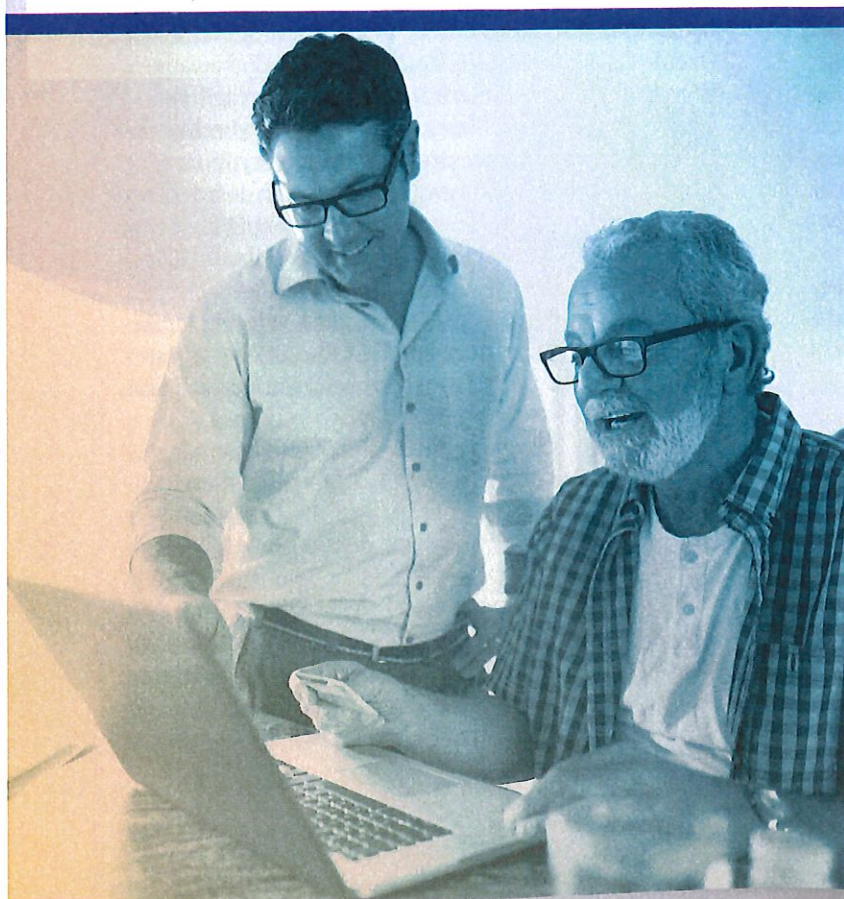


CZY RODZINA DAJE FIRMIE PRZEWAGĘ?



AGNIESZKA KRYSIK

Firmy rodzinne wyróżniają się na tle prywatnej przedsiębiorczości tym, że budują długoterminowe przedsięwzięcia gospodarcze, że czynnik rodzinny jest większy niż w typowym prywatnym biznesie, i tym, że cechują je indywidualne wartości



Firmy rodzinne rozwijają się stabilnie, dokonują wyważonych inwestycji i gromadzą wypracowane zyski na kapitale rezerwowym. Reinwestują je, zamiast wypłacać w ramach dywidendy. Rosną powoli i tak samo budują organizację. W wielu przypadkach zdarza się jednak, że poziom rozwoju organizacji musi gonić rozwiniętą działalność, wymaga reorganizacji i istotnych zmian. Te wymienione to nie wszystkie cechy firm rodzinnych.

FIRMY RODZINNE TO RÓWNIEŻ NAZWISKO WŁAŚCICIELA, które odpowiada za przedsięwzięcie. Reputacja firmy to reputacja rodziny, która za nią stoi. To odgrywa dużą rolę w lokalnej społeczności, której przedstawiciele zatrudnieni są w firmie, a także w relacjach handlowych – czynnik rodzinny ma duże znaczenie w nawiązywaniu relacji biznesowych z firmami rodzinnymi na całym świecie. ►



► Adam Jędrzejewski (z brodą) i Paweł Szeroczyński, założyciele firmy Bracia Sadownicy, przebili się ze swoją marką na rynku dzięki temu, że potrafili trafić do młodego, wymagającego klienta

Ale żeby mówić o konkurencyjności i budowaniu przewagi, sprawy podstawowe muszą być uporządkowane. A nie zawsze są – zaczynając od strukturyzacji właścicielskiej, poprzez sprawy pracownicze, kontraktowe, IT, prawa własności przemysłowej, aż po uporządkowanie kwestii wspólników – w tym spraw sukcesyjnych. Ta ostatnia kwestia dotyczy zarówno tych firm, które są własnością jednej rodziny, jak i takich, które zakładane były przez wspólników niepowiązanych węzłem rodzinnym. Dziś chcieliby oni, by prawa do biznesu – a w niektórych przypadkach także zarządzanie – pozostały nadal w rodzinie.

