

Agnieszka Krysiak

SUKCESJA – własny plan



FOT. FOTOLIA / SWP. PRODUCTIONS

Spotkania z właścicielami firm rodzinnych pokazują, że każdy z nich ma plan. Plan, czyli wizję tego, jak powinna wyglądać kontynuacja biznesu rodzinnego. Właściciel intuicyjnie czuje, czego potrzeba organizacji i jaki może być wpływ rodziny na ryzyko operacyjne firmy i jej kondycję.

Niektórzy na sukcesora typują jedno z dzieci. Czasem sukcesor ma predyspozycje nie tylko do bycia właścicielem, lecz także do zarządzania. Bywa też tak, że dzieci nigdy nie były angażowane w biznes, a właściciel od jakiegoś czasu wspiera się zewnętrzną kadrą menedżerską.

Są też firmy rodzinne zbudowane przez rodzeństwo, które sukcesorów widzi we własnych zstępnych – ale

tylko w wybranych. W ten sposób ogranicza skład struktury właścicielskiej i potencjalne ryzyko.

PLAN WŁASNY A RZECZYWISTOŚĆ

Każdy, nawet najlepszy plan wymaga jednak przygotowania. Oczekiwania każdego zaangażowanego w sukcesję są inne i często różnią się od wizji rodziców – założycieli. Nawet jeśli koncepcje są wspólne, powstaje pytanie, co znaczy równo lub sprawiedliwie i co zrobić, by wizja pierwotna była kontynuowana przez kolejne pokolenie. Takie kwestie jak zgoda co do rozdzielności majątkowej w małżeństwie lub wyodrębnienie praw udziałowych do majątku jednego z małżonków, powołanie spadkobiercy czy uregulowanie spraw dotyczących dziedziczenia, zachowku wcale nie muszą być powielane przez kolejne pokolenia zstępnych.

Dzisiejsza decyzja o zaangażowaniu członków rodziny w biznes na podstawie kryterium kompetencji może nie ostać się w przyszłości, gdy w grę wejdą emocje w relacjach najbliższych osób.

Dzisiejsza decyzja o zaangażowaniu członków rodziny w biznes na podstawie kryterium kompetencji może nie ostać się w przyszłości, gdy w grę wejdą emocje w relacjach najbliższych osób.

PRAKTYCZNE RYZYKA

Konsekwencje niezaplanowanej sukcesji sprowadzają się do otoczenia właścicielskiego (w tym dotyczą relacji rodzinnych), otoczenia operacyjnego, otoczenia finansowego.

Gdy ryzyko koncentruje się na otoczeniu właścicielskim, oznacza brak możliwości podejmowania uchwał wspólników, również tych dotyczących zatwierdzenia sprawozdania,

powołania organów, udzielenia absolutorium, zbycia przedsiębiorstwa czy zawarcia kluczowego kontraktu.

Ryzyko operacyjne dotyczy sfery pracowniczej i wywołuje nagły niepokój wśród kadry: „Co będzie dalej?”. To również ryzyko utraty relacji z kontrahentami, którzy mogą chcieć ograniczyć ewentualne straty.

Niezaplanowana sukcesja często wywiera wpływ na wiarygodność kredytową i finansową, a także zdolność kredytową. Instytucje finansowe inaczej oceniają ryzyko kredytowe i zdolność inwestowania w firmach rodzinnych z zaplanowaną sukcesją (kontynuacja firmy przez sukcesora) niż w tych, w których plan sukcesji nie jest przyjęty i wdrażany.

Ryzyko finansowe dotyczy zdolności spadkobierców do wypłaty zachowku, tak by potencjalna spłata nie ograniczyła praw udziałowych do firmy czy też nie uszczupliła niezbędnego do prowadzenia działalności kapitału własnego.

CO ZROBIĆ, GDY WYDAJE SIĘ, ŻE NIE MA INNEJ DROGI?

Planowanie sukcesyjne pozwala przyjrzeć się różnym scenariuszom oraz zbadać możliwość ich realizacji. Gdy relacje rodzinne utrudniają zaplanowanie procesu, przekornie warto go rozpocząć i poszukać rozwiązań.

