SUKCESJA FIRMY

Bariery sukcesji w Polsce. Dlaczego tak trudno przekazać firmę następnemu pokoleniu?



Rafał Soberka

Wielu polskich przedsiębiorców przez kilkadziesiąt lat buduje swoje firmy. Kiedy jednak przychodzi czas na przekazanie biznesu następnemu pokoleniu, okazuje się, że największym problemem nie musi być brak następcy ani skomplikowane przepisy. Często jest nim brak przygotowania do samej zmiany.

Dlaczego sukcesja polskich firm rodzinnych jest tak trudna? Jakie przeszkody napotykają właściciele i ich rodziny? Co można zrobić, aby przekazanie przedsiębiorstwa nie oznaczało zagrożenia dla jego przyszłości?

Sukcesja w Polsce – szczególne wyzwanie dla firm rodzinnych

Wiele polskich firm rodzinnych powstało w okresie transformacji gospodarczej, na przełomie lat 80. i 90. XX wieku.

Ich założyciele budowali przedsiębiorstwa w warunkach gospodarki rynkowej, zdobywając klientów, inwestując własne środki i często pracując znacznie więcej niż standardowe osiem godzin dziennie. Dla wielu z nich firma stała się nie tylko źródłem dochodu, ale również istotną częścią życia i rodzinnej tożsamości. Dziś część tych przedsiębiorców stoi przed wyzwaniem przekazania dorobku kolejnemu pokoleniu.

W „Przewodniku po sukcesji w firmach rodzinnych", opublikowanym w 2014 roku, wskazano szereg barier charakterystycznych dla polskich przedsiębiorstw rodzinnych. Mimo upływu lat opisane w publikacji problemy pozostają istotnym punktem odniesienia dla osób przygotowujących sukcesję.

Co ważne, nie wszystkie bariery mają charakter prawny. Często najtrudniejsze są kwestie związane z relacjami rodzinnymi, organizacją firmy i gotowością właściciela do zmiany.

1. Bariera mentalna – właściciel nie jest gotowy oddać kontroli

Przedsiębiorca, który samodzielnie budował firmę przez kilkadziesiąt lat, często przyzwyczaił się do podejmowania wszystkich najważniejszych decyzji. To on decyduje o inwestycjach, zatrudnieniu, finansach i kierunkach rozwoju. W naturalny sposób utożsamia sukces przedsiębiorstwa z własnym zaangażowaniem.

Przekazanie zarządzania następcy oznacza więc nie tylko zmianę organizacyjną, ale również konieczność zaakceptowania, że ktoś inny może prowadzić firmę w odmienny sposób.

Pojawiają się pytania:

- Czy następca poradzi sobie z zarządzaniem?
- Czy nie zmarnuje dorobku wielu lat?
- Czy będzie podejmował właściwe decyzje?
- Jak będzie wyglądało życie właściciela po odejściu z firmy?

Obawa przed utratą kontroli może skutecznie opóźniać sukcesję, nawet jeśli następca jest przygotowany do przejęcia odpowiedzialności. **Dlatego sukcesja wymaga przygotowania nie tylko następcy, ale również samego właściciela do nowej roli.**

2. Bariera pokoleniowa – dzieci nie zawsze chcą przejąć firmę

Jednym z najczęściej spotykanych założeń w firmach rodzinnych jest przekonanie, że przedsiębiorstwo powinno pozostać w rodzinie. Właściciele często postrzegają przekazanie działalności dzieciom jako naturalną kontynuację swojej pracy. Problem pojawia się wtedy, gdy młodsze pokolenie ma odmienne plany zawodowe.

Dzieci przedsiębiorców bywają dobrze wykształcone, zdobywają doświadczenie w innych organizacjach, wybierają życie w większych miastach lub za granicą. Nie zawsze chcą wracać do rodzinnej miejscowości i przejmować odpowiedzialność za biznes prowadzony przez rodziców. Może się również okazać, że firma nie jest dla nich atrakcyjnym miejscem pracy.

