


 Agnieszka Krysiak

# Definicje firmy rodzinnej

## DEFINICJA FIRMY RODZINNEJ – CZY JEST POTRZEBNA?

Choć od dekady spotykamy się z próbą zdefiniowania firmy rodzinnej, to rodzinne przedsiębiorstwa wciąż nie doczekały się legalnej (ustawowej) definicji takiej firmy. W zasadzie nadal brakuje w obrocie jednolitej identyfikacji czym jest firma rodzinna. Część organizacji biznesowych zrzeszających firmy prywatne, w tym rodzinne przyjęła własne definicje, na potrzeby działania organizacji i podejmowanych przez nie aktywności.

Firmy rodzinne na co dzień mogą korzystać z wielu form wsparcia w rozwoju, finansowaniu, zmianie pokoleniowej – sukcesji. W ostatnich latach biznes rodzinny korzysta z programów rozwoju finansowanych ze środków publicznych, przykładowo w procesach reorganizacji związanych z sukcesją – przekazaniem firmy kolejnemu pokoleniu, skalowaniu biznesu za granicą. Firmy rodzinne są zauważane oraz identyfikowane w usługach i produktach

ubezpieczeniowych, bankowych, doradczych. Coraz większa liczba firm w wizualizacji graficznej logotypu informuje o tym, że jest firmą rodzinną. Lecz nadal wiele z nich zastanawia się, czy może nazywać się firmą rodzinną. Dlaczego?

## CZY WIĘZI RODZINNE WYSTARCZAJĄ?

Najprostszym przykładem firmy rodzinnej jest przedsiębiorstwo, którego własność (akcje, udziały) znajdują się w rękach członków jednej rodziny (istnieją relacje rodzinne), a członkowie tej rodziny mają wpływ na zarządzanie. Większość jest zgodna, że firma rodzinna to przedsiębiorstwo, którego członkowie jednej rodziny posiadają większość udziałów i kontrolę nad firmą. Dla niektórych wątpliwość budzi obecność wspólników, którzy nie są członkami rodziny, posiadających mniejszość, lub gdzie kilku wspólników posiada równe udziały, np. trzech wspólników po 1/3 udziałów, a członkowie jednego

angażują się operacyjnie i zarządczo w działalność firmy. Czy wtedy takie przedsiębiorstwo możemy nazywać firmą rodzinną?

W wielu przedsiębiorstwach, przed sukcesją, nadal obok członków rodziny udziały posiadają inni wspólnicy, po wielu latach nieaktywni (gdzie wciąż nie podjęta została decyzja o ich dalszym udziale, w kolejnym pokoleniu, w firmie i sposobie wyjścia – sprzedaży, umorzeniu) lub od początku pasywni, czerpiący korzyści z dywidend.

## CZY DECYDUJE PRZEPROWADZONA SUKCESJA?

Przez ostatnią dekadę dyskutowano również, czy firma rodzinna to przedsiębiorstwo po przeprowadzonej sukcesji, czy też wystarczy zaangażowanie w firmę jednego pokolenia, np. współmałżonków, rodzeństwa. Czy firma rodzinna to przedsiębiorstwo wielopokoleniowe, gdy o jego trwałości można zacząć mówić dopiero po przeprowadzonej succe-



sji. Problematyka sukcesji stanowi bowiem szerokie zagadnienie, jest procesem który kończy się zmianą właściciela i osoby zarządzającej firmą (sprawującej kontrolę nad zarządem). Zdarza się, że sukcesja odbywa się w wyniku zaplanowanych działań (coraz częściej założyciele, nestorzy podejmują wyzwanie przeprowadzenia procesu w sposób zaplanowany) choć nadal znaczna liczba sukcesji odbywa się nagle, najczęściej w wyniku śmierci właściciela.

### **CZY LATA WSPÓLNEJ DZIAŁALNOŚCI MAJĄ ZNACZENIE?**

Firmy rodzinne w Polsce to w większości firmy z historią trzech ostatnich dekad polskiej przedsiębiorczości. Dzięki wielu wydarzeniom, rankingom dedykowanym firmom rodzinnym możemy dowiedzieć się o niektórych polskich przedsiębiorstwach rodzinnych, które mogą „pochwalić się” dłuższą tradycją. Liczba firm prowadzonych przez członków rodziny nadal rośnie i coraz więcej z nich identyfikuje się jako firma rodzinna. Czasami są to przedsięwzięcia powstałe w ostatnim dziesięcioleciu, które o sukcesji będą myśleć wraz z dorastaniem kolejnego pokolenia. Czy dojrzałość i gotowość kolejnego pokolenia założycieli czy długość prowadzonego wspólnie przez członków rodziny przedsiębiorstwa powinna wpływać na identyfikację firmy jako firmy rodzinnej? Czy jednak teza, że za każdą firmą rodzinną stoi rodzina, za założycielem firmy rodzinnej współmatrzonek i dzieci.

