

Załącznik  
do Uchwały nr 2313/23  
Zarządu Województwa Małopolskiego  
z dnia 28.11.2023 r.



**Kraków, listopad 2023 r.**

Opracowanie:

Zespół ds. Współpracy Gospodarczej pod kierunkiem dr Elżbiety Sztorc-Szczańber,  
Departament Nadzoru Właścicielskiego i Gospodarki,

Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego.

Współpraca: dr Agnieszka Thier, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

ul. Raclawicka 56

30-017 Kraków

## Spis treści

I.	Wykaz skrótów .....	4
II.	Wstęp.....	5
1.	Wprowadzenie do tematu .....	5
2.	Koncepcja dokumentu .....	6
3.	Podstawy prawne .....	8
4.	Spójność <i>Planu</i> z dokumentami unijnymi, krajowymi i regionalnymi.....	8
III.	Analiza sytuacji w obszarze sukcesji.....	11
1.	Pojęcie przedsiębiorstwa rodzinnego.....	11
2.	Kontekst doświadczeń międzynarodowych .....	14
3.	Regulacje prawne w Polsce dotyczące sukcesji, firm rodzinnych.....	17
4.	Działania zrealizowane dotychczas w Małopolsce w zakresie sukcesji i transferu biznesu .....	18
IV.	Cel główny i cele szczegółowe <i>Planu</i> .....	32
V.	Priorytety i kierunki działań.....	33
	Priorytet 1. Upowszechnianie zagadnień związanych z sukcesją .....	33
	Priorytet 2. Wsparcie sukcesorów i nestorów .....	36
VI.	System wdrażania, monitorowania i ewaluacji .....	39
1.	Wdrażanie <i>Planu</i> .....	39
2.	Ewaluacja i monitoring .....	40
VII.	Źródła finansowania.....	42
	Bibliografia .....	43

## I. Wykaz skrótów

**GPW** – Giełda Papierów Wartościowych

**MŚP** – małe i średnie przedsiębiorstwa

**PARP** – Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości

**Plan** – Plan Zarządzania Sukcesją w Małopolsce 2030

**RPO WM 2014-2020** – Regionalny Program Operacyjny Województwa Małopolskiego na lata 2014-2020

**SRW „Małopolska 2030”** – Strategia Rozwoju Województwa „Małopolska 2030”

**STOB regions** – STOB regions - Sukcesja i transfer firm w regionach

**UE** – Unia Europejska

## II. Wstęp

### 1. Wprowadzenie do tematu

Siłą napędową transformacji gospodarczej w Polsce, która zaczęła się z początkiem lat 90-tych, były przedsiębiorstwa prywatne, w tym firmy rodzinne. Dynamiczny rozwój tych form przedsiębiorczości nie byłby jednak możliwy bez formalnych narodzin gospodarki wolnorynkowej pod koniec lat 80-tych XX wieku. Dziś zróżnicowane pod względem usług firmy prywatne tworzą bazę polskiej i małopolskiej gospodarki. Ich funkcjonowanie opiera się na połączeniu tradycyjnych wartości z innowacyjnością oraz nowoczesnymi modelami biznesowymi. Są one skutecznie wdrażane przede wszystkim przez najmłodsze pokolenie przedsiębiorców, którzy bardzo starają się dostosować do potrzeb rynku.

Proces sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych stanowi istotny czynnik zmian w ich systemie zarządzania, a zwłaszcza w strategiach wieloletniego rozwoju w wyniku przejmowania władzy przez nowych właścicieli, akcjonariuszy i menedżerów. Większość rodzinnych podmiotów gospodarczych w Polsce – i w innych krajach Europy Środkowo-Wschodniej – powstała lub została sprywatyzowana w latach 80-tych i 90-tych XX wieku. Dlatego dziś, po około 30 latach funkcjonowania, w przedsiębiorstwach tych następują bardzo ważne zmiany kadrowe związane z odchodzeniem na emeryturę wielu nestorów, dyrektorów i kierowników oraz zastępowaniem ich przez nowych właścicieli i menedżerów. Ponadto zmiany te są rezultatem nowych modeli krajowej oraz regionalnej polityki gospodarczej i społecznej. Obecnie obserwujemy przyspieszony postęp technologiczny wiążący się z cyfryzacją i robotyzacją, czyli wprowadzaniem sztucznej inteligencji do urządzeń przemysłowych i do sprzętu domowego. Zmiany te docierają również do małych przedsiębiorstw. Dodatkowo ostatnie lata, zwłaszcza okres pandemii Covid-19, konfliktu zbrojnego w Ukrainie, nie są łatwe dla przedsiębiorców.

Tymczasem wyniki szeregu badań jednoznacznie pokazują, że kolejnym i jednocześnie jednym z tych najważniejszych wyzwań dla polskich i małopolskich firm rodzinnych jest obecnie **sukcesja**. Jej skuteczne przeprowadzenie jest nie tylko kwestią o kluczowym znaczeniu dla samego biznesu, ale i ważnym czynnikiem z punktu widzenia rozwoju gospodarczego regionu<sup>1</sup>.

Doświadczenia Stanów Zjednoczonych czy Europy Zachodniej pokazują, że tylko 30% rodzinnych podmiotów gospodarczych przetrwa do drugiego pokolenia i tylko 10% do

---

<sup>1</sup> A. Surdej, K. Wach, *Przedsiębiorstwa rodzinne wobec wyzwań sukcesji*, Warszawa 2010, s. 8.

trzeciego<sup>2</sup>. Transformację międzypokoleniową utrudnia wiele czynników, m.in. słabe zainteresowanie ze strony sukcesorów czy brak świadomości nestorów w zakresie złożoności samego procesu przekazania biznesu. Tym bardziej zasadne jest więc tworzenie dedykowanych instrumentów, które wspierać będą firmy z Małopolski w skutecznym przeprowadzaniu zmiany pokoleniowej.

## 2. Koncepcja dokumentu

Odpowiedzią na powyższe wyzwanie jest podjęcie przez Województwo Małopolskie działań mających na celu m.in. upowszechnienie zagadnienia sukcesji, właściwego przygotowania tego procesu, co służyć będzie zachowaniu trwałości i dalszemu rozwojowi firm rodzinnych w regionie. Przygotowany dokument określa kierunki działań jakie należy w tym zakresie podjąć.

Opracowanie *Planu Zarządzania Sukcesją w Małopolsce 2030* zakładało w pierwszej kolejności diagnozę aktualnego stanu procesów sukcesji przedsiębiorstw w Polsce i Małopolsce, w ramach której wykorzystano również badania zrealizowane przez Województwo Małopolskie w trakcie wdrażania międzynarodowego projektu *STOB regions – Sukcesja i transfer firm w regionach (STOB regions)* realizowanego w latach 2017-2022<sup>3</sup>. Dostrzegając wyzwania, przed którymi stoi lokalna przedsiębiorczość, kolejnym krokiem było wypracowanie i określenie – w oparciu o wyniki badań oraz jako efekt dotychczasowej współpracy z partnerami z regionu<sup>4</sup> – kierunków działań służących wsparciu tego procesu. Celem podjętych prac było przygotowanie dokumentu, który **przedstawi kompleksowe podejście do zagadnienia sukcesji, zaproponuje kierunki działań wspierających ten proces i upowszechni informacje o ważnych zagadnieniach, które należy wziąć pod uwagę przy jego przeprowadzaniu.**

*Plan Zarządzania Sukcesją w Małopolsce 2030* obejmuje kluczowe obszary działań, dążąc do kompleksowego podejścia w zakresie wyzwań związanych z sukcesją międzypokoleniową. Zapisy dokumentu skupiają się przede wszystkim na obszarach związanych z koniecznością budowania świadomości wśród przedsiębiorców, co przyczyni się do podniesienia poziomu ich wiedzy na temat istoty i przebiegu sukcesji. Dokument zakłada

---

<sup>2</sup> Instytut Biznesu Rodzinnego, *Firma rodzinna to marka*, Poznań 2016, s. 27

<sup>3</sup> Szersze informacje o projekcie w rozdziale II.4.

<sup>4</sup> W latach 2017-2022 w ramach projektu *STOB regions – sukcesja i transfer firm w regionach* działała w Małopolsce tzw. Regionalna Grupa Interesariuszy skupiająca instytucje z regionu współpracujące z przedsiębiorcami, zaangażowane we wspieranie sukcesji. Była ona jednocześnie forum wymiany wiedzy i pomysłów w zakresie działań, jakie w tym obszarze należy jeszcze podjąć. Od 2023 roku takim forum współpracy jest Małopolska Rada ds. Sukcesji i Transferu Biznesu.

ponadto tworzenie odpowiednich instrumentów wsparcia, które służyć będą budowaniu trwałości i rozwojowi firm rodzinnych w regionie.

*Plan* zatem stanowi **dokument kierunkowy w obszarze sukcesji w Małopolsce**, opisujący podejście do tego procesu i uszczegóławiający kierunki działań określone w tym zakresie w *Strategii Rozwoju Województwa „Małopolska 2030”* (kierunek działania: 2.2.5. Wsparcie procesu sukcesji w firmach)<sup>5</sup> oraz *Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Małopolskiego 2030*<sup>6</sup> (Proponowane działania i projekty: 2C.4 Wsparcie procesu sukcesji w MŚP).

Przygotowanie dokumentu jest z jednej strony efektem wieloletniej pracy realizowanej w regionie od 2017 roku, kiedy to rozpoczęto wdrażanie międzynarodowego projektu *STOB regions – Sukcesja i transfer firm w regionach* (w ramach Programu Interreg Europa 2014-2020) i szeregu działań będących jego efektem, w tym w postaci zbudowania regionalnego partnerstwa wokół tematyki transferu biznesu, tj. Regionalnej Grupy Interesariuszy. Z drugiej zaś strony *Plan* jest dokumentem określającym sposób reakcji na wyzwania zidentyfikowane w tym okresie, które wpływać będą na przebieg procesów sukcesyjnych w małopolskich firmach rodzinnych.

Struktura *Planu* składa się z następujących elementów: analiza sytuacji, cel główny, cele szczegółowe, priorytety i kierunki działań.

Horyzont czasowy dokumentu jest spójny z okresem wyznaczonym dla wdrażania dokumentów strategicznych Województwa, takich jak *Strategia Rozwoju Województwa „Małopolska 2030”* (SRW „Małopolska 2030”) oraz *Regionalna Strategia Innowacji Województwa Małopolskiego 2030*. Okres wdrażania jest także komplementarny z punktu widzenia przyjętych ram czasowych z założeniami czasookresu obowiązywania dokumentów operacjonalizujących SRW „Małopolska 2030”, do których odnosi się *Plan Zarządzania Strategią Rozwoju Województwa „Małopolskiego 2030”*<sup>7</sup>, a który definiuje system zarządzania w/w Strategią. Wyznaczenie tego okresu nie wyklucza oczywiście możliwości aktualizacji dokumentu już po jego przyjęciu, np. z uwagi na zmieniające się potrzeby czy otoczenie prawne.

Opracowania dokumentu kierunkowego w obszarze sukcesji w Małopolsce podjął się Departament Nadzoru Właścicielskiego i Gospodarki Urzędu Marszałkowskiego

---

<sup>5</sup> Przyjęta Uchwałą Nr XXXI/422/20 Sejmiku Województwa Małopolskiego z dnia 17 grudnia 2020 r. w sprawie przyjęcia aktualizacji Strategii Rozwoju Województwa Małopolskiego na lata 2011 – 2020 pn. Strategia Rozwoju Województwa „Małopolska 2030”.

<sup>6</sup> Przyjęta Uchwałą Nr 181/21 Zarządu Województwa Małopolskiego z dnia 25 lutego 2021 r. w sprawie przyjęcia Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Małopolskiego 2030.

<sup>7</sup> Załącznik do Uchwały nr 1853/23 Zarządu Województwa Małopolskiego z dnia 3 października 2023 r.

Województwa Małopolskiego, który wdrażał również projekt *STOB regions*, tworzył partnerstwo w ramach Regionalnej Grupy Interesariuszy w/w projektu. W pracach nad opracowaniem *Planu* Departament był wspierany przez eksperta zewnętrznego, a także Członków w/w Grupy.

### 3. Podstawy prawne

Podstawą prawną opracowania i przyjęcia dokumentu jest *Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa*<sup>8</sup>, a w szczególności:

- art. 41 ust. 1 Ustawy odnoszący się do zadań zarządu województwa,
- art. 11 ust. 1 pkt 2 i 3, zgodnie z którym samorząd województwa określa strategię rozwoju województwa, uwzględniającą w szczególności cele, m.in. w zakresie pobudzania aktywności gospodarczej, podnoszenia poziomu konkurencyjności i innowacyjności gospodarki województwa,
- art. 11 ust. 2 pkt 1 i 8, który wskazuje, że samorząd województwa prowadzi politykę rozwoju województwa, na którą składa się m.in. tworzenie warunków rozwoju gospodarczego, w tym kreowanie rynku pracy, promocja walorów i możliwości rozwojowych województwa.

Jednocześnie *Plan* stanowi dokument o charakterze operacyjno-wdrożeniowym dla *SRW „Małopolska 2030”*. *Strategia* jako dokument określający wizję rozwoju regionu na najbliższe lata, wskazuje gospodarkę jako jeden z głównych obszarów interwencji, a w jego ramach m.in. działania służące rozwojowi małopolskich przedsiębiorstw, budowaniu ich przewagi konkurencyjnej na rynku.

Dokument przygotowany został również z uwzględnieniem rekomendacji dla dokumentów kierunkowych Województwa, określonych w *Planie Zarządzania Strategią Rozwoju Województwa „Małopolska 2030”*. Dokumenty kierunkowe opisują w większym przybliżeniu niż *Strategia* podejście do danego zagadnienia czy obszaru i mogą być przyjmowane z inicjatywy własnej Samorządu Województwa, jak to ma miejsce w przypadku niniejszego *Planu*.

### 4. Spójność *Planu* z dokumentami unijnymi, krajowymi i regionalnymi

Cele i kierunki działań określone w *Planie Zarządzania Sukcesją w Małopolsce 2030* są spójne z polityką służącą wsparciu rozwoju gospodarczego i przedsiębiorczości określoną

---

<sup>8</sup> Dz. U. z 2022 r. poz. 2094 z późn. zm.



w dokumentach, często o charakterze strategicznym, przyjętych na szczeblu unijnym, krajowym i regionalnym.

