

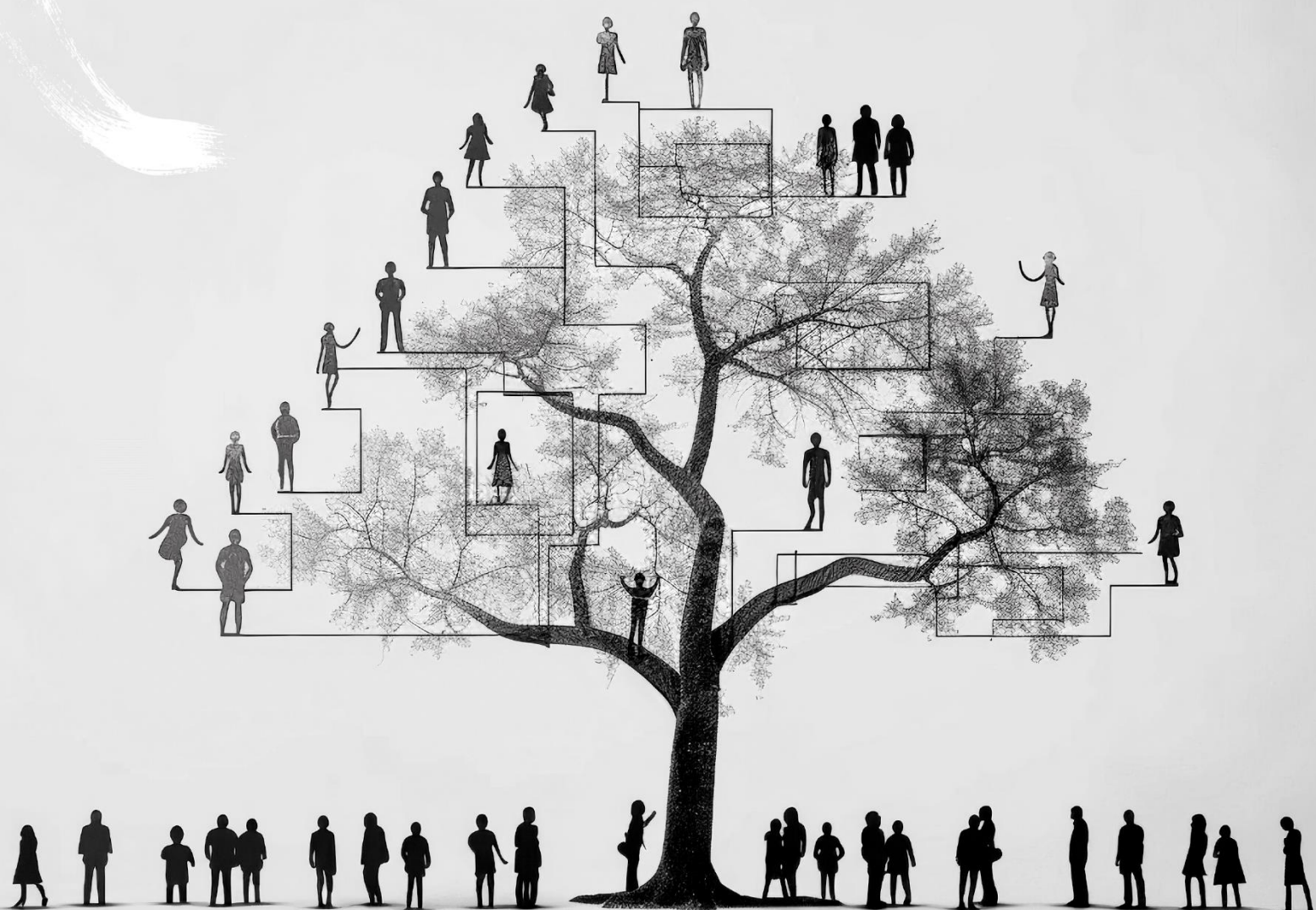


Bank Pekao

Bankowość Prywatna

Od założyciela do następcy:

*Raport o sukcesji w polskich
firmach rodzinnych*



Spis treści

| | |
|---|----|
| Dlaczego sukcesja to tak ważny temat gospodarczy? Rola polskich firm prywatnych w krajowym sektorze przedsiębiorstw | 6 |
| Firmy rodzinne i problem sukcesji w wydaniu globalnym | 14 |
| Sukcesja i fundacje rodzinne oczami polskich przedsiębiorców. Kluczowe obserwacje ze współpracy Banku Pekao S.A. z Klientami | 20 |
| W poszukiwaniu recepty na wyzwania sukcesji. Czy fundacje rodzinne będą wspierać ten proces? Jaka może być w nim rola banków? | 32 |

Autorzy raportu

Dr Ernest Pytlarczyk, CFA, Główny Ekonomista

Krzysztof Mrówczyński, Menedżer ds. Analiz Sektorowych,
Departament Analiz Makroekonomicznych

Krzystian Drzał, CAIA, EMBA, Dyrektor Biura Family Office,
Pion Bankowości Prywatnej i Produktów Inwestycyjnych

Jacek Zalejski, EMBA, Senior Family Officer, Biuro Family Office,
Pion Bankowości Prywatnej i Produktów Inwestycyjnych

Kluczowe statystyki

Polskie firmy prywatne stanowią główną siłę krajowego sektora przedsiębiorstw. To w dużej mierze biznesy rodzinne, z których część zbliża się do wrażliwego momentu zmiany pokoleniowej.

3,2 bln zł

Całkowite przychody firm z polskim kapitałem prywatnym zatrudniających co najmniej 10 pracowników w 2023 roku



Udział polskich firm prywatnych w krajowym sektorze przedsiębiorstw (podmioty 10+), 2023

51%



Przychody

61%



Wynik netto

52%



Pracownicy

42%



Nakłady inwestycyjne

55%



Podatek dochodowy

673 tys.

przedsiębiorców działało w Polsce w 2023 roku

5. miejsce w UE



45 tys.

z nich to osoby w wieku emerytalnym (65+)

↑ **+30% vs 2017**

65+

254 tys.

z nich to osoby w wieku 50-64 lat

↑ **+12% vs 2017**

50-64

Największe firmy rodzinne o globalnym zasięgu budowane to najczęściej biznesy wielopokoleniowe. Od pomyślnej sukcesji zależy może przyszła rozpoznawalność międzynarodowa polskich firm prywatnych.

0

Liczba polskich firm w rankingu największych firm rodzinnych na świecie



76%

spośród 500 największych firm rodzinnych świata liczy sobie **co najmniej 50 lat**



31%

z nich to biznesy **ponad stuletnie**

Zdecydowana większość Klientów Banku Pekao S.A. przyznaje, że sukcesja to duże wyzwanie, dla którego wielu z nich wciąż nie znalazło kompleksowego rozwiązania.

Zaledwie
~20%
właściciele firm rodzinnych uważa, że nie ma problemów z wdrożeniem sukcesji



Tymczasem
4 na 5
nestorów chciałoby, aby ich sukcesorzy zarządzali w przyszłości firmą rodzinną



Jednocześnie jednak aż
~85%
potencjalnych sukcesorów nie chce w przyszłości prowadzić biznesu rodzinnego



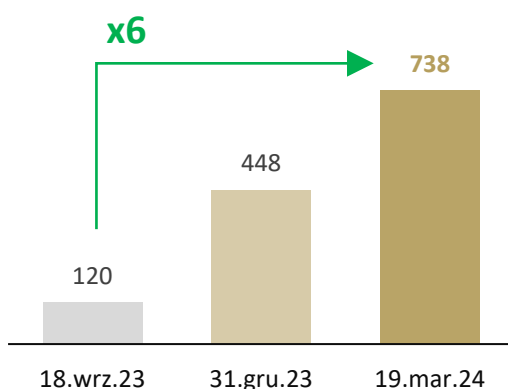
~60%
nestorów ma świadomość niewystarczających kompetencji swoich sukcesorów

20%
sukcesorów ma już udziały w firmie, ale nie zostało wyposażonych w odpowiednią wiedzę na jej temat



Receptą na część problemów może być szybko zyskująca na popularności instytucja fundacji rodzinnej. Jej powołanie może stanowić pierwszy etap sukcesji, ale też prowadzić do przyszłej profesjonalizacji zarządu nad firmą.

Liczba fundacji rodzinnych w Polsce



Główne motywy zakładania fundacji rodzinnych



92%

Ochrona i zabezpieczenie majątku na wypadek zdarzeń losowych



80%

Zapewnienie ciągłości działania firmy rodzinnej



44%

Skuteczne przekazanie majątku w ręce rodziny

1 Dlaczego sukcesja to tak ważny temat gospodarczy? Rola polskich firm prywatnych w krajowym sektorze przedsiębiorstw.

Polskie firmy prywatne głównym filarem krajowej gospodarki

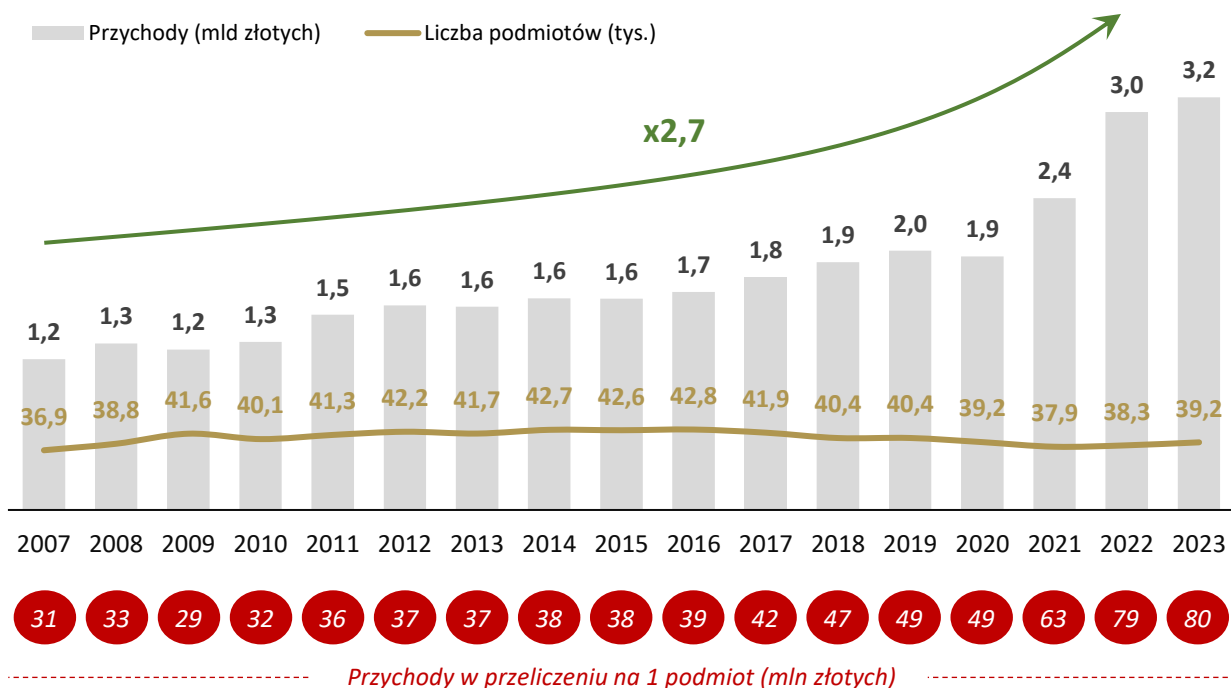
W 2024 roku obchodzimy w Polsce nie tylko dwudziestą rocznicę polskiego członkostwa w Unii Europejskiej, ale też 35-lecie transformacji gospodarczej. Nieoceniony wkład w rozwój gospodarki rynkowej w Polsce miały w tym czasie zarówno koncerny zagraniczne, przedsiębiorstwa państwowe, jak i przede wszystkim prywatne podmioty polskie, mające w przeważającej mierze charakter biznesów rodzinnych. Wśród firm prywatnych, poza około 2 milionami mikroprzedsiębiorstw, około 40 tys. zatrudnia co najmniej 10 osób i prowadzi pełną sprawozdawczość finansową. Ta ostatnia grupa podmiotów osiągnęła w minionym roku rekordowe łączne obroty na poziomie około 3,2 biliona złotych. Tylko na przestrzeni ostatnich 15 lat przychody takich firm wzrosły

ponad 2,5-krotnie, a wiele biznesów rodzinnych rozrosło się do naprawdę pokaźnych rozmiarów. Przeciętne przychody polskich firm prywatnych wzrosły pomiędzy 2007 a 2023 rokiem z około 30 do 80 milionów złotych.



Polski sektor prywatny osiągnął w 2023 roku rekordowe obroty rzędu **ponad 3 bilionów złotych**

Liczba i przychody firm z rodzimym kapitałem prywatnym* w latach 2007-2023



* Dane dla firm o liczbie zatrudnionych 10 i więcej osób
Źródło: Pont Info, Analizy Pekao

Rodzime podmioty prywatne pod każdym względem stanowią główną siłę polskiego sektora przedsiębiorstw, przeważając nie tylko nad spółkami państwowymi, ale również obecnymi w Polsce filiami koncernów zagranicznych. W 2023 roku odpowiadały one za nieco ponad połowę łącznych przychodów przedsiębiorstw zatrudniających co najmniej 10 pracowników, działając w oparciu o aktywa stanowiące 47% całkowitego majątku małych, średnich i dużych firm w naszym kraju. Jak się okazuje, podmioty te są ponadprzeciętnie zyskowne, posiadając ponad 60% udział w zagregowanym wyniku netto sektora przedsiębiorstw.

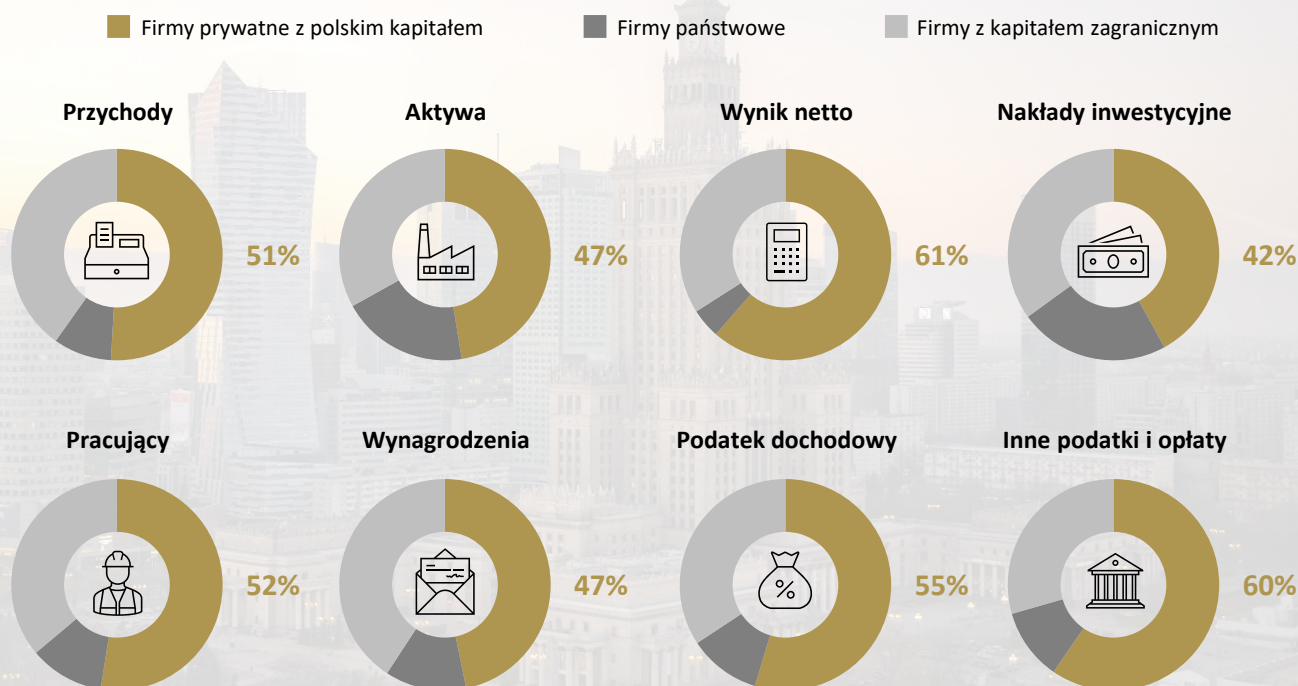
Co równie ważne, są one także głównym pracodawcą w Polsce. Wspomniane 40 tys. małych, średnich i dużych firm z polskim kapitałem prywatnym daje zatrudnienie blisko 3 milionom pracowników, co daje udział na poziomie 52% łącznego zatrudnienia przedsiębiorstw tej wielkości. Dalsze ponad 4,4 miliony pracujących skupiają firmy mikro, z czego co najmniej połowę stanowią ich właściciele.

Choć poziom płac w polskich firmach prywatnych jest niższy aniżeli w spółkach państwowych czy zagranicznych, odpowiadają one i tak za aż 47% łącznej kwoty wynagrodzeń wypłacanych przez przedsiębiorstwa zatrudniające 10 i więcej osób.

Polski kapitał prywatny jest także kluczowy z punktu widzenia dochodów budżetowych państwa czy samorządów lokalnych. W 2023 roku kontrolowane przez niego firmy odpowiadały za około 55% całkowitego podatku dochodowego należnego od małych, średnich i dużych podmiotów w naszym kraju, a jeszcze wyższy – bo aż 60-procentowy – był ich udział w innych podatkach i publicznych daninach. Jednocześnie płaciły one około 47% łącznej kwoty składek na ubezpieczenia społeczne. Obszarem, w którym firmy z polskim kapitałem prywatnym wypadają wyraźnie poniżej przeciętnej są jednak nakłady inwestycyjne. Stopa inwestycji jest tu niższa niż w firmach państwowych i zagranicznych, a udział w inwestycjach sektora przedsiębiorstw wyniósł w 2023 roku około 42%.


Jak dużo polskie firmy prywatne znaczą dla krajowego sektora przedsiębiorstw?

