

Pasja życia w firmach rodzinnych

Od energii założyciela do długowieczności biznesu, majątku i rodziny

Raport by Mariański Group

**Sztuka
Biznesu**
Rodzinnego
Napędzani Pasją Życia

Pasja życia w firmach rodzinnych

Od energii założyciela do długowieczności biznesu, majątku i rodziny

O tym, jak zachować siłę pasji, która tworzy i rozwija firmy rodzinne, a jednocześnie zrobić miejsce na zmianę, samodzielność kolejnego pokolenia i życie poza biznesem. O drodze między pokoleniami, mierzeniu się również z ciemną stroną pasji oraz o decyzjach i narzędziach, dzięki którym dzisiejszy sukces staje się fundamentem długowieczności

**Raport przygotowany na podstawie ogólnopolskich badań
firm rodzinnych przeprowadzonych w lipcu 2026 r.**

© Mariański Group

Autorzy

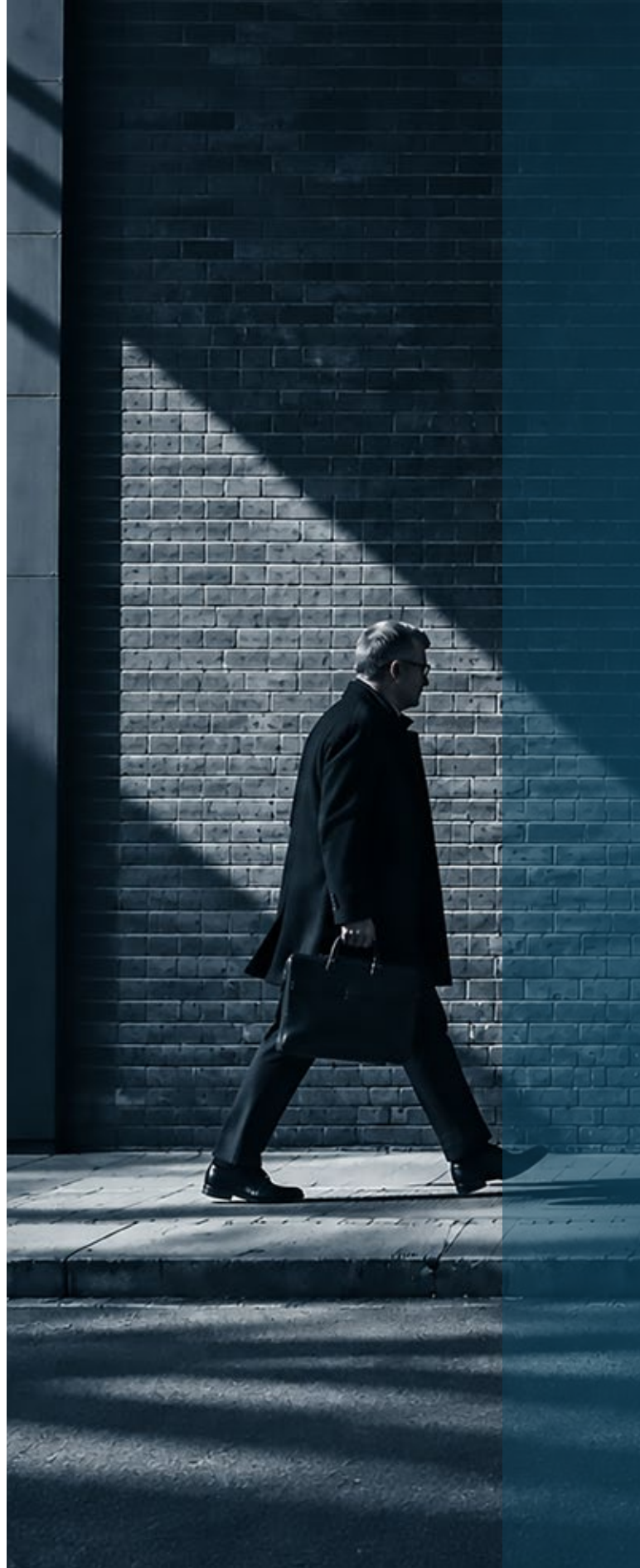
Adam Mariański

Dorota Mariańska

PKO BP Monika Rozbicka-Szlosek

Anita Pardej

Warszawa • 2026



Spis treści

ROZDZIAŁY

01.	Wprowadzenie: Dlaczego „pasja życia”?	11
02.	Pasja założycielska – od pierwszego impulsu do trwałego kapitału firmy	21
03.	Pasja lidera – siła, która napędza i może uzależniać firmę	39
04.	Ciemna strona pasji – kiedy siła założyciela staje się ryzykiem	53
05.	Życie poza firmą – warunek, nie luksus	63
06.	Sukcesja: Czy dzieci muszą kochać firmę tak samo jak założyciel?	71
07.	Fundacja rodzinna: Od pasji do struktury. Od firmy założyciela do ładu rodziny właścicielskiej	93
08.	Długowieczność zaczyna się od dobrych decyzji	105
09.	Mapa potrzeb właścicieli firm rodzinnych	113
10.	Najważniejsze wnioski z raportu	133
11.	Zakończenie	139
12.	Wykresy z badań	145



Najpełniejszym
potwierdzeniem
sukcesu założyciela
nie jest firma, która
bez niego nie potrafi
funkcjonować. Jest
nim przedsiębiorstwo,
które zachowuje
jego wartości i może
rozwijać się dalej
również wtedy, gdy
on sam wybierze już
dla siebie inną rolę.

Adam Mariański

Partner Zarządzający w Mariański Group

Prawdziwy fundament polskich firm rodzinnych rzadko znajduje odzwierciedlenie w sprawozdaniach finansowych. Nie mieści się w wycenie aktywów ani w rachunku zysków i strat. Jest nim osobista energia człowieka, który stworzył firmę – jego wiedza, odwaga, etos pracy, fascynacja branżą i gotowość do ponoszenia odpowiedzialności wtedy, gdy powodzenia przedsięwzięcia nie można jeszcze przewidzieć.

Od ponad 25 lat pracuję z właścicielami firm rodzinnych i obserwuję, jak ta energia pozwala budować przedsiębiorstwa, przetrwać kryzysy i tworzyć majątek, który zmienia życie całej rodziny. Widzę również drugą stronę tej siły. To, co przez lata było źródłem sukcesu, może z czasem stać się ograniczeniem dla właściciela, organizacji i następnego pokolenia.

Firma przyzwyczaja się do faktu, że najważniejsze decyzje podejmuje jedna osoba. Rodzina odkłada rozmowę o przyszłości, ponieważ założyciel nadal pozostaje aktywny. Sukcesorzy czekają na przestrzeń do działania, a właściciel nie zawsze wie, kim będzie, kiedy przestanie być potrzebny przy każdej decyzji. Właśnie wtedy okazuje się, że sukcesja nie polega wyłącznie na przekazaniu udziałów, stanowiska czy majątku.

Do przyszłości trzeba przygotować nie tylko sukcesora. Trzeba przygotować również firmę do samodzielności, rodzinę do nowych zasad, majątek do zmiany pokoleniowej, a właściciela do życia, w którym nadal może być ważny, aktywny i potrzebny, ale niekoniecznie w centrum całego systemu.

Dlatego w tegorocznym raporcie pytamy o pasję życia. O to, jak zachować siłę, która stworzyła firmę, nie pozwalając, aby stała się źródłem przeciążenia, centralizacji i napięć międzypokoleniowych. Jak przełożyć intuicję założyciela na standardy organizacji, jego wartości na odpowiedzialność kolejnych pokoleń, a zgromadzony majątek – na bezpieczeństwo i możliwości rodziny. Pytamy również, czy właściciel potrafi zbudować życie, do którego naprawdę będzie chciał przejść.

Oddajemy w Państwa ręce opracowanie, które nie daje jednej recepty na długowieczność. Pokazuje jednak drogę: od osobistej pasji do samodzielnej organizacji, dojrzałej sukcesji, uporządkowanego kapitału i nowych ról w rodzinie. Bo najpełniejszym potwierdzeniem sukcesu założyciela nie jest firma, która bez niego nie potrafi funkcjonować. Jest nim przedsiębiorstwo, które zachowuje jego wartości i może rozwijać się dalej również wtedy, gdy on sam wybierze już dla siebie inną rolę.

Partner Strategiczny

Bankowość Prywatna PKO Banku Polskiego

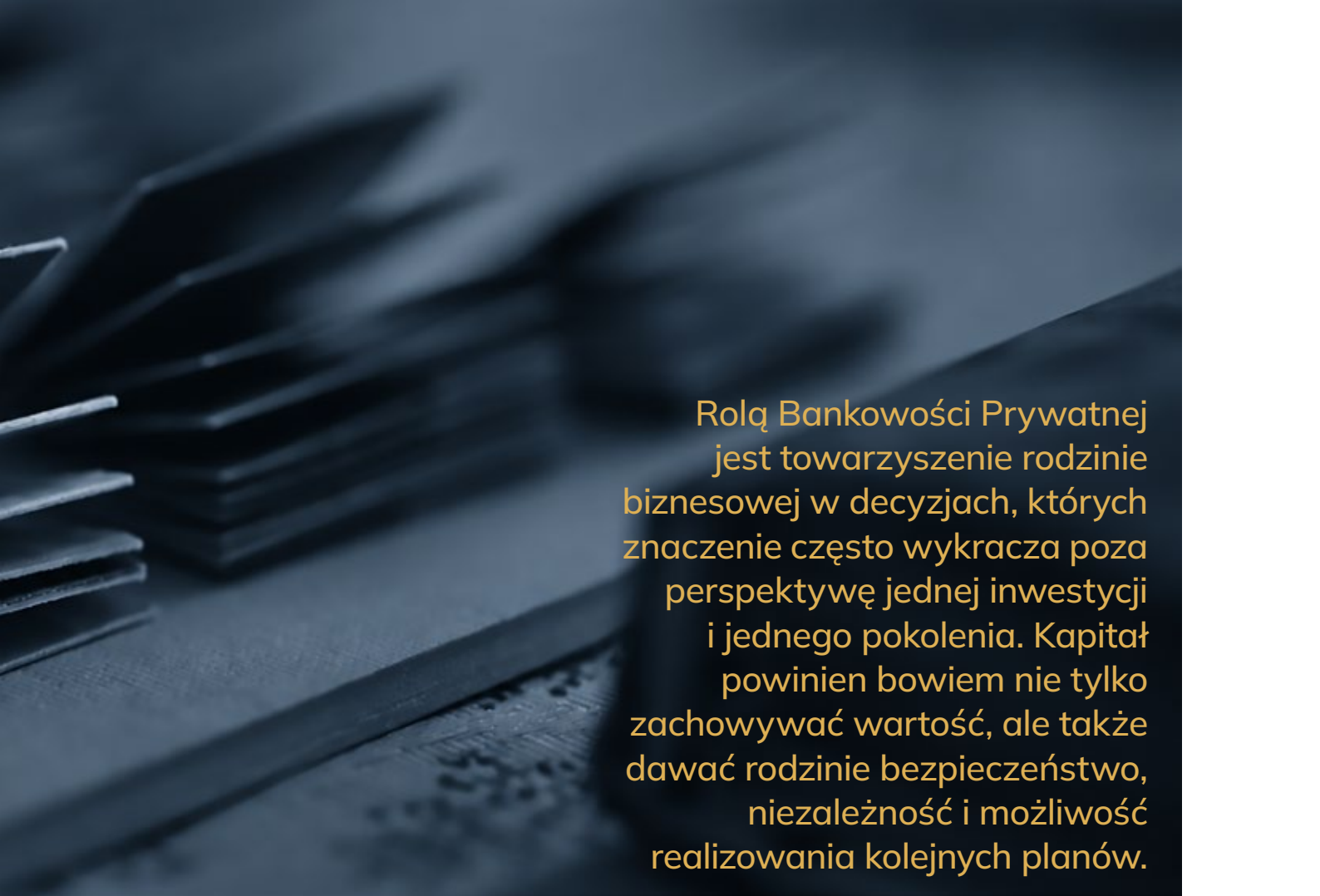
Skala działalności i rola Banku

PKO Bank Polski od ponad 100 lat jest częścią polskiej gospodarki i życia finansowego kolejnych pokoleń. Dziś z jego usług korzysta ponad 12,6 mln klientów. W pierwszym półroczu 2026 r. wartość finansowania udzielonego klientom sięgnęła ponad 350 mld zł, a zgromadzone przez nich oszczędności przekroczyły 721 mld zł. Finansowanie przedsiębiorstw wzrosło w tym czasie o 14,9 proc. rok do roku, a kredyty inwestycyjne – o 18 proc. Z bankiem współpracuje sześć na dziesięć największych przedsiębiorstw działających w Polsce.

Bank finansuje bieżącą działalność, inwestycje i projekty związane z rozwojem biznesu. Klientom zamożnym oferuje rozwiązania dotyczące zarządzania i ochrony zgromadzonego majątku oraz jego dywersyfikacji.



Ważną grupą klientów są przedsiębiorcy i właściciele firm rodzinnych. W ich przypadku sprawy związane z firmą często łączą się z majątkiem rodziny i planami dotyczącymi jego przyszłości. Dlatego współpraca z bankiem może obejmować nie tylko finansowanie działalności, lecz także doradztwo inwestycyjne i strategiczne czy przygotowanie do przekazania majątku kolejnemu pokoleniu.



Rolą Bankowości Prywatnej jest towarzyszenie rodzinie biznesowej w decyzjach, których znaczenie często wykracza poza perspektywę jednej inwestycji i jednego pokolenia. Kapitał powinien bowiem nie tylko zachowywać wartość, ale także dawać rodzinie bezpieczeństwo, niezależność i możliwość realizowania kolejnych planów.

Aktywność PKO Banku Polskiego wykracza poza działalność finansową. Bank angażuje się w projekty związane m.in. z kulturą i sztuką, edukacją, przedsiębiorczością, innowacyjnością i sportem. Od lat wspiera wydarzenia sportowe, promuje aktywny, zdrowy styl życia i troskę o zdrowie psychiczne. W 2026 r. odbył się jubileuszowy 10. PKO Bieg Charytatywny, organizowany z myślą o dzieciach i młodzieży, która potrzebuje wsparcia psychologicznego. Fundacja PKO Banku Polskiego, jedna z największych

organizacji tego typu w Polsce, inicjuje i realizuje liczne projekty edukacyjne i społeczne m.in. konkurs grantowy „Korzenie jutra”.

Grupa kapitałowa PKO Banku Polskiego jest dziś jedną z największych instytucji finansowych w Europie Środkowo-Wschodniej. Dzięki skali działalności może wspierać klientów w budowaniu tego, co decyduje o długowieczności ich przedsiębiorstw – stabilności, rozwoju oraz zdrowia finansowego właścicieli i ich rodzin.

Monika Rozbicka-Szlosek

Dyrektorka Centrum Bankowości Prywatnej PKO Banku Polskiego

Z myślą o tym, co dalej

Historie firm rodzinnych zaczynają się bardzo różnie. Czasem od pomysłu, który pojawia się trochę przypadkiem, czasem od potrzeby niezależności, a czasem od przekonania, że można zrobić coś lepiej niż inni. Wspólny jest natomiast zwykle człowiek, który bierze za ten pomysł odpowiedzialność. To on podejmuje pierwsze decyzje, ponosi ryzyko i przez lata nadaje firmie kierunek.

Z czasem firma przestaje być tylko biznesem. Staje się częścią życia rodziny, źródłem jej majątku, ale też czymś, z czym właściciele są emocjonalnie związani. Wiele firm rodzinnych jest przecież budowanych przez dziesięciolecia. Za ich wynikiem stoją nie tylko pieniądze, ale przede wszystkim czas, praca i decyzje podejmowane często wtedy, gdy nie było jeszcze wiadomo, czy przyniosą oczekiwany efekt.



Wraz z rozwojem firmy rośnie jednak skala odpowiedzialności. Pojawiają się pytania o to, jak finansować kolejne inwestycje, jak wykorzystać zgromadzony kapitał, gdzie lokować nadwyżki i jak zabezpieczyć majątek rodziny. W pewnym momencie dochodzi do tego jeszcze jedno pytanie: co dalej? Kto przejmie firmę i czy kolejne pokolenie będzie chciało ją prowadzić w taki sam sposób?

To właśnie w tym miejscu spotykają się doświadczenie i nowe spojrzenie. Młodsze pokolenie często ma inne kompetencje, inaczej patrzy na technologię, komunikację z klientami czy sposób organizacji pracy. Nie zawsze chce też powtarzać drogę swoich rodziców. I nie musi. Sukcesja nie musi przecież oznaczać prostego przejęcia firmy i kontynuowania jej działalności dokładnie tak, jak robiło to poprzednie pokolenie.

Dla wielu rodzin ważne jest również to, aby zgromadzony kapitał dawał młodszym możliwość wyboru. Jedni chcą rozwijać rodzinną firmę, inni myślą o własnym biznesie, jeszcze inni o inwestowaniu czy realizowaniu swoich pasji. Majątek może być wtedy nie tylko zabezpieczeniem, ale także przestrzenią do podejmowania własnych decyzji.

Z perspektywy Bankowości Prywatnej widać, jak bardzo te kwestie się ze sobą łączą. Rozmowa o finansowaniu firmy często prowadzi do rozmowy o majątku właściciela, a następnie o jego przyszłości i planach rodziny. Dlatego przy firmach rodzinnych trudno oddzielić biznes od spraw osobistych. Decyzje dotyczące jednego obszaru mogą mieć konsekwencje dla drugiego.

Dobrze przygotowana przyszłość firmy rodzinnej nie wymaga zaplanowania wszystkiego co do szczegółu. Wymaga stworzenia rodzinie przestrzeni do podejmowania decyzji wtedy, gdy będą potrzebne, oraz takiego uporządkowania kapitału budowanego przez lata, aby mógł służyć również kolejnym pokoleniom.



Dorota Mariańska

Partner w Mariański Group

ROZDZIAŁ 1

Wprowadzenie: Dlaczego „pasja życia”?

Firma rodzinna zaczyna się wcześniej niż jej formalna historia. Zaczyna się w chwili, w której ktoś postanawia stworzyć coś własnego i bierze odpowiedzialność za powodzenie tego pomysłu. Potrzebuje do tego odwagi, determinacji i gotowości do ryzyka. Często prowadzi go również potrzeba niezależności, troska o bezpieczeństwo rodziny oraz pragnienie zbudowania wartości, która przetrwa dłużej niż jedno zawodowe życie.

Tak powstawało wiele polskich firm rodzinnych. Ich założyciele rozpoczynali działalność bez rozbudowanych strategii, kapitału i pewności powodzenia. Mieli natomiast wiedzę, talent, fascynację określoną dziedziną i energię potrzebną do działania pomimo przeszkód. Wokół tej osobistej energii stopniowo powstawało przedsiębiorstwo. Pojawiali się pracownicy, klienci i partnerzy. Rodziła się marka, a wraz z nią reputacja, majątek i odpowiedzialność obejmująca coraz więcej osób.

Z czasem firma stała się częścią historii rodziny, łącząc pracę z życiem osobistym, relacje rodzinne z decyzjami biznesowymi, a wartość ekonomiczną z emocjami, ambicjami i poczuciem tożsamości. Dla założyciela jest często jednym z najważniejszych dzieł życia.

Kolejne pokolenie otrzymuje wraz z nią szansę, odpowiedzialność i dziedzictwo, w którym powinno odnaleźć własne miejsce.

W centrum tej historii znajduje się pasja.

Nie rozumiemy jej jednak wyłącznie jako hobby czy zainteresowania realizowanego po godzinach. Pasja życia jest pojęciem szerszym. Może być fascynacją produktem, rzemiosłem lub branżą, z której narodziła się firma. Może być energią lidera, jego ciekawością świata, odwagą i potrzebą ciągłego rozwoju. Może również oznaczać aktywność poza biznesem, która pozwala zachować zdrowie, dystans, relacje i poczucie sensu niezależne od pełnionej funkcji.

Pasja daje firmie początek, wyznacza jej standardy i kształtuje sposób działania.

Pomaga przechodzić przez kryzysy, buduje autentyczność lidera i wzmacnia reputację rodzinnej marki. Jej siła może również otwierać przestrzeń dla następnego pokolenia – pod warunkiem że wraz z firmą przekazywane są wartości i odpowiedzialność, a sukcesor zachowuje prawo do własnych ambicji, własnych decyzji i własnej drogi.

Długowieczność zaczyna się właśnie w tym miejscu: gdy osobista pasja założyciela staje się trwałą siłą firmy i rodziny, zdolną rozwijać się także w rękach kolejnych pokoleń.

Siła, która może stać się ryzykiem

Wyniki naszego badania przeprowadzonego w 2026 roku pokazują, że pasja pozostaje realną siłą polskich firm rodzinnych. 55% badanych wskazuje, że miała ona znaczący lub decydujący wpływ na powstanie firmy. Niemal tyle samo – 56% – ocenia jej obecny wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa jako znaczący lub decydujący, a aż 58% uważa, że pasja właściciela zdecydowanie lub raczej pomaga firmie.

Dane te potwierdzają, że pasja nie kończy swojej roli w momencie założenia przedsiębiorstwa. Nadal może napędzać jego rozwój, wpływać na podejmowane decyzje i wyznaczać ambicje organizacji.

Jednocześnie ta sama energia, która pozwala stworzyć firmę, może z czasem stać się źródłem jej ryzyka. Co czwarty badany dostrzega ryzyko przeciążenia właściciela. 22% wskazuje na nadmierne uzależnienie przedsiębiorstwa od założyciela lub lidera i taki sam odsetek na możliwość powstawania napięć międzypokoleniowych.

Pasja ma więc podwójny charakter. Jest kapitałem, dopóki wzmacnia człowieka i organizację. Staje się jednak ryzykiem, kiedy cała wiedza, odpowiedzialność, decyzyjność i sens istnienia firmy pozostają skupione w jednej osobie.

To napięcie staje się szczególnie widoczne w momencie sukcesji. Założyciel czy nestor może przekazać udziały, majątek i formalną władzę, lecz znacznie trudniej przekazać osobistą energię, intuicję oraz więź z firmą. Kolejne pokolenie nie musi przecież kochać tego samego produktu, branży ani stylu pracy. Powinno natomiast rozumieć wartości, odpowiedzialność i znaczenie dorobku, który przejmuje. Mieć przestrzeń do odnalezienia własnej pasji i własnej roli.

Prawdziwym wyzwaniem nie jest skłonienie sukcesorów, aby stali się kopiami założyciela. Jest nim takie przygotowanie firmy i rodziny, aby przedsiębiorstwo mogło rozwijać się także wtedy, gdy zmieniają się ludzie, role i źródła ich osobistej motywacji.

Od energii założyciela do długowieczności

Długowieczność firmy rodzinnej nie oznacza wyłącznie jej przetrwania. Oznacza zdolność do rozwoju mimo zmiany pokoleń, warunków rynkowych i rodzinnych okoliczności. Wymaga przejścia od osobistego sposobu działania założyciela do standardów, które mogą być rozumiane i stosowane przez innych. Od decyzji podejmowanych intuicyjnie do dojrzałego przywództwa i sprawnej organizacji.

Pasja jest potężnym kapitałem,
ale pozostawiona wyłącznie
w osobie właściciela
może stać się ryzykiem.

Od nieformalnych oczekiwań wobec dzieci do świadomie przygotowanego planu sukcesji, nawet jeśli nie zakłada on bezpośredniego udziału sukcesorów w zarządzaniu firmą. Od kapitału zgromadzonego wokół firmy do odpowiedzialnie zarządzanego majątku rodzinnego.

Właśnie dlatego sama pasja nie wystarcza.

Badanie „**Pasja życia w firmach rodzinnych**” z 2026 roku pokazuje wyraźną różnicę pomiędzy siłą osobistego zaangażowania właścicieli a stopniem przygotowania firm do zmiany pokoleniowej. Oznacza to, że wiele rodzin dostrzega wartość pasji, lecz nie zawsze posiada rozwiązania pozwalające zachować to, co w niej najcenniejsze. Sama energia założyciela nie zastąpi zasad podejmowania decyzji, przygotowania sukcesorów, rozdzielania ról rodzinnych i biznesowych ani planu ochrony majątku. Nie odpowie na pytanie, co powinno wydarzyć się z firmą, kiedy właściciel nie będzie już chciał lub mógł pozostawać w jej centrum.

Potrzebny jest proces przekształcania osobistego kapitału założyciela w trwały kapitał organizacji i rodziny:

- wiedzy i doświadczenia – w standardy działania;
- osobistych wartości – w kulturę organizacyjną i zasady ładu rodzinnego;
- energii lidera – w zdolność firmy do działania bez jego codziennej obecności;
- majątku przedsiębiorcy – w bezpieczeństwo i odpowiedzialnie zarządzany majątek rodziny;
- pasji jednego pokolenia – w przestrzeń do rozwoju i odpowiedzialności kolejnych pokoleń.

Jednym z narzędzi wspierających ten proces może oczywiście być fundacja rodzinna. Nie jest ona jednak celem samym w sobie ani rozwiązaniem odpowiednim dla każdej rodziny. W dobrze przygotowanej strukturze może jednak pomóc oddzielić własność od bieżącego zarządzania, chronić integralność majątku oraz ustanowić reguły służące rodzinie przez wiele lat. Jej sens ujawnia się przede wszystkim wtedy, gdy poprzedza ją rozmowa o wartościach, odpowiedzialności, zasadach korzystania z rodzinnego kapitału i przyszłych rolach członków rodziny.





Dlatego w tegorocznym raporcie skupiamy się na sile napędowej rodziny i biznesu oraz kolejnych niezbędnych etapach w drodze ku długowieczności.

Raport opowiada zatem nie tylko o tym, skąd bierze się energia przedsiębiorców. Pokazuje również, co należy zrobić, aby energia ta nie zniknęła wraz z odejściem założyciela i nie stała się ciężarem dla niego samego, jego bliskich lub kolejnych pokoleń.

Przyglądamy się pasji jako źródłu firmy, sile przywództwa i elementowi rodzinnego dziedzictwa. Analizujemy jej wpływ na relacje między nestorami a sukcesorami, na gotowość do przekazania odpowiedzialności oraz na życie właściciela poza przedsiębiorstwem. Pytamy

także, w jaki sposób ład rodzinny, sukcesja, fundacja rodzinna i profesjonalne zarządzanie majątkiem mogą pomóc przekształcić osobisty dorobek przedsiębiorcy w trwały kapitał kolejnych pokoleń.

Stawką nie jest wyłącznie przyszłość przedsiębiorstwa. Jest nią przede wszystkim przyszłość i bezpieczeństwo rodziny, jakość relacji między pokoleniami oraz życie człowieka, który przez lata pozostawał w centrum firmy. Dlatego pytamy nie tylko o to, co napędza firmy rodzinne, lecz także jak sprawić, aby pasja służyła ich długowieczności, nie odbierając właścicielowi prawa do własnego życia, a sukcesorom prawa do własnej drogi. To właśnie w tym znaczeniu mówimy o pasji życia.

Pasja daje początek wielu firmom rodzinnym i pozostaje źródłem energii ich właścicieli. Jednak sama nie zapewnia długowieczności. Ta zaczyna się wtedy, gdy pasja założyciela zostaje przełożona na wartości i standardy organizacji, dojrzałe przywództwo, odpowiedzialność sukcesorów, bezpieczeństwo rodziny i majątku oraz życie, które nie kończy się na firmie.

Jak powstał raport?

Fundamentem niniejszego opracowania jest badanie ilościowe przeprowadzone w 2026 roku na reprezentatywnej próbie 500 właścicieli, nestorów, sukcesorów oraz menedżerów polskich firm rodzinnych. Analiza objęła kluczowe obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa: od strategicznego zarządzania i sukcesji, przez ład rodzinny i fundację rodzinną, aż po ochronę i bezpieczeństwo majątku. Centralną osią tegorocznej edycji uczyniliśmy „**pasję życia**” – badając jej wpływ na dynamikę powstawania firmy, styl przywództwa, odporność lidera, dojrzałość procesu sukcesyjnego oraz harmonię między biznesem a życiem osobistym.

Dla zachowania dynamiki i ciągłości analitycznej wybrane wyniki zestawiliśmy z wnioskami z ubiegłorocznego raportu „*Firmy rodzinne w Polsce 2025 – Między tradycją a przyszłością*”. Porównania zastosowano wyłącznie tam, gdzie pozwalała na to spójna konstrukcja pytań badawczych. Warstwę empiryczną wzbogaciliśmy o analizę polskich i międzynarodowych źródeł naukowo-rynkowych, przygotowaną przez **Questus** – jedyne w Polsce akredytowanego partnera *The Chartered Institute of Marketing (CIM)*. Całość została domknięta perspektywą praktyków: ekspertów Mariański Group oraz PKO Banku Polskiego, na co dzień doradzających rodzinom biznesowym.

Raport nie stanowi jedynie sucho zebranego zestawienia wykresów. Wyniki badania są dla nas punktem wyjścia do opowiedzenia historii o tym, jak osobista energia i pasja założyciela mogą zostać przekute w trwałość instytucji, bezpieczeństwo rodziny i międzypokoleniową długowieczność kapitału.

Pasja życia w firmach rodzinnych

Metodologia badania

Architektura raportu opiera się na trzech filarach:

- **Badanie ilościowe CATI (N=500):** Przeprowadzone w 2026 roku badanie ankietowe na próbie 500 przedstawicieli średnich i dużych firm rodzinnych w Polsce (założyciele, nestorzy, sukcesorzy, menedżerowie).
- **Analiza źródeł wtórnych (Desk Research / questus):** Opracowanie przygotowane przez zespół analityczny questus (akredytowany partner CIM), obejmujące przegląd dorobku naukowego z zakresu zarządzania firmą rodzinną, psychologii sukcesji, przywództwa oraz ładu właścicielskiego. Umożliwiło to osadzenie wyników CATI w uniwersalnych modelach biznesowych.

Pełna analiza źródeł wtórnych w tym metodologia, model dopasowania pasji i pełna bibliografia, dostępna jest pod kodem:



- **Praktyka doradcza i wiedza ekspercka:** Zestawienie wniosków badawczych z doświadczeniami prawnymi, podatkowymi i finansowymi ekspertów strategicznych.

Trójstopniowe podejście pozwoliło połączyć twarde dane statystyczne, podbudowę teoretyczną i rynkową praktykę w spójny przewodnik po transformacji firmy rodzinnej.

Dorota Mariańska

Partner w Mariański Group

ROZDZIAŁ 2

Pasja założycielska – od pierwszego impulsu do trwałego kapitału firmy

Historii polskich firm rodzinnych nie da się opowiedzieć bez powrotu do początku lat 90. To właśnie wtedy tysiące dzisiejszych przedsiębiorców po raz pierwszy mogło na większą skalę wykorzystać własne umiejętności, pomysły i ambicje, aby budować firmy na własnych zasadach.

Transformacja gospodarcza otworzyła przestrzeń dla prywatnej przedsiębiorczości, nie stworzyła jednak od razu stabilnych warunków jej rozwoju. Rynek był pełen niezaspokojonych potrzeb. Jednocześnie brakowało kapitału, wiedzy o zarządzaniu, sprawdzonych procedur i instytucjonalnego wsparcia. Wiele decyzji podejmowano intuicyjnie, ucząc się biznesu w praktyce i ponosząc osobiste konsekwencje każdego błędu.

Pierwsze firmy powstawały często w mieszkaniach, garażach, niewielkich warsztatach i wynajętych lokalach. Ich najważniejszym kapitałem nie były rozbudowane struktury ani profesjonalne zespoły zarządzające, lecz fach założyciela, jego praca, determinacja, oszczędności oraz wsparcie najbliższych. Rodzina stawała się pierwszym zespołem, źródłem zaufania, a niekiedy również pierwszym inwestorem.

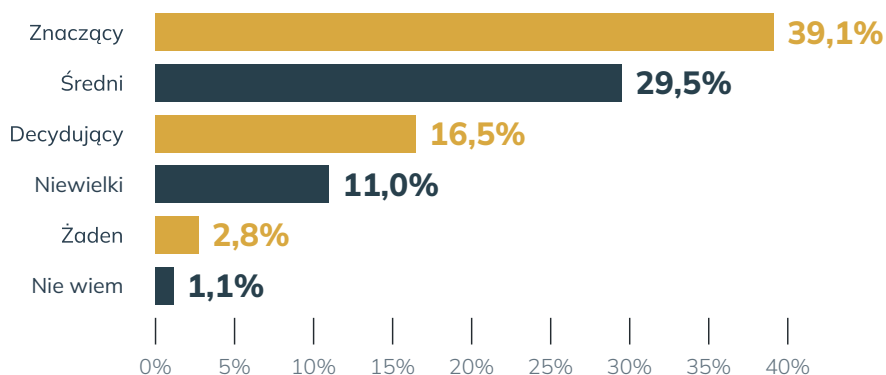
Pierwsze firmy powstawały często w mieszkaniach, garażach, niewielkich warsztatach...

Ich najważniejszym kapitałem nie były rozbudowane struktury ani profesjonalne zespoły zarządzające, lecz fach założyciela, jego praca, determinacja...

Dla części przedsiębiorców własna działalność była spełnieniem marzenia i naturalnym przedłużeniem ich zainteresowań. Dla innych stanowiła odpowiedź na utratę pracy, gospodarczą niepewność lub konieczność zapewnienia rodzinie bezpieczeństwa. Jeszcze inni dostrzegali możliwość zaoferowania produktu lub usługi, których na szybko zmieniającym się rynku po prostu brakowało.

Nie wszystkie te historie zaczynały się więc od pasji rozumianej jako fascynacja określoną branżą. Łączyło je jednak doświadczenie sprawczości: przekonanie, że dzięki własnej pracy można wpływać na swoje życie, tworzyć wartość i budować przyszłość rodziny. Pasja mogła być pierwszym impulsem do działania, ale równie często rodziła się później – wraz z rozwojem firmy, pierwszymi sukcesami i rosnącą odpowiedzialnością za ludzi.

Jaki wpływ ma obecnie pasja na funkcjonowanie i rozwój firmy?



N=437 (respondenci, którzy odpowiedzieli)

Źródło: Badania własne, 2026

Wyniki badania potwierdzają, że miała ona istotne znaczenie w historiach założycielskich. Dla 55% respondentów wpływ pasji na powstanie firmy był znaczący lub decydujący. Nie oznacza to jednak, że pozostałe przedsiębiorstwa powstały bez silnej osobistej motywacji. Ich początkiem mogły być konieczność ekonomiczna, potrzeba niezależności, dostrzeżona szansa albo pragnienie zbudowania bezpieczeństwa rodziny.

Z czasem niewielkie przedsiębiorstwa stawały się rozpoznawalnymi markami, ważnymi pracodawcami i źródłem rodzinnego majątku. Firmy, które początkowo miały zapewnić dochód, zaczynały być postrzegane

jako dzieło życia i dorobek przeznaczony dla kolejnych pokoleń. Osobista energia założyciela przekształcała się w siłę całego przedsiębiorstwa.

Dzisiejsza dojrzałość polskich firm rodzinnych ma jednak swoją szczególną konsekwencję. Pokolenie, które po 1989 roku budowało przedsiębiorstwa od podstaw, po raz pierwszy na taką skalę staje przed koniecznością przekazania odpowiedzialności. Aby zrozumieć trudność tego procesu, trzeba najpierw rozpoznać, co naprawdę napędzało założycieli i jak głęboko ich osobista pasja została wpisana w firmę.

Jak rozumiemy pasję?

W tym opracowaniu pasję rozumiemy szeroko jako silne i trwałe zaangażowanie w działanie, które człowiek uważa za ważne, które daje mu energię i poczucie sensu oraz motywuje do rozwoju. Może ona dotyczyć produktu, fachu lub branży, ale również samego tworzenia firmy, budowania organizacji, rozwijania ludzi, osiągania coraz wyższej jakości, zdobywania niezależności czy działania na rzecz rodziny.

Takie rozumienie pasji podzieliła większość uczestników badania. Pozwala ono spojrzeć na początki firm rodzinnych szerzej. Nie każda z nich powstała z fascynacji konkretnym produktem lub branżą. Dla jednych założycieli źródłem energii był fach, dla innych możliwość tworzenia i rozwijania przedsiębiorstwa, potrzeba wolności, dążenie do doskonałości albo odpowiedzialność za przyszłość rodziny.

Pasja jako początek firmy

Wyniki badania pokazują, że pasja założyciela nie ma jednego dominującego źródła. Najczęściej jest związana z samym biznesem, ale nie ogranicza się do fascynacji produktem, usługą czy branżą.

Najwięcej respondentów – 28,2% – wskazało pasję do branży, produktu, usługi lub rzemiosła, z których powstała firma. Jest to najbardziej intuicyjny model założycielski: przedsiębiorstwo wyrasta z fachu, szczególnych umiejętności albo przekonania, że określony produkt lub usługę można zaoferować lepiej niż inni. Firma staje się wówczas naturalnym przedłużeniem wiedzy i zainteresowań właściciela. W wielu przedsiębiorstwach rodzinnych to właśnie osobisty standard właściciela wyznaczał od początku sposób działania. Założyciel sam pilnował jakości, znał klientów, nadzorował realizację zleceń i brał odpowiedzialność za końcowy efekt. Produkt lub usługa były nie tylko przedmiotem sprzedaży, lecz także świadectwem jego wiedzy, ambicji i reputacji.

