



SIŁA FIRM RODZINNYCH

PARTNERZY



Siła Firm Rodzinnych



KRÓTKI PORADNIK SUKCESYJNY

Fot. Materiały prasowe / Mokate

Sylwia Mokrysz

Siła Firm Rodzinnych

GOTOWEGO PRZEPISU NA POKOLENIOWĄ SUKCESJĘ W FIRMIE RODZINNEJ NIE MA.

Czasem potrzeba po prostu trochę szczęścia. Jest jednak kilka stałych rad, których warto się trzymać, żeby temu szczęściu nieco pomóc.



Tekst: **Szymon Krawiec**

Idzie nieuchronne. Nestorzy polskiego biznesu, którzy zakładali swoją pierwszą firmę w szalonych latach 90. wchodzą w wiek emerytalny.

Z roku na rok zwiększa się w Polsce pula przedsiębiorców w wieku 65 lat i więcej. W 2023 r. było ich już 45 tys. Tych, którym do emerytury już bliżej niż dalej, czyli takich w wieku 50-64 lata, mieliśmy w Polsce ponad 254 tys.

I tutaj zaczyna się malować wielki paradoks polskiego biznesu, który widać w zasadzie we wszel-

Siła Firm Rodzinnych

kiego typu raportach o polskich firmach rodzinnych. Weźmy ten najświeższy, przygotowany kilka miesięcy temu przez analityków z banku Pekao. Paradoxs wygląda następująco: wchodzący w wiek emerytalny polscy przedsiębiorcy chcieliby firmę przekazać dzieciom, ale dzieci firmy prowadzić po rodzicach nie chcą.

„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 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.

W Polsce ukazało się już wiele poradników, przewodników, różnorodnych szkoleń, filmów i książek, co

Siła Firm Rodzinnych

zrobić, żeby firmę kolejnemu pokoleniu przekazać. Niestety mało z nich bazuje na konkretnych przykładach z nazwami firm, nazwiskami właścicieli i rodzinnymi historiami z kuchni, gdzie jak wiadomo rozmawia się zawsze najlepiej.

We „Wprost” postanowiliśmy więc stworzyć swój krótki poradnik sukcesyjny, bazując na dziesiątkach wywiadów i prawdziwych, żywych biznesowych opowieści o losach rodzin, które sukcesję mają już za sobą.

Ta publikacja nie jest kolejnym cudownym szkoleniem, które będziemy tutaj odpłatnie dystrybuować, namawiając polskie firmy, że jak tylko to przeczytają, to sukcesja pójdzie im już jak z płatka.

To tylko zbiór dobrych praktyk, ważnych rad, którymi w zasadzie powinna się kierować każda, nie tylko ta biznesowa, rodzina. Na pewno im nie zaszkodzą, a mogą dużo pomóc.

Siła Firm Rodzinnych

1. Zaznajamiać dzieci z firmą

– Dzieci powinny być blisko biznesu, od małego. I na początku wykonywać prace wakacyjne na niższych szczeblach. Muszą poczuć smak potu, zobaczyć jak wygląda linia produkcyjna, zapoznać się z tym, co i jak wytwarza się w firmie taty i mamy – mówi „Wprost” Tomasz Budziak, autor książki „Esencja sukcesji” i doradca firm rodzinnych.

Taką biznesową ścieżkę – od bobasa do prezesa – przeszło wiele dzieci właścicieli największych polskich przedsiębiorstw rodzinnych. Przykładowo Piotr Wit Voelkel, syn właściciela producenta mebli VOX z Poznania. Od małego przeszedł przez każde stanowisko w firmie. Frezował, piłował, pakował drewniane kawałki mebli w kartonowe pudła.

– Jeszcze w podstawówce ojciec wysłał mnie do jednej z fabryk. Chciałem przeniknąć do firmy anonimowo. Ubrałem się w robocze ciuchy, nikomu się nie przedstawiałem i wyszedłem na halę. Trafiłem na piłę.

Siła Firm Rodzinnych



Siła Firm Rodzinnych

*Razem ze starszym kolegą kroiliśmy dechy do produkcji mebli. **MÓJ KAMUFLAŻ NIE POMÓGŁ. W PIERWSZEJ MINUCIE FACET MNIE ZDEMASKOWAŁ.** Spojrzał na mnie parę razy spode łba i nagle rzucił: „Ty to młody Voelkel jesteś!”*

– wspominał na łamach „Wprost” swoją pierwszą styczność z firmą ojca.

Podobną biznesową drogę wydreptał Konrad Pazgan, syn Kazimierza Pazgana, twórcy drobiarskiego imperium Konspol. Jeszcze w podstawówce ojciec wysyłał go na łapanie kurczaków z kurników do klatek. Okropna harówka. Po kilku godzinach ręce chciały mu odpaść. Później praca w zimnych halach, gdzie patrolował, porcjował i pakował mięso. Z wiekiem trafiał do innych działów. Handlu, marketingu aż w końcu został prezesem.

– Do firmy ojca trafiłem jeszcze jako niemowlak. Moja pyzata buzia pojawiła się na opakowaniach pu-

Siła Firm Rodzinnych

dru dla dzieci, który produkował mój dziadek w latach powojennych – opowiada o swoim biznesowym debiucie Paweł Makarczyk, współwłaściciel Firmy Rodzinnej Makarczykowie z warszawskiego Targówka. Kilka metrów obok domu stoi fabryka, w której produkuje kosmetyki dla niemowlaków i dzieci. Tak jak Voelkel i Pazgan przeszedł przez wszystkie szczeble w firmie. Jego siostra też. – Dwa razy nie zdałam na prawo jazdy, ojciec stracił cierpliwość i nie chciał wykładać pieniędzy na kolejny egzamin. Powiedział, że mam iść do fabryki i sama sobie zarobić – wspomina Paulina Makarczyk.

2. **Dać następcom spróbować własnej drogi**

W rodzinnej firmie dzieci nie można trzymać całą młodość przy biurku czy na hali produkcyjnej. Powinny też same spróbować zbudować coś własnego. Udowodnić i sobie, i rodzicom własną wartość.

Siła Firm Rodzinnych

*Sylwia Mokrysz jeszcze w szkole podstawowej zajmowała się korespondencją handlową Mokate w języku angielskim i niemieckim. Ale już na pierwszym roku studiów założyła własną agencję reklamową „Sylwia”. **SAMA STWORZYŁA KAMPANIĘ REKLAMOWĄ DLA NAJWAŻNIEJSZEGO WTEDY PRODUKTU RODZINNEJ FIRMY, CZYLI MOKATE CAPPUCCINO.***

Dzisiaj mało kto już pamięta, ale slogan reklamowy brzmiał: „Mokate Cappuccino – gwiazda wśród kaw”.

