



Fundusze Europejskie:  
Badania opinii

# Małopolska: trwałość biznesu i utrzymanie konkurencyjności na rynku – trendy i wyzwania

**Małopolska: trwałość biznesu  
i utrzymanie konkurencyjności  
na rynku – trendy i wyzwania**

**Kraków 2026**

Autor opracowania: Kinga Krasoń-Pilch

Realizacja badania  
techniką CATI  
(wspomagany komputerowo  
wywiad telefoniczny):

ASM Research Solutions Strategy Sp. z o.o.  
ul. Grunwaldzka 5, 99-301 Kutno

Wydawca:

Województwo Małopolskie  
Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego  
Departament Rozwoju Regionu  
Małopolskie Obserwatorium Rozwoju Regionalnego  
ul. Wielicka 72A, 30-552 Kraków  
tel. (+48) 12 29 90 900, fax (+48) 12 29 926

Opracowanie w wersji elektronicznej dostępne na stronie  
[www.obserwatorium.malopolska.pl](http://www.obserwatorium.malopolska.pl)

ISBN:

978-83-68801-16-3

Egzemplarz bezpłatny. Przy publikowaniu danych z opracowania  
prosimy o podawanie źródła.

Publikacja współfinansowana ze środków Unii Europejskiej z programu  
Fundusze Europejskie dla Małopolski 2021–2027.



Fundusze Europejskie  
dla Małopolski



Rzeczpospolita  
Polska

Dofinansowane przez  
Unię Europejską



MAŁOPOLSKA



## SPIS TREŚCI

|                                                                            |           |
|----------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. O BADANIU .....</b>                                                  | <b>4</b>  |
| 1.1. Sukcesja i trwałość biznesu .....                                     | 4         |
| 1.2. Programy wsparcia Województwa Małopolskiego .....                     | 5         |
| 1.3. Prawne aspekty .....                                                  | 6         |
| 1.4. Cel i zakres badania .....                                            | 6         |
| 1.5. Technika badawcza.....                                                | 7         |
| 1.6. Charakterystyka badanych firm.....                                    | 7         |
| 1.7. Zastosowanie wag .....                                                | 10        |
| <b>2. FIRMY RODZINNE W MAŁOPOLSCE .....</b>                                | <b>10</b> |
| 2.1. Procesy sukcesyjne.....                                               | 11        |
| 2.1.1. Przygotowanie firm rodzinnych do sukcesji .....                     | 11        |
| 2.1.2. Dobre praktyki i trendy .....                                       | 14        |
| 2.1.3. Wyzwania i bariery .....                                            | 15        |
| 2.1.4. Czynniki mające wpływ na skuteczność przeprowadzenia sukcesji ..... | 16        |
| 2.2. Powody braku sukcesji w firmach rodzinnych .....                      | 17        |
| <b>3. FUNDACJE RODZINNE .....</b>                                          | <b>19</b> |
| <b>4. TRANSFER BIZNESU NA ZEWNĄTRZ .....</b>                               | <b>20</b> |
| <b>5. KLUCZOWE WNIOSKI .....</b>                                           | <b>21</b> |
| Spis tabel .....                                                           | 23        |
| Spis wykresów .....                                                        | 23        |



## 1. O BADANIU

### 1.1. Sukcesja i trwałość biznesu

Trwałość przedsiębiorstw, a więc biznesu, gwarantuje nie tylko utrzymanie działalności firmy, miejsc pracy, ale pośrednio wpływa na stabilność i rozwój gospodarki, a więc leży w kręgu zainteresowań małopolskich władz samorządowych.

Aby zapewnić trwałość firmy dla siebie i przyszłych pokoleń, przedsiębiorcy już na wczesnym etapie muszą zastanowić się nad ewentualnymi zagrożeniami, jakie mogą pojawić się w sytuacji, gdy osoby, które zbudowały sukces firmy, z przyczyn losowych nie będą już mogły kierować jej bieżącą działalnością lub zdecydują się przekazać efekty swojej pracy w ręce następców.

Podjęte odpowiednio wcześniej działania mogą przygotować firmę rodzinną do sukcesji, jak również rozpocząć stopniowy proces przekazywania poszczególnych ról następcom.

W przypadku prowadzenia jednoosobowej działalności gospodarczej (na podstawie wpisu do ewidencji działalności gospodarczej) możliwa jest kontynuacja działalności firmy po śmierci właściciela. Dzięki przepisom o tzw. zarządzie sukcesyjnym, firma nie musi być zamykana, co pozwala zachować ciągłość umów, pracowników oraz NIP.

Również w przypadku prowadzenia działalności w formie spółek handlowych – pomimo śmierci wspólnika, spółka może nieprzerwanie prowadzić działalność na dotychczasowych zasadach. Wynika to z faktu, że stroną wszelkich umów oraz adresatem decyzji administracyjnych jest spółka, a nie jej wspólnik. Jego śmierć lub wycofanie się z biznesu może, w przypadku spełnienia określonych warunków, nie wpłynąć na dalsze funkcjonowanie przedsiębiorstwa.

Niekiedy jednak warunkiem dalszego trwania spółki są odpowiednie zapisy zawarte w umowie, zapewniające, że w momencie śmierci wspólnika spółka nie ulega automatycznie rozwiązaniu. Jest to podstawowy element zapewniający trwałość biznesu. W sytuacji, gdy dalsze trwanie spółki jest zapewnione, ważne jest, aby jej działalność mogła być kontynuowana w sposób stabilny i harmonijny. W zależności od typu spółki, specyfiki prowadzonej działalności, wewnętrznych stosunków pomiędzy wspólnikami, a także sytuacji rodzinnej, sposoby pozwalające zapewnić spółce stabilną przyszłość mogą się znacznie różnić.

**Sukcesja polega na stopniowym przekazywaniu wiedzy, władzy, własności i wartości przez nestora do sukcesora.** Prowadzi do rozstrzygnięcia kwestii prawnych i organizacyjnych w przedsiębiorstwie.

Nie jest zdarzeniem jednorazowym, lecz złożonym i długotrwałym procesem obejmującym:

- przygotowanie następcy (edukacja, wdrożenie, współzarządzanie),
- przygotowanie właściciela (wycofanie się, zmiana roli),
- aspekty formalno-prawne (przeniesienie udziałów, zmiana formy prawnej, testament, umowy rodzinne),
- aspekt psychologiczny i komunikacyjny (relacje rodzinne, motywacja),
- dbałość o ciągłość działalności i kapitał relacyjny firmy.



Zazwyczaj proces sukcesji jest wieloletni i wymaga wsparcia ekspertów, często nawet kilku specjalizacji. Prawnik, ekspert ds. podatków, coach biznesu, mediator, psycholog – doradztwo tych wszystkich specjalistów może okazać się niezbędne, a przynajmniej niezwykle pomocne.

**Sukcesja może być rodzinna (przekazywanie firmy osobie/osobom z rodziny), ale może być też sukcesją „na zewnątrz”,** która jest wyzwaniem być może łatwiejszym, gdyż w przypadku sukcesji rodzinnej rozstrzygnięcia wymagają sprawy nie tylko związane z prowadzonym biznesem, sposobem jego zarządzania, czy kierunkiem rozwoju, ale także rodzinne emocje, oczekiwania, kwestie spadkowe.

Transfer biznesu na zewnątrz (przekazanie firmy zaufanym menedżerom, sprzedaż firmy lub powołanie zewnętrznego zarządu) także gwarantuje trwałość firmy.

