

Firmy rodzinne w Polsce

Między tradycją a przyszłością

by Mariański Group



RAPORT

Firmy rodzinne w Polsce

Między tradycją a przyszłością

To nie tylko raport – to opowieść o firmach rodzinnych. Wzbogacona o komentarze ekspertów, historie przedsiębiorców i podcasty, do których dotrzesz dzięki kodom QR. Wiedza i inspiracja w jednym.

Raport przygotowany na podstawie ogólnopolskich badań firm rodzinnych przeprowadzonych w sierpniu 2025 r.

© Mariański Group

Autorzy

Dorota Mariańska
prof. Adam Mariański
PKO BP Zbigniew Kluza
prof. Robert Kozielski
Anita Pardej
Katarzyna Rozenberg

Warszawa • 2025





SPIS TREŚCI

ROZDZIAŁ 1	
Wprowadzenie	9
ROZDZIAŁ 2	
Profil firm rodzinnych w Polsce	19
ROZDZIAŁ 3	
Codzienne wyzwania, strategiczne decyzje	27
ROZDZIAŁ 4	
Sukcesja – temat tabu czy plan na przyszłość?	41
ROZDZIAŁ 5	
Fundacja rodzinna – odpowiedź na nowe czasy	55
ROZDZIAŁ 6	
Relacja z bankami i instytucjami – partner czy tylko dostawca?	65
ROZDZIAŁ 7	
Profesjonalizacja i transformacja firm rodzinnych	75
ROZDZIAŁ 8	
Spółeczna dusza biznesu. Zaangażowanie, wartości i filantropia firm rodzinnych	85
ROZDZIAŁ 9	
Rekomendacje i mapowanie przyszłości	93
ROZDZIAŁ 10	
Wnioski kluczowe	97
ROZDZIAŁ 11	
Metodologia i opis badania	103

prof. dr hab. Adam Mariański

Partner Zarządzający Mariański Group

Firmy rodzinne to serce polskiej gospodarki – budowane z pasji, determinacji i wiary w to, że warto tworzyć coś, co przetrwa więcej niż jedno pokolenie. Ich siła nie wynika z kapitału, lecz z wartości, które przekazywane są w rodzinach – zaufania, odpowiedzialności i poczucia wspólnoty. Właśnie one wystawiane są dziś na próbę przez zmieniające się otoczenie gospodarcze, technologiczne i społeczne.

Raport, który oddajemy w Państwa ręce, jest próbą uchwycenia wyjątkowego momentu – transformacji firm rodzinnych w Polsce. To czas, gdy pierwsze pokolenie założycieli ustępuje miejsca sukcesorom, a intuicja i doświadczenie spotykają się z kompetencjami cyfrowymi, nowymi modelami zarządzania i świeżym spojrzeniem na rolę biznesu.

Wierzę, że długowieczność firm rodzinnych nie jest dziełem przypadku. To efekt mądrego łączenia tradycji z profesjonalizmem, odwagi z odpowiedzialnością, a emocji z racjonalnym przywództwem. To także zdolność do współpracy – z instytucjami finansowymi, doradcami, a przede wszystkim z kolejnym pokoleniem liderów.

Ten raport pokazuje nie tylko dane i trendy, ale przede wszystkim ludzi – właścicieli, sukcesorów i ekspertów, którzy każdego dnia pracują nad tym, by ich firmy mogły rosnąć, dojrzewać i trwać. Dziękuję wszystkim, którzy podzielili się swoją historią i refleksją – dzięki nim możemy lepiej zrozumieć, jak powstaje długowieczność biznesu rodzinnego.

Partner Strategiczny:

Bankowość Prywatna PKO Banku Polskiego

PKO Bank Polski, największy bank w Polsce i jedna z wiodących grup finansowych Europy Środkowo-Wschodniej. Od dekad towarzyszy Polakom i polskim przedsiębiorstwom w kluczowych etapach rozwoju gospodarczego – od transformacji systemowej, przez dynamiczny rozwój rynku kapitałowego, po wyzwania globalizacji i cyfryzacji. To doświadczenie pozwala nam łączyć zrozumienie specyfiki rodzimych firm z perspektywą globalnych trendów, tworząc solidną podstawę dla strategicznego doradztwa.

Bankowość Prywatna PKO Banku Polskiego to przestrzeń, w której wiedza ekspertów spotyka się z praktycznym doświadczeniem rynkowym i indywidualnym podejściem do klienta. Towarzyszymy właścicielom i sukcesorom firm rodzinnych w podejmowaniu przemyślanych, długofalowych decyzji finansowych, planowaniu sukcesji oraz budowaniu bezpiecznych i trwałych fundamentów dla rozwoju ich przedsiębiorstw. Wszystkie pokolenia stają dziś przed nowymi wyzwaniami – cyfryzacją, globalną konkurencją, ewoluującymi wartościami społecznymi – a naszym celem jest dostarczenie narzędzi, które pozwolą te wyzwania przekuć w realne szanse.

Nasze działania zawsze koncentrują się na przyszłości – na rozwiązaniach umożliwiających polskim firmom rodzinnym i ich właścicielom bezpieczne przechodzenie zmian pokoleniowych, korzystanie z możliwości nowej gospodarki cyfrowej oraz wzmacnianie przewagi konkurencyjnej. Stabilność, skala działania oraz wysoka specjalizacja Bankowości Prywatnej PKO Banku Polskiego czynią nas godnym zaufania partnerem w długofalowym budowaniu wartości, bezpieczeństwa majątku i trwałego dziedzictwa rodzinnego.

Zbigniew Kluza

Dyrektor Centrum Bankowości Prywatnej, PKO Bank Polski

Polską gospodarkę czeka moment przełomowy. Do 2030 roku od 60 do 80 tysięcy firm rodzinnych będzie musiało zmierzyć się z procesem sukcesji. To największa fala transferów pokoleniowych w historii Polski, która zadecyduje o trwałości i konkurencyjności naszego biznesu rodzinnego.

Wyzwanie to nie dotyczy wyłącznie samych właścicieli – to sprawdzian dla całego ekosystemu instytucji finansowych, doradców i partnerów biznesowych.

Banki, które jeszcze niedawno koncentrowały się na produktach inwestycyjnych czy kredytowych, dziś muszą stawać się przewodnikami rodzin biznesowych – menedżerami relacji, towarzyszącymi rodzinie w procesie sukcesji, budowie ładu rodzinnego, dywersyfikacji majątku i długoterminowych inwestycji.

W PKO BP rozwijamy bankowość prywatną i wealth management w kierunku modelu, który odpowiada na te wyzwania – od klasycznych inwestycji, przez alternatywne aktywa, aż po działania filantropijne i edukacyjne. Ambicją jest tworzenie długowiecznych relacji, które będą wspierać rodziny biznesowe przez kolejne pokolenia. To one, a nie krótkoterminowe produkty, budują prawdziwe zaufanie i fundament przyszłości.

Dorota Mariańska

Partner w Mariański Group

ROZDZIAŁ 1

Wprowadzenie





Polska gospodarka od zawsze budowała swoją siłę na przedsiębiorczości rodzin. Od warsztatów rzemieślniczych, przez pierwsze firmy transportowe, po nowoczesne koncerny eksportujące swoje produkty na cały świat – wspólnym mianownikiem było jedno: rodzina. To w niej rodził się pomysł, ryzyko i odpowiedzialność. I choć dziś mówimy o cyfryzacji, fundacjach rodzinnych czy sztucznej inteligencji, fundament pozostaje ten sam – firmy rodzinne są sercem polskiej gospodarki.

To serce bije jednak dziś w innym rytmie. Ponad połowa polskich firm rodzinnych wciąż jest prowadzona przez pierwsze pokolenie, co trzecia przez drugie. To oznacza, że właśnie teraz wchodzimy w czas największej zmiany pokoleniowej w historii polskiego biznesu. Właściciele stają przed pytaniem: czy dzieci chcą i potrafią przejąć stery? Młodsze pokolenia – przed innym: czy jesteśmy gotowi wziąć odpowiedzialność, ale na własnych zasadach?

Z naszych badań wynika, że w ponad 1/3 firm decyzje strategiczne podejmuje nestor, a w kolejnych 30% cała rodzina. To piękny obraz, bo pokazuje siłę więzi. Jednak bywa też obciążeniem – **aż połowa firm nie oddziela wyraźnie rodziny od biznesu**. Gdy wszystko się przenika, łatwo o napięcia, które z czasem przeradzają się w konflikty.

Do tego dochodzi presja rynku. Firmy rodzinne mówią wprost: największe bariery to nie tylko konkurencja czy podatki, ale też brak ludzi i brak następców. W ostatnich latach niemal co trzecia firma mierzyła się z kryzysem płynności, a co piąta utraciła kluczowych pracowników. Mierzą się jednocześnie z fundamentalnymi zmianami zaangażowania i poszukiwania dróg do dobrostanu. To realne problemy, które wskazują na konieczność znalezienia odpowiedzi na pytanie: **Jak budować odporność na przyszłość?**

Jednocześnie świat nie czeka. **Cyfryzacja i AI** stają się codziennością, a nie wizją. Tymczasem tylko jedna piąta firm rodzinnych ma strategię digitalizacji. Aż 43% przyznaje, że brak nowoczesnych technologii ogranicza rozwój. Z drugiej strony 30% firm deklaruje próby wdrażania sztucznej inteligencji czy innowacji. To wynik wyższy niż średnia europejska – sygnał, że przedsiębiorcy rodzinni nie boją się eksperymentować.

Podobnie z finansowaniem. Choć prawie połowa rozwoju opiera się wciąż na środkach własnych, coraz więcej firm sięga po kredyt, leasing czy fundusze unijne. To znak zmiany mentalności – od „robimy sami” do „korzystamy ze wsparcia”. Tu pojawia się nowa rola instytucji finansowych: nie tylko kredytodawcy, ale też doradcy, partnera sukcesji, a nawet przewodnika w świecie inwestycji czy filantropii.

Bo wreszcie **firma rodzinna to coś więcej niż biznes**. To odpowiedzialność za rodzinę, pracowników i społeczność. Choć niemal połowa firm nie angażuje się w działalność filantropijną, to druga połowa coraz częściej inwestuje w edukację, zdrowie, kulturę i ekologię. Nie tylko dlatego, że „tak wypada”. Ale dlatego, że chcą zostawić coś po sobie.

W związku z tym raport ten nie jest tylko zbiorem tabel i wykresów. Jest opowieścią o polskich firmach rodzinnych – o ich sile, dylematach i przyszłości. O tym, jak tradycja spotyka się z nowoczesnością. Dziś, bardziej niż kiedykolwiek, kluczowe pytanie brzmi:

Jak sprawić, by nasze firmy nie tylko przetrwały, ale stały się długowieczne?

Skąd pomysł na raport?

Firmy rodzinne od lat stanowią fundament polskiej gospodarki i są jednym z najważniejszych elementów jej stabilności. To one odpowiadają za większość miejsc pracy, rozwój lokalnych społeczności i budowę długofalowej wartości ekonomicznej. W ostatnich latach stają jednak wobec nowych wyzwań: zmiany pokoleniowej, gwałtownej transformacji technologicznej, presji globalnej konkurencji i coraz większych oczekiwań społecznych wobec przedsiębiorców.

W Mariański Group od ponad dwóch dekad pracujemy z firmami rodzinnymi, wspierając je w procesach rozwoju, zmian sukcesyjnych i ochrony majątku. To doświadczenie pokazało nam, że żaden okres nie przyniósł tylu równoczesnych zmian, co obecny.

Raport ten nie jest tylko zbiorem tabel i wykresów. Jest opowieścią o polskich firmach rodzinnych – o ich sile, dylematach i przyszłości.

Dlatego wspólnie z Bankowością Prywatną PKO Banku Polskiego, ekspertami, psychologami oraz samymi przedsiębiorcami postanowiliśmy wsłuchać się w głos firm rodzinnych głębiej niż kiedykolwiek i zmapować ich sytuację na 2025 rok.

Dlaczego właśnie teraz?

Polska gospodarka znajduje się w punkcie przełomowym. Z jednej strony – firmy rodzinne są coraz bardziej świadome potrzeby profesjonalizacji, dywersyfikacji i digitalizacji. Z drugiej – mierzą się z barierami: brakiem następców, trudnościami w pozyskaniu wykwalifikowanych pracowników czy ciągłą niepewnością prawną i podatkową.

Wielu właścicieli odkłada decyzje o sukcesji, mimo że proces zmiany pokoleniowej jest nieunikniony. Jednocześnie młodsze pokolenia coraz częściej deklarują chęć prowadzenia firm w inny sposób – z większym akcentem na technologię, równowagę między pracą a życiem prywatnym oraz zaangażowanie społeczne. Pragną także zmieniać przywództwo z forsującego na angażujące.

To połączenie presji i ambicji sprawia, że dziś bardziej niż kiedykolwiek potrzebujemy pełniejszego obrazu kondycji polskich firm rodzinnych.

Jaki przyświecał nam cel?

Celem raportu jest uchwycenie tego momentu – zdefiniowanie kluczowych wyzwań, które stoją przed przedsiębiorstwami rodzinnymi, oraz wskazanie kierunków ich rozwoju tworząc **mapy wyzwań i perspektyw**. Publikacja:

- oddaje głos właścicielom i sukcesorom, którzy w ogólnopolskim badaniu podzielili się swoimi potrzebami, planami i obawami;
- pokazuje, jak zmiany pokoleniowe, cyfryzacja i nowe wartości wpływają na codzienne decyzje i przyszłość firm;
- identyfikuje bariery stojące na drodze do długowieczności – od braku sukcesorów po ograniczenia technologiczne, finansowe i zarządcze;
- formułuje **praktyczne rekomendacje** dla przedsiębiorców, instytucji finansowych i doradców, wskazując narzędzia, które mogą wspierać rozwój biznesów rodzinnych;
- łączy **dane ilościowe, narracje i case studies** z komentarzami ekspertów i rozmowami w podcaście prof. Adama Mariańskiego „Sztuka Biznesu Rodzinnego”, tworząc wielowymiarowy obraz sektora.

Raport ma być nie tylko diagnozą stanu firm rodzinnych w 2025 roku, ale także inspiracją i przewodnikiem, który pomoże im podejmować świadome decyzje na kolejne lata.





Struktura raportu

Raport przedstawia kompleksową analizę sytuacji, wyzwań i perspektyw firm rodzinnych w Polsce – ze szczególnym uwzględnieniem transformacji pokoleniowej, profesjonalizacji zarządzania oraz współpracy z instytucjami finansowymi. Skupiliśmy się na następujących obszarach:

Profil i wyzwania firm rodzinnych

opis struktury i znaczenia firm rodzinnych w gospodarce, ich udziału w PKB i zatrudnieniu, a także aktualnych wyzwań wynikających z sukcesji i potrzeby profesjonalizacji. Szczególną uwagę zwracamy na specyfikę relacji rodzinnych i dylematy związane z oddzieleniem rodziny od biznesu.

Codzienne problemy i strategiczne decyzje

identyfikacja trudności operacyjnych: zarządzania, płynności finansowej, niedoboru kadr czy konfliktów rodzinnych, z podkreśleniem roli kobiet i wpływu otoczenia prawno-instytucjonalnego. Pokazujemy, jak „wyboje codzienności” wpływają na strategiczne wybory i trwałość biznesu.

Sukcesja i fundacje rodzinne

analiza barier planowania sukcesji, zarówno emocjonalnych, jak i prawnych, oraz rosnącej roli fundacji rodzinnej jako narzędzia porządkującego ład majątkowy i wartościowy. Pokazujemy poziom gotowości właścicieli do wdrożenia takich rozwiązań i ich znaczenie dla wielopokoleniowej ciągłości firm.

Profesjonalizacja i transformacja firm rodzinnych

ukazanie procesów dojrzewania biznesów rodzinnych, które przechodzą od intuicyjnego stylu zarządzania do profesjonalnych modeli opartych na danych, strukturach i technologii. Analizujemy wpływ cyfryzacji, sztucznej inteligencji oraz nowych stylów przywództwa, w tym rosnącej roli kobiet i sukcesorów, na kulturę organizacyjną, odporność i długowieczność przedsiębiorstw rodzinnych.

Współpraca z instytucjami finansowymi i filantropia – firm rodzinnych

omówienie oczekiwań firm rodzinnych wobec banków i doradców, którzy coraz częściej pełnią rolę partnerów w sukcesji, inwestycjach i działaniach społecznych. Zwracamy również uwagę na rosnącą świadomość filantropijną firm rodzinnych i sposoby, w jakich fundacja rodzinna może stać się wehikułem ich wartości.

Taki układ pozwala czytelnikowi przejść od diagnozy kondycji i codzienności przedsiębiorstw rodzinnych, przez ich kluczowe decyzje i procesy transformacji, aż po narzędzia i rekomendacje wspierające ich długowieczność.

Każdy rozdział zawiera komentarze eksperckie, case studies konkretnych firm oraz wywiady z przedsiębiorcami i liderami opinii, które nadają danym kontekst i pogłębioną perspektywę.

Dodatkowo raport wzbogacają kody QR prowadzące do podcastów prof. Adama Mariańskiego „**Sztuka Biznesu Rodzinnego**”, w których można wysłuchać pełnych rozmów z ekspertami i praktykami. Dzięki temu publikacja łączy rzetelność analizy z nowoczesnym, multimedialnym doświadczeniem.

Jak zbieraliśmy dane do raportu?

Podstawą raportu są **wyniki ogólnopolskiego badania ankietowego**, przeprowadzonego wśród właścicieli i sukcesorów firm rodzinnych przez agencję badawczą. Kwestionariusz obejmował ponad 40 pytań – zarówno o twarde fakty (np. kto podejmuje decyzje strategiczne, ilu członków rodziny pracuje w firmie, czy istnieje plan sukcesji), jak i o przyszłość (wizja firmy za 10–20 lat, największe bariery rozwoju, obszary innowacji).

Drugim filarem są wywiady jakościowe – rozmowy z przedstawicielami rodzin biznesowych, które pozwoliły na pogłębienie danych liczbowych i dodanie wymiaru narracyjnego. W raporcie pojawiają się zarówno cytaty respondentów, jak i case studies pokazujące indywidualne ścieżki przedsiębiorstw.

Całość uzupełnia analiza istniejących badań rynkowych oraz **konsultacje eksperckie z zakresu prawa, finansów, psychologii i zarządzania**. Dzięki temu prezentowany obraz firm rodzinnych łączy perspektywę statystyczną, indywidualne historie oraz głos praktyków.

Dlaczego warto przeczytać?

Raport jest wynikiem naszej decyzji, by zatrzymać się na chwilę i posłuchać, co naprawdę myślą polscy przedsiębiorcy rodzeni. To nie tylko zbiór liczb, ale mapa doświadczeń, aspiracji i dylematów, które definiują stan firm rodzinnych w 2025 roku. W kolejnych rozdziałach przyjrzymy się bliżej, czym są polskie firmy rodzinne, jakie stoją przed nimi wyzwania i jaką przyszłość widzą dla siebie i swoich rodzin. Może być on źródłem inspiracji do zmian także i w Twojej firmie rodzinnej.

prof. dr hab. Adam Mariański

Partner Zarządzający Mariański Group

ROZDZIAŁ 2

Profil firm rodzinnych w Polsce

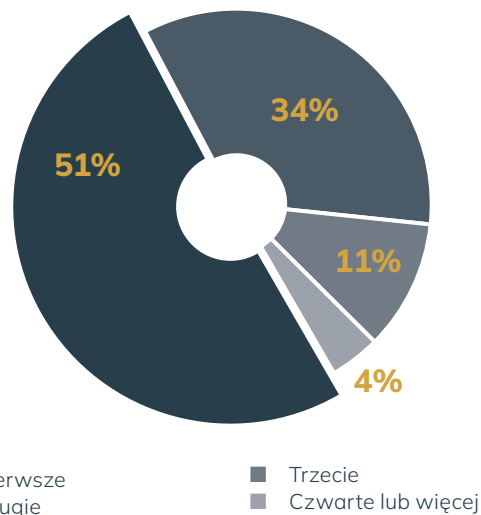


Firmy rodzinne odgrywają w Polsce kluczową rolę zarówno w strukturze gospodarki, jak i w życiu społecznym. Szacuje się, że stanowią one ponad 70% wszystkich przedsiębiorstw i generują blisko połowę miejsc pracy w sektorze prywatnym. Dlatego fundamentalne znaczenie dla rozwoju Polski ma rozwój firm rodzinnych i wzmacnianie ich potencjału.

Ich znaczenie rośnie nie tylko z powodu udziału w tworzeniu PKB, lecz także dlatego, że są fundamentem stabilności lokalnych społeczności, często działając w małych i średnich miastach, gdzie odpowiadają za ciągłość zatrudnienia, rozwój infrastruktury i działalność filantropijną. Równocześnie stoją przed szczególnym wyzwaniem – pogodzenia interesów biznesowych z relacjami rodzinnymi oraz przygotowania kolejnych pokoleń do przejęcia sterów.

Dotychczasowy sposób zarządzania i podejmowania decyzji wymaga jednak zasadniczych zmian: od intuicji właścicielskiej do profesjonalnego przywództwa. Ponadto firmy te nie zawsze są gotowe na szalone tempo zmian otoczenia gospodarczego, zarówno w wymiarze technologicznym, jak i społecznym.

Pokolenie obecnie pracujące w firmie



Źródło: Badania własne, 2025

Z naszych badań wynika, że ponad połowa polskich firm (**50,6%**) nadal jest zarządzana przez pierwsze pokolenie właścicieli. Drugie pokolenie przejęło kontrolę w **34,4%** przypadków, natomiast trzecie pokolenie zarządza **10,8%** firm. Jedynie **4,2%** przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce znajduje się obecnie pod kierownictwem czwartego lub dalszego pokolenia.

Dane te pokazują, że **polskie firmy rodzinne wciąż są na etapie pierwszych transferów międzypokoleniowych**, podczas gdy w wielu krajach Europy Zachodniej dominują już przedsiębiorstwa prowadzone przez trzecie i czwarte pokolenie.

Analiza struktury pokoleniowej wskazuje na ogromne znaczenie **etapu transferów pokoleniowych**.

- Firmy pierwszego pokolenia często charakteryzują się dużą przedsiębiorczością, silną rolą założyciela i intuicyjnym stylem zarządzania;
- Drugie pokolenie wnosi z kolei rosnącą potrzebę profesjonalizacji, wdrażania procedur i korzystania z doradców zewnętrznych;
- W trzecim i czwartym pokoleniu kluczowa staje się budowa ładu rodzinnego i mechanizmów instytucjonalnych, takich jak rady rodzinne czy fundacje rodzinne.

Jak zobaczymy w kolejnych rozdziałach raportu, to kolejne pokolenia są bardziej świadome potrzeby profesjonalizacji biznesów oraz ułożenia ładu rodzinnego. Natomiast założyciele (nestorzy) nie tylko nie zawsze mają świadomość ciężkiej na nich roli lidera zmian i przygotowania procedur budowy firmy na pokolenia, ale niejednokrotnie są hamulcowymi tych procesów (w myśl twierdzenia, że biznes to ja).

Zmiana pokoleniowa jest nierozdzielnie związana ze zmianą gospodarki

- **Pierwsze pokolenie** wprowadzało firmy na rynek w latach transformacji ustrojowej i budowało je w warunkach często chaotycznej gospodarki rynkowej;

- **Drugie pokolenie** – obecnie wchodzące do zarządów – to osoby wykształcone w Polsce i za granicą, posiadające doświadczenie korporacyjne, znajomość języków i nowe kompetencje cyfrowe;
- **Trzecie pokolenie** dorasta już w świecie gospodarki cyfrowej, globalnych rynków i zielonej transformacji, co zmienia ich podejście do prowadzenia biznesu.

Pamiętać także należy o poszukiwaniu stanu równowagi między pracą a życiem zawodowym. **Dobrostan** staje się wyznacznikiem możliwości zaangażowania nowych pokoleń właścicieli, a także kryterium oceny samej firmy rodzinnej przez jej kluczowych współpracowników. Wymaga to zasadniczej zmiany sposobu pracy, a przede wszystkim **sposobu przywództwa z władczego na bardziej angażujące**. Obydwie grupy chętniej realizują wspólną wizję zaangażowania biznesowego i społecznego. Sam zysk przestaje być wyznacznikiem sukcesu.

W badaniach jakościowych respondenci podkreślali, że młodsze pokolenia chętniej eksperymentują z innowacjami, wprowadzając nowe modele zarządzania i są otwarte na rozwój międzynarodowy. Starsze pokolenia z kolei zachowują ostrożność, bazując na doświadczeniu i stopniowej ewolucji. Zderzenie tych dwóch perspektyw, jeśli będzie odpowiednio zarządzane, może stać się siłą napędową rozwoju firmy.

Transfer władzy między pokoleniami wymaga nie tylko aktu prawnego czy decyzji biznesowej, lecz także głębokiego przygotowania psychologicznego i organizacyjnego.

W Polsce **jedynie niewielki odsetek firm posiada sformalizowane plany sukcesji**, co potwierdzają badania ankietowe. Wciąż dominuje przekonanie, że **sprawy ułożą się naturalnie, a dzieci same przejmą stery, gdy nadejdzie odpowiedni moment**. Tymczasem doświadczenia pokazują, że brak formalizacji jest jedną z głównych przyczyn konfliktów i upadku firm rodzinnych. Przypomnieć warto, że **badania ogólnoswiatowe wskazują, że: nie więcej niż 10% firm rodzinnych przetrwa w trzecim pokoleniu**.

Projekt budowy firmy na pokolenia jest o wiele bardziej złożony niż samo rozpoczęcie działalności gospodarczej, nie tylko pod względem prawnym, a przede wszystkim zarządczym, psychologicznym i rodzinnym. O tym będzie szerzej w kolejnych rozdziałach raportu.

