

Historie dealerskich sukcesji z polskiego rynku

Jak z
powodzeniem
przeprowadzić
sukcesję biznesu
dealerskiego?



Dealer Akademia

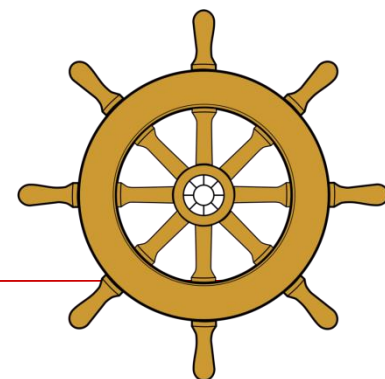
Business Management

DLA NASTĘPCÓW

2023

Jak skutecznie przeprowadzić sukcesję w firmie dealerskiej?

- ❖ Czym jest sukcesja?
- ❖ Jakie są najczęstsze problemy z nią związane?
- ❖ Jakie formy sukcesji wyróżniamy?
- ❖ Czym jest plan sukcesji i jak go stworzyć?
- ❖ Jakie modele sukcesji spotykamy najczęściej?
- ❖ Jak przygotować bilans sukcesji?
- ❖ Jak zwiększyć skuteczność sukcesji?
- ❖ Jaka forma prawna jest najlepsza, jeśli chodzi o sukcesję?
- ❖ Jak przygotować się do sukcesji?



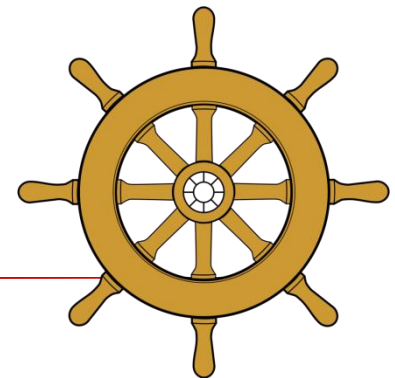
Cel: osiągnięcie „zdolności sukcesyjnej”

„Zdolność sukcesyjna” to stopień przygotowania firmy do przekazania władzy przez obecnego właściciela następcy/następcom **bez strat.**



Czym jest sukcesja?

Sukcesja to proces przekazania przez nestora pełnej odpowiedzialności (a także praw i obowiązków) za bieżące i przyszłe sprawy firmy sukcesorowi. Kluczowym celem sukcesji jest zachowanie ciągłości funkcjonowania przedsiębiorstwa, bez poniesienia strat w jego prosperowaniu, przy zachowaniu kontroli właścicielskiej przez rodzinę.

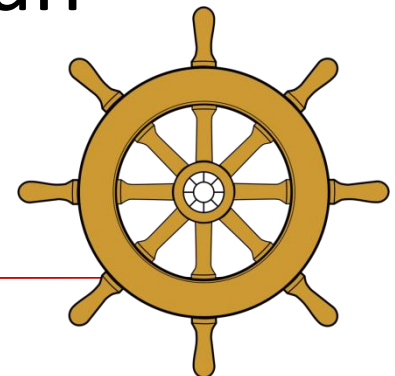


Czym jest sukcesja?

- ❖ **Sukcesja to niezwykle trudny proces.**
 - ❖ **Większość firm rodzinnych na świecie nie radzi sobie z nimi...**
 - ❖ **Zaledwie 30% firm trwa w drugim pokoleniu, a tylko 13% przechodzi w ręce trzeciego pokolenia.**
-

Polskie realia

- ❖ **ponad 80 %** polskich firm należy do pierwszego pokolenia
- ❖ Tylko w **15%** doszło do transferu firmy
- ❖ Tylko **8%** firm rodzinnych ma plan sukcesji



Specyfika branży dealerskiej

- ❖ **Bardzo wysoka wartość firm**
 - ❖ **Wysoki poziom finansowania/kredytowania zewnętrznego**
 - ❖ **Bardzo dobry poziom organizacji firm/formy prawne**
 - ❖ **Zbudowane struktury i procedury zarządcze**
 - ❖ **Wysoki stopień uzależnienia od importerów/zapisy umowne**
-

„TRZECIE POKOLENIE DEALERSKIE”

- ☐ Pierwsza sukcesja zwykle intuicyjna (ojciec/syn)
- ☐ Kolejna sukcesja (syn/wnuk) z precyzyjnym planem sukcesyjnym (plan prawny, organizacyjny, finansowy, kompetencyjny)
- ☐ Finał: NA DRODZE DO SKUTECZNEJ SUKCESJI

CASE STUDY



ZASADY I MODELE SUKCESJI



Czym jest sukcesja?

