

wprost



*Raport*  
SIŁA FIRM  
RODZINNYCH

PARTNER RAPORTU

**LEX**  
KANCELARIA FINANSOWA

*Siła Firm Rodzinnych*

# PRZYSZOŚĆ FIRMY A BIZNESOWA EMERYTURA

*Tysiące polskich przedsiębiorców udaje się właśnie na biznesową emeryturę. Co dalej z firmami, które budowali od zera?*

**„WPROST” RUSZA Z CYKLEM O POLSKICH FIRM RODZINNYCH.**



Tekst: **Szymon Krawiec**

**P**rzez ostatnie pół roku pisaliśmy o największych firmach prywatnych działających w Polsce. Otworzyliśmy Forum Wolności Gospodarczej, które ma na celu pokazać siłę prywatnych przedsiębiorców działających u nas w kraju. Pokazywaliśmy stan polskiej gospodarki po 1989 r.

## *Siła Firm Rodzinnych*

Badaliśmy wizerunek polskich przedsiębiorców. Stworzyliśmy kilkadziesiąt rankingów i kilkanaście raportów na temat największych gałęzi prywatnego sektora.

*Chcemy iść dalej i tym razem w ramach Forum Wolności Gospodarczej* **SKONCENTROWAĆ SIĘ NA POLSKICH FIRMACH RODZINNYCH.**

Taki temat wybraliśmy z kilku ważnych powodów. Oto, co chcemy zrobić i o czym będziemy pisać.

### **Zaczynają się schody**

W Polsce działa ponad 830 tys. firm rodzinnych. Rocznie wypracowują 332 mld zł przychodów. To praktycznie połowa budżetu Polski. Według ekspertów od spraw spadkowych w ciągu najbliższych paru lat połowa z tych kilkuset tysięcy firm przejdzie w ręce następnego pokolenia.

## *Siła Firm Rodzinnych*

I tutaj zaczynają się schody, bo właścicielom rodzinnych przedsiębiorstw wcale się nie uśmiecha, żeby biznes oddać dzieciom. Ciekawe badanie na ten temat opublikowała parę lat temu firma konsultingowa KPMG. Wyszło, że 85 proc. właścicieli firm rodzinnych planuje przekazać zarządzanie firmą następnemu pokoleniu. Ale mówimy tutaj o zarządzaniu właśnie, bo jeśli chodzi o odpowiedź na pytanie, czy właściciel przekaze własność swojej firmy dzieciom, to było za tym wyraźnie mniej, bo tylko 61 proc. ankietowanych.

W tej chwili zaczyna się rola mediów, żeby edukować, doradzać, informować i wziąć na barki tak gigantyczny temat, jakim jest sukcesja i polska przedsiębiorczość rodzinna.

### **Trudno nie tylko nad Wisłą**

Powodów do ruszenia z takim projektem jest więcej. Przez ostatnie tygodnie cała Polska żyła przecież przyszłością imperium Zygmunta Solorza, który nagle zde-

## *Siła Firm Rodzinnych*

cydował się usunąć ze wszystkich spółek swoich synów. Takie historie przeżywaliśmy już wcześniej. Warto wymienić choćby przypadek Druteksu, największego producenta okien w Polsce, gdzie dzieci walczyły o swoje miejsce w biznesie.

---

*Polska nie jest jakimś ewenementem. TEGO TYPU PRZYPADKI ZDARZAJĄ SIĘ NA CAŁYM ŚWIECIE. I mają jeszcze bardziej drastyczny przebieg.*

Theo Schöller od popularnej marki lodów ze swoim nazwiskiem w nazwie, prowadził swój biznes praktycznie do śmierci. Mimo tego, że miał kilku synów gotowych do przejęcia rodzinnej firmy. Ojciec nie ufał im jednak do tego stopnia, że na dwa lata przed śmiercią kazał biznes sprzedać. Nowym nabywcą okazał się odwieczny rywal Schöllera, czyli szwajcarski koncern Nestle.

Liliane Bettencourt, najbogatsza kobieta na świecie od koncernu kosmetycznego L’Oreal na 6 lat przez

## *Siła Firm Rodzinnych*

śmiercią w 2017 roku została ubezwłasnowolniona przez własne dziecko. Powodem była postępująca demencja miliarderki.