Znaczenie tego wzorca potwierdza również analiza Questus. W około 85% analizowanych historii pojawiał się motyw pasji jako źródła firmy, najczęściej w postaci fachu przekształconego w produkt lub usługę. Wynik ten nie opisuje reprezentatywnego odsetka wszystkich polskich przedsiębiorstw rodzinnych, lecz pokazuje częstotliwość występowania tego motywu w materiałach objętych analizą.

Pasja założycielska nie zawsze dotyczy jednak tego, co firma produkuje lub sprzedaje. Niewiele mniej respondentów – 22,6% – wskazało pasję do jakości, doskonałości i ciągłego ulepszania.

Które określenie najlepiej opisuje najważniejszą pasję założyciela/właściciela firmy? (wielokrotny wybór)



Pytanie dotyczące najważniejszej pasji założyciela lub właściciela dopuszczało wielokrotny wybór. Wartości procentowych nie należy zatem sumować ani traktować poszczególnych odpowiedzi jako opisu odrębnych grup właścicieli. Wyniki pokazują najważniejsze wymiary założycielskiej pasji i częstotliwość ich wskazywania.

Źródłem zaangażowania może być zatem nie tylko przedmiot działalności, lecz także sposób jej prowadzenia: troska o szczegóły, podnoszenie standardów, poszukiwanie lepszych rozwiązań i niezgoda na przeciętność.

Dążenie do doskonałości pozwala budować przewagę rynkową, zaufanie klientów i reputację marki. Może jednak również sprawić, że założycielowi trudno będzie przekazać innym odpowiedzialność. Jeżeli standard firmy przez lata pozostaje nierozdzielnie związany z jego osobistym nadzorem, pojawia się przekonanie, że tylko on potrafi zapewnić właściwą jakość.

Dla 20,8% badanych ważnym wymiarem pasji jest przedsiębiorczość, budowanie organizacji i rozwijanie biznesu. Takiego właściciela napędza sam proces tworzenia: przekształcanie

pomysłów w konkretne działania, zdobywanie rynku, zwiększanie skali, rozwijanie zespołu i rozwiązywanie kolejnych problemów. Nie musi on być związany na całe życie z jednym produktem lub branżą. Jego właściwą pasją może być budowanie przedsiębiorstw i obserwowanie, jak dzięki jego decyzjom pomysł staje się działającą organizacją.

Niemal taki sam odsetek respondentów – 19,8% – wskazał niezależność, wolność i tworzenie majątku. W polskich warunkach wynik ten ma szczególne znaczenie. Dla pokolenia rozpoczynającego działalność na przełomie lat 90/2000. własna firma była nie tylko sposobem zarabiania, lecz także możliwością odzyskania wpływu na własne życie, działania według własnych zasad i budowania przyszłości własną pracą.

Wolność szybko łączyła się jednak z odpowiedzialnością. Wraz z rozwojem przedsiębiorstwa właściciel odpowiadał już nie tylko za siebie i najbliższych, ale także za pracowników, klientów i partnerów. Tworzenie majątku nie musi więc oznaczać wyłącznie osobistej ambicji finansowej. Może być wyrazem dążenia do stabilności, niezależności i zabezpieczenia przyszłości rodziny.

Analiza Questus pokazuje, że w około 70% badanych historii pasja przyjmowała postać energii lidera: osobistego zaangażowania, wytrwałości i gotowości do przeprowadzania firmy przez trudne momenty. Pierwotna fascynacja produktem lub pragnienie niezależności z czasem przekształcały się w odpowiedzialność za całą organizację i ludzi, którzy ją tworzyli.

Ważnym źródłem tej energii pozostawało bezpieczeństwo najbliższych. Działalność, która początkowo miała zapewnić rodzinie stabilny dochód, stopniowo stawała się podstawą jej długoterminowego bezpieczeństwa. Założyciel budował już nie tylko przedsiębiorstwo, ale również majątek, możliwości rozwoju oraz pozycję kolejnego pokolenia.



P O D C A S T SZTUKA BIZNESU RODZINNEGO



**Inwestycja w sztukę czy fanaberia?
Pasja, muzeum i fundacja rodzinna.**

posłuchaj rozmowy
z Markiem Roeplerem

Pasję do ludzi, przywództwa i tworzenia zespołu wskazało 17,2% badanych. Dla części właścicieli źródłem satysfakcji jest zatem nie tylko produkt lub ekonomiczny rozwój firmy, lecz także możliwość tworzenia miejsc pracy, rozwijania innych osób i budowania wspólnoty opartej na relacjach. W przedsiębiorstwach rodzinnych ten wymiar może mieć szczególne znaczenie, ponieważ osobiste zaufanie i lojalność często od początku zastępowały formalne procedury i rozbudowane systemy zarządzania.

Na tym tle szczególnie interesujący jest wynik dotyczący pasji osobistej poza biznesem. Sport, góry, sztukę, muzykę, podróże, żeglarstwo, kolekcjonerstwo lub inne zainteresowania niezwiązane bezpośrednio z działalnością firmy wskazało 18,6% respondentów. Jest to niemal taki sam odsetek jak w przypadku niezależności, wolności i tworzenia majątku. Życie poza przedsiębiorstwem nie okazuje się zatem wątkiem marginalnym.



Pasja osobista nie musi być bezpośrednio wykorzystywana w biznesie, aby wpływać na sposób funkcjonowania właściciela i firmy. Może dawać dystans, umożliwiać regenerację, wzmacniać odporność psychiczną oraz budować tożsamość niezależną od pełnionej funkcji zawodowej. Jej znaczenie stanie się szczególnie widoczne w momencie zmiany roli właściciela lub stopniowego wycofywania się przez niego z bieżącego zarządzania. Wątek ten zostanie szerzej omówiony w dalszej części opracowania.

Nie każda firma powstała jednak z marzenia. Początkiem mogły być konieczność ekonomiczna, utrata dotychczasowego zatrudnienia albo przypadkowo dostrzeżona potrzeba rynku. Pasja pojawiała się wówczas później – wraz z rosnącymi kompetencjami, uznaniem klientów, dumą z marki i odpowiedzialnością za ludzi. To, co początkowo miało być sposobem na utrzymanie rodziny, stopniowo stawało się dziełem życia.

Warto również zwrócić uwagę, że 13,8% respondentów uznało, iż trudno wskazać jedną dominującą pasję, natomiast tylko 1,6% wybrało odpowiedź „nie wiem”. Nie musi to świadczyć o braku pasji, lecz raczej potwierdzać jej wielowymiarowość. Właściciela mogą jednocześnie napędzać fach, potrzeba doskonalenia, przedsiębiorcza ambicja, niezależność, odpowiedzialność za rodzinę i satysfakcja z rozwijania ludzi.

Źródła pasji nie są stałe ani rozłączne. Fascynacja produktem może z czasem połączyć się z ambicją budowania dużej organizacji. Potrzeba niezależności może przekształcić się w odpowiedzialność za bezpieczeństwo rodziny i pracowników. Dążenie do jakości może natomiast stać się fundamentem marki oraz standardem, który właściciel chce przekazać kolejnemu pokoleniu.

Badanie pokazuje więc, że założycieli napędza nie tylko to, **co firma robi**, lecz również **jak ją rozwijają, jaki standard chcą osiągnąć i co dzięki niej mogą zbudować**.

Pasja założycielska nie jest pojedynczym uczuciem skierowanym ku produktowi. Stanowi połączenie fachu, ambicji, sprawczości, potrzeby wolności, odpowiedzialności za ludzi oraz dążenia do stworzenia trwałego dorobku.

Ta osobista energia pozostaje ważnym kapitałem przedsiębiorstwa. 58% badanych uważa, że pasja właściciela pomaga firmie. Jednocześnie plan sukcesji posiada tylko 18,6% przedsiębiorstw objętych badaniem.

Nie oznacza to, że pasja właściciela hamuje sukcesję. Pokazuje jednak istotne napięcie: wiele firm nadal korzysta z siły jednej osoby, choć nie zawsze jest przygotowanych na moment, w którym jej rola zacznie się zmieniać.

Dlatego najważniejsze pytanie nie brzmi jedynie: „Czy firma powstała z pasji?”. Trzeba również zapytać, czego ta pasja dotyczyła, jak zmieniała się przez lata i gdzie jest dzisiaj ulokowana. Inaczej przekazuje się następcom fach i fascynację produktem, inaczej przedsiębiorczą energię, a jeszcze inaczej odpowiedzialność za rodzinny dorobek.

Polskie firmy rodzinne rodziły się na styku wolności, konieczności fachu i odwagi. Pasja nie zawsze była ich początkiem – czasami rozwijała się wraz z firmą, aż przedsiębiorstwo stawało się dziełem życia założyciela. Długowieczność wymaga jednak, aby ta osobista energia została z czasem przełożona na wartości, standardy i odpowiedzialność, które mogą trwać niezależnie od jednej osoby.

Pasja jako marka i reputacja

Pasja założyciela nie pozostaje wyłącznie jego osobistym źródłem energii. Staje się widoczna w sposobie działania firmy: w jakości produktu, podejściu do klienta, dotrzymywaniu zobowiązań i gotowości do osobistego odpowiadania za rezultat. W ten sposób zaangażowanie jednej osoby może stopniowo przekształcić się w markę, której klienci i partnerzy przypisują określone wartości.

Dla pierwszego pokolenia przedsiębiorców osobista odpowiedzialność za jakość była często koniecznością. Założyciel nie tylko podejmował najważniejsze decyzje, ale również znał klientów, nadzorował realizację zamówień, rozwiązywał problemy i własnym nazwiskiem potwierdzał składane obietnice. Granica między reputacją właściciela a reputacją przedsiębiorstwa pozostawała bardzo cienka – sukces firmy wzmacniał jego wiarygodność, ale każdy błąd obciążał jednocześnie markę i rodzinę.

Znaczenie takiego podejścia potwierdzają wyniki badania. Pasję do jakości, doskonałości i ciągłego ulepszania wskazało 22,6% respondentów. Pokazuje to, że źródłem zaangażowania właściciela nie zawsze jest sam produkt lub branża. Może nim być również niezgoda na przeciętność i potrzeba wykonywania pracy zgodnie z własnym, często bardzo wymagającym standardem.

Źródłem zaangażowania właściciela nie zawsze jest sam produkt lub branża. Może nim być również niezgoda na przeciętność i potrzeba wykonywania pracy zgodnie z własnym, często bardzo wymagającym standardem.

Wwielu firmach rodzinnych jakość nie była początkowo zapisana w procedurach. Uosabiał ją właściciel – jego wiedza, doświadczenie, dbałość o szczegóły i przekonanie, że klient powinien otrzymać dokładnie to, co mu obiecano. Osobisty standard założyciela stawał się z czasem standardem przedsiębiorstwa, a powtarzalność dobrych doświadczeń budowała zaufanie rynku.

Reputacji nie tworzy jednak sama deklarowana pasja. Powstaje ona przez lata, jako suma konkretnych zachowań: dotrzymanych zobowiązań, uczciwego reagowania na błędy, przewidywalności we współpracy i gotowości do ochrony relacji także wtedy, gdy wymaga to poniesienia kosztu. Klienci i partnerzy zaczynają ufać firmie nie dlatego, że jej właściciel mówi o swoim zaangażowaniu, lecz dlatego, że wielokrotnie go doświadczyli.





Na tym opiera się autentyczność marki rodzinnej. Nie wynika ona wyłącznie z podkreślania rodzinnego charakteru przedsiębiorstwa ani z opowiadania historii jego powstania. Staje się wiarygodna wtedy, gdy wartości przypisywane rodzinie są widoczne w codziennym działaniu firmy – w jakości, sposobie traktowania klientów, relacjach z pracownikami i odpowiedzialności za podejmowane decyzje. Rodzinność może wyróżniać markę, ale tylko wtedy, gdy za tą deklaracją stoi rzeczywiste doświadczenie.

Szczególne znaczenie ma nazwisko właściciela, nawet jeśli nie występuje ono w nazwie przedsiębiorstwa. Dla klientów, dostawców i partnerów może być obietnicą jakości oraz gwarancją, że za decyzjami firmy stoi konkretna osoba. Właściciel nie reprezentuje wówczas jedynie organizacji – angażuje własną wiarygodność i pozycję całej rodziny.

To źródło siły, ale również zobowiązanie. Im mocniej firma jest utożsamiana z założycielem, tym większe konsekwencje mają jego decyzje i zachowania. Kryzys zaufania nie dotyczy wtedy wyłącznie pojedynczego produktu lub kontraktu. Może obciążyć nazwisko, relacje budowane przez wiele lat, a także pozycję kolejnego pokolenia.

Reputacja jest dlatego jednym z najważniejszych niewidocznych kapitałów rodziny. Nie zawsze znajduje odzwierciedlenie w bilansie przedsiębiorstwa, ale ujawnia się w lojalności klientów, rekomendacjach, trwałości relacji z partnerami, zdolności przyciągania pracowników oraz zaufaniu, które pomaga firmie przechodzić przez trudniejsze momenty. Powstaje powoli, w wyniku tysięcy decyzji, a utracona może być znacznie szybciej.

Kolejne pokolenie może odziedziczyć rozpoznawalne nazwisko, firmę i zbudowane przez poprzedników relacje. Nie dziedziczy jednak zaufania bezwarunkowo. Otrzymuje raczej kredyt zaufania oraz zobowiązanie do potwierdzania standardu, który stworzył założyciel. Sukcesor nie musi pracować w taki sam sposób jak nestor ani powtarzać jego modelu przywództwa, ale powinien rozumieć, z czego wynikała wiarygodność marki i które elementy jej obietnicy muszą zostać zachowane.

Długowieczność wymaga zatem, aby osobisty standard właściciela został przełożony na kulturę organizacyjną, zasady działania i odpowiedzialność innych osób. Jeśli jakość istnieje tylko dzięki jego obecności, a klienci ufają wyłącznie jemu, reputacja pozostaje kapitałem osobistym. Dopiero gdy firma potrafi dotrzymywać tej samej obietnicy niezależnie od tego, kto podejmuje decyzje, staje się ona trwałym kapitałem przedsiębiorstwa i rodziny.

Nazwisko założyciela może otwierać kolejnemu pokoleniu drzwi, ale nie zwalnia go z konieczności ponownego zasłużenia na zaufanie. Reputacja jest dziedzictwem tylko wtedy, gdy pozostaje codziennie potwierdzana jakością i odpowiedzialnością.

Pasja jako odwaga założycielska, wolność i odpowiedzialność w warunkach ryzyka

Wśród badanych 19,8% wskazało niezależność, wolność i tworzenie majątku jako jeden z najważniejszych wymiarów pasji właściciela. Wynik ten warto odczytywać szerzej niż jako pragnienie pracy na własny rachunek. Założenie firmy oznacza możliwość decydowania o kierunku własnego życia, realizowania pomysłów bez podporządkowania się cudzym ograniczeniom oraz budowania przyszłości zgodnie z własnymi ambicjami i wartościami.

Potrzeba wolności jest jednym z najmocniejszych motywów założycielskich. Nie musi jednak przyjmować spektakularnej formy. Czasami zaczyna się od prostego przekonania: „chcę robić to po swojemu”. Za tą deklaracją kryje się potrzeba wpływu na sposób wykonywania pracy, jakość oferowanych produktów, wybór partnerów, tempo rozwoju oraz przyszłość własnej rodziny.

W polskich firmach rodzinnych dążenie to miało szczególne znaczenie historyczne. Przedsiębiorcy rozpoczynający działalność po 1989 roku korzystali z otwierającej się przestrzeni gospodarczej, ale nie otrzymywali

wraz z nią gotowych modeli działania. Budowali firmy w warunkach szybko zmieniającego się prawa, ograniczonego dostępu do kapitału, niedoboru wiedzy menedżerskiej i niewielkiego doświadczenia wolnego rynku.

Wolność gospodarcza otwierała możliwości, lecz nie zapewniała bezpieczeństwa. Wiele decyzji trzeba było podejmować bez wystarczających danych, profesjonalnego zaplecza i pewności, że przyjęty model działania okaże się skuteczny. Założyciele uczyli się rynku w praktyce, często metodą prób i błędów. Ryzykowali własnymi oszczędnościami, czasem rodzinnym dorobkiem, a przede wszystkim osobistym poczuciem bezpieczeństwa.

Dlatego odwaga założycielska nie powinna być utożsamiana z brakiem lęku ani ze skłonnością do ryzyka dla samego ryzyka. Jest raczej gotowością do działania mimo niepewności oraz przyjęcia konsekwencji decyzji, których rezultatu nie można wcześniej zagwarantować. To zdolność rozpoczęcia przedsięwzięcia bez pełnej wiedzy, podejmowania kolejnych prób po niepowodzeniach i zachowania odpowiedzialności wtedy, gdy najłatwiej byłoby się wycofać.

W pierwszych latach działalności ryzyko ma najczęściej bardzo osobisty charakter. Nie ponosi go anonimowa organizacja ani rozproszony akcjonariat, lecz konkretny człowiek i jego rodzina. Granica między finansami firmy a bezpieczeństwem domowym jest cienka. Nieudana inwestycja, utrata ważnego klienta lub gwałtowna zmiana warunków rynkowych mogą zagrozić nie tylko przedsiębiorstwu, ale również dorobkowi najbliższych.

Własna firma daje więc niezależność, ale jednocześnie odbiera komfort przeniesienia odpowiedzialności na kogoś innego. Założyciel jest osobą, do której wracają wszystkie najważniejsze pytania: czy podjąć inwestycję, zatrudnić kolejnych pracowników, wejść na nowy rynek, zaciągnąć zobowiązanie, przeczekać trudny okres czy zmienić kierunek rozwoju. Każda z tych decyzji wpływa na przyszłość przedsiębiorstwa i rodziny.

Z czasem zakres tej odpowiedzialności staje się coraz większy. **Firma, która początkowo miała zapewniać niezależność jej twórcy, zaczyna utrzymywać rodziny pracowników, współpracować z wieloma dostawcami, obsługiwać klientów i tworzyć zobowiązania wobec lokalnej społeczności.** Wolność właściciela przestaje być wyłącznie jego prywatną sprawą. Każda decyzja dotyczy coraz szerszego kręgu osób.

Ten proces dobrze uzupełniają wyniki analizy Questus. W około 70% analizowanych historii pasja była widoczna jako energia lidera – osobiste zaangażowanie, wytrwałość oraz gotowość do przeprowadzania przedsiębiorstwa przez trudne momenty. Nie jest to wynik reprezentatywny dla wszystkich polskich firm rodzinnych, lecz wyraźnie pokazuje powtarzający się wzorec: odwaga potrzebna do założenia firmy nie kończy się w chwili jej uruchomienia. Musi być wielokrotnie odnawiana w kolejnych etapach rozwoju.

Kryzys jest szczególnym sprawdzianem założycielskiej pasji. W okresie dobrej koniunktury energia właściciela może przyspieszać ekspansję i pobudzać ambicje zespołu. W trudnych warunkach ujawnia się jej inny wymiar: zdolność zachowania kierunku, podejmowania niepopularnych decyzji, ponoszenia ich kosztów i odbudowywania firmy po niepowodzeniach.

Odporność przedsiębiorców, którzy rozwijali firmy w Polsce przez ostatnie trzy dekady, nie powstała w wyniku jednego doświadczenia. Kształtowały ją kolejne zmiany gospodarcze, wahania koniunktury, rosnąca konkurencja, zmieniające się regulacje, kryzysy finansowe, pandemia, inflacja oraz zaburzenia łańcuchów dostaw. Każdy z tych momentów wymagał ponownej oceny ryzyka, dostosowania sposobu działania i podjęcia odpowiedzialności za dalszy los przedsiębiorstwa.

W takich okolicznościach pasja nie musi przypominać entuzjazmu towarzyszącego początkom firmy. Częściej przyjmuje postać wytrwałości: gotowości do dalszego działania, kiedy pierwotna ekscytacja ustępuje zmęczeniu, presji i świadomości możliwych strat. To właśnie ten mniej widowiskowy wymiar pasji pozwala właścicielowi utrzymać firmę w ruchu, gdy rozwój przestaje być prostą konsekwencją dobrego pomysłu.

Długotrwała odpowiedzialność ma jednak swoją cenę. Osoba przyzwyczajona do samodzielnego podejmowania decyzji może z czasem uznać, że tylko ona jest zdolna właściwie ocenić ryzyko i ochronić przedsiębiorstwo. Doświadczenie wielu skutecznie przezwyciężonych kryzysów wzmacnia sprawczość, ale może również utrwalać centralizację władzy. Skoro firma przetrwała dzięki osobistemu zaangażowaniu właściciela, trudno mu uwierzyć, że poradzi sobie bez jego stałej obecności.

W ten sposób potrzeba niezależności, która pozwoliła stworzyć przedsiębiorstwo, może przekształcić się w zależność firmy od założyciela. Najważniejsze decyzje pozostają skupione w jego rękach, pracownicy czekają na jego rozstrzygnięcia, a kolejne pokolenie nie otrzymuje przestrzeni do zdobywania własnego doświadczenia. Wolność jednej osoby zaczyna wówczas ograniczać samodzielność całej organizacji.

Wolność pozwoliła założycielom budować firmy na własnych zasadach. Z czasem przekształciła się jednak w odpowiedzialność za rodzinę, pracowników i zgromadzony dorobek. Długowieczność wymaga, aby odwaga tworzenia ustąpiła miejsca odwadze dzielenia się odpowiedzialnością. Wolność pozwoliła założycielom budować firmy na własnych zasadach. Z czasem przekształciła się jednak w odpowiedzialność za rodzinę, pracowników i zgromadzony dorobek. Długowieczność wymaga, aby odwaga tworzenia ustąpiła miejsca odwadze dzielenia się odpowiedzialnością.

Nie podważa to wartości założycielskiej odwagi. Przeciwnie – pokazuje, jak wielki kapitał został dzięki niej zbudowany. Na kolejnym etapie rozwoju odwaga musi jednak przyjąć nową postać. Nie polega już wyłącznie na podejmowaniu ryzyka i zachowywaniu kontroli, lecz także na dopuszczeniu innych do odpowiedzialności, zaakceptowaniu odmiennych sposobów działania oraz stworzeniu firmie przestrzeni do funkcjonowania bez codziennej interwencji właściciela.

Najtrudniejszą decyzją przedsiębiorcy może się więc okazać nie ta o założeniu firmy, wejściu na nowy rynek czy zainwestowaniu kolejnych środków. Może nią być świadome podzielenie się sprawczością, która przez lata stanowiła fundament jego sukcesu.

Od fachu założyciela do standardu firmy

Analiza firm realizowana przez Questus pokazuje, że w wielu firmach rodzinnych źródłem sukcesu był fach założyciela – jego wiedza, doświadczenie, intuicja oraz osobista dbałość o jakość. W pierwszych latach działalności taki model jest naturalny. Właściciel zna produkt, klientów i rynek najlepiej, dlatego sam ocenia ryzyko, kontroluje wykonanie i rozwiązuje najtrudniejsze problemy.

Wraz z rozwojem firmy osobista kompetencja może jednak stać się źródłem zależności. Jeżeli wiedza pozostaje „zamknięta” w jednej osobie, pracownicy potrafią wykonywać polecenia, ale nie zawsze rozumieją logikę podejmowanych decyzji. Standard jakości istnieje, lecz jego jedyną gwarancją nadal pozostaje obecność i akceptacja założyciela.

Taki model ogranicza skalę działania. Właściciel nie może osobiście sprawdzać każdego produktu, prowadzić wszystkich ważnych rozmów ani rozstrzygać każdej wątpliwości. Im szybciej rozwija się przedsiębiorstwo, tym większe ryzyko, że jego zdolność do zachowania jakości nie nadąży za wzrostem.

Fach założyciela staje się trwałym kapitałem dopiero wtedy, gdy przestaje być wiedzą jednej osoby, a staje się standardem całej organizacji.

Przejście od fachu założyciela do standardu firmy nie oznacza jednak prostego spisania procedur. Znaczna część jego wiedzy ma charakter intuicyjny: obejmuje wyczucie rynku, ocenę ludzi, rozpoznawanie oczekiwań klientów i dostrzeganie zagrożeń. Trzeba więc przekazać nie tylko instrukcje, lecz również kryteria, wartości i sposób myślenia stojący za decyzjami.

Pierwszym krokiem jest określenie, co rzeczywiście stanowi o jakości przedsiębiorstwa. Nie każdy zwyczaj właściciela musi zostać zachowany. Utrwalenia wymagają przede wszystkim te zasady, które budują przewagę firmy: standard produktu, odpowiedzialność wobec klienta, sposób reagowania na błędy, dbałość o relacje i granice, których nie wolno przekraczać.



Know-how powinno być następnie przekładane na codzienne działanie: procesy, podział odpowiedzialności, wspólne omawianie przypadków, stopniowe powierzanie decyzji i informację zwrotną. Pracownicy muszą wiedzieć nie tylko, co mają zrobić, ale także jaki rezultat osiągnąć, jakie decyzje mogą podejmować samodzielnie i kiedy powinni zwrócić się po wsparcie.

Standaryzacja nie polega na kopiowaniu założyciela. Firma może zachować stworzoną przez niego jakość, choć inni będą dochodzić do niej innymi metodami. Najważniejsze jest dotrzymywanie tej samej obietnicy składanej klientom, a nie odtwarzanie każdego sposobu działania właściciela.

Dojrzała organizacja chroni więc najcenniejsze elementy fachu założyciela, ale pozostawia przestrzeń do ich rozwijania. Zachowuje ciągłość jakości i wartości, a jednocześnie potrafi dostosowywać się do nowych potrzeb rynku, technologii i modeli działania.

Prawdziwym osiągnięciem założyciela nie jest sytuacja, w której nikt nie potrafi pracować równie dobrze jak on. Jest nim stworzenie firmy, która dzięki przekazanej wiedzy, odpowiedzialnym ludziom i kulturze organizacyjnej potrafi zachować swój standard również bez jego stałej obecności.

Gdy wiemy już, skąd bierze się energia założycielska, warto przyrzeć się temu, jak kształtuje ona styl przywództwa i co dzieje się, gdy siła lidera zaczyna uzależniać od niego firmę, a jego samego naraża na przeciążenie.

Adam Mariański

Mentor firm rodzinnych. Partner Zarządzający w Mariański Group

ROZDZIAŁ 3

Pasja lidera – siła, która napędza i może uzależniać firmę

Można powołać zarząd, podzielić kompetencje i włączyć sukcesorów, a mimo to nadal skupiać wszystkie istotne decyzje w rękach właściciela. Formalna struktura nie zawsze pokazuje bowiem, gdzie znajduje się rzeczywiste centrum firmy.

Dlatego w tej części pytamy nie tylko o to, kto zajmuje kluczowe stanowiska, lecz przede wszystkim: kto ma ostatnie słowo, do kogo wracają najtrudniejsze sprawy i czy zarząd oraz sukcesorzy rzeczywiście mogą działać samodzielnie. Odpowiedzi pozwalają zobaczyć, na ile współczesne firmy rodzinne są już dojrzałymi organizacjami, a na ile wciąż funkcjonują w rytmie wyznaczanym przez jedną osobę.

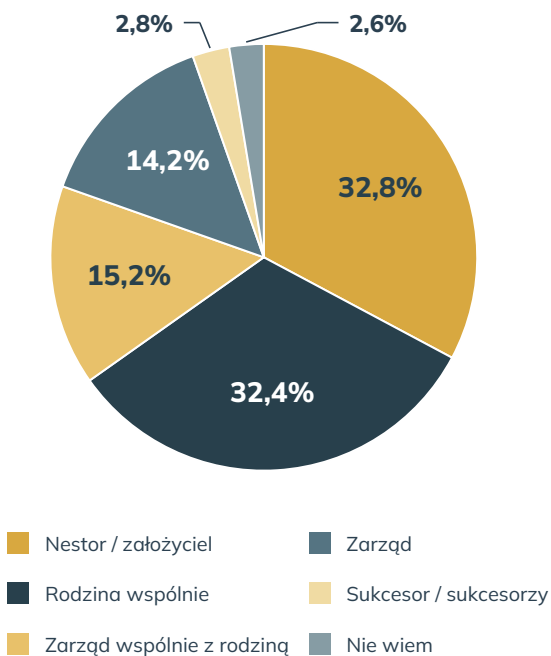
To właśnie w codziennym sposobie podejmowania decyzji najlepiej widać wpływ pasji lidera. Może ona dodawać firmie odwagi, tempa i odporności, ale może też sprawić, że bez obecności właściciela organizacja traci sprawczość. Granica między tymi dwoma modelami nie przebiega między firmą zarządzaną dobrze i źle. Przebiega między organizacją czerpiącą z siły lidera a organizacją, która nie potrafi jeszcze działać bez niego.

Firma rodzinna wciąż ma twarz właściciela

W polskich firmach rodzinnych rodzina nie jest wyłącznie właścicielem kapitału. Nadal pozostaje głównym uczestnikiem codziennego zarządzania i najważniejszym ośrodkiem decyzji. Jak wynika z naszych badań w 87,4% przedsiębiorstw jej członkowie pełnią kluczowe funkcje zarządcze, a w 82% właściciele angażują się w prowadzenie firmy w pełnym zakresie lub intensywnie, choć nie we wszystkie obszary jej działalności.

Rodzinny charakter zarządzania widać jeszcze wyraźniej w decyzjach strategicznych. W 32,8% firm podejmuje je nestor lub założyciel, a w kolejnych 32,4% – rodzina wspólnie. Oznacza to, że niemal w dwóch trzecich przedsiębiorstw najważniejsze rozstrzygnięcia pozostają bezpośrednio w rękach założyciela albo rodziny. W następnych 15,2% zarząd podejmuje je wspólnie z rodziną. Jedynie w 14,2% firm decyduje sam zarząd.

Kto podejmuje decyzje strategiczne w firmie?



N=500

Źródło: Badania własne, 2026

Nie jest to obraz przejściowego modelu, który szybko ustępuje miejsca całkowicie menedżerskiemu zarządzaniu. Zestawienie z wynikami badania z 2025 roku pokazuje dużą trwałość tego układu. Rok wcześniej właściciele byli w pełni lub intensywnie zaangażowani w codzienne zarządzanie w 78,2% firm. Założyciel albo rodzina wspólnie podejmowali decyzje strategiczne w 66,4% przedsiębiorstw – niemal dokładnie tyle samo co obecnie.

Równie stabilna pozostaje struktura pokoleniowa. W 2026 roku pierwsze pokolenie nadal pracuje w 52,8% badanych firm, a drugie – w 36,6%. Rok wcześniej było to odpowiednio 51% i 34%. Zmiana pokoleniowa postępuje, lecz w ogromnej części przedsiębiorstw odbywa się przy zachowanej obecności założyciela i silnym wpływie rodziny na zarządzanie.

Sam udział właściciela w codziennym życiu firmy nie świadczy jeszcze o jej nadmiernym uzależnieniu od jednej osoby. Może być źródłem szybkości działania, ciągłości wartości i odpowiedzialności za podejmowane decyzje. Kluczowe pytanie brzmi jednak nie: czy właściciel jest obecny, lecz: co dzieje się pod jego nieobecność.

Formalne istnienie zarządu, podział stanowisk czy włączenie kolejnego pokolenia nie przesądzają bowiem o rzeczywistej samodzielności organizacji. Jak trafnie wskazuje analiza Questus, o przejściu od energii lidera do zdolności firmy można mówić dopiero wtedy, gdy menedżerowie lub sukcesorzy potrafią podejmować istotne decyzje, również odmienne od preferencji właściciela, i ponosić za nie realną odpowiedzialność. Jeżeli wszystkie trudniejsze sprawy nadal wracają do jednego gabinetu, struktura może być rozbudowana, ale rzeczywiste centrum firmy pozostaje niezmienione.

Pasja lidera – energia, odporność i zdolność pociągania innych

Silna obecność właściciela nie musi oznaczać słabości organizacji. W wielu firmach rodzinnych to właśnie jego energia pozostaje jednym z najważniejszych źródeł tempa, ambicji i gotowości do podejmowania nowych wyzwań. Lider szybciej dostrzega szanse, potrafi nadać działaniom kierunek i przekonać innych, że cel, który dziś wydaje się odległy, jest możliwy do osiągnięcia.

Pasja działa wówczas jak siła porządkująca. Pozwala zespołowi zrozumieć nie tylko, co należy zrobić, ale także dlaczego ma to znaczenie. Osobiste zaangażowanie właściciela podnosi rangę podejmowanych działań, skraca dystans między decyzją a wykonaniem i pomaga utrzymać koncentrację na tym, co dla firmy najważniejsze.

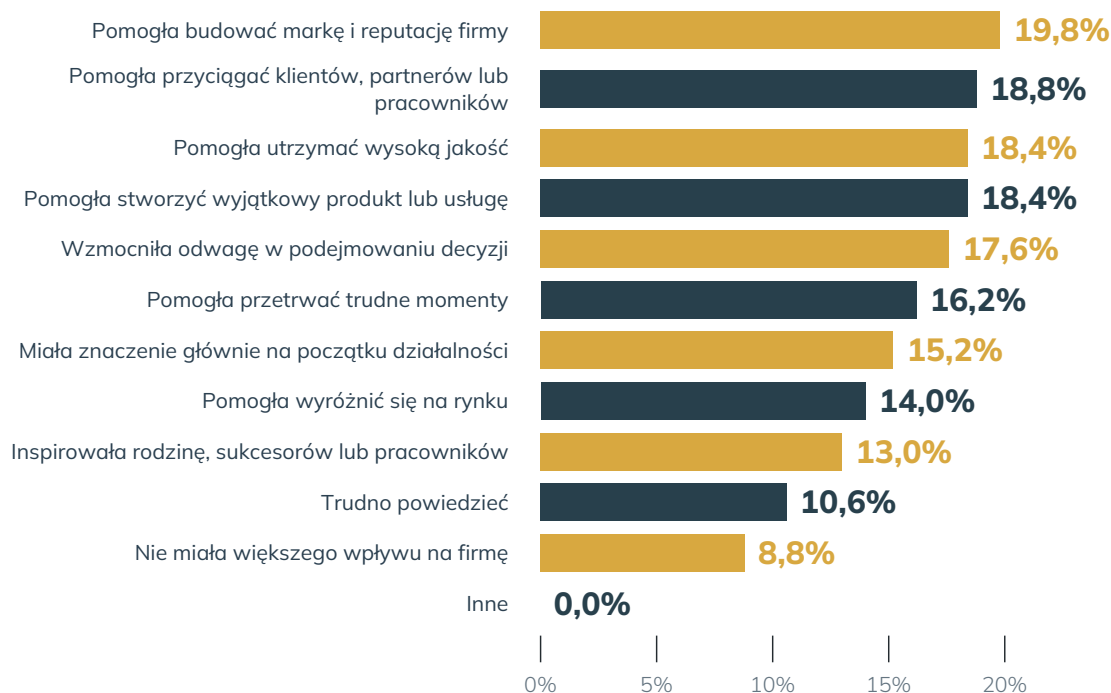
Analiza przygotowana przez Questus pokazuje, że w historiach przedsiębiorstw rodzinnych energia lidera często pełni funkcję katalizatora rozwoju. Nie chodzi jednak wyłącznie o charyzmę ani widoczny entuzjazm. Równie istotne są konsekwencja, odporność na niepowodzenia oraz umiejętność przywracania organizacji poczucia kierunku w momentach niepewności.

Za liderem podążają inni przede wszystkim wtedy, gdy widzą spójność między jego słowami, decyzjami i gotowością do ponoszenia odpowiedzialności. W firmie rodzinnej wiarygodność właściciela budowana jest przez lata. Pracownicy obserwują, jak reaguje na błędy, czy dotrzymuje zobowiązań, jak zachowuje się w trudnych sytuacjach i czy wymagania stawiane innym stosuje również wobec siebie.

Największa wartość pasji lidera ujawnia się jednak nie wtedy, gdy skupia ona całą uwagę na jego osobie, lecz gdy pobudza inicjatywę innych. Lider może wyznaczać ambitny kierunek, a jednocześnie tworzyć przestrzeń, w której menedżerowie, pracownicy i członkowie rodziny podejmują własne decyzje. Jego energia nie zastępuje wtedy sprawczości zespołu, ale pomaga ją uruchomić.

To ważne rozróżnienie. Organizacja może rozwijać się bardzo szybko, ponieważ właściciel osobiście napędza każdą zmianę, kontroluje realizację i rozwiązuje pojawiające się problemy. Może też czerpać z jego ambicji w sposób bardziej trwały – przekładając ją na wspólne cele, standardy działania, kompetencje i odpowiedzialność rozłożoną pomiędzy wiele osób.

**W jaki sposób pasja właściciela wpływa (lub mogłaby wpływać) na firmę?
(wielokrotny wybór)**



N=500; łączy odpowiedzi osób, których właściciel ma pasję, oraz opinie pozostałych respondentów

Źródło: Badania własne, 2026

Prawdziwym sprawdzianem siły lidera nie jest więc wyłącznie tempo, jakie firma osiąga pod jego bezpośrednim wpływem. Jest nim również to, ile z tej energii pozostaje w organizacji, kiedy właściciel na pewien czas wycofuje się z codziennego działania. Czy zespół nadal potrafi utrzymać kierunek, podejmować decyzje i reagować na zmiany? Czy też wraz z nieobecnością lidera firma zaczyna zwalniać i czekać na jego powrót?

