firmy wybrać i w jaki sposób przeprowadzić cały proces, często prowadzą do pogorszenia sytuacji rynkowej firmy, jak również nadwyrężenia relacji wewnątrzrodziny.



Rys. 2.12. Fazy w procesie przekazania firmy

Źródło: opracowanie własne.

Tymczasem, kwestia przekazywania firm następcom będzie nabierać na znaczeniu z każdym kolejnym rokiem. Będzie stawać się jednym z zasadniczych wyzwań w funkcjonowaniu firm rodzinnych, jak również systemu wsparcia przedsiębiorczości. Coraz więcej przedsiębiorców – właścicieli firm wchodzi bowiem w wiek emerytalny i będą poszukiwać sposobu na częściowe lub całkowite wycofanie się z prowadzenia firmy.



W Polsce, w ciągu ostatnich dziesięciu lat największy wzrost liczby osób pracujących na własny rachunek będących pracodawcami<sup>4</sup> zanotowano w grupie wieku 65 lat i więcej (o 54,8%). Wzrósł także udział przedsiębiorców-pracodawców z tej grupy wieku w ogólnej liczbie wszystkich pracujących na własny rachunek będących pracodawcami (o niemal 3,5 p.p.) – por. tabela 2.4.

**Tabela 2.4.** Osoby pracujące na własny rachunek będące pracodawcami wg grup wieku w 2010 i 2019 roku

| Grupy wieku*    | Liczba osób pracujących na własny rachunek będących pracodawcami |      |                  |             | Udział poszczególnych grup wieku w łącznej liczbie osób pracujących na własny rachunek będących pracodawcami |       |                  |
|-----------------|--|------|------------------|-------------|--|-------|------------------|
|                 | 2010   | 2019 | zmiana 2010–2019 |             | 2010   | 2019  | zmiana 2010–2019 |
|                 | (tys. osób)  |      | (tys. osób)      | (%)         | (%)  | (%)   | (p.p.)           |
| 20–34           | 148  | 122  | –26              | –21,3       | 22,46  | 18,37 | –4,08            |
| 35–44           | 189  | 204  | 15               | 7,4         | 28,68  | 30,72 | 2,04             |
| 45–54           | 187  | 175  | –12              | –6,9        | 28,38  | 26,36 | –2,02            |
| 55–64           | 115  | 120  | 5                | 4,2         | 17,45  | 18,07 | 0,62             |
| 65 lat i więcej | 19   | 42   | <b>23</b>        | <b>54,8</b> | 2,88   | 6,33  | <b>3,44</b>      |
| <b>Ogółem</b>   | 658  | 663  | 5                | 0,8         | 99,85  |       | –                |

\* W tabeli nie uwzględniono podawanej w statystykach GUS grupy wieku 15–19 lat  
*Źródło:* opracowanie własne na podstawie danych GUS i BAEL.

Ponieważ reprezentanci młodego pokolenia nie są zainteresowani przejmowaniem firm swoich rodziców i dziadków, to czeka nas w Polsce (ale nie tylko) w kolejnych latach zmiana krajobrazu sektora MSP, w tym „zniknięcie” z rynku wielu firm rodzinnych, które powstały w okresie transformacji ustrojowej.

<sup>4</sup> Znaczna część to przedsiębiorstwa rodzinne.



## Rozdział III

### Czy firma musi umrzeć z właścicielem?

#### 3.1. Problematyka sukcesji formalnej w przedsiębiorstwach rodzinnych prowadzonych w formie jednoosobowej działalności i spółek cywilnych

Zapoczątkowana na przełomie lat 80. i 90. XX wieku gospodarka wolnorynkowa w Polsce przyczyniła się, przede wszystkim, znacznym powiększeniem liczby prywatnych przedsiębiorstw. W latach funkcjonowania PRL liczba firm była niewielka, jednak u progu lat 90. XX wieku zaczęła gwałtownie rosnąć. Kluczowym impulsem do zmian były uchwalenie w 1988 roku tzw. ustawy Wilczka, której skutkiem, między innymi, było wprowadzenie licznych ułatwień i eliminację barier administracyjno-prawnych prowadzenia działalności gospodarczej – regulacja funkcjonowała w polskim reżimie prawnym do końca 2000 roku; po tym okresie zastąpiono ją ustawą prawo działalności gospodarczej (Kaliński, 2015). Od tego momentu, prowadzenie przedsiębiorstwa wymagało jedynie „dokonania wpisu do jawnej ewidencji prowadzonej przez gminę”. To zachęcało wiele osób do zakładania firm, które prowadzone były nierzadko przez całe rodziny. Po 30 latach od zapoczątkowania głębokich zmian strukturalnych w polskiej gospodarce i wprowadzeniu modelu społecznej gospodarki rynkowej wielu przedsiębiorców przekazuje obecnie stery działalności w ręce młodszego pokolenia.

Należy zauważyć, iż 85% firm rodzinnych prowadzonych jest wciąż przez ich założycieli, którzy jednakże w większości nabyli już prawo do emerytury i siłą rzeczy powinni rozważyć przekazanie prowadzonego przez siebie przedsiębiorstwa. Co więcej, jak pokazują badania, 72,5% firm rodzinnych ma być docelowo przekazana następcom w ramach rodziny, jednakże istotnym problemem jest konieczność podjęcia konkretnych działań w tym zakresie (Sułkowski, 2009). Dla wielu właścicieli przedsiębiorstw jest to po prostu naturalny czas na zmiany pokoleniowe. Należy odnotować, że obecnie w CEIDG wpisanych jest blisko 230 tys. przedsiębiorców, którzy ukończyli 65 rok życia. Jednakże odpowiednio przeprowadzony proces sukcesji pozwoli na efektywne kontynuowanie działalności zarobkowej przez nowych właścicieli (Praktyczny Poradnik, 2018). Sukcesja firmy może jednak wiązać się z wieloma problemami natury ekonomicznej, społecznej i prawnej. Niektóre z nich da się jednak łatwo rozwiązać planując odpowiednio wcześniej formalny proces przekazania przedsiębiorstwa. Sposób i zakres formalności wymagany przy przekazaniu działalności gospodarczej jest zróżnicowany i uzależniony, przede wszystkim, od formy prawnej prowadzonego przedsiębiorstwa.

Uzyskana w latach 90. XX wieku wolność w sferze ekonomicznej spowodowała wdrożenie do powszechnego obiegu określenia funkcjonującego pod pojęciem „wolności gospodarczej”. Dodatkowym przejawem podkreślającym wolność było skodyfikowanie prawa przedsiębiorców w ustawie o swobodzie działalności gospodarczej (akt funkcjonujący w latach 2004–2018). Swoboda prowadzenia działalności gospodarczej przyczyniła się do wzrostu prowadzonych firm zarówno przez osoby fizyczne, jak i w ramach



spółek osobowych, a także tych prowadzonych w ramach prawa handlowego (spółki kapitałowe, najczęściej z rozproszoną strukturą własnościową). Jednocześnie konieczne były określenie zakresu i treści wspomnianych swobód oraz wskazanie praw przysługującym poszczególnym podmiotom w ramach prowadzonej przez nie działalności gospodarczej (Powałowski, Wyrzykowski, Kaczmarczyk, 2016). Wprowadzane sukcesywnie akty prawne dotyczące prowadzenia przedsiębiorstwa regulowały swobodę wyboru formy prawnej, miejsca prowadzenia, wskazania siedziby, dobór środków majątku i źródeł ich finansowania, możliwość zatrudniania osób i współpracowników, a także do pewnego stopnia, dowolność w zakresie wyboru formy opodatkowania. Problemem był jednak brak kompleksowych przepisów w zakresie kontynuacji działalności gospodarczej prowadzonej uprzednio przez osoby fizyczne i spółki osobowe. Przez lata przepisy te nie były postrzegane jako istotne z uwagi na to, że w początkowej fazie prowadzenia działalności gospodarczej nie rozważa się jej końca i wynikających z tego konsekwencji. O konieczności wprowadzenia istotnych zmian w zakresie sukcesji przedsiębiorstw jednoosobowych oraz niektórych spółek rozpoczęto debatować dopiero kilka lat temu (Dziennik Gazeta Prawna, 2017).

Szacuje się, że większość przedsiębiorstw w Polsce prowadzona jest w ramach tzw. firm rodzinnych. Choć w literaturze brakuje spójnej i jednoznacznej definicji firmy rodzinnej (z uwagi na rozmaity charakter tego typu podmiotów oraz formalny jak również faktyczny udział rodziny w prowadzeniu przedsiębiorstwa), to według różnych raportów oraz szacunków liczba tego typu firm w Polsce oscyluje między 60 a 90% (Raportu Grand Thornton). Rodzina jest zaangażowana w sprawy firmy zarówno w sposób formalny (wpis do właściwych rejestrów jako współwłaściciele i udziałowcy), jak i nieformalny (bieżąca pomoc w prowadzeniu spraw przedsiębiorstwa, przy jednoczesnym braku umocowań prawnych takich jak współwłasność czy wybrana forma zatrudnienia).

Istotną kwestią, która dotyczy tego typu podmiotów jest przekazywanie działalności potomkom i spadkobiercom (Dźwigoł-Barosz, 2018). Sukcesja władzy i własności może mieć charakter zaplanowany (osoba lub grupa osób, którym przekazane będzie przedsiębiorstwo są wdrażane w działalność firmy i przejmują zarząd oraz własność w ustalonym momencie) lub nagły (w momencie śmierci faktycznego właściciela lub choroby uniemożliwiającej prowadzenie dalszych spraw firmy). Sprawa sukcesji firm rodzinnych jest kwestią istotną i aktualną, obecną także w literaturze zagranicznej (Schell, Moog, 2018). Jak zauważono w badaniach, że źle przeprowadzoną procedurą sukcesji władzy i własności majątku przedsiębiorstwa ma do czynienia około 450 tys. firm w Unii Europejskiej, z czego 150 tys. firm upada, bowiem nie udaje się przekazać działalności we właściwy sposób. Dodatkowo z uwagi na brak kontynuacji funkcjonowania firm likwidowanych jest 600 tys. miejsc pracy w krajach Unii Europejskiej (Dźwigoł-Barosz, 2018).

W świetle obowiązujących przepisów prawa, przedsiębiorstwo jednoosobowe nie ma osobowości prawnej. Podmiotem praw firmy jest jego właściciel, co powoduje, iż mają one charakter osobisty. To zaś oznacza, że przeniesienie ich na inną osobę, wymaga określonych czynności. W myśli art. 51 kodeksu cywilnego przedsiębiorstwo jest



zorganizowanym zespołem składników niematerialnych i materialnych przeznaczonych do prowadzenia działalności gospodarczej. Obejmuje ono w szczególności:

- 1) oznaczenie indywidualizujące przedsiębiorstwo lub jego wyodrębnione części (nazwa przedsiębiorstwa);
- 2) własność nieruchomości lub ruchomości, w tym urządzeń, materiałów, towarów i wyrobów, oraz inne prawa rzeczowe do nieruchomości lub ruchomości;
- 3) prawa wynikające z umów najmu i dzierżawy nieruchomości lub ruchomości oraz prawa do korzystania z nieruchomości lub ruchomości wynikające z innych stosunków prawnych;
- 4) wierzytelności, prawa z papierów wartościowych i środki pieniężne;
- 5) koncesje, licencje i zezwolenia;
- 6) patenty i inne prawa własności przemysłowej;
- 7) majątkowe prawa autorskie i majątkowe prawa pokrewne;
- 8) tajemnice przedsiębiorstwa;
- 9) księgi i dokumenty związane z prowadzeniem działalności gospodarczej.

Biorąc powyższe pod uwagę, konieczna staje się analiza możliwości sukcesji prawnej poszczególnych elementów przedsiębiorstwa obejmujących nie tylko majątek trwały, ale także elementy o charakterze niematerialnym i prawnym. Odpowiednio przeprowadzony proces kontynuacji prowadzenia firmy, pozwala bowiem w łatwy sposób zapewnić ciągłość działania przedsiębiorstwa wraz ze wszelkimi dotychczas nabytymi prawami.

Sukcesja władzy i możliwość dalszego zarządzania przedsiębiorstwem przez dzieci lub spadkobierców nierzadko ma charakter nieoficjalny, gdyż osoby przejmujące przedsiębiorstwo od lat prowadzą *de facto* sprawy firmy. Formalny proces przekazywania firmy rodzinnej w ręce jej następców może być skomplikowany. Pod uwagę należy wziąć zarówno przepisy prawa cywilnego, podatkowego jak i ustawę prawo przedsiębiorców (kompleksowy akt prawny, który zastąpił w 2018 wspomnianą ustawę o swobodzie działalności gospodarczej). Jak już zauważono, problematyczne z punktu widzenia przepisów prawa może okazać się przekazanie przedsiębiorstwa następcom (kwestie dziedziczenia, sukcesji prawnej, kontynuacja działalności pod określoną firmą, kwestia ciągłości podpisanych umów i zobowiązań). Kwestie te po raz pierwszy w sposób kompleksowy zostały ujęte w uchwalonej w 2018 roku ustawie o zarządzie sukcesyjnym przedsiębiorstwem osoby fizycznej.

Funkcjonujące do 2018 roku przepisy umożliwiały sukcesję prawną w określonych przypadkach oraz na ściśle sprecyzowanych zasadach, co niekiedy uniemożliwiało jednakże jej faktyczne dokonanie. Brakowało, przede wszystkim, przepisów dotyczących kontynuacji jednoosobowych działalności gospodarczych oraz tych, które są naturalną konsekwencją tej formy działalności, czyli spółek cywilnych osób fizycznych (obie formy podlegają wpisowi do Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej). Możliwe było co prawda przekazanie składników majątku na zasadzie dziedziczenia, wiązało się to jednak z koniecznością wcześniejszego sporządzenia odpowiedniej umowy darowizny lub przygotowania testamentu albo dziedziczenia na zasadach ogólnych (w tym przypadku, proces mógł się przedłużać z uwagi na potencjalne konflikty, co stanowi dodatkowy element utrudniający sprawne przejście działalności





przedsiębiorstwa). Jednakże, największym problemem była kontynuacja przyznanego danemu przedsiębiorcy praw o charakterze administracyjnym (pozwolenia, koncesje, dotychczas podpisane umowy oraz inne zawarte ustalenia m.in. pomiędzy pracownikami, klientami i dostawcami).

Kluczowe w zakresie kontynuowania działalności jest stwierdzenie, w jakiej formie prawnej prowadzone jest przejmowane przedsiębiorstwo. Polskie prawo umożliwia prowadzenie przedsiębiorstwa w ramach jednoosobowej działalności gospodarczej, spółek cywilnych osób fizycznych, spółek osobowych i spółek kapitałowych (pozostałe formy takie jak spółdzielnie, fundacje i stowarzyszenia, z uwagi na „nierodzinny” charakter tych podmiotów w niniejszej analizie pominięto).

Co prawda problemów sukcesji firm rodzinnych nie da się rozwiązać jedną ustawą, ponadto w przypadku przekazania przedsiębiorstwa kwestie formalne nie stanowią kluczowego czynnika, to jednak wprowadzona w 2018 ustawa o zarządzie sukcesyjnym przedsiębiorstwem osoby fizycznej w znaczny sposób ułatwia formalny proces przekazywania spraw przedsiębiorstwa (Marianański, 2019).

Należy zaznaczyć, iż poza niewłaściwym planowaniem spraw spadkowych, wśród istotnych kwestii w zakresie sukcesji firm rodzinnych wymienia się wewnętrzny konflikt w rodzinie, nieodpowiedni moment przekazania firmy młodszemu pokoleniu, brak chęci sukcesora do dalszego prowadzenia spraw jednostki czy wreszcie brak umiejętności wyboru następcy w ogóle (Lewandowska, Gresler, Jakubowski, 2012). Co więcej, odpowiednio skonstruowane przepisy mają być jedynie mechanizmem ułatwiającym cały proces przekazywania firmy, a ich brak lub wysoki poziom skomplikowania procedur przekazania firmy nie jest barierą w sukcesji *sensu stricto*. Obowiązujące mechanizmy prawne stanowią zatem dodatkowy element, ułatwiający przeprowadzenie procedury przekazania działalności firmy z pokolenia na pokolenie.

Wybór konkretnej formy prawnej prowadzonej działalności gospodarczej może nieść określone konsekwencje w zakresie mitręgi prowadzonych procedur administracyjno-prawnych w obszarze sukcesji danego przedsiębiorstwa. Poniżej, omówiona została najbardziej popularna forma prowadzenia przedsiębiorstwa, tj. jednoosobowa działalność gospodarcza, a także spółka cywilna, która stanowi naturalną konsekwencję współpracy osób prowadzących działalność jednoosobowe działalności gospodarcze.

Jak już zauważono w poprzednich rozdziałach, obecnie większość przedsiębiorstw w Polsce prowadzona jest w ramach jednoosobowej działalności gospodarczej. Dodatkowo osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą mogą prowadzić przedsiębiorstwo w ramach spółek cywilnych, które stanowią stosunkowo prostą formę działania firmy przez więcej niż jedną osobę (co najmniej dwóch współników). Ponadto, odnotować można rosnące zainteresowanie zakładaniem spółek prawa handlowego, szczególnie w zakresie spółek z ograniczoną odpowiedzialnością (prowadzenie działalności w ramach tego typu spółek umożliwia minimalizację ryzyka finansowego i odpowiedzialności materialnej współników, a także pod pewnymi warunkami uniknięcie konieczności ponoszenia dodatkowych danin, chociażby w zakresie obowiązkowych ubezpieczeń społecznych tzw. składek ZUS). Wyszczególnienie określonych form prawnych prowadzenia przedsiębiorstw jest istotne z uwagi na odrębne uregulowania prawne



w zakresie kontynuowania działalności przez sukcesorów. Każdy rodzaj działalności charakteryzuje się innym poziomem zarówno niezbędnych formalności, jak i możliwości kontynuowania prowadzenia działalności przez osoby przejmujące sprawy firmy.

Jednoosobowa działalność gospodarcza jest najczęściej wybierana z uwagi na stosunkowo niewielkie formalności, uproszczoną księgowość (jednoosobowa działalność gospodarcza co do zasady nie podlega zapisom ustawy o rachunkowości), brak konieczności ponoszenia opłat rejestracyjnych oraz wnoszenia minimalnego kapitału, oraz pod pewnymi wyjątkami, możliwość wyboru jednej z czterech form opodatkowania (karta podatkowa, ryczałt od przychodów ewidencjonowanych, zasady ogólne czy opodatkowanie stawką liniową). Równocześnie ten rodzaj działalności niesie za sobą pewne koszty i ryzyka, jest to także najbardziej zagrożona brakiem swobodnej kontynuacji forma przedsiębiorstwa z uwagi na ewentualną śmierć lub długotrwałą chorobę właściciela. Co do zasady, osoba fizyczna prowadząca jednoosobową działalność gospodarczą odpowiada całym posiadaniem majątkiem (zarówno tym określanym jako aktywa firmy, tj. bezpośrednio wykorzystywanym w działalności gospodarczej, ale także zasobami prywatnymi nieużywanymi do prowadzenia codziennych spraw przedsiębiorstwa), w tym także majątkiem małżeńskim (o ile nie wystąpiło wcześniejsze wyodrębnienie poszczególnych składników ze wspólnoty majątkowej małżonków). Forma ta jest swoistą hybrydą przedsiębiorstwa i osoby fizycznej, bowiem firma (nazwa) przedsiębiorstwa zawiera w swoim członie imię i nazwisko właściciela, co świadczy o szczególnym poziomie indywidulanego prowadzenia spraw biznesowych.

Mając na uwadze powyższe, w przypadku śmierci przedsiębiorcy, działalność ulega, co do zasady, wykreśleniu z rejestru CEIDG, tym samym wygasają koncesje i zezwolenia, przestają funkcjonować indywidualnie nadane numery REGON i NIP, a także zawarte umowy oraz ustalenia np. z pracownikami i kontrahentami. To zaś skutkuje całkowitym zaprzestaniem działania przedsiębiorstwa. Zasadniczo, w przypadku pozostawienia spadku lub dziedziczenia na zasadach ogólnych, dochodzi do sukcesji uniwersalnej, jednakże w tej sytuacji spadkobiercy nie są traktowani jako następcy, przejmujący działalność firmy, wraz z nabytymi prawami. Trudnością okazać się może dziedziczenie umów kredytowych i leasingowych, umów dotyczących określonych zleceń, otrzymanych licencji, decyzji administracyjnych, indywidualnych interpretacji prawa podatkowego, umów dotyczących dotacji publicznych (w tym pomocy *de minimis*) oraz tych porozumień, które w ramach zawartych zapisów wygasają w chwili śmierci przedsiębiorcy (Mariański, 2012).