Tamta reklama telewizyjna nie była wyjątkowa tylko z tego powodu, że stworzyła ją młoda córka właścicieli kawowo-herbacianego imperium. Była również pierwszą, wyprodukowaną całkowicie w Polsce, reklamą telewizyjną, która weszła do kanonu polskiego marketingu. Od czasów tamtej kampanii Mokate zaczęło się

Siła Firm Rodzinnych

kojarzyć wszystkim Polakom z cappuccino. A Sylwia Mokrysz jakiś czas później została członkiem zarządu i współwłaścicielką Mokate.

Piotr Voelkel w liceum też chciał stworzyć coś na własną rękę. Miał kilka biznesów, w tym małą agencję reklamową. Interes nie szedł, więc Voelkel junior sam znalazł dla siebie wyzwanie. Na drugim roku studiów wyjechał do Chin, gdzie chciał rozwijać azjatycką gałąź rodzinnego biznesu. Nie chciał być facetem, który odcina kupony od sukcesu ojca. Otworzył biuro VOX w Szanghaju. Nie znał języka, więc do pracy zaciągnął recepcjonistkę z hotelu, która mówiła po chińsku i angielsku. – W rok stworzył całe nasze chińskie zaplecze. Dobrał nam tanich dostawców, kontrolował jakość produktów, negocjował ceny. Połowę pobytu spędził w samolotach, odwiedzając chińskie fabryki. Wtedy poznał swoją wartość. Zobaczył, że może negocjować z kimś starszym od niego. Wyjechał chłopiec, a wrócił mężczyzna – podsumowuje chińską wyprawę syna Piotr Voelkel.

Siła Firm Rodzinnych

Takich przykładów własnej biznesowej drogi polskich sukcesorów można by mnożyć. Agnieszka Sobkiewicz, córka założyciela gigantycznej sieci placówek medycznych Salve, nie kończyła wcale medycyny, ale architekturę.

– *Nieposiadanie wykształcenia medycznego nie przeszkodziło mi w prowadzeniu firmy. Wręcz przeciwnie –* **SPOJRZENIE Z INNEJ PERSPEKTYWY OKAZAŁO SIĘ ATUTEM.** *Dlatego uważam, że młodym ludziom warto dać przestrzeń do wyboru własnej drogi.*

Pewność siebie i rozwój w zgodzie ze sobą są ważniejsze niż ścisłe podążanie za rodzinną tradycją – mówi Sobkiewicz w wywiadzie dla „Wprost”.

Jej pierwszym wyzwaniem w rodzinnej firmie była duża inwestycja w nowy budynek. – Tata nie mógł wziąć

Siła Firm Rodzinnych

na siebie tak ogromnej odpowiedzialność samodzielnie, więc przejęłam koordynację całego projektu – mówi. Miała wtedy 30 lat i nagle stała się głównym inwestorem przy przebudowie 5 tys. mkw.

Przed tym, jak Sebastian Kulczyk wszedł oficjalnie do firmy ojca otrzaskał się w bojach w różnych biznesach. Jedne okazały się sukcesem, drugie porażką. Była agencja marketingowa Golden Submarine, która realizowała zlecenia dla TP SA. Były centra przetwarzania danych pod szyldem Beyond, z których korzystał serwis Allegro. Klapą okazała się za to sieć kafejek internetowych e24.pl Internet Club, które nie wytrzymały tempa rozwoju mobilnego Internetu.

Wszyscy doradcy sukcesyjni w tej sprawie mówią jednym głosem – dziecko musi się otrzaskać w bojach. Popracować u różnych pracodawców lub spróbować ruszyć z własnym biznesem. Po 5-6 latach pracy na własny rachunek powinno wrócić do rodzinnej firmy mądrzejsze o własne doświadczenia.

Siła Firm Rodzinnych



Siła Firm Rodzinnych

3. **Dać przestrzeń**

„Nie wtrącaj się”, „Zajmij się swoimi sprawami”, „Będziesz miał swoją firmę, to będziesz sobie rządził”, „Robiłem tak całe życie i było dobrze” – takie teksty często się sypią w rodzinnych firmach, kiedy dziecko zgłasza swój pomysł rodzicom.

Brak zaufania do własnej córki czy syna często prowadzi w rodzinnych firmach do finału znanego z historii Theo Schöllera.

Był kiedyś jednym z największych producentów lodów w Europie. **BIZNES PROWADZIŁ PRAKTYCZNIE DO ŚMIERCI**, mimo tego, że miał kilku synów, którzy byli gotowi na przejęcie rodzinnej.

Ojciec nie ufał im jednak do tego stopnia, że dwa lata przed śmiercią postanowił sprzedać biznes szwajcarskiej konkurencji z Nestle.

Siła Firm Rodzinnych

Z propozycjami nigdy nie jest łatwo. – Kiedy zmieniałem stare logo firmy, które nalepiano na opakowaniach od ćwierćwiecza, pracownicy chcieli mnie zabić. Ojciec dawał mi jednak we wszystkim wolną rękę. W ciągu kilku lat podwoiliśmy nasze przychody – wspominał na naszych łamach Konrad Pazgan.

Kiedy Agnieszka Sobkiewicz pracowała w różnych firmach na etacie, często słyszała: „Nie wychylaj się”, „Tym się teraz nie zajmujemy”, „To nie jest priorytet”.

– Miałam wrażenie, że zamiast możliwości rozwoju, dostaję jedynie kolejne blokady. Nie czułam, by osoby, które były nade mną, były dla mnie mentorami czy inspirującymi liderami. W firmie mojego taty było zupełnie inaczej. On mi ufał i mówił: „Jeśli coś ci przeszkadza, napraw to”. Dawał mi przestrzeń do działania i możliwość realizowania własnych pomysłów. Powtarzał mi też, że najlepszym rozwiązaniem dla mnie jako architekta nie jest bycie wyrobnikiem, ale tworzenie własnych wizji – i co najważniejsze, posiadanie narzędzi, by je realizować – mówi.