W pierwszym przypadku osobista pasja została przekształcona w zdolność organizacji. W drugim przedsiębiorstwo nadal korzysta z energii, która nie należy jeszcze do niego w pełni. I właśnie w tym miejscu największa siła lidera może zacząć stawać się źródłem zależności.

Pasja lidera buduje trwałą przewagę nie wtedy, gdy wszyscy podążają za nim, lecz wtedy, gdy dzięki niemu potrafią samodzielnie podążać we wspólnym kierunku.



Firma może potrzebować innej energii niż ta, dzięki której powstała

Pasja przedsiębiorcy nie jest niezmienna. Wraz z rozwojem firmy może zmieniać się zarówno jej przedmiot, jak i sposób, w jaki wpływa na organizację. Inna energia towarzyszy tworzeniu produktu, inna zdobywaniu rynku, a jeszcze inna budowaniu struktur zdolnych obsłużyć coraz większą skalę działalności.

Niektórzy liderzy najlepiej odnajdują się w wymyślaniu nowych rozwiązań. Pobudza ich poszukiwanie nisz, ulepszanie produktów i przekraczanie tego, co dotychczas wydawało się możliwe. Innych najbardziej angażuje samo tworzenie przedsięwzięcia: rozpoczynanie od zera, podejmowanie ryzyka, zdobywanie pierwszych klientów i przełamywanie barier. Są również przedsiębiorcy, dla których źródłem satysfakcji staje się rozwijanie już istniejącej organizacji – skalowanie działalności, profesjonalizacja zarządzania, ekspansja i budowanie wartości firmy.

W praktyce te rodzaje energii mogą się przenikać, ale rzadko występują z jednakową siłą. Lider, który znakomicie radził sobie w okresie tworzenia i dynamicznego wzrostu, nie zawsze z taką samą pasją zajmuje się porządkowaniem procesów, rozwijaniem kadry menedżerskiej czy wyznaczaniem granic własnego wpływu. To, co wcześniej stanowiło przewagę – szybkość, intuicja i osobiste podejmowanie decyzji – na kolejnym etapie może przestać odpowiadać potrzebom bardziej złożonej organizacji.

Firma nie zawsze potrzebuje tej samej energii, dzięki której powstała. Jej długowieczność zależy od tego, czy potrafi zachować pasję założyciela, a jednocześnie otworzyć się na nowe źródła rozwoju.

Nie oznacza to, że założyciel traci znaczenie ani że jego sposób działania był niewłaściwy. Firma po prostu zaczyna stawiać przed nim inne zadania. Potrzebuje już nie tylko kolejnych pomysłów i impulsów do rozwoju, ale również stabilności, przewidywalności oraz ludzi zdolnych przejąć odpowiedzialność za całe obszary działalności.

W tym momencie ujawnia się zdolność lidera do przekształcania własnej roli. Może nadal pozostawać źródłem wizji, ambicji i przedsiębiorczej odwagi, nie będąc jednocześnie inicjatorem każdej zmiany ani ostatecznym rozstrzygającym w każdej sprawie. Jego wpływ staje się wówczas mniej bezpośredni, ale bardziej trwały: wyraża się w doborze ludzi, kierunku rozwoju, zasadach podejmowania decyzji i kulturze odpowiedzialności.

Trudność pojawia się wtedy, gdy lider utożsamia zmianę własnej roli z utratą pasji lub znaczenia. Może wówczas nadal skupiać się na tym, co przez lata dawało mu poczucie sprawczości, nawet jeśli firma

potrzebuje już innego sposobu zarządzania. Organizacja pozostaje silna w obszarze, który najlepiej odpowiada energii właściciela, ale wolniej rozwija kompetencje niezbędne na kolejnym etapie.

Nowa energia nie zawsze musi przy tym pochodzić od założyciela. Może wnosić ją profesjonalny zarząd, menedżerowie albo kolejne pokolenie, które odnajduje swoją pasję w ekspansji zagranicznej, cyfryzacji, budowaniu nowych marek czy rozwijaniu aktywności inwestycyjnej rodziny. Nie musi ono powtarzać drogi twórcy firmy, aby odpowiedzialnie rozwijać jego dorobek. Do tego zagadnienia powrócimy szerzej w części poświęconej sukcesji.

Na tym etapie najważniejsze jest pytanie, czy lider potrafi rozpoznać moment, w którym firma potrzebuje nie większej ilości jego osobistej energii, lecz jej uzupełnienia. Dojrzałość organizacji nie polega bowiem na odrzuceniu pasji założyciela, ale na połączeniu jej z energią osób, które potrafią przeprowadzić przedsiębiorstwo przez kolejną fazę rozwoju.

Kiedy skuteczność lidera odbiera firmie samodzielność

Uzależnienie firmy od lidera rzadko jest wynikiem jednej świadomej decyzji. Najczęściej powstaje stopniowo – z wielu sytuacji, w których doświadczenie, intuicja i szybkość działania właściciela rzeczywiście okazują się najskuteczniejszym rozwiązaniem.

Gdy pojawia się problem, lider potrafi rozstrzygnąć go szybciej niż pozostali. Zna historię wcześniejszych decyzji, rozumie zależności niewidoczne dla innych i często ma osobiste relacje z najważniejszymi klientami lub partnerami. Jego interwencja przynosi efekt, dlatego organizacja uczy się, że w trudnej sytuacji najbezpieczniej zwrócić się właśnie do niego.

Z czasem tworzy się mechanizm wzajemnego wzmacniania. Pracownicy, menedżerowie i członkowie rodziny coraz częściej czekają na decyzję właściciela, ponieważ wiedzą, że ostatecznie i tak będzie chciał ją zatwierdzić. Lider widzi ich ostrożność i brak inicjatywy, co utwierdza go w przekonaniu, że firma nie jest jeszcze gotowa na większą samodzielność. Przejmuje więc kolejne sprawy, a inni otrzymują coraz mniej okazji, aby nauczyć się podejmowania decyzji i ponoszenia ich konsekwencji.

W ten sposób skuteczność właściciela może nieświadomie podtrzymywać słabość organizacji. Im więcej problemów rozwiązuje osobiście, tym mniej doświadczenia zdobywają pozostali. Im mniej doświadczenia mają pozostali, tym więcej powodów widzi właściciel, aby nadal interweniować.

Firma staje się zależna od lidera nie tylko wtedy, gdy on nie chce oddać kontroli. Również wtedy, gdy organizacja nauczyła się, że bezpieczniej jest czekać na jego decyzję niż podjąć własną.

Nie zawsze przyjmuje to formę jawnego mikrozarządzania. **Lider może formalnie przekazać kompetencje, a jednocześnie zachować prawo do zmiany każdej decyzji.** Może zachęcać do inicjatywy, lecz reagować nieufnie, gdy ktoś wybiera inną drogę niż ta, którą sam uważa za najlepszą. Może również powierzać odpowiedzialność, nie przekazując informacji, relacji ani realnego wpływu potrzebnego do jej udźwignięcia.

Powstaje wówczas pozorna samodzielność. Stanowiska są obsadzone, zakresy obowiązków opisane, a kolejne pokolenie lub profesjonalni menedżerowie uczestniczą w zarządzaniu. W praktyce jednak najważniejsze decyzje nadal wymagają aprobaty właściciela, a odpowiedzialność przekazana innym może zostać w każdej chwili cofnięta.

Taki model bywa długo niewidoczny, ponieważ firma może osiągać bardzo dobre wyniki.

Stała obecność silnego lidera skraca proces decyzyjny, pozwala szybko reagować na zagrożenia i ogranicza ryzyko błędów popełnianych przez mniej doświadczone osoby. Prawdziwy koszt ujawnia się dopiero wtedy, gdy właściciel chce ograniczyć swoje zaangażowanie, musi zrobić to nagle albo gdy skala działalności przekracza jego osobistą zdolność kontrolowania wszystkich istotnych obszarów.

Pasja lidera zaczyna uzależniać firmę nie wtedy, gdy jest silna, lecz wtedy, gdy pozostaje jedynym akceptowanym źródłem kierunku, decyzji i poczucia bezpieczeństwa.

Najważniejszym sygnałem ostrzegawczym nie jest więc sama liczba decyzji podejmowanych przez lidera, ale zachowanie organizacji bez jego udziału. Czy podczas jego nieobecności sprawy nadal posuwają się naprzód? Czy menedżerowie potrafią podjąć decyzję, której wcześniej z nim nie uzgodnili? Czy mogą popełnić błąd bez obawy, że utracą zaufanie i otrzymaną odpowiedzialność? Czy sukcesor ma prawo wybrać inną drogę, czy jedynie realizować wizję poprzednika?

Pasja lidera zaczyna uzależniać firmę nie wtedy, gdy jest silna, lecz wtedy, gdy pozostaje jedynym akceptowanym źródłem kierunku, decyzji i poczucia bezpieczeństwa. Przełamanie tej zależności nie wymaga wycofania właściciela z życia przedsiębiorstwa. Wymaga natomiast zgody na to, że inni będą działać samodzielnie – niekiedy wolniej, inaczej i początkowo mniej doskonale.

Od sprawczości lidera do samodzielności organizacji

Samodzielność firmy nie zaczyna się w chwili powołania zarządu ani wpisania nowych kompetencji do regulaminu. Powstaje dopiero wtedy, gdy inne osoby otrzymują rzeczywiste prawo do podejmowania decyzji, dostęp do potrzebnych informacji oraz możliwość ponoszenia odpowiedzialności za ich konsekwencje.

Samo delegowanie zadań nie wystarcza. Można powierzyć menedżerowi realizację projektu, a jednocześnie zachować kontrolę nad budżetem, doбором ludzi i każdym istotnym rozstrzygnięciem. W takim układzie przekazana zostaje praca, lecz nie sprawczość. Organizacja nadal działa według logiki, w której inni wykonują, a właściciel decyduje.

Przejsie do większej samodzielności wymaga wyraźnego określenia, które decyzje pozostają domeną właściciela lub rodziny, które należą do zarządu, a które mogą być podejmowane przez menedżerów i sukcesorów. Granice odpowiedzialności powinny być zrozumiałe nie tylko formalnie, ale również w codziennej praktyce. Jeżeli każda ważniejsza sprawa może zostać ponownie otwarta przez lidera, nawet najlepiej opisana struktura nie zbuduje poczucia rzeczywistego wpływu.



P O D C A S T
SZTUKA BIZNESU RODZINNEGO



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



Nie chodzi przy tym o całkowite wycofanie właściciela ani rezygnację z kontroli nad kierunkiem rozwoju. Jego doświadczenie, intuicja i znajomość firmy nadal pozostają cennym zasobem. Zmienia się jednak sposób ich wykorzystywania. Zamiast rozstrzygać każdą sprawę, lider może pomagać innym lepiej rozumieć ryzyko, zadawać właściwe pytania i oceniać możliwe konsekwencje. Nie odbiera wówczas decyzji, lecz podnosi jakość procesu, który do niej prowadzi.

Samodzielność wymaga również zgody na odmiennność. Menedżer lub sukcesor, który może działać tylko wtedy, gdy wybrałby dokładnie takie samo rozwiązanie jak właściciel, nie otrzymuje realnej odpowiedzialności. Otrzymuje jedynie zadanie odtworzenia jego sposobu myślenia. Tymczasem dojrzała organizacja powinna potrafić osiągać uzgodnione cele także innymi metodami.

Szczególnie trudna jest akceptacja błędów. Właściciel może mieć uzasadnione przekonanie, że dzięki własnemu doświadczeniu uniknąłby nietrafnej decyzji. Jeśli jednak każda pomyłka prowadzi do odebrania odpowiedzialności, pozostali szybko uczą się ostrożności, unikania ryzyka i przenoszenia trudnych rozstrzygnięć na lidera. Firma chroni się wtedy przed pojedynczym błędem, lecz jednocześnie traci możliwość rozwijania ludzi zdolnych w przyszłości działać bez stałego nadzoru.

Nie oznacza to przyzwolenia na dowolność. Samodzielność potrzebuje jasno określonych celów, limitów ryzyka, zasad raportowania i momentów, w których konieczna jest konsultacja. Różnica polega na tym, że kontrola nie zastępuje decyzji, lecz pozwala ocenić jej jakość i wyciągnąć wnioski. Lider nie musi wiedzieć o wszystkim wcześniej, ale powinien mieć pewność, że organizacja potrafi odpowiednio reagować.

Najtrwalszym przejawem sprawczości lidera nie jest firma, w której bez niego nie zapada żadna ważna decyzja, lecz organizacja, która dzięki niemu nauczyła się odpowiedzialnie decydować samodzielnie.

Ważnym etapem jest również przekazanie relacji. W firmach rodzinnych część wartości przedsiębiorstwa pozostaje związana z osobistym zaufaniem do właściciela – jego kontaktami z klientami, bankami, dostawcami czy kluczowymi pracownikami. Dopóki relacje te nie obejmą kolejnych osób, formalne przekazanie kompetencji będzie niepełne. Następcy mogą posiadać stanowisko, ale nadal nie będą dysponować kapitałem zaufania potrzebnym do samodzielnego działania.

Dojrzałość organizacji można najlepiej sprawdzić nie w deklaracjach, lecz w praktyce. Krótsza nieobecność właściciela pokazuje, które decyzje są podejmowane bez zakłóceń, które zostają odłożone, a które natychmiast wracają do niego. Taki test nie służy ocenie, czy firma już „radzi sobie bez założyciela”, ale pozwala wskazać obszary wymagające wzmocnienia: kompetencje, dostęp do informacji, relacje albo samo zaufanie do powierzonych osób.

Zmiana nie następuje jednorazowo. Odpowiedzialność przekazuje się stopniowo – od mniej ryzykownych decyzji, przez całe obszary działania, aż po udział w rozstrzygnięciach strategicznych. Wraz z nią powinny być przekazywane wiedza, wpływ i prawo do wypracowania własnego sposobu działania. Dopiero wtedy organizacja zdobywa doświadczenie, którego nie da się zbudować, pozostając wyłącznie obserwatorem decyzji właściciela.

Dla lidera oznacza to zmianę źródła osobistej sprawczości. Satysfakcja nie wynika już tylko z tego, że sam potrafi rozwiązać najtrudniejszy problem. Coraz większą wartością staje się stworzenie zespołu, który umie zrobić to bez jego bezpośredniej interwencji. Wpływ właściciela nie znika – zostaje utrwalony w ludziach, standardach, relacjach i sposobie podejmowania decyzji.

Taka transformacja służy nie tylko sukcesji. Zwiększa zdolność firmy do wzrostu, ogranicza ryzyko związane z nieobecnością jednej osoby i pozwala właścicielowi odzyskać przestrzeń na działania strategiczne, nowe przedsięwzięcia oraz życie poza biznesem. Przede wszystkim jednak sprawia, że przedsiębiorstwo może nadal czerpać z pasji lidera, nie pozostając od niej całkowicie zależne.

Samodzielność organizacji ma jeszcze jeden, często pomijany wymiar. Im bardziej firma zależy od codziennej obecności właściciela, tym trudniej również jemu odzyskać czas, uwagę i przestrzeń poza biznesem. Zależność zaczyna działać w obie strony: firma nie potrafi funkcjonować bez lidera, a lider coraz słabiej wyobraża sobie życie bez firmy.

W kolejnym rozdziale przyjrzymy się cenie tej relacji. Sprawdzimy, kiedy pasja przestaje być źródłem energii, a zaczyna prowadzić do przeciążenia, zaniedbania zdrowia i podporządkowania firmie całej tożsamości właściciela. Zapytamy również, dlaczego odpoczynek, relacje i pasje poza biznesem nie są luksusem ani ucieczką od odpowiedzialności, lecz jednym z warunków długowieczności lidera, rodziny i przedsiębiorstwa.

**Praca jest pasją,
która buduje trwałe
wartości i jednoczy
rodzinę na pokolenia**

Dorota Mariańska

Partner w Mariański Group

ROZDZIAŁ 4

Ciemna strona pasji – kiedy siła założyciela staje się ryzykiem

Pasja zajmuje szczególne miejsce w historii firm rodzinnych. Daje odwagę do rozpoczęcia działalności, pomaga przetrwać kryzysy i mobilizuje innych wokół wspólnego celu. Często właśnie dzięki niej przedsiębiorstwo rozwija się szybciej, niż wynikałoby to z jego początkowych zasobów i doświadczenia.

Wyniki badania z 2026 roku potwierdzają jej znaczenie. 58% respondentów uważa, że pasja pomaga w rozwoju firmy. Jednocześnie niemal co czwarty badany – 23,8% – dostrzega, że może ona zarówno pomagać, jak i przeszkadzać. Energia, która na jednym etapie buduje przedsiębiorstwo, na innym może zacząć ograniczać jego rozwój, obciążać właściciela i wpływać na relacje z rodziną oraz zespołem.

Problemem nie jest sama siła pasji. Ryzyko pojawia się wtedy, gdy firma zaczyna opierać swoje bezpieczeństwo na nieustannej obecności, energii i dyspozycyjności jednej osoby. Zaangażowanie może wówczas prowadzić do przeciążenia, utraty dystansu oraz oczekiwania, że rodzina i zespół podporządkują się tempu i ambicjom założyciela.

W psychologii, w szczególności w ramach tzw. dualistycznego modelu pasji Roberta J. Valleranda, rozróżnia się pasję harmonijną i obsesyjną. Pierwsza daje energię, ale pozwala zachować elastyczność, odpoczywać i angażować się w inne obszary życia. Druga zaczyna przejmować kontrolę nad czasem, decyzjami i tożsamością człowieka. Lider nie tylko prowadzi firmę – coraz częściej określa siebie wyłącznie poprzez jej wyniki, własną przydatność i zachowany wpływ.

W tej części przyjrzymy się sytuacjom, w których pasja zaczyna zużywać lidera, ograniczać jego zdolność do zachowania dystansu i wywierać presję na otoczenie. Pokażemy również, dlaczego długowieczność przedsiębiorstwa nie może zależeć od nieograniczonej wytrzymałości jego właściciela.

Jej ciemna strona może ujawniać się na różne sposoby. Znaczenie ma zarówno mechanizm, który napędza niekorzystne zachowania, jak i miejsce, w którym ich koszt staje się najpierw najbardziej widoczny. Z jednej strony może nim być przymus nieustannego działania, z drugiej – trwanie przy dotychczasowym sposobie myślenia mimo sygnałów, że potrzebna jest zmiana. Konsekwencje mogą najmocniej dotyczyć samego lidera albo jego rodziny, zespołu i całej organizacji.

Cztery oblicza ciemnej strony pasji

GDZIE KOSZT UJAWNIA SIĘ NAJMOCNIEJ?	PRZYMUS NIEUSTANNEGO DZIAŁANIA	SZTYWNOŚĆ WOBEC ZMIANY
U LIDERA	 ZUŻYWA Prowadzi do przeciężenia, zaniedbania zdrowia i stopniowego wyczerpania.	 OŚLEPIA Utrudnia dostrzeganie danych, krytycznych sygnałów i momentu zmiany kierunku.
W RODZINIE, ZESPOLE I FIRMIE	 PRZYTŁACZA Tempo, ambicje i gotowość do poświęceń lidera stają się standardem dla innych.	 BLOKUJE Centralizuje decyzje, ogranicza autonomię i rozwój sukcesorów oraz organizacji.

Opracowanie na podstawie materiału analitycznego Questus.

Granice pomiędzy tymi obszarami nie są sztywne. Przeciężony lider może narzucać swoje tempo zespołowi, a blokowanie samodzielności sukcesora często wynika z niezdolności do zaakceptowania innego

sposobu prowadzenia firmy. Macierz pokazuje więc nie cztery odrębne problemy, lecz cztery sposoby, w jakie ta sama siła może zacząć działać przeciwko właścicielowi, jego bliskim i przedsiębiorstwu.

Pasja staje się zagrożeniem nie dlatego, że jest zbyt silna, lecz wtedy, gdy pozostaje jedynym źródłem energii lidera, sprawczości organizacji i poczucia sensu właściciela.

Pasja, która zużywa – przeciążenie, którego długo nie widać

Zaangażowanie właściciela przez lata napędza firmę. To on pierwszy reaguje na problemy, bierze odpowiedzialność w kryzysie i mobilizuje innych. Dlatego przeciążenie lidera tak łatwo pomylić z pracowitością, odpornością i oddaniem.

Granica zaciera się, gdy wyjątkowa mobilizacja staje się codziennością. Właściciel pozostaje stale dostępny, odkłada odpoczynek i działa pod nieustanną presją. Zmęczenie uznaje za naturalną cenę odpowiedzialności, zamiast potraktować je jako sygnał, że dotychczasowy model wymaga zmiany.

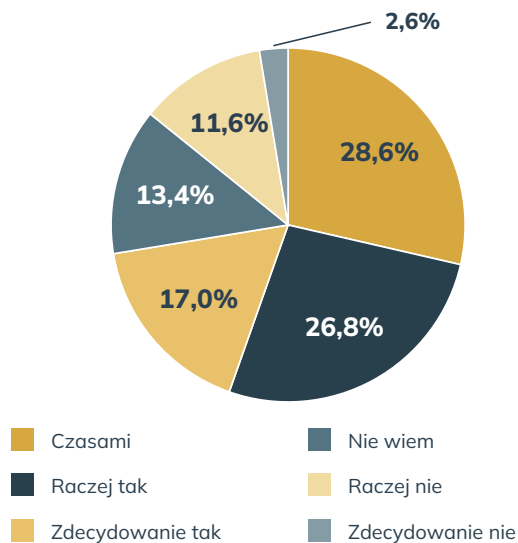
W badaniu z 2026 roku 24,8% respondentów wskazało przeciążenie właściciela jako jedno z zagrożeń związanych z pasją. Najczęściej narasta ono stopniowo: przez kolejne telefony podczas urlopu, skrócony sen, odwołane badania i przekonanie, że czas na odpoczynek przyjdzie po następnym projekcie. Tyle że w rozwijającej się firmie zawsze pojawia się kolejne pilne zadanie.

Koszty długo pozostają niewidoczne. Lider nadal pracuje i osiąga wyniki, ale stopniowo traci koncentrację, cierpliwość i dystans. Cierpi nie tylko jego zdrowie, lecz także jakość decyzji, relacje z zespołem i życie rodzinne.

Troska o własną kondycję nie jest przejawem mniejszego zaangażowania. Jeżeli od zdrowia i dyspozycyjności właściciela zależy ciągłość działania przedsiębiorstwa, ignorowanie własnych ograniczeń staje się ryzykiem dla firmy i rodziny.

Firma nie jest bezpieczniejsza dlatego, że jej właściciel potrafi pracować bez końca. Jest bezpieczniejsza wtedy, gdy nie wymaga od niego nieograniczonej wytrzymłości.

Czy silne skoncentrowanie życia właściciela/nestora wokół firmy i brak pasji poza nią zwiększa ryzyko jego przeciążenia?



N=500; odpowiedzi realne i hipotetyczne

Źródło: Badania własne, 2026

Odpoczynek nie powinien więc być nagrodą za zakończenie pracy, lecz warunkiem jej odpowiedzialnego wykonywania. Długowieczność firmy wymaga lidera zdolnego nie tylko do mobilizacji w najtrudniejszych chwilach, ale także do świadomego odnawiania energii, ochrony zdrowia i wyznaczania granic własnej dostępności.

Pasja, która oślepia – kiedy własna wizja przesłania zmianę

Pasja daje liderowi pewność potrzebną do podejmowania odważnych decyzji. Pozwala dostrzec możliwości tam, gdzie inni widzą przede wszystkim ryzyko, i konsekwentnie realizować wizję mimo niepowodzeń. Ta sama siła może jednak utrudniać rozpoznanie momentu, w którym obrany kierunek przestaje służyć firmie.

Przeciwieństwem elastyczności, jaką daje pasja harmonijna, jest pasja, która oślepia. Jednym z jej przejawów może być opisywana w literaturze eskalacja zaangażowania: im więcej czasu, pieniędzy i osobistego autorytetu lider zainwestował w określony projekt, tym trudniej mu się z niego wycofać – nawet wtedy, gdy traci on ekonomiczne uzasadnienie.

W praktyce może to oznaczać dalsze finansowanie nierentownej linii biznesowej, obronę produktu, którego rynek już nie potrzebuje, albo odrzucanie zmian proponowanych przez sukcesorów i menedżerów. **W badaniu CATI z 2026 roku 20,6% respondentów wskazało jako realne zagrożenie podejmowanie decyzji bardziej intuicyjnie niż na podstawie danych i uporządkowanych procesów.**

Największym zagrożeniem nie jest utrata wiary we własną wizję, lecz utrata zdolności do dostrzegania, że firma może potrzebować już innej drogi.

Im silniej właściciel utożsamia się ze swoim pomysłem, tym trudniej oddzielić ocenę rozwiązania od oceny jego samego. Krytyczne uwagi mogą być odbierane jako brak lojalności, a odmienne spojrzenie jako podważanie dorobku. Wcześniejsze sukcesy dodatkowo wzmacniają przekonanie, że intuicja lidera nadal pozostaje najlepszym drogowskazem.

Jon Frederickson w książce „Kłamstwa, którymi żyjemy” pokazuje, jak człowiek tworzy przekonania, które pozwalają mu nie konfrontować się z niewygodną rzeczywistością. W firmie takim „kłamstwem” może stać się wiara, że rynek wkrótce zrozumie produkt, kolejna inwestycja odwróci niekorzystny trend, a dotychczasowy model działania nadal jest najlepszy – skoro przez wiele lat prowadził do sukcesu.

Dojrzałość lidera nie polega na rezygnacji z własnej wizji, lecz na gotowości do poddawania jej próbie rzeczywistości. Pasja zachowuje swoją twórczą siłę wtedy, gdy pozostawia przestrzeń na dane, pytania, krytykę i zmianę kierunku.



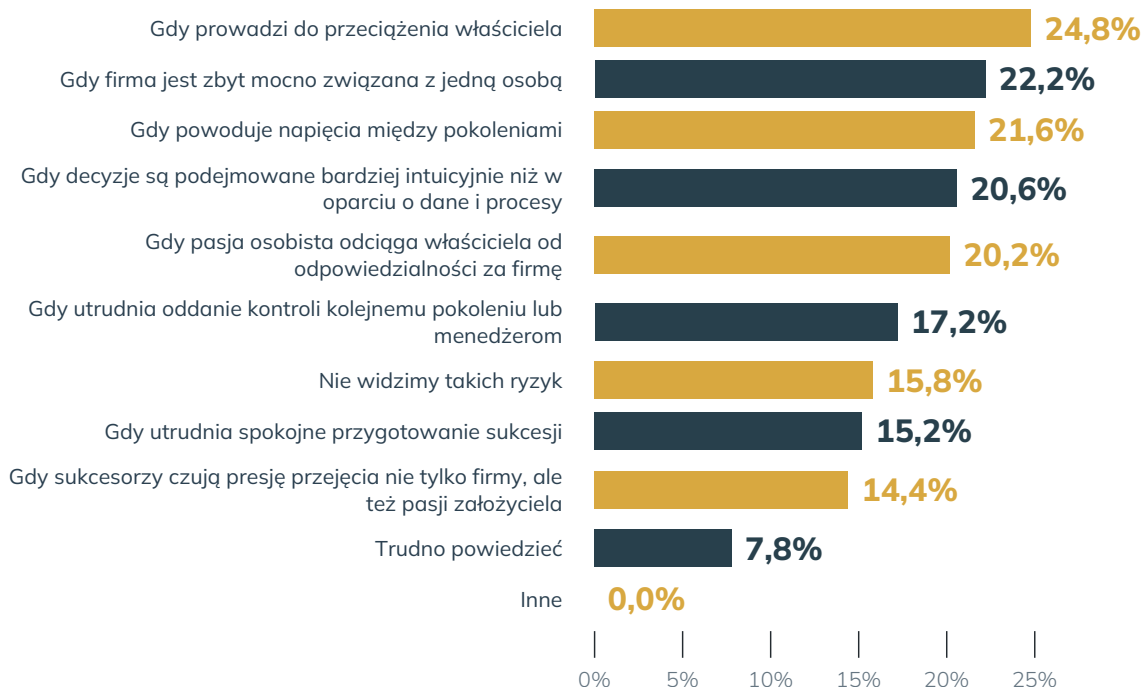
Pasja, która przytłacza – gdy zaangażowanie staje się oczekiwaniem

Pasja założyciela potrafi pociągać innych. Nadaje firmie kierunek, buduje jej kulturę i sprawia, że praca zyskuje znaczenie wykraczające poza wynik finansowy. Może jednak stać się ciężarem, gdy osobiste tempo, ambicja i gotowość do poświęceń lidera zaczynają wyznaczać standard dla całego otoczenia.

W firmie rodzinnej presja ta szczególnie silnie dotyka sukcesorów. Założyciel może oczekiwać, że kolejne pokolenie pokocha przedsiębiorstwo równie mocno, będzie gotowe podporządkować mu życie i poprowadzi je zgodnie z jego wizją. Tymczasem przejęcie odpowiedzialności nie musi oznaczać przejęcia tych samych emocji, stylu działania ani osobistych marzeń.

Napięcie pojawia się również wtedy, gdy każda odmienna decyzja sukcesora jest odczytywana jako brak wdzięczności lub szacunku dla rodzinnego dorobku. **W badaniu z 2026 roku 21,6% respondentów wskazało napięcia międzypokoleniowe jako jedno z zagrożeń związanych z pasją.** Pokazuje to, że jej koszt może ponosić nie tylko lider, lecz także najbliżsi, którzy próbują odnaleźć własne miejsce w historii firmy.

Kiedy pasja właściciela może być dla firmy ryzykiem? (wielokrotny wybór)



N=500; wybór wielokrotny
Źródło: Badania własne, 2026

Podobny mechanizm działa w zespole. Trudno dorównać założycielowi, dla którego przedsiębiorstwo jest częścią tożsamości i dziełem życia. Jeśli jego osobiste poświęcenie staje się miarą lojalności innych, zaangażowanie przestaje inspirować, a zaczyna przytłaczać.

Dojrzała pasja nie wymaga, aby wszyscy czuli i działali tak samo jak lider. Pozwala innym wносить własną energię, kompetencje i sposób myślenia. Długowieczność firmy zaczyna się wtedy, gdy kolejne pokolenie może nie tylko kontynuować dorobek założyciela, lecz także nadać mu własny sens.

Sukcesor nie musi kochać firmy tak samo jak założyciel. Musi jednak móc odpowiedzialnie zdecydować, jaką rolę chce odegrać w jej przyszłości.

Pasja, która blokuje – gdy właściciel nie oddaje realnego wpływu

Założyciel, który przez lata osobiście podejmował najważniejsze decyzje, często deklaruje gotowość do delegowania odpowiedzialności. W praktyce może jednak nadal oczekiwać, że każda istotna sprawa zostanie z nim uzgodniona, a decyzje sukcesorów i menedżerów będą zgodne z jego sposobem myślenia.

Powstaje wówczas pozorne delegowanie: odpowiedzialność zostaje formalnie przekazana, ale realny wpływ pozostaje w rękach właściciela. Sukcesor może pełnić funkcję zarządczą, lecz nie otrzymuje przestrzeni do samodzielnego działania, podejmowania ryzyka ani uczenia się na własnych błędach. Każda decyzja może zostać zakwestionowana lub zmieniona, dlatego z czasem łatwiej czekać na zgodę założyciela, niż rozwijać własną sprawczość.

Taki model odsuwa moment rzeczywistego przekazania odpowiedzialności i utrwała centralizację. Zatrzymuje również profesjonalizację, ponieważ kompetencje, procesy i struktury nie mogą dojrzeć, dopóki ostatecznym punktem odniesienia pozostaje jedna osoba. W badaniu z 2026 roku 22,2% respondentów wskazało zbyt silne uzależnienie firmy od właściciela jako zagrożenie związane z pasją.

W materiale analitycznym Questus mechanizm ten został nazwany **paradoksem pasji nestora**. Ta sama więź z firmą, która przez lata wzmacniała odpowiedzialność za jakość, reputację i rodzinne dziedzictwo, może z czasem utrudniać jego przekazanie.

Paradoks polega więc na tym, że nestor może szczerze chcieć zachowania firmy w rękach rodziny, a jednocześnie – poprzez pozostawienie sobie faktycznej kontroli – ograniczać warunki potrzebne do przygotowania następcy. W ten sposób pasja chroniąca dziedzictwo zaczyna zagrażać jego ciągłości.

Oddanie wpływu nie oznacza rezygnacji z troski o firmę ani umniejszenia roli założyciela. Jest kolejnym etapem przywództwa: przejściem od osobistego podejmowania decyzji do tworzenia warunków, w których inni potrafią podejmować je odpowiedzialnie.

Odpowiedzialności nie można przekazać bez przekazania prawa do samodzielnych decyzji – także tych, które założyciel podjąłby inaczej.

Pasja jako fundament dziedzictwa	Pasja jako bariera sukcesji
Firma traktowana jak szczególnie cenny dorobek mobilizuje właściciela do ochrony jej jakości, wartości i reputacji.	Przekazanie odpowiedzialności może być przeżywane jak utrata części własnej tożsamości, wpływu i dotychczasowego znaczenia.
Silna identyfikacja z rolą lidera daje organizacji energię, kierunek i poczucie ciągłości.	Nestor nadal ingeruje w decyzje, a sukcesor pozostaje wykonawcą lub pomocnikiem zamiast stać się samodzielnym liderem.

Opracowanie na podstawie materiału analitycznego Questus.

Ciemna strona pasji nie podważa jej znaczenia. Pokazuje jedynie, że energia, która pozwala zbudować firmę, nie może bez końca zastępować struktur, procesów i odpowiedzialności innych osób.

Gdy pasja zużywa lidera, oślepia go, przytłacza otoczenie lub blokuje samodzielność sukcesorów, przestaje służyć długowieczności. Firma pozostaje wówczas silna tylko tak długo, jak długo jej właściciel zachowuje pełną energię, wpływ i gotowość do osobistego działania.

Dojrzałość założyciela nie polega na osłabieniu pasji, lecz na nadaniu jej nowej roli. Z czasem powinna ona napędzać nie tylko samego lidera, ale także ludzi, wartości i rozwiązania, które pozwolą przedsiębiorstwu rozwijać się bez jego nieustannej obecności.

Aby jednak właściciel mógł mądrze zmieniać swoją rolę, potrzebuje czegoś więcej niż firmy – własnego życia, relacji i źródeł energii, ale o tym opowiemy w kolejnym rozdziale.

Największym dziedzictwem założyciela nie jest firma, która nie potrafi bez niego funkcjonować, lecz organizacja zdolna rozwijać się dzięki temu, co jej przekazał.

Dorota Mariańska

Partner w Mariański Group

ROZDZIAŁ 5

Życie poza firmą – warunek, nie luksus

Firma może stać się dziełem życia. Nie powinna go jednak zdominować i zająć w całości.

Przez lata właściciel przyzwyczaja się, że każdą wolną chwilę można wykorzystać dla przedsiębiorstwa. Zawsze jest decyzja, której nie warto odkładać, telefon, który trzeba odebrać, albo projekt wymagający osobistego zaangażowania. Granica między pracą a życiem przesuwa się niemal niezauważalnie – aż w końcu zaczyna brakować przestrzeni na wszystko, co nie jest firmą.

Tymczasem życie poza biznesem nie osłabia przedsiębiorcy. Pozwala mu odzyskiwać energię, zachować dystans i budować relacje, w których nie występuje wyłącznie jako właściciel, przełożony czy nestor. Daje również coś jeszcze: poczucie własnej wartości, które nie zależy wyłącznie od wyników firmy i zachowanego wpływu.

Ma to znaczenie nie tylko dla zdrowia lidera. Właściciel, który potrafi wyjść poza firmę, łatwiej dopuszcza zmianę, oddaje odpowiedzialność i przygotowuje się do nowej roli. Sukcesja nie musi wtedy oznaczać utraty miejsca ani końca zawodowej historii. Może stać się początkiem kolejnego etapu – opartego na doświadczeniu, wolności i świadomym wyborze tego, czemu warto poświęcić czas.

Długowieczność firmy
zależy nie tylko od tego, czy
właściciel potrafi ją rozwijać.
Zależy również od tego,
czy potrafi zbudować życie,
w którym jest dla niej miejsce,
ale nie musi być wszystkim.

Niejednokrotnie w drugiej części życia i w innym obszarze aktywności można osiągnąć coś znacznie większego (dobrego), jak wykazał w swojej pracy Jim Collins (What to make of a Life).

W tej części spojrzymy na pasję życia jako źródło odporności, nowej tożsamości i gotowości do sukcesji. Zapytamy również, co można zrobić z sukcesem, sprawczością i majątkiem, gdy samo budowanie firmy przestaje już wystarczać.

Pasja poza firmą – źródło odporności i nowej tożsamości

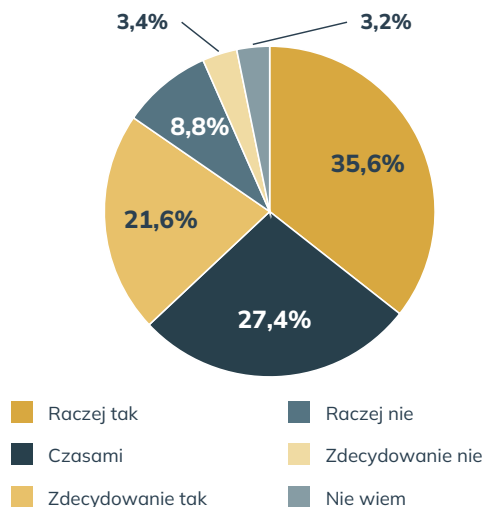
Przedsiębiorcy rzadko narzekają na brak zajęcia. Znacznie częściej brakuje im przestrzeni, w której nie muszą podejmować decyzji, rozwiązywać problemów i odpowiadać za innych.

