

## Wybrane problemy sukcesji w firmach rodzinnych

### Wstęp

Niniejszy artykuł zakresem tematycznym obejmuje część teorii przedsiębiorstw, a dokładniej wątek międzypokoleniowego przekazania władzy w firmach rodzinnych. Celem artykułu jest przybliżenie problematyki sukcesji, poprzez omówienie wybranych zagadnień. Jest nim również próba zasugerowania pewnych rozwiązań oraz uświadomienie aktualności i ważności podjętych rozważań. Powodem wyboru tematyki jest zbliżająca się zmiana pokoleniowa, która czeka przedsiębiorstwa zakładane w Polsce tuż po roku 1989. Punktem wyjścia rozważań nad przedsiębiorczością, w tym przypadku rodzinną w gospodarce rynkowej, może być twierdzenie M.A. Gallo, zgodnie z którym przedsiębiorstwa rodzinne na świecie działają wg tej samej logiki, ich działalność jest w zasadzie tożsama pod względem elementów składowych, zachodzą w nich podobne procesy, bariery i problemy. Możliwe sposoby rozwiązywania problemów także są podobne [Jeżak i inni, 2004, s. 18].

### 1. Zarys problemu

Mimo, iż inwestorzy kapitałowi nie są najlepszymi sprzymierzeńcami firm rodzinnych, mają oni bardzo użyteczną zasadę, która mówi: kiedy zaangażujesz się w przedsięwzięcie, rozpocznij rozpatrywanie strategii wyjścia.

Wczesne planowanie strategii wyjścia jest działaniem sensownym nie tylko w zakresie planowania kapitałowego, ale także w zakresie planowania sukcesji zarządzania i własności. Momentem sygnalizującym o konieczności rozpoczęcia planowania dotyczącego kontynuacji przedsiębiorstwa, jest pierwszy dzień dobrze rozwijającego się biznesu. Czterdziestoparoletni następcy założyciela, prowadzący biznes rodziny, powinni myśleć o sukcesji, nawet jeśli założyciel wciąż stawia się codziennie do pracy. Z planowaniem sukcesji nie należy czekać do do-

---

\* Mgr, Katedra Zachowań Organizacyjnych, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, daoconsultingproject@gmail.com, 30-732 Kraków, ul. Gliniana 15/73

syć nieprzewidywalnego momentu oddalenia się założyciela na emeryturę [Aronoff i inni, 2012, s. 65].

Zagadnienia związane z sukcesją, często problematyczne, są jednymi z najbardziej istotnych dla działalności i przetrwania firmy rodzinnej. Przekazywanie władzy nie jest bowiem statycznym zdarzeniem ani jednorazowym procesem [Stavrou, 1999, s. 43].

