

# FIRMA RODZINNA, CZYLI JAKA?

**To pytanie wyznacza kierunek naszych rozważań. Bo firma rodzinna nie ma jednej, konkretnej definicji. Nie oznacza to, że nie można jej przypisać cech, które ją identyfikują.**

Firmę rodzinną identyfikują wartości, na bazie których została zbudowana i z którymi założyciele chcą nadal funkcjonować. Wśród nich można wyróżnić lojalność, uczciwość biznesową, odpowiedzialność za biznes i kadry pracowniczą, decyzyjność, długoterminowe działanie. Firma rodzinna to również struktura właścicielska, zaangażowanie członków rodziny oraz rozwój oparty na rodzinnym kapitale. Firma rodzinna to także zaangażowanie kolejnego pokolenia i wizja pozostawiania rodzinnej przez następną generację. Nie musi to jednak oznaczać, że profil działalności pozostanie niezmienny. Chodzi o budowanie przedsięwzięcia, uwzględniając uwarunkowania rynkowe, możliwy rozwój oraz profesjonalizację nie tylko organizacji, ale i kadry menedżerskiej. Identyfikacja rodzinności powinna przede wszystkim nastąpić po stronie firmy, nie zaś otoczenia. Pozostaje odpowiedź na pytanie, czy otoczenie prawne może wesprzeć w identyfikacji rodzinności w firmie.

## Bezpieczeństwo

Wyzwaniem dla firm rodzinnych jest bezpieczeństwo i jego stworzenie lub zachowanie – bezpieczeństwo rozumiane nie tylko jako zabezpieczenie kapitału pieniężnego czy innych aktywów przed roztrwonieniem przez kolejne pokolenia. Bezpieczeństwo rozumiane jest również jako przyjęcie konsekwencji prawnych ryzyka gospodarczego podejmowanego przez kolejne pokolenie. Ryzyko, które z perspektywy wieloletniego przedsięwzięcia rodzinnego jest większe niż było dwie czy trzy dekady temu. (Dla przykładu: formuła inwestycji, która powinna uwzględniać to, czy dzieci podejmujące własną aktywność gospodarczą obciążoną ryzykiem finansowym, powinny mieć prawa udziałowe do rodzinnego biznesu.)

Bezpieczeństwo to również zabezpieczenie finansowe kolejnych pokoleń, kadry pracowniczej, zbudowanej wartości na rynku, dobrego imienia rodziny, która stoi za przedsięwzięciem. Świadomość buduje bowiem bezpieczne rozwiązania, gdzie bezpieczeństwo definiowanie jest indywidualnie.

## Profesjonalizacja

Wiele firm rodzinnych stoi przed decyzją o kierunku rozwoju i jego możliwościach. Dla niektórych to potrzeba wprowadzenia rozwiązań służących podniesieniu efektywności organizacyjnej, kadrowej oraz zmiany sposobu myślenia w organizacji. To nie tylko poszukiwanie rozwiązań, ale umiejętność ich doboru w konkretnym przypadku. To wdrożenie świadomości nie w oparciu o znalezione rozwiązania, ale znalezienie rozwiązań w oparciu o istniejącą w organizacji świadomość i rozumienie potrzeb oraz celów przez cały zespół.

Profesjonalizacja polega również na wprowadzeniu rozwiązań technicznych, cyfrowych, komunikacyjnych, odpowiadających oczekiwaniom rynkowym oraz kadrowym. Chodzi o szeroko pojętą automatyzację procesów i budowanie efektywnej produkcji, pracy oraz korzystania z dostępnych narzędzi. Wyzwaniem dla wielu firm są: budowa strategii dalszego rozwoju, ekspansja zagraniczna i otwarcie na nowe rynki. Niektórzy rozwój i zwiększenie zasięgu sprzedaży rozumieją w dużym stopniu jako akwizycje na rynku polskim i zagranicznym. Profesjonalizacja wymaga otwarcia na wsparcie; także przez doradców i inne firmy rodzinne. W dobie tak wielkich zmian w otoczeniu prawno-podatkowym to również otwarcie na kompetencje doradców wspierających procesy i potrzeby firm rodzinnych.