Jeżeli działalność opiera się na przestarzałym modelu biznesowym, ma ograniczone perspektywy rozwoju albo wymaga bardzo dużego osobistego zaangażowania, potencjalny następca może nie widzieć w niej swojej przyszłości. **Samo pokrewieństwo nie oznacza gotowości ani kompetencji do przejęcia przedsiębiorstwa.** Dlatego jednym z pierwszych etapów przygotowania sukcesji powinna być szczera rozmowa o oczekiwaniach obu pokoleń.

3. Bariera organizacyjna – przedsiębiorstwo zależy od jednej osoby

W wielu polskich mikroprzedsiębiorstwach i małych firmach rodzinnych funkcjonowanie biznesu jest silnie związane z osobą właściciela. To on posiada najważniejsze kontakty, zna klientów, prowadzi negocjacje i kontroluje przepływy finansowe. Często nie istnieje formalny podział odpowiedzialności, a procedury podejmowania decyzji funkcjonują wyłącznie w praktyce.

Taki model może być skuteczny, dopóki właściciel osobiście zarządza działalnością. Jednak w chwili przekazania przedsiębiorstwa staje się poważną przeszkodą.

Następca nie otrzymuje bowiem samodzielnie funkcjonującej organizacji. Otrzymuje firmę, w której wiele procesów było uzależnionych od jednej osoby. Przekazanie zarządzania wymaga wtedy stopniowego porządkowania struktury przedsiębiorstwa, podziału obowiązków i przekazywania wiedzy.

Ważna jest również ocena, czy firma będzie mogła funkcjonować bez codziennego udziału założyciela. Sukcesja nie powinna polegać wyłącznie na zmianie nazwiska właściciela lub osoby zarządzającej. Powinna prowadzić do stworzenia warunków umożliwiających dalsze funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstwa.

4. Bariera ekonomiczna – nie każda firma jest atrakcyjna dla następcy

W dyskusjach o sukcesji często zakłada się, że przekazanie przedsiębiorstwa kolejnemu pokoleniu jest zawsze najlepszym rozwiązaniem. Tymczasem nie każda firma ma odpowiedni potencjał rozwojowy. W przypadku części małych przedsiębiorstw rodzinnych problemem mogą być niska rentowność, silna konkurencja, ograniczone możliwości inwestycyjne lub konieczność intensywnej pracy właściciela.

Następca, który posiada inne możliwości zawodowe, może uznać prowadzenie takiej działalności za nieatrakcyjne. To ważna bariera, ponieważ pokazuje, że sukcesja nie jest wyłącznie problemem rodzinnym. **Przed podjęciem decyzji o przekazaniu przedsiębiorstwa należy również ocenić jego rzeczywistą kondycję ekonomiczną i perspektywy rozwoju.**

W niektórych przypadkach uzasadnione może być wcześniejsze uporządkowanie modelu biznesowego, przeprowadzenie zmian organizacyjnych albo rozważenie sprzedaży firmy.

5. Bariera prawna – forma prowadzenia działalności może utrudniać sukcesję

W Polsce wiele przedsiębiorstw funkcjonuje w formie jednoosobowej działalności gospodarczej. Jest to rozwiązanie stosunkowo proste i wygodne na etapie prowadzenia biznesu, jednak wymaga szczególnego przygotowania w kontekście sukcesji. W przypadku śmierci przedsiębiorcy mogą pojawić się problemy związane z dalszym prowadzeniem działalności, zarządzaniem przedsiębiorstwem oraz wykonywaniem bieżących zobowiązań.

Obowiązujące od 2018 roku przepisy umożliwiają ustanowienie zarządcy sukcesyjnego, który może zapewnić czasową kontynuację działalności po śmierci przedsiębiorcy. Nie oznacza to jednak, że problem sukcesji zostaje w ten sposób całkowicie rozwiązany. Nadal konieczne jest ustalenie, kto docelowo przejmie przedsiębiorstwo, jak zostanie podzielony majątek oraz w jaki sposób uregulowane zostaną kwestie finansowe i rodzinne.

Również w przypadku spółek potrzebna jest analiza dokumentów i zasad przekazywania udziałów lub praw związanych z uczestnictwem w spółce. **Forma**

prawna powinna być dopasowana nie tylko do bieżącego prowadzenia działalności, ale również do planowanego sposobu jej przekazania.