Siła Firm Rodzinnych

*Kiedy zaczynała, w rodzinnej firmie pracowało zaledwie kilka osób. Dzisiaj Salve Medica, którą kieruje wraz z siostrą Bogną, **DAJE ZATRUDNIENIE DLA 2,5 TYS. PRACOWNIKÓW.***

4. Rozmawiać

Wydawałoby się, że to najłatwiejszy, a jednak najtrudniejszy, punkt naszego poradnika. O sukcesji w firmie rodzinnej rodzina powinna po prostu rozmawiać. – Zamiast zakładać fundacje rodzinne, więcej czasu powinno się poświęcać na rozmowę z bliskimi o sukcesji – mówi Katarzyna Gierczak Grupińska, prezes Fundacji Firmy Rodzinne. – Samo założenie fundacji nie zastąpi mówienia o lękach wokół przekazania firmy – dodaje. Ona sama często spotyka na swojej drodze właścicieli firm rodzinnych, którzy już wszystko ułożyli sobie w głowach. Co będzie robić syn, co córka, jak będą do firmy wdrażani, od czego zaczną, na czym skończą,

Siła Firm Rodzinnych

kiedy uznają, że będą gotowi, kiedy przekażą im firmę.
– Myślą, że tak jak sobie wymyślili, to tak się stanie.
A potem wychodzi na odwrót, bo zabrakło tego, żeby
wszyscy się usłyszeli – tłumaczy.

”*Dr Małgorzata Rejmer rozmawiając z potencjalnymi sukcesorami, często widzi, że **MAJĄ W PAMIĘCI WYRYTY OBRAZ RODZICA NIEOBECNEGO, POCHŁONIĘTEGO BEZ PAMIĘCI FIRMA**, zamartwiającego się problemami z kontrahentami, urzędami skarbowymi, pracownikami.*

Takiego, który tym wszystkim wyzwaniom czoła stawia sam.

– Brakuje w tej codzienności czasu na ważne rozmowy z dziećmi o tym, co tak naprawdę znaczy bycie przedsiębiorcą, jak istotne jest w życiu poczucie sprawczości oraz niezależności zawodowej i finansowej. A jeśli tak, trudno się dziwić, że zdecydowana

Siła Firm Rodzinnych

większość dzieci nie wykazuje zainteresowania przejęciem rodzinnego biznesu – pisze zresztą w tym numerze „Wprost” prezes Kancelarii Finansowej LEX.

W tym wszystkim nie chodzi też o to, żeby zrzucać na dziecko wszystkie problemy, zmuszać do rozmowy, programować na sukcesora. Chodzi o to, żeby po prostu uczyć przedsiębiorczości, pokazywać, jak wygląda praca rodziców, jak działa ich firma. Oswajać, a nie wyrzucać ze świata rodziców.

5. **Nic na siłę**

Często jest jednak tak, że się nie da. Można powiedzieć, że Jan Olszewski, syn Solange i Krzysztofa Olszewskich, twórców gigantycznego producenta autobusów Solaris, był modelowym przykładem sukcesora. Świetnie wykształcony, od małego pracował w firmie rodziców, spróbował też swoich sił na własny rachunek, sam mówił, że jest gotów, żeby rodzinne przedsiębiorstwo przejąć. I nic z tego nie wyszło. Rodzice zdecydowali

Siła Firm Rodzinnych

się biznes ostatecznie sprzedać hiszpańskiemu koncernowi CAF.

– *Nic na siłę. Ja nie byłam po prostu na to gotowa. **NIE MOGŁAM POWIEDZIEĆ DZIECIOM – SŁUCHAJCIE, WEŹCIE FIRMĘ, POĆWICZCIE SOBIE TROCHĘ,** a jak się Solaris rozleci, to trudno, będziemy robić coś innego. To była zbyt duża odpowiedzialność.*

Przede wszystkim za te 2,5 tys. zatrudnionych osób – tłumaczyła parę miesięcy temu swoją decyzję Solange Olszewska na łamach „Wprost”.

W przypadku Solarisa ryzyko niepowodzenia sukcesji przerosło właścicieli. Ale dzisiaj, z perspektywy czasu, mówią, że decyzji by nie zmienili. Solaris dalej działa, ludzie nie stracili pracy, dzieci Olszewskich same z powodzeniem realizują swoje kariery. Był oczywiście żal i rozgoryczenie, ale już minął.

Siła Firm Rodzinnych

Najgorsze bowiem, co można zrobić to dziecko do sukcesu zmusić. Wywierać ogromny nacisk na to, że rodzinny biznes musi przejąć. Rodzice wymagają często od córki czy syna, żeby stał się takim jak oni – drugą matką czy ojcem. A to rodzi potężne konflikty. Ojciec jest wtedy wiecznie rozczarowany synem, a dziecko wiecznie aspirujące do sprostania wyśrubowanych wymogów rodziny. Czasem warto odpuścić, żeby firma przetrwała, a rodzina się nie rozleciała. 

MOKATE

TO TAKIE PROSTE!



Siła Firm Rodzinnych



SUKCESJA POKOLENIOWA – JAK PRZEJĄĆ FIRME PO RODZICACH?

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

Siła Firm Rodzinnych

Marzeniem wielu właścicieli firm prywatnych jest, aby ich biznes był przejęty i rozwijany przez kolejne pokolenie. Jest to jeden z możliwych scenariuszy sukcesji biznesu. Niestety TYLKO JEDNA NA 10 FIRM W POLSCE Z POWODZENIEM PRZECHODZI PROCES SUKCESJI POKOLENIOWEJ.

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

Kluczową sprawą jest wzorzec, jaki dzieci otrzymują w rodzinie biznesowej. Obraz rodzica – przedsiębiorcy buduje się w świadomości kolejnego pokolenia od najmłodszych lat. Jeżeli pragnieniem założycieli biznesu jest, aby firma została w przyszłości przejęta przez dzieci, budowanie tego obrazu nie może być dziełem przypadku. Tymczasem, zdaniem potencjalnych sukcesorów, w ich pamięci wyryty jest często obraz rodzica nieobecnego, rodzica, którego

Siła Firm Rodzinnych

firma pochłoneła bez pamięci, rodzica zamartwiającego się problemami z kontrahentami, z urzędami skarbowymi, z pracownikami, rodzica poszukującego finansowania na kolejne pomysły biznesowe i często samotnie stawiającego czoła wszystkim wyzwaniom. Brakuje w tej codzienności czasu na ważne rozmowy z dziećmi o tym, co tak naprawdę znaczy bycie przedsiębiorcą, jak istotne jest w życiu poczucie sprawczości oraz niezależności zawodowej i finansowej. A jeśli tak, trudno się dziwić, że zdecydowana większość dzieci nie wykazuje zainteresowania przejęciem rodzinnego biznesu. Do tego dochodzi poczucie dużej odpowiedzialności, często wręcz rodzinnej presji, którą dzieci odrzucają.

