

Home&Market

SUKCESJA 2.0

fundacje rodzinne, majątek
i przyszłość polskich firm rodzinnych

Sukcesja to jeden z najważniejszych etapów w rozwoju firmy rodzinnej i organizacji budowanych z myślą o kolejnych pokoleniach. Dobrze zaplanowany proces pozwala nie tylko zapewnić ciągłość działalności, ale także zachować wartości, doświadczenie i potencjał przedsiębiorstwa.

Raport „Sukcesja 2.0” przedstawia najważniejsze wyzwania i dobre praktyki związane z przekazywaniem odpowiedzialności oraz majątku. Eksperti dzielą się wiedzą oraz wskazują rozwiązania, które pomagają przygotować firmę i jej następców do skutecznego przeprowadzenia procesu sukcesyjnego.



Zaufanie. Aktywo, którego nie znajdziesz w bilansie.

Przez lata o wartości przedsiębiorcy decydowały przede wszystkim liczby – przychody, rentowność, wartość aktywów czy dobrze zdywersyfikowany portfel inwestycyjny. Choć nadal mają one kluczowe znaczenie, coraz częściej okazują się niewystarczające. O powodzeniu transakcji, zainteresowaniu inwestorów czy jakości relacji biznesowych decyduje dziś bowiem coś, czego na próżno szukać w tradycyjnym sprawozdaniu finansowym – zaufanie.

MARTA TYSZER

założycielka firmy doradczej Impact Relations, inicjatorka pierwszego w Polsce badania dotyczącego personal branding liderów biznesu

To niewidzialne aktywo bezpośrednio przekłada się na konkretne, twarde decyzje biznesowe. Decyduje o tym, czy inwestor podejmie ryzyko zakupu firmy, czy partner handlowy podpisze kluczowy kontrakt, a zamożny klient powierzy doradcom zarządzanie swoim majątkiem. Wreszcie, to od poziomu zaufania zależy, czy sukcesor budujący nową erę przedsiębiorstwa zostanie zaakceptowany przez rynek jako wiarygodny lider.

Krucze aktywo

Paradoks polega jednak na tym, że zaufanie, będąc jednym z najcenniejszych zasobów, jest jednocześnie aktywem niezwykle kruchym. Buduje się je latami

poprzez żmudną konsekwencję, transparentność i pełną spójność działań, a stracić można w zaledwie kilka minut. W erze mediów społecznościowych i komunikacji w czasie rzeczywistym, nagły kryzys reputacyjny błyskawicznie przestaje być jedynie problemem wizerunkowym, a staje się realnym zagrożeniem biznesowym, uderzającym w decyzje

W ŚWIECIE
POWSZECHNEGO
DOSTĘPU DO DANYCH
I ANALIZ WSPIERANYCH
PRZEZ SZTUCZNĄ
INTELIGENCJĘ,
WIEDZA STRACIŁA
SWÓJ ELITARNY
CHARAKTER I PRZESTAŁA
BYĆ TOWAREM
LUKSUSOWYM.

wszystkich interesariuszy – od klientów po pracowników.

Tę fundamentalną zmianę perspektywy potwierdzają również twarde dane rynkowe. Jak pokazują wyniki badania Impact Relations „Personal branding liderów biznesu”, przeprowadzonego wśród ponad 500 polskich przedsiębiorców i członków najwyższej kadry zarządzającej, marka osobista przestała być postrzegana jako narzędzie powierzchownej autopromocji. Dziś to kluczowy element budowania wiarygodności całej organizacji. Co niepokojące, wielu liderów wciąż przyznaje, że komunikacja nie jest u nich traktowana jako integralna część strategii biznesowej, mimo jej bezpośredniego wpływu na zaufanie rynku.

Zjawisko to wyraźnie widać na przykładzie usług private banking. W świecie powszechnego dostępu do danych i analiz wspieranych przez sztuczną inteligencję, wiedza straciła swój elitarny charakter i przestała

być towarem luksusowym. Dziś wymagania klientów premium gwałtownie rosną – wysokie kompetencje finansowe to absolutne minimum; oczekują oni pełnej transparentności w długim horyzoncie czasowym. W konsekwencji prawdziwa przewaga rynkowa przesunęła się z samego posiadania informacji na unikalną, czysto ludzką umiejętność budowania relacji.