## Dywersyfikacja

Część firm rodzinnych, będących w dobie zmiany pokoleniowej, decyduje się na dywersyfikację aktywności gospodarczej. Trudny rynek, w którym działają rodzice-założyciele, nie zawsze jest zrozumiały i atrakcyjny dla ich dzieci. To po pierwsze otwiera drzwi do decyzji, co dalej z profilem dotychczasowej działalności: czy prowadzić ją przy wsparciu kadry zewnętrznej czy sprzedać. Po drugie daje przestrzeń dla nowych inwestycji przy wykorzystaniu kapitału rodzinnego.

Sposób realizacji planów dywersyfikacji wymaga sprecyzowania celów oraz oprzyrządowania tego we właściwą formułę prawną inwestycji; czasami zbudowania grupy kapitałowej, uwzględniającej portfel inwestycyjny; czasami wydzielenia działalności, by mitygować ryzyko inwestycyjne. Dywersyfikacja może angażować kolejne pokolenia tak, by próbowały swoich predyspozycji do prowadzenia biznesu. W obecnym otoczeniu gospodarczym mają również miejsce wspólne inwestycje dokonywane przez kilka rodzin, co zwiększa możliwości kapitałowe i wpływa na szanse powodzenia przedsięwzięcia.


## Rozwiązania i przeszkody

Wyzwania firm rodzinnych to również wyzwania dla polskiej legislacji. To próba odpowiedzi na potrzeby gospodarce oraz interes założycieli, by stworzyć ramy bezpieczeństwa zgromadzonego kapitału. Dzisiaj przedsiębiorcy coraz bardziej widzą potrzebę wsparcia w procesie sukcesji. Nie zawsze ta potrzeba jest tak oczywista. Dlaczego? Bardzo często właściciel jest świadomy i wie, jaki cel chce osiągnąć – rozwój firmy i bezpieczeństwo aktywów. Nie do końca widzi potrzebę udziału doradców. Jednak właśnie do środowiska działającego na rzecz przedsiębiorczości rodzinnej należy budowanie świadomości, że wsparcie jest niezbędne.

Sukcesja wymaga rozwiązań prawnych. Niekiedy chodzi o rozdzielenie majątkową, testament i zapisy windykacyjne, ograniczenie w zbywalności udziałów czy akcji, nadanie charakteru rodzinnego, wcześniejsze darowizny, właściwe kontrakty dla kadry menedżerskiej, programy motywacyjne, zapewniające stabilność w czasie zmiany pokoleniowej itd. Niestety, krajowe otoczenie legislacyjne nie zawiera tego, co dają dziś rozwiązania zagraniczne. Przy tym o ile wprowadzona w ubiegłym roku ustawa o zarządzie sukcesyjnym przedsiębiorstwem osoby fizycznej wspiera proces sukcesji w przypadku śmierci przedsiębiorcy prowadzącego działalność, o tyle nie jest to rozwiązanie docelowe, a jedynie przejściowa regulacja wymagająca dalszej strukturyzacji sukcesji.

Nadal brakuje nam polskiej fundacji rodzinnej, której głównym zadaniem byłoby zabezpieczenie składników majątkowych przed niewłaściwym dysponowaniem oraz budowanie wielopokoleniowych przedsięwzięć rodzinnych. Te organizmy, które istnieją za granicą, niosą za sobą znaczne koszty powstania i działania; także podatkowe związane z przeniesieniem majątku za granicę (exit tax).

Co optymistyczne: istnieje inicjatywa legislacyjna dotycząca wprowadzenia do naszego porządku prawnego odpowiedniej ustawy o fundacji prywatnej. Prace zostały zainicjowane – całe środowisko czeka na ich efekty.

 **AGNIESZKA KRYSIK**  
redakcja@forumbranzowe.com

*Autorka jest współnikiem w Kancelarii Radców Prawnych Grabowski i Wspólnicy; prowadzi blog na stronie: [Wsukcesji.pl](#).*

