

wprost
Raport



SIŁA FIRM RODZINNYCH

PARTNER RAPORTU

LEX
KANCELARIA FINANSOWA

Siła Firm Rodzinnych

SIEKIERA NAD FUNDACJĄ

Chociaż **SPRAWA PODATKOWEGO USZCZELNIANIA FUNDACJI RODZINNYCH PRZEZ MINISTERSTWO FINANSÓW NA KILKA MIESIĘCY UCICHŁA**, *to w resorcie i tak toczą się prace na ten temat.*



Tekst: **Szymon Krawiec**

1980 – tyle fundacji rodzinnych było zarejestrowanych w Polsce do 16 stycznia tego roku. Tak wynika z najnowszych danych przesłanych „Wprost” przez Sąd Okręgowy w Piotrkowie Trybunalskim, gdzie fundacje od maja 2023 r. można rejestrować. – Do 16 stycznia tego roku wpłynęły 3232 wnioski o rejestrację fundacji ro-

Siła Firm Rodzinnych

dzinnej – informuje nas Urszula Sipińska-Sęk, prezes piotrkowskiego sądu.

Licznik bije jak szalony, bo jeszcze w lipcu zeszłego roku mieliśmy prawie 1,2 tys. fundacji i 2 tys. złożonych wniosków.

Ilu przedsiębiorców zdecydowało się z fundacji zrezygnować? Zero. – Do 16 stycznia nie wpłynął żaden taki wniosek – czytamy w odpowiedzi.

„*Właściciele **NIE ODSTRASZAJĄ** więc rządowe podchody, żeby zasady działania fundacji rodzinnej w Polsce gruntownie przebudować.*

Już w sierpniu zeszłego roku Ministerstwo Finansów ogłosiło, że fundacjom trzeba przykręcić śrubę i podatkowo uszczelnić. – Są wykorzystywane do agresywnej optymalizacji podatkowej – mówił kilka miesięcy temu wiceminister finansów Jarosław Nene-man.

Siła Firm Rodzinnych

Po tych słowach podniosło się larum, że nowy rząd nie gra fair, że chce zarżnąć w Polsce sukcesję, że idzie na walkę z setkami tysięcy firm rodzinnych w kraju. Sprawa na parę miesięcy więc przycichła. Co niektórzy eksperci odtrąbili już sukces, że resort Andrzeja Domańskiego z podatkowego dociskania fundacji się wycofał. Ale nic bardziej mylnego. Prawdziwa bitwa dopiero się zacznie.

Fundacja rodzinna czy transakcyjna?

– Aktualnie w Ministerstwie Finansów trwają prace związane ze zmianą formy opodatkowania fundacji rodzinnych – odpisał nam kilka dni temu wydział prasowy resortu.

Jakie to zmiany? Na to pytanie resort Andrzeja Domańskiego już nie odpowiedział. Najprawdopodobniej zostaną przedstawione jeszcze na początku tego roku.

Eksperti związani z firmami rodzinnymi mają obawy, że sprawa zmian podatkowych fundacji rodzinnych będzie rozgrywana politycznie.

Siła Firm Rodzinnych

Tutaj warto dodać, że fundacje rodzinne pozakładali ludzie związani z poprzednią władzą, m.in. były prezes Orlenu Daniel Obajtek.

– *Obecna władza może więc próbować przedstawiać fundacje rodzinne jako narzędzie głównie służące **PIS-OWSKIM OLIGARCHOM**, a to nieprawda*

– mówi Tomasz Budziak, ekspert do spraw sukcesji w firmach rodzinnych.

Prawdą natomiast jest to, że setki osób pozakładały fundacje rodzinne nie po to, żeby realizować szlachetny cel sukcesji, zadbać o młodsze pokolenie, zabezpieczyć rodzinny majątek, a głównie po to, żeby skorzystać z korzystnych rozwiązań podatkowych. Na polskim rynku pojawił się wysyp wszelkiej maści doradców, którzy nie pomagali w tworzeniu prawdziwych fundacji rodzinnych, a jedynie pod ich przykrywką podsuwali klientom pomysł na podatkową optymalizację. Żeby włożyli

Siła Firm Rodzinnych

sobie do fundacji udziały, akcje, kryptowaluty, a potem je sprzedali z mniejszym albo i nawet zerowym podatkiem do zapłaty.

Ze smutkiem słuchało się takiej wypowiedzi Henryka Orfingera, współtwórcy kosmetycznego imperium dr Ireny Eris, dzięki któremu rząd kilka lat temu zaczął w ogóle o stworzeniu czegoś takiego jak fundacja rodzinna w ogóle myśleć:

„Obawiam się, że sporo fundacji utworzono dla celów podatkowych, a nie z myślą o sukcesji majątków firm rodzinnych, akumulacji kapitału na przyszłość i jego pomnażaniu. Tak nie powinno być. Spodziewam się, że w najbliższym czasie rząd zacznie oceniać działanie ustawy w praktyce. Niewykluczone, że uszczelni przepisy pod kątem podatków”.

Nie wylać dziecka z kąpielą

– Nie można wrzucać wszystkich do jednego wora. Ministerstwo ma oczywiście uzasadnione powody, żeby sprawie się przyglądać, ale nie można wylewać też

Siła Firm Rodzinnych

dziecka z kąpielą. Wielu polskich przedsiębiorców rzeczywiście założyło fundacje, żeby zabezpieczyć sukcesję – mówi Budziak.

Jednym z takich był choćby Marek Roefler. – Mam 72 lata. W takim wieku człowiek już na poważnie myśli, czy nie przejść na emeryturę, co dalej z firmą, jak przeprowadzić sukcesję. Fundacja była dla mnie taką bezpieczną instytucją, która może to ułatwić.

*Zarówno ja, jak i większość moich kolegów założyliśmy fundacje, żeby nasze firmy nie przestały istnieć **PO NASZEJ ŚMIERCI**, a nie po to, żeby unikać podatków.*

Te płaciliśmy i nadal płacimy w Polsce – mówi założyciel firmy Dantex, jednego z największych deweloperów w kraju.

Dodaje, że przez zatrzymania i tymczasowe aresztowania przedsiębiorców, których spektakularny wzrost

Siła Firm Rodzinnych

obserwowaliśmy przez 8 lat rządów Zjednoczonej Prawicy wielu zamożnych Polaków uciekło z majątkiem za granicę. – Ulokowali pieniądze w zagranicznych bankach, zamieszkali poza Polską i też zakładali fundacje rodzinne, ale już za granicą. Polska fundacja rodzinna była szansą na ich powrót z majątkiem do kraju. Liczę na dialog z władzą w tej sprawie – mówi Roefler.