## 1.2. Programy wsparcia Województwa Małopolskiego

Dla samorządu województwa małopolskiego trwałość biznesu jest zagadnieniem bardzo istotnym, bo ma olbrzymi wpływ na gospodarkę, rozwój lokalnych przedsiębiorstw i przedsiębiorczości. Podejmowane są działania w celu wsparcia tego procesu: realizowany jest program *Małopolska Sieć Sukcesorów*<sup>1</sup>, prowadzone są badania regionalne z tego obszaru (np. *Sukcesja i transfer biznesu w Małopolsce*<sup>2</sup>), wdrażane są także działania promocyjno-upowszechniające tematykę sukcesji wśród małopolskich przedsiębiorstw, zarówno poprzez media społecznościowe<sup>3</sup>, przygotowanie materiałów informacyjnych, jak i podejmowanie tematyki trwałości przedsiębiorstw rodzinnych na konferencjach regionalnych organizowanych w całej Małopolsce<sup>4</sup>. Wszystkie te działania wpisują się w *Plan Zarządzania Sukcesją w Małopolsce 2030*<sup>5</sup> – dokument operacyjny Województwa w obszarze wsparcia procesu sukcesji w firmach.

Od 2023 roku w regionie działa również Małopolska Rada ds. Sukcesji i Transferu Biznesu<sup>6</sup>.

Wszystkie te działania podejmowane są w celu zwiększenia świadomości wyzwań w tym obszarze, ale przede wszystkim – podniesienia poziomu gotowości do sukcesji w małopolskich firmach.

---

<sup>1</sup> <https://www.malopolska.pl/biznes/bizneswmalopolsce/sukcesja-biznesu/malopolska-siec-sukcesorow> [dostęp: 03.11.2025].

<sup>2</sup> *Sukcesja i transfer biznesu w Małopolsce*, Małopolskie Obserwatorium Rozwoju Regionalnego, 2020, <https://obserwatorium.malopolska.pl/publikacje/sukcesja-i-transfer-biznesu-w-malopolsce> [dostęp: 3.11.2025].

<sup>3</sup> <https://www.linkedin.com/showcase/sukcesja-w-ma%C5%82opolsce/>, <https://www.facebook.com/SukcesjaWMalopolsce> [dostęp: 03.11.2025].

<sup>4</sup> <https://innowacyjna.malopolska.pl/pl/wydarzenia/rozwoj-technologiczny-firmy-bez-tajemnic-gdzie-szukac-wsparcia> [dostęp: 03.11.2025].

<sup>5</sup> <https://www.malopolska.pl/biznes/bizneswmalopolsce/sukcesja-biznesu/plan-zarzadzania-sukcesja-w-malopolsce-2030> [dostęp: 03.11.2025].

<sup>6</sup> <https://www.malopolska.pl/samorzad/rady/malopolska-rada-ds-sukcesji-i-transferu-biznesu> [dostęp: 03.11.2025].



## 1.3. Prawne aspekty

W ostatnich kilku latach wprowadzono w obszarze sukcesji dwie istotne ustawy:

- 1) Ustawa o zarządzie sukcesyjnym przedsiębiorstwem osoby fizycznej z 2018 roku<sup>7</sup> wprowadziła instytucję zarządcy sukcesyjnego (zarząd sukcesyjny to forma tymczasowego kierowania przedsiębiorstwem po śmierci właściciela, trwająca do 2 lat (w wyjątkowych przypadkach 5 lat). Daje to następcom prawnym czas na decyzję o kontynuacji działalności, sprzedaży lub zamknięciu firmy.
- 2) Ustawa o fundacji rodzinnej z 2023 roku<sup>8</sup> wprowadziła do polskiego porządku prawnego nową instytucję prawną – fundację rodzinną, która ma na celu ochronę majątku rodzinnego, ułatwienie sukcesji oraz stabilizację działalności firm rodzinnych. Ustawa reguluje organizację, funkcjonowanie, prawa i obowiązki fundacji rodzinnej, a także jej opodatkowanie. Fundacja rodzinna chroni majątek przed podziałem w przypadku sporów rodzinnych czy śmierci fundatora.

## 1.4. Cel i zakres badania

Samorząd województwa małopolskiego, mając na uwadze konieczność wzmocnienia postaw przedsiębiorczych oraz rozwój wiedzy i umiejętności u przyszłych sukcesorów czy osób, które przejęły firmę w wyniku sukcesji, postanowił zrealizować badanie, którego celem jest pozyskanie informacji na temat potrzeb, oczekiwań i problemów małopolskich przedsiębiorstw rodzinnych w obszarach związanych z sukcesją, a także stanu zaawansowania procesów sukcesyjnych w w/w firmach.

Małopolskie Obserwatorium Rozwoju Regionalnego wraz z Departamentem Nadzoru Właścicielskiego i Gospodarki Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego postawiło kilka pytań badawczych, na które odpowiedzi szukało w badaniu przedsiębiorców:

- ➔ **Jaki jest odsetek małopolskich przedsiębiorstw uważających się za firmy rodzinne?**
- ➔ **Jak duży odsetek firm z siedzibą w województwie małopolskim planuje sukcesję rodzinną?**
- ➔ **Jak duży odsetek firm niebędących przedsiębiorstwami rodzinnymi planuje transfer biznesu na zewnątrz?**
- ➔ **Jaki jest stopień przygotowania przedsiębiorstw do przekazywania kompetencji związanych z zarządzaniem przedsiębiorstwem kolejnym pokoleniom/następcom lub transferu biznesu na zewnątrz?**
- ➔ **Jakie są, według przedsiębiorców, wyzwania i bariery, napotykane w kontekście utrzymania trwałości swej działalności i budowania konkurencyjności na rynku?**

<sup>7</sup> Ustawa z dnia 5 lipca 2018 r. o zarządzie sukcesyjnym przedsiębiorstwem osoby fizycznej, Dz.U. 2018 poz. 1629

<sup>8</sup> Ustawa z dnia 26 stycznia 2023 r. o fundacji rodzinnej, Dz.U. z 2023 r. poz. 326.



- ➔ Jakie problemy (finansowe, strukturalne, prawne) napotykają przedsiębiorcy w kontekście utrzymania trwałości swojej działalności?
- ➔ Jaki jest wpływ otoczenia zewnętrznego (np. regulacje prawne, instytucje wspierające, sytuacja rynkowa) na planowanie i realizację zmiany pokoleniowej, zarządczej w przedsiębiorstwach w Małopolsce?
- ➔ Czy, a jeśli tak, to jakie wsparcie zewnętrzne otrzymują w procesie przekazywania firmy? Jakie wsparcie chcieliby uzyskać?
- ➔ Jakie są trendy w procesach przenoszenia własności na kolejne pokolenia w firmach z regionu?
- ➔ Jakie czynniki (np. kultura organizacyjna, regulacje prawne, wsparcie zewnętrzne) mają kluczowy wpływ na skuteczność przeprowadzania zmiany międzypokoleniowej w firmach?



## 1.5. Technika badawcza

Badanie przeprowadzono w marcu i kwietniu 2026 roku. Łącznie zrealizowano z przedsiębiorcami mającymi siedzibę w Małopolsce **1060 wywiadów telefonicznych wspomaganych komputerowo** – technika badawcza CATI (n=1060).

Dane dotyczące całego zbioru związane są tylko i wyłącznie ze zrealizowaną próbą i nie muszą mieć pełnego przełożenia na całą gospodarkę województwa.

## 1.6. Charakterystyka badanych firm

Badaniem objęte zostały wszystkie powiaty województwa małopolskiego, jednak z uwagi na koncentrację przedsiębiorstw w stolicy Małopolski, przebadanych zostało 460 z 1060 podmiotów mających siedzibę w powiecie grodzkim Miasto Kraków.

