

RAPORT

wprost

SIŁA FIRM RODZINNYCH



PARTNERZY



MILIARD W RODZINIE

MIARĄ PRAWDZIWEGO BOGACTWA 2025 R. JEST WIELKA RODZINA – donosi brytyjski dziennik „Financial Times”. Ile w tym prawdy? Patrząc po rodzinach najbogatszych Polaków, to niestety niewiele.



Tekst: **SZYMON KRAWIEC**



WIĘCEJ

Jaki jest ostateczny symbol luksusowego statusu? Kiedyś mogło to być posiadanie rzadkiej torebki, sportowego samochodu albo drogiego zegarka. Jednak w obliczu rosnących kosztów utrzymania i kurczącej się liczby gospodarstw domowych, niepewnej przyszłości świata i głośnej retoryki pronatalistycznej, być może najpoważniejszym impulsem do bogactwa w gospodarkach rozwiniętych w 2025 roku będzie coś, co kiedyś

uważano za naturalną część ludzkiego życia. Posiadanie dzieci – a konkretnie, mnóstwa, mnóstwa dzieci” – piszą dziennikarze „Financial Timesa”

Kiedyś dzieci robiło się po to, żeby szły do pracy, pomogły w utrzymaniu rodziny, a potem przejęły ojcowiznę. Dzisiaj dzieci nie wpływają już korzystnie na rodzinny budżet. „Wręcz przeciwnie – tylko go wysysają” – piszą dalej Brytyjczycy.

Skoro tak, to posiadanie liczego potomstwa stało się w dzisiejszych czasach synonimem bogactwa. Bo tylko najzamożniejsi mogą pozwolić sobie na utrzymanie kilkoro dzieci, które do tego utrzymania się nie dokładają. Patrząc jednak choćby na najbogatsze polskie rodziny prawdy w tym wszystkim niewiele.

Dwunastka Muska

Ale zacznijmy od Zachodu. Patrząc na galaktykę globalnych miliarderów, to najbardziej do tempa przyrostu naturalnego dołożył się Elon Musk. Aktualnie drugi najbogatszy człowiek świata ma co najmniej 12 dzieci. O tylu przynajmniej oficjalnie się mówi. Połowa z nich urodziła mu się w ciągu ostatnich pięciu lat.

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



Fot. Facebook/ Elon Musk

Elon Musk jest ojcem 12 dzieci. Na tym zdjęciu wszyscy potomkowie się nie zmieścili

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

Amerykańscy rekordziści

W 2022 r. Musk stwierdził już publicznie, że niewiele prawdy jest w tym, że najbogatsi mają więcej dzieci.

// „Wbrew temu, co myśli większość ludzi, to im jest ktoś bogatszy, tym właśnie ma **MNIEJ DZIECI**. Ja jestem rzadkim wyjątkiem. Większość ludzi, których znam ma jedno dziecko albo nie ma ich w ogóle” – napisał w swoich mediach społecznościowych.

W Stanach nie jest jeszcze tak źle. Szukając rekordzistów właśnie wśród Amerykanów, to warto wymienić Stevena Spielberga, który ma siedmioro dzieci. Frank VanderSloot,

najbogatszy amerykański rolnik, ma 14 dzieci. Jerry Moyes, który zarobił fortunę na transporcie bawełny i stali z Arizony do Kalifornii, ma 10 dzieci. Według wyliczeń amerykańskiej prasy sprzed paru lat, w USA jest w sumie 22 miliarderów, którzy mają co najmniej siedmioro dzieci. A jak jest w Polsce? Kiepsko.

Trzy polskie wyjątki

Michał Sołowow ma jedną córkę. Jerzy Starak dwoje dzieci Zygmunt Solorz ma trójkę, z którymi od miesięcy awanturuje się o majątek. Sebastian Kulczyk ma dwoje dzieci. Jego siostra, Dominika, również wychowuje dwójkę. Rafał Brzoska ma troje dzieci. Tyle samo ma Zbigniew Juroszek. a Arkadiusz Muś ma jedną córkę. Ile potomstwa ma Tomasz Biernacki? Tego nie wiadomo, bo o właścicielu sieci Dino i tak wiadomo niewiele. Wiemy chociaż to, że z wielodzietnej rodziny nie pochodzi. Ma jedynie brata.

Tak prezentuje się czołówka Listy 100 najbogatszych Polaków „Wprost”. Wśród bohaterów z największym majątkiem nie ma takich, którzy mieliby choćby czworo dzieci. Rekordziści mają maksymalnie trójkę, często z różnych małżeństw.

W setce najbogatszych Polaków prym wiedzie Antoni Ptak. Właściciel Miasta Mody pod Rzgowem, które jest dzisiaj największym centrum handlowym w naszej części Europy, ma sześcioro



Fot. Marian Zubrzycki / Forum

Antoni Ptak jest rekordzistą wśród polskich miliarderów. Właściciel największej hurtowni odzieży w naszej części Europy ma sześcioro dzieci

dzieci: Dawida, Alberta, Annę, Katarzynę, Antoniego i Antoninę. Taki sam wynik osiągnął Józef Wojciechowski, właściciel znanego warszawskiego dewelopera JW Construction. Ostatnie dziecko urodziło mu się w zeszłym roku. Dla przypomnienia, Józef Wojciechowski ma 78 lat. Czworo synów ma Adam Bachleđa-Curuś, najbogatszy człowiek Podhala od licznych hoteli w Tatrach i wielu nieruchomości przy Krupówkach. Więcej spektakularnych przykładów za bardzo nie ma.

