



RAPORT

wprost

SIŁA FIRM RODZINNYCH

PARTNERZY



RODZINA NA GIEŁDZIE

*Są stabilniejsze, przynoszą lepsze zyski i łatwiej je przewidzieć. Ale nieważne, czy są na parkiecie, czy poza giełdą – **PROBLEM WŚRÓD NAJWIĘKSZYCH FIRM RODZINNYCH BRZMI TAK SAMO I NAZYWA SIĘ – SUKCESJA.***



Tekst: **SZYMON KRAWIEC**



WIĘCEJ

Dokładnie 166 spółek z warszawskiej Giełdy Papierów Wartościowych można nazwać tymi rodzinnymi. Stanowią 41 proc. spośród wszystkich podmiotów notowanych przy Książęcej. Odsetek ten od kilku lat utrzymuje się na podobnym poziomie z wahnięciami o parę firm mniej lub więcej w zależności od danego roku. Tak wynika z najnowszego raportu o firmach rodzinnych na GPW przygotowanego przez firmę konsultingową Grant Thornton.

Raportowi warto się przyjrzeć teraz bliżej. Nie tylko dlatego, że od ponad roku regularnie na łamach „Wprost” piszemy o firmach rodzinnych. Ale również dlatego, że za kilka miesięcy warszawska giełda będzie obchodzić swoje 35-lecie. 12 kwietnia 1991 r. podpisano akt założycielski, a kilka dni później odbyła się pierwsza sesja giełdowa z notowaniami pięciu spółek. Warto przy tej okazji prześledzić historię i kondycję rodzinnego biznesu na krajowym parkiecie.

Senior i junior

35 lat temu na giełdzie żadnej rodzinnej firmy nie było. Zaczęło się od debiutów państwowych molochów, które tą drogą miały przejść szybki proces prywatyzacyjny. Na pierwszy ogień poszły: Tonsil, Próchnik, Krosno, Śląska Fabryka Kabli i Exbud. Dzisiaj nie ma po nich już na giełdzie śladu.



ZA NAJSTARSZĄ FIRMĘ RODZINNĄ NOTOWANĄ NA GPW DO DZISIAJ UWAŻA SIĘ PROCHEM. *To spółka inżynierska specjalizująca się w projektowaniu i realizacji inwestycji przemysłowych, budownictwa ogólnego czy ochrony środowiska.*



Fot. Materiały prasowe

Dino Polska

Jej historia sięga jeszcze lat 40. ubiegłego wieku, ale na GPW zadebiutowała w 1994 r. Choć Prochem działa w Polsce, to jej największym udziałowcem jest Amerykanin – Steve Tappan. W firmie obecny cały czas od jej giełdowego debiutu. Najpierw w radzie nadzorczej, potem w zarządzie, dziś przede wszystkim jako udziałowiec. Na co dzień mieszka w Laguna Hills w Kalifornii. Ma dwie dorosłe córki i sześcioro wnucząt. To oni odziedziczą po nim udziały w polskim biznesie.

Z kolei, najmłodszą firmą rodzinną notowaną na GPW jest Neptis, a od kilku tygodni już pod nową nazwą jako Yanosik. Przez 10 lat spółka była obecna na rynku NewConnect, a w zeszłym roku przeszła z małego parkietu na ten duży. Firma jest znana przede wszystkim z popularnej aplikacji dla kierowców, która ostrzega o zagrożeniach na drodze: wypadkach, fotoradarach, kontrolach policji.

Rozstania i debiuty

Yanosik jest w gronie 11 nowych firm rodzinnych, które przez ostatni rok zadebiutowały na warszawskiej giełdzie. Jednak w tym samym czasie parkiet opuściło 17 innych spółek. Główny powód to przejęcia albo decyzja właścicieli o wycofaniu swojej firmy z publicznego obrotu. Tak było w przypadku informatycznego Comarchu rodziny Filipiaków, producenta obuwia Wojas nale-

żącego do rodziny Wojasów czy Kredyt Inkaso rodziny Kaczmar-ków, który połączył się z innym i większym windykatorem, czyli giełdową spółką Best.