Sport, podróże, kultura, działalność społeczna czy czas spędzany z bliskimi mogą wydawać się mniej pilne niż potrzeby firmy. Łatwo je przesunąć, skrócić albo odłożyć na później. Właśnie dlatego często jako pierwsze znikają z kalendarza – choć to one pomagają odnawiać energię i zachować dystans do codziennych napięć.

W badaniu z 2026 roku pasję osobistą poza biznesem – między innymi sport, podróże, sztukę lub kolekcjonerstwo – jako jeden z głównych rodzajów pasji właściciela wskazało 18,6% respondentów. Nie oznacza to, że pozostali nie mają zainteresowań. Pokazuje jednak, jak silnie najważniejsze pasje przedsiębiorców pozostają związane z firmą, jej rozwojem i pełnioną w niej rolę.

Jednocześnie badani wyraźnie dostrzegają wartość aktywności poza biznesem. **57,2% uważa, że pomaga ona zachować energię, zdrowie i dystans do firmy, a kolejne 27,4% widzi taki wpływ przynajmniej czasami.** Łącznie oznacza to, że ponad ośmiu na dziesięciu respondentów dostrzega jej znaczenie – choć nie zawsze przekłada tę świadomość na własną codzienność.

Czy pasja poza firmą pomaga/mogłaby pomagać właścicielowi zachować energię, zdrowie i dystans do biznesu?



N=500; odpowiedzi realne i hipotetyczne

Źródło: Badania własne, 2026

Pasja poza firmą nie jest więc luksusem ani ucieczką od odpowiedzialności. Jest drugim źródłem energii. Pozwala na chwilę przestać być osobą, od której zależą wyniki, miejsca pracy i bezpieczeństwo rodziny. Tworzy przestrzeń, w której właściciel może odzyskać ciekawość, swobodę i kontakt z samym sobą.

Równie ważne są relacje. W rodzinie biznesowej rozmowa przy wspólnym stole łatwo zmienia się w nieformalne posiedzenie zarządu. Problemy przedsiębiorstwa wchodzą do domu, a rodzinne emocje wracają do firmy. Wspólne doświadczenia niezwiązane z biznesem pomagają przypomnieć sobie, że bliscy są dla siebie kimś więcej niż współnikami, sukcesorami i przyszłymi beneficjentami majątku.

Życie poza firmą poszerza również tożsamość właściciela. Jeżeli odpowiedź na pytanie „kim jestem?” brzmi wyłącznie: „człowiekiem, który zbudował tę firmę”, każda zmiana roli może zostać odebrana jak utrata części siebie. Im więcej źródeł sensu istnieje poza przedsiębiorstwem, tym łatwiej przyjąć, że znaczenie człowieka nie kończy się wraz z jego prezesurą.

Analiza Questus opisuje to jako przejście „od firmy jako całego życia do nowych ról”. Nie chodzi o porzucenie przedsiębiorstwa ani odcięcie się od własnego dorobku. Chodzi o stworzenie dla siebie przyszłości, która nie zależy od konieczności zachowania pełnej kontroli.

Pasja życia nie zaczyna się więc dopiero po sukcesji. Warto budować ją wcześniej – zanim zdrowie, wiek albo okoliczności wymuszą zmianę. Wtedy życie poza firmą staje się nie tylko źródłem regeneracji, lecz także przygotowaniem do kolejnego etapu.

Właściciel nie traci znaczenia, kiedy przestaje być potrzebny przy każdej decyzji. Zyskuje wolność, by zdecydować, gdzie jego doświadczenie, energia i czas mogą stworzyć nową wartość.

Zdrowie i odporność właściciela – kapitał, którego nie można odtworzyć

Firmę można odbudować po kryzysie. Można zmienić strategię, pozyskać kapitał, zatrudnić nowych menedżerów. Zdrowia i utraconej energii nie zawsze da się odzyskać równie łatwo.

Właściciele firm rodzinnych są przyzwyczajeni do odpowiedzialności. Chronią przedsiębiorstwo, miejsca pracy i majątek rodziny. Znacznie rzadziej myślą o własnej kondycji jak o zasobie, od którego zależy bezpieczeństwo całego systemu.

Dopóki lider działa, problem wydaje się odległy. Zmęczenie można zignorować, badania przełożyć, a urlop skrócić. Firma nie zatrzymuje się przecież dlatego, że właściciel powinien odpocząć. Zatrzymać może się jednak wtedy, gdy jego zabraknie.

W badaniu z 2026 roku 43,8% respondentów uznało, że brak przestrzeni na odpoczynek, regenerację i zainteresowania poza firmą zwiększa ryzyko przeciążenia właściciela. To ważny sygnał: przedsiębiorcy dostrzegają zagrożenie, choć nie zawsze potrafią przełożyć tę świadomość na codzienne decyzje.



Zdrowie lidera nie jest wyłącznie jego prywatną sprawą, jeśli od jego obecności zależą najważniejsze decyzje, relacje z klientami, dostęp do wiedzy i poczucie bezpieczeństwa rodziny. W takiej sytuacji choroba właściciela szybko staje się problemem całej organizacji.

Najbardziej niebezpieczny jest model, w którym firma potrzebuje lidera przy każdej decyzji, a lider potrzebuje firmy, aby czuć się niezastąpionym. Pozornie świadczy to o jego sile. W rzeczywistości ujawnia słabość organizacji, która nie zbudowała mechanizmów pozwalających działać bez stałej obecności jednej osoby.

Dlatego troska o zdrowie właściciela powinna iść w parze ze wzmacnianiem odporności przedsiębiorstwa. Profilaktyka, regularne badania, odpoczynek i granice dostępności są jednym wymiarem odpowiedzialności. Drugim pozostają delegowanie decyzji, rozwój kadry zarządzającej, porządkowanie procesów i przygotowanie planu działania na wypadek nagłej nieobecności lidera.

Nie chodzi o to, aby właściciel całkowicie wycofał się z firmy. Chodzi o to, aby przedsiębiorstwo nie wymagało od niego ciągłego funkcjonowania w trybie alarmowym. Prawdziwa odporność nie polega na zdolności do pracy mimo wyczerpania, lecz na takim ułożeniu życia i organizacji, które nie dopuszcza do sytuacji, w której wyczerpanie staje się normą.

To również ważny element przygotowania do sukcesu. Jeżeli zmiana pokoleniowa zaczyna się dopiero w chwili choroby lub nagłego zdarzenia, rodzina działa pod presją czasu i emocji. Role nie są uzgodnione, wiedza pozostaje w rękach jednej osoby, a następcy muszą przejąć odpowiedzialność, zanim zdążą się do niej przygotować.

Długowieczność wymaga więc dwóch planów realizowanych równolegle: planu rozwoju firmy i planu ochrony człowieka, który ją stworzył. Jeden bez drugiego pozostaje niepełny.

Zdrowie właściciela jest częścią bezpieczeństwa firmy. Najlepszą ochroną nie jest jednak przekonanie, że lider wytrzyma wszystko, lecz przygotowanie organizacji na to, że nie zawsze będzie mógł być obecny.

Sukcesja jako początek nowej roli

Najtrudniej oddać firmę wtedy, gdy poza nią nie zbudowało się innego źródła sensu, wpływu i satysfakcji.

Dla właściciela, który przez lata określał siebie poprzez przedsiębiorstwo, sukcesja nie jest jedynie zmianą stanowiska. Oznacza rezygnację z codziennej decyzyjności, znanego rytmu i roli osoby, od której wszystko zależy. Może być przeżywana jako utrata znaczenia – nawet jeśli formalnie jest zwieńczeniem zawodowego sukcesu.

Dlatego przekazanie funkcji nie zawsze oznacza rzeczywiste oddanie odpowiedzialności. Nestor nadal uczestniczy w bieżących decyzjach, poprawia następców i próbuje chronić firmę przed każdym błędem. Działa w dobrej wierze, ale ogranicza przestrzeń, w której sukcesorzy mogliby zbudować własny autorytet i sposób prowadzenia przedsiębiorstwa.

Własne życie poza firmą ułatwia tę zmianę. Pasja, działalność społeczna, inwestowanie czy nowe projekty pozwalają zachować aktywność i sprawczość bez konieczności kontrolowania codziennego funkcjonowania biznesu. Sukcesja nie oznacza wówczas utraty całej dotychczasowej tożsamości, lecz otwiera przestrzeń na jej poszerzenie.

Dojrzała pasja nie przywiązuje właściciela do firmy. Pozwala mu stworzyć przedsiębiorstwo, które może przekazać oraz życie, do którego naprawdę chce przejść.

Nie musi też prowadzić do całkowitego wycofania. Doświadczenie nestora może nadal służyć rodzinie i firmie – w roli mentora, strażnika wartości, członka rady rodzinnej, inwestora lub ambasadora przedsiębiorstwa. Warunkiem jest jasne określenie nowych zasad wpływu, tak aby obecność założyciela wzmacniała następców, zamiast odbierać im samodzielność.

Dobrze przeprowadzona sukcesja nie kończy więc historii właściciela. Zmienia sposób, w jaki wykorzystuje on swoją wiedzę, energię i autorytet. Pozwala odejść od odpowiedzialności za każdą decyzję, nie rezygnując z poczucia celu ani możliwości tworzenia nowej wartości.

Sukcesja staje się łatwiejsza, gdy właściciel nie pyta wyłącznie: „co stracę, oddając firmę?”, lecz także: „co nowego mogę zbudować dzięki odzyskanej wolności?”



Pasja, która daje wolność

Największym sukcesem właściciela jest stworzenie firmy, która może rozwijać się dalej, nawet gdy jej twórca przestaje uczestniczyć w każdej decyzji.

Wymaga to nie tylko przygotowania sukcesorów i uporządkowania zasad zarządzania. Wymaga również przygotowania samego właściciela/nestora do życia, w którym nadal pozostaje ważny, aktywny i potrzebny, ale nie musi już potwierdzać swojej wartości poprzez nieustanną obecność w firmie.

Pasja życia nie jest przeciwieństwem pasji do biznesu. Jest jej dojrzałą formą. Pozwala chronić zdrowie, odzyskać przestrzeń dla rodziny, odkrywać nowe role i przekazywać odpowiedzialność bez poczucia, że wraz z firmą oddaje się całe dotychczasowe życie.

Dopiero wtedy sukcesja przestaje być historią o odchodzeniu. Staje się historią o wolności – następnego pokolenia do budowania firmy po swojemu i założyciela do rozpoczęcia kolejnego etapu.



P O D C A S T
SZTUKA BIZNESU RODZINNEGO



**Sprzedaż jako alternatywa budowy
rodziny biznesowej**
posłuchaj rozmowy
z Januszem Mikołajczykiem

Adam Mariański

Mentor firm rodzinnych, Partner Zarządzający w Mariański Group

ROZDZIAŁ 6

Sukcesja: Czy dzieci muszą kochać firmę tak samo jak założyciel?

Firmę można odziedziczyć, pasji – nie.

Sukcesja pasji, odpowiedzialności i prawa do własnej drogi

Dzieci wychowujące się w rodzinie biznesowej poznają wnętrze firmy na długo przed pierwszym dniem pracy. Słyszą rozmowy o klientach, inwestycjach i kryzysach. Widzą dumę rodziców, ale także cenę, jaką rodzina płaci za codzienne zaangażowanie w rozwój przedsiębiorstwa. Dla założyciela firma jest efektem własnych ambicji, decyzji, ryzyka i wieloletniego wysiłku. Dla kolejnego pokolenia może być jednocześnie szansą na rozwój, zobowiązaniem oraz historią, której samo nie wybrało.

Właśnie dlatego sukcesja nie zaczyna się od pytania, kto obejmie stanowisko prezesa. Zaczyna się od rozmowy o tym, czym firma jest dla poszczególnych członków rodziny i jaką rolę każdy z nich chce w niej odegrać.

Sukcesor nie musi powtarzać drogi założyciela. Może inaczej rozumieć rozwój, przywództwo i odpowiedzialność. Może chcieć zmienić strategię, produkt albo sposób zarządzania. Może również uznać, że najlepiej przysłuży się rodzinnemu dorobkowi jako świadomy właściciel pełniący funkcję nadzorczą, a nie osoba bezpośrednio kierująca firmą.

To nie musi oznaczać odrzucenia dziedzictwa. Największym zagrożeniem dla ciągłości przedsiębiorstwa nie zawsze jest brak takiej samej pasji. Czasem staje się nim oczekiwanie, że następne pokolenie będzie myślało, działało i kochało firmę dokładnie tak jak jej twórca.

Sukcesja wymaga więc czegoś więcej niż przekazania udziałów. Wymaga pogodzenia dwóch praw: założyciela do ochrony dorobku życia oraz sukcesora do własnej wizji, decyzji i przyszłości.

Długowieczność nie polega na odtwarzaniu pasji założyciela. Zaczyna się wtedy, gdy kolejne pokolenie może nadać rodzinnemu dorobkowi własny sens.

Sukcesor nie musi kochać firmy tak samo jak założyciel. Musi jednak mieć przestrzeń, aby zbudować z nią własną relację opartą na odpowiedzialności, kompetencjach i prawie do własnej drogi.

Pasja założyciela nie jest dziedziczona automatycznie

Założyciel pamięta firmę z czasów, gdy była dopiero pomysłem. Zna każdy etap jej rozwoju, ludzi, którzy pomogli ją zbudować, i kryzysy, które mogły zakończyć jej historię. Jego więź z przedsiębiorstwem jest niezwykle osobista, ponieważ powstała z doświadczeń, których kolejne pokolenie nie może po prostu przejąć.

Dzieci dorastają już w innej rzeczywistości. Wchodzą do firmy istniejącej, często rozpoznawalnej i obciążonej oczekiwaniami. Nie muszą walczyć o jej powstanie, ale muszą zmierzyć się z dorobkiem założyciela i odpowiedzieć na pytanie, czy chcą uczynić go częścią własnego życia.

Rodzicom łatwo uznać brak podobnego entuzjazmu za niewdzięczność albo brak odpowiedzialności. Tymczasem sukcesor może szanować firmę, rozumieć jej znaczenie i dobrze wykonywać swoją rolę, nie odczuwając wobec niej tych samych emocji co jej twórca. Może także posiadać udziały, ale nie mieć kompetencji czy potrzeby, by nią zarządzać.

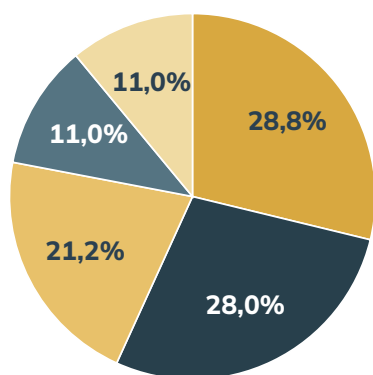
W sukcesji trzeba więc rozdzielić trzy kwestie: **własność, kompetencje i emocjonalny związek z przedsiębiorstwem.**

Pokrewieństwo może prowadzić do dziedziczenia udziałów. Nie gwarantuje jednak ani gotowości do zarządzania, ani pasji do branży, ani predyspozycji przywódczych.

Następca nie jest kopią założyciela. Wnosi inny punkt widzenia, inne doświadczenia, wiedzę i ambicje. Często dostrzega możliwości, których poprzednie pokolenie nie widziało, ale także kwestionuje rozwiązania uważane w rodzinie za nienaruszalne. Dla twórcy firmy może to brzmieć jak krytyka jego dorobku. Dla sukcesora jest próbą zbudowania własnej sprawczości.

Jeżeli kolejne pokolenie ma naprawdę przejąć odpowiedzialność, musi otrzymać prawo do własnego sposobu działania. Nie oznacza to zgody na każdą decyzję ani rezygnacji z rodzinnych wartości. Oznacza przyjęcie, że można pozostać wiernym sensowi dziedzictwa, nie zachowując wszystkich rozwiązań stworzonych przez założyciela.

Czy kolejne pokolenie powinno przejąć pasję założyciela?



- Raczej tak, ale może wyrażać ją inaczej
- Nie musi przejmować tej samej pasji, ale powinno rozumieć jej znaczenie
- Tak, jeśli firma ma pozostać w rodzinie
- Trudno powiedzieć
- Nie, kolejne pokolenie ma prawo do własnych pasji i własnej drogi

N=500; łączy odpowiedzi realne i hipotetyczne (znormalizowane)

Źródło: Badania własne, 2026

Najważniejszym zadaniem nie jest więc wzbudzenie w dzieciach identycznej pasji. Jest nim stworzenie warunków, w których będą mogły świadomie zdecydować, czy i w jaki sposób chcą uczestniczyć w dalszej historii firmy.

KOMENTARZ EKSPERCKI

KATARZYNA FLORKIEWICZ

Values Consulting

Akademia Psychologii Przywództwa

Sukcesja wymaga indywiduacji

Jednym z mniej widocznych, a kluczowych procesów psychologicznych w sukcesji jest **indywiduacja**. To proces budowania własnej tożsamości i odrębności przy jednoczesnym zachowaniu więzi z ważnymi dla nas osobami. W firmie rodzinnej ma on szczególne znaczenie, ponieważ sukcesor dorasta nie tylko w rodzinie, ale często także w cieniu historii firmy, pozycji założyciela i oczekiwań związanych z przyszłością rodzinnego dorobku.

Dojrzała indywiduacja nie oznacza buntu ani odcięcia się od rodziny. Oznacza zdolność do rozpoznania: **co jest moje, a co przejąłem jako oczekiwanie innych; czego naprawdę chcę, a co robię z lojalności, wdzięczności czy obawy przed rozczarowaniem rodzica.**

W firmach rodzinnych ten proces jest szczególnie wymagający, ponieważ decyzja biznesowa rzadko pozostaje wyłącznie decyzją biznesową. Sukcesor może zrezygnować z własnego pomysłu nie dlatego, że uznał go za nietrafiony, lecz dlatego, że przewiduje reakcję nestora. Może zgodzić się na wejście do firmy, choć nie jest pewien, czy tego chce, ponieważ odmowa byłaby przeżywana jako zawiedzenie rodziny. Może też przeciwnie, budować swoją odrębność poprzez odrzucanie rozwiązań poprzedniego pokolenia tylko dlatego, że są jego rozwiązaniami.

Zarówno podporządkowanie, jak i bunt mogą więc paradoksalnie świadczyć o tym samym: **że sukcesor nadal definiuje siebie przede wszystkim w odniesieniu do nestora.**

Dojrzała odrębność pojawia się wtedy, kiedy można powiedzieć: „widzę to inaczej” bez potrzeby zrywania więzi, ale również: „w tej sprawie masz rację” bez poczucia utraty własnej autonomii. Sukcesor nie musi ani kopiować założyciela, ani budować siebie w opozycji do niego.

To ważne także z perspektywy nestora. Jeśli każda różnica zdań dziecka jest odbierana jako brak wdzięczności, lojalności czy szacunku dla rodzinnego dorobku, przestrzeń do indywidualności staje się bardzo wąska. Kolejne pokolenie może wtedy przejąć stanowisko i udziały, ale nadal podejmować decyzje bardziej po to, by utrzymać relację z rodzicem, niż dlatego, że bierze za nie osobistą odpowiedzialność.

Psychologiczna dojrzałość sukcesji zaczyna się tam, gdzie bliskość przestaje wymagać podobieństwa, a odrębność nie oznacza zerwania więzi.

Trzy perspektywy tej samej firmy

Sukcesja potrzebuje zasad

O potrzebie wprowadzenia prawnych ram tworzenia łańdów rodzinnych polskie firmy rodzinne i środowiska z nimi związane mówiły już wcześniej. Ta sama firma może znaczyć dla każdego członka rodziny coś zupełnie innego. Dla założyciela jest dziełem życia, dla sukcesora odziedziczoną odpowiedzialnością, a dla osoby niezwiązanej z zarządzaniem częścią rodzinnego majątku i historii, która wpływa również na jej przyszłość.

Założyciel patrzy na przedsiębiorstwo przez pryzmat własnego wysiłku, ryzyka i decyzji. Pamięta momenty, w których jego osobiste zaangażowanie przesądzało o przetrwaniu firmy. Dlatego zmianę proponowaną przez kolejne pokolenie może odbierać nie tylko jako decyzję biznesową, lecz także jako ocenę własnego dorobku. Chce przekazać firmę, ale jednocześnie ochronić ją przed rozwiązaniami, które uważa za zbyt ryzykowne.

Sukcesor wchodzi do organizacji zbudowanej przez kogoś innego. Otrzymuje szansę, lecz także mierzy się z oczekiwaniem, że udowodni swoją wartość i nie zmarnuje rodzinnego dorobku. Jeżeli każda jego decyzja jest porównywana z decyzjami założyciela, trudno mu zbudować własny autorytet. Może zajmować wysokie stanowisko, a mimo to pozostawać wykonawcą cudzej wizji.

Jest jeszcze trzecia perspektywa – członek rodziny, który nie pracuje w przedsiębiorstwie i nie chce nim zarządzać. Jego brak zawodowego zaangażowania nie oznacza braku zainteresowania przyszłością firmy. Jako obecny lub przyszły właściciel może oczekiwać bezpieczeństwa, przejrzystych zasad i informacji o decyzjach wpływających na rodzinny majątek. Może również chcieć zachować prawo do własnego życia, niezależnego od biznesu stworzonego przez poprzednie pokolenie.

Wyniki badania pokazują, że osoby pozostające poza codziennym zarządzaniem rzeczywiście patrzą na firmę z innej perspektywy. Aż 29,4% z nich nie wie, czy przedsiębiorstwo ma plan sukcesji, podczas gdy wśród pozostałych respondentów takiej odpowiedzi udzieliło 9,5%. Podobna różnica dotyczy dokumentu określającego zasady współpracy rodziny: jego istnienia nie potrafiło ocenić 35,8% osób niezaangażowanych operacyjnie wobec 19,4% pozostałych badanych.

Różnica pojawia się również w ocenie przyszłości firmy. Pozytywnie patrzy na nią 38,5% członków rodziny niezaangażowanych operacyjnie, w porównaniu z 54,5% pozostałych respondentów. Jednocześnie aż 47,7% osób spoza zarządzania wybiera odpowiedź „trudno powiedzieć”, wobec 33,5% w pozostałej części próby.

Nie musi to świadczyć o ich większym pesymizmie ani mniejszym zainteresowaniu przedsiębiorstwem. Może przede wszystkim ujawniać lukę informacyjną: osoby pozostające poza codziennym zarządzaniem wiedzą mniej o planach firmy i radzie

uczestniczą w rozmowach o jej przyszłości. To ważny sygnał, ponieważ sukcesja dotyczy również tych członków rodziny, którzy będą właścicielami, beneficjentami lub spadkobiercami, choć nie zamierzają pracować w przedsiębiorstwie.

Napięcia pojawiają się wtedy, gdy jedna z tych perspektyw zostaje uznana za jedyną właściwą. Założyciel może oczekiwać lojalności rozumianej jako kontynuowanie jego sposobu działania. Sukcesor oczekuje pełnej swobody potrzebnej do wprowadzania zmian. Członek rodziny pozostający poza zarządzaniem oczekuje ochrony majątku i równego traktowania, nawet jeśli nie uczestniczy w codziennej pracy firmy.

Nie wszystkie te oczekiwania da się spełnić jednocześnie. Można jednak je nazwać i oddzielić role rodzinne od właścicielskich oraz zarządczych. Kto inny może kierować przedsiębiorstwem, kto inny sprawować nadzór właścicielski, a jeszcze kto inny korzystać z rodzinnego majątku zgodnie z wcześniej ustalonymi zasadami. Równość w rodzinie nie musi oznaczać jednakowych stanowisk, kompetencji ani wpływu na decyzje biznesowe.

Różnice między pokoleniami nie są jedynie wrażeniem wyniesionym z rozmów z rodzinami biznesowymi. Analiza Questus, która porównała 132 jednostki analizy pochodzące z historii 54 polskich firm rodzinnych, pokazuje, że założyciele, nestorzy i sukcesorzy systematycznie inaczej odpowiadają na te same pytania:

Najwięcej o napięciu sukcesyjnym mówi ostatni wiersz. Założyciel obawia się utraty dzieła, nestor – wpływu na jego dalsze losy,

WYMIAR	PERSPEKTYWA ZAŁOŻYCIELA	PERSPEKTYWA NESTORA	PERSPEKTYWA SUKCESORA
Czym jest firma?	Dziełem życia, niekiedy opisywanym niemal jak „dziecko”	Dorobkiem wymagającym ochrony	Przestrzenią własnej sprawczości albo odziedziczonym zobowiązaniem
Skąd bierze się autorytet?	Ze stworzenia firmy, poniesionego ryzyka i osobistych poświęceń	Z doświadczenia i przekonania, że najlepiej zna się przedsiębiorstwo	Z kompetencji, odpowiedzialności i własnej wizji rozwoju
Jak postrzegana jest zmiana?	Jako odpowiedź na pojawiającą się potrzebę	Jako możliwe zagrożenie dla ciągłości i dorobku	Jako warunek dalszego rozwoju firmy
Co oznacza pasja?	Tworzenie produktu, rozwijanie fachu lub rzemiosła	Opiekę nad zbudowanym dorobkiem	Autonomię, realny wpływ i możliwość tworzenia czegoś własnego
Gdzie pojawia się najważniejsze napięcie?	W obawie przed porażką i utratą dzieła życia	W obawie przed utratą kontroli, roli i znaczenia	W obawie przed brakiem uznania i pozostaniem wykonawcą cudzej wizji

Opracowanie na podstawie analizy Questus obejmującej 132 jednostki analizy pochodzące z historii 54 polskich firm rodzinnych.

a sukcesor – że otrzyma odpowiedzialność bez rzeczywistego prawa do nadania firmie własnego kierunku.

Każda ze stron próbuje więc chronić coś innego. Założyciel chroni to, co stworzył. Nestor – ciągłość i znaczenie własnego dorobku. Sukcesor – możliwość zbudowania autorytetu oraz stania się współautorem przyszłości przedsiębiorstwa. Dopóki rodzina nie nazwie tych różnych potrzeb, rozmowa o sukcesji może pozornie dotyczyć strategii, stanowisk i kompetencji, podczas gdy jej prawdziwym przedmiotem pozostają tożsamość, uznanie i prawo do wpływu.

Dojrzała sukcesja zaczyna się więc od uznania, że każdy patrzy na tę samą firmę z innego miejsca. Dopiero wtedy rodzina może przejść od walki o to, czyja wizja jest ważniejsza, do rozmowy o tym, jak pogodzić ciągłość przedsiębiorstwa, sprawczość następnego pokolenia i bezpieczeństwo wszystkich właścicieli.

Rodzina nie musi jednakowo kochać firmy ani odgrywać w niej takich samych ról. Musi jednak wspólnie ustalić, kto ma prawo decydować, kto ponosi odpowiedzialność i co firma ma zapewniać całej rodzinie.

Komentarz ekspercki

KATARZYNA FLORKIEWICZ

Values Consulting

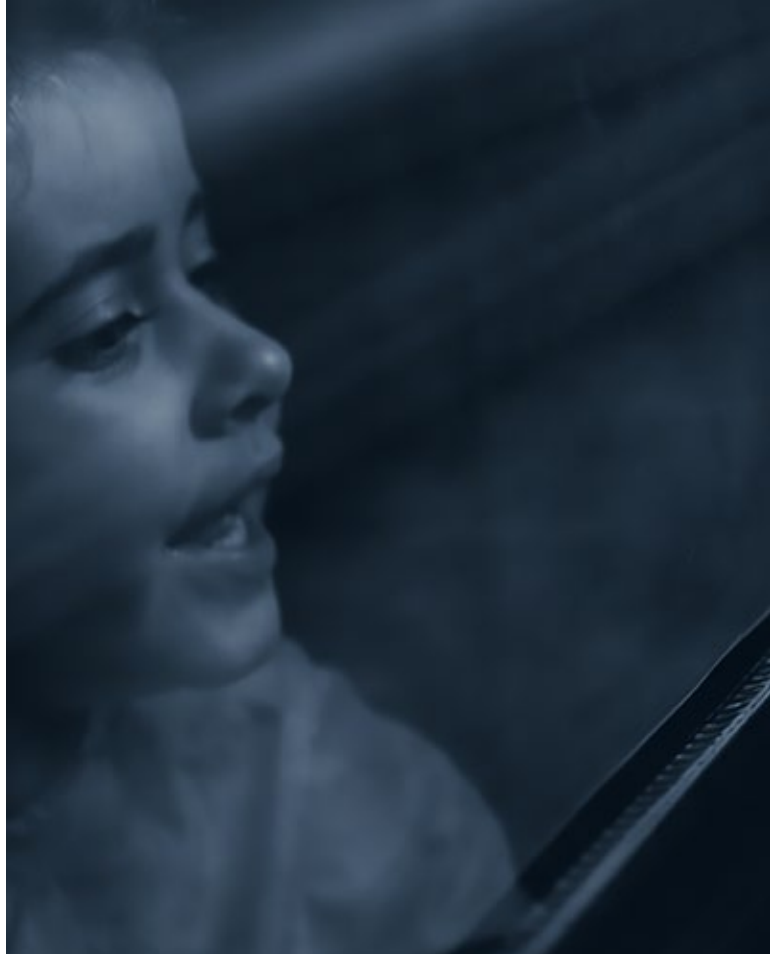
Akademia Psychologii Przywództwa

Bliskość potrzebuje granic

W firmie rodzinnej spotykają się dwa systemy, które działają według różnych logik. **Rodzina opiera się na przynależności i więzi. Firma na rolach, odpowiedzialności, kompetencjach i rezultatach.** W rodzinie pozostajemy córką, synem, ojcem czy siostrą niezależnie od wyników. W organizacji pełniona rola powinna zależeć od kompetencji i odpowiedzialności, którą jesteśmy gotowi przyjąć.

Dopóki te dwa porządki można rozróżniać, ich przenikanie bywa ogromną siłą firmy rodzinnej. Problem zaczyna się wtedy, gdy granice między nimi stają się niewyraźne. Psychologia systemowa mówi wówczas o **zatarciu granic lub uwikłaniu**: trudno rozpoznać, gdzie kończy się relacja rodzinna, a zaczyna zawodowa, kto z jakiej pozycji mówi i czego właściwie dotyczy konflikt.

Wtedy rozmowa o strategii może niepostrzeżenie stać się rozmową o lojalności. Sprzeciw wobec decyzji prezesa może zostać odebrany jako sprzeciw wobec ojca. Krytyka pomysłu córki jako menedżerki może zostać przeżyta przez nią jak brak uznania ze strony rodzica. A decyzja o niewchodzeniu do firmy może znaczyć emocjonalnie znacznie więcej niż wybór innej ścieżki zawodowej.



Co ważne, **system rodzinny dąży do zachowania swojej równowagi**, nawet jeśli dotychczasowy układ przestał służyć firmie lub jej członkom. Jeżeli przez lata ojciec podejmował decyzje, jedno z dzieci łagodziło napięcia, a inne pozostawało w opozycji, formalna sukcesja sama z siebie nie usuwa tych wzorców. Mogą one zostać przeniesione do zarządu, rady rodzinnej czy relacji właścicielskich. Zmieniają się stanowiska, ale stary układ relacji nadal organizuje zachowania.

Szczególnie trudna jest **triangulacja**: sytuacja, w której napięcie między dwiema osobami rozładowywane jest przez osobę trzecią. Nestor zamiast rozmawiać bezpośrednio z sukcesorem zwierza się



drugiemu rodzicowi. Rodzeństwo próbuje pozyskać rodzica dla własnego stanowiska. Menedżerowie stają się pośrednikami w rodzinnym konflikcie. Napięcie chwilowo spada, ale problem pozostaje nierozwiązany i zaczyna krążyć po całym systemie.

Dlatego granice w firmie rodzinnej nie służą budowaniu dystansu. **Chronią relację przed koniecznością przenoszenia każdego konfliktu biznesowego na poziom więzi rodzinnej.** Pozwalają powiedzieć: „nie zgadzam się z Twoją decyzją jako prezesa”, bez komunikatu: „odrzucaam Cię jako ojca”. Pozwalają również oceniać kompetencje członka rodziny bez podważania jego miejsca w rodzinie.

Dojrzałość nie polega więc na oddzieleniu rodziny od firmy grubą kreską. Chodzi o zdolność rozpoznawania, **w jakiej roli jesteśmy ze sobą w danym momencie i według jakich zasad podejmujemy decyzję.**

Granice nie osłabiają bliskości. Pozwalają rodzinie pozostać rodziną także wtedy, gdy w biznesie pojawiają się różnica zdań, rywalizacja i konflikt.

Od przekazania stanowiska do przekazania odpowiedzialności

Można przekazać sukcesorowi stanowisko, nie przekazując mu rzeczywistego wpływu. Nowy prezes pojawia się na stronie internetowej i w dokumentach spółki, ale najważniejsze decyzje nadal wymagają akceptacji założyciela. Formalnie sukcesja już się dokonała. W praktyce firma wciąż funkcjonuje według dawnego układu.

W polskich firmach rodzinnych pozycja założyciela pozostaje bardzo silna. W naszym badaniu z 2026 roku 32,8% respondentów wskazało, że decyzje strategiczne podejmuje on jednoosobowo, a kolejne 32,4% – że podejmuje je wspólnie rodzina. Pokazuje to, jak trudno oddzielić przekazanie funkcji od rzeczywistego przesunięcia decyzyjności.

Założyciel często pozostaje w firmie jako mentor, przewodniczący rady nadzorczej albo doradca. Sama obecność nestora nie jest problemem. Jego wiedza, relacje i doświadczenie mogą być dla następnego pokolenia ogromnym wsparciem. Trudność pojawia się wtedy, gdy rola doradcza nie ma jasno wyznaczonych granic, a każda ważniejsza decyzja sukcesora może zostać cofnięta lub publicznie zakwestionowana.



P O D C A S T
SZTUKA BIZNESU RODZINNEGO



**Trzecie pokolenie w praktyce: sukcesja,
fundacja rodzinna i ekspansja**
posłuchaj rozmowy
z Jerzym Pietruchą.

W takim układzie następca ponosi odpowiedzialność za wyniki, ale nie otrzymuje pełnego prawa do działania. Zespół szybko rozpoznaje, kto naprawdę podejmuje decyzje, i nadal zwraca się bezpośrednio do założyciela. Autorytet sukcesora pozostaje warunkowy, a formalna zmiana na stanowisku nie prowadzi do rzeczywistej zmiany przywództwa.

Odpowiedzialności nie przekazuje się wtedy, gdy sukcesor otrzymuje nowe stanowisko. Przekazuje się ją wtedy, gdy naprawdę może decydować również inaczej niż zrobiłby to założyciel.

Przekazanie odpowiedzialności wymaga zgody na to, że kolejne pokolenie będzie podejmować własne decyzje i czasem popełniać błędy. Nie oznacza to obojętności wobec przyszłości firmy. Oznacza rezygnację z przekonania, że bezpieczeństwo przedsiębiorstwa można zapewnić wyłącznie poprzez stałą kontrolę jego twórcy.

Sukcesor potrzebuje przestrzeni, w której może sprawdzić swoje kompetencje, zdobyć zaufanie zespołu i ponosić konsekwencje własnych wyborów. Takiej samodzielności nie da się zbudować nagle, w dniu formalnego przekazania funkcji. Powinna rozwijać się stopniowo wraz z rozszerzaniem zakresu decyzji, odpowiedzialności za wyniki i wpływu na przyszły kierunek firmy.

Równie ważne jest przygotowanie samej organizacji. Klienci, pracownicy i menedżerowie muszą wiedzieć, kto podejmuje decyzje oraz do kogo należy ostatnie słowo. Jeśli pracownicy w firmie stale omijają sukcesora lub wracają często do założyciela, to żaden następca nie zbuduje rzeczywistego autorytetu.

Dojrzała sukcesja nie polega więc na zniknięciu nestora, lecz na zmianie sposobu jego obecności. Jego doświadczenie powinno wzmacniać samodzielność kolejnego pokolenia, a nie zastępować jego decyzje.

KOMENTARZ EKSPERCKI

KATARZYNA FLORKIEWICZ

Values Consulting

Akademia Psychologii Przywództwa

Paradoks Kronosa: chcę następcy, ale czy jestem gotowy, żeby naprawdę mnie zastąpił?

W mitologii greckiej Kronos, obawiając się przepowiedni, że jedno z jego dzieci pozbawi go władzy, połykał własnych potomków. W psychologii przywództwa ta metafora dobrze oddaje jeden z paradoksów sukcesji: **lider może świadomie chcieć przygotować następcę, a jednocześnie nieświadomie obawiać się momentu, w którym następcą przestanie go potrzebować.**

Nie musi za tym stać potrzeba władzy ani brak zaufania. Mechanizm może sięgać znacznie głębiej. Jeśli przez wiele lat firma była dla założyciela źródłem sprawczości, pozycji, uznania i ważną częścią odpowiedzi na pytanie „kim jestem?”, rosnąca samodzielność sukcesora niesie ze sobą dwa komunikaty. Pierwszy daje satysfakcję: „udało mi się przygotować firmę na przyszłość”. Drugi może budzić niepokój: **„firma może już funkcjonować beze mnie”.**

Ten niepokój rzadko wyraża się wprost. Częściej przyjmuje postać zachowań, które można racjonalnie uzasadnić troską o biznes: sprawdzania decyzji, wchodzenia w szczegóły, poprawiania sukcesora, pozostawiania sobie ostatniego słowa czy bezpośredniego interweniowania w zespole.