Powodem brak zaplecza

Najbogatsi Polacy mają swoje teorie, dlaczego Polacy nie chcą mieć więcej dzieci. Izabella Łukomska-Pyżalska tłumaczy to restrykcyjnym prawem, które pokazała sprawa śmierci 30-letniej Izabeli z Pszczyny. Kobieta zmarła w 22. tygodniu ciąży, bo lekarze musieli czekać na obumarciu płodu.

// „To prawo jest przeciwko przyrostowi naturalnemu. To **PRAWO ODSTRASZA!**”

Dla mnie przesłanie jest czytelne: <Kobieto, nie rodź w Polsce, bo możesz umrzeć i osierocić dzieci, które masz. Lekarze według prawa i ze strachu nie będą ratować ciebie, tylko płód w tobie. Kobieto, chcesz mieć dzieci, to wyjedź za granicę! Tam w spokoju założysz rodzinę i przeżyjesz!>” - komentowała była prezes Warty

Poznań, która ma sześcioro dzieci. Ale, jak dodaje, na siódme w Polsce już by się nie zdecydowała.

Irena Eris nie wpada w tak skrajne emocje. Tłumaczy spadek dzietności w Polsce prosto, że posiadanie dziecka dzisiaj to po prostu ogromne wyrzeczenie.

– Może ma to związek z tym, że chcemy przekazać swoim dzieciom jak najwięcej. Każdy rodzic chce, żeby jego dziecko miało lepiej niż on sam – mówi. Poza tym, jej zdaniem, w Polsce nie ma nadal wystarczającego zaplecza żłobkowego i przedszkolnego dla rodziców. – Wychowanie dziecka to jest całe pasmo wyrzeczeń. Dzisiaj kobiety są samodzielne. Uczą się, pracują. Muszą mieć dobre zaplecze żłobkowe, przedszkolne, o które dalej trudno – dodaje.

Milioniery promuje dzietność

Prognozy są przerażające. W Polsce od lat mamy więcej zgonów niż urodzeń. Według danych GUS, liczba Polaków na koniec zeszłego roku wyniosła 37,49 mln osób. Rok do roku to spadek o 157 tys. rodaków.

ZUS prognozuje, że do 2029 r. ubędzie nas o prawie milion. Projekcja demograficzna ONZ zakłada, że w 2100 r. będzie 14 milionów Polaków, w tym około 7 milionów w wieku produkcyjnym, a w roku 2200 nasza populacja wynosić będzie jedynie około 4 milionów i dalej spadać.



Fot. Materiały prasowe

Władysław Grochowski zaczął promować dietę w swoich hotelach. Dla wygranych czekają darmowe chrzciny, wózki dziecięce, a nawet 10 tys. zł

Te statystyki wziął sobie bardzo do serca Władysław Grochowski, ekscentryczny polski milioner i właściciel sieci hoteli Arche. Kilka tygodni temu ruszył z akcją promującą dzietność w jego obiektach. – Biznes powinien mocniej włączać się w problemy społeczne w tym wspierać odwrócenie negatywnego trendu demograficznego w naszym kraju. W 2026 r. Polska wyda na obronność blisko 5 proc. PKB, co nominalnie może oznaczać nawet ponad 200 mld zł, tylko co z tego skoro unicestwi nas demografia – tłumaczył swoje powody, dlaczego rusza z własnym pronatalistycznym programem. Co konkretnie zakłada?



*Para, która **ZADBA O POCZĘCIE DZIECKA** w jednym z 23 hoteli Arche, ma dostać od Grochowskiego przyjęcie rodzinne związane z narodzinami w gratisie.*

Chodzi na przykład o wyprawienie chrzcin w jednej z sal eventowych lub restauracji Arche, które ma być darmowe. Benefitów mogą spodziewać się również pracownicy samych obiektów i właściciele mieszkań kupionych od Grochowskiego. Ci będą mogli otrzymać nawet 10 tys. zł za każde urodzone dziecko. Prezentów ma być więcej. Za urodzenie dziecka będzie można dostać wózek

albo pakiet powitalny. Będzie też drzewo – zasadzone na cześć nowego obywatela w pobliżu hotelu Arche, w którym wziął swój początek.

Fartuszek zamiast Grecji

Czy to w czymś pomoże? Program dopiero ruszył, więc trudno mówić o efektach. – Jeżeli ten pomysł będzie działał, to fantastycznie. Popieram. Muszą być młodzi ludzie, żeby rozwijać ten kraj – komentuje program Grochowskiego Irena Eris.

W swoim tekście o licznej rodzinie jako statusie bogactwa „Financial Times” powołuje się na przykład rodziny z Ballerina Farm. To historia Hannah Neeleman, która wyszła za Davida Neelemana, syna amerykańskiego multimiliardera, który założył kilka linii lotniczych. Chociaż Hannah skończyła prestiżową szkołę muzyczną, zdobyła tytuł Miss Nowego Jorku i marzyła o karierze baletnicy, to rzuciła plany dla męża, który marzył z kolei o dużej rodzinie i przeprowadzce na wieś. Hannah osiadła więc z nim na farmie, gdzie wiedzie życie tzw. tradwife, czyli tradycyjnej żony. Gotuje, sprząta i wychowuje ośmioro dzieci bez pomocy opiekunek.