Kłóćą się w Japonii, gdzie synowie założyciela koncernu Lotte, od 2010 r. właściciela polskiego Wedla, tak kopali pod sobą dołki o rodzinny majątek, że zostali skazani przez sąd. Na jaw wyszły oszustwa menadżerskie oraz sprzeniewierzenie setek milionów dolarów.

### **Był zawód i żal**

Dużo na temat sukcesji mówiła Solange Olszewska, która tworzyła przecież Solarisa, największego producenta autobusów w naszej części Europy. W 2018 roku zdecydowała się jednak firmę sprzedać hiszpańskiemu koncernowi motoryzacyjnemu CAF. Kwota transakcji miała opiewać na 300 mln euro. Chociaż ma dwójkę dzieci, to w rozmowie z „Wprost” mówi, że nie była gotowa na sukcesję.

– Nie wiem, co powiedzieć, żeby dzieci się na mnie nie obraziły. Był oczywiście zawód i żal. Ale moje

*Siła Firm Rodzinnych*

dzieci nie były gotowe na sukcesję. Wyrastały w innym świecie. Pod ciepłą kołderką. Chcieliśmy wszystko im dać. Nie były wystarczająco twardo chowane, jak ja z mężem. My zaczynaliśmy od niczego – tłumaczyła.

„*Żeby nie było tak pesymistycznie, to oczywiście, że* **MAMY W POLSCE MULTUM PRZYPADKÓW UDANYCH SUKCESJI.**

Krzysztof Oleksowicz przekazał synowi Inter Cars, największego sprzedawcę części motoryzacyjnych w Polsce. Piotr Voelkel akurat na Dzień Dziecka przekazał swój meblarski VOX również synowi. Bracia Koral, najwięksi producenci lodów w Polsce, oddali biznes córkom. Teresa Mokrysz z Mokate uwierzyła synowi. Zbigniew Komorowski z Bakomy, Tomasz Szukalski z Portos, Urszula Siecińska ze Suempolu, Anna Podniesińska z Rekord – tak można by jeszcze wymieniać długo. Oni wszyscy też wprowadzili nowe poko-

## *Siła Firm Rodzinnych*

lenia do swoich firm. A to tylko przykłady tych największych.


### **Bat na fundację**

W sukcesji ma pomóc fundacja rodzinna – nowa instytucja w polskim prawie do zabezpieczenia rodzinnego majątku i gładkiego przejścia biznesu w ręce dzieci. W ponad rok od wprowadzenia nowych rozwiązań polscy przedsiębiorcy założyli już ponad tysiąc fundacji rodzinnych. Mówiło się o sukcesie, do czasu kiedy Ministerstwo Finansów nie zapowiedziało, że zacznie się fundacjom rodzinnym przyglądać. Oczywiście po to, żeby je mocniej opodatkować.

To też kolejna przyczyna, żeby o firmach rodzinnych pisać i mówić głośniej. Przez polski biznes przetacza się właśnie teraz fala sukcesji. Z korzyścią dla polskiej gospodarki byłoby, żeby te przedsiębiorstwa zostały w Polsce, w rękach rodziny, a nie zostały sprzedane za granicę. Takich przypadków też już mieliśmy mnóstwo.



## *Siła Firm Rodzinnych*

W tym cyklu będziemy pisać o wielu najważniejszych dla firm rodzinnych sprawach. O tym, jak wychować spadkobiercę, jak nie dać się syndromowi króla Karola III, który na koronę czekał przecież 74 lata, jakie są główne grzechy sukcesji, jak rodzice powinni traktować dzieci w biznesie i na odwrót, jak dzieci powinny rozumieć rodziców. Pokażemy największe firmy rodzinne w Polsce, pokazemy, jak sukcesja wygląda za granicą, pokazemy najbardziej udane sukcesje w Polsce. I na tym nie koniec. 