W ten sposób może powstać **pozorna autonomia**. Sukcesor ma prawo decydować, dopóki podejmuje decyzje podobne do tych, które podjąłby nestor. Kiedy wybiera inaczej, uruchamia się kontrola. Z czasem następcą uczy się więc nie tyle samodzielnego osądu, ile przewidywania, jaka decyzja zostanie zaakceptowana.

I tu pojawia się kolejne błędne koło. Im bardziej nestor kontroluje, tym mniej przestrzeni sukcesor ma na samodzielność. Im mniej samodzielności pokazuje sukcesor, tym więcej nestor znajduje argumentów, że „nie jest jeszcze gotowy”. **System zaczyna produkować dowody potwierdzające przekonanie lidera o własnej niezastępowalności.**

Przerwanie tego mechanizmu wymaga czegoś więcej niż formalnego przekazania stanowiska. Wymaga od nestora gotowości do zniesienia rosnącej odrębności następcy: jego własnego stylu, innych decyzji, sukcesów, których sam nie był już autorem, ale również błędów, przed którymi mógłby go ochronić.

To jeden z trudniejszych momentów psychologicznych sukcesji. Nestor przestaje być jedynym punktem odniesienia, a sukcesor dopiero dzięki temu może zbudować własny autorytet.

Być może największym sukcesem nestora nie jest pozostanie niezastąpionym. Jest nim stworzenie firmy i ludzi, którzy potrafią dobrze działać także bez jego codziennej obecności.

Dziedzictwo – co naprawdę chcemy przekazać?

Sukcesja skłania często rodzinę do pytania, kto przejmie firmę. Rzadziej prowadzi do wcześniejszego ważniejszego pytania: co właściwie ma zostać przekazane?

Najbardziej widoczną częścią dziedzictwa są udziały, nieruchomości i zgromadzony kapitał. To one mogą zostać wycenione, podzielone i objęte rozwiązaniami prawnymi. Firma rodzinna pozostawia jednak po sobie znacznie więcej: markę, reputację, relacje z pracownikami i klientami, wiedzę, sposób działania oraz wartości, które przez lata wpływały na decyzje właściciela.

Każdy z tych elementów wymaga innego sposobu przekazania. Udziały można przenieść na podstawie aktu prawnego. Wiedzę trzeba udostępniać przez lata. Reputację kolejne pokolenie musi potwierdzać własnymi decyzjami, a wartości wymagają rozmowy o tym, jak rozumieć je w nowych warunkach. Nie wystarczy zapisać ich w konstytucji rodzinnej, jeśli nie znajdują odzwierciedlenia w zachowaniu właścicieli i liderów.

W badaniu ilościowym 59% respondentów uznało, że pasja może stać się aktywem rodziny albo już nim jest. To ważne rozszerzenie pojęcia dziedzictwa.



P O D C A S T
SZTUKA BIZNESU RODZINNEGO



**Od sukcesu w biznesie
do dziedzictwa**
posłuchaj rozmowy
z Piotrem Wiślickim

Łącznie 59% respondentów dostrzega w pasji to realne aktywo, jednak tylko 15,2% uważa, że pasja już pełni taką funkcję, podczas gdy 43,8% dopiero widzi możliwość jej wykorzystania. Pokazuje to wyraźną różnicę pomiędzy rozpoznaniem potencjału a jego rzeczywistym przekształceniem w wartość służącą rodzinie. Kolejne 20,6% badanych nie potrafiło ocenić tej możliwości, a 20,4% raczej jej nie dostrzega lub całkowicie ją wyklucza.

Pasja nie musi oznaczać wyłącznie zamiłowania do konkretnego produktu lub branży. Może zostać przekształcona w ciekawość, przedsiębiorczość, dążenie do jakości, odwagę podejmowania ryzyka czy odpowiedzialność za ludzi. W takiej formie może przetrwać zmianę pokoleniową, nawet jeśli następcy wybiorą inny sposób rozwijania firmy.

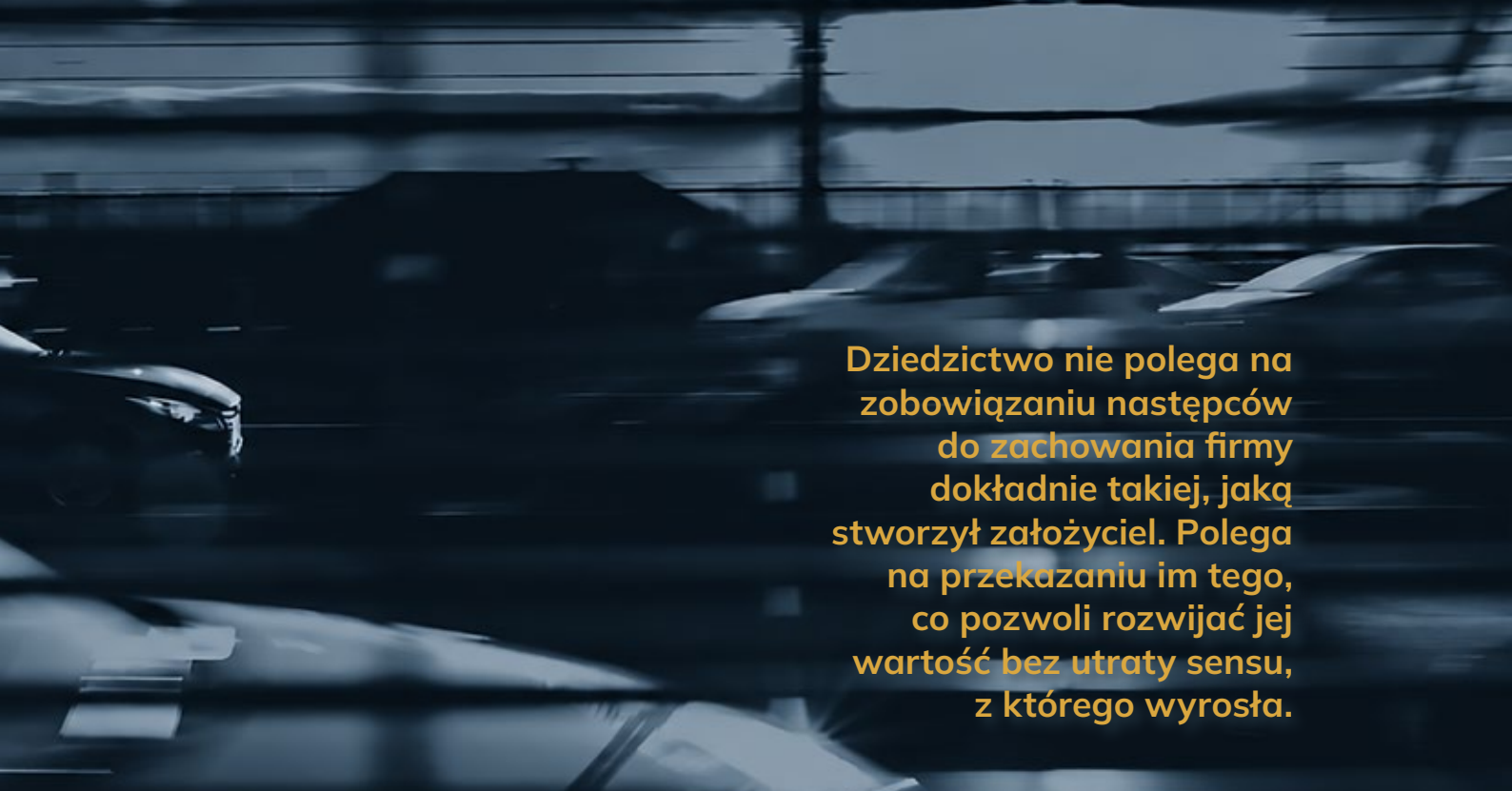
Odpowiedzi na kolejne pytanie pokazują, w jakich obszarach osobista pasja właściciela może tworzyć wartość dla rodziny biznesowej. Respondenci najczęściej wskazywali markę osobistą właściciela (25,2%), reputację firmy rodzinnej (25%) oraz edukację kolejnych pokoleń (24,8%). Niemal równie często dostrzegali możliwość rozwijania dzięki pasji nowych projektów biznesowych (24,6%) i relacji z osobami podzielnymi podobne zainteresowania (21,8%).

Rzadziej wymieniano inwestycje alternatywne, takie jak sztuka, nieruchomości, kolekcje czy sport (17,4%), filantropię i działania społeczne (14,6%) oraz projekty realizowane przez fundację rodzinną (13,4%). Jednocześnie 11% badanych nie potrafiło wskazać takiego obszaru, a 10,4% w ogóle nie dostrzegało możliwości przekształcenia pasji w rodzinne aktywo. Ponieważ respondenci mogli wybierać kilka odpowiedzi, wyniki pokazują różne, uzupełniające się sposoby wykorzystania pasji, a nie rozłączne modele działania.



To ważne rozróżnienie. Kolejne pokolenie nie musi odziedziczyć zamiłowania do tej samej branży czy aktywności. Może jednak przejąć zbudowaną dzięki niej reputację, sieć relacji, wiedzę, inspirację do tworzenia nowych przedsięwzięć albo przekonanie, że rodzinny kapitał powinien służyć również edukacji i działalności społecznej. Dziedziczona nie jest wówczas sama emocja założyciela, lecz wartość, którą udało się dzięki niej stworzyć.

Problem pojawia się wtedy, gdy dziedzictwo zostaje utożsamione z obowiązkiem zachowania wszystkiego w niezmienionej postaci. Ochrona firmy zaczyna wówczas oznaczać obronę konkretnego modelu działania, produktu albo stylu zarządzania. Sukcesor nie otrzymuje dorobku, który może rozwijać, lecz gotowy scenariusz, który powinien odtworzyć.



**Dziedzictwo nie polega na
zobowiązaniu następców
do zachowania firmy
dokładnie takiej, jaką
stworzył założyciel. Polega
na przekazaniu im tego,
co pozwoli rozwijać jej
wartość bez utraty sensu,
z którego wyrosła.**

Nasza analiza krzyżowa pokazuje cenę takiego oczekiwania. W rodzinach, w których od następnego pokolenia oczekuje się przejęcia pasji założyciela, napięcia międzypokoleniowe wskazywało 51% respondentów. Tam, gdzie uznawano prawo sukcesorów do własnej drogi, odsetek ten wynosił jedynie 9,1%. Wynik nie przesądza o przyczynach konfliktów, ale wyraźnie pokazuje, że oczekiwanie emocjonalnej i zawodowej kontynuacji może współwystępować ze znacznie większym napięciem.

Analiza Questus prowadzi do podobnego wniosku: długowieczność wymaga przekształcenia osobistej pasji założyciela w coś, co może istnieć niezależnie od niego:

standard działania, kulturę organizacyjną, kompetencje zespołu i wspólne zasady odpowiedzialności. Dopiero wtedy rodzinny dorobek przestaje być związany wyłącznie z biografią jednej osoby.

Nie wszystko musi zostać przekazane w taki sam sposób ani wszystkim po równo. Jedna osoba może przejąć zarządzanie, inne własność lub prawo do świadczeń. Wspólnym dziedzictwem powinny jednak pozostać wiedza o źródłach rodzinnego dorobku oraz odpowiedzialność za jego przyszłość.

Najcenniejsze dziedzictwo nie narzuca kolejnemu pokoleniu gotowej odpowiedzi. Daje mu wartości, zasoby i punkt odniesienia, dzięki którym może odpowiedzialnie dokonywać własnych wyborów.



KATARZYNA FLORKIEWICZ

Values Consulting

Akademia Psychologii Przywództwa

Firma się zmienia. Rola lidera również powinna

Sukcesja pokoleniowa rzadko wydarza się w tym samym momencie rozwoju firmy, w którym założyciel ją tworzył. To pozornie oczywiste stwierdzenie ma bardzo ważne konsekwencje psychologiczne.

W modelach cyklu życia organizacji, m.in. opisywanych przez De Morgana, firma przechodzi przez kolejne etapy: od przedsiębiorczego początku, przez wzrost i profesjonalizację, po dojrzałość oraz moment, w którym potrzebuje kolejnej transformacji. **Każdy z tych etapów stawia przed liderem inne zadania.**

Na początku ogromną wartością są energia założyciela, szybkość decyzji, intuicja, osobista kontrola i gotowość do podejmowania ryzyka. Firma często rośnie właśnie dlatego, że jedna osoba widzi całość, reaguje szybciej niż procedury i potrafi porwać innych własnym przekonaniem.

Wraz ze wzrostem organizacji te same cechy mogą jednak zacząć działać inaczej. Osobista kontrola może ograniczać delegowanie. Szybkość decyzji może omijać ludzi, którzy powinni nauczyć się je podejmować. Silna wizja może utrudniać pojawienie się innych perspektyw. To, co kiedyś było przewagą firmy, z czasem może stać się jej ograniczeniem.

Sukcesor przejmuje więc **inną firmę niż ta, którą kiedyś tworzył założyciel**. Nie musi mieć tych samych kompetencji ani prowadzić jej w ten sam sposób, ponieważ jego zadanie rozwojowe może być zupełnie inne. Założyciel miał stworzyć i rozpędzić organizację. Sukcesor może potrzebować ją profesjonalizować, budować systemy, wzmacniać zarząd, wejść na nowe rynki albo przygotować do kolejnej transformacji.

I tu pojawia się szczególnie interesujące napięcie sukcesyjne. Nestor naturalnie ocenia następne pokolenie przez pryzmat tego, **co pozwoliło jemu odnieść sukces**. Sukcesor potrzebuje natomiast odpowiedzieć na inne pytanie: **czego firma potrzebuje teraz?**

Psychologicznie wymaga to od założyciela uznania, że jego własny sposób przywództwa nie jest uniwersalnym wzorcem dobrego zarządzania. Był skuteczną odpowiedzią na określony moment życia firmy. Sukcesor może potrzebować stworzyć odpowiedź na moment zupełnie inny.

W tym sensie sukcesja jest czymś więcej niż zmianą człowieka na stanowisku. Jest okazją do **zmiany modelu przywództwa wraz ze zmianą etapu życia organizacji**.

Dojrzałość sukcesji nie polega na znalezieniu osoby, która poprowadzi firmę tak jak założyciel. Polega na przygotowaniu lidera, który potrafi rozpoznać, jakiego przywództwa firma potrzebuje w swoim kolejnym rozdziale.

Czy firma przetrwa zmianę pasji założyciela?

Założyciel może kochać produkt, który stworzył. Sukcesor może widzieć przyszłość firmy w technologii, ekspansji zagranicznej albo w zupełnie nowym modelu działania. Czy odejście od pierwotnej pasji oznacza wówczas zerwanie z rodzinnym dziedzictwem?

W firmach rodzinnych produkt lub branża łatwo stają się częścią tożsamości rodziny. To wokół nich powstały pierwsze historie sukcesu, relacje z klientami i poczucie dumy. Dlatego propozycja zmiany może być odbierana nie jak odpowiedź na nowe warunki rynkowe, lecz jak odrzucenie tego, co zbudował założyciel.

Tymczasem wierność dziedzictwu nie musi oznaczać zachowania tego samego produktu, technologii ani sposobu zarządzania. Firma może zmienić ofertę, wejść na nowe rynki lub zrezygnować z części działalności, a jednocześnie pozostać wierna jakości, odpowiedzialności, przedsiębiorczości i relacjom, które od początku stanowiły jej siłę.

Wyniki badania pokazują, że pasja pozostawia w firmie konkretne ślady: wzmacnia markę i reputację, pomaga przyciągać klientów, partnerów oraz pracowników, wspiera

dążenie do jakości i prowadzi do tworzenia wyróżniających się produktów. To właśnie te efekty mogą przetrwać zmianę pokoleniową. Sukcesor nie musi przejmować emocji założyciela, jeśli potrafi zachować i dalej rozwijać wartość, którą ta pasja wniosła do organizacji.

Analiza Questus, odwołująca się do koncepcji domen pasji przedsiębiorczej, wyróżnia trzy jej obszary: **inventing** – pasję do tworzenia nowych rozwiązań i produktów, **founding** – pasję do budowania przedsięwzięcia oraz **developing** – pasję do rozwijania organizacji. Nie są to sztywne, następujące po sobie etapy. Mogą współwystępować, choć wraz z rozwojem firmy zmienia się ich znaczenie. W sukcesji szczególnie ważne staje się przejście od pasji skupionej na pomysłach i osobie założyciela do zdolności rozwijania organizacji przez innych liderów.

Firma nie musi przez pokolenia rozwijać tej samej pasji. Powinna jednak zachować zdolność przekształcania energii kolejnych pokoleń w nową wartość dla rodziny, organizacji i jej otoczenia.

Założyciel może być najlepszą osobą do stworzenia firmy, ale wcale nie musi pozostać jedyną czy najlepszą osobą zdolną do jej rozwijania. Sukcesor nie powinien więc udowadniać swojej wartości przez naśladowanie poprzednika. Jego zadaniem może być dostrzeżenie, które elementy rodzinnego modelu nadal budują przewagę, a które stały się ograniczeniem.

Zmiana pasji nie zawsze oznacza również przejęcie firmy przez kolejne pokolenie. Dzieci mogą chcieć pozostać odpowiedzialnymi właścicielami, ale nie zarządzać przedsiębiorstwem. W takim przypadku ciągłość może zapewnić profesjonalny zarząd zewnętrzny, przy zachowaniu rodzinnej własności oraz wpływu na najważniejsze kierunki rozwoju.

Możliwy jest także scenariusz, w którym rodzina nie ma osoby gotowej ani kompetentnej do kontynuowania biznesu. Sprzedaż firmy, pozyskanie inwestora czy zmiana struktury własności nie muszą być porażką sukcesji. Mogą stać się jej świadomym wariantem, jeżeli chronią wartość przedsiębiorstwa, bezpieczeństwo rodziny i przyszłość pracowników lepiej niż przekazanie zarządzania osobie wybranej wyłącznie ze względu na pokrewieństwo.

Największym zagrożeniem nie jest więc to, że kolejne pokolenie pokocha coś innego. Groźniejsze może być przywiązanie do dawnej formy firmy w sytuacji, gdy rynek, technologia i oczekiwania klientów już się zmieniły. Długowieczność nie oznacza niezmienności. Oznacza zdolność zachowania sensu przy jednoczesnej gotowości do zmiany sposobu jego realizacji.

Komentarz ekspercki

KATARZYNA FLORKIEWICZ

Values Consulting

Akademia Psychologii Przywództwa

Sukcesja wymaga przyszłości także dla nestora

W rozmowach o sukcesji dużo uwagi poświęcamy gotowości następcy. Pytamy o jego kompetencje, doświadczenie, dojrzałość i zdolność do przejęcia odpowiedzialności. Znacznie rzadziej pytamy o **psychologiczną gotowość osoby, która ma tę odpowiedzialność oddać**.

Dla założyciela firma często jest czymś znacznie więcej niż miejscem pracy czy składnikiem majątku. Przez lata może stać się jednym z najważniejszych źródeł tożsamości: organizuje codzienność, relacje, status społeczny, poczucie wpływu i bycia potrzebnym. Sukces firmy staje się częścią osobistej historii jej twórcy, a granica między „to, co stworzyłem” i „kim jestem” może z czasem stawać się coraz mniej wyraźna.

Dlatego sukcesja uruchamia nie tylko pytanie „**komu przekazać firmę?**”, ale również znacznie bardziej osobiste: „**kim będę, kiedy nie będę już jej prowadzić?**”

Z psychologicznego punktu widzenia jest to proces separacji i redefinicji własnej tożsamości. Nestor żegna się z rolą, która przez wiele lat nadawała strukturę jego życiu. A każde pożegnanie, również to świadomie wybrane i potrzebne, wiąże się z doświadczeniem straty. Można jednocześnie cieszyć się z dojrzałości sukcesora i odczuwać żal, że kończy się pewien etap. Można być dumnym z samodzielności następcy i tęsknić za własną centralną pozycją. Te emocje nie są sprzecznością. Są częścią zmiany.

Trudność pojawia się wtedy, gdy na tę stratę nie ma miejsca. Gdy od nestora oczekuje się jedynie racjonalnej decyzji: „przekaż i odejdź”, a jego ambiwalencja traktowana jest jako problem do usunięcia. Niewypowiedziana potrzeba znaczenia nie znika. Może wracać w postaci nadmiernej obecności, nieformalnego wpływu czy trudności w pozostawieniu następcy przestrzeni.

Dlatego dobra sukcesja potrzebuje odpowiedzi nie tylko na pytanie o nową

rolę nestora w firmie. Potrzebuje szerszej odpowiedzi na pytanie o **jego życie po sukcesji**. Co poza firmą daje mu poczucie sensu? Gdzie może wykorzystywać swoją wiedzę i doświadczenie? Jakie relacje, zainteresowania i role chce rozwijać? Co będzie źródłem sprawczości, kiedy przestanie nim być codzienne podejmowanie decyzji?

Im więcej źródeł tożsamości i sensu człowiek ma poza jedną rolą zawodową, tym łatwiej może pozwolić, aby ta rola się zmieniła. Nowym źródłem znaczenia może stać się mentoring, działalność społeczna, inwestowanie, edukacja kolejnego pokolenia czy zupełnie nowa pasja. Nie chodzi o znalezienie nestorowi zajęcia zastępczego. Chodzi o **zbudowanie kolejnego etapu życia, który nie będzie przeżywany jako życie „po firmie”, ale jako kolejny pełnoprawny rozdział**.

Być może właśnie dlatego jednym z niedocenianych warunków udanej sukcesji jest to, aby nestor miał dokąd odejść – nie tylko organizacyjnie, ale przede wszystkim psychologicznie.

Dojrzałość nestora nie polega na tym, że staje się niepotrzebny. Polega na tym, że potrafi przestać być potrzebny w jeden sposób i odnaleźć znaczenie w innym.

Nie, dzieci nie muszą kochać firmy tak samo

Nie muszą odczuwać wobec przedsiębiorstwa tych samych emocji co założyciel ani powtarzać jego drogi. Powinny jednak otrzymać możliwość zrozumienia znaczenia rodzinnego dorobku, świadomego wyboru własnej roli oraz przygotowania się do odpowiedzialności, jeśli zdecydują się ją przejąć.

Założyciel ma prawo oczekiwać szacunku dla tego, co stworzył. Sukcesor ma prawo szukać własnego sposobu rozwijania tej wartości. Udana sukcesja zaczyna się wtedy, gdy obie strony uznają, że wierność dziedzictwu nie musi oznaczać niezmienności.

Nie każde dziecko musi zostać menedżerem. O przyszłości firmy nie powinno decydować podobieństwo następcy do założyciela, lecz jego kompetencje, gotowość do ponoszenia odpowiedzialności i zdolność tworzenia wartości w nowych warunkach.

Udana sukcesja nie wymaga odziedziczenia pasji założyciela. Wymaga odpowiedzialności za to, co dzięki tej pasji powstało

Czy dziedziczy się firmę, pasję czy odpowiedzialność?

Firmę i udziały można odziedziczyć. Pasja nie przechodzi automatycznie z pokolenia na pokolenie. Tym, co naprawdę może połączyć założyciela i sukcesora, jest odpowiedzialność za rodzinny dorobek, nawet jeśli każde z nich widzi jego przyszłość inaczej.

Anita Pardej

Partner w Mariański Group

ROZDZIAŁ 7

Fundacja rodzinna: Od pasji do struktury. Od firmy założyciela do ładu rodziny właścicielskiej

Od pasji do struktury

Mówiąc i myśląc o sukcesji biznesu, pasja wydaje się o wiele większym afrodyzjakiem niż tworzenie sformalizowanych planów. Jednak cel bez planu pozostaje tylko marzeniem. Dlatego od pokoleń właściciele rodzinnych aktywów, myśląc o realizacji planu, poszukują właściwych rozwiązań organizacyjnych i prawnych dla firm rodzinnych.

Temat sukcesji wśród polskiego społeczeństwa dopiero się rozgascza, choć wiemy, że z roku na rok poziom świadomości znacznie się zwiększa. Niewątpliwie poszerzeniu wiedzy na temat istotności formalizacji procesów sukcesyjnych i tworzenia ładów rodzinnych sprzyja wejście w życie ustawy o fundacji rodzinnej. Niestety w głównym nurcie informacyjnym fundacja rodzinna bywa zbyt często mylnie utożsamiana z celami podatkowymi. Tymczasem zupełnie nie takie jest przeznaczenie tej instytucji.

Celem fundacji rodzinnej jest zgromadzenie majątku, zarządzanie nim i wypłata świadczeń dla beneficjentów. Ustawodawca tym samym stworzył trzy lata temu narzędzie, które pozwala zamknąć ład rodzinny w prawnych ramach instytucji znanej zachodnioeuropejskim jurysdykcjom od minimum dekady. Pierwsze

„Planowanie sukcesji nie polega na znalezieniu zastępstwa dla siebie; chodzi o zbudowanie organizacji, która nie zależy od Ciebie”.

Jim Collins

prawne symptomy zrozumienia ważkości i powagi sytuacji dla polskiej gospodarki związanej z brakiem odpowiednich regulacji prawnych, które miałyby przeciwdziałać erozji polskiego kapitału poprzez fragmentaryzację rodzinnych majątków znalazły swoje odzwierciedlenie w regulacji z 2018 roku wprowadzającej instytucję zarządu sukcesyjnego.

Zarząd sukcesyjny to jednak narzędzie, które odnosi się jedynie do przedsiębiorstw prowadzonych w formie jednoosobowej działalności gospodarczej i stanowi zabezpieczenie możliwości ich kontynuowania na wypadek śmierci właściciela. Nie stanowi jednak podstawy do tworzenia planów sukcesji i może być stosowany jako narzędzie wysokiego ryzyka, które nie uchroni jednak przed procesami spadkowymi i zmianami organizacyjnymi na wypadek chęci kontynuowania biznesu przez spadkobierców.

Zarząd sukcesyjny to jednak rozwiązanie prawne, które z przemyślaną sukcesją nie ma zbyt wiele wspólnego. Pozwala na zarządzanie przedsiębiorstwem w spadku zmarłego przedsiębiorcy, działającego w formie jednoosobowej działalności gospodarczej. Przez przeszło 30% badanych traktowane jest jako adekwatny wybór (źródło: Raport 2025: Firmy Rodzinne w Polsce. Między tradycją a przyszłością).

Te dane są wysoce alarmujące. Widzimy wzrost świadomości co do potrzeby przeprowadzenia procesów sukcesyjnych. Jednocześnie jednak brak jest odpowiedniego przygotowania i świadomości w zakresie doboru narzędzi, w tym prawnych.

Dlaczego samo przekazanie udziałów nie wystarcza?

Przygotowanie formalne organizacji do sporządzenia ładu rodzinnego nadal mylone jest w zakresie doboru narzędzi z prostym przekazaniem majątku. Darowizna udziałów w spółce czy sporządzenie testamentu określającego zasady następstwa w firmie nie stanowią podstawy do przyjęcia, że mamy zbudowany plan rodzinny. To wyraz arbitralnej decyzji założyciela, bez oceny długofalowych skutków na gruncie sporów spadkowych, handlowych i podatkowych.

Właściwe narzędzia prawne powinny być dobierane do dobrze nakreślonych potrzeb.

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 publicznie 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

Tym problemom naprzeciw wychodzi fundacja rodzinna, której zasadnicze walory prawne:

- brak udziałów,
- brak dziedziczenia praw,
- możliwość formułowania warunków i zasad powoływania beneficjentów na zasadach określonych przez fundatora,
- eliminacja procesów spadkowych związanych z dziedziczeniem,
- stabilność po śmierci fundatora oraz w przypadku nagłej sukcesji,
- oddzielenie majątku prywatnego od ryzyka związanego z prowadzeniem działalności gospodarczej,

pozwalają na tworzenie planów sukcesji zamkniętych w postaci statutów fundacji rodzinnej jako narzędzi będących kluczem do przekucia pasji w realizację celów.

Formalizacja ładu rodzinnego w badaniach

Formalizacja planu sukcesji stanowi absolutny fundament gwarantujący przetrwanie firm i ich stabilny rozwój w perspektywie wielopokoleniowej. Obok pasji założycieli i odpowiedniego przygotowania rodziny i następców do roli sukcesorów, jest to element konstytuujący możliwość przekucia zamiaru dokonania sukcesji w realistyczny plan. Zbyt często proces ten opiera się wyłącznie na nieformalnych rozmowach i ustnych deklaracjach wewnątrzrodzinnych. Tymczasem

w obliczu nieprzewidzianych zdarzeń brak wiążących dokumentów prowadzi do paraliżu decyzyjnego, wieloletnich sporów spadkowych oraz drastycznego spadku zaufania ze strony instytucji finansowych i kontrahentów.

Formalizacja sukcesji pozwala oddzielić własność od bieżącego zarządzania operacyjnego. Zbudowanie mostu pomiędzy dobrymi intencjami a twardymi ramami prawnymi i organizacyjnymi chroni zgromadzony majątek przed rozdrobnieniem, zabezpiecza miejsca pracy i zapewnia przedsiębiorstwu ciągłość działania niezależnie od rodzinnych zawirowań.

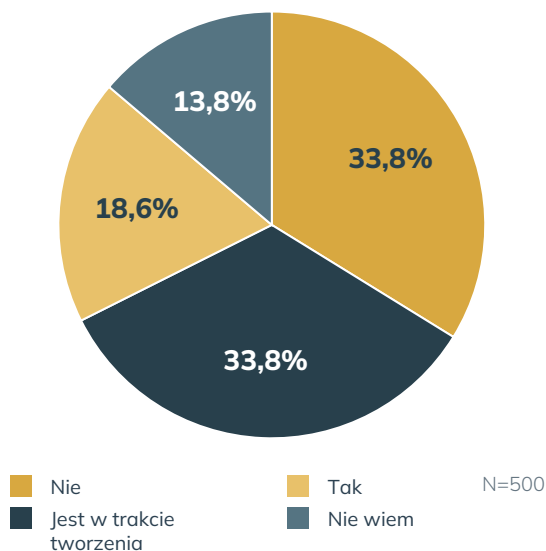
W praktyce badania pokazują, że realizacja sukcesji najczęściej pozostaje deklaracją i rzadko przyjmuje postać gotowego planu. Posiadanie gotowego planu sukcesji deklaruje tylko 18,6% firm. Kolejne 33,8% firm deklaruje, że jest w trakcie jego tworzenia. Wysoce alarmujące jest jednak to, że aż 33,8% nie ma planu sukcesji, a 13,8% respondentów nie wie, czy taki plan istnieje.

Z badań wynika również, że formalny dokument regulujący współpracę rodziny – np. w formie konstytucji rodzinnej – posiada zaledwie 17,6% firm. Kolejne 18,8% deklaruje, że jest w trakcie jego przygotowywania.

Badania pokazują również silną zależność między planem sukcesji a formalizacją ładu rodzinnego:

- wśród firm z gotowym planem sukcesji 52,7% posiada formalny dokument rodzinny;
- w firmach bez planu sukcesji taki dokument ma zaledwie 0,6%.

Czy firma posiada plan sukcesji?



Źródło: Badania własne.

Formalny dokument regulujący współpracę rodziny – np. w formie konstytucji rodzinnej – posiada zaledwie 17,6% firm. Kolejne 18,8% deklaruje, że jest w trakcie jego przygotowywania.

„Sukcesja potrzebuje zasad”

Skuteczna zmiana pokoleniowa w firmie nie może opierać się na improwizacji – sukcesja bezwzględnie potrzebuje jasnych zasad i przemyślanej struktury. Punktem wyjścia jest zadbanie o odpowiedni poziom przygotowania planów sukcesyjnych, które uporządkują ten złożony proces na długo przed faktycznym przekazaniem sterów.

Fundamentem bezpieczeństwa przedsiębiorstwa jest w tym czasie formalizacja ładu rodzinnego oraz precyzyjny podział ról na właścicielskie, rodzinne i zarządcze. Oddzielenie tych trzech sfer zapobiega chaosowi kompetencyjnemu, chroni firmę przed przenoszeniem domowych emocji na grunt zawodowy i pozwala każdemu członkowi rodziny dokładnie zrozumieć swoje miejsce w organizacji.

Aby zasady te przetrwały próbę czasu, warto oprzeć je na solidnych fundamentach, takich jak konstytucja rodzinna. Ten kluczowy dokument nie tylko kodyfikuje wspólne wartości, ale przede wszystkim określa transparentną komunikację i zasady rozwiązywania konfliktów, stając się drogowskazem w momentach kryzysowych. Równolegle z tworzeniem struktur, należy zadbać o ludzi – ze szczególnym naciskiem na odpowiednie przygotowanie sukcesorów. Wymaga to zmiany dotychczasowej perspektywy: ich edukacja powinna koncentrować się na budowaniu kompetencji świadomego właściciela, a nie tylko przyszłego prezesa. To właśnie umiejętność nadzorowania majątku, dbałość o wizję i mądra współpraca – także z zewnętrznym zarządem – zadecydują o długoterminowym przetrwaniu rodzinnego biznesu.





Fundacja rodzinna: od osobistego dorobku do trwałej struktury

Jak przekuć sukces i pasję właściciela w samodzielną organizację podążającą za ideą sukcesji międzypokoleniowej

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.

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. Jej założenie bez odpowiednio ułożonego planu oraz ładu rodzinnego nie spowoduje rozwiązania problemów sukcesyjnych, z którymi spotykają się polskie rodziny biznesowe.

Struktura, nawet najlepsza prawnie, nie rozwiąże problemów relacyjnych, psychologicznych i zarządczych. Fundacja rodzinna sama nie wykreuje następcy i nie stworzy sukcesora. Będzie jednak doskonałym narzędziem w rękach przygotowanych osób.

Fundacja rodzinna to połączenie trzech celów: zgromadzenia majątku, zarządzania nim i wypłaty świadczeń dla beneficjentów, co może zostać doprawione celami prywatnymi jej fundatorów.

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: gromadzenie mienia, zarządzanie nim w interesie beneficjentów oraz spełnianie świadczeń na rzecz beneficjentów
- ▼ jest niezależna od fundatora i beneficjentów
- ▼ jej celem nie jest prowadzenie działalności gospodarczej; fundacja nie jest spółką
- ▼ prowadzenie działalności gospodarczej jest jednak dozwolone, ale w ściśle określonym zakresie, który ma na celu pomnażanie majątku i zarządzanie nim
- ▼ tworzona aktem notarialnym, ale także 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

3800

do rejestru wpisano przeszło
fundacji rodzinnych

3000

ilość wniosków oczekujących
na rozpoznanie

12-14 m

aktualny czas oczekiwania
na wpis do rejestru

Co fundacja pozwala zabezpieczyć?

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 z uwagi na szerokie możliwości tworzenia łądów rodzinnych zamkniętych w jej statucie daje szerokie możliwości wysokiego dopasowania planu sukcesji do konkretnej rodziny. Nie ma dwóch takich samych statutów i łądów rodzinnych, a fundacja rodzinna wychodzi naprzeciw tym potrzebom.

Fundacja rodzinna to również dobre narzędzie podatkowe pozwalające bez nadmiernych obciążeń fiskalnych pomnażać zyski rodzinnych przedsiębiorstw, sprzyjając idei rodzinnego skarbcu.

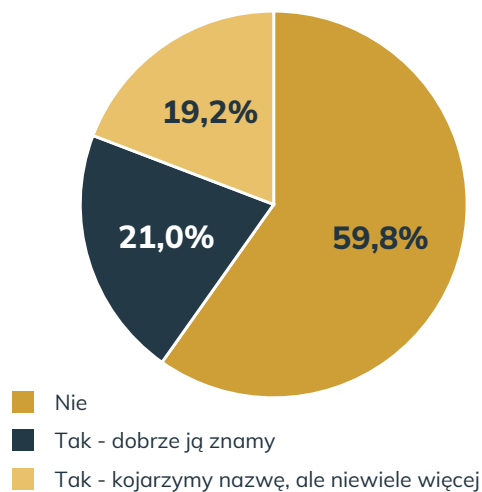
Fundacja rodzinna w badaniach

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.

Czego fundacja rodzinna nie rozwiąże?

