

wprost  
*Raport*



# SIŁA FIRM RODZINNYCH

PARTNER RAPORTU

**LEX**  
KANCELARIA FINANSOWA

## OD DZIECIAKA DO PREZESA

*Nie ma przepisu na wychowanie sobie idealnego dziedzica, ale główna zasada jest taka:*  
**DO NICZEGO NIE ZMUSZAĆ I TRZYMAĆ BLI-SKO BIZNESU.**



*Tekst:* **Szymon Krawiec**

**K**ilka dni temu Elon Musk wrzucił na swoje media społecznościowe mapę Europy z danymi dotyczącymi przyrostu naturalnego. Najlepiej wypadła Francja, Rumunia czy Turcja, gdzie na jednego obywatela rodzi się ponad 1,7 dziecka. Najgorzej za to wypadły Polska, Litwa, Włochy i Hiszpania z przyrostem naturalnym poniżej 1,3.

*Siła Firm Rodzinnych*

Najbogatszy człowiek świata opatrzył mapę krótkim komentarzem: „Europa umiera”. Jeden z użytkowników podesłał mu w odpowiedzi mapę świata, która oprócz Afryki oraz kilku państw z Azji i Ameryki Południowej cała się świeci na czerwono. Dodał dopisek: „To nie Europa umiera, tylko świat umiera”.

*Prawdy w tym akurat niewiele. Europa rzeczywiście się wyludnia, ale świat już nie. **JESZCZE WIEK TEMU NA NASZEJ PLANECIE ŻYŁO 2 MLD LUDZI. W ZESZŁYM ROKU DOBILIŚMY JUŻ ZA TO DO 8 MLD MIESZKAŃCÓW.** A w następnym stulecie mamy wchodzić ze światową populacją na poziomie 10 mld ludzi.*

Musk do tempa przyrostu naturalnego dołożył się na pewno solidnie. Najbogatszy Ziemianin ma co najmniej 12 dzieci. Z czego połowa urodziła się w ciągu

## *Siła Firm Rodzinnych*

ostatnich pięciu lat. Musk stał się najśłynniejszym pronatalistą na świecie. Od wielu lat wieszczy, że spadek dzietności będzie w przyszłości większym ryzykiem dla naszej cywilizacji niż globalne ocieplenie. Wspiera również wiele organizacji pro-life.

Jednak mimo 12 dzieci, nie słyhać, żeby któreś z nich miało zostać następcą Muska w biznesie – motoryzacyjnej Tesli, kosmicznym SpaceX czy samym X, a dawnym Twitterze. Jego najstarszy syn, 20-letni Griffin Musk, mieszka dalej z matką. A najstarsza córka Elona Muska, Vivian Jenna Wilson, od kilku lat nie utrzymuje kontaktów z ojcem. Po wygranej Trumpa w wyborach, oznajmiła zresztą, że wyprowadza się z USA.

### **Więcej dzieci, więcej szans**

Wśród polskich milionerów trudno o takie rekordy, jak u Muska. W setce najbogatszych Polaków prym wiedzie Antoni Ptak. Właściciel Miasta Mody pod Rzgowem, które jest dzisiaj największym centrum handlowym w naszej części Europy, ma sześcioro dzieci: Dawida, Al-

*Siła Firm Rodzinnych*

berta, Annę, Katarzynę, Antoniego i Antoninę. Taki sam wynik osiągnął Józef Wojciechowski, właściciel znanego warszawskiego dewelopera JW Construction. Ostatnie dziecko urodziło mu się w tym roku. Dla przypomnienia, Józef Wojciechowski ma 77 lat. Czwooro synów ma Adam Bachleda-Curuś, najbogatszy człowiek Podhala od licznych hoteli w Tatrach i wielu nieruchomości przy Krupówkach. Więcej spektakularnych przykładów za bardzo nie ma. Cała reszta setki najbogatszych to osoby z trójką, dwójką albo i tylko jednym dzieckiem.

*Polskim milionerom daleko więc do najbogatszych Amerykanów. Steven Spielberg ma siedmioro dzieci. **FRANK VANDERSLOOT, NAJBOGATSZY AMERYKAŃSKI ROLNIK, MA 14 DZIECI.** Jerry Moyes, który zarobił fortunę na transporcie bawełny i stali z Arizony do Kalifornii, ma 10 dzieci. Tak można by jeszcze wymieniać długo.*



## *Siła Firm Rodzinnych*

Pozostaje pytanie, co zrobić, żeby najbogatszy wychował sobie godnego następcę, który z czasem przejmie rodzinny majątek. Można by powiedzieć, że im więcej dzieci, tym więcej szans, że któreś w końcu będzie się nadawać do przejęcia ojcowizny. Ale co kiedy ma się tylko jednego dziedzica?

### **Przekonać się o własnej wartości**

Ważne, żeby przy sukcesji nie wpaść w syndrom księcia Karola. On na objęcie korony po swojej matce musiał czekać 74 lata. Przez te wszystkie lata był po prostu synem, o którym ciągle się mówiło, że nie dorównuje Elżbiecie II i jeszcze nie dorósł do bycia królem. Przepis na udaną sukcesję podaje Tomasz Budziak, doradca biznesowy, który sam z sukcesem pomógł wielu firmom rodzinnym w tej oczekiwanej zmianie miejsc na fotelu prezesa.

Jego zdaniem kluczem jest tutaj trzymanie dziecka od małego blisko biznesu. – Na początku prace wakacyjne na niższych szczeblach. Muszą poczuć smak potu,

## *Siła Firm Rodzinnych*

zobaczyć jak wygląda linia produkcyjna, zapoznać się z tym, co i jak wytwarza się w firmie taty i mamy. Następnie edukacja. Najlepiej prywatna szkoła z naciskiem na naukę języków obcych. Na studia dziecko najlepiej posłać do uczelni położonej w innym mieście, niż adres zarejestrowania biznesu. Może być nawet zagranica. Po studiach trzeba mu powiedzieć wprost: „Idź do pośredniaka i samemu szukaj pomysłu na siebie. Sprawdź, ile jesteś wart.” Kiedy przekona się o własnej wartości, otrzaska się z różnymi pracodawcami, po 5-6 latach pracy na własny rachunek powinien powrócić do rodzinnej firmy – tłumaczy.

W tym wszystkim nie może być żadnych cech niewolnictwa. Nie można od małego wpajać dziecku, że przedsiębiorstwo musi przejąć, że musi stać się drugim ojcem albo matką, że może studiować, ale ma wracać do pracy w firmie w weekendy. Taka sukcesja na siłę na pewno się nie uda.

– Realia biznesowe w Polsce przez ostatnie lata kapitalizmu mocno się zmieniły i nie można wymagać od

## *Siła Firm Rodzinnych*

syna czy córki, żeby był tym samym dawnym prywaciarzem, co rodzic. Rodzic jest wtedy wiecznie rozczarowany synem czy córką, a dziecko wiecznie aspirujące do sprostania wyśrubowanych wymogów rodziny. To rodzi konflikty – mówi Budziak.

### **Cięcie desek i łapanie kurczaków**

Takich przykładów udanych sukcesji, kiedy dziecko pracowało od małego w rodzinnym biznesie można by w Polsce mnożyć. Mikołaj Placek, dzisiaj już prezes Oknoplastu, jednego z największych producentów okien w Polsce, został przeczołgany przez ojca przez wszystkie działy w firmie. Pracował przy produkcji, w dziale projektowym, finansowym, marketingu, reklamy. Przeszedł praktycznie wszystkie szczeble w firmie, żeby w 2007 r. przejąć zarządzanie całym rodzinnym biznesem. Ojciec odszedł do rady nadzorczej.