*Patrząc po branżach, to najwięcej, bo **AŻ 19 SPÓŁEK RODZINNYCH, DZIAŁA W PRODUKCJI PRZEMYSŁOWEJ.***

17 giełdowych firm rodzinnych jest związanych z szeroko pojętym segmentem IT. Trzecią, najszerszej obstawioną branżą są nieruchomości. Działa w niej 9 spółek.

Patrząc z kolei na finanse, to przeciętna polska spółka rodzinna osiąga rocznie 1,5 mld zł przychodów i jest warta ok. 1 mld zł. Czy to dużo, czy to mało?

Stabilne i zyskowe

Przychody spółek rodzinnych są średnio o połowę mniejsze niż tych nierodzinnych, a też notowanych na GPW. Z kolei pod względem kapitalizacji to biznes prowadzony przez rodzinę jest o około jedną trzecią mniejszy niż ten pozostający w rękach innych właścicieli. Powód tego jest prosty. Patrząc na gigantów polskiej giełdy, to na pierwszych miejscach



Fot. Materiały prasowe

LPP

mamy głównie spółki skarbu państwa: banki czy koncerny energetyczne. Z racji na swoje rozmiary mocno zaburzą różnicę między rodzinnym a nierodzinnym biznesem obecnym przy Księżęcej.

Dużym atutem familijnego biznesu obecnego na GPW jest na pewno jego przewidywalność i stabilizacja. Podczas gdy spółki nierodzinne notują często duże wahania w przypadku wycen, przychodów czy zysków, tak podmioty z rodzinnego kręgu na przestrzeni ostatnich czterech lat utrzymywały stabilne wyniki finansowe.

„Rodzinni inwestorzy planują swoje działania w znacznie dłuższej perspektywie niż nierodzinni, ponieważ głównym celem przedsiębiorców rodzinnych jest zapewnienie działania firmy i ochrona majątku rodzinnego w długim horyzoncie, a nie krótkoterminowe zyski” – tłumaczą analitycy.

Pokazuje to również stworzony przez Grant Thornton indeks GT20 Rodzinne, który działa na podobnych zasadach jak WIG20, czyli pokazuje 20 największych spółek rodzinnych notowanych na warszawskim parkiecie. Patrząc na GT20 na przestrzeni ostatnich lat, widać, że ceny akcji spółek rodzinnych chociaż rosną trochę wolniej niż cały rynek, to jednak są mniej zmienne i bardziej odporne na turbulencje.



„Spółki rodzinne **CZĘSTO ZYSKUJĄ LUB TRZYMAJĄ WARTOŚĆ W OKRESACH PODWYŻSZONEJ NIEPEWNOŚCI**, kiedy spółki WIG 20 tracą. Inwestorzy traktują część firm rodzinnych jako stosunkowo bezpieczną przystań” – czytamy w raporcie.

Co ciekawe, rodzinny biznes daje też lepiej zarobić. W zeszłym roku przeciętna spółka nierodzinna miała ok. 12 mln zł zysku netto. A przeciętna spółka rodzinna średnio prawie cztery razy więcej, bo 47 mln zł zysku.

Chociaż stabilizacja i solidne wyniki cieszą inwestorów, to patrząc trochę szerzej na polską przedsiębiorczość, jedna sprawa w przypadku giełdowych firm rodzinnych może martwić.

Nestorzy trzymają się biur

Problem jest ten sam – nieważne, czy firma rodzinna działa na giełdzie, czy poza nią. Kłopot widać w zasadzie we wszelkiego typu raportach o polskich firmach rodzinnych: wchodzący w wiek emerytalny polscy przedsiębiorcy chcieliby firmę przekazać dzieciom, ale dzieci firmy prowadzić po rodzicach nie chcą.



Fot. Materiały prasowe

CCC

„4 na 5 nestorów chciałoby, aby ich sukcesorzy zarządzali w przyszłości firmą rodzinną. Jednocześnie aż 85 proc. potencjalnych sukcesorów nie chce w przyszłości prowadzić rodzinnego biznesu” – piszą w innym raporcie analitycy Pekao.

Ponad połowa właścicieli firm rodzinnych mówi, że ich dzieci nie mają wystarczających kompetencji, żeby firmę przejąć. A co piąte dziecko, czyli potencjalny sukcesor, mówi z kolei, że chociaż ma już udziały w rodzinnej firmie, to nie ma od rodziców odpowiedniej wiedzy na jej temat.