Widziały gały, co brały

Zdaniem przedsiębiorców rodzinnych grzebanie w fundacjach rodzinnych półtora roku po ich wprowadzeniu w życie to łamanie zasad w trakcie gry. W przyjętej ustawie było napisane wprost, że przegląd ich funkcjonowania ma się odbyć dopiero 3 lata od dnia wejścia w życie nowego prawa. A minister finansów przeglądu zaczął dokonywać już po kilkunastu miesiącach.

Trafnie tę sytuację opisał na naszych łamach mec. dr Michał Bieniak:

„Przez 25 lat pracy zawodowej mogę wymienić co najmniej kilka modnych pomysłów na obniżenie po-

Siła Firm Rodzinnych

datków, że wspomnę skrótowo: Cypr albo spółkę komandytowo-akcyjną.

Prędzej czy później były one blokowane przez ustawodawcę.

*Można więc powiedzieć, drodzy bogaci Polacy: <<widziały gały, co brały>>. **GWANIACZYLIŚCIE**, to zaraz będziecie mieli za swoje.*

Druga strona też ma jednak swoje racje, zwłaszcza jeżeli ktoś był tym chwalebnym wyjątkiem, który naprawdę stworzył fundację rodzinną jako wygodny mechanizm sukcesji pokoleniowej. Taka osoba zawarła swoistą umowę z państwem – ja ci ufam, że nie zmienisz zasad gry, i dlatego planuję długoterminowo, zgodnie z zasadami, które Ty – Rzeczpospolita ustaliłaś. Taki człowiek dzisiaj może się poczuć oszukany. Nie pierwszy zresztą raz” – pisał kilka tygodni temu na naszych łamach.

*Siła Firm Rodzinnych***Trzy smutne wnioski**

– Od dłuższego już czasu proszę przedsiębiorców, żeby poczekali z decyzją o założeniu fundacji rodzinnej. Zamiast tego, więcej czasu powinni poświęcić na rozmowę z bliskimi o sukcesji – mówi Katarzyna Gierczak Grupińska, prezes Fundacji Firmy Rodzinne

Jej zdaniem, fundacja to tylko narzędzie, które teraz jest, ale zaraz może go nie być. – Ona nie zastąpi mówienia o lękach wokół przekazania firmy. Często spotykam właścicieli, którzy ułożyli sobie całą sukcesję w głowie i myślą, że jak sobie wymyślili, tak się stanie. A potem wychodzi na odwrót, bo zabrakło tego, żeby wszyscy się usłyszeli – opowiada.

W całej historii dotyczącej fundacji rodzinnych w Polsce najsmutniejsze są trzy wnioski. Pierwszy, to nadal kiepska jakość prawa w Polsce – państwo miało stworzyć instytucję dla firm rodzinnych, żeby zabezpieczyć sukcesję, a stworzyło fundacje do cięcia podatków. Drugi wniosek to taki, że w kwestii stabilno-

Siła Firm Rodzinnych

ści prawa nic się w naszym kraju nie zmieniło i starym polskim zwyczajem państwo może wywrócić przedsiębiorcom stół w dowolnym momencie, mówiąc, że teraz gramy na innych zasadach. A trzeci wniosek, chyba jeszcze smutniejszy, że na całym pomysle fundacji rodzinnych najbardziej stracili ci, którzy naprawdę z czystym sumieniem założyli je po to, żeby zadbać o rodzinę.

I efekt tego wszystkiego pewnie będzie taki, że fundacje rodzinne polskich przedsiębiorców dalej będą powstawać, ale już nie w Polsce, tylko w Szwajcarii i Liechtensteinie. 

Siła Firm Rodzinnych



FIRMY RODZINNE – KOŁO ZAMACHOWE POLSKIEJ GOSPODARKI

*Dr n.pr. Małgorzata Rejmer, założycielka firmy rodzinnej
Kancelarii Finansowej Lex*

Siła Firm Rodzinnych

Firmy rodzinne to dynamicznie rozwijający się segment polskiej gospodarki. Podobnie, jak w większości państw europejskich, także polski ustawodawca nie przyjął formalnej definicji firmy rodzinnej. Oznacza to, że analiza ilościowa tego rynku oparta jest na subiektywnych kryteriach badaczy.

**W OSTATNICH LATACH OBSERWUJE SIĘ ZNA-
CZĄCY WZROST IDENTYFIKACJI WŁAŚCICIELI
FIRM Z WARTOŚCIAMI FIRM RODZINNYCH.** *Ale tak nie było na początku transformacji.*

Tekst: **Dr n.pr. Małgorzata Rejmer, założycielka
Kancelarii Finansowej LEX**

Lata 90. to czas wypływania polskiego biznesu na szerokie wody. W sensie dosłownym i przenośnym. Założyciele pierwszych polskich firm mieli w pamięci negatywną konotację z „prywatyzacją”. Woleli zatem odciąć się od rodzinnego rodowodu swojego biznesu, sugerując jego światowe

Siła Firm Rodzinnych

pochodzenie (najczęściej poprzez nazwę firmy). Patrząc na to z dzisiejszej perspektywy, wydaje się to zaskakujące, ale takie były początki polskich firm rodzinnych. Wyrastały dzięki przedsiębiorczości któregoś z członków rodziny, który zachęcał najbliższych, aby do niego dołączali. I w ten organiczny sposób zaczęły powstać podmioty, które przeszły drogę od jednoosobowego zarządzania do złożonych struktur korporacyjnych.

Siła w liczbach

W zależności od przyjętej metody badawczej, szacuje się, że firmy rodzinne w Polsce stanowią od 20 do nawet 70 proc. wszystkich podmiotów prywatnych (odpowiednio od 850 tys. do 2,7 mln). Wytwarzają one od 10 do 85 proc. polskiego PKB, tworząc od 1,3 do 8 mln miejsc pracy. Tak duże różnice w prezentowanych wartościach wynikają z faktu zaliczania (lub nie) jednoosobowych działalności gospodarczych do kategorii firm rodzinnych. Podejście zawężające wydaje się jed-

Siła Firm Rodzinnych

nak nieuzasadnione, zwłaszcza jeśli weźmie się pod uwagę, jak rodziły się polskie firmy (oparte o „gen przedsiębiorczości” jednego członka rodziny). Także niespotykana nigdzie w Europie, popularność tej formy prawnej, w ramach której prowadzone są zarówno biznesy rozwijane samodzielnie przez założyciela, jak i zatrudniające setki pracowników, nie pozwala ich wykluczyć z grona firm rodzinnych.

Rozważania w kwestii, jaka jest siła firm rodzinnych w Polsce jest o tyle zasadna, że powinna stanowić o tworzonym prawie i modelach ekonomicznych, które miałyby budować fundament polskiej gospodarki. Podmioty analizujące firmy rodzinne wskazują na stabilność i przewidywalność tych przedsiębiorstw, co wpływa na generowane przez nie zyski.

