

Firmy Rodzinne na GPW

Analiza biznesowa i finansowa
spółek rodzinnych notowanych
na Giełdzie Papierów Wartościowych
w Warszawie

30 marca 2021



5 kluczowych wniosków



Co trzecia spółka spółką rodzinną

Co trzecia spółka notowana na Rynku Głównym GPW to Spółka Rodzinna – definicję rodzinności spełnia 139 z 433 podmiotów.



Efektywność działania

W czasach dobrej koniunktury spółki rodzinne przynoszą zyski jak spółki nierodzinne. Przewagę spółek rodzinnych można dostrzec w czasach zawirowań na rynku – wówczas generują wyższą rentowność niż rynek.



Właściciele dzierżą władzę

W przeważającej większości firm rodzinnych członkowie rodzin pełnią funkcje zarządcze lub nadzorcze – sytuacją niezwykle rzadką, bo dotyczącą jedynie 5%, jest całkowite powierzenie funkcji operacyjnych i kontrolnych osobom spoza rodziny.



Sukcesja nadal przed giełdą

Jedynie w co piątej spółce rodzinnej sukcesorzy posiadają co najmniej 5% udziałów. Tym samym, nadal przed firmami rodzinnymi notowanymi na warszawskiej giełdzie stoi konieczność zmierzenia się z sukcesyjnym wyzwaniem.



Indeks GT rodzinny

Rodzinne championy z GPW mniej narażone są na zmienności kursów niż spółki z WIG 20. Spółki rodzinne pozwalają osiągnąć wyższą stopę zwrotu oraz są postrzegane jako bezpieczniejsze w okresie zawirowań na rynku.



Słowem wstępu

W zarządzaniu firmami rodzinnymi dostrzec można perspektywę długoterminową. Dzięki temu lepiej niż inne spółki radzą sobie one w okresach rynkowych turbulencji. Może to również wynikać z większej skłonności do kumulowania i reinwestowania kapitału, co wiąże się z mniejszą skłonnością do wypłaty dywidendy dla inwestorów. Spółki rodzinne powinny być zatem atrakcyjną alternatywą dla inwestorów poszukujących bezpiecznych długoterminowych inwestycji.

Niepokojący dla inwestorów może być natomiast ciągle niski poziom zaawansowania procesów sukcesyjnych w giełdowych spółkach rodzinnych. Sukcesja powinna stać się dla spółek rodzinnych działaniem o charakterze strategicznym. Zachowanie rodzinnego DNA będzie bez wątpienia utrzymywało wysoki poziom zaufania inwestorów.

Dariusz Bednarski

Wiceprezes, partner zarządzający
Departamentem Doradztwa
Grant Thornton

Słowem wstępu

Spółka Akcyjna, której właścicielami są anonimowi akcjonariusze, to względnie nowy pomysł – na większą skalę został on wykorzystany pięćset lat temu, by sfinansować wojnę w obronie niepodległości Królestwa Niderlandów. Pierwsze „biznesy rodzinne” powstały 10 tysięcy lat temu, kiedy pierwsze grupy koczownicze osiadły i rozpoczęły działalność rolniczą. Nadwyżki produkcji mogły być sprzedawane, a jeśli ktoś wytwarza, by sprzedać to znaczy, że prowadzi biznes. Był to zdecydowanie biznes rodzinny.

Dziś biznesy rodzinne odpowiadają za około 2/3 polskiego PKB, stymulując wzrost gospodarczy i wzmacniając krajową przedsiębiorczość. W najnowszym indeksie Niemieckiej Fundacji Firm Rodzinnych Polska plasuje się na 12. miejscu wśród 21 analizowanych krajów pod względem warunków prowadzenia działalności gospodarczej, wyprzedzając takie państwa, jak Belgia, Niemcy czy Japonia.

Polscy przedsiębiorcy są emocjonalnie związani ze swoimi biznesami, które tworzyli od podstaw przez 30 lat wolnej gospodarki. Między innymi dlatego biznesy rodzinne coraz chętniej wybierają drogę przez giełdę, która umożliwia pozyskiwanie kapitału na rozwój przy jednoczesnym zachowaniu kontroli właścicielskiej. Jeszcze kilka lat temu co piąta spółka notowana na GPW była firmą rodzinną, dziś taki status ma już co trzeci emitent. Inwestorzy bardziej ufają tego typu spółkom i chętnie powierzają im swój kapitał.

Marek Dietl

Prezes zarządu

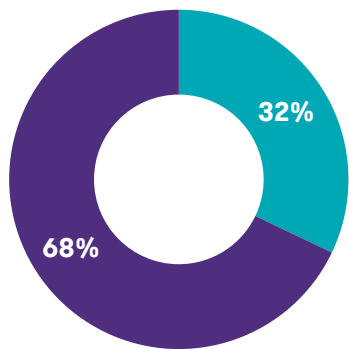
Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie



Firmy rodzinne na GPW

Prawie co trzecia spółka notowana na rynku głównym GPW to firma rodzinna. Łącznie jest ich 139.