Dokumentami tymi są w szczególności:

1) na poziomie unijnym:

- a) *Strategia MŚP na rzecz zrównoważonej i cyfrowej Europy*<sup>9</sup>, która podkreśla znaczenie europejskich MŚP w rozwoju gospodarki Unii Europejskiej, a także wprost odnosi się do konieczności wsparcia firm w skutecznym przenoszeniu własności;
- b) *Przenoszenie własności przedsiębiorstw jako czynnik sprzyjający zrównoważonej odbudowie i wzrostowi w sektorze MŚP*<sup>10</sup> – dokument będący opinią Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego, w którym Komitet zwraca uwagę na znaczenie transferu biznesu jako ważnego procesu o charakterze strategicznym, zapewniającego ciągłość działalności przedsiębiorstw, a pracownikom perspektywę na przyszłość pod względem ciągłości zatrudnienia i rozwoju zawodowego;

2) na poziomie krajowym:

- a) *Strategia na Rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030 r.)*<sup>11</sup>, gdzie wśród planowanych obszarów działań wymienia takie, które służyły będą rozwijaniu potencjału polskich małych i średnich przedsiębiorstw, zwiększaniu konkurencyjności gospodarki;
- b) *Strategia produktywności 2030*<sup>12</sup>, odnosząca się kompleksowo do obszaru gospodarki i produktywności realizowanej głównie przez działania innowacyjne i optymalizacyjne podmiotów prywatnych, w tym m.in. w zakresie transformacji cyfrowej przedsiębiorstw czy ich ekspansji zagranicznej;

3) na poziomie regionalnym:

- a) *Strategia Rozwoju Województwa „Małopolska 2030”* – w ramach obszaru „Gospodarka”, celu szczegółowego „Innowacyjna i konkurencyjna gospodarka” podkreślone zostało znaczenie działań stymulujących zdolność regionalnej gospodarki do reagowania na zmieniające się otoczenie i dostosowanie się do globalnych wyzwań. Jednym ze sformułowanych w *Strategii* głównych kierunków działań w tym obszarze jest podnoszenie

---

<sup>9</sup> Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, *Strategia MŚP na rzecz zrównoważonej i cyfrowej Europy*, Bruksela 10.03.2020, COM(2020) 103 final.

<sup>10</sup> Europejski Komitet Ekonomiczno-Społeczny, *Przenoszenie własności przedsiębiorstw - Przenoszenie własności przedsiębiorstw jako czynnik sprzyjający zrównoważonej odbudowie i wzrostowi w sektorze MŚP*, opinia z inicjatywy własnej, INT/982, data przyjęcia na sesji plenarnej: 21.09.2022.

<sup>11</sup> Uchwała Nr 8 Rady Ministrów z dnia 14 lutego 2017 r. w sprawie przyjęcia *Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030 r.)*.

<sup>12</sup> Uchwała nr 154 Rady Ministrów z dnia 12 lipca 2022 r. w sprawie przyjęcia „Strategii produktywności 2030”.

poziomu konkurencyjności małopolskiej gospodarki, a w jego ramach wsparcie procesu sukcesji w firmach;

- b) *Regionalna Strategia Innowacji Województwa Małopolskiego 2030*, która w ramach celu szczegółowego „Efektywne instrumenty wsparcia przedsiębiorczości i rozwoju działalności przedsiębiorstw” wskazuje na zasadność realizacji takich działań i projektów, które służyły będą wsparciu procesu sukcesji w MŚP. Chodzi tu zarówno o promocję tematyki związanej z sukcesją firmy, ale i budowanie oferty doradczej i mentoringowej dla firm w tym zakresie czy oferowanie dodatkowych możliwości wsparcia w przypadku połączenia sukcesji ze zmianą technologiczną w firmie lub zmianą profilu w kierunku związanym z dziedzinami małopolskich inteligentnych specjalizacji.

### III. Analiza sytuacji w obszarze sukcesji

#### 1. Pojęcie przedsiębiorstwa rodzinnego

Przedsiębiorstwo rodzinne jest nazwą powszechną, rzadziej spotyka się określenie biznes rodzinny – w przeciwieństwie do krajów anglosaskich, gdzie wyrażenie *family business* jest popularne. Pojęcie przedsiębiorstwa rodzinnego w języku potocznym jest zrozumiałe i coraz częściej stosowane, chociaż nie zawsze w sposób precyzyjny. Jednak w statystykach jest ono trudno rozpoznawalne, gdyż firmy te nie zawsze akcentują w nazwie cechę rodzinności. Ponadto w praktyce stosuje się niejednolite kryteria wyodrębniania przedsiębiorstw rodzinnych. Dlatego w podejmowanych dotąd badaniach ankietowych, w sprawozdawczości oraz w publikacjach brak jest jednej spójnej definicji. Stąd też w zależności od przyjętego kryterium liczba tych przedsiębiorstw oraz ich udział w łącznej liczbie przedsiębiorstw w danym regionie lub kraju może się różnić. Przykładowo, w Wielkiej Brytanii wskaźniki udziału przedsiębiorstw rodzinnych zawierają się w przedziale 15–81% w zależności od kryteriów przyjętych w konkretnych badaniach<sup>13</sup>. W Polsce wskaźnik ten może się wahać w przedziale 5–92%<sup>14</sup>. Według Instytut Biznesu Rodzinnego 36% firm w Polsce jest wyraźnie rodzinnych i świadomych własnej tożsamości<sup>15</sup>.

Definicję przedsiębiorstwa rodzinnego proponują m.in. naukowcy z *Oregon State University*. W ich opinii, jeżeli firma sama uważa się za rodzinną, to należy ją za taką uznać. Natomiast Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) definiuje przedsiębiorstwo rodzinne jako typ podmiotu gospodarczego z sektora MŚP, który spełnia dwa kryteria dotyczące kwestii zarządzania i własności. Przedsiębiorstwem rodzinnym jest „każdy podmiot gospodarczy z sektora mikro-, małych lub średnich przedsiębiorstw będący we władaniu rodziny, o dowolnej formie prawnej, zarejestrowany i działający w Polsce. Warunkiem koniecznym przynależności do kategorii firmy rodzinnej jest także zatrudnienie co najmniej dwóch członków rodziny, przy czym co najmniej jeden z nich musi mieć istotny wpływ na zarządzanie. Członkowie rodziny mają ponadto posiadać znaczące lub większościowe udziały w przedsiębiorstwie”<sup>16</sup>.

Z kolei Instytut Biznesu Rodzinnego<sup>17</sup> wprowadza definicję, zgodnie z którą za firmę rodzinną należy uważać zakład, w którego zarządzie większość głosów przynależy do osoby

---

<sup>13</sup> P. Westhead, M. Cowling, D. Storey, *The management and performance of unquoted family companies in the United Kingdom*, Coventry 1997, s. 16.

<sup>14</sup> A. Lewandowska, *Strategiczna logika firm rodzinnych*, Warszawa 2020, s. 48.

<sup>15</sup> Instytut Biznesu Rodzinnego, *Firma rodzinna to marka*, op. cit., s. 13.

<sup>16</sup> Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*, Warszawa 2009, s. 49-51.

<sup>17</sup> Instytut Biznesu Rodzinnego, *Firma rodzinna to marka*, op. cit., s. 15.

(lub osób) fizycznej, która założyła firmę albo nabyła udziały w firmie, lub w posiadaniu jej małżonka, rodziców, dzieci albo ich bezpośrednich spadkobierców; głosy większościowe mogą być bezpośrednie lub pośrednie; przynajmniej jeden przedstawiciel rodziny albo krewny jest zaangażowany w zarządzanie firmą. W przypadku spółek notowanych na giełdzie, firmę można określić jako rodzinną wówczas, gdy osoba, która założyła lub przejęła firmę, wraz z jej krewnymi i zstępnymi, posiadają co najmniej 25% głosów na Walnym Zgromadzeniu Akcjonariuszy tej spółki<sup>18</sup>.

Firmy rodzinne, choć często nie są przedmiotem dużego zainteresowania opinii publicznej, stanowią przykład jednej z najstarszych form przedsiębiorczości. Odgrywają one znaczącą rolę w światowej oraz w polskiej gospodarce, gdyż zapewniają 50–70% zatrudnienia oraz 40–70% wytwarzania dochodu narodowego (PKB)<sup>19</sup>.

Co się tyczy liczebności przedsiębiorstw rodzinnych, to pierwszych szacunków dokonała PARP dla 2010 roku. Wówczas przedsiębiorstwo rodzinne zdefiniowano jako podmiot gospodarczy, w którym wspólnie pracuje przynajmniej dwóch członków rodziny, co najmniej jeden ma istotny wpływ na zarządzanie firmą, a rodzina posiada udziały większościowe<sup>20</sup>. Jednakże PARP przyjęła zbyt niski wskaźnik udziału firm rodzinnych tj. w wysokości 36%.<sup>21</sup>. Z badań wyłączono bowiem wówczas firmy duże oraz jednoosobową działalność gospodarczą (zakłady osób fizycznych), czego w większości krajów się nie praktykuje. Gdyby włączyć je do analizy wówczas udział firm rodzinnych w sektorze mikro, małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce wyniósłby 78% i byłby porównywalny dla wskaźników podawanych dla innych krajów Unii Europejskiej (UE).

Przyjmując wskaźnik udziału przedsiębiorstw rodzinnych w liczbie przedsiębiorstw ogółem jako sumy spółek i zakładów osób fizycznych w wysokości 60%, można ocenić, że w województwie małopolskim w 2010 roku działało ok. 182 tys., a w 2020 roku ok. 233 tys. przedsiębiorstw rodzinnych.

Spółki rodzinne coraz mocniej obecne są na Giełdzie Papierów Wartościowych (GPW). Badania wskazują, że w czasach dobrej koniunktury spółki rodzinne przynoszą inwestorom podobne zyski jak spółki nierodzinne. Przewagę spółek rodzinnych można natomiast dostrzec w czasach zawirowań na rynku – wówczas generują one wyższą rentowność niż rynek.

---

<sup>18</sup> Grant Thornton, *Firmy rodzinne na GPW*, 2022, s. 6.

<sup>19</sup> Forbes, *Raport Kongres Firm Rodzinnych*, 2020, s. 2.

<sup>20</sup> Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, *Raport o stanie sektora MŚP*, Warszawa 2016, s. 96.

<sup>21</sup> A. Kowalewska (red.), *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*, Warszawa 2009, s. 31, 55 i 64.

Według stanu na koniec sierpnia 2022 roku na głównym parkiecie Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie notowane były **172 spółki rodzinne**. Jest to więc niemal połowa spółek (41%) tworzących warszawski parkiet<sup>22</sup>. Jest wśród nich **12 spółek rodzinnych z Małopolski**. W przypadku województwa małopolskiego spółki rodzinne notowane na GPW stanowią 39% wszystkich spółek z regionu, notowanych na warszawskim parkiecie<sup>23</sup>.

Dane wskazują, że wyzwanie sukcesyjne jest dla firm rodzinnych notowanych na warszawskiej giełdzie tematem bardzo aktualnym. W aż 76% analizowanych spółek rodzinnych sukcesorzy nie posiadają udziału we własności spółki. Nestorzy firm rodzinnych w przeważającej części spółek dzierżą własność akcji i tylko w co czwartej (24%) spółce drugie pokolenie otrzymało (choćby częściowo) udział w rodzinnym biznesie. W 94% firm rodzinnych członkowie rodziny zasiadają w zarządzie lub radzie nadzorczej spółki, a w przeważającej części funkcje piastują nestorzy. Również w zdecydowanej większości to mężczyźni zarządzają firmami rodzinnymi i wchodzi w rolę sukcesorów<sup>24</sup>.

Nestor i sukcesor jest zazwyczaj mężczyzną, choć już blisko co trzeci członek rodziny zasiadający w Radzie Nadzorczej jest kobietą. Natomiast w zarządach spółek rodzinnych jedynie 10% członków to kobiety nestorki i sukcesorki. Powyższa dysproporcja jest również widoczna w strukturze własnościowej spółek, gdzie nestorki stanowią jedynie ok. 14% akcjonariuszy, a sukcesorki ok. 2%<sup>25</sup>.

Wyniki badań sukcesyjnych przeprowadzonych wśród właścicieli firm rodzinnych wskazują nawet, że często podczas wyboru sukcesora nie biorą oni pod uwagę kobiety (córkę), a sukcesorem najczęściej zostaje najstarszy syn (40% właścicieli preferuje najstarszego syna, tylko 17% najstarszą córkę). Tymczasem istotną kwestią, którą należy wziąć pod uwagę jest wykształcenie i przygotowanie do przejęcia władzy. Bywa, że to kobiety są lepiej przygotowane pod względem merytorycznym, jednak sukcesorami zostają mężczyźni. Może to wynikać z przeświadczenia, że mężczyzna lepiej poradzi sobie w trudnych sytuacjach i będzie bardziej odporny na sytuacje kryzysowe<sup>26</sup>. Dlatego też mając na uwadze często umiarkowane zainteresowanie sukcesorów do przejmowania rodzinnego biznesu<sup>27</sup>, warto pomyśleć o szerszych działaniach angażujących kobiety w procesy sukcesyjne w firmach.

Sukcesorami w zdecydowanej większości są dzieci właściciela, ale w modelach sukcesji wyróżnia się również możliwość przekazania władzy menedżerowi czy pracownikowi

---

<sup>22</sup> Łącznie na GPW na sierpień 2022 roku notowanych było 419 podmiotów.

<sup>23</sup> Grant Thornton, op. cit., s. 6-8.

<sup>24</sup> Tamże, s. 11.

<sup>25</sup> Tamże.

<sup>26</sup> A. Lewandowska, *Diagnoza sytuacji sukcesyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych w Polsce*, Poznań 2015, s. 16.

<sup>27</sup> Szersze informacje w rozdziale II.5.

spoza rodziny albo też członkowi dalszej rodziny. Przy przekazaniu władzy w takiej sytuacji konieczne jest również zdecydowanie czy sukcesor przejmuje również własność firmy i całkowitą nad nią kontrolę<sup>28</sup>. Niezależnie jednak od tego, komu firma zostanie przekazana, kluczowe jest aby sukcesje została odpowiednio zaplanowana i przygotowana. Dla każdego przedsiębiorstwa jest to bowiem kwestia determinująca jego dalsze funkcjonowanie.

Warto również zwrócić uwagę, że problematyka przedsiębiorstw rodzinnych stała się dziś przedmiotem badań w wielu krajach UE. Natomiast w przedsiębiorstwach nierodzinnych zmiany własnościowe i kadrowe są mniej widoczne, mają one charakter raczej nieregularny. Dlatego ocena ich wpływu na zarządzanie i rozwój podmiotów jest utrudniona.

## 2. Kontekst doświadczeń międzynarodowych

Ujednoliceniem zasad przeprowadzania sukcesji zajmuje się Komisja Europejska. Podobna unifikacja jest konieczna ze względu na to, że w UE w ciągu każdych 10 lat 20–40% przedsiębiorstw jest przejmowanych przez nowych właścicieli. Corocznie proces sukcesji przechodzi ponad 650 tys. firm, w których łącznie jest zatrudnionych ok. 3 mln pracowników. W 1993 roku Komisja Europejska zorganizowała I Sympozjum UE na temat zmiany pokoleniowej w biznesie familijnym. W 1994 roku sformułowano wytyczne dotyczące zasad transferu własności, a w 2003 roku wydano podręcznik „dobrych praktyk w zakresie przenoszenia własności firm”<sup>29</sup>. W 2007 roku powołano *Expert Group on Family Business*<sup>30</sup>. Według ocen Komisji Europejskiej młode pokolenie jest coraz mniej zainteresowane przejmowaniem biznesu rodzinnego. Dlatego w planowaniu sukcesji należy brać pod uwagę wariant sprzedaży przedsiębiorstwa osobom trzecim.

Badania pokazują, że w Europie Zachodniej tylko 30% firm rodzinnych jest przejmowane przez dzieci ich założycieli, przez wnuki 10–12%, a przez prawnuki 3–5%<sup>31</sup>. Wcześniejsze wskaźniki dla drugiego pokolenia opiewały tylko na 15%<sup>32</sup>. Z nowszych badań wynika, że drugie pokolenie przejmuje już ok. 50% przedsiębiorstw rodzinnych, natomiast trzecie pokolenie 25%<sup>33</sup>. Te bardziej optymistyczne oceny są zapewne rezultatem

---

<sup>28</sup> Maria Adamska (red.), *Przewodnik po sukcesji w firmach rodzinnych. Kompendium wiedzy*, Kraków 2014, s. 25-26.