Stabilność, innowacyjność i szybsza reakcja

Jak wynika z badań przeprowadzonych wśród pracowników, aż 55 proc. respondentów wskazuje, że to właśnie firmy rodzinne są stabilniejszym pracodawcą. Jed-

Siła Firm Rodzinnych

nocześnie wskazuje się, że pracownicy w firmach rodzinnych są bardziej zaangażowani i występuje niższy poziom fluktuacji kadr. Właściciele firm rodzinnych najczęściej dobrze znają „od środka” swoją branżę oraz pracowników, co przekłada się na lepsze rozumienie perspektywy biznesowej w porównaniu z osobą z zewnątrz. Dzięki temu, w obliczu wyzwań i niepewności, reakcja może nastąpić szybciej.

*Firmy rodzinne **SĄ TAKŻE BARDZIEJ INNOWACYJNE.** Wskazuje się, że im firma jest bardziej rodzinna, tym nakłady ponoszone na innowacje są większe.*

Firmy rodzinne charakteryzuje długoterminowa wizja rozwoju. Długi okres planowania strategicznego jest ich mocną stroną. W firmach nierodzinnych planowanie zazwyczaj opiera się na kadencji zarządu, która trwa od jednego bilansu do następ-

Siła Firm Rodzinnych

nego. W firmach rodzinnych natomiast perspektywa planowania obejmuje cykl jednego pokolenia, czyli zazwyczaj 20-30 lat. Można powiedzieć, że funkcja firm rodzinnych w gospodarce jest podobna do roli rodzin w społeczeństwie. Podczas gdy rodzina ma za zadanie wychowanie młodszych pokoleń do życia w społeczeństwie, firmie rodzinnej zależy na przygotowaniu następnych właścicieli i pracowników do kontynuowania jej działalności i przyczyniania się do rozwoju kraju.

Firmy rodzinne pełnią także różne funkcje społeczne. Dowodem na to są mniejsze miejscowości, gdzie firmy rodzinne, będące często jednymi z głównych pracodawców, zapewniają jednocześnie dostęp do kultury, edukacji i sportu poprzez organizację czy sponsorowanie takich wydarzeń.

Polska kontra Europa

W większości przypadków polskie firmy rodzinne to przedsiębiorstwa z ponad 10-letnim stażem

Siła Firm Rodzinnych

z branży handlu hurtowego i detalicznego, przemysłu przetwórczego, budownictwa, turystyki i działalności profesjonalnej, hotelarstwa i gastronomii oraz transportu i gospodarki magazynowej działające na rynku lokalnym, których właścicielem jest mężczyzna (2/3 podmiotów). Wiele z nich wychodzi również na rynek regionalny i krajowy, rzadziej na rynek europejski i światowy. Jednakże jeśli zachodzi ekspansja zagraniczna, najczęstszymi kierunkami eksportowymi są Niemcy, następnie Francja oraz Czechy, Słowacja, Chiny, a do niedawna także Rosja, Białoruś i Ukraina.

W państwach zachodniej Europy udział firm rodzinnych w krajowych gospodarkach jest jeszcze większy niż w Polsce. Wynika to przede wszystkim z uwarunkowań historycznych. W Polsce były znacznie trudniejsze warunki do rozwoju przedsiębiorczości rodzinnej niż w krajach Europy Zachodniej (zabory, I, II wojna światowa, komunizm). Firmy rodzinne w Polsce mogą swobodnie rozwijać się zaledwie od 35 lat, a nie od stu-

Siła Firm Rodzinnych

leci jak np. w Europie Zachodniej. Zgodnie z indeksem firm rodzinnych 2023 (EY), firmy rodzinne z samej tylko Europy wypracowały 3,05 bln dolarów przychodów i po raz pierwszy przekroczyły próg 3 bln dolarów przychodów. Ponad stuletnia historia dotyczy 31 proc. firm uwzględnionych w rankingu. Większość z nich (57 proc.) ma siedzibę w Europie, z czego aż 25 proc. działa w Niemczech. Niemcy, liderzy sektora przedsiębiorstw rodzinnych w Europie, zajmują drugie miejsce pod względem liczby firm, łącznych przychodów oraz liczby zatrudnionych. Największe firmy rodzinne na świecie wygenerowały 8,02 bln USD przychodów w 2022 r.

Według szwajcarskiego uniwersytetu St. Gallen **FIRMY RODZINNE ZATRUDNIAJĄ 24,5 MLN OSÓB I DZIAŁAJĄ W 47 JURYSDYKCJACH.** Połowa z nich ulokowana jest w regionie EMEIA (Europa, Bliski Wschód, Indie i Afryka).

Siła Firm Rodzinnych

Uwarunkowania demograficzne nie pozostawiają złudzeń. Firmy rodzinne coraz częściej stają przed wyzwaniem zmiany pokoleniowej. Dobrze zaplanowana i skutecznie przeprowadzona sukcesja może mieć kluczowe znaczenie dla przyszłej siły polskich firm i kondycji gospodarki kraju. A jeśli tak, regulacje prawne i podatkowe powinny ten segment gospodarki mocno wspierać. A tak się niestety nie dzieje. W dalszym ciągu mamy do czynienia z rozproszeniem środowiska i swego rodzaju marginalizowaniem jego znaczenia przez rządzących.

Jedno z najważniejszych wyzwań

Według Barometru Firm Rodzinnych (raportu opublikowanego przez firmę KPMG), 85 proc. firm rodzinnych na świecie planuje przekazać zarządzanie przedsiębiorstwem swoim potomkom. I właśnie sukcesja jest największym wyzwaniem firm rodzinnych także w Polsce.

Siła Firm Rodzinnych

W ciągu najbliższych 5 lat **40 PROC. FIRM RODZINNYCH NA ŚWIECIE ZOSTANIE PRZEKAZANYCH NASTĘPNEMU POKOLENIU**. Proces ten nie należy jednak do łatwych tak dla nestorów, jak i dla sukcesorów.

30 proc. ankietowanych z Polski i 34 proc. ankietowanych globalnie stwierdziło, że sukcesja jest to jedno z najważniejszych wyzwań dla ich przedsiębiorstw w perspektywie najbliższych lat.

Tymczasem warto pamiętać, że nie ma na naszym rynku wypracowanych standardów i pokoleniowych doświadczeń. Właściciele, którzy zakładali swoje biznesy na początku lat 90. są pionierami w tym zakresie. Wyrażają wolę i pragnienie „unieśmiertelnienia” firmy, a jednocześnie często odkładają temat na bliżej nieokreśloną przyszłość, opierając się na swoim „genie nieśmiertelności”. Tymczasem proces planowania sukcesji powinien rozpocząć się w dniu założenia firmy, a nie dopiero, gdy jej wła-

Siła Firm Rodzinnych

ściciel wybiera się na emeryturę. W interesie polskiej gospodarki, rodzin biznesowych oraz pracowników firm rodzinnych jest profesjonalizacja procesu sukcesji. To wymaga nakładów państwa na proces edukacji (zarówno wśród właścicieli firm, jak i w gronie potencjalnych sukcesorów), ale również uwrażliwienia ustawodawcy i organów administracji na faktyczne znaczenie firm rodzinnych dla polskiej gospodarki. 