Podobnie widać to wśród giełdowego biznesu w rękach rodziny. Aż 80 proc. spółek rodzinnych notowanych na GPW ma w akcjonariacie przynajmniej jednego nestora. Ale zaledwie 9 proc. firm ma w akcjonariacie sukcesora. To rodzice dysponują znaczną częścią udziałów. Dzieciom nadal przypada tylko niewielki pakiecik akcji.

Trochę mniejsza przepaść występuje w zarządach – nestorzy zasiadają w nich w 51 proc. spółek rodzinnych, a młode pokolenie w 15 proc.



Patrząc historycznie, to wygląda to jeszcze gorzej. W ciągu ostatnich dwóch lat
ROLA SUKCESORÓW W GIEŁDOWYCH SPÓŁKACH RODZINNYCH *jeszcze się zmniejszyła.*

„Przykładowo, dwa lata temu sukcesorzy byli ujawnieni w 22 proc. spółek rodzinnych, obecnie to 8 proc. Sukcesorzy pełnili funkcje w zarządach 22 proc. spółek – teraz to 9 proc. Udział młodego pokolenia w radach nadzorczych spadł z 31 proc. do 18 proc.” – czytamy w raporcie Grant Thornton.

Analitycy tłumaczą, że powodem tego, że na giełdzie dalej rządzi jednak starsze pokolenie, jest relatywnie niski wiek nestorów. Wynosi średnio 58 lat, więc do emerytury zostało im jeszcze kilka lat. Średni wiek sukcesora to 38 lat.

Oddzielić ziarno od plew

Coraz częściej jest jednak tak, że udziałowców w spółce rodzinnej trudno rozpracować. Nie za bardzo wiadomo, ile akcji może mieć nestor, a ile sukcesor. Powodem rosnący udział giełdowych spółek z fundacją rodzinną w akcjonariacie. W tym roku wyniósł on 16 proc. Rok temu zaledwie 5 proc.

„Może to świadczyć o tym, że w wielu firmach proces sukcesji własnościowej zaczyna przenosić się do struktur fundacji rodzinnej, podczas gdy operacyjne zarządzanie i nadzór częściej powierzane są profesjonalnym menedżerom spoza rodziny. Wydaje się to naturalną konsekwencją porządkowania rodzinnych aktywów i coraz bardziej złożonych warunków prowadzenia biznesu” – tłumaczy Maciej Bednarski, wiceprezes i partner zarządzający w Grant Thornton.



Fot. Materiały prasowe

Inter Cars



W przypadku fundacji licznik bije jak szalony. Na początku listopada tego roku mieliśmy już ponad 2,9 tys. tego typu zarejestrowanych podmiotów.

W KOLEJCE DO REJESTRACJI CZEKAŁO PRAWIE 5 TYS. WNIOSKÓW. *Praktycznie miesiąc w miesiąc powstaje 100 kolejnych fundacji rodzinnych.*

Właściciele nie odstraszyły 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 wiceminister finansów Jarosław Neneman.


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, ale wróciła. Rząd ostatecznie przyjął pakiet zmian regulujących fundację bardziej. Ale obyło się bez rewolucji. Chodzi przede wszystkim o opodatkowanie dochodów fundacji rodzinnych ze zbycia majątku, żeby nie było tak, że



ktoś wnosi jakieś mienie do fundacji, a później je sprzedaje bez podatku. Teraz to nie będzie możliwe jeżeli taka sprzedaż następuje wcześniej niż 3 lata przed wniesieniem jakiegoś aktywa do fundacji.

// *To rozwiązanie powinno oddzielić ziarno od plew, a fundacje rodzinne **SŁUżyć WYŁĄCZNIE ZABEZPIECZENIU RODZIN, SUKCESJI I BIZNESU**, a nie nastawionych na szybki zysk podatkowych uciekinierów.*

10 największych firm rodzinnych na GPW

Na koniec pozostaje pytanie, jakie firmy rodzinne można uznać za te największe na polskiej giełdzie. W jakich branżach działają i na ile są dzisiaj wyceniane. Spośród 166 spółek, o których pisaliśmy na początku wybraliśmy dziesięć największych tego typu podmiotów pod względem kapitalizacji. Posłużyliśmy się publikowaną przez samą GPW listą spółek rodzinnych. Trafiają tam te firmy, w przypadku których osoba, która założyła lub przejęła firmę, wraz z jej krewnymi i zstępnymi posiadają co najmniej 25 proc. głosów na Walnym Zgromadzeniu Akcjonariuszy tej spółki. Oto pierwsza dziesiątka. 