<sup>29</sup> European Commission, Enterprise and Industry Directorate-general, *Final report of the Expert Group. Overview of Family – Business – Relevant Issues: research, networks, policy measures and existing studies*, Bruksela 2009.

<sup>30</sup> European Commission, *Helping the transfer of business. A good practice guide of measures for supporting the transfer of business to new ownership*, Bruksela 2003.

<sup>31</sup> Ernst Young Publishing, *Family Business Yearbook*, Londyn 2015, s. 10; Q.J. Fleming, *Keep the Family Baggage out of the Family Business*, Nowy Jork 2000, s. 13.

<sup>32</sup> F. Neubauer, A.G. Lank, *The Family Business: Its Governance for Sustainability*, Londyn 1998.

<sup>33</sup> Deloitte Polska, *Program badań „Next Generation”*, Warszawa 2017.

samoorganizowania się i konsolidacji sektora biznesu rodzinnego, ale po części wynikają z odmiennych metod badań ankietowych. Większość przedsiębiorstw, które odnoszą sukces, traci go w trzecim pokoleniu. Innymi słowy, pierwsze pokolenie buduje firmę, drugie pokolenie podtrzymuje i rozwija biznes, a trzecie pokolenie często nie dba o majątek, sprzedaje go albo przeprowadza restrukturyzację przez przekształcenie przedsiębiorstwa w spółkę akcyjną i dopuszczenie do niej innych udziałowców (firma często traci cechy rodzinności).

Średni okres istnienia przedsiębiorstwa rodzinnego wynosi na świecie 60 lat<sup>34</sup>. W krajach o krótszym okresie funkcjonowania gospodarki rynkowej lub nieustabilizowanych warunkach politycznych i gospodarczych wskaźnik ten jest wyraźnie niższy. Świadczy o tym porównanie charakterystyki pokoleniowej przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce i w Europie Zachodniej (tab. 1). Różnice te są na niekorzyść Polski. W porównaniu z przeciętnym wskaźnikiem dla UE udział przedsiębiorstw z właścicielami w drugim i trzecim pokoleniu w zbiorowości przedsiębiorstw rodzinnych jest w Polsce prawie dwa razy niższy. Te różnice są na ogół rezultatem dłuższych tradycji społecznej gospodarki rynkowej w Europie Zachodniej. W ostatniej dekadzie one jednak wyraźnie zmaleły.

**Tabela 1. Profil pokoleniowy i inne wskaźniki charakteryzujące przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce oraz w Europie Zachodniej (w %)**

Wyszczególnienie	Polska	Europa Zachodnia	Polska (Europa Zachodnia=100)
Profil pokoleniowy właścicieli:			
I generacja	78	48	162,5
II i III generacja	22	41	53,7
starsze generacje	0	11	0,0
Odsetek udziałów rodziny:			
100%	87	74	117,6
55%–99%	12	20	60,0
25%–54%	0	5	0,0
mniej niż 25%	1	1	100
Obecność na rynku:			
poniżej 20 lat	28	19	147,4
20–50 lat	67	46	145,7
powyżej 50 lat	5	35	14,3

<sup>34</sup> T.M. Zellweger, R.S. Nason, M. Nordvist, *From Longevity of Firms to Transgenerational Entrepreneurship of Families*, "Family Business Review" 2012, nr 2, s. 136-155.

Wyszczególnienie	Polska	Europa Zachodnia	Polska (Europa Zachodnia=100)
Roczne obroty, mln euro:			
poniżej 10 mln EUR	89	41	217,1
10–50 mln EUR	8	27	29,6
ponad 50 mln EUR	3	32	9,4
Samocena sytuacji ekonomicznej:			
bardzo dobra i dobra	62	71	87,3
zła i bardzo zła	6	2,5	240

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Barometr Firm Rodzinnych*, 2017, s. 7, 28.

Problematyka długowieczności przedsiębiorstw rodzinnych jest przedmiotem odrębnych badań. Szczególnie istotny wkład na tym polu ma *Cambridge Institute for Family Enterprise*, który bada cykle rozwoju przedsiębiorstw oraz rodzin ich właścicieli w 30 krajach w okresie 17 generacji<sup>35</sup>.

Obserwując dotychczasowe tendencje rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Europie Zachodniej, można przewidywać, że w Polsce nadal najwięcej wśród nich będzie małych firm o statusie jednoosobowej działalności gospodarczej (ze wskaźnikiem udziału do ok. 80%). Liczba zakładów osób fizycznych będzie oscylować wokół 3 mln, gdyż pomimo pojawienia się nowych przedsiębiorstw zbliżony ich odsetek jest corocznie likwidowany lub przejmowany przez innych przedsiębiorców.

Z drugiej jednak strony, w wyniku organizowania się sektora biznesu rodzinnego, zaznacza się tendencja do wzrostu wielkości tych przedsiębiorstw i w efekcie do stopniowego niwelowania różnicy między firmami polskimi a zachodnioeuropejskimi. Zarysowuje się też tendencja do zmian form organizacyjno-prawnych, czyli przekształcania zakładów osób fizycznych w spółki, w tym spółki z ograniczoną odpowiedzialnością oraz – ostrożniej – spółki akcyjne. Wiąże się to z coraz większą otwartością przedsiębiorstw rodzinnych na współpracę z otoczeniem i korzystanie z zewnętrznych źródeł finansowania. Pomimo to, nadal występują w tym sektorze przypadki nieudanej sukcesji, jak również utraty cechy rodzinności.

<sup>35</sup> J. Davis, J. Cohen, I. Jay, J. Runner, *Future Family Enterprise: Sustaining Multigenerational Success*, Cambridge MA 2019, s. 5.



### 3. Regulacje prawne w Polsce dotyczące sukcesji, firm rodzinnych

W pierwszej dekadzie XXI wieku funkcjonowały przepisy prawne i narzędzia, które regulowały dziedziczenie i zarządzanie firmami rodzinnymi, jednak okazywały się one niewystarczające dla coraz bardziej skomplikowanych, dojrzałych organizacyjnie i prawnie firm. Choć pojawiały się nowe rozwiązania, takie jak spółki rodzinne, to wciąż potrzebne były dalsze prace legislacyjne, aby sprostać wyzwaniom związanym z sukcesją i zarządzaniem firmami rodzinnymi. Wraz ze zmieniającym się otoczeniem gospodarczym, dynamicznym rozwojem przedsiębiorczości oraz zwiększającą się świadomością rządzących, zaczęły pojawiać się nowe rozwiązania prawne, które stanowią obecnie katalog narzędzi prawnych sukcesji.

Jednym z pierwszych zastosowanych rozwiązań był zapis windykacyjny. W 2011 roku wprowadzono do polskiego prawa spadkowego **instytucję zapisu windykacyjnego**<sup>36</sup>, która stanowi obecnie jedną z form rozporządzenia spadkowego. Głównym powodem nowelizacji księgi IV Kodeksu cywilnego z 18 marca 2011 roku było zapewnienie spadkodawcy możliwości wywierania bezpośredniego wpływu na podział jego majątku na wypadek śmierci. Ewentualność taką zapewnia właśnie zapis windykacyjny, który jest postanowieniem testamentu, na podstawie którego konkretnie wskazana osoba, która nie musi, ale może być spadkobiercą, nabywa z chwilą otwarcia spadku z mocy prawa konkretny przedmiot należący do spadkodawcy. Zapis windykacyjny umożliwia zatem pełną i natychmiastową realizację woli spadkodawcy. Jak dotąd jedyną istotną wadą jest ustanawianie zapisu windykacyjnego w formie aktu notarialnego, co generuje dodatkowe koszty dla spadkodawcy oraz ograniczenie legatu wyłącznie do przedmiotów będących własnością spadkodawcy w chwili jego śmierci.

Kolejnym aktem prawnym odnoszącym się do problemu sukcesji jest **Ustawa z dnia 5 lipca 2018 roku o zarządzie sukcesyjnym przedsiębiorstwem osoby fizycznej**<sup>37</sup>. Ten akt prawny rozwiązał kilka istotnych problemów, które dotyczyły sukcesji w przedsiębiorstwach prywatnych. Zasadniczym celem ustawy było wprowadzenie mechanizmów zapewniających ciągłość funkcjonowania podmiotu gospodarczego po śmierci właściciela oraz wzmocnienie ochrony praw osób trzecich związanych z firmą, w tym kontrahentów, kooperantów, konsumentów i pracowników. Wspomniane przepisy nie wprowadzają jednak żadnych rozwiązań stałych, a jedynie „przesuwają” czas porządkowania, chroniąc firmę przed natychmiastowym zaprzestaniem działalności. Chodzi zatem o zapewnienie dalszego działania przedsiębiorstwa założonego przez osobę fizyczną do czasu faktycznego przejęcia firmy przez spadkobierców – czyli zabezpieczenie sukcesji.

---

<sup>36</sup> Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny, Dz. U. 1964 Nr 16 poz. 93.

<sup>37</sup> Dz.U. 2018 poz. 1629.

Po przyjęciu kolejnych rozwiązań legislacyjnych (zapis windykacyjny, ustawa o zarządzie sukcesyjnym) wciąż nie było w polskim porządku prawnym instrumentu adresowanego do rodzin prowadzących swoje interesy poprzez spółki handlowe. Po kilku latach prac nad projektem ustawy o **fundacji rodzinnej**<sup>38</sup>, w dniu 26 stycznia 2023 roku, Sejm uchwalił uchwałę wprowadzającą do polskiego porządku prawnego tę zupełnie nową instytucję<sup>39</sup>.

Co do zasady, fundacja rodzinna stanowić ma podmiot, którego zadaniem będzie zarządzanie majątkiem rodzinnym i jednocześnie jego ochrona przed negatywnymi implikacjami procesów sukcesyjnych, wielością beneficjentów (również i tych małoletnich) czy też ich sytuacją osobistą. Fundacja rodzinna może pozwolić zachować całość majątku rodzinnego i ochronić go na przyszłość, w sytuacji, gdy np. nie wszyscy członkowie rodziny będą zainteresowani dalszym prowadzeniem działalności. Nowo powstała instytucja, ograniczy ponadto możliwość dywersyfikacji aktywów rodzinnych lub też dezinwestycji. Przepisy, nawet w wypadku sprzedaży majątku (np. udziałów w spółkach kapitałowych), przewidują, że uzyskany kapitał będzie akumulowany w fundacji nie tylko celem rozdzielenia go pomiędzy beneficjentów, ale również i na nowe inwestycje. Takie założenie może pozwolić na tym większy udział majątków rodzinnych w procesach inwestycyjnych.

Fundacja rodzinna wprowadziła zatem bardzo ważne zmiany w polskim prawie i w praktyce domknęła paletę niezbędnych instrumentów prawnych dla prowadzenia firm rodzinnych, bo skierowana jest do przedsiębiorców, którzy prowadzą swoje interesy w formie spółek handlowych i chcieliby wzmocnić strukturę zarządzania poprzez integrację potrzeb i wartości rodzinnych z celami i potrzebami biznesowymi. Za kilka lat zostanie dokonana ocena praktycznych skutków działania fundacji rodzinnych i można mieć nadzieję, że właśnie ta praktyka posłuży faktycznemu celowi, czyli budowie wielopokoleniowego kapitału polskiego biznesu rodzinnego.

#### **4. Działania zrealizowane dotychczas w Małopolsce w zakresie sukcesji i transferu biznesu**

Województwo Małopolskie rozpoczęło działania związane z tematyką sukcesji w 2017 roku wraz z rozpoczęciem międzynarodowego projektu **STOB regions – Sukcesja i transfer firm w regionach** (*STOB regions – Succession and Transfer of Business in Regions*)<sup>40</sup>

---

<sup>38</sup> Dz.U. 2023 poz. 326.

<sup>39</sup> Ustawa weszła w życie 22 maja 2023 r.

<sup>40</sup> <https://projects2014-2020.interregeurope.eu/stobregions/>  
<https://www.malopolska.pl/biznes/bizneswmalopolsce/sukcesja-biznesu/stob-regions>, dostęp 17.02.2023.

w ramach Programu Interreg Europa, Europejska Współpraca Terytorialna 2014 – 2020. Obok Małopolski Partnerami projektu było wiele podmiotów zagranicznych, reprezentujących również państwa o ugruntowanej tradycji i doświadczeniu w przeprowadzaniu transferu biznesu. Projekt realizowany był w okresie styczeń 2017 – sierpień 2022, a jego celem było usprawnienie procesu sukcesji w małych i średnich przedsiębiorstwach, dzięki wymianie doświadczeń i dobrych praktyk w ramach międzyregionalnego partnerstwa oraz we współpracy z interesariuszami transferu biznesu w Małopolsce.

Zadania Województwa Małopolskiego w ramach projektu obejmowały m.in. diagnozę sytuacji w regionie pod względem potrzeb firm w kontekście przenoszenia biznesu, aktywne uczestnictwo w międzynarodowych warsztatach oraz spotkaniach typu *peer-review* służących pozyskaniu dobrych praktyk od innych instytucji partnerskich, analizę dokumentów Województwa w kontekście możliwych działań związanych z procesem sukcesji, a następnie zaproponowanie zmian w ich zapisach. Takie zmiany zostały wprowadzone m.in. w *Szczegółowym Opisie Osi Priorytetowych Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Małopolskiego na lata 2014-2020*.

W ramach realizacji projektu *STOB regions* powołano także **Regionalną Grupę Interesariuszy**<sup>41</sup>. Grupa składała się z przedstawicieli instytucji otoczenia biznesu z Małopolski, które mają duże doświadczenie w zakresie wspierania przedsiębiorczości i na co dzień w swoich działaniach współpracują z małopolskimi MŚP. Partnerstwo utworzone w ramach prac Grupy miało bardzo duże znaczenie dla realizacji kolejnych etapów projektu, monitorowania sytuacji przedsiębiorców mierzących się z wyzwaniem sukcesji czy określania sposobu wspierania procesów sukcesyjnych w regionie.

Grupa pracowała do zakończenia realizacji projektu *STOB regions*, a w 2023 roku na jej bazie powołano **Małopolską Radę ds. Sukcesji i Transferu Biznesu**<sup>42</sup>, której zadaniem jest wspieranie działań Zarządu Województwa Małopolskiego w w/w obszarze. Za powołaniem Rady stoi przekonanie o konieczności udoskonalania regionalnej polityki przedsiębiorczości w zakresie wsparcia transferu biznesu w regionie.

Istotnym, wypracowanym w projekcie *STOB regions* i we współpracy z Regionalną Grupą Interesariuszy, działaniem jest program **Małopolska Sieć Sukcesorów**, który wdrażany jest przez Województwo Małopolskie od 2021 roku w formie corocznego otwartego

---

<sup>41</sup> Uchwała Nr 389/17 Zarządu Województwa Małopolskiego z dnia 16 marca 2017 r. w sprawie powołania partnerstwa regionalnego projektu „STOB regions – Sukcesja i Transfer Firm w Regionach” („STOB regions – Succession and Transfer of Business in Regions”) w ramach programu Interreg Europa.