Niska świadomość w zakresie znajomości rozwiązań sukcesyjnych jest pokłosiem braku edukacji we wskazanym obszarze oraz niedostatecznego uświadamiania konieczności poszukiwania narzędzi z tego obszaru wśród właścielek i właścicieli firm rodzinnych. Brak dostatecznej świadomości przejawia się nie tylko w braku poszukiwania narzędzi i wdrażania procesów sukcesyjnych, ale również w prowadzeniu działalności gospodarczej w formach prawnych niedostosowanych do skali biznesu. Forma prawna bywa często kontynuowana od momentu utworzenia

Znajomość fundacji rodzinnej jako instrumentu sukcesyjnego

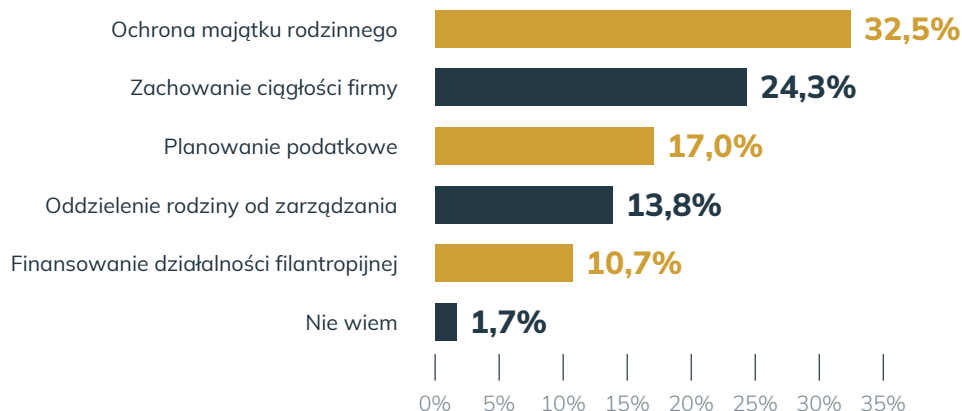


Źródło: Badania własne.
Raport Firmy rodzinne w Polsce 2025

działalności gospodarczej lub zmieniana jedynie w celach planowania podatkowego. Kwestie podatkowe, choć niezmiennie istotne, są często traktowane jako jedyny cel, z pominięciem wprowadzenia w minimalnym stopniu zabezpieczeń prawnych i sukcesyjnych do struktury prowadzonego biznesu.

Nie należy jednak obawiać się fundacji rodzinnej jako narzędzia egzotycznego. Jej tworzenie jest wyrazem wysokiej kultury i świadomości fundatorów, co pozwala oddzielić sprawy rodzinne i prywatne, zabezpieczając majątek i tworząc procedury ochrony majątku i zarządzania nim na pokolenia.

Cele fundacji rodzinnej według respondentów



Źródło: Badania własne.
Raport Firmy rodzinne w Polsce 2025

N=419

Na koniec – czy warto tworzyć łady rodzinne? Perspektywa właścicieli

Wyniki badań pokazują perspektywę, że przygotowanie sukcesji wiąże się z większym optymizmem. Firmy posiadające gotowy plan sukcesji znacznie lepiej oceniają swoją przyszłość:

- pozytywnie patrzy na nią 66,7% firm z gotowym planem;
- 60,4% firm będących w trakcie jego tworzenia;
- tylko 38,5% firm bez planu sukcesji.

Jednocześnie niepewność co do przyszłości deklaruje:

- 24,7% firm z gotowym planem;
- aż 46,2% firm bez planu.

Odpowiednio przygotowany ład rodzinny i plan sukcesji nie są wyłącznie zabezpieczeniem na wypadek odejścia właściciela. Towarzyszy im większa wiara w przyszłość firmy i jej zdolność do dalszego rozwoju. Narzędzia prawne takie jak fundacja rodzinna stają się tarczą obronną przed sukcesyjnymi wyzwaniami. Firmy te są oceniane jako bardziej wiarygodne przez partnerów finansowych i biznesowych. Sprawna organizacja stanowi gwarancję trwałości i stabilności na wypadek nieprzewidzianych zdarzeń i pozwala z nadzieją patrzeć w przyszłość.

Monika Rozbicka-Szlosek

Dyrektorka Centrum Bankowości Prywatnej PKO Banku Polskiego

ROZDZIAŁ 8

Długowieczność zaczyna się od dobrych decyzji

Długowieczność kapitału zaczyna się od dobrych decyzji

Zdrowie finansowe buduje się przez lata

O długowieczności coraz częściej myślimy nie tylko jako o liczbie przeżytych lat. Liczy się również ich jakość – zdrowie, niezależność, energia oraz możliwość realizowania własnych planów i pasji. Z finansami jest podobnie. Sam fakt posiadania majątku nie przesądza jeszcze o jego bezpieczeństwie. Ważne jest, czy zachowuje on wartość, zapewnia rodzinie swobodę działania i odpowiada na jej potrzeby także wtedy, gdy zmieniają się warunki.

Zdrowie finansowe powstaje stopniowo. Jest efektem decyzji podejmowanych przy okazji rozwoju firmy, kolejnych inwestycji, zmian sytuacji rodzinnej czy pojawiających się nowych możliwości. Z czasem dochodzą do tego pytania o ochronę majątku, jego płynność, dywersyfikację oraz przygotowanie do zmiany pokoleniowej.

W przypadku właścicieli firm rodzinnych decyzje te mają szczególny ciężar. Przedsiębiorstwo, majątek osobisty i bezpieczeństwo najbliższych tworzą system naczyń połączonych. To, co dzieje się w firmie, wpływa na rodzinę, a decyzje dotyczące własności i kapitału mogą przesądzić o przyszłości przedsiębiorstwa.

Od wartości firmy do majątku rodziny

Dla wielu przedsiębiorców firma jest najważniejszą inwestycją życia. Przez lata koncentrują w niej czas, wiedzę, energię i znaczną część kapitału. Jest to naturalne: najlepiej znają własny biznes, mają wpływ na jego rozwój i często właśnie dzięki niemu zbudowali rodzinny majątek.

Wraz ze wzrostem przedsiębiorstwa taka koncentracja może jednak stać się źródłem ryzyka. W badaniu przeprowadzonym w 2026 roku 82% respondentów wskazało, że właściciel pozostaje w pełni lub intensywnie zaangażowany w bieżącą działalność firmy. Jednocześnie 22% badanych dostrzega zagrożenie wynikające z uzależnienia przedsiębiorstwa od jednej osoby.

Podobna zależność może dotyczyć majątku. Jeżeli jego zasadnicza część pozostaje związana z jednym biznesem, od kondycji tego przedsiębiorstwa zależą jednocześnie dochody rodziny, wartość jej aktywów oraz możliwość finansowania przyszłych planów. Firma może być najważniejszą częścią rodzinnego dorobku, ale nie powinna być jego jedynym zabezpieczeniem.

Dojrzałe spojrzenie na kapitał zaczyna się więc od rozróżnienia wartości przedsiębiorstwa i majątku, którym rodzina może dysponować niezależnie od bieżącej sytuacji firmy.

Cztery funkcje rodzinnego kapitału

Nie każdy kapitał powinien realizować ten sam cel. Część majątku może służyć rozwojowi przedsiębiorstwa, część zapewniać bezpieczeństwo, a jeszcze inna tworzyć możliwości dla kolejnego pokolenia. Dlatego warto spojrzeć na rodzinny majątek przez pryzmat czterech uzupełniających się funkcji.

1. Kapitał rozwoju

Jego zadaniem jest wspieranie dalszego wzrostu: inwestycji, ekspansji zagranicznej, przejęć, nowych technologii czy uruchamiania kolejnych przedsięwzięć.

Nie każda inwestycja musi być jednak finansowana wyłącznie ze środków własnych. Odpowiednio dobrane finansowanie bankowe może pozwolić zachować płynność, rozłożyć ryzyko i pozostawić część rodzinnego kapitału w innych aktywach. Dlatego pytanie nie zawsze brzmi: „czy stać nas na tę inwestycję?”, ale również: „jak ją sfinansować, aby nie osłabić odporności całego majątku?”.

2. Kapitał bezpieczeństwa

Powinien zapewniać rodzinie płynność niezależną od bieżących wyników przedsiębiorstwa. Może być potrzebny w razie pogorszenia koniunktury, nagłej choroby lub śmierci właściciela, czasowej utraty dochodów, konfliktu rodzinnego albo nieplanowanej sukcesji.

Jego rolą nie jest maksymalizowanie stopy zwrotu, lecz stworzenie czasu i przestrzeni do podejmowania decyzji bez presji. Rodzina posiadająca odpowiednią rezerwę nie musi sprzedawać aktywów w niekorzystnym momencie ani podejmować działań wyłącznie dlatego, że zabrakło jej płynności.

3. Kapitał długoterminowy

Ta część majątku ma zachowywać i pomnażać wartość poza cyklem życia jednego przedsiębiorstwa. Wymaga odpowiedniej dywersyfikacji, horyzontu inwestycyjnego oraz świadomego określenia poziomu ryzyka.

Nie chodzi o rezygnację z firmy, lecz o zbudowanie majątku odpornego na sytuację jednej branży, jednego rynku i jednego źródła przychodów. To właśnie ta część kapitału może w przyszłości finansować potrzeby rodziny, świadczenia dla beneficjentów albo kolejne inwestycje.

4. Kapitał możliwości

Rodzinny majątek może również otwierać kolejnemu pokoleniu drogę do edukacji, własnej przedsiębiorczości, inwestowania, działalności społecznej czy rozwijania osobistych pasji.

Nie każde dziecko właściciela będzie chciało prowadzić rodzinną firmę. Nie musi to jednak oznaczać odrzucenia rodzinnego dziedzictwa. Kapitał zgromadzony przez poprzednie pokolenie może umożliwić młodszemu zbudowanie własnej drogi – pod warunkiem że możliwościom towarzyszą przygotowanie i odpowiedzialność.

Majątek potrzebuje odporności

Nie istnieje jedna właściwa struktura majątku dla każdej rodziny biznesowej. Inne potrzeby ma właściciel intensywnie rozwijający przedsiębiorstwo, inne osoba przygotowująca się do ograniczenia aktywności zawodowej, a jeszcze inne rodzina zarządzająca kapitałem przekazanym przez poprzednie pokolenie.

Dlatego zarządzanie majątkiem jest procesem. Rozwiązanie właściwe kilka lat temu może przestać odpowiadać obecnym celom, sytuacji rodzinnej albo skali zgromadzonego kapitału.

Punktem wyjścia powinny być konkretne pytania:

- Jaka część rodzinnego majątku pozostaje związana z jednym przedsiębiorstwem?
- Jak długo rodzina mogłaby funkcjonować bez dochodów lub dywidendy z firmy?
- Jakiej płynności potrzebowałaby w razie nagłej nieobecności właściciela?
- Które aktywa mają służyć ochronie majątku, a które jego rozwojowi?
- Jakie zobowiązania wobec członków rodziny powinien finansować kapitał?
- Kto może podejmować decyzje dotyczące majątku, jeżeli jego twórca czasowo lub trwale nie będzie mógł tego robić?
- Czy kolejne pokolenie jest przygotowane nie tylko do korzystania z majątku, ale również do odpowiedzialnego zarządzania nim?

Zarządzanie majątkiem jest procesem. Rozwiązanie właściwe kilka lat temu może przestać odpowiadać obecnym celom, sytuacji rodzinnej albo skali zgromadzonego kapitału.

Firma potrzebuje sukcesji. Kapitał również

Sukcesja często zaczyna się od pytania: kto przejmie firmę? To pytanie ważne, ale niewystarczające. Można przekazać zarządzanie przedsiębiorstwem, nie rozstrzygając zasad własności. Można podzielić udziały, nie ustalając, jak rodzina będzie podejmować decyzje. Można też zachować firmę w rękach rodziny, nie przygotowując majątku, który powinien zapewniać jej bezpieczeństwo poza przedsiębiorstwem.

Dlatego warto rozróżnić trzy powiązane, lecz odrębne procesy:

- **sukcesję zarządzania** – kto i na jakich zasadach będzie kierował firmą;
- **sukcesję własności** – kto stanie się właścicielem udziałów i jakie prawa będą się z tym wiązały;

- **sukcesję kapitału** – jak majątek ma służyć rodzinie, kto będzie nim zarządzał i w jaki sposób zostanie przygotowany do zmiany pokoleniowej.

Tymczasem gotowy plan sukcesji posiada jedynie 18,6% firm objętych badaniem z 2026 roku. Kolejne 33,8% jest w trakcie jego przygotowywania, a taki sam odsetek w ogóle nie ma planu. Pokazuje to, że w wielu rodzinach rozmowa o przyszłości wciąż rozpoczyna się zbyt późno.

Szczególne znaczenie ma również przygotowanie na sukcesję nagłą. Choroba, wypadek lub śmierć właściciela mogą nastąpić niezależnie od jego wieku i planowanego terminu przekazania firmy. W takiej sytuacji o bezpieczeństwie decydują nie tylko dokumenty dotyczące własności, ale także dostęp do płynnych środków, wskazane osoby uprawnione do działania oraz jasne zasady podejmowania decyzji.

Szczególne znaczenie ma również przygotowanie na sukcesję nagłą. Choroba, wypadek lub śmierć właściciela mogą nastąpić niezależnie od jego wieku i planowanego terminu przekazania firmy.

Fundacja rodzinna nie kończy rozmowy o majątku

Jednym z narzędzi wykorzystywanych w planowaniu wielopokoleniowym może być fundacja rodzinna. Pozwala ona stworzyć ramy dla gromadzenia majątku, wykonywania praw właścicielskich oraz realizowania świadczeń na rzecz beneficjentów.

Samo utworzenie fundacji nie rozstrzyga jednak, w jaki sposób jej aktywa powinny być zarządzane. Nadal potrzebne są zasady dotyczące płynności, polityki inwestycyjnej, dopuszczalnego ryzyka, finansowania świadczeń oraz odpowiedzialności kolejnych pokoleń.

Fundacja rodzinna może tworzyć ramy długowieczności, ale dopiero przemyślana polityka zarządzania kapitałem nadaje tym ramom praktyczne znaczenie.



P O D C A S T
SZTUKA BIZNESU RODZINNEGO



Zaufanie, dywersyfikacja, długowieczność.
Nowa rola bankowości prywatnej
posłuchaj rozmowy
z Moniką Rozbicką-Szlosek

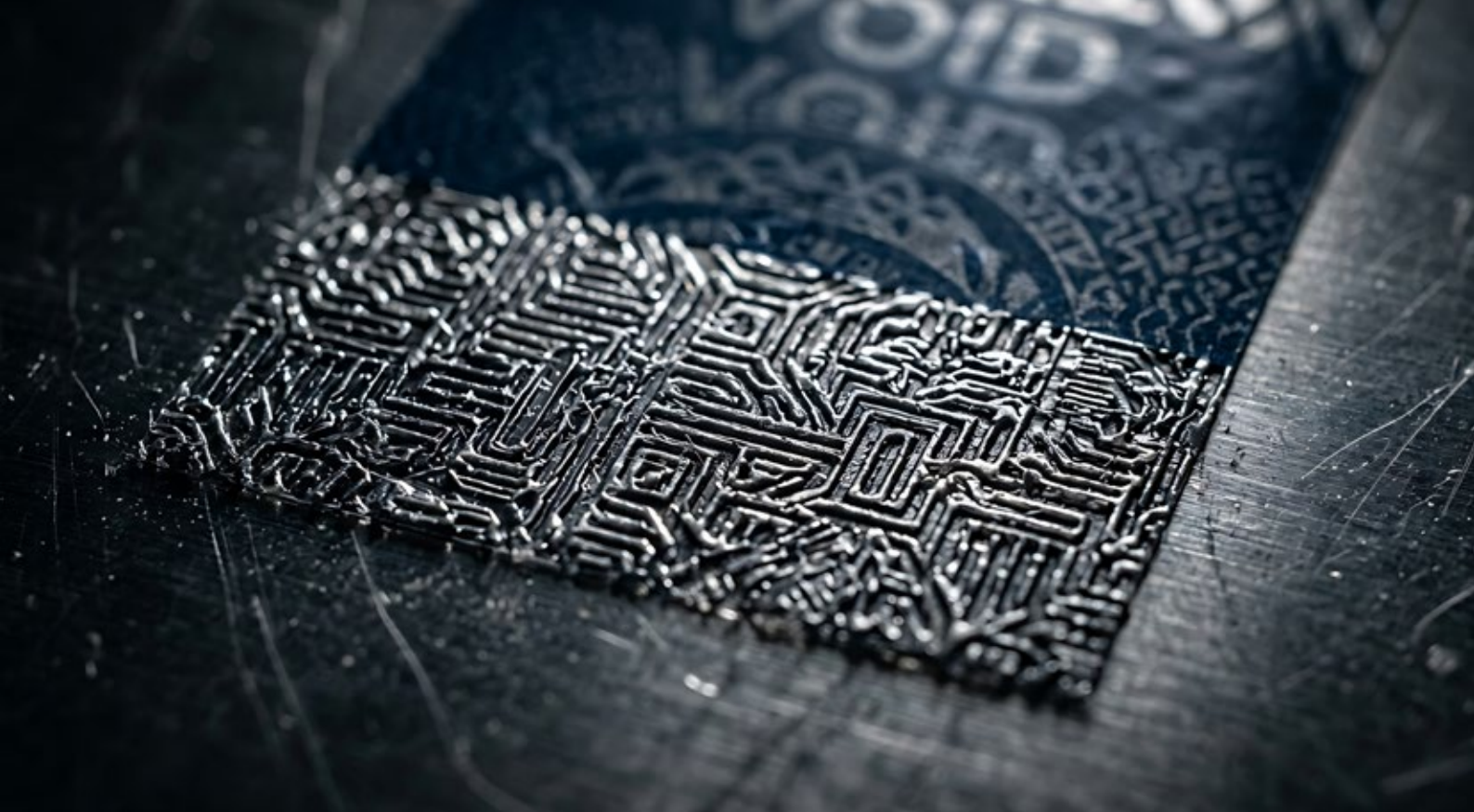
Bankowość Prywatna – rozmowa przed wyborem rozwiązania

Decyzje dotyczące rodzinnego majątku rzadko są wyłącznie kwestią liczb. Wpływają na nie doświadczenie właściciela, jego stosunek do ryzyka, sytuacja rodzinna, plany firmy oraz oczekiwania kolejnego pokolenia.

Najpierw trzeba zrozumieć:

- czemu kapitał ma służyć;
- jakie potrzeby powinien zabezpieczać;
- jakiej płynności wymaga rodzina;
- jaka część może być inwestowana długoterminowo;
- jaki poziom ryzyka jest akceptowalny;
- które decyzje będą miały znaczenie nie tylko dzisiaj, ale również za kilkanaście lat.

Rolą Bankowości Prywatnej PKO Banku Polskiego jest wspieranie właścicieli firm rodzinnych w takim całościowym spojrzeniu. Obejmuje ono strukturę majątku, jego ochronę i dywersyfikację, płynność, cele inwestycyjne oraz przygotowanie kapitału na zmianę pokoleniową.



Dzięki kompetencjom całej Grupy PKO Banku Polskiego perspektywę majątku osobistego można łączyć z potrzebami przedsiębiorstwa, w tym finansowaniem jego rozwoju. Nie oznacza to zastępowania prawników doradców firm rodzinnych czy podatkowych, lecz współtworzenie spójnej architektury finansowej i koordynowanie decyzji, które oddziałują jednocześnie na firmę, właściciela i jego najbliższych.

W okresie zmiany pokoleniowej bank może być również punktem ciągłości – instytucją znającą cele rodziny, strukturę jej aktywów i historię podejmowanych decyzji.

Od sukcesu do długowieczności

W pewnym momencie obok pytania „jak dalej rozwijać firmę?” pojawia się inne: „czemu ma służyć to, co już zbudowaliśmy?”.

Odpowiedź nie musi być dla każdej rodziny taka sama. Dziedzictwem może być dobrze działające przedsiębiorstwo, kapitał zapewniający bliskim bezpieczeństwo, możliwość tworzenia kolejnych biznesów, odpowiedzialnie przygotowane następne pokolenie albo przestrzeń do realizowania wspólnych wartości i działań społecznych.

Sukces pozwala zgromadzić majątek. Długowieczność zaczyna się wtedy, gdy rodzina wie, jak ten majątek ma ją chronić, rozwijać i otwierać przed kolejnymi pokoleniami nowe możliwości.

Dorota Mariańska

Partner w Mariański Group

ROZDZIAŁ 9

Mapa potrzeb właścicieli firm rodzinnych

Praktyczny model przejścia od pasji lidera do długowieczności

Właściciele firm rodzinnych coraz częściej wiedzą, że przyszłości nie można pozostawić przypadkowi. Dostrzegają potrzebę sukcesji, ochrony majątku, przygotowania kolejnego pokolenia i uniezależnienia przedsiębiorstwa od jednej osoby. Sama świadomość nie oznacza jednak jeszcze gotowości do działania.

Najtrudniejszy jest moment przejścia od myślenia: „kiedyś trzeba będzie się tym zająć” do konkretnych rozmów, decyzji i zasad. Wtedy ogólna wizja przyszłości spotyka się z pytaniami, na które nie zawsze istnieją łatwe odpowiedzi. Kto powinien przejąć zarządzanie? Kto będzie właścicielem? Jak zabezpieczyć członków rodziny niezwiązanych z firmą? Jaką rolę zachowa założyciel? Co zrobić, jeśli dzieci nie chcą lub nie powinny prowadzić przedsiębiorstwa?

Mapa potrzeb właścicieli firm rodzinnych nie składa się z pojedynczych produktów i dokumentów. Obejmuje równocześnie przedsiębiorstwo, rodzinę, własność i człowieka, który przez lata pozostawał centrum całego systemu. Przygotowanie przyszłości wymaga więc określenia celów rodziny, zasad podejmowania decyzji, przygotowania organizacji oraz znalezienia dla dotychczasowego lidera roli, która nie będzie oznaczała ani zachowania pełnej kontroli, ani nagłego zniknięcia z firmy.

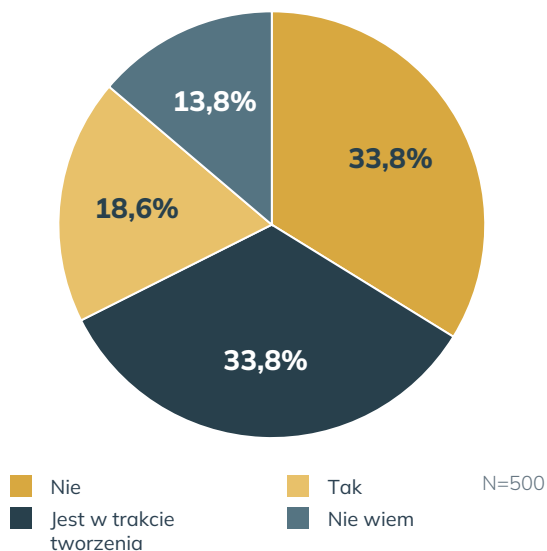
Badanie z 2026 roku pokazuje, że wiele rodzin znajduje się pomiędzy świadomością potrzeby zmiany a gotowością do jej przeprowadzenia. W tym miejscu pojawia się najwięcej niepewności, ale również szansa na podjęcie działań, zanim kierunek zmian wyznaczy kryzys albo zdarzenie losowe.

Między świadomością a działaniem – stan przygotowania do sukcesji

O sukcesji mówi się dziś znacznie częściej niż jeszcze kilka lat temu. Nie oznacza to jednak, że firmy są do niej przygotowane. W badaniu z 2026 roku 18,6% respondentów wskazało, że ich firma ma gotowy plan sukcesji. Kolejne 33,8% zadeklarowało, że znajduje się on w trakcie przygotowywania. Taki sam odsetek – 33,8% – przyznał, że firma nie ma planu. Oznacza to, że tylko niespełna co piąte przedsiębiorstwo posiada już określony sposób przeprowadzenia zmiany pokoleniowej.

Porównanie z badaniem z 2025 roku pokazuje ostrożny ruch w stronę częstszego podejmowania tematu sukcesji. Rok wcześniej gotowy plan posiadało 15,4% firm, 29% było w trakcie jego tworzenia, 29,6% nie miało planu, a 26% respondentów nie potrafiło określić sytuacji przedsiębiorstwa. W 2026 roku łączny udział firm deklarujących gotowy plan lub prace nad nim zwiększył się z 44,4% do 52,4%.

Czy firma posiada plan sukcesji?

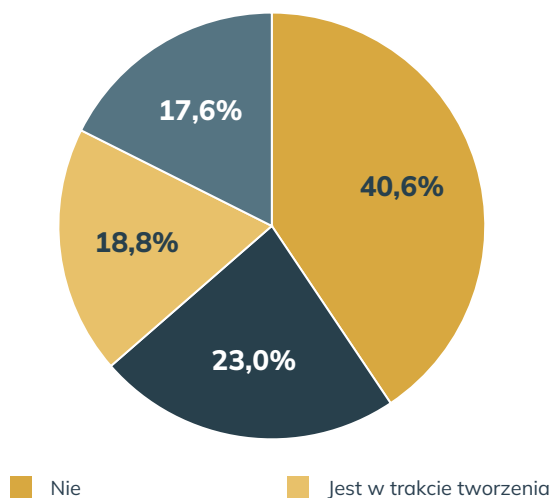


Źródło: Badania własne, 2026

Nie oznacza to jednak jednoznacznego przełomu. Odsetek firm bez planu również wzrósł – z 29,6% do 33,8%. Największa różnica dotyczy odpowiedzi „nie wiem”, której udział zmniejszył się z 26% do 13,8%. Może to wskazywać, że sytuacja sukcesyjna staje się w firmach lepiej rozpoznana i częściej nazywana, choć nie zawsze prowadzi jeszcze do konkretnych działań.

Porównanie ma charakter kierunkowy. Oba badania objęły przedstawicieli tej samej grupy firm rodzinnych, ale nie tych samych respondentów ani przedsiębiorstwa. Na wyniki mogły wpływać różnice w strukturze prób, a zmiany wynoszące kilka punktów procentowych mogą mieścić się w granicach naturalnej zmienności pomiaru. Możemy więc mówić o sygnale większej świadomości i częstszego podejmowania tematu sukcesji, ale nie o dowodzie trwałej zmiany w całej populacji firm rodzinnych.

Czy istnieje formalny dokument (np. konstytucja rodzinna) regulujący zasady współpracy rodziny w firmie?



Źródło: Badania własne, 2026

Sam fakt rozpoczęcia prac nad planem jest ważnym sygnałem. Sformułowanie „jesteśmy w trakcie” może jednak obejmować bardzo różne sytuacje: od pierwszych rozmów w rodzinie po zaawansowany proces z określonym harmonogramem, podziałem odpowiedzialności i przygotowanymi rozwiązaniami. Deklaracja nie zawsze oznacza więc ten sam poziom rzeczywistego przygotowania.

Podobną ostrożność uzasadniają wyniki dotyczące formalizowania zasad współpracy rodziny. W 2025 roku dokument regulujący te zasady – na przykład konstytucję rodzinną lub inne porozumienie – posiadało 15,8% firm. W 2026 roku odsetek ten wyniósł 17,6%. Różnica jest niewielka i nie pozwala mówić o wyraźnym przyspieszeniu formalizacji.

Większości przedsiębiorstw rolę, oczekiwania i granice wpływu nadal opierają się więc przede wszystkim na ustnych ustaleniach, dotychczasowych zwyczajach oraz osobistym autorytecie właściciela. Taki model może działać przez wiele lat, szczególnie gdy decyzje podejmuje jedna osoba, a relacje w rodzinie są dobre. Jego słabość ujawnia się w momencie zmiany.

To, co dla założyciela było oczywiste, dla sukcesorów może oznaczać coś zupełnie innego. Niewypowiedziane oczekiwania dotyczące zarządzania, własności, wynagrodzenia czy podziału korzyści zaczynają wówczas prowadzić do napięć.

Plan sukcesji nie powinien być wyłącznie odpowiedzią na pytanie, kto zostanie kolejnym prezesem. Musi porządkować co najmniej trzy odrębne kwestie: przyszłe zarządzanie firmą, strukturę własności oraz relacje pomiędzy członkami rodziny. Te trzy obszary nie muszą być przekazywane tej samej osobie ani w tym samym momencie.

Rzeczywiste przygotowanie do sukcesji zaczyna się więc nie od dokumentu, ale od zgody na rozmowę o zmianie. Dokumenty, struktury i harmonogramy są potrzebne, lecz powinny wynikać z wcześniejszego określenia, czego chce właściciel, czego potrzebuje rodzina i czego wymaga dalszy rozwój organizacji.

Najważniejsza zmiana nie polega na tym, że firmy są już przygotowane do sukcesji. Polega na tym, że coraz częściej potrafią określić, w jakim miejscu się znajdują również wtedy, gdy odpowiedź brzmi: nie mamy planu.

Cztery przejścia dojrzałej firmy rodzinnej

Długowieczność firmy rodzinnej nie zależy od jednego dokumentu, narzędzia ani pojedynczej decyzji. Jest efektem kilku zmian, które stopniowo uniezależniają przedsiębiorstwo od osoby założyciela, a jednocześnie pozwalają zachować to, co w jego dorobku najcenniejsze.

Na podstawie wyników badania, analizy Questus i wniosków płynących z całego raportu można wskazać cztery przejścia prowadzące od firmy opartej na osobistej sile właściciela do przedsiębiorstwa zdolnego trwać i rozwijać się przez pokolenia.

Trzy pierwsze przejścia nawiązują do modelu roli pasji w firmie rodzinnej opracowanego przez Questus. Model ten zakłada, że o dojrzałości przedsiębiorstwa nie przesądza sama siła pasji lidera, lecz sposób, w jaki zostaje ona przełożona na zdolności organizacji, samodzielność kolejnych liderów i gotowość właściciela do przyjęcia nowej roli. Wyniki badania z 2026 roku pozwalają spojrzeć na tę koncepcję z perspektywy 500 przedstawicieli polskich firm rodzinnych. Czwarte przejście rozszerza model o wymiar własności i kapitału, który w świetle całego raportu stanowi nieodłączny element rodzinnej długowieczności.

Cztery przejścia nie tworzą uniwersalnej kolejności ani zamkniętego modelu sukcesji. Są raczej mapą zależności pokazującą, w których obszarach osobista siła właściciela powinna stopniowo przekształcać się w trwałą zdolność firmy i rodziny.

Model nie służy więc do wystawiania oceny, lecz do rozpoznania obszaru, w którym dalszy rozwój wymaga dziś najwięcej uwagi.

Przejście 1. Od fachu do standardu

Punkt wyjścia

W początkowym okresie wiedza założyciela jest jednym z najważniejszych źródeł przewagi firmy. To on rozpoznaje potrzeby klientów, ocenia jakość, rozwiązuje nietypowe problemy i wie, które odstępstwa od reguły można zaakceptować. Jego intuicja powstaje z doświadczeń, których nie da się szybko odtworzyć.

Problem pojawia się wtedy, gdy wiedza pozostaje zamknięta w jednej osobie. Pracownicy wykonują zadania poprawnie, dopóki właściciel pozostaje dostępny, ale w trudniejszych sytuacjach decyzje wracają do niego. Firma może rosnąć, lecz jej zdolność do utrzymania jakości nadal zależy od osobistej obecności założyciela.

Potrzebna zmiana

Dojrzałość wymaga przełożenia fachu właściciela na standard organizacji: opisane procesy, kryteria jakości, dostępne know-how, rozwój kompetencji zespołu oraz zasady podejmowania decyzji w sytuacjach nietypowych. Nie chodzi o zapisanie każdej czynności w procedurze. Chodzi o to, aby inni rozumieli nie tylko, co należy zrobić, lecz także dlaczego właśnie tak.

Dowód przejścia

Firma wykonała to przejście wtedy, gdy potrafi utrzymać jakość i rozwiązywać problemy bez każdorazowego pytania założyciela o zgodę. Jego doświadczenie nadal pozostaje wartością, ale przestaje być jedynym zabezpieczeniem organizacji.

Pasja życia w firmach rodzinnych

Przejście 2. Od energii lidera do samodzielności firmy

Punkt wyjścia

Pasja właściciela mobilizuje ludzi, przyspiesza decyzje i pomaga przechodzić przez kryzysy. Z czasem organizacja może jednak przyzwyczać się, że to lider nadaje tempo, rozstrzyga spory i bierze odpowiedzialność za najtrudniejsze sytuacje.

Powstaje wówczas układ pozornie skuteczny: właściciel szybko rozwiązuje problemy, więc pracownicy i menedżerowie nie rozwijają pełnej samodzielności. Im częściej lider interweniuje, tym więcej spraw do niego wraca. Firma korzysta z jego energii, ale jednocześnie staje się od niej zależna.

Potrzebna zmiana

Przejście do samodzielności wymaga nie tylko delegowania zadań, lecz przede wszystkim przekazania prawa do podejmowania decyzji i ponoszenia ich konsekwencji. Potrzebni są liderzy, którzy dysponują jasno określonym zakresem odpowiedzialności, informacjami niezbędnymi do działania oraz pewnością, że właściciel nie cofnie każdej decyzji podjętej inaczej, niż zrobiłby to sam.

Delegowanie nie oznacza utraty kontroli. Oznacza zmianę jej formy: z osobistego uczestnictwa w każdej sprawie na cele, standardy, wyniki i jasno określone granice samodzielności.

Dowód przejścia

Firma staje się samodzielną wtedy, gdy ważne problemy są rozwiązywane na właściwym poziomie organizacji, a nie automatycznie przekazywane właścicielowi. Lider może być nieobecny bez obawy, że decyzje zostaną zatrzymane, a odpowiedzialność rozmyta.

Przejście 3. Od firmy jako całego życia do nowych ról

Punkt wyjścia

Dla wielu założycieli firma jest jednocześnie pracą, źródłem dumy, środowiskiem relacji i najważniejszym potwierdzeniem własnej sprawczości. W takim układzie odejście z codziennego zarządzania nie oznacza jedynie zmiany zawodowej. Może być odbierane jako utrata znaczenia, wpływu i części własnej tożsamości.

Dlatego formalne przekazanie stanowiska nie zawsze prowadzi do rzeczywistego wycofania się z decyzji. Nestor pozostaje w firmie, poprawia sukcesora i odzyskuje kontrolę w chwilach niepewności. Chce chronić dorobek, ale jednocześnie utrudnia następcy zbudowanie własnego autorytetu.

Potrzebna zmiana

Przygotowania wymaga nie tylko sukcesor, lecz także właściciel. Powinien odpowiedzieć sobie na pytanie, jaką rolę chce pełnić po ograniczeniu bieżącego zarządzania i gdzie będzie wykorzystywał swoje doświadczenie, energię oraz relacje.

Może zostać mentorem, członkiem rady nadzorczej lub rodzinnej, strażnikiem wartości, inwestorem, ambasadorem firmy albo inicjatorem nowych przedsięwzięć. Warunkiem jest jednak jasne określenie granic wpływu, tak aby nowa rola wspierała sukcesora, zamiast odbierać mu samodzielność.

Dowód przejścia

Zmiana dokonała się wtedy, gdy założyciel nadal pozostaje ważny, ale nie musi uczestniczyć w każdej decyzji, aby czuć się potrzebny. Sukcesor może prowadzić firmę po swojemu, a nestor potrafi wykorzystać odzyskaną przestrzeń do budowania nowej wartości również poza codziennym zarządzaniem.

Dojrzała firma rodzinna
nie traci pasji założyciela.
Przekształca ją w jakość,
samodzielność, nowe role
i kapitał, które mogą trwać
dłużej niż jego osobista
obecność.

Przejście 4. Od przedsiębiorstwa do trwałego kapitału rodziny

Punkt wyjścia

W pierwszych latach rozwoju granica między firmą, majątkiem właściciela i bezpieczeństwem rodziny często pozostaje niewyraźna. Większość kapitału jest reinwestowana w biznes, a jego powodzenie decyduje jednocześnie o dochodach, wartości majątku i przyszłości kolejnego pokolenia.

Taka koncentracja może przez lata przyspieszać rozwój. Staje się jednak źródłem ryzyka, gdy firma pozostaje jedynym zabezpieczeniem rodziny, zasady własności nie są uporządkowane, a członkowie rodziny nie wiedzą, jakie mają prawa, obowiązki i możliwości wpływu.

Potrzebna zmiana

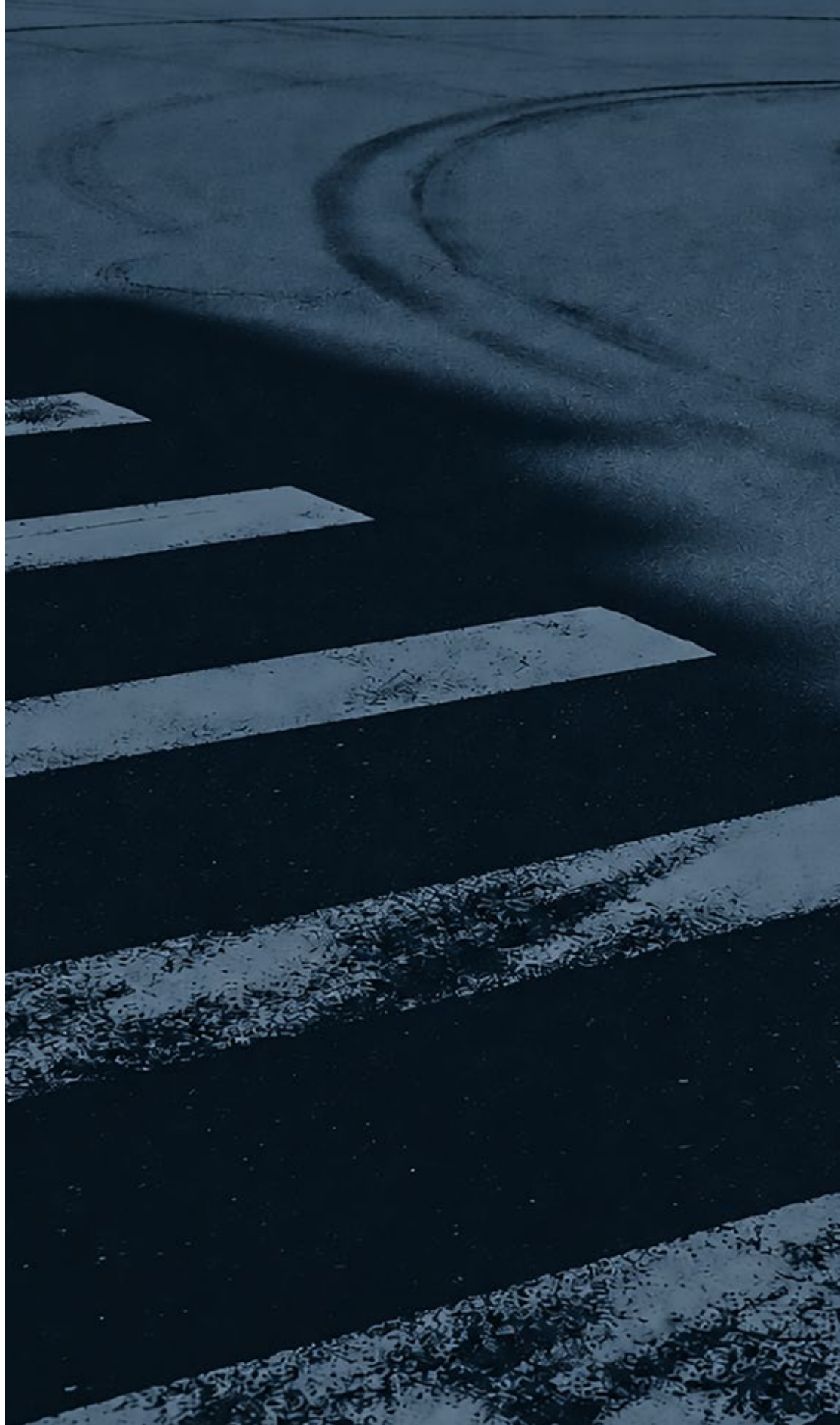
Dojrzałość wymaga rozdzielenia trzech porządków: zarządzania przedsiębiorstwem, wykonywania praw właścicielskich oraz korzystania z rodzinnego kapitału. Nie każda osoba posiadająca udziały musi pracować w firmie, a nie każdy członek rodziny powinien mieć taki sam wpływ na decyzje operacyjne.