Nowoczesne zarządzanie reputacją

Co więcej, rewolucja technologiczna zmienia nie tylko definicję przewagi rynkowej, ale też sam sposób, w jaki zaufanie w ogóle powstaje. Jeszcze do niedawna pierwszym punktem styku z firmą była jej oficjalna strona

internetowa lub rekomendacja znajomego. Dziś to zadanie coraz częściej przejmują zaawansowane systemy AI. Modele językowe samodzielnie syntetyzują cyfrowy ślad organizacji i jej liderów – analizują publika-

cje, komentarze eksperckie oraz medialne wystąpienia, aby stworzyć gotowy obraz marki. Jeśli przedsiębiorca nie zarządza tą widocznością świadomie, algorytmy i rynek zrobią to za niego, często w sposób zniekształcony. Właśnie dlatego nowoczesne zarządzanie reputacją przestało być wyłącznie domeną działów PR czy marketingu. Stało się ono krytycznym elementem zarządzania wartością przedsiębiorstwa oraz kluczowym narzędziem ograniczania ryzyka biznesowego. W obecnych realiach cyfrowy ślad i wiarygodność lidera decydują o kwestii najbardziej podstawowej: czy firma w ogóle zostanie wzięta pod uwagę przez inwestora, partnera biznesowego lub klienta.

REWOLUCJA TECHNOLOGICZNA ZMIENIA NIE TYLKO DEFINICJĘ PRZEWAGI RYNKOWEJ, ALE TEŻ SAM SPOSÓB, W JAKI ZAUFAWIE W OGÓLE POWSTAJE.

REKLAMA

**NOBLE
SECURITIES**
DOM MAKLESKI

*Majątek
buduje się latami.*
**Pomnażaj go
przez pokolenia.**

Poznaj rachunek maklerski Noble Securities
i możliwości inwestowania majątku
fundacji rodzinnej na rynkach finansowych.



Umów spotkanie z ekspertem | ☎ +48 12 422 31 00 | ✉ biuro@noblesecurities.pl | 🌐 www.noblesecurities.pl

Materiał stanowi informację handlową i jest upowszechniany w celu reklamy lub promocji usług Noble Securities S.A. z siedzibą w Warszawie (00-838) przy ul. Prostej 67, www.noblesecurities.pl („NS”).

Inwestowanie w instrumenty finansowe wiąże się z ryzykiem utraty całości lub części zainwestowanego kapitału. Szczegółowe informacje o NS i dotyczące ryzyka związanego z inwestowaniem w instrumenty finansowe dostępne są na stronie internetowej www.noblesecurities.pl w zakładce: Dom maklerski | Rachunek maklerski | Dokumenty.

Zasady korzystania z rachunku maklerskiego określają: Umowa o świadczenie usług maklerskich i brokerskich oraz Regulamin świadczenia przez Noble Securities S.A. usług maklerskich oraz prowadzenia rachunków papierów wartościowych i rachunków pieniężnych. Dokumenty te są dostępne na stronie internetowej www.noblesecurities.pl w zakładce wskazanej powyżej.

Czy sukcesja jest dziś bardziej wyzwaniem psychologicznym niż prawnym?

Jeszcze niedawno sukcesja była przede wszystkim zagadnieniem prawnym. Chodziło o to, żeby dobrać właściwą konstrukcję, zabezpieczyć majątek i przewidzieć scenariusze. Dziś warstwa prawna jest dopracowana lepiej niż kiedykolwiek, a mimo to pytanie o powodzenie sukcesji nie stało się prostsze. Przesunęło się w inne miejsce.



JOANNA SZYMAN

prezeska grupy NEO Hospital oraz grupy Centrum CBT, członki rady Naczelnej Polskiej Federacji Szpitali, członki Sektorowej Rady ds. Kompetencji – Zdrowie Psychiczne

Dzieje się to w wyjątkowym momencie. Do 2030 r. zmianę pokoleniową przejdzie, według raportu Firmy rodzinne w Polsce 2025, od sześćdziesięciu do osiemdziesięciu tysięcy polskich firm rodzinnych. Dla większości będzie to pierwsza sukcesja w historii, bo prywatną przedsiębiorczość mamy w Polsce dopiero od trzydziestu kilku lat, a nie od pokoleń jak na Zachodzie. Uczymy się sukcesji w czasie rzeczywistym.

