

# ELEMENTY PROCESU SUKCESJI W WYBRANYCH POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTWACH RODZINNYCH

*Anna Stepniewska*<sup>1)</sup>

## **Streszczenie**

Firmy rodzinne stanowią 36 procent sektora MMSB w Polsce. Mają tym samym znaczny wpływ na PKB i strukturę zatrudnienia w Polsce. Konieczne jest zwrócenie uwagi na specyfikę ich działania w celu opracowania strategii dającej im przewagę konkurencyjną na zglobalizowanym rynku. Istotny z punktu widzenia rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych jest proces planowania sukcesji. Artykuł jest próbą odpowiedzi na pytanie, czy w polskich firmach rodzinnych planuje się sukcesję, a jeśli tak, to jak przebiega ten proces. Czy działania firm rodzinnych w zakresie dziedziczenia są spójne z wypracowaną w tym zakresie teorią, czy być może opierają się na szeroko pojętej intuicji ich właścicieli?

Artykuł podzielony jest na trzy części. W pierwszej omówiono istotę procesu sukcesji. Następnie zaprezentowano wypracowane przez praktyków i teoretyków propozycje etapów przekazywania władzy i majątku, których odpowiednie przejście gwarantowałyby osiągnięcie założonych celów sukcesji. Trzecią część artykułu poświęcono analizie zebranych wywiadów przedstawiających stopień zaawansowania badanych firm w planowaniu i przeprowadzaniu sukcesji.

**Słowa kluczowe:** firma rodzinna, sukcesja, etapy sukcesji

## **Wstęp**

Dotychczasowa tendencja do traktowania przedsiębiorstw rodzinnych na równi z wszystkimi innymi firmami sektora mikro, małych i średnich przedsiębiorstw opierała się na błędnym założeniu, że procesy rynkowe i działania przedsiębiorców są niezależne od wpływów środowiska wewnętrznego firmy. Owo specyficzne środowisko – rodzina ma jednak moc przenikania się z kulturą organizacyjną firmy. Wartości rodzinne stają się wartościami firmy. Relacje pomiędzy współpracownikami firmy bezpośrednio wpływają na atmosferę, a nawet na strukturę zatrudnienia w firmach.

---

<sup>1)</sup> F.H. Progress

Większość polskich firm rodzinnych powstała na przełomie lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych dwudziestego wieku, wykorzystując uwolnienie się rynku. Ich założyciele cechowali się naturalnymi predyspozycjami przedsiębiorczymi, takimi jak: proaktywność, kreatywność, entuzjazm, zdolność do podejmowania wysokiego ryzyka i wytrwałość. Budując organizacje w oparciu o swoją intuicję, niejednokrotnie odnieśli sukces. Z czasem jednak, wraz z rozwojem przedsiębiorstw, naturalne cechy okazały się niewystarczające. Konieczna stała się profesjonalna wiedza z obszarów zarządzania, otwartość na zmiany. A co za tym idzie – świadomość konieczności samorozwoju. Tempo zmian współczesnej gospodarki jest coraz szybsze. Wielość i różnorodność wyzwań stawianych przed przedsiębiorcami stale rośnie. Oprócz problemów typowych dla sektora MMSP, takich jak: globalizacja, rozwój technologiczny, agresywna konkurencja, problemy z pozyskaniem finansowania, wysokie koszty prowadzenia działalności i zatrudniania, firmy rodzinne stoją przed specyficznymi wyzwaniami. Bez wątpienia należą do nich planowanie sukcesji, mądre wykorzystanie różnic pokoleniowych i zamiana ich w konstruktywny dialog. Uświadomienie sobie tych wyzwań może stać się źródłem przewagi konkurencyjnej na rynku.

