

Gdyby 500 największych firm rodzinnych było gospodarką narodową, stanowiłyby trzecią co do wielkości gospodarkę świata, ustępując jedynie Stanom Zjednoczonym i Chinom. W najnowszej odsłonie Indeksu Firm Rodzinnych 2023, przygotowanego przez EY we współpracy z Uniwersytetem St. Gallen, czytamy, że łącznie wygenerowały one 8,02 bln dolarów przychodu. Jest to wynik o 10 proc. lepszy w porównaniu z badaniem z 2021 roku (realizowane jest ono co dwa lata). Firmy rodzinne rosną więc prawie dwa razy szybciej niż gospodarki rozwinięte i 1,5-raza szybciej niż gospodarki rozwijające się. W Polsce sytuacja wygląda podobnie. Do niedawna było bolączką rodzimych przedsiębiorców z tego sektora, był brak uregulowanych i przejrzystych rozporządzeń dotyczących dziedziczenia. Sytuacja uległa zmianie w maju tego roku, kiedy w życie weszła ustawa o fundacji rodzinnej. Według resortu rozwoju i technologii, który opracował przepisy, ustawa umożliwi m.in. przeprowadzenie skutecznej, wielopokoleniowej sukcesji firm, budowę silnych rodzinnych marek, utrzymanie kapitału w jednych rękach i ochronę przed jego rozdrobnieniem. Jak jej rolę postrzegają sami przedsiębiorcy? Co zmieni w procesie sukcesji? Czy będą z niej korzystać chętnie? Na te i inne pytania znajdzie Państwo odpowiedź w naszym raporcie.

Zapraszamy do lektury.



RAPORT

Home&Market

FIRMY RODZINNE SUKCESJA PO POLSKU

50 NAJCENNIEJSZYCH FIRM RODZINNYCH

1	AIC SA	26	KRAT MET DARIUSZ PRZEMYSŁAW i HELENA SZYMANIUK sp.j.
2	ANRO TRADE sp.j. EKSPORT IMPORT R WALDER i T WALDER	27	MEGA SA
3	AUTO HAK sp. z o.o.	28	METALZBYT sp. z o.o.
4	AUTO PARTNER HOLDING sp. z o.o. sp.k.	29	MOTOR CENTRUM sp. z o.o.
5	BALEX METAL sp. z o.o.	30	OCEANIC SA
6	BALTA SA	31	ORPLAST sp. z o.o. sp.j.
7	BMG GOWOROWSKI sp. z o.o.	32	PAR BAKUŁA sp.j.
8	DELKOM 2000 sp. z o.o.	33	PAULA FISH SŁAWOMIR GOJDŹ sp.k.
9	DKS sp. z o.o.	34	PLICHTA sp. z o.o. sp.k.
10	DRUTEX SA	35	PRZEDSIĘBIORSTWO HANDLOWO USŁUGOWE KOSZAŁKA sp. z o.o.
11	ERONTRANS sp. z o.o.	36	PRZEDSIĘBIORSTWO PRODUKCYJNO HANDLOWO USŁUGOWE POLIPACK sp.j. IRENA WIĘCKOWSKA i KATARZYNA KOLMETZ
12	EUROBUD CHAJEWSKY sp. z o.o.	37	PRZEDSIĘBIORSTWO USŁUGOWO HANDLOWE ZDUNEK sp. z o.o.
13	EUROCAST sp. z o.o.	38	SAM 34 MAREK THEUS sp.j.
14	FIRMA HANDLOWA BAT sp. z o.o.	39	SCHAAP POL sp. z o.o.
15	GALEON sp. z o.o. sp.k.	40	SEKO SA
16	GDAŃSKIE WYDAWNICTWO OŚWIATOWE sp. z o.o. sp.k.	41	STOPOL sp. z o.o. sp.k.
17	GRAAL SA	42	TAURUS SEA POWER sp. z o.o.
18	GRASO ZENON SOBIECKI	43	TOWAROWE BIURO DUET SA
19	GRUBA RECYKLING sp. z o.o.	44	TREFL SA
20	GRZEGORZ SZTANDERA i ANETA SZTANDERA HURTOWNIA ERWIN sp.j.	45	TRIADA AUGUSTO POMORZE D i T ALEKSANDROWICZ sp.j.
21	IGLOTEX SA	46	UBOJNIA DROBIU GOSZ sp. z o.o.
22	JUBITOM KAZIMIERZ TOMASIEWICZ	47	WODKAN GRZENKOWICZ sp. z o.o.
23	Kancelaria Finansowa LEX sp. z o.o.	48	ZAKŁADY MIĘSNE SKIBA SA
24	KORAL SA	49	ZDUNEK PREMIUM sp. z o.o.
25	KORNIX sp. z o.o.	50	ZIAJA LTD ZAKŁAD PRODUKCJI LEKÓW sp. z o.o.

FUNDACJA RODZINNA – WEHIKUŁ SUKCESYJNY POZWALAJĄCY BUDOWAĆ BIZNES NA POKOLENIA

Z dr n.pr. Małgorzatą Rejmer, prezes Zarządu i nestor w Kancelarii Finansowej LEX, rozmawia Katarzyna Mazur.



W jaki sposób ustawa o fundacji rodzinnej, która niedawno weszła w życie, zmienia możliwości, jakie dotychczas mieli właściciele firm rodzinnych w kwestii planowania sukcesji?

Fundacja rodzinna pozwala budować biznes na pokolenia. Do tej pory właściciel firmy (nestor) nie miał takiej możliwości. Przykładowo, nestor podjął decyzję, że udziały w spółce przejmie syn, a córka otrzyma kilka apartamentów. Życzeniem nestora było jednak, aby syn nie sprzedał udziałów w spółce, a córka zachowała apartamenty dla kolejnych pokoleń. Niestety, z chwilą przeniesienia własności udziałów i nieruchomości na dzieci, mogły one podjąć każdą decyzję, nawet sprzeczną z wolą nestora. Fundacja rodzinna bardzo dużo zmienia. Statut fundacji ma moc prawnie obowiązującą, a nie tylko deklaratorywną. Jest to rozwiązanie przymierne i wypełniające brakującą lukę w procesie sukcesji.

Jakim zainteresowaniem cieszy się wśród właścicieli firm rodzinnych możliwość tworzenia fundacji? Istnieje środowiskowa chęć zabezpieczenia przyszłości dziś świetnie prosperujących przedsiębiorstw?

Ponad 90 proc. właścicieli firm wyraża wolę, aby ich firmy funkcjo-

nowały w kolejnych pokoleniach. W praktyce o sukcesji rozmawia się tylko w co dziesiątej firmie rodzinnej, a profesjonalny plan sukcesji ma przygotowany niespełna połowa spośród nich. Rodziny planujące sukcesję wykazują zainteresowanie fundacją. Nie oznacza to jednak masowych ich rejestracji. Na razie mamy wielu obserwatorów, gdyż są to przepisy nowe i brakuje rynkowych doświadczeń. Część właścicieli firm obawia się także zmiany przepisów dotyczących fundacji, co wiąże się z obniżeniem zaufania przedsiębiorców do państwa prawa. Fundacja rodzinna w prawie polskim to jedno z najkorzystniejszych rozwiązań w Europie. Ci, którzy to dostrzegą mogą zbudować istotną przewagę konkurencyjną w biznesie.

Jak temat sukcesji wygląda od strony społecznej, psychologicznej? Przedsiębiorcy i ich rodziny, potencjalni spadkobiercy, potrafią rozmawiać o tej kwestii? Są w stanie planować długofalowo losy firm?

Fundacja rodzinna wiąże się z sukcesją, i tą za życia i tą po śmierci. Wielu właścicieli firm jednak ma „gen nieśmiertelności”. Zbudowali swoje biznesy często w oparciu o „gen przedsiębiorczości”. Połączenie tych „genów” powoduje, że właściciele firm nie podejmują tematu sukcesji, żyjąc w przekonaniu,

że skoro potrafili sami rozwiązywać problemy w biznesie, to „jakoś” poradzą sobie z sukcesją. Życie brutalnie to weryfikuje. W rodzinach biznesowych brakuje rozmów o przyszłości. Przyczyny są różne: apodyktyczna postawa nestora, niechęć dzieci do przejmowania firm czy też konflikty w rodzinie, a do niedawna także niekompletne prawo.

Jak temat zabezpieczenia przyszłości firmy przebiegł w przypadku Pani firmy? Jako pierwsza zgłosiła Pani Fundację Rodzinną do rejestracji, aktywnie uczestniczyła Pani w pracach legislacyjnych nad ustawą.

Pomagamy firmom rodzinnym, sami taką będąc. Sukcesorem jest mój syn, który przez kilka lat pracował w kancelariach międzynarodowych. Działając jako eksperci nad projektem fundacji rodzinnej, wiedzieliśmy, że jest to rozwiązanie, które umożliwi nam zbudowanie firmy na pokolenia oraz ochronę majątku. Fundacja to także nasz „rodzinny bank”, który będzie finansował pomysły biznesowe beneficjentów. Fundacja będzie także formą podmiotu holdingowego, a nawet wypełniać zadania family office, m.in. w zakresie reinwestycji i pomnażania majątku rodziny. Cieszymy się, że jako pierwsi w Polsce złożyliśmy wniosek o rejestrację fundacji rodzinnej. ■

FUNDACJE RODZINNE TO NOWOCZESNE ŻYCIE SPOŁECZNE

Z **Jackiem Santorskim, psychologiem społecznym i biznesu**, o swojskiej symbiotyczności w firmach rodzinnych i szansie rozwoju na światowym poziomie rozmawia Beata Tomczyk.

Temat jest Panu bliski.

Jeżeli chodzi o towarzyszenie sukcesji, to tak się składa, że zajmując się wcześniej jako psychoterapeuta firmami rodzinnymi, a potem jako psycholog biznesu różnymi przedsięwzięciami, zawsze baczyłem na firmy rodzinne, a przy tej okazji na temat sukcesji. Bo kiedy pierwsze polskie firmy rodzinne pojawiały się w Polsce, to zastanawialiśmy się, ile jeszcze teraz minie lat – 5, 7, 10 (?), kiedy po raz pierwszy pojawi się temat sukcesji. Towarzyszyłem zwłaszcza Adriannie Lewandowskiej i wielokrotnie brałem udział w jej konferencjach, aby lepiej poznać specyfikę firm rodzinnych, z którą ona zapoznała się w Szwajcarii i w Niemczech, i przywiozła do Polski. I właśnie wtedy czekaliśmy na tę sukcesję.

Co się zmieniło w krajobrazie polskich sukcesji?

