

RAPORT

wprost

# FIRMY RODZINNE



# FUNDACJE ZABEZPIECZAJĄ FAMILIE

---

*Siła tych firm tkwi nie tylko w historii, ale też w **ZDOLNOŚCI DO ADAPTACJI, NOWOCZESNEGO ZARZĄDZANIA** i inwestowania w przyszłość.*

*Tekst:* **Bartosz Michalski**

**K**iedy przeglądamy listę najbogatszych Polaków, coraz częściej zauważamy wspólny mianownik: rodzinne korzenie ich fortun. To właśnie firmy rodzinne – budowane z pokolenia na pokolenie, rozwijane dzięki zaufaniu, zaangażowaniu i wspólnym wartościom – stają się dziś jedną z kluczowych sił napędowych polskiej gospodarki. Ich wpływ

## Firmy rodzinne

wykracza daleko poza finanse – kształtują lokalne społeczności, kreują miejsca pracy, wzmacniają eksport, a co najważniejsze – pokazują, że sukces w biznesie może mieć długoterminowe fundamenty i międzypokoleniowy wymiar.

Szacuje się, że w Polsce działa obecnie około 800 tysięcy firm rodzinnych, które odpowiadają za nawet 20 proc. PKB i dają zatrudnienie setkom tysięcy pracowników. Co więcej, w wielu regionach kraju to właśnie przedsiębiorstwa rodzinne stanowią główny filar lokalnych gospodarek – od przemysłu, przez handel, rolnictwo aż po usługi i nowoczesne technologie.

### Firma rodzinna, czyli co?

Mimo że pojęcie „firma rodzinna” nie doczekało się jednej, powszechnie obowiązującej definicji, najczęściej uznaje się za nią takie przedsiębiorstwo, które jest kontrolowane i zarządzane przez członków jednej rodziny, a jego przyszłość i rozwój są podporządkowane wizji przekazania go kolejnym pokoleniom. Tym, co wyróżnia te firmy, jest nie tylko dążenie do

## Firmy rodzinne

zysków, ale także budowanie trwałych wartości, więzi i reputacji – często ważniejszych niż doraźny sukces finansowy.

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.

Również w Polsce możemy pochwalić się imponującym przykładem trwałości tradycji biznesowej. Ze względu jednak na uwarunkowania historyczne trudno znaleźć u nas firmy rodzinne o aż tak długiej tradycji, jak ma to miejsce w innych krajach. Za najstarsze przedsiębiorstwo w Polsce uznaje się Kopalnię Soli w Wieliczce, założoną w 1044 roku, która działa nieprzerwanie do dziś. Nie jest to jednak firma rodzinna, jest nią Ludwisarnia Felczyńskich, która jest nieprzerwanie prowadzona przez kolejne pokolenia tej samej rodziny od ponad dwóch stuleci. Historia ich dzwonów sięga 1808 roku. Mimo burzliwej historii kraju – zaborów, powstań, wojen, zmian ustrojowych i licznych kryzysów – zakład nieprzerwanie działa do dziś. Prowadzony

## Firmy rodzinne



Fot. Ludwisarnia Felczyńskich / Felczyński

*Historia dzwonów Ludwisarni Felczyńskich sięga 1808 roku. W 2011 roku Ludwisarnia odtworzyła dzwon „Serce Łodzi”. Nowe projekty firmy realizuje wnuk Jana Felczyńskiego, Zbigniew*

## Firmy rodzinne

jest przez Zbigniewa Ludwika Felczyńskiego, wnuka Jana, przedwojennego właściciela firmy

To właśnie Felczyńscy są autorami słynnego dzwonu „Kopernik” w katedrze w Olsztynie oraz potężnego, ważącego sześć ton „Serca Łodzi”, które pierwszy raz rozbrzmiało w Bazylice Archikatedralnej św. Stanisława Kostki dokładnie w 25. rocznicę spotkania Jana Pawła II z łódzkimi włókniarkami. Ale też wielu innych dzwonów w polskich kościołach.

Choć ich dewiza brzmi: „200 lat w służbie Kościoła”, Felczyńscy nie ograniczają się jedynie do realizacji zleceń dla duchowieństwa. Tworzą również dzwony świeckie – na potrzeby ratuszy miejskich, a nawet stacji badawczej na Arktyce. Każdy nowy dzwon opuszczający ludwisarnię objęty jest wyjątkową gwarancją – na kolejne 200 lat.

### Współczesne wyzwania firm rodzinnych

Ale siła tych przedsiębiorstw to nie tylko historia. To także zdolność do adaptacji, nowoczesnego zarządzania i inwestowania w przyszłość.

## Firmy rodzinne

Z raportu „Global Family Business Report 2025” przygotowanego przez KPMG wynika, że firmy rodzinne coraz lepiej radzą sobie z wyzwaniami współczesności – aż 46 proc. z nich osiąga wysokie wyniki finansowe, a kluczowym czynnikiem sukcesu okazuje się międzypokoleniowa przedsiębiorczość oraz jasne struktury zarządzania. Aż dwie trzecie firm rodzinnych o ponadprzeciętnych wynikach posiada formalnie powołany zarząd lub radę nadzorczą, co pokazuje, że tradycja nie wyklucza profesjonalizacji.

Rodzinny kapitał – zarówno finansowy, jak i społeczny – staje się również coraz istotniejszy na arenie międzynarodowej. W ostatnich latach firmy rodzinne coraz częściej angażują się w procesy fuzji i przejęć – niemal 20 proc. z nich wzięło udział w transakcjach M&A, a 60 proc. tych operacji dotyczyło przejęcia innych firm rodzinnych. To pokazuje, że przedsiębiorcy nie tylko myślą o ekspansji, ale także wybierają partnerów, z którymi łączą ich wspólne wartości i styl zarządzania.

Jednocześnie z raportu KPMG wynika, że zaledwie 21 proc. liderów firm rodzinnych jest zadowolonych

## Firmy rodzinne

z jakości komunikacji wewnątrz rodziny, co wskazuje na potrzebę dalszego wzmocnienia struktur i procesów dialogu. Dobrze zorganizowana, przejrzysta struktura oraz jasno określone role (co deklaruje obecnie tylko 37 proc. badanych firm) są niezbędne, by firma mogła nie tylko przetrwać, ale i się rozwijać – w sposób zrównoważony i odporny na kryzysy.

### Firma w rękach dzieci

Dla firm rodzinnych jednym z największych wyzwań pozostaje sukcesja. Choć właściciele firm w większości przypadków chcieliby przekazać biznes kolejnemu pokoleniu, w praktyce tylko 10 proc. sukcesji w Polsce odbywa się w sposób skuteczny i pokoleniowy. Coraz więcej firm rozważa inne scenariusze: przekazanie kontroli współwłaścicielom, menedżerom zewnętrznym lub nawet sprzedaż, jeśli gwarantuje ona zachowanie ciągłości działalności i wartości firmy.

Takich przykładów z naszego krajowego podwórka mieliśmy wiele. Można tu przytoczyć historię Solange i Krzysztofa Olszewskich, twórców gigantycznego pro-

## Firmy rodzinne

ducenta autobusów Solaris. W 2018 roku zdecydowali się sprzedać firmę hiszpańskiemu koncernowi motoryzacyjnemu CAF, mimo że ich syn Jan Olszewski wydawał się modelowym przykładem sukcesora. Świetnie wykształcony, od małego pracował w firmie rodziców, spróbował też swoich sił na własny rachunek, sam mówił, że jest gotów, żeby rodzinne przedsiębiorstwo przejąć. Rodzice zdecydowali jednak inaczej. Solange Olszewska w wywiadzie dla „Wprost” przyznała, że nie czuła się gotowa na proces sukcesji.

– Nic na siłę. Ja nie byłam po prostu na to gotowa. Mogłam powiedzieć dzieciom – słuchajcie, weźcie firmę, poćwiczcie sobie trochę, a jak Solaris się rozleci, to trudno będzie robić coś innego. To była zbyt duża odpowiedzialność – mówiła Solange Olszewska.

Wartość transakcji wyniosła około 300 milionów euro.