Udział Spółek Rodzinnych na GPW
według definicji Grant Thornton



■ Spółki Rodzinne

■ Pozostałe spółki

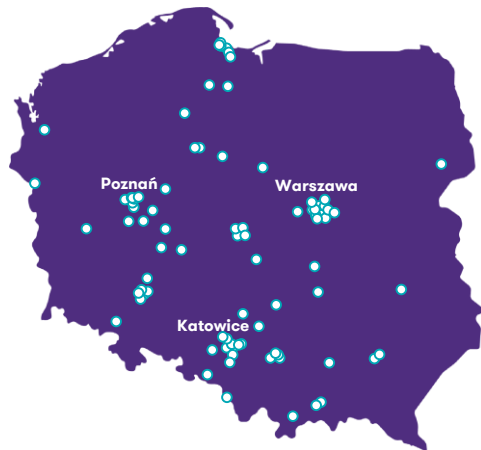
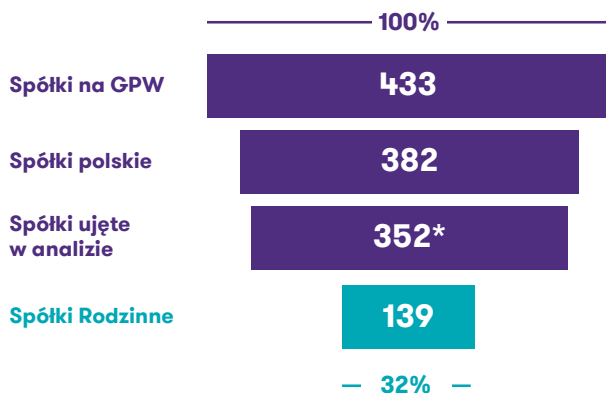
Na potrzeby raportu Grant Thornton opracował własną definicję firmy rodzinnej, zwanej dalej Spółką Rodziną. Zgodnie z tą definicją jest to spółka posiadająca siedzibę na terenie Polski i notowana na GPW, w której osoby prywatne posiadają więcej niż 50% udziałów. Spośród tak wybranych podmiotów, ze względu na porównywalność danych wykluczaliśmy podmioty z sektora bankowego.

Nie analizowaliśmy powiązań rodzinnych między poszczególnymi właścicielami, ponieważ z wieloletniej praktyki i współpracy z firmami rodzinnymi wiemy, że nawet jeśli formalnie udziały przypisane są jednemu przedstawicielowi rodziny, to zwykle realnie z firmą związanych jest więcej jej członków. Zdajemy sobie sprawę z niedoskonałości tej definicji, ale jesteśmy przekonani, że jest ona najbliższa prawdzie, a dodawanie do niej dodatkowych kryteriów (np. założenie, że przynajmniej dwóch członków rodziny musi być posiadaczami akcji albo pełnić funkcje zarządcze) zwykle wprowadza w błąd, a nie przybliża do stanu faktycznego.

Oznacza to, że łącznie na Głównym Rynku GPW, na dzień sporządzenia raportu, tj. 28 lutego 2021 r. notowanych było **139 Spółek Rodzinnych**, co stanowi nieco ponad 32% wszystkich wówczas notowanych spółek.

Parkiet atrakcyjny dla rodzinnych firm

W ostatniej dekadzie na GPW zadebiutowały aż 64 firmy rodzinne



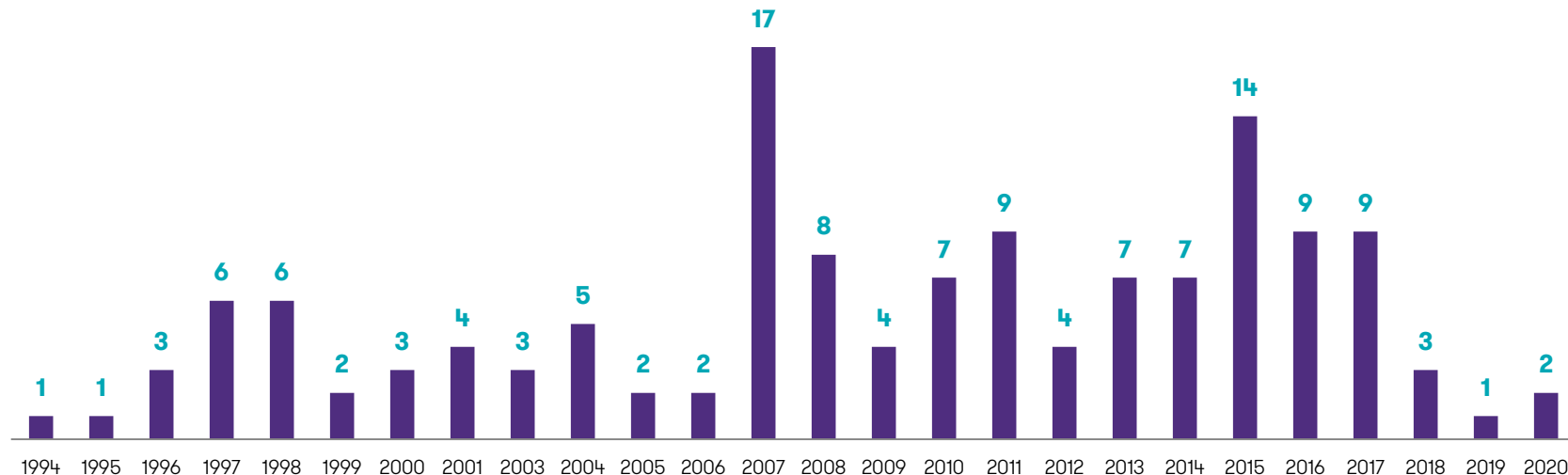
	Data debiutu	Spółka
Najstarsza spółka rodzinna	środa, 23 listopada 1994	Remak-Energomontaż Spółka Akcyjna
Najmłodsza spółka rodzinna	czwartek, 23 lipca 2020	Gaming Factory

