



Surdeja, A. (2012). Sukcesja w firmach rodzinnych. Wydawnictwo MIP, Kraków.

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



SUKCESJA

Czym jest plan sukcesji i jakie jest jego znaczenie w strategii firmy rodzinnej?

Firmy rodzinne, podobnie jak inne przedsiębiorstwa, powinny działać w oparciu o wizję określającą ich przyszłość, w której nie można pominąć krytycznego dla ich przetrwania i dalszego rozwoju przejścia przez fazę sukcesji.

Można w tym miejscu przywołać cytaty z wydanej właśnie pod redakcją merytoryczną prof. A. Surdeja książki pt. „Sukcesja w firmach rodzinnych. Ostateczny test wielkości¹”: „Firmy rodzinne mają tylko trzy problemy: sukcesja, sukcesja, sukcesja”.

Skoro zatem znakiem rozpoznawczym firm rodzinnych jest właśnie sukcesja, to warto poświęcić uwagę na dobre rozpoznanie tego problemu. Zgodnie z poglądami wyżej powołanych autorów sukcesja rozumiana jest jako „przekazanie przez starsze pokolenie własności i kierownictwa firmą rodzinną pokoleniu młodszemu (...) sukcesja jest nieustannym procesem planowania i zarządzania”. Z tej perspektywy sukcesja jest nieuniknionym zdarzeniem, a właściwie procesem w życiu każdej firmy rodzinnej (nawet jeśli wobec braku godnego następcy założyciel decyduje się na sprzedaż firmy to dochodzi do swoistej „zmiany warty” w firmie, przy czym władzę obejmują osoby spoza rodziny). Tym samym leżące u podstaw każdej sukcesji pytanie, co z moim biznesem kiedy będę chciał się z niego wycofać, musi zostać uwzględnione w strategii firmy. Precyzyjnie zaprojektowany i przeprowadzony plan sukcesji powinien zatem stanowić immanentną część strategii każdej firmy rodzinnej. Im wcześniej plan sukcesji zostanie opracowany – tym lepiej dla założyciela, bo dzięki temu uniknie się ryzyka związanego z nieprzygotowaną lub nagłą sukcesją, co niekiedy może skutkować nawet upadkiem rodzinnego biznesu.

Sukcesja jest więc ciągłym procesem wymagającym starannego zaplanowania. Przekazanie własności i władzy kolejnemu pokoleniu nie może odbyć się z dnia na dzień, gdyż proces ten wymaga długiego horyzontu czasowego, trwającego nieraz kilkanaście lat. Planowanie sukcesji, z uwagi na jej kompleksowy charakter, wymaga wspomagania założyciela przez profesjonalnych doradców z wielu dziedzin (prawa, zarządzania, finansów czy nawet psychologii biznesu). Znaczenie planu sukcesji dla firmy jest wręcz podstawowe i stąd też realizacja planu sukcesji jest określana „transakcją życia”. Dlatego też znawcy problematyki sukcesyjnej postrzegają planowanie sukcesji w kategoriach wyzwania, przed jakim stają założyciele firm, określanego nawet jako „ostateczny test wielkości”. Autorzy powołanej

Im wcześniej plan sukcesji zostanie opracowany – tym lepiej dla założyciela, bo dzięki temu uniknie się ryzyka związanego z nieprzygotowaną lub nagłą sukcesją, co niekiedy może skutkować nawet upadkiem rodzinnego biznesu.

na wstępie książki podkreślają, że dla właściciela firmy niewiele jest wyzwań bardziej wymagających niż to związane z przekazaniem biznesu rodzinnemu kolejnemu pokoleniu.

Dobrze opracowany plan sukcesji powinien uwzględniać całą paletę różnych rozwiązań umożliwiających realizację celów, jakie stawia sobie nestor, np: jego zabezpieczenie finansowe, dokonanie sprawiedliwych rozporządzeń majątkiem wśród członków rodziny, wybór możliwie najlepszego następcy na kolejnego szefa firmy, zatrzymanie kluczowych pracowników. Nestor powinien, rzecz jasna plan ten oprzeć na trafnie dobranych rozwiązaniach prawnych, w tym obejmujących kwestie optymalizacji obciążeń podatkowych. Opracowany plan sukcesji nie jest z reguły niezmienny, powinien podlegać stosownym modyfikacjom z uwagi na każdą istotną zmianę nie tylko stanu prawnego ale i sytuacji majątkowej oraz osobistej nestora i jego rodziny. O zmianie planu sukcesji może też decydować zmiana kryteriów, na podstawie których został on sporządzony. Przykładowo – jedyna, niezainteresowana jak dotąd firma córka przedsiębiorcy, zdecydowanego na sprzedaż firmy znajduje odpowiedzialnego partnera życiowego skłonnych poprowadzić razem z nią dalej rodzinny biznes. Niestety w praktyce planowanie sukcesji jest często zaniedbywane i pomijane w strategii firmy z powodów osobistych nestora związanych najczęściej z jego obawami przed odsunięciem na margines i przekazaniem firmy, która jest dorobkiem jego życia, w inne ręce.

A zatem można stwierdzić, że dla przyszłości firmy rodzinnej sukcesja jest kluczowym procesem, który musi być powiązany z planami strategicznymi firmy i jego potrzebami. Z tej perspektywy sukcesję można określić jako kreowanie przyszłości własnej firmy rodzinnej. Warto zatem rozpocząć planowanie sukcesji bardzo wcześnie, mając przed sobą perspektywę jeszcze wielu lat pracy we własnej firmie, wykorzystując ten czas na dobre przygotowanie siebie i sukcesora do przeprowadzenia tej zmiany.

¹ C.E. Aronoff, S. L. McLure, J. L. Ward, Sukcesja w firmach rodzinnych, red. merytoryczna A. Surdeja, Wydawnictwo MIP, Kraków 2012