Warto jednak na to zwrócić uwagę także w kontekście samodzielności gospodarczej kraju. Bez silnych organizacyjnie i kapitałowo firm rodzinnych będzie bardzo trudno zapewnić trwałą i stabilny rozwój gospodarczy Polski.

Wracając do zagadnienia transferów pokoleniowych, należy podkreślić, że w niewielu średnich i dużych firmach rodzinnych doszło do przekazania majątku i władzy. Skuteczna sukcesja to nie tylko przekazanie albo majątku, albo władzy. Transfer powinien dotyczyć obydwu składników. Tam, gdzie to nastąpiło, zwykle doszło do przyspieszenia rozwoju konglomeratu rodzinnego.

CASE STUDY

Historia rodziny Furmanów jest jednym z najczęściej wskazywanych przykładów udanej sukcesji w Polsce. Przekazanie sterów kolejnemu pokoleniu odbyło się w sposób zaplanowany, z jasno określonymi rolami i zasadami. Dziś firma nie tylko dynamicznie się rozwija, lecz także pozostaje wierna wartościom wprowadzonym przez założycieli.

Sam transfer pokoleniowy może nie wystarczyć do rozwoju firmy rodzinnej, a nawet zapobiec jej upadkowi.

Tym bardziej że w kolejnych pokoleniach coraz częściej sukcesorzy nie zajmują się zarządzaniem operacyjnym.

Profesjonalizacja zarządzania oznacza wprowadzanie procedur, rad nadzorczych, zewnętrznych doradców i mechanizmów kontroli. To także **decyzje o oddzieleniu roli właściciela od roli menedżera** – fundator może pozostać właścicielem i strażnikiem wartości, ale bieżące zarządzanie powierzyć profesjonalnemu zarządowi. Coraz więcej firm korzysta w tym celu z instytucji **fundacji rodzinnej**, która pozwala oddzielić majątek rodzinny od odpowiedzialności za codzienne decyzje biznesowe. Rządziej następuje przekazanie zarządzania w ręce **zewnętrznych menedżerów**.

Zdaniem prof. Roberta Kozielskiego, eksperta w zakresie strategii, największym wyzwaniem dla firm rodzinnych w Polsce jest pogodzenie potrzeby innowacji z zachowaniem tożsamości. Rodziny biznesowe muszą nauczyć się, że adaptacja do zmieniającego się otoczenia rynkowego nie oznacza utraty wartości, lecz ich rozwiniecie.

▼

W świecie, w którym średni czas życia firm skrócił się do 12 lat, rodzinne przedsiębiorstwa winny opierać swoje działania na sprawdzonych sposobach konkurowania. W efekcie są cztery kluczowe źródła sukcesu organizacji, które są stosowane przez wiele polskich firm rodzinnych i tworzą tzw. model „czterolistnej koniczyny” – umiejętność odkrywania możliwości biznesowych, zdolność tworzenia efektywnych i konkurencyjnych konceptów i modeli biznesowych, sprawność operacyjna oraz lider i kultura organizacyjna.

*prof. dr hab. Robert Kozielski
Chartered Marketer, CIM, Questus
Uniwersytet Łódzki*



P O D C A S T
SZTUKA BIZNESU RODZINNEGO



**Wyzwania strategiczne firm
rodzinnych**
posłuchaj rozmowy
z prof. Robertem Kozielskim

Specyfika relacji rodzinnych w zarządzaniu przejawia się w dylemacie „firma to my”.

Brak oddzielenia życia prywatnego od biznesowego powoduje, że konflikty rodzinne łatwo przenoszą się na grunt firmy, a decyzje strategiczne są podejmowane pod wpływem emocji. Równocześnie siła więzi rodzinnych bywa nieocenionym kapitałem – buduje lojalność, zaufanie i długofalową perspektywę inwestycyjną.

Kluczem jest wypracowanie mechanizmów ładu rodzinnego, które pozwalają pogodzić emocje z racjonalnością biznesu. Jak już wskazywano, niezbędna jest jednoczesna zmiana zarządzania poprzez świadome przywództwo, także na poziomie właścicielskim (strategicznym).

▼

Świadome przywództwo w firmach rodzinnych zaczyna się od magii „I” – zdolności bycia jednocześnie strażnikiem więzi i architektem ram zarządzania. To właśnie w tej delikatnej równowadze rodzi się przyszłość, która nie tylko trwa, ale inspiruje kolejne pokolenia.

Tu nie chodzi o unikanie emocji, ale o to, by nadać im ramy – tak, by stawały się siłą, nie źródłem napięć. To wymaga samoświadomości liderów, odwagi rozmawiania o tym, co trudne i umiejętności wyznaczania granic. Świadome przywództwo to gotowość, by pomieścić emocje rodziny i logikę biznesu w jednej decyzji – i nadać jej sens, który niesie dalej.

*Katarzyna Florkiewicz
psycholożka biznesu,
współwłaścicielka Values*



P O D C A S T
SZTUKA BIZNESU RODZINNEGO



Sukcesor jako lider
– style przywództwa
posłuchaj rozmowy
z Katarzyną Florkiewicz



Alternatywą wobec klasycznego transferu pokoleniowego może być sprzedaż firmy. Pozostaje majątek, który i tak będzie służył budowie przedsiębiorstwa rodzinnego. Podstawy do podjęcia takiej decyzji nie muszą być tylko związane z czynnikami rodzinnymi. Rosnąca konkurencja światowa, niepewność branży w kolejnych dekadach, brak zasobów krajowych, dostęp do rynków zagranicznych i wiele innych – wszystkie te okoliczności powinny być wzięte pod uwagę przy podejmowaniu stosownej decyzji.

CASE STUDY

Janusz Mikołajczyk, twórca marki **MIKOMAX**, zdecydował się na ten krok, uznając, że w jego przypadku ważniejsze jest zapewnienie rodzinie bezpieczeństwa finansowego niż koncentracja tylko na jednej firmie. Jego historia pokazuje, że sprzedaż nie musi być porażką – może być strategiczną decyzją o optymalnym wykorzystaniu wartości biznesu. Jednocześnie pozwala na zaangażowanie w innych obszarach, łączących pasję z wpływem społecznym.



Podsumowując, profil polskich firm rodzinnych w 2025 roku to wciąż w dużej mierze pierwsze pokolenie założycieli, które stoi przed wyzwaniem przekazania sterów. Drugie pokolenie wnosi świeże kompetencje i potrzebę profesjonalizacji, a trzecie i czwarte przygotowuje się do roli strażników ładu rodzinnego. Przedsiębiorstwa te stoją wobec dylematu, jak połączyć tradycję z innowacją, emocje rodzinne z racjonalnością biznesu oraz jak zapewnić trwałość marki w zmieniającym się świecie. Przykłady rodziny Furmanów oraz Janusza Mikołajczyka, a także refleksje Katarzyny Florkiewicz i prof. Roberta Kozielskiego pokazują, że **istnieją różne drogi rozwoju firm, lecz wspólnym mianownikiem jest konieczność planowania i świadomego podejścia do sukcesji, profesjonalizacji i przywództwa.**



P O D C A S T
SZTUKA BIZNESU RODZINNEGO



Sprzedaż jako alternatywa budowy rodziny biznesowej
posłuchaj rozmowy
z Januszem Mikołajczykiem

Dorota Mariańska

Partner w Mariański Group

ROZDZIAŁ 3

Codzienne wyzwania, strategiczne decyzje



Codziennność firm rodzinnych to nie tylko budowanie przewag konkurencyjnych i planowanie inwestycji. To także mierzenie się z szeregiem wyzwań – od płynności i zarządzania kadrami, przez brak dostosowanej oferty doradczej i finansowej, po zmienność przepisów prawno-podatkowych. Część problemów jest widoczna i łatwa do zdefiniowania, inne – jak konflikty rodzinne, wypalenie nestorów czy odkładane decyzje sukcesyjne – pozostają ukryte, a mimo to decydują o przyszłości przedsiębiorstwa.

Ten rozdział pokazuje, jak codzienne bariery przenikają się z najważniejszymi decyzjami strategicznymi i jak mocno wpływają na długowieczność firm rodzinnych w Polsce.

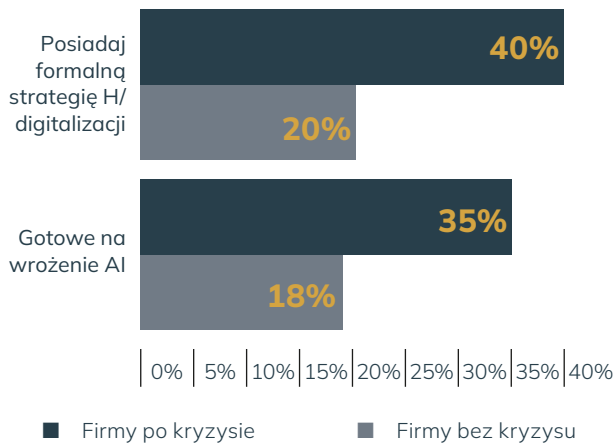
Zarządzanie, płynność, rozwój i kadry – wyboje codzienności

Firmy rodzinne w Polsce codziennie mierzą się z wyzwaniami operacyjnymi, które – choć mogą wydawać się techniczne – mają kluczowy wpływ na ich trwałość i rozwój. Z naszych badań wynika, że w ponad jednej trzeciej firm decyzje strategiczne podejmuje sam nestor, a w kolejnych 30% cała rodzina. To podkreśla siłę więzi i długoterminowego spojrzenia, ale jednocześnie oznacza duże obciążenie właścicieli i ryzyko braku profesjonalizacji.

Problemy z płynnością finansową dotknęły niemal co trzecią firmę w ostatnich latach. Co piąta wskazuje, że kryzys płynności był jedną z najpoważniejszych sytuacji kryzysowych w ostatnim okresie. Jednocześnie analiza krzyżowa ujawnia, że właśnie firmy, które przeszły tego rodzaju trudności, częściej decydują się na formalizację i otwartość na innowacje. Ponad 40% z nich pracuje dziś nad formalnymi strategiami (HR, digitalizacja, zarządzanie), podczas gdy wśród firm bez takich doświadczeń odsetek ten nie przekracza 20%. Podobnie w obszarze technologii – gotowość do wykorzystania sztucznej inteligencji („raczej tak” lub „w pełni gotowi”) zadeklarowało prawie 35% firm po kryzysie wobec niespełna 20% w pozostałych przedsiębiorstwach.

Kryzysy, choć bolesne, stają się więc dla wielu firm rodzinnych punktem zwrotnym. Tam, gdzie intuicja nestora nie uchroniła przed problemami, właściciele są bardziej skłonni do zmiany stylu zarządzania, formalizacji procesów i sięgania po nowe technologie.

Kryzysy jako katalizator zmian: firmy po kryzysie częściej się personalizują i są gotowe na AI



Źródło: Badania własne, 2025

„Kryzysy uczą dojrzałości – firmy, które doświadczyły problemów z płynnością, dwukrotnie częściej wdrażają strategie rozwojowe i są gotowe na wykorzystanie sztucznej inteligencji.”

Kolejnym wyzwaniem jest rynek **pracy**. Ponad 90% firm rodzinnych deklaruje, że rodzina odgrywa kluczową rolę w zarządzaniu, ale równocześnie przedsiębiorcy zmagają się z rosnącą rotacją pracowników i trudnościami w pozyskaniu wykwalifikowanej kadry menedżerskiej.

To szczególnie dotkliwe w firmach średnich, które już przekroczyły etap „rodzinnego sterowania”, ale jeszcze nie zbudowały pełnych struktur kadrowych. Brak profesjonalnych strategii w obszarze zarządzania ludźmi sprawia, że firmy reagują doraźnie, a nie systemowo.

Wciąż dominuje model zarządzania oparty na intuicji i osobistym zaangażowaniu właścicieli. Tylko nieliczne firmy korzystają z szerokiego wsparcia doradców zewnętrznych – w wielu przypadkach właściciele deklarują, że „wszystko robią sami”.

Zmiana stylu zarządzania – presja młodszych pokoleń

Nasze badania pokazują, że wraz z wejściem młodszego pokolenia do zarządów pojawia się presja na zmianę stylu zarządzania:

- w firmach starszych, prowadzonych przez pierwsze pokolenie, częściej występuje model silnego, intuicyjnego przywództwa;
- w firmach młodszych i tych, gdzie aktywne jest drugie pokolenie, częściej spotykamy zarządzanie kolegialne, procesowe i oparte na danych;
- firmy z trzecim pokoleniem w zarządzie częściej wprowadzają dokumenty formalizujące ład (konstytucje rodzinne, rady rodzinne) i są bardziej otwarte na profesjonalizację HR.

Analiza krzyżowa pokazuje także różnice między firmami mniejszymi i większymi

- **Mikro i małe** – w ponad 50% przypadków decyzje strategiczne podejmuje sam nestor, dominuje intuicja i brak sformalizowanych struktur HR;
- **Średnie i duże** – częściej decyzje zapadają wspólnie przez rodzinę i zarząd (ponad 40%), widać też większe zaangażowanie sukcesorów i menedżerów zewnętrznych oraz częstsze strategie HR i procesy wspierające rozwój kadr.

Styl zarządzania w firmach rodzinnych zmienia się wraz z dojrzewaniem pokoleń i wzrostem skali działalności. To, co sprawdzało się w pierwszym pokoleniu – intuicja, szybkie decyzje i osobiste zaangażowanie – coraz częściej staje się barierą dla rozwoju. Młodsze pokolenia oczekują przywództwa opartego na współpracy, danych i zewnętrznych kompetencjach. Coraz większego znaczenia nabiera też odpowiedzialne przywództwo – oparte na zaufaniu do pracowników i partnerskim egzekwowaniu wyników. Skuteczne zarządzanie to dziś nie „lider–wykonawca”, ale „lider–lider”: menedżer inspiruje, wyznacza kierunek i tworzy przestrzeń, w której inni mogą samodzielnie podejmować decyzje i brać odpowiedzialność.

Czego firmy nie znajdują na rynku?

Z naszych badań wynika, że firmy rodzinne czują się niedostatecznie obsłużone w kilku kluczowych obszarach. Najczęściej powtarza się opinia, że na rynku brakuje doradców i instytucji, które rozumiałyby **specyfikę rodzinności** – łączenie biznesu z emocjami, relacjami i długoterminowym myśleniem o sukcesji.

Po pierwsze – firmy rodzinne potrzebują partnerów, którzy potrafią prowadzić je przez procesy sukcesji, ekspansji czy restrukturyzacji, uwzględniając napięcia pokoleniowe i wartości rodzinne. Na rynku zbyt często pojawiają się doradcy produktowi, jak księgowi, prawnicy czy podatkowcy – którzy koncentrują się na wycinku problemów w swojej specjalizacji. Ponad **60% firm rodzinnych korzysta z doradców tylko sporadycznie lub wcale**, co pokazuje skalę luki.

Po drugie – brakuje ofert wsparcia finansowego, które odpowiadałyby na specyfikę firm rodzinnych – **wielopokoleniowych, elastycznych i długoterminowych**. Firmy narzekają na skomplikowane procedury bankowe i brak elastyczności (33%), a jednocześnie wyraźnie sygnalizują potrzebę doradztwa przy fundacji rodzinnej (20%) i wsparcia w procesach sukcesyjnych (33%).

Po trzecie – konflikty rodzinne, napięcia pokoleniowe i brak komunikacji to jedno z najpoważniejszych „cichych kryzysów” w firmach rodzinnych, a jednocześnie obszar niemal nieobecny w ofercie rynkowej. Firmy podkreślają, że potrzebują specjalistów, którzy potrafią połączyć psychologię relacji z twardym doradztwem biznesowym.

Dlaczego firmy rodzinne nie korzystają z doradców?

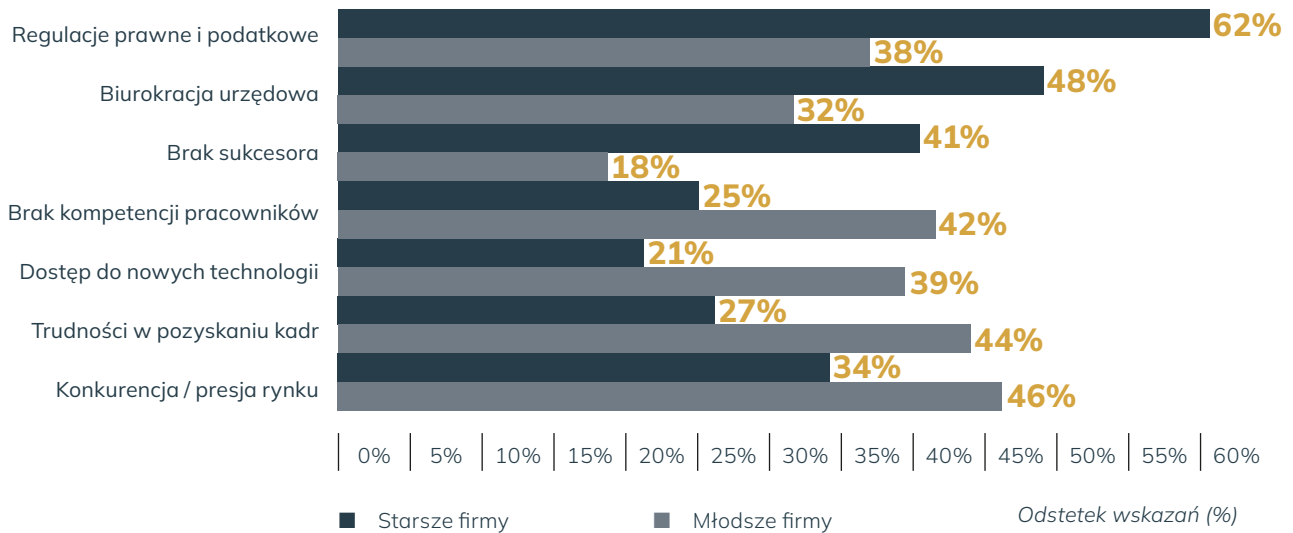
Koszty i bariera finansowa – część firm rodzinnych (zwłaszcza mniejszych) zwyczajnie nie chce lub nie może ponosić dodatkowych wydatków na doradztwo.

Kultura „robienia wszystkiego samemu” – w wielu firmach rodzinnych pokutuje przekonanie, że „nikt nie zna firmy lepiej niż rodzina”. To wzmacnia niechęć do wpuszczania doradców z zewnątrz.

Brak świadomości wartości doradztwa – firmy często nie wiedzą, jak doradca mógłby realnie pomóc albo mają złe doświadczenia (np. doradca ograniczył się do kwestii podatkowych, nie rozumiejąc szerszego kontekstu).

Niedopasowanie oferty rynkowej – większość doradców oferuje „produkty” (np. audyt, analiza prawna), a firmy rodzinne szukają bardziej partnerstwa i przewodnictwa przez procesy (sukcesja, transformacja).

Porównanie barier: starsze vs młodsze firmy rodzinne



Źródło: Badania własne, 2025

Wpływ otoczenia prawno-instytucjonalnego

Otoczenie regulacyjne i podatkowe stanowi jedno z największych źródeł niepewności dla firm rodzinnych. Z naszych badań wynika, że **zmieniające się przepisy prawne i podatkowe są jedną z trzech głównych barier rozwojowych, obok konkurencji i problemów na rynku pracy.**

Analiza krzyżowa pokazuje, że **starsze, wielopokoleniowe firmy częściej wskazują regulacje prawne jako istotną przeszkodę** niż firmy młodsze. W ich przypadku doświadczenie kolejnych fal zmian podatkowych czy prawnych oraz kwestii spadkowych mogło zwiększyć poczucie niestabilności. **Młodsze przedsiębiorstwa rzadziej traktują regulacje jako główne zagrożenie** – można przypuszczać, że częściej korzystają z nowoczesnych struktur właścicielskich i prawnych albo przechodziły już restrukturyzację, które zwiększają ich poczucie bezpieczeństwa.

Dane rynkowe potwierdzają skalę wyzwania. Polska została sklasyfikowana jako kraj z jednym z najbardziej skomplikowanych systemów podatkowych w Europie (drugie miejsce w Tax Complexity Index). Przedsiębiorcy spędzają średnio **334 godziny rocznie** na wypełnianiu obowiązków podatkowych – niemal dwukrotnie więcej niż w wielu krajach UE. Do tego dochodzi ryzyko wysokich sankcji: grzywny za błędy podatkowe sięgają do 86 tys. zł, a w przypadku poważniejszych naruszeń – nawet 41 mln zł. Nic dziwnego, że firmy rodzinne podkreślają potrzebę **jasnych, stabilnych regulacji oraz instytucji, które będą partnerami, a nie wyłącznie kontrolerami.** W tym kontekście coraz częściej zwracają uwagę na **fundację rodzinną** jako instrument, który pozwala zabezpieczyć majątek, zaplanować sukcesję i uzyskać większe poczucie przewidywalności w niestabilnym otoczeniu prawnym.

Optymizm mimo wyzwań

Mimo licznych barier i niepewności firmy rodzinne w Polsce wciąż patrzą w przyszłość z nadzieją. Na pytanie o perspektywę rozwoju w horyzoncie 10–20 lat 17% przedsiębiorców odpowiedziało „zdecydowanie pozytywnie”, a kolejne 33% – „pozytywnie”. Jedynie 10% firm widzi swoją przyszłość raczej lub zdecydowanie negatywnie, natomiast 40% wybrało odpowiedź „trudno powiedzieć”, co odzwierciedla ostrożność i poczucie niepewności w zmiennym otoczeniu.

Optymizm ten jest szczególnie widoczny w młodszych pokoleniach sukcesorów, którzy – mimo świadomości trudności – częściej mówią o szansach niż o zagrożeniach. To pokazuje, że firmy rodzinne, nawet obciążone „wybojami codzienności” i dylematami sukcesyjnymi potrafią zachować **perspektywę długowieczności** i patrzeć w przyszłość z nadzieją.

Ciche kryzysy – konflikty rodzinne, wypalenie, dylematy sukcesyjne

Nie wszystkie wyzwania firm rodzinnych da się odczytać z bilansu czy wskaźników finansowych. Część z nich ma charakter ukryty – dzieje się za zamkniętymi drzwiami pokoju zarządu lub przy rodzinnym stole. To właśnie te „**ciche kryzysy**”: konflikty rodzinne, wypalenie nestorów, brak decyzji sukcesyjnych. Są trudniejsze do uchwycenia, a jednocześnie to one w największym stopniu decydują o trwałości biznesu rodzinnego.



P O D C A S T
SZTUKA BIZNESU RODZINNEGO



Konflikt
w rodzinie biznesowej
posłuchaj rozmowy
z Maciejem Wiśniewskim

„W firmach rodzinnych konflikt nie jest wyjątkiem, lecz naturalnym elementem codzienności. Ściera się tu logika biznesu z emocjami i więziami rodzinnymi. Kluczem nie jest unikanie napięć, lecz tworzenie przestrzeni do rozmowy, w której fakty oddziela się od interpretacji, a role biznesowe od ról rodzinnych.

Zrozumienie dynamiki trzech systemów: rodziny, firmy i własności, pozwala dostrzec, że dopiero świadomy dialog daje szansę, aby napięcia nie niszczyły, ale stawały się źródłem siły i decyzji na pokolenia. Wtedy konstruktywne konfrontacje mogą wzmocnić zarówno firmę, jak i relacje”.

Maciej Wiśniewski
Executive Coach i doradca liderów firm rodzinnych





Z badań wynika, że **18% firm rodzinnych przyznało, że w ich otoczeniu występują konflikty rodzinne** związane z prowadzeniem biznesu. Dane krzyżowe pokazują, że problemy te częściej pojawiają się tam, gdzie nie ma żadnych dokumentów regulujących zasady współpracy – konstytucji rodzinnych, regulaminów rad czy nawet spisanych planów sukcesyjnych. Konflikt w rodzinie rzadko od razu prowadzi do rozpadu firmy, ale najczęściej **blokuje podejmowanie decyzji, spowalnia inwestycje i osłabia zaangażowanie kolejnego pokolenia.**

Wypalenie i przeciążenie nestorów

Ponad **36% firm rodzinnych** nadal jest zarządzanych jednoosobowo przez nestora. To model charakterystyczny dla pierwszego pokolenia, ale w miarę rozwoju biznesu staje się coraz większym obciążeniem. Nestora często nie ma komu zastąpić w codziennych decyzjach, a odpowiedzialność staje się ciężarem, który trudno unieść.

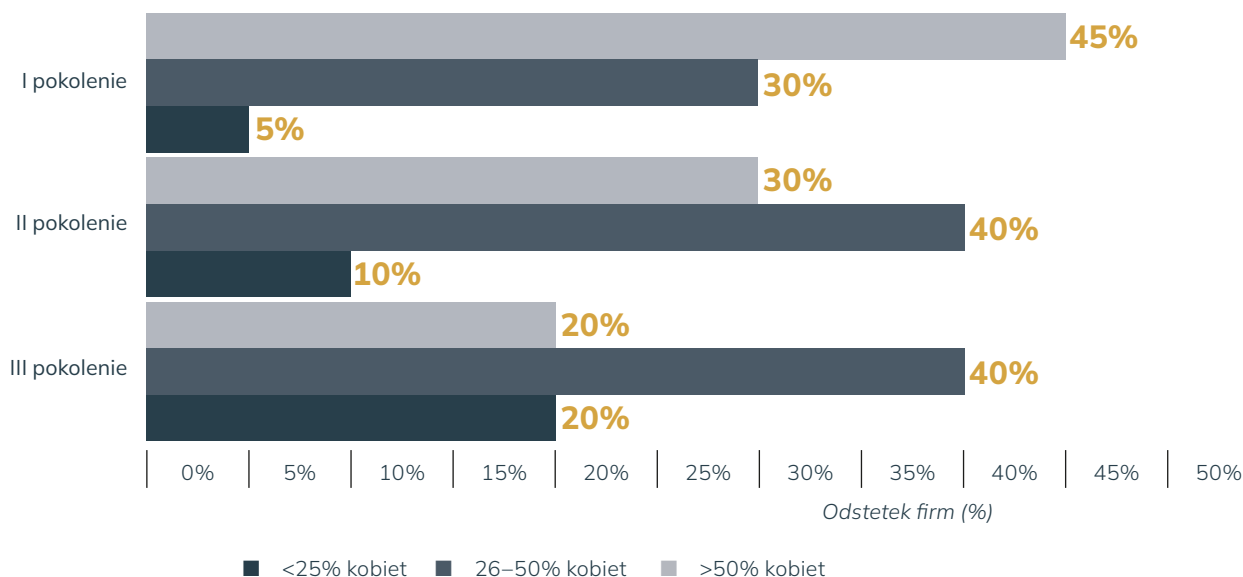
W rozmowach z właścicielami powraca wątek wypalenia: poczucie, że nie można odpocząć ani oddać sterów, bo firma bez nich „nie przetrwa”. To prowadzi do sytuacji, w której przedsiębiorca staje się „**wąskim gardłem**” **rozwoju** – ogranicza dynamikę firmy, nawet jeśli nie ma takiej intencji.

