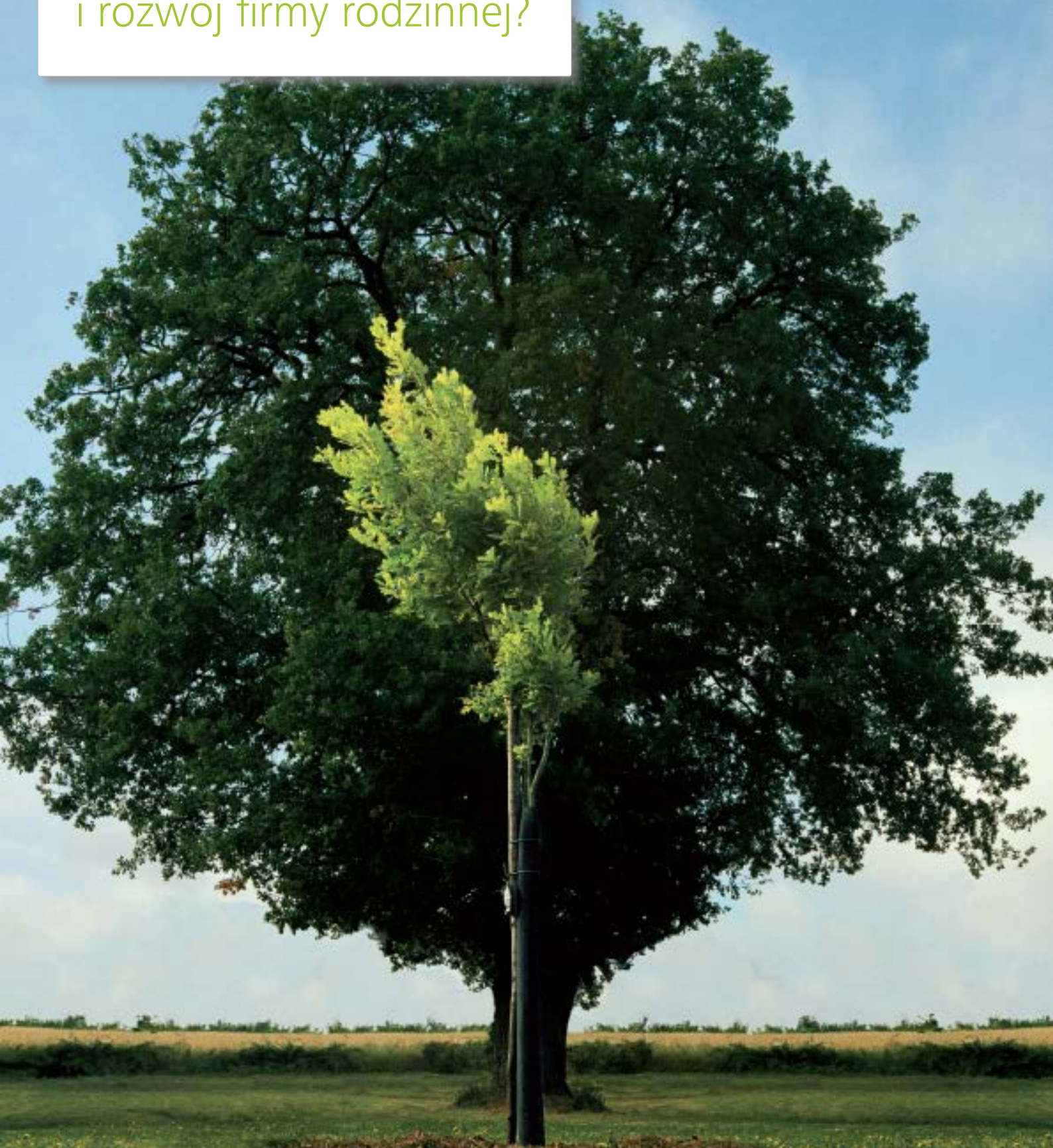


Deloitte.

Planowanie zmian

Jak zapewnić stabilność
i rozwój firmy rodzinnej?



