



Mateusz Grajzer<sup>1</sup>, Romuald Hałabuda<sup>2</sup>, Daniel Pytlak<sup>3</sup>, Paweł Zbylut<sup>4</sup>

Pod merytoryczną opieką dr Aleksandry Rzepeckiej

## ZARZĄDZANIE FIRMĄ RODZINNĄ – STUDIUM PRZYPADKU

**Streszczenie:** W artykule przedstawiono koncepcję zarządzania firmą rodzinną na przykładzie firmy Wielton S.A. Omówiono także istotę firmy rodzinnej, konspekt oraz jej definicję. Opisana została również działalność firmy Wielton, jej forma organizacyjno-prawna, rozwój przedsiębiorstwa i zasięg rynkowy. Przeanalizowano także powiązania rodzinne braci Szataniak oraz ich wpływ na rozwój przedsiębiorstwa. Przystawiono styl i funkcjonowanie struktur organizacji. Ukazano strategię przedsiębiorstwa – został nakreślony zarys agresywnej strategii oraz na przyszłe cele omówionej organizacji.

**Słowa kluczowe:** firma rodzinna, strategia przedsiębiorstwa, powiązania rodzinne, rozwój przedsiębiorstwa, Grupa Wielton

### WSTĘP

Firmy rodzinne są charakterystyczną grupą podmiotów gospodarczych, które łączą w sobie działalność biznesową ze sferą rodzinną. Są jednym z fundamentów rozwoju gospodarczego każdego kraju. Zarządzanie taką firmą jest dużo trudniejsze niż kierowanie firmą innego rodzaju, ponieważ nawzajem przeplatające się więzi pokrewieństwa, jak i relacje biznesowe, nie zawsze są pojmowane w taki sam sposób przez innych członków rodziny, których dodatkowo może różnić ich wiek. Postępująca globalizacja ekonomiczna oraz zmienność warunków prowadzenia biznesu ukazuje znaczenie firm rodzinnych charakteryzujących się długotrwałą strategią prowadzenia biznesu oraz trwałymi związkami z lokalną społecznością, lojalnością wobec pracowników oraz klientów. We współczesnym świecie przedsiębiorstwa rodzinne odgrywają ważną rolę w wielu kluczowych sektorach gospodarki, a ich rozwój i zapewnienie ciągłości funkcjonowania pomimo zmian pokoleniowych ma istotne znaczenie nie tylko dla gospodarki krajowej, ale również dla gospodarki światowej<sup>5</sup>.

Jest to więc podmiot, w którego działalność zaangażowana jest rodzina. Za firmę rodzinną można uznać taką, której prawa własności i zarząd, czyli wywiera-

<sup>1</sup> Mateusz Grajzer – student studiów I stopnia na kierunku Zarządzanie na Wydziale Zarządzania Akademii Wojsk Lądowych imienia generała Tadeusza Kościuszki.

<sup>2</sup> Romuald Hałabuda – student studiów I stopnia na kierunku Zarządzanie na Wydziale Zarządzania Akademii Wojsk Lądowych imienia generała Tadeusza Kościuszki.

<sup>3</sup> Daniel Pytlak – student studiów I stopnia na kierunku Zarządzanie na Wydziale Zarządzania Akademii Wojsk Lądowych imienia generała Tadeusza Kościuszki.

<sup>4</sup> Paweł Zbylut – student studiów I stopnia na kierunku Zarządzanie na Wydziale Zarządzania Akademii Wojsk Lądowych imienia generała Tadeusza Kościuszki.

<sup>5</sup> Ł. Sułkowski, *Firmy rodzinne – Współczesne wyzwania przedsiębiorczości rodzinnej*, „Przedsiębiorczość i zarządzanie”, Tom XIII, Zeszyt 7, 2012, s. 5.

nie decydującego wpływu na decyzje podejmowane przez kierownictwo, pozostają w rękach jednej rodziny<sup>6</sup>.

Do napisania pracy posłużyliśmy się metodą studium przypadku. Jest to, metoda badawcza zawierająca szeroki opis danego zjawiska, mająca na celu jego pogłębioną analizę i ocenę<sup>7</sup>. Przedmiotem referatu jest organizacja założona przez dwóch bliskich współpracowników: Ryszarda Proznera oraz Krzysztofa Tytkowskiego pod nazwą Wielton. W 2006 r. firmę przejęło dwóch braci: Paweł i Mariusz Szataniakowie, którzy poprowadzili firmę do znacznego rozwoju. Po upływie kilkunastu miesięcy firma stała się spółką akcyjną. Jej siedziba znajduje się w Wieluniu. Grupa Wielton jest jednym z największych producentów naczeł, przyczep i zabudów samochodowych na rynku europejskim oraz zajmuje miejsce w pierwszej dziesiątce producentów owej branży na świecie<sup>8</sup>.