*Spółki polskie bez instytucji finansowych

Średnio pięć debiutów rocznie

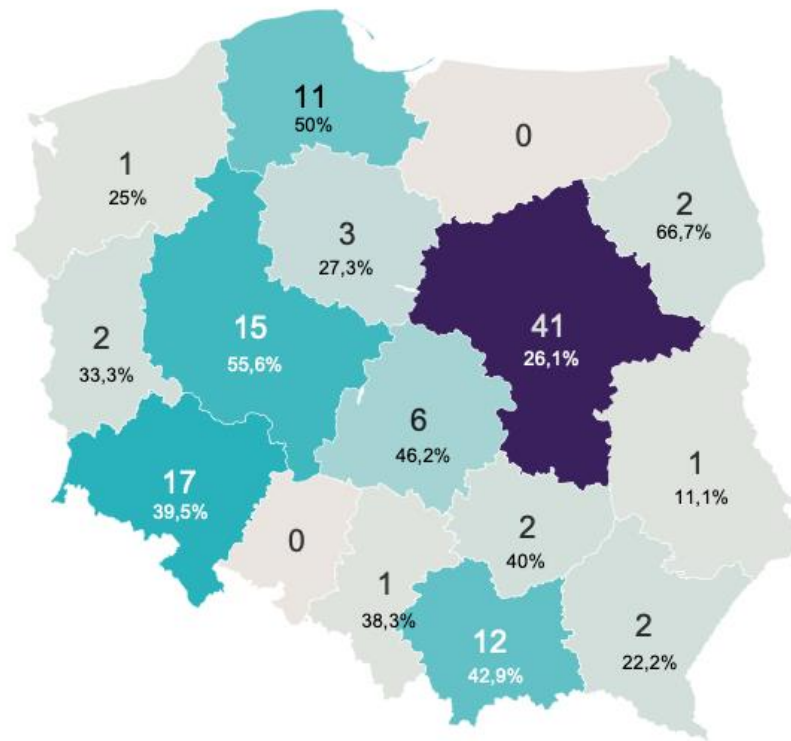
Parkiet przyciąga rodzinne przedsiębiorstwa. Najbardziej owocna w debiuty była druga dekada XXI wieku

Liczba debiutów Spółek Rodzinnych na GPW



Spółki Rodzinne na mapie Polski

W województwie wielkopolskim, pomorskim i podlaskim liczba Spółek Rodzinnych jest równa lub większa od liczby pozostałych spółek notowanych na GPW.



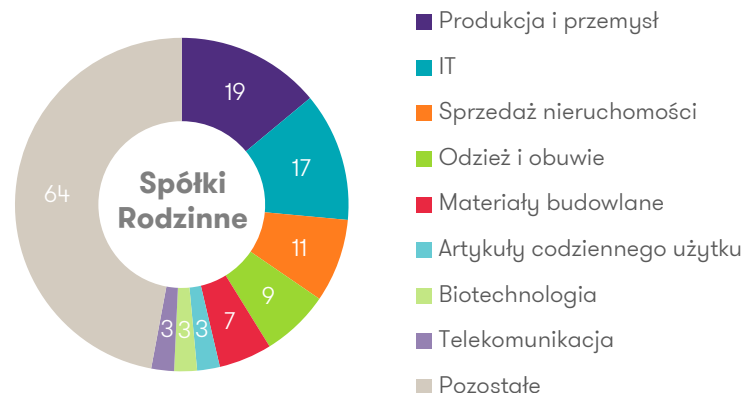
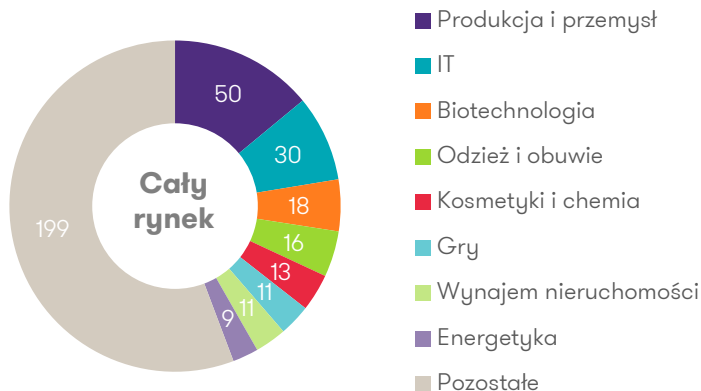
Liczba Spółek Rodzinnych w danym województwie oraz procent jaki stanowią Firmy Rodzinne w stosunku do wszystkich spółek notowanych na GPW, mających siedzibę w danym województwie

Liczebnie: produkcja, IT i nieruchomości...

Najwięcej Spółek Rodzinnych działa w przemyśle. Reprezentują jednak wiele branż.

Spółki Rodzinne obecne na GPW to przede wszystkim spółki produkcyjne – z tego sektora pochodzi 19 spółek, a więc 14 proc. wszystkich analizowanych Spółek Rodzinnych. Na kolejnych miejscach znalazły się sektory IT (17 spółek), nieruchomości (11), odzież i obuwie (9) i materiały budowlane (7). Pierwsze dwie pozycje – produkcja i IT – są również najczęściej reprezentowanymi sektorami dla całego rynku spółek notowanych na GPW. Warto zauważyć, że w przypadku zarówno Spółek Rodzinnych, jak i całego rynku widać duże zróżnicowanie branż. Grupa „pozostałe” uwzględniająca sektory poza największą „ósemką” jest bardzo liczna.