Proces „przekazania firmy” składa się z 3 podstawowych elementów:

- ☐ Przekazanie władzy w firmie
- ☐ Przekazanie własności i majątku firmy
- ☐ Przekazanie wiedzy



Problemy związane z sukcesją

☐ PRAWNE

Konieczność podjęcia odpowiednich kroków prawnych pozwalających na bezproblemowe przekazania zarządzania i własności firmy

☐ EKONOMICZNE

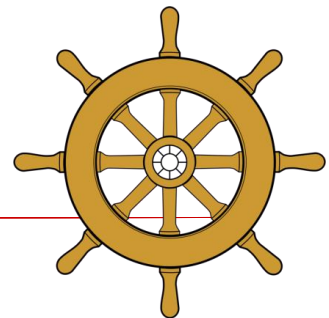
Konieczność sfinansowania procesów związanych ze zmianami sukcesyjnymi

☐ ORGANIZACYJNE

Konieczność przebudowy struktury firmy, zmiany zakresów odpowiedzialności etc.

☐ PSYCHOLOGICZNE

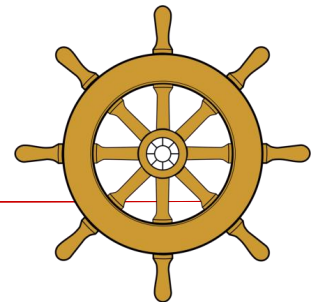
Nestor musi pogodzić się ze stratą możliwości sprawczych, natomiast sukcesor musi objąć przywództwo nad całą organizacją



3 najważniejsze płaszczyzny problemów

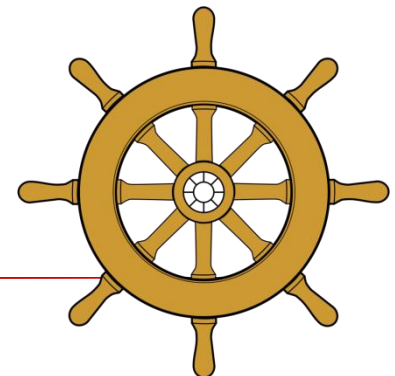
UCZESTNICY PROCESU

- ❖ Brak motywacji do przekazania firmy
- ❖ Brak motywacji do przejęcia władzy w firmie
- ❖ Różnice w wizji rozwoju firmy
- ❖ Obawy czy sukcesor poradzi sobie z zarządzaniem przedsiębiorstwem



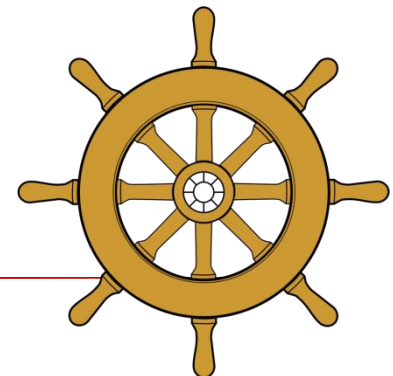
Kompetencje sukcesora

1. Kompetencje lidera
2. Kompetencje menedżera
- 3. Kompetencje specjalisty**
4. Kompetencje mentora
5. Kompetencje mediatora



5 etapów „personalnych” zwiększających skuteczność sukcesji

1. Wtajemniczenie potencjalnych sukcesorów w działalność firmy
2. Wybór odpowiedniego kandydata
3. **Właściwa edukacja – rozwijanie kompetencji**
4. Stymulacja pierwszych osiągnięć w firmie
5. Pełne przekazanie praw i obowiązków



„DESPOTYCZNY OJCIEC”

- ☐ Opór przed przekazaniem władzy
- ☐ Ciągłe zmiany decyzji i prezesów
- ☐ Finał: BANKRUKTWO

CASE STUDY



„TROSKLIWY OJCIEC”

- ☐ Ciągły nadzór nad następcą
- ☐ Pozorne przekazanie władzy
- ☐ Finał: SPRZEDAŻ FIRMY

syndrom „srebrnej łyżeczki”