„Najtrudniejsze rozmowy nie dotyczą kontrahentów, ale naszych dzieci – kto powinien przejąć firmę i kiedy” – fragment wywiadu z badania jakościowego.

Dylematy sukcesyjne – decyzje odkładane w nieskończoność

Jednym z najbardziej bolesnych obszarów cichych kryzysów są **dylematy sukcesyjne**. Tylko **15% firm ma formalny plan sukcesji**, a aż **37% w ogóle nie wskazało następcy**. Co prawda **29% jest w trakcie planowania**, ale proces ten trwa latami, a niepewność udziela się całej organizacji. Brak decyzji często wynika z obaw nestora: przed utratą kontroli, przed konfliktem w rodzinie, przed brakiem akceptacji dla wskazanego sukcesora. Część właścicieli wprost przyznaje, że „lepiej odkładać temat, niż otwierać puszkę Pandory”.

Udział kobiet w zarządach firm rodzinnych



Źródło: Badania własne, 2025

Rola kobiet i młodszego pokolenia

Zjawisko cichych kryzysów dotyczy również udziału kobiet i młodszego pokolenia. W co trzeciej firmie kobiety stanowią mniej niż 25% zarządzających. W praktyce może oznaczać to, że potencjalne sukcesorki często traktowane są jako „opcje rezerwowe”, nawet jeśli posiadają kompetencje i zaangażowanie.

Wykres pokazuje **udział kobiet w zarządach firm rodzinnych**:

- **Ogółem:** w 33% firm kobiety stanowią mniej niż 25% zarządzających, najczęściej mieszczą się w przedziale 26–50% (36%);

- **Starsze firmy (pierwsze pokolenie, mikro/małe):** dominacja modeli „męskich” – aż 45% firm ma udział kobiet <25%;
- **Młodsze firmy (drugie/trzecie pokolenie, średnie/duże):** wyraźnie rośnie udział kobiet – ponad 40% firm mieści się w przedziale 26–50%, a 20% deklaruje >50%.

W firmach, gdzie do głosu dochodzi drugie i trzecie pokolenie, poza wzrostem udziału kobiet w zarządzaniu, wzrasta również liczba formalnych dokumentów regulujących współpracę. To pokazuje, że młodsze pokolenia chętniej szukają rozwiązań instytucjonalnych, zamiast polegać na intuicji i autorytecie nestora.

Ciche kryzysy nie wybuchają nagle, ale narastają przez lata. Trudno je zmierzyć i łatwo zbagatelizować – a to właśnie one w największym stopniu decydują o tym, czy firma rodzinna przetrwa kolejne pokolenie, ponieważ:

- konflikty blokują decyzje strategiczne;
- wypalenie nestorów tworzy wąskie gardło rozwoju;
- brak planów sukcesyjnych utrwala niepewność;
- marginalizacja kobiet osłabia potencjał organizacji.

W badaniach pojawiają się historie sukcesorek, które przejmują stery z nową energią i wizją. Ich obecność zmienia styl przywództwa – z forsującego na angażujący.

„Nie muszę krzyczeć, żeby być słyszana. Wystarczy, że słucham i pytam – to buduje zaufanie”.



„Ciche kryzysy” w liczbach

18%

konflikty rodzinne

36%

decyzje podejmowane jednoosobowo przez nestora

37%

brak wskazanego sukcesora

33%

udział kobiet w zarządzie poniżej 25%



Wyboje codzienności – od płynności po konflikty rodzinne – potrafią zatrzymać rozwój skuteczniej niż kryzys gospodarczy. Rozdział ten pokazuje, że nawet najlepsze strategie nie zadziałają, jeśli nie zostaną wsparte codziennym zarządzaniem, zaufaniem w rodzinie i gotowością do zmian. Bez uporania się z barierami i cichymi kryzysami długowieczność pozostanie jedynie marzeniem.

r. pr. Anita Pardej

Dyrektor Pionu Prawnego w Mariański Group

ROZDZIAŁ 4

Sukcesja – temat tabu czy plan na przyszłość?

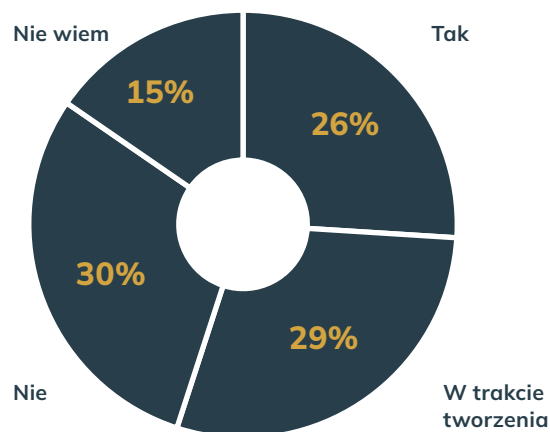


Dlaczego sukcesja jest odkładana?

Odkładanie sukcesji biznesu to niestety powszechne zjawisko. Jest to proces złożony i wielowymiarowy, który dotyczy nie tylko aspektów prawnych i finansowych, ale także, a może przede wszystkim, psychologicznych i emocjonalnych.

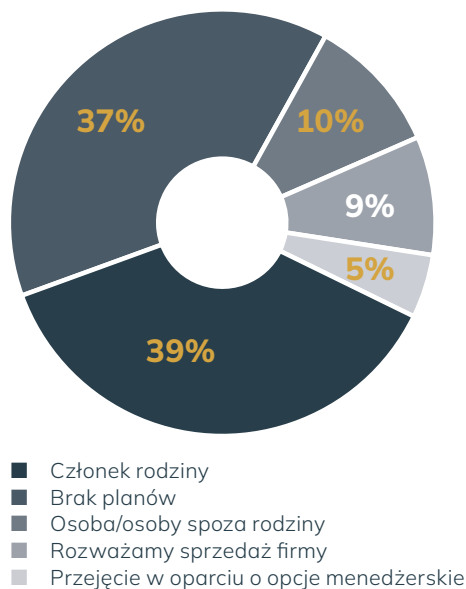
Sukcesja jest odkładana głównie z powodu braku formalnego planowania. Tylko 15% firm posiada plan sukcesji, a najczęściej firmy nie mają go wcale (30%). Wiele przedsiębiorstw nie ma żadnych planów dotyczących następcy (37%). Co więcej, w firmach, gdzie założyciel wciąż aktywnie zarządza, plany są często dopiero w trakcie tworzenia, co pokazuje, że temat jest podejmowany, ale nie jest priorytetem. Mniejsze i młodsze firmy najczęściej wciąż prowadzone są przez założyciela, co opóźnia proces przejęcia zarządzania przez kolejne pokolenie.

Posiadanie planu sukcesji w firmie



Źródło: Badania własne, 2025

Planowany sukcesor firmy



Źródło: Badania własne, 2025

Co blokuje właścicieli? – aspekty emocjonalne, brak przygotowania sukcesorów

1. Czynniki psychologiczne i emocjonalne:

- Strach przed utratą kontroli i tożsamości. Choć założycielom firm ciężko jest przyznać to wprost, jest to jeden z najważniejszych czynników blokujących transfer firmy. Dla wielu przedsiębiorców, zwłaszcza założycieli, firma jest dziełem ich życia, niekiedy nazywana jest „ich dzieckiem”. Przygotowanie planu sukcesji jest często utożsamiane przez nich z utratą wpływu na jej przyszłość, a także z rezygnacją z podstawowej roli definiującej właściciela przez dekady. W 71% firmę założyła osoba, która cały czas nią zarządza, a w 51% w firmie pracuje wciąż pierwsze pokolenie;
- Ważnym aspektem blokującym właścicieli przed kreowaniem planów dotyczących sukcesji jest ich emocjonalne przywiązanie. Myśl o odejściu na emeryturę lub odstąpienia od zarządzania firmą jest dla nich trudna. Zwykle nie mają alternatywnych planów i nie wiedzą, jak będzie wyglądać ich życie po przekazaniu sterów firmy. Mają silną relację z klientami i pracownikami;
- Często problemem bywa brak zaufania do następcy. Obawa przed brakiem wystarczających kompetencji, charyzmy i doświadczenia jest wskazywana jako niechęć do podjęcia rozmowy o sukcesji;
- Różnice między generacjami objawiające się różnym podejściem do zarządzania, wartości czy stylu i sposobu to źródło nieporozumień. Wizje pokoleń często nie są spójne, choć każda z nich bywa wartościowa. Założyciele nie zawsze są gotowi do akceptacji i czerpania z tych wizji;
- Brak odpowiedniego przygotowania sukcesora to z jednej strony obawa, a z drugiej często konsekwencja wieloletnich zaniechań. Zarówno sama sukcesja, jak i przygotowanie następców to procesy długotrwałe. Niekiedy właściciele nie chcąc konfrontować się z myślami o przygotowaniu następców, odkładają sam proces.

2. Czynniki biznesowe i organizacyjne:

- Brak formalnego planu sukcesji. Według statystyk wiele firm deklaruje posiadanie planów sukcesyjnych, ale tylko nieliczne mają je spisane i udokumentowane. Złożoność procesu i brak wiedzy na jego temat zniechęcają do podjęcia konkretnych działań. Tylko 15% firm ma plan sukcesji. Z drugiej strony najczęstszą odpowiedzią jest brak jego sporządzenia w zupełności – 30%;
- Brak odpowiedniego kandydata. Czasami problemem nie jest brak chęci, ale brak odpowiedniej osoby do przejęcia firmy. Dzieci właścicieli nie zawsze są zainteresowane prowadzeniem biznesu, wybierają inną ścieżkę kariery lub po prostu brakuje im niezbędnych kompetencji. Choć 71% właścicieli ma dzieci, które mogłyby przejąć zarządzanie firmą, to jednak tylko 39% badanych wskazało członka rodziny jako sukcesora;
- Proces sukcesji to w końcu nie tylko przekazanie zarządzania z ręki do ręki. Jest to droga złożona i wyboista, zarówno na gruncie prawnym, jak i podatkowym. Firmy obawiając się komplikacji i trudności, odkładają te analizy. Jednak taki proces wymaga wsparcia ekspertów, którzy wskażą właściwą formę prawną sukcesji oraz przygotują strukturę biznesu w celach transferów pokoleniowych, doradzą w kwestiach spadkowych, ale również przygotują sprzedaż firmy, gdy inny wariant sukcesji nie będzie możliwy do wdrożenia. Najczęściej proces przekazania właściciele ankietowanych firm rodzinnych wyobrażają sobie jako stopniowe przejmowanie decyzji strategicznych.

3. Czynniki finansowe:

- Trudności z wyceną firmy. Firma rodzinna to nie tylko wymiar emocjonalny, ale przede wszystkim finansowy. Często jej wartość opiera się w znacznej części o komponent niematerialny, trudny do wycenienia. Ten aspekt może utrudniać podział majątku lub jego przekazanie albo blokować potencjalną sprzedaż firmy;
- Przyszłe dochody. Przekazując stery biznesu oraz planując sukcesję, właściciele chcieliby pozostawić dla siebie źródło dochodu zapewniające środki na życie. Brak przekonania co do zachowania tego źródła na wypadek przejęcia firmy przez kolejne generacje motywuje jednak do prowadzenia biznesu tak długo, jak to możliwe.
- Wszystkie te czynniki powodują, że sukcesja zbyt często jest odkładana na później. Prowadzi to nieuchronnie do ryzyka nagłej, nieplanowanej zmiany u sterów rodzinnego biznesu (np. w wyniku śmierci lub choroby właściciela). W efekcie może powodować utratę wartości firmy, odejście jej kluczowych pracowników, a nawet jej likwidację.

Rola sukcesorów – gotowi, nieobecni, niezaangażowani?

Rola sukcesorów w procesie sukcesji oraz ich przygotowanie bywają kluczowe. Jednocześnie są jednym z największych wyzwań dla firm rodzinnych. Na podstawie obserwacji firm rodzinnych można przewidzieć główne modele działania w kontekście sukcesora jako: sukcesor gotowy i obecny, sukcesor nieobecny oraz sukcesor niezaangażowany.

Sukcesor kompletny

Idealny scenariusz, choć dość rzadko spotykany. Sukcesor gotowy do przejęcia firmy to zwykle ten, który jest zainteresowany procesem sukcesji i aktywnie uczestniczy w życiu firmy. Ponadto posiada tak ważne dla lidera kompetencje, często wynikające z połączenia odpowiedniego wykształcenia oraz doświadczenia zdobytego poza firmą rodzinną. To osoby posiadające autorytet w firmie, który nie wynika jedynie z faktu bycia „dzieckiem” właściciela, ale z realnych umiejętności i kompetencji.

Sukcesor nieobecny

To scenariusz często spotykany, mimo wizji właścicieli, którzy zakładają, że kiedyś następcy przejmą firmę rodzinną. Sytuacja jest związana częstokroć z wyborem innej ścieżki kariery. Dzieci właścicieli firm rodzinnych zwykle chcą realizować swoje wizje i plany, tworząc własne biznesy, a także wykonując ambitne zawody. W ten sposób niekiedy manifestują swoją niezależność oraz brak akceptacji co do wizji i sposobu prowadzenia firmy przez rodziców.

Sukcesor nieobecny to często również wynik braku zainteresowania biznesem w ogólności i położenie nacisku na własny rozwój, ale bez brania na siebie odpowiedzialności związanej z prowadzeniem działalności gospodarczej. Dla wielu sukcesorów widok rodziców prowadzących biznes i wiążąca się z tym praca kilkanaście godzin każdego dnia przegrywa z wizją ich życia, spokojną i pozbawioną presji.

Sukcesor nieprzygotowany, choć obecny

Ten model to często wypadkowa dwóch powyższych sytuacji. Z jednej strony jest wynikiem odkładania sukcesji przez właściciela, ale z drugiej to również brak zaangażowania ze strony młodszego pokolenia. Często sukcesor, choć obecny w biznesie, jednak nie jest odpowiednio przygotowywany do przejęcia sterów. To właściciel, będąc nieufnym i emocjonalnie związanym z firmą, nie przekazuje stopniowo władzy ani wiedzy. Jedynie kreuje iluzję, że kiedyś jednak dojdzie do przejęcia sterów. Tym samym następca pomimo swojej obecności, ale również gotowości nie może zdobyć doświadczenia w podejmowaniu decyzji. Stopniowo prowadzi to do erozji sukcesora i jego odejścia do drugiego modelu.

Pomimo chęci przejęcia prowadzenia działalności, sukcesor choć obecny, może czuć lęk przed porażką i rozczarowaniem ze strony rodzica oraz brakiem autorytetu wśród pracowników i współpracowników. Ci zaś sukcesorzy, którzy choć mają wizję prowadzenia firmy, zderzają się z brakiem jej akceptacji przez założyciela, co powoduje konflikty, a często również wycofanie się następcy.

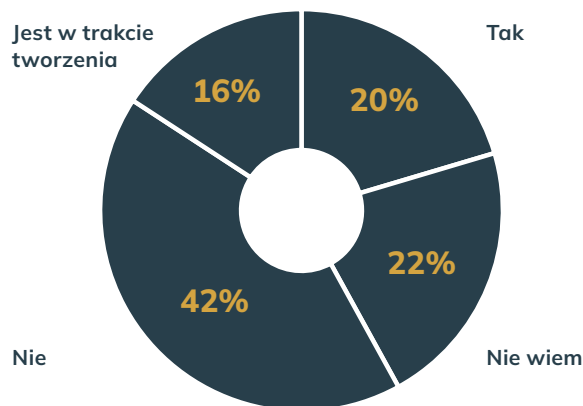




Przy definiowaniu problemów z sukcesją problem braku sukcesora nie jest jednak kluczowy. Wyzwaniem bywa częściej brak odpowiednio przygotowanego następcy oraz samego założyciela. W firmach rodzinnych pokutuje przekonanie (statystyka), że to członek rodziny przejmie zarządzanie firmą. Na przekonaniu niestety to działanie się kończy, a jedynie X firm posiada plan działania. Odpowiednie planowanie i wczesne włączanie potencjalnego następcy w życie firmy oraz stopniowe przekazywanie kompetencji i gotowość na zmiany, są kluczowe dla przeprowadzenia sukcesji z powodzeniem.

Właściciele blokują zarówno aspekty emocjonalne, jak i brak odpowiedniego przygotowania procesu sukcesji. Choć 71% właścicieli ma dzieci, które mogłyby przejąć firmę, brak formalnego planu jest powszechny. Sukcesja jest również źródłem konfliktów, które wystąpiły lub występują w 18% firm. Jest to poważny problem, ponieważ jedynie 16% firm posiada dokument prawny regulujący zasady współpracy, co pozostawia wiele kwestii w sferze nieformalnych ustaleń. Ponadto blisko 40% firm ma trudności z oddzieleniem życia rodzinnego od biznesowego, co dodatkowo komplikuje proces przekazywania władzy.

Formalne regulacje współpracy rodziny w firmie



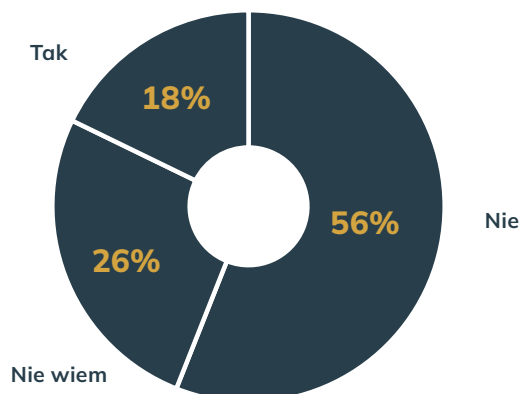
Czy właściciele mają dzieci, które mogłyby zarządzać firmą w przyszłości?

71% – TAK

29% – NIE

Źródło: Badania własne, 2025

Występowanie konfliktów przy sukcesji



Źródło: Badania własne, 2025

Życie po życiu biznesowym – co robią nestorzy?

Polscy przedsiębiorcy, mający za sobą udaną sukcesję, po wycofaniu się z aktywnego zarządzania nie odchodzą na emeryturę. Ich „życie po biznesie” zazwyczaj jest niezwykle aktywne. Znajdują tym samym wreszcie czas na realizację zadań i marzeń, często odkładanych na później. Działalność ta przybiera różne formy opierające się często na dzieleniu się zdobytą wiedzą i doświadczeniem.

Działalność charytatywna

Założyciele firm po wycofaniu się z aktywnego zarządzania, często postanawiają poświęcić swój czas i kapitał na wspieranie inicjatyw społecznych, fundacji i stowarzyszeń. Dotyczy ono szerokich kręgów, od instytucji kultury i projektów proekologicznych, przez wsparcie szkół i szerzenie inicjatyw nakierowanych na rozwój najmłodszych.

Mentoring i doradztwo dla kolejnych biznesowych pokoleń

Nestorzy i nestorki biznesu po udanych sukcesjach dzielą się swoją wiedzą, angażując się we wsparcie dla młodych przedsiębiorców oraz firm rodzinnych, które ten proces przechodzą lub dopiero go planują. Ich doświadczenie i refleksje dotyczące popełnionych błędów oraz odniesionych w tym procesie sukcesów, stanowią cenne wskazówki.

Członkostwo w organizacjach branżowych i gospodarczych: nestorzy to również aktywni członkowie prestiżowych organizacji, takich jak np. Business Centre Club. Dzięki uczestnictwu w tych strukturach stale uczestniczą w debacie publicznej, lobbując tym samym na rzecz regulacji wspierających przedsiębiorców oraz przyczyniających się do kształtowania polityki gospodarczej kraju.

Inwestycje i „anielski biznes”: Czas po sukcesji to także inwestowanie oraz wspieranie finansowo i merytorycznie obiecujących projektów. Tego typu działaniom sprzyja zwłaszcza sukcesja przeprowadzona z zastosowaniem narzędzia „fundacji rodzinnej”. Kapitał i sieć kontaktów są dla młodych firm nieocenioną wartością, a nestorzy dzielą się doświadczeniem ze start-upami.

Przekazanie sterów następcom jest dla założycieli firm często początkiem nowego etapu, w którym ich rola zmienia się z aktywnego menedżera w mentora, inwestora i filantropa. Ich kapitał w postaci wiedzy, doświadczenia, ale także finansów nadal służy rozwojowi polskiej przedsiębiorczości.

Sukcesja jako emocjonalny, nie tylko strategiczny, proces

Jesteśmy pierwszym pokoleniem, które mierzy się z tematem sukcesji we własnym doświadczeniu. Brakuje wystarczającej liczby opisów dobrych praktyk – zwłaszcza w Polsce – oraz wiedzy o samych procesach. Mało kto uświadamia sobie, że sukcesja to niekoniecznie zastąpienie ojca przez syna, lecz zmiana paradygmatu biznesowego i zarządczego, idąca w parze z przekazaniem własności – choć etapy te można rozdzielić w czasie.

Miejsce wiedzy zajmują mity, stereotypy i uprzedzenia. Trudno oczekiwać, by sukcesor i sukcesant w tym samym czasie byli „gotowi”. Musimy o tym rozmawiać – także w szerszym kontekście delegowania w zarządzaniu, przemijania przywództwa i radzenia sobie ze starzeniem się.

*Jacek Santorski
psycholog społeczny i psycholog biznesu,
Values Consulting Sp. z o.o.*



P O D C A S T
SZTUKA BIZNESU RODZINNEGO



O sukcesji po polsku. Sukcesja jako rytuał przejścia – czy można przekazać firmę z godnością?

posłuchaj rozmowy
z Jackiem Santorskim oraz Adamem
Aduszkiewiczem z Akademii
Psychologii Przywództwa

Jak wygląda planowanie sukcesji w praktyce?

Planowanie sukcesji biznesu to proces strategiczny, który ma na celu zapewnienie ciągłości działania firmy, przekazanie jej własności i zarządzania w sposób kontrolowany i efektywny. Jest to szczególnie istotne w przypadku firm rodzinnych, ale dotyczy każdego przedsiębiorstwa, które chce uniknąć ryzyka związanego z nagłym odejściem właściciela, które może wynikać przede wszystkim ze zdarzeń losowych. Sukcesja to proces – nie jest to zwykłe przekazanie zarządzania. Żaden instrument prawny nie będzie wystarczający, jeśli plan sukcesji nie zostanie przemyślany, przyjęty i spisany, a przede wszystkim wdrożony w życie.

Kroki milowe w planowaniu sukcesji

1. ANALIZA SYTUACJI WYJŚCIOWEJ:

Zrozumienie biznesu: dokładne poznanie struktury organizacyjnej, modelu biznesowego, kluczowych procesów i wyzwań;

Analiza otoczenia prawnego: zidentyfikowanie ryzyk prawnych związanych z sukcesją (prawo spadkowe, podatkowe, gospodarcze);

Relacje rodzinne (w firmach rodzinnych): zrozumienie dynamiki rodzinnej, roli poszczególnych członków rodziny i ich aspiracji. To kluczowy element, który może mieć ogromny wpływ na powodzenie całego procesu.

OKREŚLENIE CELÓW SUKCESJI ORAZ CELÓW WŁASNYCH ZAŁOŻYCIELA:

- Zdefiniowanie, co ma być przekazane (własność, zarządzanie, czy oba aspekty);
- Ustalenie, czy firma ma zostać w rodzinie, czy też opcją jest jej sprzedaż;
- Określenie, jakie są oczekiwania obecnego właściciela oraz potencjalnych sukcesorów.

2. WYBÓR I PRZYGOTOWANIE SUKCESORÓW:

Identyfikacja potencjalnych następców: mogą to być członkowie rodziny, menedżerowie z wewnątrz firmy lub osoby z zewnątrz. Ważne jest, aby wybór był oparty na kompetencjach, a nie tylko na więzach rodzinnych;

Stworzenie planu rozwoju: opracowanie indywidualnego programu przygotowania dla wybranego sukcesora, obejmującego:

- **Mentoring:** przekazywanie wiedzy i doświadczenia przez obecnego właściciela;
- **Szkolenia menedżerskie:** rozwijanie kompetencji przywódczych i zarządczych.

Rotacja stanowisk: zapewnienie sukcesorowi możliwości zdobycia doświadczenia w różnych obszarach firmy, ale również zdobycie doświadczenia poza firmą.

Budowanie relacji: umożliwienie sukcesorowi nawiązania relacji z kluczowymi menedżerami, pracownikami i klientami.

3

OPRACOWANIE I WDROŻENIE FORMALNEGO PLANU SUKCESJI:**ASPEKTY PRAWNE I FINANSOWE:**

Wybór formy prawnej i narzędzia, które umożliwi przygotowanie ładu rodzinnego i jego wdrożenie (reorganizacja działalności, utworzenie fundacji rodzinnej).