Liczba spółek w podziale na sektory

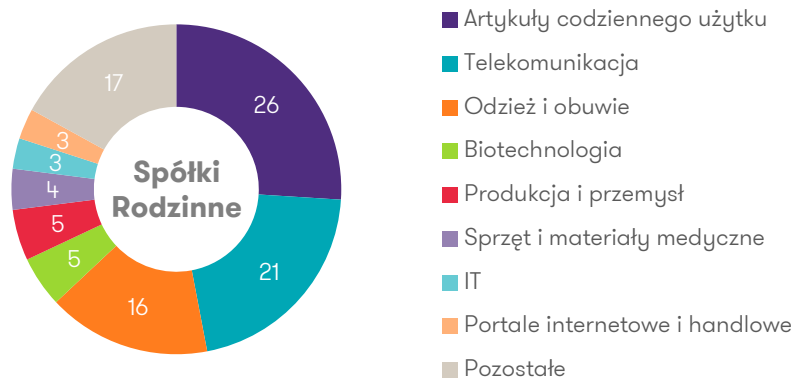
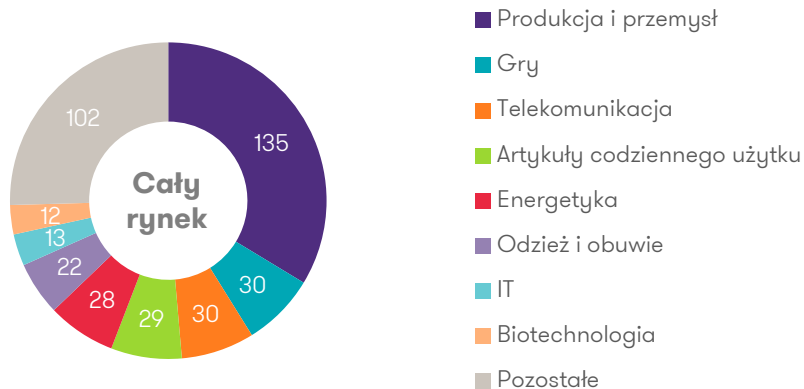


...ale wartościowo: FMCG i telekomunikacja

Pod względem kapitalizacji największą wśród Spółek Rodzinnych królują jednak producenci artykułów codziennego użytku.

Zupełnie inaczej prezentuje się podział branżowy, jeśli uwzględnimy kapitalizację poszczególnych spółek. Wówczas zdecydowanie największym sektorem wśród Spółek Rodzinnych są artykuły codziennego użytku (26 mld zł), telekomunikacja (21 mld zł) oraz odzież i obuwie (16 mld zł). Produkcja i przemysł – sektor o największej liczbie Spółek Rodzinnych – spada w taki zestawieniu dopiero na piąte miejsce (5 mld zł). W przypadku całego rynku sektor ten jest nie tylko najliczniejszy, ale utrzymuje też czołowe miejsce pod względem wartości (135 mld zł).

Kapitalizacja (w mld zł) w podziale na sektory



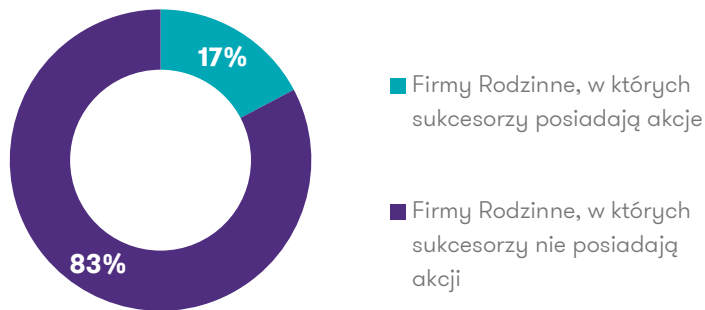
Sukcesja własności nadal przed GPW

W zdecydowanej większości firm rodzinnych sukcesorzy nie zostali jeszcze włączeni do akcjonariatu

Pomimo, iż w związku z transformacją ustrojową wiele polskich firm zostało założonych na początku lat 90., to nadal stoją one przed koniecznością podjęcia kroków mających na celu uregulowanie kwestii sukcesyjnych – w przeważającej większości notowanych na GPW Spółek Rodzinnych nie nastąpiła jeszcze sukcesja własności.

Sukcesja stanowi niezwykle istotne wydarzenie w życiu firmy rodzinnej. Krok ten będzie kształtował jej przyszłość – stąd też przed Spółkami Rodzinnymi notowanymi na warszawskiej giełdzie stoi wielkie wyzwanie odpowiedniego zaplanowania i wdrożenia sukcesji.

Sukcesorzy w Firmach Rodzinnych



Akcjonariusze Firm Rodzinnych



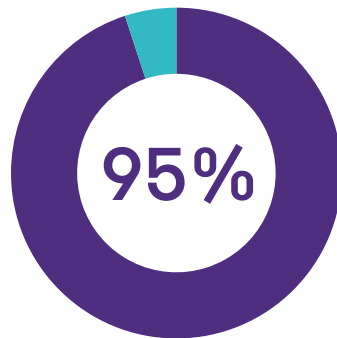
Władze firm rodzinnych na GPW

Właściciele firm rodzinnych rzadko całkowicie oddają zarządzanie firmami zarządom zewnętrznym. Zwykle pozostają we władzach spółek

W zdecydowanej większości Spółek Rodzinnych członkowie rodziny pełnią funkcje członka Zarządu lub członka Rady Nadzorczej. Jedynie 5% Spółek Rodzinnych zdecydowało się na powierzenie pełnienia funkcji w organach spółki wyłączenie osobom pochodzącym spoza rodziny.

Przewidujemy jednak, że trend oddawania przez rodzinę sterów wynajętym do tego zadania menedżerom będzie popularny w przyszłości, gdy właścicielami akcji staną się na większą skalę sukcesorzy, którzy zwykle nie są związani zawodowo z działalnością dziedziczonego przez nich przedsiębiorstwa.