### Firmy rodzinne na pomoc sukcesji

W Polsce przełomową zmianą była ustawa o fundacji rodzinnej, która weszła w życie w maju 2023 roku. Na

## Firmy rodzinne

czym ona polega? To forma prawna, która umożliwia właścicielom firm rodzinnych oddzielenie majątku od osoby prywatnej i przekazanie go fundacji. Fundacja zarządza majątkiem zgodnie z wolą fundatora, najczęściej z myślą o zabezpieczeniu przyszłych pokoleń. Choć fundacja nie prowadzi klasycznej działalności gospodarczej, może generować przychody z inwestycji, najmu czy udziałów w spółkach.

Najważniejszą cechą Fundacji Rodzinnej jest jej niezależność prawna – majątek wniesiony do fundacji staje się jej własnością, a nie fundatora czy beneficjentów. Dzięki temu jest zabezpieczony przed roszczeniami osób trzecich, wierzycieli czy byłych małżonków. Fundator co prawda traci bezpośrednią kontrolę nad majątkiem, ale może szczegółowo określić zasady jego zarządzania i podziału na wiele lat, a nawet dekad, w statucie fundacji.

Według danych Ministerstwa Sprawiedliwości do maja 2025 roku zarejestrowano ponad 2,5 tysiąca fundacji rodzinnych na 4 tysiące złożonych wniosków. To wyraźnie pokazuje, jak duże było zapotrzebowanie na

## Firmy rodzinne



*Choć firma Mokate powstała w 1990 roku, to budowa biznesu w rodzinie Mokryszów zaczęła się już w XIX wieku. Dziś prawnukowie są czwartym pokoleniem budującym ten rodzinny biznes*

## Firmy rodzinne

rozwiązania umożliwiające oddzielenie własności od zarządzania oraz zabezpieczenie firmy przed rozpadnięciem się po śmierci nestora.

Kwestii wprowadzonego rozwiązania postanowili się przyjrzeć analitycy z Grant Thornton. Z raportu „Fundacja rodzinna w liczbach” wynika, że przeciętny fundator fundacji rodzinnej to mężczyzna w średnim wieku, urodzony w latach 1970–1979. Choć stereotypowo fundacje kojarzą się z osobami starszymi, dane pokazują, że coraz więcej młodszych przedsiębiorców dostrzega ich potencjał.

Najmłodszy fundator miał 20 lat, co świadczy o rosnącej świadomości korzyści płynących z tego narzędzia. Z kolei beneficjentami fundacji rodzinnych są przede wszystkim osoby urodzone w latach 1970–1989, czyli obecnie między 35. a 54. rokiem życia. Warto zauważyć, że fundacje często obejmują również małoletnich członków rodziny, którzy stają się pełnoprawnymi beneficjentami po osiągnięciu pełnoletności. Średnia liczba beneficjentów w analizowanych fundacjach wynosi 3,3 osoby.

## Firmy rodzinne

Przedstawiono również szczegółową analizę rozmieszczenia fundacji rodzinnych w Polsce. Fundacje te cieszą się największym zainteresowaniem w województwie mazowieckim, gdzie zarejestrowano aż 762 fundacje, co stanowi 36 proc. ogólnej liczby 2112 badanych fundacji. Na kolejnych miejscach uplasowały się województwa małopolskie (243 fundacje) oraz wielkopolskie (207 fundacji). Z kolei najmniej fundacji rodzinnych powstało w województwach: opolskim (17), świętokrzyskim (11), lubuskim (23), warmińsko-mazurskim (24) oraz lubelskim (25).


Warto zauważyć, że wszystkie fundacje rodzinne w Polsce są rejestrowane w Sądzie Okręgowym w Piotrkowie Trybunalskim. Choć scentralizowanie rejestracji miało na celu uproszczenie procesu i zapewnienie jednolitej interpretacji przepisów, w praktyce prowadzi to do znacznych opóźnień. Z danych wynika, że proces rejestracji może trwać nawet 7 miesięcy, co stanowi istotne wyzwanie dla przedsiębiorców planujących założenie fundacji rodzinnej.

## Firmy rodzinne

Pomimo tych trudności fundacje rodzinne zyskują na popularności, stanowiąc skuteczne narzędzie w planowaniu sukcesji majątkowej i długoterminowego zarządzania kapitałem. Ich rola w polskim biznesie staje się coraz bardziej istotna, a ich rozmieszczenie geograficzne odzwierciedla koncentrację działalności gospodarczej w poszczególnych regionach. Gdy patrzymy dziś na listę najbogatszych Polaków, nie widzimy wyłącznie liczb i nazwisk. Widzimy historie rodzin, które potrafiły zbudować coś więcej niż tylko majątek – stworzyły trwałe instytucje, oparte na wartościach, więziach i odpowiedzialności. W czasach gwałtownych zmian, niepewności i globalnych turbulencji to właśnie firmy rodzinne okazują się jednymi z najbardziej odpornych i przewidywalnych uczestników rynku. Ich sukces rzadko bywa spektakularny w krótkim czasie, ale często imponuje trwałością i skalą w dłuższej perspektywie.

To z tych rodzinnych fundamentów rodzą się nowe pokolenia liderów, nowe modele zarządzania i nowe

## Firmy rodzinne

podejście do kapitału – nie jako celu samego w sobie, lecz jako narzędzia budowania wspólnej przyszłości. Dlatego w tym wydaniu „100 najbogatszych Polaków” warto nie tylko spojrzeć na wyniki finansowe, lecz także na to, co za nimi stoi: nazwiska, które łączy coś więcej niż sukces – łączy ich dziedzictwo. 



# MIĘDZY DZIEDZICTWEM A PRZYSZŁOŚCIĄ – O SZTUCE SUKCESJI

Fot. Materiały prasowe

*Sprawdź, w którym kapeluszu chodzisz najczęściej, zrób sobie test:  
[www.7kapeluszy.pl](http://www.7kapeluszy.pl)*

## Firmy rodzinne

**SUKCESJA TO ŻYCIOWE DZIEŁO ZAŁOŻY-  
CIELA:** *najtrudniejsze, najbardziej osobiste  
i często emocjonalne* – **MÓWI DR ADRIANNA  
LEWANDOWSKA.**

Rozmawiała **Anna Sonik**

**Jest pani autorką powiedzenia, że „firmy rodzinne mają trzy potężne wyzwania. Pierwsze to sukcesja. Drugie to sukcesja i trzecie... też sukcesja. Zresztą sobie poradzą, bo są przedsiębiorcami”. Na czym więc polega ta złożona trudność procesu sukcesji?**

Trudność wynika z tego, że sukcesja wymyka się logice biznesowej i kalkulacjom, bo dotyczy emocji, tożsamości, historii pokoleń, czasem niespełnionych marzeń i oczekiwań. W jednej rozmowie spotykają się różne światy: ojciec, który całe życie budował firmę i nie umie odpuścić, mama, która dba o wszystkich i wie, jakie kto ma talenty i marzenia, córka, która boi się, że nie sprosta oczekiwaniom i syn szukający własnej drogi.

## Firmy rodzinne

Od 20 lat towarzyszę rodzinom w tych procesach i wiem, że sukcesja ma wiele warstw – emocjonalną, relacyjną, prawną, strategiczną. Dlatego opracowałam Model Diamentu Sukcesyjnego<sup>©</sup>, który pokazuje pięć kluczowych obszarów przekazywanych między pokoleniami: wiedzę, władzę, własność, wartości i wizję. Tylko ich całościowe przekazanie buduje trwałość.

**Polskie firmy rodzinne powstałe w latach dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku są teraz w trakcie lub tuż przed sukcesją. Co z pani punktu widzenia - doradcy sukcesyjnego, który od lat im pomaga - jest największym wyzwaniem w procesie sukcesji?**

*Dr Adrianna Lewandowska*

– doradca i protektor dziedzictwa rodzin biznesowych w Polsce i Europie, od ponad 20 lat prowadzi złożone procesy sukcesyjne i strategiczne. Autorka przełomowych koncepcji: Modelu Diamentu Sukcesyjnego i „7 kapeluszy dr Lewandowskiej”. Ekspertka łącząca interesy firmy z harmonią rodziny. Założycielka i prezes Instytutu Biznesu Rodzinnego.