*Siła Firm Rodzinnych*

LEX  
Kancelaria Finansowa



# FIRMY RODZINNE SĄ KLUCZOWE DLA GOSPODARKI

Fot. Piotr Woźniakiewicz

*Dr n. pr. Małgorzata Rejmer*

## *Siła Firm Rodzinnych*

*Firmy rodzinne odgrywają kluczową rolę w gospodarce wielu krajów, w tym także w Polsce. Ich **DŁUGOTERMINOWA WIZJA, SILNE WIĘZI RODZINNE ORAZ ZDOLNOŚĆ DO PRZETRWANIA ZMIENIAJĄCYCH SIĘ WARUNKÓW GOSPODARCZYCH CZYNIA JE FILAREM GOSPODARKI**, zarówno lokalnie, jak i globalnie. Jakie wyzwania i możliwości stoją przed nimi w Polsce?*

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

**N**ie istnieje jedna, powszechnie przyjęta definicja firmy rodzinnej. Najczęściej przyjmuje się, że firma rodzinna to przedsiębiorstwo, które jest kontrolowane i zarządzane przez członków jednej rodziny, a jej przetrwanie, sukces i długoterminowy rozwój mają na celu prze-

## *Siła Firm Rodzinnych*

kazywanie wartości oraz własności następcom prawnym. Najbardziej oczekiwanym przez założycieli biznesu modelem sukcesji jest oczywiście sukcesja pokoleniowa. Stanowi ona jednak zaledwie 10% skutecznie przeprowadzonych zmian właścicielskich, co oznacza, że właściciele firm sięgają także po inne rozwiązania, takie jak sukcesja w gronie wspólników czy sukcesja z udziałem kadry menedżerskiej. Sprzedaż firmy również może być realizacją koncepcji sukcesyjnej, pod warunkiem, że jej celem pozostaje utrzymanie ciągłości firmy, a nie jej likwidacja.

---

*Dr n. pr. Małgorzata Rejmer*

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

**[WWW.KF-LEX.PL](http://WWW.KF-LEX.PL)**

## *Siła Firm Rodzinnych*

W Polsce, zgodnie z różnymi badaniami, **FIRMY RODZINNE STANOWIĄ NAWET 60-70% WSZYSTKICH PRZEDSIĘBIORSTW**, co czyni je jednym z filarów krajowej gospodarki. Wypracowują ponad 70% polskiego PKB, tworząc około 8 milionów miejsc pracy.

Firmy te działają w różnych sektorach – od produkcji, przez usługi, aż po rolnictwo – i mają ogromny wpływ na rozwój zarówno lokalnych społeczności, jak i całego kraju.

### **Proces sukcesji - wyzwanie dla firm rodzinnych**

Jednym z największych wyzwań stojących przed firmami rodzinnymi jest proces sukcesji. Pragnieniem większości właścicieli firm jest zapewnienie ciągłości biznesu poprzez przekazanie go kolejnym pokoleniom. Tymczasem sukcesja pokoleniowa stanowi zaledwie

## *Siła Firm Rodzinnych*

10% skutecznie przeprowadzonych zmian właścicielskich. Oznacza to, że firmy rodzinne w Polsce często szukają alternatywnych rozwiązań, jak sukcesja wśród wspólników czy kadry menedżerskiej.

Brak planów sukcesyjnych jest jednym z głównych powodów, dla których firmy rodzinne nie przetrwają zmiany pokoleniowej. Proces sukcesji nie polega wyłącznie na przekazaniu własności, ale także na przygotowaniu następnego pokolenia do zarządzania firmą, co często wiąże się z koniecznością rozwiązywania konfliktów wewnętrznych i zachowania integralności wartości rodzinnych.

### **Kluczowe filary tożsamości firm rodzinnych**

Tożsamość firmy rodzinnej opiera się na kilku fundamentalnych filarach:

#### **1. WARTOŚCI RODZINNE I DŁUGOTERMINOWA WIZJA**

W firmach rodzinnych wartości takie jak zaufanie, lojalność, odpowiedzialność oraz dążenie do stabilności

## *Siła Firm Rodzinnych*

są często silniej obecne niż w przedsiębiorstwach korporacyjnych. Decyzje są podejmowane z myślą o stabilnym rozwoju na przestrzeni dziesięcioleci, co sprzyja długowieczności.