Dziennikarze „The Times” donosili, że Hannah niekiedy nie ma sił wstać z łóżka, a każde z ośmiorga dzieci urodziła siłami natury bez znieczulenia.



Fot. Instagram/Hannah Neeleman

Hannah Neeleman ze swoim mężem Davidem i ósemką dzieci

Życie Hannah przypomina trochę Big Brothera, którym sama steruje. Ma ponad 10 mln fanów na Instagramie, z którymi dzieli się tym, co wydarzy się na farmie. Jak piecze ciasto z dziećmi, jak zbiera jajka albo przerzuca siano. Z początku obserwujący gratulowali i podziwiali wysiłki kobiety. Dzisiaj coraz częściej ślą jej jednak wyrazy współczucia.

Choćby w takiej sytuacji jak ostatnio. Hannah marzyła o wyjeździe do Grecji. Dostając prezent od męża - miliardera, liczyła, że w pudełku będą bilety lotnicze. Zamiast tego mąż kupił jej... fartuszek z kieszonkami na zebrane w kurniku jajka. 

LEX

Kancelaria Finansowa



JAK OCALIĆ RODZINĘ I FIRME?

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

Firmy rodzinne to nie tylko przedsiębiorstwa, ale także żywe wspólnoty, w których biznes przeplata się z emocjami, tradycją i codziennością. Jak nie dopuścić, by rodzinne więzi stały się źródłem konfliktów zamiast siłą napędową rozwoju? Dlaczego spotkania rodzinne, konstytucja rodziny czy profesjonalna rada nadzorcza mogą decydować o przyszłości firmy na pokolenia? O WYZWANIACH SUKCESJI, ZNACZENIU KOMUNIKACJI I STRATEGIACH WYJŚCIA NESTORÓW Z BIZNESU OPOWIADA PROF. IZABELA KOŁADKIEWICZ – badaczka i ekspertka od firm rodzinnych.

DAWID REJMER: Firmy rodzinne często łączą życie prywatne z zawodowym. Co może pomóc w oddzieleniu tych dwóch światów, żeby firma nie zrujnowała relacji rodzinnych – a rodzina nie osłabiła firmy?

IZABELA KOŁADKIEWICZ: Pogodzenie interesów rodziny z rodzinnym biznesem stanowi inspirujące wyzwanie. Czynnikiem warunkującym sukces jego realizacji jest przede wszystkim dobra komunikacja między członkami rodziny. Członkowie rodziny dzielą się na tych, którzy są zawodowo zaangażowani w rodzinny biznes (nie zawsze formalnie będąc



Fot. Materiały prasowe / ALK

Prof. Izabela Kołodkiewicz

w nim zatrudnieni) oraz tych, którzy zawodowo realizują się poza nim.

Podstawowym czynnikiem różnicującym obie grupy jest wiedza na temat rodzinnego biznesu. Asymetria informacji między nimi może stać się w przyszłości źródłem konfliktów wynikających z braku zaufania, co może prowadzić do utraty potencjału rozwoju rodzinnego biznesu. Każdy przedstawiciel obu tych grup ma też swoje potrzeby i oczekiwania związane z rodzinnym biznesem (np. bycie sukcesorem lub wybór innej drogi, podział dywidendy czy kierunki rozwoju firmy). Ich poznanie jest punktem wyjścia do budowy relacji w rodzinie jak też przyszłości firmy rodzinnej.

Na przykład wiedza nestora na temat planów potencjalnych sukcesorów, którzy nie widzą siebie jako zarządzających firmą rodzinną, powinna mu ułatwić wybór przyszłej strategii wyjścia. Jedną z nich jest sprzedaż firmy, co wiąże się z przecięciem więzów właścicielskich i firma przestaje być rodzinną. Druga strategia natomiast obejmuje oddanie zarządzania nią w obce ręce przy zatrzymaniu własności w rękach rodziny. Jej realizacja z sukcesem warunkowana jest nie tylko chęcią zaangażowania się dzieci na poziomie właścicielskim i otrzymywaniem związanych z tym benefitów w postaci dywidendy. Ważnym warunkiem powodzenia strategii rozdziału własności od zarządzania, jest przygotowanie dzieci do pełnienia roli odpowiedzialnego właściciela akcji rodzinnej spółki. Czynnikiem to determinującym jest bez wątpienia

wiedza o rodzinnym biznesie. Wiedza ta umożliwia zadawanie odpowiednich pytań prezesowi, który nie jest powiązany z rodziną właścicieli. Należy pamiętać, że jego upozycjonowanie wewnątrz organizacji oznacza, że wie on więcej na jej temat niż pozostający poza nią jej właściciele. Dlatego też od samego początku ważna jest budowa wiedzy o firmie wśród członków rodziny.

Dlaczego tak ważne jest, żeby rodzina miała nie tylko wspólny biznes, ale też zasady działania – np. spisane wartości, role czy sposób podejmowania decyzji? Jakie mechanizmy i działania mogą ją wspierać w procesie ich tworzenia?

Jednym z rozwiązań, jakie właściciele firm rodzinnych mogą zastosować od praktycznie samego początku ich działania, są spotkania rodziny ukierunkowane na firmę. Patrząc na praktykę polskich firm rodzinnych można stwierdzić, że spotkania rodziny wykorzystywane są intuicyjnie. Temat rodzinnego biznesu jest praktycznie zawsze z rodziną, pojawia się przy wspólnych posiłkach w rodzinnym domu. Sprawy firmowe przemieszane są jednak z rodzinnymi.