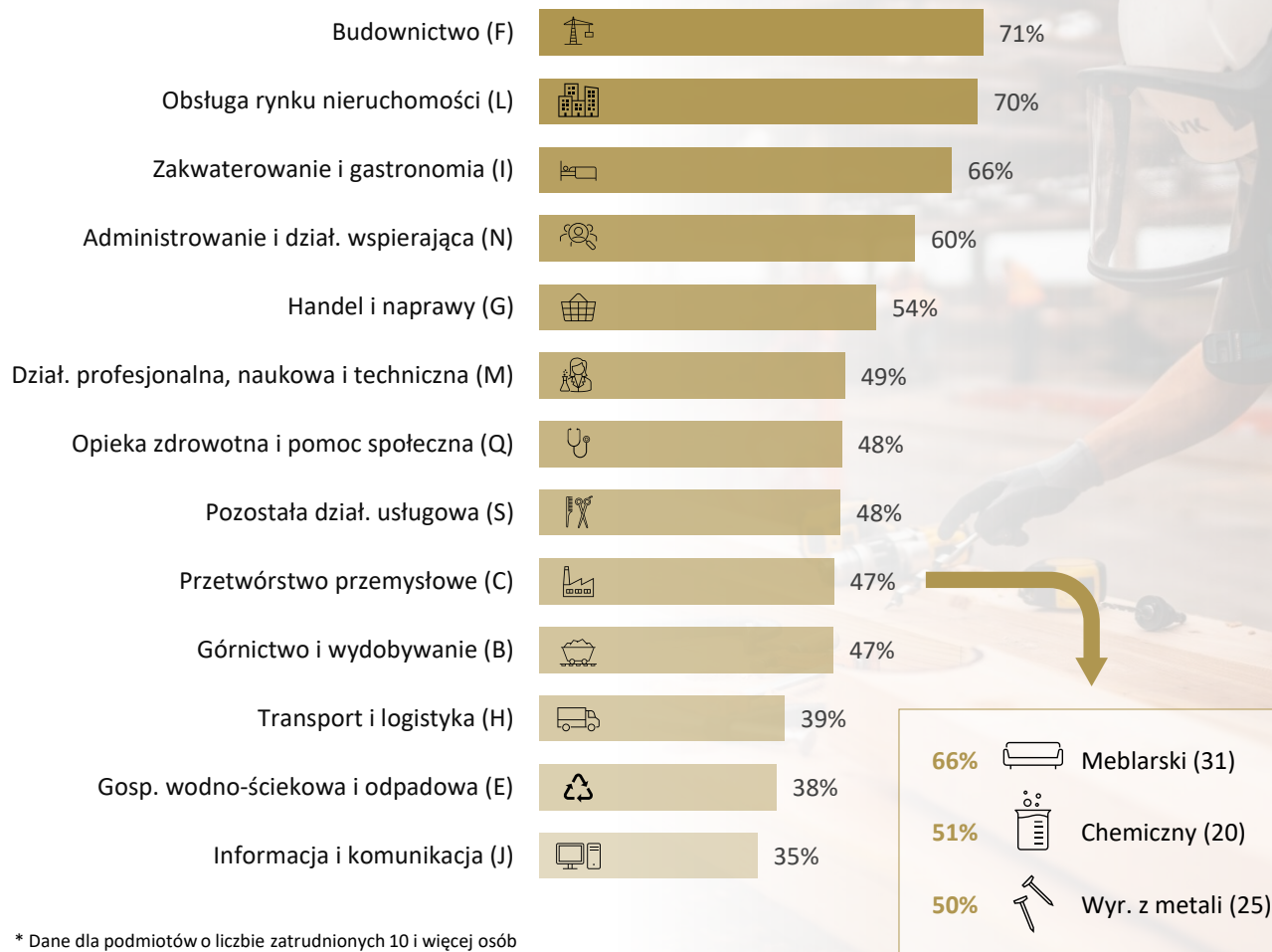
 *Udział w wybranych agregatach finansowych sektora firm*, 2023*



* Dane dla podmiotów o liczbie zatrudnionych 10 i więcej osób
Źródło: Pont Info, Analizy Pekao

W których sektorach polski sektor prywatny odgrywa szczególnie dużą rolę?

 *Udział firm prywatnych z polskim kapitałem w łącznych przychodach wybranych sekcji gospodarki*, 2023*



* Dane dla podmiotów o liczbie zatrudnionych 10 i więcej osób
Źródło: Pont Info, Analizy Pekao

W niektórych sektorach gospodarki podmioty kontrolowane przez prywatny polski kapitał odgrywają szczególnie ważną rolę, stanowiąc o wyraźnej większości generowanych przychodów. Do takich zaliczają się zwłaszcza sektor budowlany i nieruchomościowy, gdzie udział ten sięga 70%. Z kolei za 50-60% łącznych obrotów małych, średnich i dużych firm krajowy sektor prywatny odpowiada w takich branżach jak zakwaterowanie i gastronomia, administrowanie i działalność wspierająca czy sektor handlu i napraw. Silna koncentracja rodzimego kapitału prywatnego charakteryzuje również niektóre gałęzie przetwórstwa przemysłowego – w szczególności branżę meblarską (gdzie stanowi on o około 2/3 łącznych przychodów), a także branżę chemiczną czy wyrobów gotowych z metali (około 50% udział).

Perspektywy i struktura własnościowa każdej z wymienionych branż zależą w pewnej mierze od dalszego losu działających w nich podmiotów zarządzanych przez prywatnych polskich właścicieli, w szczególności zaś od podejmowanych przez nich strategicznych decyzji biznesowych, także tych dotyczących „przekazania pałeczki” młodszemu pokoleniu.



Budownictwo i obsługa rynku nieruchomości to sektory o najsilniejszej koncentracji polskiego kapitału prywatnego (~70% łącznych przychodów)

Biznesy prywatne w Polsce stają się coraz większe

Jak wspomniano, firmy prywatne w Polsce cechuje bardzo silna różnorodność. Zdecydowanie najwięcej (aż około 2 miliony) jest oczywiście mikroprzedsiębiorstw, zatrudniających maksymalnie do 9 osób. Część z nich to jednak tylko firmy pozorne, mające charakter działalności jednoosobowej, będące często jedynie wehikułem dla działalności zarobkowej na rzecz większych podmiotów (kontrakty B2B). Według danych Eurostatu w 2023 roku w Polsce było jednak około 670 tys. osób samozatrudnionych, które jednocześnie zatrudniały pracowników. To ich należy traktować jako przedsiębiorców, reprezentujących najczęściej firmy rodzinne, których według Instytutu Biznesu Rodzinnego działa w Polsce ponad 800 tysięcy (niektórzy przedsiębiorcy mają po kilka firm). Polska pod względem liczby przedsiębiorców zajmuje 5. miejsce w Unii Europejskiej, z około 8% udziałem w całkowitej unijnej populacji takich osób. Przed nami plasują się wyłącznie największe kraje Wspólnoty, a liczba przedsiębiorców działających w Polsce jest porównywalna z ich sumą dla aż 6 kolejnych środkowoeuropejskich członków UE (Węgry, Czechy, Bułgaria, Rumunia, Chorwacja, Słowacja).

W Polsce działa **ponad 670 tys. przedsiębiorców** – niemal tyle co łącznie na Węgrzech, w Czechach, Bułgarii, Rumunii, Chorwacji i Słowacji



Można więc śmiało stwierdzić, że Polska przedsiębiorcami i biznesami rodzinnymi stoi. Ich populacja w relacji do wielkości gospodarki jest wyraźnie większa niż w innych krajach regionu o równie krótkiej historii gospodarki rynkowej.

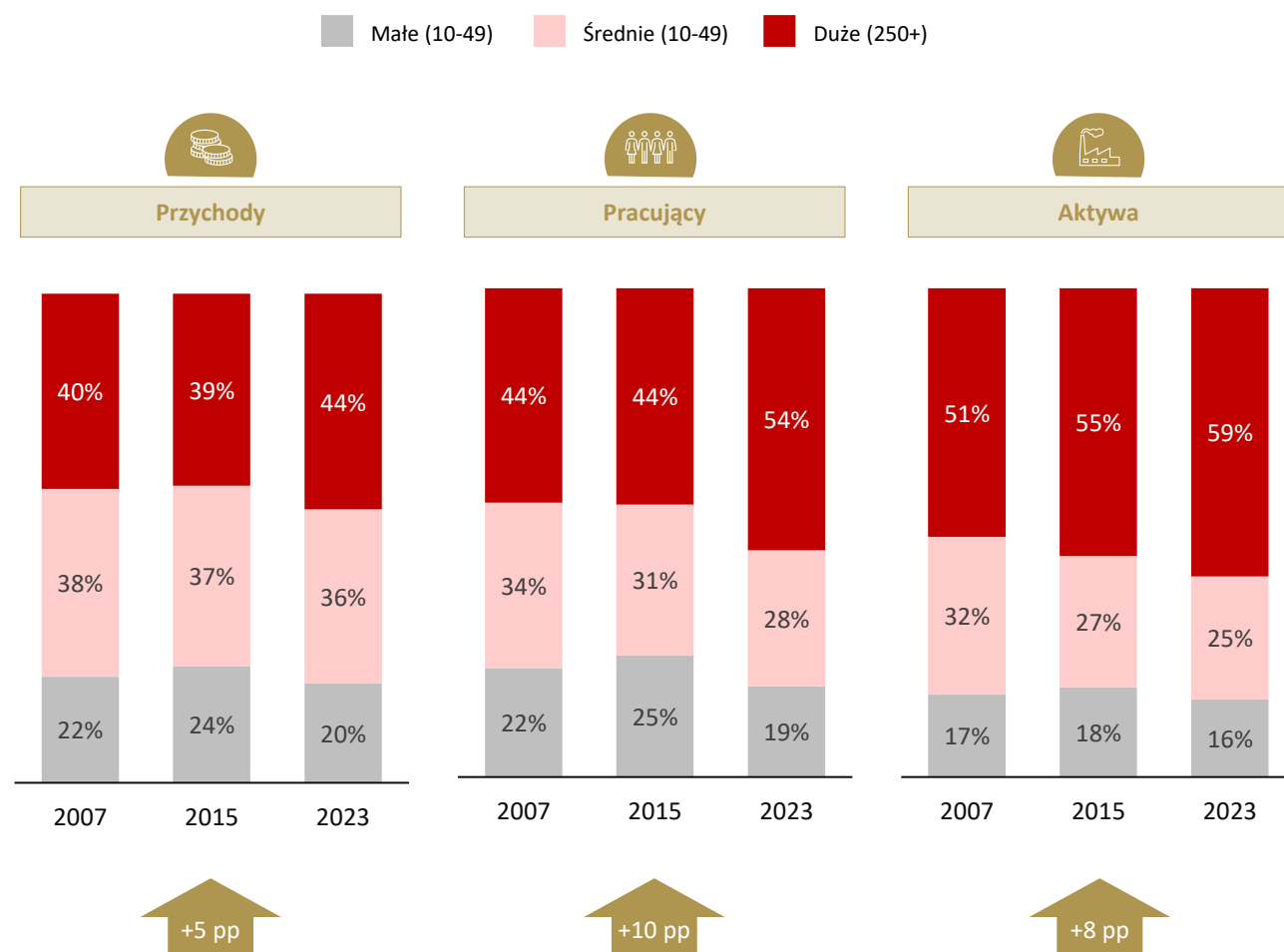
Trendem, który nabrał mocno na znaczeniu w ostatnich latach jest wykształcenie się grupy największych podmiotów prywatnych, które wiodą coraz większy prym w analizowanej części polskiego sektora przedsiębiorstw. W grupie kilkudziesięciu tysięcy firm z prywatnym polskim kapitałem, w których liczba pracujących przekracza 9 osób, podmioty duże (250+ zatrudnionych) odpowiadały w 2023 roku za około 44% łącznych przychodów. To wzrost o 5 punktów procentowych w porównaniu z 2015 rokiem.

Liczba przedsiębiorców* w krajach Unii Europejskiej (w tysiącach), 2023

| | | | Udział |
|------------|--|------------|-----------|
| Niemcy | | 1712 | 19% |
| Włochy | | 1467 | 17% |
| Francja | | 1382 | 16% |
| Hiszpania | | 1020 | 12% |
| Polska | | 673 | 8% |
| Holandia | | 330 | 4% |
| Grecja | | 306 | 3% |
| Portugalia | | 231 | 3% |
| Austria | | 197 | 2% |
| Węgry | | 186 | 2% |
| Szwecja | | 180 | 2% |
| Belgia | | 180 | 2% |
| Czechy | | 121 | 1% |
| Bułgaria | | 120 | 1% |
| Rumunia | | 103 | 1% |
| Irlandia | | 103 | 1% |
| Finlandia | | 90 | 1% |
| Chorwacja | | 90 | 1% |
| Dania | | 81 | <1% |
| Słowacja | | 72 | <1% |
| Łotwa | | 45 | <1% |
| Słowenia | | 36 | <1% |
| Estonia | | 30 | <1% |
| Litwa | | 18 | <1% |
| Malta | | 12 | <1% |
| Luksemburg | | 11 | <1% |
| Cypr | | 8 | <1% |

* Osoby samozatrudnione zatrudniające pracowników
Źródło: Eurostat, Analizy Pekao

Ewolucja sektora firm z rodzimym kapitałem prywatnym* - podział na małe, średnie i duże podmioty, 2007-2023



Zmiana udziału dużych podmiotów (2023 vs 2015)

* Dane dla firm o liczbie zatrudnionych 10 i więcej osób
Źródło: Pont Info, Analizy Pekao

Jeszcze większe znaczenie dużych podmiotów, jak i jego wzrost w ostatnich latach, obserwowany jest w innych aspektach działalności polskich firm prywatnych – co szczególnie ważne, m.in. w zakresie tworzenia miejsc pracy oraz inwestycji. W minionym roku duże przedsiębiorstwa odpowiadały tu za 54% ogółu zatrudnionych, czyli aż o 10 punktów procentowych więcej niż w połowie ubiegłej dekady. W przypadku nakładów inwestycyjnych udział firm 250+ jest jeszcze wyższy i w 2023 roku wyniósł aż 59% - o 8 punktów procentowych więcej niż w 2015 roku.

Ciężar działalności sektora prywatnego ewidentnie przesuwają się w kierunku największych firm. Są to podmioty, których genezą były zazwyczaj biznesy rodzinne, a które na

przebiegu lat – wraz z rozwojem – wykształciły typowe, często profesjonalizowane struktury korporacyjne. Choć część z nich nie ma już charakteru rodzinnego, to pozostaje duża grupa przedsiębiorstw, zarządzanych wciąż w charakterystyczny sposób przez właścicieli-założycieli. W ich przypadku przyszła sukcesja wymagać będzie szczególnej staranności, aby odpowiednio przygotować takie podmioty do zmian pokoleniowych, czy też właścicielskich. Jest to wyzwanie, z którym polski sektor prywatny – z uwagi na swoją krótką historię – w zasadzie dotąd się nie mierzył. Oczywiście ilościowo znacznie więcej procesów sukcesyjnych dotyczyć będzie najmniejszych podmiotów, lecz to dalszy los dużych firm prywatnych będzie mieć największy wpływ na polską gospodarkę i sektor przedsiębiorstw.

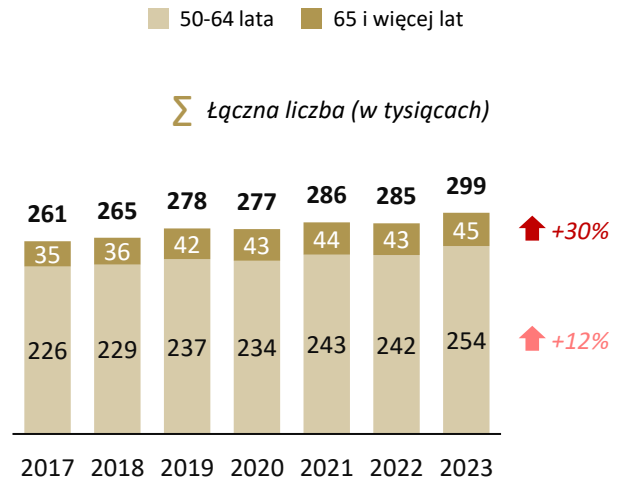
Przed nami prawdziwa fala zmian pokoleniowych w polskich firmach rodzinnych

O tym, że nieuchronna zmiana pokoleniowa w polskich firmach zbliża się coraz większymi krokami świadczy zaś fakt starzejącej się struktury wiekowej osób prowadzących działalność gospodarczą i zatrudniających pracowników. Od kilku lat obserwowany jest wyraźny wzrost liczby takich przedsiębiorców w wieku powyżej 50 lat. Tylko pomiędzy 2017 a 2023 rokiem zwiększyła się ona o blisko 50 tysięcy, tj. o niemal 15%. Szczególnie szybko rośnie grupa przedsiębiorców w wieku emerytalnym (65 i więcej lat), którzy na przestrzeni dekady w większości zaprzestaną aktywnej działalności, przekazując prowadzenie swojego biznesu przedstawicielom młodszego pokolenia, profesjonalnym zarządcom czy potencjalnym nabywcom (lub też po prostu go zamykając). W minionym roku w naszym kraju działało około 45 tysięcy takich przedsiębiorców – o ponad 10 tysięcy (tj. o 30%) więcej aniżeli 6 lat wcześniej.

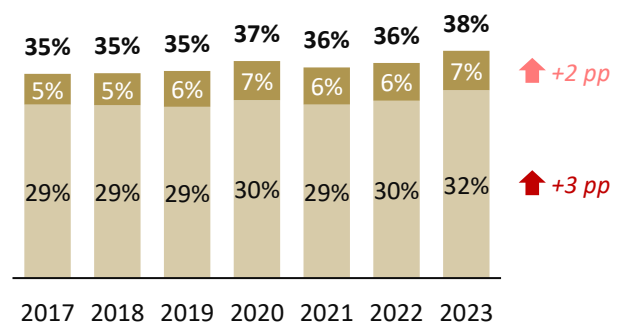
Udział przedsiębiorców w wieku powyżej 50 lat w łącznej populacji osób prowadzących działalność gospodarczą wyniósł w 2023 roku 38,5% i był o blisko 4 punkty procentowe wyższy niż w 2017 roku. Można założyć, że znaczna część ich biznesów przejdzie na przestrzeni najbliższych kilkunastu lat pełen wyzwań proces zmiany pokoleniowej bądź właścicielskiej. Grupa przedsiębiorców w najstarszym wieku (65+), w przypadku której kwestia sukcesji staje się tematem szczególnie pilnym, stanowiła w ubiegłym roku 6,7% całej populacji (o 1,5 punktu procentowego więcej niż w 2017 r.).

Polski sektor przedsiębiorstw oczywiście nie jest jedynym, który staje w obliczu wyzwań związanych z sukcesją. Można wręcz powiedzieć, że ich skala jest na ten moment wciąż mniejsza niż w większości krajów Unii Europejskiej. Udział przedsiębiorców w wieku 50+ należy wciąż do najniższych w całej Wspólnocie. Na poziomie całej UE sięga on 50%, a w Niemczech wynosi niemal 60%. Nawet w większości młodych gospodarek wolnorynkowych naszego regionu odsetek ten zwykle przekracza poziom 40% (wyjątkami są Rumunia i Litwa). Nie zmienia to jednak faktu, że cykl życia polskich firm prywatnych wkracza obecnie we wrażliwą fazę, a pierwsze pokolenie ich właścicieli szykuje się do przejścia na emeryturę. Poza tym, w przeciwieństwie do państw zachodnioeuropejskich, gdzie firmy rodzinne działają od kilku pokoleń, proces przekazywania pałeczki sukcesorom odbywać się będzie w zdecydowanej większości takich podmiotów po raz pierwszy w ich wciąż krótkiej historii.