Według aktualnego stanu wiedzy, większość firm rodzinnych w Polsce zarządzana jest nadal przez założycieli, którzy też formalnie są posiadaczami większej części udziałów, majątku przedsiębiorstwa. W takim stanie faktycznym należy przychylić się do stanowiska przyjętego w Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, według którego definiując firmy rodzinne, należy uwzględnić zarówno kryterium zarządu jak i własności. Zgodnie z takim sposobem myślenia firma rodzinna to: „każdy podmiot gospodarczy z sektora mikro, małych lub średnich przedsiębiorstw, o dowolnej formie prawnej, zarejestrowany i działający w Polsce, w którym co najmniej dwóch członków rodziny wspólnie pracuje w tym przedsiębiorstwie i co najmniej jeden członek rodziny ma istotny wpływ na zarządzanie. Ponadto członkowie rodziny posiadają znaczące lub większościowe udziały w przedsiębiorstwie” (Kowalewska, 2009).

Celem niniejszego artykułu było sprawdzenie, czy w polskich firmach rodzinnych planuje się sukcesję, a jeśli tak, to jak przebiega ten proces, czy działania przedsiębiorstw rodzinnych w zakresie dziedziczenia są spójne z wypracowaną w tym zakresie teorią, czy być może opierają się na szeroko pojętej intuicji ich właścicieli.

Dla osiągnięcia założonych celów korzystano z metody kompilacji wiedzy teoretycznej oraz metody pogłębionej analizy przypadków, wspartej ustrukturalizowanym wywiadem w wybranych przedsiębiorstwach rodzinnych działających na rynku lokalnym.

## 1. Istota procesu sukcesji

Rodzinność firmy może stanowić o jej przewadze konkurencyjnej na rynku zdominowanym przez przedsiębiorstwa globalne. Rodzina jako specyficzne środo-

wisko ma moc przenikania do kultury organizacyjnej firmy. Wartości rodzinne stają się wartościami firmy. Świadome kreowanie wizerunku rodzinności przedsiębiorstwa przekłada się na wyższy poziom zaufania, jakim obdarzają go pracownicy, kontrahenci i społeczeństwo. Inną wartością integrującą rodzinę z przedsiębiorstwem jest trwałość. Kontynuacja rodzinnej tradycji, długoterminowa perspektywa prowadzenia firmy przez kolejne pokolenia daje wyraźną tożsamość w anonimowym świecie biznesu.

Zdaniem J.A. Bliklego pojęcie sukcesji obejmuje dwa aspekty: formalno-prawny i emocjonalny. Z punktu widzenia formalno-prawnego sukcesja w przedsiębiorstwie rodzinnym to przekazanie zarządu i własności lub samego zarządu pokoleniu młodszemu przez pokolenie starsze. Przekazanie władzy może wiązać się z wieloma przeszkodami natury emocjonalnej. Odejście z firmy może oznaczać dla seniorów zmianę statusu, opuszczenie dzieła swojego życia, wyjście z codziennej zawodowej rutyny, konieczność zorganizowania od nowa wszystkich aspektów swojej aktywności poza zawodowej. Niebagatelną przeszkodą jest także uzależnienie od władzy i jej przywilejów (Iszkowski, 2012).

Proces przekazania firmy w ręce kolejnego pokolenia jest niezwykle istotny. To właśnie prawidłowo zaplanowana i przeprowadzona sukcesja jest jedynym sposobem na zapewnienie trwałości przez kolejne pokolenia. Jej niewłaściwe przeprowadzenie może doprowadzić do kryzysu w firmie, rodzinie, nie wykluczając ich upadku.