<sup>42</sup> Uchwała Nr 933/23 Zarządu Województwa Małopolskiego z dnia 23 maja 2023 roku w sprawie powołania Małopolskiej Rady ds. Sukcesji i Transferu Biznesu.

konkursu ofert<sup>43</sup>. Program oparty jest na rozwiązaniach duńskich, tj. dobrej praktyce Regionu Danii Południowej – jednego z partnerów projektu. Obejmuje on organizację cyklu spotkań podnoszących wiedzę w obszarach związanych z prowadzeniem i transferem biznesu u potencjalnych sukcesorów firm lub młodych przedsiębiorców, którzy przejęli firmę w wyniku sukcesji. Spotkania te przyczyniają się również do wymiany doświadczeń między przedsiębiorcami z Małopolski.

Przedsięwzięcia z obszaru sukcesji wdrażane są również przez instytucje otoczenia biznesu z regionu. W ramach projektu koordynowanego przez PM Doradztwo Gospodarcze Sp. z o. o., współfinansowanego z funduszy europejskich, powstał w 2014 roku **Przewodnik po sukcesji w firmach rodzinnych**<sup>44</sup> skierowany do firm stojących u progu przemian pokoleniowych. W oparciu o zdobyte doświadczenie oraz wypracowane materiały firma PM Doradztwo Gospodarcze w 2018 roku rozpoczęła realizację projektu pn. **Przez sukcesję z Przewodnikiem** w ramach *Programu Operacyjnego: Wiedza, Edukacja, Rozwój 2014-2020*. Przedsiębiorcom z województw: małopolskiego, świętokrzyskiego i podkarpackiego zaoferowano w projekcie pomoc ekspertów w analizie stopnia przygotowania firmy do sukcesji, wypracowaniu strategii sukcesji uwzględniającej uwarunkowania firmy i rodziny, asystę we wdrażaniu zmian przyczyniających się do skutecznego transferu biznesu oraz ich monitoring<sup>45</sup>.

Ważnym narzędziem dostępnym dla firm sektora MŚP były też bony na doradztwo<sup>46</sup> wdrażane w ramach *Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Małopolskiego na lata 2014 - 2020* (RPO WM 2014-2020), Działanie 3.4 Rozwój i konkurencyjność małopolskich MŚP. Firmy z regionu mogły skorzystać ze specjalistycznych usług doradczych o charakterze prorozwojowym (analizy i ekspertyzy prawne – w tym również usługi prawne, ekonomiczne, marketingowe, techniczne), zgodnie ze zdiagnozowanym zapotrzebowaniem przedsiębiorstwa. W katalogu usług ujęto również takie, które dotyczą procedur i procesów związanych ze strategicznym planowaniem i wdrażaniem sukcesji, ze szczególnym uwzględnieniem ochrony trwałości funkcjonującego przedsiębiorstwa<sup>47</sup>. Wsparcie w postaci bonów na specjalistyczne doradztwo dostępne było w ramach projektu **Bony sukcesu**<sup>48</sup> wdrażanego przez Małopolską Agencję Rozwoju Regionalnego S.A.

---

<sup>43</sup> Zgodnie z Ustawą z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, Dz. U. z 2023 r., poz. 571.

<sup>44</sup> [https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/przewodnik\\_po\\_sukcesji.pdf](https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/przewodnik_po_sukcesji.pdf), dostęp: 20.05.2023.

<sup>45</sup> <https://sukcesja.org/sukcesja/>, dostęp: 23.05.2023.

<sup>46</sup> <https://www.malopolska.pl/biznes/bizneswmalopolsce/sukcesja-biznesu/wsparcie-transferu-biznesu-w-malopolsce>, dostęp: 17.02.2023.

<sup>47</sup> Zarząd Województwa Małopolskiego, *Szczegółowy Opis Osi Priorytetowych Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Małopolskiego na lata 2014-2020*, Kraków 2020.

<sup>48</sup> <https://www.marr.pl/bonysukcesu/>, dostęp: 15.04.2023.

## 5. Identyfikacja kluczowych wyzwań w obszarze sukcesji

Firmy założone przed rokiem 2000 stanowią 76,4% wszystkich przedsiębiorstw w Polsce<sup>49</sup>. Jednocześnie spośród wszystkich firm prywatnych założonych w 1989 roku, czyli łącznie blisko 26 tys. przedsiębiorstw, do dziś aktywnych jest 15,4 tys. czyli 59% z nich. Długość życia firm założonych w roku transformacji to ogromny sukces i powód do uznania, gdyż wg danych Eurostatu tylko 40% firm w Polsce działa przez okres 5 lat, a co dopiero „przeżywa” 30 lat<sup>50</sup>. Najwięcej firm (14% ogółu) spośród założonych w 1989 roku działa na terenie Wielkopolski (prawie 1700 firm). Drugie miejsce w tym zestawieniu, przygotowanym przez Fundację Firm Rodzinnych, należy do **województwa małopolskiego**, gdzie znajduje się ponad 1400 takich firm (11%). Ostatnie miejsce w pierwszej trójce zajmuje Mazowsze, gdzie działa do dziś ponad 1300 firm (10%) o 30-letniej historii. Natomiast z punktu widzenia miast, **Kraków** i Warszawa przewyższają Poznań pod tym względem, mając odpowiednio 655 (47% ogółu w województwie) i 597 firm (44%) o tak długim okresie działania<sup>51</sup>.

Statystyki wskazują również, że duża część firm nadal znajduje się w rękach pierwszego lub drugiego pokolenia (łącznie 49%). Oznacza to, iż w blisko 50% polskich firm nie dokonano jeszcze przekazania kolejnemu pokoleniu<sup>52</sup>.

Badanie PwC *Family Business Survey* obejmujące swoim zasięgiem firmy nie tylko z Polski, ale i ze świata, pozwala spojrzeć na ten aspekt w ujęciu porównawczym - w przypadku polskich firm rodzinnych aż 53% z nich to ciągle pierwsze pokolenie, podczas gdy na świecie to 32%. Dodatkowo aż 60% w Polsce to firmy małe i średnie, na świecie 48%<sup>53</sup>. Również badanie Fundacji Firm Rodzinnych wskazuje, że wśród firm 30-letnich ogromna większość (ogółem 88%) funkcjonuje jako działalność gospodarcza osoby fizycznej. Ta struktura przesuwa się w stronę spółek handlowych, gdy analizowane są coraz większe podmioty (np. w przypadku firm średnich – jednoosobowa działalność gospodarcza to 53%). W gronie dużych przedsiębiorstw jednoosobowe firmy stanowią już tylko 19%, ale mimo wszystko też funkcjonują<sup>54</sup>. Wyniki badania przeprowadzonego na potrzeby niniejszego dokumentu<sup>55</sup> również wskazują, że dominującą formą organizacyjno-prawną wśród badanych przedsiębiorstw jest jednoosobowa działalność gospodarcza oraz spółka z ograniczoną odpowiedzialnością.

---

<sup>49</sup> Forbes, op. cit.

<sup>50</sup> Fundacja Firmy Rodzinne, *Pionierzy polskiej przedsiębiorczości: 1989. Ukłon dla przedsiębiorców i ich 30-letnich firm*, 2019, s. 3.

<sup>51</sup> Tamże, s. 7.

<sup>52</sup> Forbes, op. cit., s. 24.

<sup>53</sup> PwC, *Nowy wymiar zaufania, Polska edycja globalnego Badania Firm Rodzinnych Family Business Survey 2023*, 2023, s. 10.

<sup>54</sup> Fundacja Firmy Rodzinne, op. cit., s. 16.

<sup>55</sup> Szersze informacje o badaniu przedstawione zostały w dalszej części dokumentu.

Powyższe dane odnoszące się zarówno do „wieku” firm, jak i ich formy prawnej, jasno wskazują, że wyzwaniem, przed którym obecnie stoi biznes rodzinny, jest perspektywa przekazania przedsiębiorstwa kolejnym pokoleniom, czyli przeprowadzony z powodzeniem proces sukcesji.

Wśród właścicieli polskich firm planujących sukcesję w nadchodzących latach zdecydowana większość, bo aż 74% rozpatruje pozostawienie własności i władzy w rodzinie, zaledwie 10% rozważa sprzedaż lub wejście na giełdę<sup>56</sup>. Oznacza to, że sukcesja w Polsce utożsamiana jest przede wszystkim z przekazaniem przedsiębiorstwa członkowi rodziny.

Jak pokazują badania starsze pokolenie z jednej strony chciałoby przekazać biznes sukcesorom, ale ci dostrzegają to oczekiwanie jedynie w 15,84%. Jednocześnie w podobnym stopniu sukcesorzy pozytywnie odpowiadają na to oczekiwanie i tylko 15,53% z nich przejawia chęć do podjęcia wyzwania sukcesji<sup>57</sup>. Wcześniejsze badania wskazują nawet, że aż blisko 94% dzieci przedsiębiorców nie chce przejmować firmy po rodzicach<sup>58</sup>. Zaledwie 8,1% dzieci z firm rodzinnych deklaruje gotowość do przejęcia firmy zaraz po ukończeniu studiów. Z drugiej strony tylko 19% nestorów uważa, że ich dzieci są odpowiednio przygotowane do przejęcia odpowiedzialności za rozwój firmy. Przyszły sukcesor, według przedsiębiorców, oprócz właściwego wykształcenia powinien przede wszystkim posiadać rozwinięte kompetencje miękkie w zakresie pracy z ludźmi i umiejętności sprawnego zarządzania. Równie ważne są również aspekty psychologiczne<sup>59</sup>.

Ważną kwestią jest również przygotowanie samej firmy i posiadanie określonej strategii działania w zakresie przekazania biznesu. Tymczasem zaledwie 26% firm deklaruje, że posiada plan przekazania władzy. Badania wskazują także, że plany i strategie sukcesyjne nie są zasadniczo tworzone, struktura sukcesji jest oparta w głównej mierze na ustnych ustaleniach, co jednocześnie świadczy o generalnie niskiej profesjonalizacji tego procesu i braku świadomości nestorów w zakresie potencjalnych problemów, jakie taka forma może generować, np. konflikty rodzinne, roszczenia majątkowe, problemy ze statusem prawnym przedsiębiorstwa<sup>60</sup>. Badania PwC dodatkowo wskazują optymistycznie, że aż 73% polskich

---

<sup>56</sup> M. Widz, A. Lewandowska, *Preferencje sukcesyjne polskich przedsiębiorców rodzinnych*, Poznań 2020, s. 8.

<sup>57</sup> T. Budziak, *Jaką przyszłość ma polski biznes rodzinny? Demografia – Sukcesja – Kadry – Prawo – Migracje*, Warsaw Enterprise Institute, 2021, s. 23.

<sup>58</sup> Instytut Biznesu Rodzinnego, *Barometr sukcesyjny i prognozowane ścieżki kariery dzieci z firm rodzinnych*, Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey, Poznań 2014.

<sup>59</sup> Instytut Biznesu Rodzinnego, *Barometr sukcesyjny. Ścieżki kariery pokolenia next generation w polskich firmach rodzinnych*, Poznań 2017, s. 8; Małopolskie Obserwatorium Rozwoju Regionalnego, Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego, *Raport Sukcesja i transfer biznesu w Małopolsce*, Kraków 2020, s. 10.

<sup>60</sup> Małopolskie Obserwatorium Rozwoju Regionalnego, Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego, op. cit., s. 10.

firm rodzinnych wdrożyło pewien rodzaj strategii zarządzania. Szczegółowe dane pokazują jednak, że już tylko 10% posiada statut lub protokół rodzinny (konstytucja rodzinna)<sup>61</sup>.

W przypadku spółek rodzinnych notowanych na GPW, pewnym przygotowaniem do sukcesji może być m.in. częściowo objęcie udziałów w spółce przez przyszłych sukcesorów. Tymczasem w aż 76% spółek rodzinnych analizowanych w ramach badania Grant Thornton sukcesorzy nie posiadają udziału we własności spółki; własność akcji w przeważającej części spółek dzierżą następcy firm rodzinnych. Zaledwie w co czwartej (24%) spółce drugie pokolenie otrzymało (choćby częściowo) udział w rodzinnym biznesie<sup>62</sup>.

Sukcesja przynosi również niewątpliwie nowe szanse rozwoju firmy będące efektem pracy młodego pokolenia. Pandemia Covid-19 spowodowała przyspieszenie zmian technologicznych i rynkowych. Aż 67% firm rodzinnych w Polsce wskazuje jako najistotniejszy priorytet zwiększenie wykorzystania nowych technologii, ponad 60% na ekspansję i dywersyfikację, a ponad 50% na dostosowanie modelu biznesowego do wymagań współczesnej gospodarki – to obszary, w których z pewnością będą potrzebne nowe kompetencje i zrozumienie współczesnego konsumenta, które w wielu przypadkach mogą okazać się silną stroną sukcesorów. Ponadto przedsiębiorcy widzą w sukcesji szansę rozwojową, związaną zwłaszcza z przekazaniem firmy młodszemu pokoleniu, które może dać jej nowe impulsy rozwojowe<sup>63</sup>.

Grupa przedsiębiorstw, których dotyczy wyzwanie sukcesji w **województwie małopolskim**, jest mocno zróżnicowana pod względem prawa, wielkości oraz mechanizmów zarządzania i własności. Różnorodność firm rodzinnych działających w Małopolsce stanowi, z jednej strony, wartość samą w sobie. Z drugiej jednak, generuje ona szereg wyzwań związanych z sukcesją. W niniejszym *Planie* pod uwagę wzięto przede wszystkim przedsiębiorstwa mikro i małe oraz średnie, czyli zatrudniające do 250 pracowników. Słuszność takiego podejścia wynika z dwóch istotnych powodów: jest to zdecydowana większość podmiotów gospodarczych w Polsce, ponadto właśnie małe przedsiębiorstwa potrzebują z reguły pomocy w przeprowadzeniu sukcesji.

Istotnym źródłem informacji o poziomie świadomości, ale i potrzebach **przedsiębiorców z województwa małopolskiego**, są wyniki dwóch badań ankietowych, tj. badania przeprowadzonego w ramach projektu *STOB regions – Sukcesja i transfer firm w regionach* oraz drugiego, zrealizowanego na potrzeby niniejszego dokumentu<sup>64</sup>. Ważnych

---

<sup>61</sup> PwC, *Nowy wymiar zaufania, Polska edycja globalnego Badania Firm Rodzinnych Family Business Survey 2023*, op. cit., s. 9.

<sup>62</sup> Grant Thornton, op. cit., s. 9.

<sup>63</sup> PwC, *Badania firm rodzinnych 2021*, 2021, s. 15-17.

<sup>64</sup> W celu zidentyfikowania m.in. aktualnych wyzwań związanych z sukcesją w Małopolsce przygotowano ankietę ewaluacyjną, którą wypełniło 80 respondentów. Spośród respondentów, którzy

informacji w odniesieniu do firm z województwa małopolskiego dostarcza również raport Małopolskiego Obserwatorium Rozwoju Regionalnego<sup>65</sup> pn. *Sukcesja i transfer biznesu w Małopolsce*. W przeprowadzonym badaniu za pomocą wywiadów i ankietowania pozyskano informacje m.in. na temat przyczyn sukcesji, sposobu jej planowania czy możliwych narzędzi wsparcia tego procesu. Raport dobrze zdiagnozował problemy oraz wskazał luki, które należy uzupełnić, jeśli sukcesja w przedsiębiorstwach prywatnych ma być skutecznie przeprowadzona.