Przedsiębiorcy* w wieku 50+, 2017-23

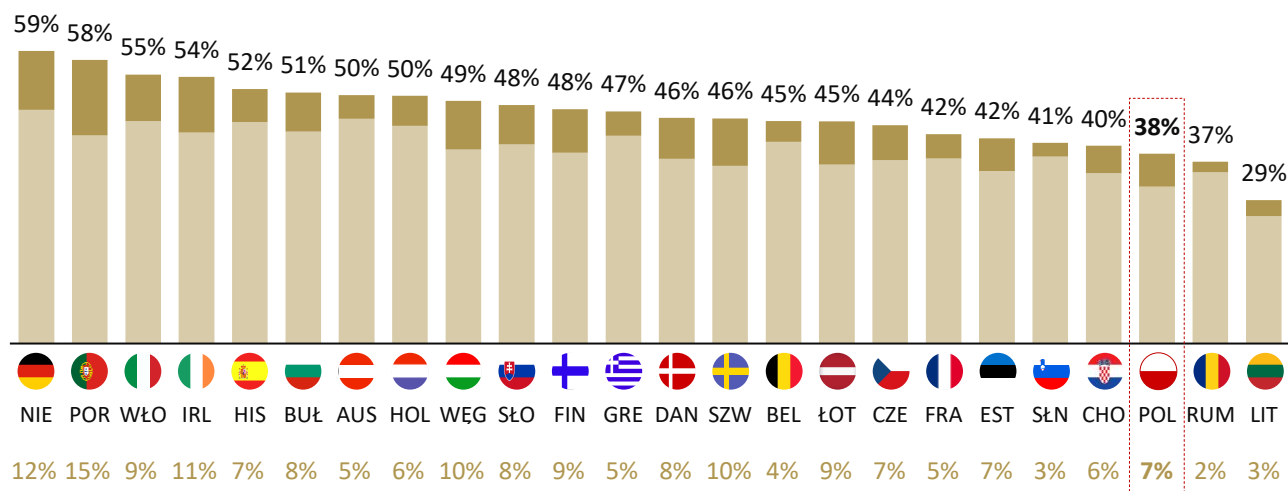


Udział w łącznej populacji przedsiębiorców



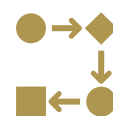
* Osoby samozatrudnione zatrudniające pracowników
Źródło: Eurostat, Analizy Pekao

Przedsiębiorcy* w wieku 50+ jako odsetek łącznej populacji przedsiębiorców, 2023



* Osoby samozatrudnione zatrudniające pracowników
Źródło: Eurostat, Analizy Pekao

Wprawdzie przytoczone statystyki oddają przede wszystkim obraz sytuacji w najmniejszych przedsiębiorstwach, lecz zarysowują one ewidentny trend, który w kolejnych latach będzie jedynie nabierać tempa. Inna rzecz, że w wielu średnich i dużych firmach rodzinnych problem wieku obecnych właścicieli i coraz pilniejszej potrzeby przygotowań do sukcesji jest co najmniej tak samo powszechny, jak w mniejszych podmiotach. Osiągnięcie tak dużej skali działalności zajęło bowiem zwykle kilka dekad, a wielu obecnych właścicieli największych prywatnych biznesów w Polsce rozpoczęło je w latach dziewięćdziesiątych lub na początku bieżącego stulecia.



„Populacja polskich przedsiębiorców należy wciąż do najmłodszych w całej Unii Europejskiej. Nie zmienia to jednak faktu, że **znaczny odsetek podmiotów gospodarczych przejdzie w najbliższych latach sukcesję po raz pierwszy w swojej historii** – w przeciwieństwie do krajów Europy Zachodniej, gdzie wiele firm rodzinnych ma charakter wielopokoleniowy.”



Należy przy tym podkreślić, że przemyślane, oparte o sprawdzone mechanizmy i narzędzia, przeprowadzenie firm przez sukcesję, jest bardzo pożądane z punktu widzenia całej gospodarki. Niepewność co do dalszego losu przedsiębiorstwa i brak długookresowego planowania w tym zakresie może bowiem skutkować popadnięciem w swego rodzaju marazm, czy nawet impas decyzyjny.

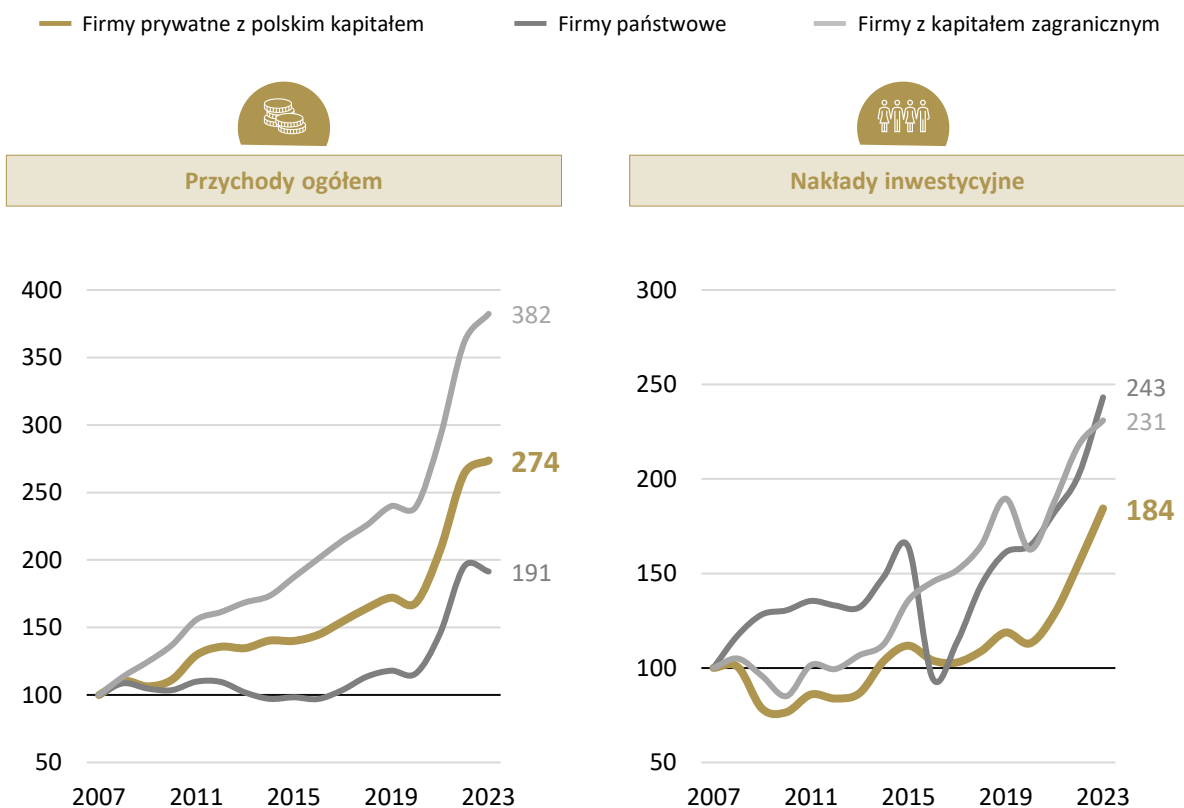
Niewykluczone, że czynniki związane z sukcesją leżą częściowo u podłoża relatywnie słabej aktywności inwestycyjnej firm z polskim kapitałem prywatnym. Starsi przedsiębiorcy, nie mając realnego sukcesora o równie dużym zaangażowaniu w prowadzony biznes, często koncentrują się na maksymalizacji zysków, przy mniejszej skłonności do działań ukierunkowanych na dalszy rozwój. W ostatnich kilkunastu latach polskie firmy prywatne zwiększały wprawdzie przychody wolniej niż obecne w Polsce koncerny zagraniczne, lecz jednocześnie rosły w tym zakresie wyraźnie szybciej

niż przedsiębiorstwa państwowe. W ostatnim czasie osiągały one również wyższą przeciętną rentowność działalności. Z drugiej jednak strony notowały dużo słabszy wzrost nakładów inwestycyjnych zarówno od swoich zagranicznych, jak i państwowych konkurentów.

Wydaje się, że zjawisko to przybrało w ostatnim czasie szczególnie na sile w grupie mniejszych firm prywatnych, gdzie brak wizji dalszego rozwoju, a często też malejąca determinacja starszego pokolenia przedsiębiorców, są ważnymi czynnikami powstrzymującymi przed odważnymi decyzjami inwestycyjnymi. Pomiędzy 2015 a 2023 rokiem w małych firmach z polskim kapitałem prywatnym łączne nakłady wzrosły łącznie o nieco ponad 40%, przy niemal dwukrotnie szybszym wzroście w grupie dużych podmiotów. Dla porównania w okresie 2007-2015 tempo wzrostu inwestycji w obu grupach przedsiębiorstw było bardzo zbliżone.

Indeks przychodów i nakładów inwestycyjnych sektora przedsiębiorstw* w latach 2007-2023 – według typu kapitału właścicielskiego

Indeks 2007 = 100



* Dane dla firm o liczbie zatrudnionych 10 i więcej osób
Źródło: Pont Info, Analizy Pekao

2 Firmy rodzinne i problem sukcesji w wydaniu globalnym

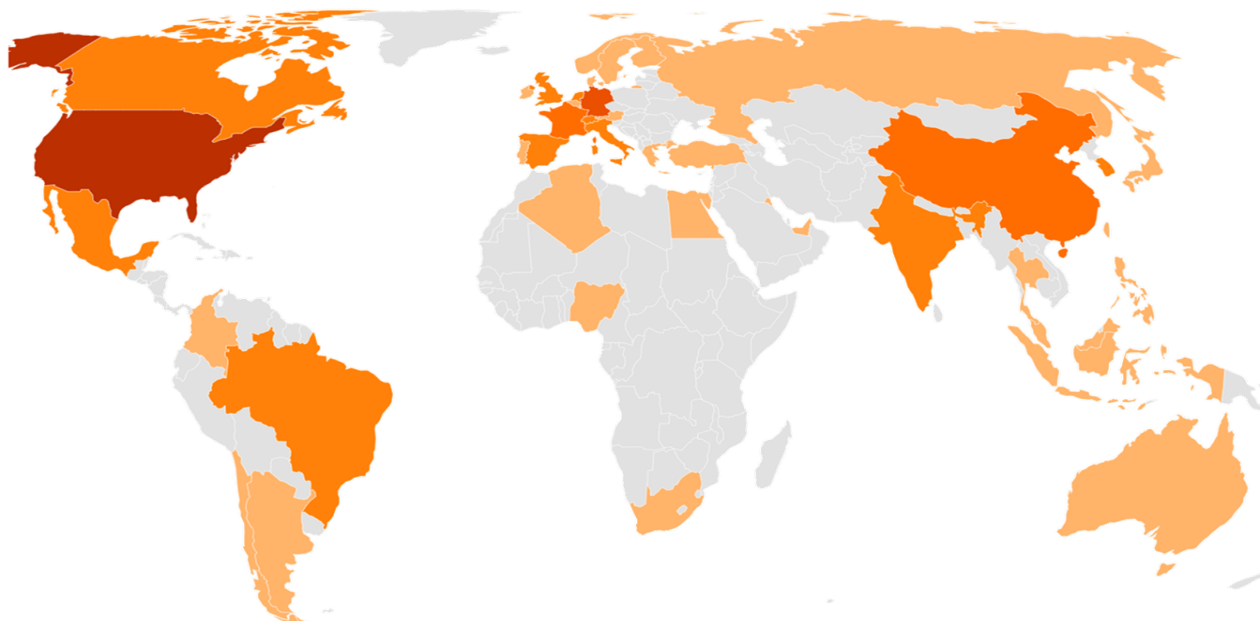
Przedsiębiorstwa rodzinne nadają ton światowej gospodarce. Największe z nich to wielopokoleniowe biznesy o bardzo bogatych tradycjach

W wielu krajach świata, duża liczba firm rodzinnych rozrosła się do olbrzymich rozmiarów i działa na szeroką, międzynarodową skalę. Dobrze oddaje to *Family Business Index* – zestawienie 500 największych firm rodzinnych na świecie, przygotowywane wspólnie przez EY oraz Uniwersytet St. Gallen. Według niego podmioty te osiągnęły w 2023 roku łączne przychody na poziomie około 8 bilionów dolarów, zatrudniając na całym świecie niemal 25 milionów pracowników. Autorzy rankingu zauważają przy tym, że największe firmy rodzinne rozwijają się szybciej niż globalne PKB, a gdyby wszystkie razem tworzyły jedną gospodarkę, byłaby ona trzecią największą na świecie (za USA i Chinami).

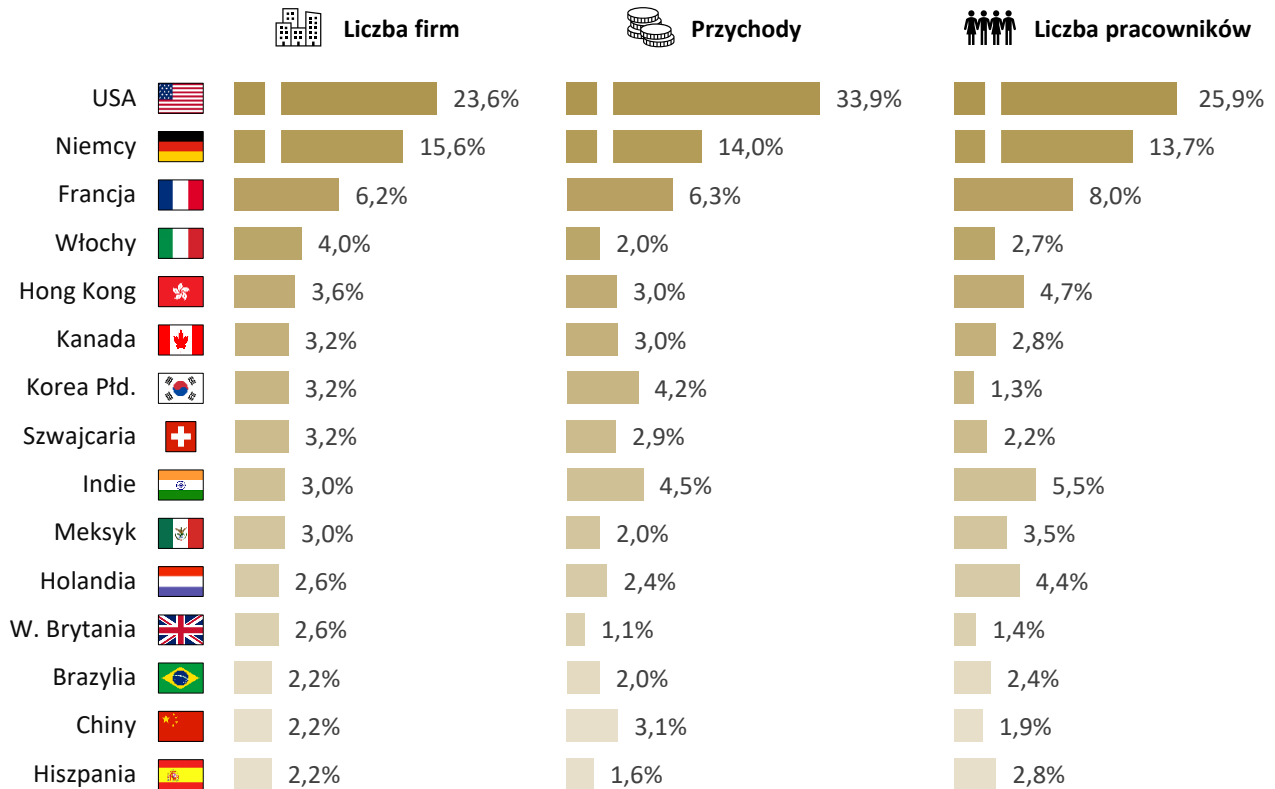
Największa liczba globalnych rodzinnych biznesów działa oczywiście w krajach zachodnich. Zdecydowane przewodnictwo w tej klasyfikacji wiodą zwłaszcza 2 kraje: USA (łącznie 118 firm) oraz Niemcy (78). Podmioty z tych państw odpowiadają za niemal połowę całkowitych przychodów firm rodzinnych z listy TOP 500 oraz około 40% zatrudnianych przez nie pracowników. Oprócz nich, wśród państw europejskich bogatymi tradycjami biznesów rodzinnych odznaczają się również Francja (ponad 6% wszystkich firm tworzących ranking TOP 500 i zbliżony udział w ich łącznych przychodach) oraz Włochy (4%/2%). Są to państwa o długoletnich tradycjach gospodarki rynkowej, które

500 największych firm rodzinnych według rankingu Family Business Index (2023) – liczba podmiotów z poszczególnych krajów

Brak 1-10 11-20 21-50 51-100 Powyżej 100



Udział wybranych krajów w niektórych agregatach finansowych 500 największych firm rodzinnych na świecie (2023)



Źródło: Family Business Index 2023 (EY & University of St. Gallen), Analizy Pekao

stworzyły korzystne warunki dla rozwoju przedsiębiorczości rodzinnej wcześniej niż np. kraje rozwijające się (największe z nich wciąż takich warunków w zasadzie nie oferują), czy też postkomunistyczne państwa Europy Środkowej (w tym Polska). Nieprzypadkowo wśród 500 największych firm rodzinnych na świecie nie ma ani jednego reprezentanta z naszego regionu, a cały blok BRICS ma ich zaledwie 30.