Planowanie przejęcia

Nikt nie rozpoczyna pełnej przeszkód przygody z prowadzeniem własnej działalności gospodarczej, bez pragnienia stworzenia trwałej firmy przynoszącej zyski. Jednak w wielu firmach rodzinnych wysiłki te są podejmowane bez sukcesu ze względu na brak jasno określonej strategii dziedziczenia.

W przypadku firmy rodzinnej brak planu przejęcia może być przyczyną kryzysu, niepewności i konfliktów, narażając przyszłą trwałość i konkurencyjność firmy. W przypadku spółek posiadanych lub kontrolowanych przez grupę rodzinną kwestia dziedziczenia obejmuje czynniki osobiste i emocjonalne. Uwzględnienie szerokiego grona uczestników i niezatrudnionych członków rodziny może być korzystne.

Aby pomóc Ci podsumować swoją sytuację oraz wzmocnić przyszłość Twojej firmy, proponujemy kilka ćwiczeń umożliwiających ukierunkowanie Twojej refleksji.

Proces, a nie epizod

Bez względu na to, czy sam stworzyłeś wizję, czy też przejąłeś ją od założyciela, firma rodzinna, którą kierujesz, to jednostka w ciągłym rozwoju, której zakres i długowieczność przekracza, albo zasługuje na to by przekraczać, życie człowieka.

Zgodnie z badaniami tylko 30% firm rodzinnych istnieje w drugim pokoleniu, a w trzecim pokoleniu zaledwie 12%. Oczywiście, aby wzmocnić przyszłość swojej firmy, nie wystarczy tego chcieć.

Przyszłość firmy rodzinnej trzeba zaplanować. Sukcesja nie jest tylko możliwością. Należy zadawać pytania, tworzyć strategię, opracowywać i wdrażać plany. Nie ma jednego wzoru. Jest to płynny proces, nigdy nie zakończony zadanie.

Jest to również proces wyjątkowo złożony, bez względu na rozmiar i strukturę firmy. Bez względu na to, czy chodzi o kwestie rodzinne, plany podatkowe, wycenę firmy czy określenie celów, konieczny jest cały wachlarz doświadczeń i punktów widzenia umożliwiający udaną sukcesję.

W większości przypadków oznacza to konieczność skorzystania z pomocy zespołu, który już przez to przeszedł.

Planowanie sukcesji dotyczy wszystkich prywatnych firm, bez względu na to, czy należą one do założyciela, rodziny, pracowników czy innych podmiotów. Liczne koncepcje odnoszą się do różnych struktur własnościowych, to w ich zastosowaniu odnajdujemy różnice. Tylko Ty znasz swoją sytuację i ostateczne cele, ale do spełnienia swoich ambicji musisz współpracować z kompetentnym zespołem.

W związku z tym, że sukcesja obejmuje liczne aspekty biznesowe i osobiste, skoordynowany zespół doradców może wszystko zmienić. Codzienne opinie Twojego doradcy prawnego albo księgowego nie mają nic wspólnego z radami, których potrzebujesz, by wyszkolić nowych zarządców. Znaczenie mają tu liczne specjalistyczne kompetencje. Zespół, którego potrzebujesz, to taki, który posiada je wszystkie.



ZASTANÓW SIĘ



Jakie są Twoje związki z firmą?
Co się z nimi stanie za 2, 5, 10 czy 20 lat?



Co stanie się z firmą, gdy z niej odejdiesz?



Co chciałbyś zostawić swoim następcom?



Jeśli zechciałbyś sprzedać firmę rodzinną, czy jest ona gotowa do przejścia w inne ręce?



W jaki sposób możesz przekształcić swoją wizję w rzeczywistość?



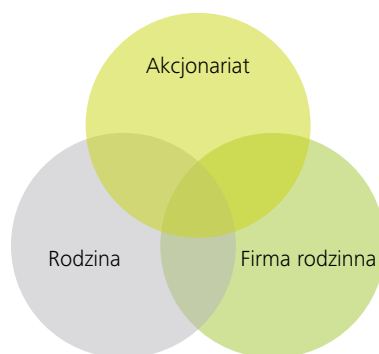
Co stanie się z interesariuszami firmy rodzinnej po Twoim odejściu?

