

PROBLEM CZY WYZWANIE?

SUKCESJA

w polskich firmach rodzinnych

Zmierzch gospodarki centralnie sterowanej przyniósł rozwój polskiej przedsiębiorczości rodzinnej. Dziś mamy do czynienia z tak naprawdę pierwszą w Polsce zmianą pokoleniową w firmach rodzinnych. To równie duże wyzwanie, jak założenie i planowanie rozwoju firmy rodzinnej w czasach przełomu. Brak definicji pojęcia sukcesja, firma rodzinna, jak również jasno zdefiniowanego (jak w przypadku transakcji M&A*) modelu postępowania przy wdrożeniu sukcesji powoduje, że każdy przypadek planowania sukcesyjnego oraz wdrożenia sukcesji powinien być rozpatrywany *ad casu* z uwzględnieniem doświadczeń innych rodzimych lub zagranicznych przedsiębiorców oraz rozwiązań prawnych wdrażanych do polskiego porządku prawnego, a funkcjonujących już w innych państwach, gdzie praktyka sukcesyjna jest o wiele bogatsza niż w Polsce (fundacje prywatne rodzinne).

*ang. termin mergers & acquisitions (M&A) używany jest w stosunku do procesów polegających na łączeniu przedsiębiorstw oraz przejmowania kontroli nad nimi; polski odpowiednik fuzji i przejęcia.

Planowanie sukcesyjne i ryzyka biznesowe

Dziś stajemy również przed pojawiającymi się coraz to nowymi zagrożeniami dla funkcjonowania firm rodzinnych. **Chociażby pandemia Covid-19 oraz związany z nią kryzys i ryzyka gospodarcze powodują, że polskie firmy rodzinne powinny myśleć o sukcesji i doborze odpowiednich instrumentów prawnych, które mogą zabezpieczyć budowany od lat biznes rodzinny i „uodpornić” go na te ryzyka.** Strukturyzacja majątku rodzinnego, a co za tym idzie jego dywersyfikacja i oddzielenie ryzyk gospodarczych poszczególnych gałęzi biznesowych to gwarancja jego trwałości i bezpieczeństwa.

Dziś planowanie sukcesyjne z reguły sprowadza się do:

- zaplanowania sfery dziedziczenia testamentowego,
- darowizn wśród członków rodziny,
- budowy rodzinnych wehikułów inwestycyjnych, w tym w przyszłości fundacji prywatnej rodzinnej,
- wdrożeń programów motywacyjnych,
- zabezpieczenia szeroko pojętego rozproszenia udziału kapitałowego oraz dopasowania struktury korporacyjnej firmy rodzinnej do oczekiwań nestora i sukcesora.

Specyfika każdej rodziny czy też firmy rodzinnej jest jednak inna, co powoduje mnogość potencjalnych rozwią-

zań i możliwych do zastosowania wariantów.

Istotą procesu sukcesji, jak wspominałem wyżej, jest również taka strukturyzacja majątku rodzinnego, która eliminuje bądź ogranicza ryzyka biznesowe i gospodarcze, które mogą dotknąć majątek rodzinny w najmniej oczekiwanej sytuacji. Dziś większość przedsiębiorców rodzinnych prowadzi biznes w ramach jednej struktury organizacyjnej, w której ulokowane są: produkcja, operacje, sprzedaż, nieruchomości oraz inne aktywa rodzinne. Nadal jest wielu przedsiębiorców, którzy funkcjonują biznesowo jako działalność gospodarcza – co oczywiście oprócz zawirowań w razie śmierci samego właściciela, generuje również ryzyko dla jego prywatnych aktywów, nie powiązanych z biznesem operacyjnym.