**Tabela 1. Siedziba firm, które wzięły udział w badaniu (n=1060)**

| POWIAT           | LICZBA WYWIADÓW | PROCENT OGÓŁEM |
|------------------|-----------------|----------------|
| bocheński        | 22              | 2,1%           |
| brzeski          | 23              | 2,2%           |
| chrzanowski      | 29              | 2,7%           |
| dąbrowski        | 8               | 0,8%           |
| gorlicki         | 22              | 2,1%           |
| krakowski        | 81              | 7,6%           |
| limanowski       | 24              | 2,3%           |
| Miasto Kraków    | 460             | 43,4%          |
| Miasto Nowy Sącz | 23              | 2,2%           |
| Miasto Tarnów    | 26              | 2,5%           |
| miechowski       | 4               | 0,4%           |
| myślenicki       | 19              | 1,8%           |



| POWIAT      | LICZBA WYWIADÓW | PROCENT OGÓŁEM |
|-------------|-----------------|----------------|
| nowosądecki | 38              | 3,6%           |
| nowotarski  | 38              | 3,6%           |
| olkuski     | 36              | 3,4%           |
| oświęcimski | 33              | 3,1%           |
| proszowicki | 12              | 1,1%           |
| suski       | 9               | 0,8%           |
| tarnowski   | 51              | 4,8%           |
| tatrzański  | 26              | 2,5%           |
| wadowicki   | 49              | 4,6%           |
| wielicki    | 27              | 2,5%           |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Ankietowane firmy rozpoczęły działalność w różnych okresach, najwięcej – 33% – w latach 2010–2019.

**Tabela 2. Okres założenia działalności ankietowanych firm (n=1060)**

| OD KIEDY DZIAŁALNOŚĆ? | LICZBA FIRM |
|-----------------------|-------------|
| 1900–1989             | 74          |
| 1990–1999             | 268         |
| 2000–2009             | 218         |
| 2010–2019             | 347         |
| 2020–2026             | 94          |
| nie pamiętam          | 59          |

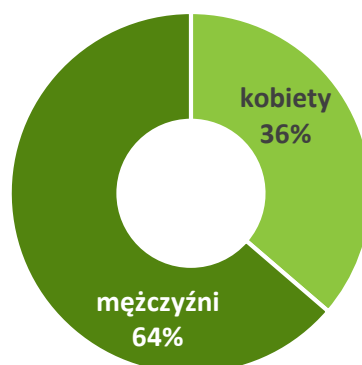
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Spośród 1060 podmiotów na pytania ankietera odpowiadali głównie:

- właściciele firm / współwłaściciele / partnerzy / wspólnicy – **69%**,
- prezesi / wiceprezesi / członkowie zarządu – **11%**,
- dyrektorzy / zastępcy dyrektorów / kierownicy – **12%**,
- pracownicy działu kadr / działu administracyjnego / działu finansowego – **5%**.

Mężczyźni stanowili w badaniu o wiele wyższy odsetek od kobiet.

**Wykres 1. Odsetek kobiet i mężczyzn, którzy wzięli udział w badaniu jako reprezentanci firm**

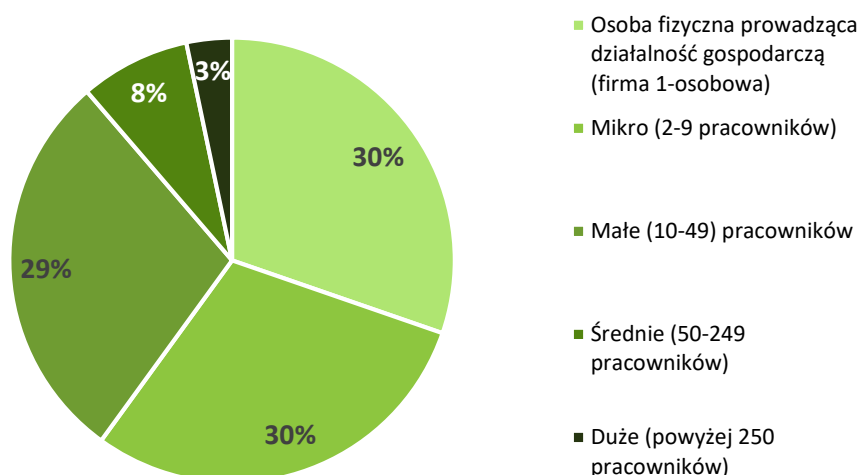


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.



Firmy 1-osobowe stanowiły 1/3 ankietowanych przedsiębiorstw, kolejną trzecią część stanowiły mikroprzedsiębiorstwa i kolejną trzecią – małe firmy mające od 10 do 49 pracowników. Przedsiębiorstwa średnie wraz z dużymi zrealizowały 11% ankiet.

**Wykres 2. Odsetek badanych firm w zależności od kategorii wielkości**



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Największy odsetek badanych przedsiębiorstw znajdował się w sekcji G (Handel, naprawa pojazdów samochodowych), w sekcji C (Przetwórstwo przemysłowe) oraz w sekcji F (Budownictwo).

**Tabela 3. Profil działalności badanych firm wg sekcji PKD**

| PROFIL DZIAŁALNOŚCI BADANYCH FIRMY WG SEKCJI PKD                  | PROCENT Z OGÓŁU |
|-------------------------------------------------------------------|-----------------|
| C. Przetwórstwo przemysłowe                                       | 16%             |
| E. Dostawa wody, gospodarowanie ściekami i odpadami, rekultywacja | 1%              |
| F. Budownictwo                                                    | 14%             |
| G. Handel, naprawa pojazdów samochodowych                         | 19%             |
| H. Transport i gospodarka magazynowa                              | 5%              |
| I. Zakwaterowanie i gastronomia                                   | 5%              |
| J. Informacja i komunikacja                                       | 6%              |
| K. Działalność finansowa i ubezpieczeniowa                        | 2%              |
| L. Obsługa rynku nieruchomości                                    | 4%              |
| M. Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna                | 10%             |
| N. Administrowanie i działalność wspierająca                      | 4%              |
| P. Edukacja                                                       | 3%              |
| Q. Opieka zdrowotna i pomoc społeczna                             | 6%              |
| R. Kultura, rozrywka i rekreacja                                  | 2%              |
| S. Pozostała działalność usługowa                                 | 6%              |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.



Z uwagi na formę prawną firmy, najczęściej w badaniu było przedsiębiorstw, które prowadzą „jednoosobową działalność gospodarczą” (ponad połowa ankietowanych), a jedną trzecią stanowiły spółki z ograniczoną odpowiedzialnością.

## 1.7. Zastosowanie wag

Ze względu na dobór próby różniący się od rzeczywistej struktury przedsiębiorstw w województwie małopolskim pod względem wielkości firm i ich udziału procentowego w poszczególnych sekcjach, konieczne było zastosowanie odpowiednich współczynników korygujących (wag).

Celem ważenia było dostosowanie próby do rzeczywistej struktury.

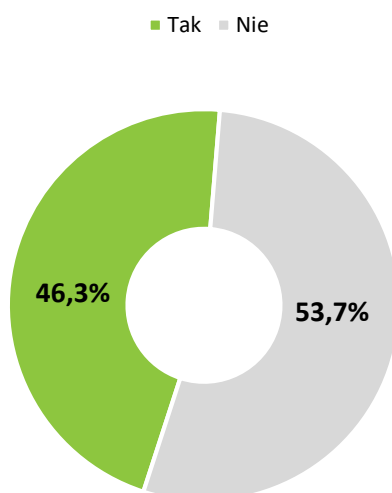
Wszystkie wyniki procentowe przedstawione w raporcie wyliczone zostały przy zastosowaniu wag. Natomiast liczebności podawane w publikacji nie były ważone.