### **CO Z FIRMAMI ZBUDOWANYMI WRAZ Z PARTNERAMI BIZNESOWYMI?**

Wiele prywatnych firm założonych przez pokolenie przedsiębiorców rozpoczynających działalność w latach transformacji gospodarczej działa do dnia dzisiejszego z udziałem kolegów, partnerów, którzy wówczas wspólnie wystartowali. W wielu przypadkach ich aktualne rozstanie biznesowe, sprzedaż firmy,

czy reorganizacje związane z sukcesją są niepodjęwane ze względu na trudność w komunikacji, wyartykułowaniu oczekiwań, obaw lub chęci pozostawienia status quo ze względu na rodzinne, prywatne kulisy albo relacje pomiędzy wspólnikami. W tych firmach często zatrudnieni są członkowie rodzin wspólników. Takie firmy cechują się wszystkimi wartościami utożsamianymi z biznesem rodzinnym. Do sukcesji własności udziałów dochodzi w sposób nagły albo zaplanowany w otoczeniu indywidualnym danego wspólników. Czy to wystarczy, by o firmie powiedzieć, że jest firmą rodzinną?

### **CZY FIRMA RODZINNA MOŻE BYĆ NA GIEŁDZIE? CZY MOŻE MIEĆ INWESTORÓW? CZY KORPORACJA MOŻE BYĆ FIRMĄ RODZINNĄ?**

Podobnie w firmach będących spółkami publicznymi, których akcje notowane są na giełdzie, choć kontrolę zachowuje rodzina założyciela, czy akcjonariusza kontrolującego (posiadającego wpływ na organ nadzorczy i zarządzający). Czy spółki publiczne mogą zachować definicję firmy rodzinnej? Czy posiadanie jednego inwestora prywatnego czy wielu inwestorów zmieniających swój udział poprzez rynek giełdowy musi oznaczać utratę statusu firmy rodzinnej? Wiele firm decyduje się na rozmowy z inwestorem, sprzedaż części udziałów osobie trzeciej, koncernowi, funduszowi albo wprowadzenie akcji do obrotu giełdowego. Motywy są różne, choć dominuje ten związany z rozwojem, inwestycjami, kapitałem czy wsparciem procesu sukcesji (rozliczenie wspólników, uczestników sukcesji) i realizacją celów postawionych przed sukcesją i dalszą wizją prowadzenia firmy. Zmiana w strukturze własnościowej nie zawsze oznaczać musi utratę charakteru rodzinnego firmy, każdorazowo będzie to wynik indywidualnej, krótko albo długoterminowej strategii i wizji. Podobnie z transformacją firmy w korporację, która wynika ze wzrostu, rozwoju oraz sposobu zarządzania

przedsiębiorstwem dopasowanego do skali biznesu.

### **CZY RODZINNA PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ ZYSKAŁBY NA WYPRAWIANIU I WPROWADZENIU DO PORZĄDKU PRAWNEGO?**

Zdania mogą być podzielone. Dla jednych argumentem będzie ryzyko błędu w ustaleniu sztywnych kryteriów zdefiniowania firmy jako firmy rodzinnej. Dla innych priorytetem będzie to, czy firma identyfikuje się sama jako firma rodzinna, choć spełniałaby kryteria własnościowe i wpływ na organ nadzoru i zarządzający. Dla niektórych wprowadzenie definicji firmy rodzinnej nie oznacza większych zmian czy korzyści. Są również tacy, którzy uważają, że brak jednolitej definicji może zaprzepaścić lata starań o dostrzeżenie roli firm rodzinnych w rodzimej gospodarce, potrzeby ich wsparcia, czy podkreślenia statusu pewnego partnera w relacjach. Bez wątpliwości dużo mówi się o firmach rodzinnych, jeszcze więcej się im obiecuje. Ale jakby chcieć te obietnice wyegzekwować to może okazać się, że ich adresat (czyli firmy rodzinne) przepytany jakie przestanki spełnia, że nazywa się firmą rodzinną nie odpowie na zadane pytanie albo uzna, że nie jest firmą rodzinną. Czy w takiej sytuacji jednolita definicja nie zapewniłaby firmom rodzinnym pewności i możliwości dochodzenia od instytucji państwowych, finansowych, prywatnych realizacji deklaracji i obietnic składanych firmom rodzinnym. Czy firmy rodzinne obok siły środowiska firm rodzinnych nie zyskałyby narzędzia do dochodzenia swoich praw i obrony interesu. Interesu szczególnie ważnego przy procesie sukcesji i – nadal – nieopodatkowanej darowiznie akcji, udziałów na rzecz najbliższych członków rodziny.

### **FUNDACJA – NA KTÓRĄ CZEKAMY?**

Nadal trwają prace legislacyjne nad instytucją fundacji rodzinnej. Rozwiązaniu dedykowanym firmom rodzinnym, którego zadaniem jest wsparcie



procesu sukcesji w firmach rodzinnych, choć w praktyce stosowanym również dla zabezpieczenia kapitału (majątku) rodzinnego, na który składają się inne aktywa, nie tylko prawa do firmy. Najbardziej burzliwy obszar konsekwencji podatkowych dla działalności fundacji nie został jak dotąd wypracowany i przesądzony. Dyskusja wciąż toczy się nad opodatkowaniem dochodów fundacji i wypłat na rzecz beneficjentów.

