

**Paweł Rataj**  
– radca prawny  
prowadzący kancelarię w Krakowie



## SUKCESJA

# Czy plan sukcesji to nowy pomysł marketingowy?



**Czym jest plan sukcesji?** Czy rzeczywiście powinien być ważnym elementem strategii firmy rodzinnej, funkcjonującej z powodzeniem przez lata na rynku bez sformalizowanego planu sukcesji?

Najlepiej gdy plan sukcesji zostanie opracowany jeszcze w okresie, gdy kwestie przekazania firmy następcy są daleko na horyzoncie.

**C**zy plan sukcesji to tylko pomysł marketingowy firm doradczych, kancelarii prawniczych lub towarzystw ubezpieczeniowych? Nowinka wymyślona w firmach doradczych działających w sferze usług z zakresu tzw. wealth management? Czy też nowy koncept opracowany w kancelariach prawniczych czy firmach ubezpieczeniowych, aby w nowym opakowaniu lepiej sprzedawać swoje dobrze znane usługi?

Przy pierwszym skojarzeniu sukcesja kojarzy się z następstwem, dziedziczeniem i stąd niektórym wydaje się, że plan sukcesji można sprowadzić do uważnie sporządzonego testamentu lub dodatkowej klauzuli zawartej w polisie na życie. Świadczą o tym coraz liczniej pojawiające się oferty reklamowe łączące sukcesję z tzw. planowaniem spadkowym.

Zastanówmy się, czy z tej perspektywy plan sukcesji można w ogóle postrzegać w kategoriach działania możliwego do szczegółowego zaplanowania i rozpisania. Przecież we wszelkich porządkach prawnych są przewidziane rozwiązania oparte albo na gotowych „ustawowych” regulacjach dziedziczenia, albo na testamentach. Czy w tym ujęciu plan sukcesji to jedynie uważnie sporządzony testament, który można napisać samemu albo za niewielką kwotę powierzyć jego opracowanie notariuszowi? Powyższe intuicyjne rozumienie planu sukcesji prowadzi nieraz do uproszczonych wniosków. Tymczasem sukcesora od spadkobiercy odróżnia planowy, a zatem uporządkowany i dobrze przygotowany sposób, w jaki sukcesor stopniowo obejmuje kontrolę nad firmą pod baczny okiem nestora. Oczywiście dobry plan sukcesji powinien również zawierać rozwiązania chroniące rodzinę na wypadek nagłego odejścia przedsię-

biorcy, ale postanowienia planu sukcesji w tym zakresie nie wyczerpują jego całej złożonej, nie tylko pod względem prawnym, problematyki. Jak z powyższego widać, plan sukcesji powinien być dla firmy podstawowym zbiorem reguł działania i podporządkowanych im rozwiązań prawnych. Najlepiej gdy plan sukcesji zostanie opracowany jeszcze w okresie, gdy kwestie przekazania firmy następcy są daleko na horyzoncie. Plan taki może stanowić istotną część dokumentu określanego jako „Konstytucja Rodzinna”, który porządkuje relacje pomiędzy firmą a rodziną.

Wracając do kwestii planu sukcesji w ujęciu prawa spadkowego – wydaje się, że nawet najbardziej zaangażowany w sprawę sporządzenia testamentu notariusz nie ma pełnej orientacji w sytuacji majątkowej i osobistej swojego klienta, jeśli ten w ramach firmy rodzinnej prowadzi rozległe interesy. W takim przypadku można uzyskać pewną pomoc ze strony radcy prawnego firmy, który powinien mieć ogólną orientację w bieżących prowadzonych przez niego sprawach czy umowach kredytowych bądź leasingowych. Jednakże z reguły radca prawny nie jest wprowadzany we wszystkie sprawy majątkowe rodziny czy też sytuację osobistą przedsiębiorcy. Z kolei agenci ubezpieczeniowi oferujący polisy nie mają dostępu do niezbędnych informacji związanych z prowadzoną przez ubezpieczonego działalnością gospodarczą, a oferowane przez nich polisy na życie zawierają szereg dodatkowych klauzul i szczegółowych wyłączeń odpowiedzialności.

W krajach o ugruntowanej tradycji gospodarki rynkowej procesy związane z sukcesją są czymś naturalnym i z powodzeniem stosowanym od wielu pokoleń, natomiast w Polsce właściwie po raz pierwszy stajemy przed trudni-

i złożoną problematyką związaną z opracowaniem planu sukcesji. W chwili obecnej zbliżamy się do historycznego momentu pierwszej zmiany pokoleniowej w polskim biznesie. Ostatnie dwadzieścia kilka lat rozwoju gospodarki rynkowej w Polsce sprawiło, że pierwsze pokolenie pionierów polskiej przedsiębiorczości powoli uzmysławia sobie potrzebę i konieczność przekazania steru w ręce następców. W istocie zjawisko to stanowi całkowite novum w naszych realiach społecznych i gospodarczych. Stąd w konsekwencji brak gotowych wzorców płynących choćby z przekazu tradycji. Brak również wypracowanych standardów w zakresie usług doradczych.

Stajemy zatem przed koniecznością przeprowadzenia „transakcji życia”, której powodzenie może przenieść efekt naszych wieloletnich starań związanych z prowadzeniem firmy na kolejne pokolenie i w konsekwencji zapewnić zabezpieczenie spokojnego bytu rodziny. Opracowanie i wdrożenie planu sukcesji stanowi odpowiedź na pojawiającą się potrzebę tych przedsiębiorców, którzy stają przed dylematem przekazania firmy sukcesorowi lub korzystnej sprzedaży firmy w razie braku następców zainteresowanych dalszym prowadzeniem przedsiębiorstwa.

Z powyższego wynika, że dobry plan sukcesji powinien być rozwiązaniem wielowariantowym (bo trzeba znaleźć

optymalne rozwiązania, wając zalety i wady każdego wariantu) i uwzględniającym szczegółowe rozwiązania dla konkretnej firmy i konkretnej rodziny, bo przecież w firmach rodzinnych te dwie sfery przenikają się wzajemnie. Nawet najlepiej sporządzony plan sukcesji powinien też być poddawany nieustannej kontroli nie tylko z uwagi na zmiany przepisów, ale i sytuacji osobistej nestora lub rodziny.

W następnych artykułach postaram się udzielić odpowiedzi na kolejne istotne pytania związane z problematyką sukcesyjną:

- *Czym w ogóle jest plan sukcesji i jakie jest jego znaczenie w strategii firmy nastawionej na kontynuowanie działalności przez przyszłe pokolenia?*
- *Co jest miarą skuteczności rozwiązań przyjętych w planie sukcesji, a zatem jak rozpoznać dobry plan sukcesji od takiego, który może zachwiać stabilnością firmy?*
- *Na czym polega kompleksowość rozwiązań prawnych przyjmowanych w planach sukcesji?*
- *Co zrobić, gdy żaden z potencjalnych sukcesorów nie jest zainteresowany przejęciem firmy? Jak wówczas korzystnie określić moment sprzedaży firmy i jak zabezpieczyć transakcję, a w efekcie dostąpić przyszłość swoją i rodziny? •*

Dobry plan sukcesji powinien być rozwiązaniem wielowariantowym i uwzględniającym szczegółowe rozwiązania dla konkretnej firmy i konkretnej rodziny.