6. Bariera finansowa – brak środków na przeprowadzenie sukcesji

To jedna z kwestii, na które szczególnie zwracam uwagę w kontekście przygotowania przedsiębiorstwa do sukcesji. Samo wskazanie osoby, która ma przejąć firmę, nie oznacza jeszcze, że rodzina będzie mogła bezpiecznie przeprowadzić cały proces. Przykładowo przedsiębiorca może posiadać firmę wartą kilka milionów złotych, ale niewielkie oszczędności i znaczne zobowiązania.

Jeżeli jedno z dzieci ma przejąć działalność, a pozostałe mają otrzymać inne składniki majątku lub określone rozliczenia, może pojawić się potrzeba zapewnienia dodatkowych środków finansowych. Równocześnie należy zadbać o płynność przedsiębiorstwa i bezpieczeństwo finansowe małżonka właściciela. Brak odpowiedniego kapitału może prowadzić do konieczności sprzedaży części majątku, zaciągania dodatkowych zobowiązań lub ograniczania działalności firmy.

Z tego powodu plan sukcesji powinien uwzględniać nie tylko kwestie własnościowe i organizacyjne, ale również rzeczywiste możliwości finansowe rodziny. Pomocne może być wcześniejsze określenie potencjalnych potrzeb kapitałowych, analiza zobowiązań oraz przygotowanie odpowiednich rozwiązań zabezpieczających.

7. Bariera komunikacyjna – sukcesja pozostaje tematem tabu

W przywołanym przewodniku opisano również charakterystyczne dla polskich firm rodzinnych podejście do sukcesji jako sprawy, o której niechętnie rozmawia się z osobami spoza rodziny. Właściciele obawiają się ujawniania informacji o majątku, strukturze przedsiębiorstwa czy relacjach między spadkobiercami. Niekiedy trudne rozmowy nie odbywają się nawet w samej rodzinie.

Dzieci nie znają planów rodziców, rodzice nie wiedzą, jakie oczekiwania mają dzieci, a małżonkowie nie zawsze są świadomi wszystkich zobowiązań i ryzyk związanych z działalnością. Tymczasem sukcesja wymaga uzgodnienia wielu kwestii, których nie da się rozwiązać wyłącznie poprzez przygotowanie dokumentów. Potrzebne są rozmowy o przyszłości przedsiębiorstwa, rolach poszczególnych członków rodziny, odpowiedzialności i zasadach podziału majątku.

Brak komunikacji może prowadzić do konfliktów, które ujawnią się dopiero w momencie przekazania firmy lub śmierci właściciela.

8. Bariera doradcza – niechęć do korzystania z pomocy specjalistów

Sukcesja jest procesem wymagającym wiedzy z różnych dziedzin. Obejmuje zagadnienia prawa spadkowego i gospodarczego, podatków, zarządzania, finansów oraz relacji rodzinnych. Jednocześnie część przedsiębiorców postrzega przygotowanie sukcesji jako zadanie, z którym powinni poradzić sobie samodzielnie.

Może to wynikać z przywiązania do niezależności, obawy przed kosztami doradztwa lub braku zaufania do osób spoza rodziny. Tymczasem prawidłowe przygotowanie sukcesji często wymaga połączenia kompetencji kilku specjalistów. Co istotne, poszczególne rozwiązania muszą być ze sobą spójne.

Testament nie zastępuje planu finansowego, a zabezpieczenie finansowe rodziny nie rozwiązuje wszystkich problemów związanych z zarządzaniem przedsiębiorstwem. Dlatego współpraca z odpowiednimi doradcami może pomóc przedsiębiorcy dostrzec zagrożenia, które trudno zauważyć, koncentrując się wyłącznie na codziennej działalności firmy.

Dlaczego polscy przedsiębiorcy odkładają sukcesję?

Wiele opisanych barier ma wspólną przyczynę. Sukcesja nie jest traktowana jako element bieżącego zarządzania przedsiębiorstwem. Przedsiębiorca koncentruje się na klientach, pracownikach, inwestycjach i zobowiązaniach. Przekazanie firmy postrzega jako wydarzenie, które nastąpi dopiero za wiele lat.