10 największych firm rodzinnych na GPW

NAZWA SPÓŁKI	BRANŻA	KAPITALIZACJA (MLD ZŁ)
1 Dino Polska	Handel (sieć marketów)	39,75
2 LPP	Odzież i obuwie	38,53
3 CCC	Odzież i obuwie	8,7
4 Inter Cars	Handel (części zamienne)	7,59
5 Cyfrowy Polsat	Media	6,92
6 Neuca	Handel (farmacja)	3,72
7 Grupa Pracuj	Usługi	3,49
8 Cyber_folks	Gaming	3,06
9 Vercom	IT	2,93
10 Archicom	Budownictwo	2,59

LEX

Kancelaria Finansowa



WARTOŚCI RODZINNE - MIT CZY PRZEWAGA KONKURENCYJNA?

Fot. Piotr Woźniakiewicz Ars Lumen

DR N.PR. MAŁGORZATA REJMER, założycielka firmy rodzinnej
Kancelarii Finansowej Lex

CZY WARTOŚCI RODZINNE SĄ DZIŚ HAMULCEM ROZWOJU FIRM, CZY ICH NAJWIĘKSZYM, CHOĆ NIEDOCENIANYM KAPITAŁEM? *W świecie presji krótkoterminowych wyników i szybkich decyzji to pytanie przestaje być teoretyczne, a staje się kluczowe dla przyszłości wielu firm rodzinnych.*

Tekst: **DR N.PR. MAŁGORZATA REJMER**

W świecie zdominowanym przez presję wyników, szybkie decyzje i twarde wskaźniki efektywności, wartości rodzinne bywają postrzegane jako relikty przeszłości. Coś, co bardziej pasuje do rodzinnego albumu niż do nowoczesnej strategii biznesowej. Dla jednych są one emocjonalnym balastem, utrudniającym profesjonalizację i skalowanie firmy. Dla innych są niewidzialnym kapitałem, który pozwala budować zaufanie, przetrwać kryzysy i myśleć w perspektywie pokoleń. W czasie, gdy coraz więcej firm rodzinnych staje przed wyzwaniem sukcesji i redefinicji swojej tożsamości, pytanie o rolę wartości przestaje być akademicką dyskusją. Czy wartości rodzinne są dziś jedynie mitem, czy też mogą stanowić realny fundament przewagi konkurencyjnej?

Nie sentyment, lecz system decyzyjny

W dobrze zarządzanej firmie rodzinnej wartości nie pełnią roli emocjonalnej dekoracji ani elementu wizerunkowego. Są one realnym systemem decyzyjnym, który porządkuje wybory właścicielskie i menedżerskie, zwłaszcza w momentach niepewności, konfliktu interesów czy presji krótkoterminowych wyników. To właśnie wtedy wartości ujawniają swoją prawdziwą funkcję. Nie jako hasła, lecz jako kryteria wyboru.

Uczciwość, odpowiedzialność, lojalność czy myślenie długoterminowe przekładają się na bardzo konkretne decyzje biznesowe. Wpływają na to, z kim firma decyduje się współpracować, jak konstruuje umowy, jak reaguje na kryzysy reputacyjne czy w jaki sposób traktuje pracowników w trudnych momentach. Dla firm rodzinnych oznacza to często rezygnację z szybkiego zysku na rzecz stabilności, relacji i wiarygodności budowanej latami.

Wartości stają się szczególnie widoczne w decyzjach inwestycyjnych. Firmy rodzinne kierujące się długofalowym myśleniem rzadziej podejmują ryzykowne działania wyłącznie pod presją rynku. Zamiast tego zadają pytania o zgodność inwestycji z tożsamością firmy, jej misją i wpływem na kolejne pokolenia właścicieli. To podejście nie eliminuje ryzyka, ale sprawia, że jest ono świadomie zarządzane, a nie impulsywne.