Należy podkreślić, iż działalność jednoosobowa umożliwia także zawieranie najprostszego aliansu biznesowego, jakim jest spółka cywilna. Choć nie jest to forma, która przybiera formę nowego bytu prawnego, nie posiada bowiem odrębnej osobowości prawnej, a także nie jest *de facto* spółką, a jedynie określonym stosunkiem prawnym na podstawie określonej umowy (Korzan, 1999). To jednak, wspólnicy (uczestnicy spółki) zobowiązani są do wniesienia określonych wkładów, a nade wszystko osiągnięcia wspólnego celu gospodarczego. To wspólnicy, a nie spółka jako taka, są stronami umów, odpowiadają za sprawy prowadzonej działalności, są podmiotami w postępowaniach cywilnych, administracyjnych i podatkowych (mimo, iż spółka posiada odrębny wpis do



rejestrze podatników z przypisanym Numerem Identyfikacji Podatkowej, a także w niektórych przypadkach jest samodzielnym podatnikiem podatku od towarów i usług oraz podatku akcyzowego) oraz solidarnie odpowiadają za zobowiązania.

W przypadku firm rodzinnych, występowanie spółek cywilnych nie musi być zjawiskiem powszechnym, bowiem uregulowanie tego typu kwestii może budzić wątpliwości – krewni nie chcą lub nie widzą potrzeby regulowania podejmowanej wspólnie działalności (tj. rejestrować się formalnie w CEIDG jako współnicy). Może jednak dochodzić do powoływania spółki cywilnej w ramach firmy rodzinnej dla określonych przedsięwzięć z innymi podmiotami gospodarczymi (dopuszcza się bowiem powstanie spółki cywilnej tylko dla określonego celu np. ściśle sprecyzowanej decyzji handlowej lub produkcyjnej – wdrożenie produktu, eksploracja nowych rynków zbytu i pozyskanie klientów).

Co istotne z punktu widzenia sukcesji prawnej, z uwagi na to, że spółka cywilna nie tworzy nowego bytu prawnego, a jej działalność oparta jest na indywidualnie zarejestrowanych podmiotach osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą, w przypadku śmierci jednego ze współników, co do zasady, dochodzi do jej automatycznego rozwiązania. Możliwe jest dołączenie do spółki nowego współnika będącego spadkobiercą, sytuacja taka wymaga jednakże odrębnego zapisu w umowie spółki. Należy wyraźnie zaznaczyć możliwość wejścia do spółki spadkobiercy na miejsce dotychczasowego współnika (Hasińska, 2017). Istotną kwestią jest fakt, iż ustawa o zarządzie sukcesyjnym przedsiębiorstwem osoby fizycznej, w art. 2 ust. 4 odnosi się tej formy organizacyjno-prawnej przedsiębiorstwa i wskazuje, iż w przypadku śmierci dotychczasowego współnika spółki cywilnej, przepisy ustawy odnoszące się do przedsiębiorstwa w spadku stosuje się odpowiednio do udziału przedsiębiorcy w majątku wspólnym współników spółki cywilnej, tj. możliwe jest powołanie zarządcy sukcesyjnego na miejsce dotychczasowego współnika.

Należy odnotować, iż uczestnictwo w spółce cywilnej nie podlega automatycznemu dziedziczeniu przez spadkobierców testamentowych czy ustawowych. Kwestią budzącą problemy natury formalnej mogą się zatem stać sytuacje, w których nie sporządzono odpowiednich zapisów, bowiem konsekwencją śmierci współnika może być po prostu automatyczne wygaśnięcie jego udziałów w ramach prowadzonej spółki cywilnej.

### **3.2. Ustawa o zarządzie sukcesyjnym przedsiębiorstwem osoby fizycznej – praktyczne aspekty z punktu widzenia przedsiębiorstw rodzinnych**

Rozwiązaniem szeregu trudności o charakterze prawnym i administracyjnym przy sukcesji przedsiębiorstwa rodzinnego są zapisy wspomnianej uprzednio ustawy o zarządzie sukcesyjnym przedsiębiorstwem osoby fizycznej. Wprowadzona w 2018 regulacja przyczynia się do tymczasowego prowadzenia przedsiębiorstwa w chwili śmierci jego dotychczasowego właściciela – osoby fizycznej lub współwłaściciela spółki cywilnej. Ustawa nie reguluje innych form prowadzenia działalności gospodarczej, tj. tych prowadzonych na podstawie kodeksu spółek handlowych; co więcej, regulacja dotyczy wyłącznie przedsiębiorców wpisanych do rejestru CEIDG, wyklucza się zatem powołanie



zarządu sukcesyjnego dla tzw. działalności nierejestrowanych, które wprowadzono do polskiego reżimu prawnego w roku 2018 (Blajer, 2019). Główną ideą tego rozwiązania jest umożliwienie zarządzania przedsiębiorstwem przez osobę pełniącą funkcję zarządcy sukcesyjnego, który zajmie się najpilniejszymi sprawami firmy. Zapisy zawarte w ustawie umożliwiają w praktyce zabezpieczenie działania kwestii bieżących, takich jak zarządzanie dostawami, personelem, obsługą zamówień, rozliczaniem podatków oraz kontynuacją zatrudnienia pracowników. Jednakże, jak już zauważono, rozwiązania te mają charakter tymczasowy i nie są substytutem dla prowadzonej procedury spadkowej, do której można się zawczasu przygotować (zgodnie z zapisami ustawy).

Warto zauważyć, iż cały czas można powołać tzw. zarząd tymczasowy przedsiębiorstwa (na podstawie zapisów art. 636 § 2 i 3 kodeksu postępowania cywilnego), który jest jednak instytucją odrębną od zarządu sukcesyjnego. Niemniej jednak, cel i istota tej regulacji, odbywa się przede wszystkim w ramach czynności powiązanych z zabezpieczeniem spadku i nie ma na celu zarządzania operacyjnego przedsiębiorstwem w trakcie załatwiania spraw spadkowych (Uliasz, 2016).

W tym miejscu należy także wspomnieć o zapisie windykacyjnym, który jest instytucją umożliwiającą najbardziej trafne zabezpieczenie poszczególnych składników majątku przedsiębiorcy oraz całego spadku (Makowiec, 2014). Za sprawą tej instytucji możliwe jest bowiem zaplanowanie do jakiej konkretnie osoby trafić ma określony składnik aktywów (wyłącza się go w takim wypadku z majątku przedsiębiorstwa w spadku) albo całe przedsiębiorstwo. Takie rozwiązanie może być wdrożone równoległe zarówno z ustanowieniem zarządu tymczasowego przedsiębiorstwa, jak i zarządu sukcesyjnego.

Powołanie zarządu sukcesyjnego wymaga spełnienia określonych warunków, tj. powołania zarządcy sukcesyjnego (wskazanie konkretnej osoby), uzyskanie jego zgody oraz aktualizację wpisu w CEIDG celem potwierdzenia powyższej czynności. Procedurę tę można wykonać zarówno za życia dotychczasowego właściciela, jak i po jego śmierci (niebudzącej jednakże żadnych wątpliwości, tj. sporządzony został akt zgonu, zgon zostaje stwierdzony postanowieniem sądu lub przedsiębiorca zostaje uznany za zmarłego). Należy zaznaczyć, iż w pierwszej sytuacji zarządca sukcesyjny może zostać wskazany przez dotychczasowego właściciela, natomiast w drugim przypadku jego wybór zostaje dokonany przez spadkobierców (testamentowych lub ustawowych, którzy przyjęli spadek), w szczególności przez małżonka, któremu przysługuje udział w działalności gospodarczej (art. 2 ust. 2 u.z.s.p. zakłada także, że w przypadku gdy prawo do w przedsiębiorstwa w rozumieniu art. 55 k.c. przysługuje w chwili zgonu właściciela w całości przedsiębiorcy i małżonkowi, to przedsiębiorstwo w spadku obejmuje całe przedsiębiorstwo).

Warty odnotowania jest fakt, iż powołanie zarządcy sukcesyjnego za życia dotychczasowego właściciela jest znacznie łatwiejsze, bowiem wymaga mniejszych formalności. W przypadku powoływania zarządu sukcesyjnego po śmierci właściciela powołanie zarządcy jest zdecydowanie trudniejsze. Konieczne jest uzyskanie zgody spadkobierców (w stosunku 85% uprawnionych co do wielkości udziału przedsiębiorstwa w spadku) oraz wymagane jest sporządzenie aktu notarialnego, na podstawie którego dokonany zostanie wpis aktualizujący w CEIDG. Ponadto, ustawa wprowadziła ograniczenie



czasowe na ustanowienie zarządcy, tj. w terminie dwóch miesięcy od śmierci dotychczasowego przedsiębiorcy.

Potencjalnym zarządcą może być zarówno przyszły spadkobierca, jak bliska i obca osoba właściciela i rodziny. Zarządcą sukcesyjnym może być także prokurent przedsiębiorstwa, który dotychczas prowadził sprawy firmy (warto zaznaczyć, iż wprowadzona w 2018 roku tzw. konstytucja biznesu, umożliwiła ustanowienie prokury, czyli ogólnego pełnomocnictwa do czynności związanych z prowadzeniem przedsiębiorstwa, również dla osób prowadzących działalność gospodarczą w oparciu o wpis do CEIDG). Istotnym warunkiem jest jednak, posiadanie przez przyszłego zarządcę pełnej zdolności do czynności prawnych oraz niekaralność w zakresie prowadzenia działalności gospodarczej. W tym miejscu należy zaznaczyć, iż zarządcą sukcesyjnym nie może być osoba prawna, czyli np. spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, tym samym może to być wyłącznie osoba fizyczna. Dotychczasowy przedsiębiorca może także powołać tzw. zarządcę rezerwowego, na wypadek gdyby wyznaczona w pierwszej kolejności osoba nie chciała objąć zarządu lub nie mogłaby tego uczynić z powodów formalnych.

Co więcej, nie można ustanowić zarządu sukcesyjnego, jeżeli została ogłoszona upadłość przedsiębiorcy, a jego majątek podlegałby odrębnym procedurom egzekucyjnym. Ewentualne odwołanie zarządcy przed prawomocnym zakończeniem spraw spadkowych wymaga zgody spadkobierców, którym przypadnie więcej niż 50% udziału w dziedzicznych aktywach przedsiębiorstwa. W tym miejscu należy także odnotować, iż wyznaczony zarządca będzie zajmował się jedynie sprawami przedsiębiorstwa, spod jego kurateli wyłączono bowiem aktywa prywatne zmarłego, niebędące częścią dziedziczonej firmy (co do zasady, wyeliminowano zatem ryzyko „przejęcia” majątku prywatnego osoby zmarłej, co zabezpiecza interesy spadkobierców).

Ustanowienie tzw. zarządu sukcesyjnego nie jest jednak tym samym co sukcesja przedsiębiorstwa i nie należy tego rozwiązania traktować jako docelowy plan przekazania firmy. Wprowadzone ustawą zapisy umożliwiają jednakże wydłużenie i przesunięcie w czasie przeprowadzenia procesów związanych z dziedziczeniem (organizacja czynności związanych ze stwierdzeniem nabycia spadku lub przedmiotu zapisu windykacyjnego), bowiem z uwagi na ustanowienie tymczasowego zarządcy, sprawy te nie muszą być prowadzone *ad hoc*. Ustawa nie wprowadza także żadnych zmian w zakresie procedur dziedziczenia przewidzianych zapisami kodeksu cywilnego.

W niektórych sytuacjach może wystąpić potrzeba przeprowadzenia postępowania działowego, którego przedmiotem jest przedsiębiorstwo, np. w sytuacji, gdy zapis windykacyjny nie został ustanowiony (Studzińska, 2015). Powyższe kwestie są czasochłonne, dlatego też, mając na uwadze ewentualne konflikty pomiędzy potencjalnymi spadkobiercami, a także fakt związany z bieżącą działalnością operacyjną przedsiębiorstwa, kwestie te powinny być jednak załatwione bez zbędnej zwłoki ze strony zainteresowanych (Blajer, 2019).

Wprowadzona w 2018 roku ustawa umożliwia dobrowolne ustanowienie tzw. zarządu sukcesyjnego, które może trwać maksymalnie dwa lata od śmierci dotychczasowego przedsiębiorcy. Regulacje te wprowadziły nowe pojęcie „przedsiębiorstwa w spadku”. Na podstawie art. 2 ust. 1 wspomnianej ustawy przedsiębiorstwo w spadku obejmuje



składniki niematerialne i materialne przeznaczone do wykonywania działalności gospodarczej przez przedsiębiorcę, stanowiące mienie przedsiębiorcy w chwili jego śmierci (warto zaznaczyć, iż przedsiębiorstwo w spadku jest określeniem szerszym niż przedsiębiorstwo w ujęciu art. 55 k.c.). Można zatem zauważyć, iż termin ten wystąpi dopiero w momencie śmierci dotychczasowego właściciela oraz oznaczać będzie możliwość wykorzystania jego składników przez zarządcę sukcesyjnego.

Ustanowienie zarządcy sukcesyjnego spowoduje, iż w momencie śmierci dotychczasowego przedsiębiorcy, prowadzone przedsiębiorstwo zachowa pełną płynność działania, bowiem powołany zarządca będzie mógł zająć się prowadzeniem codziennych spraw firmy. Ponadto, w ramach tego mechanizmu ciągłości podlegać będą wszystkie stosunki pracy (na okres powołania zarządu sukcesyjnego), uzyskane koncesje i pozwolenia, a przedsiębiorstwo nadal będzie posługiwać się nadanym Numerem Identyfikacji Podatkowej (NIP), w tym także do celów podatku od towarów i usług (VAT). Co więcej, dzięki zarządowi sukcesyjnemu nie wygasają zawarte w ramach działalności umowy zlecenia dostaw czy te dotyczące leasingu i kredytu.

Zatem, istotna z punktu widzenia kontynuowania działalności jest możliwość korzystania z dotychczas uzyskanych licencji, pozwoleń i wpisów do określonych rejestrów. Choć większość tego typu decyzji ma charakter osobisty i jest wydawana na określną osobę (w przypadku osób prawnych – podmiot), to ustawa przewiduje, że koncesje, zezwolenia i licencje nie wygasają wraz ze śmiercią przedsiębiorcy, tym niemniej zarządca koncesyjny musi wnieść wnioski, do odpowiednich organów, o potwierdzenie możliwości wykonywania praw z nich wynikających. Należy jednakże zaznaczyć, iż nie wszystkie uprawnienia i decyzje podlegają ww. zapisom. Wyłączeniu poddano bardzo specyficzne rodzaje uprawnień, takie jak np. wpis na listę adwokatów czy radców prawnych – ten rodzaj decyzji nie podlega przejściu przez zarządcę sukcesyjnego.

Ponadto, ustawa zapewnia zarządcy sukcesyjnemu dostęp do rachunków bankowych związanych z prowadzoną działalnością. W przypadku, gdy zarządca został powołany jeszcze przed śmiercią, korzystanie ze środków zgromadzonych w banku będzie możliwe od dnia zgonu dotychczasowego przedsiębiorcy. W momencie, gdy zarządca zostanie powołany po śmierci, dostęp do kont bankowych nastąpi po skutecznym złożeniu wniosku notariusza o wpisanie zarządcy sukcesyjnego do bazy CEIDG (to zaś oznaczać może czasowe ograniczenie płynności finansowej przedsiębiorstwa; jest to zatem kolejny argument za tym, by przedsiębiorca powołał zarządcę sukcesyjnego jeszcze za życia).

Dzięki wprowadzeniu ustawy przedsiębiorstwo kontynuuje także rozliczenia podatkowe na dotychczasowych zasadach. Zapewnia to, przede wszystkim, ciągłość w rozliczeniach podatkowych, brak zaległości, możliwość kontynuowania prowadzenia transakcji z podmiotami zarejestrowanymi na potrzeby podatku VAT (przepis szczególnie istotny w przypadku tzw. transakcji wewnątrzwspólnotowych w ramach wymiany z kontrahentami z krajów Unii Europejskiej), możliwość kontynuowania działalności opodatkowanej podatkiem akcyzowym (sukcesja na podstawie dotychczasowych zezwoleń i decyzji akcyzowych). W tym miejscu należy zaznaczyć, iż zarządca sukcesyjny obowiązany jest do odprowadzania niezbędnych zaliczek na poszczególne podatki (m.in. PIT, VAT, w szczególności od dokonywanych wypłat na rzecz pracowników lub współpracowników,



w stosunku do których jest płatnikiem). Ponadto, w ramach procedury zarządu sukcesyjnego przedsiębiorstwo nadal korzystać będzie mogło z ochrony prawnej wynikającej chociażby z przyznanych decyzji administracyjnych czy indywidualnych interpretacji prawa podatkowego. Konstrukcja ustawy o zarządzie sukcesyjnym przedsiębiorstwem osoby fizycznej stwarza zatem ramy prawne dla dalszego funkcjonowania przedsiębiorstwa również z punktu widzenia przepisów podatkowych.

Co więcej, powołany zarządca sukcesyjny ma prawo uczestniczyć w postępowaniach administracyjnych i sądowych – zarówno tych, które już trwają, jak i rozpoczynać nowe. Dotyczy to także procedur podatkowych i cywilnych.

Ustawa wprowadza także pojęcie czynności zachowawczych, które podejmowane mogą być przez najbardziej prawdopodobnych następców przedsiębiorcy (są to małżonek przedsiębiorcy, który ma udział w przedsiębiorstwie w spadku, spadkobierca ustawowy lub testamentowy oraz osoba, która nabywa przedsiębiorstwo na podstawie zapisu windykacyjnego), w momencie gdy trwa jeszcze procedura powoływania zarządcy sukcesyjnego ustanowionego po śmierci przedsiębiorcy. Takie rozwiązanie daje możliwość zarządzania przedsiębiorstwem i podejmowanie najpilniejszych decyzji. Dzięki wprowadzeniu tego rozwiązania może zostać zachowana ciągłość funkcjonowania przedsiębiorstwa, nawet przy braku powołania zarządcy sukcesyjnego. Czynności zachowawcze mają jednak ograniczony zakres zarówno przedmiotowy, jak i czasowy. W tym czasie osoby zajmujące się tymi czynnościami nie powinny podejmować kluczowych, strategicznych decyzji związanych z przyszłością prowadzonej firmy (Poradnik Praktyczny, 2018). Prowadzenie działalności w oparciu o to rozwiązanie może trwać maksymalnie dwa miesiące i polega przede wszystkim na:

- regulowaniu bieżących zobowiązań, np. za dostawy towarów i usług zamówionych jeszcze przez poprzedniego właściciela;
- przyjmowaniu płatności za powstałe należności przedsiębiorstwa (środki te powinny jednakże trafić na rachunek przedsiębiorstwa, a nie osoby prowadzącej ww. czynności);
- sprzedawaniu i wydawaniu zapasów;
- prowadzeniu niezbędnej do zachowania późniejszej płynności firmy działalności usługowej, np. wynikającej z wcześniej podpisanych umów i porozumień.

Po ustanowieniu zarządcy sukcesyjnego, osoba zajmująca się czynnościami zachowawczymi przestaje pełnić swoje zadania, a dotychczas otrzymane płatności oraz nabyte aktywa przechodzą w skład majątku przedsiębiorstwa w spadku.

Istotnym aspektem, z punktu widzenia przedsiębiorstwa, jest kontynuowanie stosunku pracy z zatrudnionymi pracownikami. W przypadku gdy powołano za życia dotychczasowego właściciela zarząd sukcesyjny, zachowana jest ciągłość umów na okres zarządu sukcesyjnego. W razie gdy przedsiębiorca nie powołał zarządcy, stosunki pracy pozostają w mocy przez okres 30 dni od jego śmierci. W sytuacji, chęci kontynuowania współpracy z określonym pracownikiem, osoba zajmująca się prowadzeniem czynności zachowawczych może podjąć decyzję o przedłużeniu zatrudnienia. Jeżeli jednakże tego nie uczyni w wymaganym czasie, stosunek pracy wygaśnie. Należy zaznaczyć, iż w przypadku gdy działalność przedsiębiorstwa została fizycznie wstrzymana w momencie śmierci przedsiębiorcy, pracownicy nie muszą wykonywać swoich obowiązków,



a okres ten uznawany jest za usprawiedliwioną nieobecność w pracy, co powoduje konieczność wypłaty pełnego wynagrodzenia. To zaś, jest elementem, który generuje koszty ekonomiczne prowadzenia firmy. Sprawne uregulowanie tych kwestii jest istotne z punktu widzenia minimalizacji przestojów w przedsiębiorstwie, jak również ograniczania zbędnych kosztów.