## 1. CHARAKTERYSTYKA FIRMY RODZINNEJ

Jednym z wyzwań, stojącym obok aspektu zarządzania, organizacji firmy oraz rozwijania jej konkurencyjności, jest planowanie sukcesji. Badania pokazują, że w Polsce rzadko można spotkać firmę rodzinną, w której doszło do transferu pokoleń. W niedalekiej przyszłości wiele polskich firm rodzinnych spotka się z problemem sukcesji, ale nie sądzimy, aby były one przygotowane do tego procesu. Z wspomnianych badań wynika, że zdecydowana większość właścicieli firm rodzinnych planuje przekazać zarządzanie firmą:

- następnemu pokoleniu (85%);
- wyraźnie mniej ankietowanych (61%) przewiduje, że przekaże własność firmy swoim potomkom. Może to świadczyć o tym, że starzejące się pokolenie zarządzających firmami rodzinnymi ma świadomość konieczności przekazania codziennych obowiązków swoim potomkom, jednak wielu z nich chce zachować nadzór nad kwestiami strategicznymi wspólnego biznesu. Z badań wynika, że:
  - najczęściej wskazywanymi trudnościami w przypadku przekazywania zarządzania firmą jest podtrzymywanie dobrych relacji z interesariuszami (18%) oraz
  - szkolenia i wspieranie następców w nowej roli (17%)<sup>9</sup>.

Dodatkowo jednym z problemów w planowaniu sukcesyjnym jest też to, że często nie wszyscy sukcesorzy chcą albo mają predyspozycje do kierowania firmami rodzinnymi, mimo że zasoby te stanowią znakomitą większość majątku nestora. W takich sytuacjach właściciel może albo podzielić majątek z pokrzywdze-

---

<sup>6</sup> *Ibidem*.

<sup>7</sup> W. Grzegorzczak, *Studium przypadku jako metoda badawcza i dydaktyczna w naukach o zarządzaniu*, Łódź 2015, s. 9-16.

<sup>8</sup> Produkty Wielton, Źródło: <https://wielton.com.pl> [dostęp: 05.11.2021].

<sup>9</sup> 85% zarządzających polskimi firmami rodzinnymi chce przekazać stery kolejnemu pokoleniu. Źródło: <https://home.kpmg/pl/pl/home/media/press-releases/2020/02/media-press-85-procent-zarządzających-polskimi-firmami-rodzinnymi-chce-przekazać-stery-kolejnemu-pokoleniu.html> [dostęp: 20.01.2022].

niem części sukcesorów, albo też przekazać prawa udziałowe osobom, które nie będą dawać należytej gwarancji, że działalność firmy będzie kontynuowana<sup>10</sup>.

## 2. PRZEDMIOT DZIAŁALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA WIELTON S.A.

Grupa Wielton to kluczowy producent oraz sprzedawca naczep i przyczep, a także zabudów na samochody ciężarowe. Organizacja zajmuje miejsce w czołówce na rynku europejskim w swojej branży.

Realizuje strategię opartą na dywersyfikacji geograficznej oraz potencjale przejmowanych spółek, dzięki czemu może pozwolić sobie na utrzymanie mocnej pozycji na rynku Europejskim. Grupa Wielton S.A. posiada swoje centra produkcyjne m.in. w Polsce, Niemczech, we Francji i Wielkiej Brytanii, a także dwie montownie: we Włoszech, w Rosji oraz spółkę zależną na Wybrzeżu Kości Słoniowej. Sama w sobie organizacja nie świadczy dodatkowych usług prócz produkcji, natomiast działa przy współpracy z firmami takimi jak np. Polcar Sp. z o.o., Volvo Group Truck Center Opole, Scania Polska S.A., które zajmują się serwisowaniem produktów grupy Wielton. Firma posiada szeroką gamę produktów, klienci mogą wybierać spośród 15 grup pojazdów, dostępnych w ponad 800 konfiguracjach. Przejęcie spółki Langendorf pozwoliło na poszerzenie oferty produkcyjnej<sup>11</sup>.

### 2.1. Rozwój przedsiębiorstwa i jego zasięgi na rynku

Spółka Wielton została założona w 1996 r. Założyciele, Ryszard Prozner i Krzysztof Tylkowski zaczęli od warsztatu samochodowego, wytwarzali gwoździe i przerabiali importowane naczepy ciągników siodłowych. Po upływie lat rozpoczęli własną produkcję naczep a w 1999 r. oddano do użytku nową halę montażową.