Wyzwaniem jest zdanie sobie sprawy z użyteczności tych spotkań pod względem komunikacyjnym i edukacyjnym zarówno dla nestora, jak i przyszłych sukcesorów. Aby w pełni wykorzystać możliwości, jakie one dają, warto pomyśleć o ich profesjonalizacji i ukierunkowaniu ich na kwestie rodzinnego biznesu. W tym celu warto określić zasady ich działania, w tym kto będzie w nich

uczestniczył oraz kiedy (cyklicznie lub w zależności od potrzeb) i gdzie będą się one odbywały. Ze względu na chroniczny brak czasu, pewną pokusą jest ich organizacja na terenie firmy. Należy jednak pamiętać o zagrożeniu, że będą uczestniczyli w nich członkowie rodziny obecni na co dzień w rodzinnym biznesie. Oznacza to potencjalne wykluczenie członków rodziny, którzy nie są w nim zatrudnieni. I tym samym luka wiedzy na jego temat zamiast się zmniejszać, może dalej się pogłębiać.



Dlatego też LEPIEJ JEST, ABY SPOTKANIA RODZINY DOTYCZĄCE RODZINNEJ FIRMY ODBYWAŁY SIĘ POZA NIĄ. *Nie zawsze musi to być rodzinny dom. Czasami lepsze są lokalizacje, które wymuszają trzymanie emocji na wodzy. Rozmowy o firmie rodzinnej często cechują się dużą dynamiką, jak też wysokim napięciem uczuć.*

Organizacja spotkań rodziny w neutralnym otoczeniu powinna zatem sprzyjać zarządzaniu nimi. Ważną kwestią w procesie ich organizacji jest również określenie, z wyprzedzeniem daty spotkania, tak aby zapewnić możliwość udziału w nim wszystkich zainteresowanych członków rodziny.

Organizacja spotkania rodziny, to nie tylko określenie, kto, kiedy i gdzie, ale przede wszystkim przyjęcie celu spotkania. Wiąże się to też z określeniem jego lidera, jak również przygotowaniem adekwatnych do przyjętego celu, materiałów. Cel spotkania staje się też podstawą do przygotowania się innych członków rodziny do dyskusji. Dobrą praktyką powinno być też przygotowanie po spotkaniu protokołu, zawierającego kluczowe wnioski, decyzje, ale też zobowiązania, jakich podjęli się na nim członkowie rodziny. Dokument ten będzie przydatny w sytuacji wątpliwości kto i kiedy miał coś zrobić dla firmy rodzinnej.

Można też się pokusić o stworzenie regulaminu spotkań rodziny. Ważnym jego punktem powinny być zasady podejmowania kluczowych dla firmy decyzji.

Jakie korzyści daje organizowanie spotkań rodzinnych poświęconych firmie i dlaczego są one tak istotne zarówno dla nestora, jak i dla przyszłych sukcesorów??

Do podstawowych benefitów wynikających z organizacji spotkań rodziny należy przekazywanie rodzinnych wartości i budowa wiedzy na temat rodzinnego biznesu wśród potencjalnych sukcesorów zarówno na poziomie zarządczym oraz właścicielskim. Ich obecność powinna być też ważna dla zarządzającego nestora. Daje mu ona możliwość poznania zasobów, jakimi dysponują członkowie rodziny niezaangażowani w rodzinny biznes (np. posiadane kontakty i relacje), które mogą być przydatne dla rodzinnego biz-

nesu. Spotkania rodziny powinny też stanowić cenną platformę komunikacji między członkami rodziny zaangażowanymi w rodzinny biznes z tymi, którzy pozostają zawodowo poza nim. Ich podstawowym zadaniem jest ograniczenie luki wiedzy na temat rodzinnego biznesu. Wiedza o nim będzie szczególnie przydatna w sytuacji oddania zarządzania nim w obce ręce i przejścia na pozycję niezarządzającego właściciela.

Ważnym efektem spotkań rodziny jest również rozwijanie umiejętności dyskusji, współpracy między członkami rodziny oraz poszukiwanie rozwiązań w sytuacjach konfliktowych. Szczególnie cenny jest jej wymiar na poziomie różnych pokoleń jak też między członkami zaangażowanymi w firmę rodzinną oraz pozostającymi poza nią.

Czy firmy rodzinne naprawdę potrzebują takich instytucji jak rada nadzorcza, rada rodziny czy tzw. konstytucja rodzinna – czy to raczej narzędzia dla wielkich korporacji?

System nadzoru w firmie rodzinnej obejmuje dwa podsystemy, tj. nadzór korporacyjny oraz ład rodziny. Pierwszy z nich działa na poziomie firmy i jest regulowany prawnie, a drugi funkcjonuje na poziomie rodziny właścicieli na zasadzie wolontariatu.

Do kluczowych elementów ładu rodziny należą wspomniane już wcześniej spotkania rodziny, rada rodziny, zgromadzenie rodziny oraz konstytucja rodziny. Podstawowym mechanizmem nadzoru korporacyjnego jest z kolei rada nadzorcza. Czynnikiem

warunkującym jej powołanie jest forma prawna rodzinnego biznesu. Jeśli działa on jako spółka akcyjna, to rada nadzorcza musi być, bo KSH tego wymaga.