Spisane kroków milowych ładu rodzinnego

Wspólna rozmowa i omówienie wyzwań oraz celów z członkami rodziny

Komunikacja: jasne i otwarte komunikowanie planów sukcesji wszystkim kluczowym interesariuszom (menedżerom, pracownikom, rodzinie). To pomaga zminimalizować niepewność i opór wobec zmian;

Uporządkowanie procesów w firmie: stworzenie jasnych procedur i struktury zarządzania, które nie będą uzależnione od jednej osoby. To zwiększa wartość firmy i ułatwia jej przekazanie.

4

REALIZACJA I EWALUACJA:

Stopniowe przekazywanie obowiązków i odpowiedzialności;

Regularne monitorowanie postępów w realizacji planu.

Dostosowywanie planu do zmieniających się okoliczności w firmie i na rynku;

Wspólna uwaga na każdym etapie procesu – unikanie gotowych wzorów i rozwiązań z pominięciem celu sukcesyjnego, ważne zaangażowanie doświadczonych doradców.

Dlaczego planowanie sukcesji jest tak ważne?

- **Ciągłość działania:** zapewnia, że firma będzie funkcjonować płynnie nawet po odejściu kluczowego lidera;
- **Minimalizacja ryzyka:** ogranicza ryzyko paraliżu decyzyjnego, utraty klientów i kluczowych pracowników;
- **Wartość firmy:** dobrze przygotowana sukcesja zwiększa wartość firmy i jej atrakcyjność dla potencjalnych inwestorów;
- **Spokój i stabilność:** daje poczucie bezpieczeństwa właścicielom, pracownikom i rodzinie.

Planowanie sukcesji to proces długoterminowy, który wymaga zaangażowania, cierpliwości i często wsparcia ze strony doradców prawnych, finansowych i biznesowych. Im wcześniej się go rozpocznie, tym większa szansa na jego pomyślne i korzystne dla wszystkich stron przeprowadzenie. Pamiętaj! Budowa firmy na pokolenia to maraton a nie sprint. Założenie fundacji rodzinnej nie jest pierwszym ani ostatnim krokiem na tej drodze.

r. pr. Anita Pardej

Dyrektor Pionu Prawnego w Mariański Group

ROZDZIAŁ 5

Fundacja rodzinna – odpowiedź na nowe czasy



Czym jest fundacja rodzinna i jakie problemy może rozwiązywać?

Fundacja rodzinna to instytucja, która weszła do polskiego porządku prawnego 22 maja 2023 roku. Jej celem jest gromadzenie mienia, jego zabezpieczenie oraz realizowanie świadczeń na rzecz beneficjentów fundacji rodzinnej. Polska fundacja rodzinna to nic innego jak znane innym ustawodawstwom już od dekad rozwiązanie chroniące majątek rodzinny przed sporami wynikającymi z sukcesji biznesu.

Fundacje prywatne są natomiast przewidziane w systemach prawnych licznych jurysdykcji, zarówno anglosaskich, jak i europejskich (np.: Austrii, Cypru, Czech, Holandii, Liechtensteinu, Niemiec, Malty). Rozwiązaniem bliźniaczym znanym głównie w państwach anglosaskich, jest rozwiązanie w zakresie planowania spadkowego określane mianem trustu. Trusty umożliwiają formalne oddzielenie majątku od masy majątkowej ich założyciela. W przypadku fundacji prywatnej (rodzinnej) oddzielenie masy majątkowej jest pełne.

Polska z uwagi na swoje uwarunkowania historyczne i geopolityczne dopiero od przeszło trzech dekad funkcjonuje w gospodarce, która umożliwia kreowanie majątków i przedsiębiorstw, mających potencjał i mogących przetrwać, a przede wszystkim być przekazanych w ramach transferów pokoleniowych. Jako społeczeństwo stoimy przed wyzwaniem dotyczącym umiejętnego zarządzania procesem sukcesji, a fundacja rodzinna to jedno z najlepszych narzędzi. Niestety jednak nie jest to rozwiązanie samo w sobie. Jej założenie bez odpowiednio ułożonego planu oraz ładu rodzinnego nie spowoduje rozwiązania sukcesyjnego miksu problemów, z którym spotykają się polskie rodziny biznesowe.

Polska fundacja rodzinna to nic innego jak znane innym ustawodawstwom już od dekad rozwiązanie chroniące majątek rodzinny przed sporami wynikającymi z sukcesji biznesu.

Fundacja rodzinna w skrócie

- Weszła do porządku prawnego w maju 2023 roku;
- Osobowość prawną nabywa z chwilą wpisu do rejestru fundacji rodzinnych;
- Sąd rejestrowy odpowiedzialny za rejestrację i rejestr fundacji rodzinnych to Sąd Okręgowy w Piotrkowie Trybunalskim;
- Cele podmiotu to: gromadzenia mienia, zarządzania nim w interesie beneficjentów oraz spełnianie świadczeń na rzecz beneficjentów;
- Jest niezależna od fundatora i beneficjentów;
- Jej celem nie jest prowadzenie działalności gospodarczej, nie jest spółką;
- Prowadzenie działalności gospodarczej jest jednak dozwolone, ale w ściśle określonym zakresie, który ma na celu pomnażanie i zarządzanie majątkiem;
- Tworzona aktem notarialnym, ale także przez zapis w testamencie;
- Zasady jej funkcjonowania określa statut, w tym cel, czas trwania fundacji i zasady jej likwidacji oraz przeznaczenie majątku;
- Statut reguluje również zasady funkcjonowania organów oraz sposób określenia beneficjenta.

Fundacja rodzinna w liczbach

- Do rejestru wpisano przeszło **2933** fundacje rodzinne;
- Kolejne **2000** wniosków czeka na rozpoznanie;
- Średni czas oczekiwania na wpis do rejestru w 2024 r. wynosił między **7–10 miesięcy**, w 2025 r. wydłużył się do ok. **15 miesięcy**.

Główne walory fundacji rodzinnej

- Fundacja rodzinna nie odpowiada za zobowiązania fundatora powstałe po jej założeniu. Pozwala ona na zabezpieczenie majątku przed ewentualnymi przyszłymi wierzycielami fundatora i beneficjentów;
- Beneficjenci fundacji rodzinnej nie posiadają w niej uprawnień udziałowych. W związku z tym wyłączona jest możliwość przejęcia tych praw przez wierzycieli beneficjentów i ich wstąpienia do fundacji, jak może mieć to miejsce w spółce;
- Brak uprawnień udziałowych beneficjentów. W razie śmierci fundatora właścicielem wniesionego do fundacji rodzinnej majątku pozostanie ona sama, a nie spadkobiercy – możliwe będzie zabezpieczenie mienia dla kolejnych pokoleń.

Fundacja rodzinna a planowanie podatkowe

Fundacja rodzinna jest podmiotem mającym za cel wyrażony w ustawie gromadzenie mienia, zarządzanie nim oraz spełnianie świadczeń na rzecz beneficjentów. Jej celem nie jest prowadzenie działalności gospodarczej, jednak taka możliwość została dopuszczona, aby umożliwić jej pomnażanie majątku oraz urzeczywistnić założenie podstawowe jej działania, tj. zarządzanie majątkiem.

Za pomocą tego podmiotu można prowadzić działalność polegającą m.in. na nabywaniu mienia, oddawaniu go do używania na podstawie umów najmu czy dzierżawy, przystępowania do spółek handlowych, udzielaniu im pożyczek itp. Pełny zakres dozwolonej działalności gospodarczej reguluje art. 5 ustawy o fundacji rodzinnej.

Z perspektywy podatkowej fundacja rodzinna jest objęta CIT. Samo wnoszenie jednak do niej mienia jest o tyle korzystne podatkowo, że nie powoduje powstania opodatkowania, ani po stronie wnoszącego, ani po stronie fundacji rodzinnej. Ta jest bowiem zwolniona z opodatkowania CIT. To zwolnienie będzie mieć zastosowanie również do prowadzonej działalności gospodarczej. Jeśli fundacja rodzinna przekroczy jej dozwolony zakres, wówczas zapłaci podatek sankcyjny w wysokości 25% CIT.

Z perspektywy podatkowej fundacja rodzinna ma szanse w każdym wypadku stać się świetnym narzędziem o charakterze holdingowym. Otrzymywane przez nią dywidendy ze spółek, w których ta posiada udziały, korzystają ze zwolnienia z opodatkowania. Tak długo, jak fundacja rodzinna nie wypłaci świadczenia do beneficjenta, opodatkowanie nie powstanie. Otrzymane środki może natomiast pomnażać, ale także dokapitalizować spółki, w których posiada udziały oraz finansować je poprzez nieopodatkowane pożyczki.

Niestety fundacja w oczach wielu jej założycieli bywa wykorzystywana jedynie w celach transakcyjno-optimalizacyjnych. Jeśli podmiot ten zakładany jest tylko po to, aby wniesione do niego np. udziały i akcje zbyć bez podatku, a otrzymane środki wypłacić, takie działanie nie spotka się z uznaniem organów podatkowych, a twórcom może grozić działanie na podstawie klauzuli GAAR. Fundacja rodzinna to narzędzie sukcesyjne. Z uwagi jednak na aspekty podatkowe, które często traktowane są jako nadrzędne, stany faktyczne z jej udziałem bywają przedmiotem zapytań o wydanie interpretacji indywidualnych.

Fundacja rodzinna w liczbach podatkowych

- Krajowa Administracja Skarbowa (KAS) wydała blisko **500** indywidualnych interpretacji podatkowych dotyczących tej formy prawnej;
- W temacie fundacji rodzinnej Szef KAS wydał do tej pory **8 opinii zabezpieczających, a 5 razy odmówił wydania takiej opinii**. Większość spraw będących przedmiotem oceny przez organ podatkowy dotyczyła schematu postępowania, w którym do fundacji rodzinnej wnoszone są pewne aktywa (na ogół obejmujące prawa udziałowe w spółkach), a następnie fundacja rodzinna dokonuje ich odpłatnego zbycia.



Fundacja rodzinna to przede wszystkim narzędzie sukcesyjne. Przy odpowiednim planowaniu podatkowym fundacja rodzinna to również świetne narzędzie do inwestowania zysków, z jednoczesnym oddzieleniem majątku prywatnego, od ryzyka związanego z prowadzeniem działalności gospodarczej.

*Radca prawny Anita Pardej
Dyrektor Pionu Prawnego
w Mariański Group*

Fundacja rodzinna w badaniach

Badania wskazują, że fundacja rodzinna jest nadal słabo znana – jedynie 21% deklaruje jej dobrą znajomość, a 19% kojarzy tylko nazwę. Najczęściej wskazywane cele fundacji to ochrona majątku (32%) i ciągłość biznesu (24%), co jednak pokazuje wzrost rozumienia instytucji. Choć większe i młodsze firmy wykazują wyższy poziom świadomości, w mikro i małych przedsiębiorstwach dominuje brak znajomości. Zaledwie 16% rozważa powołanie fundacji w ciągu najbliższych 3 lat, przy czym największą barierą pozostają koszty.



P O D C A S T
SZTUKA BIZNESU RODZINNEGO



**Praktyczne oceny 2 lat fundacji
rodzinnych w Polsce**
posłuchaj rozmowy
z radcą prawnym Anitą Pardej

Niska świadomość w zakresie znajomości rozwiązań sukcesyjnych jest pokłosiem braku edukacji we wskazanym obszarze oraz niedostatecznego uświadamiania konieczności poszukiwania narzędzi z tego obszaru wśród właścicielek i właścicieli firm rodzinnych. Brak dostatecznej świadomości przejawia się nie tylko w braku poszukiwania narzędzi i wdrażania procesów sukcesyjnych, ale również prowadzenia działalności gospodarczych w formach prawnych niedostosowanych do skali biznesu. Forma prawna bywa często kontynuowana od momentu utworzenia działalności gospodarczej lub zmieniana jedynie w celach planowania podatkowego. Kwestie podatkowe, o ile niezmiernie istotne, to często traktowane są jako jedyny cel, z pominięciem wprowadzenia w minimalnym stopniu zabezpieczeń prawnych i sukcesyjnych do struktury prowadzonego biznesu.

Fundacje rodzinne, o ile niekiedy znane z nazwy, to mylone są wciąż z fundacjami publicznymi i spółkami prawa handlowego. Wśród narzędzi sukcesyjnych prym wiedzie również zarząd sukcesyjny wprowadzany w jednoosobowych działalnościach gospodarczych.

Zarząd sukcesyjny to jednak rozwiązanie prawne, które z przemyślaną sukcesją nie ma zbyt wiele wspólnego. Pozwala na zarządzanie przedsiębiorstwem w spadku po zmarłym przedsiębiorcy, działającym w formie jednoosobowej działalności gospodarczej. Przez przeszło 30% badanych traktowane jest jako adekwatny wybór.

Nie rozwiązuje on jednak problemów dotyczących dziedziczenia czy podziału majątku przedsiębiorstwa. W przypadku braku współpracy i zgodnego podejścia do kwestii zarządu sukcesyjnego przez spadkobierców może wygasnąć szybciej niż przed upływem 2 lat, prowadząc do zakończenia działalności gospodarczej i konieczności jej likwidacji. Jest to instytucja, która powinna być stosowana niezwykle rzadko i tylko dla biznesów w skali mikro, a także wyjątkowo tam, gdzie wcześniej nie udało się wprowadzić rozwiązań chroniących firmę przed spadkobraniami.

Tabela 1. Zestawienie fundacji rodzinnej z fundacją publiczną i spółką prawa handlowego

Rodzaj podmiotu	Fundacja prywatna (rodzinna)	Fundacja publiczna	Spółka prawa handlowego
Cel utworzenia	Realizacja interesów prywatnych, zarządzanie majątkiem, wypłata świadczeń dla beneficjentów	Ustanawiana dla ogółu i dla realizacji celów publiczne użytecznych	Realizacja przedsięwzięcia gospodarczego, prowadzenie działalności, osiąganie zysków
Udziały	Podmiot bezudziałowy	Podmiot bezudziałowy	Udziały w majątku wspólników, podlegają dziedziczeniu, zbyciu, zajęciu
Oddzielenie majątku założyciela	TAK	TAK	NIE

Dla kogo to realne narzędzie? – segmentacja według gotowości i celów właścicieli

Wdrożenie fundacji rodzinnej wymaga odpowiedniego przygotowania. Możemy wyróżnić trzy kluczowe poziomy gotowości:

Poziom podstawowy (konceptyjny): właściciel rozumie podstawowe korzyści fundacji, ale jego wiedza jest ogólna. Wymaga on dalszych konsultacji z ekspertami;

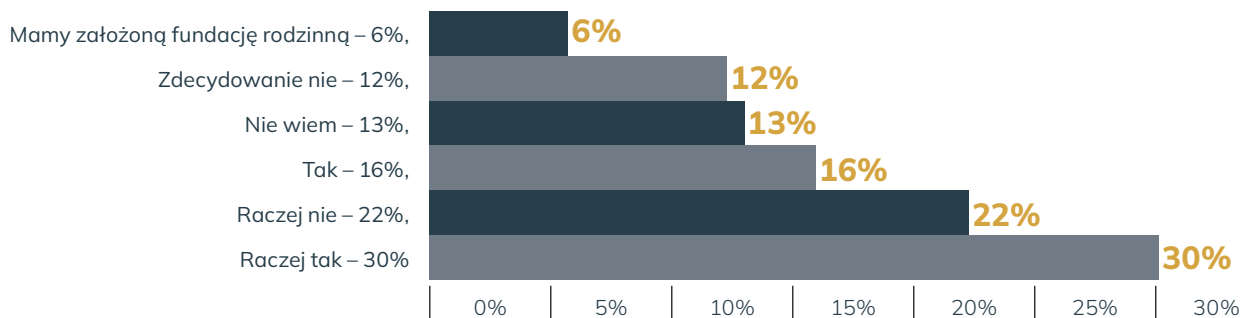
Poziom zaawansowany (strategiczny):

właściciel ma już świadomość swoich celów i potrzeb, zna ryzyka i potencjalne korzyści. Wymaga to jednak dokładnego zaplanowania struktury fundacji rodzinnej, opracowania ładu rodzinnego (statutu) oraz dostosowania struktury prawnej spółek;

Poziom operacyjny (gotowość wdrożeniowa):

właściciel podejmuje krok w postaci założenia fundacji rodzinnej oraz przygotowuje się do opracowania ładu rodzinnego. Jest wspierany przez ekspertów prawnych i finansowych.

Gotowość do rozważenia założenia fundacji rodzinnej w ciągu 1–3 lat



Źródło: Badania własne, 2025

Wskazane poziomy gotowości znajdują jednak w praktyce różny wydźwięk. Niemalże połowa badanych nie planuje założenia lub nie wie, czy założyć fundację rodzinną w najbliższych latach:

PRZYKŁAD

Samo założenie fundacji rodzinnej nie pomoże firmie rodzinnej, jeżeli nie stoi za tym wizja wartości rodzinnych oraz rozwoju biznesu. Jako przykład można wskazać jedną z fundacji prywatnych założonych przez najbogatszego niegdyś Polaka, na gruncie austriackich rozwiązań prawnych. Pamiętajmy, że był to okres, gdy tworzenie fundacji w Polsce nie było jeszcze możliwe. Z tego względu polscy przedsiębiorcy uciekali się do tworzenia zagranicznych fundacji prywatnych, w celu ochrony firm rodzinnych przed ich rozdrobnieniem. Niestety jednak fundacja prywatna opisana w przykładzie nie przetrwała. Kilka lat po śmierci właściciela dzieci podzieliły pomiędzy siebie jej majątek. W tym przypadku zabrakło wspólnej wizji właściciela i jego rodziny. Sama wizja właściciela nie wystarczy.

Rodzinie potrzebny jest wspólny mianownik, który scali jej działania w kolejnych pokoleniach. Tym mianownikiem jest ład rodzinny, znajdujący wyraz w postanowieniach statutu fundacji rodzinnej.

Co blokuje przed powołaniem fundacji rodzinnej? – bariery prawne, emocjonalne, kosztowe

Pomimo wielu korzyści oraz uświadomieniu konieczności zabezpieczenia procesów sukcesyjnych, wiele czynników może utrudniać podjęcie decyzji o powołaniu fundacji rodzinnej:

- **Bariery prawne i formalne:** wciąż nowe rozwiązania prawne mogą budzić niepewność, a złożony proces tworzenia statutu i dokumentacji wymaga pomocy ekspertów. Ta przyczyna wskazywana jest w badaniach jako dominująca w 23% przypadków;
- **Bariery emocjonalne:** właściciele często obawiają się utraty kontroli nad swoim majątkiem oraz stawiają opór przed otwartą rozmową z rodziną o sukcesji. Bariera ta również została wskazana w 12% jako dominująca;
- **Bariery kosztowe:** założenie fundacji rodzinnej wiąże się z kosztami prawnymi i notarialnymi, a także z kosztami bieżącego zarządzania, których właściciele nie chcą zaakceptować. Koszty wdrożenia przez blisko 30% badanych wskazywane są jako główny czynnik blokujący jej utworzenie.

Założenie fundacji rodzinnej nie jest nigdy pierwszym ani ostatnim krokiem dla budowy firmy wielopokoleniowej

Pamiętaj:

- Sukcesja biznesu to także odpowiednia forma prowadzenia działalności gospodarczej i związana z wyborem reorganizacją;
- Testament nie zabezpieczy pełnej sukcesji biznesu ani odpowiednich relacji między następcami;
- Zarząd sukcesyjny, zamiast ułatwiać życie następcom prawnym, często wprowadza dodatkowe trudności;
- Fundacja rodzinna to skuteczne narzędzie do zabezpieczenia majątku i stworzenia mostu pomiędzy rodziną a biznesem;
- Stworzenie ładu rodzinnego to nie jest proste przekazanie majątku w postaci sukcesji;
- Fundacja rodzinna to najbardziej skuteczne narzędzie planowania sukcesyjnego, które pozwala na wdrażanie działań sukcesyjnych jeszcze za życia nestora oraz na uniknięcie sporów spadkowych, które są znacznym zagrożeniem dla biznesu.

Zbigniew Kluza

Dyrektor Centrum Bankowości Prywatnej PKO Bank Polski

ROZDZIAŁ 6

Relacja z bankami i instytucjami – partner czy tylko dostawca?



Nie klient, lecz partner – sztuka budowania relacji

Tak postrzegamy nowoczesny biznes w PKO Banku Polskim. Zmiana podejścia do doświadczenia klienta jest nieodwracalna – wielowymiarowe partnerstwo strategiczne staje się standardem współpracy z przedsiębiorstwami rodzinnymi.

Firmy rodzinne to nie tylko liczby w bilansach – to historie, wartości i ludzie, którzy od pokoleń pracują na wspólne dzieło. Polska gospodarka bez ich obecności wyglądałaby zupełnie inaczej. A jednak przedsiębiorcy rodzeni stają dziś przed wyzwaniem: jak połączyć tradycję z nowoczesnością, stabilność z rozwojem, a rodzinne emocje z biznesową racjonalnością?

Bank w roli partnera, nie dostawcy

Czy bank ma być jedynie „dostawcą kapitału”? Badania pokazują jasno – to za mało. Rodziny i ich firmy oczekują przede wszystkim dopasowanego doradztwa i finansowania. Założyciele, którzy wciąż trzymają ster, wskazują na potrzebę inwestycyjnego wsparcia i pomocy w procesach sukcesyjnych. Z kolei młodsze pokolenie, wychowane w kulturze rynkowej, zwraca uwagę na usługi wykraczające poza standardowe finanse.

Właściciele mikro i małych przedsiębiorstw skupiają się na usługach podstawowych, ale średnie firmy coraz częściej pytają o rozwiązania z wyższej półki: family office, transformacja energetyczna, strategię filantropii. I to właśnie w tej różnorodności oczekiwań tkwi wyzwanie dla instytucji finansowych. Nie jest łatwo – aż 33% firm wskazuje, że największą barierą są skomplikowane procedury i przewlekłość procesów. Czy można mówić o partnerstwie, jeśli każda decyzja wymaga długiego czasu?

Zmiana podejścia do doświadczenia klienta jest nieodwracalna – wielowymiarowe partnerstwo strategiczne staje się standardem współpracy z przedsiębiorstwami rodzinnymi.

Cztery filary biznesu rodzinnego

Każda rodzina biznesowa mierzy się równocześnie z kluczowymi obszarami.

Bank – jeśli chce być prawdziwym partnerem – powinien to wdrożyć w strategii Bankowości Prywatnej, która obsługuje inwestorów, innowatorów i przedsiębiorców.

- **Sukcesja** – przekazanie sterów to proces wymagający lat budowania zaufania między pokoleniami. Bank może pomóc – od doradztwa podatkowego po edukację młodych liderów i zakładanie fundacji rodzinnych;
- **Rozwój** – inwestycje, cyfryzacja, modernizacja. Kapitał bez doradztwa to połowa sukcesu. Bank może być przewodnikiem w ocenie ryzyk i wyborze ścieżek rozwoju;
- **Filantropia** – dla wielu rodzin to naturalne przedłużenie biznesu. Edukacja, wsparcie lokalnych społeczności – aż 20% firm już tu działa. Bank, oferując doradztwo w CSR i ESG, buduje z klientem wspólną wartość;
- **Dywersyfikacja** – w miarę jak biznes rośnie, pojawia się potrzeba zarządzania majątkiem. Family office, inwestycje alternatywne, instrumenty ESG – obszary, gdzie wiedza banku staje się kluczowa.

Bankowość Prywatna PKO Banku Polskiego – transformacja jako przykład nowej roli

PKO Bank Polski poprzez Bankowość Prywatną aktywnie wspiera firmy rodzinne. Jak podkreśla Zbigniew Kluza, dyrektor Centrum Bankowości Prywatnej PKO BP: „Firmy rodzinne przetrwają, jeśli sukcesja jest planowana i wspierana na każdym etapie. Bank może być wtedy partnerem, a nie tylko dostawcą finansowania”.

Przykładem jest **transformacja energetyczna**. To nie tylko temat publicystyczny, ale realne wyzwanie i szansa dla firm rodzinnych. PKO BP chce odegrać w nim znaczącą rolę:

- Obejmie ok. 20% udziału w finansowaniu transformacji energetycznej w Polsce – rynku wartego blisko 400 mld zł do 2027 roku;
- Wspiera klientów w diagnozie potrzeb – udostępnia kalkulatory śladu węglowego, portal *EnergiaTransformacji.pl*, organizuje audyty energetyczne;
- Odchodzi od finansowania projektów wysokoemisyjnych, stawiając na OZE;
- W 2023 roku sfinansował zielone projekty o wartości ponad 2 mld zł.

„Jeszcze kilkanaście lat temu private banking w Polsce kojarzył się głównie z obligacjami i akcjami. Dziś klienci pytają także o fundacje rodzinne, sztukę czy private equity. Zmienia się nie tylko oferta, ale i rola doradcy – to już nie sprzedawca produktów, lecz przewodnik rodziny biznesowej.

O tych zmianach szerzej opowiadam w podcaście «Sztuka Biznesu Rodzinnego», gdzie razem z prof. Adamem Mariańskim rozmawiamy o tym, jak banki mogą stać się partnerami w budowaniu długowieczności firm i majątków rodzinnych. Zapraszam do odsłuchania”.

Zbigniew Kluzza
dyrektor Centrum Bankowości Prywatnej
PKO Bank Polski



P O D C A S T
SZTUKA BIZNESU RODZINNEGO



**Rola banku w zarządzaniu
i dywersyfikacji majątku**
posłuchaj rozmowy
ze Zbigniewem Kluzą, PKO Bank Polski

Sztuka biznesu rodzinnego – partnerstwo jako konieczność

Relacja banku z firmą rodzinną nie powinna być transakcją. To opowieść o wspólnym budowaniu przyszłości. Fundacje rodzinne, inwestycje w zieloną energię, działania społeczne – wszystkie te wątki łączy jedno słowo: partnerstwo.