Podobnie wygląda sytuacja u rodziny Pazganów z Konspolu, jednego z największych producentów drobiu w naszej części Europy. Konrad Pazgan opowiadał,



*Siła Firm Rodzinnych*

jak jego ojciec jeszcze w podstawówce wysyłał go do łapania kurczaków z kurników do klatek. Później patrolował, porcjował i pakował mięso. Potem był dział handlu i marketingu. – Otrzaskałem się w bojach pracując też w zagranicznych koncernach z tej samej branży. Mając 28 lat trafiłem na fotel wiceprezesa. Kiedy zmieniłem stare logo firmy, które nalepiano na opakowaniach od ćwierćwiecza, pracownicy chcieli mnie zabić. Ojciec dawał mi jednak we wszystkim wolną rękę – opowiadał na łamach „Wprost”.

”*Ojcowską szkołę biznesu przeszedł też Piotr Wit Voelkel. Dostał rodzinny biznes na Dzień Dziecka. **OFICJALNĄ SUKCESJĘ PRZED 1 CZERWCA POPRZEDZIŁA ROZMOWA W SAUNIE, KIEDY OJCIEC SPYTAŁ SYNA, CZY JEST GOTOWY PRZEJĄĆ VOX, jednego z największych producentów mebli w Polsce.***

## *Siła Firm Rodzinnych*

Pytanie było w zasadzie retoryczne, bo syn przez lata utwierdzał ojca w przekonaniu, że jest do tej roli perfekcyjnie przygotowywany. Jeszcze w szkole podstawowej pracował w jednej z rodzinnych fabryk. Kroił, frezował i pakował drewniane elementy mebli w kartonowe pudła.

Znudziło mu się. W liceum chciał stworzyć coś na własną rękę. Miał kilka biznesów, w tym małą agencję reklamową. Interes nie szedł, więc Voelkel junior sam znalazł dla siebie wyzwanie.

Na drugim roku studiów wyjechał do Chin, gdzie chciał rozwijać azjatycką gałąź rodzinnego biznesu. – Nie chciał być facetem, który odcina kupony od sukcesu ojca. Kiedy zdał sobie sprawę, że może stworzyć z mojej firmy globalną markę, uznał, że gra jest warta świeczki – mówi Piotr Voelkel, senior. Otworzył biuro w Szanghaju. Nie znał języka, więc do pracy zaciągnął recepcjonistkę z hotelu, która mówiła po chińsku i angielsku. – W rok stworzył całe nasze chińskie zaplecze. Dobrał nam tanich dostawców, kontrolował jakość pro-

## *Siła Firm Rodzinnych*

duktów, negocjował ceny. Połowę pobytu spędził w samolotach, odwiedzając chińskie fabryki. Wtedy poznał swoją wartość. Zobaczył, że może negocjować z kimś starszym od niego. Wyjechał chłopiec, a wrócił mężczyzna – podsumowuje chińską wyprawę syna Piotr Voelkel. To wtedy jego syn doznał objawienia, że jest gotów przejąć stery w rodzinnej firmie. Wrócił do kraju, obronił magisterkę i zaczął przymierzać buty ojca.

### **Ile zostawić dzieciom**

Oczywiście oprócz tych pozytywnych przykładów są i te negatywne. Choćby ostatnia telenowela Polsatu, kiedy to Zygmunt Solorz zaczął wycinać własnych synów z rodzinnego biznesu. A ci przecież przepracowali u ojca praktycznie połowę swojego życia. Mieli być mурowanymi sukcesorami.

Czy w Polsce uda się międzypokoleniowy transfer bogactwa? Dzieciom należy zostawić tyle, żeby mogły robić, co chcą, a nie tyle, żeby mogły nic nie robić – mawiał w takich sytuacjach Warren Buffett. Ale kiedy już


*Siła Firm Rodzinnych*

lata temu mianował na następnego przewodniczącego rady dyrektorów Berkshire Hathaway swojego syna Howarda, od razu odezwał się drugi z synów miliardera, Peter: – Nie sądzę, by Howard dorównał sukcesom inwestycyjnym ojca. To tak, jakby poprosić syna Johna Lennona o napisanie kilku hitów dla Beatlesów.

”*Między innymi dlatego Buffett kilka miesięcy temu **NA SWOJEGO NASTĘPCĘ MIANOWAŁ GREGA ABELA, KANADYJSKIEGO MENADŻERA**, który od lat zarządza niektórymi spółkami z wartego 148 mld dolarów portfela Buffetta.*

Dlaczego więc nie syn Peter? Za przykład może posłużyć krótka historia o tym, jak dzieci najbogatszych tego świata rozporządzają majątkiem. W wieku 19 lat syn Buffetta dostał mały procent akcji Berkshire Hathaway. Skromny pakiet udziałów w najważniejszym biznesie ojca był wtedy wart 90 tys. dolarów. I Peter

## *Siła Firm Rodzinnych*

postanowił te pieniądze po prostu na siebie wydać. Gdyby tego nie zrobił, akcje byłyby dzisiaj warte 300 mln dolarów, czyli jakieś ponad 3 tys. razy więcej. Pozostaje tylko wierzyć, że dzieci polskich przedsiębiorców są bardziej roztropne w swoich pierwszych biznesowych decyzjach. 

## *Siła Firm Rodzinnych*



# SUKCESJA BIZNESU – WYZWANIA I MOŻLIWOŚCI

Fot. Piotr Woźniakiewicz

*Dr n.pr. Małgorzata Rejmer, ekspertka ds. firm rodzinnych  
i sukcesji, założycielka firmy rodzinnej Kancelarii Finansowej Lex*



## *Siła Firm Rodzinnych*

*O sile polskiej gospodarki stanowią w głównej mierze firmy rodzinne. A jeśli tak, to skuteczna sukcesja pozostaje w interesie nas wszystkich, a nie tylko rodziny właścicielskiej. **SUKCESJA TO GORĄCY TEMAT OSTATNICH LAT. WYNIKA TO Z FAKTU, ŻE WIĘKSZOŚĆ PRĘŻNIE DZIAŁAJĄCYCH OBECNIE FIRM POWSTAŁA NA POCZĄTKU LAT 90-YCH.** Ich założyciele zaczynają osiągać wiek emerytalny, co w naturalny sposób skłania ich do podejmowania działań służących zachowaniu ciągłości biznesu.*

*Tekst:* **Dr n.pr. Małgorzata Rejmer**

**J**ednocześnie warto mieć na uwadze, że nie mamy jeszcze sprawdzonych wzorców, po które mogą sięgać osoby stojące przed decyzją, co dalej z firmą. Mówiąc o sukcesji wskazuje się głównie na problemy wynikające z procesu „zmiany warty”. Mając na

## *Siła Firm Rodzinnych*

uwadze, że każda sytuacja jest indywidualna, można wskazać na kilka istotnych wyzwań, przed którymi trzeba stanąć w kontekście następstwa prawnego.

### **Emocje i brak przygotowania - najczęstsze wyzwania**

Pierwszym z nich są niewątpliwie powiązania emocjonalne. Dla właścicieli, którzy budowali firmę przez lata, przekazanie sterów jest często prawdziwym wyzwaniem. W grę wchodzi więzi rodzinne, wartości, tradycje i oczekiwania, które mogą utrudniać podejmowanie obiektywnych decyzji.

Niestety normą jest przeprowadzanie sukcesji bez wcześniejszego przygotowania. Wielu właścicieli firm rodzinnych zwleka z opracowaniem planu sukcesji, przez co proces ten staje się nagły, a zmiany są wprowadzane w chaosie. Czasami brak jest odpowiednich dokumentów oraz ustalonych zasad.