Cele, wizja i dziedzictwo

TO, CO POZOSTAWIASZ SWOIM NASTĘPCOM

Planowanie sukcesji rozpoczyna się od określenia celów. Powinna być ona rozpatrywana nie jako oddzielny proces, ale jako most pomiędzy aktualną wizją interesariuszy a długoterminowym sukcesem firmy rodzinnej.

Wpływ firmy rodzinnej mierzony jest koncentrycznymi kręgami. Niektóre strefy wpływu są ważne tylko dla właścicieli. Inne są istotne dla rodziny akcjonariuszy lub dla pracowników.



Cele planowania sukcesji są tak zróżnicowane, jak osoby, których dotyczą. Niektórzy wolą gromadzić majątek, natomiast inni skupiają się bardziej na utrzymaniu kontroli lub zachowaniu miejsc pracy.

Niemal we wszystkich przypadkach sukcesja ma na celu zachowanie dynamiki samej firmy, ponieważ chodzi o stworzenie warunków właściwych dla jej rozwoju i wzrostu wartości. Plan sukcesji musi uwzględniać wszystkie te czynniki i zapewniać jak największą równowagę.

Zdarza się, że autorzy planu sukcesji są świadomi priorytetów poza kręgiem bezpośrednich interesariuszy. Jeśli celem jest zapewnienie, by firma była filarem społeczności, to co się liczy, to bez wątpienia utrzymanie na stanowisku długoletnich członków i dalsza eksploatacja niektórych placówek.

Jeśli plantujesz ewentualne przeniesienie własności, pamiętaj, że jest wiele sposobów działania, a Twoja decyzja będzie miała znaczący wpływ na płynność spółki i na perspektywy nowych właścicieli.

Wybierając niektóre struktury, możesz nadal odgrywać aktywną rolę w firmie, równocześnie przenosząc własność na swoich następców. Jeśli twoi pracownicy przejmują firmę, odpowiednim rozwiązaniem może być akcjonariat. Może on pomóc w zmniejszeniu obciążeń podatkowych i w zachowaniu ducha zespołu. Istnieją różne formy tworzenia i wykupu. Twoja strategia zależy od tego, co chcesz zostawić następcom.

Ustalenie dokładnych, mierzalnych, możliwych do realizacji, ambitnych i zgodnych ze sobą celów jest kluczowym warunkiem każdego planu sukcesji, który ma być poważny i możliwy do wykonania. Dopiero po określeniu celów możesz zacząć wprowadzać je w życie.

ZASTANÓW SIĘ



Jaka jest wartość Twojej firmy rodzinnej?



Czy wiesz, jakie są wskaźniki wartości i jak je zmierzyć?



Jakie elementy wartości są najważniejsze dla Twoich następców?



Czy Twoja firma ma generować określoną stopę zwrotu czy też zostanie sprzedana za najwyższą oferowaną cenę?



Czy jesteś gotów poświęcić wartość netto w zamian za większą długoterminową stabilność?



Czy jeśli recesja byłaby nieunikniona, byłbyś w stanie ochronić stworzoną przez siebie wartość?

Tworzenie wartości i przekazanie firmy

WIEDZIEĆ, CO SIĘ MA, BY MIEĆ ŚWIADOMOŚĆ, CO SIĘ ZOSTAWIA

Aby przygotować przyszłość firmy rodzinnej, nie wystarczy utrzymać status quo. Planowanie sukcesji nie zastępuje planowania strategicznego. Jest jego częścią.

Aby stworzyć wartość, trzeba wiedzieć, czym ona jest.

Zacznij od zapoznania się z poszczególnymi kryteriami umożliwiającymi pomiar wartości. Rynkowa wartość godziwa, uznawana za najprostszą z tych kryteriów, to wartość teoretyczna, trudna do zastosowania w praktyce. Istnieje również wartość subiektywna firmy, bez wątplenia bardziej realistyczna, ale będąca pod wpływem trudnych do obliczenia zmiennych, takich jak wartość firmy czy też potencjalne synergie fuzji i przejęć. Zrealizowana wartość przedsiębiorstwa zmienia się w zależności od warunków zbycia. Na przykład spółki finansowane przez kapitał własny interesują się bardziej małymi i średnimi przedsiębiorstwami, ale inwestorzy ci mogliby zmusić Ciebie i Twoich następców do przyjęcia określonej struktury zarządczej. Natomiast wykup firmy przez pracowników umożliwia istniejącemu zespołowi zachowanie władzy decyzyjnej.

