

Paweł Rataj
– radca prawny,
prezes zarządu spółki „Doradztwo Sukcesyjne”



SUKCESJA

Sukces sukcesji, czyli co jest miarą powodzenia planu sukcesji

Jednym z najistotniejszych dylematów, przed jakim staje nestor firmy rodzinnej wobec wyzwań sukcesyjnych, jest znalezienie optymalnego rozwiązania i to zarówno dla niego, jego rodziny, jak i dla prowadzonej przez niego firmy.

W praktyce trudno jednak pogodzić sprzeczne nieraz osobiste cele nestora i jego rodziny z wymogami ekonomicznej efektywności prowadzonej firmy rodzinnej.

Rozwiązanie powyższych dylematów leży wyłącznie po stronie nestora i jego najbliższego otoczenia. W tym zakresie rola doradców jest drugoplanowa i mogą oni co najwyżej dokonywać oceny skutków każdego z wariantów proponowanych przez nestora rozwiązań – przykładowo z perspektywy wskaźników ekonomicznych czy rozwiązań optymalnych pod względem finansowym (w tym zwłaszcza podatkowym).

Rozstrzygnięcie podstawowego dylematu – w jaki sposób przeprowadzić firmę przez ten trudny proces – zależy od dokonania wyboru własnych kryteriów, mierników „sukcesu w procesie sukcesji”, a co zatem idzie, od udzielenia przez nestora odpowiedzi na pytanie czym jest sukces w procesie sukcesji.

Z racjonalnego, biznesowego, punktu widzenia o ocenie skuteczności przyjętych rozwiązań powinny decydować wyłącznie „twarde” wskaźniki ekonomiczne (oczywiście lepsze od tych, jakie firma posiadała przed przeprowadzonym pro-

W niektórych firmach celem może być utrzymanie harmonii w rodzinie nestora, w innych źródłem satysfakcji z udanej sukcesji może być utrzymanie przez rodzinę kontroli nad firmą.

cesem sukcesji). Tymczasem w wielu firmach rodzinnych przyjmuje się inną miarę „sukcesu w sukcesji”. W niektórych firmach celem może być utrzymanie harmonii w rodzinie nestora, w innych źródłem satysfakcji z udanej sukcesji może być utrzymanie przez rodzinę kontroli nad firmą. Szczególna trudność sukcesji w firmach rodzinnych polega właśnie na dokonaniu wyboru jednego z wielu celów, jakie stają przed nestorem w momencie rozpoczynania opracowywania konkretnego planu sukcesji dla jego firmy.

Należy zatem dojść do wniosku, że trudno w sposób obiektywny porównywać skuteczność rozwiązań przyjętych w planach sukcesji w poszczególnych firmach, te bowiem zależą od indywidualnie określonych celów i kryteriów oceny skuteczności ich osiągnięcia. Nie oznacza to bynajmniej braku możliwości dokonania oceny tego co jest „sukcesem w sukcesji”. W ramach bowiem wyznaczonych przez nestora celów należy dokonać wyboru rozwiązań optymalnych pod każdym względem. A to już zadanie, przed którym stają profesjonalni doradcy prawni, podatkowi czy ubezpieczeniowi świadczący usługi w procesie sukcesji firmy rodzinnej.