CASE STUDY



„POSTAWIĆ NA ZŁEGO KONIA”

- ☐ **Zły wybór następcy**
- ☐ **Samobójcza konsekwencja**
- ☐ **Finał: UTRATA AUTORYZACJI/UPADEK**

syndrom „zepsutego dziecka”

CASE STUDY



„NIESPEŁNIONE NADZIEJE”

- ☐ Realny brak odpowiedniego następcy
 - ☐ Brak decyzji o zarządzie menedżerskim
 - ☐ Brak planu zbycia przedsiębiorstwa
 - ☐ Uporczywe trwanie nestora w firmie
-
- ☐ Finał: NIEUDANA SPRZEDAŻ FIRMY/
LIKWIDACJA

CASE STUDY



„REALNA OCENA”

- ☐ Nierokujące próby sukcesyjne
- ☐ Odpowiednio wczesne przygotowanie planu zbycia firmy
- ☐ Konsekwentne i skuteczne wdrożenie planu (plan prawny)
- ☐ Finał: SPRZEDAŻ FIRMY NA KORZYSTNYCH WARUNKACH

CASE STUDY



3 najważniejsze płaszczyzny problemów

MAJĄTEK

- ❖ Nieuregulowana sytuacja majątkowa firmy
- ❖ Brak jasnego rozdziału między majątkiem firmowym a prywatnym
- ❖ Brak planu podziału majątku



„ZA DUŻO CHĘTNYCH”

- ☐ Brak porozumienia pomiędzy wspólnikami
- ☐ Spory kompetencyjne następców
- ☐ Finał: PODZIAŁ FIRMY/SPRZEDAŻ FIRMY

CASE STUDY



3 najważniejsze płaszczyzny problemów

FIRMA

- ❖ Brak wcześniejszego planu sukcesji
- ❖ Brak spójnej strategii rozwoju firmy
- ❖ Brak narzędzi do monitorowania sytuacji firmy
- ❖ Niewłaściwa forma organizacyjno-prawna



„JESZCZE POCZEKAM”

- ☐ Ciągłe odkładanie planu dla sukcesora (studia, praktyki, staże w innych firmach)
- ☐ Odmowa powrotu sukcesora do biznesu ojca
- ☐ Finał: BRAK SUKCESJI/SPRZEDAŻ FIRMY

CASE STUDY



Komu przekazać władzę?

- ❖ Jednemu potomkowi
- ❖ Kilkorgu dzieciom, z ustanowionym przywództwem
- ❖ j.w. bez ustanowienia przywództwa
- ❖ Dalszej rodzinie
- ❖ Menadżerowi spoza rodziny



„BEZ KŁÓTNI W RODZINIE”

- ☐ Odpowiednio wczesny i prawidłowy wybór sukcesora
- ☐ Stworzenie planu finansowego i kompetencyjnego dla pozostałego rodzeństwa
- ☐ Stworzenie „Konstytucji Rodzinnej”
- ☐ Finał: SKUTECZNA SUKCESJA

CASE STUDY



„A MOŻE ZIĘĆ ?”

- ☐ Brak odpowiedniego sukcesora wśród zstępných
- ☐ Odpowiednio wczesna decyzja o wyborze zięcia na sukcesora
- ☐ Stworzenie wzorowego planu sukcesyjnego: kompetencyjnego i finansowego
- ☐ Finał: SKUTECZNA SUKCESJA

CASE STUDY



Sposoby przekazania władzy

- ❖ Opóźniające
- ❖ Naprzemienne
- ❖ Stopniowe, przyspieszające
- ❖ Przekazanie władzy poza rodzinę
- ❖ Niespodziewane przejęcie władzy



Formy przekazania własności

- ❖ Darowizna
- ❖ Sprzedaż członkom rodziny
- ❖ Spadek
- ❖ Sprzedaż innej osobie lub firmie



Sposoby przekazania własności

❖ Częściowe/Całkowite

❖ Stopniowe/Jednorazowe

❖ Spadkowe



Fundacja rodzinna



Co to jest fundacja rodzinna?