Kluczowe pytanie jednak brzmi jaka jest ta rada – pasywna czy aktywna? Praktyka wskazuje, że rada nadzorcza jest taka, jakiej w danej chwili potrzebują członkowie rodziny – akcjonariusze spółki. To od nich zależy, kto zostanie do rady powołany i jakie czynniki będą o tym decydowały. Jeśli ich zdaniem, podstawowym zadaniem rady jest, aby nie przeszkadzała i jedynie akceptowała propozycje prezesa w osobie zarządzającego właściciela, to do rady zostaną zaproszone osoby, które spełnią te oczekiwania. Czynnikiem warunkującym ich wybór będzie oczywiście zaufanie do nich. Tego typu rada nadzorcza zazwyczaj nie generuje wartości dodanej. I tym samym firma rodzinna jest pozbawiona merytorycznego wkładu jaki właściwie stworzona rada mogłaby wnieść. Załóżmy, że w radzie nadzorczej zasiada potencjalny sukcesor. To przy radzie stworzonej pod potrzeby spółki, czyli posiadającej kompetencje, które mogą być dla niej przydatne, potencjalny sukcesor ma szansę poszerzać wiedzę na jej temat jak również obserwować dynamikę współpracy rady z prezesem. Budowa wiedzy o rodzinnym biznesie jest szczególnie ważna w sytuacji, gdy potencjalny sukcesor rozpoczął własną karierę zawodową poza nim. Dzięki spotkaniom rady wie co się dzieje w spółce. W przyszłości pozyskana w ten sposób wiedza powinna mu ułatwić wejście do zespołu wyższej

kadry zarządzającej, a następnie zajęcie pozycji prezesa rodzinnego biznesu. Praktyka zdobyta w czasie zasiadania w radzie, i tu trzeba podkreślić w profesjonalnej radzie, powinna mu też ułatwić budowę relacji ze swoją radą.

Czy może pani podać przykład z praktyki, jak rada nadzorcza może wspierać proces budowania wiedzy o firmie wśród członków rodziny, którzy nie planują bezpośrednio w niej pracować?

W swoich badaniach spotkałam się z małą rodzinną firmą, która działała jako spółka akcyjna – gdzie nestor postrzegał radę jak źródło wiedzy o niej dla swojego drugiego młodszego syna, który nie widząc się w rodzinnym biznesie, pracował w sektorze finansowym. Będąc członkiem rady uczestniczył w posiedzeniach rady, które odbywały się w rodzinnym domu. Z perspektywy nestora były one przydatne w dwóch wymiarach.



Po pierwsze **BUDOWAŁY WIEDZĘ DRUGIEGO SYNA O RODZINNYM BIZNESIE**, co było ważne w kontekście stania się w przyszłości współwłaścicielem akcji i zmniejszenia asymetrii informacji między nim a jego bratem, który miał przejąć zarządzanie rodzinną spółką.

Po drugie nestor dostrzegał przydatność posiadanej przez młodszego syna wiedzy z sektora finansowego dla rodzinnego biznesu.

W jakich sytuacjach rada nadzorcza w firmie rodzinnej powinna pełnić funkcję doradczą, a kiedy staje się konieczne, aby przejęła rolę kontrolną?

W przypadku braku rozdziału własności od zarządzania, czyli w sytuacji gdy rodzina jest zaangażowana w zarządzanie firmą, będąc jednocześnie jedynym właścicielem albo dominującym, rada nadzorcza będzie pełniła raczej funkcje doradcy. Przesunięcie rady w stronę funkcji kontrolnych następuje w dwóch przypadkach. Pierwszym z nich jest oddanie zarządzania w obce ręce, czyli prezes nie jest powiązany z rodziną właścicieli. Wtedy rada nadzorcza zmienia się w cerbera, który pilnując prezesa, pilnuje interesów rodziny właścicieli. Drugi dotyczy sytuacji rozproszenia własności wśród członków rodziny właścicieli i przynależności ich do wielu gałęzi rodziny, co jest charakterystyczne dla dużych i wielopokoleniowych rodzin, które jeszcze nie są typowe dla polskiego rynku.

W przypadku prezesa przynależącego do jednej gałęzi rodziny, zawsze pojawia się pytanie: czyjego interesu pilnuje zarządzając rodzinną firmą – swojego, swojej gałęzi czy całej rodziny, czy rodzinnego biznesu?

W takim przypadku profesjonalna/skuteczna rada już się przydaje. Tu pojawia się jednak pytanie jakimi kryteriami doboru jej członków, powinna się kierować wielogałęziowa rodzina właścicieli? Rozwiązaniem jest stworzenie rady hybrydowej, w skład której będą wchodzić przedstawiciele każdej gałęzi oraz niepowiązani z rodziną niezależni eksperci. Można przyjąć, że przedstawiciele gałęzi rodziny będą pilnowali nie tylko swoich interesów, ale też interesu rodzinnego biznesu. Z kolei „obcy” członkowie rady wniosą nową wiedzę, nowe i świeże spojrzenie na podejmowane przez firmę rodzinną działania. W centrum zaś ich uwagi, będzie interes rodzinnej spółki. Potrzeba jego realizacji powinna ułatwić poszukiwanie konsensusu między interesami wszystkich gałęzi rodziny. Ważnym wymiarem obecności niezależnych ekspertów w radzie jest też brak emocji w odniesieniu do rodzinnego biznesu. Pozwala to na lepszą ocenę jego możliwości, gdyż jest nieobciążona emocjonalnie.

Jakie kryteria powinny decydować o doborze członków rady nadzorczej w firmie rodzinnej?