Działania ad hoc wiążą się z kolejnym wyzwaniem, jakim jest brak przygotowania następcy. Właściciele

## *Siła Firm Rodzinnych*

często obawiają się, że następca może nie sprostać wyzwaniom lub że nie będzie wystarczająco zaangażowany. Z drugiej strony, potencjalni sukcesorzy mogą nie czuć się odpowiednio przygotowani do przejęcia odpowiedzialności za biznes i ludzi z nim związanych.

### **Różnice pokoleniowe szansą czy przeszkodą?**

Różnice pokoleniowe, które ujawniają się w procesie sukcesji, choć mogą być wielką szansą dla firmy, często jednak stają się blokerem. Następne pokolenie ma inne podejście do prowadzenia biznesu, odmienne cele, a czasem także nie podziela wartości swoich rodziców, co może prowadzić do konfliktów i trudności we współpracy.

Założyciele biznesów wyrażają także obawy o stabilność firmy. Zmiana pokoleniowa niesie za sobą ryzyko utraty klientów, partnerów biznesowych i pracowników, którzy mogą być niepewni przyszłości firmy. Proces sukcesji musi więc być przeprowadzony w spo-

## *Siła Firm Rodzinnych*

sób, który minimalizuje te obawy i zapewnia ciągłość działalności.

”*W firmach rodzinnych można spotkać RÓŻNE WIZJE PRZYSZŁOŚCI ORAZ RÓŻNY POZIOM ZAANGAŻOWANIA POSZCZEGÓLNYCH CZŁONKÓW RODZINY. Pogodzenie tych interesów bywa trudne i może prowadzić do sporów.*

Sprzeczne interesy członków rodziny bywają zatem poważnym wyzwaniem, przed którym stoją i rodziny biznesowe i firmy rodzinne.

### **Profesjonalne wsparcie - klucz do sukcesu**

Przekazanie majątku i odpowiedzialności w sposób zgodny z prawem i wolą założyciela firmy wymaga przemyślanego podejścia, uwzględniającego aspekty prawne, podatkowe oraz psychologiczne (ewentualne konflikty interesów między członkami rodziny). Zło-

## *Siła Firm Rodzinnych*

żoność finansowa i prawna wymaga zatem profesjonalnego wsparcia. Ryzyko działania intuicyjnego dotyczy bowiem szerokiego kręgu interesariuszy (właściciel, sukcesor, rodzina, pracownicy, kontrahenci, wierzyciele).

Jak widać, sukcesja wymaga starannego planowania i podejścia uwzględniającego zarówno aspekty biznesowe, jak i rodzinne, a także często wsparcia doświadczonych doradców, którzy pomagają przeprowadzić ten proces z sukcesem.

Większość przedsiębiorców kojarzy sukcesję z przekazaniem firmy swoim dzieciom. Sukcesja pokoleniowa jest zatem najbardziej oczekiwanym scenariuszem przez rodziców – założycieli firm. Warto jednak wiedzieć, że nie jest to jedyny model sukcesyjny, co jest istotne zwłaszcza w sytuacji, gdy dzieci nie wyrażają woli do kontynuowania i rozwoju firmy rodzinnej lub nie mają do tego kompetencji. Wbrew pozorom bowiem, „genu przedsiębiorczości” się nie dziedziczy, choć można go wykształcić.

## *Siła Firm Rodzinnych*

### 10 głównych modeli sukcesyjnych

---

*Poza sukcesją pokoleniową, istnieje kilka alternatywnych modeli sukcesji, które **POZWALAJĄ FIRMOM NA ZAPEWNIENIE CIĄGŁOŚCI FUNKCJONOWANIA**, często z korzyścią dla przyszłości firmy i jej pracowników.*

Wyróżnia się 10 głównych modeli sukcesyjnych, po które można sięgnąć bez udziału rodziny.

#### **SUKCESJA MENADŻERSKA**

##### **– MANAGEMENT BUY-OUT (MBO)**

Ciekawym rozwiązaniem jest sukcesja menedżerska, która może być realizowana w jednym z dwóch wariantów. Pierwszym z nich jest model, w którym istniejący zespół menedżerski firmy wykupuje jej udziały lub przejmuje kontrolę nad działalnością (Management Buy-Out (MBO)). To rozwiązanie jest korzystne,



## *Siła Firm Rodzinnych*

gdy wewnątrzni liderzy, dobrze znający specyfikę i kulturę firmy, mają chęć i kompetencje, by kontynuować jej działalność. Może ono także zapewnić ciągłość zarządzania i stabilność operacyjną. Doskonałym przykładem jest głośna transakcja nabycia przez Luisa Amarala w 2003 r. spółki Eurocash od swojego pracodawcy – Jeronimo Martins (właściciela sklepów Biedronka).

### **SUKCESJA MENADŻERSKA**

#### **– MANAGEMENT BUY-IN (MBI)**

Alternatywnym rozwiązaniem w ramach sukcesji menedżerskiej jest model, w którym zewnętrzny zespół menedżerski kupuje firmę i przejmuje nad nią kontrolę (Management Buy-In (MBI)). Jest to stosowane, gdy firma potrzebuje nowej wizji i umiejętności lub gdy brak jest odpowiednich sukcesorów wewnętrznych. Przykładem tego rozwiązania może być toruńska spółka Gamet produkująca akcesoria meblowe. Transakcja miała miejsce w 2002 roku, co dowodzi, że mowa jest

## *Siła Firm Rodzinnych*

o rozwiązaniu sprawdzonym od lat na polskim rynku modelem sukcesyjnym.

### **POZOSTAWIENIE FIRMY W RĘKACH PRACOWNIKÓW**

Pracownicy stają się właścicielami firmy poprzez stopniowe wykupywanie jej akcji /udziałów. Rozwiązanie to umożliwia właścicielom wyjście z biznesu w sposób stopniowy i jednocześnie korzystny dla pracowników. Rozwiązanie, o którym mowa, jest popularne w Stanach Zjednoczonych. W Europie ma mniejsze tradycje, co nie oznacza, że w przypadku konkretnej rodziny i firmy nie okaże się najkorzystniejszą opcją. Jej przygotowanie wymaga jednak czasu. Jest w zasadzie niemożliwe do realizacji, gdy właściciel „stoi pod ścianą” i szuka pomysłu na tu i teraz.

### **SPRZEDAŻ STRATEGICZNA**

Kolejny model, zwany sprzedażą strategiczną (strategic sale) polega na sprzedaży firmy innemu przedsię-

## *Siła Firm Rodzinnych*

biorstwu lub inwestorowi strategicznemu. Właściciel może zdecydować się na sprzedaż biznesu firmie działającej w tej samej branży, co umożliwia osiągnięcie synergii, zwiększenie zasięgu działalności czy zdobycie przewagi rynkowej. Przykładem takiego działania jest firma rodzinna Kamis, założona przez Roberta Kamińskiego, ostatecznie sprzedana dla Mc Cormic inc., światowego lidera rynku przypraw.

### **PRZEJĘCIE PRZEZ INWESTORA FINANSOWEGO**

Firma może także zostać przejęta przez inwestora finansowego, na przykład fundusz private equity, który zainwestuje w nią, by zwiększyć jej wartość przed odsprzedaniem. Tego rodzaju sukcesja wiąże się zazwyczaj z okresem dynamicznego rozwoju, jednak nowi inwestorzy często oczekują określonej stopy zwrotu i mogą wprowadzać zmiany w modelu biznesowym firmy. Jest to rozwiązanie, które często wybierają właściciele chcący wyjść z firmy lub częściowo zreduko-

## *Siła Firm Rodzinnych*

wać swoje zaangażowanie. Przykładem takiej sukcesji jest transakcja przeprowadzona przez spadkobierców założyciela firmy Comarch – Janusza Filipiaka.