Mamy teraz dwie szybkości, dwa paradygmaty. Mamy jeden, który nazwałbym światowym, europejskim, nowoczesnym. Realizuje go ładnych paręnaście, a może więcej procent z ogółu firm rodzinnych działających w Polsce. Właściciele zarządzający przekazują firmę w sposób strategiczny, wyprzedzający, przygotowujący

(zarówno jako zarządzanie, jak i z czasem własność, bo jedno drugiemu nie musi towarzyszyć), również w sposób, powiedziałbym, harmonijny i budujący, i służący. Służący właściwie i tym, którzy znają swoją odpowiedzialność, bo znajdują ważne sprawy w swoim życiu, wiedzą, czym się zająć, co opuścić, i tym, którzy to przejmują, i organizacjom i ich otoczeniu.

Z drugiej strony mamy ciągle żywy, w pewnym sensie dawny, stary paradygmat. Jest on dla mnie, jako byłego psychoterapeuty, trochę neurotyczny. Nie jest to charakterystyczne tylko dla polskiego folwarku, chociaż moglibyśmy tak to też zinterpretować.

Otóż dla firm rodzinnych charakterystyczne jest to, że zapewne po to, aby uzyskać tego rodzaju jedność, stałość, ciągłość, nastawienie na więcej niż jedno wciele-

nie tej organizacji, czyli przeszłość, terażniejszość i przyszłość – jest tam potrzeba bardzo wiele zaangażowania i więzi. Takiej bardzo osobistej. Niekoniecznie miłości, a już pewnie rodzinnej, biznesowej czułości. I pewnego rodzaju nadmiar tego zaangażowania, tej identyfikacji – może być przeciwskuteczny.

Czyli relacje w firmach rodzinnych można porównać do tych w związkach międzyludzkich?

Dobre związki można podzielić na takie, w których mamy bardzo bliski i prawie symbiotyczny kontakt (to też są dobre związki, relacje zakochanych w sobie, relacja mamy z dzieckiem, które karmi – przez jakiś czas symbioza jest paradygmatem dobrej, zdrowej relacji). Natomiast takie prawdziwie głębokie, dobre relacje to jest tzw. kontakt graniczny. Ty jesteś ty, ja jestem ja. Ty jesteś w swoich granicach, które ja poznaję i szanuję. Ja jestem w swoich granicach, które ty poznajesz i szanujesz. Jeżeli się spotykamy, to pięknie, jeżeli nie, to trudno. Wyjaśniamy sobie dlaczego. Tego rodzaju więź oparta na ograniczeniu wzajemnym i zarazem bliskości, współodczuwania, empatii, jest bardzo wymagająca, ponieważ trzeba wyczuwać granice, podmiotowość, indywidualność drugiej osoby, dbać o swoje granice. To nie może być tak, że ja zawładnę kimś lub dam sobą zawładnąć.

I teraz przykład z firmy rodzinnej, która dzisiaj jest firmą już nowego paradygmatu. Jednak gdy zaczynałem z nim pracować, jeszcze 10 lat temu, miała miejsce taka sytuacja, że syn (dwaj synowie byli wsparci w pojecha-

**NIEBYWALE CZĘSTO,
KONSULTUJĄC
PRZEDSIĘBIORCÓW,
JUŻ NIE TYLKO FIRM
RODZINNYCH, SŁYSZĘ, ŻE
ICH DOROSŁE DZIECI SĄ
NIEWDZIĘCZNE.**



Jacek Santorski. Autorytet psychologii biznesu, twórca Akademii Psychologii Przywództwa (APP), projektu firmy Values, którą przez 17 lat prowadził z Dominiką Kulczyk. Aktualnie spółka przeszła właśnie restrukturyzację własnościową – będzie prowadzona przez młodszych Partnerów z Jackiem Santorskim nadal w roli dyrektora APP. Były psychoterapeuta i wydawca. Autor m.in. książek *Miłość i praca* oraz „i” - refleksje o przywództwie jutra. Przewodniczący Rady Programowej Kulczyk Foundation, członek Rady Nadzorczej Polenergii.

niu za granicę, aby zdobywać doświadczenia menedżerskie, przywódcze) wrócił z dobrej szkoły z nadzieją, że za chwilę zasiądzie obok ojca i brata u sterów tej organizacji, która się w międzyczasie naprawdę dobrze rozwijała (w tej chwili jest to jedna z lepszych organizacji w Polsce – mówię ogólnie, bo z drugiej strony, jeżeli ktoś nie zamawiał u mnie pochwał, to ich nie głoszę).

Więc kiedy syn wrócił z zagranicy, jego tata oznajmił mu, że przygotował dla niego biurko w gabinecie mamy. Dlaczego tam? Ponieważ w międzyczasie i dzięki kontaktom syna, w firmie zaczęła działać grupa międzynarodowych specjalistów (byli wszędzie, wszystkim się interesowali) i należało chronić tę kobietę przed sytuacjami, kiedy nagle ktoś wejdzie, ktoś zadzwoni, by nie było jej przykro i wstyd, że nie jest native speakerem i średnio rozmawia w innych językach niż nasz piękny ojczysty język. „Tato, ale przyjechałem tu współprowadzić z tobą naszą firmę, a ty chcesz, żebyśmy chronili mamę”. „Mama jest najważniejsza. Gdyby nie ona, nie

byłoby ciebie i nas tutaj”. To jest typowe dla tak zwanego współuzależnienia. Musisz. Musisz się poświęcić. Musisz być wdzięczny. Zresztą, niebawem często konsultując przedsiębiorców, już nie tylko firm rodzinnych, słyszę, że ich dorosłe dzieci są niewdzięczne. To jest jakiś polski temat, ale świadczy o symbiotyczności, jakbyśmy poświęcili się dzieciom, licząc na wdzięczność, a nie dlatego wspierali je, bo je kochamy. Jest takie pojęcie *naches w jidysz*, oznaczające bezinteresowną radość z rozwoju dzieci. A tutaj ma być radość interesowna.

Co oznacza owa symbiotyczność?

Wielu polskich przedsiębiorców, wiele polskich firm rodzinnych, ma mniej lub więcej zjawisk symbiotycznych. Symbioza oznacza, że jest wsparcie, jedność, ale że są pretensje, poczucie winy, oskarżenia, intrygi, a także trudność w opuszczeniu tej firmy kogoś, wypuszczeniu kogoś. To w sumie nie jest dobre.

W końcu ojciec i syn, którzy dochodzili ze sobą do porozumie-

nia w sprawie mamy, dziś już jako rodzina tej nowej szybkości, biorą udział w naszej Akademii Psychologii Przywództwa. Są w dwóch różnych grupach. Każdy z nich pracuje: jeden nad tym, żeby mieć na kolejny etap życia jakąś sprawę społeczną, bo jest bardzo głęboko zaangażowany, żeby zrobić więcej miejsca dzieciom, a drugi, żeby stać się na tyle wiarygodny, żeby w miejsce ojca być kimś dla ludzi. I pięknie nad sobą pracują. Jednak jednocześnie przysyłają mi znajomego, który gdzieś niedaleko, gdzieś w Polsce B, gdzie jest dużo dobrych terenów rolniczych i innych, współprowadzi, jak to deklaruje, z ojcem imperium rodzinne. Wartość obrotowa i kapitałowa majątku bliska miliarda. To są lasy, działki, pola, łąki, pastwiska, zwierzęta. Niestety również przerabianie tych zwierząt na to, co jest w ich sklepach. Jest w tym imperium ojciec, dwóch synów, szwagier, szwagierka, mama i jeszcze ktoś. I synowie przychodzą: „Tato, mówiłeś, że będziemy się przygotowywali, żeby to podzielić. Każdy z nas ma trochę swojej roboty, ale



właściwie wszyscy robią wszystko”. Ojciec pyta: „A czego ci brakuje?”. „Brakuje mi umowy, jakiegoś kontraktu. Płacisz, może nie z tzw. kupki, bo przesyłasz i rejestrujesz to, ale...”. To imperium było prowadzone jako jednoosobowa działalność gospodarcza, w której tata zatrudnił kilku członków rodziny i mówił „Mamy 5-osobową firmę”. Wolał podjąć wszystkie ryzyka, związane z wielością nieruchomości i ruchów finansowych, jakie spadają na jednoosobową działalność gospodarczą, niż włożyć się w układ spółki z o.o. komandytowej, niż mieć księgowych i finansistów. Ojciec nie był specjalnie ufnym, jak wielu Polaków nie jest specjalnie ufnym, a może również przedsiębiorstwa.

I syn dowiedział się od taty, że to nie czas na takie rozmowy, że „przecież to wszystko dla was”, więc dlaczego zachciało mu się udziału itd. W międzyczasie syn przyszedł do mnie i wyznał, że pojawiła się siostra, która zajmowała się informatyką. Poznała człowieka w swojej dziedzinie, zdecydowała się przenieść do innego kraju, zachodniego, i mówi „Tato, twierdzisz, że mamy setki milionów. Daj mi kilkaset tysięcy złotych na ten wyjazd”. Na co tata: „Ty chyba nic nie rozumiesz. Przecież nasza firma ma wielką wartość. Jednak to są nasze aktywa, pasywa. W kasie mam dwanaście tysięcy. Mogę dać ci dziesięć”. Nagle się okazało, że córka jest roszczeniowa, że nie ma perspektywy, z której może sobie wyobrazić, co to znaczy, że ma jedną piątą czy jedną szóstą w czymś, co jest warte miliard. Totalne zagubienie wszystkiego i wszystkich. I ten młody człowiek radził się mnie,

**FUNDACJE RODZINNE
FIRMOM ZAAWANSOWANYM
POMOGĄ ZOPTYMALIZOWAĆ
PRZEPEŁYWY, A DLA FIRM,
KTÓRE SĄ U PROGU
ZAAWANSOWANIA
KULTUROWEGO
I CYWILIZACYJNEGO
– BYĆ MOŻE BĘDĄ
PIERWSZYM CZYNNIKIEM
DO MOBILIZACJI,
DO WYCHODZENIA
Z SYMBIOTYCZNYCH
RELACJI.**

jak rozmawiać z tatą. Miał nadzieję, że ja, jako rówieśnik, przyjadę i powiem mu językiem starszych panów, że lepiej jest dawać ciepłą ręką niż chłodną. Jednak do tego spotkania nie doszło, nawet jeżeli się okazało, że nie żądałem wygórowanych honorariów czy że będzie to w ramach jakiegoś projektu. Tata powiedział, że jeszcze nie przyszedł na to czas.