© 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

Siła Firm Rodzinnych



WYZWANIA I PRZYSZŁOŚĆ FIRM RODZINNYCH W POLSCE

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

Siła Firm Rodzinnych

*W rozmowie **Z PROF. KRZYSZTOFEM SAFI-NEM, EKSPERTEM Z ZAKRESU PRZEDSIĘ-BIORCZOŚCI RODZINNEJ Z UNIWERSYTETU WSB MERITO WE WROCŁAWIU, PRZENOSIMY SIĘ DO ŚWIATA FIRM,** które nie tylko stano-wią podstawę polskiej gospodarki, ale także łączą w sobie dziedzictwo, emocje i bizneso-we ambicje. Profesor analizuje historię firm rodzinnych w Polsce od czasu transformacji ustrojowej, wskazuje na ich unikalne wyzwania, takie jak proces sukcesji, i dzieli się re-fleksjami na temat przyszłości tego sektora.*

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

DAWID REJMER: Jakie były kluczowe momenty w historii rozwoju przedsiębiorczości rodzinnej w Polsce, szczególnie po transformacji ustrojowej 1989 roku?

Siła Firm Rodzinnych

PROF. KRZYSZTOF SAFIN: Rozwój firm rodzinnych w Polsce po 1989 roku rozpoczął się w atmosferze nieuświadomienia. Pojęcie „firmy rodzinnej” istniało, ale brakowało mu jasnego społecznego i ekonomicznego kontekstu. Przedsiębiorcy często nie rozumieli, że ich działalność wpisuje się w tę kategorię, a część wręcz unikała tego terminu, uważając, że jest on utożsamiany z małym, prowincjonalnym biznesem. Z historii jeszcze pamiętaliśmy biznesy rodzinne o takich dobrze brzmiących nazwach jak Wedel, Blikle czy Kruk. Dopiero w kolejnych latach pojawiły się refleksje wśród przedsiębiorców na temat wspólnych wartości i potrzeba integrowania się oraz ochrony istoty firm rodzinnych.

Ważnym krokiem były również pierwsze badania oraz próby wprowadzenia rozwiązań prawnych wspierających sukcesję, takie jak zarząd sukcesyjny czy fundacja rodzinna.

Rozwój ekonomiczny firm rodzinnych przebiegał równoległe do ogólnej przedsiębiorczości w Polsce – zmagwały się z podobnymi wyzwaniami, takimi jak bariery rozwo-

Siła Firm Rodzinnych



Fot. UWSB Merito / Materiały prasowe

Prof. Krzysztof Safin, ekspert z zakresu przedsiębiorczości rodzinnej z Uniwersytetu WSB Merito we Wrocławiu

Siła Firm Rodzinnych

jowe czy potrzeba profesjonalizacji. Przełomem cywilizacyjnym stała się obecność Polski w Unii Europejskiej, co pozwoliło firmom rodzinnym na pełnoprawne funkcjonowanie w zglobalizowanym otoczeniu.

Jednak kluczowym wyzwaniem, które wyróżnia firmy rodzinne, jest sukcesja – proces przekazywania biznesu kolejnemu pokoleniu. To właśnie zmiana pokoleniowa staje się centralnym punktem dyskusji o przyszłości firm rodzinnych, które muszą równoważyć tradycję, wartości rodzinne i nowoczesne podejście do zarządzania

Czy na początku transformacji bycie firmą rodzinną to był wstyd? To dlatego firmy w nazwach miały import, export lub końcówki „-pol”?

Badania nad przedsiębiorstwami rodzinnymi w Polsce wykazały, że przez lata brakowało jasnej definicji i zrozumienia, czym jest firma rodzinna. Często przedsiębiorcy byli zaskoczeni, że ich działalność można tak określić, a termin ten bywał postrzegany jako mało prestiżowy, kojarzony z małymi, rzemieślniczymi biznesami czy bazarowym handlem.

Siła Firm Rodzinnych

Dla wielu **UTOŻSAMIANIE SIĘ Z FIR-
MĄ RODZINNĄ BYŁO WRĘCZ WSTYDLI-
WE, GDYŻ JESZCZE NIEDAWNO PRZED-
SIĘBIORCY BYLI POSTRZEGANI JAKO
„PRYWACIARZE” CZY „BADYLARZE”.**

**AMBICJE NOWOCZESNEGO BIZNESU
SPRAWIAŁY, że właściciele często uni-
kali tej etykiety, chcąc prezentować się
jako bardziej profesjonalni i międzyna-
rodowi.**

Brak tradycji i głębszych korzeni firm rodzinnych w polskiej kulturze gospodarczej również utrudniał zrozumienie tego pojęcia. Nawet w okresie międzywojennym, mimo istnienia znanych marek, takich jak Wedel czy Blikle, biznes opierał się głównie na etatystycznych zasadach, a nie na indywidualnej przedsiębiorczości. Co ciekawe, choć wiele firm miało wszystkie cechy firmy rodzinnej – własność, zarządzanie przez członków rodziny, współpracę bliskich – tylko

Siła Firm Rodzinnych

40 proc. badanych przyznawało, że ich firma rzeczywiście taka jest. Ten brak świadomości oraz zakorzenienia tradycji rodzinnych w biznesie był istotnym wyzwaniem, które na przestrzeni lat stopniowo ulegało zmianie.

Od którego momentu dostrzegł pan, że rodzinność w biznesie przestała być wstydem, a zaczęła być powodem dumy?

W latach 90. firmy rodzinne w Polsce nie cieszyły się wysokim prestiżem, podobnie jak mały biznes w ogóle. Analizy rankingu zawodów z tamtego okresu wskazywały, że takie jak właściciel małego sklepu czy taksówkarz były plasowane na samym dole hierarchii społecznej, w przeciwieństwie do zawodów takich jak lekarz czy profesor. Dopiero w późniejszych latach, gdy zaczęły pojawiać się nazwiska najbogatszych Polaków, sukcesy osiągnane przez przedsiębiorców rodzinnych zaczęły zmieniać postrzeganie ich działalności.