Bo czy można wyobrazić sobie, że dorobek pokoleń zostaje utracony przez brak planu sukcesji? Że innowacyjna firma rodzinna nie rozwinie skrzydeł, bo zabrakło przewodnika w gąszczu finansowania i regulacji? Że działalność społeczna skończy się na pojedynczym geście, zamiast budować długofalową wartość?

Nowoczesny bank odpowiada na wyzwania nie tylko ofertą produktową, ale strategią współtworzenia. Nie klient, lecz partner – kapitał połączony z doradztwem. Fundacja rodzinna, wspierana przez doradztwo Bankowości Prywatnej, staje się narzędziem długofalowego zarządzania.

Dlaczego bank staje się niezbędnym partnerem?

Bo łączy trzy elementy: **kapitał, wiedzę i stabilność**. Odpowiednio zabezpieczony majątek staje się przewagą konkurencyjną, a nie obciążeniem. Fundacja rodzinna, wspierana przez doradztwo bankowe, przestaje być tylko instrumentem prawnym – staje się narzędziem długofalowego zarządzania. Bank pomaga ocenić ryzyka, otwiera drzwi do nowych rynków i daje firmom rodzinnym możliwość myślenia w perspektywie dekad.

W świecie biznesu rodzinnego nie ma miejsca na półśrodki. Sukcesja, stabilność i rozwój wymagają planowania, doradztwa i świadomego partnerstwa. Bank, który pełni tylko rolę dostawcy kredytu, to dziś za mało. Tylko bank jako **architekt i sojusznik**, zapewnia, że rodzinne dziedzictwo stanie się trwałą przewagą konkurencyjną, a nie ciężarem. Partnerstwo z bankiem to nie opcja – to konieczność.

Perspektywy i szanse

Prognozy PKO Banku Polskiego wskazują, że polska gospodarka ma przed sobą co najmniej 2–3 lata solidnego wzrostu, który pozostanie jednym z najszybszych w Unii Europejskiej. Stabilizacja po globalnych wstrząsach – pandemii, wojnie w Ukrainie czy napięciach handlowych – zmniejsza poziom niepewności i poprawia nastroje inwestycyjne. Równolegle spadające stopy procentowe, dzięki powrotowi inflacji w okolice celu, dają przedsiębiorcom dodatkową przestrzeń do planowania rozwoju.

Dla firm rodzinnych oznacza to łatwiejszy dostęp do finansowania i szansę na wzmocnienie pozycji w sektorach o największym potencjale: spożywczym, handlu i e-commerce, transporcie i logistyce, nieruchomościach oraz energetyce.

Partnerstwo z Bankowością Prywatną pozwala łączyć kapitał z wiedzą i doradztwem, tworząc przewagę, której nie da się przecenić.





PKO Bank Polski – partner w sztuce biznesu rodzinnego

Komentuje Dorota Mariańska
Partner w Mariański Group

Oczekiwania firm rodzinnych wobec instytucji finansowych – wyniki badań

Bankowość Prywatna PKO Banku Polskiego jest otwarta na potrzeby firm rodzinnych i deklaruje rolę partnera, a nie tylko dostawcy usług. Wyniki naszych badań potwierdzają, że właśnie tego oczekują przedsiębiorcy rodinni – instytucji finansowych gotowych do współpracy opartej na zaufaniu, wiedzy i wspólnych wartościach. My tę otwartość i gotowość nie tylko deklarujemy – realizujemy ją w codziennej pracy z klientami.

Oczekiwania i doświadczenia firm rodzinnych

- **61% firm rodzinnych korzysta regularnie z usług bankowych i doradczych**, jednak tylko **27%** ocenia je jako w pełni dopasowane do potrzeb (ankieta);
- Najczęściej wskazywane oczekiwania obejmują: **finansowanie inwestycji rozwojowych (46%)**, **wsparcie procesów sukcesyjnych i tworzenia fundacji rodzinnej (32%)** oraz **doradztwo w zakresie family office i zarządzania majątkiem (28%)** (ankieta, pytania wielokrotnego wyboru);
- **33% badanych przedsiębiorców wskazuje na bariery proceduralne**: skomplikowane formalności, przewlekłość procesów i brak elastyczności oferty (ankieta).

Dane te pokazują, że choć relacje z bankami są powszechne, wielu właścicieli firm rodzinnych nie znajduje w ofercie instytucji finansowych rozwiązań w pełni odpowiadających ich specyfice i oczekiwaniom.

Różnice w zależności od pokolenia i wielkości firmy

- Najmniejsze Firmy koncentrują się głównie na kredycie obrotowym i prostych produktach finansowych;
- Średnie i duże przedsiębiorstwa częściej poszukują bardziej zaawansowanych rozwiązań, takich jak family office czy instrumenty inwestycyjne;
- Nestorzy skupiają się przede wszystkim na bezpieczeństwie i stabilności finansowej, podczas gdy sukcesorzy częściej oczekują wsparcia w obszarach ESG, transformacji energetycznej czy innowacyjnych form finansowania.

To potwierdza, że w ramach jednej grupy – „firm rodzinnych” – istnieją różne perspektywy i potrzeby, zależne zarówno od skali działalności, jak i od fazy pokoleniowej.

Bariery i wyzwania we współpracy

- Brak ofert odpowiednio dostosowanych do specyfiki średnich firm rodzinnych;
- **29% badanych uważa, że banki nie rozumieją specyfiki rodzinnych modeli zarządzania** (ankieta);
- Postrzeganie kosztów doradztwa jako zbyt wysokich w stosunku do wartości dodanej (badania jakościowe).

Bariery te jasno pokazują, że oferta dla firm rodzinnych musi być tworzona nie tylko w oparciu o produkty finansowe, ale również o realne zrozumienie rodzinnego kontekstu prowadzenia biznesu.

Wnioski

Banki i instytucje doradcze mogą odegrać kluczową rolę w procesie **profesjonalizacji i długowieczności firm rodzinnych**, ale wymaga to zmiany perspektywy:

- odejścia od transakcyjnego podejścia;
- rozwijania kompetencji doradczych uwzględniających specyfikę sukcesji, fundacji rodzinnych i zarządzania majątkiem;
- budowania rozwiązań szytych na miarę – nie tylko w wymiarze finansowym, ale także w zakresie wsparcia strategicznego.

Relacja z bankiem i instytucjami doradczymi staje się więc **strategicznym wyborem pokoleniowym**, który wpływa nie tylko na płynność finansową, ale także na zdolność firm rodzinnych do inwestowania, sukcesji i zachowania wartości rodzinnych. W tym kontekście kierunek wskazany przez Bankowość Prywatną PKO Banku Polskiego zasługuje na uwagę – jako przykład instytucji, która dostrzega potencjał firm rodzinnych i otwarcie jest gotowa do bycia ich długofalowym partnerem.

Dorota Mariańska

Partner w Mariański Group

ROZDZIAŁ 7

Profesjonalizacja i transformacja firm rodzinnych



Profesjonalizacja to jeden z najważniejszych etapów w rozwoju firm rodzinnych. Po uregulowaniu kwestii własnościowych i sukcesyjnych pojawia się pytanie: **Jak dalej zarządzać biznesem, aby nie tylko przetrwał, lecz także rozwijał się w perspektywie wielopokoleniowej?**

Wyniki naszych badań wskazują, że właściciele coraz częściej dostrzegają konieczność zmian – zarówno w obszarze zarządzania, jak i technologii czy finansowania. Proces transformacji nie przebiega jednak równomiernie. Część firm dopiero zastanawia się nad wprowadzeniem formalnych struktur czy inwestycją w cyfryzację, inne mają już doświadczenia z radą rodzinną, zewnętrznymi menedżerami czy wykorzystaniem sztucznej inteligencji. Wspólnym mianownikiem jest świadomość, że profesjonalizacja staje się kluczowym czynnikiem budowania długowieczności biznesu.



P O D C A S T
SZTUKA BIZNESU RODZINNEGO



**Jak oddać władzę
i nie stracić firmy?**
posłuchaj rozmowy
ze Stefanem Życzkowskim

„Sukcesja w firmie rodzinnej to proces, który wymaga czasu, planu i gotowości do zmiany. Największym wyzwaniem jest przejście od firmy opartej na założycielu do organizacji zarządzanej profesjonalnie, z jasnym podziałem odpowiedzialności.

Najlepiej sprawdza się podejście etapowe – przygotowywane z wyprzedzeniem i oparte na kompetencjach, a nie na nazwisku. Nowy lider potrzebuje realnego mandatu i wsparcia właścicieli, a firma – zespołu kilku liderów zamiast jednego „superbohatera”. Takie zmiany wymagają też przejrzystych zasad i wspólnych celów, które budują zaufanie i stabilność.

Profesjonalizacja nie dzieje się w kwartał, to inwestycja na lata. **Długowieczność firmy rodzinnej rodzi się właśnie w tym połączeniu: wartości, które wnosi rodzina, z profesjonalizmem w zarządzaniu i kulturą odpowiedzialności. To daje organizacji siłę, by przechodzić przez kolejne pokoleniowe zmiany nie w kryzysie, lecz w poczuciu ciągłości i rozwoju”.**

*Stefan Życzkowski
współwłaściciel ASTOR*

Profesjonalizacja zarządzania

Jednym z pierwszych kroków w stronę profesjonalizacji jest decyzja o zatrudnieniu menedżerów spoza rodziny. **Około 40% badanych firm deklaruje otwartość na takie rozwiązanie** (ankieta). To ważny sygnał, bo jeszcze kilka lat temu dominowało przekonanie, że tylko członkowie rodziny znają biznes na tyle dobrze, by nim zarządzać. Dziś rośnie świadomość, że kompetencje profesjonalnych menedżerów mogą być równie ważne jak wartości rodzinne. Co ciekawe, analiza krzyżowa badania pokazuje, że otwartość ta jest wyraźnie większa w średnich i dużych firmach oraz w tych, które funkcjonują w drugim pokoleniu. Najmniejsze przedsiębiorstwa, zarządzane przez założycieli, częściej pozostają przy modelu „rodzina dla rodziny”.

Kolejnym elementem profesjonalizacji są **formalne struktury ładu rodzinnego**. Nasze badania pokazują, że **mniej niż 20% firm posiada radę rodzinną lub radę nadzorczą**. To wciąż rzadkość, ale widoczny jest wyraźny trend wzrostowy. **Najczęściej rady rodzinne pojawiają się w firmach drugiego pokolenia**, gdzie rośnie potrzeba uporządkowania relacji i stworzenia przestrzeni do dialogu pomiędzy członkami rodziny.

Analizy wskazują także na związek z różnorodnością – **w firmach, w których w zarządach obecne są kobiety, częściej formalizuje się procesy i powołuje organy doradcze**. Rady pełnią przede wszystkim funkcję mediacyjną i konsultacyjną: pozwalają oddzielić kwestie biznesowe od życia prywatnego i zapobiegać konfliktom wynikającym z mieszania tych sfer.

Choć dziś są jeszcze rzadkością, wszystko wskazuje na to, że wraz z dojrzewaniem kolejnych pokoleń ich znaczenie będzie rosło – stając się ważnym narzędziem profesjonalizacji i budowania trwałości firm rodzinnych.

Równie niepokojące są dane dotyczące narzędzi zarządczych. **36% firm rodzinnych wdrożyło jedynie podstawowe mechanizmy raportowania finansowego, a zaledwie 15% stosuje bardziej zaawansowane rozwiązania, takie jak controlling czy compliance** (ankieta). Oznacza to, że w większości przedsiębiorstw decyzje strategiczne nadal podejmowane są intuicyjnie – co bywa skuteczne w czasach stabilnych, ale nie zapewnia odporności w obliczu kryzysów ani nie wspiera podejmowania decyzji inwestycyjnych.

Analizy krzyżowe pokazują, że z narzędzi zarządczych częściej korzystają **większe firmy** oraz te działające dłużej na rynku. **Drugie pokolenie właścicieli** jest też bardziej skłonne do wdrażania formalnych procedur i systematycznego raportowania, podczas gdy nestorzy wciąż częściej polegają na własnym doświadczeniu i intuicji. Co istotne, **firmy, które przeszły kryzys gospodarczy lub płynnościowy, są bardziej skłonne do wdrażania narzędzi kontroli** – traktują je jako zabezpieczenie przed powtórzeniem trudności. Z kolei **różnorodność w zarządzie**, w tym obecność kobiet, częściej wiąże się z większą otwartością na formalizację procesów i wdrażanie procedur compliance.

„Firmy rodzinne są niezwykle ważnym elementem polskiej gospodarki – to one stanowią fundament stabilności, a zarazem są dziś w punkcie zwrotnym. Wielu przedsiębiorców zbudowało swoje biznesy dzięki intuicji, przedsiębiorczości i odwadze lat 90., ale część z nich nie przeszła kolejnego etapu – profesjonalizacji. Bez niej trudno mówić o długowieczności.

Z moich badań i doświadczeń wynika, że o przetrwaniu i rozwoju decydują cztery filary: umiejętność dostrzegania i wykorzystywania nowych możliwości, zbudowanie jasnego modelu biznesowego, sprawność operacyjna oraz przywództwo i kultura organizacyjna. To przywództwo jest szczególnie istotne w firmach rodzinnych, bo wymaga otwartości na kolejne pokolenia i budowania w organizacji nie jednego silnego szefa, lecz całej grupy liderów.

W warunkach szybkiej zmiany strategię firm nie mogą być raz napisanym dokumentem. Muszą być stale aktualizowanym kierunkiem, który jasno odpowiada na pytania: kim chcemy być, dla kogo i z jaką unikalną wartością? Jeśli nie potrafimy wyrazić tego w prosty sposób, to znaczy, że strategii po prostu nie mamy.



P O D C A S T SZTUKA BIZNESU RODZINNEGO



Wyzwania strategiczne firm rodzinnych

posłuchaj rozmowy
z prof. Robertem Kozielskim

Warto też pamiętać, że marka staje się dziś jednym z najważniejszych aktywów przedsiębiorstwa rodzinnego – nie logo, ale historia, jakość i zaufanie klientów. Szacuje się, że potrafi ona zwiększyć wycenę biznesu nawet o kilkanaście czy kilkadziesiąt procent. Jej siła polega na spójności: na tym, że obietnica składana klientowi znajduje odzwierciedlenie w codziennym działaniu firmy.

Przyszłość firm rodzinnych będzie zależała od tego, czy połączą swoją tożsamość i wartości z profesjonalnym zarządzaniem, strategiczną refleksją i świadomym budowaniem marki. Tylko wtedy możliwe jest stworzenie przedsiębiorstw naprawdę wielopokoleniowych”.

prof. dr hab. Robert Kozielski
Chartered Marketer, CIM, Questus
Uniwersytet Łódzki

Cyfryzacja i sztuczna inteligencja

Cyfryzacja i sztuczna inteligencja to kolejny filar transformacji. **Ponad połowa właścicieli (54%) ocenia swoją firmę jako „średnio przygotowaną” do digitalizacji, a tylko 9% uznaje poziom przygotowania za bardzo wysoki** (ankieta). W praktyce oznacza to, że proces wdrażania nowych technologii jest fragmentaryczny i często sprowadza się do pojedynczych systemów, bez całościowej strategii cyfrowej.

Najczęściej stosowane narzędzia to systemy ERP (22%), CRM (19%) oraz rozwiązania automatyzujące procesy (14%). Analizy krzyżowe pokazują, że **firmy zarządzane przez sukcesorów częściej sięgają po takie rozwiązania** i oceniają swoje przygotowanie cyfrowe wyżej niż przedsiębiorstwa kierowane przez nestorów. Ważnym czynnikiem różnicującym jest także doświadczenie kryzysu: **firmy, które w ostatnich latach zmagają się z poważnymi turbulencjami rynkowymi, częściej inwestują w cyfryzację i automatyzację**, traktując je jako sposób na zwiększenie odporności i utrzymanie ciągłości działania.

Nowym obszarem jest sztuczna inteligencja – **11% firm deklaruje, że testuje jej zastosowanie** (ankieta). Jeszcze kilka lat temu AI praktycznie nie istniała w rozmowach właścicieli, dziś staje się tematem istotnie różnicującym pokolenia. **Młodsze generacje traktują AI jako naturalne narzędzie wsparcia w analizie danych i podejmowaniu decyzji**, podczas gdy starsze pokolenie podchodzi do niej ostrożnie, obawiając się ryzyka i potencjalnych błędów.

Finansowanie rozwoju

Finansowanie to obszar, w którym firmy rodzinne pozostają stosunkowo konserwatywne. **Najczęściej wykorzystywane są kredyty bankowe (62%) i leasing (48%)** – to rozwiązania znane, bezpieczne i stosunkowo łatwo dostępne (źródło: PFR 2023, PARP 2022). Znacznie rzadziej przedsiębiorcy sięgają po obligacje (12%), crowdfunding (4%) czy private equity (3%) (źródło: NBP 2023, raporty branżowe).

Analizy krzyżowe pokazują jednak, że struktura finansowania zależy od skali i dojrzałości biznesu. **Większe i starsze firmy częściej korzystają z leasingu oraz kredytów inwestycyjnych**, podczas gdy mniejsze ograniczają się głównie do kredytów obrotowych. **Drugie pokolenie właścicieli jest też bardziej otwarte na rozmowy o inwestorach zewnętrznych** – w przeciwieństwie do pierwszego pokolenia, w którym aż 29% badanych wskazuje obawy przed utratą kontroli jako główną barierę rozwoju.

Istotny wpływ mają także doświadczenia kryzysowe. Firmy, które w ostatnich latach zmagają się z problemami płynności, **częściej wybierają finansowanie krótkoterminowe** i wykazują ostrożność wobec długoterminowych instrumentów. Z kolei te, które przeszły przez kryzys, ale go przezwyciężyły, chętniej sięgają po bardziej złożone rozwiązania, traktując dywersyfikację źródeł finansowania jako formę zabezpieczenia.





Ciekawym sygnałem zmian jest rosnące zainteresowanie family office. **7% firm zadeklarowało korzystanie z takich usług** (ankieta, potwierdzone: PwC Family Office Survey 2023). Co istotne, zjawisko to dotyczy głównie większych przedsiębiorstw, a więc takich, które wypracowały już znaczący majątek prywatny i chcą nim zarządzać w sposób profesjonalny. To pokazuje, że nawet w obszarze finansowania – tradycyjnie konserwatywnym – pojawiają się elementy nowoczesnego podejścia do zarządzania majątkiem i rozwoju biznesu.

Nowe pokolenie w zarządzaniu

Profesjonalizacja to nie tylko procedury i narzędzia – to także styl przywództwa, który zmienia się wraz z przekazywaniem firmy kolejnym pokoleniom. Różnice między nestorami a sukcesorami są szczególnie wyraźne. Starsze pokolenie zarządza w sposób hierarchiczny, oparty na kontroli i autorytecie, podczas gdy młodszy liderzy preferują styl bardziej partycypacyjny i inkluzywny, nastawiony na współpracę i włączanie zespołu w proces decyzyjny (badania jakościowe).

Nowe pokolenie wnosi także inne priorytety. 27% firm raportuje lub planuje raportować działania w obszarze ESG (źródło: Deloitte 2023, EFB Barometer 2023). Analizy krzyżowe pokazują, że temat ten częściej pojawia się tam, gdzie w zarządach są sukcesorzy – dla nich odpowiedzialność społeczna, zrównoważony rozwój i różnorodność są integralną częścią strategii biznesowej.

Różnorodność ma tu kluczowe znaczenie. Firmy, w których w zarządach obecne są kobiety, częściej deklarują działania w obszarze ESG oraz przyjmują bardziej inkluzywne praktyki. To pokazuje, że udział kobiet w kierownictwie nie tylko poszerza perspektywę decyzyjną, ale też sprzyja otwartości na nowe wartości i trendy zarządcze.

Pokazuje to, że transformacja międzypokoleniowa to nie tylko przekazanie firmy, ale także zmiana jej kultury organizacyjnej. Wraz z nowym stylem przywództwa pojawia się większa elastyczność, gotowość do innowacji i wrażliwość społeczna – elementy, które mogą decydować o konkurencyjności firm rodzinnych w przyszłości.

Podsumowanie

Profesjonalizacja i transformacja firm rodzinnych to proces rozłożony na lata. Obejmuje zarówno wprowadzanie nowych struktur zarządczych i narzędzi kontrolnych, jak i zmianę mentalności właścicieli. Nasze badania pokazują, że przedsiębiorstwa rodzinne są na różnych etapach tej drogi – od pierwszych kroków w cyfryzacji i raportowaniu, po rozwinięte modele zarządzania majątkiem i funkcjonujące fundacje rodzinne.

Na tempo tej transformacji wpływają trzy czynniki. Po pierwsze, **zmiana pokoleniowa**: nestorzy częściej opierają się na intuicji i hierarchii, sukcesorzy wnoszą nowe style przywództwa, większą otwartość na technologie, ESG i różnorodność. Po drugie, **skala firmy**: mniejsze przedsiębiorstwa zwykle pozostają przy prostych rozwiązaniach, podczas gdy większe i starsze częściej inwestują w controlling, cyfryzację czy family office. Po trzecie, **doświadczenia kryzysowe**,

które stają się katalizatorem zmian – firmy, które przeszły przez trudności, szybciej wdrażają narzędzia kontroli, automatyzację i dywersyfikację źródeł finansowania, traktując je jako tarczę ochronną na przyszłość.

Łączy je jednak wspólna świadomość, że bez profesjonalizacji trudno myśleć o długowieczności. Dopiero połączenie stabilności i doświadczenia starszych pokoleń z otwartością i nową perspektywą sukcesorów daje przedsiębiorstwu szansę na trwałość w zmieniającym się otoczeniu.

Profesjonalizacja nie odbiera firmie rodzinnego charakteru – przeciwnie, pozwala uporządkować procesy i stworzyć fundament, na którym wartości rodzinne mogą być bezpiecznie rozwijane. To właśnie ona staje się dziś jednym z kluczowych warunków utrzymania przewagi konkurencyjnej i przekazania firmy kolejnym pokoleniom.

„Profesjonalizacja nie odbiera firmie rodzinnego charakteru. Wręcz przeciwnie – pozwala rodzinie zachować kontrolę nad wartościami, jednocześnie zwiększając konkurencyjność i odporność biznesu” –
prof. Adam Mariański.

r. pr. Katarzyna Rozenberg

Zespół Fundacji Rodzinnych Mariański Group

ROZDZIAŁ 8

Spółeczna dusza biznesu. Zaangażowanie, wartości i filantropia firm rodzinnych



W dzisiejszym świecie biznesu, gdzie dynamika zmian jest oszałamiająca, a oczekiwania społeczne wobec przedsiębiorstw stale rosną, firma to coś więcej niż tylko bilanse i wskaźniki rentowności. Coraz częściej miarą sukcesu staje się nie tylko sprawność ekonomiczna, lecz także zdolność do tworzenia wartości dla szerszej społeczności. Tę perspektywę w unikalny sposób uosabiają **firmy rodzinne**.

Wartości, które są przekazywane z pokolenia na pokolenie, często stanowią fundament, na którym budowane są również działania społeczne i filantropijne. To nie jest tylko kwestia marketingu czy modnego CSR-u, ale autentycznej, głęboko zakorzenionej potrzeby dzielenia się i wspierania otoczenia. Wpływa na to wyjątkowy charakter firm rodzinnych, gdzie granice między życiem prywatnym a biznesowym często się zacierają, a osobiste przekonania założycieli znajdują odzwierciedlenie w misji i działaniach firmy. Jakie są zatem motywacje i formy tego zaangażowania? Jakie wyzwania napotykają firmy rodzinne na tej ścieżce i w jaki sposób można je wspierać? Poniższy rozdział, oparty na badaniach i realnych historiach, rzuca światło na te kluczowe kwestie.



Czy firmy rodzinne angażują się społecznie?

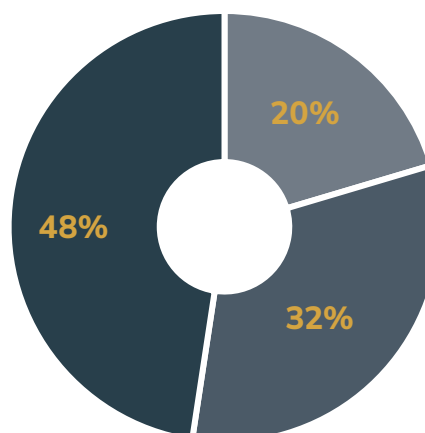
W kontekście rosnących wymagań społecznych i trendów zrównoważonego rozwoju kluczowe staje się pytanie, czy firmy rodzinne rzeczywiście angażują się w działalność społeczną. Nasze badania pokazują, że tak. Aż 20% badanych firm potwierdziło, że podejmuje takie działania, a kolejne 32% rozważa ich rozpoczęcie w przyszłości. To pokazuje, że choć znaczna część firm jeszcze nie działa w tym obszarze (48%), to potencjał do rozwoju filantropii jest ogromny.



Zaangażowanie społeczne częściej deklarują firmy powstałe po 2000 roku, choć w tej samej grupie najczęściej jest też wskazań na „nie”, co pokazuje, że młodsze przedsiębiorstwa są bardziej podzielone w tym obszarze.

Największą otwartość wykazują firmy średnie, które częściej niż inne angażują się lub planują zaangażować w działania społeczne, natomiast mikro i małe przedsiębiorstwa najczęściej pozostają poza tym obszarem.

Zaangażowanie w działalność społeczną i filantropijną



- Nie
- Jeszcze nie, ale rozważamy
- Tak

Źródło: Badania własne, 2025

Co istotne, zauważyliśmy wyraźną korelację między zaangażowaniem założyciela a poziomem aktywności społecznej. Tam, gdzie założyciel nadal aktywnie zarządza firmą, widać znacznie większą skłonność do filantropii lub przynajmniej jej rozważenie. Jego osobiste wartości i doświadczenia stają się siłą napędową dla działań firmy. Z kolei w przedsiębiorstwach, gdzie założyciel wycofał się z aktywnego udziału, dominuje brak aktywności lub jest ona marginalna.