Podsumowując, zdecydowany rozkwit powstawania nowych podmiotów gospodarczych notuje się na przełomie lat 80. i 90. XX wieku. Biorąc pod uwagę przeciętny czas funkcjonowania tych firm na rynku, wiele z nich boryka się obecnie z problemem sukcesji. Przekazanie biznesu w ręce następców to proces trudny, jednakże pomocne mogą być wprowadzone w 2018 roku procedury w ramach ustawy o zarządzie sukcesyjnym przedsiębiorstwem osoby fizycznej. Proces przekazania własności przed wprowadzeniem ww. regulacji budził szereg problemów natury praktycznej. Obecnie, dzięki zapisom ustawy możliwe jest kontynuowanie bieżących spraw przedsiębiorstwa, szczególnie w zakresie aspektów administracyjno-prawnych. Należy zauważyć, iż z punktu widzenia osób trzecich, funkcjonowanie przedsiębiorstwa będzie odbywać się na niezmienionych zasadach, dzięki powołaniu tzw. zarządcy sukcesyjnego, który w sposób zbliżony do roli właściciela kontynuować będzie zarządzanie firmą. Wprawdzie ustawa nie jest rozwiązaniem dla wszystkich problemów, szczególnie tych, które spowodowane są sporami pomiędzy spadkobiercami, to jednak umożliwia kontynuowanie działalności w okresie procedowania spraw spadkowych.

Uchwalenie i wprowadzenie zapisów zawartych w ustawie należy uznać za pozytywny krok w zakresie sukcesji prawnej jednoosobowych działalności gospodarczych i spółek cywilnych. Dotychczas bowiem, w chwili śmierci właściciela, większość przyznanych praw wygasła wraz ze śmiercią właściciela. Na mocy ustawy możliwe jest kontynuowanie działalności operacyjnej przedsiębiorstwa, zapewniając płynne przejście sterów właściwego sukcesora.



## Rozdział IV

# Organizacje i instytucje wspierające proces transferu biznesu w MSP

### 4.1. Zakres wsparcia firm rodzinnych

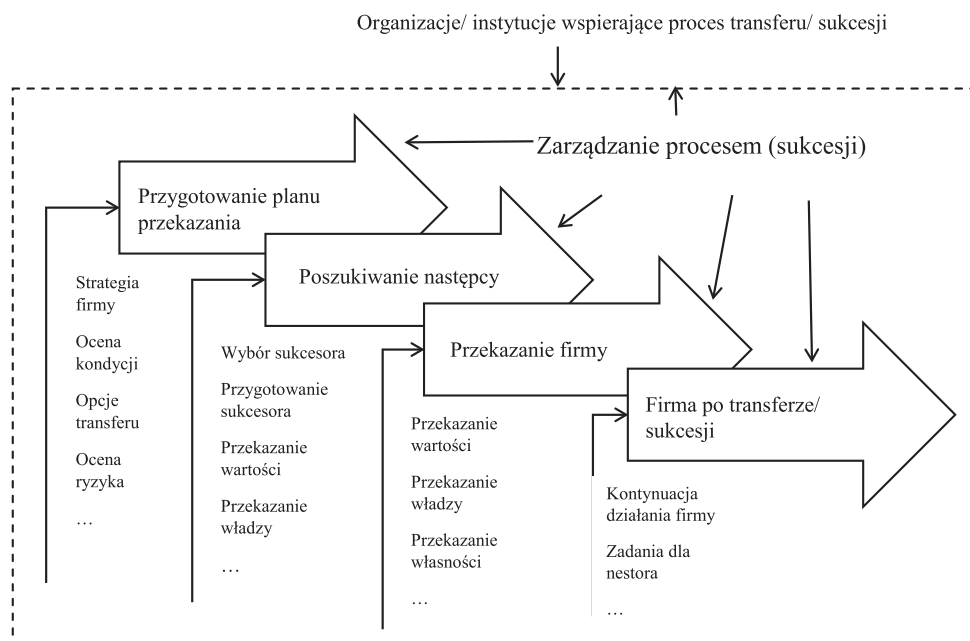
Przez szereg lat opracowano różnego rodzaju strategie oraz wdrażano instrumenty wspierające proces transferu przedsiębiorstwa. Podejmowane działania dotyczą m.in. podnoszenia świadomości, wsparcia finansowego transferu, przekształceń prawnych, tworzenia rynków transferu. Zwiększeniu świadomości przedsiębiorców dotyczących znaczenia i złożoności planowania przeniesienia biznesu służyły seminaria, warsztaty czy kampanie informacyjne. Ponadto zaangażowano lokalnych ekspertów z różnych dziedzin, izby i inne organizacje wspierające przedsiębiorstwa do udzielania informacji i pomocy zarówno w kwestiach związanych z transferem w ogólności, jak i rozwiązywania konkretnych problemów np. poprzez wskazanie możliwości wykorzystania dostępnych instrumentów finansowych (np. *Strengthening SMEs and Entrepreneurship...*, 2019; Mandl, 2008).

Należy także pamiętać o edukacji przedsiębiorczości i w programach kursów poruszać kwestie związane z sukcesją. Widoczny w programach edukacji ekonomicznej, na różnych szczeblach kształcenia, zdecydowany nacisk na treści i metody promujące tworzenie firm od podstaw (start-up'ów), zniechęca lub co najmniej ogranicza zainteresowanie młodych ludzi przejmowaniem firm już istniejących na rynku. Przygotowanie przyszłych sukcesorów, następców właścicieli firm sektora MSP oznacza rozwój specyficznego zestawu kompetencji.

Na rys. 5.1 przedstawiono najważniejsze kwestie wynikające z poruszanych wcześniej zagadnień oraz wskazano miejsce organizacji zajmujących się wsparciem procesów w organizacjach. Poszczególne główne etapy (omawiane w rozdziale 2) w każdym przypadku transferu będą w zasadzie takie same (mogą być realizowane szeregowo lub częściowo na siebie zachodzić), natomiast wypracowywane efekty dla każdego przedsiębiorstwa mogą być zróżnicowane. Organizacje wspierające proces transferu mogą być podmiotami prywatnymi lub publicznymi zajmującymi się doradztwem, obsługą prawną i księgową. Mogą także brać czynny udział w zarządzaniu procesem transferu przedsiębiorstwa.

Dla osiągnięcia sukcesu sukcesji istotne jest poprawne zarządzanie całym procesem, monitorowanie jego przebiegu, a także określenie zakresu i pozyskiwanie na odpowiednich etapach wsparcia z zewnątrz.



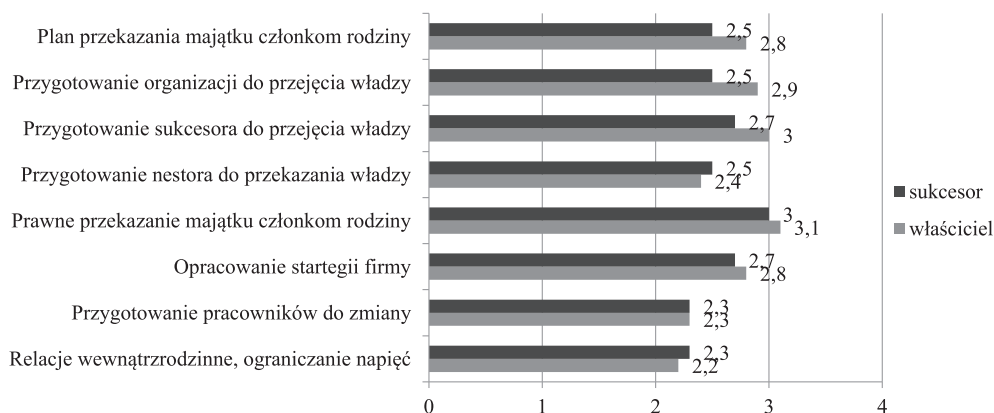


**Rys. 4.1.** Zakres potencjalnego wsparcia udzielanego na różnych etapach sukcesji

*Źródło:* opracowanie własne.

Przykładem kompleksowego edukacyjnego wsparcia firm rodzinnych jest metodyka 6S opracowana w ramach pilotażowego projektu „Firmy rodzinne”, realizowanego wspólnie przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) i stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych (IFR). Podczas realizacji projektu wykorzystano podejścia do procesu wiedzy wywodzące się z humanistycznej filozofii dialogu. Znajduje ono odzwierciedlenie we wspomnianej metodyce 6S zakładającej podejmowanie działań w pięciu obszarach dotyczących: Samorozwoju, Systemu rodzinno-firmowego, Strategii, Sukcesji oraz Społeczności. Natomiast odpowiednie komponowanie procesów wsparcia tak, aby uzyskać możliwie najlepszy efekt poprzez wzajemne ich wzmacnianie oznacza Synergię (szóste S) (Zawadka (red.), 2012).

Przedsiębiorcy prowadzący firmy (także rodzinne) zazwyczaj nie mają pełnej wiedzy na temat procesu sukcesji. Najczęściej dopiero, kiedy stają przed decyzją o rozpoczęciu tego procesu, zdają sobie sprawę, ile różnych kwestii przyjdzie im rozwiązać. Wtedy poszukują wsparcia z zewnątrz – ze strony różnych organizacji i instytucji. To wsparcie dotyczy zarówno zagadnień prawnych dotyczących przekazania własności, przygotowania planu i strategii sukcesji, wyboru i przygotowania sukcesora, jak też zarządzania całym procesem transferu firmy (rys. 4.2).



**Rys. 4.2.** Preferowane obszary wsparcia procesu sukcesji

Źródło: Lewandowska 2015, s. 23.

Szukając inwestora do przeniesienia działalności w Polsce, warto przeanalizować rynek funduszy *venture capital/ private equity*, ponieważ każdy z nich ma odrębną politykę inwestycyjną. Niektóre fundusze koncentrują się na ściśle określonych branżach (np. inwestują tylko w technologie informacyjno-komunikacyjne), inne ograniczają swoją działalność do określonego obszaru kraju, podczas gdy inne odrzucają na przykład firmy na wczesnym etapie rozwoju. Podstawową wyszukiwarkę funduszy PE / VC w Polsce można znaleźć pod adresem: [http://www.psik.org.pl/new/znajdz\\_fundusz2.php](http://www.psik.org.pl/new/znajdz_fundusz2.php).

Również w Polsce istnieje portal, który ułatwia wyszukiwanie odpowiedniego anioła – inwestora prywatnego, zwykle z doświadczeniem w biznesie, który inwestuje własne pieniądze i doświadczenie w projektach przeniesienia biznesu. Główną bazę danych można znaleźć pod adresem: [http://www.pi.gov.pl/parp/data/pdf\\_071112/index.html](http://www.pi.gov.pl/parp/data/pdf_071112/index.html).

## 4.2. Mentoring i szkolenia dla sukcesorów/ nestorów – stowarzyszenia i fundacje wspierające proces sukcesji

W Polsce mamy kilka instytucji, które wspierają transfer firm z sektora MSP, oferując usługi mentorskie i szkoleniowe. Są to niektóre stowarzyszenia biznesowe i zawodowe, a także izby handlowe i przemysłowe.

- Enterprise Europe Network in Poland

Ta organizacja pomaga firmom wprowadzać innowacje i rozwijać się na skalę międzynarodową. Jest to największa na świecie sieć wsparcia dla małych i średnich przedsiębiorstw o międzynarodowych ambicjach. Sieć działa w ponad 60 krajach na całym świecie. Skupia 3000 ekspertów z ponad 600 organizacji członkowskich – znanych z obsługi biznesowej na wysokim poziomie.

W Polsce działa 30 biur, które są zgrupowane w czterech konsorcjach:

**EEN-CP (Enterprise Europe Network – Central Poland)** – sześć biur zlokalizowanych w czterech województwach / regionach (mazowieckie, łódzkie, kujawsko-pomorskie

i pomorskie). Koordynator: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości; strona internetowa konsorcjum: [www.een.org.pl](http://www.een.org.pl);

**EEN-EP (Enterprise Europe Network – East Poland)** – sześć biur zlokalizowanych w trzech województwach / regionach (podlaskim, warmińsko-mazurskim i lubelskim). Koordynator: Lubelska Fundacja Rozwoju; strona internetowa konsorcjum: [www.een-polskawschodnia.pl](http://www.een-polskawschodnia.pl)

**EEN-WP (Enterprise Europe Network – West Poland)** – dziewięć biur zlokalizowanych w pięciu województwach / regionach (zachodniopomorskie, lubuskie, wielkopolskie, dolnośląskie i opolskie). Koordynator: Centrum Transferu Technologii Politechniki Wrocławskiej; strona internetowa konsorcjum: [www.westpoland.pl](http://www.westpoland.pl);

**EEN-SP (Enterprise Europe Network – South Poland)** – dziewięć biur w czterech województwach / regionach (śląskie, małopolskie, świętokrzyskie i podkarpackie). Koordynator: Regionalne Centrum Innowacji i Transferu Technologii Ltd.; strona internetowa konsorcjum: [www.een.net.pl](http://www.een.net.pl).

Działania wspierające prowadzone są w różnych obszarach i dla firm znajdujących się na różnych etapach rozwoju: na początku działalności, podczas rozwoju, reorganizacji i przekazania firmy. Baza danych możliwości partnerstwa zawiera oferty współpracy międzynarodowej i jest administrowana przez Enterprise Europe Network w imieniu Komisji Europejskiej. Zawiera profile firm z ponad 60 krajów, w których działają partnerzy EEN. Przedsiębiorcy poszukujący partnerów biznesowych mają możliwość nawiązania kontaktów między innymi z producentami, dystrybutorami i podwykonawcami z zagranicy. Baza danych zawiera także oferty technologiczne i umożliwia wyszukiwanie partnera do współpracy w zakresie transferu technologii i partnera w zakresie transferu biznesu. Ponadto organizowane są seminaria, konferencje, doradztwo w zakresie wdrażania innowacji. W zakresie sukcesji w firmach rodzinnych oferowane jest doradztwo umożliwiające diagnozę sytuacji w firmie, a także wskazanie potencjalnych szans oraz zagrożeń.

Strona internetowa: [http://www.een.org.pl/index.php/Cooperation\\_profiles/articles/Cooperation\\_profiles.html](http://www.een.org.pl/index.php/Cooperation_profiles/articles/Cooperation_profiles.html).

- Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP)

Agencja jest zaangażowana we wdrażanie krajowych i międzynarodowych programów finansowanych z funduszy strukturalnych UE, budżetu państwa i wieloletnich programów Komisji Europejskiej. Jako kluczowy organ odpowiedzialny za tworzenie środowiska przyjaznego dla biznesu w Polsce, PARP przyczynia się do tworzenia i skutecznego wdrażania polityki państwa związanej z przedsiębiorczością, innowacjami i przystosowaniem pracowników.

Strona internetowa: [www.parp.gov.pl](http://www.parp.gov.pl).

PARP zwrócił szczególną uwagę na sukcesję w rodzinnym biznesie. W polskim sektorze prywatnym dominują małe i średnie przedsiębiorstwa, wśród których 36% ma charakter rodzinny. Ograniczona wielkość i zasoby tych podmiotów są najbardziej typowymi cechami tej grupy przedsiębiorstw. Nieudany transfer polskich przedsiębiorstw rodzinnych wiąże się zwykle ze słabymi relacjami i konfliktami w rodzinie, nieodpowiednią strukturą władzy i własności oraz problemami w komunikacji organizacyjnej. W roku



2018 PARP wybrał pięć instytucji, które oferują kompleksowe wsparcie (szkolenia, mentoring, doradztwo) przeniesienia działalności gospodarczej w przedsiębiorstwach rodzinnych (tabela 4.1).

**Tabela 4.1.** Lista instytucji ułatwiających przenoszenie działalności gospodarczej w Polsce w przedsiębiorstwach rodzinnych

| Lp. | Instytucja                                 | Strona internetowa | Region   |
|-----|--|--------------------|--|
| 1   | Ośrodek Doradztwa i Treningu Kierowniczego | www.oditk.pl       | województwo: kujawsko-pomorskie, podlaskie, pomorskie, warmińsko-mazurskie |
| 2   | QS Zurich Sp. z o.o.                       | www.qszurich.pl    | województwo: lubelskie i mazowieckie                                       |
| 3   | PM Doradztwo Gospodarcze                   | www.pmdg.pl        | województwo: małopolskie, podkarpackie, świętokrzyskie                     |
| 4   | QS Zurich Sp. z o.o.                       | www.qszurich.pl    | województwo: łódzkie, opolskie, śląskie                                    |
| 5   | DGA SA                                     | www.dga.pl         | województwo: dolnośląskie, lubuskie, zachodniopomorskie, wielkopolskie     |

Źródło: <http://power.parp.gov.pl/sukcesja-w-firmach-rodzinnych-lp/power-sukcesja-w-firmach-rodzinnych>.

W 2020 roku uruchomiono projekt, w ramach którego przedsiębiorstwa planujące sukcesję mogą uzyskać wsparcie doradców. Pierwszym działaniem jest analiza stopnia zaawansowania firmy w sukcesję oraz wskazanie obszarów wymagających wsparcia doradców. Kolejnym zadaniem w projekcie jest przejście do wdrożenia planu umożliwiającego przejście z powodzeniem procesu sukcesji (patrz: <https://www.parp.gov.pl/component/content/article/58027:przez-sukcesje-z-przewodnikiem>).

- Instytut Biznesu Rodzinnego

Organizacja publiczna działająca na rzecz firm rodzinnych, zbudowana na wartościach i warunkach społeczeństwa wiedzy. Ich statutowymi celami są: integracja środowiska firmy rodzinnej, wspieranie działalności firm rodzinnych (także przeniesienia działalności) oraz zachęcanie i promowanie standardów etycznych w biznesie.

Strona internetowa: <https://www.ibrpolska.pl/>.

Ciekawym wydarzeniem jest organizowany cyklicznie Kongres Next Generation skierowany do:

- „Prezesów z młodego pokolenia firm rodzinnych, którzy dzielą się doświadczeniem
- Pracujących w firmie sukcesorów, którzy szukają inspiracji i wyzwań
- Sukcesorów przygotowujących się do zmiany pokoleniowej
- Sukcesorów, którzy szukają wsparcia w określeniu własnej ścieżki kariery
- Sukcesorów, którzy działają poza firmą, ale sercem wciąż są przy firmie rodziców” (<https://nextg.pl>)



Institut Firm Rodzinnych wraz z Uniwersytetem Ekonomicznym we Wrocławiu oferują roczne studia podyplomowe „Skuteczny następca firmy rodzinnej”, które kształcą świadomego i kompetentnego następcę, który będzie zarządzał firmą rodzinną w sposób umożliwiający jej przetrwanie i rozwój; link: [https://www.podyplomowe.ue.wroc.pl/114,853,skuteczny\\_sukcesor\\_firmy\\_rodzinnej.html](https://www.podyplomowe.ue.wroc.pl/114,853,skuteczny_sukcesor_firmy_rodzinnej.html).

Bezpośrednio dla sukcesorów skierowany jest także 9-miesięczny program managerski: Akademia Sukcesora. Każdy z uczestników otrzymuje wyniki audytu kompetencji oraz talentów wraz z dedykowaną ścieżką rozwoju opracowaną z ekspertem. Zajęcia mają charakter warsztatowy i projektowy. Poszczególne bloki tematyczne realizowane są w firmach rodzinnych, a projekty dotyczą i realnych zagadnień w tych firmach.

Strona internetowa: <https://akademiasukcesora.pl/>.

- Izby handlowo-przemysłowe

Jest największą niezależną organizacją biznesową i reprezentuje największą liczbę przedsiębiorców, zrzeszającą ponad 150 organizacji biznesowych, np. 65 izb przemysłowych, 59 izb regionalnych, 18 izb dwustronnych, 4 inne organizacje (stowarzyszenia, stowarzyszenia pracodawców i fundacje). Krajowa Izba Gospodarcza w Polsce i ich członkowie są partnerami w wielu projektach związanych ze wsparciem przedsiębiorstw MSP (także w mentoringu / szkoleniach z zakresu procesu przenoszenia działalności gospodarczej). Podstawową wyszukiwarkę Izby Przemysłowo-Handlowej lub Izb Regionalnych w Polsce można znaleźć pod adresem: <https://kig.pl/o-kig/czlonkostwo-w-kig/czlonkowie-kig/>.

- Stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych

Strona internetowa: <https://firmyrodzinne.pl/>.

Stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych powstało w 2008 roku w Warszawie z inicjatywy osób reprezentujących środowiska biznesu, akademickie oraz eksperckie. Misją Stowarzyszenia jest budowanie w Polsce wolności gospodarczej, państwa prawa i społeczeństwa obywatelskiego, którego filarem jest środowisko firm rodzinnych.