Skala narzędzi prawnych, po które sięgamy, jest imponująca. W niespełna trzy lata od wejścia w życie ustawy zarejestrowano w Polsce ponad trzy tysiące fundacji rodzinnych. A jednocześnie tylko piętnaście procent firm rodzinnych ma sformalizowany plan sukcesji, a niemal czterech na dziesięciu założycieli nie wskazało dotąd następcy, ufając, że sprawy ułożą się naturalnie. Ta różnica między dojrzałością narzędzia a gotowością ludzi jest istotą problemu. A stawka jest poważna, bo dotyczy stabilności firm rodzinnych.

Prawo odpowiada na pytanie „jak”. Pozostaje pytanie „czy jesteśmy gotowi”

Konstrukcja prawna rozstrzyga, w jaki sposób przekazać majątek. Komu, na jakich warunkach, z jakim zabezpieczeniem.

Obok nich stoją jednak pytania innego rodzaju. Czy założyciel jest gotów oddać kontrolę nad tym, co budował przez dekady?

Czy potrafi zaufać następcom na tyle, by pozwolić im decydować inaczej, niż sam by zdecydował? Czy umie zobaczyć siebie w nowej roli, kiedy dotychczasowa współtworzyła jego tożsamość? Dla wielu przedsiębiorców firma dawno przestała być wyłącznie aktywnym. Stała się integralną częścią tożsamości.

Dlatego sukcesja nie jest tylko przekazaniem udziałów. Jest przekazaniem wpływu, sensu i pozycji. To zmiana, która dotyka człowieka głębiej niż jakakolwiek transakcja, i właśnie dlatego bywa trudniejsza niż sprzedaż firmy czy wejście inwestora.

Dlaczego dobre decyzje sukcesyjne tak często czekają?

W rozmowach o sukcesji często słyszę, że zabrakło czasu. Myślę, że mechanizm jest subtelniejszy. Sukcesja stawia przed właścicielem trzy trudne doświadczenia naraz: oddanie kontroli, zaufanie drugiej osobie i pogodzenie się



z tym, że organizacja ma trwać również bez niego. Wszystkie razem składają się na jedną z najbardziej obciążających decyzji w życiu lidera.

Wiemy dziś, że jakość decyzji zależy nie tylko od wiedzy, ale i od kondycji psychicznej osoby, która ją podejmuje. Systematyczny przegląd opublikowany w 2025 r. w *Health Psychology Review*, potwierdza, że narastające obciążenie poznawcze obniża jakość osądu i osłabia zdolność do decyzji wymagających długiego horyzontu. Lider, który mierzy się z takim obciążeniem na co dzień, naturalnie odsuwa to, co najtrudniejsze. Warto ten mechanizm w planowaniu sukcesji uwzględnić, zamiast z nim walczyć.

Następca dojrzewa, a nie zostaje wyznaczony

Druga strona sukcesji to osoba, która ma ją przejąć. W dokumencie można wskazać następ-

cę. Gotowości do roli dokument nie tworzy. Buduje się ją latami, przez doświadczenie, relację z poprzednim pokoleniem i stopniowe przejmowanie realnej odpowiedzialności.

To wyzwanie wspólne dla rodzin biznesowych na całym świecie. W badaniu PwC Global Next-Gen Survey 2024 najczęściej wskazywaną trudnością sukcesji była gotowość obecnego pokolenia do przekazania sterów. Suk-

NASTĘPNE POKOLENIE POTRZEBUJE PRZESTRZENI, BY ZBUDOWAĆ WŁASNĄ WIARYGODNOŚĆ, WE WŁASNYCH OCZACH I W OCZACH ZESPOŁU.

cesja okazuje się więc procesem, w którym obie strony dojrzewają równolegle: jedna do oddania, druga do przyjęcia. W Europie Środkowo-Wschodniej tylko nieco ponad połowa z następców wie o istnieniu planu sukcesji. To naturalne miejsce do poprawy, bo plan przygotowany razem z osobą, która ma go kiedyś realizować, ma po prostu większą szansę powodzenia.