To pokazuje, że filantropia w firmach rodzinnych często ma osobisty charakter, stanowiąc emanację wartości, które dana rodzina ceni najbardziej. Nie jest to jedynie strategia, lecz integralna część tożsamości biznesu.

Główne obszary działań i motywacje

Działalność społeczna firm rodzinnych przybiera różnorodne formy, a ich wybór jest często podyktowany osobistymi pasjami właścicieli. Jak wynika z naszych badań, najważniejsze obszary, w które firmy rodzinne się angażują, to: **edukacja** (25%), **zdrowie** (23%) oraz **ekologia i kultura** (po 22%). To pokazuje, że ich filantropia nie jest przypadkowa – jest strategicznie ukierunkowana na wsparcie kluczowych dla społeczeństwa (i przedsiębiorcy) dziedzin.

Najważniejsze obszary dla firm





Historie konkretnych przedsiębiorców doskonale to ilustrują. Marek Roepler, twórca galerii Villa La Fleur, zainwestował w sztukę, tworząc przestrzeń, która nie tylko chroni cenne dzieła, ale także udostępnia je szerszej publiczności. Podobnie, zaangażowanie Piotra Wiślickiego w budowę Muzeum Historii Żydów Polskich POLIN przyczyniło się do powstania jednego z najważniejszych obiektów kulturalnych w Polsce.

Działania filantropijne, choć wynikające z osobistych wartości i pasji, mają również wymiar biznesowy. Inwestowanie w działania społeczne przestaje być jedynie dobrowolną aktywnością, jest kluczowym elementem **budowania marki i reputacji**. Firmy rodzinne, poprzez swoją autentyczność i długoterminowe zaangażowanie, mają naturalną przewagę w tej dziedzinie. W czasach, gdy zarówno konsumenci, jak i pracownicy wybierają firmy, których wartości są zbieżne z ich własnymi, **CSR (Corporate Social Responsibility)** staje się strategiczną koniecznością.

Działalność społeczna to więcej niż pozytywny wpływ na otoczenie. Poprzez wzmacnianie wizerunku organizacji zaangażowanej społecznie, firmy budują lojalność zarówno pracowników, jak i klientów. Ma to duże znaczenie w sytuacji, gdy firmy rodzinne deklarują, że drugim rodzajem najczęściej występujących w biznesie sytuacji kryzysowych, jest utrata kluczowych pracowników, a trudności z rekrutacją stanowią największe wyzwanie stojące przed firmą aż w przypadku 9% badanych przedsiębiorstw.

Znaczenie zaangażowania społecznego firm rodzinnych staje się szczególnie ważne w obecnych czasach, gdy tematyka odpowiedzialnego biznesu staje się coraz bardziej popularna, a regulacje prawne nakładają na przedsiębiorców obowiązki raportowania ich działalności w kontekście ESG (czyli kryteriów oceny biznesu pod kątem sposobu zarządzania firmą oraz wpływu działalności na środowisko i społeczeństwo).

Jak instytucje mogą wspierać rozwój filantropijny

Mimo dobrej woli wiele firm rodzinnych nie rozwija swojej działalności filantropijnej w pełni. Jednym z głównych powodów jest niewystarczająca wiedza na temat dostępnych narzędzi, procedur prawnych oraz brak czasu na organizację tak skomplikowanych przedsięwzięć.

Dlatego też wsparcie instytucjonalne w tym obszarze jest kluczowe. Banki, doradcy prawni i podatkowi oraz instytucje publiczne mogą odegrać rolę katalizatora. Nasi badani wskazują, że banki mogą wesprzeć ich w działalności społecznej przede wszystkim poprzez doradztwo (33%). I nie jest zaskakująca potrzeba takiego doradztwa w sytuacji, gdy działalność społeczna ma tak duży potencjał w budowaniu marki, a jednocześnie form zaangażowania filantropijnego jest tak wiele. Firmy wielokrotnie potrzebują wsparcia w dopasowaniu rodzaju zaangażowania społecznego do specyfiki ich działalności i wartości jej właścicieli, w opracowaniu strategii zaangażowania społecznego czy też w doborze odpowiedniej formy realizacji tych planów.

Fundacja rodzinna jako wehikuł filantropii i wartości

Jedną z instytucji, które można wykorzystać do realizacji strategii filantropijnej danego przedsiębiorcy, jest fundacja rodzinna. Jest to instrument, który pozwala oddzielić majątek osobisty od biznesowego, jednocześnie zapewniając jego ciągłość i ochronę. Ponadto beneficjentem fundacji rodzinnych mogą być (oprócz osób fizycznych) organizacje pozarządowe prowadzące działalność pożytku publicznego, w tym przede wszystkim fundacje i stowarzyszenia. W efekcie w polskim systemie prawnym fundacja rodzinna jawi się jako jedno z najbardziej obiecujących narzędzi do realizacji długoterminowych planów w zakresie działalności społecznej.

W kontekście filantropii fundacja rodzinna staje się wehikułem dla wartości jej fundatora. Dzięki niej właściciele firm mogą w trwałą i zorganizowany sposób realizować swoją misję. Ma to znaczenie zwłaszcza w świetle przedstawionych powyżej wniosków z naszych badań. Przypomnijmy, że działalność filantropijna jest najbardziej popularna w firmach, gdzie założyciel nadal aktywnie zarządza firmą, podczas gdy w przedsiębiorstwach, gdzie założyciel wycofał się z udziału, dominuje brak aktywności lub jest ona marginalna.

Kluczowe jest stworzenie strategii filantropijnej i wykorzystanie odpowiednich narzędzi, z których najskuteczniejszym w polskim kontekście wydaje się fundacja rodzinna.

Fundacja rodzinna pozwala na tworzenie strategicznych, wieloletnich programów wspierających wybrane cele. Zapisy w statucie fundacji mogą gwarantować, że nawet po odejściu założyciela, wartości i misja społeczna firmy będą kontynuowane przez kolejne pokolenia. To właśnie w nim, w połączeniu z konstytucją rodzinną, można w sposób wiążący i formalny utrwalić wizję i misję rodziny, w tym cele społeczne, które mają być realizowane przez kolejne dekady.

Działalność filantropijna firm rodzinnych to coś więcej niż tylko modny dodatek do biznesu. Zaangażowanie społeczne jest głęboko zakorzenione w wartościach ich założycieli. Z naszych badań wynika, że to właśnie ich osobista wizja napędza działania filantropijne.

Współczesne firmy rodzinne stoją przed szansą nie tylko na budowanie wartości ekonomicznej, ale także trwałego dziedzictwa społecznego. Jednak aby ten potencjał mógł być w pełni wykorzystany, przedsiębiorcy potrzebują profesjonalnego wsparcia. Banki i doradcy mają do odegrania kluczową rolę w edukowaniu i dostarczaniu im odpowiednich rozwiązań. Kluczowe jest stworzenie strategii filantropijnej i wykorzystanie odpowiednich narzędzi, z których najskuteczniejszym w polskim kontekście wydaje się fundacja rodzinna. Pozwala ona na zorganizowane, długoterminowe i strategiczne działanie, które przetrwa próbę czasu i zmianę pokoleniową.

Finalnie działalność społeczna firm rodzinnych to nie tylko budowanie pozytywnego wizerunku. Ostatecznie to właśnie dzięki takim działaniom firmy rodzinne budują trwałe dziedzictwo, które służy zarówno ich rodzinom, jak i całemu społeczeństwu. A to biznes jest siłą dla dobra.

prof. dr hab. Adam Mariański

Partner Zarządzający Mariański Group

ROZDZIAŁ 9

Rekomendacje i mapowanie przyszłości



Firmy rodzinne są sercem polskiej gospodarki. To nie tylko bilanse i wskaźniki, ale historie odwagi, pracy i pasji, które kształtowały Polskę przez ostatnie trzy dekady. Dziś stoimy u progu nowej epoki – epoki, w której pytanie nie brzmi już *czy przetrwamy?*, lecz ***co musimy zrobić, aby nasze firmy stały się trwałym dziedzictwem na pokolenia?***

Co powinny robić kancelarie, banki i sektor doradczy?

Odpowiedź jest prosta, choć wymagająca: **wyść poza transakcję i produkt**. Kancelarie muszą być dla przedsiębiorców nie tylko doradcą prawnym, ale też przewodnikiem w procesie sukcesji i profesjonalizacji. Banki powinny patrzeć szerzej niż tylko na zdolność kredytową – muszą stać się sojusznikami w rozwoju, w zarządzaniu majątkiem i w inwestycjach międzypokoleniowych. Doradcy powinni przestać mówić tylko językiem regulacji, a zacząć mówić językiem rodzinnych wartości.

Rekomendacje legislacyjne i systemowe

Jako społeczeństwo musimy zrozumieć, że przyszłość polskiej gospodarki zależy od tego, czy damy firmom rodzinnym narzędzia do rozwoju. Potrzebujemy **bardziej elastycznej fundacji rodzinnej**, prostszego systemu podatkowego i przyjaznych regulacji dla inwestycji długoterminowych. Państwo powinno tworzyć przestrzeń dla dialogu i edukacji – tak, aby kolejne pokolenia przedsiębiorców były gotowe przejmować ster w sposób świadomy, a nie wymuszony przez kryzysy.

Bo jeśli rodzina biznesowa stoi przed wyborem,
to doradca nie powinien mówić
„co można zrobić według przepisów”,
lecz **„co pozwoli Wam zbudować firmę na sto lat”**.

Praktyczne wskazówki dla firm rodzinnych

Do właścicieli i sukcesorów mówię jedno: **nie odkładajcie przyszłości na później**. Sukcesja to nie wydarzenie, to proces. Profesjonalizacja to nie moda, to konieczność. A cyfryzacja i sztuczna inteligencja to nie science fiction, to narzędzia codziennego zarządzania.

- Planujcie sukcesję z wyprzedzeniem;
- Wdrażajcie rady rodzinne i zewnętrznych menedżerów;
- Inwestujcie w cyfryzację i AI, nawet małymi krokami;
- Angażujcie się w ESG – bo to waluta, którą będą się posługiwać kolejne pokolenia inwestorów i klientów.

Banki mogą Was w tym wspierać, ale to Wy – właściciele – musicie podjąć decyzję, że przyszłość firmy nie zaczyna się jutro, lecz **dzisiaj**.

Przewidywania na najbliższe 5 lat

Patrząc na tempo zmian, mogę zaryzykować tezę: w ciągu pięciu lat **polskie firmy rodzinne zmienią krajobraz gospodarczy Europy Środkowej**. Liczba fundacji rodzinnych wzrośnie do kilkunastu tysięcy. ESG stanie się standardem, a nie wyjątkiem. Sztuczna inteligencja będzie codziennym narzędziem analizy i decyzji. A banki i doradcy będą konkurować nie ofertą cenową, lecz zdolnością do bycia prawdziwym partnerem dla rodziny.

Mapowanie przyszłości

Najpiękniejszym obrazem transformacji firm rodzinnych jest droga od **chaosu rodzinnego do ładu fundacyjnego**. Na początku jest intuicja, zapał i emocje. Potem pojawiają się konflikty, pytania o rolę każdego członka rodziny, dylematy sukcesji. Kolejny krok to budowanie zasad – rada rodzinna, konstytucja, profesjonalizacja. I wreszcie – fundacja rodzinna i family office, które nadają biznesowi kształt instytucji zdolnej przetrwać pokolenia.

To nie jest łatwa droga. Ale każda rodzina biznesowa, która ją podejmuje, pokazuje, że **biznes to nie tylko zarabianie pieniędzy – to sztuka budowania dziedzictwa**.

prof. dr hab. Adam Mariański

Partner Zarządzający Mariański Group

ROZDZIAŁ 10

Wnioski kluczowe



Kluczowe wnioski

Raport „Firmy rodzinne w Polsce 2025 – Między tradycją a przyszłością” pokazuje obraz sektora, który dojrzewa szybciej niż kiedykolwiek wcześniej. W centrum tej zmiany nie stoi już pytanie, czy *przetrwamy?*, ale *jak budować trwałość w świecie, który nieustannie się zmienia?* Polskie firmy rodzinne wchodzą dziś w etap największej transformacji pokoleniowej w historii – ponad **50% nadal prowadzonych jest przez pierwsze pokolenie**, a tylko **10% przez trzecie lub dalsze**. To moment, który zadecyduje, czy rodzinne przedsiębiorstwa staną się długowiecznymi instytucjami, czy pozostaną historią jednego pokolenia.

Z badań wynika, że zaledwie **15% firm posiada sformalizowany plan sukcesji**, a **37% nie wskazało żadnego następcy**. Aż **71% właścicieli** to wciąż osoby, które same założyły firmę i nią zarządzają. Te dane jasno pokazują, że sukcesja wciąż jest odkładana – najczęściej z powodów emocjonalnych: strachu przed utratą kontroli, braku zaufania do następcy czy obaw przed konfliktem w rodzinie. W efekcie **18% przedsiębiorstw** doświadcza napięć rodzinnych, a **36%** funkcjonuje w modelu jednoosobowego przywództwa. To model, który daje siłę, ale coraz częściej staje się barierą rozwoju.

Równocześnie młodsze pokolenia wnoszą nową jakość. Sukcesorzy coraz częściej pełnią rolę liderów zmian technologicznych – **35% firm zarządzanych przez drugie pokolenie** wdraża rozwiązania cyfrowe lub systemy oparte na danych. Młodszy liderzy częściej tworzą formalne dokumenty ładu rodzinnego, wprowadzają rady rodzinne i otwierają się na zewnętrznych doradców. To znak dojrzwania – od emocjonalnego zarządzania do świadomego przywództwa opartego na kompetencjach i współpracy.

Profesjonalizacja to dziś klucz do długowieczności. Z badań wynika, że **tylko 20% firm** korzysta z zaawansowanych narzędzi zarządczych (controlling, compliance, rady nadzorcze), a **ponad 60%** wciąż polega głównie na intuicji właściciela. Jednak tam, gdzie w ostatnich latach wystąpił kryzys płynności, firmy szybciej wdrażają struktury, procedury i systemy raportowania. Kryzysy – choć trudne – stają się katalizatorem zmiany. To właśnie wtedy pojawia się gotowość do otwarcia się na profesjonalne doradztwo, nowe technologie i kulturę odpowiedzialności.

Rok 2025 to również czas przełomu technologicznego. Choć **tylko 21% firm posiada strategię digitalizacji, aż 30% deklaruje pierwsze wdrożenia AI** – wynik powyżej średniej europejskiej. Sztuczna inteligencja, automatyzacja procesów czy nowoczesne narzędzia analityczne wchodzi do rodzinnych firm nie jako moda, ale jako warunek konkurencyjności. Właśnie młodsze pokolenia są motorami tej zmiany – widzą w technologii szansę, a nie zagrożenie.

Na znaczeniu zyskuje także **fundacja rodzinna** – w ciągu dwóch lat powstało już **ponad 2900 fundacji**, a kolejne 2000 wniosków czeka na rejestrację. To pokazuje skalę potrzeby uporządkowania majątku i budowy ładu pokoleniowego. Fundacja stała się symbolem nowego myślenia o odpowiedzialności właścicielskiej – nie tylko jako narzędzie sukcesji, ale także wehikuł inwestycyjny i filantropijny. Właściciele zaczynają dostrzegać, że fundacja nie jest celem samym w sobie, lecz ramą, w której można zachować tożsamość i wartości rodziny na dekady.

W badaniu aż **46% przedsiębiorstw** wskazało, że w najbliższych latach planuje inwestycje rozwojowe, ale jednocześnie **33%** sygnalizuje bariery proceduralne we współpracy z instytucjami finansowymi. W tym kontekście nowa rola banków i doradców jest nie do przecenienia. **Relacja z bankiem** nie może być transakcją – powinna być partnerstwem. Instytucje takie jak PKO Bank Polski – partner strategiczny raportu – pokazują, że możliwe jest połączenie kapitału, wiedzy i wartości. To kierunek, który staje się standardem – doradztwo oparte na zaufaniu, rozumieniu kontekstu rodzinnego i budowie długowiecznych struktur właścicielskich.

Firmy rodzinne coraz częściej rozumieją też, że **sukces to nie tylko zys**.

Aż **52%** przedsiębiorców angażuje się lub planuje działania społeczne – od edukacji i kultury po zdrowie i ekologię. Filantropia staje się naturalnym elementem tożsamości firm rodzinnych. W tym obszarze ogromny potencjał ma właśnie fundacja rodzinna – jako narzędzie trwałego przekazywania wartości i wspierania projektów społecznych także po odejściu założyciela.

Wytyczne dla firm rodzinnych – jak budować długowieczność

NIE ODKŁADAJ SUKCESJI

proces powinien być planowany z wyprzedzeniem i realizowany etapowo – z udziałem całej rodziny i wsparciem doradców;

ODDZIEL RODZINĘ OD BIZNESU

twórz formalny ład rodzinny, konstytucję, zasady komunikacji i mechanizmy mediacji;

PROFESJONALIZUJ ZARZĄDZANIE

wdrażaj rady rodzinne i nadzorcze, zatrudniaj zewnętrznych menedżerów, wprowadzaj systemy controllingowe i compliance;

CYFRYZUJ MĄDRZE

inwestuj w technologie, które realnie wspierają procesy i decyzje. Sztuczna inteligencja nie zastąpi człowieka – ale może być jego najlepszym doradcą;

KORZYSTAJ Z FUNDACJI RODZINNEJ

nie traktuj jej jako instrumentu podatkowego, lecz jako narzędzie budowy ładu i ochrony wartości;

BUDUJ PARTNERSTWA Z PROFESJONALISTAMI

pracuj z doradcami, którzy rozumieją zarówno rodzinę, jak i biznes – to inwestycja, nie koszt;

DBAJ O WARTOŚCI I REPUTACJĘ

działania filantropijne, etyka i transparentność stają się nową walutą zaufania w biznesie.

Słowo końcowe

Długowieczność firmy rodzinnej nie rodzi się z przypadku. To efekt świadomych decyzji, profesjonalnego planowania i gotowości do uczenia się. W Mariański Group od ponad dwóch dekad wspieramy właścicieli w tej drodze – pomagając budować

struktury prawne, podatkowe i rodzinne, które zabezpieczają majątek i relacje na pokolenia. Wiemy, że każda decyzja sukcesyjna ma wymiar emocjonalny, dlatego łączymy doświadczenie ekspertów z empatią doradców, którzy sami wywodzą się z firmy rodzinnej.

Bo tylko ten, kto **rozumie rodzinność od środka**, potrafi pomóc w jej ochronie. A przyszłość firm rodzinnych w Polsce zależy właśnie od tego – by otaczały się profesjonalistami, którzy dzielą ich wartości, ambicje i wiarę, że biznes może być sztuką budowania dziedzictwa.

prof. dr hab. Robert Kozielski

ROZDZIAŁ 11

Metodologia i opis badania





Metodyka badania

Celem badania była identyfikacja i ocena kluczowych aspektów funkcjonowania polskich firm rodzinnych. Skupiono się na analizie wyzwań i perspektyw związanych z procesami sukcesji, bieżącym zarządzaniem oraz wdrażaniem innowacji technologicznych – w tym digitalizacji i sztucznej inteligencji. Uwzględniono także sposoby finansowania rozwoju oraz zaangażowanie firm rodzinnych w działalność społeczną i filantropijną. Badanie miało na celu identyfikację dominujących praktyk, napotykanych barier oraz potrzeb wsparcia w wymienionych obszarach, a także poznanie długoterminowych wizji rozwoju, jakie właściciele i zarządzający firmami rodzinnymi formułują wobec swoich przedsiębiorstw.

Badanie ilościowe zostało zrealizowane w dniach 15–22 sierpnia, z wykorzystaniem metody CAWI. W sumie badaniu poddano 500 przedstawicieli polskich firm rodzinnych. Proces zbierania danych odbywał się za pośrednictwem ogólnopolskiego panelu badawczego, co umożliwiło dotarcie do zróżnicowanej grupy respondentów reprezentujących firmy rodzinne z różnych regionów Polski. Strukturę próby przedstawia tabela poniżej.

Tabela 2. **Struktura próby**

	Liczebność	Udział (w %)
WIELKOŚĆ FIRMY		
Mikro 0–9	86	17
Mała 10–49	99	20
Średnia 50–249	212	42
Duża 250+	103	21
WOJEWÓDZTWO		
Dolnośląskie	39	8
Kujawsko-pomorskie	30	6
Lubelskie	36	7
Lubuskie	12	2
Łódzkie	33	7
Małopolskie	39	8
Mazowieckie	88	18
Opolskie	10	2
Podkarpackie	19	4
Podlaskie	19	4
Pomorskie	31	6
Śląskie	58	12
Świętokrzyskie	7	1
Warmińsko-mazurskie	12	2
Wielkopolskie	45	9
Zachodniopomorskie	22	4
ROK ZAŁOŻENIA FIRMY		
Przed 1989	45	9
1990–2000	161	32
2001–2020	231	46
Po 2021	63	13

	Liczebność	Udział (w %)
BRANŻA		
Rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo	39	8
Górnictwo i wydobywanie	11	2
Przetwórstwo przemysłowe	50	10
Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną, gorącą wodę i powietrze do układów klimatycznych	21	4
Dostawa wody; gospodarowanie ściekami i odpadami oraz działalność związana z rekultywacją	7	1
Budownictwo	61	12
Handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle	50	10
Transport i gospodarka magazynowa	22	4
Działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi	15	3
Informacja i komunikacja	18	4
Działalność finansowa i ubezpieczeniowa	23	5
Działalność związana z obsługą rynku nieruchomości	7	1
Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	19	4
Działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca	11	2
Administracja publiczna i obrona narodowa; obowiązkowe zabezpieczenia społeczne	5	1
Edukacja	26	5
Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	7	1
Działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją	16	3
Pozostała działalność usługowa	74	15
Gospodarstwa domowe zatrudniające pracowników; gospodarstwa domowe produkujące wyroby i świadczące usługi na własne potrzeby	11	2
Organizacje i zespoły eksterytorialne	7	1

Źródło: Badania własne 2025

Rekrutację respondentów prowadzono w oparciu o precyzyjne pytanie filtrujące, którego celem było jednoznaczne zidentyfikowanie firm rodzinnych zgodnie z przyjętą definicją. Do udziału w badaniu kwalifikowały się wyłącznie osoby spełniające określone kryteria, takie jak udział rodziny w strukturze właścicielskiej oraz aktywne zaangażowanie członków rodziny w zarządzanie podmiotem. Zaproszenia do udziału w badaniu były wysyłane sukcesywnie, aż do momentu uzyskania wymaganej liczby wywiadów, co zapewniło odpowiednią wielkość i reprezentatywność próby dla zdefiniowanej grupy docelowej.

Narzędziem badawczym był ustrukturyzowany kwestionariusz ankietowy, który obejmował szeroki zakres zagadnień, pogrupowanych w kilka kluczowych obszarów tematycznych. Pytania dotyczyły charakterystyki firmy rodzinnej, zbierając dane o jej strukturze, zaangażowaniu członków rodziny w zarządzanie, procesach decyzyjnych oraz relacjach między sferą rodzinną a biznesową. Kolejny istotny blok pytań koncentrował się na sukcesji, analizując plany sukcesyjne, przygotowania do przekazania zarządzania, rolę sukcesorów oraz potencjalne konflikty. Znaczną część kwestionariusza poświęcono również fundacji rodzinnej, badając poziom wiedzy na jej temat, postrzegane cele oraz bariery w jej wdrażaniu.

Respondenci byli także pytani o wyzwania i potrzeby wsparcia w kontekście przyszłości firmy, w tym o trudności operacyjne, sytuacje kryzysowe oraz oczekiwane formy pomocy. Szczegółowo analizowano również kwestie digitalizacji i technologii, w tym stopień wykorzystania narzędzi cyfrowych, wdrażanie AI oraz napotymane bariery technologiczne.