### **FUZJA Z INNĄ FIRMA**

Firma może zdecydować się na fuzję z inną firmą (merger), co prowadzi do stworzenia nowego podmiotu. Fuzje są szczególnie popularne w sytuacjach, gdy firmy chcą zwiększyć swoją konkurencyjność, poszerzyć ofertę lub zyskać dostęp do nowych rynków. Fuzja może być skutecznym sposobem na kontynuowanie działalności bez udziału pierwotnego założyciela, ale często wymaga kompromisów i przeorganizowania struktury zarządzania. Ilustracją tego modelu może być historia spółki Evoltec, która przejęła większościowy pakiet udziałów w spółce Kabeltech. Proces akwizycji trwał 1,5 roku.

### **SPRZEDAŻ INWESTOROWI ZEWNĘTRZNEMU**

Kolejny model sukcesji, bez udziału rodziny, polega na sprzedaży firmy inwestorowi zewnętrznemu (trade

## *Siła Firm Rodzinnych*

sale), który niekoniecznie działa w tej samej branży. Może to być prywatny przedsiębiorca, grupa kapitałowa lub inny podmiot zainteresowany przejęciem firmy z powodu jej potencjału finansowego lub technologicznego. Warto w tym miejscu przywołać historię sklepów Żabka założonych przez Mariusza Świtalskiego, które zostały sprzedane czeskiemu inwestorowi Penta Investments.

### **WPROWADZENIE FIRMY NA GIEŁDĘ**

Jednym z rozwiązań sukcesyjnych jest wprowadzenie firmy na giełdę (Initial Public Offering – IPO), umożliwiając sprzedaż akcji publicznie. Dla właścicieli może to być atrakcyjna droga do częściowego lub całkowitego wyjścia z firmy, przy jednoczesnym uzyskaniu kapitału na rozwój. Jednak wprowadzenie firmy na giełdę wiąże się z koniecznością spełnienia szeregu wymogów regulacyjnych oraz utratą częściowej kontroli. Tę drogę wybrał Tomasz Biernacki, założyciel spółki Dino, obecnej już na WIG 20.

## *Siła Firm Rodzinnych*

### **ZATRUDNIENIE PROFESJONALNEGO MENEDŻERA SPOZA RODZINY**

Firma rodzinna może zdecydować się na zatrudnienie profesjonalnego menedżera spoza rodziny jako dyrektora zarządzającego (CEO), jednocześnie zachowując własność i nadzór nad firmą w rodzinnych rękach. To pozwala na zapewnienie profesjonalnego zarządzania i dalszy rozwój firmy, choć trzeba być uważnym na ryzyko potencjalnego konfliktu na linii zarząd-rodzina. Ten model sukcesji zrealizowany został w przypadku spółki Blachotrapez. Założycielami firmy byli Jan i Teresa Luberda. Ich córka Renata Luberda uznała, że przejęcie zarządzania tak dużym przedsiębiorstwem jest zbyt skomplikowane, aby mogła to realizować samodzielnie. Rodzina zdecydowała się zatrudnić zewnętrznego menedżera – Rafała Michalskiego, który w sprawny sposób zarządza od lat rodzinną spółką.



## *Siła Firm Rodzinnych*

### **PRZEKAZANIE FIRMY FUNDACJI RODZINNEJ**

W celu zabezpieczenia majątku firmy i zapewnienia długoterminowej ochrony jej interesów, właściciele mogą zdecydować się na przekazanie firmy fundacji rodzinnej. Tego rodzaju struktury umożliwiają zarządzanie majątkiem firmy w określonych ramach prawnych i zgodnie z przyjętymi zasadami, przy jednoczesnym ograniczeniu wpływu zewnętrznych czynników. Medialnym przykładem takiej sukcesji jest decyzja Zygmunta Solorza, który założył fundację rodzinną w Liechtensteinie, która kontroluje m.in. Grupę Polsat. Od maja 2023 roku fundacje rodzinne można już rejestrować w Polsce.

### **SUKCESJA W GRONIE WSPÓLNIKÓW**

W sytuacji, gdy biznes prowadzony jest przez kilku wspólników i każdy z nich jest zaangażowany w jego prowadzenie, ciekawym modelem jest także sukcesja w gronie wspólników. Jest to rozwiązanie, w którym odejście jednego z nich (choroba, emerytura, śmierć)

## *Siła Firm Rodzinnych*


oznacza, że udziały przejmowane są przez pozostałych wspólników lub przez spółkę w celu ich umorzenia. Taki scenariusz gwarantuje pozostałym właścicielom przewidywalność co do składu wspólników oraz zachowanie pełnej kontroli nad biznesem. Rodzina wspólnika, na okoliczność jego przedwczesnego zgonu, chroniona jest instytucją ekwiwalentu. Nie ma zatem mowy o działaniu, które mogłoby kogokolwiek pokrzywdzić w takiej sytuacji. Jest to rozwiązanie, które implemencjuje wielu wspólników spółek z sektora małych i średnich firm, zyskujące mocno na popularności w okresie ostatnich 20. lat.

*Dr n. pr. Małgorzata Rejmer*

ekspertka ds. firm rodzinnych i sukcesji, założycielka firmy rodzinnej Kancelarii Finansowej Lex, Prezes Zarządu Kancelarii Finansowej LEX i Przewodnicząca Komisji ds. Firm Rodzinnych i Partnerskich BCC.

**WWW.KF-LEX.PL**

## *Siła Firm Rodzinnych*

Alternatywne modele sukcesji oferują różne podejścia do przekazania firmy i jej dalszego rozwoju, dostosowując się do specyficznych potrzeb właścicieli, struktury firmy oraz otoczenia rynkowego. Wybór odpowiedniego modelu zależy od wizji właścicieli, celów strategicznych i dostępnych zasobów. Często konieczna jest konsultacja z doradcami specjalizującymi się w sukcesji, aby wybrać rozwiązanie najlepiej odpowiadające potrzebom danej firmy i rodziny. 

Źródło: Kancelaria Finansowa LEX

*Siła Firm Rodzinnych*



*Maria Karbowska*

# NASZE WARTOŚCI BUDUJĄ PRZYSZŁOŚĆ

## *Siła Firm Rodzinnych*

**MARIA KARBOWSKA, WSPÓŁTWÓRCZYNI GRUPY FIRM RODZINNYCH**, takich jak m.in. FHP PAK sp. z o.o. PAK Karbowscy s.j., czy PAK Nieruchomości sp.k., **OPOWIADA O BLISKO 30-LETNIEJ HISTORII RODZINNEGO BIZNESU, KTÓRY WRAZ Z MĘŻEM WITOLDEM ZBUDOWAŁA OD PODSTAW.** W rozmowie odsłania kulisy decyzji, które zmieniły bieg ich życia, wyzwania, przed jakimi stanęli jako przedsiębiorcy, oraz wartości, które od początku przyświecają ich działaniom.

*Tekst:* **Dr n.pr. Małgorzata Rejmer**

**MAŁGORZATA REJMER:** Państwa firma ma długą i niezwykłą historię, która z pewnością stanowi inspirację dla wielu. Proszę opowiedzieć krótko o historii firmy, jak to wszystko się zaczęło? Kto odegrał kluczową rolę w początkowych latach działalności?

*Siła Firm Rodzinnych*

**MARIA KARBOWSKA:** Jest przełom lat 80. i 90. Mąż pracuje w zakładach mięsnych. Jest głównym mechanikiem. Strajki szaleją. Solidarność, po dojściu do władzy, wyrzuca z pracy dyrektora i kadre zarządzającą, w tym mojego męża. Mąż stwierdza, że trzeba brać sprawy w swoje ręce. Jest energiczny, młody, nadaje się do tego, żeby rozpocząć działalność na własną rękę. Sąd pracy przywraca męża do pracy, ale on z tej możliwości już nie korzysta. W ciągu 2. lat od tych zdarzeń, zakłady mięsne, wcześniej świetnie prosperujący zakład, stają na skraju bankructwa. Chichot losu. Mąż otrzymuje propozycję powrotu i objęcia funkcji prezesa zarządu. Nie przyjmuje tej oferty. Ma już własną firmę na bardzo dobrym poziomie. Mówiąc trochę żartobliwie, za protoplastów naszej firmy rodzinnej można uznać zatem związkowców.