Rodzina w organach Spółek Rodzinnych



■ Spółki rodzinne, w których choć jeden członek rodziny zasiada w Zarządzie lub Radzie Nadzorczej

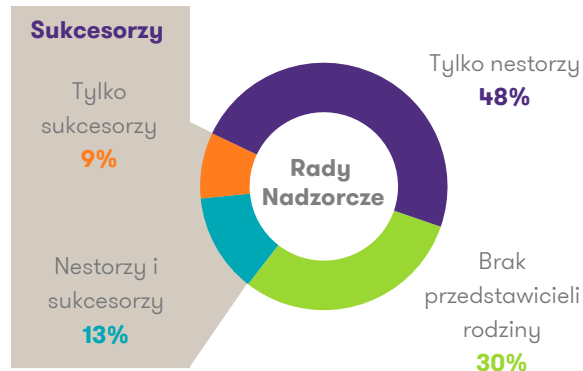
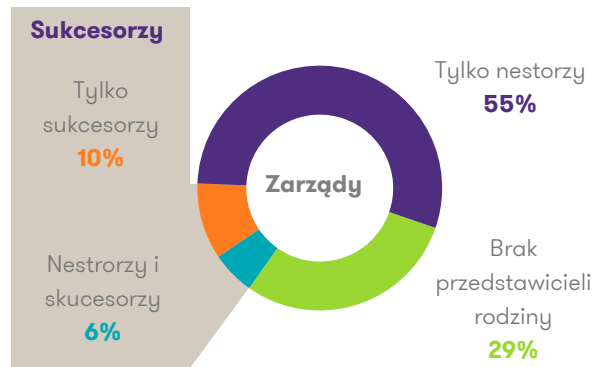
■ Spółki rodzinne, w których żaden członek rodziny nie zasiada w Zarządzie ani Radzie Nadzorczej

Sukcesorów w organach nadal niewiele

Sukcesorzy nadal bardzo rzadko zasiadają w organach Spółek Rodzinnych. Są obecni w 16% Zarządów i 22% Rad Nadzorczych

O tym, że zdecydowana większość Spółek Rodzinnych notowanych na GPW nadal nie rozpoczęła procesu sukcesji, świadczyć może też fakt, że sukcesorzy relatywnie rzadko obecni są w najważniejszych organach – Zarządach i Radach Nadzorczych. Obecnie jedynie w co szóstą (16%) Spółce Rodzinnej przedstawiciel pokolenia sukcesorów zasiada w Zarządzie, a w co piątą (22%) w Radzie Nadzorczej. Tymczasem aż połowa firm w Zarządach i Radach Nadzorczych jako jedyne go przedstawiciela rodziny posiada nestora (odpowiednio 55% i 48%).

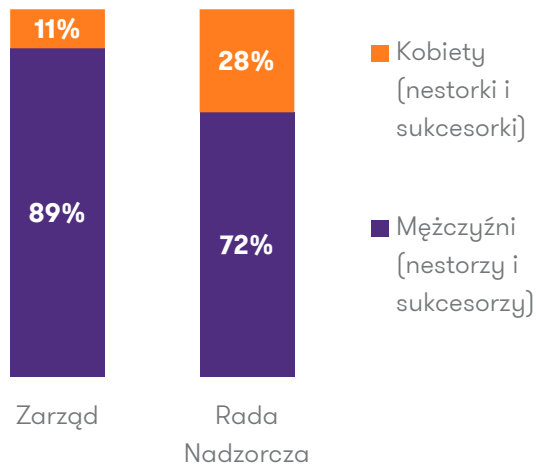
Sukcesorzy i nestorzy w organach Spółek Rodzinnych



Sukcesor czy sukcesorka?

W zdecydowanej większości to mężczyźni zarządzają firmami rodzinnymi i wchodzi w rolę sukcesorów

Odsetek kobiet i mężczyzn wśród nestorów i sukcesorów w podziale na funkcje w Spółce Rodzinnej



Nestor i Sukcesor jest zwykle mężczyzną, choć już blisko co trzeci członek Rodziny zasiadający w Radzie Nadzorczej jest płci żeńskiej. Natomiast w zarządach spółek rodzinnych jedynie 11% członków to kobiety. Powyższa dysproporcja jest również widoczna w strukturze własnościowej spółek, gdzie nestorki stanowią jedynie ok. 14% akcjonariuszy a sukcesorki – ok. 2%.



Firmy rodzinne nadal przed zmianą warty

“

Wiele z najbardziej rozpoznawalnych marek na świecie to firmy rodzinne – przykładami mogą być Roche (założona w 1896 r.), Volkswagen (1937 r.) czy Nike (1964 r.). Polskie firmy rodzinne – a blisko co trzecia spółka notowana na GPW należy do tej kategorii – by też móc rosnąć w siłę, będą musiały zmierzyć się z wyzwaniem sukcesji własności i zarządzania.

Obecnie, jedynie w co piątej firmie rodzinnej w Polsce akcjonariuszami są sukcesorzy, stanowią oni również zdecydowaną mniejszość wśród członków organów spółek. Oznacza to, że najbliższe lata powinny zostać przez firmy rodzinne wykorzystane do odpowiedniego zaplanowania sukcesji własności i zarządzania. Jest to bowiem proces, który powinien być wdrażany stopniowo, z uwzględnieniem interesów wszystkich stron. Być może będzie to również okazja do zwiększenia liczby kobiet wśród akcjonariuszy i członków organów spółek.

Zgodnie z przysłowiem „Jeśli chcesz iść szybko, idź sam. Jeśli chcesz zajść daleko, weź kogoś ze sobą” – szczegółowe zaplanowanie i wdrożenie procesu sukcesji, międzypokoleniowa współpraca nestorów i sukcesorów oraz rozwój w oparciu o te fundamenty mogą być kluczem do kontynuowania sukcesu przez polskie firmy rodzinne w przyszłości.