Kluczowe znaczenie ma jednak nie samo posiadanie wartości, lecz umiejętność ich nazwania i przełożenia na praktykę.



*W wielu firmach rodzinnych **WARTOŚCI ISTNIEJĄ INTUICYJNIE, „W GŁOWACH ZAŁOŻYCIELI”**, lecz nie są komunikowane ani osadzone w procesach decyzyjnych.*

Dopiero ich uświadomienie, wspólne zdefiniowanie i konsekwentne stosowanie sprawia, że stają się one źródłem spójności. Dzięki temu decyzje nie są reakcją na chwilową presję rynku, lecz konsekwencją jasno określonego „dlaczego”, które łączy właścicieli, zarząd i kolejne pokolenia.

W tym sensie wartości rodzinne nie są przeciwieństwem profesjonalizacji. Przeciwnie, stanowią jej fundament. To one nadają sens strategii, porządkują role i pomagają firmie zachować tożsamość w procesie wzrostu, sukcesji i zmian rynkowych. Tam, gdzie wartości są świadomie zarządzane, firma zyskuje nie tylko stabilność, ale i przewagę, której nie da się łatwo skopiować.

Tam, gdzie kończy się krótkoterminowość

Jedną z najbardziej charakterystycznych, a zarazem najrzadszych cech firm rodzinnych jest zdolność do myślenia w perspektywie znacznie dłuższej niż standardowy horyzont planowania biznesowego. Podczas gdy wiele organizacji funkcjonuje w logice

kwartalnych wyników, firmom rodzinnym częściej towarzyszy perspektywa pokoleń. To zasadnicza różnica, która w warunkach niestabilności rynkowej staje się realną przewagą konkurencyjną.

Myślenie długoterminowe nie oznacza braku ambicji wzrostowych ani rezygnacji z efektywności. Oznacza natomiast inne ważenie decyzji. W firmach rodzinnych strategiczne wybory częściej uwzględniają konsekwencje dla reputacji, relacji i ciągłości biznesu, a nie wyłącznie bieżący wynik finansowy. Taka perspektywa sprzyja cierpliwemu budowaniu marki, konsekwentnemu rozwojowi kompetencji oraz inwestowaniu w relacje z klientami i partnerami, które z czasem stają się trudne do zastąpienia przez konkurencję.

Wartości rodzinne, takie jak odpowiedzialność, rzetelność czy przywiązanie do słowa, naturalnie wspierają strategię opartą na trwałości.



*Klienci firm rodzinnych często nie wybierają ich dlatego, że są najtańsze lub najszybsze, lecz **DLATEGO, ŻE SĄ PRZEWIDYWALNE I WIARYGODNE.***

To zaufanie, budowane latami, staje się kapitałem, który procentuje szczególnie w momentach kryzysowych, gdy rynek weryfikuje nie tylko produkty, ale również postawy.

Zdolność do „odraczania gratyfikacji” jest w tym kontekście jednym z kluczowych zasobów firm rodzinnych. Rezygnacja z maksymalizacji krótkoterminowych zysków na rzecz stabilności, płynności i bezpieczeństwa często pozwala im łagodniej przechodzić przez okresy spowolnienia gospodarczego. Co więcej, firmy te szybciej się odbudowują, ponieważ nie tracą zaufania interesariuszy, w szczególności pracowników, klientów i partnerów biznesowych.

Paradoksalnie to właśnie w czasach dynamicznych zmian i wysokiej niepewności rynkowej długofalowa perspektywa przestaje być luksusem, a staje się strategiczną koniecznością. Firmy rodzinne, które potrafią świadomie wykorzystać swoje wartości i osadzić je w strategii właścicielskiej, zyskują stabilność i odporność, której nie da się zbudować wyłącznie za pomocą narzędzi finansowych. Ich przewaga zaczyna się tam, gdzie kończy się krótkoterminowa logika rynku i właśnie dlatego bywa tak trwała.

Kultura nie powstaje w PowerPointcie

Prawdziwe wartości i zwyczaje w firmie nie rodzą się z deklaracji czy dokumentów, lecz z codziennej praktyki właścicieli i liderów. W firmach rodzinnych wartości przekazywane są przede wszystkim poprzez konkretne działania, a nie słowa. Sposób, w jaki właściciel podejmuje decyzje w trudnych momentach, jak ko-

munikuje się z pracownikami, jak reaguje na błędy czy konflikty, kształtuje rzeczywistą kulturę organizacyjną.