I teraz nowa formuła fundacji rodzinnej pozwoli powiedzieć tacie, że nie dlatego, że tak będzie lepiej, uczciwiej i harmonijnej, że dzieci tego potrzebują, że to jest nowoczesne życie społeczne, ale że to się po prostu będzie bardziej opłacało, że to jest pakiet narzędzi, dzięki którym można zmniejszać ryzyka i optymalizować podatkowo i przepływowo biznes i gdyby z tego nie chciał skorzystać, to nawet może się okazać, że w ramach działalności gospodarczej może powołać jakąś spółkę z o.o. po to, żeby stać się członkiem tej fundacji.

Może przyjdzie czas, kiedy te firmy zaawansowane, o których

mówiłem, ucieszą się fundacją z uwagi na instrumenty ekonomiczne, finansowe. Natomiast te firmy mniej zaawansowane społecznie będą miały po raz pierwszy okazję, żeby odrobić lekcję, którą odrobili ci przedsiębiorcy, którzy robili różnego rodzaju przedsięwzięcia związane z filozofią rodziny, z konstytucją rodzinną. Bo w tym produkcie zaszyta jest przy okazji konstytucja rodziny i będą bazowali przede wszystkim na tym.

Myślę, że fundacje rodzinne firmom zaawansowanym pomogą zoptymalizować przepływy, a w firmach, które są u progu zaawansowania kulturowego i cywilizacyjnego – być może będą pierwszym czynnikiem do mobilizacji, do wychodzenia z symbiotycznych relacji.

I teraz: jakie są zasady, jakie kryteria musi spełniać syn czy córka, żeby być powołanymi na takie, a nie inne stanowisko? Jakie to są czasookresy? Jakie są zobowiązania biernych akcjonariuszy, aktywnych akcjonariuszy? Jak to jest zdefiniowane? Te wszystkie lekcje, które omijali, bo były zbyt trudne intelektualnie, emocjonalnie albo szkoda było czasu, albo budziły obawy, że się będzie coś więcej odkrywało – te wszystkie lekcje teraz chyba będą do odrobienia. Fundacje firm rodzinnych spełnią swoją misję obiektywną, ekonomiczną dla firm zaawansowanych i subiektywną, psychoterapeutyczną, lecząc z symbiotycznych związków i relacji na te bardziej zaawansowane.

W jakim stopniu zatem konieczne, bo naturalne, a jak dalece

niesprzyjające, jest pozostawienie w takich właśnie delikatnych strukturach jak firmy rodzinne przestrzeni dla emocji?

Może to brzmi trochę zbyt efektownie, ale za tym jest głęboka prawda, której można doświadczyć: w Akademii Psychologii Przywództwa mówimy, że nie chodzi o to, żebyśmy nie mieli emocji w biznesie, w firmie, tylko żebyśmy to my je mieli, a nie one miały nas.

Studenci naszej akademii uczą się zmuszanie, czym się różni reakcja emocjonalna od odpowiedzi emocjonalnej. Słyszę coś, co mnie denerwuje i reaguję: chyba cię porąbało. Albo mając te same emocje, lecz będąc bliżej wartości, odpowiem: nie podzielam tej opinii, powiedz mi, jak do tego doszedłeś?

Możemy się nie zgadzać, mogę powiedzieć, że jestem niezadowolony czy nawet wzburzony takim, a nie innym przebiegiem tego spotkania i tej rozmowy, „i tym bardziej chciałbym z tobą porozmawiać i zapytać cię, co do tego doprowadziło, jakie były przestanki, że waga sprawy była aż taka, że rozmawiamy teraz w sposób, którego pewnie trochę się wstydzisz i żałujesz”. Więc emocje – tak, tylko my mamy je, a nie one mają nas.

Potem to wszystko się składa na ego. Dlatego mówimy, że lider, żeby być autentyczny, musi być sobą. W związku z tym ujawnia się też jego ego. Tylko jest pytanie, czy on jest KIMŚ, żeby sobie pozwolić na to, że to on ma ego, a nie ego ma jego.

Pozostaniemy przy ego. Sukces przedsiębiorców często przyno-

si im i członkom ich rodzin problemy osobiste, i to w natężeniu rzadko spotykanym przez profesjonalnych menedżerów. Zatem jakie powinni mieć jako liderzy cechy, by sprzyjać swoim biznesom rodzinnym, być profesjonalistami?

Kiedy pracowałem nad książką, która miała być odpowiedzią na to pytanie, okazało się, że w tytule musi być słowo „i”.

Chodzi o to, że lider musi integrować różne kompetencje, które wyglądają na przeciwstawne, przeciwne sobie wzajemnie. Musi być i delikatny, wrażliwy i wymagający. Musi być i roztropny ekonomicznie i wspaniałomyślny, gdy to jest konieczne i potrzebne. Musi być blisko siebie samego i musi zapominać o sobie, kiedy słucha drugiego człowieka, bo jednak relacje biznesowe i przywódcze zarządcy opierają się na słuchaniu.

Więc pierwszą kompetencją jest integrowanie przeciwieństw, co wymaga otwartości umysłu. Umysł zamknięty mówi: albo wóz, albo przewóz. A ja mówię: i wóz i przewóz, i jak je ułożymy ze sobą czy między sobą.

Jest też druga sprawa, trochę niezależna od tego, bardzo trudna do zdefiniowania. Miałem z nią kłopot, pisząc książkę. Zwróciłem uwagę na to, że sam jestem przed-

siębiorcą. Pracuję z przedsiębiorcami z najwyższych polskich półek, sam będąc średnim, ale być może jakości, której się nie muszę wstydzić.

Otóż przez wiele lat jako doradca przedsiębiorców, miałem bilans ekonomiczny tego, co robię, który był iloczynem godzin, które przepracowałem i stawki za godzinę. Dopiero od kilkunastu lat mam lewar ekonomiczny, który polega na tym, że paradygmat Akademii Psychologii Przywództwa, której jestem czy byłem współtwórcą i współwłaścicielem, układa się tak, że zwrot biznesowy i ekonomiczny jest wielokrotnie większy, niż miałbym z iluś wykładów, które bym odbył nawet na bardzo wymagającym rynku.

Zauważyłem to wśród młodych ludzi (ciągle imponuje mi i nazywam to po swojemu: junior mentoring). Młody przedsiębiorca z Krakowa, nie lubiący zastrzyków i oddawania krwi, odkrył, że można jeździć do ludzi, pobierać od nich krew i zawozić do analityka, oszczędzając im tym samym męczącego stania w kolejkach. I zrobił to na taką skalę, że dziś jest to naprawdę niebywały biznes. Wymyślenie takiej skali dla takiej prostej i szlachetnej przy okazji usługi, to jest wymyślanie lewaru. Przedsiębiorcy mają szósty czy siódmy zmysł do wymyślenia lewarów. To bardzo ważne. Ostatnia rzecz to jest spójność wewnętrzna: spójność w przestrzeni i w czasie. Tę spójność w czasie daje właśnie sukcesja. Żeby prowadzić do tego, że ludzie robią to, czego potrzebują i czego my potrzebujemy, co jest dla nich mniej ważne, nie trzeba koniecznie krzyknąć. Generał Powell napisał w swoim pamiętniku,

W FIRMACH RODZINNYCH WIDZĘ WIELKI POTENCJAŁ WYRÓWNYWANIA TEGO WSZYSTKIEGO, CO ZMIENNE, NIESPÓJNE I ULOTNE W NASZYM WSPÓŁCZESNYM ŻYCIU.

że nie pamięta, żeby przez 30 lat powiedział komuś, że to jest rozkaz. Sposób, w jaki przekazywał, co jest ważne, jaka jest sprawa, działał jak rozkaz, jak imperatyw. Trzeba mieć namiastkę czegoś takiego. Taką siłą przekonywania i perswazji ma czasem dwunastolatek i to jego biorą na kapitana drużyny. Warto wyczuwać, kto z nas ma te predyspozycje, a z drugiej strony, jak można je współtworzyć przez pracę nad własną spójnością. Bo dzisiaj naturalną wiarygodność mają ci, którzy są spójni. Żyjemy w takich czasach, że większość młodych, a coraz częściej starszych, nie wygasza „detektorów ściemy” w swoich głowach. Jeżeli co innego prawimy, a co innego sprawiamy, to ludzie przestają nas szanować i nie mamy szansy być liderem, który buduje i bezpieczeństwo i pasję. Możemy być najwyżej liderem, który rodzi trwogę.

Jaka Pana zdaniem jest przyszłość czekającej nas transformacji pokoleniowej w rodzinnych biznesach, skoro badania mówią o pozorowanych działaniach w tym kierunku nestorów spółek rodzinnych, o niechęci do ciężkiej pracy młodych, nie sprzyjającej mentalności i braku wzorców?

Nie spotkałem młodego, który miałby niechęć do ciężkiej pracy, gdy pracuje ze mną. To powszechny stereotyp. Natomiast nawet badania nad cechami pokolenia Z, Y, X mają metodologiczne błędy. Osoby z tych roczników inaczej reagują na rzeczywistość. Natomiast jeżeli w tej rzeczywistości jest spójność, elastyczność, jakaś sprawa, kiedy to może służyć, to nagle oni

ŻYJEMY W CZASACH, W KTÓRYCH NIEPEWNOŚĆ JEST HASŁEM I KLUCZEM JUŻ WŁAŚCIWIE DO WSZYSTKIEGO.

pokazują najlepsze strony swojego „ja”. Zatem uważałbym z tym, ale to mój pogląd, też dosyć odosobniony, aczkolwiek ugruntowany, ale więcej o tym piszę na swojej platformie.

Natomiast wydaje mi się bardzo ważne, że żyjemy w czasach, w których niepewność jest hasłem i kluczem już właściwie do wszystkiego. Dla mnie np. niepewność, niejasność, a tym bardziej coś, co jest związane z ciągłością, jest ważne jako wyrównanie dla tego czynnika niepewności. Tak jak hormon stresu kortyzol potrzebuje jednak serotoniny, tak serotoniną jest w firmie rodzinnej świadomość wagi i wartości ciągłości firmy, tkanki rodzinnej, tradycji rodzinnej. I nawet jeżeli ta tradycja jest opowiadana pro forma i jeżeli nawet nestor i lider chwilami nie są w tym autentyczni, to

jednak jest i to się liczy. I dlatego w firmach rodzinnych widzę wielki potencjał wyrównywania tego wszystkiego co zmienne, niespójne i ulotne w naszym współczesnym życiu.

Czy polscy inwestorzy chcą i umieją się dzielić swoim opus magnum na tę chwilę?

Można spotkać ludzi, którzy chcą i umieją. Naszą Akademię Psychologii Przywództwa od kilkunastu lat co roku kończy sto osób. Powołaliśmy na życzenie naszych absolwentów (to są przedsiębiorcy i top menedżerowie, którzy uczą się być sobą) dodatkowy kurs, post dyplomowy, zatytułowany „Autorytety”, ponieważ chcą uczyć innych, jak mogą stać się autorytetami dla innych ludzi, jak mają stawać się tymi dla innych, którym oni się już stali dla nich.