Warto zauważyć, że aż 75% największych firm rodzinnych na świecie to biznesy wielopokoleniowe, liczące sobie co najmniej 50 lat. To najlepiej pokazuje, że budowa przedsiębiorstwa o prawdziwie globalnym zasięgu to długi i złożony proces, wymagający ciągłości działań i realizacji strategicznej wizji rozwoju niezależnie od zachodzących zmian pokoleniowych. Oczywiście podstawą jest w tym wypadku skutecznie przeprowadzona sukcesja, najlepiej w oparciu o wypracowane mechanizmy, jak również narzędzia wsparcia systemowego. Jest to ważny wniosek w kontekście ambicji gospodarczych Polski. Warunkiem tego, abyśmy w przyszłości posiadali podmioty prywatne

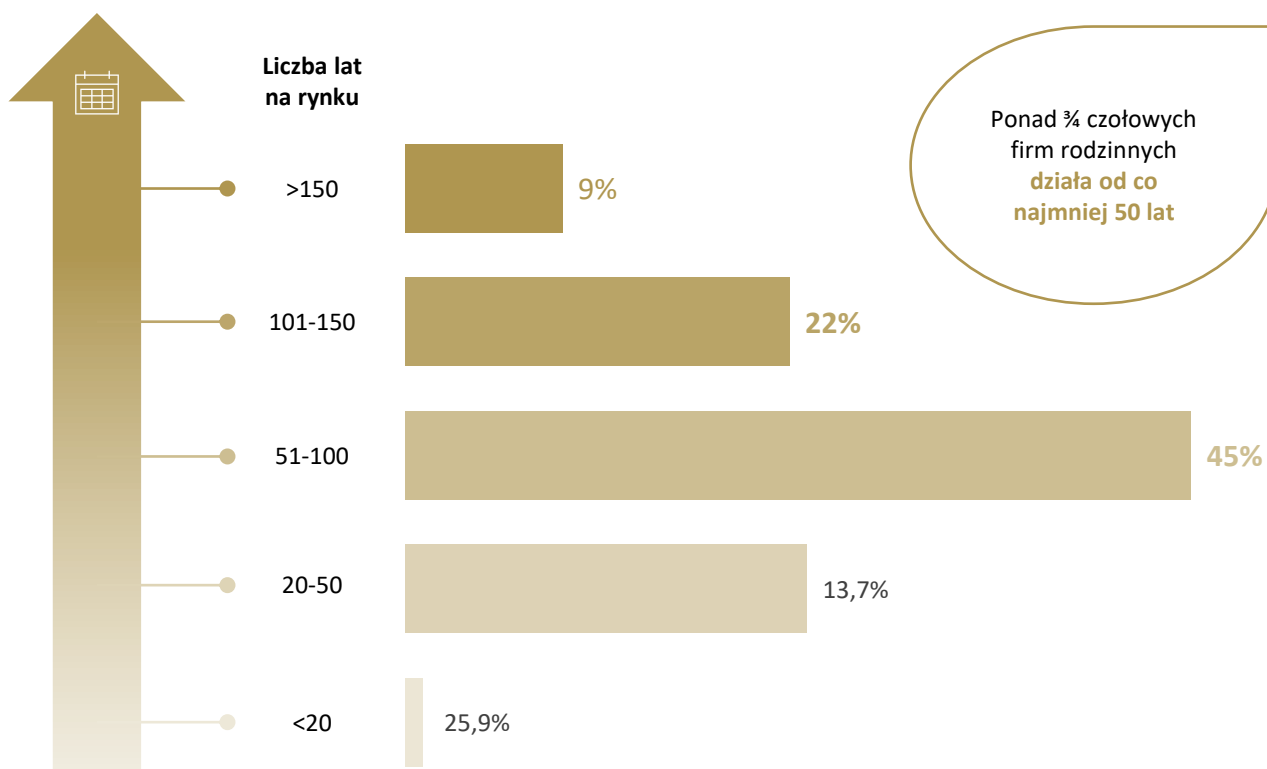


Zdecydowana większość czołowych firm rodzinnych na świecie to biznesy wielopokoleniowe.

U podstaw ich sukcesu leży m.in. kilkakrotnie przeprowadzana skuteczna sukcesja

zaliczające się do globalnych czempionów w swoich branżach, jest skuteczne przejęcie zarządzania tymi podmiotami przez młodsze pokolenie. Brak efektywnej sukcesji może prowadzić do spowolnienia rozwoju tych przedsiębiorstw, a w wielu przypadkach także ich odsprzedaży kapitałowi zagranicznemu.

Struktura wiekowa 500 największych firm rodzinnych na świecie (2023)



Źródło: Family Business Index 2023 (EY & University of St. Gallen), Analizy Pekao

Modelowym przykładem kraju dobrze radzącego sobie z wyzwaniami sukcesji były jak dotąd Niemcy. Tam instytucja fundacji rodzinnej znana jest od dawna.

Jednym z krajów o największych i zarazem najdłuższych tradycjach biznesów rodzinnych jest nasz zachodni sąsiad, Niemcy. Wiele tamtejszych przedsiębiorstw – zarówno tych największych, jak i niewielkich, działających wyłącznie na rynkach lokalnych – zostało założonych kilkadziesiąt, a niekiedy nawet ponad 100 lat temu. Doświadczenia Niemiec w temacie sukcesji mogą być ważną lekcją dla Polski – zarówno pod kątem tego, jakie rozwiązania instytucjonalne są pożądane by stworzyć optymalne warunki dla zmiany pokoleniowej oraz jakie mogą być losy firm rodzinnych po oddaniu kontroli nad nimi przez dotychczasowych właścicieli (czy też założycieli).

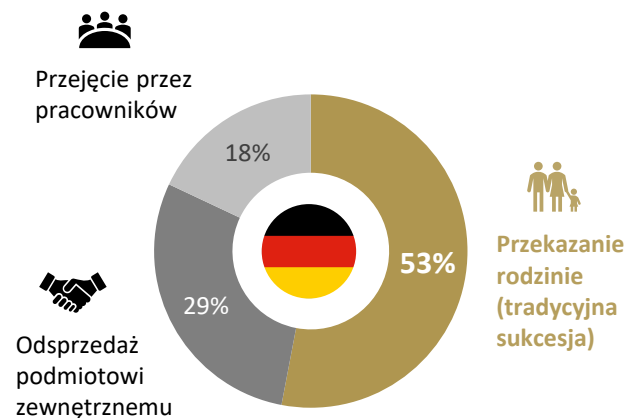
Badania prowadzone przez Instytut IfM z siedzibą w Bonn pokazują, iż do tej pory ciągłość działania niemieckich przedsiębiorstw była utrzymana właśnie głównie dzięki skutecznemu przekazaniu majątku firmowego młodszemu

pokoleniom. Spośród wszystkich analizowanych procesów zmian właścicielskich aż 53% kończyło się sukcesją na rzecz dzieci lub innych członków rodziny przedsiębiorcy. W niecałych 30% przypadków zaprzestanie aktywności przez właściciela firmy rodzinnej (dobrowolne lub w efekcie śmierci czy ciężkiej choroby) skutkowało odsprzedażą aktywów firmowych na rzecz podmiotów zewnętrznych. Pozostałe 18% transferów stanowiły tzw. wykupy pracownicze, a więc przekazanie kontroli nad przedsiębiorstwem jego pracownikom. Przytoczone dane świadczą nie tylko o silnych tradycjach rodzin biznesowych (kontynuowanie działalności przodków jest w Niemczech czymś naturalnym), ale z pewnością również funkcjonowaniu instrumentów, które skutecznie wspierają procesy sukcesyjne wewnątrz rodziny.

Jednym z najważniejszych tego typu narzędzi jest właśnie funkcjonująca w Niemczech od dekad instytucja fundacji

rodziny. Są to podmioty podlegające rejestracji, a także posiadające osobowość i zdolność prawną. Fundacje realizują cele rodziny ustalone przez fundatora, a uzyskiwane przez nią dochody przekazywane są członkom rodziny. Oprócz tego fundacje rodzinne często podejmują również różne inicjatywy społeczne (np. prowadzą działalność charytatywną lub wspierają działalność kulturalną), określone wcześniej przez fundatora. Są one często mocno wrośnięte w lokalne społeczności, będąc z nimi „na dobre i na złe”. Niemcy nie są zresztą jedynym krajem, w którym funkcjonują fundacje rodzinne, a spotkać je możemy również w innych państwach Europy Zachodniej jak Austria, Szwajcaria, Szwecja czy kraje Beneluksu. Podmioty te stoją często za bardzo znanymi koncernami o międzynarodowej sławie jak np. niemiecki Dr Oetker, szwedzkie firmy Ericsson, Electrolux i SAAB (kontrolowane przez rodzinę Wallenbergów) czy też szwajcarski Rolex. Przykładem zagranicznej fundacji rodzinnej działającej na rzecz polskiej rodziny biznesowej jest zaś atriacka Kulczyk Privatstiftung.

Zmiany właścicielskie w niemieckich firmach rodzinnych – według podmiotu przejmującego*



* transakcje dokonane w przeszłości, statystyki oparte o metaanalizę danych z 18 badań rynkowych / naukowych
Źródło: IfM Bonn

Zmiany kulturowe, jak również trendy demograficzne sprawiają jednak, że nawet u naszego zachodniego sąsiada temat sukcesji zaczyna być problematyczny

Choć sukcesja w firmach rodzinnych jest w Niemczech tematem dobrze poznanym i nie następuje ona falami, a jest raczej procesem ciągłym, nie oznacza to, że nie natrafia ona na żadne bariery. Odpowiednie otoczenie instytucjonalne i długie tradycje nie zapewniają bowiem jeszcze właściwej kontynuacji prowadzenia biznesu przez przedstawicieli młodszego pokolenia. Sporą rolę w tym procesie odgrywają bowiem również czynniki ludzkie, a te determinowane są m.in. przez zachodzące w społeczeństwie zmiany kulturowe, a do pewnego stopnia również trendy demograficzne.

Liczba procesów sukcesyjnych zachodzących w Niemczech jest tymczasem bardzo duża. Ich cyklicznym monitoringiem zajmuje się instytut IfM. Według jego ostatniej publikacji (z 2022 roku) w Niemczech działa niecałe 3,7 mln przedsiębiorstw, z czego ponad 90% ma charakter firm rodzinnych. Spośród nich instytut wyróżnia blisko 800 tysięcy podmiotów, które definiuje – z uwagi na wysokość generowanych zysków – jako atrakcyjne cele do przejęcia. W ramach tej ostatniej grupy około 190 tysięcy (tj. około 5% całkowitej populacji przedsiębiorstw w Niemczech), stanowią firmy rodzinne, które według szacunków instytutu przejdą proces zmian właścicielskich (w tym sukcesji) na przestrzeni lat 2022-2026.

Zmiany pokoleniowe nie są w niemieckiej rzeczywistości gospodarczej wyzwaniem nowym, ale według dość powszechnej opinii z pewnością znacznie większym niż w przeszłości. Podkreśla się bowiem, że rosnąca liczba tamtejszych firm rodzinnych zarządzanych przez właścicieli w starszym wieku doświadczają istotnych problemów z przekazaniem władzy nad biznesem młodszemu pokoleniu.

W starzejącym się społeczeństwie naszego zachodniego sąsiada istotnym problemem jest kurcząca się grupa osób w wieku od 18 do 40 lat, które mogłyby i chciałyby przejąć prowadzenie rodzinnego biznesu od rodziców. Wynika to wprost z piramidy wieku, jak również zmieniających się oczekiwań przedstawicieli młodszego pokolenia. Coraz częściej preferują oni pracę na etacie, zapewniającą im większą elastyczność czasową oraz tzw. *work-life balance*. Rosnące problemy ze znalezieniem sukcesorów znajdują odzwierciedlenie w badaniach społecznych. W jednym z nich, przeprowadzonym przez niemiecki bank rozwoju KfW, sukcesję jako duże wyzwanie postrzegają aż ¾ właścicieli firm, którzy staną przed koniecznością jej przeprowadzenia w perspektywie kilku najbliższych lat. Co więcej, wzrasta ich pesymizm co do możliwości

przeprowadzenia sukcesji. W jednym z ostatnich badań twierdząco na tak zadane pytanie odpowiedziała zaledwie około 1/3 z nich.

Jak się okazuje, niemieccy właściciele firm rodzinnych doświadczają również rosnących trudności ze znalezieniem potencjalnych nabywców ich biznesów (sprzedaż firmy stanowi alternatywę dla przekazania zarządu nad nią potomkom). W tym wypadku istotnym czynnikiem jest nienajlepsza aktualna kondycja gospodarki niemieckiej i jej perspektywy na najbliższe lata. Dodatkowymi utrudnieniami są też – jak wskazują sami przedsiębiorcy – problemy strukturalne gospodarki niemieckiej, obniżające ich konkurencyjność i prowadzące do nieuchronnej erozji marż. Dochodzi wręcz do tego, że rosnąca liczba właścicieli firm decyduje się na przeniesienie działalności na bardziej perspektywiczne rynki lub do innej rezydencji podatkowej.

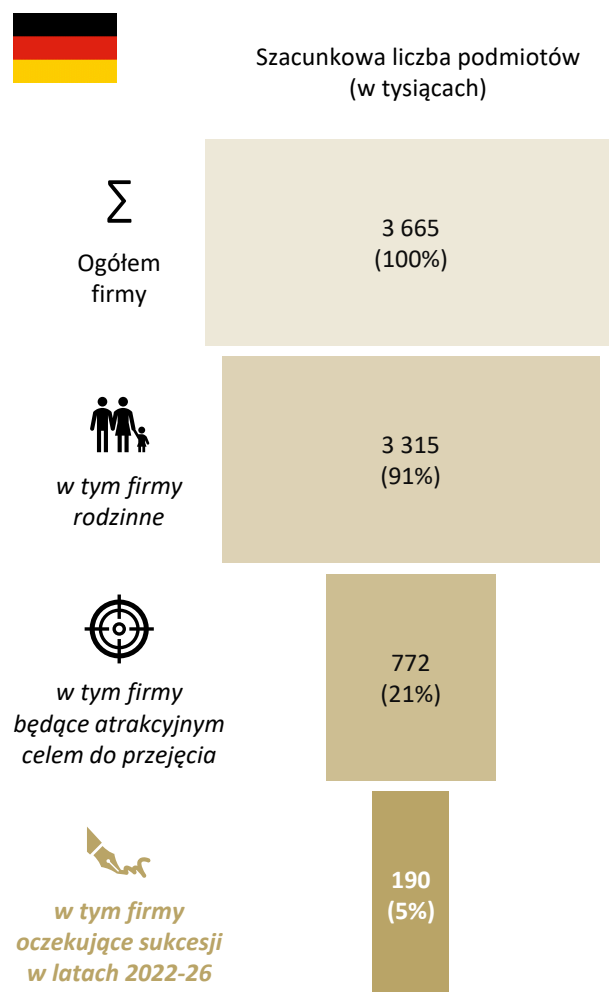
Właściciele firm rodzinnych w Niemczech napotykają na coraz większe trudności ze znalezieniem nie tylko sukcesora, ale też potencjalnego nabywcy ich biznesów.



Rząd Niemiec, dostrzegając rosnący problem, podjął już pewne działania, mające na celu ułatwienie starszym przedsiębiorcom znalezienie potencjalnego nabywcy ich firm, w tym m.in. uruchomił dedykowaną platformę internetową kojarzącą różne biznesy z możliwymi nowymi właścicielami. Dalszy los firm rodzinnych jest przedmiotem poważnych obaw władz niemieckich z uwagi na fakt, iż w jak mało którym państwie stanowią one trzon całej gospodarki.

Problem sukcesji w Niemczech dotyczy – z uwagi na dużą populację takich podmiotów – przede wszystkim małych i średnich przedsiębiorstw. Według IfW Bonn aż blisko 60% firm rodzinnych, które przejdą w najbliższych latach proces zmian właścicielskich / pokoleniowych to biznesy osiągające roczne przychody mniejsze niż 1 mln euro. Wiele z nich, poza samym wyzwaniem sukcesji, boryka się z pewnymi problemami strukturalnymi, przez co nierzadko stanowią one dla potencjalnych sukcesorów dość mało atrakcyjną alternatywę dla dobrze opłacanych stanowisk w dużych przedsiębiorstwach, często zlokalizowanych w największych aglomeracjach tego kraju.

Skala spodziewanej sukcesji w niemieckim sektorze przedsiębiorstw w latach 2022-26

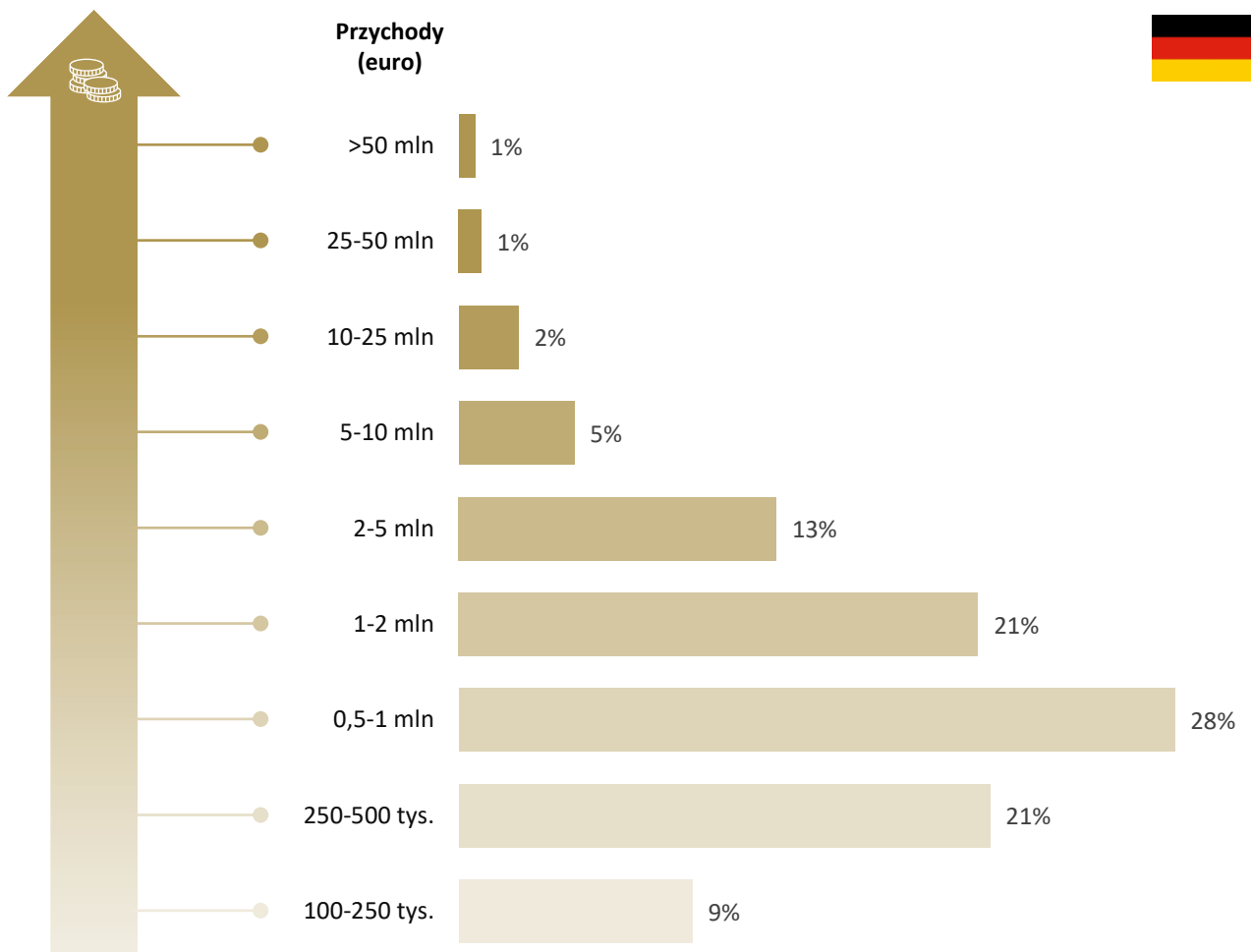


Źródło: IfM Bonn, Analizy Pekao

Około 7 tys. biznesów rodzinnych w Niemczech, które zbliżają się do nieuchronnego momentu zmiany pokoleniowej to jednak pomioty o dość dużej skali działalności (przekraczającej 10 mln euro obrotów rocznie), z czego około 1,2 tysiąca stanowią podmioty o przychodach powyżej 50 mln euro, z których część stanowi wizytówkę Niemiec poza granicami kraju, a także ważną siłą tamtejszej gospodarki.