W 2004 r. zostały rozbudowane magazyny. Od 2006 r. kontrolę nad firmą przejęli bracia Paweł i Mariusz Szataniakowie, którzy wcześniej prowadzili firmę Pamapoli i wprowadzili ją na giełdę. Rok później Grupa Wielton została zarejestrowana na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. W 2015 r. Ministerstwo Gospodarki nadało firmie Wielton status Centrum Badawczo-Rozwojowego. Rok później w rodzinnym mieście Wieluniu, zostało otwarte Centrum Badawczo-Rozwojowe, posiadające jedyną w Polsce, a drugą w Europie stację do cało pojazdowego badania naczep, która daje możliwość wykrywania ewentualnych błędów już na etapie testów. W 2016 r. spółka Wielton zadeklarowała gotowość i zaprezentowała pomysł na odnalezienie się Wieltonu w wyścigu technologicznym o charakterze globalnym. Jednym z innowacyjnych pomysłów było zaproszenie klientów do uczestnictwa w procesie projektowania swoich produktów, co oznaczało możliwość większej indywidualizacji ofert oraz efektywniejsze przetwarzanie informacji. Kwiecień 2017 r. był przełomowym miesiącem dla organizacji, wprowadzono Strategię Wzrostu 2020, która miała na celu wzrost wyników o 100%, zarówno w ob-

---

<sup>10</sup> Czy fundacja rodzinna pomoże zbudować w Polsce wielopokoleniowe firmy? Źródło: <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/webcasty/articles/czy-fundacja-rodzinna-pomoze-zbudowac-w-polsce-wielopokoleniowe-firmy.html> [dostęp: 05.11.2021].

<sup>11</sup> Grupa Wielton. Kim jesteśmy? Źródło: <https://wieltongroup.com/> [dostęp: 21.11.2021].

szarze przychodów, jak i wolumenu sprzedaży<sup>12</sup>. W maju 2017 r. grupa przejęła niemiecką spółkę Langendorf, dzięki czemu poszerzyła swoją ofertę m.in. o specjalistyczne pojazdy do przewozu szkła i prefabrykatów betonowych. a w ostatnim kwartale 2017 r. sfinalizowała przejęcie 100% udziałów we francuskiej spółce Fruehauf. Rok 2018 to kolejny sukces organizacji, udało im się przejąć 75% udziałów w spółce Lawrence David. Przejęcie spółki Lawrence David we wrześniu 2018 r. pozwoliło wzbogacić ofertę Grupy o kolejne unikalne pojazdy. Natomiast rok 2020 był dla firmy kolejnym etapem rozwoju, wprowadzono strategię Aftersales (świadczenie usług, wsparcia i części zamiennych po dokonaniu wstępnej sprzedaży) i nową markę ABERG oraz utworzono spółkę o nazwie Langendorf Polska<sup>13</sup>.

Firma zalicza się do sektora dużych przedsiębiorstw, które zatrudniają powyżej 250 pracowników i roczny przychód netto wynosi powyżej 50 mln euro. Grupa Wielton S.A. obecnie zatrudnia ponad 3300 pracowników oraz jej przychód klasyfikuje się w wysokości blisko 150 mln euro w 2020 r. Zatem pod względem przychodów oraz zatrudnienia możemy mówić o polskim gigancie branży produkcji naczep, przyczep i zabudów samochodowych. Według portalu gospodarczego wnp.pl, z 800 największych firm przemysłowych w Polsce Wielton zajmuje należne 64 miejsce. Zestawienie to zawiera dane finansowe w ujęciu dynamicznym (2018-2019) oraz podstawowe informacje o spółkach<sup>14</sup>.

Ze względu na wielkość przedsiębiorstwa oraz wachlarz oferowanych produktów, firma działa na rynku krajowym i międzynarodowym. Naczepy do samochodów ciężarowych trafiają do 35 krajów, w tym także do krajów Azji i Afryki. Z danych za 2020 r. wynika, że Grupa Wielton posiada trzecią pozycję wśród największych producentów naczep, przyczep i zabudów samochodowych w Europie. W tym obejmuje pozycje lidera na rynku francuskim. Dodatkowo zajmuje drugie miejsce w Zjednoczonym Królestwie oraz trzecie na polskim rynku. Wraz z rozwojem Grupy znaczenie rynków zagranicznych znacznie rośnie. Ukazuje to struktura sprzedaży z 2015 r., gdzie 44% wyprodukowanych dóbr zostało sprzedanych poza granicami Rzeczypospolitej, a w 2020 r. wyniki klasyfikowały się to na poziomie 87%.

### 3. POWIĄZANIA RODZINNE

Warto zagłębić się w historię powstania firmy. Przedsiębiorstwo Wielton założone przez Ryszarda Pronzera i jego współnika Krzysztofa Tylkowskiego przez pierwsze lata działalności nie wykazywało problemów finansowych, a nawet odwrotnie. Dzięki rozwijającej się produkcji obrót pieniędzy wrastał, ale do czasu. Niekorzystne zmiany na rynku, w tym szybki wzrost stóp procentowych kredytów, uświadomił właścicielom powody ich niskiej płynności finansowej, która zmusza do szybkiego pozyskiwania funduszy. Postanowili sprzedać akcje firmy, dzięki

---

<sup>12</sup> M. Frąk, *W Wieluniu rosna i rosna. I polykają konkurencję*, „Gazeta Wyborcza”, 27.12.2018. Źródło: <https://wyborcza.pl/AkcjeSpecjalne/7,164191,24302880,w-wieluniu-rosna-i-rosna-i-polykaja-konkurencje.html?disableRedirects=true> [dostęp: 06.11.2021].