Dywersyfikacja majątku

Odpowiedzią na te bolączki jest także planowanie sukcesyjne, w ramach którego tworzone są chociażby **spółki SPV** (special purpose vehicle), mające



TEKST: Piotr GRABOWSKI

założyciel Grabowski i Wspólnicy Kancelaria Radców Prawnych sp.k., rekomendowany przez Dziennik Rzeczpospolita doradca klienta prywatnego, specjalizuje się w prawnych aspektach sukcesji oraz transakcjach M&A. kontakt: piotr.grabowski@gwlaw.pl / tel. 602 245 307

za zadanie ograniczać ryzyka danej gałęzi biznesowej do pojedynczej spółki SPV. I tak np. firmy rodzinne powinny zastanowić się nad wydzieleniem do odrębnych spółek SPV części produk-

cyjnej czy operacyjnej swojego biznesu, do jeszcze innej spółki SPV – aktywów nieruchomościowych, a do kolejnej – aktywów inwestycyjnych, które posiada rodzina (np. akcje, obligacje czy

certyfikatów inwestycyjnych/jednostek uczestnictwa w funduszach inwestycyjnych). Pozwala to chronić przed ryzykami gospodarczymi przynajmniej część z posiadanych przez rodzinę aktywów.

Dobrze przeprowadzona sprzedaż

Duża część przedsiębiorców staje również przed zasadniczym dylematem co zrobić w sytuacji, gdy brakuje w rodzinie osoby, która jest w stanie być nie tylko sukcesorem w sferze udziałowej, ale również odpowiadać za bieżące zarządzanie biznesem rodzinnym. Wzrost organizacji do pewnych rozmiarów powoduje również, że profesjonalizacja kadry zarządzającej staje się naturalną konsekwencją rozwoju biznesu.

Nie oznacza to oczywiście, że firmy rodzinne nie są i nie mogą być zarządzane przez profesjonalną kadre wywodzącą się wyłącznie z rodziny. To jednak w świetle statystyk znikomy procent firm. Tego typu dylematy niewątpliwie stanowią przyczynek do rozważań na temat sprzedaży biznesu i organizacji procesu sukcesji.

Sprzedaż biznesu

Na pytanie „problem czy wyzwanie?” postawione w tytule można odpowiedzieć przewrotnie, przyjmując nieco inny cel sukcesji niż tylko przetrwanie firmy za wszelką cenę w rękach samej rodziny przez kolejne pokolenia. Można bowiem przyjąć, że „sukces sukcesji” to również zakończona i rozliczona transakcja M&A, która zapewnia rodzinie możliwość reinwestowania środków w inne przedsięwzięcia gospodarcze oraz realizację planów życiowych kolejnych pokoleń. Bycia rentierem. Sprzedaż biznesu operacyjnego/produkcyjnego nie musi się bowiem wiązać ze sprzedażą aktywów nieruchomościowych, na których ten biznes jest usytuowany.

Oczywistym jest, że podjęcie decyzji o sprzedaży biznesu, który tworzono przez lat 30, nie jest łatwe, w szczególności, gdy towarzyszą temu emocje i przywiązanie. Nie zmienia to jednak faktu, że racjonalne podejście właściciela firmy rodzinnej, który patrzy jednocześnie na dobro przyszłych pokoleń i firmy, którą założył, może w niektórych przypadkach determinować podjęcie decyzji o sprzedaży biznesu.

Niezbędna profesjonalna pomoc

Samo podjęcie decyzji to jednak nie wszystko. Należy bowiem wyważyć

całe mnóstwo elementów związanych bezpośrednio z transakcją potencjalnej sprzedaży – poczynając od próby oszacowania ceny transakcyjnej, poprzez znalezienie odpowiedniego kupującego i wynegocjowanie satysfakcjonującej umowy, a skończywszy na rozliczeniu samej transakcji. W tego typu procesach niezbędni są profesjonalni doradcy, którzy nie tylko rozumieją specyfikę firm rodzinnych, ale również mają doświadczenie w zakresie tego typu operacji. Rozumieją i potrafią doradzić właścicielowi firmy w zakresie przyjętej metodologii wyceny biznesu, a przede wszystkim potencjalnych celów, które są w stanie być stroną transakcji (kupującym). Umiejętne poruszanie przez doradcę prawnego rodziny w tych aspektach zbliża do osiągnięcia sukcesu, jakim po wielokroć jest chęć zapewnienia przez pierwotnego właściciela firmy, że jego „dziecko” trafi w „dobre ręce”. Oczywiście w zamian za osiągnięcie rynkowej ceny, nie odezwanej od realiów i przyjętych na rynku M&A mnożników.