Podarować czy odkupić?

Choć opisany scenariusz nie jest rzadkością w rodzinach biznesowych, są także przykłady rodziców dających dzieciom wybór. Ale i w tym przypadku należy do procesu następstwa prawnego dobrze się przygotować. Choć pokusa wejścia do rodzinnego biznesu może być duża, warto przez

Siła Firm Rodzinnych

kilka lat zdobywać doświadczenie poza firmą rodziców. Praca w innym przedsiębiorstwie rodzinnym lub korporacji pozwala zarówno zebrać cenne doświadczenie, ale także wejść w rolę faktycznego lidera w organizacji, wnosząc do firmy rodzinnej nowe rozwiązania, a nie tylko pozycję „dziecka właściciela”.

*I pojawia się kolejne ważne pytanie,
CZY RODZICE POWINNI PODAROWAĆ
FIRMĘ DZIECIOM, czy może warto, aby
dzieci odkupiły firmę od rodziców?*

Jednym z kluczowych warunków udanej sukcesji jest zapewnienie dzieciom pełnej decyzyjności w sytuacji, gdy dochodzi do faktycznego następstwa prawnego. Rola właściciela – założyciela zmienia się w czasie: od osoby zarządzającej firmą i wdrażającej dziecko do biznesu, przez funkcję kontrolną (np. poprzez radę nadzorczą), skończywszy na roli mentora. W sytuacji, gdy rodzic zachowuje pakiet udziałów / akcji w firmie, trudno będzie

Siła Firm Rodzinnych

opisany scenariusz zrealizować. Rodzic nie wyjdzie bowiem z roli właściciela / współwłaściciela firmy, co oznacza, że pozostawi sobie prawo do współdecydowania o losach przedsiębiorstwa wręcz dożywotnio.

Ryzyko współwłasności

Dlaczego rodzice zostawiają sobie udziały w firmie rodzinnej? Niektórzy z pragnienia wiecznej kontroli, inni z potrzeby zabezpieczenia finansowego. Bywa to jednak pozorne zabezpieczenie. Jako przykład można przywołać spółkę, w której rodzic pozostawia sobie 25 proc. udziałów. Sukcesor z dużym rozmachem rozwija firmę, realizując poważne inwestycje. Skutkuje to brakiem zysku w ciągu kilku najbliższych lat. Co w takiej sytuacji oznacza dla nestora jego udział w zysku, którego w rzeczywistości nie ma? Jakie będzie faktyczne źródło utrzymania? Inny przykład: nestor pozostawia sobie 30 proc. udziałów. Z umowy spółki wynika, że wydatki przekraczające określony próg wymagają zgody wszystkich wspólników. Nestor, kierując się troską

Siła Firm Rodzinnych

o bezpieczeństwo firmy i rodziny, nie wyraża zgody na planowane inwestycje. Dla sukcesora oznacza to, że nie zrealizuje swoich celów biznesowych.

*Zarzewiem konfliktu są **ROZBIEŻNE INTERESY NESTORA I SUKCESORA**. Każda ze stron ma swoje racje, ale nie ma dobrego rozwiązania.*

Przytoczone przykłady wskazują, z jakimi problemami, zarówno dla rodzica, jak i dziecka, wiąże się model współwłasności udziałów.

Sukcesja oparta na sprzedaży

Alternatywnym rozwiązaniem dla darowizny udziałów jest scenariusz, w którym sukcesja pokoleniowa oparta jest na sprzedaży udziałów w firmie rodzinnej. Każda ze stron transakcji zapewnia sobie realizację swoich celów. Nestor ma zagwarantowany dochód, którego źródłem są środki otrzymane z transakcji sprzedaży. Sukcesor,

Siła Firm Rodzinnych

w terminie wynikającym z harmonogramu sukcesji, przejmuje faktyczną kontrolę nad biznesem rodzinnym.

Realizacja takiego scenariusza poprzedzona jest wyceną firmy oraz przyjęciem planu spłaty. Cena transakcyjna może różnić się od wyceny rynkowej przedsiębiorstwa. Wynika to ze specyfiki biznesu rodzinnego.

*Każdej ze stron zależy na tym, **ABY POZOSTAŁ ON W RĘKACH RODZINY,** a jednocześnie ważne są zasady, na których dojdzie do faktycznego następstwa prawnego.*

Źródłem sfinansowania takiej transakcji może być zarówno kredyt bankowy udzielony sukcesorowi, jako osobie fizycznej, ale także kredyt udzielony firmie rodzinnej. Innym rozwiązaniem jest sfinansowanie wierzytelności nestora z zysków, które spółka rodzinna wygeneruje w określonym czasie. Ważne jest, aby umowa transakcyjna zabezpieczała

Siła Firm Rodzinnych

interesy każdej ze stron. Umowa sprzedaży udziałów może być warunkowa, czyli określać skutki prawne każdej z sytuacji (gdy nestor zostaje spłacony – na sukcesora przechodzi własność udziałów; gdy nie dochodzi do spłaty – udziały pozostają własnością nestora). To są tylko przykłady rozwiązań, po które można sięgnąć realizując sukcesję pokoleniową opartą na sprzedaży firmy rodzinnej, a nie na klasycznym rozwiązaniu opartym o umowę darowizny.

Ochronić nestora i sukcesora

Jednym ze sposobów zabezpieczenia interesów finansowych nestora i sukcesora jest także strukturyzacja właścicielska. Wydzielenie najbardziej wartościowych aktywów (np. nieruchomości, linii produkcyjnych, floty samochodowej itp.) może być źródłem gwarantowanego dochodu dla pierwotnego właściciela, a dla następcy prawnego sposobem na poukładanie relacji majątkowych w rodzinie biznesowej.

Siła Firm Rodzinnych

”*Nowym instrumentem prawnym wykorzystywanym w procesie sukcesji pokoleniowej jest także fundacja rodzinna. WŁASNOŚĆ FIRMY ZOSTAJE PRZEKAZANA FUNDACJI, a prawa nestora i sukcesora regulują postanowienia statutu.*

Nestor, jako założyciel firmy rodzinnej, to potencjalny fundator fundacji rodzinnej. Ustawodawca przewidział szereg praw dla fundatora, w tym także prawa finansowe. Interesy sukcesora, jako osoby odpowiedzialnej za rozwój biznesu rodzinnego, mogą być chronione m.in. poprzez wyposażenie go w specjalne prawa beneficjenta.