<sup>13</sup> *Grupa Wielton*. Źródło: <http://wieltongroup.com/o-grupie/> [dostęp: 06.11.2021].

<sup>14</sup> *Lista największych firm przemysłowych w Polsce*. Źródło: <https://www.wnp.pl/800-najwiekszych-firm-przemyslowych-w-polsce/?offset=0> [dostęp: 05.11.2021].

czemu doprowadziło to do zwiększenia kapitału. W tym samym roku, czyli w 2006, kontrolę nad przedsiębiorstwem objęli bracia bliźniacy Paweł i Mariusz Szataniakowie. Wykupili oni 60% akcji Wieltona, dzięki czemu uzyskali pakiet większościowy i od tego czasu bracia decydowali o losach firmy. Dlatego też od 2007 r. przedsiębiorstwo jest notowane na Giełdzie Papierów wartościowych w Warszawie<sup>15</sup>. Wraz z dalszym rozwojem Grupy i sprzedażą akcji, Wielton S.A. poszerzył grono Rady Nadzorczej a Rada Nadzorcza powołała Zarząd, którego prezesem został Paweł Szataniak<sup>16</sup>.

Aktualnie jedne z najważniejszych funkcji pełnią bracia: Paweł Szataniak jako Prezes zarządu i Mariusz Szataniak jako Zastępca Przewodniczącego Rady Nadzorczej. Dodatkowo wg struktury akcjonariatu, bracia posiadają około 57% akcji (pośrednio poprzez MP Inwestors S.à r.l., wraz z Vesta FIZ AN)<sup>17</sup>. Oznacza to, że większość decyzji jest podejmowanych głównie przez nich. Zatem warto poświęcić uwagę ze względów dydaktycznych – na zasługi, czyny oraz historie początków ich zamiłowanie do zarządzania i biznesu.

Początki zapędów biznesowych braci można zauważyć już w wieku szkolnym. Bliźniacy już w technikum parali się pracą, która polegała na m.in. sprowadzaniu samochodów z zachodniej Europy. Przedsięwzięcie przynosiło zyski, jednak wpadli na kolejny pomysł. Postanowili zająć się przewozem towarów z Niemiec i krajów Beneluksu do Polski. Zaryzykowali i zainwestowali pieniądze w nowy biznes. Sądzymy, że sprzyja temu ich przygotowanie zawodowe. Posiadają oni wykształcenie wyższe, są absolwentami Politechniki Częstochowskiej, Wydziału Zarządzania. Paweł Szataniak studiował na kierunku zarządzanie jakością, a Mariusz Szataniak na kierunku zarządzanie i marketing<sup>18</sup>. Można powiedzieć, że kierunki, jakie wybrali pod względem prowadzenia firmy uzupełniają się, co wskazuje na umiejętności planowania strategicznego oraz synergię pracy braci. Ich pomysłowość nie zna granic: postanowili rozkręcić biznes produkcji dań gotowych, dlatego w 1995 r. zakupili masarnię. Mieli duży problem z pozyskiwaniem szklanych słoików jako opakowań na wyroby gotowe. Popytam w tamtych latach na słoiki był zbyt duży, przez co nie wyrabiały się huty szła w ich produkcji. Na zamówienia trzeba było czekać powyżej roku, dlatego prowadzili równoległe transport towarów oraz masarnię. Po pewnym czasie zauważyli, że zarządzanie kilkoma przedsiębiorstwami nie jest takie proste i pożera dużo czasu, którego mieli deficyt. Postanowili zająć się tylko jednym biznesem, który był związany z produkcją dań gotowych. Założyli firmę, którą nazwali Pamapol. Rozpoczęli od produkcji w miesięcz-

---

<sup>15</sup> *Sukcesja w polskich firmach rodzinnych*. Źródło: <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/firmy-rodzinne/articles/newsletter-firmy-rodzinne/sukcesja-w-firmach-rodzinnych-opole.html> [dostęp: 07.01.2022].

<sup>16</sup> *Wielton Group RAPORT KWARTALNY IQ2021*. Źródło [https://www.bankier.pl/static/att/emitent/2021-05/SSF\\_WIELTON\\_Q1\\_2021-sig\\_202105200615896864.pdf](https://www.bankier.pl/static/att/emitent/2021-05/SSF_WIELTON_Q1_2021-sig_202105200615896864.pdf) [dostęp: 07.01.2022]. *Zmiany w składzie Zarządu Wielton S.A.* Źródło: <https://www.bankier.pl/wiadomosc/WIELTON-S-A-Zmiany-w-skladzie-Zarzadu-Wielton-S-A-8249038.html> [dostęp: 07.01.2022].

