

Czas pomyśleć o przyszłości

Prowadząc działalność gospodarczą często skupiamy się na perspektywie krótkoterminowej związanej z bieżącym, codziennym zarządzaniem firmą i zapominamy o długofalowej wizji naszego przedsiębiorstwa. W pewnym momencie należy jednak postawić kluczowe pytanie, czy mój biznes jest w stanie przetrwać na rynku przez kolejne dwadzieścia lat? Obecnie zadają je sobie szczególnie ci przedsiębiorcy, którzy od kilkudziesięciu lat z sukcesem prowadzą swoje firmy. Ustabilizowana pozycja rynkowa nie zagwarantuje pomyślności biznesu w przyszłości jeśli nie będzie ona w dobrych rękach. Dlatego warto przemyśleć możliwość przekazania firmy i przygotować się do zbliżających się nieuniknionych zmian.

Sukcesja to trwający w czasie proces przekazywania poszczególnych zakresów odpowiedzialności przez przedsiębiorcę jego następcom. Przekazanie sterów firmy nie musi wiązać się z jednorazowym oddaniem wszystkich pełnionych przez nestora ról. Może ona obejmować zarządzanie, nadzór, funkcje właścicielskie, czy prawo do zysków z przedsiębiorstwa. Trzeba jednak pamiętać o tym, że obawa przed utratą całkowitej kontroli nad rodzinnym biznesem i przekazaniem dorobku całego życia może w efekcie stanowić czynnik hamujący czy nawet prowadzący do niekorzystnych decyzji związanych z dalszą działalnością firmy w perspektywie długoterminowej – nad biznesem może zawisnąć widmo stagnacji, a w konsekwencji problemów majątkowych.

Kluczową kwestią jest uświadomienie sobie problemu sukcesji. W Polsce jest to nadal temat mało znany, raczkujący. Warto pamiętać, że planując przekazanie firmy nie

podejmujemy decyzji wyłącznie w odniesieniu do zapewnienia ciągłości i rozwoju przedsiębiorstwa, ale decydujemy również co do przyszłej roli nestora, co do możliwych ról pełnionych przez sukcesorów, czy też o zatrzymaniu kluczowych pracowników w firmie. W wielu przypadkach będzie to niewątpliwie związane z życiem całej rodziny. Firma to żywy organizm działający na rynku, podatny na impulsy zewnętrzne, ale również na działania wewnętrznej struktury.

Przeprowadzenie sukcesji w firmie musi być zaplanowane w odpowiedzialny sposób i poprzedzone analizą struktury

prawnej i działalności firmy, ale też przemyśleniami na temat potencjalnych następców, czyli sukcesorów. Czekanie na rozwój sytuacji wraz z upływem czasu jest działaniem co najmniej nierozsądnym. Rewolucyjna zmiana dotycząca praw właścicielskich, czy uprawnień nadzorczych może zaburzyć funkcjonowanie firmy, czego przyczyną stają się najczęściej sprawy związane ze zdrowiem i ak-

tywnością zawodową nestora. Z drugiej strony, dorośli sukcesorzy mogą być już od dawna gotowi na podjęcie się tego zadania. Niezwykle ważne jest zachowanie ciągłości strategicznej i operacyjnej. Nie czekajmy, aż będzie za późno. Jeżeli chcemy sami zdecydować o przyszłości firmy, zróbmy to z głową.

Zauważenie potrzeby sukcesji firmy wiąże się z podjęciem rzeczywistych działań w tej kwestii. Nieunikniony jest wybór potencjalnego sukcesora, czy też sukcesorów, a jeżeli jest ich kilku, przypisanie im odpowiednich ról, w zależności od posiadanego doświadczenia i kompetencji. Problemowa może być sytuacja, kiedy żaden z potencjalnych następców nie jest jeszcze gotowy na przejęcie firmy, albo nie posiada do tego chęci lub predyspozycji. Rozsądnym rozwiązaniem może okazać się w takiej sytuacji przekazanie tylko części uprawnień, albo też zabezpieczenie firmy w postaci swoistego mentoringu nestora, czego skuteczność gwarantowałyby w praktyce odpowiednie uregulowania prawne.

Kolejnym etapem jest zazwyczaj ustalenie struktury organizacyjno-prawnej firmy, tak aby wybrać najbardziej optymalną formę prowadzenia działalności w przyszłości. Dzięki temu, każdy członek rodziny może znaleźć w niej swoje miejsce, czy to w strukturze właścicielskiej, czy sprawując nadzór nad działalnością spółki. Bieżący zarząd



firmą można powierzyć zarówno członkowi rodziny, zaufanemu pracownikowi, jak i osobie trzeciej. Na koniec pozostaje ustalenie terminu sukcesji. Optymalnym rozwiązaniem jest sytuacja, w której sukcesja przebiega w naturalny sposób, a nestor i sukcesor przejawiają gotowość i chęć do jej przeprowadzenia w tym samym terminie. Jeśli jednak proces sukcesji zaplanujemy w dłuższej perspektywie czasowej każdemu z nich dana będzie możliwość przygotowania się do nowej roli.

Zmiana dotychczasowych, codziennych nawyków może okazać się bowiem sporym wyzwaniem. Odnalezienie się w nowej rzeczywistości, w nowej roli, może budzić u nestora uczucie lęku i obawy. Plan na życie po sukcesji, często niedoceniany, odgrywa kluczowe znaczenie po zakończonym procesie oddania sterów firmy młodemu pokoleniu. Warto jednak pamiętać, że nestor nie musi pozbawiać siebie wszystkich funkcji pełnionych w firmie i w całości odsuwać się na boczny tor. Rola doradcza dotychczasowego Prezesa, oparta na nieocenionym dla firmy doświadczeniu i wiedzy, powinna zostać odzwierciedlona w strukturze firmy. Sukcesorzy często nie zdają sobie z tego sprawy, chcąc przejąć od razu wszystkie funkcje pełnione przez starsze pokolenie. Tymczasem, stopniowe oddawanie sterów może okazać się korzystne nie tylko dla nestora i sukcesora, ale przede wszystkim dla firmy i co ważne, dla rodziny.

Sukcesja firmy ma również znaczenie jeśli chodzi o zabezpieczenie finansowe nestora i potencjalnych sukcesorów. Często w firmie rodzinnej skupia się cały majątek rodzinny. Ryzyko, jakie się z tym wiąże, powinno być bezwzględnie zminimalizowane. Przeprowadzenie sukcesji w sposób odpowiedzialny i zaplanowany pozwoli na zabezpieczenie interesów nestora i jego następców. Nie chodzi tutaj tylko o generowane nadwyżki finansowe. Warto w planie sukcesji uzgodnić, w jaki sposób dojdzie do przekazania firmy, czy odbędzie się to za wynagrodzeniem, i ewentualnie jakie będą skutki takich decyzji.

Wiele firm przeszło już pomyślnie proces sukcesji. Doświadczenie w tej kwestii może pomóc innym nestorom w podjęciu tej jakże trudnej i odpowiedzialnej decyzji, a także może być impulsem do rozważenia różnych możliwości przekazania firmy. Sukcesja zaplanowana i przemyślana jako długofalowy proces nie spowoduje destabilizacji funkcjonowania biznesu. Przekazanie firmy zdarza się raz w życiu, dlatego zaplanujmy je z głową. Potraktujmy zatem sukcesję jako wyzwanie na przyszłość. ■

Adwokat Maciej Krotoski
 z poznańskiej Kancelarii M.KROTOSKI ADWOKACI
 I RADCY PRAWNI Spółka komandytowa, Członek WKK