Podsumowując, sukcesja pokoleniowa to najbardziej klasyczna postać sukcesji w firmie rodzinnej. Przejęcie biznesu od rodziców wymaga spełnienia kilku kluczowych warunków. Poczynając od prymatu woli (czy faktycznie nestor chce przekazać firmę dzieciom, a one rzeczywiście tego pragną), poprzez przygotowanie

Siła Firm Rodzinnych

kompetencyjne następcy prawnego, skończywszy na formalnych warunkach transakcji. Skuteczna sukcesja musi uwzględniać interesy wszystkich najważniejszych postaci tego procesu. Gwarancje prawne i finansowe to fundament bezpieczeństwa każdego z interesariuszy, w szczególności nestora i sukcesora. 

© Wszelkie prawa zastrzeżone



Dr n. pr. Małgorzata Rejmer

Nestorka i Prezes Zarządu Kancelarii Finansowej LEX. Doradza firmom rodzinnym od prawie 30 lat

WWW.KF-LEX.PL

Siła Firm Rodzinnych



SUKCESJA Z SUKCESEM: CÓRKI PRZEJMUJĄ STERY W GRUPIE SALVE MEDICA

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

Siła Firm Rodzinnych

*Salve Medica to jedna z wiodących placówek medycznych w Polsce, której początki zawdzięcza pasji i zaangażowaniu małżonków – Sławomira oraz Ewy Sobkiewicz. Obecnie, **PO ZAKOŃCZONEJ SUKCESJI POKOLENIOWEJ, PLACÓWKĄ KIERUJĄ ICH CÓRKI – AGNIESZKA I BOGNA, KTÓRE Z ODWAGĄ KONTYNUUJĄ RODZINNE DZIEDZICTWO,** wprowadzając jednocześnie innowacyjne rozwiązania.*

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

W rozmowie z Dawidem Rejmerem Agnieszka Sobkiewicz opowiada o tym, jak wyglądało jej dorastanie w firmie, jak stopniowo przejmowała odpowiedzialność za współzarządzanie i jaką rolę w jej pracy odegrało wykształcenie architektoniczne. Choć nie poszła w ślady ojca lekarza,

Siła Firm Rodzinnych

dziś kieruje dynamicznie rozwijającym się biznesem, udowadniając, że sukcesja może być nie tylko koniecznością, ale i szansą na innowacyjny rozwój. Mówi także o wyzwaniach, które niesie ze sobą sukcesja w firmach rodzinnych, o współpracy z siostrą Bogną i o tym, dlaczego ważne jest, by kolejne pokolenia miały swobodę wyboru własnej ścieżki.

DAWID REJMER: Salve, Salve Medica, Medica - to nazwy waszych firm. Czym się zajmujecie?

AGNIESZKA SOBKIEWICZ: Nasze firmy świadczą szeroki zakres usług medycznych. Prowadzimy szpital specjalistyczny z oddziałami ginekologiczno-położniczym, ortopedycznym, okulistycznym oraz onkologicznym, w tym chirurgii onkologicznej. Oferujemy opiekę długoterminową i hospicjum domowe. Posiadamy liczne poradnie specjalistyczne, poradnie lekarzy rodzinnych, a także punkty pobrań. Dysponujemy flotą mobilnych jednostek medycznych głównie mammobusów, które docierają do pacjentów niemal w całej Polsce. Działamy rów-

Siła Firm Rodzinnych



Siła Firm Rodzinnych

nież w obszarze diagnostyki laboratoryjnej oraz leczenia niepłodności. Nasza oferta obejmuje także dermatologię i medycynę estetyczną, badania kliniczne oraz stację dializ. Świadczymy usługi zarówno dla pacjentów indywidualnych, jak i firm w ramach medycyny pracy i abonamentów zdrowotnych. Współpracujemy z NFZ, firmami ubezpieczeniowymi.

Ile miałaś lat, jak powstawały firmy?

Myślę, że byłam wtedy w szkole podstawowej – mogłam mieć jakieś 9-10 lat.

Czy masz jakieś wspomnienia z tamtego czasu dotyczące firmy rodzinnej? Była dla ciebie ważna, obojętna, a może denerwowała cię, bo pochłaniała czas rodziców?

Można powiedzieć, że dorastałam w rodzinnej firmie. Mój tata prowadził gabinet ginekologiczny w naszym domu, więc odkąd pamiętam, medycyna była częścią mojego codziennego życia. Po powrocie ze szpitala, tata przyjmował pacjentki, a ja – jako kilkuletnie

Siła Firm Rodzinnych

dziecko – miałam swój mały obowiązek: wpuszczałam panie do poczekalni, która na co dzień była naszym korytarzem i zabawiałam je rozmową. Traktowałam je jak gości w naszym domu, nie zdając sobie wtedy sprawy, że uczestniczę w pracy taty.

Przedsiębiorczość była obecna w naszej rodzinie nie tylko w medycynie. Moja mama prowadziła kilka różnych działalności – od zakładu krawieckiego po marmurkownię. W naszym domu niemal każde pomieszczenie pełniło jakąś funkcję biznesową: w garażu działała marmurkownia, w piwnicy zakład krawiecki, w kuchni było biuro, a w pokoju taty – gabinet lekarski. W końcu i ja, idąc za tym duchem przedsiębiorczości, założyłam w swoim pokoju na drugim piętrze biuro architektoniczne. Można powiedzieć, że w naszym rodzinnym domu w Brzezinach brakowało już pokoi, które nie miały jakiejś zawodowej funkcji.

Jesteś inżynierem, a nie lekarzem. Czy rodzice prowadzący biznes medyczny próbowali namawiać cię na

Siła Firm Rodzinnych



Siła Firm Rodzinnych

medycynę? Jak odnosili się do twojego wyboru pójścia na architekturę?

Moja pasja do architektury nie była przypadkowa – zaszczeplił ją we mnie tata, który sam w młodości wahał się między medycyną a architekturą. W naszej rodzinie żartujemy, że moja siostra poszła w medycynę, a ja przejęłam drugą miłość taty.

Nasz dom zaprojektował i zbudował tata z babcią, niemal własnymi rękami. Wprowadziliśmy się, gdy miałam rok, a ja dorastałam, obserwując jego budowę i wykończenie. Pamiętam, jak z tatą układałam parkiety, jeździłam do stolarza i razem tworzyliśmy meble do naszych pokoi. Te doświadczenia sprawiły, że od najmłodszych lat fascynowało mnie projektowanie i aranżacja przestrzeni.

Gdy wybrałam architekturę, otoczenie było zaskoczzone – większość rówieśników szła na medycynę lub prawo. Z perspektywy czasu to jednak ja przejęłam rodzinny biznes, podczas gdy wielu z nich nie kontynuowało działalności rodziców.