- ❖ Nowy byt w polskim prawie (ustawa uchwalona przez Sejm 14 grudnia 2022)
 - ❖ Instytucja wzorowana na rozwiązaniach prawnych Europy Zachodniej, ale też na polskiej tradycji ordynacji
 - ❖ *„Instrument prawny, który sprzyja akumulacji kapitału zapewniając jednocześnie środki na pokrycie bieżących potrzeb członków rodziny”*
-

Kluczowe zalety fundacji

- ❖ **Brak wspólników**/tylko organy fundacji i beneficjenci/
co minimalizuje ryzyko sprzedaży udziałów i utraty kontroli przez rodzinę
 - ❖ Jednorazowa **sukcesja pod pełną kontrolą fundatora**/zabezpieczenie na wypadek przedwczesnej śmierci i sporów spadkobierców
 - ❖ Oddzielenie zarządzających fundacją od beneficjentów/
brak dylematów wobec zapewnienia środków dla „sukcesorów pasywnych”
-

Kluczowe zalety fundacji

Zminimalizowanie ryzyka niekontrolowanej sukcesji:

- ❖ Rozdrobnienie udziałów
 - ❖ Uzależnienie spółki od decyzji sądu opiekuńczego
 - ❖ Wejście do firmy osób spoza rodziny
 - ❖ Wejście do firmy osób niezainteresowanych kontynuowaniem działalności
 - ❖ Problemy z zachowkami
-

Po co komu fundacja?

- ❖ Zarządza majątkiem przekazanym przez **FUNDATORÓW**
 - ❖ Zapewnia Fundatorowi „wieczny” wpływ na majątek firmy, także po śmierci
 - ❖ Spełnia świadczenia na rzecz **BENEFICJENTÓW**
 - ❖ Pozwala na znaczne korzyści podatkowe
-

4 kroki do fundacji

- ❖ złożenie **oświadczenia fundatora** (osoba fizyczna) o utworzeniu fundacji rodzinnej i **ustalenie statutu**;
 - ❖ **ustanowienie organów fundacji** rodzinnej wymaganych przez ustawę albo statut;
 - ❖ **wniesienie** przez fundatora **mienia** (min. 100 tys. pln),
 - ❖ **wpisanie do rejestru** fundacji rodzinnych
-

LUEG.

150
Jahre

Momente
1868-2018



PLAN SUKCESJI



Plan sukcesji/pojedynczy/równoległy

- ❖ Co przekazać? (własność, wiedza, władza)
 - ❖ Komu przekazać?
 - ❖ W jakim czasie? (kolejność, etapy, terminy)
 - ❖ W jaki sposób? (metody i formy sukcesji)
-

3 perspektywy planu sukcesji

- ❖ Perspektywa **uczestników** procesu
 - ❖ Perspektywa **majątku** rodzinnego
 - ❖ Perspektywa **przedsiębiorstwa**
-

7 faz planu sukcesji/modułowość

- ❖ Przedbiznesowa
- ❖ Wprowadzająca w biznes
- ❖ Wprowadzająca funkcjonalna
- ❖ Funkcjonalna
- ❖ Zaawansowana funkcjonalna
- ❖ Wczesnej sukcesji
- ❖ Pełnej sukcesji



1. Faza przedbiznesowa

Perspektywa uczestników	Perspektywa majątku	Perspektywa firmy	Czas
Wychowanie sukcesora w „firmie” Pełna kontrola nastora			10 lat



2. Wprowadzająca w biznes

Perspektywa uczestników	Perspektywa majątku	Perspektywa firmy	Czas
Sukcesor poznaje pracowników i cele firmy. Pełna kontrola nestora.			3 lata



3. Wprowadzająca funkcjonalna

Perspektywa uczestników	Perspektywa majątku	Perspektywa firmy	Czas
Sukcesor wykonuje w firmie prace okresowe. Sukcesor nabywa wiedzę branżową i menedżerską. Pełna kontrola nestora.	Plan podziału majątku. Przygotowanie testamentu/planu awaryjnego.	Przyjęcie strategii rozwoju. Przyjęcie planu awaryjnego	3-6 lat

4. Funkcjonalna

Perspektywa uczestników	Perspektywa majątku	Perspektywa firmy	Czas
Pełnoetatowa praca sukcesora. Ocena kompetencji sukcesora. Wybór sukcesora.	Plan sukcesji majątkowej. Opcjonalne przekazanie części majątku sukcesorowi. Inwestycje nestora w stabilne instrumenty finansowe	Delegowanie uprawnień przez nestora. Zmiany organizacji. Ewentualne zmiany formy prawnej firmy. Kontrola umowy spółki	2-4 lata