## Firmy rodzinne

Polskie firmy rodzinne, tworzone w latach 90., dziś mierzą się z wyzwaniem przekazania sterów. Dla założycieli firma to nie tylko praca, ale i dzieło życia, z którym trudno się rozstać. „Jeszcze nie teraz, jeszcze tylko zrealizują jedną inwestycję” – mówią. I tak mijają lata. Z kolei sukcesorzy, choć wykształceni i pełni pomysłów, czują presję. Boją się zawieść, zgubić siebie, więc często milczą z szacunku, ale też z lęku. Dlatego największym wyzwaniem procesu sukcesji jest stworzenie bezpiecznego miejsca do dialogu między pokoleniami przy wsparciu kogoś, kto pomoże rodzinie nazwać emocje, usłyszeć się nawzajem i zaprojektować przyszłość, która będzie wspólnym dziełem.

**A co jest największym benefitem, kiedy już ten proces się przejdzie?**

Mam takie cztery cele, których pilnuję w trakcie procesu. To cztery różne perspektywy. Pierwsza z nich to majątek rodziny właścicielskiej, który zostaje zabezpieczony, rodzina wie, kto, co i dlaczego posiada. Zamiast chaosu są struktury oraz narzędzia, takie jak konstytucja rodzinna, wdrożony ład, a potem fundacja ro-

## Firmy rodzinne

dzinna albo umowy właścicielskie. Jednak jeśli ograniczymy sukcesję do sfery majątkowej, co niestety często spotykam, to właściciele firm i ich następców sprowadzamy do roli administratorów majątku. Sukcesja to znacznie bardziej złożony proces niż tylko przekazanie własności. Zabezpieczenie majątku jest ważne, ale to dopiero początek. Jeśli ograniczymy sukcesję tylko do tej perspektywy, wtedy będzie to sukcesja królów, czyli dziedziczenie pałacu, władzy i poddanych.

A przecież chcemy sukcesji wizjonerów, nie królów. Takiej, która nie tylko chroni przeszłość, ale buduje przyszłość. Dlatego oprócz majątku liczy się też trwałość biznesu – jego strategia, przywództwo, przygotowanie sukcesorów do zarządzania. Biznes, który po sukcesji ma nowego lidera, strategię, profesjonalnie zarządzany zespół, ma szansę na budowanie przewagi konkurencyjnej i zabezpieczoną ciągłość. Zyskuje nowe życie dzięki świeżej energii sukcesora i uporządkowaniu kompetencji.

Dalej jest rodzina, która poprzez ten proces zwiększa harmonię dzięki dobrej rozmowie. Sukcesja może

## Firmy rodzinne

scalić rodzinę, jeśli towarzyszy jej szacunek, klarowność i czas na trudne pytania.

I wreszcie – perspektywa osobista każdego członka rodziny. Nie każda córka chce być prezeską, nie każdy syn czuje się powołany do kontynuowania rodzinnej ścieżki. Czasem odwaga polega na tym, by pójść własną drogą – bez poczucia winy. I to też jest dobra sukcesja.

**Czy pani najnowsza książka „7 kapeluszy założyciela firmy rodzinnej” powstała, by pomóc tym, którzy sukcesję przechodzą?**

Tak! Z wszystkich moich książek tę lubię najbardziej. Koncepcja 7 kapeluszy powstała z myślą o tych właścicielach firm rodzinnych, którzy znajdują się w jednym z najtrudniejszych momentów swojej drogi – w czasie przekazywania odpowiedzialności kolejnemu pokoleniu. To opowieść o tożsamości, o wewnętrznych rolach, które właściciel pełni często równocześnie i które czasem się ze sobą ścierają. Metafora kapeluszy pomaga w prosty sposób zrozumieć, że właściciel to nie tylko „prezes”, wizjoner, strażak czy członek rodziny i że nie wszystkie te role musi dźwigać sam do końca życia. Tą

## Firmy rodzinne

konceptcją prowokuję refleksję i pytanie, którą rolę warto zatrzymać, a co przekazać i świadomie odłożyć, oraz jak rozmawiać o tym z szacunkiem i miłością.

**Czy sedno sukcesji opiera się na emocjach, czy też na dobrym przygotowaniu przyszłego pokolenia do przejęcia steru w firmie?**

Sedno sukcesji? To zawsze założyciel. Możemy mówić o przygotowaniu sukcesorów, strukturach, planach i doradcach, jednak nic nie zadziałają, jeśli założyciel nie podejmie decyzji, że chce tę zmianę zapoczątkować. Założyciel trzyma „stery” nie tylko formalnie, ale emocjonalnie, mentalnie, symbolicznie. Sukcesja zaczyna się wtedy, gdy odważy się spojrzeć w przyszłość, w której już nie on prowadzi firmę, i zacznie myśleć o ciągłości. Pięknie ujmował to Drucker, mówiąc, że sukcesja to ostateczny test wielkości lidera!

**Co w takim razie nestorzy mogą ulepszyć w procesie zmiany pokoleniowej?**

Wystarczy, że zamiast trzymać wszystko w swoich rękach, nestorzy zaczną stopniowo przekazywać odpowiedzialność. Zamiast chronić, zaczną tłumaczyć.

## Firmy rodzinne

To, co dla nich jest oczywiste, dla młodszych często wymaga wyjaśnienia. Gdy nie będą oceniać, ale przede wszystkim słuchać oraz zapraszać do wspólnego tworzenia. I najważniejsze, kiedy przestają się bać zmiany i zaczynają jej ufać, bo sukcesja to nie koniec ich roli, tylko jej przemiana, która może być dla rodziny najcenniejszą lekcją. Taką na pokolenia.

**Z badań, które przeprowadził Instytut Biznesu Rodzinnego, wynika, że w Polsce istnieje niechęć do**




**„7 KAPELUSZY ZAŁOŻYCIELA FIRMY RODZINNEJ. UKRYTE ROLE, WALKA O WŁADZĘ, CHAOS KOMUNIKACJI – SEDNO SUKCESJI”** to najnowsza książka

dr Adrianny Lewandowskiej, napisana z perspektywy doradcy, który od lat wspiera, słucha, towarzyszy i widzi z bliska, jak trudno rozmawiać o rzeczach najważniejszych. A te w procesie sukcesji są kluczowe. Książka do nabycia w księgarni Instytutu Biznesu Rodzinnego <https://www.ibrpolska.pl>

## Firmy rodzinne

### sukcesji. Dlaczego dzieci nie chcą przejmować firm od rodziców i co trzeba zrobić, żeby ten trend odwrócić?

Wciąż wielu młodych ludzi w Polsce nie chce przejmować firm po rodzicach. To nie brak ambicji, lecz efekt złożonych przyczyn. Po pierwsze, od lat obserwują zmęczonych rodziców, ciągłe napięcie i brak przestrzeni na własny styl. Po drugie, nie czują się częścią firmy. Nie zostali do niej zaproszeni na czas, nie znają jej od środka i nie mają wpływu. Po trzecie, dzisiejsze pokolenie szuka sensu, wartości i autonomii. Jeśli tego nie znajdują w rodzinnej firmie, wtedy wybierają własne drogi.

Co można zrobić? Przede wszystkim zacząć wcześniej rozmawiać i zapraszać dzieci do współtworzenia. Pokazywać firmę jako wspólne dziedzictwo, nie tylko jako projekt rodzica. Kiedy młodzi czują, że mogą dodać coś od siebie, że ich głos się liczy, zaczynają się angażować. I właśnie wtedy zaczyna się prawdziwa sukcesja. 



KULTURA BIZNESU

# Kultura Biznesu

więcej niż magazyn. To miejsce, które łączy liderów i twórców zmian.



Założycielką magazynu jest **Katarzyna Paskuda** – doświadczona liderka, redaktorka naczelna, fotografka i strateg wizerunkowy, która od lat buduje mosty pomiędzy światem biznesu, mediów i sztuki. Jej najnowszy projekt, **Kultura Biznesu**, to platforma dedykowana ludziom sukcesu, którzy nie tylko osiągnęli wiele – ale także inspirują innych do działania.

## Liderzy, którzy inspirują

**KulturaBiznesu.pl** to nie kolejny magazyn z wywiadami. To żywa, pulsująca przestrzeń wymiany energii, idei i doświadczeń. Tu spotykają się liderzy branż, właściciele firm, kreatorzy marek osobistych, wizjonerzy nowych technologii, inwestorzy, eksperci nieruchomości, artyści – wszyscy, którzy wierzą, że biznes to nie tylko liczby, ale też wartości i relacje.