W przypadku firm rodzinnych, brak zaplanowania sukcesji jest jedną z najczęstszych przyczyn upadku firmy lub utraty kontroli nad nią przez rodzinę, w konsekwencji powoduje odejścia pokolenia założycieli [Sułkowski, Mariański, 2009, s. 38]. Gospodarka rynkowa oparta jest w dużej mierze o firmy rodzinne, co sprawia problem sukcesji aktualnym i istotnym [Bracci, Vagnoni, 2011, s. 8]. Z doświadczeń wynika, iż 50% przedsiębiorstw rodzinnych poradzi sobie z problemami związanymi z sukcesją i tylko 15% poradzi sobie z przekazaniem firmy trzeciemu pokoleniu [Sułkowski, Mariański, 2009, s. 39]. Patrząc z perspektywy Polski, można łatwo odnotować aktualność powyższych założeń. Większość firm rodzinnych powstała w latach 90-tych, przez kolejne 20 lat zwiększyła swój kapitał, struktury oraz rozwinęła kontakty handlowe na nowych rynkach [Surdej, Wach, 2010, s. 12]. Prezesi będący założycielami w chwili obecnej najczęściej są już w wieku około 50 roku życia i stają przed wyzwaniem przekazania zarządzania przedsiębiorstwem następcy. Według badań Ł. Sułkowskiego, prowadzonych w latach 2004-2005, większość firm rodzinnych w Polsce (85%) jest kierowana przez założycieli, jedynie co dziesiąte przedsiębiorstwo jest prowadzone przez następne pokolenie. Aż 72,5% badanych podmiotów ma zostać przekazane następcom. Zdecydowana większość prezesów firm jako następców wskazuje dzieci, jednocześnie nie potrafiąc podjąć żadnych prawnych kroków w tym zakresie [Sułkowski, Mariański, 2009, s. 51]. Zatem strategicznym zadaniem założycieli firm rodzinnych jest wyszukanie i wychowanie kontynuatora, który zrozumie dotychczasowe dziedzictwo firmy i jej kulturę organizacyjną, oraz będzie potrafił podjąć dzieło dalszego rozwijania firmy [Maury, 2006, s. 340]. Proces sukcesji jest głęboko zakorzeniony w kulturze organizacyjnej firmy rodzinnej. Nepotyzm zatem, jest głównym sposobem pozostawienia firmy w rękach rodziny [Lee, 2003, s. 657].

Główne etapy sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych można posegmentować w następujący sposób:

- 1) planowanie sukcesji – przegląd potencjalnych sukcesorów zakończony wyborem,
- 2) określenie ram czasowych procesu sukcesji,
- 3) przeprowadzenie wdrożenia zastępcy,
- 4) przekazanie władzy [Sułkowski, Mariański, 2009, s. 39].

Głównym zadaniem prezesa myślącego o sukcesji jest ukształtowanie organizacji w taki sposób, aby mogła ona funkcjonować, gdy nie będzie on już obecny w jej strukturach. Można to porównać do przygotowania organizacji na sprzedaż. Bezpieczniej przejąć firmę, w której działalność względnie łatwo można wdrożyć, można zarządzać przy relatywnie wysokim poziomie pewności sukcesu w przyszłych latach i której wartość będzie wysoka [Aronoff i inni, 2012, s. 35].

## 2. Planowanie sukcesji

P. Poutziouris, badacz zajmujący się tematyką sukcesji zauważa, że właściciele firm rodzinnych wyrażają niechęć do strategicznego międzypokoleniowego planowania sukcesji. Niechęć ta, często związana jest z trudnym, bo powiązanim z emocjami, wyborem następcy. Stopień trudności przeprowadzenia sukcesji można uzależnić od tego, w jakim nastawieniu psychicznym do oddania władzy znajduje się osoba przekazująca ją. Może ona wyrażać większą lub mniejszą chęć do ustąpienia. Po podjęciu decyzji może także opóźnić jej realizację. Uwzględnić także należy typ osobowości człowieka oraz dotychczasowy sposób zarządzania, czy był on np. chętny do delegowania uprawnień i darzył zaufaniem podwładnych zostawiając im większą lub mniejszą możliwość decyzyjną poza kontrolą. Inaczej należy traktować również pierwszą i kolejne sukcesje, co jest bezpośrednio powiązane z emocjonalnym przywiązaniem twórcy i pierwszego właściciela z niejednokrotnie najważniejszym dziełem życia. Właściciel oddający władzę powinien mieć zaplanowany sposób na wypełnienie pustki, jaka pojawi się po przejściu na emeryturę. Powinien również zostać zabezpieczony finansowo w sposób przejrzysty i bezpieczny.

W planowaniu sukcesji ważne jest opracowanie kilku wskaźników. Należy odpowiedzieć na pytanie, czy sukces zostanie osiągnięty, gdy efektem sukcesji będzie utrzymanie dobrych relacji w rodzinie? Możliwe, że efektem sukcesji ma być za wszelką cenę pozostawienie firmy pod kontrolą rodziny w przyszłym pokoleniu, nawet kosztem relacji części osób pretendujących do miana najważniejszych osób w firmie.