Pomysł na firmę był męża. Ja w tym czasie zajmowałam się dziećmi, najmłodsza córka akurat się urodziła. Dołączyłam do firmy pięć lat później.

*Siła Firm Rodzinnych*

Na początku **TO BYŁ TYPOWY HANDEL. HANDLOWALIŚMY UŻYWANYMI MASZYNAMI ORAZ PRZYPRAWAMI.** Wszystko się kręciło wokół branży mięsnej. Pierwszą naszą siedzibę, niewielki pawilon dwumetrowy, mąż wybudował własnymi rękami, korzystając z pomocy starszego budowlańca.

Ta ciężka praca zaowocowała tym, że mieliśmy się gdzie podziąć. I tak to się zaczęło.

**Brzmi to znajomo. Początek lat 90. i próba zdyskredytowania wszystkiego, co było w poprzedniej epoce, a życie szybko powiedziało „sprawdzam”. Z drugiej strony, historia początku Państwa firmy potwierdza, jak określone okoliczności pozwalają wyzwolić „gen przedsiębiorczości”. Każda firma ma swoje kluczowe momenty, które ją kształtują, czasem są to decyzje strategiczne, a czasem nieoczekiwane sytuacje. Jakie wydarze-**



## *Siła Firm Rodzinnych*

### **nia odegrały szczególną rolę w Państwa 35 - letniej historii?**

Myślę, że przede wszystkim decyzje o zakupie kolejnych siedzib. Zmienialiśmy lokalizacje trzy razy. Za każdym razem były to decyzje strategiczne, bo wiązały się ze zwiększaniem potencjału produkcyjnego. Ważnym momentem było także zakupienie w Kamiennej Górze fabryki do produkcji osłonek do kiełbas. To była fabryka z nowymi urządzeniami. Pozwoliło nam to od ręki wejść na rynek producenta, a nie pozostawać tylko na rynku usług typowo handlowych. Kolejnym strategicznym momentem był zakup fabryki farb graficznych w Toruniu. Staliśmy się spółką z o.o. To wymusiło na nas inną organizację firmy. Był to początek XXI wieku, w sensie chronologicznym i biznesowym.

Najbardziej trwałą fundament pod firmę rodzinną został wylany w 2010 roku. Otrzymaliśmy bardzo atrakcyjną ofertę sprzedaży firmy jednemu z funduszy inwestycyjnych. Pojawiła się pokusa gwałtownego wzbogacenia się. Z otrzymanych środków mogliśmy żyć luk-

## *Siła Firm Rodzinnych*

susowo, i my i nasze dzieci. A tymczasem podjęliśmy decyzję, że chcemy jednak pozostać firmą rodzinną. Zdawaliśmy sobie sprawę, że konkutowanie z firmami wysoko rozwiniętymi w naszej branży będzie wielkim wyzwaniem. Mieliśmy bowiem swoje ograniczenia organizacyjne i kapitałowe, ale mieliśmy także wielkie pragnienie rozwijania czegoś „naszego”, na swoich warunkach.

**To jest niezwykle ważne, co Pani powiedziała, bo naturalnie rodzi się pytanie, co zadecydowało o tym, że postawiliście Państwo na firmę rodzinną? Przecież mogliście Państwo konsumować frukta swojej pracy i żyć jak „pączki w maśle”. A jednak nie. Dlaczego?**

Może to się wydawać niektórym zbyt górnolotne, ale jak sobie zdaliśmy sprawę, że już nie będziemy mogli przychodzić i spotykać się z naszymi partnerami w pracy i z pracownikami, powiedzieliśmy nie. Relacje, które zbudowaliśmy, w zasadzie trzymały nas przy życiu, dawały nam ogrom radości i satysfakcji. To przeżyło.

*Siła Firm Rodzinnych*

”*Stwierdziliśmy, że **TO DRUGIE ŻYCIE,** nie mówię, że próżniacze, ale powiedzmy dużo łatwiejsze, **NIE BYŁO WCALE ATRAKCYJNE DLA NAS.***

Naszą decyzję skonsultowaliśmy także z córkami. One jeszcze były na studiach w tym czasie, ale dla nas ważne było także ich stanowisko. Widziały, że praca jest w zasadzie całym naszym życiem. Umocniły nas w przekonaniu, że robimy dobrze.

**Czy to był już ten czas, gdy córki były gotowe do tego, żeby w przyszłości przyjść do firmy rodzinnej, czy to jeszcze nie był ten moment?**

Nie był to ten moment. Oczywiście córki pracowały u nas wakacyjnie w hotelach, w recepcji, czy nawet sprzątając pokoje. Pracowały też w fabryce, ważąc przyprawy i je pakując. Córki miały wyobrażenie o tym, jak wygląda praca w naszej firmie, bo te dwa światy, rodzina i biznes, przenikały się. Atmosfera, która była w pracy, przenosiła się do domu, i w tym

## *Siła Firm Rodzinnych*

złym, i w tym dobrym aspekcie. Zależało nam jednak, aby zobaczyły, jak ta praca wygląda od podszewki. Córki na pewno nie wiązały wówczas swojej przyszłości z firmą. To był czas, gdy wchodziły w dorosłe życie, były pełne buntu wobec dorosłych, ale także wobec takiego życia, jakie my prowadziliśmy. Więc to musiało dojrzeć, tak sędzę.

**Jaki to był moment, Pani zdaniem, przełomowy, w którym jednak młode, zdolne, dobrze wykształcone kobiety, przed którymi świat stał otworem, powiedziały sobie, może jednak właśnie w firmie rodzinnej jest nasze miejsce?**

Były rozmowy na ten temat, więc absolutnie nie naciskaliśmy na to, żeby u nas zostały, bo to musiał być ich samodzielny wybór. Wiedzieliśmy, że mają kompetencje, zdolności i system wartości, który predestynuje je do prowadzenia tej działalności. Starsza córka miała wątpliwości, czy uczestniczyć w rodzinnym biznesie. Ostatecznie był to jej całkowicie swobodny wybór, bez naciskania.

## *Siła Firm Rodzinnych*

*Gdyby córki nie chciały przejąć firmy rodzinnej, byliśmy zdecydowani z mężem zatrudnić menedżera z zewnątrz, który poprowadziłby firmę dalej. **CAŁY CZAS OTRZYMYWALIŚMY PROPOZYCJE SPRZEDAŻY FIRMY.** Zawsze z chwilą takich propozycji była rozmowa z córkami, czy chcą kontynuować biznes rodzinny, czy nie.*

Były to naturalne okazje, aby dowiedzieć się, jakie jest stanowisko córek, ale także mogliśmy zaobserwować, jak ich poglądy ewoluują. Szczęśliwie córki dojrzały do decyzji i mogliśmy pozostać przy planie pierwotnym, czyli rozwoju firmy w kolejnym pokoleniu.

**Życie każdej firmy to nie tylko pasmo sukcesów, ale także liczne wyzwania. Wiele firm rodzinnych z pewnością zмага się z trudnościami. Jakie były największe wyzwania, z jakimi musieliście się Państwo zmierzyć jako firma rodzinna?**

## *Siła Firm Rodzinnych*

Bardzo dbaliśmy przez cały okres działalności, żeby zgromadzić kapitał i nie być zależnym od kredytów. Bezpieczeństwo finansowe i zgromadzenie kapitału obrotowego w pierwszych dziesięciu latach, było bardzo istotne dla nas, żebyśmy nie znaleźli się w sytuacji bez wyjścia. Potrzeba bezpieczeństwa finansowego była dla nas kluczowa. Z pewnością niestabilna polityka gospodarcza była i jest dużym wyzwaniem. Jest trudnością dla wszystkich firm, nie tylko dla firm rodzinnych.