Są ludzie, którzy znajdują w sobie jakąś sprawę. I ta sprawa związana jest ze służeniem innym, żeby to im służyło, żeby oni też innym służyli. Często to są mikrokorrekty, rzadkie, dobre praktyki, ale one mogą przynosić makroefekty. Trzymaj mnie to przy życiu i motywuj do takich, jak ta, rozmów. ■



LEPIEJ ZABEZPIECZYĆ SWÓJ MAJĄTEK

– O NARZĘDZIACH WYKORZYSTYWANYCH PRZEZ FIRMY RODZINNE DO BUDOWANIA DŁUGOFALOWEJ STABILNOŚCI FINANSOWEJ



KRYSTIAN DRZAŁ

Dyrektor Biura Rozwoju Produktów i Oferty Bankowości Prywatnej w Banku Pekao S.A.

W obecnych czasach i często w trudnym do przewidzenia otoczeniu, firmy rodzinne jeszcze uważniej przyglądają się sytuacji gospodarczej i trendom rynkowym. Zaawansowane finansowanie strukturyzowane, produkty treasury i transakcyjne czy szeroka oferta produktów inwestycyjnych to już niemal standard. Jednak każda z usług finansowych powinna być dostosowana do indywidualnych potrzeb i celów mających za zadanie przede wszystkim odpowiednie zabezpieczenie majątku rodzinnego na kolejne pokolenia.

Kompleksowe zarządzanie majątkiem rodzinnym

Wiele firm rodzinnych dzięki konsekwentnemu podążaniu za swoimi tradycjami, wartościami i wizją założyciela osiągnęło ogromny sukces i staje właśnie przed koniecznością wyboru narzędzi do lepszego zabezpieczenia

oraz pomnażania majątku. Istotną rolę na dojrzałych w tym zakresie rynkach europejskich, w szczególności Szwajcarii, Niemiec, Wielkiej Brytanii oraz na rynku amerykańskim, odgrywają Family Office. To właśnie Family Office budowane przez zamożne rodziny zarządzają ich aktywami i dbają o stabilność finansową. Pozwalają także zarządzić edukacją kolejnych pokoleń, filantropią, kwestiami zdrowotnymi, a także sukcesją. Dają możliwość szerszego spojrzenia na sprawy prywatne i firmowe przez pryzmat rodziny, jej interesów, dobrostanu oraz długoterminowych celów. Celem Family Office jest zapewnienie przez kolejne dziesięciolecia bezpieczeństwa i stabilności funkcjonowania rodziny skupionej wokół dużego majątku prywatnego i firmowego.

W zależności od tego czy Family Office tworzy jedna rodzina czy więcej – do życia powołuje się Single Family Office (SFO) lub Virtual Family Office (VFO). Konstrukcja SFO powoduje, że większość kompetencji zostaje nabyta i umiejscowiona wewnątrz rodziny, natomiast VFO stanowi wersję hybrydową, gdzie większość usług jest dostarczana przez zewnętrzne podmioty. Znana jest także forma Multi-family Office (MFO), które z uwagi na ilość pokrywanych wątków czy rozbudowanej struktury, działają na rzecz wielu rodzin.

Rynek polski dopiero uczy się jak wykorzystać Family Office jako narzędzie do zabezpieczenia majątku rodzinnego. W Banku Pekao S.A., w ramach pierwszego w polskiej bankowości Family Office, pomagamy w planowaniu i tworzeniu struktur SFO, VFO i MFO dla przedsiębiorców i klientów bankowości prywatnej. Korzystamy w tym zakresie z dobrych praktyk zaczerpniętych z rynków zagranicznych. Naszym celem jest wsparcie w zarządzaniu majątkiem oraz innymi aspektami dotyczącymi życia rodziny. Uważnie słuchamy naszych klientów i proponujemy rozwiązania skrojone pod daną rodzinę.

Dopasowanie narzędzi do oczekiwań klienta

Budując SFO, VFO lub MFO należy przede wszystkim zadbać o doświadczony zespół doradców. Tym właśnie zajmujemy się w Banku Pekao S.A. Budujemy struktury Family Office w oparciu o najlepsze rozwiązania wypracowane wspólnie z klientem i jego firmą rodzinną oraz o znane na rynkach zagranicznych narzędzia. Holistyczne podejście oraz wyspecjalizowane doradztwo powinno być zawsze nastawione na zbudowanie długofalowej strategii dla rodziny biznesowej w kontekście majątku firmowego i prywatnego. Dobrze prowadzone Family Office stoi na straży interesów i dobrostanu rodziny przez pokolenia. Każde jest unikalne, tak jak unikalna jest każda rodzina czy firma. ■



Material partnera

UFAM, ŻE MĄDRE OSOBY WYKORZYSTAJĄ FUNDACJĘ DOBRZE

Można powiedzieć, że przekazanie kluczyków jako pieczęć sukcesyjna to mit. Szef nie przestaje być szefem w pamięci zespołu nagle. W miarę upływu czasu organizacja powinna się transformować i profesjonalizować, aby łatwiej było dostosować się do potrzeb rynku i elastycznie reagować na zdarzenia nieprzewidziane, opowiada w rozmowie z Beatą Tomczyk **Katarzyna Gierczak-Grupińska, socjolog, prezes firmy rodzinnej GELG Sp. z o.o. oraz Fundacji Firmy Rodzinne.**

Odczego zacząć pracę nad fundacją rodzinną, by przyniosła korzyści?

Fundacja rodzinna jest ciekawym i potrzebnym narzędziem w Polsce. Jednak zanim używanie narzędzia zacznie przynosić korzyści, trzeba nauczyć się jego obsługi. Nie mamy w naszej krótkiej historii wolności gospodarczej powszechnie znanych przykładów zastosowań takich fundacji, dlatego niezwykle ważna jest wiedza ze świata: przykłady zapisów statutu, które układa się i zapisuje tak, aby rodzina miała wymierne korzyści z pracy założycieli. Jak każde działanie, które będzie miało odległe skutki, trzeba dobrze przygotować nie tylko przez formułę prawną, która powinna zwieńczyć ten proces, ale przez rodzinne dyskusje o oddziaływaniu zgromadzonego majątku na relacje w rodzinie.

Jak wiemy, w firmach rodzinnych – które w tej wypowiedzi reprezentuję z ramienia Fundacji Firmy Rodzinne – tam, gdzie jest połączenie emocji i pieniędzy,

skutek każdego działania odczuwa się w zwielokrotniony sposób. W przypadku fundacji rodzinnej może mieć wpływ na całe pokolenia. Dobrze by było, abyśmy przy okazji rodzinnych dyskusji na ten temat z bliskimi, potrafili sobie wyobrazić, że robimy to dla naszych wnuków, które kochają oba pokolenia miłością ogromną i aby oni mogli korzystać z naszych wysiłków w sensowny dla świata sposób.

W tym kontekście bardzo mnie cieszy, że ministerstwo przychyliło się do naszej rekomendacji, aby jednym z beneficjentów środków zgromadzonych w fundacji rodzinnej mogła być organizacja pożytku publicznego. Takie organizacje mają w swoich celach statutowych zmianę tego świata na ciut lepszy – i w ten sposób fundator wraz ze swoją rodziną może wspierać finansowo nie tylko krąg najbliższych, ale i środowisko, czy „braci mniejszych”, o te obszary też powinniśmy zadbać – za to pięknie dziękuję.

Jak to jest przejąć firmę?

Nie wiem, czy to dobre słowo: przejąć. Sukcesja nie jest przekazaniem kluczyków, jak się większości osób wydaje. To nie jest przejmowanie, a skomplikowany proces transformacji, myślenia: kim my jesteśmy jako rodzina w biznesie i jaki jest cel istnienia firmy. W naszej rodzinie przedsiębiorczość przewija się od pokoleń. Dziadkowie ze strony mojej mamy hodowali jedwabniki, a od strony taty prowadzili sporą stolarnię. Moi rodzice, podejmując decyzję w 1989 roku o tym, żeby założyć firmę, mieli też wcześniejsze doświadczenia w ogrodnictwie (to była praca po pracy, jako dodatkowe zajęcie). Jak się tworzy firmę, trzeba mieć sporą energię życiową. Przedsiębiorczość to ryzyko, to położenie wszystkiego na jednej szali. A to dopiero początek drogi „z maczetą przez dżunglę” do sukcesu.

Postać nestora jest destrukcyjna czy pomocna?

W mojej branży produkcyjnej wiedza założycieli jest nieoceniona. Próbuje się komunikować tak, aby rodzice mieli pewność, że firma jest w dobrych rękach. Zaufanie dla sukcesora, który pracuje w firmie od lat, buduje się jednak długo. Nie przychodzi w momencie, kiedy uściśniemy sobie dłoń i usłyszymy „zarządzaj”. Tak się nie da. Pracownicy pamiętają szefową/szefa od zawsze i będą oni w ich pamięci tak długo, jak te osoby będą u nas pracowały. Zakładamy, że będą dobrym i życzliwym doradcą, do którego można podejść i ponarzekać na procesy zmian, które



zawsze powodują wiele napięć. A przecież sukcesja na świecie to nie zawsze przekazanie operacyjne w ręce dzieci, nie zawsze sukcesor ma w sobie kompetencje menedżerskie. A to właśnie w utworzonej wiele lat temu firmie zarządzanie i układanie firmy od nowa jest kluczowe, ponieważ w tym czasie świat się wielokrotnie zmienił i klienci są młodszy i wnuków założycieli – i teraz trzeba się zwinnie dostosować.

Firmę zakładała Pani mama.