Podczas planowania procesu sukcesji nieuniknione są napięcia związane z wywołującymi wielkie emocje władzą, odpowiedzialnością, pieniędzmi, sprawiedliwością, lojalnością, a nawet miłością. Gdy zarówno rodzina, jak i firma stanowią dla właściciela wartości, nie można pozwolić sobie na spontaniczne działanie w zakresie decydowania o dalszych losach przedsiębiorstwa. Aby wykluczyć możliwie wiele błędów, konieczne jest uświadomienie sobie najważniejszych kwestii warunkujących skuteczne przeprowadzenie firmy przez etap sukcesji. W tym celu niezbędne jest określenie najistotniejszych celów do osiągnięcia w samym procesie sukcesji. Aby transfer własności uznać za udany należy: dążyć do zatrzymania kluczowych pracowników, poznać właściwą regulację podatkową, ustalić właściwą regulację prawną, mieć na uwadze dalszy rozwój firmy. Szukając następcy należy kierować się jego zaangażowaniem i pasją, pamiętać o zabezpieczeniu seniorów, a wszystko to robić w oparciu o poczucie sprawiedliwości. Realizację tych celów z pewnością komplikuje fakt, że są one różnie postrzegane przez każdą z grup interesariuszy. Dodatkowo, cele te przenikają się, są w ciągłym ruchu i zmieniają swoje znaczenie. Wypracowanie skutecznej drogi do osiągnięcia tych założeń jest kluczowe dla powodzenia procesu. Aby stało się to łatwiejsze, nestor planujący sukcesję musi przez cały czas trwania procesu być wierny własnym wartościom, uświadomić sobie własne nadzieje i obawy.

## 2. Etapy procesu sukcesji

Ze względu na wielowymiarowość, odległy horyzont czasowy i duży wpływ na dalsze funkcjonowanie firmy sukcesja to proces ciągły. Aby zakończyć go sukcesem, niezbędne jest sporządzenie szczegółowego planu. Z uwagi na długi czas realizacji, plan musi być podzielony na etapy.

Pierwszym elementem planowania sukcesji jest samo zaangażowanie w jej proces. Aby transfer własności i władzy był dokonany właściwie, niezbędna jest wola wszystkich członków rodziny związanych z rodziną. Częstym błędem seniorów jest zbyt małe zainteresowanie sukcesją, opieranie się na założeniu, że już sama obecność sukcesora wystarczy do osiągnięcia sukcesu (Sharma, Chrisman, Chua, 2003). Rolą rodziców jest natomiast odpowiednio wychować dzieci, zadbać o to, aby firma rodzinna nie kojarzyła się im wyłącznie z ciężką pracą i brakiem czasu dla bliskich, ale także z pasją i realizacją własnych ambicji. Ważne jest też, aby na tym etapie ustępujące pokolenie przekazało niezbędne informacje o przedsiębiorstwie, swoje bogate doświadczenia. Pokolenie następców ten czas powinno z kolei wykorzystać na zdobycie niezbędnego wykształcenia, rozpoznanie swoich mocnych stron i obszarów wymagających rozwoju. Jest to również czas na zapoznanie się z firmą, być może także na zdobycie doświadczenia w innej firmie, lub jako samodzielny przedsiębiorca. Aby ten etap zakończył się sukcesem, niezbędna jest współpraca pomiędzy młodym i starszym pokoleniem. Połączenie atutów jednej i drugiej strony: energii, kreatywności, siły oraz doświadczenia, wiedzy i mądrości musi zaowocować synergia wykorzystaną do efektywnego transferu własności i władzy (Casillas, Diaz, Vazquez, 2005).

Drugim elementem niezbędnym do przeprowadzenia skutecznej sukcesji jest wychowanie i wykreowanie następcy. Każdy człowiek jako jednostka społeczna kieruje się w życiu określonymi normami społecznymi i wzorcami. W świat tych wartości i norm najczęściej wprowadza rodzina. Od najmłodszych lat rodzice powinni też wychowywać swoje dzieci na przyszłych sukcesorów. W tym kontekście istotne jest zwrócenie w procesie wychowawczym uwagi na rozbudzenie w dziecku cech przywódczych, naukę ponoszenia konsekwencji za podjęte decyzje, umożliwienie rozwoju posiadanych zdolności i zainteresowań oraz wpojenie zasad kultury osobistej i szacunku do innych.