Potrzebne są zasady dotyczące własności, nadzoru, podziału korzyści, bezpieczeństwa osób niezwiązanych z zarządzaniem oraz sposobu reagowania na konflikty i zdarzenia losowe. W zależności od sytuacji rodziny mogą je wspierać różne rozwiązania prawne, właścicielskie i inwestycyjne. Żadne pojedyncze narzędzie nie zastąpi jednak wcześniejszego uzgodnienia celów rodziny.

Dowód przejścia

Przedsiębiorstwo staje się trwałym kapitałem rodziny wtedy, gdy jego przyszłość nie zależy wyłącznie od życia i decyzji jednej osoby, a bezpieczeństwo bliskich nie jest całkowicie uzależnione od bieżącej kondycji jednego biznesu. Rodzina wie, co posiada, kto podejmuje decyzje i jakie zasady mają chronić wspólny dorobek w kolejnych pokoleniach.

Cztery przejścia tworzą jeden model dojrzałości, ale każda firma może znajdować się na innym etapie w każdym z tych obszarów. Najważniejsze nie jest więc pytanie, czy przedsiębiorstwo jest już „gotowe”. Ważniejsze jest rozpoznanie, które przejście pozostaje niedokończone i blokuje dziś kolejne.





Do przyszłości przygotowuje się nie tylko sukcesora

Model czterech przejść pokazuje, w jakim kierunku powinna rozwijać się dojrzała firma rodzinna. Żadne z tych przejść nie dokona się jednak wyłącznie dzięki wskazaniu następcy. Do zmiany trzeba przygotować równocześnie dotychczasowego lidera, rodzinę, organizację oraz sferę własności i kapitału.

Nie zawsze będzie to sukcesja od założyciela do jego dzieci. W firmach wielopokoleniowych odpowiedzialność może przekazywać nestor należący do drugiego lub trzeciego pokolenia. Nie zawsze też zarządzanie obejmie członek rodziny. Czasem najlepszym rozwiązaniem będzie rodzinny właściciel i profesjonalny zarząd spoza rodziny.

Jak przygotować właściciela, nestora lub dotychczasowego lidera?

Osoba ograniczająca aktywność operacyjną potrzebuje ochrony zdrowia, bezpieczeństwa finansowego oraz przyszłej roli, która pozwoli jej pozostać ważną bez odzyskiwania kontroli nad przekazanymi decyzjami. Może zostać mentorem, członkiem organu nadzorczego, inwestorem albo strażnikiem wartości, ale granice jej wpływu muszą być czytelne dla wszystkich.

Warto sprawdzić:

1. Czy dotychczasowy lider wie, jaką rolę chce pełnić po ograniczeniu zaangażowania operacyjnego?
2. Czy jego bezpieczeństwo finansowe i poczucie własnej wartości nie zależą wyłącznie od zajmowanego stanowiska i są zabezpieczone?
3. Które decyzje rzeczywiście przekaze, a za które nadal będzie odpowiadał?

Jak przygotować rodzinę i osoby przejmujące odpowiedzialność?

Rodzina potrzebuje informacji, przestrzeni do rozmowy oraz jasnych zasad dotyczących zarządzania, własności, wynagradzania i korzystania z majątku. Potrzebuje również poczucia sprawiedliwości – co nie zawsze oznacza jednakowe stanowiska, udziały czy korzyści dla wszystkich.

Osoba przejmująca zarządzanie, niezależnie od tego, czy pochodzi z rodziny, potrzebuje kompetencji, zaufania i realnych uprawnień. Sukcesor rodzinny nie powinien być zobowiązany do odtwarzania stylu poprzednika. Menedżer spoza rodziny musi natomiast wiedzieć, gdzie kończy się jego samodzielność, a zaczynają decyzje właścicielskie.

Jak przygotować organizację?

Firma potrzebuje zdolności działania niezależnie od obecności jednej osoby. Oznacza to przygotowanie liderów, przekazanie kluczowej wiedzy i zapewnienie ciągłości najważniejszych procesów oraz relacji. Dotyczy to również przedsiębiorstw po pierwszej sukcesji – każde kolejne pokolenie może ponownie skoncentrować decyzje i wiedzę wokół swojego lidera.

Szczegółnej uwagi wymagają członkowie rodziny niezwiązani z bieżącym zarządzaniem. Brak informacji nie usuwa ich oczekiwań, a sprawia jedynie, że ujawniają się one później, często dopiero w sytuacji zmiany lub konfliktu.

Warto sprawdzić:

1. Czy rodzina jednakowo rozumie przyszłe role, prawa i odpowiedzialność poszczególnych osób?
2. Czy następca otrzyma nie tylko funkcję, ale także rzeczywisty zakres decydowania?
3. Czy istnieje uzgodniony sposób rozwiązywania sporów i podejmowania decyzji w sprawach rodziny oraz własności?

Warto sprawdzić:

1. Co przestałoby działać, gdyby obecny lider przez trzy miesiące nie uczestniczył w zarządzaniu?
2. Gdzie znajduje się wiedza niezbędna do utrzymania jakości i relacji z najważniejszymi klientami?
3. Czy osoby odpowiedzialne za firmę mogą podejmować decyzje bez każdorazowego odwoływania się do właściciela lub nestora?

Jak zabezpieczyć własność i kapitał?

Własność wymaga jasnej struktury, zasad wykonywania praw właścicielskich i zabezpieczenia interesów osób, które nie pracują w firmie. Zarządzanie, posiadanie udziałów i korzystanie z kapitału nie muszą być powierzane tym samym osobom ani w tym samym momencie.

Rodzina powinna również spojrzeć na majątek szerzej niż przez wartość jednego przedsiębiorstwa. Nawet bardzo dobrze prosperująca firma pozostaje źródłem koncentracji ryzyka, jeżeli zależą od niej wszystkie dochody i bezpieczeństwo rodziny.

Warto sprawdzić:

1. Czy obecna struktura własności będzie wspierała firmę również po kolejnej zmianie pokoleniowej?
2. Czy wiadomo, kto będzie zarządzał, kto wykonywał prawa właścicielskie, a kto jedynie korzystał z wypracowanego kapitału?
3. Czy bezpieczeństwo rodziny pozostaje uzależnione od obecności jednej osoby lub kondycji jednego przedsiębiorstwa?

Przygotowanie sukcesora jest zatem tylko jednym z elementów większego procesu. Długowieczność wymaga, aby dotychczasowy lider był gotowy do nowej roli, rodzina znała zasady, organizacja potrafiła działać samodzielnie, a własność i kapitał zostały przygotowane na kolejne zmiany.

Nie wystarczy przygotować osobę, która przejmie ster. Trzeba przygotować cały system do funkcjonowania po zmianie lidera.

Sukcesja, która nie pyta o wiek

O sukcesji najczęściej myśli się jak o procesie rozłożonym na lata. Właściciel lub nestor przygotowuje następców, porządkuje własność i stopniowo ogranicza aktywność. Nie każda rodzina otrzymuje jednak taki czas.

Nagła choroba, wypadek, utrata zdolności do podejmowania decyzji albo śmierć mogą dotyczyć również młodego właściciela. Sukcesja nagła nie jest więc problemem wyłącznie nestorów. Dotyczy każdego przedsiębiorstwa, którego funkcjonowanie zależy od jednej osoby.

W takiej sytuacji rodzina mierzy się jednocześnie z osobistą stratą i kryzysem organizacyjnym. Pracownicy oczekują decyzji, klienci informacji, partnerzy potwierdzenia ciągłości współpracy, a bliscy muszą odnaleźć się w sytuacji, na którą nie byli przygotowani. Najważniejsze decyzje trzeba podejmować właśnie wtedy, gdy rodzina ma najmniej siły, czasu i wiedzy, aby robić to spokojnie.

Następca na przyszłość i lider na czas przejściowy

Nawet jeśli wiadomo, kto w przyszłości powinien prowadzić firmę, osoba ta może być jeszcze zbyt młoda, nieprzygotowana albo niegotowa do objęcia odpowiedzialności w momencie rodzinnego kryzysu.

Dlatego plan nagłej sukcesji powinien wskazywać nie tylko docelowego następcę, ale także osobę lub zespół, który zabezpieczy firmę w okresie przejściowym. Może to być członek zarządu, wspólnik albo zaufany menedżer spoza rodziny. Jego zadaniem nie jest przesądzenie przyszłości przedsiębiorstwa, lecz zapewnienie rodzinie czasu na podjęcie przemyślanych decyzji.

Plan powinien równocześnie zabezpieczać:

- **ciągłość zarządzania** – kto podejmie decyzje, będzie reprezentował firmę i poprowadzi zespół;
- **ciągłość własności i bezpieczeństwo rodziny** – kto będzie wykonywał prawa właścicielskie, z czego rodzina będzie się utrzymywać i jak zostaną zabezpieczone osoby nieprzygotowane do zarządzania.

Pytania, na które warto odpowiedzieć sobie wcześniej:

- Kto natychmiast przejmie decyzje, będzie reprezentował firmę i komunikował się z pracownikami oraz partnerami?
- Gdzie znajdują się informacje o umowach, zobowiązaniach, finansach, uprawnieniach i kluczowych relacjach?
- Co stanie się z własnościami i kto będzie wykonywał prawa właścicielskie?
- Jak zostaną zabezpieczone małoletnie dzieci i osoby niezwiązane z biznesem?
- Z czego rodzina będzie się utrzymywać, jeżeli firma czasowo przestanie wypłacać zysk?
- Kto skoordynuje działania prawne, finansowe i organizacyjne?

Nie wystarczy zapisać nazwiska następcy. Osoby wskazane do działania muszą znać swoje role, posiadać potrzebne uprawnienia i wiedzieć, gdzie szukać najważniejszych informacji.



Polisa jako ostatni list miłosny

W materiałach japońskich ubezpieczycieli polisa na życie bywa nazywana „ostatnim listem miłosnym”, takim wyrazem troski, który dociera do bliskich wtedy, gdy jego autor nie może już zapewnić im bezpieczeństwa osobiście.

Ubezpieczenie życia można potraktować jako jeden z najbardziej odpowiedzialnych prezentów dla rodziny. Nie chroni przed stratą i nie zastępuje obecności człowieka. Może jednak ograniczyć ryzyko, że do bólu po jego odejściu dołączą problemy finansowe, konieczność szybkiej sprzedaży majątku albo podejmowanie ważnych decyzji pod presją czasu.



W rodzinie biznesowej ma to szczególne znaczenie, ponieważ śmierć właściciela lub kluczowego lidera może oznaczać jednoczesną utratę bliskiej osoby, źródła dochodu i centrum decyzyjnego przedsiębiorstwa. Odpowiednio dobrana ochrona może, zależnie od warunków umowy, wspierać utrzymanie rodziny, spłatę zobowiązań, edukację dzieci lub finansowanie okresu przejściowego.

Polisa nigdy nie zastąpi planu sukcesji, uporządkowanej własności ani wskazania osób odpowiedzialnych za firmę. Może być jednak jednym z elementów systemu bezpieczeństwa, który dobrze dopasowany do sytuacji rodziny i regularnie aktualizowany pozwoli liderowi „spać spokojnie”.

Planowana sukcesja
odpowiada na pytanie, jak
chcemy przekazać firmę.
Plan nagły – czy firma
i rodzina przetrwają czas,
w którym nie będziemy mogli
zrobić tego osobiście.

Praktyczny drogowskaz – od sygnału do pierwszego działania

Długowieczności firmy rodzinnej nie buduje się jednym dokumentem ani jedną decyzją. Punktem wyjścia jest rozpoznanie miejsca, w którym firma i rodzina znajdują się dzisiaj.

WYZWANIE	SYGNAŁ OSTRZEGAWCZY	POTRZEBNE DZIAŁANIE	PYTANIE, OD KTÓREGO WARTO ZACZAĆ
Wiedza skupiona w jednej osobie	Jakość, relacje lub kluczowe procesy pogarszają się pod nieobecność lidera.	Zidentyfikowanie kluczowego know-how, opisanie standardów i stopniowe przekazywanie wiedzy.	Które elementy firmy działają dobrze tylko dlatego, że jedna osoba wie, co zrobić?
Centralizacja decyzji	Zespół czeka na zgodę właściciela lub nestora, nawet w sprawach należących formalnie do innych osób.	Określenie zakresów decyzyjności, rozwój liderów i realne delegowanie odpowiedzialności.	Które decyzje nadal niepotrzebnie wracają do obecnego lidera?
Pozorna sukcesja	Następca posiada stanowisko, ale nie ma prawa do podejmowania najważniejszych decyzji.	Ustalenie etapów przekazywania odpowiedzialności, kompetencji obu stron oraz granic przyszłej roli nestora.	Za jakie decyzje następca odpowiada już samodzielnie – także wtedy, gdy dotychczasowy lider wybrałby inaczej?
Następca wskazany, ale nieprzygotowany	Wybór wynika głównie z pokrewieństwa lub rodzinnych oczekiwań, a nie z gotowości i kompetencji.	Ustalenie kryteriów objęcia odpowiedzialności, planu rozwoju oraz rozwiązywania przejściowego.	Czy powierzylibyśmy tej osobie prowadzenie firmy, gdyby nie należała do rodziny?
Brak rodzinnego sukcesora	Rodzina odkłada decyzje, licząc, że ktoś z kolejnego pokolenia z czasem zmieni zdanie lub okaże się gotowy.	Oddzielenie własności od zarządzania, określenie kryteriów wyboru lidera i rozważenie profesjonalnego zarządu spoza rodziny.	Czy firma naprawdę potrzebuje rodzinnego prezesa, czy przede wszystkim odpowiedzialnego rodzinnego właściciela?
Rodzina niedoinformowana lub podzielona	Poszczególni członkowie rodziny inaczej rozumieją przyszłe role, zasady wynagradzania, własność i dostęp do korzyści.	Rozpoczęcie regularnych rozmów rodzinnych i uzgodnienie zasad podejmowania decyzji oraz rozwiązywania sporów.	Kto w rodzinie nie zna planów dotyczących firmy, mimo że ich skutki będą go dotyczyć?
Brak przygotowania nestora do roli poza zarządzaniem	Ograniczenie aktywności oznacza dla właściciela lub nestora utratę znaczenia, wpływu i poczucia własnej wartości.	Określenie przyszłej roli, środków finansowych oraz rozwijanie źródeł aktywności i sensu poza bieżącym kierowaniem firmą.	Kim chcę być dla firmy i rodziny, kiedy nie będę już podejmować wszystkich decyzji?

Poniższa mapa nie wyznacza jednej kolejności działań. Firma może być dobrze przygotowana w obszarze zarządzania, a jednocześnie nie mieć uporządkowanej własności. Może posiadać sukcesora, ale nie być gotowa do

przekazania mu odpowiedzialności. Może również nie mieć rodzinnego następcy, a mimo to zachować rodzinny charakter i pozostać w rękach rodziny.

WYZWANIE	SYGNAŁ OSTRZEGAWCZY	POTRZEBNE DZIAŁANIE	PYTANIE, OD KTÓREGO WARTO ZACZĄĆ
Przeciążenie i zaniedbanie zdrowia lidera	Lider pozostaje stale dostępny, odkłada odpoczynek i badania, a jego sposób pracy wymaga ciągłej mobilizacji.	Profilaktyka, ochrona zdrowia, ograniczenie stałej dostępności i stopniowe rozłożenie odpowiedzialności.	Co wydarzyłoby się w firmie i rodzinie, gdyby obecny lider od jutra nie mógł pracować przez kilka miesięcy?
Nieuporządkowana własność	Przyszły układ właścicielski ma wynikać przede wszystkim z dziedziczenia lub zdarzeń losowych, a nie ze świadomie przyjętego planu.	Rozdzielenie planowania zarządzania od planowania własności oraz ustalenie zasad wykonywania praw właścicielskich.	Czy przyszli właściciele wiedzą, jakie prawa, obowiązki i odpowiedzialność będą wiązały się z posiadaniem firmy?
Majątek skoncentrowany w jednym biznesie	Bezpieczeństwo rodziny, jej dochody i większość majątku zależą od kondycji jednego przedsiębiorstwa.	Określenie potrzeb rodziny, zasad zarządzania kapitałem, poziomu płynności oraz dopuszczalnej koncentracji ryzyka.	Czy rodzina zachowałaby bezpieczeństwo, gdyby firma przez kilka lat nie wypłacała zysku?
Brak planu nagłej sukcesji	Tylko jedna osoba posiada pełne uprawnienia, wiedzę i relacje potrzebne do prowadzenia firmy, a rodzina nie wie, co zrobić w razie jej nagłej nieobecności.	Przygotowanie awaryjnego planu zarządzania, reprezentacji, komunikacji, własności i zabezpieczenia rodziny.	Kto od jutra poprowadziłby firmę i zabezpieczył rodzinę, gdyby obecny lider nie mógł już podejmować decyzji?

Mapa nie jest listą zadań do jednorazowego odhaczenia. Wraz z rozwojem firmy, zmianą sytuacji rodzinnej i dojrzewaniem kolejnego pokolenia część odpowiedzi będzie się

zmieniać. Warto zacząć od jednego sygnału, który już dziś stanowi największe ryzyko, wskazać osobę odpowiedzialną i ustalić termin pierwszego działania.

Rozmowa 2036 – co chcemy zobaczyć za dziesięć lat?

Na zakończenie tego rozdziału nie proponuję kolejnego testu. Proponuję za to rozmowę.

Wyobraźcie sobie rodzinne spotkanie w 2036 roku. Firma nadal istnieje, choć być może wygląda już inaczej. Zmieniły się role, część odpowiedzialności przejęli kolejni liderzy, a rodzina jest starsza o dekadę. Nie wiemy, kto zarządza przedsiębiorstwem, kto pozostaje jego właścicielem ani czy wszyscy członkowie rodziny są nadal związani z biznesem. Wiemy jedynie, że decyzje podejmowane dzisiaj wpłynęły na miejsce, w którym znaleźliście się po dziesięciu latach.

Każda z osób uczestniczących w rozmowie powinna osobno dokończyć pięć zdań:

- **Za dziesięć lat najbardziej chciałbym/chciałabym, aby w naszej firmie i rodzinie przetrwało...**
- **Nie chciałbym/nie chciałabym, aby przyszłość naszej rodziny nadal zależała od...**
- **Kolejnemu pokoleniu powinniśmy pozwolić zmienić...**
- **Nawet gdyby nikt z rodziny nie zarządzał firmą, za sukces uznalbym/uznałabym...**
- **Decyzją, której nie powinniśmy już dłużej odkładać, jest...**

Odpowiedzi warto najpierw zapisać osobno, a następnie przeczytać i porównać. Nie chodzi o natychmiastowe osiągnięcie pełnej zgody, lecz o wskazanie jednej wartości, którą rodzina chce zachować, jednej różnicy wymagającej dalszej rozmowy oraz jednej decyzji, której przygotowanie rozpocznie w ciągu najbliższych 90 dni.



Przyszłość firmy
rodzinnej zaczyna
się przy stole, przy
którym rodzina potrafi
powiedzieć, co chce
zachować, co jest
gotowa zmienić i czego
nie powinna już dłużej
odkładać.

Dorota Mariańska

Partner w Mariański Group

ROZDZIAŁ 10

Najważniejsze wnioski z raportu

Wyniki badania pokazują, że pasja pozostaje jednym z ważniejszych źródeł siły polskich firm rodzinnych.

Jej znaczenie zmienia się jednak wraz z rozwojem przedsiębiorstwa. Na początku skupia się przede wszystkim w osobie założyciela. Z czasem powinna zasilać organizację, otwierać przestrzeń dla kolejnego pokolenia i tworzyć wartość, z której może korzystać cała rodzina.

1. Pasja daje firmie początek i nadal napędza jej rozwój

Pasja odegrała znaczącą lub decydującą rolę w powstaniu 55% badanych firm. Jej wpływ trwa również później: 56% respondentów wskazuje na jej istotne znaczenie dla obecnego funkcjonowania przedsiębiorstwa, a 58% uważa, że pasja właściciela pomaga firmie.

Za tymi wynikami kryje się energia potrzebna do rozpoczęcia działalności, podejmowania ryzyka i przechodzenia przez pierwsze kryzysy. Pasja wzmacnia także dbałość o jakość, relacje z klientami, reputację nazwiska oraz poczucie odpowiedzialności za ludzi i rodzinny dorobek. Dzięki niej firma zyskuje charakter, wyraziste standardy i odporność potrzebną w trudnych momentach.

Jej największa wartość ujawnia się wtedy, gdy osobiste przekonania i sposób działania założyciela zostają przełożone na wiedzę, wartości i zasady zrozumiałe dla całej organizacji.

2. Siła właściciela powinna stawać się siłą organizacji

Właściciele nadal pozostają głównym źródłem sprawczości badanych przedsiębiorstw. Aż 82% z nich angażuje się operacyjnie w pełnym lub intensywnym zakresie. W 32,8% firm decyzje strategiczne podejmuje nestor albo założyciel, a w kolejnych 32,4% – rodzina wspólnie.

Tak silna obecność sprzyja szybkości działania, spójności decyzji oraz utrzymaniu standardów wypracowanych przez właściciela. Jednocześnie badanie pokazuje koszty nadmiernego skupienia odpowiedzialności w jednej osobie. Dla 23,8% respondentów pasja jednocześnie pomaga firmie i utrudnia jej funkcjonowanie. Przeciężenie właściciela jako jedno z zagrożeń wskazało 24,8% badanych, a 22,2% zwróciło uwagę na nadmierne uzależnienie przedsiębiorstwa od jednej osoby.

Dojrzałe przywództwo polega więc na takim wykorzystaniu własnej energii, aby uruchamiała samodzielność innych. Wiedza powinna przechodzić w standardy, relacje stawać się zasobem organizacji, a odpowiedzialność trafiać do przygotowanych menedżerów i członków rodziny. Wtedy firma zachowuje wartości założyciela, a jednocześnie zyskuje zdolność do rozwoju w zmieniających się warunkach.

3. Polskie firmy rodzinne wchodzi w czas pierwszej wielkiej zmiany pokoleniowej

Pierwsze pokolenie nadal pracuje w 52,8% badanych firm, a drugie – w 36,6%. Przeciętny rok powstania przedsiębiorstw uczestniczących w badaniu to 2004. Dane te pokazują szczególnie moment polskiej przedsiębiorczości rodzinnej: dorobek tworzony po transformacji ustrojowej po raz pierwszy na taką skalę przechodzi w ręce kolejnych pokoleń albo wymaga przygotowania nowego modelu zarządzania.

Zmiana pokoleniowa jest spotkaniem dwóch perspektyw. Założyciel wnosi doświadczenie, reputację, relacje i wiedzę gromadzoną przez lata. Sukcesor przynosi nowe kompetencje, inną wrażliwość oraz własną wizję rozwoju. Połączenie tych zasobów może otworzyć przed firmą kolejny etap wzrostu.

Analiza całego materiału, w tym opracowania Questus, wskazuje, że powodzenie sukcesji zależy od przekazania następcy realnego wpływu. Sukcesor potrzebuje przestrzeni do podejmowania decyzji, uczenia się na ich konsekwencjach i rozwijania przedsiębiorstwa zgodnie z własnymi kompetencjami. Dziedzictwo zyskuje trwałość wtedy, gdy kolejne pokolenie staje się jego współautorem.

4. Sukcesja potrzebuje planu obejmującego firmę, rodzinę i majątek

Gotowy plan sukcesji posiada 18,6% badanych firm, a 33,8% jest w trakcie jego tworzenia. Taki sam odsetek przedsiębiorstw – 33,8% – planu nie ma, natomiast 13,8% respondentów nie wie, czy został on przygotowany. Formalny dokument regulujący zasady współpracy rodziny, na przykład konstytucję rodzinną, posiada 17,6% firm, a 18,8% pracuje nad jego stworzeniem.

Porównanie z wynikami badania z 2025 roku wskazuje na ostrożny wzrost aktywności sukcesyjnej. Odsetek firm posiadających gotowy plan zwiększył się z 15,4% do 18,6%, a udział przedsiębiorstw pracujących nad planem – z 29% do 33,8%. Jednocześnie wzrósł odsetek firm bez planu: z 29,6% do 33,8%. Wyraźnie zmniejszył się natomiast udział odpowiedzi „nie wiem” – z 26% do 13,8%. Ponieważ w obu badaniach uczestniczyły inne podmioty należące do tej samej grupy docelowej, wyniki pokazują kierunek zmian w środowisku firm rodzinnych, a nie postęp tych samych przedsiębiorstw.

Przygotowanie sukcesji powinno obejmować pięć powiązanych obszarów: przedsiębiorstwo, rodzinę, własność, kapitał i samego właściciela. Firma potrzebuje uporządkowanej wiedzy, procesów i odpowiedzialności. Rodzina – jasnych zasad współpracy i podejmowania decyzji. Własność i majątek – struktury odpowiadającej długoterminowym celom. Właściciel – nowej roli oraz przygotowania do stopniowego przekazania wpływu.

Plan sukcesji, konstytucja rodzinna, rada rodzinna, profesjonalny zarząd, fundacja rodzinna, odpowiednia struktura własności, dywersyfikacja majątku oraz ochrona życia i zdrowia pozwalają przełożyć rodzinne intencje na trwałe rozwiązania. Ich wybór powinien wynikać z potrzeb konkretnej rodziny oraz odpowiedzi na pytanie, co chce ona zachować i czemu ma służyć jej dorobek.

5. Życie poza firmą wzmacnia właściciela i przygotowuje go do zmiany roli

Aż 57,2% respondentów uważa, że pasja i aktywności poza biznesem pomagają właścicielowi zachować energię, zdrowie i dystans. Kolejne 27,4% dostrzega taki wpływ przynajmniej czasami. Jednocześnie 43,8% badanych wskazuje, że brak przestrzeni na odpoczynek, regenerację i zainteresowania poza firmą zwiększa ryzyko przeciążenia.

Kondycja właściciela jest jednym z zasobów przedsiębiorstwa. Zdrowie, relacje, odpoczynek oraz inne źródła sensu wspierają jakość decyzji i zdolność zachowania perspektywy. Życie poza biznesem przygotowuje również lidera do kolejnego etapu, w którym może nadal służyć firmie swoim doświadczeniem, a jednocześnie rozwijać nowe role i aktywności.

Tak rozumiana pasja życia staje się częścią odpowiedzialnego przywództwa. Pomaga właścicielowi zachować energię, firmie – zwiększać samodzielność, a sukcesorowi – przejmować rzeczywistą odpowiedzialność.

6. Pasja i kapitał mogą tworzyć nowe możliwości dla całej rodziny

W badaniu 59% respondentów uznało, że pasja może stać się aktywem rodziny biznesowej albo już pełni taką funkcję. Wśród obszarów jej wykorzystania badani najczęściej wskazywali markę osobistą właściciela, reputację firmy rodzinnej, edukację kolejnych pokoleń oraz nowe projekty biznesowe. Pasja może także rozwijać relacje, inspirować inwestycje i działalność społeczną oraz znajdować miejsce w projektach realizowanych przez fundację rodzinną.

To ważne rozszerzenie perspektywy. Dorobek rodziny obejmuje przedsiębiorstwo, reputację, wiedzę, relacje, wartości i zgromadzony kapitał. Odpowiedzialne zarządzanie tymi zasobami daje kolejnym pokoleniom możliwość wyboru własnej drogi. Jedni będą rozwijać rodzinną firmę, inni stworzą nowe przedsięwzięcia, zajmą się inwestowaniem albo wykorzystają rodzinny kapitał do realizacji celów społecznych.

Długowieczność rodziny biznesowej wyraża się w zdolności do zachowania wartości i odpowiedzialności również wtedy, gdy zmieniają się ludzie, role oraz sposób wykorzystania rodzinnego dorobku.

Pasja daje firmie energię. Dojrzałość przekształca ją w wartości, kompetencje, zasady i kapitał, które otwierają drogę kolejnym pokoleniom.

Adam Mariański

Mentor firm rodzinnych. Partner Zarządzający w Mariański Group

ROZDZIAŁ 11

Zakończenie

Co naprawdę ma przetrwać?

Po przejściu całej drogi opisanej w tym raporcie pozostaje pytanie najważniejsze: co właściwie powinno przetrwać?

Odpowiedź sięga dalej niż samo zachowanie przedsiębiorstwa w rękach rodziny. Długowieczność oznacza zdolność do przekazania wartości, odpowiedzialności, przedsiębiorczości i rodzinnego kapitału w taki sposób, aby kolejne pokolenia mogły z nich korzystać, rozwijać je i nadawać im własny kierunek.

Firma jest jednym z najważniejszych elementów tego dziedzictwa. Tworzy miejsca pracy, buduje reputację rodziny, gromadzi wiedzę i kapitał oraz daje przestrzeń do realizowania kolejnych ambicji. Jej przyszłość zależy jednak od umiejętności przechodzenia przez zmianę: od przywództwa skupionego wokół właściciela do odpowiedzialności dzielonej z innymi, od osobistej wiedzy do sprawnej organizacji oraz od wizji założyciela do współautorstwa następnego pokolenia.

Właśnie dlatego sukcesja jest procesem dojrzwania całej rodziny biznesowej. Założyciel przygotowuje firmę do samodzielności i odnajduje dla siebie nową rolę. Sukcesor otrzymuje przestrzeń do podejmowania decyzji oraz ponoszenia za nie odpowiedzialności. Rodzina określa, co chce zachować, jak zamierza zarządzać wspólnym dorobkiem i jakie możliwości chce stworzyć następnym pokoleniom.

Długowieczność powstaje wtedy, gdy rodzinny dorobek zachowuje swój sens, nawet gdy zmieniają się ludzie, role, sposób zarządzania i kierunek dalszego rozwoju.

Każde pokolenie wnosi własną wartość

Dojrzałe przekazanie firmy pozostawia następcy przestrzeń do podejmowania decyzji i ponoszenia za nie odpowiedzialności. To właśnie dzięki tej przestrzeni sukcesor może rozwinąć własną więź z przedsiębiorstwem i stać się współautorem jego kolejnego rozdziału. Szacunek dla dorobku poprzedników łączy się wtedy z gotowością do zmiany tego, czego potrzebują firma, rynek i rodzina.

Droga kolejnego pokolenia może przybierać różne formy. Czasem będzie prowadziła przez dalszy rozwój rodzinnego przedsiębiorstwa, czasem przez profesjonalizację zarządzania, pozyskanie inwestora albo stworzenie nowego przedsięwzięcia. Może również oznaczać skoncentrowanie się rodziny na odpowiedzialnym zarządzaniu kapitałem powstałym dzięki firmie.

Długowieczność rodziny biznesowej wyraża się w ciągłości wartości, odpowiedzialności i umiejętności tworzenia kolejnych możliwości. Każde pokolenie otrzymuje dorobek poprzedników oraz przestrzeń do nadania mu własnego znaczenia.

Przyszłość obejmuje firmę, rodzinę i właściciela

Zmiana pokoleniowa dotyczy całego systemu. Firma przygotowuje procesy, kompetencje i model zarządzania. Rodzina ustala zasady współpracy oraz sposób podejmowania najważniejszych decyzji. Własność i majątek otrzymują strukturę odpowiadającą długoterminowym celom. Kolejne pokolenie dojrzewa do odpowiedzialności. Właściciel przygotowuje się do nowej roli.

Każdy z tych procesów wymaga czasu, rozmowy i zaufania. Formalne rozwiązania nadają ustaleniom trwałość, lecz ich źródłem pozostaje świadoma decyzja rodziny dotycząca tego, co chce zachować, co jest gotowa rozwijać oraz czemu ma służyć zgromadzony kapitał.

Takie przygotowanie daje również gotowość na wydarzenia, które mogą pojawić się wcześniej, niż zakładał właściciel. Zdrowie lidera, jego zdolność do działania i ciągłość podejmowania decyzji wpływają na bezpieczeństwo przedsiębiorstwa oraz najbliższych. Odpowiedzialność za przyszłość obejmuje więc zarówno zaplanowaną sukcesję, jak i rozwiązania chroniące rodzinę w razie nagłej zmiany.

Równie ważna jest przyszłość samego właściciela. Relacje, zainteresowania, aktywności i nowe role tworzą życie, do którego może świadomie przejść. Pozwalają mu zachować poczucie znaczenia, korzystać ze zgromadzonego doświadczenia i wspierać rodzinę w sposób odpowiadający nowemu etapowi. Dzięki temu przekazanie odpowiedzialności otwiera przestrzeń dla sukcesora i dla założyciela.

Najważniejsze decyzje zaczynają się od rozmowy

Każda rodzina biznesowa musi odnaleźć własną drogę. Punktem wyjścia jest rozmowa obejmująca firmę, majątek, wzajemne oczekiwania oraz przyszłe role członków rodziny. Jej znaczenie rośnie wtedy, gdy zostaje rozpoczęta z odpowiednim wyprzedzeniem – w czasie, w którym rodzina zachowuje spokój i możliwość wyboru.

Po lekturze tego raportu warto więc zadać sobie kilka pytań:

- Co z naszego dorobku chcemy zachować dla kolejnych pokoleń?
- Jakie wartości powinny wyznaczać kierunek firmy po zmianie przywództwa?
- Jakiej samodzielności potrzebuje sukcesor, aby w pełni przyjąć odpowiedzialność?
- Jak przygotować firmę, rodzinę i majątek na zmianę pokoleniową oraz nagłą nieobecność właściciela?
- Jaką rolę właściciel chce pełnić w kolejnym etapie życia?
- Czemu ma służyć kapitał budowany przez rodzinę przez lata?

Odpowiedzi mogą dojrzewać stopniowo. Najważniejsze jest rozpoczęcie rozmowy i przełożenie jej na pierwszą konkretną decyzję. To ona uruchamia proces, dzięki któremu dzisiejszy sukces staje się fundamentem przyszłości.

Pasja, która daje wolność

Dojrzała pasja pozwala stworzyć przedsiębiorstwo zachowujące wartości założyciela i rozwijające się dzięki samodzielności kolejnych osób. Daje sukcesorowi prawo do własnej drogi, rodzinie bezpieczeństwo i możliwość dokonywania wyborów, a właścicielowi – przestrzeń do rozpoczęcia kolejnego etapu życia.

Firma pozostaje ważną częścią rodzinnego dziedzictwa. Zgromadzony wokół niej kapitał może wspierać rozwój następnych pokoleń, nowe przedsięwzięcia, edukację, inwestycje, działalność społeczną oraz realizację osobistych pasji. Dorobek jednego pokolenia staje się dzięki temu źródłem kolejnych możliwości.

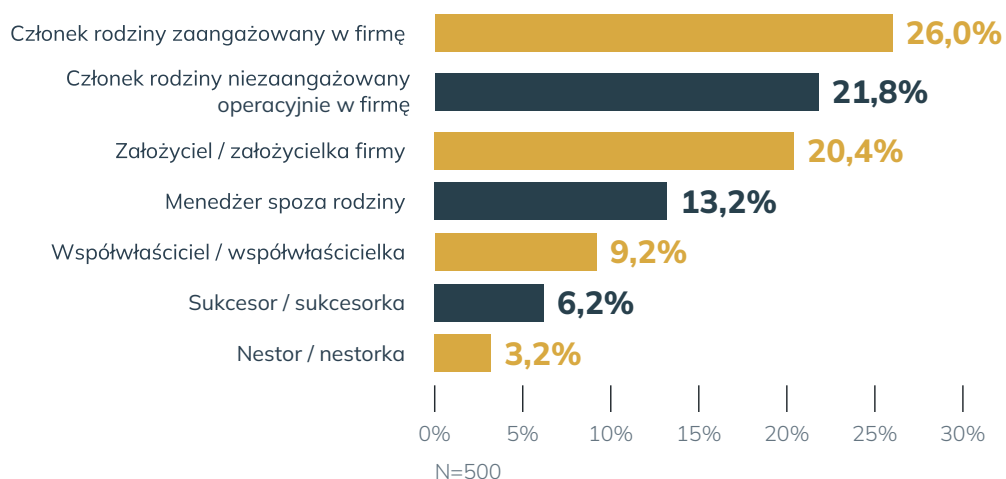
Pasja daje firmie początek. Zaufanie pozwala dzielić się odpowiedzialnością. Dojrzałość zamienia osobisty sukces w wartość zdolną służyć rodzinie przez pokolenia.