Siła Firm Rodzinnych

Nieposiadanie wykształcenia medycznego **NIE PRZESZKODZIŁO MI W PROWADZENIU FIRMY.** Wręcz przeciwnie – spojrzenie z innej perspektywy okazało się atutem.

Dlatego uważam, że młodym ludziom warto dać przestrzeń do wyboru własnej drogi. Pewność siebie i rozwój w zgodzie ze sobą są ważniejsze niż ścisłe podążanie za rodzinną tradycją.

Od kiedy pracujesz w firmie rodzinnej? Jakie było twoje pierwsze stanowisko?

Moje pierwsze doświadczenia zawodowe zdobywałam w branży architektonicznej, pracując w Warszawie. Jednak w 2008 roku, gdy nadszedł kryzys, firma, w której pracowałam, zredukowała większość zespołu. Wróciłam do Łodzi i podjęłam pracę w firmie zajmującej się budową kontenerowych salonów samochodowych w Afryce, ale nie było to spełnienie moich ambicji. Coraz częściej zaglądałam więc do firmy ojca.

Siła Firm Rodzinnych

Pewnego dnia, czekając na niego w gabinecie, zwróciłam uwagę na materiały promocyjne – estetycznie mnie raziły, więc zaproponowałam, że przygotuję lepsze. Pracując nad ulotkami, odkryłam problem z infolinią i postanowiłam go rozwiązać. Z czasem doprowadziło to do większych zmian – zwiększenia zatrudnienia, wprowadzenia procedur, organizacji zespołu. Krok po kroku, zaczęłam angażować się coraz bardziej, choć formalnie nie miałam jeszcze stanowiska.

Gdy uporządkowałam kluczowe kwestie, przyszły kolejne wyzwania – brakowało miejsca dla lekarzy, więc zorganizowałam remont. Potem doszliśmy do wniosku, że warto poszerzyć działalność, więc zamiast jednej kondygnacji przejęliśmy cały budynek, a potem kolejne inwestycje – hala, nowe placówki, dalszy rozwój firmy.

W miarę jak rośla moja odpowiedzialność, uznałam, że muszę uzupełnić wiedzę, dlatego ukończyłam kilka studiów podyplomowych z zakresu zarządzania. Początkowo działałam intuicyjnie i spontanicznie, ale

Siła Firm Rodzinnych

z czasem nauczyłam się prowadzić firmę bardziej świadomie i strategicznie.

W którym momencie zaczęłaś na poważnie traktować pracę w firmie rodzinnej?

Zawsze traktowałam swoje zadania poważnie – nie wystarczyło mi zaprojektowanie estetycznej ulotki, jeśli jej treść nie była zgodna z rzeczywistością. To podejście sprawiło, że zaczęłam coraz bardziej angażować się w firmę rodzinną.

Początkowo pomagałam intuicyjnie, ale kiedy formalnie określiliśmy zakres mojej odpowiedzialności, stało się jasne, że to już nie tylko pomoc, ale realne zarządzanie.

*Przełomowym momentem była **DUŻA INWESTYCJA W BUDYNEK** – tata nie mógł wziąć na siebie tak ogromnej odpowiedzialności samodzielnie, więc przejęłam koordynację całego projektu.*

Siła Firm Rodzinnych

Miałam wtedy niespełna 30 lat i nagle stałam się głównym inwestorem w dużym projekcie. Koordynowałam pracę kilkunastu inspektorów nadzoru i różnych firm wykonawczych, a wcześniej moje doświadczenie ograniczało się do wykończenia jednego mieszkania. Nagle musiałam zarządzać przebudową 5000 mkw, dostosowując istniejący obiekt do zupełnie nowych funkcji. Wtedy okazało się, że moje wykształcenie architektoniczne jest ogromnym atutem – dzięki niemu wiedziałam, jak podejść do tak skomplikowanego procesu.

Wcześniej tata prowadził rozbudowę pierwszego budynku przez siedem lat – powoli, stopniowo, piętro po piętrze. Ja natomiast ukończyłam całą inwestycję w półtora roku. Tempo było zupełnie inne, ale dzięki temu zrozumieliśmy, że działając razem, możemy rozwijać firmę w sposób bardziej dynamiczny. Tata zobaczył, że ma we mnie realne wsparcie, a ja poczułam, że to miejsce, w którym rzeczywiście mogę działać i wnieść coś nowego.

Siła Firm Rodzinnych

Co skłoniło cię do zaangażowania się w firmę rodzinną zamiast kontynuowania kariery w architekturze?

Jednym z kluczowych powodów była potrzeba swobody działania i rozwoju. Wychowałam się w przedsiębiorczej rodzinie – zarówno moi rodzice, jak i wcześniejsze pokolenia prowadzili własne biznesy. To sprawiło, że myślenie w kategoriach szans i dynamicznego reagowania na rynek było dla mnie naturalne.

Pracując w różnych firmach na etacie, często spotykałam się jednak z ograniczeniami.

*Kiedy miałam pomysły na usprawnienia czy rozwój, słyszałam: „**NIE WYCHYLAJ SIĘ**”, „**TYM SIĘ TERAZ NIE ZAJMUJEMY**”, „*To nie jest priorytet*”.*

Miałam wrażenie, że zamiast możliwości rozwoju, dostaję jedynie kolejne blokady. Nie czułam, by osoby, które były nade mną, były dla mnie mentorami czy inspirującymi liderami.

Siła Firm Rodzinnych

W firmie mojego taty było zupełnie inaczej. On mi ufał i mówił: „Jeśli coś ci przeszkadza, napraw to”. Dawał mi przestrzeń do działania i możliwość realizowania własnych pomysłów. Powtarzał mi też, że najlepszym rozwiązaniem dla mnie jako architekta nie jest bycie wyrobnikiem, ale tworzenie własnych wizji – i co najważniejsze, posiadanie narzędzi, by je realizować.

Z czasem zrozumiałam, że w firmie rodzinnej mogę rozwijać się znacznie szybciej niż w jakimkolwiek innym miejscu. Praca przy boku taty była nie tylko wyzwaniem, ale także inspiracją, bo pokazywał mi świat pełen możliwości. Dzięki temu podjęcie decyzji o pozostaniu w firmie stało się dla mnie czymś naturalnym.

Z czym miałaś problem, wchodząc coraz głębiej w zarządzanie firmą rodzinną?