// *Pracownicy nie uczą się kultury firmy z kodeksów etycznych czy misji zapisanych w prezentacjach. **UCZĄ SIĘ JEJ OBSERWUJĄC LIDERÓW.***

To, co widzą na co dzień, staje się wzorcem zachowań i norm społecznych. Autentyczność właścicieli, ich spójność między tym, co mówią, a tym, co robią, tworzy kulturę wiarygodną i angażującą.

W praktyce oznacza to, że firmy rodzinne, które konsekwentnie żyją swoimi wartościami, zyskują przewagę w postaci lojalnego i zmotywowanego zespołu. Ludzie chcą pracować w środowisku, w którym wartości są widoczne w działaniu, a nie tylko w prezentacjach czy dokumentach. Taka kultura staje się niewidzialną siłą przewodnią, która łączy firmę i rodzinę, a jednocześnie buduje przewagę konkurencyjną poprzez zaufanie, stabilność i zaangażowanie pracowników.

Wartości bez struktury źródłem konfliktów

Wartości rodzinne często postrzegane są jako naturalne spoiwo firmy. Coś, co „po prostu jest” i co nie wymaga formalizacji.

W praktyce jednak to właśnie nienazwane lub sprzecznie interpretowane wartości stają się jednym z najczęstszych źródeł napięć i konfliktów w firmach rodzinnych. Zwłaszcza w momentach przełomowych, takich jak wzrost, kryzys lub zmiana pokoleniowa.

Hasło „u nas zawsze było rodzinnie” bywa używane jako argument zamykający dyskusję. Często oznacza ono brak jasno określonych zasad odpowiedzialności, nieformalny sposób podejmowania decyzji lub trudność w stawianiu granic między rolami właścicielskimi, menedżerskimi i rodzinnymi. To, co na wczesnym etapie rozwoju firmy mogło być źródłem elastyczności i bliskości, z czasem zaczyna ograniczać skalowanie, profesjonalizację i skuteczne przygotowanie sukcesji.

Problem nie leży w samych wartościach, lecz w braku struktury, która pozwalałaby je wspólnie rozumieć i konsekwentnie stosować.



W jednej rodzinie „lojalność” może oznaczać zatrudnianie członków rodziny bez względu na kompetencje, w innej **ODPOWIEDZIALNOŚĆ ZA ROZWÓJ I JASNE KRYTERIA OCENY.**

Bez wspólnego uzgodnienia znaczeń te same wartości stają się źródłem rozczarowań, poczucia niesprawiedliwości i sporów międzypokoleniowych.

Dopiero przełożenie wartości na konkretne zasady ładu właścicielskiego sprawia, że przestają one być deklaracją, a stają się narzędziem zarządzania. Jasno określone role, procesy decyzyjne, kryteria wejścia członków rodziny do firmy czy zasady sukcesji pozwalają oddzielić emocje od decyzji.



*Dokumenty, takie jak choćby statut fundacji rodzinnej, nie ograniczają „rodzinności”. Przeciwnie, **CHRONIĄ JĄ, NADAJĄC JEJ TRWAŁĄ I ZROZUMIAŁĄ FORMĘ.***

Struktura nie jest zaprzeczeniem wartości, lecz ich operacjonalizacją. Dzięki niej kolejne pokolenia nie muszą domyślać się intencji założycieli ani interpretować wartości według własnych emocji. Zamiast tego otrzymują wspólny punkt odniesienia, który porządkuje oczekiwania i minimalizuje ryzyko konfliktów. W firmach rodzinnych to właśnie połączenie wartości i struktury decyduje o tym, czy rodzinność stanie się źródłem siły, czy napięć osłabiających biznes.

Rynek lepiej „czyta” autentyczność

W erze nadmiaru ofert, natychmiastowej wymiany informacji i porównań cenowych, klienci i partnerzy biznesowi coraz częściej kierują się czymś więcej niż tylko ceną czy techniczną specyfikacją produktów i usług. Wybierają firmy, którym ufają. Takie, które są przewidywalne, konsekwentne i spójne w tym, co deklarują i w tym, jak działają. Dla firm rodzinnych, które potrafią przekuć swoje wartości w codzienne praktyki, jest to realna przewaga konkurencyjna.