Dlatego, że w tamtych czasach mój tata pracował w zakładzie przemysłowym. Wówczas w tamtej organizacji nie było przyzwolenia na prowadzenie działalności, będąc równocześnie na etacie. To mama porzuciła swoją pracę ekonomisty i organizowała firmę. Negocjowała kredyty, uzgadniała warunki

PRZEDSIĘBIORCY TO OSOBY Z WYSOKIM POZIOMEM ENERGII, KTÓRA JEST W WIĘKSZOŚCI NASTAWIONA NA REALIZACJĘ POTRZEB KLIENTÓW I NA ROZWIĄZYWANIE PRZESZKÓD, KTÓRE STAJĄ NA TEJ DRODZE.

zakupów, zatrudniała pracowników i rozwijała razem z tatą warsztat, a potem z czasem już zakład wielkoseryjnej produkcji w branży obróbki metalu. Tato ma w mamie ogromne wsparcie. W firmach rodzinnych mamy wrodzony balans między energią kobiecą a męską, bo każdy z nas ma trochę inne kompetencje i w innych obszarach jest silny. A będąc w takiej rodzinie

– proszę mi uwierzyć – nie da się oddzielić firmy od życia prywatnego – bo życie jest jedno. Wszystko się przekłada: emocje związane z napięciami w pracy i wyzwania życia codziennego to wybuchowa mieszanka. Może niektóre osoby potrafią te obszary rozdzielić. Ja nie. Bardzo ważne jest, aby czasem się wspólnie ucieszyć, że udało się nam coś fajnie zrobić. Właściwie: nie udało – tylko się porządnie napracowaliśmy. Myślę, że w firmach, w biznesie małym i średnim, słowo „udało” nie powinno mieć w ogóle miejsca. Może jeszcze w dawnych czasach, ale teraz, kiedy obowiązków sprawozdawczych, kontrolnych, wielu zmian prawno-fiskalnych jest tak dużo, że jeden przedsiębiorca wszystkich rzeczy sam nie jest w stanie ogarnąć. W moim odczuciu przedsiębiorca



dzisiaj ma dużo za mało czasu na prowadzenie firmy, co powinno być jego priorytetem.

A na myślenie o sukcesji jest czas?

Nie dopuszczamy myśli o tym, że życie się w pewnym momencie inaczej rozkłada, niż zakładamy. Przedsiębiorcy to osoby o wysokim poziomie energii, która nie jest standardowa, jest energią dążenia i dużej adrenaliny. Moim zdaniem w większości firm rodzinnych, które znam, a proszę mi uwierzyć, znam ich naprawdę dużo – stroną organizującą w firmie często są kobiety, a mężczyźni przeważnie stroną techniczną. Kobiety również często inicjują rozmowę o sukcesji i o zmianach, które dla wszystkich właścicieli tego procesu nie są proste.

Dzieci rodziców-przedsiębiorców śmieiej podejną do przejmowania firm? Do tej pory podjął się tego mniej niż co dziesiąty dziedzic.

Myślę, że w Polsce nie mamy jeszcze dopracowanych danych na ten temat. Nie mamy uzgodnionej definicji firmy rodzinnej w Europie, więc nie wiem, czy mamy tę definicję w Polsce, zatem nie wiem, jaka to skala. W Europie mówimy, że firm rodzinnych jest w każdej gospodarce od 60 do 95 proc. Więc gdzie jest Polska, jeszcze nie wiemy, bo nikt tego nie zbadał. Dzieci nie zawsze decydują się przejmować firmy rodziców, dlatego że w dzisiejszych czasach wyjątkowo trudno jest prowadzić biznes. Czasy covidu, rosyjskiej opresji i kryzysu gospodarczego mają

na nas istotny wpływ i ryzyko jest duże. Potomkowie zdają sobie sprawę, że firma jest taką siostrą przy stole, z którą są przeważnie duże kłopoty i świadoma decyzja, aby swoje pasje i kompetencje realizować właśnie przy niej nie zawsze jest prosta. Trzymam kciuki za konstruktywne transformacje i oczywiście zawsze chętnie podzielę się swoim doświadczeniem. ■

Więcej na
fmc27news.com

KATARZYNA GIERCZAK-GRUPIŃSKA

– założyciel i prezes Fundacji Firmy Rodzinne oraz prezes GELG LTD firmy rodzinnej. Współzałożyciel międzynarodowej sieci Early Warning Europe w Polsce. Socjolog, MBA, dyplomowany lider zmiany społecznej oraz facylitator, twórca oddziału oddział FBN International w Polsce.

SUKCESJA TYLKO DLA FIRM W DOBREJ KONDYCJI

Żeby sukcesja się udała, firma musi być w dobrej kondycji. Nie ma sensu – może będę tu kontrowersyjny – robić sukcesji za wszelką cenę i wszystkiego.



TOMASZ BUDZIAK

wiceprezes Zarządu Inicjatywa Firm Rodzinnych

W sytuacji, w której firma nie rokuje, bo na przykład pokolenie pierwsze

zbyt długo zwlekąło z wprowadzeniem następców do współzarządzania firmą i np. technologie, sposób zarządzania, rynki są już nieadekwatne do aktualnych warunków i przede wszystkim nie stwarzają widoków na przyszłość – to jaka jest motywacja dla sukcesorów, żeby to brać, kiedy mogą spróbować sami coś zrobić, a może przejąć inną firmę, która lepiej rokuje? Podstawowym wa-

runkiem jest dobra jakość i szanse na przetrwanie – ale takie twarde, biznesowe szanse na przetrwanie tej firmy, abstrahując od tego, czy będzie sukcesor z rodziny, czy go nie będzie. Po prostu ta firma musi być w odpowiedni sposób zdrowa, przygotowana, z potencjałem zarówno finansowym, jak i materialnym i odpowiednio wypracowanym systemem zarządzania. To duży problem, bo firmy z pokolenia założycieli często są zorientowane na profil osobowościowy założyciela. A nie można jeden do jednego sklonować właściciela i co więcej – sposobu zarządzania. Nie można tego przełożyć tak po prostu w przyszłości. Jest to jedno z największych wyzwań. ■

FUNDACJA RODZINNA – TRWAŁOŚĆ MAJĄTKU I ZABEZPIECZENIE RODZINY

Ponad 800 tys. przedsiębiorstw w Polsce to firmy rodzinne. Na mocy ustawy, od 22 maja 2023 r. mogą one tworzyć fundacje rodzinne. Tym samym kończy się poszukiwanie za granicą rozwiązań na zapewnienie trwałości majątku – w Niemczech czy w Szwajcarii. Warto zaznaczyć, że firmy rodzinne generują przychody w wysokości około 322 mld złotych w skali roku i stanowią istotny wkład w kształtowanie polskiego PKB (na poziomie około 18 proc.).



MARCIN SZOLAŃSKI

radca prawny/ Legal Counsel/ CEO,
SZOLAŃSKI LEGAL GROUP

Emocje, relacje i zaufanie – nie mniej ważne niż kwestie prawne

W pierwszej fazie – zakładania i początków działania fundacji rodzinnej jej najważniejszą postacią jest fundator. To on jest postawiony przed koniecznością podjęcia decyzji, jak chce zapewnić trwałość swojej firmie oraz bezpieczeństwo beneficjentom, np. rodzinie. Tak ważne rozstrzygnięcia wiążą się z dużymi emocjami. Niejednokrotnie bowiem przedsiębiorstwa fundatorów były przez nich prowadzone przez znaczną część dotychczasowego życia.

Stąd tak kluczowe są pytania, na które musi odpowiedzieć sobie fundator: Czy jestem gotowy na założenie fundacji rodzinnej i przekazanie zarządzania biznesem komuś innemu? Kto i w jakim zakresie ma być beneficjentem fundacji rodzinnej? Po co właściwie chcę ją założyć?

Założenie fundacji rodzinnej daje gwarancję fundatorowi, że budowany przez lata majątek nie zostanie rozdrobniony w wyniku dziedziczenia przez wiele osób i nie ulegnie skonsumowaniu. Jednym z głównych celów ustawy jest zapewnienie firmie rodzinnej przetrwania przez kolejne pokolenia już w rękach spadkobierców założycieli. Fundacja ma umożliwić także jednolite zarządzanie majątkiem oraz jego ochronę, zgodnie z wolą określoną przez fundatora w statucie. Istotnym elementem fundacji rodzinnej jest zatem stworzenie spójnego systemu wartości i procedur, zawartych np. w konstytucji rodzinnej.

Jako doradcy zajmujący się sprawami sukcesji od niemal 10 lat proponujemy, aby już na etapie tworzenia fundacji rodzinnej w proces ten zaangażowani byli także potencjalni beneficjenci, zwykle dzieci i wnuki fundatora. Udział osób korzystających w przyszłości z fundacji rodzinnej ma pozytywny wpływ na relacje pomiędzy fundatorem a beneficjentami. Wspólne rozmowy pozwalają na zbudowanie zaufania oraz stanowią pomost pomiędzy pomysłem fundatora na

wsparcie beneficjentów, a ich oczekiwaniami.

Pomocny w takich rozmowach może być udział doradcy – „mediatora”. W kancelarii Szolański Legal Group wykorzystujemy w procesie sukcesji autorską metodę analizy rodzinno-emocjonalnej. Dzięki temu rozwiązaniu dążymy do zaspokojenia wzajemnych oczekiwań uczestników takiego procesu.

Fundacja rodzinna, nie fundacja optymalizacyjna

Rozważając założenie fundacji rodzinnej, może pojawić się pokusa, aby jej istnienie wykorzystać do optymalizacji podatkowej. Należy wyraźnie wskazać, że to nie jest cel fundacji rodzinnej! Nie wolno tracić z pola widzenia, że zakładając fundację rodzinną, fundatorom powinna przyświecać wizja istnienia przedsiębiorstwa przez kolejne pokolenia oraz pomnażania majątku. Celem fundacji rodzinnej nie może być chęć zaoszczędzenia „tu i teraz” kilku czy kilkunastu procent podatku.

Podsumowanie

Kancelaria Szolański Legal Group wspiera przedsiębiorców zainteresowanych założeniem fundacji rodzinnej. Jakkolwiek istotne są tutaj kwestie prawne, należy stwierdzić, że kluczowa w decyzji o założeniu fundacji rodzinnej jest gotowość jej fundatora do takiego działania. Potrzeba wizji fundatora na trwałość przedsiębiorstwa i pomnażanie majątku. Równie ważna jest także otwartość względem żyjących obecnie beneficjentów. ■



Szolański
Legal Group

Materiał partnera

USTAWA CHRONIĄCA WSPÓLNY INTERES

Z **prof. dr hab. Adamem Mariańskim**, specjalistą z dziedziny restrukturyzacji i sukcesji biznesu, o lokomotywach gospodarki, ustawie dla wszystkich Polaków, wysypie pseudo doradców i o tym, że statut fundacji rewolucjonizuje myślenie, że czy się stoi, czy się leży, to zachówek się należy, rozmawia Beata Tomczyk.

Jakie są różnice między prostą sukcesją a fundacją rodzinną?

Fundacje rodzinne zapewniają nie tyle sukcesję biznesu, ile proste przekazanie władzy i majątku, co umożliwiają budowanie firmy i majątku rodzinnego na pokolenia. To jest zasadnicza różnica, ponieważ prostą sukcesję można byłoby przeprowadzić, na przykład darując bez podatku udziały w firmie. Jednak nie zapewniałoby to ochrony i firmy i rodziny przed naturalnymi konfliktami, które pojawiają się w kolejnych pokoleniach. O tym świadczą światowe przykłady, gdzie fundacje rodzinne, fundacje prywatne czy też trusty, były jedynymi, które skutecznie zapewniały możliwość budowania firmy przez wiele, wiele pokoleń.