5. Zaawansowana funkcjonalna

Perspektywa uczestników	Perspektywa majątku	Perspektywa firmy	Czas
Sukcesor obejmuje funkcje kierownicze. Ocena kompetencji sukcesora. Dodatkowa edukacja sukcesora. Nestor gotowy do odejścia	Weryfikacja planu sukcesji majątkowej. Opcjonalne przekazanie części majątku sukcesorowi. Inwestycje nestora w stabilne instrumenty finansowe	Sformalizowanie struktur zarządczych. Sformalizowanie struktur personalnych. Opracowanie reguł zmiany władzy w firmie	2-4 lata

6. Wczesnej sukcesji

Perspektywa uczestników	Perspektywa majątku	Perspektywa firmy	Czas
Współzarządzanie nestora i sukcesora. Stopniowe przejmowanie decyzyjności przez sukcesora.	Inwentaryzacja majątku. Opcjonalne przekazanie części majątku sukcesorowi. Inwestycje nestora w stabilne instrumenty finansowe	Polityka informacyjna o zmianie. Sformalizowanie struktur personalnych. Dostosowanie statutu firmy do przejęcia władzy. Biznesplan przekazania firmy.	2-4 lata



7. Pełnej sukcesji

Perspektywa uczestników	Perspektywa majątku	Perspektywa firmy	Czas
Pełne przekazanie władzy. Opcjonalnie pozostanie nestora w roli: rada nadzorcza, doradca.	Ostateczne przekazanie całości lub części majątku firmy w dowolnej formie. Zapewnienie dochodów nestorowi (umowy cywilno-prawne)	Formalne przekazanie władzy sukcesorowi. Zmiany w dokumentach firmy. Zmiany organizacyjne	



Tworzenie planu sukcesji

Plan sukcesji składać się powinien z wielu dodatkowych dokumentów planistycznych:

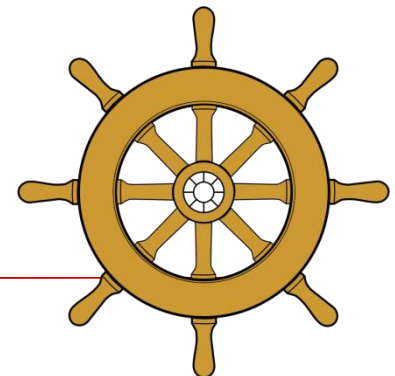
- ❖ Regulacje majątkowe (darowizny, plan podziału majątku)
- ❖ Zmiany w organizacji
- ❖ Wycena przedsiębiorstwa
- ❖ Plan wyjścia z firmy dotychczasowego zarządcy
- ❖ Przekształcenia organizacyjno-prawne
- ❖ Plan procesu przekazywania władzy



Tworzenie planu sukcesji

Istotne jest to by wszystkie dokumenty zostały sformułowane w formie pisemnej!

Plan sukcesji nie powinien być tworzony wyłącznie przez właściciela! Powinien on powstać przy pomocy fachowych doradców, najważniejszych współpracowników i co najważniejsze samego sukcesora



Wybór modelu sukcesji

1. Z pokolenia na pokolenie

Przekazanie własności i władzy jednemu potomkowi

2. Współwłasność rodziny z zarządem jednej osoby z rodziny

Własność przekazana do podziału członkom rodziny, a władza przekazana w ręce jednej osoby, będącej jej członkiem

3. Współwłasność rodziny z zarządem pozarodzinnym

Własność przekazana do podziału członkom rodziny, a władza przekazana w ręce zewnętrznego managera

Wybór modelu sukcesji

4. Współwłasność rodziny z zarządem wielu osób z rodziny

Przekazanie własności i władzy kilku osobom z rodziny

5. Profesjonalizacja biznesu rodzinnego

Przekazanie władzy zewnętrznemu managerowi, przy własności tylko jednej osoby z rodziny

6. Sprzedaż większości udziałów

Przekazanie większości udziałów nowemu udziałowcy który przejmuje na siebie rolę zarządcy

Narzędzia planu sukcesji/ UCZESTNICZY

1. Rada Rodziny/
2. Konstytucja Rodzinna/
3. Dokument Strategii Rodzinnej/
4. Plan edukacji sukcesora/
5. Plan osobisty nestora/