Rosnące obawy o powodzenie sukcesji w niemieckich biznesach rodzinnych w najbliższych latach pokazują, że korzystne ramy prawne dla takiego procesu, wyposażające w narzędzia potrzebne do dokonania skutecznej zmiany pokoleniowej w przedsiębiorstwie, są jedynie instrumentem wspierającym, lecz nie gwarantującym sukces w tym zakresie. Składa się bowiem na niego szereg innych czynników – zarówno ekonomicznych, jak i społecznych.

Spółki niemieckie ze spodziewaną sukcesją w latach 2022-26 – struktura wg przychodów



Źródło: IfM Bonn, Analizy Pekao



3 Sukcesja i fundacje rodzinne oczami polskich przedsiębiorców. Kluczowe obserwacje ze współpracy Banku Pekao S.A. z Klientami

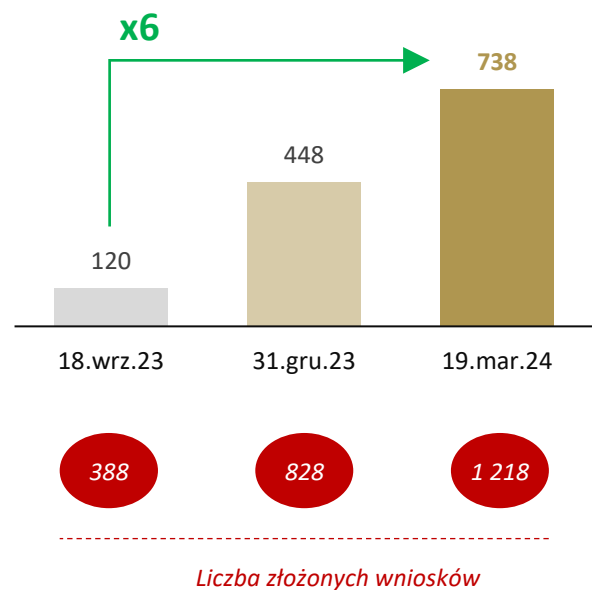
Fundacje rodzinne szybko zyskują na popularności i mogą być katalizatorem sukcesji w polskich przedsiębiorstwach prywatnych

W maju ubiegłego roku weszła w życie Ustawa z dnia 26 stycznia 2023 r. o fundacji rodzinnej, wprowadzająca do polskiej rzeczywistości gospodarczej nowy typ podmiotu – fundacje rodzinne. Głównym celem fundacji jest pomoc zarówno w samej sukcesji, jak i w zachowaniu majątku rodzinnego, głównie w postaci aktywów firmowych. Oczywiście fundacje rodzinne nie załatwiają w pełni problemów związanych z sukcesją, a są tylko jednym z narzędzi służących do jej efektywnego przeprowadzenia. Nowa instytucja czerpie jednak wiele z najlepszych elementów i rozwiązań wypracowanych wcześniej w krajach Europy Zachodniej (np. w Austrii czy w Niemczech), gdzie sukcesja odbywa się z powodzeniem już od wielu pokoleń. Tym samym stanowi ona wyjście naprzeciw potrzebom zwłaszcza właścicieli średnich i dużych biznesów rodzinnych. Co istotne, uwzględnia ona również aspekty podatkowe w taki sposób, że nie zniechęca do sukcesji przeprowadzanej właśnie z wykorzystaniem fundacji rodzinnych.

Polscy przedsiębiorcy dość szybko dostrzegli zalety fundacji rodzinnej. W przeciągu zaledwie kilku miesięcy Sąd Okręgowy w Piotrkowie Trybunalskim, odpowiedzialny za rejestrację fundacji, otrzymał bardzo dużą liczbę wniosków o założenie takich podmiotów. Choć w momencie wchodzenia w życie ustawy zarówno ustawodawca, jak i eksperci

oczekiwali napływu do końca ubiegłego roku około 350 wniosków, rzeczywiste zainteresowanie właścicieli firm rodzinnych okazało się znacznie większe. Według stanu na 31 grudnia 2023 roku, wpłynęło łącznie 828 wniosków rejestracyjnych, z czego ponad połowa została do tego czasu pozytywnie rozpatrzona. Z każdym miesiącem chętnych do założenia fundacji przybywa w szybkim tempie. W połowie marca, a więc w 10 miesięcy od wprowadzenia wspomnianej instytucji do obrotu gospodarczego, działało ich już ponad 700, przy łącznej liczbie ponad 1200 wniosków. 94% nowych podmiotów miało fundusz założycielski w wysokości do 200 tysięcy złotych, a w 5% z nich przekraczał on kwotę 1 miliona złotych. Według stanu na 14 maja 2024 roku, 329 fundacji zarejestrowało kod LEI uprawniający do inwestycji na rynku kapitałowym.

Liczba fundacji rodzinnych w Polsce



Popularność fundacji rodzinnych przerosła oczekiwania. **Tylko do końca ubiegłego roku udało się ich zarejestrować blisko 450**, choć wstępne prognozy Ministerstwa Rozwoju i Technologii i ekspertów mówiły o 300-350 wnioskach.

Jako bank przyglądamy się z bliska sukcesji w firmach rodzinnych, doradzając i wspólnie przechodząc z Klientami przez kolejne etapy tego złożonego procesu

Banki z racji posiadanego doświadczenia w obsłudze różnej wielkości przedsiębiorstw, a także instrumentów wsparcia, jakimi dysponują, są naturalnym partnerem firm rodzinnych w procesie sukcesji. Obecnie instytucje finansowe opakowują posiadane kompetencje i usługi realizowane w różnych obszarach swojej działalności w jedną kompleksową ofertę wsparcia w zarządzaniu majątkiem przedsiębiorców oraz przygotowaniu do przyszłych zmian pokoleniowych.

Firmy rodzinne coraz częściej konsultują decyzje związane z majątkiem firmowym i prywatnym zarówno z bankami, firmami doradczymi, jak i kancelariami prawnymi. Kluczową rolę w całym procesie konsultacyjnym odgrywa oczywiście właściciel – niezbędna jest bowiem jego chęć i otwartość na szczerą rozmowę dotyczącą kwestii majątku. To przedsiębiorca powinien, wspólnie np. z Senior Family Officer'em Banku Pekao S.A. lub innym doradcą, dokonać wnikliwej analizy i audytu posiadanego majątku. Szczególnie ważne w tym procesie jest zaś określenie tego kto, kiedy, pod jakimi warunkami i w jaki sposób będzie mógł korzystać w przyszłości z tego majątku. W tym aspekcie skutecznie pomóc może stworzenie fundacji rodzinnej jako wehikułu do zarządzania majątkiem rodziny biznesowej.

W Banku Pekao dostrześliśmy wartość, jaką można zaoferować w tym zakresie firmom rodzinnym oraz Klientom UHNWI, uruchamiając w maju 2023 roku pierwsze w Polsce *Family Office*. Jest to jednostka banku, której przyświeca idea holistycznego zarządzania majątkiem firmowym i prywatnym, uwzględniającego obszar dziedziczenia i sukcesji. W ramach naszej działalności oferujemy Klientom kompleksowe wsparcie na każdym etapie tego bardzo rozbudowanego i wieloletniego procesu – w tym w planowaniu przyszłości majątku prywatnego, firmowego i rodzinnego, budowaniu strategii dalszego działania firmy rodzinnej czy tworzeniu przestrzeni do rozmów na linii nestor-sukcesor. Obecnie pracujemy przy ponad 200 projektach sukcesyjnych naszych Klientów, których ważnym elementem stała się instytucja fundacji rodzinnej. Przeprowadziliśmy z nimi setki rozmów, w trakcie których poznaliśmy główne motywy i troski, a także czynniki obiektywne, przyświecające podjęciu tematu sukcesji, w tym utworzenia fundacji rodzinnej. Najważniejsze wnioski i spostrzeżenia z tych spotkań przedstawiamy w dalszej części rozdziału.



Bank Pekao S.A. asystuje przy ponad 200 projektach sukcesyjnych swoich Klientów



Michał Walęczak,
Dyrektor Departamentu
Strategii i Rozwoju
Bankowości Prywatnej
Bank Pekao S.A.

Rok temu wprowadzaliśmy na rynek pierwsze, bankowe Family Office, a w tym momencie prowadzimy już ponad 200 procesów sukcesyjnych.

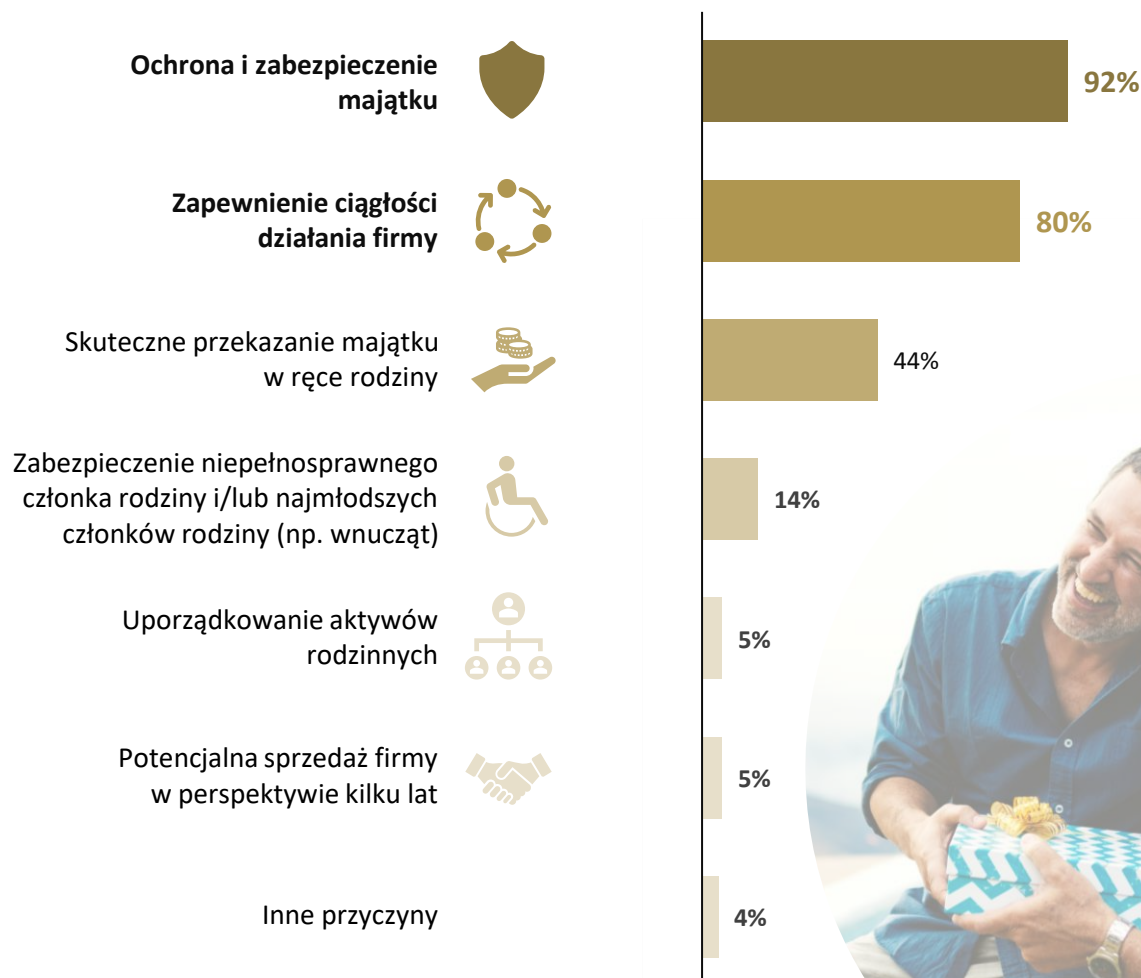
Dajemy możliwość załatwienia wielu spraw dotyczących sukcesji i zarządzania majątkiem rodzinnym i firmowym w jednym miejscu. Family Office wspiera również firmy w powoływaniu fundacji rodzinnych, a w Banku Pekao i Biurze Maklerskim Pekao fundacje mogą otwierać konta firmowe i maklerskie na preferencyjnych warunkach.

Najważniejszym motywem zakładania fundacji rodzinnych jest chęć ochrony i zabezpieczenia majątku na wypadek różnych zdarzeń i sytuacji

Głównym powodem zakładania fundacji rodzinnych, wskazywanym przez przygniatającą większość Klientów wspieranych przez nas w tym procesie, jest chęć zabezpieczenia majątku rodzinnego na wypadek różnych sytuacji życiowych. Chodzi zwłaszcza o wypadki losowe, w których dochodzi do niekontrolowanego dziedziczenia. W momencie nagłej śmierci właściciela pojawia się ryzyko, że dostęp do zgromadzonego majątku uzyska uprawniona ustawowo osoba, co do której ma on zupełnie inne plany. Dotychczas przedsiębiorcy, jeśli chcieli zaplanować dziedziczenie własnego majątku, mogli korzystać z zapisów w umowach spółki czy testamentów. Z naszego doświadczenia, w tym rozmów z Klientami, wynika jednak iż osób, które zadbały o precyzyjne określenie zasad podziału majątku i ról w firmie rodzinnej, a także opieki nad niepełnoletnimi

dziećmi, jest stosunkowo niewiele. Wręcz przeciwnie - wiele umów spółek posiada archaiczne zapisy, które nie pokrywają się z dzisiejszą wolą właściciela firmy. To samo tyczy się testamentów, które albo zostały sporządzone dawno temu albo nie ma ich wcale. Obecnie z pomocą w zarządzaniu wszystkimi nieprzewidywanymi i trudnymi sytuacjami przychodzi właśnie fundacja rodzinna, która pozwala zgodnie z wizją właściciela firmy zaplanować, co będzie się działo w sytuacjach problemów zdrowotnych, niemożności podejmowania decyzji czy śmierci oraz kto zostanie wówczas powiernikiem ich majątku. Z punktu widzenia przedsiębiorców utworzenie fundacji rodzinnej może być pierwszym etapem procesu dziedziczenia ukierunkowanym na zabezpieczenie majątku, ponieważ nie wiedzą oni na ten moment jak przebiegnie przyszła sukcesja.

Wybrane motywy przyświecające założeniu fundacji rodzinnej (odsetek odpowiedzi badanych firm)





Na chęć ochrony majątku jako przyczynę założenia fundacji rodzinnej wskazują praktycznie wszyscy Klienci zainteresowani tym procesem.

Niekiedy rodziny biznesowe, rozważając powołanie fundacji rodzinnej, biorą pod uwagę także chęć ochrony własnego majątku przed przedsięwzięciami swoich zstępnych, które mogłyby prowadzić do uszczuplenia majątku rodzinnego. Zgromadzone aktywa rodzinne są bardzo często ulokowane w nieruchomościach, gruntach czy instrumentach inwestycyjnych takich jak akcje, obligacje czy fundusze inwestycyjne. Część rodzin biznesowych posiada również inne aktywa, takie jak kolekcje obrazów, aut, jachtów czy drogocennych zegarków, a ich potomkowie nie zawsze podzielają zamiłowanie swoich rodziców do tych samych hobby czy pasji. W tym wypadku z pomocą także przychodzi fundacja rodzinna, której jednym z celów jest utworzenie tzw. skarbcza rodzinnego, pozwalającego zgodnie z wolą fundatora zatrzymać to, co dla niego jest najcenniejsze.

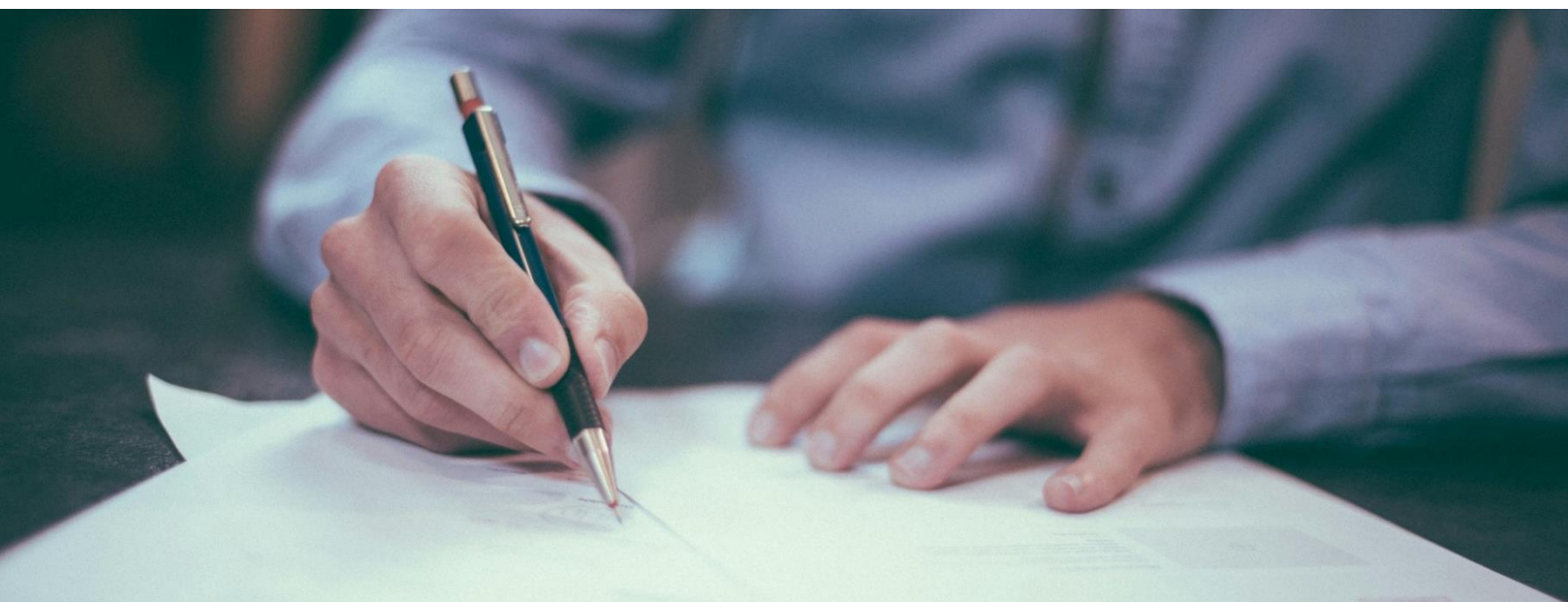
Identycznie jest w sytuacji, w której potencjalny fundator czy też fundatorzy chcą uchronić swój posiadany majątek (a zwłaszcza jego trzon) przed uszczupleniem w wyniku potencjalnych nietrafionych inwestycji sukcesorów czy otwierania przez nich dodatkowych biznesów. Wnosząc udziały w firmie rodzinnej do fundacji niejako wyzbywamy się majątku zapisanego na osobę fizyczną, a jego właścicielem od momentu wniesienia go aktem darowizny jest już fundacja rodzinna. Majątek przeniesiony do fundacji rodzinnej nie jest

zaś podzielny tak, jak w przypadku spółek prawa handlowego, a zasady jego dziedziczenia są skrupulatnie opisywane w statutach przez fundatorów.