Maja Jabłońska

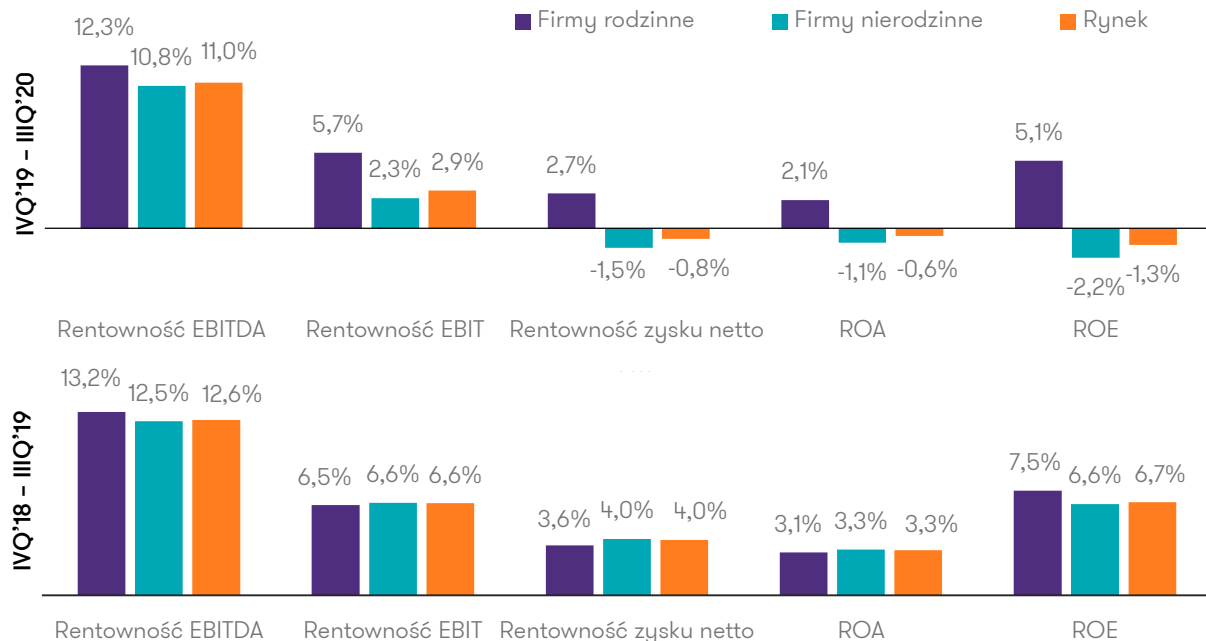
Menedżer, radca prawny
Lider zespołu doradztwa
dla firm rodzinnych
Grant Thornton



Analiza finansowa

Firmy rodzinne bardziej rentowne niż inne

Wyniki finansowe Spółek Rodzinnych i nierodzinnych na GPW



Komentarz

W czasach dobrej koniunktury spółki rodzinne przynoszą inwestorom podobne zyski jak spółki nierodzinne.

Przewagę spółek rodzinnych można jednak dostrzec w czasach zawirowań na rynku. Spółki rodzinne wydają się wówczas bezpieczniejszą lokatą kapitału niż spółki nierodzinne.

Spółki rodzinne pomimo trudnej sytuacji gospodarczej w dalszym ciągu przedstawiają dodatnie wyniki finansowe zarówno na poziomie operacyjnym, jak i zysku netto.

Mnożniki rynkowe

Mnożniki rynkowe Spółek Rodzinnych i nierodzinnych na GPW



Komentarz

Inwestorzy bardzo podobnie wyceniają spółki rodzinne i nierodzinne, można by więc uznać, że dla inwestorów charakter właścicielski spółki nie ma znaczenia.

Mając jednak na uwadze informacje z poprzedniego wykresu dotyczące lepszych wyników spółek rodzinnych niż nierodzinnych, należy wskazać, że kapitalizacja rynkowa spółek rodzinnych w 2020 roku wzrosła o około 27%, natomiast spółek nierodzinnych o niecałe 14%.

Warto też dodać, iż mediana mnożnika EV/EBITDA, czyli wskaźnika najczęściej wykorzystywanego w transakcjach M&A, w roku 2020 kształtował się w przedziale 5,0-7,0, w zależności od momentu pandemii. Szczególnie zauważyć można spadek mnożnika bezpośrednio po ogłaszanych ograniczeniach w funkcjonowaniu gospodarki.

Rentowność odporna na szoki

“Firmy rodzinne postrzegane są jako podmioty odpowiedzialne, solidne, z tradycjami, osadzone w przeszłości. Niejednokrotnie jednak polskie firmy rodzinne to podmioty innowacyjne, liderzy rynku i odważni przedsiębiorcy z aspiracjami na więcej.

Rok 2020 był dla wszystkich zaskakujący, z początkiem być może również paraliżujący. Jednak firmy rodzinne nie pozwoliły, aby ów paraliż potrwał zbyt długo. Każdy z przedsiębiorców zaczął walkę o dorobek swojego życia, a wyniki finansowe po 3 kwartałach 2020 r. wskazują, że wysiłki przyniosły odpowiednie rezultaty. Z pewnością to nie koniec pandemii, jej skutki będą miały przełożenie na wyniki spółek również w dłuższej perspektywie, jednak koniec roku budzi optymizm. Doceniają to również inwestorzy, którzy w firmach rodzinnych dostrzegają możliwość osiągnięcia wyższej stopy zwrotu niż na rynku oraz bezpieczną alokację kapitału w przypadku niepewności.

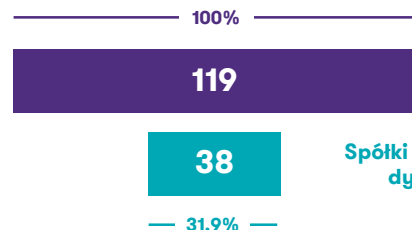
Jak widać, można połączyć solidne fundamenty z osiąganiem zadowalających wyników finansowych nawet w czasie zawirowań. W końcu firmy rodzinne prowadząc biznes zawsze walczą o swoje.