Trzecim elementem, który koniecznie musi zawrzeć się w planie sukcesji są kryteria wyboru właściwego następcy. Dobrą praktyką byłoby wynajęcie firmy rekrutacyjnej, aby oceniła kandydatów na menedżerów najwyższego szczebla do stworzenia obiektywnej oceny ich efektywności i potencjału. Wynikiem takiego działania może być znalezienie konkretnych obszarów do rozwoju i skierowanie poszczególnych kandydatów na specjalistyczne szkolenia pod kontem ich przydatności w firmie rodzinnej (Stalk, Foley, 2012). Określenie gotowości jest zadaniem bardzo trudnym, bo podlegającym subiektywnym ocenom. Aby ułatwić odpowiedź

na pytanie sukcesora: „kiedy będę gotowa (gotów)” można przyjąć cztery kryteria (Kowalewski, 2012):

- wykształcenie – z pewnością im większa firma, tym mniejsza potrzeba wykształcenia specjalistycznego, a większa konieczność znajomości zasad zarządzania. Ponadto łatwiej będzie prowadzić firmę osobom posiadającym wyższe wykształcenie specjalistyczne oraz z zakresu zarządzania. Znajomość teoretyczna różnych praktyk zarządczych z pewnością, przy umiejętnym zastosowaniu wpłynie na fachowość wypełnianej funkcji w firmie;
- doświadczenie – na ten temat istnieją co najmniej dwie opinie. W wielu firmach za doświadczenie uznaje się przejście wszystkich szczebli przez potencjalnego następcę. Inni właściciele z kolei uważają, że do umiejętnego zarządzania przedsiębiorstwem niepotrzebna jest znajomość warsztatu, ale struktur, procesów, kultury i zasad funkcjonujących w firmie. W tym drugim przypadku, często wymaga się od następców kilkuletniego doświadczenia nabytego w innych firmach, bądź prowadzenia własnej, odrębnej działalności gospodarczej;
- pewność siebie – zdolność do bycia liderem, umiejętność pociągnięcia za sobą pracowników może być wrodzona, ale z pewnością potrzebuje jeszcze wykształconych umiejętności i czasu, żeby je ugruntować;
- dystans – presja spowodowana koniecznością udźwignięcia dorobku życia swoich rodziców i ambicje, żeby nie tylko biznes utrzymać, ale jeszcze go rozwinąć, może zniweczyć każde starania. Odpowiedni dystans i szacunek do popełnianych błędów, umiejętność przyznania się do niewiedzy i otwarte korzystanie z pomocy seniorów może ułatwić osiągnięcie sukcesu.

Czwartym elementem jest wybór momentu sukcesji. O ile moment dokonania przejęcia majątku i władzy jest dla powodzenia firmy kluczowym, to jego określenie jest bardzo trudne. Szczególnie dlatego, że o takim wyborze decydują subiektywne odczucia członków rodziny. Pomocne mogą być opisane wyżej kryteria gotowości sukcesora: wykształcenie, doświadczenie, pewność siebie, dystans. Optymalne byłoby wykorzystanie momentu, kiedy senior wkracza w okres zmęczenia i znużenia sprawami firmowymi, a junior jest w pełni sił i energii do podjęcia nowych wyzwań. Na pewno lepiej jest przekazywać firmę silną, z dostatecznie stabilną sytuacją finansową. Na to nie ma jednak uniwersalnej metody, ważne, aby zarówno lider, jak i sukcesor dojrżeli do tej decyzji i dobrze się do niej przygotowali.

Piątym elementem jest określenie formalno-prawnych warunków sukcesji. W procesie sukcesji istotna jest świadomość uwarunkowań prawnych i znalezienia optymalnego, dla planów strategicznych firmy i sytuacji rodzinnej właścicieli, rozwiązania. Do istotnych należy wybór metody sukcesji. Dokładnych ustaleń wymaga strategia firmy po sukcesji. Co można zachować a co można zmienić, jaka będzie polityka kadrowa wobec pracowników związanych z nestorem? Jaki powinien być udział seniorów w zarządzaniu firmą? W tym etapie należy też określić warunki wynagrodzenia seniora.