Siła Firm Rodzinnych

Przełomowy moment nadszedł w pierwszych latach XXI wieku, kiedy to **PRESTIŻ PRZEDSIĘBIORCÓW RODZINNYCH WYRAŹNIE WZRÓSŁ.**

Media coraz częściej dostrzegały osiągnięcia rodzinnych biznesów, a sukcesy tych firm zaczęły być postrzegane jako efekt ciężkiej pracy i wytrwałości. To właśnie dzięki temu, że przedsiębiorcy rodzinnych firm zaczęli samodzielnie budować swój autorytet, zmieniło się społeczne postrzeganie ich roli w gospodarce i społeczeństwie. Właśnie wtedy można mówić o przełomie, który wzmocnił pozycję i znaczenie biznesów rodzinnych w Polsce.

Mamy problem z samą definicją czym jest firma rodzinna?

Brak jednej, spójnej definicji firmy rodzinnej utrudnia zarówno porównania międzynarodowe, jak i zakorzenienie tego pojęcia w Polsce. Nie istnieją prawne ani statystyczne ramy, które jednoznacznie określa-

Siła Firm Rodzinnych

łyby liczbę i charakter tych firm. W praktyce często stosuje się kryterium autoidentyfikacji – to przedsiębiorcy sami decydują, czy ich działalność można nazwać rodzinną, co podkreśla subiektywny charakter tego pojęcia. Dodatkowym wyzwaniem jest zmieniająca się definicja rodziny, co jeszcze bardziej komplikuje stworzenie uniwersalnej definicji.

”*Moim zdaniem* **NIE DOCZEKAMY SIĘ JEDNEJ UNIWERSALNEJ DEFINICJI** *firmy rodzinnej.*

Czym jest dla pana firma rodzinna?

W moich badaniach za firmę rodzinną uznawano przedsiębiorstwo, niezależnie od jego formy prawnej, które spełniało kilka kluczowych kryteriów. Przede wszystkim ponad 50 proc. własności musiało należeć do rodziny, co gwarantowało znaczący jej wpływ na funkcjonowanie firmy. Dodatkowo zarządzanie przedsiębiorstwem lub nadzór nad jego dzia-

Siła Firm Rodzinnych

łalnością, np. poprzez rolę prezesa, członka zarządu czy rady nadzorczej, również musiało być w rękach członka rodziny.

Istotnym wyróżnikiem było także kryterium transferu generacyjnego, czyli zamiar utrzymania firmy w rękach rodziny w kolejnych pokoleniach. Oznaczało to, że sama własność lub zarządzanie przedsiębiorstwem przez rodzinę nie wystarczały, jeśli brakowało długoterminowego planu kontynuacji rodzinnego charakteru działalności. To właśnie zamiar przekazania firmy następnym pokoleniom definiował ją jako faktycznie rodzinną, podkreślając jej specyfikę oraz znaczenie w kontekście kulturowym i gospodarczym.

Takie podejście nie tylko pozwalało na bardziej kompleksowe zrozumienie fenomenu firm rodzinnych, ale również uwzględniało ich rolę jako trwałych podmiotów gospodarczych, których działalność wykracza poza bieżące zarządzanie, budując ciągłość tradycji i wartości rodzinnych.

Siła Firm Rodzinnych

Analizując raporty dotyczące firm rodzinnych w Polsce, można znaleźć dane wskazujące, że stanowią one od 30 do nawet 70 proc. wszystkich przedsiębiorstw. Skąd wynika tak duży rozstrzał? Czy jest to kwestia błędów w raportach, różnic w definicji, czy może jeszcze innych czynników?

Różnice w statystykach dotyczących firm rodzinnych w Polsce wynikają przede wszystkim z braku jednolitej definicji tego pojęcia, co prowadzi do znaczących rozbieżności w rezultatach badań. Na przykład, jeśli w definicji uwzględnia się jednoosobowe działalności gospodarcze, które w krajach takich jak Niemcy czy Polska mogą być uznawane za rodzinne ze względu na ich wpływ finansowy na rodzinę, udział firm rodzinnych w gospodarce może wynosić nawet 70 proc. Z kolei bardziej restrykcyjne kryteria, takie jak konieczność zatrudniania osób spoza rodziny lub udział w zarządzaniu przez większą liczbę członków rodziny, mogą zmniejszać ten odsetek do około 30 proc.

Siła Firm Rodzinnych

Przykładowo, badania zlecone przez PARP uwzględniały kryterium zatrudniania osób z zewnątrz przez jednoosobowe działalności gospodarcze, co pozwoliło oszacować udział firm rodzinnych na poziomie od 36 do 78 proc. w zależności od zastosowanej metodologii. Tego typu różnice mają również wpływ na szacowanie ich wkładu w PKB.

Taki chaos definicyjny znacząco

UTRUDNIA TWORZENIE PORÓWNYWALNYCH DANYCH I WSKAZUJE NA PO-

TRZEBĘ WYPRACOWANIA BARDZIEJ

SPÓJNYCH KRYTERIÓW, *które mogłyby*

być stosowane zarówno na poziomie krajowym, jak i międzynarodowym.

Niestety, brak jest obecnie konsensusu ani wystarczająco silnych inicjatyw, które pozwoliłyby uporządkować tę kwestię.

Siła Firm Rodzinnych

Dlaczego większość firm rodzinnych funkcjonuje jako jednoosobowe działalności gospodarcze? Czy widzi pan tendencję do przechodzenia na inne formy prawne?

Firmy rodzinne rzadko powstają z założeniem, że będą przedsiębiorstwami rodzinnymi. Częściej są wynikiem indywidualnej inicjatywy jednej osoby, do której dołącza partner, małżonek lub inny członek rodziny. Forma działalności gospodarczej jest zazwyczaj wybierana ze względu na prostotę i niskie koszty początkowe, choć jest obarczona ryzykiem, szczególnie w kontekście późniejszej sukcesji.

Problemy zaczynają się ujawniać w momencie przekazywania majątku następnemu pokoleniu, kiedy to konieczne staje się uregulowanie podziału kapitału i udziałów. Wówczas w proces angażowani są prawnicy, którzy muszą często tworzyć skomplikowane rozwiązania, aby sprostać wyzwaniom sukcesji. Z perspektywy statystyk i obserwacji wynika, że firmy rzadko od początku są planowane jako rodzinne. Za-

Siła Firm Rodzinnych

zwyczaj ich rodzinny charakter rozwija się z czasem, wraz z dołączaniem kolejnych członków rodziny do działalności

Jakie są etapy rozwoju firmy rodzinnej? Czy firmy rodzinne rozwijają się podobnie? Jakie wskaźalby pan kamienie milowe rozwoju firm rodzinnych?

Firmy rodzinne mają wspólne cechy, takie jak wartości, zaangażowanie i więzi rodzinne, jednak każda z nich to unikalna historia pełna wzlotów i upadków. Ich rozwój jest zindywidualizowany, co sprawia, że trudno je uogólniać. Kluczowym momentem, który różnicuje losy takich firm, jest sukcesja – proces przekazywania przedsiębiorstwa kolejnemu pokoleniu. To właśnie sukcesja, z jej różnorodnymi wyzwaniami i możliwościami, stanowi najciekawsze pole do obserwacji i pracy dla osób wspierających przedsiębiorstwa rodzinne.