Największym osiągnięciem założyciela jest firma, która zachowuje przekazane jej wartości, rozwija się dzięki ludziom obdarzonym zaufaniem i daje rodzinie wolność wyboru własnej przyszłości.

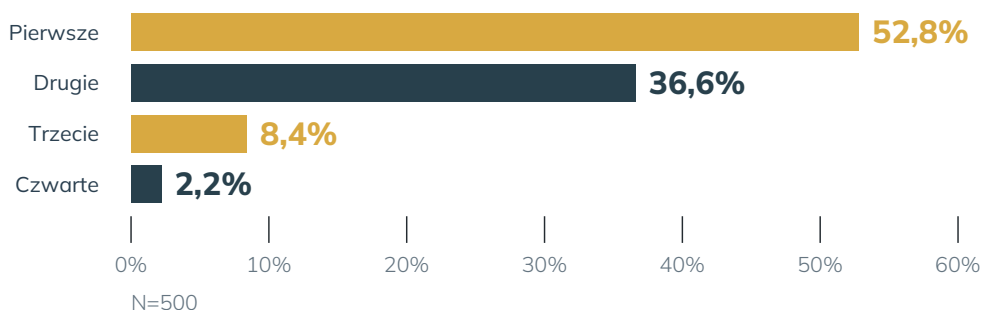
WYKRESY Z BADAŃ

1. Profil respondentów i firm

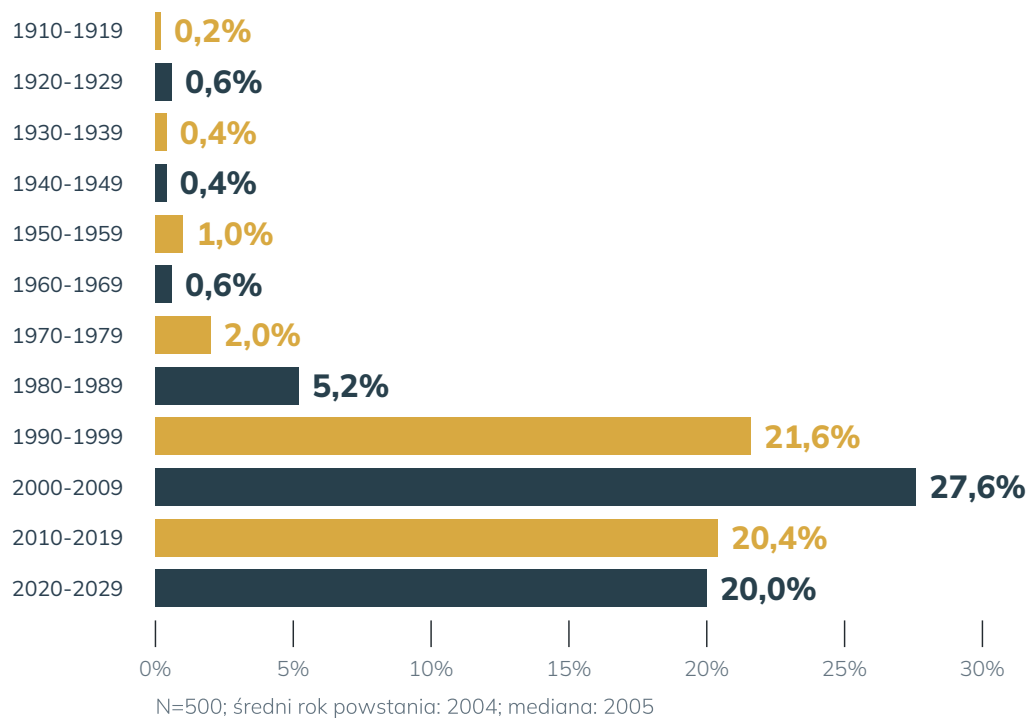
Z jakiej perspektywy odpowiada Pan/Pani na ankietę?



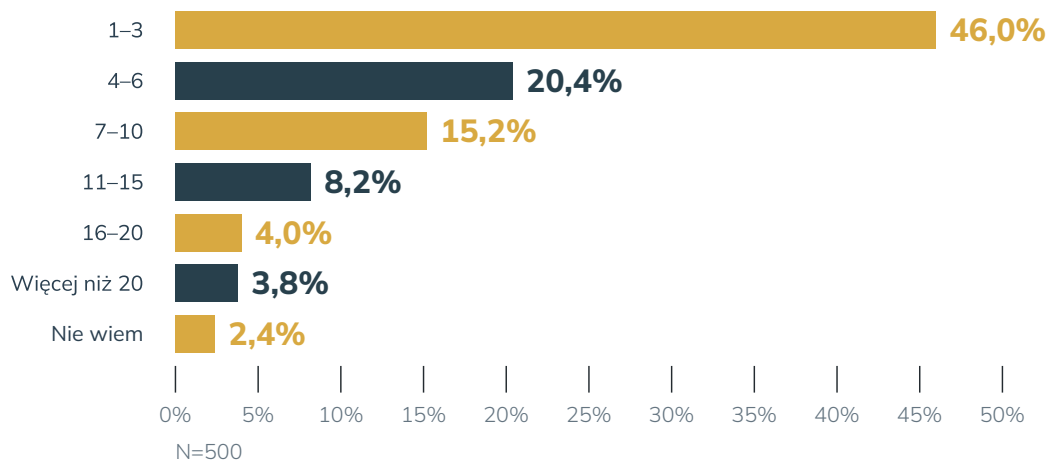
Które pokolenie obecnie pracuje w firmie?



Rok powstania firmy (dekady)

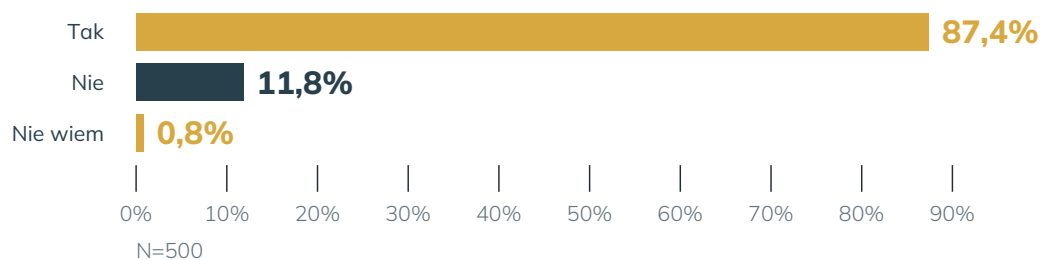


Ilu członków rodziny pracuje obecnie w firmie?

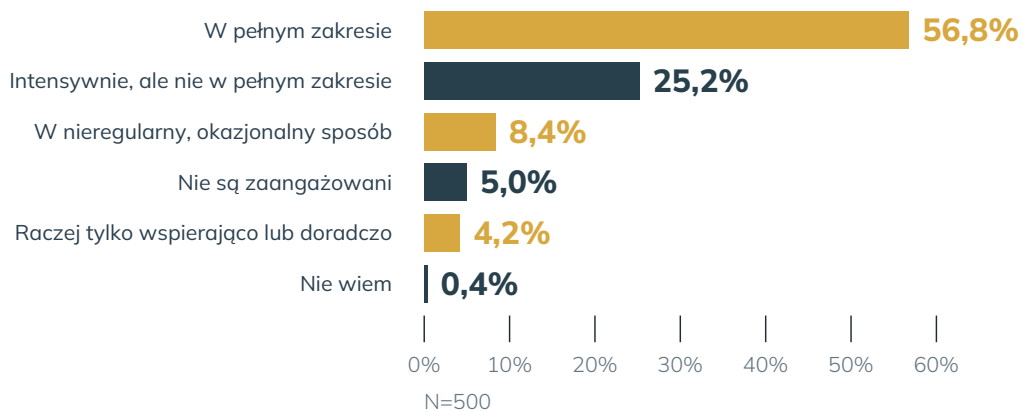


2. Zarządzanie i decyzje strategiczne

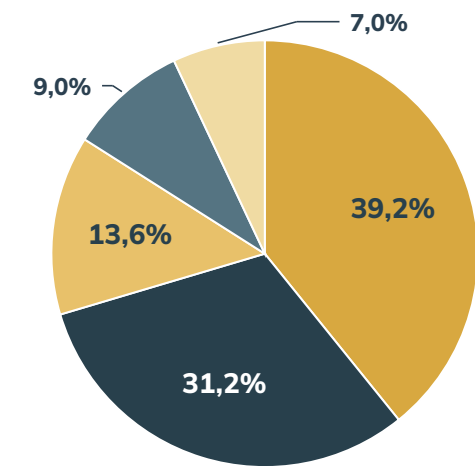
Czy członkowie rodziny pełnią kluczowe funkcje zarządcze?



W jakim stopniu właściciele są zaangażowani w codzienne zarządzanie firmą?



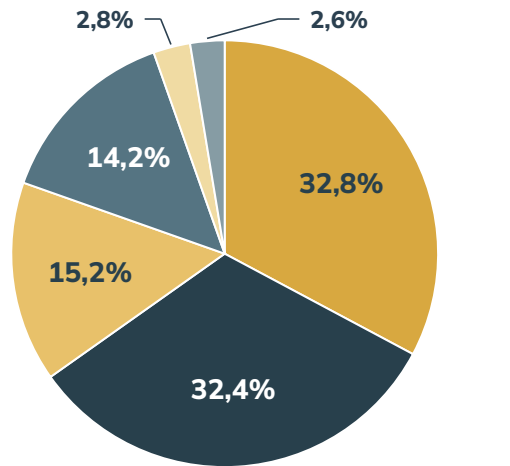
Jaki jest procentowy udział kobiet wśród osób zarządzających firmą?



26-50%
Mniej niż 25%
51-75%
76-100%
Nie wiem

N=500

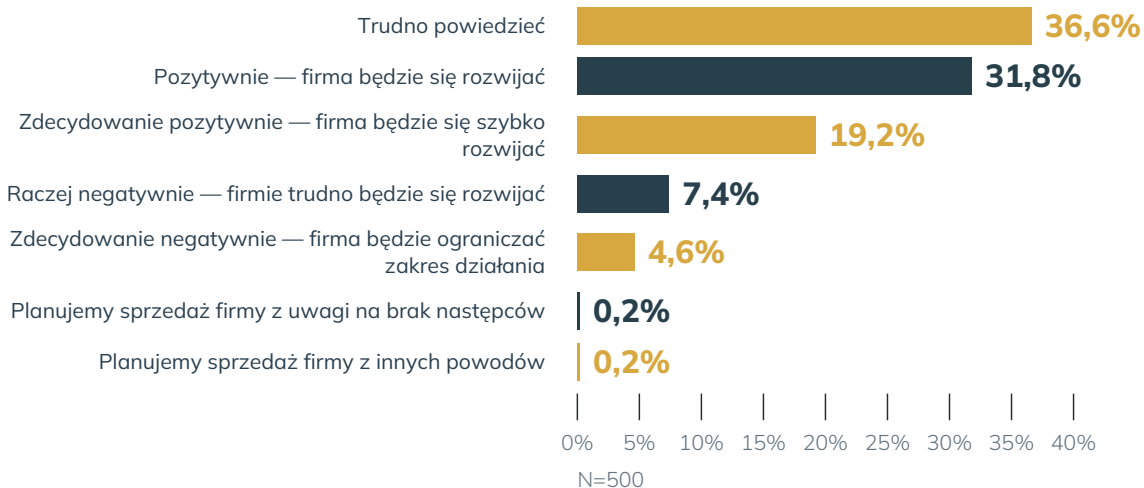
Kto podejmuje decyzje strategiczne w firmie?



Nestor / założyciel
Rodzina wspólnie
Zarząd wspólnie z rodziną
Zarząd
Sukcesor / sukcesorzy
Nie wiem

N=500

Jak widzą Państwo przyszłość firmy za 10-20 lat?



3. Cele firmy i bariery rozwoju

| Jakie są główne cele firmy na najbliższe 5 lat? (wielokrotny wybór)



Proszę wskazać kluczowe bariery, które ograniczają rozwój firmy. (wielokrotny wybór)

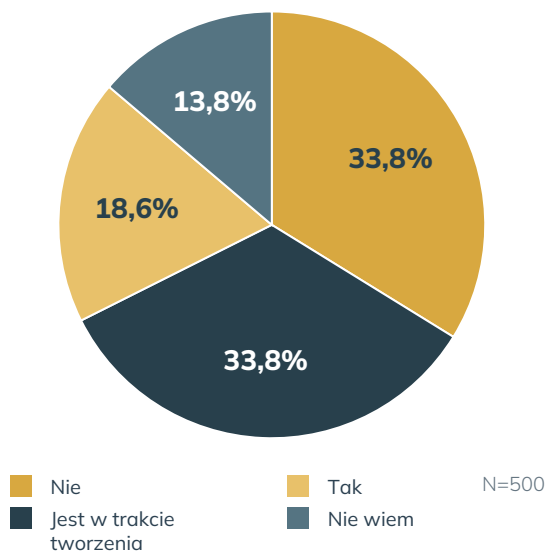


N=500; wybór wielokrotny

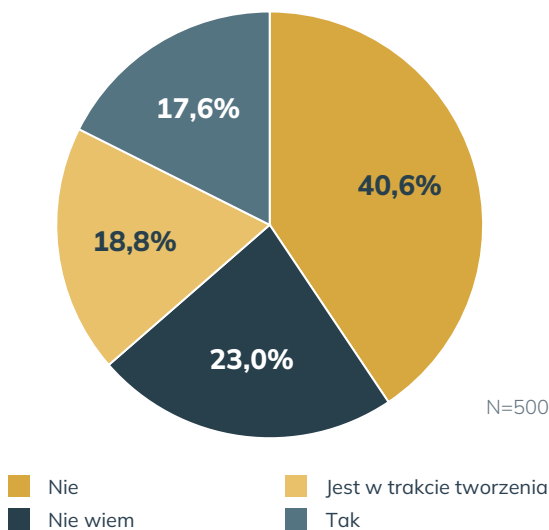
Procent liczony względem wszystkich respondentów

4. Sukcesja w firmie rodzinnej

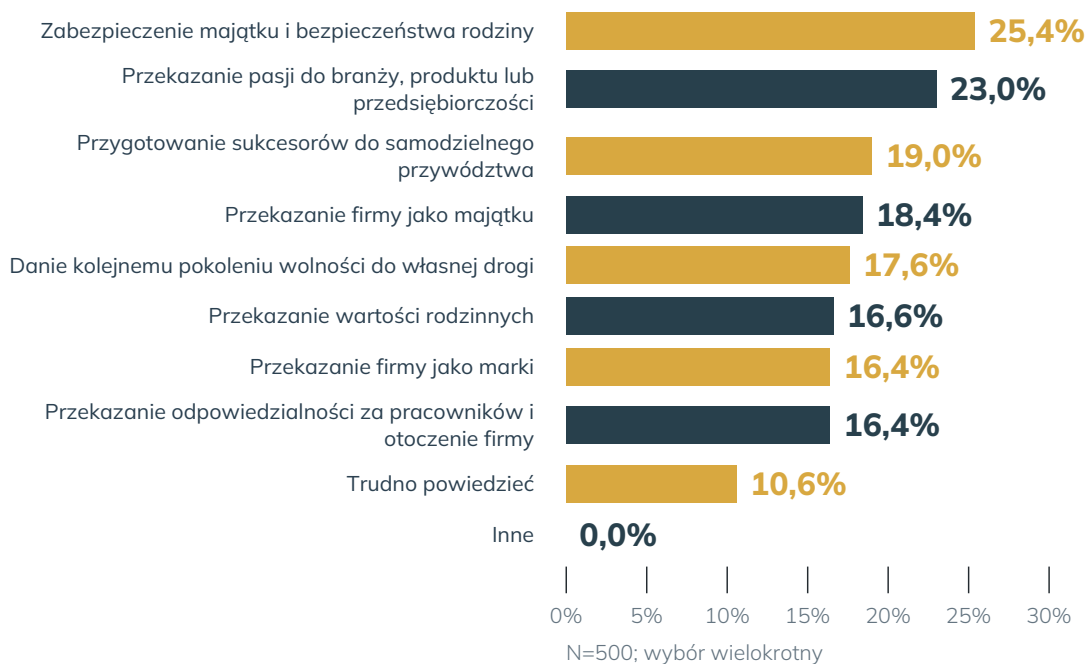
Czy firma posiada plan sukcesji?



Czy istnieje formalny dokument (np. konstytucja rodzinna) regulujący zasady współpracy rodziny w firmie?

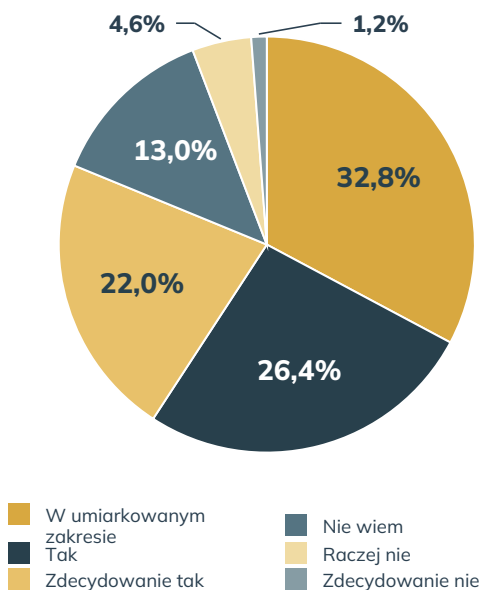


Co jest kluczowe w sukcesji firmy rodzinnej? (wielokrotny wybór)

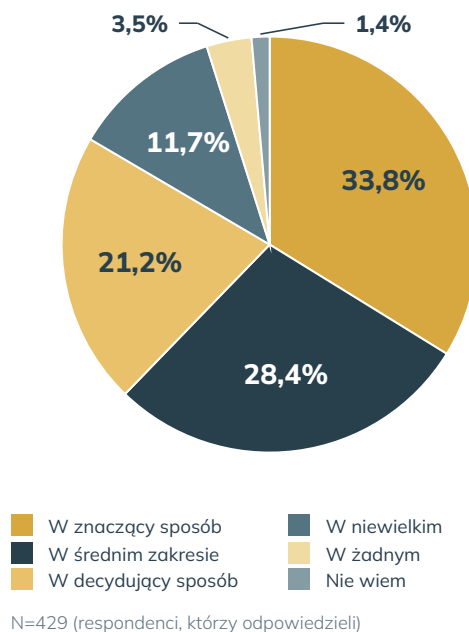


5. Pasja właściciela - geneza i obecne znaczenie

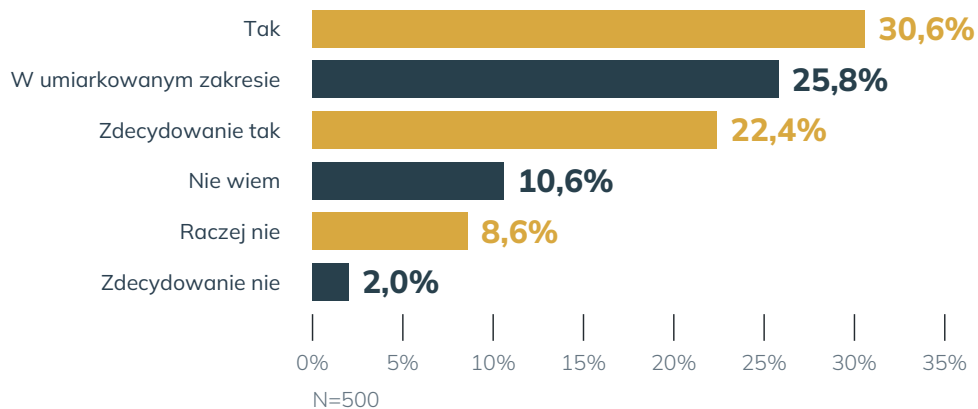
Czy zgadzają się Państwo z powyższą definicją pasji właściciela?



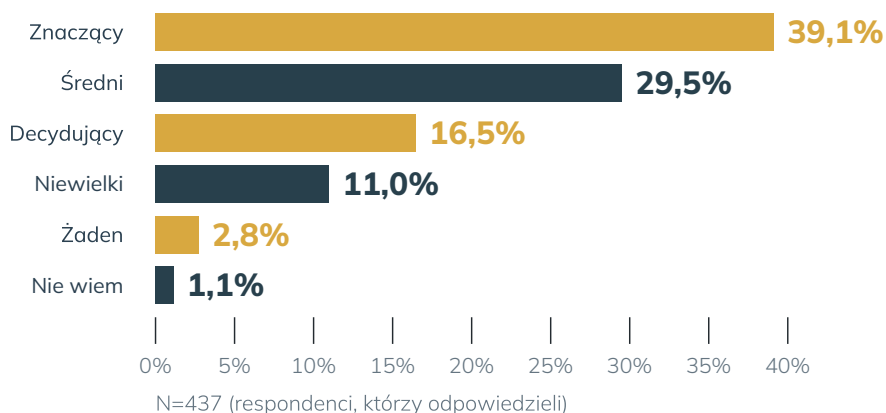
Jaki wpływ miała pasja na powstanie firmy?



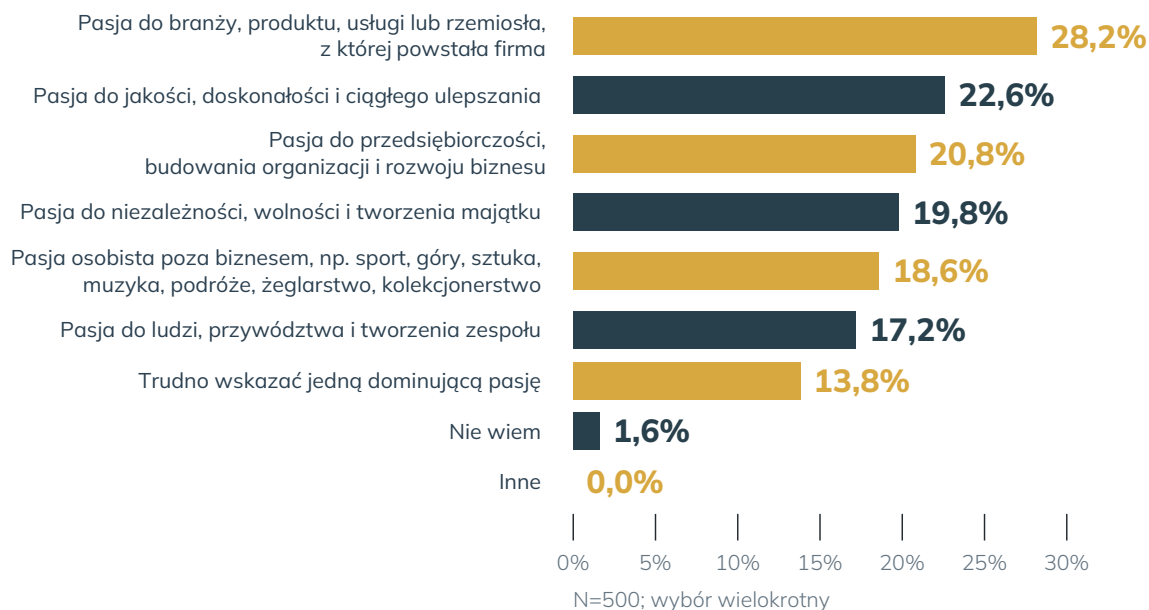
Czy obecnie właściciel bądź założyciel posiada pasję?



Jaki wpływ ma obecnie pasja na funkcjonowanie i rozwój firmy?

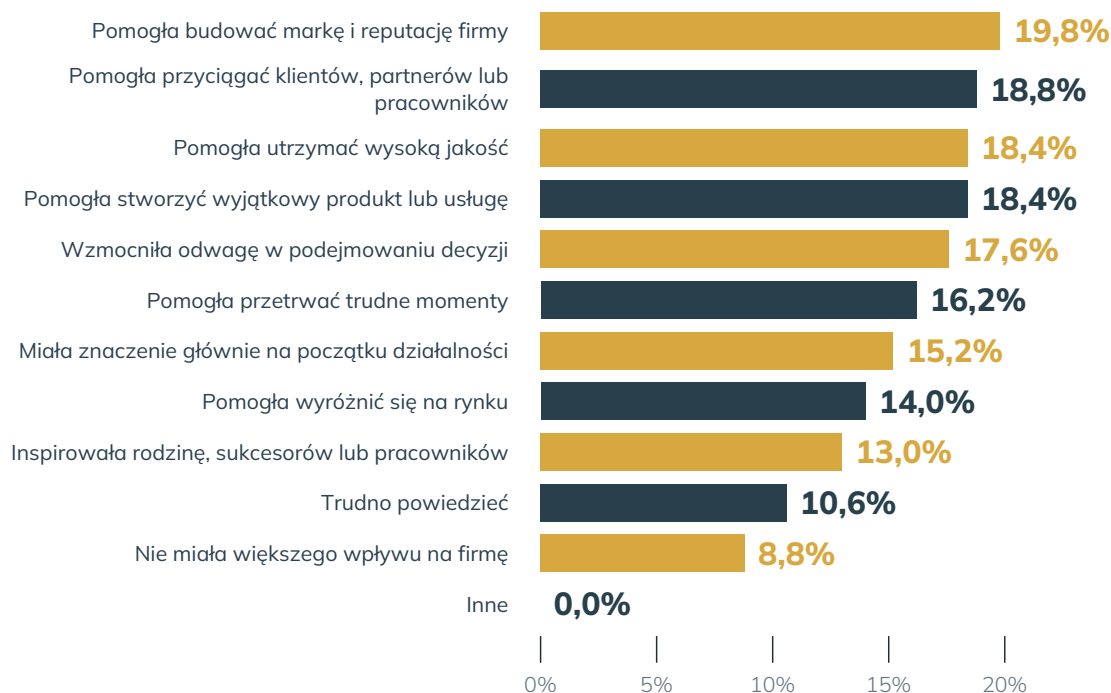


Które określenie najlepiej opisuje najważniejszą pasję założyciela/właściciela firmy? (wielokrotny wybór)



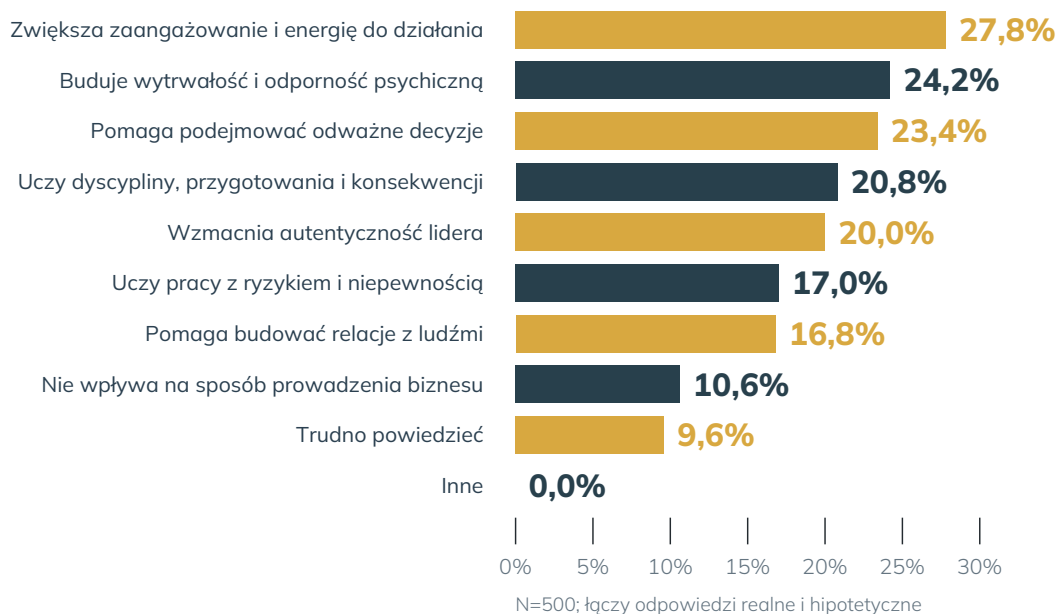
6. W jaki sposób pasja wpływa na firmę i sposób prowadzenia biznesu

W jaki sposób pasja właściciela wpływa (lub mogłaby wpływać) na firmę? (wielokrotny wybór, łącznie z odpowiedziami hipotetycznymi)



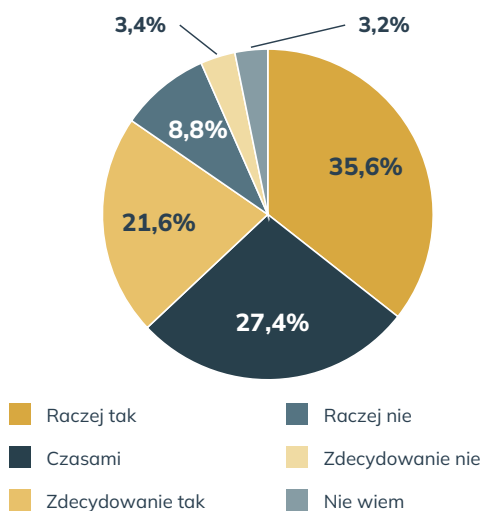
N=500; łączy odpowiedzi osób, których właściciel ma pasję, oraz opinie pozostałych respondentów

**Jak pasja właściciela wpływa (lub mogłaby wpływać) na sposób prowadzenia biznesu?
(wielokrotny wybór, łącznie)**



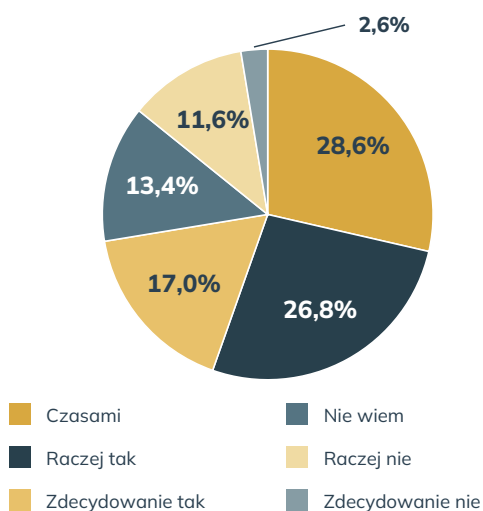
7. Pasja a work-life balance i ryzyka dla firmy

Czy pasja poza firmą pomaga/mogłaby pomagać właścicielowi zachować energię, zdrowie i dystans do biznesu?



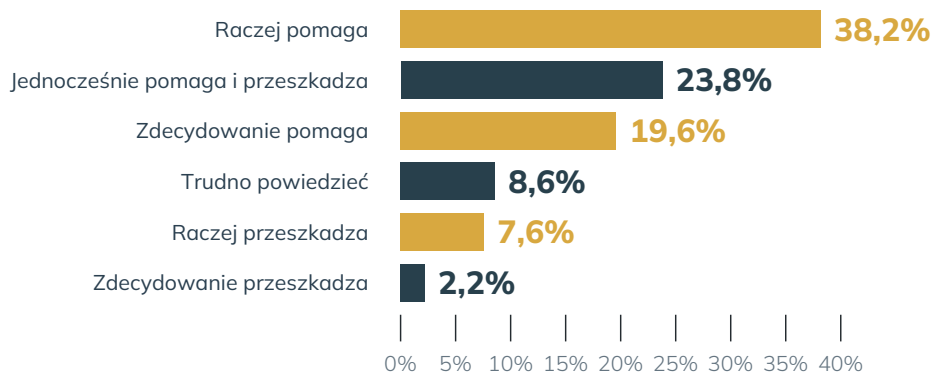
N=500; odpowiedzi realne i hipotetyczne

Czy silne skoncentrowanie życia właściciela/nestora wokół firmy i brak pasji poza nią zwiększa ryzyko jego przeciężenia?



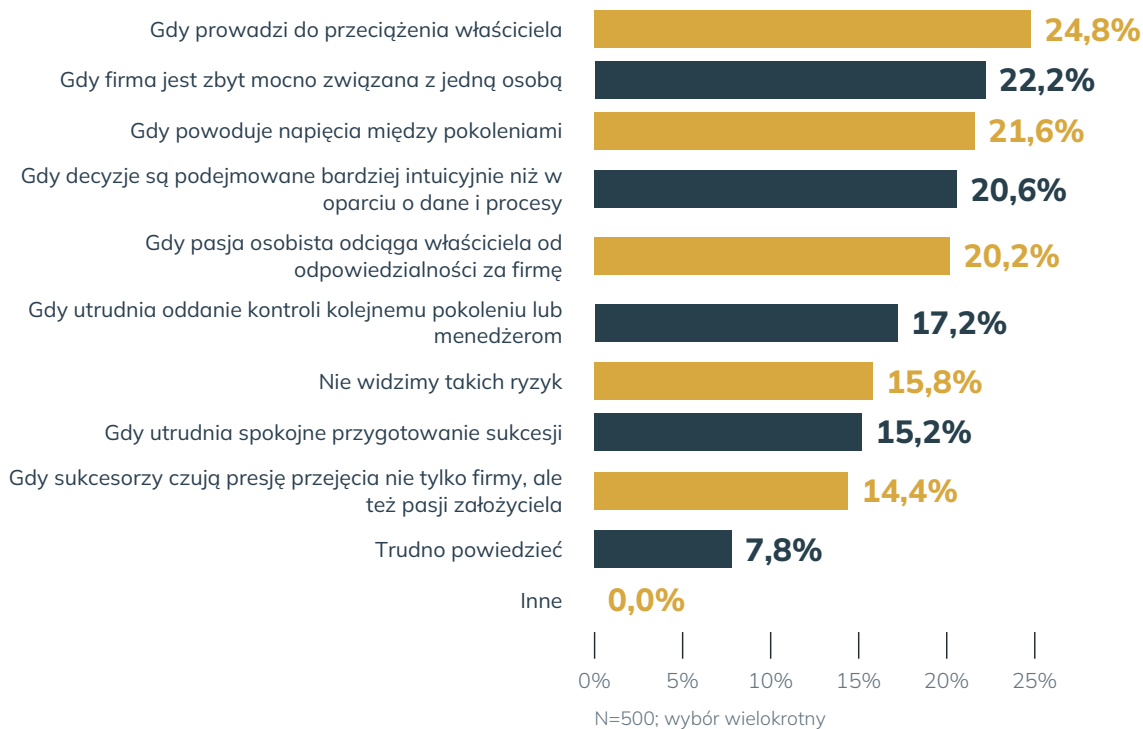
N=500; odpowiedzi realne i hipotetyczne

Czy pasja właściciela bardziej pomaga, czy przeszkadza w rozwoju firmy?



N=500; łączy odpowiedzi realne i hipotetyczne (znormalizowane)

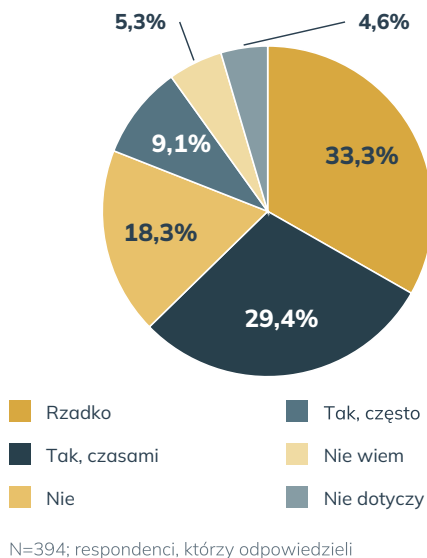
Kiedy pasja właściciela może być dla firmy ryzykiem? (wielokrotny wybór)



Czy kolejne pokolenie powinno przejąć pasję założyciela?

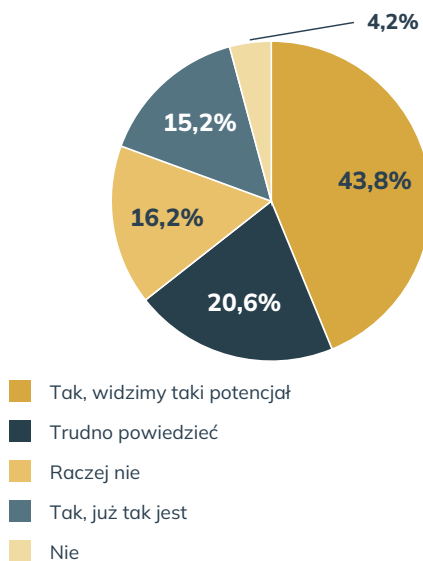


Czy w Państwa rodzinie biznesowej pojawia się napięcie między pasją założyciela a własną drogą sukcesorów?



8. Pasja jako aktyw rodziny biznesowej

Czy pasje właścicieli lub rodziny biznesowej mogą stać się realnym aktywem rodziny?



N=500

W jakich obszarach pasja może stać się realnym aktywem rodziny biznesowej? (wielokrotny wybór)