Najważniejszym efektem sukcesji może się także okazać sytuacja ekonomiczna przedsiębiorstwa po przekazaniu władzy. Bardziej przyziemnym powodem może być również podtrzymanie miejsc pracy dla członków rodziny [Noga, 2011, s. 64]. Wielość wskaźników może się okazać największą trudnością w sytuacji, gdy podjęcie decyzji o wyborze nie zostanie dokonane, a tym samym kolejny etap sukcesji zostaje zaburzony lub jest nieprzejrzysty [Surdej, Wach, 2010, s. 55]. Do najczęstszych definicji udanej sukcesji zalicza się również pozytywne wyniki firmy. Zadowolenie interesariuszy jest kolejną przesłanką udanej sukcesji. Relacja między oddającym i przejmującym władzę powinna dawać możliwość efektywnego transferu wiedzy pomiędzy generacjami. Większość gwarantujących sukcesję relacji bazuje na szacunku i zrozumieniu, dzięki którym ludzie odczuwają zarówno uznanie jak i wsparcie, co w konsekwencji tworzy coś w rodzaju sprzężenia zwrotnego, które można porównać do kręgu zaufania. Ważnym elementem sukcesji jest przewyciężenie niepokoju związanego z sukcesją oraz zmierzenie się z przymusem utraty kontroli przez seniora. Musi on przejść proces zakończenia etapu wewnętrznego zaprzeczenia, dotyczącego oddania władzy, utraty części mocy a nawet części swojej tożsamości. Problemem bywa również uzależnienie od wzrostu we wspólnocie. Utożsamianie firmy z dziełem własnego życia może sprawiać skojarzenie oddanie władzy w procesie sukcesji z podpisaniem własnego wyroku śmierci. Problematyczny bywa też przymus wyboru następcy spośród własnych dzieci, rodzeństwa lub współpracowników. Istotne z punktu widzenia rozwoju sukcesora może się okazać oddanie możliwości podejmowania własnych decyzji oraz popełniania błędów. Jest to ważne z punktu widzenia kreowania sukcesora jako nowego lidera. Istotne jest, aby sukcesor był w pełni gotowy i wyrażał chęć zaangażowania się w nową rolę. Powinien czuć, że jego osobiste potrzeby związane z karierą zajął się z jego poprzednikiem, jak również zauważać większą ilość możliwości rozwoju dla siebie, gdy zwiąże swoją przyszłość z firmą rodzinną. W takiej sytuacji następcza może poczuć się spełniony w związku z tym, że zainwestował swój czas w firmę, może też mieć przekonanie, że ma odpowiednie obowiązki i czuć się dobrze w nowej tożsamości. Udział w rozwoju organizacji rodzinnej ma szansę stać się teraz celem jego życia [Breton-Miller i inni, 2004, s. 308].

## 2.1. Przegląd potencjalnych sukcesorów

Planowanie sukcesji najlepiej rozpocząć jak najwcześniej, takie podejście pozwala na dodatkowe czynności ułatwiające proces. Nie można zakładać, że któryś z potomków będzie zainteresowany karierą w firmie rodzinnej gdyż może się stać zupełnie inaczej. Należy jednak równo starać się rozwijać umiejętności przydatne do ewentualnego przejęcia kiedyś władzy, obserwując przy tym kolejno predyspozycje oraz nastawienie podopiecznych. Podłożem sukcesji powinno być przekazywanie odpowiednich wartości, jeszcze wtedy małym, dzieciom. Oszczędność, ciężka praca, inwestowanie, prawość, dzielenie się, zarządzanie, upór, odporność oraz empatia to cechy charakteru niezbędne do jak najwcześniejszego ukształtowania. Istotnym elementem jest przekazanie jasnej informacji, iż uczestnictwo w rodzinnym biznesie nie jest narzucone a dobrowolne i jest jedną z możliwości. Należy także ustrzec się sytuacji, w której potomek nabierze przekonania, że rodzinne przedsiębiorstwo zostanie jego własnością bez względu na wszystko [Aronoff i inni, 2012, s. 42].