Myślę, że dla nas takimi trudnościami rozwojowymi był także brak odpowiedniej kadry w obszarze technologicznym i zarządczym. Początkowo wyglądało to tak, że zatrudnialiśmy ludzi, którzy byli naszymi znajomymi, a nawet przyjaciółmi. Wiele zakładów upadało, a my ich przyjmowaliśmy. Ten system rekrutacji był zupełnie postawiony na głowie. To powodowało, że często kluczowe stanowiska zajmowali nieodpowiedni ludzie. Ich pracowitość i zaangażowanie nie rekompensowały braku kompetencji. Uczestniczyliśmy w wielu

## *Siła Firm Rodzinnych*

szkoleniach, ale to nie było asumptem do tego, żeby dokonać u nas radykalnych zmian. Impuls do zmiany w tym obszarze dała córka, która już od 10. lat ma duży wpływ na politykę kadrową. Przekonała nas do tego, aby z niektórymi ludźmi się rozstać, a niektórych przesunąć na inne stanowiska, tak, aby optymalnie wykorzystać potencjał każdej osoby w organizacji. Szacunek dla pracownika był i jest dla nas bardzo ważny. Pracownicy dali nam to, co mieli najlepsze. W początkowym okresie rozwoju firmy ani oni ani my nie mieliśmy kompetencji do rozwoju firmy tak dużej, jaką jest obecnie. Stąd była potrzeba zmian, ale odbyło się to ewolucyjnie, a nie rewolucyjnie.

**Często przedsiębiorcy stają przed decyzjami, które wiążą się ze szczególną determinacją, czy wręcz z ponadprzeciętnym poświęceniem. I takie skojarzenie bez wątplenia mamy w odniesieniu do założycieli firm rodzinnych. Z jakich osiągnięć Państwo jesteście szczególnie dumni? Takie, perełki w koronie, o których warto, aby pamięć przetrwała.**



## *Siła Firm Rodzinnych*

Nasz biznes rodzinny to już grupa firm. Jesteśmy bardzo dumni z produktów naszych firm opakowaniowych, które wysyłamy do Europy Zachodniej. Przez wiele lat naszymi rynkami zbytu to był Wschód (Rosja, Ukraina, Białoruś). W tej chwili, z uwagi na sankcje, wysyłamy nasze produkty do firm niemieckich i austriackich.

”*Współpracujemy m.in. z FIRMĄ CEDROB, POLMLEK I Z GRUPĄ SCHWARTZ w skład której wchodzi m.in. Lidl, Kaufland i wiele zakładów produkcyjnych.*

Eksport i współpraca z wiodącymi polskimi firmami to jedno. Drugim powodem do wielkiej satysfakcji są nasze hotele. Jesteśmy bardzo dumni z przywrócenia spichrzom toruńskim ich dawnej świetności i nadania im nowego życia. Chyba z tego jesteśmy bardziej znani w Toruniu niż z firmy opakowaniowej. Cieszymy się zawsze, że te budynki są piękne, są podziwiane, mają

## *Siła Firm Rodzinnych*

dobrą opinię i goście są zadowoleni. Pamiętam taką sytuację, gdy w Spichrze było zorganizowane sympozjum dla ekspertów zajmujących się zabytkami. Gdy weszliśmy na salę, dostaliśmy gromkie brawa.

Jesteśmy także dumni z Osady Karbówko, bo jest to takie wyjątkowe miejsce, jest, jak gdyby naszym trzecim dzieckiem. Mamy zatem powody do tego, żeby się cieszyć i być zadowolonym z tego, co zrobiliśmy.

**Wielu właścicieli firm rodzinnych podkreśla, że ich sukces wynika z wartości, które wyznają i które przekazują kolejnym pokoleniom. Jakie wartości przyświecają Państwu jako firmie rodzinnej i jak staracie się to realizować na co dzień, bo tu jest być może istotny klucz do sukcesu, o którym rozmawiamy.**

Z pewnością tak. Dzisiaj powszechnie dyskutuje się o społecznej odpowiedzialności biznesu, a my te zasady wdrażaliśmy intuicyjnie. Od początku naszej działalności, kluczowe były dla nas takie wartości, jak pracowitość, uczciwość, działanie *fair play*, szacunek wobec pracowników i wobec kontrahentów, brak marno-

## *Siła Firm Rodzinnych*

trawstwa. Jak właściciel kieruje się tymi wartościami, to nie zostawia nigdy klienta samego z problemem, tylko reaguje, nawet jakby to była sobota wieczorem czy niedziela. Empatia to podstawa budowania zdrowych i trwałych relacji, zarówno w biznesie, jak i w rodzinie.

*„Dla nas ważne było i jest budowanie w firmie społeczności, która dąży do tego samego celu. **JESTEŚMY UWAŻNI NA WZAJEMNE POTRZEBY, ZNAMY RODZINY NASZYCH PRACOWNIKÓW**, ich problemy, ma to dla nas bardzo duże znaczenie.*

Sukcesorzy widząc te wartości rodziców, przejmują je i doskonalą, zgodnie z duchem rozwoju firmy.

W firmie rodzinnej czuje się te wartości, które krążą, to nie są tylko procedury, ale to są też rzeczy, które są niepisane, a które obowiązują i dają poczucie bezpieczeństwa i komfortu. Ten system wartości przechodzi

## *Siła Firm Rodzinnych*

na następne pokolenia, ale też jest ważny dla pracowników. Mają bowiem poczucie, że nie pracują w jakiejś bezmyślnej maszynie, w której wystarczy pracować online i też jest dobrze. Ludzie potrzebują uważności.

**A macie Państwo przykłady, że w firmie pracuje już kolejne pokolenie pracowników?**

Oczywiście, że mamy. Pracują ojcowie z synami, pracują mężowie z żonami. I nie przeszkadza nam to absolutnie. U nas zawsze pracują w wakacje dzieci naszych pracowników, jeżeli oczywiście chcą, ale bardzo często tak jest, że rodzice wysyłają ich, żeby sobie zapracowali na wakacje, czy to w hotelach, czy u nas w biurze.

Organizujemy wiele spotkań rodzinnych, takich wspólnych z rodzinami, więc znamy te rodziny, widzimy jak te dzieci dorastają. Fakt, że pracują u nas kolejne pokolenia jest dla nas powodem do dumy.

**W firmach rodzinnych często pojawia się silne przenikanie życia rodzinnego z działalnością firmy. Jak to wygląda w Państwa przypadku? Czy macie Państwo**

## *Siła Firm Rodzinnych*

### **jakieś zasady, które pomagają utrzymać równowagę między sprawami rodzinnymi a firmowymi?**

To przenikanie światów ma swoją jasną i ciemną stronę, ale odbywa się każdego dnia. Jak były sukcesy, to się oczywiście cieszyliśmy. Jak pojawiały się problemy, to ta nerwowość czy zła atmosfera przenosiła się do domu, więc wcale nie było to łatwe, proste i pozbawione konsekwencji. Było mało czasu na wspólne przebywanie w rodzinie, na jakieś dłuższe wypady, wszystko było podporządkowane firmie. Każde działanie, każdy wolny czas. Dzieci widząc taki scenariusz, nie pragnęły wcale podobnego życia. Absolutnie, były wręcz krytyczne. I widać to obecnie. Wcale nie myślą żyć tak, jak my przez tyle lat. Zupełnie inaczej wyobrażają sobie swoją działalność i obecność w firmie, do czego mają prawo oczywiście. Jesteśmy też bardziej uważni, aby różnice zdań na tematy firmowe nas nie poróżniły. Jeżeli mamy jakieś problemy w firmie, a jednocześnie zupełnie inne zdanie na ten temat, nie rozmawiamy na ten temat przy niedzielnym obiedzie.