<sup>17</sup> *Akcjonariat – WIELTON*. Źródło:

<https://www.bankier.pl/gielda/notowania/akcje/WIELTON/akcjonariat> [dostęp: 27.11.2021].

<sup>18</sup> *Paweł Szataniak i jego doświadczenie zawodowe*. Źródło:

[http://static1.money.pl/d/akty\\_prawne/spolki/216/423896\\_1.pdf](http://static1.money.pl/d/akty_prawne/spolki/216/423896_1.pdf) [dostęp: 07.01.2022]. *Mariusz Szataniak – Zastępca Przewodniczącego Rady Nadzorczej*. Źródło: [https://www.grupapamapol.pl/strona/mariusz\\_szataniak](https://www.grupapamapol.pl/strona/mariusz_szataniak) [dostęp: 07.01.2022].

nej wielkości 10 tys. dań słoikowych, mogąc zaopatrzyć kilka milionów konsumentów. Przedsiębiorstwo produkowało tylko dania z przetworzonego mięsa, dlatego w 2005 r. przejęli Warmińskie zakłady Przetwórstwa Owocowo-Warzywnego w Kwidzynie. W następnym roku, dynamiczny rozwój doprowadził firmę do wejścia na giełdę. Dzięki spieniężeniu akcji firmy, Szataniakowie przejęli m.in. MitMar, (przedsiębiorstwo, które zajmuje się sprzedażą hurtową mięsa i wyrobów mięsnych) oraz Zakłady Przetwórstwa Owocowo-Warzywnego Ziębice<sup>19</sup>.

Powodzenie rodzeństwa w branży spożywczej umożliwiło im ponowne zainteresowanie się biznesem naczepowym. Już w 2006 r. wykupili 60% akcji Wieltona, producenta naczep z Wielunia. Co oznacza, że uzyskali pakiet kontrolny i od tego czasu są oni odpowiedzialni za podejmowanie kluczowych decyzji w firmie. Rok później i to przedsiębiorstwo weszło na Warszawską Giełdę Papierów Wartościowych, a uzyskane pieniądze zostały przeznaczone na rozbudowę nowoczesnego zakładu produkcyjnego. Z relacji osób współpracujących z bliźniakami wynika, że „bracia tworzą skuteczny biznesowy tandem, w którym wzajemnie się uzupełniają”. Partnerzy biznesowi wspominają o Szataniakach, że mimo sporów w kwestiach zarządzania, w sprawach zewnętrznych firmy mówią jednym głosem<sup>20</sup>.

Podtrzymując tezę, więzi rodzinne pomiędzy braćmi pomagały i dalej pomagają im w tworzeniu, utrzymaniu i rozwoju biznesu poprzez uzupełnianie swoich słabych stron mocnymi. Po latach doświadczeń, wiedzą czego mogą się po sobie spodziewać, co zbudowało zaufanie, które dominuje w ich strategii biznesowej osiągającej sukces.

#### 4. STRATEGIA PRZEDSIĘBIORSTWA

Grupa Wielton w okresie od 2015 do 2019 r. dokonała trzykrotnego wzrostu sprzedaży i prawie czterokrotnego wzrostu przychodów. Doprowadziło to do rozpoczęcia wdrażania nowej struktury grupy, opierającej się o strategię wzrostową „Wielton 2020”, której celem jest efektywne zarządzanie wszystkimi spółkami w grupie. Nowe zmiany w strukturach mają zostać ustanowione wraz z nową strategią firmy zapowiadaną na pierwszą połowę 2022 r.<sup>21</sup>. Ma ona skupić się na zarządzaniu całością grupy, zwiększając wpływy udziałowców i zmniejszając kontrolę prezesów pomniejszych spółek. Na razie nie dokonano jeszcze w pełni odstonięcia planów, z tego powodu większość wiedzy na temat przyszłych planów pozostaje w sferze prognoz specjalistów.

Obecna struktura grupy już jest jednak przejrzysta, każda firma posiada własny zarząd podejmujący decyzje na poziomie strategicznym i taktycznym. Dlatego decyzje na poziomie strategicznym muszą być konsultowane z władzami całej grupy (w większości przypadków), pozwala to na lepszą symbiozę działań. W przyszłości relacje mają stać się jeszcze bardziej ścisłe, by zwiększyć wydajność wszystkich firm. Z drugiej strony może to zmniejszyć zdolności spółki do swobod-