Jednym z największych wyzwań na początku było zarządzanie ludźmi. Jako firma usługowa musieliśmy stworzyć odpowiednie struktury i procedury, co wymagało ode mnie dużej nauki.

Siła Firm Rodzinnych

Dlatego zdecydowałam się na dalszą edukację – ukończyłam zarządzanie placówkami medycznymi na SGH, zarządzanie projektami na Akademii Leona Koźmińskiego, projektowanie usług na SWPS oraz Akademię Psychologii Przywództwa. Brałam też udział w programie dla sukcesorów firm rodzinnych, gdzie uświadomiłam sobie, jak istotne są zarówno kwestie organizacyjne, jak i sposób, w jaki postrzegają mnie pracownicy.

*Kiedy zaczynałam, firma była znacznie mniejsza – w administracji pracowało zaledwie kilka osób i ja. **DZIŚ ZATRUDNIAMY 2,5 TYS. OSÓB, ALE TEN WZROST NIE BYŁ NAGŁY** – rozwijaliśmy się w tempie 20–30 proc. rocznie.*

To pozwoliło mi stopniowo budować struktury i odelegowywać zadania. Na początku wieloma obszarami zajmowałam się sama. Z czasem powstały odpowiednie działy.

Siła Firm Rodzinnych

Kluczowe było zachowanie proporcji między zatrudnieniem a przychodami, więc pilnowaliśmy wskaźników finansowych i zatrudnialiśmy kolejne osoby, gdy firma na to pozwalała.

Przez lata nauczyłam się, że moim zadaniem nie jest znać się na wszystkim, ale budować zespół ludzi, którzy są w swoich dziedzinach lepsi ode mnie. Dzięki temu mogliśmy rozwijać firmę w sposób zrównoważony, ale i dynamiczny.

Jak wyglądało u was w firmie podejście do sukcesji i rozdzielania spraw rodzinnych od biznesowych?

Dzięki udziałowi w programach dla firm rodzinnych uświadomiliśmy sobie, jak ważne jest dbanie nie tylko o kwestie formalne, ale też emocjonalne.

W pewnym momencie dodatkowo pojawiła się trudna sytuacja – tata poważnie zachorował. To stało się dla nas sygnałem, że musimy lepiej uporządkować strukturę firmy i jasno określić zakres odpowiedzialności.

Mając wiedzę zdobytą od innych firm, które przechodziły przez sukcesję, mogliśmy uniknąć wielu pro-

Siła Firm Rodzinnych

blemów. Korzystaliśmy ze wsparcia Kancelarii Finansowej LEX, które pomogło nam zabezpieczyć biznes, ale też ze specjalistów zajmujących się psychologią sukcesji.

W firmie rodzinnej naturalnie jest więcej swobody i zaufania, ale jednocześnie potrzebne są pewne ramy. W naszym przypadku od dziecka uczyliśmy się, że praca i życie prywatne mogą się przenikać, ale powinny mieć swoje granice.

”*Tata był lekarzem, a ja już jako ośmioletnia dziewczynka przeżyłam niemały szok, kiedy **W NIEDZIELNE POPOŁUDNIE, PRZY HERBACIE, OGLĄDAŁ OPERACJĘ WYCIĘCIA MACICY.** Dla niego to było zupełnie naturalne – dla mnie nieko-*
niecznie.

Już jako dzieci uczyliśmy się więc pilnować, by dom był domem, a praca pozostawała w pracy.

Siła Firm Rodzinnych

Jednocześnie, pracując razem, nie da się całkowicie oddzielić emocji. Zdarzały się między nami gorące wymiany zdań, a dla osób z zewnątrz wyglądało to jak poważny konflikt. Tymczasem dla nas to była po prostu szybka dyskusja, po której bez problemu szliśmy razem na obiad. W rodzinnych firmach to zupełnie naturalne – emocje są intensywne, ale relacje pozostają silne.

Jak wyglądał dla ciebie moment przejęcia pełnej odpowiedzialności za firmę po śmierci taty?

To był dla mnie trudny czas, zwłaszcza emocjonalnie. Prowadzenie firmy było dla mnie naturalne, bo dzieliłam tę pasję z tatą. Po jego śmierci musiałam zmierzyć się z pytaniem: Dla kogo teraz to robię? Wiedziałam, że nie mogę działać tylko z przyzwyczajenia – musiałam podjąć świadomą decyzję o przyszłości biznesu.

Nie miałam wątpliwości co do swoich kompetencji – od lat rozwijałam firmę, miałam pomysły i jasno widziałam kierunek zmian. Trudniejsze było otoczenie – tata był doświadczonym liderem wśród rówieśników, a ja, młodsza o kilkadziesiąt lat, nagle stanęłam w jego

Siła Firm Rodzinnych

miejscu, zarządzając firmą w znacznie trudniejszych czasach.

Dziś wiem, że to był naturalny proces. Firma zawsze się rozwijała, a ja chcę ją prowadzić dalej – ale już na własnych zasadach, z własną wizją.

Jak wygląda obecnie struktura zarządzania firmą po sukcesji?

Mój tata zawsze preferował współpracę z kobietami – co, jako ginekolog-położnik, można uznać za naturalne. W efekcie od lat nasz zespół jest mocno sfeminizowany, choć dla dobrej organizacji dbamy o większą różnorodność.

Po sukcesji moja mama wycofała się z zarządzania operacyjnego i pełni głównie rolę doradczą oraz reprezentacyjną. Raz w miesiącu raportujemy jej kluczowe sprawy, ale na co dzień to wraz z siostrą przejęłyśmy pełną odpowiedzialność za firmę.

Moja siostra Bogna, jako dyrektor medyczny, koncentruje się na kwestiach merytorycznych – procedurach, jakości usług i obsłudze pacjentów.

Siła Firm Rodzinnych

Każdy z nas ma jasno określoną rolę, a firma rozwija się w sposób zrównoważony i elastyczny, dostosowany do naszych kompetencji i aktualnych możliwości.

Jak dużą rolę odgrywa dla ciebie fakt, że Bogna jako lekarz posiada wiedzę medyczną i jak wpływa to na twoje poczucie bezpieczeństwa w zarządzaniu firmą oraz współpracę z zespołem medycznym?

Praca z lekarzem zawsze była dla mnie naturalna – przez lata współpracowałam z tatą i nie wyobrażałam sobie innej rzeczywistości. Teraz ta rola przeszła na Bognę.