Jakie widzi pan największe wyzwania związane z sukcesją?

Siła Firm Rodzinnych

Jednym z największych współczesnych wyzwań firm rodzinnych jest brak chętnych do przejęcia przedsiębiorstwa. **CO-RAZ CZĘŚCIEJ DZIECI WŁAŚCICIELI WYBIERAJĄ WŁASNĄ DROGĘ ZAWODOWĄ,** a przejęcie rodzinnego biznesu odkładają na bliżej nieokreśloną przyszłość lub w ogóle je odrzucają.

Właściciele natomiast często opóźniają decyzję o sukcesji, zarządzając firmą aż do późnej starości, co prowadzi do sytuacji, w której sukcesorzy przejmują firmę w wieku, w którym sami powinni już myśleć o jej przekazaniu.

Na fali transformacyjnej przedsiębiorczości lat 90. przedsiębiorcy często czerpali ogromną radość z tworzenia, rozwijania i budowania swojego biznesu, co sprawiało, że kwestie przekazania firmy były spychane na dalszy plan. Jeden z przedsiębiorców podsumował to słowami: „Przyzwyczailem się już do tego, że jestem

Siła Firm Rodzinnych

śmiertelny, ale wciąż nie mogę przyzwycząć się do myśli, że ktoś mógłby mnie zastąpić.” Tego typu mentalność sprawiała, że proces sukcesji był często pomijany lub odkładany na później.

W przeszłości brakowało edukacji i tradycji sukcesji, co powodowało, że przedsiębiorcy, skupieni na budowie i rozwijaniu firmy, rzadko myśleli o jej przyszłości po ich odejściu. Dziś proces edukacyjny w tym zakresie postępuje, jednak opór przed oddaniem kontroli i trudności z przekonaniem kolejnego pokolenia do kontynuacji biznesu pozostają istotnym problemem, narażając firmy na ryzyko rozpadu i negatywne konsekwencje dla ich pracowników.

Dostrzega pan jakieś różnice między regionami Polski w podejściu do sukcesji?

Badania wskazują, że regionalne różnice, takie jak tradycja czy zakorzenienie społeczne, nie mają większego wpływu na procesy sukcesyjne w firmach rodzinnych. Choć w przeszłości, zwłaszcza na początku lat 90., mogło to odgrywać pewną rolę, obecnie trudno zauwa-

Siła Firm Rodzinnych

żyć, by tradycje takie jak przekazywanie biznesu najstarszemu synowi miały istotne znaczenie. Właściciele i ich dzieci nie wykazują, by te regionalne uwarunkowania wpływały na podejmowane decyzje sukcesyjne.

Jakie są najczęstsze modele konfliktów w firmach rodzinnych i jak można nimi zarządzać?

Konflikty w firmach rodzinnych często mają charakter relacyjny i wynikają ze specyfiki łączenia ról rodzinnych i biznesowych. Problemy mogą pojawiać się na styku obszarów takich jak własność, zarządzanie i relacje rodzinne – np. gdy rodzic pełni jednocześnie funkcję prezesa, a dziecko jest zarówno pracownikiem, jak i podwładnym.

*Dodatkowo konflikty **MOGĄ BYĆ WZMACNIANE PRZEZ PROCES SUKCESJI**, zwłaszcza gdy obcy pracownik wykazuje większe kompetencje niż członek rodziny, co rodzi napięcia.*

Siła Firm Rodzinnych

Podłożem wielu konfliktów jest także brak rozmów w rodzinach o wartościach, roli biznesu i odpowiedzialności poszczególnych członków. Nierzadko przedsiębiorcy angażują rodzinę w biznes zbyt wcześnie lub zbyt późno, tworząc nieuzasadnione oczekiwania co do ich przyszłych ról. Współczesnym trendem w polskich firmach rodzinnych jest dążenie do modelu właścicielskiego, w którym członkowie rodziny czerpią zyski z biznesu, ale ograniczają swoje bezpośrednie zaangażowanie operacyjne. To podejście pozwala na uspokojenie relacji w firmie i skupienie się na jej wynikach ekonomicznych, co staje się istotnym kierunkiem rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych.

Jak te procesy sukcesyjne w polskich firmach rodzinnych wypadają na tle przedsiębiorstw rodzinnych z innych krajów?

Proces sukcesji w Polsce jest jednocześnie podobny i różny od modeli spotykanych w innych krajach. W naszym kraju brak jest długiej tradycji sukcesyjnej i ugruntowanej kultury przekazywania przedsiębiorstw.

Siła Firm Rodzinnych

Rzadko spotyka się chociażby model biznesowy, w którym dzieci odkupują udziały od rodziców, co mogłoby wzmacniać ich zaangażowanie i odpowiedzialność. W Polsce sukcesja często polega na prostym przekazaniu majątku wraz z prawami i obowiązkami, czemu sprzyjają również przepisy prawa.

Często jednak sukcesja nie jest pełna – rodzice na próbę przekazują zarządzanie, pozostawiając sukcesora w roli pracownika, a nie prawdziwego lidera. W takich przypadkach zarządzanie mogłoby równie dobrze zostać powierzone osobie spoza rodziny, co wskazuje na brak jasnego planu sukcesyjnego.

Brak biznesowego podejścia do sukcesji oraz opóźnianie decyzji o jej przeprowadzeniu to kluczowe wyzwania, z którymi zmagają się polskie firmy rodzinne. Konieczność wypracowania bardziej świadomych i odpowiedzialnych modeli przekazywania biznesu wciąż pozostaje istotnym obszarem do rozwoju.

Czy takie odkupienie firmy od rodziców to test na gen przedsiębiorczości u sukcesorów?

Siła Firm Rodzinnych

Kiedyś miałem taki przykład z przedsiębiorcą, który opowiadał o tym, że kilkunastu członków rodziny ciągle przychodzi do niego i próbuje mu mówić, co i jak ma robić. Krytykują, doradzają, wskazują, co mógłby zrobić lepiej. Zaproponowałem mu, żeby zastosował taki amerykański model, w którym członkowie rodziny tworzą spółkę i odkupują od niego firmę. Przedsiębiorca zaproponował to na publicznym spotkaniu rodzinnym. Od tego czasu skończyły się wszelkie wybieczki, doradzania i proponowanie rozwiązań. Już przestali wiedzieć lepiej.