Wyniki pierwszego badania ankietowego<sup>66</sup>, przeprowadzonego w 2017 roku w ramach projektu *STOB regions*, wskazały, że 58% przedsiębiorstw rodzinnych przewiduje sukcesję, w tym 45% firm zamierza uczynić to w ciągu najbliższych 10 lat. Tylko 32% z nich podjęło ku temu odpowiednie kroki, takie jak dyskusja i informacja o zamiarze sukcesji, opracowanie planu sukcesji (14%, na ogół bez dokumentu w postaci pisemnej) czy przekształcenie formy prawnej biznesu (np. z zakładu osoby fizycznej w spółkę handlową). Według powyższego badania, prawie połowa nestorów i sukcesorów sądzi, że na przeprowadzenie sukcesji wystarczy 1 rok, podczas gdy fachowcy zalecają poświęcić na to minimum 5-7 lat (uwzględniając m.in. potrzebę odpowiedniego wychowania młodszego pokolenia i jego wdrożenia do pracy w firmie)<sup>67</sup>.

Ci sami właściciele firm, zapytani o źródła swojej wiedzy nt. sukcesji, wskazali kolejno: innych przedsiębiorców (22%), firmy doradcze (18%), Internet (15%), instytucje otoczenia biznesu (9%), rodzinę (6%), literaturę (5%) oraz media tradycyjne (4%). Jeśli chodzi o instytucję, w której szukaliby oni wsparcia w przypadku konieczności przekazania biznesu, najczęściej wskazywali: firmy doradcze, instytucje otoczenia biznesu, izby gospodarcze. Jako

---

wzięli udział w ankiecie, 46,8% stanowili nestorzy, czyli osoby obecnie zarządzające przedsiębiorstwem, 10,4% to potencjalni sukcesorzy, a 42,9% to członkowie zarządu. Dominowało zainteresowanie ze strony nestorów, przy zdecydowanie mniejszym zainteresowaniu ze strony potencjalnych sukcesorów. Znaczny odsetek przedsiębiorców, którzy wypełnili ankietę, działa na terenie Krakowa (33,8%) oraz Tarnowa (10%). Pozostali respondenci są rozproszeni na obszarze województwa małopolskiego. Dominującą formą organizacyjno-prawną wśród badanych przedsiębiorstw jest jednoosobowa działalność gospodarcza oraz spółka z ograniczoną odpowiedzialnością. Większość przedsiębiorstw to podmioty mikro zatrudniające do 9 pracowników (60,3%) oraz firmy zatrudniające od 10 do 24 pracowników (25,6%). Ich główny obszar działalności – to usługi (44,9%), handel (32,9%) oraz przemysł (15,4%). Ponadto znacząca część (33,3%) posiada ofertę skierowaną na rynek zagraniczny.

<sup>65</sup> Małopolskie Obserwatorium Rozwoju Regionalnego, Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego, *Sukcesja i transfer biznesu w Małopolsce*, Kraków 2020.

<sup>66</sup> W badaniu wzięło udział 50 firm zlokalizowanych na terenie województwa małopolskiego.

<sup>67</sup> Departament Skarbu i Gospodarki, Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego, *Procesy sukcesyjne w województwie małopolskim. Raport opracowany w ramach projektu STOB regions – Sukcesja i Transfer Firm w Regionach*, Kraków 2017, s. 22; Departament Nadzoru Właścicielskiego i Gospodarki, Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego, *Sukcesja i transfer firm w regionach. Plan działania w zakresie sukcesji dla województwa małopolskiego*. Dokument przygotowany w ramach projektu *STOB regions – sukcesja i transfer firm w regionach*, Kraków 2020, s. 22.



preferowane formy podnoszenia wiedzy wskazywali: indywidualne poradnictwo (np. przez instytucje otoczenia biznesu lub firmy, które mają doświadczenie w sukcesji – mentoring; 27%), strony www (np. portal poświęcony temu zagadnieniu; 24%); informacje przekazywane za pośrednictwem poczty elektronicznej (np. newsletter rozsyłany przez izby gospodarcze; 22%), szkolenia, konferencje (21%). Dodatkowo właściciele firm zapytani o obszary, które uważają za najtrudniejsze w procesie przekazywania biznesu, czyli te, które wymagają szczególnej uwagi, najczęściej odpowiadali, że są to: aspekty prawne i podatkowe (20%), aspekty finansowe (np. wycena firmy; 19%), organizacyjne (np. dostosowanie struktury firmy, 17%), psychologiczne (np. budowanie pozycji sukcesora; 15%), strategiczne (np. brak strategii firmy akceptowalnej przez sukcesora; 15%)<sup>68</sup>.

Wyniki kolejnego badania ankietowego, tym razem **zrealizowanego na przełomie 2022 i 2023 roku** na grupie 80 respondentów, potwierdzają *de facto* wcześniejsze dane i trendy w zakresie sytuacji w obszarze sukcesji w małopolskich firmach, wyzwania z jakimi mierzą się przedsiębiorcy, ale i oczekiwań co do wsparcia.

Wśród firm, które wzięły udział w badaniu, były zarówno takie, które założone zostały przed 1980 rokiem, ale i takie, które powstały w ciągu ostatnich 5 lat, choć największy odsetek firm powstał ponad 10 lat temu. Być może dlatego blisko 36% ankietowanych w ogóle nie planuje sukcesji. Z przeprowadzonych badań wynika jednak, że statystyczna większość (**64,1%**) przedsiębiorców, którzy wzięli w nim udział, **deklaruje zamiar przeprowadzenia sukcesji w swoim przedsiębiorstwie**. Są oni również gotowi do zaangażowania się w przekazywanie wiedzy i doświadczenia potencjalnym sukcesorom (71%).

Choć 31,4% ankietowanych wskazuje, że prowadzi rozmowy na temat sukcesji z sukcesorami, to **tylko 14,1% posiada sprecyzowane plany sukcesyjne**, które zostały zakomunikowane sukcesorom, a zaledwie **7,8% posiada spisaną strategię czy plan sukcesji**. Dodatkowo **tylko 6% ankietowanych ma w swojej firmie spisaną Konstytucję Rodzinną** (tj. umowę rodzinną mającą na celu zapewnienie jedności i zgody w rodzinie, umożliwiającej przetrwanie firmy w kolejnych pokoleniach), której posiadanie jest czynnikiem zwiększającym szanse na wielopokoleniowy sukces firmy. Spora część sukcesorów (37,5%) waha się co do przejęcia firmy, a **18,8% respondentów w ogóle nie jest zainteresowanych sukcesją przedsiębiorstwa**.

Jednocześnie przedsiębiorcy **ostrożnie wykorzystują dostępne rozwiązania prawne** w obszarze sukcesji. **Tylko 13% ankietowanych ma wyznaczonego i zgłoszonego w Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej (CEIDG) zarządcę**

---

<sup>68</sup> Departament Nadzoru Właścicielskiego i Gospodarki, Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego, op. cit., s. 22-23.

**sukcesyjnego**, który zapewnia ciągłość funkcjonowania jednoosobowej działalności gospodarczej po śmierci właściciela. Niepokojące może być również to, że respondenci nie biorą pod uwagę wpływu sytuacji nadzwyczajnych związanych z pandemią, wojną czy kryzysem ekonomicznym na sukcesję – tylko 33% ankietowanych stwierdziło, że tego typu czynniki mogą wpłynąć na jej przyspieszenie w firmie.

Na pytanie dotyczące perspektywy czasowej **w jakiej respondenci planują przekazanie firmy**, zdecydowaną najczęstszą odpowiedzią (64,7% ankietowanych) było **6 lat i więcej**; 17,6% wskazywało na okres 4-5 lat, a 11,8% na 2-3 lata. Tylko 6% ankietowanych odpowiedziało, że planuje przekazać przedsiębiorstwo w ciągu najbliższego roku. Widoczna zatem jest tendencja do przeciągania sukcesji w czasie, nawet do 6 lat lub dłużej.

Ważne dla całościowej oceny kwestii sukcesji są deklaracje dotyczące konkretnych obszarów wsparcia, w jakich przedsiębiorcy oczekują pomocy przy jej przeprowadzeniu. Aż **78,8%** respondentów zgłasza zapotrzebowanie na pomoc w obszarze **prawnym i podatkowym**, **43,8%** w obszarze **finansowym** (np. kwestia wyceny firmy), **36,3%** w tematach **organizacyjnych** (np. dostosowanie struktury firmy), a **32,5%** oczekuje wsparcie w tematach związanych z **obszarami strategicznymi** (np. brak strategii firmy akceptowalnej przez sukcesora). Znaczna część ankietowanych (18,2%) zgłasza także zapotrzebowanie na wsparcie w obszarze związanym z aspektami psychologicznymi (np. budowanie pozycji sukcesora), a 11,3% w mediacjach, które stanowią alternatywną metodę rozwiązywania sporów.

W zakresie preferowanych form wsparcia przedsiębiorcy wskazywali najczęściej: **indywidualne doradztwo (77,5%)**, **udział w szkoleniach dla przedsiębiorców (47,5%)**, **wsparcie finansowe (46,3%)**, a także pożyczki, inne instrumenty finansowe (23,8%). Zdecydowana większość ankietowanych (**60%**) w pierwszej kolejności oczekuje wsparcia w związku z planowaną sukcesją od **prywatnych firm doradczych**, w dalszej kolejności skierowaliby się do **stowarzyszenia firm rodzinnych (23,8%)**, **izb gospodarczych (13,8%)** lub innych **instytucji otoczenia biznesu (26,3%)**. Część przedsiębiorców szukałaby wsparcia również w urzędzie gminy (22,5%) lub urzędzie marszałkowskim (15%). Jednocześnie aż **71,4% respondentów uważa, że samorząd powinien zaangażować się w długofalowe wsparcie edukacyjne mentorów i sukcesorów** dotyczące procesu przeprowadzenia sukcesji w przedsiębiorstwach.

W ramach ankiety przedsiębiorcy odpowiedzieli również na pytanie o to, gdzie najchętniej szukaliby informacji chcąc się zapoznać z tematem sukcesji. Zdecydowana większość wskazała na **internet (63,7%)**. Sporo osób chętnie pozyskiwałoby taką wiedzę również podczas **szkoleń, konferencji, spotkań (43,8%)**, od **innych przedsiębiorców**

(42,5%), z literatury fachowej (23,8%) oraz mediów tradycyjnych (np. radio 11,3%). Są to ważne wskazówki, jeśli chodzi o preferowane kanały dotarcia z informacjami ważnymi dla firm z punktu widzenia problematyki przekazania firmy.

Warto podkreślić, że przedsiębiorcy widzą w sukcesji również szansę na nowy impuls dla rozwoju swojej firmy – aż **53,8% ankietowanych** wskazało, że po **przeprowadzeniu sukcesji w okresie do 2030 roku, widzi swoją firmę jako przedsiębiorstwo posiadające nową i innowacyjną strategię rozwoju dopasowaną do wyzwań rynkowych**.

Powyższe dane dopełniają spostrzeżenia z wywiadów z przedsiębiorcami i ekspertami, jakie zostały przeprowadzone w celu przygotowania wspomnianego wcześniej raportu Małopolskiego Obserwatorium Rozwoju Regionalnego pn. *Sukcesja i transfer biznesu w Małopolsce*. Kluczowe, sformułowane w raporcie wnioski dotyczące poszczególnych obszarów transferu biznesu, zostały przedstawione w poniższej tabeli.

**Tabela 2. Najważniejsze wnioski z raportu *Sukcesja i transfer biznesu w Małopolsce*, sformułowane w odniesieniu do różnych obszarów tematycznych sukcesji**

<b>Obszar tematyczny</b>	<b>Wnioski</b>
1. Wiedza o sukcesji	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Przedsiębiorcy raczej nie poszukują z własnej inicjatywy informacji o sukcesji, bywa, że skłania ich do tego sytuacja, np. uświadomienie sobie konieczności przekazania firmy czy udział w dedykowanym szkoleniu.</li> <li>b. Podstawowym miejscem poszukiwania informacji o sukcesji jest internet.</li> <li>c. Przedsiębiorcy korzystają również z prasy branżowej, broszur informacyjnych oraz biorą udział w warsztatach i szkoleniach.</li> <li>d. Wsparciem dla przedsiębiorców są także kancelarie prawne, firmy doradcze czy osoby zajmujące się księgowością.</li> </ul>
2. Planowanie i przeprowadzanie sukcesji	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Respondenci zasadniczo nie widzą konieczności specjalnego przygotowywania się do sukcesji, która pojmowana jest jako proces powstający i kształtujący się w sposób naturalny.</li> <li>b. Perspektywa czasowa sukcesji jest zróżnicowana, a część przedsiębiorców w ogóle nie wyznacza sobie konkretnych horyzontów czasowych.</li> <li>c. Plany i strategie sukcesyjne nie są zasadniczo tworzone, a sam proces oparty jest w głównej mierze na ustnych ustaleniach.</li> <li>d. Za kluczową kwestię w trakcie procesu sukcesji uważa się przeprowadzenie jej w taki sposób, aby nie wpłynęło to negatywnie na działanie przedsiębiorstwa. Istotną rolę odgrywa tu często osobiste i emocjonalne przywiązanie przedsiębiorcy do firmy, przejawiające się w traktowaniu jej jako swojego dorobku i dziedzictwa.</li> </ul>
3. Rola nestora i sukcesora	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Sukcesor najczęściej wyznaczany jest spośród członków rodziny, przy czym zwykle są to dzieci właściciela. Kiedy to nie</li> </ul>

Obszar tematyczny	Wnioski
	<p>jest możliwe, najpoważniej braną pod uwagę opcją jest powierzenie firmy doświadczonemu, zaufanemu pracownikowi.</p> <p>b. Przyszły sukcesor, oprócz właściwego wykształcenia, powinien przede wszystkim posiadać rozwinięte kompetencje miękkie w zakresie pracy z ludźmi i umiejętności sprawnego zarządzania, a także zrozumienie dla kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa, jego historii.</p> <p>c. Przedsiębiorcy chcą przekazywać swoje firmy osobom, które w ich przekonaniu na to „zasługują”; spora grupa nestorów chce, aby sukcesor przed objęciem władzy w firmie sprawdził się w działaniu, a więc rozumiał nieformalne zasady regulujące prowadzenie działalności gospodarczej.</p> <p>d. Rola nestora po przekazaniu firmy powinna być ukierunkowana na funkcje doradczo-mentorskie, aczkolwiek zdarzają się sytuacje, gdy nestor nadal pełni ważną rolę w przedsiębiorstwie.</p>
<p>4. Doświadczenia i oczekiwania przedsiębiorców związane z procesem sukcesji</p>	<p>a. Kłopotliwym, oprócz dopełnienia formalności prawnych, jest aspekt psychologiczny związany z uzyskaniem akceptacji potencjalnego sukcesora dla przejęcia firmy.</p> <p>b. Zewnętrzne wsparcie przy procesie sukcesji nie jest dla większości przedsiębiorców niezbędne, ale jeżeli ktoś szuka pomocy, najczęściej kieruje się do radców prawnych czy księgowych.</p> <p>c. Przedsiębiorcy wskazywali na problem rozproszenia informacji o sukcesji, które – pomimo tego, że są relatywnie łatwo dostępne – nie stanowią kompleksowego wsparcia w procesie.</p> <p>d. Samorządy wskazywane były jako podmioty, od których oczekiwana byłaby pomoc w procesie sukcesji z racji ich lepszej znajomości lokalnych realiów w porównaniu do administracji centralnej.</p> <p>e. Odnośnie zakresu, w którym należałoby w większym stopniu poszerzać wiedzę o sukcesji, wymienia się kwestie psychologiczne związane choćby z tym, w jaki sposób przekonać sukcesora do przejęcia firmy (m.in. lęki odnośnie tego, czy np. sukcesor poradzi sobie z zarządzaniem firmą, czy czas przeprowadzania sukcesji jest właściwy, czy nestor będzie w stanie uporządkować swoje życie po rezygnacji z kierowania przedsiębiorstwem).</p> <p>f. Często wymienianą formą wsparcia, z jakiej chcieliby skorzystać przedsiębiorcy, były szkolenia i warsztaty tematyczne. Ważne, aby przeprowadzała je osoba kompetentna, a program uwzględniał szczegółowe kwestie, które stanowią zainteresowanie przedsiębiorców w kontekście sukcesji.</p> <p>g. Istotnym problemem przy organizacji szkoleń dotyczących sukcesji może okazać się traktowanie ich przez przedsiębiorców jako zagrożenia związanego z możliwością przekazania cennego know-how konkurencji. Często również jest tak, że przedsiębiorca nie chce zakomunikować na zewnątrz, że pragnie przekazać firmę, gdyż postrzega to jako okazanie słabości.</p>

Źródło: opracowanie na podstawie: Małopolskie Obserwatorium Rozwoju Regionalnego, Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego, *Sukcesja i transfer biznesu w Małopolsce*, Kraków 2020, s. 9-11.