Komu potrzebna była ta ustawa?

Nam wszystkim. Myślę o Polakach dlatego, że firmy rodzinne są podstawą polskiej gospodarki. Przede wszystkim oczywiście małe i średnie. Ale także te większe, które napędzają gospodarkę w wielu sektorach, bo są to tak naprawdę lokomotywy – już europejskie, a nawet czasami świa-

towe. W związku z tym ustawa to dosłownie ostatni gwizdek, aby takie rozwiązanie przyjąć, aby można było (można, bo to wcale nie znaczy, że sama ustawa to zapewnia – potrzebne jest odpowiednie działanie poszczególnych osób), ochronić polskie firmy i same rodziny.

Co to znaczy przekazać firmę w ręce następców?

Większość właścicieli polskich firm zakłada, że dzieci przejmą zarządzanie firmą. Natomiast światowe doświadczenia wielu dekad pokazują, że dzieci najczęściej nie przejmują zarządzania firmą rodzinną, bo nie chcą, bo się do tego nie nadają, bo inne mają plany itd. itd. Zatem właściciel firmy rodzinnej powinien założyć dokładnie odwrotnie, niż to robi teraz, czyli że jego dzieci nie przejmą firmy w sensie zarządzania. I wtedy tym bardziej potrzebna jest fundacja. Dlatego w tych wszystkich obszarach staraliśmy się wspierać bez polskich rozwiązań, wykorzystując rozwiązania zagraniczne. Ale co z tego, jeżeli nie było to dla wszystkich podmiotów. Nawet można powiedzieć, że tylko dla tych większych było to osiągalne.

Jakie problemy rozwiązuje ta ustawa?

Rozwiązuje wiele aspektów związanych z przekazywaniem majątku. Przede wszystkim po upływie 10 lat od założenia fundacji i wniesienia aktywów wyłączamy prawo spadkowe. Czyli nie ma już tak, że czy się stoi, czy się leży, to zachówek się należy, tylko trzeba spełnić kryteria, określone w statucie fundacji. Podkreślam: ustawa daje możliwości, ale tylko wtedy, gdy ktoś odpowiednio te możliwości wykorzysta, czyli stworzy odpowiedni statut fundacji, odpowiednie rozwiązania ładu rodzinnego. Jeżeli tego nie zrobi, tylko kupi wzorzec statutu i założy fundację, to na pewno nie rozwiąże problemów związanych z transferami pokoleniowymi. Ale jeżeli to zrobi, to oczywiście może wpłynąć na zachowanie następców, zachęcić ich do udziału w pracy rodziny i w firmie (w różny sposób w firmie – nie myślę o samej pracy bezpośredniej, tylko chociażby o opiece właścicielskiej nad tą firmą, pewnej strategii, zarządzaniu itd.). Fundacja pozwala to zrobić, ponieważ nie ma już możliwości przydziału majątku tylko z tego

WŁAŚCICIEL FIRMY RODZINNEJ POWINIEN ZAŁOŻYĆ DOKŁADNIE ODWROTNIE, NIŻ ROBI TO DZISIAJ, CZYLI ŻE JEGO DZIECI NIE PRZEJMĄ FIRMY W SENSIE ZARZĄDZANIA. I WTEDY TYM BARDZIEJ POTRZEBNA JEST FUNDACJA.



PSEUDO DORADCY ODKRYLI SUKCESJĘ JAKO PRODUKT DO SPRZEDAŻY. MÓWIĄ, ŻE MOŻNA TO ZROBIĆ TANIO I SZYBKO. MOŻNA. JEDNAK W KOLEJNYM POKOLENIU BĘDZIE KATASTROFA.

Przedsiębiorcy, nie tylko polscy, mają manierę oszczędzania na czymś, co nie przynosi krótkoterminowych zysków. Inwestycja w fundację rodzinną jest inwestycją długoterminową, więc tych zysków dzisiaj już tak szybko nie widać. Choć są pewne korzyści podatkowe w ustawie, to nie powinny być na pierwszym miejscu. Nie powinniśmy myśleć o optymalizacji podatkowej (bo to tylko następny błąd i problem dla kolejnych pokoleń), tylko o budowaniu firmy wielopokoleniowej i pomnażaniu majątku rodzinnego z wykorzystaniem tych korzystnych rozwiązań podatkowych. Dokładnie taka kolejność. Jeżeli ją odwrócimy, to tworzymy nowe zagrożenia dla rodziny i firmy, zamiast rozwiązywać te problemy.

powodu, że jest się zstępnym dzieckiem, wnukiem itd. Tutaj wymaga to zaangażowania. I dopiero wytłumaczenie następcom, że fundacja wraz z ładem rodzinnym jest tym elementem sukcesu, pozwala zwiększyć szanse na przetrwanie firmy w kolejnych pokoleniach.

Na świecie generalnie w trzecim pokoleniu udaje się przetrwać około 8-10 proc. firm rodzinnych. Więc pamiętajmy, że jeżeli tego odpowiednio nie zrobimy, to możemy być w tej większości, czyli 90 proc. firm, które nie przetrwają.

Ma Pan na uwadze jeszcze jakieś praktyczne rozwiązania,

pomocne w transferze pokoleniowym?

Najpierw wypracowanie elementów ładu rodzinnego i rozmowa w rodzinie. Dopiero one pozwalają stworzyć statut fundacji i przeprowadzić proces. A nadal – mimo że próbujemy edukować od wielu, wielu lat – jest bardzo duża nieświadomość właścicieli, jak ten proces przebiega.

Z drugiej strony mamy wysyp pseudo doradców, którzy odkryli sukcesję jako produkt do sprzedaży i mówią, że można to zrobić łatwo, szybko i tanio. Może dzisiaj łatwo, szybko i tanio, a za chwileczkę w kolejnym pokoleniu będzie katastrofa.

**Więcej na
fmc27news.com**

Prof. dr hab. Adam Mariański – doradca podatkowy, adwokat, profesor UŁ. Założyciel Polskiego Instytutu Analiz Prawno-Ekonomicznych. Przewodniczący Komisji Podatkowej BCC, Ekspert BCC ds. sukcesji biznesu i restrukturyzacji. Przewodniczący Krajowej Izby Doradców Podatkowych V kadencji. Lider i założyciel oraz Partner Zarządzający w Mariański Group. Kancelaria została w tym roku wyróżniona Medalem Europejskim BCC za „Biznes na pokolenia z fundacją rodzinną”.

USTAWA, KTÓRA SPEŁNIA OCZEKIWANIA PRZEDSIĘBIORCÓW

O procesie powstania fundacji rodzinnych, narzędziu prawnym w niestabilnym systemie prawnym i sprawach do przedyskutowania z **Henrykiem Orfingerem, szefem Rady Firm Rodzinnych w Konfederacji Lewiatan**, rozmawia Beata Tomczyk.

Jak ocenia Pan ustawę o fundacji rodzinnej?

Walczyliśmy jako środowisko o to, żeby kształt tej ustawy był jak najbardziej dopasowany dla naszych potrzeb. Ostatecznie powstała ustawa, która spełnia nasze oczekiwania, chociaż nie jest idealna. Posiada trochę wad i jest parę rzeczy do poprawki jak w każdej ustawie. Nie ma takiej ustawy, o której można powiedzieć, że jest genialna.

Jak wyglądał proces jej powstawania?

Uczestniczyłem w jej tworzeniu 6-7 lat, choć historia sukcesji w Polsce zaczęła się tak naprawdę kilkanaście lat temu. To wtedy większość firm rodzinnych zrozumiała, że temat sukcesji nadejdzie i trzeba tym odpowiednio zarządzać. Proces budowania narzędzi, mających umożliwić sukcesję, m.in. ustawa o fundacji rodzinnej, był długi, jej brzmienie zmieniało się przez te kilka lat. Jednak zanim doszliśmy do tego, żeby zająć się ustawą o fundacji rodzinnej, przeszliśmy przez etap ustanowienia funkcji sukcesora zastępczego, który umożliwia kontynuację działalności firmy w przypadku śmierci jej właściciela. To dotyczyło

małych firm. Brak tej regulacji stanowił duży problem, bo w małej firmie rodzinnej, w której właściciel jest osobą fizyczną, a nie spółką prawa handlowego, jego śmierć automatycznie stanowiła likwidację firmy. Rodzina przejmowała majątek, ale działalność zniknęła. Zatem była to pierwsza rzecz, którą zajęła się Rada Firm Rodzinnych przy Lewiatanie. Poszło szybko, w półtora roku osiągnęliśmy cel.

Fundacja rodzinna dotyczy z kolei firm większych, takich, które są spółkami prawa handlowego. Jednak nie zapewnia przyszłości bez problemów, bo sukcesja jest bardzo trudnym procesem. Kiedy na przełomie lat 80. i 90. budowaliśmy nasz polski kapitalizm, też robiliśmy to w sposób mało uporządkowany. Każdy robił to inaczej. Praktycznie nie było narzędzi, które pozwalały organizować się w sposób precyzyjny. I podobnie jest z fundacją rodzinną, która w swoim założeniu jest bardzo otwartą organizacją. Można budować jej statut w miarę dowolnie i każdy przedsiębiorca będzie to robił inaczej. Bez szczegółów: z tego, co wiem, w sądzie w Piotrkowie Trybunalskim złożono już kilkaset

wniosek, powstało zatem kilkaset statutów. Jednak dopiero za jakiś czas zobaczymy, co w nich jest. Mam jednak wrażenie, że każdy z nich będzie miał inną wizję trwania firmy rodzinnej przez pokolenia. Czas też pokaże, jakie można mieć wątpliwości. Zresztą, w rozmowach z przedsiębiorcami bardzo wielu z nich mówi: poczekam, na razie nie wykonuję żadnego ruchu, będę się przyglądał, jak robią to inni i dopiero wtedy podejmę decyzję, czy idę w tym kierunku, czy nie. Bo sukcesja może być realizowana w bardzo różny sposób, nie tylko przez fundację rodzinną.

Czy ta ustawa odbiega od standardów europejskich?

Nie ma standardów europejskich. Każdy kraj budował tę regulację na swój sposób. Pracując nad tym w Konfederacji Lewiatan w Radzie Firm Rodzinnych, przyglądaliśmy się różnym ustawodawstwom, szczególnie tym z Europy Zachodniej. Analizowaliśmy je, dlatego są pewne podobieństwa, ale każde z nich jest trochę inne. Nie ma wzorca, o którym można powiedzieć, że jest tym idealnym i postępujemy według

**FUNDACJA RODZINNA
JEST NARZĘDZIEM, KTÓRE
POMAGA W SYTUACJI, KIEDY
NIE MA RZECZYWISTYCH
NASTĘPCÓW.**

W POLSCE MAMY NIESTABILNE PRAWO, DLATEGO ISTNIEJE REALNA OBAWA, ŻE DZISIEJSZA USTAWA O FUNDACJI RODZINNEJ, NAPRAWDĘ DOBRA, NAGLE MOŻE ULEC ZMIANIE, ZA SPRAWĄ CZYJEGOŚ POMYSŁU.

niego. Fundacja rodzinna musi być organizacją, która daje dużą swobodę twórcom przedsiębiorstwa w kształtowaniu ustroju tej organizacji na przyszłość.