*Coraz bardziej popularnym modelem sukcesji w Polsce jest tzw. sukcesja założycielska. Polega ona na tym, że **MŁODSZE POKOLENIE, ZAMIAST BEZPOŚREDNIO PRZEJMOWAĆ RODZINNY BIZNES, ROZWIJA WŁASNE PRZEDSIĘBIORSTWO,** często w powiązaniu z branżą rodziców.*

Siła Firm Rodzinnych

Przykładowo, jeśli rodzic prowadzi firmę szewską, dziecko może założyć firmę zajmującą się analizami rynkowymi w tej samej branży. Taki proces pozwala młodym ludziom zdobyć doświadczenie i rozwijać kompetencje w sposób niezależny, a w przyszłości możliwe jest połączenie obu działalności, co daje dodatkowe korzyści biznesowe.

Równocześnie pojawia się model właścicielski, w którym rodzice nie naciskają na dzieci, by kontynuowały ich działalność. Zamiast tego kładzie się nacisk na edukację w zakresie odpowiedzialności właścicielskiej, takich jak zarządzanie majątkiem, nadzór czy planowanie strategiczne. Dzieci mogą rozwijać własne ścieżki kariery, a zarządzanie firmą rodzinną zostaje powierzone profesjonalnym menedżerom.

Oba te podejścia odzwierciedlają współczesne zmiany społeczne i potrzeby młodszych pokoleń, które mają dziś wiele alternatywnych możliwości zawodowych. Są też przykładem na to, jak polskie firmy rodzinne coraz bardziej dostosowują proces sukcesji do

Siła Firm Rodzinnych

zmieniających się realiów i oczekiwań kolejnych generacji.

Czyli dzisiejsi sukcesorzy nie są już przymuszani do przejmowania firmy po rodzicach?

Współczesnym trendem w polskich firmach rodzinnych jest model, w którym dzieci właścicieli nie są zmuszane do przejęcia zarządzania biznesem. Zamiast tego, coraz częściej pełnią one rolę właścicieli, a codziennym zarządzaniem zajmują się profesjonalni menedżerowie.

*Takie podejście pozwala **UNIKAĆ NAPIĘĆ ZWIĄZANYCH Z WYBOREM SUKCESORA** spośród członków rodziny oraz zapewnia firmie profesjonalne prowadzenie.*

Porównując polskie firmy rodzinne z niemieckimi, widoczne są różnice wynikające z odmiennych realiów historycznych i kulturowych. Polska, która sto-

Siła Firm Rodzinnych

sunkowo późno weszła w orbitę gospodarki rynkowej, rozwija przedsiębiorczość rodzinną w kontekście globalnych trendów oraz zmieniających się postaw młodszych pokoleń. Zmiany te wpływają na inne podejście do sukcesji, zachowań właścicieli i narzędzi zarządzania w porównaniu do ugruntowanych wzorców zachodnich.

Polskie firmy rodzinne charakteryzują się większą elastycznością i poszukiwaniem alternatywnych rozwiązań sukcesyjnych. Choć inspirują się zachodnimi modelami, rozwijają własne, dostosowane do lokalnych uwarunkowań ścieżki, co wyróżnia je na tle bardziej ustrukturyzowanych przedsiębiorstw niemieckich.

Jakie formy wsparcia ze strony rządu lub organizacji pozarządowych są potrzebne, aby firmy rodzinne mogły się rozwijać?

Polskie firmy rodzinne zmagają się z wyzwaniami, które w innych krajach z dłuższą tradycją przedsiębiorczości rodzinnej są lepiej zaadresowane. Przedsiębiorcy

Siła Firm Rodzinnych

często wskazują na potrzebę równego traktowania w przepisach prawa, np. by umożliwić zatrudnianie członków rodziny na takich samych zasadach jak w innych firmach. Podkreślają również, że prawo nie powinno utrudniać konkurencyjności, lecz ją wspierać.

Kwestia profesjonalizacji budzi mieszane uczucia. Choć zwiększenie dostępności wiedzy i narzędzi wsparcia, takich jak programy Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, jest pozytywnie oceniane, samo określenie „profesjonalizacja” może być odbierane jako sugerowanie, że dotychczasowe sukcesy wynikały z przypadku, co nie oddaje rzeczywistości. Przedsiębiorstwa rodzinne osiągają sukcesy dzięki ciężkiej pracy i świadomym decyzjom.

Wielu przedsiębiorców wskazuje, że brakuje w Polsce reprezentacji środowiska firm rodzinnych. Próby wprowadzenia struktur podobnych do samorządów gospodarczych z innych krajów europejskich nie przyjęły się ze względu na historyczne i kulturowe uwarunkowania.

Siła Firm Rodzinnych

*To sprawia, że społeczność firm rodzinnych jest rozproszona i często pomijana w działaniach wspierających rozwój gospodarczy. Jak zauważyła jedna z rozmówczyń, **MALI I ŚREDNI PRZEDSIĘBIORCY RODZINNI CZUJĄ SIĘ ZAPOMNIANI** – ich potrzeby są ignorowane na rzecz dużych firm czy korporacji.*

Niestety, o firmach rodzinnych politycy przypominają sobie najczęściej wtedy, gdy potrzebują dodatkowych wpływów podatkowych.

Ciekawym rozwiązaniem byłoby wprowadzenie narzędzi sukcesyjnych, takich jak specjalne pakiety informacyjne, które w niektórych krajach są udostępniane przedsiębiorcom w wieku emerytalnym. Tego typu materiały pomagają w przygotowaniu do procesu sukcesji, wskazując konkretne kroki i możliwości. W Polsce brakuje takich inicjatyw, co utrudnia wielu firmom przejście

Siła Firm Rodzinnych

przez proces przekazania przedsiębiorstwa kolejnemu pokoleniu.

Przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce potrzebują wsparcia w postaci edukacji, dostępnych narzędzi i polityki sprzyjającej ich rozwojowi. Nie chodzi o wyręczanie przedsiębiorców, ale o wskazywanie szans i ułatwianie dostępu do wiedzy, co mogłoby poprawić ich pozycję w gospodarce i zwiększyć ich konkurencyjność.

Jaką najważniejszą radę mógłby pan przekazać osobom prowadzącym firmy rodzinne lub planującym założenie takiej działalności?

Kluczowym wyzwaniem dla firm rodzinnych jest odpowiedź na pytanie, co stanie się z przedsiębiorstwem, gdy obecny właściciel nie będzie mógł lub chciał go prowadzić.

*W Europie każdego roku tysiące firm określanych jako „niechciane” – **BEZ SUKCESORÓW W RODZINIE – KOŃCZY DZIAŁALNOŚĆ**, co prowadzi do utraty miejsc pracy, wiedzy fachowej i lokalnych usług.*

Siła Firm Rodzinnych

Sukcesja nie musi jednak ograniczać się do dzieci właściciela. Warto pamiętać, że firmę może przejąć również pracownik lub zewnętrzny menedżer, co, choć zmienia charakter przedsiębiorstwa, pozwala na zachowanie jego działalności, wartości i wkładu w lokalną społeczność. Ważne jest, aby przedsiębiorcy planowali przyszłość swojego biznesu nie tylko w wymiarze strategicznym, ale także sukcesyjnym, by zabezpieczyć jego trwałość i dziedzictwo.