Przywołane powyżej badania i raporty, w szczególności odnoszące się do sytuacji firm z Małopolski, pozwalają sformułować **następujące wnioski, będące jednocześnie podstawą dla proponowanych w dalszej części Planu kierunków działań:**

- 1) sukcesorów upatruje się przede wszystkim w gronie rodziny (najczęściej są to dzieci właściciela/ właścicieli);
- 2) sukcesja opiera się głównie na ustaleniach ustnych, przedsiębiorcy w większości nie tworzą planów czy strategii dotyczących sukcesji, co pokazuje niską profesjonalizację tego procesu;
- 3) sukcesja jest rozumiana jako etap życia firmy, który nie musi pociągać za sobą specjalnego przygotowania, co świadczy o słabej świadomości zagrożeń jakie niesie brak jej zaplanowania, jasnego określenia, a najlepiej również spisania;
- 4) „uświadomienie” sobie przez przedsiębiorcę znaczenia i często złożoności procesu transferu biznesu pojawia się m.in. w sytuacji zetknięcia z historią innego przedsiębiorstwa, które z taką sytuacją – w sposób zaplanowany lub nie, np. w przypadku śmierci właściciela – musiało sobie poradzić;
- 5) ważnym źródłem informacji o sukcesji jest internet, ale część przedsiębiorców takie informacje chętnie pozyskałaby za pośrednictwem mediów tradycyjnych, np. radio, prasa;
- 6) ważne jest, aby wiedza o procesie sukcesji była dostarczana i dostępna w sposób kompleksowy – czy to dostępna w jednym miejscu lub w przypadku pozyskiwania jej poprzez udział w warsztatach, spotkaniach, które obejmowałyby swoim zakresem wiele różnych obszarów tematycznych;
- 7) przedsiębiorcy szukają konkretnej wiedzy, dopasowanej do ich potrzeb i często konkretnej sytuacji, która ich spotyka lub której się obawiają;
- 8) w przypadku konieczności uzyskania pomocy w przeprowadzeniu transferu biznesu w pierwszej kolejności przedsiębiorcy kierowaliby się do prywatnych firm doradczych;
- 9) wsparcia szukaliby najchętniej „blisko”, w otaczającym ich środowisku, zarówno za pośrednictwem samorządu, jak i stowarzyszeń firm rodzinnych, izb gospodarczych, innych instytucji otoczenia biznesu; ponadto sukcesorzy i nestorzy chętnie czerpaliby wiedzę również od innych przedsiębiorców, ich przykład i doświadczenie mogą być dla nich szczególnie cenne;

- 10) obszary tematyczne, którymi zainteresowani są przedsiębiorcy, to zarówno aspekty prawne, finansowe, ale również kwestie psychologiczne – w taką wiedzę wyposażony powinien być zarówno sukcesor, jak i nestor;
- 11) ważne jest odpowiednie przygotowanie sukcesora do nowej roli, kluczową rolę w tym zakresie odgrywa przede wszystkim nestor;
- 12) ważne jest upowszechnienie wiedzy o funkcjonujących rozwiązaniach prawnych, które mogą pomóc w zabezpieczeniu przyszłości firmy; jest to tym bardziej istotne, że zdecydowana większość firm funkcjonuje jako jednoosobowa działalność gospodarcza;
- 13) jednym z wyzwań jest zmiana myślenia o procesie sukcesji, tj. nie jako końcu pewnego etapu, ale jako elemencie odpowiedzialnego, długofalowego myślenia o strategicznym rozwoju biznesu, wyrazie dbałości o przyszłość pracowników firmy i jej klientów;
- 14) młodsze pokolenie może być źródłem pozytywnych zmian w firmie, często szuka nowych, innowacyjnych rozwiązań, kierunków rozwoju dając przedsiębiorstwu istotny impuls rozwojowy;
- 15) warto zwrócić uwagę na niewykorzystywany potencjał kobiet - sukceserek, które często są bardzo dobrze wykształcone i przygotowane merytorycznie do przejęcia firmy.

Podsumowując warto wskazać, że choć sukcesja jest naturalnym procesem, to jednak musi być wcześniej przygotowana, a następnie odpowiednio zaplanowana przez nestora i zarząd firmy. W praktyce okazuje się to trudne nie tylko od strony formalnej, ale też organizacyjnej. Nierzadko zdarza się, że nestor nie spieszy się, mimo podeszłego wieku, do przekazania władzy lub pragnie dzielić ją z następcą w sposób arbitralny, a nie jako doradca.

Powodów utrudniających przeprowadzenie sukcesji jest wiele. Niekiedy kłopoty wynikają z faktu, że firmę prowadzi 2-3 właścicieli (np. małżeństwo lub rodzeństwo). Ich dzieci czy inni członkowie rodziny mogą być mało zainteresowani przejęciem firmy (zwłaszcza, gdy wcześniej nie przygotowano ich do tej roli), rezygnują z nowej funkcji bądź nie nadają się do jej pełnienia. Ważnym czynnikiem utrudniającym sukcesję jest również to, że po jej przeprowadzeniu, nowy zarządca jest zmuszony do zmiany swojego statusu zawodowego i materialnego, niekiedy też stylu życia oraz pozycji społecznej. Problemem może też okazać się istnienie kilku kandydatów na sukcesora lub brak odpowiedniego kandydata.

Przeprowadzone badania pokrywają się w dużej mierze z danymi przedstawianymi w literaturze fachowej. Źródła te mówią, że nestorzy mogą nie mieć planu sukcesji z powodu zaniedbania lub odkładania spraw, braku zainteresowania potencjalnych następców (plan sukcesji mógłby skłonić ich do przejęcia firmy), a także braku kwalifikacji sukcesorów<sup>69</sup>. Do

---

<sup>69</sup> Deloitte, *Nowe pokolenie w firmach rodzimych*, Warszawa 2016, s. 8-11.

czynników hamujących planowanie sukcesji i przesuujących ją w czasie zalicza się poparcie nestora przez współmałżonka, a także dzieci, gdyż nawet następca jest zazwyczaj ostrożny lub pełen obaw, czy sobie poradzi z kierowaniem firmą. Również pracownicy przedsiębiorstwa są z reguły związani z szefem i obawiają się zmian wprowadzanych przez nowego prezesa.

Czynniki psychologiczne, które określają strukturę rodziny prowadzącej przedsiębiorstwo, bardzo często uniemożliwiają przeprowadzenie rozmowy o sukcesji oraz o przygotowaniu strategicznych planów jej prawnego uregulowania. Problemy wynikają nie tylko z braku świadomości nestorów na temat sukcesji, lecz także z faktu, że niektórzy, mimo iż mają tę wiedzę, boją się podnosić ten temat na forum rodziny. Niektórzy nestorzy, obawiając się osobistego uczestnictwa w konfliktach, odkładają uregulowanie sprawy sukcesji przedsiębiorstwa.

Warto tutaj również wymienić małą liczbę dobrych praktyk i wzorców przeprowadzania transferu majątku i władzy, gdyż zdecydowana większość przedsiębiorstw powstała w Polsce po 1990 roku, a przedsiębiorcy nie mieli dotąd świadomości lub potrzeby budowy takich programów czy szczegółowych planów<sup>70</sup>. Nawet jeśli takie dobre praktyki mają miejsce w różnych przedsiębiorstwach, nestorzy nie zawsze dzielą się nimi na forum publicznym. Brakuje również upowszechniania historii firm rodzinnych i przeprowadzonych sukcesji np. w mediach, co pozwoliłoby dotrzeć z takimi informacjami do szerszego grona przedsiębiorców.

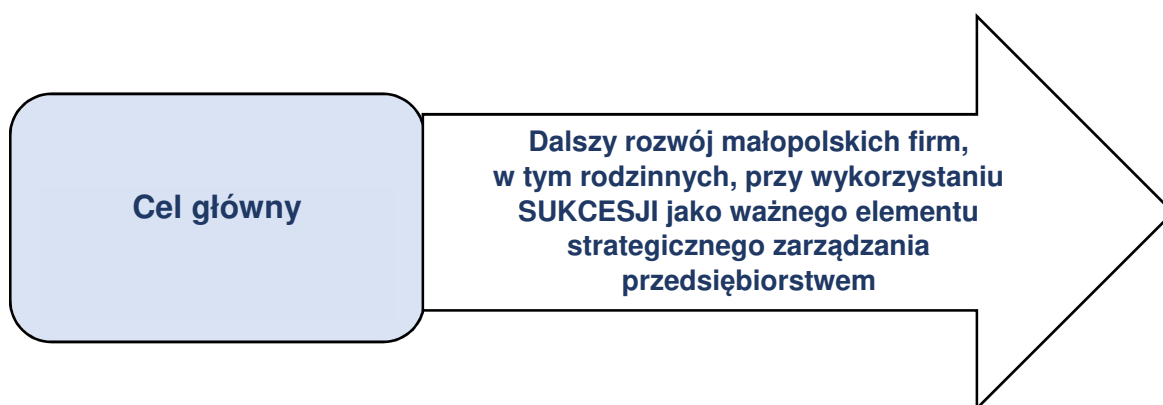
---

<sup>70</sup> Maria Adamska (red.), op. cit., s. 16.

#### IV. Cel główny i cele szczegółowe Planu

Cele zdefiniowane w *Planie Zarządzania Sukcesją w Małopolsce 2030* stanowią rozwinięcie celu wskazanego w *Strategii Rozwoju Województwa „Małopolska 2030”*. W szczególności nawiązują do głównego obszaru tematycznego „Gospodarka”, celu szczegółowego „Innowacyjna i konkurencyjna gospodarka”, w ramach którego sformułowane zostały kierunki działań, wśród których wskazano na konieczność podjęcia działań wspierających sukcesję.

Celem opracowania dokumentu jest określenie kierunków działań niezbędnych do podjęcia w Małopolsce do 2030 roku na rzecz skutecznego wsparcia procesu sukcesji, w szczególności w firmach rodzinnych.



**Cel główny** określonych w *Planie* kierunków działań: dalszy rozwój małopolskich firm, w tym rodzinnych, przy wykorzystaniu SUKCESJI jako ważnego elementu strategicznego zarządzania przedsiębiorstwem.

**Cele szczegółowe** określone zostały w następujący sposób:

1. Upowszechnienie wiedzy i budowanie świadomości na temat procesu sukcesji wśród:
  - a) przedsiębiorców na temat tego czym jest i jak przebiega sukcesja,
  - b) instytucji otoczenia biznesu nt. potrzeb firm w regionie w zakresie instrumentów pomocowych,
  - c) pozostałych interesariuszy procesu sukcesji, zwrócenie ich uwagi na kwestie związane z zachodzącymi zmianami pokoleniowymi w przedsiębiorstwach.
2. Wsparcie transferu międzypokoleniowego (lub pozarodzinnego) w mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach w regionie, a tym samym zachowania ciągłości działania i dalszego rozwoju firm rodzinnych.



## V. **Priorytety i kierunki działań**

### **Priorytet 1. Upowszechnianie zagadnień związanych z sukcesją**

W ramach tego priorytetu wskazano obszary dotyczące kierunków działań, jakie należy podjąć, aby zwiększać świadomość przedsiębiorców, ale i otoczenia społeczno-gospodarczego na temat znaczenia sukcesji, dostępnych instrumentów wsparcia oraz dobrych praktyk, z których warto czerpać inspirację i wiedzę na temat skutecznego transferu biznesu. Zaproponowane kierunki działań mają względem siebie uzupełniający i kompatybilny charakter, przez co stanowią kompleksowe podejście do wyzwania związanego z niewystarczającym poziomem wiedzy na temat złożoności procesu sukcesji.

#### Kierunki działań:

##### **1.1 Inicjowanie spotkań o charakterze edukacyjno-informacyjnym**

Obejmuje szeroko rozumiane wydarzenia, w tym w szczególności w formie spotkań, które mają na celu podniesienie poziomu wiedzy o sukcesji i kompetencjach społecznych potrzebnych do jej praktycznej realizacji. Przedsiębiorcy oczekują różnorodnych form interakcji, w tym w formie szkoleń, forów i konferencji, seminariów, podczas których będą mieli możliwość bezpośredniego kontaktu z ekspertami oraz przedsiębiorcami, którzy pomyślnie przeszli w swoich przedsiębiorstwach proces sukcesji. Ich celem będzie pozyskanie nowej wiedzy oraz nawiązanie wartościowych kontaktów biznesowych, które mogą wspomóc proces transferu biznesu w przyszłości.

##### **1.2 Realizacja działań promocyjnych i upowszechniających wiedzę o sukcesji**

Rekomenduje się przeprowadzenie kompleksowej kampanii promującej sukcesję międzypokoleniową w regionie. W ramach kampanii należy uwzględnić przygotowanie materiałów informacyjnych i ich dystrybucję, prowadzenie działań marketingowych zarówno w mediach tradycyjnych (np. radio, prasa), jak i elektronicznych, w tym poprzez media społecznościowe czy wykorzystując formę podcastów, w których przedsiębiorcy mogą dzielić się swoimi historiami. Kampania będzie miała na celu dotarcie do jak największej liczby przedsiębiorców, dostarczenie im wartościowych informacji, inspiracji oraz narzędzi niezbędnych do podjęcia tematu sukcesji. Poprzez skoordynowane działania, kampania przyczyni się do zwiększenia świadomości o sukcesji i umocnienia sektora przedsiębiorstw rodzinnych w regionie.