W ramach działalności Stowarzyszenia odbywają się spotkania firm rodzinnych w powiatach („Rodzinni po sąsiedzku”) oraz coroczny ogólnopolski zjazd firm rodzinnych, u-Rodziny, będący najważniejszym wydarzeniem dla tego środowiska.

Stowarzyszenie bierze od lat czynny udział w konsultacjach społecznych czy procesach legislacyjnych rozwiązań mających istotny wpływ na polską gospodarkę, a w szczególności działanie firm rodzinnych. Efektem prac jest m.in. opracowanie Zielonej Księgi. (Fundacja Rodzinna. Zielona Księga. 2019). Obecnie trwają prace nad rozwiązaniem wprowadzających nowy mechanizm planowania sukcesji - ustanowienia fundacji rodzinnej.

Inną ciekawą inicjatywą jest projekt doradczo-szkoleniowy Lokalne Centra Kompetencji Rozwoju Firm Rodzinnych (LCK), w ramach którego firmy mogą uzyskać indywidualne konsultacje u ekspertów z różnych obszarów. Ponadto oferowany jest dostęp do tematycznych webinarów prowadzonych na żywo, jak również nagrań. Natomiast do komunikacji i wzajemnego wsparcia przedsiębiorców



i ekspertów uczestniczących w projekcie wykorzystywana jest platforma umożliwiająca zdaną formę edukacji i wsparcia przedsiębiorców. (patrz: <https://firmyrodzinne.pl/wsparcie-dla-przedsiębiorców-rodziny-projekt-lck/>).

- Fundacja Firmy Rodzinne

Strona internetowa: <https://ffr.pl/pl/>.

Fundacja Firmy Rodzinne (FFR) powstała w 2011 roku. Fundacja stawia sobie za cel, aby poprzez integrację, wspieranie oraz promowanie działań, zadbać o wspólny interes rodzin biznesowych i ich otoczenie. Dzięki działaniom Fundacji zyskuje się możliwość skorzystania z pomocy, wiedzy oraz doświadczeń innych firm rodzinnych podczas spotkań mentoringowych w firmach prowadzonych rodzinie.

Okazją do spotkania i zaczerpnięcia inspiracji może być organizowany corocznie Międzynarodowy Kongres Pokoleń (<https://kongrespokolen.pl/>).

### 4.3. Instrumenty on-line wspierające różne etapy procesu sukcesji

Przekazywanie przedsiębiorstw następcy jest (jak już podkreślano) skomplikowanym procesem, w którym znalezienie właściwego nabywcy powoduje większość trudności. Istniejące platformy internetowe, które łączą kupujących i sprzedających przedsiębiorstwa, mają na celu ułatwienie tego procesu. Platforma kojarząca podmioty transakcji w tym obszarze to internetowa platforma transferów biznesowych gromadząca potencjalnych nabywców i sprzedawców. Obie grupy mają dostęp do bazy danych z reklamami kupujących i sprzedających i zazwyczaj pierwsze kroki w fazie dopasowania są bezpłatne, co zmniejsza koszty transakcji. Oznacza to, że platformy te odgrywają kluczową rolę w fazie planowania procesu przenoszenia przedsiębiorstwa. Jednak w przypadku pozostałych faz platformy kojarzące podmioty transakcji mogą być również przydatne i stać się częściowo alternatywą dla drogich usług pośredników biznesowych lub prawników, które nie są dostępne, szczególnie dla mikroprzedsiębiorstw. Eksperti Komisji Europejskiej sformułowali zalecenia, których powinna przestrzegać każda taka platforma (patrz tabela 4.2).

**Tabela 4.2.** Zalecenia dotyczące konstrukcji platformy internetowej wykorzystywanej w procesie przenoszenia własności przedsiębiorstw

| Funkcje platform internetowych              | Wymagania   |
|---|---|
| Zarządzanie<br>Świadomość<br>Funkcjonalność | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Neutralna i godna zaufania organizacja</li> <li>• Odpowiednia nazwa domeny, reklama</li> <li>• Ograniczona liczba wskaźników wyszukiwania (na przykład: cena, lokalizacja geograficzna, rozmiar, obrót)</li> </ul> |



|   |   |
|---|---|
| Aktualizacje<br>Dodatkowe usługi<br>Anonimowość<br>Raportowanie | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ważne profile / reklamy</li> <li>• Informacje na temat przeniesienia działalności, korepetycji, usług mediacyjnych podczas negocjacji</li> <li>• Anonimowość kupującego i sprzedającego</li> <li>• Informacje o udanych transakcjach (czynniki sukcesu, wskaźnik sukcesu)</li> </ul> |
| Współpraca na poziomie krajowym<br>Umiędzynarodowienie          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Krajowa baza danych lub portal dla wszystkich rozdrobnionych krajowych baz danych</li> <li>• Interakcje między platformami internetowymi w innych krajach</li> </ul>   |

Źródło: Evaluation of the Implementation of the 2006 Commission Communication on Business Transfers. Sevenoaks: Centre for Strategy & Evaluation Services.

### 4.3.1. Polskie platformy umożliwiające kojarzenie podmiotów w procesie przenoszenia własności przedsiębiorstw

W Polsce mamy 11 platform kojarzących sprzedających i kupujących firmy, które ułatwiają transfer biznesu (tabela 4.3).

**Tabela 4.3.** Platformy umożliwiające kojarzenie potencjalnych sprzedających i kupujących firmy w Polsce

| Nazwa domeny         | Data utworzenia | Instytucja zarządzająca | Liczba ofert opublikowanych przez sprzedawców | Liczba ofert opublikowanych przez kupujących | Bezpłatne usługi  | Płatne usługi   | Liczba wersji językowych |
|----------------------|-----------------|-------------------------|---|--|---|---|--------------------------|
| szukam-inwestora.com | 2002            | Pośrednik biznesowy     | 6003  | 302  | 1 ogłoszenie, możliwość kontaktu z 10 ofertami miesięcznie, powiadomienia | Nieograniczone ogłoszenia i możliwość kontaktu z nieograniczoną liczbą ofert, wsparcie online, zapowiedzi z najważniejszych wydarzeń, karta firmowa | 1                        |



cd. tab. 4.3

|                                      |      |   |      |      |   |   |    |
|--------------------------------------|------|---|------|------|---|---|----|
| <b>sprze-<br/>dambiz-<br/>nes.pl</b> | 2005 | Firma konsultingowa ds. transakcji        | 1332 | 30   | Oferty próbne bez dostępu do danych kontaktowych ofert            | Wycena biznesu, doradztwo, założenie firmy, ogłoszenia międzynarodowe, ogłoszenia wyświetlane przez 3 miesiące lub bez ograniczeń czasowych, ogłoszenia promowane | 14 |
| <b>biznes-<br/>2biznes.<br/>com</b>  | 2006 | wydawnictwo                               | 1100 | 152  | Ogłoszenia, dostęp do wszystkich baz danych z danymi kontaktowymi | Promowane ogłoszenia, które są wysyłane do wszystkich zarejestrowanych użytkowników   | 1  |
| <b>investing.<br/>pl</b>             | 2005 | Firma zajmująca się mediami internetowymi | 5023 | 1019 | Ogłoszenia, dostęp do wszystkich baz danych z danymi kontaktowymi | Promowane ogłoszenia  | 1  |
| <b>bizvendo.<br/>pl</b>              | 2011 | Firma konsultingowa IT                    | 394  | 10   | Ogłoszenia, indeksowanie w Google                                 | Wycena biznesu, pomoc w przygotowaniu memorandum informacyjnego, poszukiwanie inwestorów, wyróżnienie ogłoszeń  | 3  |
| <b>starti-<br/>nvest.pl</b>          | 2012 | Właściciel portali internetowych          | 534  | 8    | Ogłoszenia, dostęp do wszystkich baz danych                       | Analiza rynku, prognozy biznesowe   | 1  |
| <b>intereso.<br/>pl</b>              | 2013 | Administrator serwisu                     | 285  | 21   | Ogłoszenia dostępne 7 dni   | Promowane ogłoszenia  | 1  |



|                            |      |  |      |     |   |   |   |
|----------------------------|------|--|------|-----|---|---|---|
| <b>biznesoferty.pl</b>     | 2003 | Deweloper strony internetowej                              | 2358 | 141 | Ogłoszenia publikowane przez użytkowników zarejestrowanych jako firma, dostęp do baz danych i danych kontaktowych | Promowane ogłoszenia, dane kontaktowe oferentów dostępne dla niezarejestrowanych użytkowników | 1 |
| <b>biznesmakler.com</b>    | 2009 | Twórca witryn internetowych i hosting witryn internetowych | 0    | 0   | —   | Wycena przedsiębiorstw, podstawowe komunikaty (0,01 zł) oraz rozszerzone komunikaty           | 2 |
| <b>sprzedajkupfirme.pl</b> | 2011 | Firma konsultingowa ds. transakcji                         | 38   | 5   | Ogłoszenia dostępne przez 30 dni  | Ogłoszenia dostępne 60 lub 120 dni  | 2 |
| <b>inwestbiznes.pl</b>     | 2015 | Firma usługowa IT  | 105  | 2   | —   | Ogłoszenia podstawowe i rozszerzone   | 1 |

Źródło: Wojtyra M. (2016). Facilitating business transfer in Poland – an analysis of matching platforms, Marketing i Rynek, nr 12, s. 27–36.

Platformy są raczej dojrzałe (średni wiek wynosi siedem lat), ale tylko niewielka liczba sprzedawców biznesowych próbowała sprzedać swój biznes za jej pośrednictwem. Polski internetowy rynek transferów biznesowych jest rozdrobniony, a jego organizacja jest w rękach prywatnych, neutralnych instytucji. Największymi atutami tych platform jest anonimowość i ukierunkowane reklamy. Słabością wielu polskich platform są usługi dodatkowe, które nie spełniają zaleceń Komisji Europejskiej. Jednak niektóre inne usługi, na przykład, pomagają znaleźć inwestorów, co jest ważne szczególnie dla nabywców, może być postrzegane jako wyjątkowa siła. Dobrze znane europejskie platformy, takie jak Sowaccess i Nexxtchange, nie oferują inwestorom możliwości przeszukiwania baz danych i tworzenia własnych reklam na platformie. Inni pośrednicy mogą również dołączyć do społeczności platformy. Jednak najbardziej pożądanymi doradcami w procesie przenoszenia własności przedsiębiorstw, w tym księgowi, prawnicy, brokerzy podatkowi, brokerzy biznesowi i konsultanci, nie są obecni ze swoimi usługami na polskich platformach kojarzących potencjalnych sprzedających i kupujących firmy.



### 4.3.2. Zalecenia i standardy dla platform internetowych wykorzystywanych do kojarzenia podmiotów w procesie transferu przedsiębiorstwa

Ze względu na prognozowane zwiększenie liczby transferów firm do podmiotów trzecich (mimo nadal najczęściej wybieranej formy przekazania firmy w ramach rodziny), niezbędne jest stworzenie platformy ułatwiającej właściwe skojarzenie sprzedającego i kupującego/ sukcesora. W tym celu (Facilitating... (2012)):

- powinna być utworzona jedna spójna krajowa baza danych zawierająca linki do dobrze działających baz w innych krajach;
- administrator platformy powinien być neutralny i godny zaufania – jest to kluczowe kryterium prawidłowego funkcjonowania bazy;
- informacja o funkcjach i możliwościach bazy powinna być przekazana przedsiębiorcom (reklama w mediach, maile itd.);
- prawidłowo powinny być zdefiniowane klucze wyszukiwania, np. sektor, branża, położenie geograficzne, wielkość firmy, obroty;
- należy zapewnić anonimowość, szczególnie na początkowym etapie – dane kontaktowe powinny być ujawniano dopiero po wstępnej weryfikacji, potencjalnie zainteresowanym;
- monitorowanie jakości i aktualności wpisów w bazie;
- umożliwienie – oprócz wyszukiwania firmy/ sukcesora – skorzystanie z usług doradczych w zakresie transferu (obsługa prawna, księgowia itp.);
- umieszczanie informacji dodatkowych, np. o współczynniku sukcesu – ile transferów udało się pomyślnie przeprowadzić.

Przeprowadzona analiza 35 platform internetowych służących do przenoszenia działalności z 12 krajów europejskich pozwoliła na opracowanie standardów jakościowych, rekomendacji dla polityki oraz wskazania dobrych praktyk. Na te kwestie powinni szczególnie zwrócić uwagę projektanci i twórcy platform skierowanych do przedsiębiorców (patrz: tabela 4.4).

Trzeba jednak podkreślić, że póki co żadna platforma nie jest w stanie przewyciężyć asymetrii informacji między kupującymi a sprzedającymi.

Tabela 4.4. Proponowane standardy jakości, dobre praktyki i implikacje polityczne

| Kluczowe czynniki sukcesu platformy | Standardy/ normy  | Dobre praktyki   | Rekomendacje dla polityki   |
|-------------------------------------|---|--|---|
| <b>Transparentność usług</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• jasne informacje na temat warunków wszystkich usług</li> <li>• jasne sformułowanie i informacje o zastosowanych metodach kojarzenia stron</li> <li>• łatwe w użyciu, dostępność i wielofunkcyjne usługi wyszukiwarek</li> <li>• ocena satysfakcji klientów, najlepiej oceniane przez niezależnych klientów lub platformy ratingowe między przedsiębiorstwami</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• etyka biznesowa w podawaniu faktów i liczb, aby zapobiegać podawaniu fałszywych danych</li> <li>• udostępnianie czarnej listy użytkowników: sprzedających, kupujących, doradców</li> <li>• publiczne notowania dotyczące wskaźnika sukcesu i sposobu jego pomiaru przez platformy</li> <li>• wdrożenie komisji etyki w celu wskazania i monitorowania doradców, którzy współpracują z platformą.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• podnoszenie świadomości wśród platform na temat znaczenia przejrzystości i etyki biznesowej</li> <li>• akceptacja i uczestnictwo w kodeksie postępowania.</li> </ul> |
| <b>Zaufanie i bezpieczeństwo</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• rozwiązania stosowane w celu wykrywania fałszywych lub wprowadzających w błąd profili</li> <li>• pełna poufność kupujących i sprzedających, chyba że wyrażą zgodę na bezpośredni kontakt</li> <li>• regularne kontrole bezpieczeństwa online i offline w celu zminimalizowania ryzyka zagrożeń dla baz danych, dostępu do Internetu i wszystkich aplikacji IT</li> <li>• jasne zasady dotyczące prywatności i plików cookie</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• udostępnianie czarnej listy użytkowników: sprzedających, kupujących, doradców</li> <li>• wdrożenie komisji etyki w celu wskazania i monitorowania doradców, którzy współpracują z platformą.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• zapewnienie (między) narodowych budżetów na innowacje</li> <li>• akceptacja i uczestnictwo w kodeksie postępowania.</li> </ul>                                       |



|   |  |  |   |
|---|--|--|---|
| <b>Rozpoznawanie stron trzecich</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• oceny satysfakcji klientów, najlepiej oceniane przez niezależnych klientów lub platformy ratingowe między przedsiębiorstwami</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• platformy budują zaufanie i aktywnie opierają się na reputacji, ocenianej przez niezależną stronę trzecią</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• promowanie rozpoznawalności osób trzecich poprzez certyfikację publiczną</li> <li>• dotacje ułatwiające ocenę platform przez strony trzecie</li> <li>• uruchomienie międzynarodowej standaryzowanej ankiety satysfakcji klienta</li> </ul> |
| <b>Dodatkowy dostęp do usług wsparcia</b>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• zobowiązanie do udostępnienia większej liczby usług (cyfrowych) typu „jeden do wielu” lub „jeden do jednego”</li> <li>• przepisy te mają na celu obniżenie progów, szczególnie w przypadku mikroprzedsiębiorstw</li> <li>• zobowiązanie do udostępniania anonimowych profili sprzedawców i kupujących, jeśli jest to prawnie dozwolone i jeśli leży to w bezpośrednim interesie użytkownika i wyłącznie za zgodą</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• wdrożenie procedury porozumienia lub komisji etyki w celu wskazania i monitorowania doradców, którzy współpracują z platformą i zapewniają dodatkowe usługi wsparcia</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• zapewnienie zachęty i dotacji, aby pomóc kupującym i sprzedającym uzyskać dostęp do dodatkowych usług wsparcia i usług doradców prywatnych</li> <li>• akceptacja i uczestnictwo w kodeksie postępowania</li> </ul>                         |
| <b>Aktualne i sprawdzone profile i informacje</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• weryfikacja aktualności profili i możliwość wyszukiwania w zadanym okresie</li> <li>• precyzyjna informacja, co jest sprawdzone w profilach, przez kogo i jak często</li> </ul>   |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• zapewnienie (między) narodowych budżetów na innowacje</li> <li>• akceptacja i uczestnictwo w kodeksie postępowania</li> </ul>  |

|  |   |  |   |
|--|---|--|---|
| <b>Samoregulacja i współpraca między platformami</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• porozumienie w sprawie wspólnych wartości w określonym kodeksie postępowania</li> <li>• oczekuje się, że wspólny kodeks postępowania zwiększy zaufanie użytkowników, ale także zredukuje przeszkody we współpracy pomiędzy różnymi platformami kojarzącymi strony</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• rozwijanie współpracy z innymi krajowymi lub międzynarodowymi platformami w celu wymiany dobrych praktyk i doświadczeń oraz zarządzania ryzykiem (udostępnianie czarnych list)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• traktowanie publicznych i prywatnych platform jako podmiotów uzupełniających się i promowanie współpracy między platformami</li> <li>• organizowanie specjalnych konferencji dla administratorów platform</li> <li>• akceptacja i uczestnictwo w kodeksie postępowania</li> <li>• analiza możliwości wykorzystania różnych modeli biznesowych dla platform, aby utworzyć europejski rynek</li> </ul> |
|--|---|--|---|

Źródło: Quality of SME Business Transfer Matching Platforms (2016)

#### 4.4. Przykłady działań realizowanych w krajach europejskich w zakresie wsparcia przedsiębiorców w procesie transferu

W ramach realizacji różnych projektów/ przedsięwzięć, w krajach europejskich animowane były działania w różnych obszarach, ułatwiające przejście procesu sukcesji. Wśród propozycji znalazły się:

- działania podnoszące świadomość (w kwestii transferu biznesu) skierowane do zróżnicowanych wiekowo grup przedsiębiorców (tabela 4.5);
- doradztwo i mentoring skierowane do właścicieli firm, ale także do potencjalnych sprzedających/ kupujących firmy (tabela 4.6);
- rozwiązania umożliwiające kojarzenie potencjalnych zbywających/ kupujących firmy (tabela 4.7);
- możliwości dofinansowania działań związanych z transferem (tabela 4.8).

W tabelach 4.5–4.8 podane są przykłady działań realizowanych w wybranych krajach europejskich dotyczące wymienionych powyżej obszarów.