## 2. FIRMY RODZINNE W MAŁOPOLSCE

Ponad **46% badanych przedsiębiorstw** postrzega swoją firmę jako



**Wykres 3. Czy postrzegają Państwo swoje przedsiębiorstwo jako przedsiębiorstwo rodzinne? (n=1060)**



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.



## 2.1. Procesy sukcesyjne

### 2.1.1. Przygotowanie firm rodzinnych do sukcesji

Większość przedsiębiorstw, które postrzegają siebie jako rodzinne, jest zarządzana 1-osobowo, w co dziesiątej firmie: rodzina posiada większość udziałów / rodzina ma udziały, a jeden z jej członków pełni kluczową rolę w zarządzaniu.

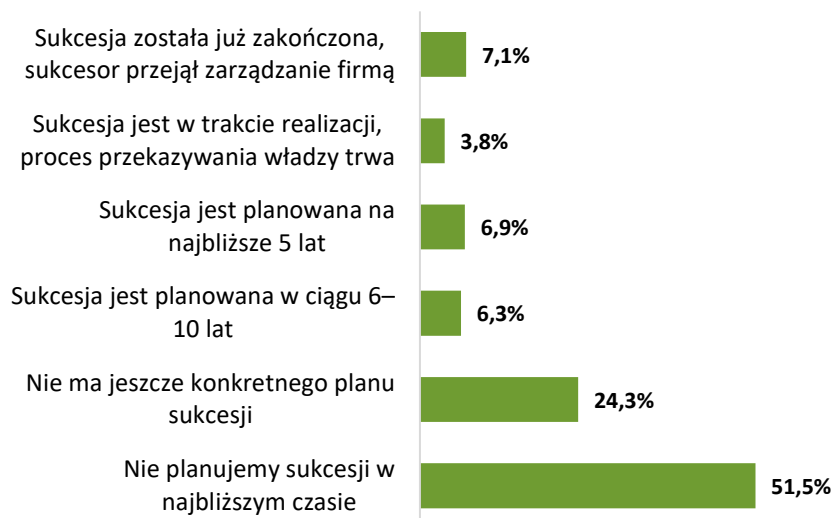
**Wykres 4. Struktura własności i kierownictwa w badanych przedsiębiorstwach (n=476)**



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

W ponad połowie przedsiębiorstw rodzinnych nie jest planowana sukcesja w najbliższym czasie. W co czwartej nie ma żadnego planu, choć wstępne rozmowy mogą być prowadzone. W jednej na 14 firm sukcesja została zakończona, a w 4% – jest w trakcie realizacji. 13% przedsiębiorstw planuje przeprowadzić taki proces w okresie do 10 lat.

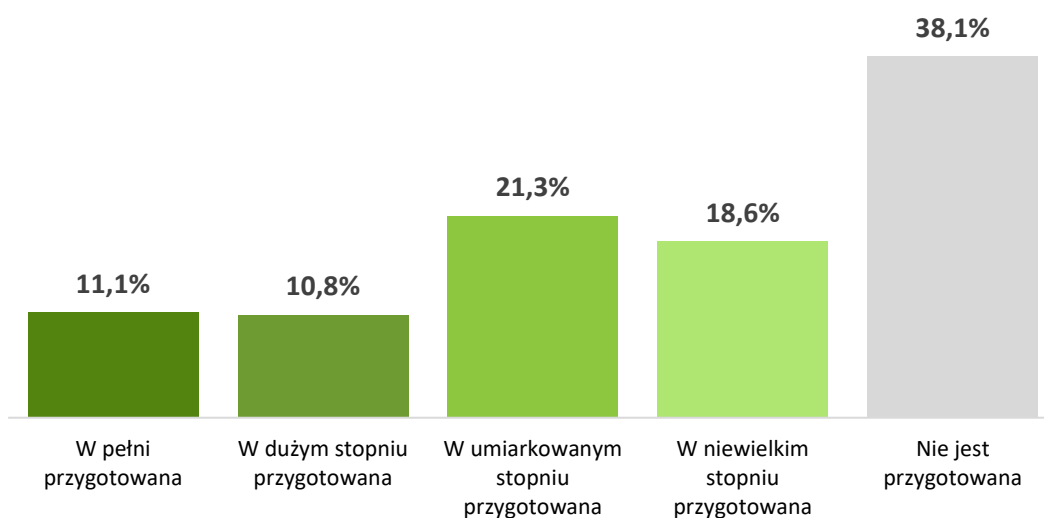
**Wykres 5. Stan sukcesji w firmach rodzinnych (n=476)**



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Firmy, które jeszcze nie ukończyły procesu sukcesji lub planują ją przeprowadzić (takich przedsiębiorstw było 216, ok. 20% z ogółu ankietowanych podmiotów), zostały zapytane o stopień przygotowania przedsiębiorstwa do sukcesji. Prawie 40% przedsiębiorców nie jest do niej przygotowanych, a kolejne 40% jest przygotowanych „w umiarkowanym” i „w niewielkim” stopniu.

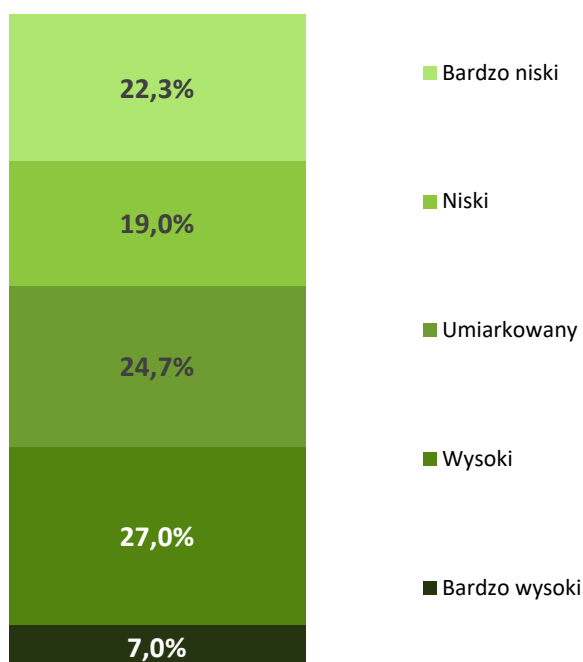
**Wykres 6. W jakim stopniu Państwa firma jest przygotowana do sukcesji? (n=216)**



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

**Stopień zaangażowania członków rodziny w procesy sukcesyjne** jest wyższy niż ogólny stopień przygotowania do tego procesu.

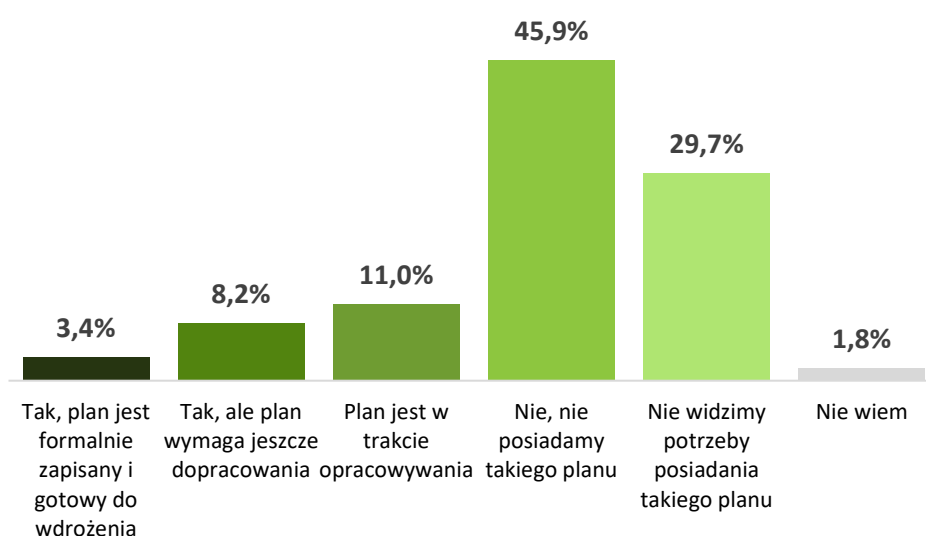
**Wykres 7. Jak oceniają Państwo stopień zaangażowania członków rodziny w proces sukcesji w firmie? (n=216)**



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

**Formalny plan transformacji jest gotowy w 12% firm**, które jeszcze nie ukończyły procesu sukcesji lub planują ją przeprowadzić, a opracowuje go obecnie 11% tych przedsiębiorstw. Prawie połowa nie ma w tej chwili takiego planu.