### **2. ADAPTACJA I INNOWACYJNOŚĆ**

Firmy rodzinne muszą przez lata dostosowywać się do zmieniających się realiów społecznych, ekonomicznych i technologicznych. Zdolność do ewolucji przy zachowaniu kluczowych wartości jest jednym z głównych czynników pozwalających im przetrwać. Wiele firm rodzinnych inwestuje w innowacje i potrafi szybko reagować na zmiany, co umożliwia im przetrwanie w konkurencyjnym środowisku.

### **3. ELASTYCZNOŚĆ W ZARZĄDZANIU**

Rodzinne firmy są często bardziej zwinne niż duże korporacje, co pozwala im na szybsze podejmowanie decyzji i dostosowanie się do zmieniających się warunków rynkowych. Dzięki temu mogą oferować bardziej

## *Siła Firm Rodzinnych*

spersonalizowane podejście do klientów i lepiej dostosowywać swoją ofertę.

### **4. ZAANGAŻOWANIE W LOKALNE SPOŁECZNOŚCI**

Wiele firm rodzinnych, zwłaszcza w Polsce, ma głębokie związki z lokalnymi społecznościami, w których działają. To przekłada się na większe zaangażowanie w działania społeczne oraz odpowiedzialność za lokalny rozwój. Dzięki temu budują lojalność klientów i partnerów biznesowych, a także stabilną reputację.

### **Znaczenie firm rodzinnych na świecie**

Na arenie międzynarodowej firmy rodzinne mają różne oblicza, w zależności od kultury, tradycji biznesowej i gospodarki danego kraju. Jednak pewne elementy są wspólne dla większości z nich.

– W Europie, w krajach takich jak Niemcy, Włochy czy Francja, firmy rodzinne są fundamentem gospo-



## *Siła Firm Rodzinnych*

darki. W Niemczech termin „Mittelstand” odnosi się do średnich firm rodzinnych, które są kluczowym elementem eksportowej potęgi kraju.

– W Ameryce Północnej, w Stanach Zjednoczonych i Kanadzie, firmy rodzinne często działają w strukturze bardziej korporacyjnej, ale ich wartości rodzinne są nadal widoczne. Przykładem mogą być takie giganty jak Walmart czy Ford.

– W krajach azjatyckich, takich jak Japonia, Korea Południowa czy Indie, firmy rodzinne mają długą tradycję sukcesji i przekazywania biznesu z pokolenia na pokolenie. Japonia słynie z firm działających nieprzerwanie od setek lat.

## **Najstarsze firmy rodzinne na świecie i w Polsce**

Najstarszym biznesem rodzinnym na świecie jest firma Hoshi Ryokan, założona w 718 roku. To jeden z najstarszych hoteli na świecie, prowadzony przez tę samą rodzinę od ponad 46 pokoleń. Do niedawna

## *Siła Firm Rodzinnych*

palme pierwszeństwa dźierzyła firma Kongo Gumi, założona w 578 roku, specjalizująca się w budowie i renowacji świątyn buddyjskich. Choć w 2006 roku firma została przejęta przez Takamatsu Construction Group z powodu problemów finansowych, nadal działa, a część rodziny Kongo pozostaje zaangażowana w jej zarządzanie.

Château de Goulaine to najstarsza działająca firma w Europie, założona około 1000 roku we Francji. Firma ta, będąca jednocześnie zamkiem i winnicą, pozostaje w rękach rodziny Goulaine od ponad tysiąca lat.

Najstarszą działającą firmą rodzinną w Ameryce Północnej jest Shirley Plantation, założona w 1613 roku w stanie Wirginia, USA. Plantacja ta, będąca własnością rodziny Hill-Carter od 11 pokoleń, początkowo specjalizowała się w uprawie tytoniu, a dziś zajmuje się turystyką i ochroną dziedzictwa kulturowego.