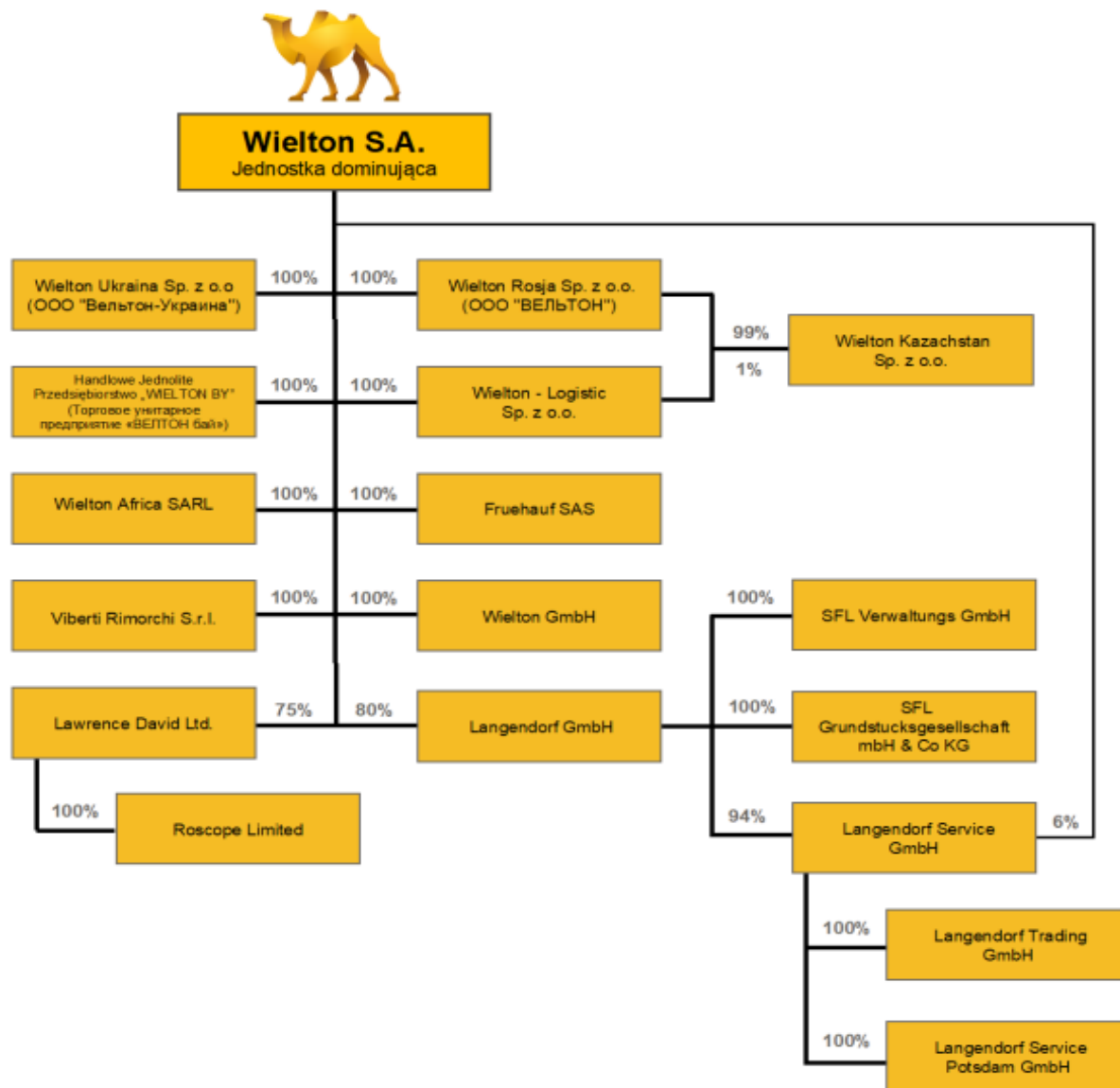
<sup>19</sup> *Historia grupy Pamapol*. Źródło: <https://www.grupapamapol.pl/strona/historia> [dostęp: 07.01.2022].

<sup>20</sup> *Bracia Szataniak – bliźniacy w biznesie*. Źródło: <https://www.parkiet.com/artykul/890510.html> [dostęp: 06.11.2021].

<sup>21</sup> *Nowa organizacja zarządzania w Wieltonie*. Źródło: <https://www.motofaktor.pl/nowa-organizacja-zarzadzania-w-wieltonie/> [dostęp: 05.11.2021].

nego i elastycznego podejmowania decyzji w całej organizacji, co powoduje zwiększoną wrażliwość na występujące kryzysy.

Rysunek 1. przedstawia bieżącą strukturę w całej grupie Wielton. Pokazuje procentowo zależności między poszczególnymi przedsiębiorstwami działającymi w jednej grupie. Struktura w planie na 2022 r. ma stać się jeszcze bardziej podporządkowana jednostce dominującej.



**Rysunek 1. Struktura organizacyjna grupy Wielton S.A. na rok 2020**

Źródło: *Raport Kwartalny 3Q2021 Rozszerzony Skonsolidowany Raport okresowy Grupy Kapitałowej Wielton za III Kwartał 2021 Roku*. Dostępne pod adresem:

<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwj9yJLNwbn3AhWJAxAIHW8QA1UQFnoECAYQAQ&url=https%3A%2F%2Fmo->

[ney2.wpcdn.pl%2Fgielda%2Fgpw%2Fespi%2F129%2F6706237474322049\\_1.pdf&usg=AOvVaw13D-Hh2Bvr2-pwhPHM3PVM](https://www.wpcdn.pl%2Fgielda%2Fgpw%2Fespi%2F129%2F6706237474322049_1.pdf&usg=AOvVaw13D-Hh2Bvr2-pwhPHM3PVM) [dostęp: 07.01.2022], s. 43.