WIĘKSZOŚĆ ZAŁOŻYCIELI FIRM MARZYŁA O TYM, że ich biznesowa budowla będzie trwała i solidna. Chcieliby, aby także bez nich istniała i budowała przewagę w oparciu o rodzinność. Aby jednak tak mogło się stać, musi być tak samo uporządkowana jak każda firma prywatna. I choć sukcesora wychowuje się od młodości, to należy pamiętać, że organizacja, która rosła z właścicielem i nabrała jego cech, zmienia się wraz z nowym liderem. Wnosi on do organizacji nowy styl zarządzania, nowe pomysły i nowe wartości. Zderzają się one z organizacją, która pracowała ze swym założycielem dwie, trzy dekady – a czasem nawet dłużej. To są elementy natury pozaprawnej, ale zawsze wymagające osadzenia prawnego. A spisane wartości stanowią okoliczność prawną, która na wypadek sporu może być elementem wspierającym argumentację w sporze.

Identyfikowanie wartości stało się popularne w dużych i średnich organizacjach. Z perspektywy procesu sukcesji wartości są tym obszarem, który rodzina definiuje, wypracowując tekst konstytucji rodzinnej. Zawiera ona kilka

kluczowych uzgodnień stanowiących drogowskaz, jak powinien z perspektywy biznesowej wyglądać styk firmy rodzinnej i rodziny. Jasne określenie kryteriów zatrudniania członków rodziny, charakteru ich udziału w firmie w roli doradczej czy zarządzającej, zdefiniowanie pojęcia członków rodziny i wizji wielopokoleniowości jest tym, co powinno stanowić punkt odniesienia przy decyzjach podejmowanych na poziomie biznesu.

Gdyby przyrzeć się temu, jak powstawała firma rodzinna, obraz zasadniczo byłby podobny w każdym przypadku. I śmiało można postawić tezę, że mało który właściciel zadbał o przeniesienie praw majątkowych autorskich do kluczowych i znaczących dóbr, którymi posługuje się firma. Pomijam tu firmy, które zadbały o to przy okazji rejestracji znaków towarowych czy też realizacji innych projektów prawnych, prawno podatkowych. Każdy jednak, kto tworzy wizerunek, logotypy, grafiki, wzory, jest właścicielem określonej kategorii praw. Praw, które – z biznesowej perspektywy firmy – powinny do niej prawnie przynależeć. I to bez względu na to, czy tym twórcą jest założyciel, sukcesor, współmałżonek czy też pracownik. Dbłość o wizerunek oraz kluczowe aktywa związane z tym, jak firma się wizualizuje na zewnątrz, to wartość, która pozwala zachować przewagę konkurencyjną.

CZY WIELE JEST TAKICH FIRM – poza firmami rodzinnymi – które gromadzą przez cały okres swej działalności zyski na kapitale zapasowym? Kolejną szczególną cechą wyróżniającą firmy rodzinne jest właśnie zaplecze finansowe zgromadzone w prowadzonym biznesie – a nie poza nim. Z perspektywy gospodarczej ma to olbrzymie zalety. Pożyczasz od atrakcyjności dla instytucji finansowych, stabilności gospodarczej i zabezpieczenia na wypadek załamania gospodarczego. To pomaga zbudować przewagę konkurencyjną. Ma jednak też minusy. Każde bowiem działanie prawne związane z przekształceniem czy reorganizacją wiąże się z konsekwencjami podatkowymi, które mogą negatywnie wpłynąć na kondycję, na moce inwestycyjne i powodować nieplanowane koszty. Podobnie przekazanie udziałów czy akcji tytułem darowizny osobom w dalszej – niż zstępni – grupie podatkowej. Zarówno takie darowizny, jak i odpłatne przekazanie udziałów najbliższym wiążą się z kosztem i znaczną wartością, która nie zawsze wypełnia kieszenie prywatne.

