



# Strukturyzacja właścicielska jako narzędzie budowania bezpieczeństwa finansowego firmy rodzinnej



Finanse od zawsze były i prawdopodobnie będą jednym z głównych motorów napędowych działania firmy rodzinnej – taka jest w istocie natura biznesu. Wraz z rozwojem firmy rodzinnej, pojawieniem się kolejnych obszarów działalności, coraz większych kontraktów i większym ryzykiem prowadzenia działalności gospodarczej, przed uczestnikami biznesu rodzinnego zaczynają pojawiać się wyzwania dotyczące konieczności zapewnienia bezpieczeństwa finansowego zarówno firmy, jak i rodziny.

Wzrost skali biznesu, zmieniające się otoczenie prawno-gospodarcze czy nadchodzące procesy sukcesyjne to tylko niektóre z wyzwań, które mogą zaburzyć bezpieczeństwo finansowe rodzinnego biznesu. Jednym z elementów budowania takiego bezpieczeństwa, także



**dr Rafał Trzeciakowski**

Radca prawny w Grabowski i Wspólnicy Kancelaria Radców Prawnych, autor i współautor publikacji w kilku dziedzinach prawa. Wykładowca. Ma bogate doświadczenie w doradztwie korporacyjnym oraz w procesach sukcesyjnych firm rodzinnych.

w ujęciu wielopokoleniowej firmy rodzinnej, jest strukturyzacja właścicielska.

Strukturyzacja właścicielska polega na organizacji lub reorganizacji struktury właścicielskiej w firmie, jej powiązań oraz wzajemnych zależności w celu realizacji zamierzonego celu gospodarczego. Strukturyzacja właścicielska jest procesem wieloetapowym, mającym swój początek w weryfikacji aktualnej struktury właścicielskiej firmy i ocenie efektywności przyjętej formy prawnej prowadzonej działalności. Warto w tym miejscu wspomnieć, że taka ocena nie powinna się opierać wyłącznie na kwestiach podatkowych, co jest częstą praktyką w firmach nastawionych wyłącznie na zysk. Równie ważną, o ile nie ważniejszą kwestią jest ocena dopasowania danej formy



prowadzenia biznesu do aktualnych i przyszłych potrzeb właścicieli. Kolejno, proces strukturyzacji właścicielskiej wymaga dostosowania (lub stworzenia) struktury firmy rodzinnej do tej zgodnej z wymaganiami mocodawców i ich wizją rozwoju firmy.

## Korzyści strukturyzacji właścicielskiej

Strukturyzacja właścicielska, mająca na celu zapewnienie bezpieczeństwa finansowego firmy rodzinnej, winna skutkować szeregiem korzyści dla biznesu i tworzącej go rodziny, tj. przede wszystkim:

- możliwością skupienia się właścicieli na działalności operacyjnej biznesu,
- zwiększeniem efektywności organizacji i osób, które ją tworzą,
- zabezpieczeniem interesu majątkowego firmy oraz
- zabezpieczeniem interesu majątkowego rodziny i jej wpływu na działalność firmy.

Zatem, jak w praktyce strukturyzacja właścicielska może pomóc w budowaniu bezpieczeństwa finansowego firmy rodzinnej? Przede wszystkim kluczowe jest ograniczenie ryzyka, które może bezpieczeństwo finansowe zaburzyć. Co ważne, strukturyzacja właścicielska to nie tylko przegląd i dostosowanie do oczekiwań umowy spółki lub statutu firmy rodzinnej. Strukturyzacja właścicielska to także działania w obrębie tworzenia, zamykania, łączenia i dzielenia spółek tworzących rodzinny biznes. Jednym z powszechnych elementów strukturyzacji właścicielskiej są wyodrębnienia składników majątku do różnych podmiotów gospodarczych celem dywersyfikacji ryzyka.

Dla przykładu, korzystnym z punktu widzenia budowania bezpieczeństwa finansowego firmy rodzinnej działaniem wpisującym się w ideę strukturyzacji właścicielskiej jest wyodrębnienie do osobnej spółki podstawowej działalności operacyjnej przynoszącej znaczne zyski, ale często wiążącej się ze sporym ryzykiem biznesowym. Do innej spółki może zostać wydzielona pozostała działalność firmy rodzinnej (np. coraz częstsza działalność „developer-ska”) albo określone składniki majątku (np. nieruchomości czy prawa autorskie). Taki podział daje firmie rodzinnej gwarancję, że ewentualne niepowodzenie na danym polu działalności nie będzie rzutować na pozostałe elementy biznesu. W praktyce dywersyfikacja ryzyka polegająca na

podziale działalności oraz majątku firmy rodzinnej jest powszechnie stosowanym zabiegiem.

Ponadto, dokonując strukturyzacji właścicielskiej polegającej na podziale firmy rodzinnej, możliwe jest utworzenie wzajemnej siatki powiązań pomiędzy podmiotami wchodzącymi w skład grupy tworzącej rodzinny biznes. Taki schemat to nie tylko dywersyfikacja ryzyka, ale również możliwość wzajemnego świadczenia usług pomiędzy podmiotami wchodzącymi w skład grupy tworzącej rodzinny biznes. Innym istotnym elementem strukturyzacji właścicielskiej grupy rodzinnej jest nadanie każdemu z wchodzących w jej skład podmiotów najbardziej mu odpowiadającej formy prawnej. Dla przykładu, forma spółki z ograniczoną odpowiedzialnością winna zostać wybrana dla podmiotu, w którym zidentyfikowano duże ryzyko niepowodzenia w działalności operacyjnej (np. działalność w branży silnie uzależnionej od ceny surowców), a spółki osobowej dla podmiotu gwarantującego pewne zyski, obciążone niewielkim ryzykiem (np. wynajem powierzchni biurowych czy magazynowych).

Ostatecznie warto wspomnieć, że kwestia bezpieczeństwa finansowego rodziny jest dla nestorów równie istotna jak kwestia stabilności ekonomicznej firmy rodzinnej. W tym aspekcie opisane wyżej mechanizmy również mogą okazać się pomocne. Stworzenie właściwej struktury zależnych od siebie podmiotów oraz wyposażenie ich w aktywa (np. nieruchomości czy dzieła sztuki) pozwala bardzo precyzyjnie zaplanować proces sukcesji oraz dziedziczenia, które są zawsze olbrzymim ryzykiem dla bezpieczeństwa finansowego firmy rodzinnej (np. konieczność zapłaty zachowku w przypadku, w którym tylko jedno z dzieci dziedziczy udziały w firmie rodzinnej) oraz członków rodziny.

Każdorazowo dokonując strukturyzacji właścicielskiej mającej na celu zabezpieczenie interesów finansowych firmy rodzinnej należy pamiętać, że wyłącznie analiza potencjalnych niebezpieczeństw pozwala dobrać odpowiednie rozwiązanie eliminujące ryzyko wystąpienia sytuacji, które sparaliżują prawidłowe funkcjonowanie firmy. Reasumując, budowanie bezpieczeństwa finansowego firmy rodzinnej poprzez strukturyzację właścicielską winno być rozumiane jako zarządzanie ryzykiem prowadzenia biznesu poprzez takie ulokowanie ryzyka, aby w przypadku ziszczenia się, nie miało znaczącego wpływu na resztę biznesu rodzinnego. ●