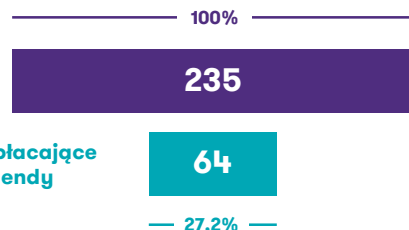
**Małgorzata
Kaczmarczyk-Białecka**
Senior Menedżer
Corporate Finance
Grant Thornton

Dywidendy

Dywidendy w spółkach rodzinnych

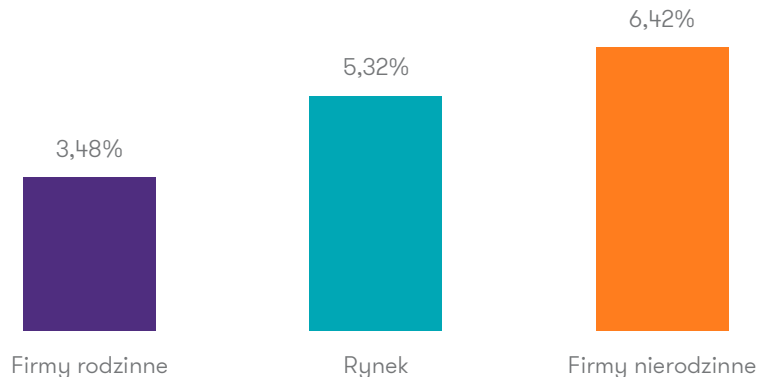


Dywidendy w spółkach nierodzinnych



Spółki wypłacające
dywidendy

Stopa dywidendy



Stopa dywidendy (%)

Spółka

Najwyższa stopa dywidendy
na rynku w 2019 r.

116,00

M.W. Trade Spółka Akcyjna

Najwyższa stopa dywidendy
spółki rodzinnej w 2019 r.

17,00

Maxcom Spółka Akcyjna

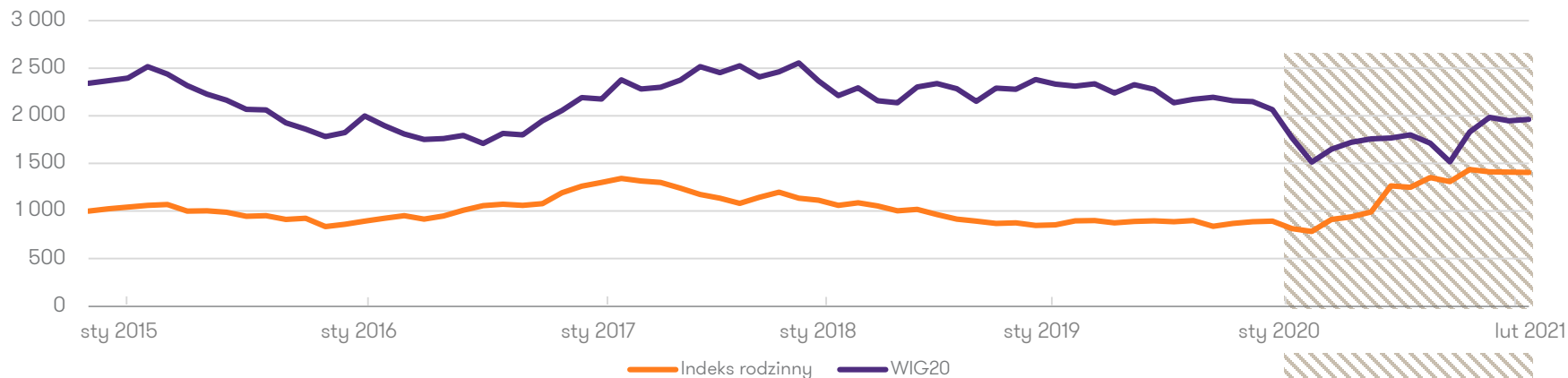
Komentarz

Spośród wszystkich analizowanych podmiotów w 2019 r. 28,8% spółek wypłaciło inwestorom dywidendę. W przypadku spółek rodzinnych odsetek ten był nieco powyżej średniej – wynosił 31,9%.

Średnia stopa dywidendy wśród spółek nierodzinnych była niemalże dwukrotnie wyższa niż wśród spółek rodzinnych.

Mając na uwadze wcześniejsze informacje utwierdza się wniosek, że spółki rodzinne stanowią bezpieczniejszą lokatę kapitału oraz w perspektywie długoterminowej przynoszą inwestorom stabilne (choć w krótki okresie często niższe od rynkowych) zyski, a bieżące zyski przeznaczają w dużej mierze na reinwestycje oraz zapewnienie buforu kapitału w przyszłości.

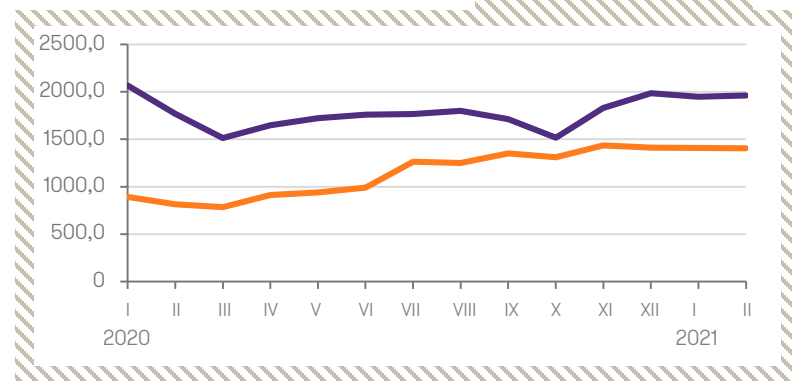
Indeks GT Rodzinne



Indeks GT Rodzinne powstał zgodnie z metodologią WIG20 i odnosi się do 20 największych Spółek Rodzinnych. Analizując jego kształtowanie się na przestrzeni 5 lat można zauważyć, że:

- rodzinne spółki mniej narażone są na zmienności kursów niż spółki z WIG20,
- firmy rodzinne zyskują, kiedy spółki WIG20 tracą – stopa zwrotu na indeksie GT Rodzinne w okresie styczeń 2015-luty 2021 wyniosła ok. 40%, natomiast spółki z WIG20 straciły w tym samym okresie ok. 16%,
- ciekawa jest również analiza kształtowania się stopy zwrotu w okresie luty 2020 r. – luty 2021 r. Spółki z GT Rodzinne zyskały 57%, a WIG20 stracił 5%.