## *Siła Firm Rodzinnych*

*W Polsce* **NAJSTARSZĄ FIRMĄ RODZINNĄ JEST APTEKA POD ŻŁOTYM LWEM WE WROCŁAWIU, ZAŁOŻONA W 1773 ROKU.**


*Apteka ta funkcjonuje od ponad 250 lat i nadal jest prowadzona przez kolejne pokolenia farmaceutów. Przetrwała wiele zmian historycznych, łącząc tradycyjne podejście do farmacji z nowoczesnymi rozwiązaniami.*

## **Wyzwania i perspektywy dla firm rodzinnych w Polsce**

Polskie firmy rodzinne stoją przed wyzwaniami związanymi z sukcesją i profesjonalizacją zarządzania. Pierwsze pokolenie przedsiębiorców, które zakładało firmy w latach 90., powoli przekazuje pałeczkę swoim dzieciom. Proces ten nie zawsze przebiega bezproblemowo, a brak przygotowania do sukcesji często prowadzi do problemów w kontynuacji działalności.

## *Siła Firm Rodzinnych*

Jednym z kluczowych wyzwań jest także profesjonalizacja zarządzania. Coraz częściej firmy rodzinne korzystają z zewnętrznego doradztwa w zakresie sukcesji, zarządzania majątkiem i planowania strategicznego, aby zapewnić stabilny rozwój i przekazanie firmy kolejnym pokoleniom.

Firmy rodzinne, zarówno w Polsce, jak i na świecie, odgrywają kluczową rolę w gospodarce dzięki swoim silnym wartościom, długoterminowej wizji oraz zdolności do adaptacji. Jednak, aby kontynuować swój rozwój, muszą sprostać wyzwaniom związanym z sukcesją oraz dostosowaniem się do zmieniających się warunków rynkowych. 



*Siła Firm Rodzinnych*



# FIRMY RODZINNE OKIEM ICH ZAŁOŻYCIELI

Fot. Piotr Woźniakiewicz

*Dr n.pr. Małgorzata Rejmer i dr r.pr. Dawid Rejmer, Kancelaria  
Finansowa LEX*

## *Siła Firm Rodzinnych*

**FIRMY RODZINNE W POLSCE ODGRYWAJĄ WYJĄTKOWĄ ROLĘ W GOSPODARCE, STANOWIĄC SOLIDNY FILAR PRZEDSIĘBIORCZOŚCI I STABILNOŚCI.** *Od lat 90. przeszły długą drogę, by stać się ważnym elementem rynku, który generuje około 70% polskiego PKB. CZĘSTO JEDNAK SPOTYKAJĄ SIĘ Z WYZWANIAM, KTÓRE SĄ TRUDNIEJSZE DO PRZEZWYCIĘŻENIA W PORÓWNANIU Z KORPORACJAMI.* *W tym artykule oddajemy głos pionierom polskiej gospodarki, którzy stawili czoła zmianom i zbudowali firmy o długoterminowej wizji.*

*Tekst:* **Dr n. pr. Małgorzata Rejmer, Dr r.pr. Dawid Rejmer**

**B**azując na wypowiedziach założycieli firm rodzinnych, przyglądamy się, jak zmieniły się warunki prowadzenia biznesu, jakie wyzwania stoją przed firmami oraz jak dostosowują się do zmieniającego się świata.

## *Siła Firm Rodzinnych*

### **Kondycja firm rodzinnych - porównanie z przeszłością**

Założyciele firm rodzinnych, którzy rozpoczęli działalność na początku lat 90., często wspominają, jak różne były warunki gospodarcze na przestrzeni lat. Jarosław Zieliński, właściciel firmy Polkorn (piekarnie i cukiernie), opisuje lata 90. jako okres dynamicznego rozwoju, lecz również „szlachetnego dyletantyzmu”, kiedy to wielu przedsiębiorców działało intuicyjnie. Wspomina, że: „biznes zaczynał się od podróży służbowych fiatem 126p lub 125p z przyczepką lub bez - ewentualnie od jakiegoś innego niemieckiego samochodu osobowego z NRD lub RFN”. W porównaniu do tamtych czasów, obecne warunki prowadzenia firmy wymagają o wiele większej znajomości technologii oraz specjalistycznej wiedzy. To co się nie zmieniło to znaczenie właściciela jako lidera – wizjonera, który potrafi czytać rynek i diagnozować zmieniające się potrzeby szerokiego kręgu interesariuszy (klientów, pracowników, kontrahentów).