Zgodnie z przewidywaniami ekspertów oraz informacji od zarządu firmy, jest planowana nowa strategia nazwana „Wielton2022”. Przedsiębiorstwo ma ją ogłosić w pierwszym kwartale 2022 r. Strategia jest podzielona na dwa główne założenia. Pierwszy z nich zakłada przeznaczenie niebagatelnej funduszu na rozwój placówek w kraju i likwidowanie licznych wąskich gardeł, na które cierpi firma. Planuje się to osiągnąć poprzez rozwój działów IT, na które przeznaczy 55 mln złotych. Dodatkowo w kolejnych latach (2022-2023) planują otwarcie nowych placówek w kraju. Zadaniem ich ma być produkcja mobilnych chłodzi i nacze z izolacją termiczną. Koszt tego przedsięwzięcia ma wynosić 45 mln złotych<sup>22</sup>.

Jednak druga część strategii Wieltonu polegać ma na zmianie dotychczasowego stylu wyglądu i funkcjonowania struktur firmy. Planowana jest kompletna centralizacja działań firmy pod szyldem Wieltonu oraz zwiększenie współpracy między nimi (spółkami zależnymi). Możliwe jest, że niektóre z nich zostaną wchłonięte bezpośrednio w struktury firmy matki. Planowane zmiany mają spowodować odebranie większości uprawnień dyrektorów i kierownictwa firmy, przekierowując je w ręce zarządu. W poprzednich latach zarząd wybierał prezesa i kontrolował podejmowane decyzje nie wpływając na nie bezpośrednio. Jest to działanie mające na celu, aby nowe pokolenie przejęło firmę. Tak to tłumaczą członkowie zarządu. Jednak strach po stronie akcjonariuszy pozostał i jeżeli firma nie odniesie sukcesów związanych z nową strategią, może to być początek jej kłopotów na giełdzie.

## PODSUMOWANIE

Grupa Wielton to kluczowy producent oraz sprzedawca w swojej branży, zatrudnia kilkuset pracowników oraz przynosi dochody powyżej 150 mln euro rocznie. Organizacja zajmuje trzecie miejsce w Europie oraz jest w światowej czołówce firm z branży na świecie.

Realizacja agresywnej ekspansji (przejęć) na wielu rynkach europejskich pozwala na podnoszenie potencjału grupy Wielton oraz utrzymuje jej silną pozycję na rynku. Przedsiębiorstwo potrzebowało zaledwie 20 lat na osiągnięcie bieżącej pozycji na rynku, co samo w sobie pomaga zrozumieć historię jej rozwoju i aktualną wielkość. Wprowadzone w ubiegłych latach innowacyjne rozwiązania sprawiają, że jest jedną z przodujących marek w wyścigu technologicznym oraz na rynku o charakterze globalnym. Co interesujące, firma ma dużo większe znaczenie dla klientów zagranicznych niż w Polsce, a około 87% produkcji znajduje zapotrzebowanie na rynkach zagranicznych. Wszystko sprowadza się więc również do tego, iż więzy rodzinne mają znaczący wpływ na sposób prowadzenia biznesu oraz sukces, jaki dzięki takim związkom jest możliwy do osiągnięcia.

---

<sup>22</sup> *Wielton planuje w I kw. 2022 roku przedstawić 5-letnią strategię grupy.* Źródło: <https://strefainwestorow.pl/wiadomosci/20210816/wielton-planuje-w-i-kw-2022-roku-przedstawic-5-letnia-strategie-grupy-wywiad> [dostęp: 05.11.2021].



## BIBLIOGRAFIA

### Pozycje zwarte

1. Grzegorzczyk W., *Studium przypadku jako metoda badawcza i dydaktyczna w naukach o zarządzaniu*, Łódź, 2015.
2. Koźmiński A., Jemieliński D., *Zarządzanie od podstaw*, Warszawa 2011.
3. Sułkowski Ł., Marjański A., *Firmy rodzinne Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Warsztaty menadżerskie, Toruń 2006.

### Artykuły z czasopism

4. Sułkowski Ł., *Firmy rodzinne – Współczesne wyzwania przedsiębiorczości rodzinnej*, „Przedsiębiorczość i zarządzanie”, Tom XIII, Zeszyt 7, 2012.