Szóstym, niezwykle istotnym, elementem jest komunikacja z pracownikami firmy. Dotyczy to zarówno osób bezpośrednio zaangażowanych w proces sukcesji, jak też jej niemych obserwatorów spoza rodziny. Proces sukcesji i jego konsekwencje dla losów firmy dotyczą wszystkich pracowników, a wszelkie próby zamknięcia rozmów w ramach rodziny właścicielskiej mogą skończyć się niepotrzebnymi spekulacjami, dyskomfortem, psuciem atmosfery, co wpływa na jakość pracy i zmniejsza konkurencyjność firmy na rynku.

Siódmym elementem skutecznej sukcesji jest zaplanowanie i zorganizowanie alternatywnych zajęć dla seniorów. Z jednej strony, każdy z nich, jako osoba ponadprzeciętnie aktywna, nie może sobie wyobrazić życia bez pracy, z drugiej jednak, jak każdy człowiek, ma „listę” rzeczy, które chciałby robić, ale nie pozwalały mu na to obowiązki związane z firmą. Ważne jest, aby dokładnie określić rolę seniora w firmie oraz zaplanować, w jakiej formie będzie on otrzymywał swoje wynagrodzenie, emeryturę. Dobrą praktyką jest angażowanie się takich osób w działalność społeczną. Jest wiele miejsc, gdzie ich bogate doświadczenie i wiedza mogą być bardzo przydatne.

### **3. Realizacja procesu sukcesji w wybranych firmach rodzinnych**

Aby sprawdzić, w jaki sposób przeprowadzane są sukcesje w wybranej grupie przedsiębiorstw, przeprowadzono trzy wywiady w firmach, które dopiero zaczynają proces planowania sukcesji oraz dwa w przedsiębiorstwach rodzinnych, w których sukcesja już się dokonała. Wszystkie działają na rynku pomorskim. Charakteryzuje je bardzo duże zaangażowanie członków rodziny założycielskiej w ich funkcjonowanie.

Zastosowana została metoda pogłębionej analizy przypadków, wspartej ustrukturalizowanym wywiadem. Zastosowanie wywiadu było konieczne dla uzyskania odpowiedzi na pytanie badawcze dotyczące realizacji poszczególnych etapów procesu sukcesji w przedsiębiorstwie rodzinnym.

Wśród badanych przedsiębiorstw większość stanowiły firmy, w których w proces sukcesji zaangażowane były obie strony. Rozpoczęcie pracy w firmie przez juniorów było najczęstszym bodźcem do rozpoczęcia procesu. Może wynikać to z faktu, że były one zarządzane przez pierwsze pokolenie – ich założycieli, którzy nie mieli pewności, że firma rozwinie się na tyle, aby przetrwać dłużej niż tylko do końca ich kadencji. Wyjątkiem wśród badanych organizacji jest firma, którą obecnie zarządza już trzecie pokolenie i istnieją już wzorce sukcesji, a nestor planował sukcesję od momentu założenia rodziny.

Większość osób, z którymi przeprowadzono wywiad deklarowało wybór kierunku nauki przyszłych sukcesorów zgodny z potrzebami przedsiębiorstwa rodzinnego. We wszystkich badanych firmach wyboru tego dokonywały dzieci bez przymusu rodziców. Można zauważyć zależność pomiędzy wczesnym zaangażowaniem dzieci w życie firmy a wybieraną przez nie ścieżką edukacyjną ściśle związaną

z działalnością. W firmie wielopokoleniowej, w której dzieci dorastały pewne swojej przyszłości w rodzinnym biznesie, sukcesorzy zostali wykształceni w kierunkach ściśle związanych z branżą, w której działa. W przedsiębiorstwach zarządzanych wciąż przez pierwsze pokolenie, dzieci wybierały kierunki bardziej ogólne; ekonomię, zarządzanie, czy prawo, dając sobie tym samym możliwość większej swobody w wyborze miejsca pracy w przyszłości.