Wyzwaniem, przed jakim staje rodzina właścicieli jest określenie kryteriów doboru swoich przedstawicieli. Można założyć, że sama przynależność do rodziny, to jednak zbyt mało aby zapewnić skuteczność działania rady. Wchodzący w skład rady, członkowie rodziny powinni też wnosić wiedzę, która pozwoli im na weryfikację pomysłów prezesa. Umiejętność zadawania pytań

jest przydatna zarówno gdy prezesem jest członek rodziny, jak też w sytuacji gdy jest on spoza rodziny. Warto też dodać, że członkowie rodziny w radzie dają gwarancję przestrzegania wartości rodziny w rozwoju rodzinnego biznesu.

Podsumowując należy stwierdzić, że przydatność rady nadzorczej w firmie rodzinnej warunkowana jest przede wszystkim potrzebami jej akcjonariuszy. Oni też decydują – poprzez wybór jej członków, jaka ta rada będzie – aktywna czy pasywna.



Oczywiście podstawowym **KRYTERIUM WARUNKUJĄCYM ZAPROSZENIE DO RADY NADZORCZEJ JEST ZAUFANIE**, dopiero potem pojawiają się merytoryczne kompetencje potencjalnego członka.

Czym właściwie jest konstytucja w firmie rodzinnej, jakie pełni funkcje i kto powinien ją opracować?

Konstytucja rodziny jest ważnym elementem systemu ładu rodziny, który tworzony jest na poziomie rodziny właścicieli. Określa ona zasady działania rodziny właścicieli w odniesieniu do firmy rodzinnej. Jest to dokument tworzony przez rodzinę i dla rodziny. Jego stworzenie nie jest wymagane prawnie. Zawarte w nim rozwiązania mogą jednak zostać wzmocnione prawnie np. zapisem w testamencie. Powstanie konstytucji rodziny warunkują

potrzeby rodziny. Jest to dokument, w którego przygotowanie powinni być zaangażowani wszyscy członkowie rodziny. Nie jest dobrym pomysłem, gdy nestor zamierza opracować konstytucję rodziny samodzielnie lub przy wsparciu doradcy. Doradca oczywiście się przydaje, ale w procesie jej tworzenia, powinna uczestniczyć cała rodzina. Daje on bowiem doskonałą możliwość poznania potrzeb i oczekiwań członków rodziny wobec rodzinnego biznesu. Z tego względu kluczowy jest proces tworzenia konstytucji. Uczestnictwo doradcy, a szczególnie takiego, który posiada doświadczenie w tworzeniu tego dokumentu, jest przydatne. Potrafi wskazać jakie tematy warto jeszcze omówić. Może też pełnić rolę katalizatora emocji. Nie ma co ukrywać, że proces tworzenia konstytucji może charakteryzować się wysokim ich napięciem. Przydaje się zatem osoba która potrafi nimi zarządzać.



Należy jednak pamiętać, że konstytucja rodziny tworzona jest dla danej rodziny i rozwiązania w niej zawarte powinny odpowiadać jej potrzebom.

I TO RODZINA POWINNA PODJĄĆ TRUD IDENTYFIKACJI ISTOTNYCH DLA NIEJ KWESTII. *Nikt za nią tej pracy domowej nie odrobi.*

Wypracowaną konstytucję powinna też zaakceptować cała rodzina. Jej wdrożenie otwiera z kolei możliwość profesjonalizacji i wdrażania formalnych procedur w firmie rodzinnej.

Jakie najważniejsze kwestie powinna regulować konstytucja rodzinna?



*Dokument ten należy traktować jako drogowskaz dla potencjalnych sukcesorów. **JEDNYM Z WAŻNIEJSZYCH PUNKTÓW JEST OKREŚLENIE WARUNKÓW ZATRUDNIENIA CZŁONKÓW RODZINY W FIRMIE RODZINNEJ.** Dzięki temu potencjalni sukcesorzy od początku wiedzą, że warunkiem zatrudnienia w rodzinnym przedsiębiorstwie jest np. skończenie studiów wyższych czy zdobycie doświadczenia w innej firmie.*

Do innych ważnych punktów, które powinny znaleźć się w konstytucji rodzinnej należy podział własności jak również sposób podejmowania decyzji. Powinien on też zawierać rozwiązania/zasady działania mechanizmów ładu rodziny np. spotkań rodziny, zasad tworzenia rady rodziny. Może też zawierać wytyczne dotyczące rady nadzorczej, np. jakie kryteria powinien spełniać członek rodziny

aby zasiadać w radzie. Ważny punkt stanowią procedury przyszłych zmian i dostosowania konstytucji (np. mechanizm powrotu do zarządzania przez poprzednika/inną wybraną osobę w przypadkach istotnych błędów sukcesora w zarządzaniu firmą), podejmowania decyzji niezgodnych z wizją, strategią firmy itp. (tzw. rewizja sukcesyjna). Może też zawierać rozwiązania ukierunkowane na wsparcie członków rodziny, którzy znaleźli się w sytuacji kryzysowej. Może też określać kierunki działań charytatywnych podejmowanych na rzecz społeczności w jakiej działa rodzinna firma.

Warto w tym miejscu jeszcze raz podkreślić, że konstytucja jest tworzona dla rodziny i obejmuje zagadnienia, które są dla niej ważne. A ponieważ każda rodzina właścicieli firmy rodzinnej jest inna, to każda konstytucja jest inna. Zawarte w niej rozwiązania powinny być adekwatne do potrzeb członków rodziny. Można rzec, że szyte na ich miarę.