Konkluzja: spółki rodzinne pozwalają osiągnąć wyższą stopę zwrotu oraz są postrzegane jako bezpieczniejsze w okresie zawirowań na rynku.



Naszym zdaniem

Firmy rodzinne radzą sobie na giełdzie lepiej od pozostałych spółek

Ostatni rok był okresem próby dla wszystkich polskich przedsiębiorców - również dla firm rodzinnych. Pandemia COVID-19 odcisnęła wyraźne piętno na wielu sektorach gospodarki, choć wpływ pandemii na poszczególne branże był mocno zróżnicowany.

Firmy rodzinne notowane na GPW poradziły sobie w czasach pandemii nadzwyczaj dobrze. Z raportu Grant Thornton wynika, że w przypadku firm rodzinnych notowanych na GPW wszystkie z analizowanych wskaźników rentowności były w okresie IVQ2019-3Q2020 wyraźnie wyższe w porównaniu do innych spółek giełdowych. Jest to niewątpliwie zasługą właścicieli tych firm, ich kreatywności oraz umiejętności dostosowania się do zmieniających się warunków rynkowych.

Uwzględniając istotną pozycję spółek rodzinnych na warszawskiej giełdzie, GPW postanowiła utworzyć segment firm rodzinnych, który będzie obejmował wszystkie spółki rodzinne notowane na Głównym Rynku GPW. Segment dedykowany firmom rodzinnym powinien powstać w drugim kwartale 2021 roku.

Mam nadzieję, że kolejne firmy rodzinne docenią korzyści wynikające z bycia spółką publiczną i z czasem powiększą grono spółek giełdowych. Rynek publiczny to nie tylko możliwość pozyskania kapitału na szybszy rozwój oraz uzyskania rynkowej wyceny firmy, ale również większa rozpoznawalność marki oraz istotne uwiarygodnienie w oczach kontrahentów.



Maciej Bombol
Dyrektor Działu
Rynku Pierwotnego
GPW



Metodologia

Metodologia indeksu GT Rodzinne

Na potrzeby niniejszej analizy stworzony został indeks cenowy dedykowany Spółkom Rodzinnym – GT Rodzinne – skonstruowany analogicznie do najpopularniejszego na GPW indeksu WIG20¹. Z wcześniej wyselekcjonowanej grupy firm rodzinnych, do indeksu GT Rodzinne wytypowano 20 spółek rodzinnych na podstawie rankingu stworzonego w oparciu o wartości obrotów oraz kapitalizacji, które były notowane nieprzerwanie w latach 2015-2020.

Ze względu na zróżnicowanie sektorowe wytypowanych spółek nie było konieczne wprowadzenie ograniczeń sektorowych. Wprowadzono natomiast ograniczenie w zakresie udziału pakietu poszczególnych spółek w indeksie tak, aby pakiet jednego podmiotu mógł wynosić maksymalnie 20%.

Pakiet poszczególnych spółek obejmuje wyłącznie akcje spółek będących w wolnym obrocie, tzw. Free Float. Aktualizacja akcji w wolnym obrocie dokonywana była każdego roku, a następnie proporcjonalnie zmniejszano pakiet uczestników Indeksu w taki sposób, aby udział pojedynczego uczestnika nie przekroczył wspomnianych 20%.

¹WIG20 jest indeksem blue-chip, co oznacza, że obejmuje on największe spółki giełdowe o najbardziej płynnych walorach i wysokiej kapitalizacji. Indeks uwzględnił 20 spółek, których wartość rynkowa na koniec listopada 2020 roku stanowiła 39,4% kapitalizacji akcji Głównego Rynku GPW. Datą wprowadzenia indeksu jest 16 kwietnia 1994 roku. https://gpwbenchmark.pl/pub/BENCHMARK/files/PDF/metodologia_indeksow/WIG20_metodologia_2019_12_01.pdf

Metodologia wskaźników finansowych (str. 16-18)

Na potrzeby niniejszej analizy przyjęto wytypowane spółki rodzinne z wyłączeniem podmiotów zagranicznych oraz banków ze względu na inny układ sprawozdania finansowego.

Zapraszamy do kontaktu

**Dariusz Bednarski**

Wiceprezes
Partner zarządzający
Doradztwo
T +48 601 728 683
E Dariusz.Bednarski@pl.gt.com

**Maja Jabłońska**

Menedżer, radca prawny
Lider zespołu doradztwa
dla firm rodzinnych
T +48 661 530 073
E Maja.Jablonska@pl.gt.com

**Małgorzata Kaczmarczyk-Białecka**

Senior Menedżer
Corporate Finance
T +48 661 530 164
E Malgorzata.Kaczmarczyk-Bialecka@pl.gt.com

O nas

Grant Thornton to jedna z wiodących organizacji audytorsko-doradczych na świecie, obecna w 140 krajach i zatrudniająca ponad 56 tys. pracowników. W Polsce działamy od 28 lat. Zespół 700 pracowników wspiera naszych klientów w obszarach takich jak audyt, doradztwo podatkowe, doradztwo transakcyjne czy outsourcing płac i kadr oraz outsourcing księgowości.