Powstał z potrzeby – nie promowania siebie, ale promowania innych. Katarzyna Paskuda stworzyła miejsce, które pokazuje piękno sukcesu, jego różnorodne oblicza i codzienne wyzwania. W czasach przesytu informacji, Kultura Biznesu stawia na jakość, selekcję treści i autentyczność.

## Twórczyni z misją

**Katarzyna Paskuda** przez ponad dekadę kształtowała polskie media jako redaktor naczelna magazynu Gentleman, dziś rozwija dwa prestiżowe tytuły – **Kultura Mody** i właśnie **Kultura Biznesu**. Jej doświadczenie w strategii wizerunkowej i mediach wykorzystują znane polskie marki oraz liderzy rynku,

którym doradza osobiście. W świecie show-biznesu i biznesu jest uznaną kreatorką narracji i specjalistką od budowania reputacji.

## Laureatka licznych nagród

– m.in. *Diamentu Kobiecego Biznesu*, *Super Wiktorii – Manager Roku*, czy *Business Woman Awards* – łączy precyzję w działaniu z intuicją lidera. To właśnie ta mieszanka pozwoliła jej zbudować wyjątkowy projekt medialny, w którym każdy ambitny człowiek może zaistnieć i pokazać swoją historię szerszemu gronu.

## Magazyn, który łączy świat

[www.kulturabiznesu.pl](http://www.kulturabiznesu.pl) to więcej niż redakcja. To społeczność. Zaproszenie do niej to wyróżnienie, ale też szansa. Magazyn umożliwia pojawienie się wśród inspirujących postaci z Polski i ze świata – w wywiadach, materiałach eksperckich, relacjach z wydarzeń i artykułach poświęconych trendom oraz innowacjom.

To także ukłon w stronę tych, którzy chcą inwestować w markę osobistą – z klasą, stylem i strategicznym podejściem. Wśród Czytelników i Bohaterów



magazynu są twórcy funduszy inwestycyjnych, prawnicy, lekarze, właściciele marek modowych, influencerzy, hotelarze i artyści. Wszyscy połączeni pasją tworzenia i wspólną wizją sukcesu opartego na wartościach.

**Stań się częścią środowiska twórców zmian. Dołącz do KULTURY BIZNESU**

[www.kulturabiznesu.pl](http://www.kulturabiznesu.pl)  
[paskuda@kulturabiznesu.pl](mailto:paskuda@kulturabiznesu.pl)

## Firmy rodzinne



# JOANNA DRANIAK- -KICIŃSKA: FIRMA TO NIE TYLKO MARKA, TO LUDZIE

## Firmy rodzinne

---

– *Zawsze fascynowały mnie kosmetyki i innowacje. **CHCĘ TWORZYĆ PRZESTRZEŃ, W KTÓREJ LUDZIE SIĘ ROZWIJAJĄ, SĄ DOCENIANI I MAJĄ WPŁYW – MÓWI JOANNA DRANIAK-KICIŃSKA, dyrektor ds. rozwoju strategicznego BANDI Cosmetics.***

Rozmawiał **Jan Matura**

**Od przydomowej manufaktury do lidera rynku. To wielki sukces.**

Nasza historia sięga lat 80., kiedy moja mama, Bogda Draniak, porzuciła karierę naukową, by stworzyć własne kosmetyki. Wszystko zaczęło się od pasji i domowego laboratorium w garażu. Pamiętam moment, gdy mama zainwestowała w agregat do produkcji kremów Stephan – kosztował więcej niż porządne auto, co nieco zaniepokoiło mojego tatę. Ale z perspektywy czasu to był kluczowy krok.

## Firmy rodzinne

### **Jakie były największe wyzwania na starcie?**

W latach 80. ogromnym problemem był dostęp do surowców, opakowań czy specjalistycznego sprzętu. Mimo to pasja i determinacja mojej mamy sprawiły, że firma się rozwijała. To podejście – pełne odwagi i bezkompromisowej jakości – trwa do dziś.

### **Pamięta pani najważniejsze przełomy w rozwoju firmy?**

Gdy przejęłam firmę, pierwszym wielkim krokiem był rebranding w 2006 roku. Zmieniliśmy logo, komunikację, opakowania. Zainwestowaliśmy w technologie airless, a ofertę skierowaliśmy do gabinetów kosmetycznych. Kolejny przełom to współpraca z siecią Hebe od 2012 roku. To pozwoliło nam dotrzeć do nowych klientek, nie tracąc profesjonalnej tożsamości.

### **Co motywuje panią w codziennej pracy?**

Zawsze fascynowały mnie kosmetyki. Inspirują mnie innowacje, ale i odpowiedzialność za zespół. Chcę tworzyć przestrzeń, w której ludzie się rozwijają, są doceniani i mają wpływ. Bo firma to nie tylko marka – to ludzie, którzy ją tworzą. Jestem dumna z zespołu, bo to

## Firmy rodzinne

osoby zaangażowane, kreatywne i pełne pasji. Cieszy mnie też możliwość realnego wpływania na jakość życia naszych klientek – ich komfort, pewność siebie, codzienny rytuał pielęgnacyjny.

**Dziś pielęgnacja to głównie prostota, personalizacja i świadome wybory. Trend „mniej znaczy więcej” wydaje się nie tyle modą, co potrzebą.**

Zgadza się. Ważna jest także technologia – AI wspiera personalizację i analizę potrzeb skóry. Do tego nowoczesne opakowania, aktywne składniki i odpowiedzialność ekologiczna. Branża kosmetyczna staje się coraz bardziej świadoma, wymagająca i odpowiedzialna – a dla nas jako marki to inspirujące wyzwanie.

**Czym firmę BANDI wyróżnia się na tle konkurencji?**

Tworzymy kosmetyki na pograniczu kosmetologii i dermatologii. Stawiamy na skuteczność, naukę i współpracę z ekspertami. Każda formuła jest testowana, a produkty powstają z myślą o realnych potrzebach skóry. Nasz dział R&D to serce firmy.

## Firmy rodzinne

### **Jak powstają nowe produkty?**

To proces wieloetapowy. Zaczyna się od badań i analiz rynkowych oraz konsultacji z ekspertami. W dziale R&D wspólnie z kosmetologami i technologami tworzymy formuły, które testujemy dermatologicznie i konsultujemy z profesjonalistami. Ich opinie i sugestie są dla nas bezcenne – pomagają dopracować skład, konsystencję i zapach. Wszystko odbywa się z zachowaniem najwyższych standardów jakości.

### **Czy BANDI współpracuje z naukowcami i dermatologami?**

Tak. Eksperti to nasi kluczowi partnerzy. Testują produkty przed premierą, ich opinie mają realny wpływ na formuły. To pozwala nam być skutecznymi nie tylko jeśli chodzi o marketing, ale przede wszystkim pielęgnację. Współpracujemy też z dermatologami i kosmetologami, dzięki czemu nasze formuły odpowiadają na aktualne potrzeby pacjentek.

### **Jakie wasze produkty cieszą się największą popularnością?**

## Firmy rodzinne

Wśród naszych bestsellerów warto wymienić masełko emoliencyjne do demakijażu, kofeinowy krem pod oczy czy linię Gold Philosophy – są z nami od lat i wciąż cieszą się ogromnym uznaniem klientek. Ostatnio dużą uwagę przyciąga również nasza innowacyjna ampułka z peptydem miedziowym. Nie możemy pominąć kultowego peelingu trychologicznego do skóry głowy, który na nowo zdefiniował podejście do pielęgnacji tej strefy.

**Wiem, że angażujecie się społecznie - na czym przede wszystkim wam zależy w tym obszarze?**

CSR to u nas nie hasło, ale działanie. Ogromne znaczenie ma dla mnie projekt „Czytamy dla Mamy” – wspólnie z Fundacją „po DRUGIE” podjęliśmy trudny temat, którym nikt wcześniej się nie interesował – zapewnienia młodym bezdomnym dziewczynom i ich dzieciom odpowiednich warunków do wspólnego dorastania. Udało nam się zainteresować inicjatywą wielu sponsorów i wkrótce dom dla usamodzielniających się matek zostanie otwarty. Regularnie wspieramy też fundacje, jak również lokalne inicjatywy społeczne. Orga-

## Firmy rodzinne

nizujemy także spotkania z kobietami w ramach projektu „nieZYWKŁA KOBIETA”, by wspólnie budować siostrzeństwo i poczucie sprawczości.