**Wykres 8. Czy w Państwa firmie istnieje formalny plan transformacji, który uwzględnia sukcesję oraz sposób przekazywania władzy? (n=216)**



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.



Według przedsiębiorstw, które zakończyły proces sukcesji, są w trakcie jego realizacji lub go planują (263 firmy, co stanowi 25% z ogółu badanych), **najważniejszym kryterium w ocenie stopnia przygotowania sukcesora do przejęcia zarządzania** jest „doświadczenie”. Na drugim miejscu znalazło się „zaangażowanie w rozwój firmy”, a na trzecim: „kompetencje zawodowe”.

**Tabela 4. Jakie kryteria oceny przygotowania sukcesorów były lub są stosowane w Państwa firmie? (według istotności)**

|    |                                                                                         |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Doświadczenie w firmie                                                                  |
| 2. | Zaangażowanie w rozwój firmy                                                            |
| 3. | Kompetencje zawodowe                                                                    |
| 4. | Wizja przyszłości firmy zgodna z jej wartościami                                        |
| 5. | Umiejętności przywódcze                                                                 |
| 6. | Wykształcenie formalne (ukończone kierunki studiów, certyfikaty, kwalifikacje zawodowe) |
| 7. | Zdolności interpersonalne                                                               |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.



W kontekście **wsparcia zewnętrznego pomocnego przy procesach sukcesji** dla firm najbardziej liczy się **„doradztwo prawne”**.

**Tabela 5. Rodzaj wsparcia zewnętrznego najbardziej pomocnego w procesie sukcesji (n=263).**

|    |                                                          |
|----|----------------------------------------------------------|
| 1. | Doradztwo prawne                                         |
| 2. | Doradztwo finansowe                                      |
| 3. | Szkolenia z zakresu zarządzania firmą rodzinną           |
| 4. | Programy wsparcia dla sukcesorów                         |
| 5. | Szkolenia z planowania sukcesji                          |
| 6. | Wsparcie mentorskie od innych przedsiębiorców            |
| 7. | Doradztwo w zakresie rozwiązywania konfliktów rodzinnych |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

## 2.1.2. Dobre praktyki i trendy

Przedsiębiorstwa podejmują (lub podejmowały) różne działania w celu przygotowania sukcesorów do przejęcia zarządzania.

Najważniejsze działanie wymieniane przez firmy to:

### ➔ STOPNIOWE PRZEKAZYWANIE OBOWIĄZKÓW OPERACYJNYCH SUKCESOROWI.

W niewielkim stopniu przedsiębiorstwa korzystają z programów mentoringowych z udziałem liderów czy ze szkoleń z zakresu zarządzania firmą.



Jednocześnie ponad 40% spośród firm, które skończyły, są w trakcie lub planują sukcesję, **nie podejmuje żadnych działań formalnych w tym zakresie.**



„Regularne spotkania z udziałem obu pokoleń dotyczące przekazywania władzy” oraz „proces mentoringu między obecnym właścicielem a sukcesorem” są najważniejszymi narzędziami/procesami wspomagającymi sukcesję.



Dużo mniejsze znaczenie według przedsiębiorców ma „formalny plan sukcesji w formie pisemnej” czy „zewnętrzne doradztwo w zakresie sukcesji”.

Ponad 35% spośród przedsiębiorstw, które zakończyły proces sukcesji, są w trakcie jego realizacji lub go planują, nie dysponuje formalnymi narzędziami czy procesami wspomagającymi proces sukcesyjny.

### 2.1.3. Wyzwania i bariery

Firmy zapytane o **wyzwania** w procesach sukcesyjnych wskazywały głównie na rynkową „niepewność co do przyszłości”.



#### NIEPEWNOŚĆ NA RYNKU

Wśród właścicieli firm, którzy zakończyli proces sukcesji, są w trakcie jego realizacji lub go planują, co czwarta osoba wskazała na „brak wyzwań”. Co siódmy przedsiębiorca z tej samej grupy nie ma sukcesora.

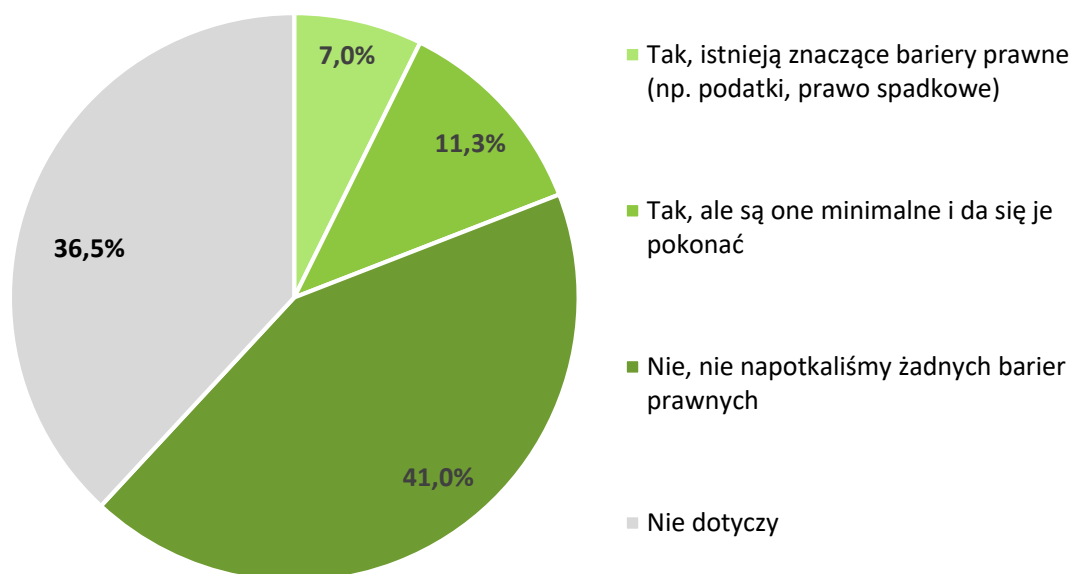
Głównymi **barierami** są: „brak formalnego planu sukcesji”, „trudności finansowe związane z przekazaniem firmy” oraz „różnice w wizji przyszłości firmy między obecnym właścicielem a sukcesorem”.

Zdecydowanie mniejszy odsetek przedsiębiorców wskazał na „brak wsparcia zewnętrznego” czy „opór pracowników wobec zmiany zarządu lub właściciela firmy”.

Ponad 18% przedsiębiorców, którzy przechodzili, przechodzą lub będą przechodzić procesy sukcesyjne, odpowiedziało, że **istnieją bariery prawne lub regulacyjne. Dla większości są one jednak do pokonania.**



Wykres 9. Czy istnieją bariery prawne lub regulacyjne, które utrudniają proces sukcesji? (n=263)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

#### 2.1.4. Czynniki mające wpływ na skuteczność przeprowadzenia sukcesji

Wśród wymienionych przez przedsiębiorców czynników mających wpływ na skuteczność sukcesji znajdują się przede wszystkim:

1. Kompetencje nowego pokolenia.
2. Zaangażowanie obu stron w proces sukcesji.
3. Regularny dialog na temat wspólnych wartości i celów.
4. Stabilna sytuacja finansowa firmy.