**Tabela 4.5.** Działania podnoszące świadomość

| <b>Kraj</b> | <b>Grupa docelowa</b>   | <b>Opis działania</b>   | <b>Organizacja odpowiedzialna</b>  |
|-------------|---|---|--|
| Włochy      | Młodzi przedsiębiorcy   | informowanie młodych i nowych przedsiębiorców o możliwości kontynuowania działalności oraz szkolenia, w których biorą udział młodzi i starsi przedsiębiorcy; przeprowadzenie m.in. dedykowanego szkolenia: Sukcesja w przedsiębiorstwach rodzinnych: między rozumem a oczekiwaniami | Organizacja: FORMAPER<br>www.formaper.it   |
| Holandia    | Przedsiębiorcy 55+  | kampania informacyjna opisująca narzędzia umożliwiające transfer przedsiębiorstwa (filmy, broszury, seminaria)  | Ministerstwo Gospodarki oraz stowarzyszenia biznesowe<br>www.kvk.nl/ondernemen/bedrijf-starten/kies-uw-start/een-bestaand-bedrijf-kopen/kopen-van-een-bedrijf-in-de-praktijk / |
| Włochy      | instytucje, menedżerowie, konsultanci, pośrednicy, przedsiębiorcy | cyklicznie wysyłany newsletter dotyczący sukcesji – informacje inicjatywach dotyczących transferu biznesu, centrach biznesowych, ekspertach, instytucjach, ankietach, badaniach, artykułach.  | Centro Produttività Veneto<br>www.cpv.org  |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Facilitating ... (2012)

**Tabela 4.6.** Doradztwo i mentoring

| <b>Kraj</b> | <b>Grupa docelowa</b> | <b>Opis działania</b>   | <b>Organizacja odpowiedzialna</b>  |
|-------------|-----------------------|---|--|
| Niemcy      | Właściciele firm      | Facylitatorzy sukcesji poprzez bezpośredni kontakt z właścicielami uświadamiali konieczność zaplanowania sukcesji oraz udzielali wsparcia podczas procesu sukcesji. | 5 Izba w regionie Baden-Württemberg, lider: IHK Heilbronn-Franken<br><a href="http://www.heilbronn.ihk.de/moderatorenkonzeptpraxis-berichte20062003/infothek.aspx?idIT=887">http://www.heilbronn.ihk.de/moderatorenkonzeptpraxis-berichte20062003/infothek.aspx?idIT=887</a> |



|           |  |  |  |
|-----------|--|--|--|
| Hiszpania | Potencjalni zbywający i nabywający firmy | Stworzenie ram sprzyjających transferowi przedsiębiorstw, nawiązywanie kontaktów między sprzedającymi i kupującymi, doradztwo podczas procesu. Platforma transferowa składa się z serwisu www, bazy danych dostępnych i poszukiwanych firm oraz narzędzi ułatwiających komunikację między podmiotami. Usługi oferowane kupującym obejmują pomoc przy tworzeniu profilu, śledzenie domen firm najlepiej odpowiadających ich profilowi, analizę prowadzonej działalności, udzielanie informacji i porad prawnych, podatkowych itp. Usługi dla sprzedających obejmują także tworzenie profilu i dodanie go do bazy, wycenę firmy, poszukiwanie nabywców oraz monitorowanie/ pomoc w transakcji. | Dirección General de Política de la PYME, Ministerio de Industria, Turismo y Comercio<br>www.plancontinuidadempresarial.es |
| Austria   | Właściciele firm                         | Ułatwienie właścicielom sprzedaży firmy. Niezależny doradca analizuje firmę, przygotowuje raport dotyczący wszystkich aspektów jej funkcjonowania i wskazuje ewentualne obszary wymagające poprawy. Raport też daje nabywcy informacje o możliwościach i czekających go wyzwaniach.  | Wirtschaftskammer Österreich Gründer-Service<br>www.nachfolgeboerse.at ;<br>www.gruenderservice.at                         |
| Włochy    | Właściciele firm                         | Opracowany system KBS (Kit.Brunello.System) to narzędzia do zarządzania transferami przedsiębiorstw (z wykorzystaniem IT oraz spotkań bezpośrednich):<br>1. Biuletyny i seminaria – służą do budowania świadomości;<br>2. Szkolenia i podręcznik dotyczący transferu;<br>3. Narzędzia analityczne (m.in. kwestionariusze) – do samooceny;<br>4. Monitorowanie aktywności oraz mentoring;<br>5. Monitorowanie firm w ujęciu regionalnym (budowanie statystyk)   | Studio Centro Veneto sas<br>www.studiocentroveneto.com   |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Facilitating ... (2012)





Tabela 4.7. Łączenie podmiotów: nabywców i sprzedających

| Kraj    | Grupa docelowa  | Opis działania  | Organizacja odpowiedzialna                        |
|---------|---|---|---|
| Belgia  | Potencjalni zbywający i nabywający firmy                                | Zbudowanie platformy umożliwiającej nawiązanie kontaktu między potencjalnymi nabywcami i sprzedającymi. Stworzono sieć profesjonalistów zajmujących się transferem i wspierających proces przekazania z wykorzystaniem platformy. Celem było zbudowanie świadomości i informowanie przedsiębiorców, z czym wiąże się transfer/ przejęcie firmy oraz pomoc w przygotowaniu i profesjonalnym wsparciu podczas całego procesu.   | SOWACCESS<br>www.sowaccess.be                     |
| Francja | Potencjalni zbywający (tu: szczególnie rzemieślnicy) i nabywający firmy | Stworzenie wirtualnego rynku dla kupujących i sprzedających przedsiębiorstwa. Izby Handlowe pośredniczą w transakcji wykorzystując w tym celu intranet: dokonują przeglądu ofert, wymieniają się między sobą informacjami, organizują pierwsze spotkania między stronami transakcji, zapewniają wsparcie w fazie wstępnej i całym procesie transferu.   | Francuskie Izby Handlowe<br>www.bnoa.net          |
| Dania   | Potencjalni zbywający i nabywający firmy (skierowany do sektora MSP)    | Internetowy rynek kupna i sprzedaży firm sektora MSP powstał dzięki współpracy między różnymi stronami zaangażowanymi w przenoszenie własności (banki, księgowi, prawnicy, konsultanci, organizacje itp.). Firmy mogą także szukać tu finansowania, a inwestorzy oferować kapitał. Wpisywać firmy mogą tylko zarejestrowani pośrednicy i przez nich są inicjowane pierwsze kontakty między stronami. Dopasowanie kupujących i sprzedających odbywa się automatycznie, a pośrednicy są informowani o wszelkich nowych wpisach na platformie przez e-mail. Stosowane są różne kryteria wyszukiwania potencjalnych kupujących i sprzedających, np. kod NACE, lokalizacja, wielkość sprzedaży, liczba pracowników, wielkość kapitału. | Foreningen match-online.dk<br>www.match-online.dk |



|        |  |  |  |
|--------|--|--|--|
| Niemcy | Potencjalni zbywający i nabywający firmy | Największa i najstarsza platforma internetowa w Niemczech, zorganizowana przez dwa krajowe stowarzyszenia izb w Niemczech oraz należący do rządu bank KfW. W 2006 roku połączona z platformą nexxt. Reklamy umieszczane są w bazach danych przez partnerów sieci, czyli izby, banki, konsultantów oraz agencje promocji biznesu biorące udział w nexxt-change. Nie ma opłaty za tę usługę ponieważ koszty pokrywa składka członkowska (banki oferują bezpłatny wstęp jako usługę dla klientów biznesowych). Jednak niektóre instytucje oferują dodatkowe usługi (np. ustalenie koncepcji finansowania przejęcia), za które mogą pobierać opłaty. | Federalne Ministerstwo Gospodarki i Technologii, bank KfW<br>www.nexxtchange.org |
|--------|--|--|--|

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Facilitating ... (2012)

**Tabela 4.8.** Finansowanie

| Kraj      | Grupa docelowa | Opis działania   | Organizacja odpowiedzialna      |
|-----------|----------------|--|---------------------------------|
| Finlandia | Przedsiębiorcy | W przypadku transferu przedsiębiorca może uzyskać bezpośrednio finansowanie lub zabezpieczenie np. w celu podwyższenia kapitału własnego spółki lub finansowania typu <i>mezzanine</i> dla zapłacenia ceny spółki lub za potrzeby inwestycyjne i obrotowe. Instrument finansowy oferowany specjalnie do przenoszenia przedsiębiorstw nosi nazwę „Przedsiębiorca pożyczka”. Pożyczka dla Przedsiębiorcy przeznaczona jest na sytuacje, gdy kapitał zakładowy spółki akcyjnej, inwestycja w spółkę osobową lub w spółce komandytowej jest opłacana lub gromadzona lub w sytuacjach, gdy udziały lub firma ma być zakupiona. Przedsiębiorca musi spełniać określone kryteria, aby pożyczkę uzyskać. | Finnvera plc<br>www.finnvera.fi |



|            |  |   |  |
|------------|--|---|--|
| Luksemburg | Młodzi przedsiębiorcy  | Pożyczka bez gwarancji została stworzona, aby pomóc młodym przedsiębiorcom, którym brakuje własnego kapitału przy rozpoczynaniu lub przejmowaniu firmy. Do uzyskania dostępu do tego programu kredytowego, przedsiębiorca musi spełnić kilka warunków.  | Société Nationale de Crédit et d'Investissement<br><a href="http://www.snci.lu">www.snci.lu</a>  |
| Dania      | Małe i średnie przedsiębiorstwa  | Duński fundusz inwestycyjny uruchomił program gwarancji kredytowych, aby pomóc MSP w finansowaniu potencjału rozwojowego. Program wspiera przenoszenie własności przedsiębiorstw poprzez wydawanie gwarancji obejmujących zapłatę wartości firmy finansowaną przez bank, zwiększając w ten sposób opcje i możliwości kupujących na zebranie odpowiednich środków finansowych. | VækstFonden<br><a href="http://www.vf.dk">www.vf.dk</a>  |
| Belgia     | Osoby samozatrudnione, menedżerowie biznesowych lub menedżerowie firmy, którzy pracują na własny rachunek krócej niż rok | Instytucja publiczna oferuje pożyczki transferowe na sfinansowanie części transferu lub zakup większości udziałów MSP. Pożyczka ta ułatwia także uzyskanie kredytu bankowego stanowiącego uzupełnienie kwoty niezbędnej do zakończenia transferu firmy.   | Fonds de participation/<br>Participatiefonds<br><a href="http://www.fonds.org">www.fonds.org</a> |
| Francja    | Przedsiębiorcy   | Pomoc publiczna mająca na celu pomoc w tworzeniu programu finansowego, zapewnienie długoterminowego wsparcia projektu transferowego i współfinansowanie przedsięwzięcia. Funkcjonuje jako Narodowy Fundusz Gwarancji Transferu dla MSP  | OSEO<br><a href="http://www.oseo.fr">www.oseo.fr</a>   |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Facilitating ... (2012).

## Rozdział V

### Ku efektywnej sukcesji: varia

Ostatni rozdział monografii dotyczy praktycznych aspektów związanych z sukcesją firm rodzinnych. W jego pierwszej części opisano kwestie dotyczące edukacji w zakresie przekazywania firm rodzinnych (edukacji „dla sukcesji”). Zaprezentowano dwa ogólnopolskie projekty edukacyjno-doradcze dedykowane firmom rodzinnym (ich właścicielom) przygotowującym się do realizacji sukcesji, jak również treści i metody kształcenia adresowane do potencjalnych sukcesorów – studentów kierunków ekonomicznych. Jako dobrą praktykę, przedstawiono doświadczenia z wdrażania od dwóch lat modułu „Sukcesja firm rodzinnych” w ramach kursu z przedmiotu Przedsiębiorczość na Wydziale Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej.

W drugiej części tego rozdziału przedstawiono praktyczne aspekty zastosowania zapisów zawartych w Ustawie o zarządzie sukcesyjnym (Dz.U. 2018, poz. 1625). W tym, działania na rzecz uproszczenia procedur i mechanizmów formalnego przekazania władzy w firmie nowemu pokoleniu przedsiębiorców.

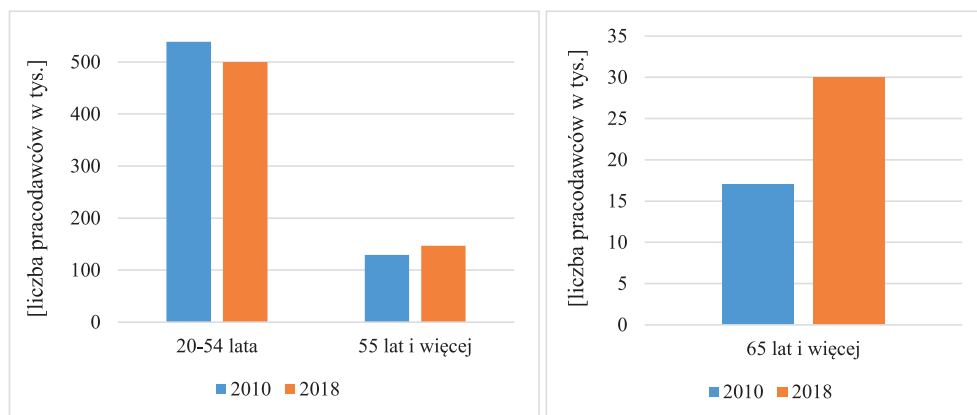
#### 5.1. Czym skorupka za młodu nasiąknie..., czyli o kształceniu „dla sukcesji”

##### 5.1.1. Dlaczego potrzebne jest kształcenie „dla sukcesji”?

Wraz ze starzeniem się społeczeństwa w całej Unii Europejskiej obserwowany jest przyspieszony proces starzenia się populacji przedsiębiorców. Jak wskazuje Wasilczuk (2014), w ostatnich latach w Finlandii liczba nowych przedsiębiorców najbardziej wzrosła wśród „srebrnych przedsiębiorców”, tj. mających 55–74 lata; we Francji jeden przedsiębiorca na pięciu rozpoczyna działalność gospodarczą osiągnąwszy pięćdziesiąt lat, a po sześćdziesiątce posiadanie statusu przedsiębiorcy deklaruje co czwarty Francuz; w Portugalii i Hiszpanii w ciągu ostatniej dekady liczba przedsiębiorców po 50. roku życia podwoiła się. Z podobną sytuacją mamy do czynienia w Polsce. W 2018 roku, w porównaniu do roku 2010, zmalała łączna liczba przedsiębiorców pracodawców w wieku 20–54 lata (o 39 tys.) i wzrosła w grupie wieku 55 lat i więcej (o 18 tys.). W grupie wieku 65 lat i więcej – niemal podwoiła się – por. rys. 5.1.

Jak sygnalizowano we wcześniejszych rozdziałach książki, przetrwanie w długim okresie wielu firm prowadzonych przez przedsiębiorców w wieku okołomerytalnym stoi pod znakiem zapytania. Głównie z powodu braku następców, gotowych wspierać i ostatecznie przejąć taką firmę. Statystyki wskazują, że niewielki odsetek młodzieży (w Polsce 8,1%) jest zainteresowany kontynuowaniem biznesów prowadzonych aktualnie przez rodziców. Młodzi preferują inne ścieżki kariery zawodowej (głównie pracę w dużych, międzynarodowych korporacjach), szczególnie osoby z wyższym wykształceniem.





**Rys. 5.1.** Pracodawcy w Polsce według grup wieku w latach 2010 i 2018

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BEAL i GUS.

Według danych Komisji Europejskiej w państwach członkowskich z powodu braku następców każdego roku likwidowanych jest 150 tys. rodzinnych firm, co prowadzi do utraty 600 tys. miejsc pracy. W szerszym kontekście straty są jeszcze większe, gdyż starzejący się właściciele przy braku następców w końcowych latach działalności spowalniają rozwój i nie wykorzystują pełnego potencjału firmy, mimo że dysponuje ona wykształconą, ustabilizowaną załogą i solidną bazą klientów (Cieślak, 2017).

O przyczynach trudności związanych z transferem firm mowa była już we wcześniejszych rozdziałach książki. Za jeden z kluczowych uznać należy brak merytorycznego przygotowania do sukcesji – zarówno zbywcy, jak i nabywcy firmy. Właścicielom i potencjalnym następcom brakuje wiedzy na temat dostępnych form transferu firm oraz metod i narzędzi ich implementacji.

### 5.1.2. Jak kształcić „dla sukcesji”?

W procesie kształcenia „dla sukcesji” wyróżnia się dwie główne grupy odbiorców: właścicieli firm zainteresowanych ich przekazaniem oraz potencjalnych nabywców-następców (sukcesorów).

Dostarczenie wiedzy pierwszej z grup – której uczestnicy są zwykle już poza formalnym systemem kształcenia – odbywa się w formie specjalistycznych warsztatów, szkoleń i bezpośredniego doradztwa. Ofertę tego typu coraz częściej przygotowują i realizują instytucje otoczenia biznesu oraz organizacje zrzeszające przedsiębiorców. Wsparcie i doradztwo – oferuje coraz więcej działających na rynku firm doradczych i consultingowych. Część ofert jest finansowana ze środków unijnych, wobec czego koszty kompleksowej i profesjonalnej obsługi zainteresowanego sukcesją właściciela firmy nie są aż tak wysokie. Przykładami inicjatyw wspierających przedsiębiorców przygotowujących się do przekazania firmy następcom są m.in. projekt realizowany przez PM Doradztwo Gospodarcze Przez Sukcesję z Przewodnikiem lub projekt realizowany przez Ośrodek Doradztwa i Treningu Kierowniczego Spółdzielnia (Grupa ODITK) *Sukcesja w firmach rodzinnych – jak z sukcesem przekazać firmę następcom* (por. tabela 5).

**Tabela 5.1.** Oferta warsztatów i doradztwa dla właścicieli zainteresowanych sukcesją

| <b>Projekt</b>  | <b>Przez sukcesję z przewodnikiem</b>   | <b>Sukcesja w firmach rodzinnych – jak z sukcesem przekazać firmę następcom</b>   |
|---|---|---|
| Adresaci  | firmy rodzinne z sektora MSP  | firmy rodzinne z sektora MSP  |
| Zakres interwencji                                    | <p>analiza stopnia przygotowania firmy do procesu sukcesji – diagnoza potrzeb wsparcia doradczego i szkoleniowego (32 godziny wsparcia doradczo-szkoleniowego)</p> <p>doradztwo ukierunkowane na przygotowanie strategii sukcesyjnej (46 godzin)</p> <p>zainicjowanie wdrożenia zmian przyczyniających się do skutecznego przeprowadzenia procesu sukcesji (12 godzin wsparcia)</p> <p>monitoring postępów we wdrażaniu planu sukcesji – po kwartale i po roku od rozpoczęcia wdrożenia doradcy będą analizować rezultaty wdrożenia strategii sukcesji oraz badać przyczyny ewentualnych problemów i odstępstw od planu</p> | <p>analiza wstępna (8 godzin, po 2 godziny w obszarze: organizacja, prawo, finanse, psychologia)</p> <p>doradztwo strategiczne (45 godzin doradztwa: obszar organizacyjny – 17 godzin, obszar finansowy – 9 godzin, obszar prawny – 10 godzin, obszar psychologiczny – 9 godzin)</p> <p>wdrożenie sukcesji (7 godzin doradztwa: obszar organizacyjny – 3 godziny, obszar prawny – 1 godzina, obszar finansowy – 1 godzina, obszar psychologiczny – 2 godziny)</p> |
| Oferta szkoleniowa                                    | <p>25 seminariów i warsztatów dla właścicieli firm rodzinnych i 3 ogólnopolskie konferencje</p> <p>opracowanie kompendium wiedzy sukcesyjnej przekazane do 1500 firm rodzinnych w Polsce</p>  | nie dotyczy   |
| Oferta doradztwa dla firmy uczestniczącej w projekcie | 90 godzin; dopasowane do specyfiki przedsiębiorstwa   | 60 godzin; dopasowane do specyfiki przedsiębiorstwa   |
| Realizator  | zespół ekspertów finansowych, prawnych, organizacyjnych i doświadczeni psycholodzy biznesu  | zespół ekspertów finansowych, prawnych, organizacyjnych i doświadczeni psycholodzy biznesu  |
| Finansowanie  | wkład własny firmy rodzinnej wynosi 12,56% kosztów netto usług doradztwa; pozostałe koszty finansowane w ramach PO WER  | w 90% interwencja dofinansowana ze środków unijnych w ramach PO WER   |
| Szczegółowe informacje                                | <a href="https://sukcesja.org/sukcesja/">https://sukcesja.org/sukcesja/</a>   | <a href="https://www.oditk.eu/projekty/sukcesja-w-firmach-rodzinnych-jak-z-sukcesem-przekazac-firme-na-stepcom">https://www.oditk.eu/projekty/sukcesja-w-firmach-rodzinnych-jak-z-sukcesem-przekazac-firme-na-stepcom</a>   |

Źródło: opracowanie własne.



Drugą grupę odbiorców w procesie kształcenia „dla sukcesji” stanowią potencjalni nabywcy-sukcesorzy. To osoby młodsze, których co najmniej część nadal funkcjonuje w systemie edukacji formalnej.

Niestety, w procesie edukacji młodzieży w Polsce nadal niewystarczająco wiele uwagi poświęca się edukacji ekonomicznej (w tym z zakresu przedsiębiorczości). Wyniki badań pokazują, że poziom wiedzy ekonomicznej absolwentów szkół podstawowych (Majewski, 2010) oraz ponadpodstawowych (Kuklińska, Moranowski, 2009) jest niepokojąco niski. Mimo że przedsiębiorczość jest jedną z ośmiu kompetencji kluczowych w europejskim systemie edukacji, obok umiejętności posługiwania się językiem ojczystym, językiem obcym czy kompetencji matematycznych bądź informatycznych (*Kompetencje kluczowe*, 2007).

Koncepcja i programy kształcenia w zakresie przedsiębiorczości (zarówno te realizowane na poziomie szkoły ponadpodstawowej, jak i na kierunkach ekonomicznych oraz nieekonomicznych na studiach I i II stopnia), w bardzo ograniczonym zakresie – o ile w ogóle – podejmują tematykę firm rodzinnych i sukcesji firm. Nawet pobieżny przegląd kart przedmiotów (w których nazwach występuje słowo przedsiębiorczość) na wybranych polskich uczelniach pokazuje, że w ramach zajęć dominują zagadnienia związane z uruchamianiem i zarządzaniem firmami. Uwagę słuchaczy skupia się na tworzeniu nowych firm (start-upach) oraz pozyskiwaniu środków zewnętrznych na ich rozwój. Jedynie nieliczne, w odpowiedzi na wyzwania przed jakimi stają firmy rodzinne, włączają zagadnienia z zakresu specyfiki funkcjonowania firm rodzinnych oraz procesu transferu takich firm na rzecz następnego pokolenia.