Następne pokolenie potrzebuje przestrzeni, by zbudować własną wiarygodność, we własnych oczach i w oczach zespołu. Bardzo pomaga w tym doświadczenie zdobyte także poza firmą rodzinną. Badanie Institute for Family Business z 2022 r. pokazało, że następcy z co najmniej trzyletnim stażem poza rodzinnym przedsiębiorstwem byli wyżej oceniani pod względem skuteczności przywódczej i jakości decyzji. Autorytet dojrzewa wtedy, gdy następca ma szansę sprawdzić się samodzielnie. ➤

Czego uczą rynki o dłuższej tradycji w budowaniu sukcesji

Na rynkach, które przeszły już kilka fal sukcesji, psychologiczny wymiar tego procesu jest traktowany jako jego integralna część, a nie dodatek po fakcie. Tam wsparcie psychologiczne nie jest postrzegane jako oznaka kryzysu, lecz jako element profesjonalnego przygotowania do jednej z najważniejszych decyzji w historii firmy, podobnie jak doradztwo prawne czy podatkowe. To dla mnie najciekawszy kierunek do przemyślenia.

Najlepsze uczelnie zarządzania prowadzą programy, w których praca nad relacją rodzinną i gotowością do zmiany jest wpisana w strukturę. W programie Future Family Enterprise w MIT Sloan rodziny pracują z doradcą, który facylituje rozmowy trudne do przeprowadzenia samodzielnie. Powstała też osobna specjalizacja doradczą: psychologowie i me-

diatorzy towarzyszący rodzinom biznesowym w okresie przejścia, dla których sukcesja jest pełnoprawnym obszarem praktyki.

Te narzędzia są dziś dobrze opisane i coraz częściej dostępne także w Polsce. Facylitowane spotkania rodzinne z udziałem neutralnej osoby pozwalają poruszyć tematy, które przy stole rodzinnym bywają zbyt trudne. Genogram, narzędzie zaczerpnięte z psychoterapii, pomaga zobaczyć wzorce relacji i napięć, które wpływają na decyzje właścicielskie, choć rzadko są nazywane wprost. Ustrukturyzowana ocena gotowości następcy, prowadzona przez zewnętrznego eksperta, zastępuje przecucie obiektywnym spojrzeniem na kompetencje i dojrzałość do roli. A rada rodziny i konstytucja rodzinna, traktowane nie jako dokument, lecz jako proces wspólnego uzgadniania zasad, tworzą przestrzeń, w której

**O POWODZENIU
RZĄD KO PRZESĄDZA
SAMA KONSTRUKCJA
TRANSAKCJI.
NAJCZĘŚCIEJ DECYDUJE
GOTOWOŚĆ LUDZI DO
ZMIANY ROLI
I WZAJEMNE ZAUFANIE.**

emocje znajdują ujście, zanim przełożą się na spór o majątek.

Sukcesja zaczyna się od rozmowy, nie od dokumentu

Uczestnicząc w wielu procesach właścicielskich na rynku ochrony zdrowia, wielokrotnie widziałam, że o powodzeniu rzadko przesądza sama konstrukcja transakcji. Najczęściej decyduje gotowość ludzi do zmiany roli i wzajemne zaufanie. W sukcesji rodzinnej działa to z jeszcze większą siłą, bo po drugiej stronie stołu nie siedzi inwestor, lecz ktoś bliski.

Warstwa prawna jest dziś naszym mocnym fundamentem. Tym, co warto rozwijać równolegle, jest gotowość założyciela do przekazania i następcy do przejęcia odpowiedzialności. Jedno i drugie buduje się w relacji, nie w dokumencie.

Może więc obok pytania, jaką strukturę zbudować, warto coraz częściej zadawać czy jesteśmy gotowi pozwolić następcom prowadzić firmę po swojemu i czy dajemy czas, by do tej roli dojrzeć? To rozmowa, od której naprawdę zaczyna się sukcesja.

