

SUKCESJA

DARIA
LESZCZYK

Sukcesja to nie tylko fundacja rodzinna

Nawet najprostszy, wcześniej przemyślany plan sukcesyjny jest lepszy niż brak przygotowania.

Dzisiaj o sukcesji mówi się głównie w kontekście fundacji rodzinnych. Należy jednak pamiętać, że sukcesja to znacznie szerszy i bardziej złożony proces, w którym fundacja rodzinna może być (ale nie musi) jednym z narzędzi. Nawet jeżeli firma rodzinna nie dostrzega jeszcze dzisiaj zasadności i potrzeby powołania fundacji rodzinnej, nadal ważne jest zaplanowanie jej przyszłości. Dla każdego przedsiębiorcy rodzinnego zastanawiającego się, czy to już dobry czas na rozpoczęcie rozmów o sukcesji i czy tej sukcesji w ogóle potrzebuje powinno być jedno założenie: nawet najprostszy plan sukcesji jest lepszy niż brak planu i idące za nim ryzyko niekontrolowanej sukcesji.

Wbrew powszechnemu przekonaniu polska gospodarka zna sporo przykładów udanej sukcesji. Nie będzie nadużyciem stwierdzenie, że dla marek, takich jak LPP, Ochnik czy Dr Irena Eris, jednym z filarów odniesionego sukcesu była umiejętnie przeprowadzona zmiana pokoleniowa. Drugie czy nawet trzecie pokolenie dla wielu polskich firm rodzinnych było impulsem do wdrażania innowacji, nowego zdefiniowania DNA marki czy wejścia na rynki zagraniczne. Jednak sukcesja pozwoliła zachować ciągłość firmy oraz zapewnić integralność jej majątku. Nadal

jednak większość polskich firm rodzinnych nie posiada opracowanego i przyjętego planu sukcesji.

Tak jak nie ma uniwersalnego przepisu na udaną sukcesję, tak niemal niemożliwe wydaje się wskazanie jednego momentu jako momentu najlepszego na sukcesję. Im wcześniej jednak w firmie zacznie się myślenie o zmianie pokoleniowej, tym większa jest gwarancja sukcesu całego procesu. Bo w tym tylko przemyślana, dobrze zaplanowana i dobrze zakomunikowana sukcesja zabezpieczy firmę przed niekontrolowaną sukcesją spowodowaną zdarzeniami losowymi oraz zapewni niezachwiane kontynuowanie rodzinnego biznesu. Inaczej organizacja może zostać wystawiona na ryzyko chaosu decyzyjnego, konfliktów wewnątrz rodziny czy podziału majątku powodującego utratę wartości.

Prawidłowo zaplanowany i wdrażany proces sukcesji zawsze zakładać powinien następujące etapy: analiza, plan i działanie.

Sprawdzenie możliwości i oszacowanie ryzyk

Nie ma jednego uniwersalnego przepisu na udaną sukcesję, szanse jej powodzenia są jednak tym większe, im lepiej właściciele orientują się



Kluczem do sukcesu jest **umiejętny dobór rozwiązań**

w swoim otoczeniu rodzinnobiznesowym. W każdej firmie rodzinnej zidentyfikować można bowiem wiele czynników wpływających na to, czy firma jako organizacja gotowa jest na zmianę pokoleniową, takich jak wytypowanie sukcesorów oraz ich chęć i przygotowanie do sukcesji, relacje pracownicze oraz relacje z kontrahentami czy wreszcie forma prawna, w jakiej prowadzony jest biznes. Inaczej będzie wyglądać plan sukcesji w jednoosobowej działalności gospodarczej, a inaczej w spółce z ograniczoną odpowiedzialnością prowadzonej wspólnie z wieloletnim wspólnikiem spoza rodziny. Dlatego tak ważny w procesie planowania sukcesyjnego jest audyt sukcesyjny, którego przedmio-

tem powinna być nie tylko analiza otoczenia rodzinnobiznesowego, ale także analiza warunków funkcjonowania firmy, jej relacji biznesowych, stanu prawnopodatkowego, aby w jak najszerszym zakresie możliwe było rozpoznanie ryzyk, które mogą mieć wpływ na jej działalność operacyjną. Jeżeli kluczowe dla firmy umowy (np. umowy kredytowe lub umowy z głównymi kontrahentami) zawierają zastrzeżenia, że właścicielem firmy musi pozostać określona osoba, czy też decyzje administracyjne, na których firma opiera swoją działalność operacyjną, są ściśle związane z osobą właściciela, konieczne będzie zadbanie, aby w procesie zmiany pokoleniowej od strony prawnej zabezpieczona

została stabilność działalności operacyjnej firmy. Audyt sukcesyjny pozwala także ustalić, jakie są oczekiwania poszczególnych uczestników sukcesji oraz jak wyobrażają sobie swoje zaangażowanie w firmie.

Wybór rozwiązań sukcesyjnych

Jak już zostało powiedziane na wstępie, sukcesja to nie tylko fundacja rodzinna. Dla tych firm rodzinnych, dla których to rozwiązanie nie jest tym, czego oczekują, lub tym, co pozwoli zapewnić im pożądaną efektywność, nadal dostępny jest szeroki wachlarz innych rozwiązań sukcesyjnych, takich jak przekazanie własności bezpośrednio na rzecz sukcesorów, odpowiednio sporządzone testamenty, programy motywacyjne czy konstytucje rodzinne. Dla niektórych rodzin równie ważne może się okazać odpowiednie zabezpieczenie firmy na poziomie korporacyjnym, którego celem będzie m.in. nadanie spółce charakteru firmy rodzinnej, zabezpieczenie ryzyka „wejścia” do biznesu osób niepożądanych czy też wzmocnienie i rozszerzenie zakresu kontroli nad firmą przez wybrane osoby.

Sukcesja to wieloetapowy i skomplikowany proces, a jednym z jego elementów, poza przekazaniem własności i zarządzania, powinno być także

przekazanie wiedzy i zdefiniowanie wartości. Celem procesu sukcesji powinno być bowiem nie tylko wytypowanie sukcesora, ale także ustalenie charakteru i przyszłości firmy. Czy pozostanie firmą rodzinną? Czy dojdzie do jej sprzedaży? Czy niezbędne będzie zatrudnienie zewnętrznego menedżera? Sukcesja, w zależności od otoczenia rodzinnobiznesowego, może przybrać jeden z wielu modeli i scenariuszy.

Dlatego kluczem do sukcesu jest świadomość istniejących rozwiązań oraz umiejętny ich dobór, a nieocenione może się tutaj okazać wsparcie wyspecjalizowanych doradców.

Etap wdrożeniowy

Dopiero przemyślane i rzetelne przeprowadzenie dwóch pierwszych etapów (analiza i opracowanie planu) pozwoli efektywnie wdrożyć plan sukcesji w otoczeniu rodzinnobiznesowym założycieli firmy rodzinnej, to jest podpisać dokumenty i wprowadzić w życie określone rozwiązania prawne. Warto przy tym pamiętać, że skuteczna sukcesja potrzebuje czasu, cierpliwości i elastyczności, a harmonijne i stopniowe wprowadzanie zmian zwiększa szanse na stabilną zmianę pokoleniową.

—Daria Leszczyk,
adwokat w Grabowski i Wspólnicy
Kancelaria Radców Prawnych sp.k.