Z jakimi problemami mierzono się przy powstawaniu fundacji rodzinnej?

Po pierwsze był problem podatkowy. Traktowani byliśmy przez bardzo długi czas jako organizacja, która chce stworzyć wehikuł fiskalny. Trzeba było bardzo intensywnie przekonywać decydentów, głównie Ministerstwo Finansów, że tak nie jest, że fundacja rodzinna oczywiście chce mieć pewne przywileje podatkowe, ale jednocześnie jest organizacją, która kosztuje i która ma świetlany cel. Polskie firmy muszą mieć narzędzie, które umożliwia im funkcjonowanie przez wiele pokoleń, jako polskie firmy. Szczególnie te, które zbudowały mocne, stabilne marki i stanowią siłę gospodarczą.

Drugim problemem, który napotkaliśmy, był tak zwany zachówek. Jest to coś, co dotyczy spadków i pozwala spadkobiercom sięgać po część majątku w sytuacji, w której nie są spad-



kobiercami. W przypadku fundacji rodzinnej, gdzie właściwie wszystkie aktywa firmy wchodzi do fundacji, a nie do bezpośredniej własności kolejnych pokoleń, zachówek jest istotnym problemem. Udało się go ograniczyć dla fundacji rodzinnych, co nie oznacza, że go nie ma, ale po pierwsze znika po 10 latach od założenia fundacji, a po drugie spadkobiercy mogą się go zrzec. Dojście do porozumienia w tej kwestii wymagało uzgodnień, rozmów i prób pogodzenia tego, co chcieli decydenci ministerstwa z tym, co chcieliśmy my.

Czego nie udało się wprowadzić?

Nie udało się doprowadzić do tego, by ci, którzy nie wytrzymali presji czasu i założyli fundację za granicą, mogli mieć możliwość powrotu do Polski (taką oczywiście zawsze mają) bez kosztów, które dziś są bardzo wysokie, związane z 19-procentowym podatkiem od tego majątku, który miałby być przedmiotem fundacji rodzinnej. Myślę, że kiedyś regulacja ulegnie zmianie na tyle, by przewidzieć takie sytuacje.

Mamy też trochę drobnych rzeczy. Na przykład



pojawił się podatek minimalny tzw. od wynajmu, który funkcjonuje w przedsiębiorstwach, ale w przypadku fundacji rodzinnych jest nieporozumieniem. Jest jeszcze kwestia systemu podatkowego, który jest przyjazny, ale dosyć skomplikowany. W związku z tym chcielibyśmy rozmawiać z Ministerstwem Finansów na temat zmian. Chodzi o jego uporządkowanie, żeby wszyscy beneficjenci z kolejnych grup, byli na równych prawach. Dzisiaj podatek w tej samej grupie podatkowej może być różny dla beneficjentów. To są rzeczy, które nie przeszkadzają w jakiś zdecydowany sposób w zakładaniu fundacji rodzinnej, ale warto o nich rozmawiać i warto próbować je poprawiać, żeby było jeszcze sprawniej, lepiej, łatwiej.

Dlaczego tak bardzo ważna jest sukcesja w Polsce, to, by ją dobrze przeprowadzić i czy w ogóle sukcesja w rodzinnych firmach jest dziś potrzebna?

Jednym jest potrzebna, innym nie. Są przedsiębiorcy, którzy zbudowali wartościowe firmy i zależy im na kontynuacji tego „dziedzictwa”. Są też tacy, którzy uznali, że sprzedadzą je, wobec czego majątek stajnie się własnością innego operatora, przeważnie firmy zagranicznej. A jest naprawdę spore zainteresowanie dużymi, polskimi firmami wśród podmiotów zagranicznych. Natomiast jeżeli nie chcemy sprzedawać, to sukcesja zorganizowana tak, by nie naruszać zasobów, akcji, majątku firmy jest czymś, co daje nam poczucie trwałości.

Jako twórcy i jako ludzie, którzy powoli wyłączają się z aktywnego zarządzania organiza-

CI, KTÓRZY NIE WYTRZYMALI PRESJI CZASU I ZAŁOŻYLI FUNDACJĘ ZA GRANICĄ, NIE MOGĄ WRÓCIĆ DO KRAJU BEZ DODATKOWYCH, WYSOKICH KOSZTÓW ZWIĄZANYCH Z 19-PROCENTOWYM PODATKIEM OD MAJĄTKU, KTÓRY MIAŁBY BYĆ PRZEDMIOTEM FUNDACJI RODZINNEJ.

cją, chcemy, żeby nasze firmy przetrwały pokolenia. Należy stworzyć ku temu odpowiednie warunki. Normalną rzeczą jest, że jeżeli mamy dzieci, wnuki, prawnuki, to jeżeli rozproszymy udziały w firmie na wiele osób, to część z nich je sprzeda, część z nich wykorzysta je w inny sposób, i trwałość tej organizacji przestanie istnieć. Ktoś może uznać, że to korzystna sytuacja, ale uważam, że będzie znacznie lepiej, jeśli przedsiębiorstwo, które z żoną zbudowaliśmy przez 40 lat (tym roku obchodzimy 40-lecie istnienia firmy), przetrwa i we właściwy sposób posłuży kolejnym pokoleniom naszej rodziny. Jeżeli nie ma w rodzinie dzieci, które chcą się włączyć w prowadzenie firmy, fundacja rodzinna jest narzędziem, które umożliwi zarządzanie organizacją poprzez zbudowanie zarządu z zewnątrz.

Od 2019 roku funkcję prezesa firmy dr Irena Eris pełni Pana syn. W jaki sposób został przygotowany do tej roli?

Robiliśmy to trochę w sposób amatorski, dlatego że przez dwadzieścia lat funkcjonowania

firmy temat sukcesji nie istniał. Firmę założyliśmy jeszcze w PRL-u w 1983 roku. Wówczas, a nawet wtedy, kiedy przyszły lepsze czasy po 89. roku, kiedy nadal jednak trzeba było walczyć, by coś osiągnąć, nikt z nas nie wyobrażał sobie, że zbudujemy silną markę. Gdybym dzisiaj mógł decydować – syn najpewniej w innych spółkach zdobywałby doświadczenie i tam pokonywał szczeble kariery. Tymczasem od prawie 20 lat jest z nami i w ten sposób przygotował się do zarządzania firmą, którą dzisiaj dobrze zna. Uważam, że zawsze dużą wartością jest zdobywanie wiedzy na zewnątrz, by następnie wykorzystać ją w organizacji, którą się ma zarządzać.

Tylko w mniej niż 10 proc. firm następcy prawni są zainteresowani kontynuacją prowadzenia firmy rodziców-przedsiębiorców. Skąd tak małe zainteresowanie?

Powodów jest kilka. Proszę sobie wyobrazić, że dziecko ma przejąć rolę rodzica, który zbudował dużą organizację, mającego charyzmę i olbrzymie doświadczenie. Nie bojąc się jednocześnie, że nie podoła temu. To naprawdę duży ciężar i wyzwanie. Poza tym młodzież dzisiaj myśli nieco inaczej o pracy zawodowej i o połączeniu pracy z życiem prywatnym. Nie chce ciężko pracować i nie chce być oddanym tylko i wyłącznie pracy, a przecież tak wyglądało wiele naszych lat. Kolejne pokolenia myślą nieco inaczej. Czasami mają po prostu inne plany na przyszłość. Chcą być specjalistami w zupełnie innych dziedzinach, artystami, in-

żynierami. W takiej sytuacji przejmowanie firmy po rodzicach nie jest dla nich atrakcyjne.

Czy przedsiębiorcy mają dzisiaj głowę do sukcesji, otoczeni niesprzyjającymi warunkami gospodarczymi, w tym inflacją?

Inflacja, wcześniej covid czy wojna w Ukrainie, rzeczywiście zmieniły nasze życie i gospodarkę, ale nie są powodem do myślenia, że sukcesja jest złym pomysłem czy że pójdziemy inną drogą. Głównym problemem sukcesji – i często się o tym w tej chwili słyszy – jest poczucie, że prawo w Polsce nie jest stabilne. I nie w tym rzecz, że płacimy wysokie podatki. To stabilność prawa jest dla przedsiębiorców kluczowa. A że jest słaba, to skutkuje tym, że przedsiębiorcy wstrzy-

mują się z pewnymi działaniami. Tłumacząc na spotkaniach, że takie wstrzymywanie się nic nie da, bo w ciągu roku czy dwóch lat nic się nie zmieni, bo stabilność buduje się przez lata, a nawet dekady. Dlatego też istnieje realna obawa, że dzisiejsza ustawa o fundacji rodzinnej, naprawdę dobra, nagle może ulec zmianie, za sprawą czyjogoś pomysłu. Z gospodarką także było trochę lepiej albo trochę gorzej, przeżywaliliśmy różne okresy i potrafimy sobie z tym radzić. Natomiast nie radzimy sobie z tym, co robią ci, którzy stanowią prawo.

A jakie to najważniejsze czynniki, od których zależy kontynuowanie rodzinnego biznesu?

Trzeba umieć w ramach rodziny budować właściwe relacje,

tworząc fundament rodzinny. Bardzo istotnym czynnikiem jest determinacja właścicieli-twórców, którzy muszą mieć wizję przyszłości, tego, co i jak chcą zbudować. Oczywiście biorąc pod uwagę wyobrażenia i pomysły kolejnego pokolenia, ale też trochę jednak narzucając mu drogę postępowania, bo za twórcami stoją doświadczenie, wiedza i historia. ■

Więcej na
fmc27news.com

Henryk Orfinger – przewodniczący rady nadzorczej firmy Dr Irena Eris, pierwszy wiceprezydent Konfederacji Lewiatan, przewodniczący Rady Firm Rodzinnych Lewiatana. Członek Rady Gospodarczej – Zespołu Doradców ds. Gospodarczych przy marszałku Senatu Rzeczypospolitej X kadencji. Twórca i wieloletni prezes Polskiego Związku Przemysłu Kosmetycznego.