Jaka jest użyteczność konstytucji rodziny w kontekście planu założenia fundacji rodzinnej?

Odpowiedź jest jedna: DUŻA. Konstytucja rodziny może stać się punktem wyjścia do prac nad statutem fundacji rodzinnej, jak również je ułatwić. Przejście przez rodzinę właścicieli procesu tworzenia konstytucji rodziny, który zakończył się jej stworzeniem i akceptacją przez wszystkich członków rodziny oznacza, że dyskusję trudnych tematów rodzina ma już za sobą. Doświadczenia te, powinny jej zatem ułatwić pracę nad statutem fundacji.

W jego tworzenie, poza fundatorem, powinna zostać również zaangażowana rodzina. Statut tworzony przez fundatora z zaprzyjaźnionym prawnikiem nie jest dobrym pomysłem.

Podjęcie decyzji o stworzeniu fundacji rodzinnej oznacza, że rodzinna firma zostaje w rodzinie, a rodzina w firmie. Fundacja ma też zabezpieczyć rodzinę, a nie tylko firmę rodzinną. Fundacja w założeniach powinna też łączyć pokolenia. Rozwiązania zawarte w statucie powinny zatem jednoczyć, motywować i chronić członków rodziny. Dlatego powinny adresować potrzeby fundatora, obecnych członków rodziny jak również antycypować przyszłość. Znając zaś rafa, na jakie natrafiła rodzina w procesie tworzenia konstytucji rodziny, można przyjąć, że dyskutując nad statutem fundacji będzie potrafiła już je ominąć. Oczywiście kluczową rolę w pracy nad statutem odgrywa jej fundator, powinien jednak wykazać się znajomością potrzeb i oczekiwań beneficjentów. Bez ich znajomości, trudno jest zaproponować adekwatne rozwiązania, dostosowane do ich potrzeb.

Dobrze przemyślany statut, odpowiadający potrzebom rodziny ma szansę łączyć pokolenia. Powinien też tworzyć warunki i motywować przedstawicieli obecnych pokoleń, jak i przyszłych do podejmowania działań ukierunkowanych na rozwój rodzinnego przedsiębiorstwa oraz powiększanie majątku rodziny. Dobry statut powinien zatem jednoczyć, motywować oraz chronić członków rodziny przez kolejne pokolenia. Jego przygotowanie

jest dużym wyzwaniem, a wcześniejsze opracowanie konstytucji rodziny powinno ułatwić jego realizację.

Jakie strategie wyjścia z biznesu stoją przed nestorem w sytuacji, gdy dzieci nie chcą przejąć firmy i które z nich są w praktyce najczęściej stosowane?



*Dobłą stroną tej sytuacji jest to, że nestor już wie, że jego dzieci zamierzają iść własną ścieżką. A jak już wie, to **MA CZAS NA IDENTYFIKACJĘ NAJLEPSZEJ STRATEGII SWOJEGO WYJŚCIA Z FIRMY,** która będzie korzystna dla niego, dla firmy i dla rodziny.*

Jak już wskazywałam powyżej nestor ma dwie możliwości wyjścia z firmy w przypadku braku sukcesora – jej sprzedaż – w obce ręce lub dalszej rodziny. Lub wybór niepowiązanego z rodziną prezesa, czyli zarządzanie firmą idzie w obce ręce, ale własność pozostaje w rodzinie. Czynnikiem warunkującym sukces tej drugiej strategii jest chęć, jak też przygotowanie dzieci do pełnienia funkcji właściciela, w tym świadomość obowiązków i zadań z tego wynikających. Przygotowanie do bycia odpowiedzialnym i świadomym właścicielem jest procesem, który wymaga czasu. Podstawą do pełnienia tej funkcji z sukcesem, jest wiedza o rodzinnym biznesie.

Jej budowa wymaga czasu – jest to proces a nie wydarzenie. Jeśli dzieci nie wyrażą zainteresowania przyjęciem roli świadomego właściciela, to warto powrócić do pierwszej strategii wyjścia w postaci sprzedaży rodzinnego biznesu.

// Ważną kwestią jest też umiejętność oceny, **CZY DZIECI MAJĄ KOMPETENCJE DO BYCIA ODPOWIEDZIALNYM WŁAŚCIELEM AKCJI RODZINNEGO BIZNESU.** W przypadku gdy odpowiedź brzmi „nie”, pozostaje strategia sprzedaży.

Realizacja strategii sprzedaży firmy jest stosunkowo krótka. Jej wdrożenie zajmuje od roku do dwóch lat, a pierwszym wyzwaniem, z jakim nestor musi się zmierzyć to odpowiedź na pytanie komu sprzedać rodzinną firmę. Czy poszukiwanie kupca powinno zostać ukierunkowane na inne firmy rodzinne, czy nie-rodzinne, czy powinien to być fundusz typu venture capital czy inwestor strategiczny? Praktyka pokazuje, że innym jeszcze rozwiązaniem może być na przykład wykup udziałów przez obecną kadrę zarządzającą nie powiązaną z rodziną właścicieli. Ten scenariusz sprzyja zachowaniu niezależności firmy oraz ciągłości działania. Ważnym aspektem dla pracowników jest też kontynuacja zatrudnienia. W tym scenariuszu istotne jest też wypracowanie strategii finansowania sprzedaży

akcji. Do podstawowych warunków pozwalających na realizację tego scenariusza należy obecność w firmie kompetentnych i zainteresowanych menedżerów, dostępność do źródeł finansowania umożliwiających odsprzedaż im udziałów, jak również chęć sprzedaży ze strony nestora. Strategia wyjścia nestora w wyniku sprzedaży firmy swoim menedżerom daje szansę na kontynuację jej obecności na rynku i oczywiście dalszy rozwój.