Pozostaną jednak osoby, które uznają, że nie zabezpieczą się przed wszystkim, i zaniechają przygotowania własnego planu. Ale tylko ci, którzy szukają rozwiązań i wiedzy, ograniczą ryzyko związane z konsekwencjami niezaplanowanej sukcesji.

A GDY MOŻNA SPRAWIĆ, BY BIZNES RODZINNY BYŁ BIZNESEM ODPOWIEDZIALNYM?

Różnorodność członków rodziny i ich predyspozycji, skłonności czy osobowości i zainteresowań zawodowych jest kluczową sprawą dla wypracowania docelowego scenariusza.

Szanse wykorzystywane przez założycieli przedsięwzięć rodzinnych wpłynęły na ich dzisiejszy sukces gospodarczy. Sukces, który z kolei wpłynął na rodzinę i zakreślił jej przyszłość, który ugruntował odpowiedzialny biznes rodzinny.

Ta odpowiedzialność do zabezpieczenia firmy rodzinnej przed rozpadem (roztrwonieniem) i utrzymanie zgromadzonego kapitału rodzinnego. Zabezpieczenie możliwe dzięki realizacji przemyślanej zmiany pokoleniowej, której podstawą są najlepsze dla danych celów narzędzia



Agnieszka Krysiak – wspólnik w Grabowski i Wspólnicy Kancelaria Radców Prawnych sp. z o.o., autorka bloga SUKCESJA (www.wskcesji.pl, www.fundacjerodzinne.pl)

Radca prawny z wieloletnią praktyką. Specjalizuje się w doradztwie w projektach sukcesji międzypokoleniowej w biznesie, strukturyzując relacje rodzinne i korporacyjne. Przez wiele lat obsługiwała od strony prawnej projekty z obszaru planowania prawno-podatkowego, strukturyzacji grup kapitałowych oraz działalności operacyjnej. Dziś te doświadczenia wykorzystuje w planowaniu prawnym procesu sukcesji z wykorzystaniem potencjału młodego pokolenia, wspierając firmy rodzinne w rozwoju jak również przygotowując je do sprzedaży, akwizycji i pozostałych inwestycji. Autorka wielu publikacji związanych z firmami rodzinnymi i problematyką tych firm. Współautorka komentarza do Kodeksu Spółek Handlowych wydawnictwa C.H. Beck (2014, 2017) oraz Beck-online.

prawne. Czasem będą to rozwiązania oparte na fundacjach prywatnych (nadal możliwych do powołania tylko za granicą), a czasem – dopasowane rozwiązania korporacyjne i spadkowe.

Odpowiedzialny biznes rodzinny to również ten, który wspiera społeczność lokalną lub szersze określone grono odbiorców za pomocą powołanych do tego celu fundacji.

FUNDACJE „RODZINNE” – BIZNES ODPOWIEDZIALNY SPOŁECZNIE

Coraz więcej inicjatyw prospołecznych nawiązujących do obszaru głównej działalności firmy rodzinnej jest podejmowanych w ramach fundacji, której założycielami są osoby z otoczenia właścicielskiego firmy rodzinnej (na podstawie ustawy o fundacjach).

Aktywność w fundacjach powoływanych przy biznesie rodzinnym podejmują założyciele firm rodzinnych, którzy wycofują się z zarządzania, współmałżonkowie, którzy nie uczestniczą w życiu firmy rodzinnej, czy dzieci założycieli, które podjęły się wspierać społeczność w otoczeniu bliskim firmie rodzinnej.

Fundacje tworzone przez członków rodzin biznesowych często związane są z pasjami fundatorów i ich zainteresowaniami pozazawodowymi. Przykładem mogą być fundacje promujące prace młodych i wybitnych artystów czy też upowszechniające wiedzę o nowych trendach w sztuce, sporcie, wspierające profesjonalny rozwój młodych ludzi.

Niektóre powoływane są ze względu na doświadczenia zawodowe fundatorów – dla przykładu tworzone są w celu wspierania ochrony zdrowia, promocji profilaktyki zdrowotnej i aktywnego stylu życia oraz popularyzowania wiedzy z zakresu medycyny.

Własny plan sukcesji może pozostać własnym, o ile uwzględni możliwe do zastosowania rozwiązania prawne. Wdrożenie go nadal wymaga profesjonalnego wsparcia. ●