Narzędzia planu sukcesji/ MAJĄTEK

1. Inwentaryzacja i wycena
2. Plan podziału
3. Testament
4. Umowa darowizny
5. Umowy sprzedaży
6. Umowy „dożywocia”



Narzędzia planu sukcesji/ FIRMA

1. Pracownicy/kadra zarządzająca
2. Strategia
3. Organizacja i struktura
4. Pozycja prawna
5. Finanse



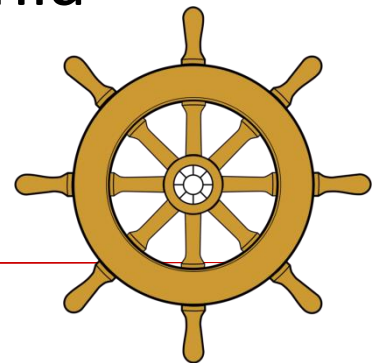
STRATEGIA I ORGANIZACJA



Istotny udział kadry kierowniczej

Zaangażowanie kadry zarządzającej w planowanie sukcesji jest bardzo istotne.

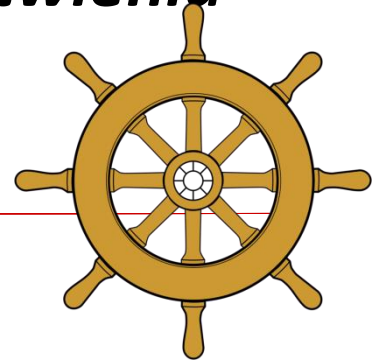
To właśnie oni powinni wprowadzać sukcesora w specyfikę poszczególnych działów. Kluczowe jest ich pozytywne nastawienie to przekazywania **know-how**



Relacje z pracownikami

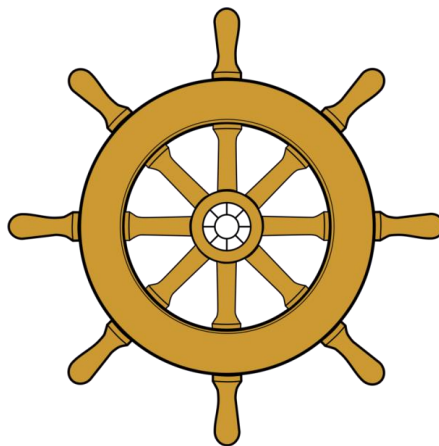
Bardzo istotne jest także, by dużo wcześniej **przygotować szeregowych pracowników** na planowaną zmianę, poinformować ich kto i za co będzie odpowiedzialny.

Niepewność co do swojej przyszłości, sprawi, że staną się nieefektywni, skupiając się na martwieniu się co będzie dalej...



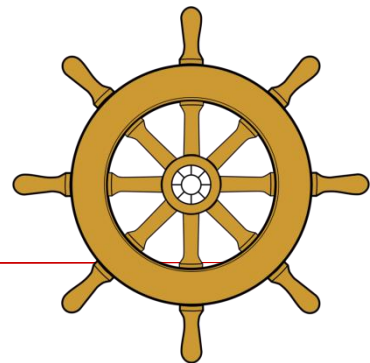
Sformalizowanie struktury organizacyjnej

Im mniejsza firma, tym mniejszy stopień jej **formalnego zorganizowania**. **Firmy rodzinne są najczęściej zarządzane intuicyjnie**. Przed sukcesją musi się to zmienić!



I kluczowe pytanie

**Czy kadra kierownicza i pracownicy
są w stanie zaakceptować sukcesora
na szczycie firmy?**



„NIE DA SIĘ Z NIM PRACOWAĆ”

- ☐ Źle zorganizowana struktura organizacyjna firmy, ciągłe spory kompetencyjne
- ☐ Brak akceptacji sukcesora ze strony kierownictwa/pracowników
- ☐ Zniechęcenie sukcesora/utrata kluczowych pracowników
- ☐ Finał: SPRZEDAŻ FIRMY

CASE STUDY



PLAN PRAWNY



PLAN PRAWNY – podstawowe pytania

- ❖ Jaka jest **sytuacja i struktura majątku** rodzinnego/majątku firmy (np. rozdzielczość małżeńska/nieruchomości)?
- ❖ Jakie skutki wywoła **dziedziczenie ustawowe** i jego modyfikacja (np. zachowki)?
- ❖ Jaka jest **forma prawna firmy**/ co wynika ze statutu/umowy spółki?
- ❖ Czy mamy **plan awaryjny**? (60% firm nie ma)