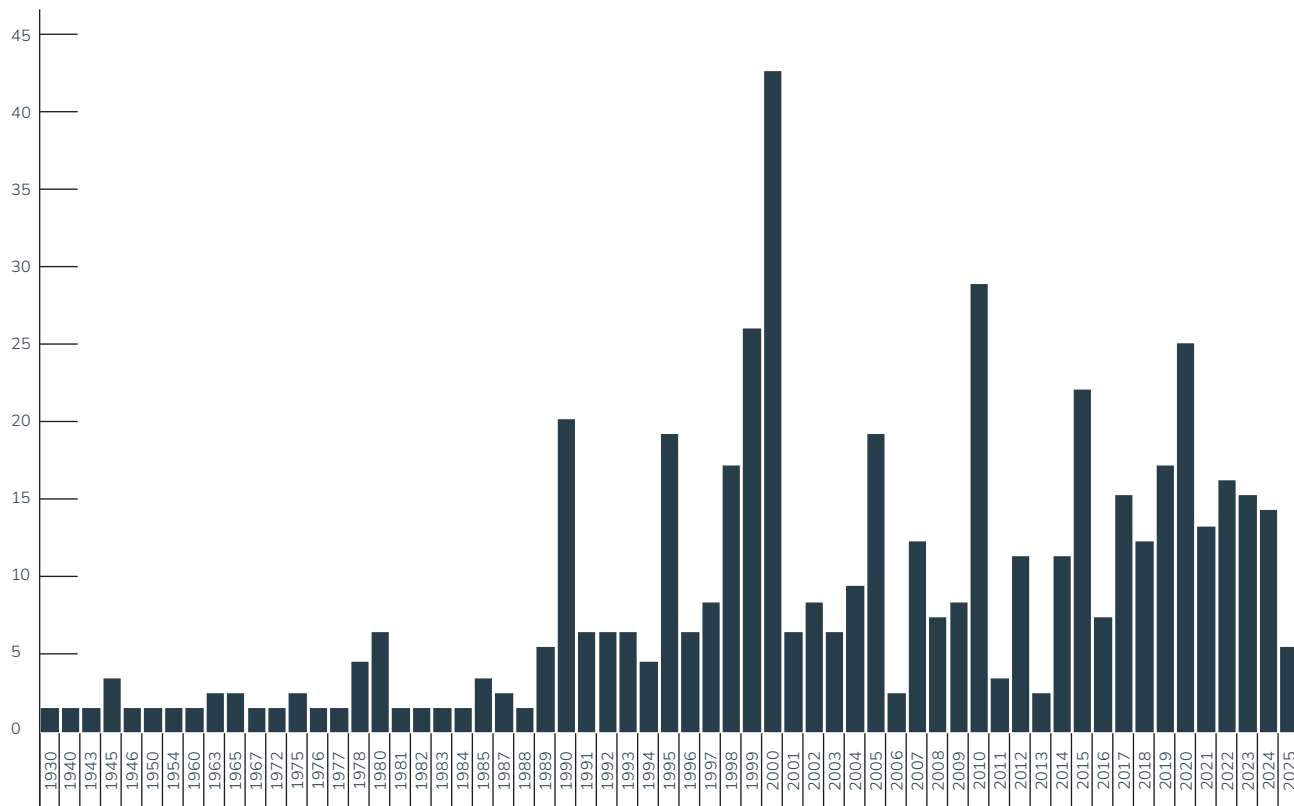
Ważnym elementem badania było poznanie strategii finansowania rozwoju firmy, problemów w kontaktach z instytucjami finansowymi oraz oczekiwań wobec banków. Ostatni obszar tematyczny dotyczył działalności społecznej i filantropijnej, badając zaangażowanie firmy w te inicjatywy oraz oczekiwane wsparcie w tym zakresie. Całość uzupełniały pytania metryczkowe, dotyczące m.in. wielkości firmy, branży i województwa, które umożliwiły segmentację oraz pogłębioną analizę uzyskanych danych.

Całość badań została przeprowadzona we współpracy z firmą badawczą Fieldstat. Proces zbierania danych przebiegł bez poważniejszych zakłóceń, a dodatkowe analizy statystyczne, w tym krzyżowe, nie wykazały istotnych odchyłeń. Zebrany materiał można więc uznać za rzetelny i odpowiedni do dalszych analiz.

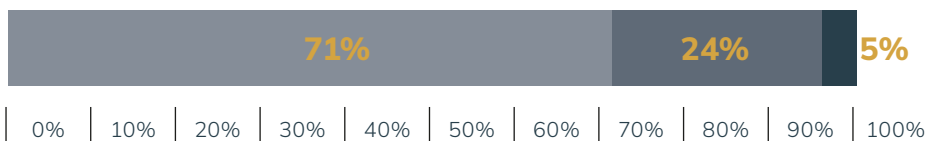
WYKRESY Z BADAŃ

Ogólne

Ilość firm w latach 1930–2025

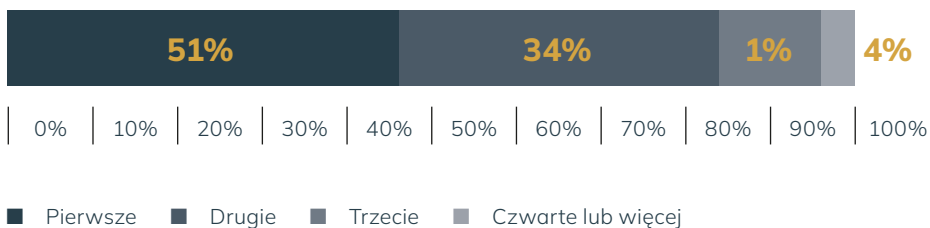


Czy firmę założył członek rodziny, który nadal nią zarządza?

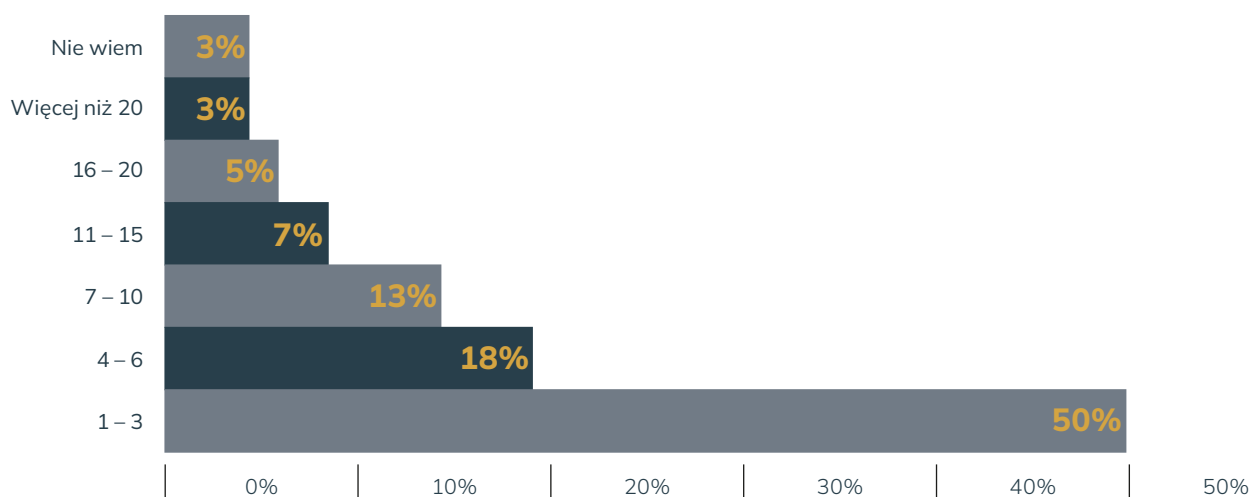


■ Tak ■ Nie ■ Nie wiem

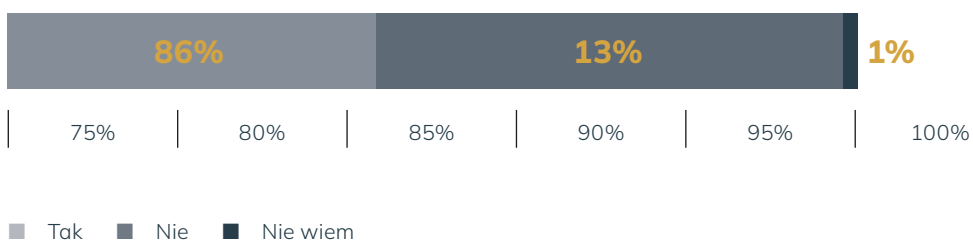
Pokolenie obecnie pracujące w firmie



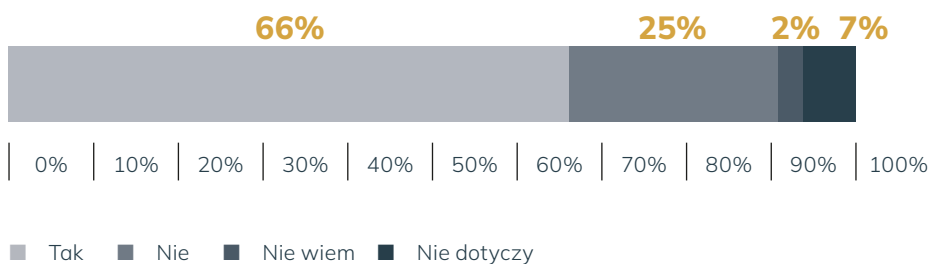
Liczba członków rodziny pracujących w firmie



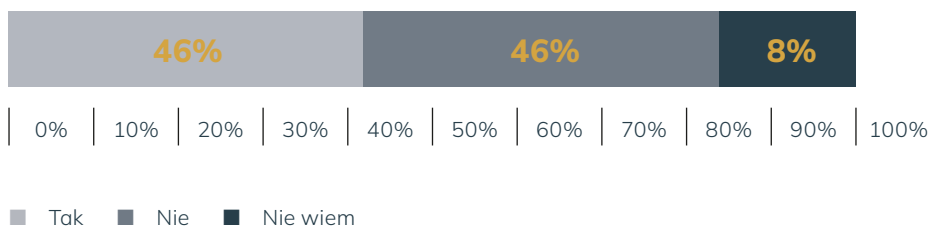
Udział rodziny w kluczowych funkcjach zarządczych



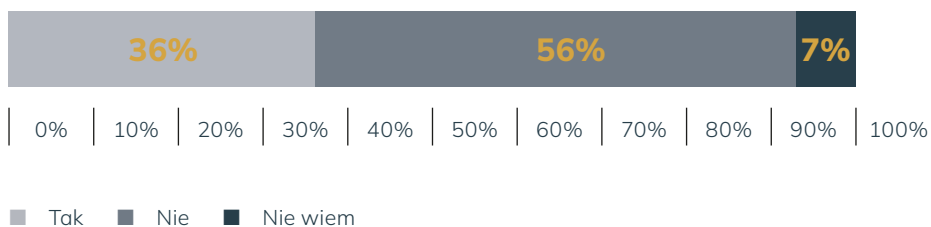
Partnerzy sukcesorów na stanowiskach zarządczych



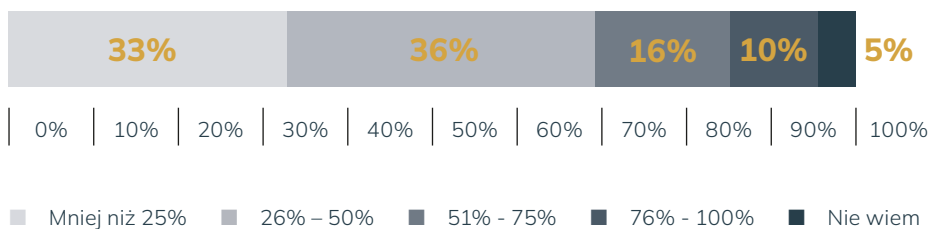
Czy firma przechodziła transformacje organizacyjne?



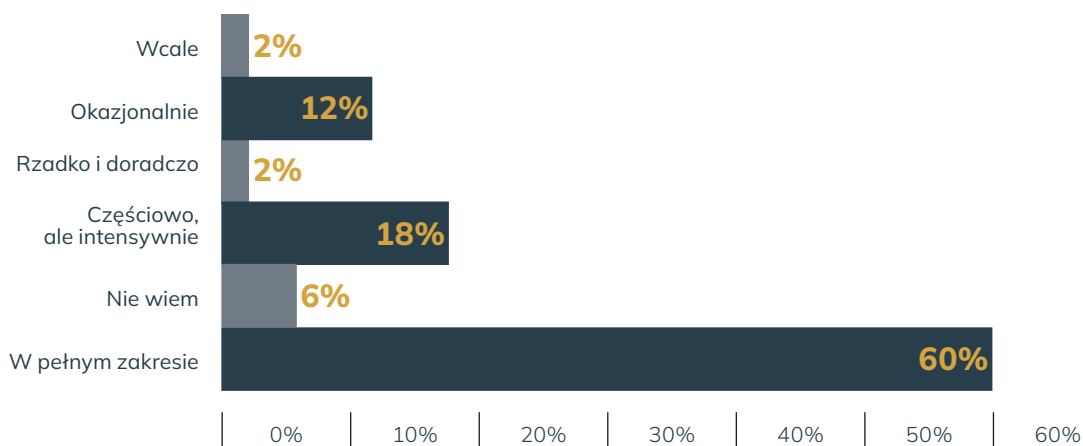
Obecność prywatnych aktyw w majątku spółki



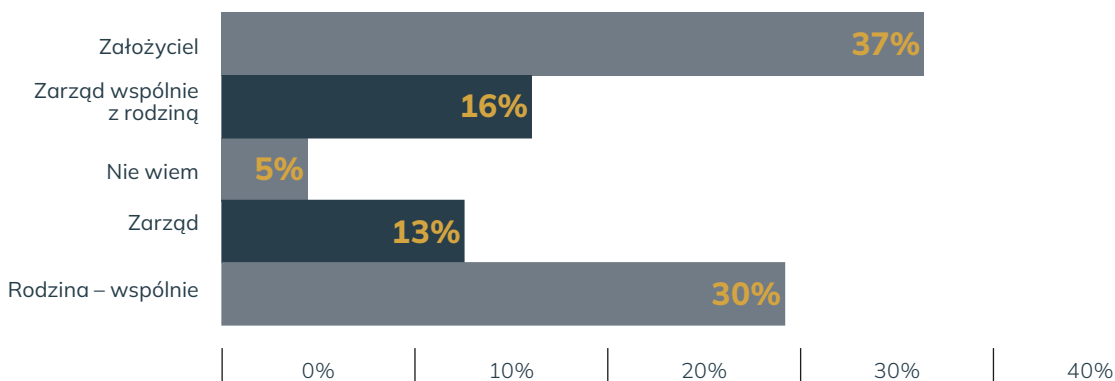
Udział kobiet w zarządzaniu firmą



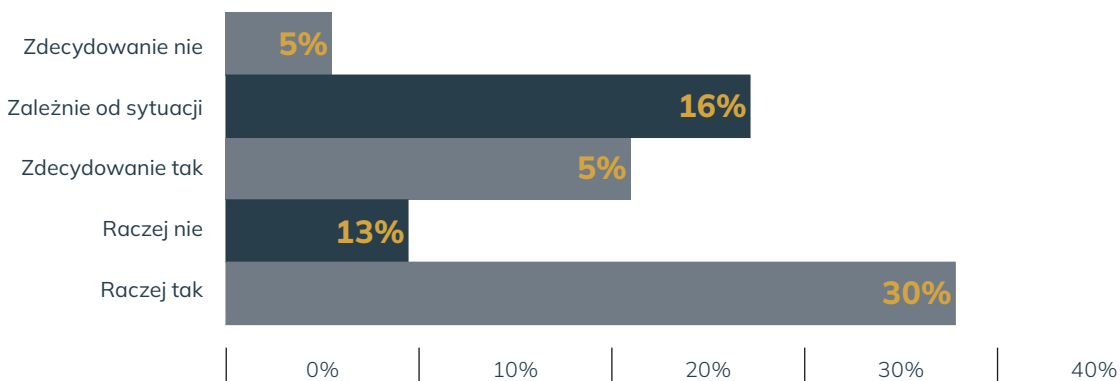
Zaangażowanie właścicieli w codzienne zarządzanie firmą



Decydenci w obszarze strategii firmy

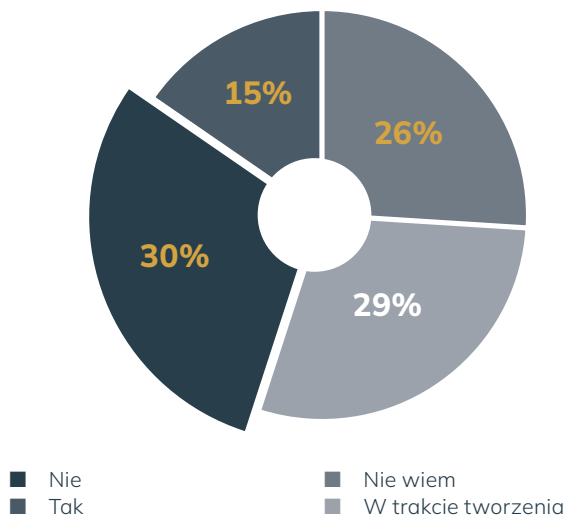


Oddzielenie sfery rodzinnej od biznesowej

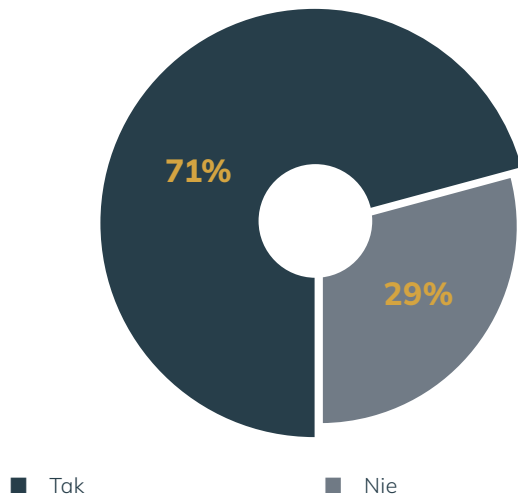


Sukcesja

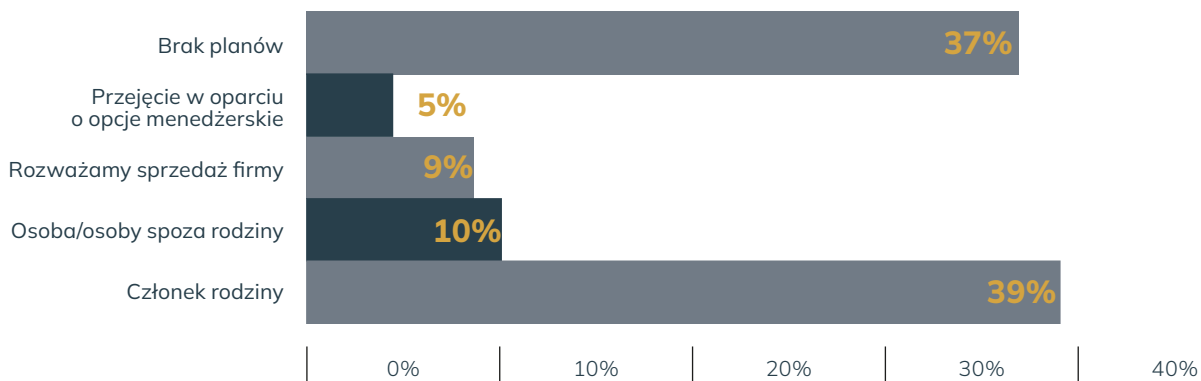
Posiadanie planu sukcesji w firmie



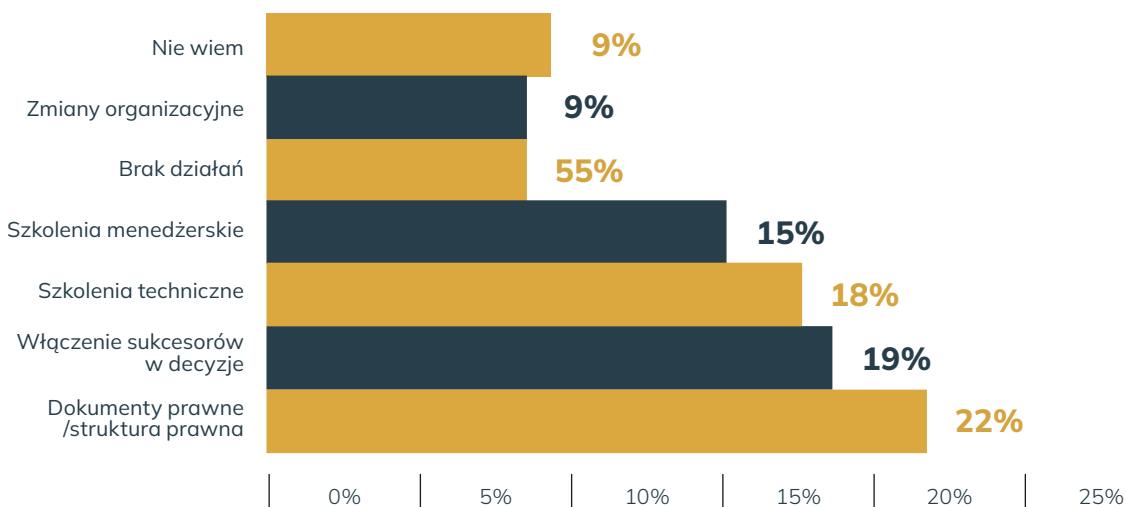
Czy właściciele mają dzieci, które mogłyby zarządzać firmą w przyszłości?



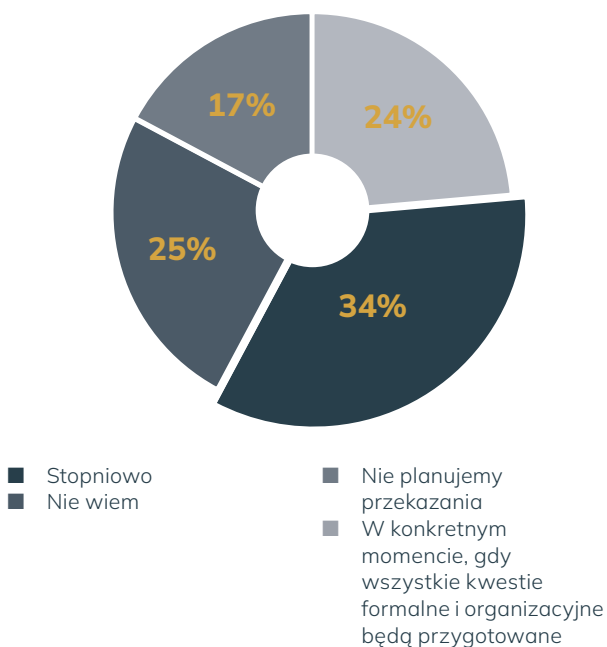
Planowany sukcesor firmy



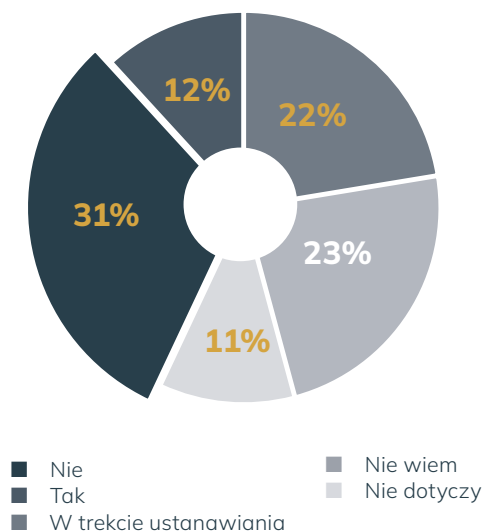
Działania podjęte w przygotowaniu sukcesji



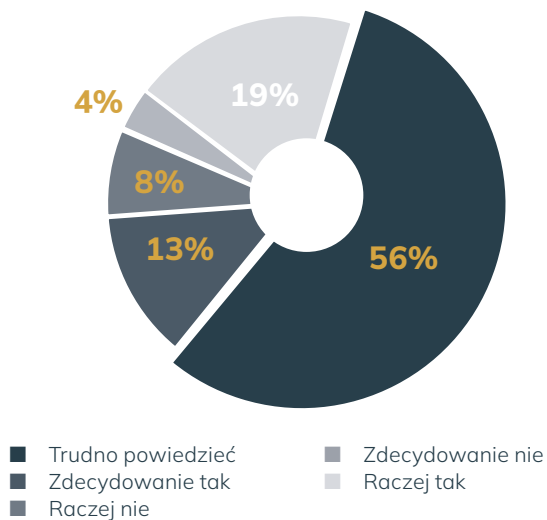
Wizja transferu decyzji strategicznych do sukcesorów



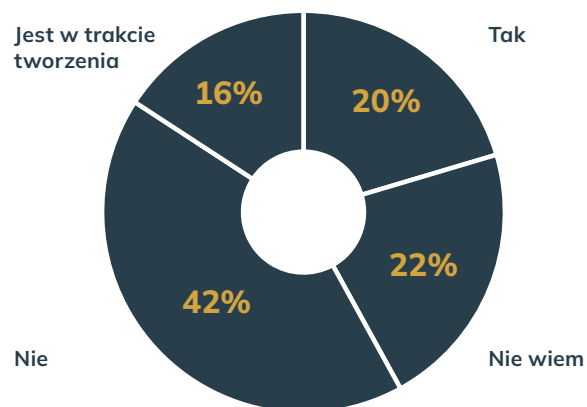
Czy firma ustanowiła zarząd sukcesyjny?



Czy uważają Państwo, że zarząd sukcesyjny to skuteczne zabezpieczenie sukcesji?