## *Siła Firm Rodzinnych*

Osoby zakładające biznes w latach dziewięćdziesiątych lub na początku dwutysięcznych podkreślają, że paradoksalnie wówczas było łatwiej. „Rozpoczęcie działalności 25 lat temu stwarzało mniej zagrożeń i pozwalało na dynamiczny rozwój firmy” podkreśla Krzysztof Urbański z firmy Alan (branża meblarska).

Marzena Szczotkowska-Topić z Renexu (automatyka i robotyka) podkreśla, że obecna sytuacja jest trudniejsza, a warunki prowadzenia działalności gospodarczej zmieniły się na niekorzyść, co znacznie utrudnia rozwój. Jej zdaniem główne problemy to wzrost kosztów pracy, niestabilność legislacyjna i zmieniające się przepisy fiskalne. Ta niestabilność powoduje, że przedsiębiorcy muszą podejmować decyzje bardziej zachowawcze, co często hamuje dynamiczny rozwój.

Magdalena Czyż z sieci Smakosz (branża spożywcza) dodaje, że w odpowiedzi na te zmiany, przedsiębiorstwa muszą inwestować w nowoczesne technologie i cyfryzację: „Biznesy rodzinne przeszły ogromną transformację, korzystając z doświadczeń doradców



## *Siła Firm Rodzinnych*

podatkowych oraz finansowych. Wprowadzamy cyfryzację, automatyzację, wizualizację procesów, by sprostać wymaganiom rynku.”

„*Te opinie znajdują potwierdzenie w danych. Jeszcze w 2017 roku Polska zajmowała 27 miejsce w rankingu Doing Business. **W 2019 ROKU SPADŁA JUŻ NA 40 MIEJSCE. SYTUACJA NIE POPRAWIA SIĘ – WEDŁUG RAPORTU GBCI Z 2024 R. SPOŚRÓD WSZYSTKICH PAŃSTW UE, Polska jest siódmym krajem w UE, w którym najtrudniej jest prowadzić biznes.***”

## **Wyzwania stojące przed firmami rodzinnymi w Polsce**

Obecna sytuacja rynkowa wiąże się z licznymi wyzwaniami. Jednym z najczęściej wymienianych proble-

## *Siła Firm Rodzinnych*

mów jest konieczność konkurowania z dużymi korporacjami, które mają znacznie większe zasoby finansowe i technologiczne. „Firmy rodzinne stoją przed wyzwaniem konkurencji z korporacjami dysponującymi kapitałem finansowym i ludzkim oraz z podmiotami umieszczonymi w krajach z tanią siłą roboczą i liberalną polityką środowiskową” – zaznacza Maria Karbowska z firmy PAK (produkcja opakowań foliowych).

Dariusz Borecki z CTI (budownictwo sieci gazowych) zwraca uwagę na brak wykwalifikowanej kadry: „Ogromnym wyzwaniem okazuje się brak wykwalifikowanej siły roboczej, co jest konsekwencją niżu demograficznego oraz emigracji pracowników.” Dariusz Borecki wskazuje również na trudności związane z nieadekwatnym systemem kształcenia, który nie odpowiada na potrzeby rynku pracy.

Polityka państwa również nie sprzyja firmom rodzinnym. Zbyt wysokie koszty pracy, w tym gwał-

## *Siła Firm Rodzinnych*

towny wzrost płacy minimalnej, zmuszają przedsiębiorców do przenoszenia produkcji za granicę. Mażena Szczotkowska-Topić z firmy Renex podkreśla: W związku z podwyższoną płacą minimalną, wiele większych firm rodzinnych poszukuje tańszych rynków i przenosi swoje inwestycje z Polski do innych krajów.” Za tempem wzrostu płac nie podąża polityka państwa służąca faktycznemu rozwojowi przedsiębiorczości. A to rodzi konsekwencje powrotu do szarej strefy, zwłaszcza w branżach szczególnie na to podatnych (np. budownictwo, gastronomia). Wzrost wynagrodzeń jest nieproporcjonalnie wysoki do tempa wzrostu przychodów w firmach rodzinnych. „Właściciele poszukują różnych sposobów na utrzymanie się na rynku. Jednym z nich jest mniejsze zaangażowanie w finansowanie nowych inwestycji. Jest to jednak polityka krótkowzroczna” – dodaje Bogumił Zach z firmy Ronet (produkcja sprężyn).