Najpierw plan awaryjny



Planowanie sukcesji warto rozpocząć od przygotowania planu awaryjnego na wypadek nieprzewidzianych wydarzeń losowych

Podstawową funkcją planu jest zabezpieczenie firmy oraz majątku osobistego przedsiębiorcy

Pozwala on na zapewnienie ciągłości funkcjonowania firmy

Elementy planu awaryjnego



- 1. Zmiana formy prawnej/zapisów w umowach spółki)**
 - 2. Odpowiednio sporządzone testamenty**
 - 3. Plan finansowy (sfinansowanie zachowków/spłat) – głównie polisy na życie/inne instrumenty finansowe**
-

„A GDYBYM JUTRO UMARŁ”

- ☐ Brak prawnego planu awaryjnego, brak przygotowanego sukcesora
- ☐ Nagła śmierć nestora
- ☐ Finał: KŁOPOTY Z URATOWANIEM FIRMY,
ALE JEDNAK SKUTECZNA SUKCESJA

CASE STUDY



PLAN KOMPETENCYJNY



Jak przekazać wiedzę sukcesorowi?

- ❖ Przekazywanie wiedzy biznesowej w procesie wychowawczym
 - ❖ Zatrudnienie w firmie, poznanie jej „od środka”
 - ❖ Przekazanie dealerskiego know-how
 - ❖ Wspieranie po przekazaniu władzy poprzez mentoring
 - ❖ Kursy, szkolenia, studia
-

„ZAWRÓCONY”

- ☐ Brak planu sukcesyjnego, brak zainteresowania sukcesora
- ☐ Odejście potencjalnego sukcesora do innych aktywności
- ☐ Późny (sukcesor w wieku ponad 30 lat), ale skuteczny Plan Kompetencyjny
- ☐ Finał: SKUTECZNA SUKCESJA

CASE STUDY





Dealer Akademia

Business Management

DLA NASTĘPCÓW

2023

Kształcimy przyszłych PREZESÓW







Dealer Akademia

Business Management

DLA NASTĘPCÓW

2023

13

13-14
WIELKA
ŁÓDŹ



Dealer Akademia

Business Management

dla dealerskich następców 2021



Łukasz Adamski



Sebastian Mitoraj



Igor Gorzycki



Ziemowit Morski



Agata Kowalska



Piotr Skronik



Piotr Kowalski



Hubert Szczepański



Ignieszka Luzar



Mikołaj Szczepański



Kolejna edycja:
luty 2023

Santander
Consumer Multirent

e
gies

AkzoNob

SPONSOR

PODSUMOWANIE



Jak przygotować się do sukcesji?

- ❖ Opracowanie planu sukcesyjnego/planu awaryjnego
 - ❖ Stworzenie długofalowej strategii rozwoju firmy
 - ❖ Przygotowanie pod kątem organizacyjno-prawnym
 - ❖ Odpowiednie wykształcenie sukcesora
 - ❖ Opracowanie planu własnego wyjścia z firmy
 - ❖ Podjęcie decyzji co będę robił na emeryturze 😊
-

Bilans sukcesji - SUKCESOR

PYTANIE	TAK/NIE
1. Czy sukcesor jest zainteresowany przejęciem?	
2. Czy posiada umiejętności menedżerskie?	
3. Czy posiada wystarczające doświadczenie?	
4. Czy będzie się starał rozwinąć firmę?	
5. Czy zostanie dobrze przyjęty przez pracowników?	
6. Czy jest właściwie wyedukowany biznesowo?	

Bilans sukcesji - NESTOR

PYTANIE	TAK/NIE
1. Czy powstał plan sukcesji?	
2. Czy plan sukcesji obejmuje kwestie przeniesienia własności majątku?	
3. Czy firma jest gotowa pod względem organizacyjno-prawnym?	
4. Czy sytuacja ekonomiczna firmy pozwala na tą zmianę?	
5. Czy pracownicy są przygotowani na zmianę właściciela?	

Jak z powodzeniem przeprowadzić sukcesję biznesu dealerskiego?



Dziękuję!

Marek Konieczny



Strategie i transakcje