Takie wyzwanie podjęto m.in. na Wydziale Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej, wprowadzając zagadnienia dotyczące sukcesji do programu nauczania w ramach przedmiotu Przedsiębiorczość realizowanego na studiach II stopnia na kierunku Zarządzanie. W trzydziestogodzinnym programie zajęć przeznaczono na tę tematykę dwie godziny wykładu i cztery godziny zajęć warsztatowych. Omawiane treści dotyczą:

- specyfiki funkcjonowania i zarządzania firmą rodzinną,
- starzenia się przedsiębiorców (właściciele firm rodzinnych) i możliwych konsekwencji tego procesu,
- dostępnych metod transferu firm, ze wskazaniem korzyści i zagrożeń związanych z każdą z nich,
- różnych wymiarów sukcesji firmy rodzinnej, tj. przenoszenia własności, władzy, wiedzy i wartości firmy,
- dylematów nestora i następców w całym procesie przekazywania firmy.

W ramach zajęć warsztatowych studenci m.in. przygotowują plany sukcesji firmy dla wybranych firm (*case study*) i prezentują je w formie plakatów – por. rys. 14. Dodatkowo, aby pogłębić swoją wiedzę, przygotowują pisemne prace semestralne odnosząc się (podpierając wynikami analizy literatury) do tematu specyfiki działania firm rodzinnych, w tym kwestii relacji rodzinnych i rachunku ekonomicznego.





**Rys. 5.2.** Plakaty na temat sukcesji w firmach rodzinnych przygotowane przez studentów MSU Zarządzanie w ramach przedmiotu Przedsiębiorczość – zaprezentowane na konferencji ENTIME 2019

*Źródło:* zdjęcie własne.

### 5.1.3. Czy warto kształcić „dla sukcesji”?

Kształcenie „dla sukcesji” wydaje się pilnym i niezbędnym wyzwaniem – zarówno w odniesieniu do właścicieli firm, jak i potencjalnych sukcesorów. Wiele obaw, niechęci i nieufności (po obu stronach) wynika z braku wiedzy na temat tego, jak taki proces przygotować (zaplanować) i przeprowadzić. Wiele nieudanych sukcesji – jest z kolei efektem braku merytorycznej wiedzy oraz znajomości (umiejętności wykorzystania) metod i narzędzi wspierających proces sukcesji.

Dzięki „oswojeniu” tematu sukcesji, zarówno właściele, jak i sukcesorzy są w stanie z większą swobodą przeprowadzić firmę przez trudny czas zmian. Dzięki nabytej wcześniej wiedzy i umiejętnościom, proces sukcesji może zostać właściwie zaplanowany i zrealizowany, a relacje rodzinne i biznesowe odpowiednio ułożone. Firma relatywnie łagodnie i bezpiecznie może przejść „z rąk nestora w ręce sukcesora”.

Brak zdecydowanych działań, w tym brak odpowiedzi na potrzebę rozwoju różnych form kształcenia „dla sukcesji” oraz wsparcia w formie specjalistycznego doradztwa dla firm rodzinnych, spowoduje w perspektywie najbliższej dekady kompletną zmianę sektora MSP w Polsce (oraz innych państwach europejskich). Większość firm rodzinnych zwyczajnie przestanie istnieć.



## 5.2. Najważniejsze przykazania poprawnego zastosowania ustawy o zarządzie sukcesyjnym

Jak już zauważono, znaczna część polskich firm powstała na przełomie lat 80. i 90. XX wieku wraz z tzw. transformacją polityczno-gospodarczą. Biorąc pod uwagę średni czas działania przedsiębiorstw rodzinnych, obecnie wiele z nich przechodzi w ręce następców.

Proces przekazywania firmy w ramach rodziny może być skomplikowany, zważywszy nie tylko na spory rodzinne czy brak potencjalnych następców, ale przede wszystkim na przepisy administracyjne i skarbowe. Szczególnym problemem, z punktu widzenia przepisów prawa i koniecznych formalności, przez szereg lat było kontynuowanie działalności prowadzonej w ramach jednoosobowego przedsiębiorstwa.

Jak wspomniano, problemu sukcesji firmy rodzinnej nie da się rozwiązać jedną ustawą czy zapisem spadkowym. Przekazanie przedsiębiorstwa to długotrwały proces, który powinien być wnikliwie zaplanowany i następnie poprawnie wdrożony. Wprowadzone w 2018 roku regulacje dotyczące zarządu sukcesyjnego stały się jednakże praktyczną pomocą szczególnie w zakresie niezaplanowanej sukcesji działalności gospodarczej w ramach rodziny lub osób bliskich.

Należy jednakże pamiętać, że ustawa ta dotyczy wyłącznie podmiotów wpisanych do rejestru CEIDG, czyli jednoosobowych działalności gospodarczych oraz spółek cywilnych. Zatem tylko takich podmiotów dotyczą zapisy ustawy. Ponadto, jak kilkakrotnie podkreślano, ustawa nie jest remedium na wszystkie problemy, a instrumenty w niej zawarte stanowią, mimo wszystko, wyłącznie minimalne zabezpieczenie dla osób nieprzygotowanych, czyli takich, które za życia nie opracowały planów sukcesji faktycznej i prawnej (choćby w postaci odpowiednich zapisów spadkowych lub ustaleń rodzinnych, które ograniczą kwestie sporne po śmierci dotychczasowego właściciela).

Warto zaznaczyć, iż ustawa może dawać złudne poczucie bezpieczeństwa oraz przekonanie o niepodejmowaniu dyskusji, planów i działań w zakresie przekazania firmy następcom (Mariański, 2019). Warto bowiem odnotować, że kontynuacja działalności przedsiębiorstwa rodzinnego, to nie problem prawny czy administracyjny, ale przede wszystkim kwestia faktycznego prowadzenia spraw firmy związanych m.in. z utrzymaniem sprzedaży, budowaniem relacji z klientami i dostawcami, kultywowaniem tradycji danego przedsiębiorstwa oraz przejęciem dotychczasowych obowiązków i zobowiązań.

W niniejszej części przedstawiono najważniejsze, praktyczne aspekty przekazania działalności przedsiębiorstwa w myśl ustawowych zapisów o zarządzie sukcesyjnym, obecnych w polskim reżimie prawnym od 2018 roku. Ustawa ta kompleksowo traktuje zasady prowadzenia przedsiębiorstwa po śmierci właściciela, a regulacje w niej zawarte dają szereg mechanizmów i narzędzi kontynuacji spraw firmowych. Poniżej przedstawiono wybrane elementy wprowadzonej ustawy, które stanowią interesujące z punktu widzenia firm rodzinnych rozwiązania. Warto w tym miejscu, raz jeszcze, podkreślić, iż jak wynika z dotychczasowych doświadczeń, analiz i wyników badań, plany przekazania firmy w ręce następców warto opracować wcześniej, tak by uniknąć konieczności



korzystania z zapisów ustawy, a przede wszystkim przygotować się do przekazania firmy, w taki sposób by kontynuować działalność w sposób ciągły i niezaburzony.

### 5.2.1. Czym jest zarząd sukcesyjny?

Jest to nowe rozwiązanie, które weszło w życie 25 listopada 2018 roku na mocy ustawy z dnia 5 lipca 2018 roku o zarządzie sukcesyjnym osoby fizycznej. Mechanizm ten skierowany jest do osób fizycznych prowadzących jednoosobową działalność gospodarczą i ich sukcesorów. Celem regulacji jest zapewnienie ciągłości działania danego przedsiębiorstwa po śmierci dotychczasowego właściciela. Na mocy art. 3 ww. ustawy właścicielami przedsiębiorstwa w spadku są spadkobiercy zmarłego przedsiębiorcy. Jednakże z uwagi na fakt, iż sprawy spadkowe nie muszą być uregulowane (brak testamentu lub konieczność rozwiązania sporów na drodze sądowej), możliwe jest ustanowienie zarządu sukcesyjnego, czyli tymczasowego rozwiązania (maksymalny okres ustanowienia zarządu sukcesyjnego wynosi dwa lata), które umożliwi kontynuowanie spraw firmy do momentu zakończenia spraw spadkowych.

Ustawa poza pojęciem zarządu sukcesyjnego wprowadza także nowe, wspomniane uprzednio określenie, jakim jest przedsiębiorstwo w spadku. W myśl ww. regulacji przedsiębiorstwo w spadku obejmuje składniki niematerialne i materialne przeznaczone do wykonywania działalności gospodarczej przez przedsiębiorcę, stanowiące mienie przedsiębiorcy w chwili jego śmierci.

Należy zatem zauważyć, iż ustawa wyodrębnia dwa pojęcia, tj. przedsiębiorstwo w spadku i zarząd sukcesyjny. Nie należy ich mylić i warto zaznaczyć, że w uproszczeniu przedsiębiorstwo w spadku to aktywa (majątek) i pasywa (zobowiązania), które podlegają dziedziczeniu i posiadają właściciela, natomiast zarząd sukcesyjny to określona osoba fizyczna, która prowadzi sprawy firmy do momentu zakończenia postępowania spadkowego.

Zarząd sukcesyjny może zostać powołany jeszcze za życia właściciela danego przedsiębiorstwa. Aby tego dokonać, przedsiębiorca powinien uzyskać zgodę potencjalnego zarządcy, który jest osobą fizyczną posiadającą pełną zdolność do czynności prawnych wobec której prawomocnie nie orzeczono zakazu prowadzenia działalności gospodarczej lub innego środka karnego albo środka zabezpieczającego w postaci zakazu prowadzenia określonej działalności gospodarczej. Powołanie zarządu sukcesyjnego winno być dokonane odpowiednim wpisem do rejestru CEIDG. Powołanie zarządu sukcesyjnego po śmierci właściciela możliwe jest do dwóch miesięcy od daty zgonu oraz wymaga uzyskania zgody spadkobierców (co najmniej 85% głosów co do wielkości udziału w spadku), a także konieczności dokonania wpisu CEIDG, po uprzednim sporządzeniu właściwego aktu notarialnego. Warto dokonać wyboru zarządcy sukcesyjnego za życia przedsiębiorcy, bowiem w momencie śmierci, automatycznie staje się on osobą, która może wykonywać faktyczny zarząd przedsiębiorstwem w spadku.

Oczywiście, jak zaznaczono, możliwe jest powołanie zarządcy po śmierci dotychczasowego właściciela, jednakże spowodować to może okres „przejściowy”, który trwać może do dwóch miesięcy. W takim okresie, możliwość podejmowania decyzji będzie ograniczona (do małżonka lub spadkobierców ustawowych lub testamentowych)



wyłącznie do zakresu „dokonywania czynności koniecznych do zachowania majątku lub możliwości prowadzenia przedsiębiorstwa w spadku”. To zaś w sposób oczywisty uniemożliwia podejmowanie ważnych, strategicznych decyzji, które mogą mieć wpływ na dalsze, biznesowe losy przedsiębiorstwa.

Należy jednocześnie zauważyć, iż ustanowienie zarządcy sukcesyjnego jest rozwiązaniem dobrowolnym, a wprowadzenie przepisów regulujących ten mechanizm, nie musi znaleźć zastosowania. Możliwa jest bowiem sytuacja, w której postępowanie spadkowe zostanie przeprowadzone szybko i bez zbędnych sporów w rodzinie.

### **5.2.2. Co obejmuje zarząd sukcesyjny? Czym może zajmować się zarządca?**

Należy zauważyć, iż zarządca sukcesyjny może prowadzić wyłącznie sprawy, które dotyczyły indywidualnej, jednoosobowej działalności gospodarczej lub spraw w ramach spółki cywilnej (o ile za życia dotychczasowego przedsiębiorcy – uczestnika spółki, dokonano, za zgodą pozostałych wspólników, stosownego wpisu do umowy spółki, umożliwiającego dołączenie zarządcy sukcesyjnego w przypadku śmierci wspólnika). Ustawa nie reguluje pozostałych form działalności (np. spółek jawnych, spółek z ograniczoną odpowiedzialnością czy partnerskich). Te co do zasady, podlegają innym regulacjom, które obecne były już wcześniej w polskim systemie prawnym i podlegały dość dobrym, niebudzącym wątpliwości zapisom dotyczącym sukcesji prawnej przedsiębiorstwa.

Zasadniczą kompetencją zarządcy sukcesyjnego jest prowadzenie bieżących spraw przedsiębiorstwa oraz wykonywanie obowiązków prawno-administracyjnych, takich jak czynności sądowe, podatkowe lub inne, które nie mogą zwlekać do momentu zakończenia spraw spadkowych, których celem będzie wyłonienie „właściwego” właściciela.

Zarządca sukcesyjny ma zatem za zadanie kontynuować działalność firmy w ramach zwykłego zarządu (a w przypadku działań przekraczających ten zakres np. sprzedaż majątku trwałego – pojazd, budynek, maszyny – uzyskać zgodę spadkobierców lub właściwego sądu).

Może zatem zaciągać niezbędne zobowiązania (wynikające z prowadzenia działalności gospodarczej), prowadzić politykę kadrową związaną z kontynuowaniem stosunku pracy, zatrudnianiem i regulowaniem zobowiązań wynikających ze stosunku pracy, zawierać, wykonywać lub rozwiązywać umowy handlowe, być przedstawicielem przedsiębiorstwa w postępowaniach administracyjnych, cywilnych, podatkowych oraz innych wynikających z prowadzonej działalności, ma prawo do dysponowania środkami zgromadzonymi na rachunku bankowym firmy. Ponadto, zarządca prowadzi szczegółowe sprawy przedsiębiorstwa takie jak: sprzedaż, działalność marketingowa, pozyskiwanie nowych klientów, reprezentowanie firmy na zewnątrz.

Należy zaznaczyć, iż zarządca sukcesyjny nie może zarządzać i nie ma wpływu na majątek, który nie był wykorzystywany w działalności gospodarczej. Tym samym, można rozwiać obawy o wpływ zarządcy na majątek będący przedmiotem spadku, jednakże niewykorzystywanym w ramach przedsiębiorstwa – na te aktywa nie ma on bowiem żadnego wpływu. Warto jednakże odnotować, że zarządca sukcesyjny poprzez swoje decyzje może zwiększać sumę bilansową danego przedsiębiorstwa, a tym samym zwiększyć masę spadkową, która zostanie ostatecznie przekazana spadkobiercom.



### 5.2.3. Jaki wpływ na podatki w przedsiębiorstwie ma ustanowienie zarządu sukcesyjnego?

Prowadzona na co dzień działalność gospodarcza przedsiębiorstw wymaga rozliczania danin publicznych, takich jak podatki i pozostałe obowiązkowe opłaty. Dzięki zmianom z 2018 roku, śmierć dotychczasowego przedsiębiorcy nie kończy spraw podatkowych przedsiębiorstwa. Ustawa o zarządzie sukcesyjnym przyznaje kompleksowe rozwiązania w tym zakresie. Należy zaznaczyć, iż w ramach zapisów ustawowych, to przedsiębiorstwo w spadku, a nie zarządca sukcesyjny lub spadkobiercy, są w okresie zarządu sukcesyjnego i prowadzonych spraw spadkowych, podatnikiem w rozumieniu ordynacji podatkowej.

Takie podejście pozwala na zachowanie ciągłości przedsiębiorstwa przed organami podatkowym oraz Zakładem Ubezpieczeń Społecznych. Ponadto, jak już zaznaczono, zarządca sukcesyjny jest jedynie osobą, który zarządza przedsiębiorstwem i jego sprawami.

Dzięki zapisom zawartym w ustawie, przedsiębiorstwo może kontynuować swoją działalność zachowując przyznany wcześniej Numer Identyfikacji Podatkowej, co umożliwia dalszą weryfikację danej firmy zarówno przed organami skarbowymi, jak i przed kontrahentami oraz współpracownikami (warto zaznaczyć, iż nadany NIP jest także europejskim numerem VAT, który co do zasady, jest istotny przy rozliczaniu transakcji w ramach Unii Europejskiej – wewnątrzspółnotowego nabycia i wewnątrzspółnotowej dostawy towarów). Co więcej, zachowanie nadanego identyfikatora NIP powoduje, że zmianie nie ulegają numery rachunków, właściwość urzędów, w tym urzędów celnych.

Z uwagi na bieżącą działalność firm, wprowadzenie zapisów o przedsiębiorstwie w spadku i zarządzie sukcesyjnym, wymagało także wprowadzenia zmian m.in. w ustawach o podatku dochodowym, zryczałtowanym podatku dochodowym od niektórych przychodów, a także ustawy o podatku tonażowym. Przyjęto, z wyłączeniem sytuacji nadzwyczajnych, że zasady opodatkowania podatkiem dochodowym kontynuowanej działalności gospodarczej pozostają zachowane, w zakresie zbliżonym do tego, którym mógł się posługiwać dotychczasowy właściciel. Zachowana zostaje m.in. rezydencja podatkowa, sposób rozliczania rozpoznawania przychodów i opodatkowania dochodów (zasady ogólne, ryczałt, karta podatkowa, podatek liniowy – o ile zmianie nie uległ stan faktyczny prowadzonej działalności), zasady ustalania podatkowych kosztów uzyskania przychodu, konieczność sporządzania i przekazywania deklaracji właściwemu naczelnikowi urzędu skarbowego w dotychczasowym kształcie.

W momencie śmierci, kontynuacji podlega także ewidencja majątku oraz obowiązek prowadzenia ksiąg rachunkowych (o ile spełnione zostały odrębne warunki wynikające z zapisów ustawy o rachunkowości).

Warto zauważyć, iż co do zasady, wraz ze śmiercią dotychczasowego właściciela nie dojdzie do wykreślenia firmy jako podatnika VAT czy podatku akcyzowego, możliwe jest także pod pewnymi warunkami, korzystanie z wydanych wcześniej indywidualnych interpretacji prawa podatkowego. To zaś, jest kolejnym dowodem na to, że rozwiązania



zawarte w omawianej ustawie stanowią element ułatwiający kontynuację działalności gospodarczej i należy uznać to za rozwiązanie dobre i potrzebne.

Ustawa reguluje także odpowiedzialność za ewentualne zaległości podatkowe, za które w myśl zapisów, odpowiadają solidarnie zarządca sukcesyjny, spadkobiercy, małżonek posiadający udział w przedsiębiorstwie w spadku lub zapisobierca windykacyjny.

Należy jednocześnie zaznaczyć, iż zapisy ustawy wraz z nowelizacjami poszczególnych ustaw podatkowych, w sposób bardzo szczegółowy (powyżej opisano wyłącznie ogólne zasady wprowadzone w 2018 roku) regulują kwestie sukcesji podatkowej przedsiębiorstwa. Rozwiązania te, mimo iż są skomplikowane i wymagają szczegółowej analizy, to precyzyjnie określają odpowiedzialność poszczególnych osób w zakresie skomplikowanej materii jaką są podatki i pozostałe obowiązkowe daniny. Tak dokładne opisanie poszczególnych rozwiązań i możliwości, umożliwia podatkowe „kontynuowanie” działalności firmy z uwzględnieniem praw do rozliczania podatku dochodowego na dotychczasowych zasadach, możliwości zwrotu nadpłaconego podatku VAT czy korzystania z innych uzyskanych uprzednio uprawnień.

#### **5.2.4. Dlaczego warto rozważyć ustanowienie zarządu sukcesyjnego przedsiębiorstwa?**

Warto odnotować, iż przepisy ustawy stosuje się po 25 listopada 2018 roku. Do tego momentu, śmierć przedsiębiorcy oznaczała co do zasady utratę podmiotowości prawnej przez firmę. Skutkowało to wykreśleniem wpisu z CEIDG, a spadkobiercy, nawet jeśli wyrażali chęć kontynuacji działalności, nie mogli wykorzystywać firmy (nazwy) przedsiębiorstwa, przyznanych koncesji, praw i zezwoleń. Niemożliwe było dalsze prowadzenie działalności pod przyznanym Numerem Identyfikacji Podatkowej (NIP). Przedsiębiorstwo *de facto* kończyło działalność, natomiast kontynuacja wymagała powołania do życia nowego bytu, co uniemożliwiało legalne kontynuowanie prac w okresie przejściowym.