W wywiadach pytano o to, w jaki sposób przekazywano wzorce funkcjonowania firmy potencjalnym sukcesorom. Nestorzy odpowiadali najczęściej, że własnym przykładem i zaangażowaniem wszczepiali swoim dzieciom wzorce działania firmy uznając, że angażowanie w czynności związane z życiem firmy i dawanie przykładu radzenia sobie z obowiązkami jest najlepszym ku temu sposobem. Sukcesorzy, z którymi przeprowadzono wywiad, mówili o obecnej w ich życiu świadomości wielkich obciążeń, stresów i ryzyka, jakie podejmowali ich rodzice. Firmę rodzinną kojarzyli przez to z trudem, którego nie chcieliby w przyszłości podejmować.

Wszyscy z badanych stali na stanowisku, że kształtowanie cech przywódczych jest drugorzędne względem kompetencji merytorycznych kandydata na zarządzającego firmą. Sukcesorzy lub przyszli sukcesorzy z badanych firm poznawali firmy rodzinne oraz nabywali wiedzę merytoryczną na wielu szczeblach. Pracując na różnych stanowiskach, począwszy od tych najniższych realizowali założenie rodziców, że zarządzać można tylko z bagażem doświadczeń i znajomością dziedzin, którymi się ma w przyszłości kierować. Nie poświęcano szczególnej uwagi na rozwijanie cech, kompetencji przywódczych. Według badanych nestorów, takie umiejętności nabywa się mimochodem, czerpiąc przykład z zachowań rodziców.

W grupie badanych przedsiębiorstw, większość stanowiły takie, w których praca w firmie rodzinnej nie była pierwszym doświadczeniem sukcesora. Jednak podejmowane prace miały raczej charakter dorywczy, poznawczy. W jednym z wywiadów padło stwierdzenie, że były to próby udowodnienia sobie i rodzicom własnych umiejętności i samodzielności. Wszyscy pytani sukcesorzy mieli jednak świadomość czekającej ich pracy w przedsiębiorstwie rodzinnym. Wyjątkiem jest ponownie firma, w której sukcesję planowano od momentu narodzin dzieci. W ich przypadku jedynym doświadczeniem spoza firmy były praktyki szkolne. Wszystkie badane firmy łączy fakt, że dzieci przechodziły długą i kompletną ścieżkę kariery w przedsiębiorstwie rodzinnym, od najniższych stanowisk po menedżerskie.

Wśród badanych firm nie znalazła się żadna, w której określono jasne kryteria wyboru następcy. Wskazywano na merytoryczną wiedzę, umiejętności, dojrzałość, ale w podjęciu konkretnej decyzji najważniejsza była, lub – w przypadku przedsiębiorstw znajdujących się przed sukcesją – będzie decyzja nestora o przekazaniu władzy. Większość badanych to osoby w pełni sił, ciągle aktywne, żyjące sprawami swoich firm i niewyobrażające sobie życia bez nich. W jednej z firm sukcesja nastąpiła niezwłocznie po ukończeniu szkoły przez sukcesorów. Jednak w tym przypadku nestor dysponował dużym przedsiębiorstwem, którego częścią nadal zarządzał.

W jednym przypadku rozważano powierzenie firmy zewnętrznemu menedżerowi lub sprzedaż firmy, w razie braku zainteresowania przejęciem ze strony dzieci. W innej firmie, korzystano z usług kontraktowego menedżera do czasu osiągnięcia dojrzałości sukcesora. We wszystkich badanych firmach zwracano uwagę na fakt, że możliwość przekazania przedsiębiorstwa kolejnemu pokoleniu nadaje sens jego istnieniu i jest motorem do rozwoju.

W związku z brakiem określonych kryteriów wyboru następcy, nie potrafiono także wskazać odpowiedniego momentu przekazania władzy. Jako czynniki mające wpływ na podjęcie takiej decyzji wskazywano najczęściej dojrzałość sukcesora i zmęczenie nestora, ale żaden z rozmówców nie potrafił sprecyzować tych pojęć.