Autentyczność jest tu kluczowa. Wartości rodzinne, takie jak lojalność, odpowiedzialność, rzetelność czy troska o partnerów biznesowych, mają sens tylko wtedy, gdy znajdują odzwierciedlenie w działaniach firmy. Firmy, które „mówią jednym głosem” z tym, co robią, budują reputację, która przetrwa kryzysy rynkowe.



*Każda niekonsekwencja w tym obszarze **MOŻE BYĆ SZYBKO WYCHWYCONA PRZEZ RYNEK I PODWAŻYĆ ZAUFANIE**, którego odbudowa zajmuje znacznie więcej czasu i wysiłku niż jego budowanie.*

Zjawisko to jest szczególnie widoczne w relacjach długoterminowych i na rynkach B2B, gdzie decyzje zakupowe nie opierają się wyłącznie na cenie, lecz na przewidywalności, jakości współpracy i zgodności z wartościami. Partnerzy biznesowi coraz częściej weryfikują, czy deklarowana „rodzinnność” firmy ma wymiar praktyczny, czy w trudnych sytuacjach firma jest w stanie dotrzymać zobowiązań, zachować spójność i podejmować odpowiedzialne decyzje.

W tym kontekście autentyczne wartości rodzinne stają się nie tylko fundamentem kultury organizacyjnej, ale również strategicznym narzędziem budowania przewagi rynkowej. Firmy, które potrafią pokazać konsekwencję między tym, kim są, a tym, co robią, zyskują reputację, której konkurencja nie jest w stanie łatwo skopiować. Zaufanie staje się więc kapitałem, a autentyczność realną i mierzalną przewagą konkurencyjną.

Sukcesja to test

Zmiana pokoleniowa w firmie rodzinnej to moment krytyczny, który weryfikuje, czy wartości, na których firma została zbudowana, są realnym fundamentem, czy jedynie narracją. W codziennym funkcjonowaniu firmy wartości mogą wydawać się oczywiste, a ich praktyczne znaczenie bywa mniej widoczne.

Sukcesja ujawnia prawdę, zarówno spójność wizji, jak i gotowość rodziny do pogodzenia relacji emocjonalnych z decyzjami biznesowymi.

Kiedy wartości są wspólne, zrozumiałe i formalnie osadzone w strukturach (np. statut fundacji rodzinnej, procedury decyzyjne czy klarowne role właścicielskie) sukcesja staje się naturalnym procesem rozwojowym. Nowe pokolenie nie musi odkrywać, czym jest „rodzinność” w praktyce, zna granice, zasady i oczekiwania. Dzięki temu proces przekazywania odpowiedzialności i własności odbywa się w sposób przewidywalny, minimalizując ryzyko konfliktów i utraty ciągłości biznesowej.

Jeżeli jednak wartości były tylko pustymi deklaracjami lub istniały jedynie w wyobrażeniach starszego pokolenia, sukcesja często staje się początkiem kryzysu. Niezgodność interpretacji wartości, brak formalnych struktur i niejasny podział ról prowadzą do sporów między członkami rodziny, utraty zaufania wśród kluczowych menedżerów i destabilizacji firmy. To w tych momentach wyraźnie widać, czy rodzina potrafi oddzielić emocje od ról, własność od zarządzania oraz tradycję od przyszłości.

Sukcesja w firmie rodzinnej to więc swoisty test autentyczności wartości. To, jak firma poradzi sobie w tym procesie, świadczy o tym, czy fundamenty, na których została zbudowana, są trwałe i przemyślane.



*Dobrze przygotowana sukcesja nie tylko zabezpiecza przyszłość biznesu, lecz także **POGŁĘBIA ZROZUMIENIE I WDROŻENIE WARTOŚCI W CODZIENNYM FUNKCJONOWANIU FIRMY**, przekształcając je w realną przewagę konkurencyjną.*

Potrzeba aktualizacji, nie konserwacji

Wielu właścicieli firm rodzinnych postrzega wartości jako trwałe i niezmiennie „fundamenty”, które należy zachować w nienaruszonej formie. W praktyce trwałość wartości nie oznacza ich konserwacji w niezmienionej formie. Każde pokolenie doświadcza innej rzeczywistości rynkowej, społecznej i technologicznej, a interpretacja tych samych wartości, takich jak odpowiedzialność, praca, lojalność czy dbałość o reputację, ulega ewolucji.