Dla ponad 60% przedsiębiorców wsparcie doradców zewnętrznych (prawnych, finansowych, zarządczych) nie miało żadnego znaczenia.

**Trendy**, jakie zauważają przedsiębiorcy w procesach sukcesji w firmach rodzinnych to:

- ➔ Brak wyraźnych zmian w podejściu do sukcesji
- ➔ Większa elastyczność w podejściu do przekazywania firmy (np. nie tylko członkom rodziny)
- ➔ Większe zaangażowanie sukcesorów w proces decyzyjny firmy już na wczesnym etapie
- ➔ Coraz większy nacisk na formalizację procesu sukcesji
- ➔ Wzrost roli zewnętrznych doradców w procesie sukcesji
- ➔ Małe zaangażowanie sukcesorów w proces decyzyjny firmy.



## 2.2. Powody braku sukcesji w firmach rodzinnych

Firmy, które czują się przedsiębiorstwami rodzinnymi, ale nie myślą o sukcesji, nie zakończyły i nie realizują jej obecnie (213 spośród ankietowanych firm), zapytane zostały o powody. Dla prawie połowy – **jest jeszcze zbyt wcześnie** („nie czujemy presji czasowej”), co piąty przedsiębiorca mówi o „**braku odpowiedniego następcy w rodzinie**” lub „**niepewności co do przyszłości firmy / rynku**”.

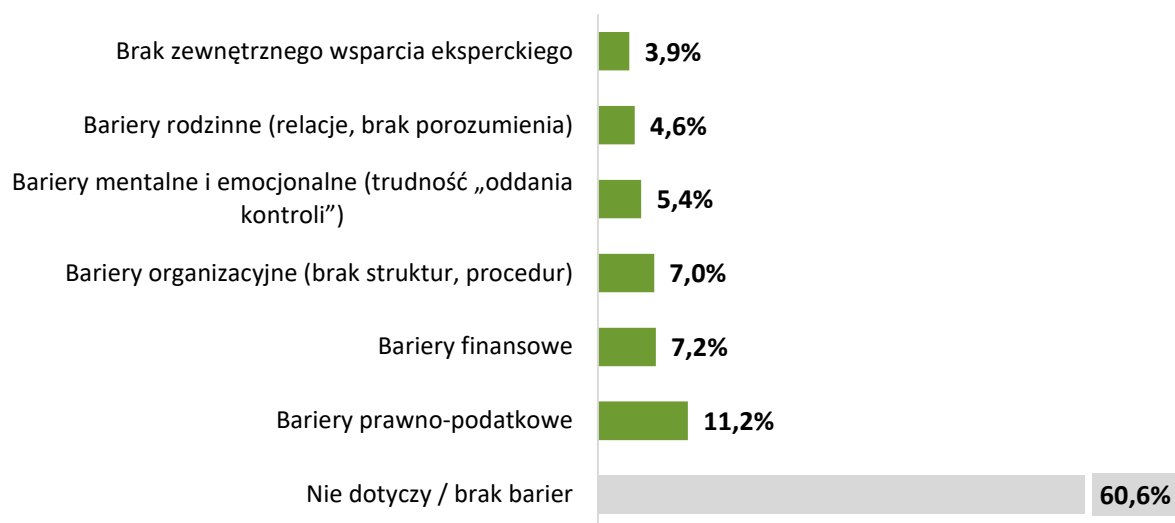
Mniejsze znaczenie mają powody typu:

- „Następcy nie są zainteresowani przejęciem firmy”.
- „Brak czasu na zajmowanie się tym tematem”.

W zasadzie żadnego prawie znaczenia nie mają: „Brak wiedzy, jak prawidłowo zaplanować sukcesję” czy „Zbyt wysokie koszty (prawne, podatkowe, doradcze)” oraz „Obawy przed konfliktami rodzinnymi”.

Firmy nie widzą też barier (prawie 60%), z pewnością dlatego, że nie podjęły do tej pory tematu sukcesji.

**Wykres 10. Które z poniższych barier w największym stopniu utrudniają rozpoczęcie planowania sukcesji? (n=213)**

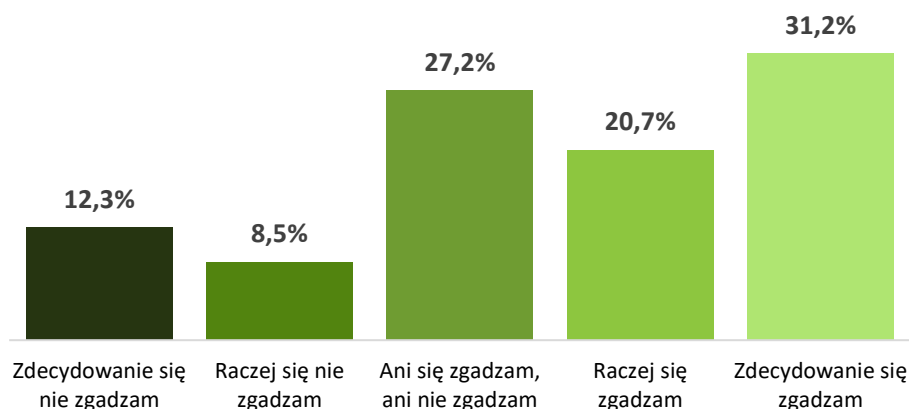


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Większość ankietowanych przedsiębiorców (ponad połowa) zgadza się ze stwierdzeniem „Planowanie sukcesji można jeszcze bezpiecznie odłożyć w czasie”. Jednak dla co piątego przedsiębiorcy nie jest dobre dalsze odkładanie tego procesu.



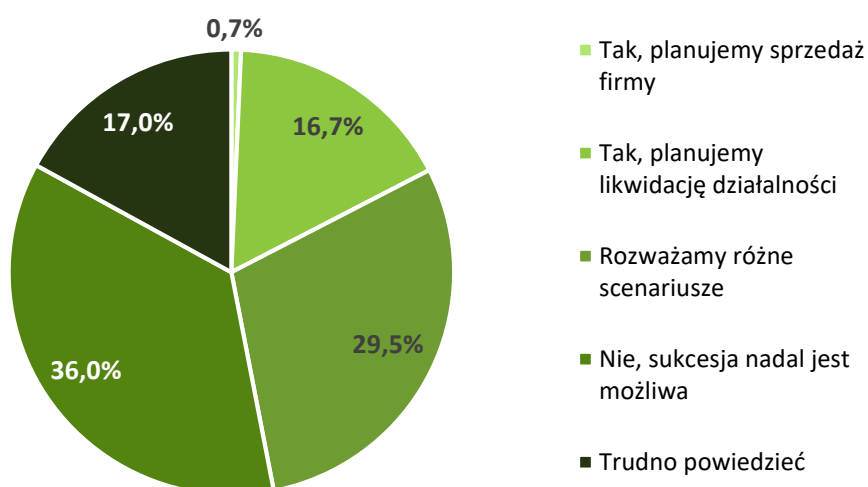
**Wykres 11. W jakim stopniu zgadzają się Państwo z poniższym stwierdzeniem: „Planowanie sukcesji można jeszcze bezpiecznie odłożyć w czasie”? (n=213)**



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Wśród przedsiębiorców rodzinnych, którzy nie planują sukcesji, ani też nie realizują jej i nie realizowali, 36% uważa, że „sukcesja nadal jest możliwa”, a co trzeci „rozważa różne scenariusze”. Co szósty planuje likwidację działalności lub sprzedaż.