## *Siła Firm Rodzinnych*

Przenosimy te dyskusje na neutralny grunt firmowy. Dbałość o relacje rodzinne jest dla nas kluczowa.

**Porozmawiajmy o tym, w jaki sposób rodzina wpływa na to, jak Państwo zarządzacie firmą. Czy jest coś, co Pani zdaniem, rzeczywiście powoduje, że ten sposób zarządzania firmą rodzinną jest w wielu obszarach odmienny od tego, jak się zarządza korporacjami?**

Myślę, że to wynika z charakteru mojego męża Witka. On jest urodzonym przywódcą, kocha relacje z ludźmi, jakie by one nie były. Lepsze, gorsze, ale musi być w mrowisku. To jest jego naturalne środowisko. Nie lubi specjalnie takiego uporządkowania organizacyjnego, woli działać *ad hoc*. Przy mniejszych organizacjach to się sprawdza bardzo dobrze, bo wszędzie jest, wszędzie doradzi, ma sto pomysłów i ludzi od tego, którzy to zrobią. I ten sposób życia bardzo mu odpowiadał. Natomiast problem pojawił się, gdy firma zrobiła się duża i została grupą z wieloma gałęziami. Wtedy to mikrozarządzanie powodowało coraz więcej problemów. My-

## *Siła Firm Rodzinnych*

ślę, że i tak dość długo byliśmy w takim ręcznym sterowaniu, ale to prędzej czy później musiało się skończyć. Muszą być struktury, muszą być procedury. Wymusza to rynek i konkurencja oraz dążenie do coraz wyższej jakości oferowanych produktów i usług. Jest to kolejny etap rozwoju firmy rodzinnej. Nie chodzi o to, aby stawały się korporacjami, ale bynajmniej muszą być organizacjami kierowanymi przez specjalistów. Ale to nie znaczy, że to nie jest firma rodzinna.

”*Nadzór właścicielski jest w dużej mierze gwarancją utrzymania rodzinnego charakteru biznesu. To taki **NATURALNY ETAP I POTWIERDZENIE, ŻE FIRMA SIĘ ROZWIJA** i pojawia się potrzeba jej profesjonalizacji.*

I chyba na tym też polega, z jednej strony, duża trudność i wyzwanie, ale z drugiej strony, jest to także źródło ogromnej satysfakcji, że udaje się te światy łączyć.



## *Siła Firm Rodzinnych*

**Przygotowanie firmy do przekazania kolejnemu pokoleniu to niełatwe zadanie. Dzisiaj sukcesja jest ogromnym wyzwaniem rynku polskiego. Przed tym tematem stoją setki tysięcy firm, a tymczasem tych dobrych wzorców jest cały czas jak na lekarstwo. Jak Państwo podeszliście do tematu? Kiedy pojawiły się pierwsze myśli na temat sukcesji? Co Państwo skłoniło do podjęcia tego procesu?**

Na początku uczestniczyliśmy w szkoleniach i spotkaniach z inicjatywy organizacji przedsiębiorców. Tam były podnoszone kwestie sukcesji, bo zbliżał się ten czas 20. – 25. lat po zmianie ustrojowej i były pierwsze sygnały, że należy się nad tym zastanawiać.

Kolejny impuls przyszedł od córki, która dużo się szkoliła i prowadziła rozmowy z innymi potencjalnymi sukcesorami. Na jednym ze szkoleń spotkała koleżankę, która opowiedziała jej historię firmy rodzinnej założonej przez ojca, a w której ona przejmowała stery. I proces ruszył. W pierwszej kolejności musieliśmy uporządkować nasze struktury organizacyjne i dobrać opty-

## *Siła Firm Rodzinnych*

malne formy prawne. W naszej grupie firm były bowiem i spółki z o.o., i spółki jawne, ale także jednoosobowa działalność gospodarcza. Nie mieliśmy także jasnej polityki związanej z bezpieczeństwem naszego majątku. Córka, po trosze jeszcze będąc na zewnątrz, widziała to lepiej niż my. Przygotowania do sukcesji zaczęliśmy od uporządkowania spraw formalnych.

**Planowanie sukcesji to długotrwały proces. Jakie działania uważa Pani za kluczowe w tym przygotowaniu?**

Myślę, na podstawie własnych doświadczeń, że należy dużo rozmawiać, a zwykle się jednak nie rozmawia. Bez względu na to, jak rozmowa okazuje się być trudna, trzeba rozmawiać i o oczekiwaniach seniorów i o oczekiwaniach sukcesorów. Jak oni to sobie wyobrażają, jak ma wyglądać faktyczne wyjście z firmy i co to ma oznaczać? Jest to trudne, ale taka rozmowa w szczególności powinna być obligatoryjna. Oczekiwania obu stron powinny być omówione i uwzględnione. Zanim się przystąpi do procesu faktycznego przeka-

## *Siła Firm Rodzinnych*

zania firmy, dobrze by było, aby ewentualne niewłaściwe relacje z przeszłości jakoś naprawić, wyrównać czy wyjaśnić chociażby. Bo to zawsze ma przełożenie później na przekazanie firmy. Jeśli jakaś sprawa jest niewyjaśniona do końca, to się przekłada na proces sukcesji. Jest to pewnie trudne, ale myślę, że warto ten trud podjąć, żeby w procesie sukcesji zacząć od wyczyszczonego pola.

*Samo **PRZEKAZANIE FIRMY NIE POWINNO TRWAĆ BARDZO DŁUGO**, jeżeli sukcesor jest już przygotowany, ma kompetencje i wolę do przejęcia firmy.*

Obniża to jego motywację i chęć angażowania się w firmę. Ważne jest jednak, aby relacje w rodzinie były właściwie poukładane, bo w przeciwnym wypadku będzie to rzutowało na działanie firmy.

W naszym przypadku najstarsza córka jest w firmie już kilkanaście lat. To był czas potrzebny córce, aby nie

## *Siła Firm Rodzinnych*

czuła się naciskana, a jednocześnie utwierdziła się w przekonaniu, że firma rodzinna to jej wybór. Podobną drogą poszła młodsza córka.

Samo przygotowanie organizacyjne i formalne trwało ostatnie 3-4 lata. Uważam, że jest to wystarczający czas i przyszedł moment na domknięcie procesu sukcesji. W przeciwnym wypadku stwarza to zagrożenie dla obu stron.

**Z każdą dużą zmianą wiążą się określone oczekiwania. Jak było w Państwa przypadku? Czy przygotowania do sukcesji wiązały się z jakimiś obawami lub wyzwaniem?**

Jeżeli chodzi o sukcesorów, nie mam takich obaw, bo wiedziałam, jak wiele córki wniosły już do firmy. Nie mam także obaw o nas, seniorów. Uważam, że jesteśmy dobrze zabezpieczeni w kontekście naszego dalszego funkcjonowania. Nawet, gdyby sukcesorom nie do końca się powiodło, tak jak byśmy sobie to wyobrażali, to tragedii nie ma. To jest biznes, więc ryzyko się zawsze podejmuje. Bardziej obawiałam się o nasze emo-

## *Siła Firm Rodzinnych*

cje. Ta praca była dla nas wszystkich. Zadawałam sobie pytanie, czy nie poczujemy się zbędni. Bałam się o własne reakcje i reakcje męża. Relacje, które budowaliśmy przez 35 lat wypełniały nasze życie, a teraz trzeba było stanąć przed wyzwaniem, jak na nowo to życie ułożyć. Byłoby jednak dużo gorzej, gdybyśmy wszystko sprzedali i zostalibyśmy tylko jako rentierzy. W tej chwili czuję się nawet bardziej wyzwolona. Mam taki przyływ energii do różnych innych działań.