Mógłby pan opowiedzieć o swoich najnowszych badaniach lub publikacjach dotyczących przedsiębiorstw rodzinnych?

W naszej uczelni realizujemy projekt poświęcony modelom biznesowym firm rodzinnych, który bada, co wpływa na ich kształt, ewolucję i zachowania. Analizujemy, w jakim stopniu rodzina jako zasób odgrywa kluczową rolę w tych firmach, a na ile determinują je czynniki zewnętrzne. Porównujemy również polskie doświadczenia z praktykami niemieckimi, aby lepiej zrozumieć specyfikę lokalnych modeli biznesowych.

Siła Firm Rodzinnych

W ramach projektu przeprowadziliśmy ponad 60 rozmów z właścicielami firm rodzinnych, przeglądając ich historie i strategię. Zgromadzone wnioski pomagają ocenić, na ile polskie biznesy rodzinne są nowoczesne i konkurencyjne, a na ile opierają się jeszcze na mechanizmach z przeszłości. Projekt pozwala spojrzeć na przedsiębiorstwa rodzinne jako dynamiczny element gospodarki, którego potencjał i wyzwania warto badać z różnych perspektyw. 

© Wszelkie prawa zastrzeżone



Dr n. pr. Dawid Rejmer

Radca prawny, Partner Zarządzający w Kancelarii Finansowej LEX, Współwnioskodawca pierwszego wniosku o rejestrację fundacji rodzinnej w Polsce.

WWW.KF-LEX.PL

Siła Firm Rodzinnych



FUNDACJA RODZINNA: SPOSÓB NA SUKCESJĘ I POMNAŻANIE MAJĄTKU

Siła Firm Rodzinnych

*Fundacje rodzinne znacząco ułatwiają gromadzenie i pomnażanie rodzinnego majątku, a także – co niezwykle ważne – przekazywanie go następcom. **DZIĘKI USTAWIE O FUNDACJACH RODZINNYCH ZAMOŻNI POLACY ZYSKALI MOŻLIWOŚĆ ZAPEWNIENIA CIĄGŁOŚCI DZIAŁANIA** oraz dalszego rozwoju firmie, która niejednokrotnie jest dziełem życia fundatora. **KLUCZEM DO WYKORZYSTANIA TYCH SZANS JEST JEDNAK WIEDZA, DOŚWIADCZENIE I PROFESJONALNE WSPARCIE.***

Siła Firm Rodzinnych

Najlepiej planować sukcesję z zaufanym partnerem

BEATA MAJEWSKA, dyrektor zarządzający Pionu Wealth Management, Bank BNP Paribas

Fundacje rodzinne od początku obowiązywania ustawy cieszyły się dużym zainteresowaniem. Pierwsze pokolenie polskich przedsiębiorców epoki kapitalizmu wchodzi w wiek, kiedy myśl o sukcesji jest naturalna. W Polsce jest też coraz więcej firm rodzinnych odnoszących znaczące sukcesy i ludzi, którzy je tworzą. Ustawa o fundacji rodzinnej trafiła na podatny grunt.

Nowe prawo to możliwość, aby z niej skorzystać, konieczne jest głębokie poznanie tematu i przemyślana strategia sukcesji. Najlepiej planować ten proces z zaufanym partnerem.

BNP Paribas Wealth Management wspiera Klientów, jeszcze zanim zarejestrują fundację w sądzie: oferuje konsultacje z ekspertami prawnikami ds. Wealth Planningu, otwarcie rachunku i szeroką gamę pro-

Siła Firm Rodzinnych



Fot. Materiały prasowe

Beata Majewska, dyrektor zarządzający Pionu Wealth Management, Bank BNP Paribas

Siła Firm Rodzinnych

duktów depozytowych i inwestycyjnych, ofertę Biura Maklerskiego oraz prowadzenie rachunków escrow.

Korzystamy z ponad 200-letniego know-how stabilnej, międzynarodowej Grupy BNP Paribas. Od ponad 10 lat wspieramy Klientów w kwestiach związanych z planowaniem majątkowym, możemy poszczycić się mianem prekursorów usługi family office na polskim rynku. Na majątek Klienta patrzymy holistycznie, a z jego rodziną jesteśmy na pokolenia.

Jak sprawić, by fundacja rodzinna wspierała rodzinny biznes.

ANNA BEDNAREK, menadżer ds. planowania majątkowego
Wealth Management, Bank BNP Paribas

Planowanie sukcesji to proces, który ma na celu zabezpieczenie firmy w taki sposób, aby wysiłek kilkunastu lat pracy włożonej w budowanie przedsiębiorstwa nie został zaprzepaszczone. Fundacja rodzinna nie jest stworzona jedynie z myślą o właścicielu firmy rodzinnej. Jej celem jest rozwój i pomna-

Siła Firm Rodzinnych

żanie majątku firmowego i rodzinnego, a także zabezpieczenie przyszłych pokoleń. Fundacja rodzinna porządkuje sprawy związane z dziedziczeniem majątku. W aspekcie sukcesji działa szerzej niż testament, pozwalając uniknąć późniejszych konfliktów między spadkobiercami podkreśla Anna Bednarek, menadżer ds. planowania majątkowego Wealth Management, Bank BNP Paribas

Statut łączy pokolenia

WOJCIECH FEDORUK, dyrektor Departamentu Sprzedaży i Cross-Sellingu Wealth Management, Bank BNP Paribas

Aby fundacja rodzinna miała szanse łączyć pokolenia, konieczne jest przygotowanie dobrze przemyślanego statutu, dostosowanego do potrzeb danej rodziny, odzwierciadlającego cele, potrzeby oraz wartości, którymi kierują się w życiu Fundatorzy, i które chcieliby przekazać kolejnym pokoleniem. W konsekwencji, zapisy w statucie lub w dokumentach wewnętrznych fundacji rodzinnej powinny stworzyć wa-

Siła Firm Rodzinnych



Siła Firm Rodzinnych

runki i czynniki motywujące zarówno obecne pokolenie, jak i następców tak, aby chcieli oni działać i kontynuować rozwój rodzinnego majątku. Bank może zaoferować wsparcie w zakładaniu i prowadzeniu fundacji rodzinnej, ale może też być partnerem, który sprawnie przeprowadzi klienta przez proces sukcesji. Rolą BNP Paribas Wealth Management jest doradztwo na każdym etapie planowania sukcesji, rozpoznawanie potrzeb klienta oraz towarzyszących im wyzwań wraz ze znajdывaniem rozwiązań. 