Środowisko firm rodzinnych pozostaje niezłomne, co do nazwy nowej instytucji, którą na wzór zagranicznych rozwiązań powinna być fundacja (a nie fundusz) oraz konsekwencji w zakresie prawa spadkowego, szczególnie zachowku. Po ostatnich konferencjach uzgodnieniowych Ministerstwo Rozwoju Pracy i Technologii pozostaje w dialogu ze środowiskiem firm rodzinnych i organizacjami, otwarte na propozycje zmian w projekcie ustawy i wypracowanie najlepszych rozwiązań legisla-

cyjnych. Prace trwają, a to powoduje, że na fundację poczekamy chwilę dłużej niż zapowiadany 1 stycznia 2022 roku.

### TYMCZASEM FIRMY RODZINNE ROBIĄ „SWOJE”. FILANTROPIA, O NIEJ MAŁO SIĘ MÓWI A WARTO SŁOWEM OPISAĆ.

Większość firm rodzinnych zaangażowanych jest w działalność charytatywną. Niewiele o niej jednak mówią. Zupetnie inaczej niż korporacje. Te, w codzienne działania mają wpisane komunikowanie aktywności charytatywnej, inicjatyw, wspierania społeczności lokalnych, branżowych. Dlaczego firmy rodzinne nie decydują się na komunikowanie o swoich działaniach? Czy to wynika z ich charakteru, wstydu czy obaw o ocenę takiej komunikacji? Firmy rodzinne to z pewnością przedsięwzięcia za którymi stoją całe rodziny, bez względu na wiek ich członków. Każda firma ma swoje DNA, choć większość firm

posiada podobne cechy, wartości. Ich aktywność i komunikacja zależy od etapu i cyklu życia firm rodzinnej. Patrząc na szeroką dyskusję o firmach rodzinnych, zagadnienie filantropii z ich udziałem będzie odżywać wraz z zaangażowaniem kolejnych pokoleń, których udział w przedsięwzięciach rodzinnych będzie dzielił się na zaangażowanie operacyjne oraz wsparcie lokalne i wizerunkowe. ●



Agnieszka Krysik – radca prawny, właścicielka Kancelarii Radcy Prawnego Agnieszka Krysik, autorka bloga SUKCESJA ([www.wsukcesji.pl](http://www.wsukcesji.pl)), współzałożycielka LT BOX [www.zgromadzenia.online](http://www.zgromadzenia.online), Przewodnicząca Komisji „BCC dla Rodzinnych”.

Specjalizuje się w doradztwie prawnym na rzecz firm rodzinnych, prowadzi projekty sukcesji międzypokoleniowej, strukturyzując relacje rodzinne i korporacyjne. Przez wiele lat obsługiwała projekty z obszaru planowania podatkowego oraz strukturyzacji grup kapitałowych, w tym z wykorzystaniem fundacji prywatnych.

R E K L A M A

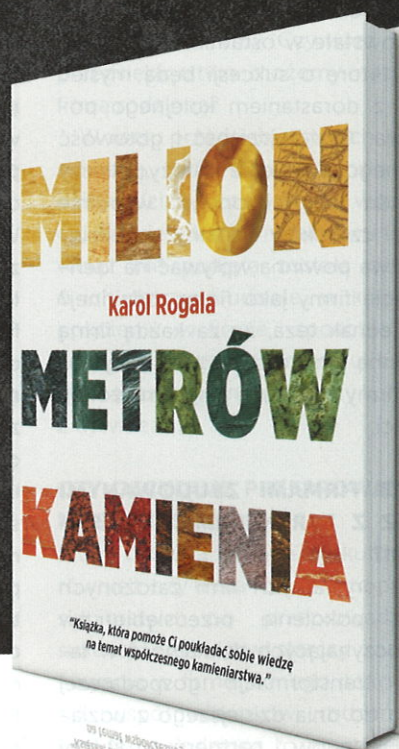
## JUŻ W SPRZEDAŻY

„Książka, która pomoże Ci poukładać sobie wiedzę na temat współczesnego kamieniarstwa.”

Świetna książka przeczytałem i polecam dla wszystkich którzy interesują się kamieniem 🙌🙌

Książka dotarła i jest w trakcie czytania - jak dla mnie rewelacja! 🙌🙌 IMO kompendium wiedzy niezbędne każdej osobie z branży kamieniarskiej. Dziękuję.

Książka dotarła do mnie chwilę temu. Już przeczytana prawie. Dobra robota Panie Karolu. Jestem rzeźbiarzem z wieloletnim doświadczeniem a jednak parę informacji okazało się dla mnie ważnych. Pozdrawiam 🙌



NIE CZEKAJ!

ZAMÓW

[WWW.MILIONMETROW.PL](http://WWW.MILIONMETROW.PL)