Część osób może zastanawiać się nad sensem powoływania zarządcy sukcesyjnego. W tym miejscu należy jednakże zauważyć, iż zawieszenie (faktyczne i formalne) prowadzenia działalności w okresie załatwiania spraw spadkowych, może oznaczać całkowite zniknięcie z rynku. Z bardziej przyziemnych spraw warto zauważyć, że ustanowienie zarządcy sukcesyjnego pozwala automatycznie, choć pod pewnymi warunkami, przedłużyć umowy o pracę wszystkim pracownikom firmy (w przeciwnym wypadku wygasłyby one z chwilą śmierci pracodawcy). Ponadto ustanowienie zarządcy sukcesyjnego pozwala zachować ciągłość działalności firmy, w tym wszelkich kredytów i leasingów, umów z kontrahentami, oraz zachowanie statusu przedsiębiorstwa jako płatnika podatku VAT i dochodowego.

Dodatkowo, dzięki możliwości dalszego korzystania ze środków zgromadzonych na rachunku bankowym firmy, nie powinno dojść do sytuacji zamrożenia środków finansowych do czasu zakończenia postępowania spadkowego. To zaś umożliwia bieżące regulowanie zobowiązań, a także przyjmowanie należności z tytułu prowadzenia spraw przedsiębiorstwa.



Co więcej, należy pamiętać, iż zarządca sukcesyjny może być w każdym momencie odwołany za życia dotychczasowego właściciela (nie mając wciąż żadnego, faktycznego wpływu na sprawy firmy), a także przez spadkobierców, określonym stosunkiem głosów. Należy zatem rozwiać ewentualne obawy, związane z utratą potencjalnych wpływów na działalność przedsiębiorstwa przez spadkobierców, którzy zostaną wyłonieni np. w sądowym postępowaniu spadkowym.

## Zakończenie

Zagadnienia poruszone w niniejszej monografii stanowią jedynie punkt wyjścia do rozpoczęcia planowania transferu biznesu. Niemniej uświadomienie sobie konieczności zaplanowania przyszłości biznesu jest jedną z ważniejszych decyzji, jaką muszą podjąć właściciele firm. Z drugiej strony, bardzo duże znaczenie dla powodzenia przedsięwzięcia ma wsparcie ze strony rządzącej w formie przepisów przyjaznych firmom czy też organizacji doradczych.

Mimo że w ostatnich latach podejmowano szereg inicjatyw w zakresie podnoszenia świadomości właścicieli firm rodzinnych dotyczących transferu biznesu i organizowano różnego rodzaju formy wsparcia, to działania te miały zwykle ograniczony zasięg terytorialny i relatywnie niewiele podmiotów było beneficjentami tych działań. Wśród koniecznych do podjęcia działań na przyszłość nadal podkreśla się (m.in.: *Transfer of Business...* (2003); *Facilitating...* (2012); *Quality of SME...* (2016)):

- konieczność podnoszenia świadomości o potrzebie przygotowania transferu z odpowiednim wyprzedzeniem – w zależności od przyjętej formy proces może zająć kilka lat;
- stworzenie ram formalnoprawnych sprzyjających transferom firm;
- przygotowanie oferty wspierającej transfer od strony finansowej (pożyczki, gwarancje itp.);
- tworzenie usług doradztwa biznesowego ukierunkowanego na rozwiązywanie problemów dotyczących np. prawa spadkowego, podatków, przygotowania firmy do transferu;
- organizacja rynku transferu – stworzenie platformy wymiany informacji, kanału komunikacyjnego między potencjalnymi sprzedającymi i kupującymi.

Pomimo pewnych indywidualnych różnic w państwach członkowskich Unii Europejskiej w raporcie (2003) wskazano na podobne trendy dotyczące transferu przedsiębiorstw, które nie straciły na aktualności:

- transfer biznesu będzie miał coraz większe znaczenie polityczne i gospodarcze ze względu na wzrost liczby przenoszonych przedsiębiorstw;
- spodziewany jest wzrost liczby transferów do podmiotów trzecich;
- przedsiębiorcy nie będą rozwijać biznesu przez całe życie, a raczej przez krótszy czas (dobrze prosperującą firmę mogą sprzedać lub przekazać sukcesorowi w rodzinie);
- inicjowanie transferu będzie powodowane nie tylko wiekiem właściciela, ale także jego decyzjami osobistymi (wcześniejsze odejście na emeryturę, zmiana zawodu, zainteresowań, sytuacja rodzinna, zdrowotna itp.) lub też zmianami w otoczeniu biznesowym (rosnąca konkurencja, zmiany rynku, nowe produkty, kanały dystrybucji itd.).

W wielu opracowaniach podkreślany jest fakt, że przedsiębiorcy zbyt późno zaczynają myśleć o transferze biznesu. Część właścicieli wręcz nie myśli o tym w ogóle. Z pewnością duże znaczenia ma tu aspekt psychologiczny – odejście z firmy oznaczałoby



symboliczny koniec życia (zawodowego) i wielu przedsiębiorcom trudno sobie wyobrazić, co mogliby robić z odzyskanym nagle czasem. Inni uważają, że nikt tak dobrze nie będzie zarządzał firmą, jak oni – znający biznes od początku jego istnienia. Zderzenie z rzeczywistością w momencie, kiedy uświadomią sobie, że jednak trzeba pomyśleć o przyszłości firmy inicjuje działania poszukiwawcze w zakresie wsparcia transferu, często dotyczące także poszukiwania potencjalnego sukcesora.

Zagadnienia związane z transferem biznesu są również zawarte w unijnej karcie małych przedsiębiorstw, a ułatwienia w tym obszarze zostały także wskazane jako priorytet w planie działania na rzecz przedsiębiorczości do 2020 roku (Commission Recommendation..., 1994, *Entrepreneurship 2020 Action Plan...*, 2012).



## Bibliografia

(1994): European Commission: Commission Recommendation of 7 December 1994 on the transfer of small and medium-sized enterprises, Brussels, <http://eur-lex.europa.eu/legalcontent/EN/TXT/?uri=CELEX:31994H1069>.

(2003): *Transfer of business – continuity through a new beginning, Final report of the MAP 2002 project*, European Commission

(2007): *Kompetencje kluczowe w uczeniu się przez całe życie*. Europejskie Ramy Odniesienia. Urząd Oficjalnych Publikacji Wspólnot Europejskich, Luksemburg

(2009): *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.

(2012): *Entrepreneurship 2020 Action Plan: Reigniting the entrepreneurship spirit in Europe - Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions*. European Commission. Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:52012DC0795>

(2012): *Facilitating Transfer of business. A Smart Guide on promoting and supporting the transfer of business with the help of EU structural funds*, European Union

(2012): *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa, <https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/13066.pdf> (dostęp: 12.06.2020).

(2014): *Nowe pokolenie w firmach rodzinnych. Rozwój i zachowanie rodzinnych wartości*, Deloitte, Warszawa.

(2015): *Staying power: how do family business create lasting success? Global survey of the world's largest family business*, Ernst&Young, New York, [https://przedsiębiorcaroku.pl/wp-content/uploads/2015/07/ey\\_family\\_business\\_staying\\_power.pdf](https://przedsiębiorcaroku.pl/wp-content/uploads/2015/07/ey_family_business_staying_power.pdf) (dostęp: 16.06.2020).

(2015): *Taxation of SMEs in OECD and G20 Countries*, OECD Tax Policy Studies, No. 23. OECD Publishing, Paris.

(2016): *Badanie firm rodzinnych, Raport 2016*, PwC, Warszawa, <https://www.pwc.pl/pl/pdf/firmy-rodzinne-raport-pwc-2016.pdf> (dostęp: 10.05.2020).

(2016): *Diagnoza ekosystemu startupów w Polsce, 2016*, Deloitte, Warszawa. [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Reports/pl\\_Deloitte\\_raport\\_startup.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Reports/pl_Deloitte_raport_startup.pdf) (dostęp: 12.06.2020).

(2016): *Family Business Survey*, PwC, <https://www.pwc.com/gx/en/services/family-business/family-business-survey-2016/explore-the-data.html#/F/59/stackedcolumns?cut=Generations&Gecf=0,1,2,3,4> (dostęp: 12.07.2020).

(2016): *Quality of SME Business Transfer Matching Platforms* <http://www.eu4bt.eu/>, [http://www.eu4bt.eu/wp-content/uploads/2016/06/20160615\\_EU4BT\\_Summary-doc.pdf](http://www.eu4bt.eu/wp-content/uploads/2016/06/20160615_EU4BT_Summary-doc.pdf) (dostęp: 20.07.2020)

(2017): *Prowadzenie rodzinnej firmy w nieprzewidywalnym środowisku przelomowych zmian*. Deloitte Retrieved from <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/firmy-rodzinne/articles/badanie-firm-rodzinnych-2018-next-gen.html>

(2017): *Barometr sukcesyjny ścieżki kariery pokolenia next generation w polskich firmach rodzinnych. Raport*, Instytut Biznesu Rodzinnego, Warszawa.



(2017): *Coming home or breaking free? A closer look at the succession intentions of next-generation family business members*, EYGM Limited, New York, [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-coming-home-or-breaking-free/\\$FILE/ey-coming-home-or-breaking-free.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-coming-home-or-breaking-free/$FILE/ey-coming-home-or-breaking-free.pdf) (dostęp: 10.04.2020).

(2017): *Sukcesja w firmie rodzinnej*. Instytut Biznesu Rodzinnego, Retrieved from [https://www.parp.gov.pl/attachments/article/56084/Sukcesja\\_w\\_firmie\\_rodzinnej\\_prezentacja.pdf](https://www.parp.gov.pl/attachments/article/56084/Sukcesja_w_firmie_rodzinnej_prezentacja.pdf)

(2018): *Business transfer as an engine for SME growth 2*. Retrieved from <https://www.oecd.org/cfe/smes/ministerial/documents/2018-SME-Ministerial-Conference-Parallel-Session-2.pdf>

(2018): *Sukcesja firm jednoosobowych, 1–100*. Ministerstwo Przedsiębiorczości i Technologii. Retrieved from <https://www.gov.pl/web/rozwoj/sukcesja-firm-jednoosobowych>

(2019): *A Generational Shift: Family Wealth Transfer Report 2019*, WealTx-X, New York.

(2019): *Fundacja rodzinna. Zielona Księga*. Ministerstwo Przedsiębiorczości i Technologii, Warszawa, 2019.

(2019): *Sprzedaz, sukcesja, akwizycja. Jak firmy planują swoją przyszłość?* KPMG, Warszawa, <https://home.kpmg/pl/pl/home/insights/2019/09/raport-sprzedaz-sukcesja-akwizycje-jak-firmy-planuja-swoja-przyszlosc.html> (dostęp: 10.07.2020).

(2019): *Strengthening SMEs and Entrepreneurship for Productivity and Inclusive Growth: OECD 2018 Ministerial Conference on SMEs*, OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship, OECD Publishing, Paris.

(2020): *Barometr firm rodzinnych. W stronę wielopokoleniowości*, KPMG, Warszawa, <https://home.kpmg/pl/pl/home/insights/2020/02/raport-barometr-firm-rodzinnych-w-strone-wielopokoleniowosci-edycja-2019.html> (dostęp: 11.06.2020).

- Adamska M. (red.) (2014): *Przewodnik po sukcesji w firmach rodzinnych*. Kompendium wiedzy, Kraków.
- Barach J.A., Gantisky J., Carson J.A., Doochin B.A. (2002): *Entry of the Next Generation: Strategic Challenge for Family Business*, W: Aronoff C.E., Astrachan J.H., Ward J.L. (red.), *Family Business Sourcebook*, Family Enterprise Publishers, Georgia.
- Basco R. (2017): *Where do you want to take your family firm? A theoretical and empirical exploratory study of family business goals*, BRQ Business Research Quarterly 20(1).
- Blajer P., *Zarząd sukcesyjny przedsiębiorstwem osoby fizycznej*, Wolters Kluwer, Warszawa 2019
- Blikle J. (2019) *Firmy rodzinne w obliczu sukcesji*, <http://www.moznainaczej.com.pl/firmy-rodzinne-w-obliczu-sukcesji> (dostęp: 11.07.2020).
- Buchajska-Wróbel M., Wendt R., Rytka E., Gasparski J., Gajda K. (2011): *Menedżer do zadań specjalnych. Czasowe zarządzanie przedsiębiorstwem*, Helion, Gliwice.
- Burkart M., Panunzi F., Shleifer A (2003): *Family firms*, *Journal of Finance* 58.
- Cewińska J., Striker M., Wojtaszczyk K (2009): *Zrozumieć pokolenie Y – wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi*, W: Juchnowicz M. (red.), *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków.
- Chester E. (2007): *Młodzi w pracy. Jak zadbać o pracowników pokolenia Y*, Helion, Gliwice.
- Chrisman J.J., Holt D.T. (2016): *Beyond socioemotional wealth: taking another step toward a theory of the family firm*, *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management* 14(3).
- Cieślík J., *Przedsiębiorcy się starzeją*, Rzeczpospolita, 17.09.2017, <https://www.rp.pl/Opinie/309179927-Jerzy--Cieslik-Przedsiębiorcy-sie-starzeja.html>



- Doud E., Hausner L. (2000): *Hats off to you: Balancing roles and creating success in family business*, Doud/Hausner Associates, Glendale.
- Dyck B., Maus M., Starke F.A., Mischke G.A. (2002): *Passing in the Baton. The Importance of Sequence, Timing, Technique and Communication in Executive Succession*, Journal of Business Venturing, 17(2): 143–162.
- Dźwigoł-Barosz M., Jak przygotować sukcesora do zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej nr 118/2018
- Dźwigoł-Barosz M., Znaczenie sukcesji w polskich przedsiębiorstwach rodzinnych, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej nr 121/2018
- Erven B.L. (2004): *Management Succession Issues in Family Business*, <http://www.fambiz.com/Orgs/Cornell/articles/real/erven.cfm> (dostęp: 12.07.2009).
- Gad D. (2014): Źródła konfliktu agencyjnego w towarzystwach funduszy inwestycyjnych, Studia Prawno-Ekonomiczne XCI(2): 89–104.
- Goss D., Bridson J. (2006): *Understanding interim management*, Human Resource Management Journal 8(4).
- Hasińska I., Trwałość składu osobowego spółki cywilnej a wejście do spółki spadkobierców zmarłego współnika, Białostockie Studia Prawnicze 2017 vol. 22 nr 4
- Jaffe D.T., Davis S. (2010): *The independent family business board*, Family Business, Winter: 54–56.
- Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A. (2004): *Przedsiębiorstwo rodzinne: funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa.
- Kaliński J. (2015): *Kiedy zaczęło się odradzanie gospodarki rynkowej w Polsce?* Optimum. Studia Ekonomiczne, numer 1(73).
- Kamiński T., Karasińska A. (2019): *Sprzedaż, sukcesja, akwizycja. Jak firmy planują swoją przyszłość?* KPMG.
- Klimek. (2016). *Opinia Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego w sprawie przedsiębiorstw rodzinnych w Europie jako źródła ponownego wzrostu gospodarczego i lepszych miejsc pracy*. Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52015IE0722&from=PL>
- Kopaliński, W. (1967). *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*. Warszawa: Wiedza Powszechna.
- Koreen, M., Schleppehorst, S., & Pissareva, L. (2019). *Business Transfer as a Engine for SMEs Growth*. Retrieved from <https://t20japan.org/wp-content/uploads/2019/04/t20-japan-tf9-6-business-transfer-engine-sme-growth.pdf>
- Korzan K., Spółka cywilna w kontekście praktyki notarialnej, Rejent, Rejent, rok 9 nr 10(102) październik 1999 r.
- Kowalewska A. (red.) (2009): *Badanie firm rodzinnych*. Raport końcowy, Warszawa.
- Kowalewska, A., Szut, J., Małgorzata, B. L., Kwiatkowska, M., Sułkowski, L., Marjański, A., & Krynicki, T. J. (2009). *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*.
- Kowalewska M., Ratajczak D. (2014). *Bariery w procesie sukcesji w mikro i małych przedsiębiorstwach*. Ekonomiczne Problemy Usług, III, 124–133.
- Kowalewski K. (2018): *Dziedziczenie w firmach rodzinnych*. Raport, Instytut Jagielloński, Warszawa.



- Kuklińska, K., Moranowski, P. (2009). *Przedmiot podstawy przedsiębiorczości oczami nauczycieli i uczniów szkół ponadgimnazjalnych. Raport z badań*. Pozyskano z: [www.file/C:/Users/nicon/Dowlands/Raport%20badan.pdf](http://www.file/C:/Users/nicon/Dowlands/Raport%20badan.pdf)
- Kuta K., Matejun M., Miksa P. (2017): *Długowieczność firm rodzinnych*, Przegląd Nauk Ekonomicznych 26: 91-102.
- Lambrecht J., Donckels R. (2006): *Towards a Business Family Dynasty: A Lifelong, Continuing Process*, W: P.Z. Poutziouris, K.X. Smyrnios, S.B. Klein (red.), *Handbook of Research on Family Business*. Edward Elgar Cheltenham, Northampton, s. 388–401.
- Lansberg I., Astrachan J.H. (1994): *Influence of Family Relationships on Succession Planning and Training: The Importance of Mediating Factors*, *Family Business Review* 7(1): 39–59.
- Lewandowska A. (2015): *Kody wartości. Czyli jak skutecznie przejść sukcesję w firmie rodzinnej*, Wyd. Lewandowska i Partnerzy, Poznań.
- Lewandowska A. i inni, (2016): *Firma rodzinna to marka*, Instytut Biznesu Rodzinnego, Poznań.
- Lewandowska A., Greser J., Jakubowski J., (2012): *Sukcesja w firmie rodzinnej*, W: Zawadka M. (red.), *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
- Lewandowska M., Widz M.: *Preferencje sukcesyjne polskich przedsiębiorców rodzinnych*, Instytut Biznesu Rodzinnego 2020.
- Lewandowska A., Andrzejczak P., Stradomski M. (2017). *Narodziny firmy rodzinnej*. Poznań: Instytut Biznesu Rodzinnego.
- Lough, D. (2018). *Succession Planning for Small and Medium-sized Business in Labrador and the Northern Peninsula*. Retrieved from [https://www.mun.ca/harriscentre/PopulationProject/Succession\\_-\\_Final\\_Report.pdf](https://www.mun.ca/harriscentre/PopulationProject/Succession_-_Final_Report.pdf)
- Majewski B.: *Badanie świadomości i podstaw wiedzy ekonomicznej wśród uczestników programów edukacyjnych skierowanych do najmłodszych*. „E-mentor” 2010, nr 2 (34).
- Makowiec A., *Rozważania na temat zapisu windykacyjnego i wprowadzenia do polskiego systemu prawnego darowizny na wypadek śmierci*, Przegląd Prawno-Ekonomiczny, Rocznik 2014, numer 26 (1/2014)
- Mandl I. (2008): *Overview of Family Business Relevant Issues*, Contract No. 30-CE-0164021/00-51 Final Report, Vienna.
- Mariański A. (red) (2019): *Planowanie sukcesyjne. Prawne i podatkowe aspekty zarządu sukcesyjnego przedsiębiorstwem osoby fizycznej*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa
- Marjański A. (2012): *Sukcesja jako wyróżnik przedsiębiorstwa rodzinnego*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie* XIII(7): 9-26.
- Miś A. (2011): *Generational identity in organizations. Challenges for Human Resources Management*, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu* 224.
- Murrey B., (2003): *The Succession Transition Process: a Longitudinal Perspective*, *Family Business Review* 16(1): 17–33.
- Neubauer F., Lank A.G. (1998): *The Family Business: its Governance for Sustainability*, Routledge, New York.
- OECD (2015), *Taxation of SMEs in OECD and G20 Countries*, OECD Tax Policy Studies, No. 23. OECD Publishing, Paris.