W większości badanych firm twórcami strategii nadal są założyciele firm. W tych firmach sukcesorzy nie kreują nowych wizji, planów związanych z przejęciem przez nich kontroli nad przedsiębiorstwem. W tym zakresie polegają na starszym pokoleniu, nie widzą możliwości zaszczerpienia własnych pomysłów. Inaczej jest w przedsiębiorstwie zarządzanym już przez trzecie pokolenie, gdzie planowanie strategiczne jest związane z sukcesją, a sukcesorzy mają realny wpływ na podejmowane decyzje dotyczące przyszłości firmy. W tej firmie uznaje się, że młodzi, wykształceni ludzie mogą wnieść dodatkowe wartości, ich pomysły wspiera się mentalnie i finansowo.

Badano także nastawienie nestorów i sukcesorów do polityki kadrowej związanej ze zmianą na stanowisku zarządzającego przedsiębiorstwem. Wszyscy rozmówcy deklarowali niechęć do rewolucyjnych zmian w tym zakresie po przeprowadzonej sukcesji. W związku z tym, że udział sukcesorów w firmach był istotny także przed procesem sukcesji, również w zakresie polityki kadrowej, nie planują istotnych zmian po dziedziczeniu. Zwracano uwagę na większy nacisk młodego pokolenia na szkolenia podwyższające kwalifikacje pracowników.

W organizacjach, w których sukcesja jeszcze się nie dokonała, badani nie wskazywali na istnienie planów dotyczących przyszłego udziału seniorów w zarządzaniu firmą. Większość z nich uznała, że nestorzy są tak związani z firmami, że nawet po sukcesji będą aktywnie uczestniczyć w ich życiu. W przedsiębiorstwach zarządzanych przez kolejne pokolenie, rolę seniorów określono się jako mentoring czy doradztwo. Tylko w jednej z badanych firm ustalono warunki wynagrodzenia seniora. W pozostałych problem ten uznano za zbyt odległy i niemożliwy do rozstrzygnięcia w obecnej sytuacji firm.

W badanych firmach, w których rozwiązano już kwestię sukcesji, nie informowano o przekazaniu władzy pozostałym pracownikom w żaden szczególny sposób. Według rozmówców, dla wszystkich była to wiadomość spodziewana i niewywołująca dodatkowych reakcji.

Wszyscy nestorzy w badanych firmach bardzo angażują się w życie zawodowe lub taką aktywność deklarują. Sport, branżowa działalność społeczna, podróże i zaangażowanie w życie rodzinne to wymieniane przez wszystkich seniorów aktywności jako sposób na realizację pozazawodowych pasji.



## 4. Podsumowanie

Idealnym stanem po przeprowadzeniu sukcesji jest sytuacja, w której wszystkie grupy interesariuszy uważają, że relacje pomiędzy pokoleniami pozostały niezmienione a nawet uległy poprawie. O sukcesie można mówić także, gdy zainteresowane strony mają zabezpieczony interes majątkowy. Ponadto dobrze jest, gdy wszyscy zainteresowani czują, że proces został przeprowadzony sprawiedliwie. Pod ocenę efektywności sukcesji może być brane także kryterium optymalizacji podatkowej i wypracowanych dla danej sytuacji rozwiązań prawnych. Dobrze przeprowadzona sukcesja to także taka, w której następcą określił cele i ma możliwości ich realizowania, jego autonomia potwierdza się w działaniu oraz umiejętności wykorzystania danej przestrzeni. W wyniku dobrze przeprowadzonego procesu dziedziczenia powinna zostać wypracowana wspólna wizja rozwoju firmy. O sukcesie można mówić również wtedy, gdy pomiędzy stronami panuje całkowita otwartość w zakresie wymiany kluczowych informacji. Pożądanym efektem skutecznej sukcesji jest też akceptacja zmiany zarządu przez klientów oraz kluczowych pracowników przedsiębiorstwa (Zawadka, 2012).