**Wykres 12. Czy brak planowania sukcesji wynika z przekonania, że firma będzie sprzedana lub zlikwidowana? (n=213)**



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Wiele firm nie wie, co mogłoby je skłonić do rozpoczęcia planowania sukcesji. Najwięcej wskazać miały natomiast:

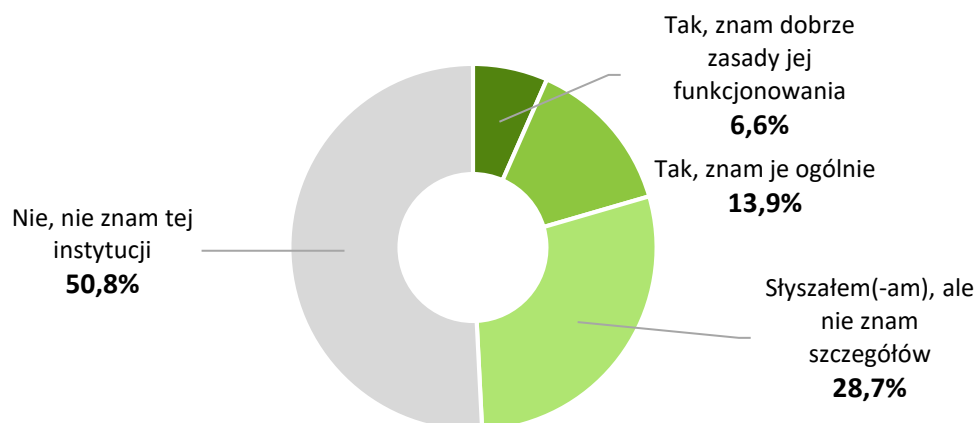
- ➔ Jasne i stabilne rozwiązania prawno-podatkowe
- ➔ Zainteresowanie i gotowość następcy
- ➔ Zmiana sytuacji zdrowotnej właściciela.



### 3. FUNDACJE RODZINNE

Te firmy, które określiły się jako rodzinne (46% ankietowanych), odpowiadały na pytania dotyczące znajomości „fundacji rodzinnych”. Jeden na pięciu przedsiębiorców zna, przynajmniej ogólnie, zasady funkcjonowania tej instytucji, co czwarty słyszał o niej, a ponad połowa jej nie zna.

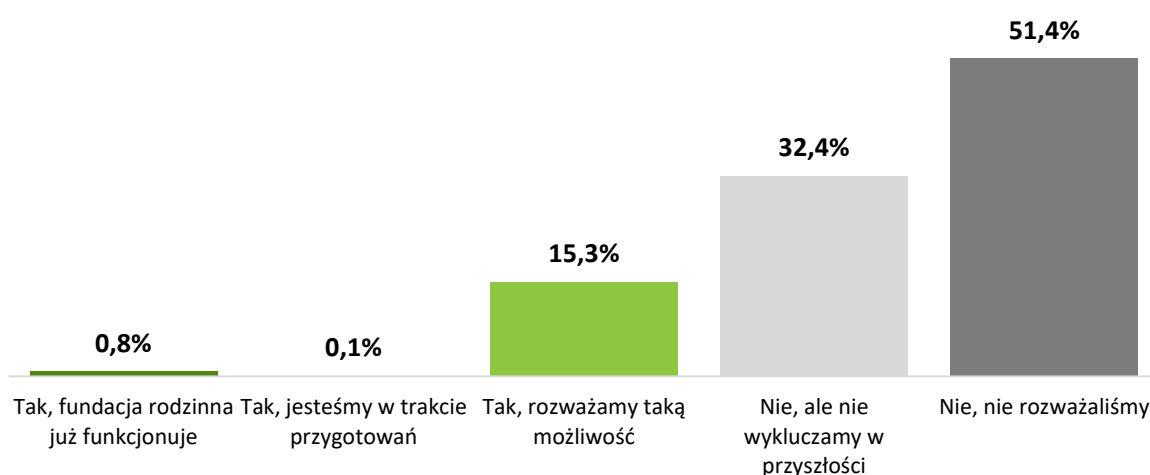
**Wykres 13. Czy znają Państwo instytucję fundacji rodzinnej? (n=476)**



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Spośród przedsiębiorców znających fundację rodzinną lub tych, którzy o niej słyszeli (262 firmy, co stanowi 25% ogółu badanych przedsiębiorstw i 55% spośród tych, które postrzegają siebie jako przedsiębiorstwa rodzinne), aż 8 na 10 firm nie rozważało opcji utworzenia takiej instytucji. Co siódmy przedsiębiorca albo już taką fundację utworzył, jest w trakcie tworzenia lub rozważa jej powołanie.

**Wykres 14. Czy rozważali Państwo utworzenie fundacji rodzinnej? (n=262)**



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.



Głównym celem utworzenia fundacji jest dla przedsiębiorstw „ochrona i długoterminowe zarządzanie majątkiem”. Ważne są też:

- ➔ Optymalizacja podatkowa
- ➔ Uporządkowanie sukcesji międzypokoleniowej
- ➔ Oddzielenie własności od zarządzania.

W mniejszym stopniu istotne dla przedsiębiorców były: „ograniczenie ryzyka konfliktów rodzinnych” oraz „zapewnienie świadczeń dla beneficjentów”.

Głównymi **barierami** dla firm w powoływaniu fundacji rodzinnych są:

- ➔ Niejasne konsekwencje podatkowe
- ➔ Zbyt skomplikowane regulacje prawne
- ➔ Brak potrzeby takiego rozwiązania.

Do mniej istotnych barier przedsiębiorcy zaliczyli: „obawy przed utratą kontroli”, „wysokie koszty utworzenia i obsługi” czy „brak wystarczającego majątku”.

## 4. TRANSFER BIZNESU NA ZEWNĄTRZ

Na pytania o transfer biznesu na zewnątrz odpowiadały firmy, które nie postrzegały siebie jako przedsiębiorstwa rodzinne (584 przedsiębiorstwa, co stanowi 55% z ogółu).

Jedynie 12% spośród tych firm rozważa przekazanie firmy, np. poprzez sprzedaż przedsiębiorstwa, połączenie z inną firmą lub zatrudnienie profesjonalnego menedżera. „Raczej nie” i „zdecydowanie nie” planuje „transferu” 80% z tych przedsiębiorstw (ci przedsiębiorcy, którzy odpowiedzieli „trudno powiedzieć”, nie odpowiadali już na dalsze pytania dotyczące transferu biznesu).

**Wykres 15. Czy rozważają Państwo przekazanie firmy poza rodzinę (np. poprzez sprzedaż przedsiębiorstwa, połączenie z inną firmą lub zatrudnienie profesjonalnego menedżera)? (n=584)**



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Prawie połowa przedsiębiorców, którzy rozważają transfer biznesu, myśli o sprzedaży firmy w całości inwestorowi zewnętrznemu (30 na 66), a tylko nieliczni (15 na 66) – o „przekazaniu zarządzania



zaufanym menedżerom”. Po 8 na 66 właścicieli zapowiedziało, że myśli o „sprzedaży udziałów/akcji” lub „likwidacji działalności”.

Zdecydowana większość nich (57 na 66) nie podejmuje żadnych działań w kierunku transferu.