### Źródła internetowe

5. *85 % zarządzających polskimi firmami rodzinnymi chce przekazać stery kolejnemu pokoleniu.* Źródło: <https://home.kpmg/pl/pl/home/media/press-releases/2020/02/media-press-85-procent-zarządzających-polskimi-firmami-rodzinnymi-chce-przekazać-stery-kolejnemu-pokoleniu.html>.
6. *Akcjonariat – WIELTON.* Źródło: <https://www.bankier.pl/gielda/notowania/akcje/WIELTON/akcjonariat>.
7. *Bracia Szataniak – bliźniacy w biznesie.* Źródło: <https://www.parkiet.com/artukul/890510.html>.
8. *Czy fundacja rodzinna pomoże zbudować w Polsce wielopokoleniowe firmy?* Źródło: <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/webcasty/articles/czy-fundacja-rodzinna-pomoze-zbudowac-w-polsce-wielopokoleniowe-firmy.html>.
9. *Frąk M., W Wieluniu rosną i rosną. I polykają konkurencję,* „Gazeta Wyborcza”, 27.12.2018. Źródło: <https://wyborcza.pl/AkcjeSpecjalne/7,164191,24302880,w-wieluniu-rosna-i-rosna-i-polykaja-konkurencje.html?disableRedirects=true>.
10. *Grupa Wielton. Kim jesteśmy?* Źródło: <https://wieltongroup.com/>.
11. *Grupa Wielton.* Źródło: <http://wieltongroup.com/o-grupie/>.
12. *Historia grupy Pamapol.* Źródło: <https://www.grupapamapol.pl/strona/historia>.
13. *Lista największych firm przemysłowych w Polsce.* Źródło: <https://www.wnp.pl/800-najwiekszych-firm-przemyslowych-w-polsce/?offset=0>.
14. *Mariusz Szataniak – Zastępca Przewodniczącego Rady Nadzorczej.* Źródło: [https://www.grupapamapol.pl/strona/mariusz\\_szataniak](https://www.grupapamapol.pl/strona/mariusz_szataniak).
15. *Nowa organizacja zarządzania w Wieltonie.* Źródło: <https://www.motofaktor.pl/nowa-organizacja-zarządzania-w-wieltonie/>.
16. *Paweł Szataniak i jego doświadczenie zawodowe.* Źródło: [http://static1.money.pl/d/akty\\_prawne/spolki/216/423896\\_1.pdf](http://static1.money.pl/d/akty_prawne/spolki/216/423896_1.pdf).
17. *Produkty Wielton.* Źródło: <https://wielton.com.pl>.

18. Raport Kwartalny 3Q2021 Rozszerzony Skonsolidowany Raport okresowy Grupy Kapitałowej Wielton za III Kwartał 2021 Roku. Źródło: [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwj9yJLNwbn3AhWJAxAIHW8QA1UQFnoECAYQAQ&url=https%3A%2F%2Fmoney2.wpcdn.pl%2Fgielda%2Fgpw%2Fespi%2F129%2F6706237474322049\\_1.pdf&usg=AOvVaw13D-Hh2Bvr2-pwhPHM3PVM](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwj9yJLNwbn3AhWJAxAIHW8QA1UQFnoECAYQAQ&url=https%3A%2F%2Fmoney2.wpcdn.pl%2Fgielda%2Fgpw%2Fespi%2F129%2F6706237474322049_1.pdf&usg=AOvVaw13D-Hh2Bvr2-pwhPHM3PVM).
19. *Sukcesja w polskich firmach rodzinnych.* Źródło: <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/firmy-rodzinne/articles/newsletter-firmy-rodzinne/sukcesja-w-firmach-rodzinnych-opole.html>.
20. *Wielton Group RAPORT KWARTALNY 1Q2021.* Źródło: [https://www.bankier.pl/static/att/emitent/2021-05/SSF\\_WIELTON\\_Q1\\_2021-sig\\_202105200615896864.pdf](https://www.bankier.pl/static/att/emitent/2021-05/SSF_WIELTON_Q1_2021-sig_202105200615896864.pdf).
21. *Wielton planuje w I kw. 2022 roku przedstawić 5-letnią strategię grupy.* Źródło: <https://strefainwestorow.pl/wiadomosci/20210816/wielton-planuje-w-i-kw-2022-roku-przedstawic-5-letnia-strategie-grupy-wywiad>.
22. *Zmiany w składzie Zarządu Wielton S.A.* Źródło: <https://www.bankier.pl/wiadomosc/WIELTON-S-A-Zmiany-w-skladzie-Zarzadu-Wielton-S-A-8249038.html>.

## FAMILY BUSINESS MANAGEMENT – CASE STUDY

**Summary:** *The purpose of the work is to present the concept of family business management on the example of the Wielton S.A. How to maneuver between family values and superior goal that is the development and competitiveness of the company and how to organize it to avoid conflicts? The following work presents the concept of a family business, its outline and its definitions. The activity of the Wielton company was also described its organizational and legal form company development and market reach. The family ties of the Szataniak brothers were also determined as well as their influence on the development of the company. At the end of the work, an outline of the company's aggressive strategy, future goals, and the style and functioning of the organization's structures were outlined.*

**Keywords:** *Family business, Wielton Group, Joint-stock company, Company strategy, Family ties*