### **Jakie jest wasze podejście do ekologii i zrównoważonego rozwoju?**

Od lat kierujemy się odpowiedzialnym podejściem do środowiska. Wszystkie nasze kosmetyki powstają w Polsce, co pozwala ograniczyć ślad węglowy. Korzystamy z biodegradowalnych surowców, papieru z certyfikatem FSC, szkła i opakowań nadających się do recyklingu. Nie stosujemy greenwashingu, a nasze składy i działanie opisujemy rzetelnie, zgodnie z faktami naukowymi. Jesteśmy licencjonowanym użytkownikiem znaku PETA. Edukujemy nasze klientki, jak racjonalnie używać kosmetyków i dbać o skórę w sposób zrównoważony. Każdy nasz krok produkcyjny jest przemyślany i zgodny z zasadami etyki.

### **Jakie nowe produkty i linie planujecie wprowadzić?**

Kluczową rolę będą odgrywać formuły oparte na synergii składników aktywnych, a także personalizacja

## Firmy rodzinne

pielęgnacji. Nie tylko reagujemy na zmieniające się potrzeby rynku – aktywnie współtworzymy przyszłość pielęgnacji. Chcemy, by nasze kosmetyki nie tylko niwelowały objawy, ale także zapobiegały uszkodzeniom skóry wywołanym przez ekspozom – zanieczyszczenia, stres, UV czy brak snu. To holistyczne podejście sprawia, że nasze kosmetyki wpisują się w potrzeby nowoczesnych konsumentów – świadomych i szukających skutecznych, a zarazem bezpiecznych rozwiązań. Nadal będziemy umacniać naszą obecność w segmencie profesjonalnym, jednocześnie rozwijając ofertę dla klientów indywidualnych.


### **Jak rozwija się zagraniczna ekspansja BANDI?**

Skupiamy się szczególnie na rynku hiszpańskim, gdzie chcemy zbudować rozpoznawalność marki. Inwestujemy też w obecność na europejskich marketplacach i rozwój sprzedaży online. Dla nas ekspansja to nie tylko sprzedaż, ale także edukacja, budowanie zaufania i relacji – tak jak robimy to od lat w Polsce. W przyszłości chcielibyśmy pojawić się także na innych rynkach Europy Zachodniej. Pracujemy również nad

## Firmy rodzinne

dopasowaniem komunikacji i oferty do różnych kultur i oczekiwań konsumentek za granicą.

### **Jakie macie plany na najbliższe lata?**

Moim celem – zarówno osobistym, jak i zawodowym – jest dalsze budowanie marki BANDI w oparciu o wartości, które od lat są nam bliskie: uczciwość, wysoka jakość, bezpieczeństwo i zaufanie. Chciałabym, aby BANDI nadal rosło jako marka ekspercka, ale jednocześnie dostępna i bliska ludziom. Marzy mi się, byśmy z jeszcze większą siłą łączyli świat profesjonalnej pielęgnacji z codziennymi potrzebami klientek i klientów – i pokazywali, że skuteczność może iść w parze z troską o środowisko, empatią i autentycznością. 

## Firmy rodzinne



# KLUCZ DO SPOKOJNEJ SUKCESJI W FIRMIE

Fot. Materiały prasowe

*Od lewej: Anna Maack, wiceprezes, Aleksander Widawski, prezes, Henryk Widawski, dyrektor departamentu księgowego i Jolanta Wojnarowicz-Widawska, wiceprezes firmy JWW.*

---

**JAK ZABEZPIECZYĆ RODZINNY MAJĄTEK?** *Są na to dwa główne sposoby.*

*Tekst:* **Bartosz Michalski**

**C**oraz więcej polskich przedsiębiorców szuka sposobów na długoterminowe zarządzanie majątkiem rodzinnym i sprawne planowanie sukcesji. W tym kontekście na horyzoncie pojawiają się dwie kluczowe koncepcje: Family Office i oraz wprowadzone do naszego systemu prawnego w 2023 roku Fundacje Rodzinne. Na czym one polegają?

### **Czym JEST Family Office?**

Family Office to profesjonalna struktura stworzona do kompleksowego zarządzania majątkiem rodzinnym. Jej zakres działania jest szeroki – obejmuje inwestycje, planowanie podatkowe, filantropię, ale też – sukcesję. To swego rodzaju prywatne centrum doradztwa,

## Firmy rodzinne

które ma na celu zapewnienie stabilności finansowej i operacyjnej dla całej rodziny, często na wiele pokoleń.

Takie struktury z sukcesem funkcjonują od lat w krajach takich jak Szwajcaria czy Holandia, gdzie stanowią fundament stabilności wielu rodzinnych imperiów.

Szwajcarskie Family Office to synonim dyskrecji i stabilności, oparty na silnych tradycjach bankowych i prawnych. Oferują one kompleksowe zarządzanie portfelami inwestycyjnymi oraz zaawansowane planowanie spadkowe. Kładą nacisk na ochronę aktywów i minimalizację ryzyka, zapewniając optymalne rozwiązania dla złożonych struktur majątkowych dzięki sieci ekspertów.

Holandia natomiast oferuje bardziej elastyczne i dynamiczne podejście. Holenderskie Family Office, choć również stawiają na dyskrecję, skupiają się na innowacyjnych rozwiązaniach inwestycyjnych i efektywnym planowaniu podatkowym w kontekście europejskim. Ich siłą jest pragmatyzm, dostęp do rozwiniętych rynków kapitałowych oraz możliwość tworzenia struktur, które sprzyjają międzynarodowej ekspansji majątku.

## Firmy rodzinne

### A Czym jest Fundacja rodzinna?

Wraz z wejściem w życie ustawy o Fundacji Rodzinnej polscy przedsiębiorcy zyskali długo oczekiwane narzędzie, które pozwala na skuteczne planowanie sukcesji i zabezpieczenie rodzinnego majątku. Choć instytucja ta od lat funkcjonuje w Europie, u nas dopiero od dwóch lat zyskuje na popularności.


To podmiot prawny, który pozwala właścicielom firm na oddzielenie majątku od osoby fizycznej i przekazanie go fundacji, która zarządza nim zgodnie z wolą fundatora – najczęściej z myślą o przyszłych pokoleniach. Fundacja nie prowadzi działalności gospodarczej w klasycznym rozumieniu, ale może czerpać zyski z inwestycji, najmu czy udziałów w spółkach. Kluczową cechą jest tu autonomia prawna – majątek wniesiony do fundacji staje się jej własnością, a nie własnością fundatora ani beneficjentów. Dzięki temu jest on chroniony przed roszczeniami osób trzecich, takimi jak wierzyciele czy byli małżonkowie. Fundator traci bezpośrednią kontrolę nad majątkiem, ale też może określić

## Firmy rodzinne

szczegółowo zasady jego zarządzania i dystrybucji na lata, a nawet dekady do przodu, w statucie fundacji.

Kolejnym atutem Fundacji Rodzinnej jest możliwość optymalizacji podatkowej i planowania wielopokoleniowego. Ale fundacja to znacznie więcej niż instrument prawny – to filozofia myślenia o przyszłości firmy w perspektywie pokoleń. Warto o nią zadbać ze sprawdzonym partnerem, który przygotowuje nas do różnych, często nieprzewidzianych zdarzeń.

### Doświadczony doradca

JWW Biuro Rachunkowe to firma z bogatą historią, założona w 1998 roku jako rodzinny biznes. Od początku swojej działalności JWW wspiera inne firmy rodzinne, pomagając im nawigować przez meandry polskiego i międzynarodowego prawa. Co ważne, JWW nie tylko doradza – sama aktywnie przechodzi przez procesy sukcesyjne, co daje jej unikalną perspektywę i pogłębione zrozumienie wyzwań, z jakimi mierzą się przedsiębiorcy. 



# MAJĄTEK TO DOPIERO POCZĄTEK. CO DALEJ?

*Dr n. pr. Małgorzata Rejmer założycielka oraz prezes zarządu  
firmy rodzinnej Kancelarii Finansowej Lex*

## Firmy rodzinne

---

*O sukcesji, rodzinie i odpowiedzialności za fortunę mówi* **DR N. PR. MAŁGORZATA REJMER, EKSPERTKA Z 30-LETNIM DOŚWIADCZENIEM** w zakresie sukcesji w firmach rodzinnych, założycielka Kancelarii Finansowej Lex.