Działania, które podejmują firmy (9 na 66), to przede wszystkim (można było wybrać kilka odpowiedzi):

- ➔ **Porządkowanie finansów i dokumentacji**
- ➔ **Porządkowanie struktury własnościowej**
- ➔ **Przygotowanie kadry menedżerskiej**
- ➔ **Konsultacje z doradcą (prawnym, podatkowym, finansowym).**

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Firmy, które planują transfer biznesu i podejmują już pewne działania w tym obszarze, nie mają w większości planu transferu lub nie widzą potrzeby jego posiadania. A najważniejsze dla nich kryteria przy ocenie przygotowania sukcesorów do przejęcia przedsiębiorstwa to: doświadczenie w firmie, kompetencje zawodowe i umiejętności przywódcze.

Wsparcie zewnętrzne w postaci doradztwa prawnego byłoby, dla tych firm, najbardziej pomocne w procesie transferu. W mniejszym stopniu: doradztwo finansowe czy wsparcie mentorskie od innych przedsiębiorców.

W przedsiębiorstwach w celu przygotowania sukcesorów do przejęcia zarządzania prowadzone są głównie dwa rodzaje działań:

- ➔ „stopniowe przekazywanie obowiązków operacyjnych sukcesorowi” oraz
- ➔ „udział sukcesorów w kluczowych decyzjach strategicznych”.

**„Niepewność co do przyszłości”** jest według ankietowanych największym wyzwaniem, przed którym stoi firma w procesie transferu biznesu.

Zdecydowana większość przedsiębiorców, którzy myślą o transferze biznesu i podjęli jakiegokolwiek działania w tym obszarze, nie napotyka barier prawnych czy regulacyjnych, które utrudniają ten proces.

Według badanych największy wpływ na skuteczność procesu transferu biznesu ma: „gotowość obecnego właściciela do przekazania władzy”, a także: „jasno określone zasady sukcesji”, „wzajemne zaufanie i zaangażowanie” oraz „regularny dialog na temat wspólnych wartości i celów”.

Zaangażowanie pracowników w proces transferu ma dla badanych większe znaczenie niż wsparcie zewnętrznych doradców (prawnych, finansowych, zarządczych).

## 5. KLUCZOWE WNIOSKI

- ❖ Prawie 46% badanych przedsiębiorstw postrzega swoją firmę jako firmę rodzinną.
- ❖ W ponad połowie przedsiębiorstw rodzinnych w najbliższym czasie nie jest planowana sukcesja.



- ❖ Formalny plan transformacji jest gotowy w 12% firm, które jeszcze nie ukończyły procesu sukcesji lub planują ją przeprowadzić.
- ❖ „Niepewność co do przyszłości rynku” jest największym wyzwaniem w procesach sukcesyjnych.
- ❖ Czynniki mające wpływ na skuteczność sukcesji to przede wszystkim: „kompetencje nowego pokolenia”, „zaangażowanie obu stron w proces sukcesji” oraz „regularny dialog na temat wspólnych wartości i celów” i „stabilna sytuacja finansowa firmy”.
- ❖ Powody braku sukcesji w firmach rodzinnych to: brak presji czasowej, brak odpowiedniego następcy w rodzinie i niepewność co do przyszłości firmy/rynku.
- ❖ Jeden na pięciu przedsiębiorców postrzegających swoją firmę jako rodzinną zna, przynajmniej ogólnie, zasady funkcjonowania „fundacji rodzinnej”, co czwarty słyszał o niej, a prawie połowa jej nie zna.
- ❖ Jedynie 12% spośród firm, które nie postrzegają się jako rodzinne, rozważa przekazanie firmy, np. poprzez sprzedaż przedsiębiorstwa, połączenie z inną firmą lub zatrudnienie profesjonalnego menedżera. „Raczej nie” i „zdecydowanie nie” planuje „transferu biznesu” 80% z tych przedsiębiorstw.



## SPIS TABEL

|                                                                                                                                       |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tabela 1.</b> Siedziba firm, które wzięły udział w badaniu (n=1060).....                                                           | 7  |
| <b>Tabela 2.</b> Okres założenia działalności ankietowanych firm (n=1060) .....                                                       | 8  |
| <b>Tabela 3.</b> Profil działalności badanych firm wg sekcji PKD.....                                                                 | 9  |
| <b>Tabela 4.</b> <i>Jakie kryteria oceny przygotowania sukcesorów były lub są stosowane w Państwa firmie?</i><br>włd istotności ..... | 14 |
| <b>Tabela 5.</b> Rodzaj wsparcia zewnętrznego najbardziej pomocnego w procesie sukcesji (n=263). .....                                | 14 |

## SPIS WYKRESÓW

|                                                                                                                                                                             |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Wykres 1.</b> Odsetek kobiet i mężczyzn, którzy wzięli udział w badaniu jako reprezentanci firm .....                                                                    | 8  |
| <b>Wykres 2.</b> Odsetek badanych firm w zależności od kategorii wielkości .....                                                                                            | 9  |
| <b>Wykres 3.</b> <i>Czy postrzegają Państwo swoje przedsiębiorstwo jako przedsiębiorstwo rodzinne?</i><br>(n=1060) .....                                                    | 10 |
| <b>Wykres 4.</b> Struktura własności i kierownictwa w badanych przedsiębiorstwach (n=476) .....                                                                             | 11 |
| <b>Wykres 5.</b> Stan sukcesji w firmach rodzinnych (n=476).....                                                                                                            | 12 |
| <b>Wykres 6.</b> <i>W jakim stopniu Państwa firma jest przygotowana do sukcesji?</i> (n=216) .....                                                                          | 12 |
| <b>Wykres 7.</b> <i>Jak oceniają Państwo stopień zaangażowania członków rodziny<br/>w proces sukcesji w firmie?</i> (n=216).....                                            | 13 |
| <b>Wykres 8.</b> <i>Czy w Państwa firmie istnieje formalny plan transformacji, który uwzględnia sukcesję<br/>oraz sposób przekazywania władzy?</i> (n=216) .....            | 13 |
| <b>Wykres 9.</b> <i>Czy istnieją bariery prawne lub regulacyjne, które utrudniają proces sukcesji?</i> (n=263) ...                                                          | 16 |
| <b>Wykres 10.</b> <i>Które z poniższych barier w największym stopniu utrudniają rozpoczęcie<br/>planowania sukcesji?</i> (n=213) .....                                      | 17 |
| <b>Wykres 11.</b> <i>W jakim stopniu zgadzają się Państwo z poniższym stwierdzeniem:<br/>„Planowanie sukcesji można jeszcze bezpiecznie odłożyć w czasie?”</i> (n=213)..... | 18 |
| <b>Wykres 12.</b> <i>Czy brak planowania sukcesji wynika z przekonania, że firma będzie sprzedana<br/>lub zlikwidowana?</i> (n=213).....                                    | 18 |
| <b>Wykres 13.</b> <i>Czy znają Państwo instytucję fundacji rodzinnej?</i> (n=476) .....                                                                                     | 19 |



**Wykres 14.** *Czy rozważali Państwo utworzenie fundacji rodzinnej? (n=262).....* 19

**Wykres 15.** *Czy rozważają Państwo przekazanie firmy poza rodzinę (np. poprzez sprzedaż przedsiębiorstwa, połączenie z inną firmą lub zatrudnienie profesjonalnego menedżera)? (n=584)...* 20



Województwo Małopolskie  
Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego  
Departament Rozwoju Regionu  
Małopolskie Obserwatorium Rozwoju Regionalnego  
ul. Wielicka 72A, 30-552 Kraków

**[www.obserwatorium.malopolska.pl](http://www.obserwatorium.malopolska.pl)**

Egzemplarz bezpłatny

ISBN: 978-83-68801-16-3



Fundusze Europejskie  
dla Małopolski



Rzeczpospolita  
Polska

Dofinansowane przez  
Unię Europejską



**MAŁOPOLSKA**

Publikacja współfinansowana ze środków Unii Europejskiej  
w ramach programu Fundusze Europejskie dla Małopolski 2021–2027