Firmy, które potrafią prowadzić otwarty międzypokoleniowy dialog o znaczeniu swoich wartości, zyskują podwójnie. Po pierwsze, zachowują ciągłość tożsamości organizacyjnej. Młodsze pokolenie rozumie, dlaczego pewne zasady są istotne i w jaki sposób budują przewagę firmy. Po drugie, pozostają elastyczne wobec zmieniających się warunków rynkowych. Wartości prze-

kształcają się w praktyczne wytyczne, które pomagają podejmować trafne decyzje w nowych okolicznościach.

Brak takiego dialogu często prowadzi do sytuacji, w której starsze pokolenie postrzega młodsze jako „zdradzające tradycję”, a młodsze jako zbyt konserwatywne lub nieprzystające do współczesnego rynku. Tymczasem wartości, które są żywe i świadomie aktualizowane, pozwalają pogodzić te perspektywy, tworząc przestrzeń do wspólnego wypracowywania strategii.

W dynamicznym otoczeniu gospodarczym zdolność do adaptacji wartości staje się kluczowym elementem przewagi konkurencyjnej. Firmy, które potrafią łączyć szacunek dla tradycji z gotowością do zmian, zachowują stabilność, a jednocześnie pozostają innowacyjne. Wartości przestają być jedynie symbolem przeszłości. Stają się narzędziem, które kieruje codziennymi decyzjami, wzmacnia kulturę organizacyjną i pozwala firmie reagować na wyzwania współczesnego rynku.

Świadomie zarządzanie

Posiadanie wartości rodzinnych nie wystarcza, aby stały się one źródłem przewagi konkurencyjnej. Same w sobie są raczej ramą kulturową, inspiracją i punktem odniesienia. Przewagę buduje dopiero świadome ich zarządzanie, czyli umiejętność przełożenia wartości na codzienne decyzje, strukturę organizacyjną, procesy decyzyjne i strategie biznesowe.




*Firmy rodzinne, które ograniczają wartości do deklaracji lub ogólnikowych haseł, ryzykują, że zamiast budować spójność i przewagę, **STANĄ SIĘ ONE ŹRÓDŁEM KONFLIKTÓW I NIEJASNOŚCI.***

Przewaga powstaje dopiero, gdy wartości są „przetłumaczone” na konkretne narzędzia, jak choćby strategię właścicielską, plan sukcesji, fundację rodzinną czy profesjonalny ład korporacyjny. Dzięki temu rodzinność przestaje być ryzykiem, np. chaotycznym zarządzaniem, nieformalnymi decyzjami czy niejasnym podziałem ról i staje się mierzalnym atutem biznesowym.

Przykładem jest fundacja rodzinna, która pozwala nie tylko uporządkować strukturę własności, ale również zabezpieczyć wartości w ramach misji inwestycyjnej i społecznej. Strategia właścicielska i plan sukcesji z kolei pozwalają wyznaczyć jasne role i kryteria decyzji, tak aby wartości kierowały codziennymi działaniami, a nie były jedynie deklaracją na papierze. Profesjonalny ład korporacyjny zapewnia spójność procesów i przejrzystość relacji, zarówno wewnątrz rodziny, jak i wobec rynku.

Dopiero takie połączenie wartości z narzędziami i strukturą sprawia, że „rodzinność” przestaje być mitem czy sentymentem.

talnym dodatkiem, a staje się realną przewagą konkurencyjną. Firma zyskuje spójność, stabilność, odporność na kryzysy i przewidywalność w oczach klientów i partnerów biznesowych, a wszystko to dzięki świadomemu zarządzaniu tym, co najcenniejsze: wartościami, które kształtują zarówno kulturę, jak i strategię biznesową. 

© Wszelkie prawa zastrzeżone



DR N.PR. MAŁGORZATA REJMER

Nestorka i Prezeska Zarządu Kancelarii Finansowej LEX.
Doradza firmom rodzinnym od 30 lat. Pierwsza wnioskodawczyni fundacji rodzinnej w Polsce

WWW.KF-LEX.PL