*Tata od początku mocno angażował się w jej rozwój zawodowy, **WYMAGAJĄC OD NIEJ WIĘCEJ NIŻ OD INNYCH, WYSYŁAJĄC DO TRUDNYCH ZADAŃ, których starsi lekarze się obawiali.***

Dziś widać, jak bardzo to zaprocentowało – zdobyła szerokie kompetencje w ginekologii, położnictwie, operatywie i przede wszystkim w klinice płodności.

Siła Firm Rodzinnych

Mimo młodego wieku jest na bardzo wysokim poziomie merytorycznym, co daje jej ogromną pewność siebie w pracy. Dziś to do niej starsi lekarze zwracają się po rady, a jako szefowa kliniki płodności prowadzi i wspiera innych specjalistów. Włożyła w to ogrom pracy, zdobywając nie tylko wiedzę, ale i cenne doświadczenie w pracy z pacjentkami.

Nasza filozofia w firmie jest prosta – lekarze powinni leczyć, a administracja powinna zdjąć z nich wszystkie obowiązki, które nie są związane z medycyną.

Czy napotkaliście opór wewnątrz firmy wobec nowego pokolenia zarządzającego firmą?

Stopniowo przejmowałam kolejne obszary firmy, a ludzie widzieli, że to nie tylko tata, ale i ja stoję za jej rozwojem.

*Oczywiście **POPEŁNIŁAM BŁĘDY – CZĘŚĆ OSÓB MI JE WYBACZYŁA, CZĘŚĆ NIE,** ale przy takiej skali odpowiedzialności to naturalne.*

Siła Firm Rodzinnych

Po pierwszej poważnej chorobie taty świadomie przyjął rolę „złego policjanta”, by go odciążyć. To ja podejmowałam trudne decyzje i egzekwowałam zmiany, a tata pozostawał ciepłym, motywującym liderem. To nie było łatwe, bo łatwiej być lubianym, gdy jest się tym „dobrym”.

Dziś, gdy samodzielnie zarządzam firmą, mam bardziej zrównoważoną rolę – mogę zarówno egzekwować, jak i doceniać. To uczciwsze podejście dla mnie i całej organizacji.

Jakie podejście masz do przyszłości swoich dzieci w kontekście firmy? Czy chciałabyś, aby poszły tą samą drogą?

Dla mnie najważniejsze jest, aby moje dzieci rozwijały swoje pasje i odkrywały, w czym czują się najlepiej. Staram się dawać im jak najwięcej możliwości, by próbowały różnych rzeczy.

Nie programuję ich na firmę. Chcę, by same zdecydowały, jaką drogą chcą iść. Tak jak ja dorastałam w atmosferze przedsiębiorczości, pomagając babci, mamie

Siła Firm Rodzinnych

i widząc biznes od środka, tak teraz staram się pokazywać moim dzieciom, jak wygląda moja praca.

„*Nie przenoszę jednak firmy do domu – ale kiedy przychodzą do mnie po szkole, **ZACHĘCAM, BY ODRABIAŁY LEKCJE I JEDNOCZEŚNIE SŁUCHAŁY ROZMÓW, oswajając się z tym światem.***”

Czy wybiorą tę ścieżkę? To ich decyzja. Praca w naszej branży wiąże się z ogromną odpowiedzialnością – tu chodzi o ludzkie zdrowie i życie. To nie jest biznes, w którym można działać z przypadku. Tak samo było w naszej rodzinie – kiedy przyszło do sukcesji, moi rodzice zapytali nas otwarcie, czy chcemy się zaangażować. Ja i Bogna świadomie powiedziałyśmy „tak”, ale znam osoby, którzy w takiej sytuacji powiedziały „nie” – i to było całkowicie w porządku. Uważam, że sukcesja powinna być decyzją, a nie zobowiązaniem narzuconym przez rodzinę.

Siła Firm Rodzinnych

Doświadczyłaś sukcesji zarówno jako osoba przejmująca firmę od rodziców, jak i ktoś, kto w przyszłości może przekazywać ją kolejnemu pokoleniu. Jakie masz rady dla rodzin stojących przed tym procesem? Na co warto zwrócić uwagę, by przebiegł on jak najlepiej?

Dla mnie wejście do firmy było czymś naturalnym, bo wychowaliśmy się w rodzinie, w której wszystko robiliśmy razem.

*Nasi rodzice **NIE ODDZIELALI ŻYCIA ZAWODOWEGO OD RODZINNEGO** – nawet wakacje zawsze spędzaliśmy wspólnie, bo uważali, że skoro na co dzień mają dla nas mało czasu, to każdą wolną chwilę powinniśmy spędzać razem.*

Dzięki temu mieliśmy poczucie jedności, a przejście do pracy w firmie było naturalnym krokiem.

Kiedy pokolenia są mocno oddzielone, sukcesja może być trudniejsza, bo relacje i wartości kształtowane są

Siła Firm Rodzinnych

inaczej. W moim przypadku tata był dla mnie niekwestionowanym autorytetem i nikt nie mógł go zastąpić, dlatego współpraca z nim była dla mnie czymś oczywistym.

Co daje ci największą satysfakcję w prowadzeniu biznesu rodzinnego?

Satysfakcja to nie tylko wyniki finansowe, ale przede wszystkim ludzie – pacjenci i pracownicy. Gdziekolwiek pójde, ktoś mówi mi: „U was rodziłam, było świetnie”, „Chodzę tu do lekarza, taki miły, dobrze się mną zaopiekował”. To buduje poczucie, że tworzymy miejsce, które jest ważne dla ludzi.

Badania rynku pokazują, że jesteśmy liderem w Łodzi, znacznie wyprzedzając konkurencję. To zasługa konsekwencji i wartości, które pielęgnujemy od pokoleń. Firma rodzinna nie działa na krótką metę – liczy się uczciwość wobec pacjentów, pracowników i rynku. W Warszawie brakowało mi tej stabilności – tam wiele firm powstaje na chwilę, a u nas nazwisko i historia zobowiązują.

Siła Firm Rodzinnych

Czuję dumę, że mogę razem z moją siostrą Bogną kontynuować dzieło przedsiębiorczości moich dziadków, mamy i taty, dodając swoją cegiełkę. Firma rodzinna to silne korzenie, które dają stabilność i poczucie przynależności – tak samo w biznesie, jak i w życiu. Gdy wróciliśmy z Meksyku do mroźnej Polski, a dzieci powiedziały: „Super, że jesteście w domu”, zrozumiałam, jak ważne jest budowanie tej trwałej przestrzeni – zarówno dla rodziny, jak i dla firmy. 

© Wszelkie prawa zastrzeżone



Dr n. pr. Dawid Rejmer

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

WWW.KF-LEX.PL