Strategie umożliwiające zwiększenie wartości przedsiębiorstwa nie są właściwe dla planowania sukcesji.

Innowacje, wzrost efektywności, ekspansja na nowe rynki i nowe sektory działalności, partnerstwa strategiczne i decyzje dotyczące fuzji i przejęć - wszystkie te strategie mają zalety. Nie można jednak zaplanować sukcesji bez uwzględnienia wzrostu wartości.

Czasami konieczne są kompromisy. Właściciel firmy rodzinnej może przywiązywać dużo uwagi do zdrowia jednostki (oraz przyszłego szczęścia pracowników) i zgadzać się na mniejszy zysk w momencie przejścia na emeryturę. Inny może woleć jakiegoś członka swojej rodziny, od innych, bardziej wykwalifikowanych następców, ponieważ zależy mu na zachowaniu zarządzania w rodzinie.

Kiedy dowiesz się, co jest naprawdę ważne dla twojej firmy, jak zwiększyć tę wartość i co chcesz z nią zrobić w przyszłości, możesz zacząć opracowywać strategię.



ZASTANÓW SIĘ



Czy chcesz, żeby Twoja firma pozostała w rodzinie? Czy członkowie Twojej rodziny się na to zgadzają?



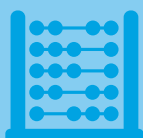
Czy istnieją członkowie rodziny, którym firma pozwala pokryć koszty utrzymania? Jeśli sprzedasz firmę, w jaki sposób to na nich wpłynie?



Jakie elementy wartości są najważniejsze dla Twoich następców?



Jak zamierzasz podzielić zysk z firmy pomiędzy członków rodziny uczestniczących i nieuczestniczących w jej działalności?



Czy sfinansowanie Twoich potrzeb na emeryturze zmniejszy dochody z firmy rodzinnej pozostałych interesariuszy?

Firmy rodzinne a niezależność finansowa

RODZINA

Bez względu na to, czy stanie się to za pięć czy za pięćdziesiąt lat, kierownictwo Twojej firmy rodzinnej z pewnością się zmieni. Jednak większość właścicieli firm rodzinnych, którzy zamierzają przejść na emeryturę za pięć lat, nie wyznaczyło następcy.

Należy nie tylko opracować plan, ale również przedyskutować go z członkami rodziny i pozostałymi interesariuszami w celu upewnienia się, że wszyscy się zgadzają, albo przynajmniej wiedzą, co ich czeka.

Twoja firma znaczy różne rzeczy dla różnych ludzi. Dla Twojego następcy oznacza karierę. Dla członka rodziny nieuczestniczącego w działalności firmy oznacza niezależne źródło dochodu.

Musisz określić, gdzie znajduje się Twoja firma na skali priorytetów.

Czy jest to jednostka czysto rodzinna, w której pokrewieństwo, więzy uczuciowe i solidarność liczą się najbardziej? Czy jest to prawdziwy biznes skupiony na zysku, tworzeniu majątku, zarządzany przez najbardziej wykwalifikowane osoby? Większość firm mieści się między tymi dwoma skrajnościami. Należy zatem nauczyć się zarządzać oczekiwaniami. Można utworzyć struktury zarządcze, takie jak zewnętrzny komitet doradczy lub formalnie ustanowiona rada rodzinna, które odróżniałyby firmę rodzinną od zwykłej firmy.

Nie zapomnij też o własnych potrzebach. Większość właścicieli twierdzi, że większość ich prywatnego majątku jest powiązana z firmami, które prowadzą. W momencie odejścia mogliby mieć problem z pogodzeniem własnych potrzeb finansowych z potrzebami firmy, której dobrobyt starają się zapewnić. Różne metody przekazywania udziałów mają różny wpływ na dochód na emeryturze, na obciążenia ponoszone przez nowych właścicieli i przyszły sukces firmy rodzinnej.