Oprócz kierunkowej edukacji warto korzystać ze specjalnie profilowanych „szkół przetrwania dla młodych, przyszłych menagerów”. W realiach Polski brakuje jeszcze tego typu instytucji, co może stawiać polskie firmy rodzinne w gorszej sytuacji niż ich odpowiedniki w krajach, w których procesy sukcesji i ich świadomość społeczna jest o wiele bardziej posunięta. Ukazuje się również potrzeba utworzenia nowych instytucji naukowych typu Young President Organisation, profilowanych na kształcenie liderów i przyszłych prezesów. W przeniesieniu na grunt dziecka – nastolatka mogą to być również praktyczne zajęcia ze współzawodnictwa, ćwiczenia połączone z łamigłówkami, budowania zespołu takie jak Outward Bound podzielone na segmenty mające na celu egzekwowanie i nauczanie takich wartości jak: kontaktowość, umiejętności analityczne, zapobiegliwość, zręczność, przebiegłość a także odwagę oraz dystans do powierzonego zadania. Ważnym elementem planowania sukcesji jest tworzenie w rodzinie pojęcia sukcesji jako dobra wspólnego, jakoby wybór polegać miał na wyodrębnieniu najlepszej jednostki do osiągnięcia celu. Rodzina powinna zrozumieć w pełni ten cel i włączyć się w proces wyboru. Takie podejście daje szansę uniknięcia lub chociaż zminimalizowania ewentualnych nieporozumień powiązanych z odczuciem rozczarowania jednostek, którym przypadnie mniej prestiżowa rola w przyszłym kierownictwie. Istotnym elementem wy-

magającym do uzyskania porozumienia, jest rozdzielenie problemu własności od władzy. W przypadku problemów z wyborem następcy należy rozważać kolejne możliwości, takie jak oddanie władzy najemnym menadżerom ewentualnie sprzedanie własności [Sułkowski, Mariański, 2009, s. 40].

Następcy w wieku około 20 lat powinni zostać zachęceni do zdobycia doświadczenia poza kręgiem firmy rodzinnej. Dobrym wyborem jest większa firma i okres od 3 do 5 lat. Cennym doświadczeniem jest osiągnięcie awansu w takiej firmie dzięki własnym staraniom. Doświadczenie takie warto zaplanować, aby zwiększyć poczucie własnej wartości kandydata, ponadto nabyte umiejętności i świeże pomysły mogą być bardzo cenne w docelowym miejscu pracy. Dobrym sposobem jest ustanowienie tzw. mentora, starszego menadżera z innej firmy np. przyjaciela rodziny, który może swoim doświadczeniem pomóc odnaleźć się w nowym zadaniu. Wartością dodaną, bardzo cenną dla młodej osoby, jest zrozumienie, iż „nie wszędzie dobrze tam gdzie nas nie ma”, pozwoli jej to bardziej zrozumieć zadanie, do którego jest przygotowywana. Następca powinien być zachęcany do rozwoju umiejętności, które są postrzegane, jako uzupełnienie dotychczasowego sposobu zarządzania. Przykładem jest sytuacja, w której dotychczasowy prezes charakteryzuje się słabymi umiejętnościami marketingowymi, następca powinien rozwijać w sobie takie umiejętności. Jeżeli najważniejsze osoby w firmie skupiają się na sprzedaży, nowy zarządzający powinien stopniowo wprowadzać nacisk na rozwój bazy produkcyjnej.