### **1.3 Inicjowanie przedsięwzięć promujących rozwój kultury sukcesji**

Obejmuje kompleks działań skierowanych na kształtowanie kultury sukcesji. Mają one polegać na zachęcaniu potencjalnych sukcesorów do zabezpieczenia nestorów przed tzw. umieralnością zawodową. Budowanie kultury sukcesji to szerszy problem transferu wiedzy międzypokoleniowej, który wymaga konsekwencji i starannie zaplanowanych działań. Jednym z proponowanych rozwiązań może być np. ustanowienie tzw. otwartej księgi sukcesorów, do której wpisani są nestorzy i sukcesorzy, którzy dzięki dobrym praktykom z powodzeniem przeprowadzili sukcesję w swoim przedsiębiorstwie. Warto również rozważyć ustanowienie „odznaczenia”, które byłoby przyznawane nestorom, którzy nie tylko przeprowadzili udaną sukcesję, ale też zaangażowali się w społeczne praktyki na rzecz promocji marki i kultury sukcesji w województwie małopolskim. Tego rodzaju odznaczenie mogłoby stanowić inspirację dla innych przedsiębiorców i zachętę do angażowania się w sukcesję oraz propagowanie wartości z nią związanych. Powyższe działania prowadzić będą również do upowszechniania dobrych praktyk już przeprowadzonych sukcesji, co będzie odpowiedzią na zidentyfikowany brak wzorców skutecznego transferu biznesu.

### **1.4 Popularyzowanie katalogu ustawowych rozwiązań dotyczących sukcesji międzypokoleniowej**

Działanie to obejmuje promowanie i informowanie przedsiębiorców o dostępnych przepisach prawnych oraz narzędziach regulujących dziedziczenie i zarządzanie firmami rodzinnymi, takich jak np. ustawa o zarządzie sukcesyjnym przedsiębiorstwem osoby fizycznej czy ustawa o fundacji rodzinnej. W tym kontekście warto wskazać na organizację szkoleń, warsztatów i konferencji, na których omawiane będą te kwestie lub włączyć te tematy do programu spotkań obejmujących szerzej tematykę sukcesji czy np. rozwoju biznesu. Dodatkowo warto promować wśród przedsiębiorców materiały informacyjne i poradniki, które będą zawierać praktyczne wskazówki dotyczące korzystania ze wskazanych przepisów prawa.

### **1.5 Zachęcanie przedsiębiorców do przygotowania Konstytucji Firmy Rodzinnej oraz do powołania Rady Rodziny**

Obejmuje działania związane ze wzmacnianiem znaczenia Konstytucji Firmy Rodzinnej w sukcesji przedsiębiorstwa. Zdecydowana większość przedsiębiorców (aż 93,5%) przedsiębiorców stwierdza, że ich firmy nie posiadają takiego spisanego dokumentu. Wiąże się to z kwestią tzw. ładu rodzinnego związanego z uporządkowaniem i zdefiniowaniem roli poszczególnych członków rodziny w firmie, który zabezpiecza ją przed potencjalnymi problemami. W kształtowaniu ładu rodzinnego może być pomocna instytucja Rady Rodziny. Taka Rada może regulować niektóre strategie działania, np. dotyczące zatrudniania czy

wynagradzania powinowatych. Brak transparentności w tych sprawach bardzo często jest przyczyną poważnych konfliktów uniemożliwiających sukcesję. Rada Rodziny wypracowuje Konstytucję Rodziny, która określa zasady i wartości funkcjonowania przedsiębiorstwa rodzinnego. Przejmowanie funkcji właściciela i prezesa odbywa się stopniowo, pod nadzorem poprzednika i Rady Rodziny (gdy jest powołana) lub rady nadzorczej. Dopiero po pewnym czasie następuje przejście pełnej odpowiedzialności przez sukcesora (w małych firmach taka zmiana może nastąpić tuż po przygotowaniu dokumentów). Dobrze przemyślana sukcesja, przygotowanie firmy oraz sukcesora jest procesem trwającym przez wiele lat. W trakcie sukcesji w rodzinie nasilają się rozmowy o podziale majątku czy przejmowaniu władzy. To wszystko może powodować konflikty, które opóźnią proces przekazywania przedsiębiorstwa sukcesorom. Aby uniknąć niepotrzebnych konfliktów, zasady zmiany pokoleniowej muszą być transparentne. Może temu służyć właśnie Konstytucja Firmy Rodzinnej, którą należy przygotować i przyjąć długo przed rozpoczęciem procesu sukcesji. Podobne rozwiązania, chociaż są zalecane w Polsce co najmniej od 20 lat, wciąż się nie upowszechniły.

## 1.6 Przygotowanie katalogu dobrych praktyk

Dobre praktyki<sup>71</sup> to zbiór niepisanych zasad i norm, które odgrywają kluczową rolę w procesie przeprowadzania sukcesji. Uczą, jak można wzbogacać swoją wiedzę, korzystając z doświadczenia innych. W kontekście sukcesji dobre praktyki powinny pokazywać, jak przedsiębiorca (zarówno nestor, jak i sukcesor) może skutecznie radzić sobie z różnymi trudnościami, które mogą pojawić się na etapie rozpatrywania samej koncepcji sukcesji. Rekomenduje się zatem rozważenie opracowania katalogu dobrych praktyk związanych z sukcesją, który mógłby zostać opracowany pod auspicjami samorządu. Opracowanie takiego katalogu byłoby wartościowym narzędziem dla biznesu, umożliwiającym gromadzenie, udostępnianie i promowanie najlepszych praktyk związanych z procesem sukcesji. Wspomniany katalog powinien być tworzony przede wszystkim w oparciu o doświadczenia przedsiębiorstw, w których pomyślnie przeprowadzono proces sukcesji. Zawarte w katalogu dobre praktyki mogłyby obejmować strategie planowania sukcesji, narzędzia oceny potencjalnych sukcesorów, metody transferu wiedzy i umiejętności, oraz sposoby budowania i utrzymywania relacji zainteresowanych stron. Opracowanie takiego katalogu byłoby nie tylko źródłem cennych informacji dla przedsiębiorców i inwestorów z regionu, ale również stanowiłoby cenny wkład w rozwój lokalnego ekosystemu przedsiębiorczości.

---

<sup>71</sup> Jako przykład wypracowanych dobrych praktyk można podać: Katalog dobrych praktyk i rekomendacji sukcesji stanowisk, *Człowiek – najlepsza inwestycja Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego*, Szczecin 2013.

### **1.7 Utworzenie platformy wiedzy sukcesyjnej**

Zważywszy na fakt, że głównym źródłem informacji o sukcesji jest internet, wartościowym narzędziem może być utworzenie platformy internetowej – platformy wiedzy sukcesyjnej, na której mogłyby być umieszczane np. raporty, badania czy zdalne szkolenia, konferencje i webinaria poświęcone problematyce sukcesji. Platforma stanowiłaby repozytorium wiedzy na temat sukcesji. Zawierałaby np. materiały, które w przystępnym języku tłumaczyłyby różnorodne aspekty przeprowadzenia sukcesji. Dzięki temu, użytkownicy platformy mieliby możliwość poszerzenia swojej wiedzy na temat sukcesji, zgłębiania istotnych zagadnień i zdobywania praktycznych wskazówek. Platforma wiedzy sukcesyjnej stanowiłaby cenny zasób dla przedsiębiorców i ekspertów zainteresowanych procesem sukcesyjnym, przyczyniając się do lepszego zrozumienia i skutecznego przeprowadzenia sukcesji w praktyce.

### **1.8 Powołanie sieci współpracy interesariuszy procesu sukcesji**

Stworzenie sieci współpracy umożliwi przedsiębiorcom aktywną wymianę informacji, pomysłów oraz kontaktów w zakresie sukcesji. Taka sieć współpracy może obejmować zarówno przedsiębiorców rodzinnych, jak i ekspertów, doradców oraz organizacje biznesowe związane z tematyką sukcesji. Wsparcie takiej inicjatywy przez samorząd, instytucje doradcze i organizacje biznesowe może przyczynić się do budowania silnej kultury sukcesji oraz umocnienia przedsiębiorstw rodzinnych w regionie. Poprzez organizowanie wspólnych spotkań, warsztatów, konferencji oraz inicjatyw networkingowych, taka sieć może sprzyjać wzajemnemu uczeniu się, wymianie dobrych praktyk oraz budowaniu silnych relacji biznesowych. W rezultacie, przedsiębiorstwa rodzinne będą lepiej przygotowane na sukcesję międzypokoleniową, kontynuację działalności i przetrwanie na rynku.

### **Priorytet 2. Wsparcie sukcesorów i nestorów**

Ujęte w ramach tego priorytetu kierunki działań odnoszą się w szczególności do instrumentów o bardziej zindywidualizowanym charakterze, skierowanych głównie do sukcesorów i nestorów firm z województwa małopolskiego. Realizacja przedsięwzięć we wskazanych poniżej kierunkach działań pozwoli na wzrost prawdopodobieństwa udanego transferu międzypokoleniowego w małopolskich przedsiębiorstwach.

## Kierunki działań:

### **2.1 Funkcjonowanie komórki zapewniającej kompleksową informację o dostępnych możliwościach wsparcia dla procesu sukcesji (*one-stop-shop* w temacie sukcesji)**

Zasadna byłaby działalność komórki, której celem byłoby monitorowanie przedsięwzięć dotyczących tematyki sukcesji w regionie i informowanie przedsiębiorców o dostępnych instrumentach wsparcia, organizowanych wydarzeniach w tym zakresie czy projektach w tym obszarze, z których mogą skorzystać sukcesorzy i nestorzy. Informacja o tego typu komórce powinna być zamieszczona na stronach samorządu, instytucji otoczenia biznesu oraz w mediach społecznościowych, a także przesłana bezpośrednio do przedsiębiorców. Istotne jest, aby przedsiębiorcy mogli w jednym miejscu uzyskać niezbędną wiedzę o możliwościach wsparcia. Działalność tego rodzaju punktu informacyjnego powinna być skorelowana z innymi działaniami wskazanymi w niniejszym *Planie*, integrowałyby różnorodne projekty i docierałyby szeroko z informacją do przedsiębiorców dzięki powiązaniu z kampaniami informacyjnymi do których odnoszą się zadania określone w Priorytecie 1.

### **2.2 Tworzenie programów mentoringowych**

Bariery komunikacyjne lub brak komunikacji międzypokoleniowej często przyczyniają się do niepowodzeń w procesie sukcesji. W związku z powyższym istotne jest tworzenie programów mentoringowych opartych na właściwych modelach komunikacji. Program mentoringowy byłby odpowiedzią na coraz większe zapotrzebowanie na wsparcie nestorów i ich następców w procesie sukcesji (71,3% przedsiębiorców deklaruje potrzebę długofalowego wsparcia edukacyjnego nestorów i sukcesorów ze strony samorządu). Rekomenduje się indywidualne podejście do nestorów i sukcesorów. Należy uwzględnić kontekst funkcjonowania przedsiębiorstwa i nastawienie właścicieli. Celem programu mentoringowego jest kompetencyjne wsparcie dla nestorów i sukcesorów w procesie sukcesji przedsiębiorstw. Program mentoringowy powinien obejmować swoim zakresem przede wszystkim działania o charakterze doradczym, w tym w formie doradztwa indywidualnego, uwzględniającego specyficzne potrzeby danej firmy, m.in. z takich obszarów wsparcia jak: prawo, podatki, finanse, psychologia, zarządzanie, w tym zarządzanie zasobami ludzkimi. Programy mentoringowe mogłyby być tworzone przez odpowiednie jednostki samorządowe lub podmioty aktywnie działające na rzecz wsparcia procesu sukcesji, o których mowa w Rozdziale V pkt 1, z udziałem zaangażowanych specjalistów w obszarze komunikacji międzypokoleniowej.

### **2.3 Wdrażanie programów integracyjnych po sukcesji**

Programy integracyjne mają łączyć te przedsiębiorstwa, które pomyślnie przeszły proces sukcesji. Program integracyjny składałby się z dwóch poziomów:

- a) Integrowanie doświadczonych „starych” nestorów z „nowymi” przedstawicielami z różnych przedsiębiorstw w celu wymiany tzw. dobrych praktyk. Wymiana takich praktyk na tym poziomie może być świetnym przykładem, jak nowy nestor może czerpać wiedzę od odchodzącego z funkcji zarządzającej nestora.
- b) Organizowanie spotkań z przedsiębiorcami, którzy jeszcze nie przeszli sukcesji lub znajdują się na etapie przygotowań do sukcesji. Takie spotkania mogą stanowić inspirację i motywację zarówno dla przedsiębiorców, którzy doświadczają wątpliwości związanych z przeprowadzeniem sukcesji, jak i dla tych, którzy z różnych powodów odraczają jej przeprowadzenie.

Wymiana osobistych doświadczeń pomiędzy różnymi podmiotami w kontekście sukcesji będzie miała również pozytywny wpływ na umocnienie kultury sukcesji w regionie.

#### **2.4 Zwiększenie roli kobiet w zarządzaniu firmami rodzinnymi**

Zasadne jest przygotowanie i wdrożenie kompleksu działań skierowanych na zwiększenie aktywności kobiet w otoczeniu społeczno-gospodarczym tak, aby miały one realny wpływ na zarządzanie przedsiębiorstwem i sukcesję. Ważne w tym obszarze byłoby wprowadzenie programu wzmacniania potencjału kobiet w przedsiębiorczości regionalnej, przeprowadzenie kampanii promującej potencjał i kreatywność kobiet, które odniosły sukcesy w biznesie, pokazywanie dobrych praktyk związanych z działalnością kobiet w obszarze przedsiębiorstw rodzinnych. W tym obszarze konkretne działania polegałyby m.in. na organizowaniu spotkań z kobietami biznesu, które prowadzą własne przedsiębiorstwa, zachęcania ich do dzielenia się wiedzą na temat sukcesji i sprawnego jej przeprowadzania.

## VI. System wdrażania, monitorowania i ewaluacji

### 5. Wdrażanie Planu

Wdrażanie *Planu Zarządzania Sukcesją w Małopolsce 2030* należało będzie do Województwa Małopolskiego, w szczególności departamentu Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego odpowiedzialnego za wsparcie rozwoju gospodarczego regionu, tj. Departamentu Nadzoru Właścicielskiego i Gospodarki. W realizację *Planu* zaangażowane będą również instytucje Województwa wdrażające działania skierowane do przedsiębiorców, dotyczące rynku pracy, rozwoju zasobów ludzkich, w tym w szczególności Wojewódzki Urząd Pracy w Krakowie oraz Małopolskie Centrum Przedsiębiorczości.

We wdrażaniu *Planu* ważną rolę odgrywały będą również instytucje otoczenia biznesu, w szczególności takie, które w ramach swojej działalności współpracują z przedsiębiorcami, organizacje pozarządowe, a także inne podmioty np. firmy doradcze, które od lat aktywnie działają na rzecz wsparcia procesu sukcesji. Wśród podmiotów tych warto wskazać m.in.:

- agencje rozwoju regionu,
- izby gospodarcze,
- fundacje i stowarzyszenia, w tym stowarzyszenia firm rodzinnych,
- klastry.

Istotne będzie tutaj również współdziałanie z innymi jednostkami samorządu terytorialnego z Małopolski, zwłaszcza w obliczu wyników badań, które wskazują, że przedsiębiorcy chętnie szukaliby wsparcia w procesie sukcesji również w gminie, w której siedzibę ma ich firma.