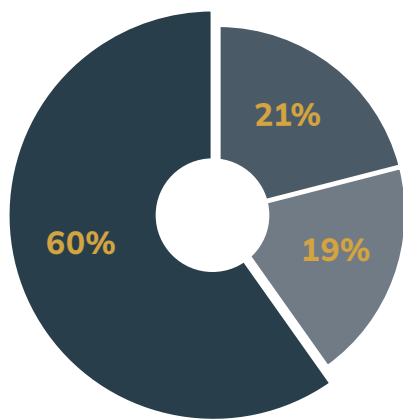


Formalne regulacje współpracy rodziny w firmie



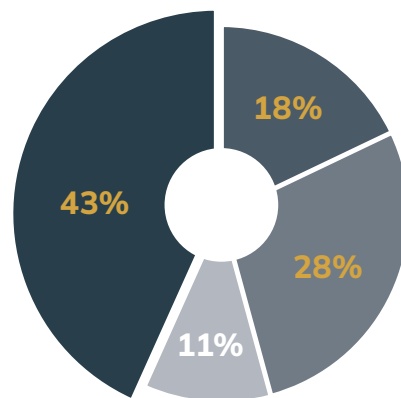
Fundacja rodzinna

Znajomość fundacji rodzinnej jako instrumentu sukcesyjnego



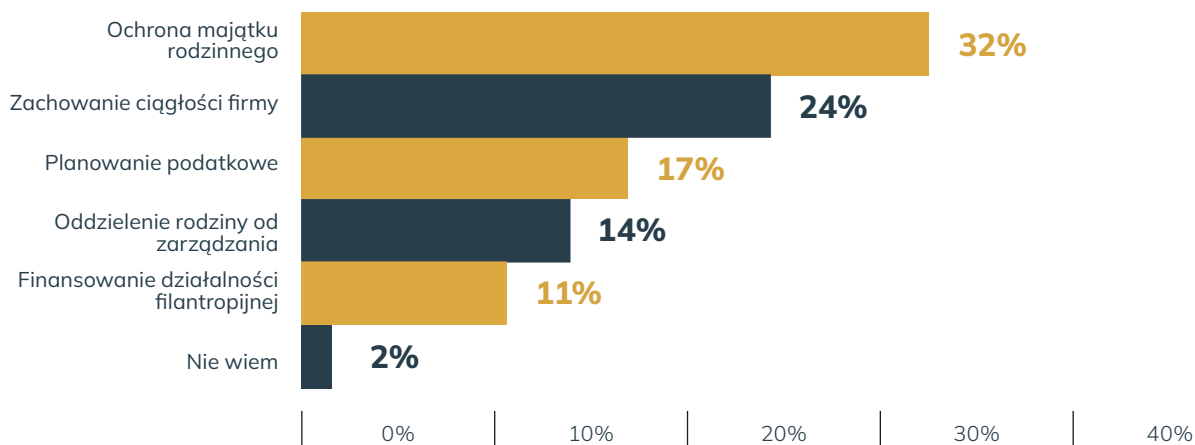
- Nie
- Tak – kojarzymy nazwę, ale niewiele więcej
- Tak – dobrze ją znamy

Znajomość założeń fundacji rodzinnej w polskim prawie



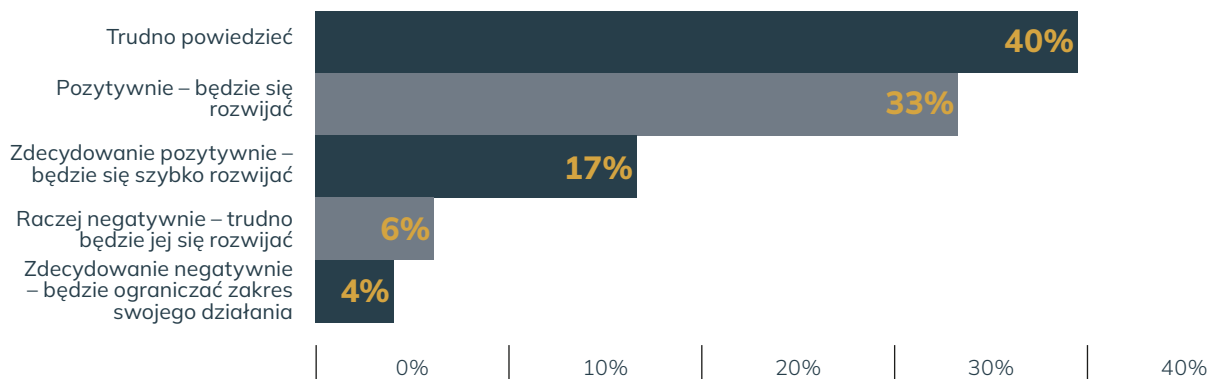
- Umiarkowanie – ogólna wiedza
- Powierzchnianie – tylko ogólna koncepcja
- Bardzo dobrze – znamy zasady i korzyści
- Słabo – wymaga wyjaśnienia

Cele fundacji rodzinnej według respondentów

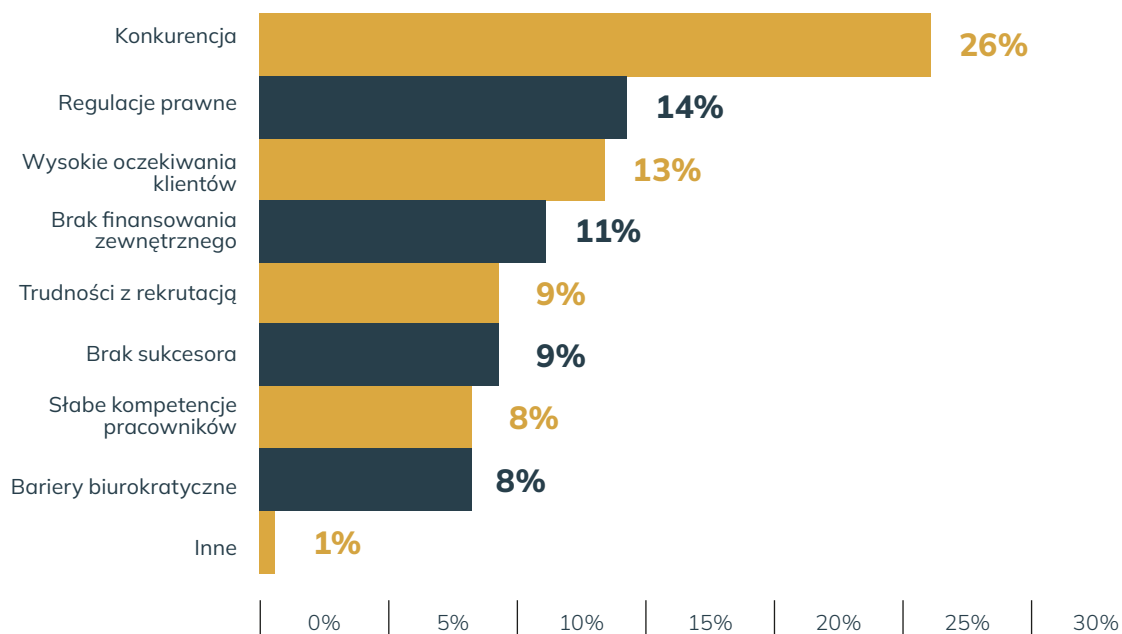


Wyzwania

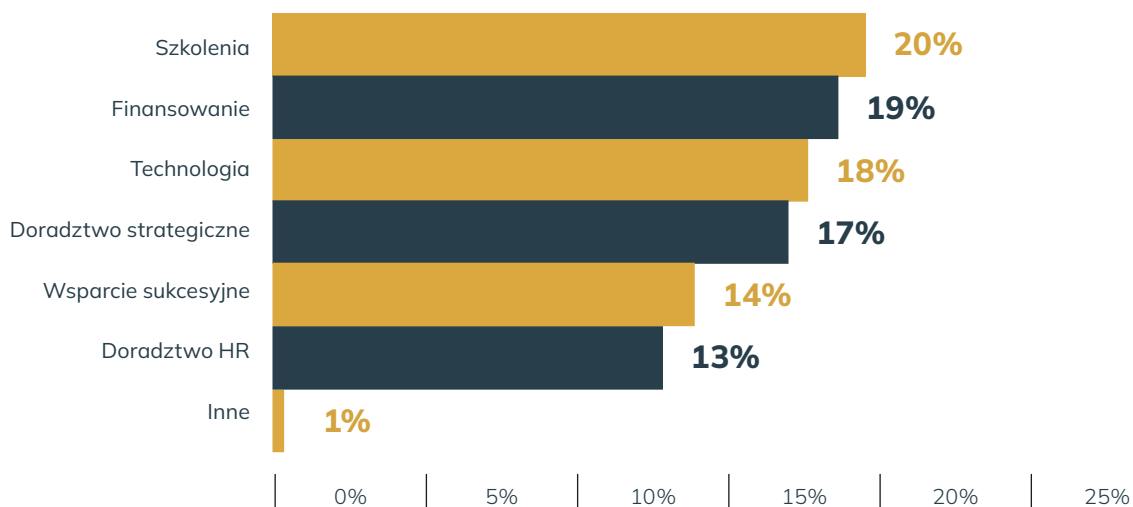
Wizja przyszłości firmy za 10–20 lat



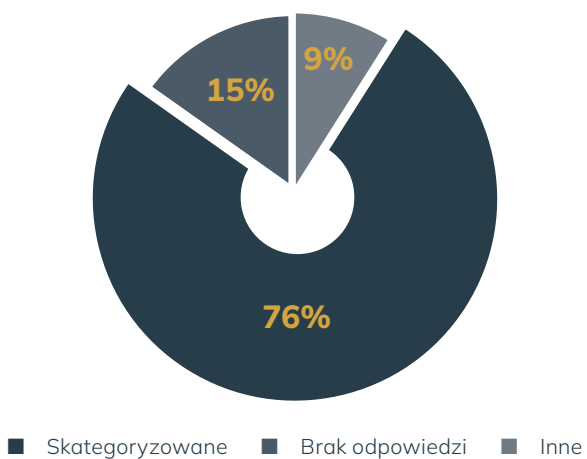
Największe wyzwania stojące przed firmą



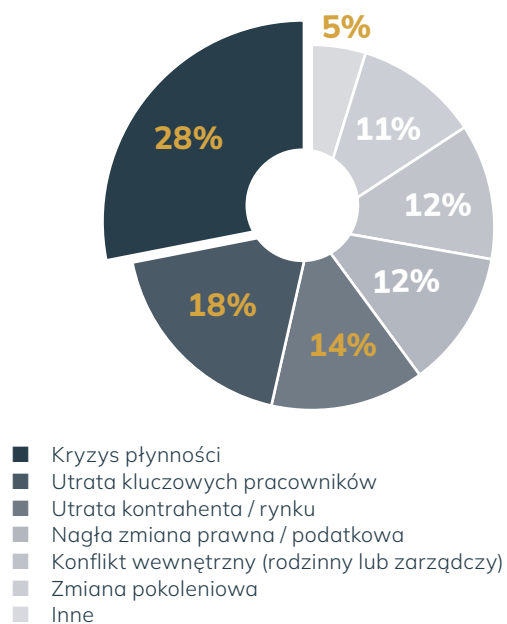
Obszary, w których firma potrzebuje wsparcia



Najtrudniejsze decyzje podejmowane obecnie przez firmy

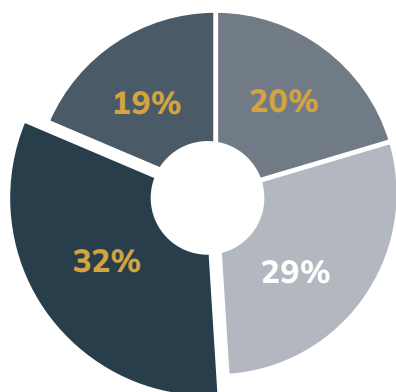


Sytuacje kryzysowe w firmie w ostatnich 3 latach



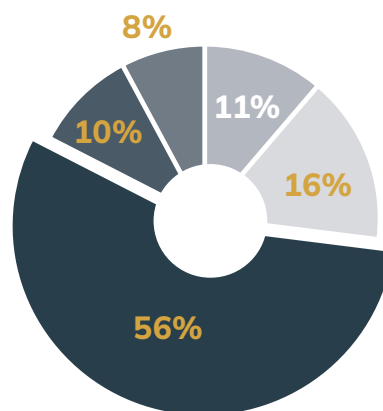
Technologia

Obecność strategii digitalizacji w przedsiębiorstwie



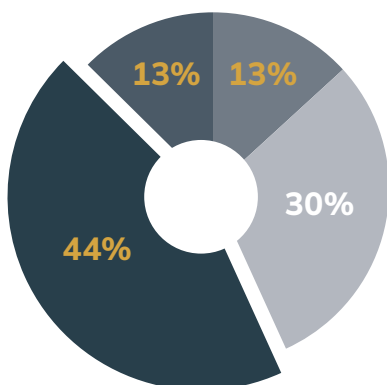
- Nie
- Tak
- Nie wiem
- W trakcie tworzenia

Stopień digitalizacji w odniesieniu do rynku



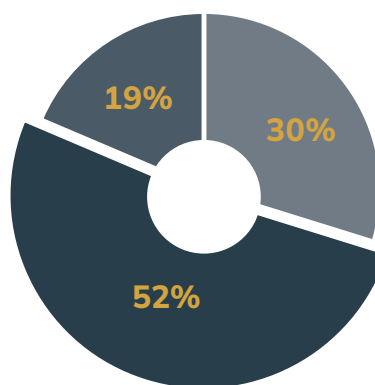
- Podobnie
- Mniej
- Znacznie mniej
- Znacznie więcej
- Więcej

Obecność strategii digitalizacji w przedsiębiorstwie



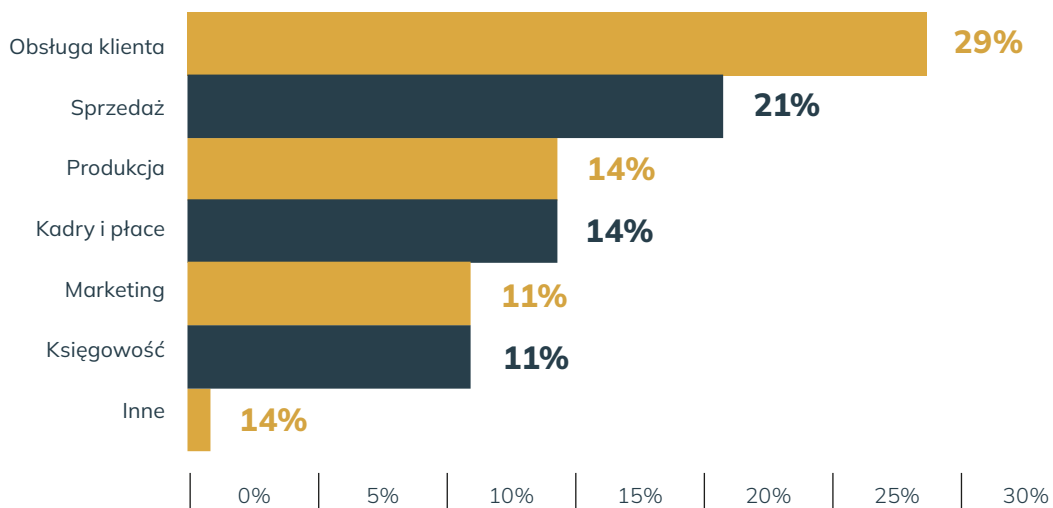
- Raczej nie
- Zdecydowanie nie
- Zdecydowanie tak
- Raczej tak

Próby implementacji nowych technologii w przedsiębiorstwie

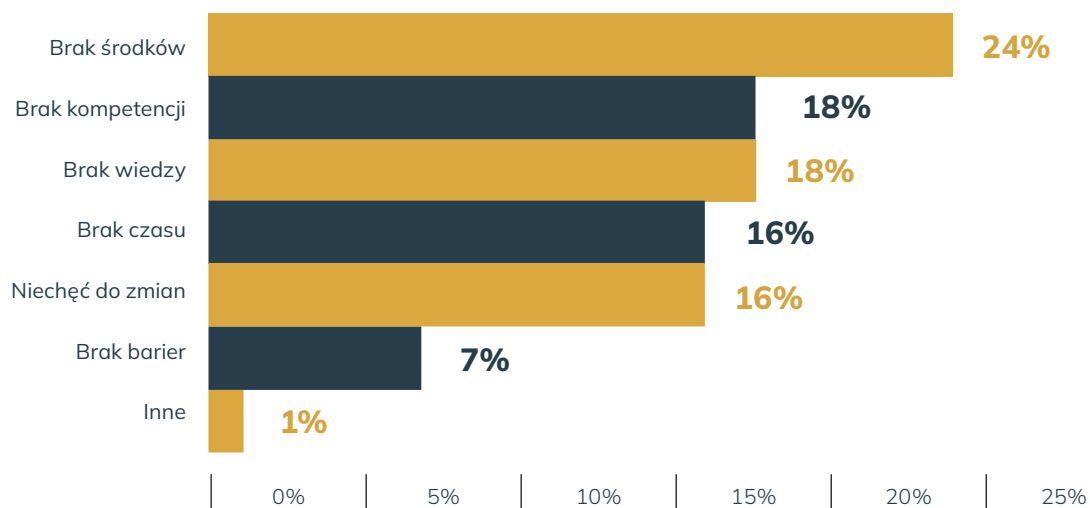


- Nie
- Nie wiem
- Tak

Obszary o największym potencjale technologicznym

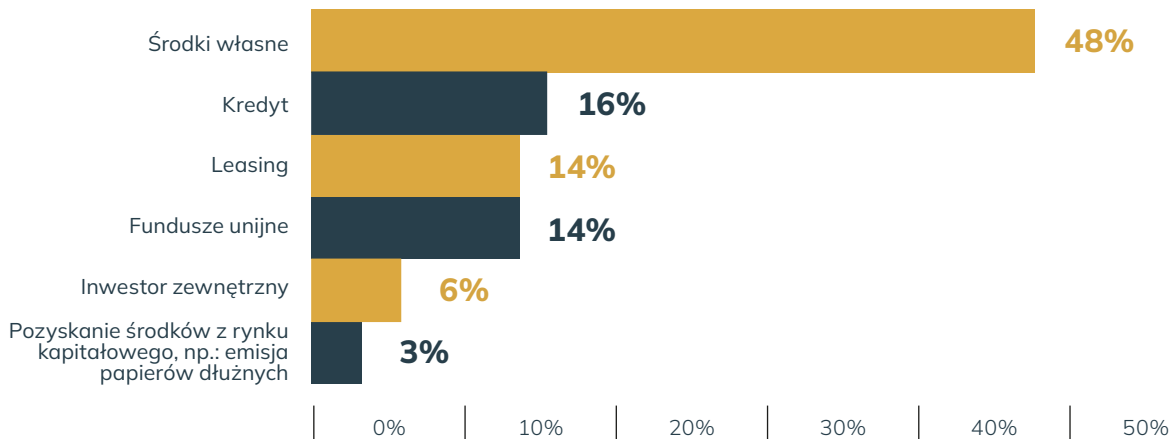


Bariery we wdrażaniu technologii

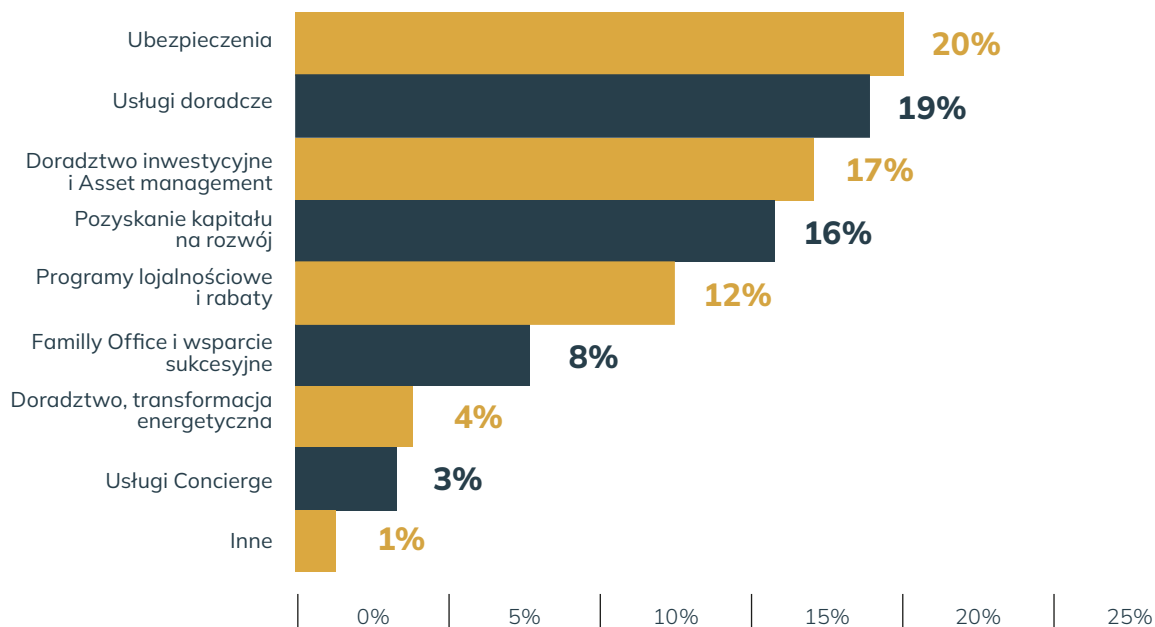


Finansowanie i filantropia

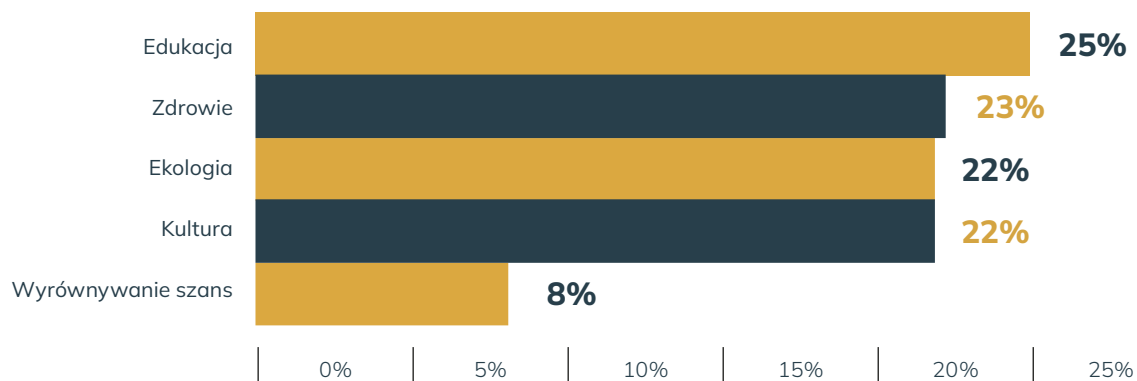
Źródła finansowania rozwoju firmy



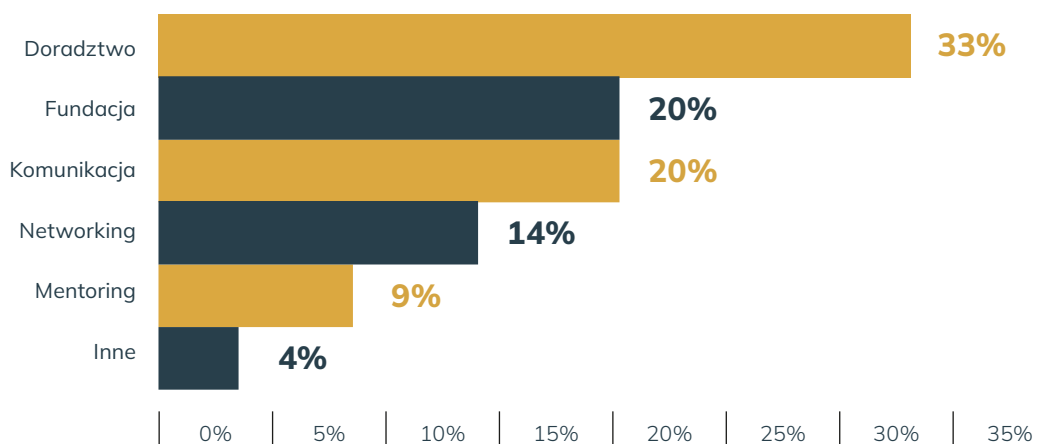
Oczekiwania wobec współpracy z bankami



| Najważniejsze obszary dla firmy

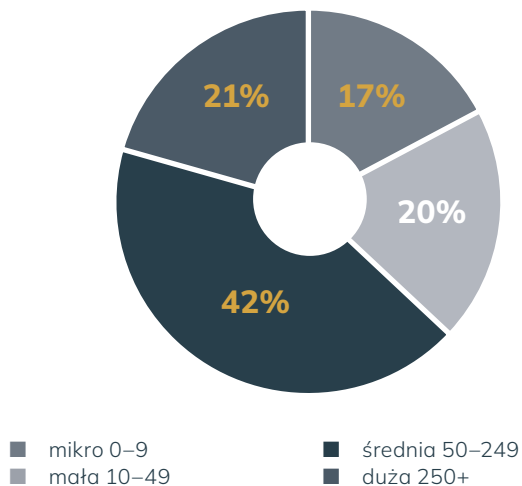


| Możliwości współpracy z bankiem w obszarze społecznym

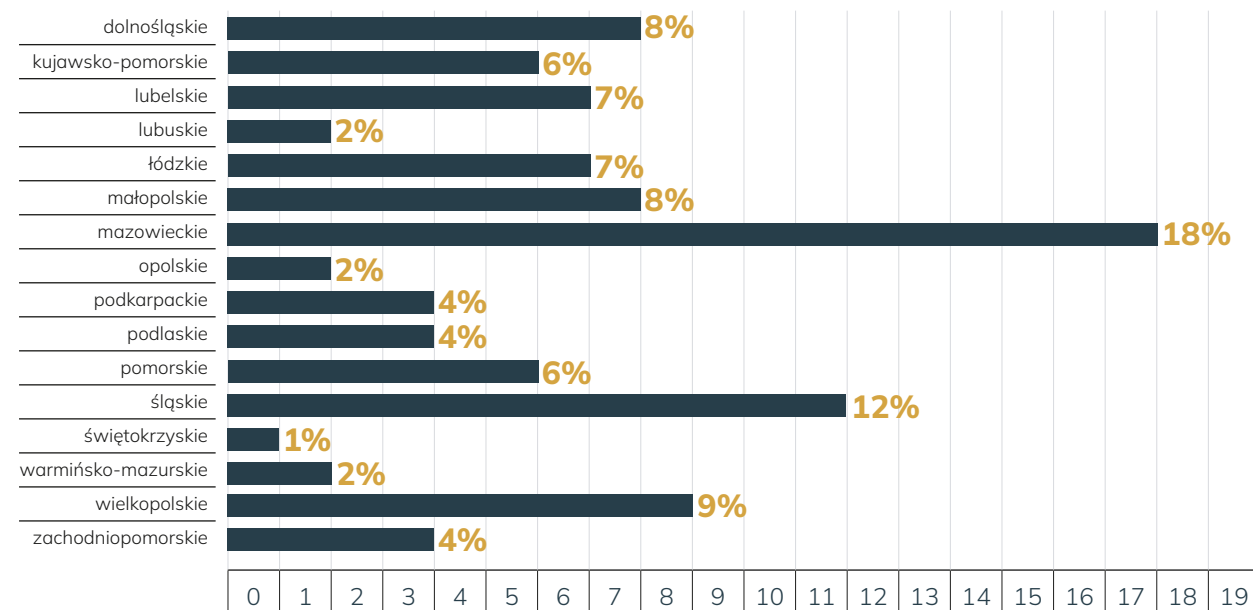


Metryczka

Wielkość firmy



Województwo



Branża