Tymczasem część decyzji sukcesyjnych wymaga długotrwałego przygotowania. Wychowanie następcy, przekazanie mu kompetencji, zmiana modelu zarządzania czy stworzenie odpowiedniego zabezpieczenia finansowego nie są działaniami, które można skutecznie przeprowadzić z dnia na dzień. Dlatego planowanie sukcesji warto rozpocząć wtedy, gdy przedsiębiorstwo jest stabilne, a właściciel nadal aktywnie uczestniczy w jego prowadzeniu.

Pozwala to zachować większą swobodę wyboru rozwiązań i ograniczyć ryzyko podejmowania decyzji pod presją nieprzewidzianych okoliczności.

Jak pokonać bariery sukcesji?

Nie ma jednego modelu sukcesji odpowiedniego dla wszystkich firm rodzinnych. Innych rozwiązań potrzebuje przedsiębiorca prowadzący jednoosobową działalność usługową, a innych właściciel spółki zatrudniającej kilkudziesięciu pracowników. W każdym przypadku warto jednak rozpocząć od rozpoznania rzeczywistych przeszkód.

Czy problemem jest brak zainteresowanego następcy? Czy właściciel obawia się utraty kontroli? Czy firma jest odpowiednio przygotowana organizacyjnie? Czy rodzina dysponuje środkami niezbędnymi do przeprowadzenia zaplanowanych zmian?

Dopiero odpowiedzi na te pytania pozwalają określić kierunek dalszych działań. Z perspektywy doradztwa finansowego i sukcesyjnego szczególne znaczenie ma analiza ryzyk majątkowych oraz potrzeb finansowych przedsiębiorcy i jego najbliższych. W mojej pracy pomagam identyfikować te ryzyka, porządkować sytuację finansową rodziny i przedsiębiorstwa oraz rozważać rozwiązania, które mogą zapewnić większe bezpieczeństwo w okresie zmiany pokoleniowej.

Nie każda bariera wymaga skomplikowanego rozwiązania. Czasami pierwszym i najważniejszym działaniem jest szczera rozmowa z rodziną. Innym razem konieczne będzie uporządkowanie struktury majątkowej, zabezpieczenie zobowiązań lub przygotowanie środków na przyszłe rozliczenia.

Sukcesja to nie tylko przekazanie firmy

Najważniejszy wniosek płynący z analizy barier sukcesji w Polsce jest prosty. **Nie wystarczy mieć firmę, którą można przekazać. Potrzebna jest jeszcze osoba gotowa ją przejąć, przedsiębiorstwo przygotowane na zmianę oraz rodzina świadoma jej konsekwencji.**

Sukcesja wymaga więc znacznie więcej niż jednorazowej decyzji właściciela. To proces, w którym spotykają się interesy kilku pokoleń, kwestie organizacyjne, prawne, majątkowe i finansowe. Im wcześniej zostaną rozpoznane bariery, tym większa szansa na przygotowanie rozwiązań odpowiadających rzeczywistym potrzebom przedsiębiorcy i jego rodziny.

Warto zatem zadać sobie nie tylko pytanie, komu kiedyś przekażę firmę, ale przede wszystkim: co może przeszkodzić w realizacji tego planu?

Literatura i źródła

„Przewodnik po sukcesji w firmach rodzinnych”, PARP, 2014, rozdział „Bariery sukcesji w Polsce”, s. 16–19. Dane i obserwacje z publikacji mają charakter historyczny.

Ustawa z dnia 5 lipca 2018 r. o zarządzie sukcesyjnym przedsiębiorstwem osoby fizycznej i innych ułatwieniach związanych z sukcesją przedsiębiorstw (z późniejszymi zmianami).

Rafał Soberka – doradca sukcesyjny i finansowy. Pomagam przedsiębiorcom i rodzinom identyfikować ryzyka majątkowe, porządkować sytuację finansową oraz przygotowywać finansowe podstawy planowania sukcesji.

kancelariasoberka.pl