*Siła Firm Rodzinnych*

Wyzwania przed jakimi staje środowisko firm rodzinny tak podsumowuje Dariusz Jasiński z firmy Darpol (produkcja części do pojazdów szynowych) - „**GŁÓWNE WYZWANIE DLA FIRM: SUKCESJA, POKONANIE MENTALNE GRANIC NIEMOŻNOŚCI DZIAŁANIA, WEJŚCIE NA RYNKI ZAGRANICZNE**, umiejętność poruszania się w niestabilnym polskim prawie, relacje z pracownikami”.

Powyższe wypowiedzi pokazują, jak ważny jest dialog ze środowiskiem firm rodzinnych. Potrafią one wskazać, w jakich obszarach polityka gospodarcza państwa jest w długim terminie szkodliwa i co należy zmienić. Wynika to z wieloletniej perspektywy firm rodzinnych, która z założenia wykracza poza standardową 4-letnią perspektywę polityczną.

## *Siła Firm Rodzinnych*

### **Dostosowanie się do zmian - szansa dla firm rodzinnych**

Mocną stroną firm rodzinnych jest szybkość podejmowania decyzji oraz zaangażowanie osobiste członków rodziny w budowanie firmy. „Jest szansa, że wróci szacunek dla ludzi prowadzących firmy rodzinne” – wyraża nadzieję Dorota Szcześniewska z firmy Arkas (handel hurtowy).

„Firmy rodzinne patrzą w długiej perspektywie, więc często są w stanie w pewnych zakresach przeczekać kryzys i doinwestowywać biznes w trudnych czasach z kapitału prywatnego” – podkreśla Marzena Szczotkowska – Topić z firmy Renex.

Firmy rodzinne są gotowe na dynamiczne zmiany i elastyczne podejście do biznesu. Jak podkreśla Zenon i Mariola Polińscy z firmy Transpol (kopalnie kruszywa) „w mniejszych firmach decyzyjność i elastyczność jest na zdecydowanie lepszym poziomie, lepszy jest również kontakt z pracownikami co pozwala szybciej reagować na ewentualne problemy”. Firmy ro-

## *Siła Firm Rodzinnych*

dzinne są kreatywne w podejściu do różnych rozwiązań. Szukają niestandardowych rozwiązań i często ryzykują więcej niż korporacje. Coraz dynamiczniej wdrażają nowe technologie, zaczynają definiować swoje miejsce w świecie AI.

„*Mocne strony firm rodzinnych upatrują w wąskiej specjalizacji, **WYTWARZANIU PRODUKTÓW UNIKATOWYCH LUB USŁUG W DANEJ BRANŻY ORAZ SZYBKOŚCI REAKCJI NA POJAWIAJĄCE SIĘ TRENDY***” – podkreśla Maria Karbowska z firmy PAK.

Wyzwaniem współczesnych firm rodzinnych jest bez wątpienia globalizacja i cyfryzacja procesów biznesowych. Istnieje konieczność adaptacji do nowych warunków rynkowych. Często trzeba działać pod presją, a jednocześnie być otwartym na zmiany i innowacje. Wprowadzanie nowych technologii, reorganizacja

## *Siła Firm Rodzinnych*

struktur zarządzania oraz dostęp do globalnych rynków mogą stać się sposobem na ucieczkę do przodu polskich firm rodzinnych.

### **Proces sukcesji – kluczowe wyzwania i wskazówki**

Sukcesja w firmach rodzinnych to temat, który budzi zarówno nadzieję, jak i niepewność. Wielu właścicieli obawia się, czy młodsze pokolenie będzie chciało przejąć stery w firmie i czy będą na to gotowi. Na przestrzeni ostatnich lat widać zasadniczą zmianę rozumienia, czym jest sukcesja dla firmy rodzinnej. Właściciele wskazują na sukcesję jako warunek przetrwania firmy, jako największe wyzwanie, przed którym stają, ale także jako szansę na zbudowanie biznesu nie na lata, a na pokolenia.