CIĄGŁOŚĆ PROWADZENIA FIRMY TO OGROMNY ARGUMENT SPRZEDAŻOWY

Nasza firma działa od 45 lat. Zachowując tę ciągłość, mam naprawdę ogromny argument sprzedażowy. Ciągłość prowadzenia firmy i jej nieustanny rozwój są niezwykle cenną wartością bardzo docenianą za granicą. I nierozsądnie byłoby to tracić z ekonomicznego punktu, nie mówiąc już o poczuciu, że budowana przez wiele lat firma nagle przestaje istnieć.



PAWEŁ EGGERT
prezes Aronia Eggert

Wcześniej prowadziłem dział handlowy w warszawskiej firmie, gdzie nauczyłem się przedsiębiorstwa od strony administracyjnej. Była to bardzo, bardzo cenna praca: doświadczenie

handlowe od przedstawiciela po kolejne szczeble. Równocześnie rodzice wdrażali mnie w prowadzenie firmy, pozwalając obsługiwać klientów zza granicy. Podobało mi się, że mogę kogoś zainteresować własnymi produktami. To było bardzo przyjemne. Cieszę się, że mogłem wcześniej spróbować różnej pracy, poznać wartość pieniędzy. Dzięki tej wiedzy rozumiałem jak np. traktować pracowników. To też zbudowało mój autorytet u nich. Sens sukcesji pojawił się jednak w mojej głowie wtedy, kiedy miałem już dzieci. Zrozumiałem, że gdybym pracował tyle lat, co mój tata, nie chciałbym, żeby to wszystko zniknęło. ■

FUNDACJA RODZINNA LEKARSTWEM NA BRAK SUKCESORÓW

Z Grzegorzem Płatkiem, dyrektorem Departamentu Doskonalenia Regulacji Gospodarczych w Ministerstwie Rozwoju i Technologii rozmawia Beata Tomczyk.

Zainteresowani czekają na uruchomienie elektronicznego rejestru fundacji rodzinnych, bez którego wysiłek legislacyjny w postaci ustawy jest skazany na niepowodzenie.

Według nieoficjalnych informacji, które mamy z Ministerstwa Sprawiedliwości, zostały już podjęte kroki w celu rozwiązania tego problemu. Efekty powinniśmy widzieć niebawem.

Ile do tej pory złożono wniosków?

Do 2 lipca wpłynęło ich około 150. Biorąc pod uwagę, że fundacja rodzinna jest instrumentem dla większych przedsiębiorstw, liczba ta pozytywnie nas zaskoczyła. Miarą sukcesu fundacji rodzinnej jest jednak ilość majątku, miejsc pracy oraz to, jak duża część polskiego PKB będzie „przechowywana” i wytwarzana w fundacjach rodzinnych.

Jak do tej pory polscy przedsiębiorcy zarządzili sukcesją?

Mamy zarejestrowanych około 45 tysięcy zarządców sukcesyjnych. Apeluję o to, żeby polscy przedsiębiorcy korzystali z tego narzędzia. Więksi przedsiębiorcy mogą sporządzać testament, korzystać z rozwiązań dostępnych

rynkowo, czyli z giełdy, z zamkniętych funduszy inwestycyjnych czy struktur holdingowych. Jednak żadne z tych narzędzi nie realizuje głównego celu, dla którego powstała fundacja rodzinna, czyli wielopokoleniowej sukcesji, która uniemożliwia

rozdrobienie majątku. Do tej pory polscy przedsiębiorcy, którzy chcieli skorzystać z fundacji rodzinnej, robili to za granicą. Chcielibyśmy ograniczyć takie sytuacje. Jest to zjawisko z różnych względów niepożądane. Najgorszą strategią zarządzania sukcesją jest jednak brak przygotowania na ten proces. Bardzo uczulam, żeby zmierzyć się z tą myślą, bo brak reakcji na pewno spowoduje wiele negatywnych skutków dla następców.

W jakim stopniu następcy prawni są zainteresowanie przejmowaniem majątków rodziców?



**MIARĄ SUKCESU FUNDACJI
RODZINNEJ JEST ILOŚĆ
MAJĄTKU, MIEJSC PRACY
ORAZ TO, JAK DUŻA CZĘŚĆ
POLSKIEGO PKB BĘDZIE
„PRZECHOWYWANA”
W FUNDACJACH
RODZINNYCH.**

Z badań Instytutu Biznesu Rodzinnego sprzed paru lat wynika, że około 8 proc. z nich jest zainteresowanych kontynuacją działalności rodziców. Wynika to z różnych złożonych kwestii. Z bezpośrednich rozmów wiemy,

że następcy po pierwsze mają prawo budować własną ścieżkę życiową, a po drugie często widzieli, jak wygląda ciężka praca ich rodziców i być może nie jest to dla nich zachęcające. Polscy przedsiębiorcy, zakładając fundację rodzinną, mają możliwość rozdzielenia relacji rodzinnych i korporacyjnych. Oznacza to, że można być beneficjentem fundacji, nie będąc jednocześnie zaangażowanym w operacyjną działalność przedsiębiorstwa.

Jakie znaczenie dla polskiej gospodarki ma dobrze przeprowadzona sukcesja w firmach w Polsce?

Firmy rodzinne są bardzo ważnym elementem polskiej gospo-

darki. Ponad 800 tysięcy przedsiębiorców poczuwa się do tego, żeby określić ich biznes jako firmę rodzinną. To jest ponad 300 miliardów złotych przychodu, a więc około 18 proc. polskiego PKB.

Zależy nam na jak największej liczbie polskich, dużych firm, mających swoje centrum w naszym kraju. To przynosi ogromne korzyści wszystkim: firmy częściej płacą podatki i rozwijają się w Polsce, zatem podnoszą jakość, innowacyjność i inwestycje polskiej gospodarki. Tworzą wartościowe miejsca pracy – dzięki czemu możemy na naszym rynku zaoferować miejsca pracy polskim absolwentom studiów i wykwalifikowanym profesjonalistom. ■

STATUT FUNDACJI POWINIEN BYĆ PRECYZYJNY, BY ZABEZPIECZYĆ KONFLIKT

Fundacja rodzinna może zostać zawiązana poprzez złożenie oświadczenia przed notariuszem o akcie zawiązania fundacji i podpisanie statutu. Kolejną z opcji jest utworzenie fundacji w ramach tak zwanej „ostatniej woli”, czyli testamentu. Jedno i drugie nie jest jednak proste, ponieważ statut zazwyczaj jest (albo powinien być) skomplikowanym dokumentem, który zawiera jednocześnie wolę fundatora w zakresie zarządzania pozostawionego majątku.



ANDRZEJ LAPRUS

radca prawny, Senior Manager,
Kancelaria EY Law

Beneficjenci, którzy będą czerpali z majątku, są na koniec dnia poddani woli zawiązującego fundację. Statut powinien być na tyle precyzyjny, żeby zabezpieczyć wszelkie konflikty, kwestie inwestycyjne oraz te

dotyczące zarządzania i wykorzystania majątku. Proces układania statutu fundacji zazwyczaj zajmuje do kilku tygodni i powinien być dokonywany przy uwzględnieniu interesów zarówno fundatora, jak i beneficjentów. W zakresie formowania statutu ustawa w dużej mierze jest niedookreślona, co pozostawia swobodę w obrębie kształtowania wielu regulacji. Na koniec zaś, warto pamiętać, że fundacja oraz jej statut w założeniu mają przetrwać wiele pokoleń – dlatego też jest to czynnik, który w dużej mierze powinien zostać uwzględniony w momencie prac nad założeniem samej fundacji. Oczywiście, jest możliwe zlikwidowanie fundacji i tzw. exit, ale nie dla każdej sytuacji będzie to korzystne (mając na uwadze 15 proc. podatek). ■



TAK JAK MAWIĄŁ PREZES MIELE: ODDAWAJ FIRMĘ NIE TRZYKROTNIE WIĘKSZĄ, TYLKO W DOBREJ KONDYCJI CO 30 LAT.

FUNDACJA DOTYCZY OSTATNIEGO ELEMENTU UKŁADANKI WŁASNOŚCI

Z mojej perspektywy nie zawsze to rozwiązanie jest rozwiązaniem dobrym. Właściciele często idą w kierunku fundacji dlatego, że mają tzw. pasywne dzieci, to znaczy pasywne w swoim biznesie. Te dzieci się realizują gdzieś indziej, za granicą, w Londynie, w Dolinie Krzemowej, Hongkongu, są wspaniale wykształcone. Drugie pokolenie jest absolutnie międzynarodowe! Doświadcza, podróżuje i też żyje w różnych miejscach, nie tylko w Polsce. Statystyka, o której mówimy, że 8 procent dzieci, które chcą przejąć odpowiedzialność za biznesy rodziców, jest porażająco niskie.



DR ADRIANNA LEWANDOWSKA

MBA, doradca ds. strategii i sukcesji w firmach rodzinnych; założyciel i prezes Instytutu Biznesu Rodzinnego – centrum usług doradczych i edukacyjnych dla Rodzin Biznesowych.

W związku z tym te potrzeby szukania alternatyw są niezwykle duże. I tutaj warto sobie odpowiedzieć na pytanie, a czym w ogóle jest sukcesja, zanim przejdę do fundacji. Bo fundacja dotyczy ostatniej części całego procesu sukcesyjnego. Mówimy, że SUKCESJA to model oddawania i przyjmowania pięciu „W”. Najpierw trzeba dać Wiedzę następnemu. Póź-

niej dać Władzę (w rozumieniu odpowiedzialności, możliwości budowania autorytetu). W kolejności trzeba zbudować wspólną Wizję międzypokoleniową. Całość procesu zmiany sukcesyjnej opieramy na wspólnych Wartościach. Jak chcemy je zdefiniować? Co jest dla nas istotne: czy rozwój dynamiczny i ściganie się z rynkiem, czy raczej step by step? Tak jak mawiał prezes Miele: oddawaj firmę nie trzykrotnie większą, tylko w dobrej kondycji co 30 lat. Więc to jest ustawienie priorytetów. I dopiero jak to wszystko wiemy, to wtedy idziemy do ostatniego W – Własności. A może i tak być, że w tej układance, w poszukiwaniu tej logiki sukcesyjnej, wiedzę i władzę wydelegujemy na zewnątrz. Mogą ją dostać menadżerowie, nasi pracownicy. Własność zazwyczaj pozostaje przy rodzinie, chociaż tutaj też mamy różne przypadki, bo istnieją akcje pracownicze. Rozwiązań jest sporo. Fundacja dotyczy z mojej perspektywy ostatniego elementu układanki własności. I jeśli rzeczywiście ma stać się sukcesyjnym wehikułem budowania wielopokoleniowego majątku rodzinnego, to i tak na wszystkie wcześniejsze pytania musimy mieć odpowiedź. ■