Proces planowania sukcesji zależy z pewnością od historii przedsiębiorstwa i jego wielkości. Na podstawie przeprowadzonych badań można wysnuć wniosek, że im dłużej działa firma na rynku, im większa jest skala jej działalności, tym bardziej zwraca się uwagę na planowanie sukcesji. Dla potwierdzenia tej tezy, konieczna byłaby jednak weryfikacja na większej grupie badanych. W powyższych badaniach zabrakło dowodów na to, że sukcesja w firmach rodzinnych sprzyja profesjonalizacji procesów zarządczych. W większości badanych przedsiębiorstw nie formalizuje się samego procesu, nie analizuje jego etapów. Dziedziczenie opiera się na intuicji nestora i jego wyobrażeniu o przyszłości firmy.

Fakt, że wynik tych badań nie potwierdził założeń wypracowanych przez teoretyków nie oznacza, że owe założenia nie były słuszne. Historia polskich przedsiębiorstw rodzinnych jest stosunkowo krótka. Niewiele jest jeszcze praktykowanych wzorców dziedziczenia. Można przyjąć, że firmy, które powstały pod koniec dwudziestego wieku, więc stosunkowo młode, mają prawo do tworzenia własnego sposobu dochodzenia do skutecznej sukcesji. Warto byłoby jednak, poprzez odpowiednio zaplanowane i ukierunkowane szkolenia, wskazać im dobre praktyki z innych części świata w tym zakresie. Korzystając z nich, z pewnością mogliby uniknąć wielu błędów, nie „wywahać otwartych drzwi”. Kluczowym jest uświadomienie przyszłym nestorom, że budując przedsiębiorstwo i myśląc o jego rozwoju, powinni myśleć długofalowo, uwzględniając także, niemalże od początku, rolę sukcesorów. Otwarcie się wszystkich zainteresowanych stron na te wyzwania daje szansę nie tylko na rozwój przedsiębiorstwa na konkurencyjnym rynku, ale także zapewnienie jego kontynuacji dla przyszłych pokoleń.

## Bibliografia

1. Casillas J.C., Diaz C., Vazquez A. (2005), *Le gestion de la empresa familiar. Conceptos, casos y soluciones*, Thomson, Madrid
2. *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych*, praca zbiorowa pod kierunkiem M. Zawadki. Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości. Warszawa 2012
3. *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*, praca zbiorowa pod kierunkiem A. Kowalewskiej, Polska Agencja Przedsiębiorczości, Warszawa 2009
4. Iszkowski K. (2012), *Władza – trudno przychodzi, nielawo ją odzyskać*, Dobra Sukcesja. Nowoczesne podejście do zarządzania sukcesją i majątkiem w firmach rodzinnych, Raport Thinktank
5. Kowalewski M. (2012), *Nie jesteś jeszcze gotów, synku...*, Magazyn Firm Rodzinnych, 2/2012
6. *Moja historia, moja firma. Portrety polskich przedsiębiorców rodzinnych*, praca zbiorowa pod kierunkiem M. Zawadki, Polska Agencja Przedsiębiorczości, Warszawa 2012
7. Sharma P., Chrisman J.J., Chua J.H. (2003), *Succession planning as planned behavior: some empirical results*, Family Business Review, No 1, March 2003
8. Stalk G., Foley H. (2012), *Jak omijać pułapki, które mogą pogryźć biznes rodzinny*, Harvard Business Review Polska, marzec 2012

## ELEMENTS OF SUCCESSION IN CHOSEN POLISH FAMILY BUSINESSES

Family business makes up 36 percent of the SME sector in Poland. These companies have a significant impact on GDP and the national employment structure. To find the proper business strategy which can give them a competitive edge on the globalized market it is necessary to point out the specifics of their activities. Succession planning is an important process for the development of family businesses. This article is an attempt to answer the question whether the Polish family companies plan the succession process, and if so, how this progresses. Are their activities consistent with the theory in this area, or perhaps they are based on intuition of the respective owners?

This article is divided into three parts. The first part includes a discussion on the nature of the succession process. The second part presents models of power transfer developed by practitioners and theorists as well as things guaranteeing the achievement of the purposes of succession. The third part of the article analyses a collection of interviews with successors and doyens in selected family companies about the progress in the planning and execution of their inheritance process.