Bogumił Zach z Ronetu opowiada o swojej historii sukcesji: „Przeprowadzona sukcesji zapewniła ciągłość działania, liderstwa w przedsiębiorstwie i zabezpieczyła przyszłość firmy. Największym za-

*Siła Firm Rodzinnych*

skoczeniem była sytuacja, gdzie moje dzieci (3) wraz ze swoimi połówkami zrezygnowali z dotychczasowej pracy i pracują w firmie naprawdę rodzinnej. Tym samym wnosząc swoje dotychczasowe doświadczenie co z kolei przełożyło się na rozwój firmy. Poprzez sukcesję zabezpieczono finansowanie seniorom.”

”*Równie często słyszy się jednak słowa obawy i niepewności (CZY DZIECI BĘDĄ CHCIAŁY PRZEJĄĆ FIRMĘ W WARUNKACH NIESPRZYJAJĄCYCH PRZEDSIĘBIORCZOŚCI W POLSCE, czy będę wiedział, jak ich wdrożyć do biznesu, jak przeprowadzić proces zmiany właścicielskiej, żeby był skuteczny i bezpieczny).*

Ci, co przygotowali się na zmianę właścicielską lub jej dokonali podkreślają, że jest to proces. A jeśli tak,



## *Siła Firm Rodzinnych*

nie może być mowy o żadnym pochopnym i nieprze-myślanym działaniu.

„Dobrze jest poświęcić czas na wybór najlepszego partnera. Sukcesja to nie są sprawy szybkie a proces nie jest krótki. Czy warto? Zdecydowanie tak, bo odczuwam spokój o moje finanse, a mój majątek jest profesjonalnie zabezpieczony” – dzieli się swoim doświadczeniem Piotr Kciuk z firmy Pk Components (handel surowcami do produkcji suplementów diety).

Sukcesja wymaga działania na wielu polach równolegle. „W niektórych przypadkach należałoby zapewne zacząć od pracy z psychologiem czy terapeutą oraz ze specjalistą od kompetencji miękkich w celu zgromadzenia wiedzy o członkach rodziny i ich przygotowaniu do podjęcia wyzwań właścicielskich i zarządczych. Może to ułatwić nestorowi podjęcie racjonalnych decyzji zmierzających do konsolidacji majątku firmy - z jednej strony, a z drugiej - sprawiedliwego podziału korzyści dla wszystkich członków


## *Siła Firm Rodzinnych*

gniazda rodzinnego” – podkreśla Jarosław Zieliński z firmy Polkorn.

Profesjonalnie przeprowadzony proces sukcesji pozostaje w interesie nie tylko samej rodziny biznesowej, ale zdecydowanie całej gospodarki. Potrzebne są programy edukacyjne skierowane do pokolenia potencjalnych następców prawnych. Jak podkreśla Marzena Szczotkowska – Topić z firmy Renex „młódzież musi zobaczyć wartość w angażowaniu się w biznesy rodzinne i powinna widzieć wyraźne poparcie organów państwa, które wspierają i promują przedsiębiorczość oraz doceniają wkład firm rodzinnych w budowanie gospodarki”.

Sukcesja wymaga także wsparcia ustawodawcy. Wprowadzenie do polskiego systemu prawnego instytucji fundacji rodzinnej jest długo wyczekiwany rozwiązaniem. Środowisko firm rodzinnych apeluje o stabilność przepisów, w szczególności tych służących trwałości biznesów na pokolenia. Mamy w świecie przykłady przepisów w zakresie fundacji rodzin-

## *Siła Firm Rodzinnych*

nej, które właściwie nie zmieniły się od 100. lat (np. Lichtenstein). Warto sięgać po sprawdzone wzorce w zakresie kultury tworzenia prawa. 

© Wszelkie prawa zastrzeżone



### *Materiał opracowany przez ekspertów w zakresie firm rodzinnych:*

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.

Dr r.pr. Dawid Rejmer, radca prawny i finansista, Partner Zarządzający Kancelarii Finansowej LEX.

Małgorzata i Dawid Rejmerowie jako pierwsi w Polsce złożyli wniosek o rejestrację fundacji rodzinnej

**[WWW.KF-LEX.PL](http://WWW.KF-LEX.PL)**