Zadając sobie ważne pytania już teraz, możesz zaoszczędzić pieniądze, zapewnić wzrost wartości Twojej firmy i wzmocnić ją. Twoje odejście powinno odbyć się w rodzinnej harmonii.



ZASTANÓW SIĘ



Czy przewidziałeś następcę nie tylko dla siebie, ale też dla kluczowych członków zarządu?



Czy przyszli zarządzający wiedzą, co ich czeka? Czy są przygotowani?



Czy sukcesja ogranicza się do członków Twojej rodziny? Czy nowi zarządzający muszą posiadać kwalifikacje wychodzące poza więzy krwi?



Czy pozostali członkowie organizacji są gotowi zaakceptować nowych zarządzających wyznaczonych przez ciebie?

Nowa gwardia

CI, KTÓRZY CZEKAJĄ ZA KULISAMI

Planowanie sukcesji to kluczowy czynnik strategicznego planu przekazania firmy rodzinnej.

Na wybór przyszłych zarządców firmy wpływa kilka czynników, a stanowisko dyrektora generalnego nie jest jedynym do obsadzenia. Wybór drugorzędnych zarządców jest tak samo ważny dla trwałości firmy. Przed objęciem stanowiska Twoi następcy muszą być 1) wybrani, 2) na miejscu, 3) gotowi do przejęcia firmy. Rzadko zdarza się, że firmy spełniają te trzy warunki. Należy się zastanowić, jak wypełnić braki. Oczywiście planowanie ma znaczenie, ale liczy się też rekrutacja, retencja i przeszkolenie.

Aby znaleźć idealnego następcę, należy zacząć od określenia przyszłych potrzeb zarządczych Twojej firmy i ustalić terminy obowiązujące dla skutecznego przeprowadzenia owej zmiany. Następnie należy ustalić kompetencje i wiedzę, które powinni posiadać nowi zarządcy, by spełnić ustalone cele. Dopiero po ustaleniu tych kwestii możemy wybrać przyszłych zarządców i przygotować ich do przejęcia obowiązków.

Twój domniemany następcą być może jest już członkiem zespołu zarządczego, ale nie oznacza to, że nie potrzebuje specjalnego przeszkolenia i przygotowania po przejęcia władzy. Poza tym możliwe, że myślisz o kimś, kto wydaje ci się odpowiedni, ale nie ma wymaganego doświadczenia. Jak możesz wyrównać poziom kompetencji tej osoby, by mogła Cię zastąpić? Przyszłość Twojej firmy zasługuje na wykorzystanie najbardziej utalentowanych osób w Twoim otoczeniu.



ZASTANÓW SIĘ



Ile istnieje sposobów na przekazanie dowodzenia firmą? Który jest najodpowiedniejszy w Twoim przypadku?



W jaki sposób opcje te są ograniczone i zdeterminowane przez profil Twojej firmy, rynek i inne czynniki?



Czy chcesz zachować firmę w rękach rodziny, sprzedać ją prywatnym udziałowcom, sprzedać spółkom notowanym w obrocie publicznym lub umożliwić wykup pracownikom?



Jaki jest najlepszy moment na wdrożenie Twojego planu sukcesji?



Czy przejdziesz na pełną emeryturę, czy też nadal będziesz odgrywał rolę w firmie?

Strategia odejścia

MAKSYMALIZACJA WARTOŚCI

Myślisz, że strategia odejścia polega na zabraniu swoich manatków? W rzeczywistości istnieje kilka sposobów na zmianę ról, a opcja, którą wybierzesz, może mieć znaczenie dla przyszłości firmy rodzinnej.

Możesz zbyć firmę członkowi rodziny. Możesz sprzedać ją spółce inwestycyjnej lub funduszowi inwestycyjnemu. Czy myślałeś o fuzji lub przejęciu? Jeśli postanowisz sprzedać firmę, zamierzasz sprzedać ją zarządowi czy też tworząc akcjonariat pracowników?

Rezygnacja z prawa własności i kontroli nie oznacza, że musisz całkowicie zniknąć z horyzontu. Możesz pełnić funkcję nieformalnego doradcy swoich następców lub objąć oficjalne stanowisko, jako członek zarządu, zarządca specjalnych projektów lub opłacany doradca.