Rozmawiał **Mateusz Tylicz**

**Co sprawia, że sukcesja staje się dziś jednym z najważniejszych wyzwań dla firm rodzinnych, zwłaszcza w obliczu zmiany pokoleniowej w gronie najbogatszych przedsiębiorców?**

Za każdą fortuną stoi historia nie tylko wzrostu firmy, ale także rodziny, emocji, decyzji i często ogromnych poświęceń. Dziś wielu najbogatszych Polaków jest w wieku, w którym myśli się już nie tylko o inwestycjach, ale o tym, co dalej. Sukcesja przestaje być abstrakcyjną ideą. Staje się realnym wyzwaniem. A im większy majątek, tym większa odpowiedzialność.

**Czy zatem sukcesja to wyzwanie wyłącznie dla najzamożniejszych?**

## Firmy rodzinne

Zdecydowanie nie. Sukcesja dotyczy każdej firmy rodzinnej, niezależnie od skali działalności czy poziomu aktywów. W przypadku dużych fortun stawka jest oczywiście wyższa, a konsekwencje błędów znacznie poważniejsze. Sukcesja to nie jednorazowy akt, lecz złożony proces, który wymaga przemyślanej strategii i uważności wobec zarówno kwestii majątkowych, jak i relacji międzyludzkich.

### **Jakie błędy najczęściej popełniają nestorzy?**

Zasadniczym problemem jest czas. Nestorzy zbyt długo zwlekają z decyzjami, a potem działają pod presją czasu lub emocji. Często wierzą, że „dzieci się dogadają”, że wszystko „jakoś się ułoży” albo że „jeszcze jest czas”. Tymczasem bez przygotowania (prawnego, finansowego i psychologicznego) sukcesja potrafi podzielić rodzinę, zamiast ją scalać. Innym błędem jest przekazanie sukcesji tylko „na papierze”, bez realnego oddania odpowiedzialności i autorytetu.

### **A jakie wyzwania stoją przed sukcesorami?**

Sukcesorzy często nie są wystarczająco przygotowani do roli lidera. Nie mieli okazji zdobywać doświad-

## Firmy rodzinne

czenia w zarządzaniu ani podejmować samodzielnych decyzji. Czasem chcą działać zbyt szybko i zbyt radykalnie, a innym razem odwrotnie, paraliżuje ich obawa przed zawiedzeniem oczekiwań rodziców. Bywa też, że mają zupełnie inną wizję swojego życia i nie chcą kontynuować rodzinnego biznesu. To również należy uszanować. Sukcesja nie może być przymusem, powinna być przemyślanym, partnerskim procesem.

### **Czy majątek bywa ciężarem?**


Może nim być. Odpowiednio zarządzany majątek może służyć kolejnym pokoleniom i wspierać rozwój rodziny oraz firmy. Ale jeśli nie idzie w parze z wartościami, dialogiem i poczuciem odpowiedzialności, może prowadzić do konfliktów, rozczarowań i trwałych podziałów. W swojej praktyce widziałam sytuacje, w których nieuregulowana sukcesja skutkowałą wieloletnimi sporami w rodzinie. Powtarzam klientom: majątek to dopiero początek. Najważniejsze jest to, co z nim zrobimy i dla kogo.

**Jakie instrumenty prawne mają dziś do dyspozycji najbogatsi, by lepiej przygotować się do sukcesji?**

## Firmy rodzinne

Na szczęście coraz więcej. Mamy fundacje rodzinne, które pozwalają oddzielić własność od zarządzania i chronić majątek przed chaosem po śmierci właściciela. Mamy instrumenty prawne i podatkowe, które pozwalają rozłożyć sukcesję w czasie. Najważniejszym „narzędziem” pozostaje jednak rozmowa – często trudna, ale konieczna. I dobry plan, który bierze pod uwagę nie tylko liczby, ale i ludzi.

**Czy jest coś, co może pani doradzić rodzinom z dużym majątkiem. Już teraz, zanim coś się wydarzy?**

Tak, rozmawiajcie. Zastanówcie się: co chcemy zostawić po sobie. Nie tylko komu, ale i w jakiej formie? Majątek bez strategii jest jak statek bez steru. A sukcesja to nie tylko zmiana właściciela. To przekazanie odpowiedzialności, wartości i zaufania. I naprawdę warto się do tego przygotować, zanim życie samo napisze scenariusz. 

© Wszelkie prawa zastrzeżone

## Firmy rodzinne



*Adam Michańków  
z Brand4Future*

# KREOWANIE DZIEDZICTWA, CZYLI BRANDING FUNDACJI RODZINNEJ

## Firmy rodzinne

**FUNDACJA RODZINNA MA UNIKALNE WYZWANIA ZWIĄZANE Z BUDOWANIEM MARKI.** *Powinna zdobyć wiarygodność, wyróżnić się oraz przyciągać talenty. Należy to robić w sposób spójny z wizją fundatora i wartościami rodziny* – **MÓWI EKSPERT BRANDINGU ADAM MICHAŃKÓW Z BRAND4FUTURE.**

Rozmawiał **Bartosz Michalski**

### **Co wyróżnia działalność B4F/eFresh na tle innych podmiotów brandingowych w Polsce?**

Najlepiej świadczyć o nas będą opinie naszych klientów i to, co o nas mówią. Po pierwsze, cenią u nas wywiązywanie się z ustaleń: zarówno z obietnicy dotyczących jakości designu, doradztwa strategicznego, jak i terminowości naszej pracy.

Po drugie, po latach często słyszę opinię, że potrafiliśmy strategicznie „przewidzieć przyszłość”, czyli na-

## Firmy rodzinne

sze wspólne założenia biznesowe spełniły się w stopniu większym niż mniejszym.

Po trzecie, oferujemy unikalny miks usług. Mamy doświadczony zespół strategiczny nie tylko w obszarze marketingowym, ale także będący w stanie opracować plan finansowy czy zaawansowany system raportowania biznesowego, a także jeden z najlepszych zespołów designerskich oraz doświadczony team programistów. Doradzamy, projektujemy i wdrażamy branding również w digitalu.

Last but not least – oferujemy szkolenia i pomagamy w rekrutacjach zespołów marketingowych, dzięki czemu przekazujemy naszą wiedzę, a klient w efekcie naszej pracy otrzymuje: strategię opartą na badaniach, wyróżniający design marki dostosowany do specyfiki rynku, gotowe narzędzia digitalowe – stronę www, ecommerce czy aplikację mobilną i przeszkolony zespół, który potrafi naszą ideę brandingową rozwijać przez lata.

**Fundacje rodzinne zyskują coraz większe znaczenie - także w Polsce. Jakie są ich historyczne korzenie?**

## Firmy rodzinne

### **Które z najstarszych podmiotów mogą dziś służyć jako wzorce?**

Historia fundacji rodzinnych w Polsce jest krótka. Tymczasem na rynku amerykańskim trusty rodzinne funkcjonują od lat i są niezwykle rozwinięte. Pomagają nie tylko zachować majątek rodziny, ale też usystematyzować obszar dobroczynności.

Z perspektywy historycznej warto zerknąć na najśłynniejszą w dziejach rodzinę bankierską, czyli Family Rothschild. Ponieważ skupiamy się na aspekcie brandingowym, nadmienię, że z punktu widzenia identyfikacji wizualnej to piękny przykład konsekwencji i zachowania ciągłości. W dzisiejszym znaku marki Fundacji widzimy logo „pęk strzał” – symbolizuje on pięciu synów Mayera Amschela Rothschilda (1744-1812), założyciela imperium bankowego Rothschildów. Każdy z synów został wysłany do jednego z głównych miast Europy, by założyć tam oddział bankowy, tworząc międzynarodową sieć finansową. Inspiracją twórcy była starożytna idea siły w jedności – pojedynczą strzałę łatwo złamać, ale

## Firmy rodzinne

wiązkę trudno. Ta metafora odzwierciedla jedność rodziny i jej siłę finansową, które były podstawowymi wartościami imperium Rothschildów.

Dla twórców nowych fundacji rodzinnych to ciekawa przesłanka – możecie państwo stworzyć symbol, który ma szansę przetrwać pokolenia, warto zatem poświęcić czas i środki, by się tym tematem zająć.