Jednym z dodatkowych wymiarów ochrony wartości zgromadzonego majątku, wskazywanym jako motyw założenia fundacji rodzinnej przez niemal 40% obsługiwanych przez nas fundatorów, jest także zabezpieczenie go przed nadmiernym rozdrobnieniem w efekcie działania standardowego prawa spadkowego. Sytuacja rodzinna właścicieli jest zróżnicowana i nierzadko bardzo złożona. Obok tradycyjnych układów funkcjonują np. rodziny patchworkowe czy małżeństwa po rozwodach. Bardzo często fundatorowi zależy również na zabezpieczeniu konkretnych osób, np. zstępnych rodzeństwa, w podobnym stopniu jak własnych potomków. Majątek fundatora od momentu wniesienia go do fundacji rodzinnej staje się własnością fundacji, a po upływie 10 lat od dnia wniesienia danego składnika majątku zanika całkowicie ustawowe prawo do zachowku. Przepis ten wychodzi więc naprzeciw obawom niektórych przedsiębiorców co do zbytnej fragmentacji majątku w przypadku zastosowania ogólnych zasad prawa spadkowego.



2 na 5 właścicieli firm rodzinnych zakłada fundację mając na względzie m.in. ochronę przed nadmiernym rozdrobnieniem majątku w przypadku zastosowania przepisów ogólnych prawa spadkowego



Inną potencjalną sytuacją, która rodzi obawy wśród przyszłych założycieli fundacji rodzinnych, a tym samym potrzebę bardziej precyzyjnego uregulowania kwestii sukcesyjnych, jest wejście do przedsiębiorstwa spadkobierców wspólników. Firmy rodzinne często należą do dwóch, a czasem nawet kilku rodzin. Wówczas fundacja rodzinna zakładana przez każdą z nich pozwoli np. uregulować zasady, kto i według jakiego klucza decyduje w ramach jednej rodziny o prawach do głosu oraz podejmowania kluczowych decyzji. W przypadku tak skonstruowanych biznesów pożądanym jest, aby rodziny właścicielskie rozmawiały ze sobą już na etapie rozważania fundacji rodzinnej, a najlepiej aby wspólnie podjęły decyzję o jej (bądź ich) utworzeniu.



80% przedsiębiorców postrzega fundację rodzinną jako instytucję zapewniającą ciągłość działania ich firm rodzinnych

Właściciele firm rodzinnych w swoich rozmowach z bankiem bardzo często podkreślają, że chcą właściwie i zgodnie z własną wizją zabezpieczyć nie tylko majątek, ale też prowadzony latami biznes. Dzięki instytucji fundacji rodzinnej mogą zaplanować sposób, w jaki chcą to zrobić, a wykonanie planu powierzyć wskazanej osobie lub osobom. Niezależnie od tego, czy są w rodzinie sukcesorzy zainteresowani prowadzeniem biznesu, nestor za pośrednictwem fundacji rodzinnej może wyznaczyć za życia lub po śmierci osoby zarządzające fundacją, a co za tym idzie jej majątkiem według zasad i reguł ustanowionych przez fundatora.

Już w statutach i aktach założycielskich pierwszych fundacji możemy zaobserwować skomplikowane i wysublimowane zapisy, które przez właścicieli firm były wypracowywane przez lata. Część z nich, jeszcze zanim wprowadzono do życia gospodarczego instytucję fundacji rodzinnej, korzystała z konstytucji rodzinnej jako jednego z narzędzi sukcesji do zapisania swojej wizji i misji prowadzenia firmy rodzinnej przez kolejne pokolenia. Ważne jest, jeśli już przedsiębiorca zdecyduje się na powołanie fundacji rodzinnej, aby dokonał dokładnej analizy składników majątku firmowego i prywatnego przed wniesieniem ich do fundacji. Odpowiednia weryfikacja posiadanego majątku pozwoli bowiem uniknąć rozczarowania zbyt pochopnym przekazaniem majątku do fundacji (przed czym ostrzegają eksperci).



W około 90%

przypadków nagłych sukcesji spadkobiercy decydują się na prowadzenie biznesu rodzinnego, co niekoniecznie musi być rozwiązaniem optymalnym

Warto podkreślić, że ustanowienie jasnych i precyzyjnych reguł zapewnienia ciągłości funkcjonowania przedsiębiorstwa jest bardzo pożądanym. Dotychczasowe doświadczenia pokazują, iż w przypadku nagłej sukcesji (a więc śmierci lub choroby trwale uniemożliwiającej prowadzenie firmy przez właściciela) nawet około 90% spadkobierców decyduje się na samodzielne dalsze prowadzenie biznesu, co – z uwagi na odmienne kompetencje czy motywacje – niekoniecznie musi być zjawiskiem korzystnym z punktu widzenia samego przedsiębiorstwa. Niekiedy dzieci zrzekają się swoich udziałów na rzecz drugiego rodzica, gdy same nie wykazują zainteresowania prowadzeniem firmy rodzinnej.

Co warto podkreślić, jedną z motywacji właścicieli, jaka przyświeca odpowiedniemu zadbaniu o ciągłość funkcjonowania firmy rodzinnej, jest także troska o jej pracowników. Biznesy rodzinne, zwłaszcza te duże, są bowiem nie tylko źródłem znacznych dochodów właścicieli. Tworzą one również liczne miejsca pracy, zapewniających byt wielu rodzinom, za które siłą rzeczy czują się oni odpowiedzialni. Uregulowanie problemu sukcesji przez właściciela może ponadto wpływać na morale pracowników. Ich poczucie bezpieczeństwa, a co za tym idzie lojalność względem firmy, zwiększają się bowiem, gdy wiedzą, że funkcjonowanie firmy w długim okresie nie jest zagrożone niekorzystnymi zmianami właścicielskimi wynikającymi z niekontrolowanego procesu sukcesji.



Klienci Banku Pekao S.A. planujący utworzenie fundacji rodzinnej podkreślają, iż ważny jest dla nich los nie tylko swoich spadkobierców, ale też pracowników ich firm.



Częstym powodem tworzenia fundacji rodzinnej jest ponadto chęć zabezpieczenia małoletniego lub niepełnosprawnego członka rodziny...

Mniej więcej co ósmy z obsługiwanych przez Bank Pekao S.A. właścicieli firm / założycieli fundacji rodzinnych podkreślał, iż ważnym motywem było dla nich również zabezpieczenie nie w pełni samodzielnych członków rodziny. Fundacja rodzinna umożliwia tworzenie specjalnych funduszy, które będą tylko do dyspozycji danej osoby w określonej sytuacji. Fundatorzy wskazują nawet konkretne przypadki, w których wyznaczony zostanie powiernik całego majątku fundacji, opiekujący się jej sprawami do czasu osiągnięcia przez dzieci pełnoletniości lub gdy członek rodziny jest osobą niepełnosprawną. Osoba ta będzie wchodzić w skład zarządu fundacji lub zostanie pełnomocnikiem np. w momencie nagłej sukcesji lub niemożności składania oświadczeń ze względu na stan jej zdrowia. Powierzania konkretnych uprawnień takim osobom

Obecni lub przyszli fundatorzy dokonują z rozwagą – na przykład w taki sposób, aby nie było możliwości zmiany statutu lub modyfikacji wysokości świadczeń otrzymywanych przez beneficjentów.

1 na 8 przedsiębiorców

postrzega fundację rodzinną jako instytucję zabezpieczającą interesy niepełnosprawnych lub niepełnoletnich członków rodziny



... jak również wsparcie edukacyjne i zdrowotne beneficjentów fundacji

Przy fundacjach rodzinnych mamy do czynienia z przypadkami, w których fundator lub fundatorzy mogą zgodnie ze swoją wolą zabezpieczyć beneficjentów na wypadek nieprzewidzianych sytuacji zdrowotnych lub też zapewnić im odpowiednią edukację. Mogą być nimi zarówno osoby fizyczne, jak i organizacje pożytku publicznego, a zabezpieczenie zdrowotne może dotyczyć również samych fundatorów oraz ich najbliższych.

W naszych rozmowach z obecnymi i przyszłymi fundatorami dostrzegamy, że aspekt wsparcia zdrowotnego siebie, jak i najbliższych jest dla nich szczególnie istotny. Mają oni świadomość, że tym sposobem fundacja chroni ich oraz bliskich w sytuacjach, w których sam fundator czasowo lub trwale utraci zdolność do funkcjonowania i samodzielnego podejmowania decyzji. Jeżeli takie przypadki zostały

przewidziane w statucie fundacji, jej zarząd niemal natychmiast lub pod pewnymi warunkami może uruchomić świadczenie zdrowotne dla swojego beneficjenta.

Podobnie sytuacja przedstawia się w sprawie wsparcia edukacyjnego przyszłych beneficjentów fundacji. Widać, że nestorzy upatrują w fundacji możliwość motywowania przyszłych pokoleń poprzez wyznaczanie np. celów edukacyjnych. W statutach fundacji widać zainteresowanie fundatorów tym obszarem i chęć wsparcia członków rodziny, którzy w przyszłości mogą potencjalnie kontynuować prowadzenie firmy rodzinnej. Ważną rolę odgrywają wnuki, w których to część nestorów upatruje właśnie przyszłych następców z pominięciem swoich dzieci. Zaplanowanie ich edukacji w oparciu o fundację rodzinną z pewnością przyczyni się do ich lepszego przygotowania do tej roli.



Jednym z najważniejszych problemów związanych z wdrożeniem sukcesji jest brak woli potencjalnych sukcesorów do przejęcia odpowiedzialności za zarządzanie firmą

W przypadku dużej części Klientów Family Office Banku Pekao S.A. wejście w życie Ustawy o Fundacjach Rodzinnych przyspieszyło ich proces myślowy nad sukcesją (86% firm) lub też poważnie rozważa powołanie fundacji rodzinnej (co trzecia firma). Z naszych rozmów z nimi wynika, iż do myślenia o sukcesji skłoniła ich również pandemia COVID – zaczęli oni wówczas zwracać uwagę na przemijalność, możliwe wystąpienie nagłych problemów ze zdrowiem i idące za tym konsekwencje, a także na brak podjętych działań lub ustaleń z rodziną związanych z sukcesją. Z kolei czynnikiem zniechęcającym do większej aktywności w tym obszarze była duża zawołań regulacyjna oraz brak dobrych narzędzi potrzebnych do optymalnego zarządzania tematem sukcesji. Dlatego też wdrożenie instytucji fundacji rodzinnej było dobrym powodem, aby bliżej przyjrzeć się tej kwestii lub wrócić do niej ponownie i doprowadzić cały proces do końca.

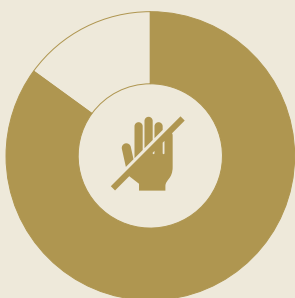


Co trzeci z naszych Klientów rozważa skorzystanie z nowych przepisów i powołanie w przyszłości fundacji rodzinnej

Same instrumenty wspierające proces sukcesji nie są jednak wystarczające by ją skutecznie przeprowadzić. Często bariery sukcesji tkwią bowiem w samych właścicielach firm lub ich

sukcesorach. Z naszych obserwacji wynika, iż jedną z najważniejszych przeszkód sukcesji w tradycyjnym wydaniu jest rzeczywisty brak woli sukcesorów do przejęcia odpowiedzialności za zarządzanie przedsiębiorstwem. W gronie naszych Klientów około 35% nestorów, którzy zaczynają rozważania w temacie przekazania władzy nad przedsiębiorstwem rodzinnym, jeszcze nie przedyskutowała dokładnie ze swoimi potencjalnymi sukcesorami ich planów życiowych. W tych przypadkach, gdzie temat ten jest już dobrze rozeznany, nawet aż około 85% potencjalnych sukcesorów nie wyrażało chęci przejęcia sterów rodzinnego biznesu. Przyczyny takiej postawy sukcesorów są bardzo różne. Wielu z nich preferuje pracę w swoich zawodach takich jak lekarz, prawnik, artysta czy pracownik korporacji, aniżeli działalność na własny rachunek jako właściciel firmy. Podkreślają oni, że w okresie swojego dzieciństwa ich rodzice poświęcali niemal 100% czasu na rozwój firmy i bardzo rzadko byli obecni w domu, podczas gdy oni sami nie chcieliby funkcjonować w podobny sposób. Dostrzegamy, że ten brak chęci bezgranicznego poświęcenia się prowadzeniu biznesu, charakterystycznego dla przedsiębiorców wczesnych lat transformacji gospodarczej w Polsce, jest jednym z istotniejszych, jeśli chodzi o odmowę przejęcia zarządzania nim przez potomków.

Innego rodzaju wyzwaniem, z którym aktualnie zderzają się nestorzy, jest brak zainteresowania potencjalnych sukcesorów branżą, w ramach której funkcjonuje obecnie firma rodzinna. Sytuacja ta dotyczy tak naprawdę każdego sektora i jest bardzo indywidualną kwestią, która może dotyczyć wszystkich przedsiębiorstw, niezależnie od wielkości. Na podstawie



~85%

potencjalnych sukcesorów nie chce w przyszłości zarządzać firmą rodzinną



licznych spotkań z Klientami widzimy jednak, że bardziej dotknięte mogą być tym małe i średnie firmy działające w mniejszych miejscowościach. W tym przypadku dzieci przedsiębiorców często wyjechały już do większego miasta na studia, a nierzadko również w celu poszukiwania własnej ścieżki kariery, niezależnej od biznesu rodzinnego. Czynnikiem wciąż wiążącym takich potencjalnych sukcesorów z biznesem rodzinnym jest jednak fakt, iż bardzo często (także z uwagi na styl życia) pozostają oni zależni finansowo od swoich rodziców. Uważamy, że dzieje się tak w przygniatającej większości (nawet ponad 90%) przypadków. Forma tego wsparcia jest bardzo różna - zaczynając od zakupu mieszkania w innej części kraju po zakup nieruchomości mieszkalnej czy komercyjnej, z której zysk jest przekazywany dziecku w całości lub w uzgodnionym procencie. Zdarzają się również sytuacje w firmach rodzinnych, w których spotykamy się z tzw. „synem marnotrawnym” lub też członkiem rodziny, który tylko

figuruje w firmie na liście płac, nie dostarczając dla niej żadnej wartości. Z naszych rozmów z firmami rodzinnymi wynika również, że częstym źródłem utrzymania dzieci przedsiębiorców są dywidendy lub indywidualne darowizny innych składników majątku rodzinnego, bez bezpośredniego zaangażowania w pracę w firmie czy też zarządzania nią.

Jedynie około **20% właścicieli** firm rodzinnych uważa, że nie mają na tym etapie problemów z wdrożeniem sukcesji, a w dodatku co piąty z nich nie wyklucza wystąpienia takich problemów w przyszłości



Barierą sukcesji jest również brak odpowiedniego przygotowania sukcesorów, a także niedostateczna determinacja nestorów do przekazania im wiedzy i... realnej władzy

Z naszych doświadczeń wynika, iż aż około 80% nestorów chciałoby, aby ich sukcesorzy zarządzali w przyszłości rodzinnym biznesem, który oni sami budowali od podstaw. Podejście i wola właścicieli firm odnośnie do tematu sukcesji, jest więc odmienna niż młodszego pokolenia, a widoczny rozdźwięk w tym zakresie jest kluczowym wyzwaniem dla ciągłości działania wielu polskich firm prywatnych w przyszłości. Inna rzecz, że nawet same chęci sukcesorów często nie są wystarczające, aby skutecznie i z pożytkiem dla przedsiębiorstwa rodzinnego przejąć w nim stery zarządzania od nestorów. M.in. z tego powodu większość właścicieli firm rodzinnych wciąż zwleka z przekazaniem władzy potomkom, a 60% z nich uważa wręcz, że ich dzieci nie mają jeszcze ku temu wystarczających kompetencji. Dotyczy to także sytuacji, w których młodszemu pokoleniu jest już operacyjnie zaangażowane w działanie firmy.

Jak się okazuje, proces budowy tych kompetencji często nie jest łatwy i wymaga czasu. Podczas naszej współpracy z Klientami napotykałyśmy m.in. sytuacje, w których nestorzy nie mogą znaleźć z przyszłymi sukcesorami wspólnego języka, co jest często niezbędne, aby przekazać posiadaną wiedzę dotyczącą prowadzenia firmy. W skrajnych przypadkach problem dialogu międzypokoleniowego może również rodzic

Podejście właścicieli firm do przyszłych sukcesorów

~80%

nestorów chciałoby, aby sukcesorzy zarządzali w przyszłości firmą. Jednocześnie większość z nich nie jest jeszcze gotowa na przekazanie decyzyjności w ręce potomków



~60%

z nich ma jednak świadomość niewystarczających kompetencji sukcesorów



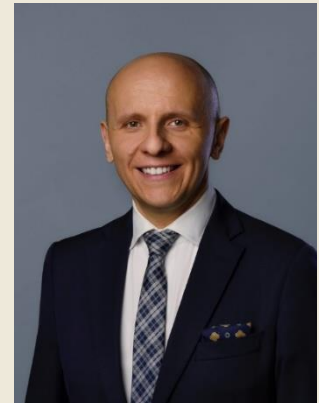
Do obsługi Klientów w obszarze sukcesji podchodzimy w sposób kompleksowy



Stworzyliśmy usługę dopasowaną do rynku: szeroką i skierowaną w szczególności do firm rodzinnych ze znacznym majątkiem prywatnym i firmowym. Możemy nie tylko skutecznie obsłużyć sukcesję, ale także kompleksowo wesprzeć rodzinę biznesową w sytuacji, w której sukcesji nie będzie.

W samym procesie sukcesji pełniemy kilka funkcji. Przede wszystkim edukujemy i wspieramy klientów w zarządzaniu tym bardzo rozbudowanym i wieloletnim procesem. Tłumaczymy na czym polega prawidłowo skonstruowany proces sukcesji, jak funkcjonują fundacje rodzinne, omawiamy najlepsze przykłady z rynku. Jeśli potrzeby klientów dotyczą kwestii prawno-podatkowych, oferujemy pomoc współpracujących z nami specjalistycznych kancelarii.

Fundacja rodzinna jest zdecydowanie najczęściej wybieranym narzędziem sukcesji. Prawie 95 proc. fundacji rodzinnych zakładanych jest z minimalnym kapitałem założycielskim.