Każda opcja ma swoje wady i zalety. Biorąc pod uwagę rodzaj i sytuację Twojej firmy, musisz ustalić najodpowiedniejszą opcję. Tak jak w przypadku innych aspektów planowania sukcesji, w celu odpowiedzi na to pytanie należy zacząć od ustalenia długoterminowego planu dla firmy rodzinnej.



Pomożemy ci w tym...

Przygotowanie kolejnego pokolenia zarządców to kluczowy i złożony etap. By go zrealizować, firma rodzinna musi wyrównać swoje cele sukcesji i rozwoju firmy z oczekiwaniami poszczególnych interesariuszy.

Pomożemy ci w opracowaniu Twojej strategii przekazania firmy rodzinie podczas 3 tematycznych dni pracy dopasowanej do twoich potrzeb i oczekiwań.

Chcesz zamówić nasz zespół na warsztat tematyczny lub w zakresie bardziej specyficznej problematyki? Jesteśmy do Twojej dyspozycji w celu stworzenia dedykowanego warsztatu.

Dzień



ŚRODOWISKO PRAWNE / PODATKOWE PRZEJĘCIA

Twoja sytuacja osobista i cele

- Sytuacja osobista
- Sytuacja rodzinna / małżeński ustrój majątkowy
- Skład majątku
- Aktualne dochody zarządcy
- Oszacowanie dochodów na emeryturze

Twoje cele

- Brak następcy rodzinnego: zbyć lub znaleźć managera
- Następcę rodzinnego: dokonać darowizny lub zbyć
- Przekazać stopniowo lub natychmiast
- Zoptymalizować opodatkowanie po przekazaniu (praw spadkowe, nadwyżka, ISF)
- Wyprowadzić majątek ruchomy z firmy

Panorama podatkowa i prawna

- Holding lub spółka operacyjna
- Family Buy Out
- Darowizna
- Podział
- GAP w przejęciu rodzinnym
- Spółka pieniężna

Dzień



PRZYGOTOWANIE PRZEJĘCIA

Zarządzanie (przekazanie majątku)

- Krąg operacyjny / krąg strategiczny / krąg właścicieli
- Karta rodzinna
- Karta zarządzania
- Komitet przejęcia
- Niezależni administratorzy
- Klauzule i użyteczność umowy akcjonariuszy

Zarządzanie

- Organizacja organów nadzorczych i zarządczych (przekazanie władzy)
- Strategia HR (przekazanie wiedzy)

Strategia przedsiębiorstwa

- Strategia rozwoju
- Inżynieria finansowania przedsiębiorca/przedsiębiorstwo
- Oczekiwania fundatorów

Dzień



OPRACOWANIE STRATEGII PRZEKAZANIA

Trzeci dzień poświęcony jest na opracowanie strategii przekazania po rozpatrzeniu wszystkich możliwych rozwiązań dla zbywającego, nabywcy i firmy. Chodzi tutaj o zestawienie elementów prawnych, podatkowych oraz finansowych w celu opracowania planu przejęcia najlepszego dla interesów stron.

Deloitte, partner firm rodzinnych



Club Jeune Génération

Klub, utworzony przez Deloitte w 2008 roku, ma trzy cele: ułatwienie przekazania firmy w ramach rodziny, wspieranie kolejnego pokolenia, zapewnienie skutecznej sieci biznesowej.



Seminarium „24 godziny nowych pokoleń”

Deloitte jest partnerem seminarium „24 godziny nowych pokoleń” wraz z Family Business Network i l’Institut Français des Administrateurs. Bez względu na to, czy jesteś zarządcą, przyszłym zarządcą, akcjonariuszem czy administratorem firmy rodzinnej, w ciągu tych dwóch dni spędzonych w przyjaznej atmosferze będziesz mógł poznać historie innych, wziąć udział w warsztatach i wykładach ekspertów.



DHEC Family Business Center

Deloitte jest członkiem i założycielem tego centrum, którego zadaniem jest wspieranie rozwoju firm rodzinnych. EDHEC Family Business Center to wyjątkowe miejsce w zakresie badań, zasobów, szkolenia z zarządzania i spersonalizowanych programów dla firm rodzinnych.