**Czy może pan wskazać przykłady dwóch modeli – fundacji działających po cichu vs. fundacji silnie eksponujących swój wizerunek?**

Fundacją, która nie eksponuje swojej siły, jest właśnie sieć podmiotów rodziny Rothschildów. Mimo blisko 400 lat historii i ogromnej sieci udziałów w największych spółkach na świecie nikt tak naprawdę nie wie, jaki jest jej zasięg działania. Również w internecie znajduje się niewiele informacji na jej temat. Według niektórych badaczy majątek rodziny Rothschildów w roku 1875 wynosił 1-2 mld funtów szterlingów (w tych latach roczny budżet Imperium Brytyjskiego wynosił 70-80 mln funtów szterlingów). Dziś nieoficjalnie majątek ten szacowany jest na 2 do 6 bln dolarów.

## Firmy rodzinne

Natomiast istnieje wiele fundacji, które prowadzą aktywne działania brandingowe i komunikacyjne.

### **Dlaczego coraz więcej fundacji decyduje się na aktywny branding? Co je do tego skłania?**

Wszystko zależy od specyfiki i celu działania, jaki określa fundator. Jeśli fundacja zamierza aktywnie reinwestować środki finansowe, de facto staje się rodzinnym funduszem inwestycyjnym. W takim wypadku budowanie przez nią wiarygodności marki, tak jak w przypadku innych funduszy inwestycyjnych, jest całkowicie uzasadnione.

### **Jakie są najczęstsze strategie w tworzeniu nazw fundacji rodzinnych?**

Podzielę się tu opracowaniem własnym dotyczącym pewnych grup i kierunków budowania nazw oraz logotypów. Pierwsza grupa to nazwy i logotypy związane z dziedzictwem. W tym przypadku przez dziedzictwo rozumiem symbol w znaku graficznym nawiązujący do herbu, znaku lub symbolu związanego z historią rodu/rodziny. Druga grupa to nazwy i logotypy związane z misją i przedmiotem działalności fundacji. Z punktu

# Firmy rodzinne



Fot. Materiały prasowe

*W znaku marki Fundacji Rothschildów widać „pęk strzał”, który symbolizuje pięciu synów założyciela imperium bankowego Rothschildów, a także jedność rodziny i jej siłę finansową*

## Firmy rodzinne

widzenia fundatora przedmiot działania jest ważniejszy niż jego nazwisko. Trzecia grupa to nazwy i logotypy związane wprost z nazwiskiem fundatora.

**Czy nazwa fundacji powinna być rozpoznawalna, czy wręcz przeciwnie - dyskretna i neutralna? Jakie kryteria warto brać pod uwagę?**

Fundacja rodzinna to na tyle specyficzny twór, że nie ma jednej dobrej drogi. Część fundatorów będzie chciała pozostawić pokoleniom swoje nazwisko, bo każdy może stworzyć ród. Największe rody szlacheckie w historii czasami miały przedziwne początki, np. znany w carskiej Rosji ród Razumowskich pochodził od pastuszka, którego upodobała sobie caryca Katarzyna. Inni fundatorzy będą mieli misję, którą chcą przekazać kolejnym pokoleniom, tak jak w przypadku Fundacji Guggenheima, która od dziesięcioleci wspiera sztukę.

**W przypadku fundacji inwestujących w wiele spółek - jak wygląda optymalna architektura marki?**

Nie istnieje coś takiego jak optymalna architektura marek, którą można powielić. Owszem, funkcjonują mo-

## Firmy rodzinne

dele, ale moje ponad 25-letnie doświadczenie w pracy z markami w różnych branżach podpowiada mi, że kluczowe jest dobre zdiagnozowanie celów fundatora i jego wizji. Model architektury jest zawsze pochodną wizji strategicznej i musi być do niej dostosowany.

### **Jakie nośniki komunikacji są dziś wykorzystywane przez fundacje?**

Jeśli mówimy o fundacjach zagranicznych z rozwiniętymi kierunkami działania, to komunikacja tych podmiotów odpowiada poziomowi i jakości największych korporacji międzynarodowych.

Dla polskich fundacji, które nie chcą eksponować działalności, sugeruję stworzenie absolutnie minimalnej bazy (założenia strategiczne, tożsamość marki, logotyp, określenie kolorystyki oraz bazowe materiały takie jak: wizytówka, listownik, teczka, koperta). Taki zestaw prac porządkuje branding, a fundacja nie wydaje zbyt dużych środków.

Dla fundacji, które chcą inwestować w spółki, rekomenduję podejście analogiczne jak do identyfikacji funduszy inwestycyjnych, czyli skupienie się na bran-

## Firmy rodzinne

dingu w wersji B2B. Warto przejść pełen proces strategiczny: od strategii inwestowania, przez stworzenie tożsamości marki i opracowanie identyfikacji wizualnej z księgą znaku i brandguide. Istotna będzie strona www oraz obecność na LinkedIn.

**Na jakim etapie działania fundacji warto zacząć myśleć o branding? Lepiej wcześniej niż później?**


Sugerowałbym wcześniej niż później. Optymalny moment pracy to chwila, w której fundator decyduje się na stworzenie fundacji, jeszcze przed jej rejestracją. W dokumentach rejestracyjnych konieczne jest podanie nazwy, a jej opracowanie powinno być elementem procesu brandingowego.

W dużym skrócie: idealnie, jeśli fundator zdefiniuje cele strategiczne i przyjdzie z nimi do nas. My opracujemy wraz z nim założenia strategiczne i stworzymy metodą warsztatową tożsamość marki fundacji. Następnie kreujemy nazwy fundacji pasujące do opracowanej tożsamości.

Po zatwierdzeniu nazwy prezentujemy koncept kreatywny marki fundacji zawierające: znak graficzny i styl

## Firmy rodzinne

wizualny, tzw. keyvisual. Po wybraniu znaku i kierunku wizualnego przez fundatora przystępujemy do projektowania materiałów użytkowych, np. prezentacji fundacji, strony www.

Cały proces zajmuje od dwóch do pięciu miesięcy, przy czym prace strategiczne i opracowanie nazwy zajmują ok. 1 miesiąca, czyli nie koliduje to znacząco z procesem rejestracji fundacji. 

# Firmy rodzinne



## WYZWANIE DLA MAŁYCH I ŚREDNICH FIRM

## Firmy rodzinne

*Polscy przedsiębiorcy przez trzy dekady zbudowali poważne i rentowne firmy. **NADCHODZI JEDNAK TAKI MOMENT, KIEDY ZACZYNAJĄ MYŚLEĆ, JAK ODEJŚĆ NA EMERYTURĘ, jak spieniężyć swój majątek lub komu i jak przekazać firmę.***

*Tekst: **Bartłomiej Dmitruk***

**D**ylematy właścicieli związane z sukcesją prędzej czy później dotkną każdej firmy rodzinnej. Sukcesja w polskim biznesie jest problemem relatywnie nowym i o tyle trudnym, że dzisiejsi 30-40-latkowie są w zasadzie pierwszym pokoleniem, które ma jakiś majątek rodzinny do przejęcia lub odziedziczenia.

Proces sukcesji nie jest łatwy ani szybki. Warto więc zaplanować go tak, aby przyniósł jak największe korzyści zarówno dla obecnego właściciela firmy, jak również dla jego przyszłych pokoleń.

## Firmy rodzinne

### W jaki sposób dokonać sukcesji?

Niezależnie od wybranego scenariusza sukcesji, proces taki wymaga gruntownego przygotowania ze strony właściciela oraz firmy. Poniżej opisujemy kilka możliwych scenariuszy sukcesji dla Twojej firmy.

### Sprzedaż do inwestora strategicznego / branżowego

Jeśli chcesz zmaksymalizować wycenę swojej firmy oraz wartość otrzymanych środków, to powinieneś sprzedać firmę do inwestora strategicznego lub inaczej branżowego. To on zapłaci za twoją firmę najwięcej, ponieważ zna swoją branżę oraz będzie miał potencjalne synergije, wynikające z przejęcia konkurencji. Zazwyczaj inwestor branżowy kupuje 100% firmy i płaci za całość w momencie nabycia i rozliczenia transakcji. Jeśli więc chcesz zmaksymalizować środki tu i teraz, to transakcja sprzedaży do takiego inwestora jest jednym z najlepszych rozwiązań.