PRZEWAGA KONKURENCYJNA BUDOWANA W OPARCIU O RODZINNOŚĆ może powstać jedynie w oparciu o stabilną strukturę własnościową z ograniczonym ryzykiem konfliktów (z wdrożonymi rozwiązaniami prawnymi na ich wypadek) oraz na pozycji, którą zajmie w otaczającej społeczności – w tym społeczności lokalnej. Wiele firm rodzinnych (czy ich właścicieli) jest na co dzień zaangażowanych w rozmaite projekty społeczne. Wiele zdecydowało się na zało-

► Położona pod Dwikozami winnica Moniki i Marcelego Malkiewiczów produkuje rocznie około 20 tysięcy butelek trunku



zenie fundacji, które wspierają edukację dzieci i młodzieży i wyrównują szanse społeczne. Część realizuje cele zbieżne z profilem działalności firmy i wspiera edukację zdrowotną, zdrowy styl życia czy podnoszenie świadomości dbałości o środowisko naturalne. Fundacje realizujące cele społecznie lub gospodarczo użyteczne mogą być także wykorzystywane w ramach procesów sukcesji, po to by angażować członków rodziny w inicjatywy zbieżne z prowadzoną działalnością gospodarczą.

BUDOWĘ KONKURENCYJNOŚCI może wesprzeć wykorzystanie w procesie sukcesji fundacji prywatnej. Fundacja staje się wtedy podmiotem, który w sferze właścicielskiej zastępuje założycieli i kolejne pokolenia potencjalnych współników. Od rodziny odrywana jest więź własnościowa – fundacja nie ma właściciela. Fundację prywatną w procesach sukcesji stosuje się na całym świecie. W Polsce trwają dopiero prace nad stworzeniem projektu ustawy. Po wielu miesiącach prac z przedstawicielami środowiska firm rodzinnych Ministerstwo Przedsiębiorczości i Technologii rozpoczęło konsultacje zagadnień dotyczących fundacji rodzinnej w Polsce oraz dokonało oceny tego zapotrzebowania. Planowane są dalsze prace konsultacyjne, by rozpocząć drogę legislacyjną. W obszarze prawnym będzie to wymagająca lekcja, bo rozwiązanie, którym jest fundacja prywatna, dotyka wiele dziedzin prawnych oraz wielu interesariuszy. Każdy głos w tej pracy będzie się liczył – szczególnie głos wypływający z rodzinnego biznesu.

Tam jednak, gdzie klasyczna sukcesja nie będzie możliwa, warto spojrzeć na potencjalnego inwestora i pozwolić dalej rozwijać się firmie z wykorzystaniem doświadczenia i potencjału innych. Otwarcie na inwestora wywodzącego się z rynku firm rodzinnych może dać przewagę konkurencyjną. Posiada on podobne DNA, wie, czym jest rodzinność w firmie, zna

kluczowe wartości i wie, jak na nich skorzystać w dalszym rozwoju. Pierwszorzędnym dla niego nie będzie czynnik ekonomiczny i szybki wynik, zaś kluczowy będzie potencjał na dobrą inwestycję i poprzez to dywersyfikację portfolio inwestycji, równoległe z szansą na wspólny sukces gospodarczy. Zawsze jednak warto zważyć korzyści z finansowania pochodzącego od prywatnego inwestora (innej firmy rodzinnej) z korzyściami, jakie da w konkretnym przypadku fundusz private equity. Kolejną z opcji może być sprzedaż firmy i realizacja nowych pomysłów gospodarczych.

FIRMY RODZINNE MAJĄ POTENCJAŁ. Ale kolejne pokolenie nie zawsze dziedziczy gen przedsiębiorczości i wcale nie musi kierować się tymi samymi wartościami co poprzednicy. Dlatego firmy rodzinne, by przetrwać, muszą korzystać z najlepszych rozwiązań – w tym rozwiązań prawnych. I nie powinny tego odkładać na „zakończenie inwestycji” czy na „lepszy czas”, bo co tak naprawdę wstrzymuje istotne decyzje, to emocje między najbliższymi. Warto jednak wyjść z założenia, że lepszego momentu nie będzie.

FIRMA RODZINNA TO SZCZEGÓLNA WIĘZ ZAUFANIA. Ale gdy zaczyna brakować wspólnej przestrzeni rozumienia biznesu rodzinnego, zaczynają pojawiać się problemy. Podobnie gdy członkowie rodziny mają rozbieżne zdanie co do zaangażowania, czerpania zysków i kontynuowania działalności rodzinnej. Nie w każdym przypadku tak pożądanym dialog będzie sposobem komunikacji. W wielu przypadkach dobrze byłoby, aby sposób zakończenia problemów wynikał wprost z dokumentów prawnych. Po to, by biznes przetrwał. By po prostu miał przewagę. **F**

AGNIESZKA KRYSIK,
radca prawny, autorka bloga SUKCESJA
www.wsukcesji.pl