**Dla wielu właścicieli firm rodzinnych kluczowe znaczenie ma przekazanie swojego dorobku kolejnemu pokoleniu. Co oznacza to dla Państwa? Dlaczego kontynuacja działalności firmy w rodzinie jest dla Państwa tak ważna?**

Jest to potrzeba przetrwania. Budowanie historii firmy jest ważne. Pamięć o jej założycielach będzie trwała z tą firmą. Marzymy o tym, aby firma rozwijała się i w drugim, i w trzecim i w kolejnych pokoleniach. Do realizacji tego celu fundacja rodzinna jest świetnym rozwiązaniem. Umożliwi ona naszym wnuczkom

## *Siła Firm Rodzinnych*

rozwijanie się w tych kierunkach, w których będą uważali, że to im daje radość i satysfakcję. Dojrzałam, że to są wartości nie do przecenienia.

”*Ufam, że nasz dorobek **POZOSTANIE W SERCACH I PAMIĘCI POTOMNYCH,** a fundacja gwarantuje nam bezpieczeństwo wszystkich najbliższych nam osób.*

Ważne są te czynniki pozamaterialne, które budują naszą tożsamość, nasze dobre samopoczucie, nasze poczucie wartości oraz fakt, że coś możemy jeszcze zrobić nie tylko dla siebie. I to jest takie przesłanie, ale ono jest rzeczywiście w naszych umysłach i sercach.

**Jest wielu przedsiębiorców stojących przed wyzwaniami sukcesyjnymi. Co poradzilibyście Państwo innym właścicielom firm rodzinnych, którzy planują sukcesję?**

No cóż, myślę jednak, że bez pomocy zewnętrznej firmy doradczej, według mnie, sobie nie poradzą. Bar-

## *Siła Firm Rodzinnych*

dzo istotne jest zabezpieczenie nestorów na przyszłość, bo zapobiega to potencjalnym konfliktom. Potrzeba jest jednak profesjonalnego przeprowadzenia zmiany pokoleniowej. Niezależnie od tego, czy to będzie poprzez fundację rodzinną, czy bez jej wykorzystania. Przychodzi czas, że samemu sobie nie poradzimy z tym i myślę i że są potrzebni fachowcy, specjaliści od danych branż, którzy te sprawy rozwiążą. Poradziłabym, żeby nestorzy nie czekali do sytuacji, w których sukcesja będzie wymagalna natychmiast. Jakaś choroba ciężka czy przedwczesna śmieć. To sprawia, że te problemy się piętrzą i nie wszystkie można już rozwiązać. Mamy znajomych, którzy też prowadzą firmę rodzinną. Rozmawialiśmy, ja ich namawiałam na uporządkowanie, tym bardziej, że u nich sytuacja jest dość złożona. Uważają, że mając lat 60, mają jeszcze czas. Świadomość ludzi jest jeszcze bardzo niewielka. Kolega odpowiedział, że on się „nigdzie nie wybiera”, ale ostatnio na spotkaniu zaczął się dopytywać, więc widzę u niego też jakąś zmianę. Przedsiębiorcy różnie reagują. Czę-



## *Siła Firm Rodzinnych*

sto nie chcą o tym myśleć. Uciekają się od tematu, ale ja widzę, dlaczego uciekają. Nie mają przepracowanych relacji rodzinnych (z dziećmi, z rodzeństwem, z którym prowadzi się biznes, czasami nawet z małżonkiem). I czekają, że sytuacja się sama rozwiąże, a ona się sama nie rozwiąże. Warto zacząć od zabezpieczenia nestorów, wtedy te wody się uspokajają. I wtedy jest pole do dobrej rozmowy bez lęku o to, co ma być. Osobiście cieszę z fundacji rodzinnej, że nie trzeba decydować o losie majątku tylko w oparciu o testament. Fundacja likwiduje wiele punktów zapalnych w rodzinach. Fundacja rodzinna jest świetnym rozwiązaniem, zarówno do uporządkowania kwestii majątkowych, jak i rodzinnych.

**Nasza rozmowa pokazała, jak bogatą historię i wartości niesie ze sobą Państwa firma oraz jak wielkie znaczenie ma dla Państwa przyszłość kolejnych pokoleń. Prowadzenie rodzinnego biznesu to nie tylko teraźniejsze wyzwania, ale także marzenia o tym, co jeszcze można osiągnąć i jak rozwijać firmę, by prze-**

## *Siła Firm Rodzinnych*

**trwała przez kolejne pokolenia. Dlatego na koniec chciałabym zapytać o Państwa marzenia i plany na kolejne dekady, na takie „życie po życiu”?**

Życie po życiu, tak. Marzenia. Przede wszystkim aktywny tryb życia, wspólne spędzanie czasu. Jest łódka, jest kamper, są w planach podróże po świecie. Jest wiatrakowiec. Teraz mąż robi licencję. Jest tak ambitny i tak pracowity, siedzi od rana do nocy na wykładach, zdaje egzaminy. Bardzo się tym stresuje, ale tak jak całe życie jest bardzo konsekwentny w dążeniu do celu, więc nie odkłada niczego na później. Robi to tu i teraz. Nie jest w stanie o niczym innym myśleć. Jestem z niego dumna, bo jest jak zwykle zdeterminowany. Także będziemy latać.

Ja z kolei myślę o odnowieniu relacji z moją dalszą rodziną, bo moja mama miała 13. rodzeństwa, ojciec też dużo, więc kuzynek i kuzynów mam mnóstwo. Parę lat temu zrobiłam drzewo genealogiczne dla rodziny Karbowskich. Było to bardzo ciekawe doświadczenie, a rodzina zasługuje na to, żeby powieść o niej napisać.

*Siła Firm Rodzinnych*


No i teraz postanowiłam, że zrobię zjazd kuzynek. Pomyślałam sobie, że warto by utrwalić historię rodziny z drugiej strony. Tym bardziej, że mam kuzynkę etnografkę, która może mi pomóc.

Planuję też zaangażować się jeszcze w upiększanie Osady Karbówko. Chcę tak po prostu się tam kręcić po to, żeby te relacje z pracownikami były utrzymywane, one nam przynoszą dużo radości. To jest nieocenione jednak bycie wśród ludzi, funkcjonowanie w społecznościach. Myślę, że nie będę się nudzić. Postrzegam się obecnie jako osobę bardziej wyzwoloną, chociaż nie miałam dużych obowiązków, ale w tej chwili czuję tę wolność jeszcze bardziej.

**Nie mogłam sobie, Pani Mario, wyobrazić piękniejszej puenty naszej rozmowy niż przesłanie dla nestorów. Jeśli potrzebujecie wolności i wyzwolenia, to sposobem i pomysłem na to jest dobrze przeprowadzona sukcesja. Bardzo serdecznie, Pani Mario, raz jeszcze dziękuję. Gratuluję tego, czego Państwo dokonaliście. Życzę, aby ten nowy etap, który właśnie się u Państwa**

## *Siła Firm Rodzinnych*

**w życiu rozpoczyna, dał dużo satysfakcji. Podziękowania i gratulacje dla małżonka.**

Dziękuję za rozmowę i życzę powodzenia wszystkim firmom rodzinnym. 

© Wszelkie prawa zastrzeżone



*Dr n. pr. Małgorzata  
Rejmer*

ekspertka ds. firm rodzinnych i sukcesji, założycielka firmy rodzinnej Kancelarii Finansowej Lex, Prezes Zarządu Kancelarii Finansowej LEX i Przewodnicząca Komisji ds. Firm Rodzinnych i Partnerskich BCC.

**WWW.KF-LEX.PL**