Na koniec należy dodać, że istnieje jeszcze trzecia strategia wyjścia nestora w przypadku braku chętnego sukcesora do przejęcia rodzinnego biznesu. Jej wybór oznacza jego likwidację. Z perspektywy gospodarki strategia ta jest najmniej pożądana, bo likwidacja firmy oznacza utratę miejsc pracy, jak również z rynku znika płatnik podatków. Dla nestora z kolei ta strategia może być wyjątkowo bolesna. Jego dzieło życia przestaje istnieć.

Strategia likwidacji często jest realizowana w przypadku zbyt późnego zrozumienia przez nestora, że jego dzieci wybrały inną drogę, jak przejęcie rodzinnego biznesu.



*Nadzieja jak zwykle umiera ostatnia, ale w przypadku firmy rodzinnej jej **LIKwidacja oznacza odejście w niebyt.***

Dlatego też tak ważne jest, aby jak najwcześniej poznać plany potencjalnych sukcesorów i w zależności od nich szukać strate-

gii wyjścia z firmy. Każdy przedsiębiorca powinien pamiętać, że wcześniej czy później opuści swoją firmę. Pożądane jest aby to wyjście odbyło się na jego warunkach.

Niezależnie od wyboru strategii wyjścia z firmy, każda z nich wymaga specjalistycznej wiedzy i doświadczenia. Należy jednak pamiętać, że „wyjście z firmy” dla większości nestorów jest jednorazowym doświadczeniem, dlatego pozostaje ono tak złożonym wyzwaniem.

Jakie trzy rzeczy doradziłaby pani każdej rodzinie, która myśli poważnie o przyszłości swojego biznesu na pokolenia do przodu?

Podstawą sukcesu w postaci trwania rodzinnej firmy przez pokolenia, jest bez wątpienia dobra komunikacja między członkami rodziny i umiejętność współpracy między pokoleniami. Ważnym jej wymiarem jest umiejętność słuchania się i poznawania nawzajem potrzeb i oczekiwań. Jeśli nestor zbyt późno usłyszy i zrozumie, że dziecko, postrzegane przez niego jako potencjalny sukcesor ma inne plany na przyszłość jak przejęcie zarządzania firmą rodzinną, to mamy przepis na porażkę.

Umiejętność rozmawiania i słuchania jest też podstawą do poszukiwania konsensusu w przypadku różnicy zdań wśród członków rodziny. Konsensus jest wygraną wszystkich uczestników sporu, w przeciwieństwie do kompromisu, który oznacza pójście na ustępstwo części z nich. Stworzenie struktur systemu ładu


rodziny, tj. spotkania rodziny czy rada rodziny czy opracowanie konstytucji rodziny, i świadome ich wykorzystanie będzie sprzyjać skutecznej komunikacji wśród członków rodziny właścicieli.

Struktury te powinny też wspierać międzypokoleniową dyskusję jak również współpracę. Należy pamiętać, że polskie firmy rodzinne to w dużej mierze młode podmioty, a rodziny właścicieli dopiero nabywają doświadczenie w budowie międzypokoleniowych relacji.

Drugą ważną kwestią jest też otwartość firmy rodzinnej na to co się dzieje w otoczeniu. Chęci zachowania tradycji i rodzinnych wartości powinna towarzyszyć otwartość na zmiany. W dzisiejszej rzeczywistości oznacza to wykorzystanie nowych technologii, i co za tym idzie zwiększanie kompetencji cyfrowych pracowników.

Kolejnym priorytetem, który polskie firmy rodzinne powinny mieć w swojej agendzie, jest pozyskanie adekwatnych do ich potrzeb pracowników. Ze względu na zachodzące na polskim rynku pracy niekorzystne procesy, takie jak starzenie się społeczeństwa, malejąca liczebność nowych pokoleń wchodzących na rynek pracy, a także ich oczekiwania wobec pracy, to wyzwanie należy do szczególnie trudnych. Sytuacja ta wskazuje też na konieczność podjęcia przez firmy rodzinne działań ukierunkowanych na wzrost produktywności miejsc pracy, a nie na wzrost ich liczby. Ważnym wyzwaniem jest też tworzenie atrakcyjnych ofert pracy oraz narzędzi zarówno ułatwiających wejście na rynek pracy przedstawicieli pokolenia Z, jak i pozwalających na ich

utrzymanie. Wyzwaniem też pozostaje pozyskiwanie i utrzymanie wykwalifikowanych pracowników.

Na koniec trzeba podkreślić, że firmy rodzinne powinny być stale zaangażowane w działania mające na celu utrzymanie ducha przedsiębiorczości. Pozwala on na dostrzeżenie szans pojawiających się w otoczeniu i ich wykorzystanie. Można wręcz przyjąć, że bez ducha przedsiębiorczości firma nie ma przyszłości. Przedsiębiorczej orientacji sprzyja m.in. dywersyfikacja działalności rodzinnego biznesu i związane z tym ciągle poszukiwanie szans. 

© 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