Krystian Drzał,
Dyrektor Biura
Family Office
Bank Pekao S.A.

konflikty, które wpływają negatywnie na funkcjonowanie całej firmy. Źródłem dodatkowych napięć są zaś sytuacje, w których niedostateczne kompetencje przekładają się na trudności w budowaniu przez młodsze pokolenie biznesmenów odpowiedniego prestiżu wśród pracowników firmy. Częste są np. te, gdzie sukcesor pracuje już w firmie rodzinnej i podejmuje decyzje w zakresie otrzymanych upoważnień, a pracownicy i tak liczą się jedynie ze zdaniem nestora, które jest dla nich kluczowe.



W około 20% firm rodzinnych potencjalni sukcesorzy mają już udziały, ale nie zostali wyposażeni przez nestorów w odpowiednią wiedzę na temat przedsiębiorstwa

Brak odpowiedniego przygotowania sukcesorów wynika jednak często z zaniedbań nestorów. W naszej współpracy z firmami rodzinnymi w ramach *Family Office*, mniej więcej w co piątym przedsiębiorstwie sukcesorzy mają już swoje

udziały, lecz nie zostali oni wyposażeni przez nestorów w wiedzę niezbędną do jego prowadzenia. W wielu przypadkach jest to świadome działanie właścicieli firm – chcą oni bowiem zmusić swoich potomków do własnej inicjatywy i poznania przez nich biznesu „od podszewki”. W firmach o małej skali działania takie podejście może być właściwe, jednak gdy mamy do czynienia z dużym przedsiębiorstwem, wymagającym nie tyle jednowładztwa, co odpowiednio rozwiniętych struktur korporacyjnych, może ono powodować chaos i prowadzić do niepotrzebnych frustracji u obu stron. Na pewnym etapie rozwoju nadmierna władczość może być wręcz zębna dla firmy rodzinnej i prowadzić do problemów, a w skrajnych przypadkach nawet jej bankructwa. W naszej ocenie ważna jest tutaj umiejętność podzielenia obowiązków wśród kadry kierowniczej z uwzględnieniem przyszłego sukcesora, a w przypadku braku odpowiednich kompetencji umiejętność dzielenie się z nim wiedzą, która w dłuższej perspektywie okaże się kluczowa dla zarządzania przedsiębiorstwem.

Jeszcze inne są sytuacje, gdzie sukcesorowi został w firmie wyznaczony mentor, który ma go wprowadzić w tajniki funkcjonowania i zarządzania przedsiębiorstwem. W tym przypadku wyzwaniem może być osoba samego mentora,

który nie będzie przekazywać całej niezbędnej wiedzy i informacji (np. w obawie o utratę własnego stanowiska). Tutaj istotną rolę na samym starcie procesu musi odegrać nestor, który jasno określi wspólne cele tego przedsięwzięcia, przedstawi kluczowym pracownikom w firmie jak widzi rolę sukcesora i w perspektywie jakiego czasu może dojść potencjalnie do zmian. Umiejętna komunikacja właściciela firmy z kadrą kierowniczą jest jednym z kluczowych aspektów tego procesu. Bez tego istnieje duże ryzyko, iż sukcesor zrazi się i porzuci pracę w firmie, twierdząc że nie został do niej właściwie przygotowany, choć teoretycznie miał do tego zapewnione „narzędzia”.

Z kolei dość nieliczne przypadki niechęci nestorów do przekazania władzy nad firmą swoim potomków (z naszych doświadczeń ma to miejsce w około 20% przypadkach) wynikają m.in. z utraty zaufania w stosunku do „niedoszłych” sukcesorów. Jej źródłem są często problemy komunikacyjne i brak dialogu pomiędzy członkami najbliższej rodziny. Znane są także rynkowe przypadki, w których sukcesor otrzymał decyzyjność do określonego poziomu – np. na realizację jednej z dużych inwestycji firmowych, którą miał od początku zaplanować i zrealizować. Projekt pochłonął znaczne środki finansowe (mające zapewnić firmie np. dodatkowy rynek zbytu), a z winy sukcesora zakończyła się fiaskiem, co wpłynęło na późniejsze decyzje nestora.

Niekiedy właściciele firm nie skłaniają się ku przekazaniu władzy nad przedsiębiorstwem swoim dzieciom (a rozważają np. jego sprzedaż), mając na względzie ich dobro. Dzieje się tak głównie w przypadku przedsiębiorstw działających w trudnych branżach (wymagających bardzo specyficznych kwalifikacji) lub też podmiotów stojących przed poważnymi wyzwaniami. Wiele polskich firm prywatnych boryka się z silną konkurencją większych firm nierodzinnych, a ich przyszłość jest mglista. Przedsiębiorcy podczas rozmów dość często wskazują, że ich firma, działająca na rynku od 20-30 lat, nie rozwinęła tak efektywnych mechanizmów zarządzania, jakie cechują duże korporacje, przez co te drugie stopniowo uzyskują coraz większą przewagę konkurencyjną. Dużym zagrożeniem jest także nadmierna zależność od jednego lub zaledwie kilku klientów, która w przypadku spadku zamówień z ich strony czy nawet ich niewypłacalności, może stanowić dla firmy egzystencjalne zagrożenie. W takich okolicznościach właściciele firm rodzinnych niekiedy preferują, aby ich potomkowie czas niezbędny do bliższego poznania biznesu o niepewnej przyszłości przeznaczali na edukację i rozwój kompetencji w innych, bardziej perspektywicznych obszarach.



Część przedsiębiorców nie chce angażować swoich dzieci w zarządzanie rodzinnym biznesem z uwagi na jego niepewne perspektywy lub wymagający charakter



Wiele wyzwań z sukcesją wynika także ze struktury posiadanych aktywów lub skomplikowanych relacji majątkowych w ramach rodziny biznesowej

W wielu przypadkach wyzwaniem sukcesji jest obecna struktura firmy, uniemożliwiająca jej właściwe lub korzystne przeprowadzenie. Biznesy rodzinne często prowadzone są w formie spółek osobowych lub też posiadane przez rodzinę biznesową aktywa są rozproszone pomiędzy majątek prywatny oraz firmowy. W normalnych warunkach nie stanowi to większego problemu, lecz rodzi liczne komplikacje w przypadku sukcesji. Przygotowując się do niej, np. poprzez założenie fundacji rodzinnej, niezbędne jest przeprowadzenie audytu majątku pod kątem prawnym i podatkowym. W większości rodzin biznesowych taki audyt nie był do tej pory przeprowadzany. Często, gdy nestor rozpocznie już rozważania nad sukcesją czy nawet konsultacje przyszłościowych planów z bankami, firmami doradczymi lub kancelariami prawnymi, okazuje się, że majątek prywatny i firmowy nawzajem się przenikają, a samo uporządkowanie struktur firmy zajmuje wiele czasu. Jednym z działań jest przekształcanie jednoosobowych działalności gospodarczych lub spółek osobowych w spółki prawa handlowego.

Dodatковым problemem bywa także nieformalny charakter wielu wzajemnych ustaleń w ramach rodzin biznesowych. Nierzadko działają one w oparciu o uzgodnienia z innymi członkami rodziny podjęte wyłącznie w formie ustnej. Brak sformalizowanej ścieżki może powodować różne niepożądane sytuacje (np. wykorzystanie braku pisemnej zgody w momencie konfliktu rodzinnego, blokada przez kogoś z członków rodziny pewnych działań o charakterze sukcesyjnym czy też wystąpienie o zachówek jednego z członków rodziny, pomimo innych uzgodnień dokonanych wcześniej ustnie).

Okolo 8% obsługiwanych przez Bank Pekao S.A. rodzin biznesowych podjęło decyzję o rozmowach dotyczących sukcesji z powodu nadmiernego rozproszenia geograficznego majątku



Jeszcze innym czynnikiem komplikującym proces sukcesji u naszych Klientów jest również silne rozproszenie geograficzne majątku, w szczególności jego ulokowanie w różnych rezydencjach podatkowych. Wśród polskich przedsiębiorców coraz więcej jest takich, którzy swoje aktywa mają rozsiępane po całym świecie. Mają one też różny charakter, np. z jednej strony firma zajmująca się produkcją i handlem detalicznym, z drugiej ogromne gospodarstwo rolne, dom letniskowy w górach i na mazurach, czy też dom na południu Europy. Szczególnie popularnym zagranicznym kierunkiem kupowania nieruchomości przez Polaków stała się w ostatnich latach Hiszpania, a jeżeli właściciel spędza tam co najmniej 6 miesięcy w roku, w grę wchodzi również inna rezydencja podatkowa. Zwłaszcza w takich przypadkach, gdy majątek rodziny biznesowej podlega różnym systemom podatkowym, należy rozważyć wszystkie argumenty za i przeciw przeniesieniu jego części lub całości do fundacji rodzinnej. Dopiero wnikliwa analiza może dać odpowiedź na pytanie czy fundacja rodzinna będzie właściwym rozwiązaniem, a jej założenie nie przysporzy fundatorowi więcej problemów aniżeli korzyści.









4 W poszukiwaniu recepty na wyzwania sukcesji. Czy fundacje rodzinne będą wspierać ten proces? Jaka może być w nim rola banków?

Brak sukcesji w polskich firmach rodzinnych może w przyszłości skutkować ich przejmowaniem przez kapitał zagraniczny

Polski sektor przedsiębiorstw dużymi krokami zbliża się do przełomowego momentu zmiany pokoleniowej w firmach rodzinnych. Od powodzenia sukcesji w wielu z tych podmiotów – zwłaszcza największych, które działają już na skalę międzynarodową – zależy w dużej mierze dalszy los ponadtrzydziestoletniego dorobku przedsiębiorczości prywatnej w naszym kraju. Należy pamiętać, że do niedawna alternatywą dla kontynuacji prowadzenia biznesu przez młodsze pokolenie była w gruncie rzeczy sprzedaż majątku firmowego podmiotom zewnętrznym. Ponieważ historia polskich firm prywatnych jest krótka, a potencjalni nabywcy krajowi zwykle sami stoją w obliczu wyzwań związanych z sukcesją, przyszłe transakcje zmian właścicielskich zwłaszcza

w średnich i dużych przedsiębiorstwach rodzinnych mogą w znacznym stopniu odbywać się z udziałem podmiotów zagranicznych. To zaś, biorąc pod uwagę całościowy interes gospodarczy Polski, nie wydaje się być optymalnym rozwiązaniem. Już w ostatnich latach polskie firmy rodzinne cieszące się dużą renomą w kraju i/lub za granicą trafiały w ręce kapitału zagranicznego, a proces ten może z biegiem lat – w obliczu braku sukcesorów i ograniczonej liczby potencjalnych nabywców w kraju – zwiększać swoją intensywność. Zbliżanie się do wieku emerytalnego całego pokolenia polskich przedsiębiorców niemal na pewno będzie więc katalizatorem nie tylko procesów sukcesyjnych, ale też lokalnego rynku fuzji i przejęć o transgranicznym charakterze.

Przykłady transakcji przejęcia polskich firm rodzinnych przez podmioty z kapitałem zagranicznym

| Sprzedawany podmiot | Sektor | Rok transakcji | Nabywca | Kraj |
|---------------------|---|----------------|--------------------|---|
| Delphia Yachts |  Stoczniowy | 2018 | Bennetau |  |
| Dermika |  Kosmetyczny | 2010 | Soraya (Cederroth) |  |
| Fibar Group |  Systemy smart home | 2018 | Nice |  |
| Grupa TIM |  Handel hurtowy | 2024 | Grupa Würth |  |
| Gzella |  Spożywczy | 2018 | Danish Crown |  |
| Kamis |  Spożywczy | 2011 | McCormick&Co. |  |
| Konspol |  Spożywczy | 2018 | Cargill |  |
| Piotr i Paweł |  Handel detaliczny | 2019 | SPAR |  |
| Solaris |  Motoryzacyjny | 2018 | CAF |  |
| Spedimex |  Transport i logistyka | 2023 | ID Logistics |  |

Tymczasem klimat biznesowy dla firm rodzinnych jest w Polsce relatywnie korzystny

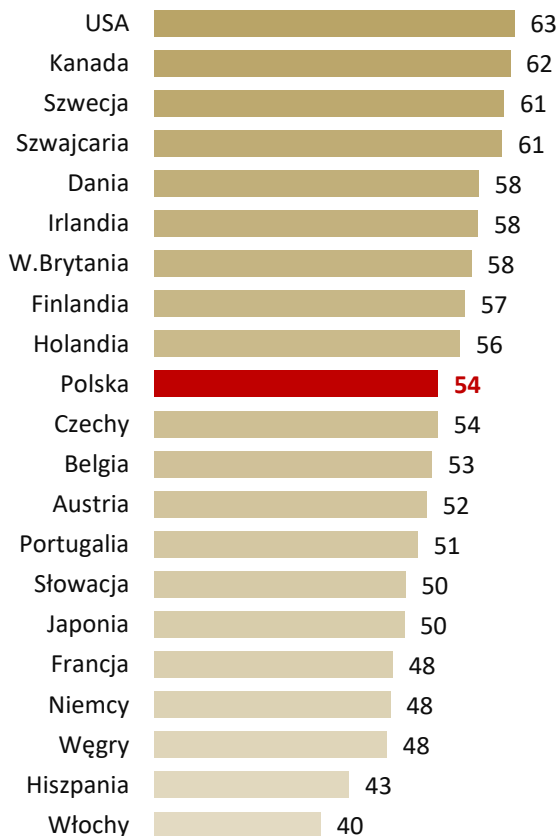
Należy pamiętać, że Polska na dzień dzisiejszy jest krajem oferującym firmom rodzinnym dość korzystne warunki działalności. Do takich wniosków skłaniają m.in. wyniki cyklicznego badania „The Country Index for Family Businesses”, opracowywane przez niemiecką organizację Stiftung Familienunternehmen we współpracy z instytutem ZEW. Co dwa lata porównuje on szeroko rozumiany klimat biznesowy dla firm rodzinnych w ponad 20 rozwiniętych gospodarkach świata. Bierze on pod uwagę różne aspekty, takie jak: otoczenie regulacyjne, system podatkowy, dostęp firm do zewnętrznego finansowania oraz taniej energii, koszty i jakość zasobów pracy, a także ogólną jakość infrastruktury i instytucji. W ubiegłorocznej edycji badania Polska uplasowała się na końcu pierwszej dziesiątki rankingu, wyprzedzając nie tylko kraje Grupy Wyszehradzkiej, ale też niektóre kraje zachodnie uchodzące za ostoję biznesów rodzinnych

i posiadające w tym obszarze wyjątkowo długie tradycje, jak np. Niemcy, Francja czy Włochy.

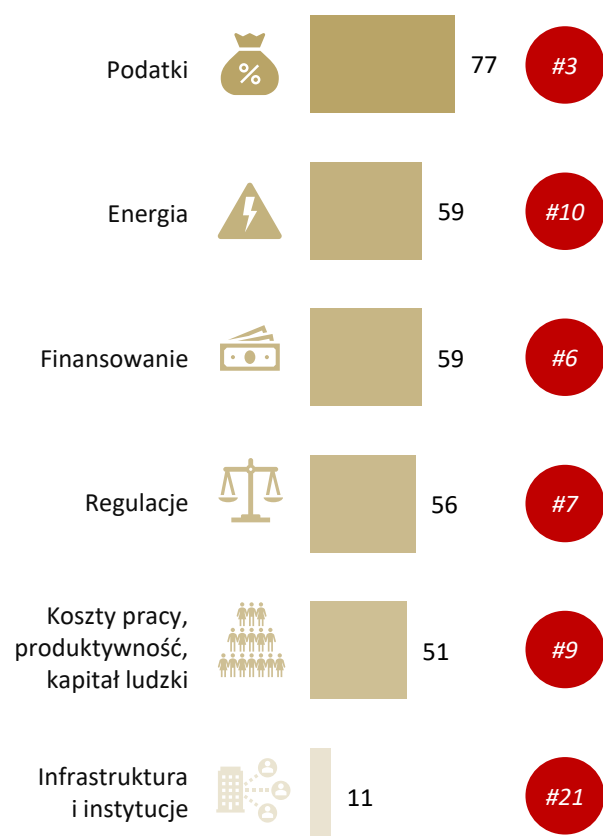
Mamy zatem do czynienia z sytuacją, w której krajowy sektor prywatny stanowi trzon i ważną siłę napędową polskiej gospodarki, a jednocześnie cieszy się ogólnie korzystnymi warunkami do dalszego rozwoju. Zbliży się on jednak do wrażliwego momentu zmiany pokoleniowej – pierwszej w nowoczesnej historii gospodarczej naszego kraju. Sytuacja ta wymaga działań regulatora ukierunkowanych na tworzenie mechanizmów ułatwiających płynne przejście biznesów rodzinnych we władanie nowych osób czy też podmiotów gospodarczych. Niezbędne jest także budowanie wśród przedsiębiorców w sile wieku świadomości wyzwań związanych z trudnym i czasochłonnym procesem sukcesji, a także w odniesieniu do już istniejących narzędzi wsparcia.

Pozycja Polski w rankingu The Country Index for Family Businesses* (2023)

Wartość sumaryczna indeksu – Polska vs inne kraje



Poszczególne obszary – odczyt i pozycja Polski



* Indeks ocenia klimat biznesowy dla firm rodzinnych w różnych krajach. Im wyższy poziom wskaźnika, tym bardziej przyjazne otoczenie.
Źródło: Stiftung Familienunternehmen / ZEW, Analizy Pekao

Fundacje rodzinne mogą pomóc w zachowaniu ciągłości działania polskich firm rodzinnych także poprzez profesjonalizację ich zarządu

Wydaje się, iż niedawno wprowadzona do polskiego życia gospodarczego instytucja fundacji rodzinnej może być ważnym czynnikiem zmiany otoczenia firm rodzinnych w Polsce. U wielu przedsiębiorców wejście w życie Ustawy o Fundacji Rodzinnej uruchomiło, bądź przyspieszyło same rozważania dotyczące sukcesji. Wzrosła zatem ich świadomość co do konieczności konkretnych działań w tym zakresie. Przedsiębiorcom będącym już w jej bardziej zaawansowanej fazie, dała ona także dodatkowe opcje optymalnego poukładania spraw majątkowych, uwzględniających majątek firmowy. Część z nich upatruje w niej rozwiązania prawnego, którego poszukiwali od lat w kontekście tego skomplikowanego procesu i z tego też powodu w krótkim czasie zdecydowała się na powołanie fundacji rodzinnej. Na ten moment, dla większości przedsiębiorców jawi się ono jako pierwszy etap procesu sukcesji, który ma na celu zabezpieczenie majątku osobistego i firmowego fundatora na wypadek różnych niepożądanych zdarzeń. Jednocześnie fundacja może w przyszłości być wygodnym wehikułem do przeprowadzenia sukcesji w tradycyjnym znaczeniu (a więc przekazania zarządu nad firmą innym członkom rodziny, zazwyczaj dzieciom).