- OECD (2019): *Strengthening SMEs and Entrepreneurship for Productivity and Inclusive Growth: OECD 2018 Ministerial Conference on SMEs*, OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/c19b6f97-en>.
- OECD. (2018). *Business transfer as an engine for SME growth 2*. Retrieved from <https://www.oecd.org/cfe/smes/ministerial/documents/2018-SME-Ministerial-Conference-Parallel-Session-2.pdf>
- Orzechowski K. (2011): *Strategie rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w perspektywie sukcesji*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie* XII(7): 110–117.
- Ostrowski S. (2017): *Wartość ponad kompetencje, czyli jak przygotować się do rekrutacji zewnętrznego menedżera w biznesie rodzinnym?*, *Biznes na ostro*, <https://biznesnaostro.pl/rekrutacja-menedzera-w-firmie-rodzinnej/> (dostęp: 18.05.2020).
- PARP. (2019). *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*. Retrieved from [https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/2019\\_07\\_ROSS.pdf](https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/2019_07_ROSS.pdf)
- Perz, P., & Kaszuba-Perz, A. (2016). *Wybrane czynniki wpływające na przebieg sukcesji w firmach rodzinnych*. *Humanities and Social Sciences*, XXI(23), 123–130.
- Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP). (2009). *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*. Retrieved from <https://www.parp.gov.pl/publications/publication/firmy-rodzinne-w-polskiej-gospodarce---szanse-i-wyzwania>
- Powalowski A., Wyrzykowski W., Kaczmarczyk M. (2016): *Działalność gospodarcza w aspekcie prawnym, ekonomicznym i społecznym*, Oficyna Wydawnicza Edward Mitek, Bydgoszcz-Gdańsk
- Ratajczak, D. (2015). *Determinanty w strategii funkcjonowania i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w procesie sukcesji*. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Nr 848. Ekonomiczne Problemy Usług*, 116, 131–139.
- Safin K. (2007): *Przedsiębiorstwa rodzinne: istota i zachowanie strategiczne*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Schell S., Moog P. (2018): *It's all about who you know: The role of social networks in intra-family succession in small and medium-sized firms*, *Journal of Family Business Strategy* Volume 9, Issue 4, Pages 311-325.
- Snijders, J., Meijaard, J., Morris, M., & Haane, Y. (2006): *Entrepreneurship in the Netherlands: Business transfer*. *Scales Research Reports*, A200512, 1–22.
- Steier L.P., Miller D. (2010): *Pre- and post-succession governance philosophies in entrepreneurial family firms*, *Journal of Family Business Strategy* 1(13): 145-154.
- Stępniewska, A. (2013): *Elementy procesu sukcesji w wybranych polskich przedsiębiorstwach rodzinnych*. *REME*, 4(1), 40–49.
- Studzińska J., *Realizacja woli spadkodawcy a postępowanie działowe*, Wydział Prawa, Administracji i Ekonomii Uniwersytetu Wrocławskiego, Oficyna Prawnicza, Wrocław 2015
- Sułkowski Ł. (2005): *Sukcesja i zarządzanie personelem w przedsiębiorstwie rodzinnym*, W: Sułkowski Ł. (red.), *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, TNOiK, Toruń.
- Sułkowski Ł., Marjański A. (2009): *Firmy rodzinne, jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Poltext, Warszawa.
- Sułkowski, Ł. (2013): *Elementy kultur organizacyjnych przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie* Wydawnictwo SAN, Tom XIV(zeszyt VI), 13–20.



- Sułkowski, Ł., Marjański, A. (2011): *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń* (Poltex). Warszawa.
- Thinktank. (2014). *Rodzina, majątek, firma: rozmowy o udanej sukcesji*. Retrieved from [https://ssw.solutions/app/uploads/2018/04/THINKTANK\\_Sukcesja\\_PUBLIKACJA.pdf](https://ssw.solutions/app/uploads/2018/04/THINKTANK_Sukcesja_PUBLIKACJA.pdf)
- Transeo AISBL. (2019). *European Association for SME transfer*. Retrieved from [http://www.transeo-association.eu/index.php?page=transeoassociation&%0Ahl=en\\_US](http://www.transeo-association.eu/index.php?page=transeoassociation&%0Ahl=en_US)
- Tsoutsoura, M. (2015). The effect of succession taxes on family firm investment: Evidence from a natural experiment. *Journal of Finance*, 18(2), 649–688.
- Uliasz M., *Postępowanie w sprawach o zabezpieczenie spadku, spis inwentarza i wykaz inwentarza* Warszawa 2016, s. 94–100
- Ustawa z dnia 5 lipca 2018 r. o zarządzie sukcesyjnym przedsiębiorstwem osoby fizycznej
- (Dziennik Ustaw 2018 poz 1625)
- Van Teeffelen L., Weesie E., Depelssemaker M., Alba O., Pirotte N. (2016): *Quality of SME Business Transfer Matching Platforms: Research Outcomes of 12 European Countries*. Technical Report.
- Ventor E., Boshoff C., Mass G. (2005): *The Influence of Successor-related Factors on the Succession Process in Small and Medium-sized Family Business*, *Family Business Review* 18(4).
- Viljamaa, A., Tall, J., Varamäki, E., Singer, S., & Durst, S. (2015): *Business transfer ecosystems and awareness raising activities: Situation analysis of five European countries*. Seinäjoki: Seinäjoki University of Applied Sciences.
- Walsh G. (2011): *Family Business Succession. Managing the All-Important Family Component*, <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2015/07/3468-succession.pdf> (dostęp: 11.05.2020).
- Ward J.L. (2004): *Perpetuating the Family Business. 50 Lessons Learned from Long-lasting, Successful Families in Business*, Palgrave Macmillan, New York.
- Warrillow J. (2012): *Stworzona do sprzedaży. Zbuduj firmę, która przetrwa bez Ciebie*, Wydawnictwo Hellion, Gliwice.
- Wasilczuk J., 2014, *Starzejący się przedsiębiorca w Polsce i na świecie*, *Przedsiębiorstwo we współczesnej gospodarce – teoria i praktyka / Research on Enterprise in Modern Economy – theory and practice* nr 1, 51–59.
- Więcek-Janka E. (2013): *Wiodące wartości w zarządzaniu przedsiębiorstwami rodzinnymi*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
- Więcek-Janka E. (2016), *Przegląd typologii przedsiębiorstw rodzinnych*, *Marketing i Zarządzanie*, 2 (43): 167–181.
- Wielgus G., *Rozwój sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Prace Komisji Geografii Przemysłu, Warszawa-Kraków, 2006
- Wiśniewska E. (2017): *Starsi i młodzi w dialogu międzypokoleniowym*, *Społeczeństwo-Edukacja-Język* 6: 27–47.
- Wrzesień W. (2000): *Relacje międzypokoleniowe a rodzina*, *Roczniki Socjologii Rodziny* XII: 57–70.
- *Zabezpieczenie spadku i spis inwentarza. Komentarz do art. 627–639 k.p.c.* red. J. Świeczkowski, Warszawa 2017, s. 43.
- Zawadka M. (red.) (2012): *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych*, Polska Agencja Rozwoju przedsiębiorczości, Warszawa.



## Pozostałe źródła

- Informacja o podmiotach gospodarki narodowej w rejestrze REGON, Główny Urząd Statystyczny
- Programu Komisji Europejskiej COSME – wyniki badań
- Raport Grand Thornton „Rodzinny biznes na Gieldzie”
- *Ustawa o zarządzie sukcesyjnym przedsiębiorstwem osoby fizycznej – Praktyczny Poradnik*, Ministerstwo Przedsiębiorczości i Technologii, Warszawa 2018
- *Ustawa o sukcesji firm rodzinnych ważna dla gospodarki*, Dziennik Gazeta Prawna, 20 lipca 2017 r. Dostęp [online]: <https://www.gazetaprawna.pl/artykuly/1059153,haladyj-ustawa-o-sukcesji-firm-rodzinnych-jest-bardzo-wazna-dla-gospodarki.html>

## Strony internetowe

- [http://www.psyk.org.pl/new/znajdz\\_fundusz2.php](http://www.psyk.org.pl/new/znajdz_fundusz2.php)
- [http://www.pi.gov.pl/parp/data/pdf\\_071112/index.html](http://www.pi.gov.pl/parp/data/pdf_071112/index.html)
- [www.een.org.pl](http://www.een.org.pl)
- [www.een-polskawschodnia.pl](http://www.een-polskawschodnia.pl)
- [www.westpoland.pl](http://www.westpoland.pl)
- [www.een.net.pl](http://www.een.net.pl)
- [http://www.een.org.pl/index.php/Cooperation\\_profiles/articles/Cooperation\\_profiles.html](http://www.een.org.pl/index.php/Cooperation_profiles/articles/Cooperation_profiles.html)
- [www.parp.gov.pl](http://www.parp.gov.pl)
- <http://power.parp.gov.pl/sukcesja-w-firmach-rodzinnych-lp/power-sukcesja-w-firmach-rodzinnych>
- <https://www.ibrpolska.pl/>
- <https://nextg.pl>
- [https://www.podyplomowe.ue.wroc.pl/114,853,skuteczny\\_sukcesor\\_firmy\\_rodzinnej.html](https://www.podyplomowe.ue.wroc.pl/114,853,skuteczny_sukcesor_firmy_rodzinnej.html)
- <https://akademiasukcesora.pl/>
- <https://kig.pl/o-kig/czlonkostwo-w-kig/czlonkowie-kig/>
- <https://firmyrodzinne.pl/>
- <https://ffr.pl/pl/>
- <https://kongrespokolen.pl/>
- <http://www.transeo-association.eu/>



## Załącznik I

# INBETS – Innovative Business Transfer Models for SMEs in the Baltic Sea Region



### Cele projektu

1. Wzmocnienie potencjału instytucjonalnego instytucji otoczenia biznesu w zakresie promocji i wspierania procesów transferu biznesu firm sektora MSP ze wskazaniem na firmy rodzinne w dziewięciu krajach Regionu Morza Bałtyckiego.
2. Wsparcie procesów transferu biznesu w polityce gospodarczej i działaniach administracyjnych, a także zwiększenie dostępności źródeł finansowania dla tego typu działań biznesowych.
3. Wzrost umiejętności i kwalifikacji przedsiębiorczych oraz zwiększenie liczby kandydatów chętnych do przejmowania przedsiębiorstw rodzinnych.
4. Promowanie rozwiązań sprzyjających udanym sukcesjom/przejęciom w sektorze MSP, ze szczególnym wskazaniem na firmy rodzinne, w trakcie realizacji projektu oraz po jego zakończeniu, na szeroką skalę we wszystkich krajach Regionu Morza Bałtyckiego.

### Partnerzy projektu

W projekt zaangażowanych jest czternastu partnerów z Regionu Morza Bałtyckiego: Danii, Estonii, Finlandii, Litwy, Łotwy, Niemiec, Polski, Rosji i Szwecji. Rolę lidera projektu pełni Baltic Sea Academy Baltic Sea Academy e.V.







### **Czas trwania projektu INBETS i jego finansowanie**

Projekt był realizowany w okresie od 1 października 2017 roku do 30 września 2020 roku w ramach Programu Regionu Morza Bałtyckiego 2014–2020.

Łączna wartość projektu wyniosła 2 464 270 €, w tym wartość dofinansowania ze środków Unii Europejskiej – 1 950 732 €. Budżet Politechniki Gdańskiej jako partnera projektu został określony na poziomie 134 845 €, z czego środki unijne pokryły 85%. Wkład własny Politechniki Gdańskiej stanowił 15% budżetu, tj. 20 226 €. Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego współfinansowało 80% kwoty wkładu własnego Politechniki Gdańskiej w projekcie INBETS, tj. 68 tys. zł.

### **Zadania Politechniki Gdańskiej (Wydziału Zarządzania i Ekonomii) jako partnera naukowego w projekcie**

Ze względu na swój potencjał Politechnika Gdańska (Wydział zarządzania i Ekonomii) pełni w projekcie funkcję partnera naukowego, podobnie jak: International Business Academy z Danii, Lithuanian University of Educational Sciences z Litwy, Satakunta University of Applied Sciences z Finlandii oraz University of Skövde ze Szwecji.

Głównym zadaniem Politechniki Gdańskiej (zespołu projektowego) jest opracowanie szczegółowych programów (*blue prints*) transferu biznesu, opartych na sześciu modelach:

- przekazanie firmy członkom rodziny,
- sprzedaż firmy jednej lub kilku osobom „trzecim”,
- przejęcie firmy przez dotychczasową kadrę zarządzającą,
- przekazanie udziałów firmy jej pracownikom,
- przejęcie firmy przez inną firmę,
- rozwiązania mieszane.

Programy muszą uwzględniać warunki formalnoprawne, organizacyjne i społeczne obowiązujące w dziewięciu państwach Regionu Morza Bałtyckiego. Elementem każdego



programu mają być instrukcje wyjaśniające warunki jego zastosowania przez potencjalnego przedsiębiorcę (właściciela/sukcesora).

Zadaniem projektowym jest także koordynacja i ewaluacja efektywności wdrożenia programów przez uczestniczące w projekcie przedsiębiorstwa rodzinne.

Wśród zadań zespołu projektowego jest również opracowanie programu aktywizacji kobiet jako potencjalnych sukcesorów firm rodzinnych (Development Action Plan “Women”), a także ewaluacja programów szkoleniowych z zakresu przedsiębiorczości, dedykowanych przedsiębiorcom (właścicielom/sukcesorom) wdrażanych przez instytucje szkoleniowe.

## **Kontakt**

### **Lead Partner Project – Baltic Sea Academy**

Max Hogeforster – Project Manager  
mhogeforster@baltic-sea-academy.eu

### **Politechnika Gdańska**

#### **Wydział Zarządzania i Ekonomii**

Marzena Grzesiak – Project Manager  
Marzena.Grzesiak@pg.edu.pl

Więcej informacji na stronie projektu: <https://inbets.eu/>.

## **Załącznik II**

# **KAforHR – Innovative Entrepreneurs and Innovation Support for SMEs: Knowledge Alliance “Human Resources and Organizational Development”**

### **Cele projektu**

1. Zbudowanie podstaw do wykorzystania zasobów ludzkich w kreowaniu innowacji w miejscu pracy
2. Stworzenie platformy współpracy pomiędzy MSP a uczelniami, skupiającej się na:
  - opracowywaniu, testowaniu i wdrażaniu metod i projektów specyficznych dla MSP poprzez prace badawczo-rozwojowe na uczelniach;
  - wzmacnianie świadomości i kompetencji w tym nowym obszarze promocji innowacji w MSP
3. Przygotowanie nowych szkoleń przekazujących umiejętności i kompetencje z zakresu innowacji w miejscu pracy oraz zaprojektowanie nowego podwójnego studiów licencjackich

### **Partnerzy projektu**

1. The Baltic Institute of Finland (Finlandia)
2. Baltic Sea Academy (Niemcy)
3. Satakunta University (Finlandia)
4. Arbeit und Zukunft e.V (Niemcy)
5. Politechnika Gdańska (Polska)
6. JJM-Rakentajat Oy (Finlandia)
7. Hydromechanika Sp. z o.o. Sp. k. (Polska)
8. Latvian Chamber of Commerce and Industry (Łotwa)
9. Vides Dizains (Łotwa)
10. Pomeranian Chamber of Handicrafts for SMEs (Polska)
11. Centre for European and Transition Studies (Łotwa)

### **Czas trwania projektu i finansowanie**

Projekt realizowany jest od 1 listopada 2018 do 31 października 2021 roku w ramach Erasmus+ Key Action 2 Knowledge Alliance program.

Całkowita wartość projektu to 845 572 Euro. Projekt w całości finansowany jest przez Komisję Europejską. Budżet Politechniki Gdańskiej of w projekcie wynosi 44 814 Euro.

Politechnika Gdańska jako Partner projektu jest odpowiedzialna w szczególności za:

- przygotowanie i opracowanie raportu dotyczącego innowacji organizacyjnych w przedsiębiorstwach w krajach Regionu Morza Bałtyckiego;
- określenie warunków implementacji najlepszych praktyk dotyczących innowacji organizacyjnych w różnych krajach Regionu;



- opracowanie nowych/ dodatkowych metod i narzędzi umożliwiających wdrożenie innowacji organizacyjnych w przedsiębiorstwach Regionu;
- opracowanie koncepcji, programu i materiałów szkoleniowych (szkolenie obejmujące pracowników i firmy współpracujące);
- opracowanie rozdziałów podręcznika dla studiów dualnych „Zarządzanie 4.0”.

### **Kontakt**

#### **Lead Partner Project – Baltic Sea Academy**

Max Hogeforster – Project Manager  
mhogeforster@baltic-sea-academy.eu

#### **Politechnika Gdańska**

#### **Wydział Zarządzania i Ekonomii**

Marzena Grzesiak – Project Manager  
Marzena.Grzesiak@pg.edu.pl

## Załącznik III

# SNOWMan – Supporting Non-Technological Innovation in Owner-Managed Manufacturing SMEs through Increased Capacity of Business Intermediaries

Doradcy biznesowi, właściciele menedżerowie i uniwersytety wspólnie opracowują i stosują innowacyjne narzędzia i metody doradztwa biznesowego, które odpowiadają specyficznym potrzebom właścicieli menedżerów małych i średnich przedsiębiorstw (MSP). Właściciele zarządzający MSP różnią się często w stylu zarządzania od opłacanych menedżerów – kierują się dobrem własnej rodziny, bardzo interesują się sytuacją pracowników, cechuje ich brak czasu na rozwijanie własnych umiejętności kierowniczych.

### Cele projektu

Zwiększenie absorpcji i wdrażania innowacji nietechnologicznych w zarządzanych przez właścicieli MSP produkcyjnych w regionie Morza Bałtyckiego, poprzez zwiększenie dostosowania systemów wsparcia biznesu do interakcji z tymi przedsiębiorcami i zapewniania im wsparcia.

### SNOWMAN w liczbach:

- uczestnicy – 13 partnerów oraz 8 partnerów stowarzyszonych z 5 krajów europejskich;
- czas realizacji – 36 miesięcy (projekt rozpoczął się w październiku 2017 roku, a zakończył we wrześniu 2020 roku);
- budżet – 2 085 850 €, z czego 1 631 588 € zostało sfinansowane przez Interreg Baltic Sea Region;
- blisko 2 miliony MSP w UE to firmy produkcyjne – stanowią one około 10% wszystkich MSP w UE;
- grupa docelowa – właściciele menedżerowie MSP zatrudniających 5–50 pracowników;
- 148 MSP zarządzanych przez właścicieli otrzymało wsparcie niefinansowe w postaci udziału w realizacji projektu i testowaniu opracowanego procesu;
- 68 MSP współpracowało z instytucjami z sektora szkolnictwa wyższego w celu stworzenia odpowiednich narzędzi doradczych;
- głównym rezultatem projektu jest skrzynka z narzędziami dla doradców, zawierająca cztery elementy, w tym sześciostopniowy proces doradczy i Spider web tool.

### Główne rezultaty projektu

Głównym rezultatem jest skrzynka z narzędziami zawierająca:

- sześciostopniowy process doradczy,
- Spider web tool.

Sześciostopniowy proces doradczy rozpoczyna się od wprowadzenia, w którym właściciel menedżer i doradca nawiązują pełną szacunku i zaufania relację. Na tym etapie doradca przeprowadza rozmowę z właścicielem menedżerem w celu zbadania potencjału współpracy / doradztwa. Następnym krokiem jest odkrycie wizji właściciela menedżera



i zidentyfikowanie wyzwań stojących przed firmą. Po zidentyfikowaniu wyzwań doradca i właściciel menedżer opracowują strategię i plan działania dla firmy.

Wreszcie, wynik strategii i planu działania jest mierzony i oceniany za pomocą ustalonych metod i wskaźników.

### **Kontakt**

#### **Project Lead Partner – VIA University College**

Susan Dalum – kierownik projektu  
suhd@via.dk

#### **Politechnika Gdańska**

#### **Wydział Zarządzania i Ekonomii**

Julita Wasilczuk – kierownik projektu na Polskę  
Julita.Wasilczuk@zie.pg.edu.pl

**Więcej informacji na stronach:** <http://snowman-ibsr.eu/> lub <https://zie.pg.edu.pl/biuro-projektow/snowman>.



---

## Informacja o Autorach

### **Marzena Grzesiak**

Politechnika Gdańska  
Wydział Zarządzania i Ekonomii  
ul. G. Narutowicza 11/12  
80-233 Gdańsk  
Marzena.Grzesiak@pg.edu.pl

### **Piotr Kasprzak**

Politechnika Gdańska  
Wydział Zarządzania i Ekonomii  
ul. G. Narutowicza 11/12  
80-233 Gdańsk  
Piotr.Kasprzak@zie.pg.edu.pl

### **Magdalena Olczyk**

Politechnika Gdańska  
Wydział Zarządzania i Ekonomii  
ul. G. Narutowicza 11/12  
80-233 Gdańsk  
Magdalena.Olczyk@zie.pg.edu.pl

### **Anita Richert-Kaźmierska**

Politechnika Gdańska  
Wydział Zarządzania i Ekonomii  
ul. G. Narutowicza 11/12  
80-233 Gdańsk  
Anita.Richert@zie.pg.edu.pl





WYDAWNICTWO POLITECHNIKI GDAŃSKIEJ

---

Wydanie I. Ark. wyd. 6,4, ark. druku 6,0, 234/1121

---

Druk i oprawa: Volumina.pl Daniel Krzanowski  
ul. Księcia Witolda 7-9, 71-063 Szczecin, tel. 91 812 09 08