Wskazane w *Planie* działania rekomendowane są do wdrożenia w perspektywie do 2030 roku. Jednocześnie podkreślić należy, że tematyka sukcesji jest obecna w polityce regionalnej Województwa Małopolskiego od 2017 roku<sup>72</sup>. Szereg przedsięwzięć, wpisujących się w kierunki działań określone w *Planie*, zostało już zapoczątkowanych, dlatego należy wziąć pod uwagę dobre praktyki i doświadczenia ze zrealizowanych projektów, a także nawiązanych partnerstw z instytucjami z regionu.

Odbiorcami przedsięwzięć, wpisujących się w sformułowanie w *Planie* kierunki działań, będą głównie nestorzy i sukcesorzy przedsiębiorstw z Małopolski, w szczególności firm rodzinnych.

---

<sup>72</sup> Województwo Małopolskie rozpoczęło wówczas realizację projektu *STOB regions – Sukcesja i transfer firm w regionach*. Szersze informacje o projekcie dostępne są w rozdziale II.4.



## 6. Ewaluacja i monitoring

*Plan Zarządzania Sukcesją w Małopolsce 2030* podlegać będzie monitorowaniu w trakcie jego wdrażania, a po zakończeniu realizacji poddany zostanie ewaluacji.

Monitoring realizacji przedsięwzięć wpisujących się w określone kierunki działań ujęte w *Planie* odbywać się będą w ramach prac Departamentu Nadzoru Właścicielskiego i Gospodarki Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego.

W ramach monitorowania zbierane i analizowane będą informacje pozwalające określić, czy wdrażane są przedsięwzięcia wpisujące się w przyjęte kierunki działań. Istotne będzie również weryfikowanie czy działania realizowane są zgodnie z przyjętymi wcześniej założeniami i jakie przynoszą efekty w odniesieniu do poczynionych zamierzeń. Pozwoli to na bieżącą ocenę wdrażania *Planu*, śledzenie postępów jego realizacji, identyfikowanie trudności w realizacji *Planu* oraz – co jest niezwykle istotne – ciągłe dostosowywanie do zmieniającego się warunków i otoczenia oraz nowych potrzeb. W ramach monitoringu wskazywane będą bowiem wnioski i zalecenia na przyszłość.

Proces monitorowania realizowany będzie w rocznych okresach sprawozdawczych. Do monitorowania wykorzystywane będą m.in. sprawozdania z realizacji budżetu Województwa Małopolskiego, raportów i opracowań przygotowywanych zarówno przez instytucje z regionu, jak i inne podmioty, spoza regionu, ale zaangażowane we wspieranie procesów sukcesyjnych. Istotne będą także informacje i dane pozyskane od partnerów z regionu, w tym przede wszystkim instytucji, z którymi Województwo Małopolskie współpracuje w ramach prac Małopolskiej Rady ds. Sukcesji i Transferu Biznesu.

Efekty wdrażania *Planu* monitorowane będą przy wykorzystaniu m.in. poniższych wskaźników odnoszących się do wskazanych w dokumencie celów szczegółowych.

**Tabela 3. Katalog wskaźników dla celów szczegółowych**

Cel szczegółowy	Wskaźnik
Upowszechnienie wiedzy i budowanie świadomości na temat procesu sukcesji	Liczba zorganizowanych spotkań o charakterze edukacyjno-informacyjnym, podnoszących temat sukcesji
	Liczba osób, które wzięły udział w spotkaniach o charakterze edukacyjno-informacyjnym, realizowanych w Małopolsce, a podnoszących temat sukcesji
	Liczba osób, do których dotarła informacja odnosząca się do tematu sukcesji, w ramach realizowanych działań promocyjnych i upowszechniających



Cel szczegółowy	Wskaźnik
	Liczba działań służących upowszechnieniu informacji o dostępnych rozwiązaniach prawnych mających zastosowanie w kontekście sukcesji
	Liczba dobrych praktyk w zakresie sukcesji, opisanych i upowszechnionych przez Województwo Małopolskie i/lub podmioty współpracujące
	Liczba odwiedzin na stronie internetowej dedykowanej sukcesji (platformie wiedzy sukcesyjnej)
	Liczba spotkań sieci współpracy interesariuszy procesu sukcesji
Wsparcie transferu międzypokoleniowego (lub pozarodzinnego) w mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach w regionie	Liczba udzielonych informacji dotyczących dostępnych instrumentów wsparcia, organizowanych wydarzeń, projektów itp., z których mogą skorzystać sukcesorzy i nestorzy
	Liczba sukcesorów i nestorów, którzy wzięli udział w programach o charakterze mentoringowym
	Liczba osób, które wzięły udział w przedsięwzięciach integrujących przedsiębiorstwa, które przeszły proces sukcesji lub znajdują się na etapie przygotowań do transferu biznesu
	Liczba zorganizowanych inicjatyw służących promowaniu większej aktywności kobiet w zarządzaniu firmami, w tym rodzinnymi

Źródło: opracowanie własne.

Ewaluacja przeprowadzona zostanie po zakończeniu realizacji *Planu*. Służyła będzie podsumowaniu i ocenie całościowej wdrażania *Planu* oraz określeniu jego efektów. Głównym celem ewaluacji będzie zbadanie wpływu jaki *Plan* miał na wsparcie procesu sukcesji w Małopolsce oraz wskazanie obszarów wymagających dalszych usprawnień.

Ewaluacja przeprowadzona zostanie w sposób hybrydowy, tj. wspólnie przez ewaluatora zewnętrznego oraz ewaluatora wewnętrznego lub będzie miała charakter wyłącznie ewaluacji wewnętrznej, w przypadku braku środków na zaangażowanie ekspertów zewnętrznych. Ważną rolę we wspieraniu przygotowania ewaluacji ex-post *Planu* pełniła będzie również Małopolska Rada ds. Sukcesji i Transferu Biznesu. Ewaluacja ex-post stanowiła będzie kompleksową ocenę wdrażania *Planu*, określi czy założone w nim cele zostały osiągnięte dzięki określonym kierunkom działań, a także pozwoli zidentyfikować dodatkowe, nie określone na etapie tworzenia *Planu*, efekty. Wyniki ewaluacji zostaną wykorzystane do skutecznego planowania oraz przygotowania kolejnych inicjatyw dotyczących wsparcia procesów sukcesyjnych w województwie małopolskim.

## VII. Źródła finansowania

*Plan zarządzania sukcesją w Małopolsce 2030* będzie wdrażany przy wykorzystaniu środków pochodzących z Budżetu Województwa Małopolskiego, ale i – w miarę możliwości – środków zewnętrznych, w tym funduszy europejskich.

Od 2020 roku rokrocznie w Budżecie Województwa Małopolskiego zabezpieczane są środki z przeznaczeniem na realizację programu *Małopolska Sieć Sukcesorów*. W jego ramach organizacje pozarządowe, które prowadzą działalność statutową ukierunkowaną na wsparcie przedsiębiorczości i rozwoju gospodarczego, mogą pozyskiwać finansowanie na wdrażanie projektów służących wsparciu procesu sukcesji w małopolskich firmach. Obejmują one przede wszystkim organizację spotkań mających na celu podnoszenie wiedzy w obszarach kluczowych z punktu widzenia transferu biznesu oraz umożliwiających wymianę doświadczeń.

W programach operacyjnych finansowanych ze środków europejskich, zarówno na poziomie krajowym, jak i regionalnym, także przewidziano możliwość realizacji projektów służących m.in. wspieraniu dostosowania przedsiębiorców do zmian. Działania te otwierają zatem możliwości pozyskania dofinansowania na wdrażanie projektów, obejmujących m.in. działania doradcze czy szkoleniowe, z których korzystać mogą też firmy planujące przeprowadzenie procesu sukcesji. Wśród tych programów warto wskazać m.in. wdrażany na poziomie krajowym program *Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego 2021-2027* (w tym m.in. Działanie FERS.01.03 Kadry nowoczesnej gospodarki) czy regionalny program *Fundusze Europejskie dla Małopolski 2021-2027* (w tym m.in. Działanie 6.6 Rozwój kompetencji kadr i adaptacja do zmian).

Rzeczywisty poziom środków możliwych do przeznaczenia na wdrażanie przedsięwzięć wpisujących się w kierunki działań uwzględnione w *Planie Zarządzania Sukcesją w Małopolsce 2030* będzie uzależniony od faktycznie dostępnych możliwości finansowych.

## Bibliografia

### Materiały źródłowe

Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny, Dz. U. 1964 Nr 16 poz. 93.

Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa, Dz. U. z 2022 r. poz. 2094 z późn. zm.

Uchwała Nr 8 Rady Ministrów z dnia 14 lutego 2017 r. w sprawie przyjęcia *Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030 r.)*.

Uchwała Nr 389/17 Zarządu Województwa Małopolskiego z dnia 16 marca 2017 r. w sprawie powołania partnerstwa regionalnego projektu „STOB regions – Sukcesja i Transfer Firm w Regionach” („STOB regions – Succession and Transfer of Business in Regions”) w ramach programu Interreg Europa.

Ustawa z dnia 5 lipca 2018 roku o zarządzie sukcesyjnym przedsiębiorstwem osoby fizycznej, Dz.U. 2018 poz. 1629.

Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, Strategia MŚP na rzecz zrównoważonej i cyfrowej Europy, Bruksela 10.03.2020, COM(2020) 103 final.

Uchwała Nr XXXI/422/20 Sejmiku Województwa Małopolskiego z dnia 17 grudnia 2020 r. w sprawie przyjęcia aktualizacji Strategii Rozwoju Województwa Małopolskiego na lata 2011 – 2020 pn. Strategia Rozwoju Województwa „Małopolska 2030”.

Zarząd Województwa Małopolskiego, *Szczegółowy Opis Osi Priorytetowych Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Małopolskiego na lata 2014-2020*, Kraków 2020.

Uchwała Nr 181/21 Zarządu Województwa Małopolskiego z dnia 25 lutego 2021 r. w sprawie przyjęcia Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Małopolskiego 2030.

Uchwała nr 154 Rady Ministrów z dnia 12 lipca 2022 r. w sprawie przyjęcia „Strategii produktywności 2030”.

Europejski Komitet Ekonomiczno-Społeczny, *Przenoszenie własności przedsiębiorstw - Przenoszenie własności przedsiębiorstw jako czynnik sprzyjający zrównoważonej odbudowie i wzrostowi w sektorze MŚP*, opinia z inicjatywy własnej, INT/982, data przyjęcia na sesji plenarnej: 21.09.2022.

Ustawa z dnia 26 stycznia 2023 r. o fundacji rodzinnej, Dz.U. 2023 poz. 326.

Uchwała Nr 933/23 Zarządu Województwa Małopolskiego z dnia 23 maja 2023 roku w sprawie powołania Małopolskiej Rady ds. Sukcesji i Transferu Biznesu.

Uchwała Nr 1853/23 Zarządu Województwa Małopolskiego z dnia 3 października 2023 r. w sprawie zmiany uchwały nr 1423/21 Zarządu Województwa Małopolskiego z dnia 7 października 2021 r. w sprawie przyjęcia Planu Zarządzania Strategią Rozwoju Województwa „Małopolska 2030”.

Monografie, opracowania zbiorowe, artykuły

Adamska Maria (red.), *Przewodnik po sukcesji w firmach rodzinnych. Kompendium wiedzy*, Kraków 2014.

Budziak T., *Jaką przyszłość ma polski biznes rodzinny? Demografia – Sukcesja – Kadry – Prawo – Migracje*, Warsaw Enterprise Institute, 2021.

Davis J., Cohen J., Jay I., Runner J., *Future Family Enterprise: Sustaining Multigenerational Success*, Cambridge MA 2019.

Deloitte, *Nowe pokolenie w firmach rodzinnych*, Warszawa 2016.

Deloitte Polska, *Program badań „Next Generation”*, Warszawa 2017.

Departament Skarbu i Gospodarki, Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego, *Procesy sukcesyjne w województwie małopolskim. Raport opracowany w ramach projektu STOB regions – Sukcesja i Transfer Firm w Regionach*, Kraków 2017.

Departament Nadzoru Właścicielskiego i Gospodarki, Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego, *Sukcesja i transfer firm w regionach. Plan działania w zakresie sukcesji dla województwa małopolskiego*. Dokument przygotowany w ramach projektu *STOB regions – sukcesja i transfer firm w regionach*, Kraków 2020.

European Commission, Enterprise and Industry Directorate-general, *Final report of the Expert Group. Overview of Family – Business – Relevant Issues: research, networks, policy measures and existing studies*, Bruksela 2009.

European Commission, *Helping the transfer of business. A good practice guide of measures for supporting the transfer of business to new ownership*, Bruksela 2003.

Ernst Young Publishing, *Family Business Yearbook*, Londyn 2015.

Fleming Q.J., *Keep the Family Baggage out of the Family Business*, Nowy Jork 2000.

Forbes, *Raport Kongres Firm Rodzinnych*, 2020.

Fundacja Firmy Rodzinne, *Pionierzy polskiej przedsiębiorczości: 1989. Ukłon dla przedsiębiorców i ich 30-letnich firm*, 2019.

Grant Thornton, *Firmy rodzinne na GPW*, 2022.

- Instytut Biznesu Rodzinnego, *Barometr sukcesyjny i prognozowane ścieżki kariery dzieci z firm rodzinnych*, Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey, Poznań 2014.
- Instytut Biznesu Rodzinnego, *Barometr sukcesyjny. Ścieżki kariery pokolenia next generation w polskich firmach rodzinnych*, Poznań 2017.
- Instytut Biznesu Rodzinnego, *Firma rodzinna to marka*, Poznań 2016.
- Kowalewska A. (red.), *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*, PARP, Warszawa 2009.
- Lewandowska A., *Diagnoza sytuacji sukcesyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych w Polsce*, Poznań 2015.
- Lewandowska A., *Strategiczna logika firm rodzinnych*, Warszawa 2020.
- Małopolskie Obserwatorium Rozwoju Regionalnego, Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego, *Raport Sukcesja i transfer biznesu w Małopolsce*, Kraków 2020.
- Neubauer F., Lank A.G., *The Family Business: Its Governance for Sustainability*, Londyn 1998.
- Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*, Warszawa 2009.
- Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, *Raport o stanie sektora MŚP*, Warszawa 2016.
- PwC, *Nowy wymiar zaufania, Polska edycja globalnego Badania Firm Rodzinnych Family Business Survey 2023*, 2023.
- PwC, *Badania firm rodzinnych 2021*, 2021
- Surdej A., Wach K., *Przedsiębiorstwa rodzinne wobec wyzwań sukcesji*, Warszawa 2010.
- Westhead P., Cowling M., Storey D., *The management and performance of unquoted family companies in the United Kingdom*, Coventry 1997.
- Widz M., Lewandowska A., *Preferencje sukcesyjne polskich przedsiębiorców rodzinnych*, Poznań 2020.
- Zellweger T.M., Nason R.S., Nordvist M., *From Longevity of Firms to Transgenerational Entrepreneurship of Families*, "Family Business Review" 2012, nr 2.

#### Strony internetowe

<https://www.malopolska.pl/biznes/bizneswmalopolsce/sukcesja-biznesu/stob-regions>

<https://www.malopolska.pl/biznes/bizneswmalopolsce/sukcesja-biznesu/wsparcie-transferu-biznesu-w-malopolsce>

<https://www.marr.pl/bonysukcesu/>

[https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/przewodnik\\_po\\_sukcesji.pdf](https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/przewodnik_po_sukcesji.pdf)

<https://projects2014-2020.interregeurope.eu/stobregions/>

<https://sukcesja.org/sukcesja/>