Fundacja rodzinna stwarza jednak przedsiębiorcom także zupełnie inne możliwości, wychodząc naprzeciw bodaj najważniejszemu obecnie wyzwaniu sukcesji, jakim jest brak woli potencjalnych sukcesorów do przejęcia odpowiedzialności za prowadzenie rodzinnego biznesu. Umożliwia ona bowiem de facto profesjonalizację zarządu nad firmą i sprowadzenie spadkobierców głównie do roli beneficjentów fundacji (zwykle zgodnie z ich wolą). Co więcej, sprofesjonalizowane może być nie tylko samo prowadzenie biznesu, ale też pełnienie przez firmę rodzinną innych ważnych funkcji społecznych (np. działalność charytatywna) – wszystko zgodnie z życzeniem fundatorów. Dobre przyjęcie instytucji fundacji rodzinnej przez polskich przedsiębiorców daje tym samym nadzieję, że ośrodek decyzyjny wielu średnich i dużych firm prywatnych w Polsce pozostanie w kraju niezależnie od faktu nieuchronnych zmian właścicielskich zachodzących w tych podmiotach. Co więcej, w zarządzaniu tymi przedsiębiorstwami mogą zachodzić z czasem również pewne korzystne zmiany jakościowe, wpływające na ich ogólną efektywność i sytuację finansową, w dalszym kroku zaś konkurencyjność międzynarodową i tempo przyszłego rozwoju.



Fundacje rodzinne wesprą ważny z punktu widzenia gospodarki proces sukcesji w polskich firmach



**Krystian Drzał,
Dyrektor Biura
Family Office
Bank Pekao S.A.**

Skuteczne i dobrze zaplanowane sukcesje pomogą naszym firmom rodzinnym przetrwać przez kolejne pokolenia, co jest niezwykle istotne z punktu widzenia polskiej gospodarki. Po niemal roku funkcjonowania Ustawy o Fundacji Rodzinnej widzimy, że firmy rodzinne i klienci UHNWI oczekiwali na wprowadzenie tego typu instytucji prawnej. Właściciele firm rodzinnych jasno wskazywali od lat, że brakuje odpowiednich przepisów, które pomogą im tak jak przedsiębiorcom w Europie Zachodniej, USA czy w Japonii zadbać o ich dziedzictwo. Najważniejszym aspektem, który był do tego potrzebny było prawne uregulowanie możliwych modyfikacji zasad dziedziczenia, prawa do zachowku i najważniejszego, czyli zaplanowania dziedziczenia i praw do majątku nie tylko w pierwszym, ale także w kolejnych pokoleniach. Nie od dziś wiadomo, że firmy rodzinne np. w Niemczech funkcjonują ponad 100 lat właśnie z wykorzystaniem fundacji rodzinnych. Mając do dyspozycji narzędzie, jakim jest polska fundacja rodzinna, może zaplanować sukcesje w odrealnieniu od standardowego prawa spadkowego. W Polsce jest ona nakierowana na sukcesję międzypokoleniową i stworzenie dostosowanego do własnych potrzeb mechanizmu ochrony zgromadzonego majątku, zasad jego dziedziczenia, dystrybucji i zarządzania nim. Jednocześnie ważnym pozytywnym aspektem wprowadzenia w tym kształcie fundacji rodzinnej jest możliwość prowadzenia działalności gospodarczej w przewidzianym ustawą zakresie.

Korzystanie w przyszłości na szerszą skalę z wehikułu sukcesji, jakim może okazać się fundacja rodzinna, jest tym bardziej prawdopodobne, że instytucja ta porządkuje i ułatwia zorganizowanie procesu dziedziczenia zgodnie z wolą fundatora. Do tej pory nie było to zaś zadaniem łatwym z uwagi na zawziętość (a czasem nieprecyzyjność) przepisów prawa spadkowego oraz skomplikowaną strukturę majątku nestora. Przez lata transformacji ustrojowej był on gromadzony w różnego rodzaju aktywach, tj. nieruchomościach, gruntach czy instrumentach inwestycyjnych, takich jak akcje, obligacje czy fundusze inwestycyjne. Pojawienie się instytucji fundacji rodzinnej stwarza możliwość uporządkowania majątku i ustalenia indywidualnych zasad

przekazania go młodszemu pokoleniu. Dodatkowym atutem fundacji rodzinnej jest niewątpliwie ochrona fundatora oraz wskazanych beneficjentów z wykorzystaniem świadczeń zdrowotnych czy edukacyjnych. Aspekty te, właściwie zaplanowane w statucie fundacji rodzinnej, mogą pomóc w zabezpieczeniu zdrowia najbliższych i wspierać edukację przyszłych pokoleń. Obecnie nestorzy niejednokrotnie wskazują swoje wnuki (a nie dzieci, często słabo zainteresowane aktywnym uczestnictwem w zarządzaniu firmą rodzinną) jako swoich potencjalnych następców u sterów rodzinnego biznesu. Fundacja rodzinna może im w tym przyszłości umożliwić, przy pominięciu części standardowych zasad spadkowych.

Dlaczego ważnym doradcą w procesie sukcesji może być bank?

W całym procesie sukcesji bardzo pomocne może okazać się obiektywne spojrzenie kogoś spoza przedsiębiorstwa czy rodziny biznesowej. Dlatego też firmy rodzinne coraz częściej konsultują swoje decyzje finansowe w kwestii majątku firmowego i prywatnego z bankami, firmami doradczymi czy kancelariami prawnymi. Klienci Banku Pekao S.A. od roku mogą skorzystać z tego rodzaju wsparcia i chętnie to czynią. W tym czasie liczba procesów sukcesyjnych, które prowadzimy wraz ze swoimi klientami, zwiększyła się kilkukrotnie. Dostrzegamy bardzo pozytywny wpływ naszej pracy i neutralność naszego stanowiska w całym procesie.

Potrzeby związane z doradztwem w zakresie procesu sukcesyjnego są bardzo różne. Niektóre z nich wymagają przygotowania stricte psychologicznego, inne ułożenia struktur firmowych i podpowiedzi, w jaki sposób zrealizować odpowiednią reorganizację majątku, a jeszcze inne konsultacji w zakresie nieruchomości czy posiadanych aktywów inwestycyjnych. Te czasochłonne działania wymagają bardzo indywidualnego podejścia i zastanowienia się na poważnie nad rozwiązaniem spraw sukcesyjnych niezależnie od wieku nestora. Warto podkreślić dużą wagę aspektów psychologicznych. W wielu przypadkach przyczyną przeciągania się w czasie wielu decyzji sukcesyjnych są różne rozterki nestora, dotyczące np. oceny stopnia przygotowania

merytorycznego sukcesorów czy też tego, jak sprawiedliwie podzielić majątek pomiędzy członków rodziny. Przedsiębiorcy często potrzebują zderzyć swój punkt widzenia z opiniami ekspertów posiadających szersze spojrzenie, poparte doświadczeniami współpracy z firmami mierzącymi się z podobnymi problemami.

Bardzo istotne jest jednak również wsparcie merytoryczne. Firmy rodzinne i Klienci UHNWI borykają się z wieloma różnymi wyzwaniami dotyczącymi sukcesji i posiadanego majątku. Części z nich nie widać na pierwszy rzut oka czy podczas pierwszej rozmowy z klientem i wymagają one wnikliwej diagnozy we współpracy z wykwalifikowanym doradcą/expertem. Obecnie przedsiębiorcy oczekują od banków pomocy w dokonaniu analizy ich indywidualnej sytuacji i dostosowania do ich potrzeb istniejących na rynku rozwiązań. Finałem rozważań o sukcesji wcale nie musi być przy tym powołanie fundacji rodzinnej. Nie powinno być ono bowiem celem samym w sobie, gdyż nie jest to rozwiązanie optymalne dla każdego rodzaju prowadzonego biznesu czy posiadanych aktywów. Odpowiedzi na wątpliwości w tym zakresie może dać audyt prawno-podatkowy posiadanych aktywów. Podczas dokonywania oceny przez specjalistę może się okazać, że wniesienie danego składnika majątku może rodzić różne niepożądane konsekwencje (np. podatkowe).



Bank Pekao
Bankowość Prywatna



**Bezpieczna
przyszłość
zaczyna się dziś**

Wybierz Family Office w Banku Pekao S.A.

Zaplanuj z nami przyszłość swojej firmy rodzinnej. Zadbaj o bezpieczeństwo bliskich i zgromadzonych aktywów.

Sprawdź naszą ofertę
na www.pekao.com.pl/private-banking/family-office
Infolinia Bankowości Prywatnej: + 48 22 591 20 10

Wspieramy w:



procesie sukcesji
międzypokoleniowej,



powołaniu fundacji rodzinnej,



dostępie do doradztwa
prawnego i podatkowego,



prowadzeniu działalności
filantropijnej.

Nota prawna

Niniejsza publikacja (dalej „Publikacja”) przygotowana przez Departament Analiz Makroekonomicznych Banku Polska Kasa Opieki Spółka Akcyjna (dalej „Pekao S.A.”) stanowi publikację handlową i ma charakter wyłącznie informacyjny. Żadna z jej części nie stanowi podstawy do zawarcia jakiegokolwiek umowy lub powstania zobowiązania, w szczególności nie stanowi oferty w rozumieniu art. 66 Kodeksu Cywilnego. Publikacja nie stanowi rekomendacji udzielanej w ramach usługi doradztwa inwestycyjnego, analizy inwestycyjnej, analizy finansowej oraz innej rekomendacji o charakterze ogólnym dotyczącej transakcji w zakresie instrumentów finansowych, rekomendacji inwestycyjnej w rozumieniu Rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 596/2014 z dnia 16 kwietnia 2014 r, w sprawie nadużyć na rynku ani porady inwestycyjnej o charakterze ogólnym dotyczącej inwestowania w instrumenty finansowe, a informacje w niej zawarte nie mogą być traktowane, jako propozycja nabycia jakichkolwiek instrumentów finansowych, usługa doradztwa inwestycyjnego, podatkowego lub jako forma świadczenia pomocy prawnej. Publikacja nie została przygotowana zgodnie z wymogami prawnymi zapewniającymi niezależność badań inwestycyjnych i nie podlega żadnym zakazom w zakresie rozpowszechniania badań inwestycyjnych i nie stanowi badania inwestycyjnego.

Przedstawiona w publikacji analiza oparta jest na informacjach publicznie dostępnych – do jej sporządzenia nie wykorzystano żadnych informacji poufnych. Pekao S.A. dołożył należytej staranności w celu zapewnienia, iż zawarte informacje nie są błędne lub nieprawdziwe w dniu ich publikacji, jednak Pekao S.A. ani jego pracownicy nie ponoszą odpowiedzialności za ich prawdziwość i kompletność jak również za jakiegokolwiek szkody powstałe w wyniku wykorzystania niniejszej publikacji lub zawartych w niej informacji. Pekao S.A. nie udziela w odniesieniu do niniejszej publikacji żadnych gwarancji, wyraźnych ani dorozumianych, dotyczących wartości handlowej, przydatności do określonego celu lub nienaruszania własności intelektualnej lub innego nienaruszania praw.

Niektóre treści objęte niniejszą publikacją mogą zawierać odesłania do stron internetowych i materiałów opracowanych przez podmioty trzecie. Pekao S.A. nie dokonuje weryfikacji takich stron internetowych i materiałów, w szczególności pod kątem ich prawdziwości i rzetelności zawartych w nich informacji, a wszelkie korzystanie z takich stron internetowych i materiałów następuje na wyłączne ryzyko i odpowiedzialność użytkownika. Odsyłanie przez Pekao S.A. w publikowanych treściach do zewnętrznych stron internetowych i materiałów nie oznacza również, że Pekao potwierdza lub podziela zawarte w nich poglądy i informacje.

Niniejsza publikacja może zawierać wypowiedzi prognozujące. Wypowiedzi te, oparte na bieżących planach, założeniach, ocenach, prognozach, oczekiwaniach oraz historycznych danych, jako odnoszące się do zdarzeń przyszłych są ze swej natury niepewne i obarczone ryzykiem błędu. Z tego względu nie stanowią one gwarancji przyszłych zdarzeń, sytuacji gospodarczej w ujęciu makroekonomicznym ani w odniesieniu do jakiegokolwiek konkretnego podmiotu lub grupy podmiotów, cen instrumentów finansowych lub jakichkolwiek przyszłych wyników i wskaźników finansowych. Wszelkie prognozy dotyczące poziomu kursów walutowych nie odnoszą się do instrumentów finansowych opartych o te kursy walutowe.

Informacje zawarte w tej publikacji są aktualne na datę utworzenia dokumentu i mogą ulec zmianie w przyszłości. Pekao S.A. nie zobowiązuje się do ich aktualizowania po dniu utworzenia dokumentu.

Pekao S.A. i jego spółki zależne oraz którykolwiek z jego lub ich pracowników mogą być zainteresowani którąkolwiek z transakcji, papierów wartościowych i towarów wymienionych w tej publikacji, jak również Pekao S.A. lub jego spółki zależne mogą świadczyć usługi dla lub zabiegać o transakcje z którąkolwiek spółką wymienioną w tej publikacji.

Pekao S.A. oświadcza, że jest animatorem rynku lub dostawcą płynności w odniesieniu do Skarbowych Papierów Wartościowych wyemitowanych przez Ministerstwo Finansów oraz dokonuje transakcji na Skarbowych Papierach Wartościowych na własny rachunek. Pekao S.A. na mocy zawartych umów pełni funkcję Dealera Rynku Pieniężnego oraz Dealera Skarbowych Papierów Wartościowych.

Departament Analiz Makroekonomicznych jest wydzieloną jednostką organizacyjną, niezależną od jednostki zawierającej w imieniu Banku transakcje na instrumentach finansowych. Jednocześnie wprowadzone wewnętrzne rozwiązania administracyjne oraz bariery informacyjne mają na celu zapobieganie konfliktom interesów. Wynagrodzenie pracowników sporządzających Publikację nie jest i nie będzie bezpośrednio lub pośrednio powiązane z wynikami finansowymi uzyskiwanymi przez Pekao S.A. w ramach transakcji na instrumentach finansowych. Pracownicy sporządzający Publikację nie są zaangażowani kapitałowo w instrumenty finansowe będące przedmiotem Publikacji oraz nie pełnią żadnej funkcji w organach emitenta oraz nie otrzymują od niego wynagrodzenia. Zgodnie z najlepszą wiedzą pracowników sporządzających Publikację, nie występują powiązania, które mogłyby rodzić konflikt interesów.

Analiza i ewentualna ocena instrumentów finansowych zawarta w Publikacji dokonywana jest przy zastosowaniu kombinacji metod, w tym fundamentalnej, rynkowej, porównawczej i technicznej. Analiza fundamentalna bazuje na założeniu, iż otoczenie ekonomiczne i finansowe ma istotny wpływ na wycenę instrumentów finansowych i oczekiwania co do kierunków zmian w przyszłości. Zaletą tej metody jest oparcie analizy o czynniki obiektywne, w tym wskaźniki makroekonomiczne. Główną słabością może być wpływ krótkoterminowych tendencji rynkowych wywołanych czynnikami pozafundamentalnymi. Metoda rynkowa uwzględnia m.in. takie elementy jak postrzeganie sytuacji rynkowej przez inwestorów oraz bieżące zmiany w relacji popytu i podaży. Jej wadą jest duża subiektywność oraz brak dostępu do aktualnych danych. Metoda porównawcza opiera się na analizie zależności między klasami aktywów czy poszczególnymi instrumentami w celu identyfikacji krótkoterminowych odchyleń od historycznych zależności, co wspiera ocenę płynącą z zastosowania metody fundamentalnej. Wadą tego podejścia może być zbyt daleko idące uproszczenie w postaci bazowania na trendach z przeszłości. Metoda techniczna pozwala oszacować trendy w krótkim terminie, opierając się na analizie zachowania parametrów rynkowych związanych z instrumentami finansowymi w przeszłości. Słabą stroną podejścia jest bazowanie na historii, która nie musi się powtórzyć oraz brak odporności na bieżące zmiany w otoczeniu ekonomicznym.

Niniejsza publikacja nie jest przeznaczona do użytku prywatnych inwestorów. Decyzja inwestycyjna w odniesieniu do papieru wartościowego, produktu finansowego lub inwestycji powinna być podjęta na podstawie opublikowanego prospektu emisyjnego lub kompletnej dokumentacji dla papieru wartościowego, produktu finansowego lub inwestycji. Ostateczna decyzja zawarcia transakcji należy wyłącznie do inwestora. Pekao S.A. nie występuje w roli pośrednika ani przedstawiciela inwestora. Przed zawarciem każdej transakcji inwestor powinien, nie opierając się na informacjach przekazanych przez Pekao S.A., określić jej ryzyko, potencjalne korzyści oraz straty z nią związane, jak również w szczególności charakterystykę, konsekwencje prawne, podatkowe i księgowo-transakcyjne oraz konsekwencje zmieniających się czynników rynkowych, a także w sposób niezależny ocenić czy jest w stanie sam lub po konsultacjach ze swoimi doradcami podjąć takie ryzyko.

Nadzór nad działalnością Pekao S.A. sprawuje Komisja Nadzoru Finansowego.

Powielanie bądź publikowanie niniejszego dokumentu lub jego części bez pisemnej zgody Pekao S.A. jest zabronione.

Centrum Analiz i Transformacji Cyfrowej

Dr Ernest Pytlarczyk, CFA, Główny Ekonomista
+48 724 417 216 ✉ ernest.pytlarczyk@pekao.com.pl

Departament Analiz Makroekonomicznych

Zespół Analiz Sektorowych

Krzysztof Mrówczyński, Kierownik Zespołu
✉ krzysztof.mrowczynski@pekao.com.pl

Paweł Kowalski
✉ pawel.kowalski@pekao.com.pl

Magdalena Płaczek
✉ magdalena.placzek@pekao.com.pl

Grzegorz Rykaczewski
✉ grzegorz.rykaczewski@pekao.com.pl

Zespół Analiz i Prognoz Rynkowych

Dr Piotr Bartkiewicz, CFA
✉ piotr.bartkiewicz@pekao.com.pl

Aleksandra Beśka
✉ aleksandra.beska@pekao.com.pl

Kamil Łuczowski
✉ kamil.luczowski@pekao.com.pl

Dr Karol Pogorzelski
✉ karol.pogorzelski@pekao.com.pl

Sebastian A. Roy
✉ sebastian.roy@pekao.com.pl

Departament Strategii i Rozwoju Bankowości Prywatnej

Michał Walęczak, Dyrektor Departamentu
✉ michal.waleczak@pekao.com.pl

Biuro Family Office

Krystian Drzał, CAIA, EMBA
✉ krystian.drzal@pekao.com.pl

Jacek Zalejski, EMBA
✉ jacek.zalejski@pekao.com.pl

Agnieszka Dziewicka
✉ agnieszka.dziewicka3@pekao.com.pl