Rolą doradcy jest również uchronienie sprzedającego od ryzyk towarzyszących tego typu procesom, zapisów umownych, które generują ryzyko ich nieskuteczności czy składania oświadczeń oderwanych od faktów, a generujących z kolei ryzyka potencjalnych kar umownych.

Potencjalni nabywcy

Wśród zainteresowanych przejęciami firm rodzinnych mogą się oczywiście znaleźć fundusze private equity, ale również korporacje lub inne firmy rodzinne (polskie czy zagraniczne), które możliwości rozwoju upatrują w akwizycjach. Coraz większą grupą potencjalnych inwestorów są również podmioty działające w charakterze family office czy multi family office, „zarządzające” środ-

kami finansowymi zamożnych rodzin z Polski lub z zagranicy, które mają już np. za sobą sprzedaż własnego biznesu. Tego typu inwestorzy bardzo przychylnie patrzą na potencjał akwizycyjny, jakie dają firmy rodzinne w Polsce. Wynika to stąd, że firma rodzinna to nieco inne standardy zarządzania, etyka i wartości rodzinne, brak nadmiernego zadłużenia, co po wielokroć generuje ponadstandardowe stopy zwrotu.

Nie można również zapominać o możliwościach jakie daje rynek kapitałowy, a w szczególności zorganizowany system obrotu, popularnie nazywany giełdą. To również jest alternatywa do sprzedaży całego biznesu rodzinnego, która pozwala rodzinie nadal pozostać w sferze akcjonariatu, oddać zarządzanie firmą profesjonalistom wybieranym przez radę nadzorczą, a pośrednio przez walne zgromadzenie akcjonariuszy, a jednocześnie być przy spółce i obserwować jej rozwój z perspektywy jednocześnie akcjonariusza i np. członka rady nadzorczej.

Biorąc powyższe pod uwagę, wychodzę z założenia, że **„sukcesja z sukcesem” to sukcesja przede wszystkim przemyślana i zaplanowana**, której celem jest eliminacja możliwych do wyeliminowania ryzyk. To niekiedy również udana transakcja M&A, która pozwala pierwotnemu właścicielowi biznesu obserwować dalszy rozwój firmy, którą przekazał w „dobre ręce” a jednocześnie zapewnić przyszłym pokoleniom możliwość realizacji swoich celów i pasji, przy wykorzystaniu zgromadzonych środków finansowych. To sukcesja dopasowana do realnej oceny okoliczności biznesowych, gdzie celem nadrzędnym nie powinno być definiowanie sukcesji jako przekazanie za wszelką cenę „sterów” w firmie z pokolenia na pokolenie.

Grabowski i Wspólnicy Kancelaria Radców Prawnych sp.k. to zespół doradców prawnych z wieloletnim doświadczeniem. Kancelaria skupia swą działalność w obszarze przedsiębiorczości prywatnej, w tym rodzinnej. Prawnicy doradzają w procesach sukcesyjnych i planowania sukcesyjnego, jak również w procesach inwestycyjnych, przekształceń, połączeń czy przejęć. Specjalizują się w zakresie prawa spółek, prawa papierów wartościowych i rynku kapitałowego, prawa bankowego i finansowego, prawa nieruchomości oraz prawa własności intelektualnej. Dostarczają kompleksowe rozwiązania prawne dla przedsiębiorców z kapitałem polskim i zagranicznym. Zespół prowadzi bloga www.crisislaw.pl