Nasi klienci

• Bic	• Eolane	• Madeco
• Bolloré	• Fromageries Bel	• Oscar.com
• Bonduelle	• Cimail	• Roquette
• Bourbon	• Gifi	• Seb
• Bourgeois	• Lacie Sa	• Somfy
• Chanel	• Louis Dreyfus	• Rabot Dutilleul
• Charier	• Magimix	• Virbac
• Damartex	• Kindy	• Rouge Gorge
• Lessaffre	• Cylande	• Maison France Confort
• Longchamp	• Du Pareil au Même	• Magimix
• Saint-Maclou	• Phildar	• Pimkie

Drodzy uczestnicy.

Z ogromną radością witamy Was w Domaine de Rochefort, podczas trzeciej edycji „24 godzin Nowych Pokoleń”.

To seminarium jest przeznaczone dla was, bez względu na to czy jesteście zarządcami, przyszłymi zarządcami czy managerami firm rodzinnych. Celem seminarium jest zapewnienie wam okazji do rozmów i wymiany doświadczeń na dotyczące was tematy w przyjaznej i pracowitej atmosferze. To wyjątkowa okazja do spojrzenia z dystansu na siebie, swoje środowisko rodzinne, swoją firmę, okazja do rozpoczęcia lub kontynuacji konstruktywnych refleksji i rozmów z prelegentami i innymi uczestnikami o własnych i wspólnych celach.

Podczas tych dwóch dni weźmiecie udział w warsztatach i dyskusjach na tematy, o które prosiliście lub które wspomogą wasze codzienne doświadczenie. Zarządcy, nauczyciele i eksperci prowadzący zajęcia posiadają doświadczenie i wiedzę na temat firm rodzinnych i gorąco dziękujemy im za udzielone nam wsparcie. Pozostaje nam życzyć wam dwudziestu czterech godzin odkryć, zaskoczenia, entuzjazmu, refleksji i pasjonujących rozmów.

Pozdrawiamy,
Organizatorzy

Kontakt

Adam Chróścielewski

Partner odpowiedzialny za praktykę firm rodzinnych
w Deloitte

Tel: +48 22 511 06 02

E-mail: achroscielewski@deloitteCE.com

Tadeusz Dulian, ACIM

Starszy Menedżer, dział Marketingu i Rozwoju Biznesu
Praktyka firm rodzinnych Deloitte

Tel: +48 22 511 08 26

E-mail: dulian@deloitteCE.com

Deloitte świadczy usługi audytorskie, konsultingowe, doradztwa podatkowego i finansowego klientom z sektora publicznego oraz prywatnego, działającym w różnych branżach. Dzięki globalnej sieci firm członkowskich obejmującej 150 krajów oferujemy najwyższej klasy umiejętności, doświadczenie i wiedzę w połączeniu ze znajomością lokalnego rynku. Pomagamy klientom odnieść sukces niezależnie od miejsca i branży, w jakiej działają. 200 000 pracowników Deloitte na świecie realizuje misję firmy: stanowić standard najwyższej jakości.

Specjalistów Deloitte łączy kultura współpracy oparta na zawodowej rzetelności i uczciwości, maksymalnej wartości dla klientów, lojalnym współdziałaniu i sile, którą czerpią z różnorodności. Deloitte to środowisko sprzyjające ciągłemu pogłębianiu wiedzy, zdobywaniu nowych doświadczeń oraz rozwojowi zawodowemu. Ekspertsi Deloitte z zaangażowaniem współtworzą społeczną odpowiedzialność biznesu, podejmując inicjatywy na rzecz budowania zaufania publicznego i wspierania lokalnych społeczności.

Nazwa Deloitte odnosi się do jednej lub kilku jednostek Deloitte Touche Tohmatsu Limited, prywatnego podmiotu prawa brytyjskiego z ograniczoną odpowiedzialnością i jego firm członkowskich, które stanowią oddzielne i niezależne podmioty prawne. Dokładny opis struktury prawnej Deloitte Touche Tohmatsu Limited oraz jego firm członkowskich można znaleźć na stronie www.deloitte.com/pl/onas