## Firmy rodzinne

Sprzedaż do inwestora strategicznego ma jeszcze przynajmniej dwa dodatkowe plusy: 1) zazwyczaj po takiej transakcji jesteś „uwolniony” od swojej firmy od razu; 2) otrzymujesz zapłatę w postaci środków pieniężnych na konto.

### Sprzedaż do inwestora finansowego / funduszu

Sprzedaż do inwestora finansowego, to zazwyczaj sprzedaż za cenę rynkową, ale części udziałów w firmie. Inwestorem takim jest typowo fundusz private equity, który kupuje część Twojej firmy, aby ją jak najdrożej sprzedać w przyszłości. W wyniku takiej transakcji dostajesz środki pieniężne za sprzedaż zazwyczaj pakietu większościowego (np. 60%), ale musisz dalej pracować z funduszem i rozwijać firmę przez kolejne lata, do momentu sprzedaży udziałów firmy przez fundusz. Wtedy zazwyczaj dochodzi do sprzedaży 100% i możesz odsprzedać swoje 40% drożej niż w momencie sprzedaży pierwszych 60%.

Zalety takiej transakcji to przede wszystkim 1) sprzedaż znaczącego pakietu firmy za rynkową cenę oraz

## Firmy rodzinne

możliwość dalszej pracy i partycypacji we wzroście firmy we współpracy z funduszem. Wadą może być to, że dalej musisz pracować oraz że cele funduszu nie muszą być zbieżne z Twoimi.

### Wykup menadżerski firmy (Management Buy-Out, MBO)

Jeśli Twoja firma ma zespół menadżerski, który jest zainteresowany i mógłby kupić firmę, to warto taki scenariusz rozważyć. Zazwyczaj przy wykupie menadżerskim trzeba założyć, że aby spłacić obecnego właściciela, firma oraz zespół menadżerski będą musiały się zadłużyć. Taka forma wykupu jest jednak na tyle elastyczne, że odpowiednio dobrana struktura transakcji daje elastyczność, która może zapewnić odpowiednią kwotę pieniędzy w pierwszym kroku (umożliwiająca przejście właściciela na emeryturę) oraz ustalenie ewentualnego zaangażowania właściciela i spłaty całości udziałów w przyszłości. Transakcja taka może być rozliczona jednorazowo (np. przy wsparciu zespołu menadżerskiego przez fundusz

## Firmy rodzinne

MBO) lub obliczona na rozliczenie inwestycji w czasie nawet kilku lat.

Zaletą takiej formy sukcesji jest fakt, że zespół menadżerski zazwyczaj bardzo dobrze zna kupowaną firmę i wie, na co może sobie pozwolić. Wadą może być to, że rozliczenie transakcji będzie rozłożone w czasie i być może będzie wymagać od Ciebie dalszego zaangażowania w sprawy firmowe.

### **Sprzedż lub przekazanie firmy rodzinie**

Sprzedż lub przekazanie firmy członkom rodziny jest pierwszym wyborem dla wielu właścicieli firm, a jeśli jeden lub więcej krewnych już pracuje w firmie i jest zainteresowany jej przejęciem, transakcja może być zorganizowana z korzyścią dla wszystkich. Proces może rozpocząć się od niezależnej wyceny firmy, która może zostać wykorzystana do zorganizowania finansowania sprzedaży lub ustalenia innej struktury rozliczenia transakcji. Po ustaleniu swoich bieżących potrzeb dochodowych, możesz umówić się na otrzymanie płatności ryczałtowej, bezpośrednio sfinansować sprzedaż

## Firmy rodzinne

lub pobierać wynagrodzenie. Możesz także zdecydować się na zachowanie udziału własnościowego i współpracować z nowymi właścicielami w określonej roli np. członka rady nadzorczej.

### Sukcesja poprzez giełdowe IPO (Initial Public Offering)

Debiut giełdowy (IPO) może być atrakcyjną strategią wyjścia z inwestycji ze względu na możliwość znacznej wypłaty dla właścicieli, ale dla wielu małych i średnich firm IPO może być najmniej prawdopodobną opcją. Proces przygotowania do IPO jest dosyć skomplikowany i czasochłonny – przygotowanie prospektu emisyjnego i zgody formalne wymagają zatrudnienia specjalistycznych doradców i zaangażowania dedykowanego zespołu w ramach Twojej firmy. Co więcej, apetyt na IPO ma tendencję do wahania się wraz z ruchami na giełdzie. W 2022 r. na całym świecie miało miejsce zaledwie o połowę mniej IPO, a w Polsce rynek giełdowy stał się w ostatnich latach dużo mniej popularny.

## Firmy rodzinne

Zaletą takiego rozwiązania jest relatywnie wysoka wycena rynkowa oraz uzyskanie płynności akcji Twojej firmy po IPO. Wadą jest fakt, że nie możesz sprzedać w IPO całości firmy i musisz kontynuować pracę w firmie po IPO. Oczywiście możesz zaplanować przesunięcie się do rady nadzorczej spółki i przygotować wszystkie kroki do przekazania firmy profesjonalnemu zarządowi.

### Dlaczego sukcesję warto zaplanować z wyprzedzeniem?


Sukcesja jest procesem trudnym, szczególnie w pierwszym pokoleniu. W grę wchodzi emocjonalny stosunek do zbudowanej firmy, brak doświadczenia w sprzedaży lub przekazaniu biznesu, niska świadomość wyceny i czasu niezbędnego do sprzedaży firmy lub przekazania jej kolejnym pokoleniom.

Warto wziąć pod uwagę niespodziewane czynniki, które mogą zaburzyć proces sukcesji – utrata zdrowia, wypadek, rozwód czy śmierć właściciela, to zdarzenia losowe o których zazwyczaj nie chcemy myśleć. Tego typu scenariusze są trudne do przewidzenia czy zaplanowania.

## Firmy rodzinne

Warto jednak z wyprzedzeniem przygotować pewne procesy, które nawet w scenariuszach krytycznych nie przekreślają skutecznej i wartościowej sukcesji firmy.

### Podsumowanie

Zaplanuj preferowany scenariusz sukcesji firmy z wyprzedzeniem, Zastanów się czy chcesz i możesz sprzedać firmę, czy też chcesz ją pozostawić w rodzinie. Wybierz scenariusz sukcesyjny i przygotuj się do niego. Skorzystaj z pomocy profesjonalnych doradców w zakresie struktury transakcji, wyceny firmy oraz wybranego scenariusza sukcesji. Uwzględnij scenariusze krytyczne, aby zapewnić skuteczną i wartościową sukcesję firmy. 

### *O DealDone*

DealDone jest wyspecjalizowaną firmą, oferującą wysokiej jakości produkty z dziedziny bezpieczeństwa informacji i danych. Oferujemy usługi digitalizacji oraz oprogramowanie w zakresie nowoczesnych technologii obiegu informacji poufnych, informacji niejawnych, danych wrażliwych oraz

## Firmy rodzinne

digitalizacji, zabezpieczania, szyfrowania i udostępnienia danych i dokumentów wewnątrz i na zewnątrz organizacji.

**WWW.DEALDONE.PL, SECUDOSOLUTIONS.COM.**

Od ponad 10 lat DealDone specjalizuje się w dostarczaniu rozwiązań związanych z digitalizacją, archiwizacją i udostępnieniem dokumentów w formie Document Management System (DMS) lub Virtual Data Room (VDR).

DealDone samodzielnie opracowała i wprowadziła do sprzedaży system VDR SECUDO. SECUDO to platforma bezpiecznej digitalizacji, archiwizacji, wymiany i przetwarzania dokumentów i danych firmowych oferowana w chmurze, w modelu Software-as-a-service, dla klientów biznesowych.

DealDone jest również właścicielem portali

**WWW.PLATFORMAINWESTORA.PL** oraz

**WWW.SPRZEDAMFIRME.COM**, dzięki którym wspiera procesy transakcyjne związane ze sprzedażą firmy, pozyskaniem kapitału i znalezieniu inwestorów na projekt.



# Virtual Data Room SECUDO

**szyte na miarę narzędzie do due diligence,  
bezpiecznego udostępniania danych i  
dokumentów oraz digitalizacji**



**CYFROWY SEJF DLA TWOICH DANYCH**

[www.dealdone.pl](http://www.dealdone.pl)  
[www.secudosolutions.com](http://www.secudosolutions.com)

**IT'S ALL  
ABOUT  
SAFETY**