Główne problemy sukcesji rodzinnej powinno się porządkować za pomocą analizy czynnikowej. Można ją podzielić na problem: organizacyjny, psychologiczny, prawny i finansowy. Pozytywnie przeprowadzona sukcesja, patrząc od strony czynnika organizacyjnego, oznacza, że proces korzystny będzie dla rozwoju przedsiębiorstwa, rodziny jak również sukcesora [Sułkowski, Mariański, 2009, s. 41].

W wyborze sukcesora występuje wiele istotnych czynników. Warto zwrócić uwagę na dwa podstawowe:

- 1) zaufanie właściciela dotyczące zdolności i zamiarów sukcesora,
- 2) skłonność sukcesora do przejęcia i prowadzenia przedsiębiorstwa.

Zakładając, że właściciel firmy ufa zdolnościom i zamiarom sukcesora, a z kolei sukcesor wyraża chęć przejęcia i prowadzenia biznesu, istnieje sytuacja, którą można określić jako brak konfliktu pokoleniowego. Istnieje duże prawdopodobieństwo ciągłości skutkujące zmianą po-

koleniową. W przypadku, gdy właściciel wykazuje brak gotowości do akceptacji wizji sukcesora, a sukcesor wyraża chęć przejęcia władzy w przedsiębiorstwie, mamy do czynienia z konfliktem pokoleniowym. Wyraża się on próbą zdominowania sukcesora i kończy najczęściej buntem, odejściem sukcesora lub jego czasowym podporządkowaniem. Kolejnym przykładem konfliktu pokoleniowego jest sytuacja, w której sukcesor nie jest gotowy do przejęcia władzy w organizacji a właściciel jest gotowy do przyjęcia jego wizji. Taki stan rzeczy można określić, jako próbę zaangażowania sukcesora w działanie firmy, której skutkiem jest dojrzewanie do przejęcia władzy nad firmą. Konsekwencją może być jednak też odejście sukcesora. Kolejna sytuacja również charakteryzuje konflikt pokoleniowy. Jest to brak gotowości zarówno sukcesora do przejęcia władzy w przedsiębiorstwie, jak również właściciela do akceptacji wizji juniora. Sytuacja taka wyraża się próbą zaangażowania i zdominowania sukcesora, skutkując przejęciem kontroli przez sukcesora albo jego odejściem [Sułkowski, Mariański, 2009, s. 43].

Psychologowie społeczni podkreślają, że konflikty wynikające z relacji rodzic – dziecko są powiązane z niechcianymi radami, brakiem wywiązywania się z oczekiwań rodzica oraz próby uzyskania większej niezależności dziecka [Higginson, 2005, s. 4].

W dokonaniu wyboru sukcesora może pomóc przeanalizowanie najczęstszych powodów, dla których potencjalni następcy wybierają lub rezygnują z pracy w firmie rodzinnej. Wybierają z takich powodów jak planowanie rozszerzenia działalności, przejęcie kontroli nad operacjami firmowymi pewnego dnia, chęć pomocy swojej rodzinie w prosperowaniu nadal w ramach działalności firmy, chęć bycia swoim własnym szefem pewnego dnia. Kolejno, pojawiają się takie powody jak potrzeba przebywania z rodzicami, jako rekompensata czasu straconego gdy byli oni zajęci rozwijaniem firmy, presja wychowania w otoczeniu przyjaciół, którzy znajdując się w podobnej sytuacji również przejmują firmę, a także potrzeba uzyskania prestiżu związanego z prowadzeniem firmy w otaczającej społeczności. Do najczęstszych powodów rezygnacji z przejęcia organizacji należą chęć wykorzystania innych nadarzających się korzystnych rynkowych możliwości pracy, a także plany założenia własnej firmy. Podstawą rezygnacji bywa również potrzeba odkrycia własnych zainteresowań oraz pragnienie wykazania się zdolnością do własnych dokonań. Powodem wybierania innej ścieżki kariery bywają

również aspiracje do pozostania naukowcem i ogólnie rzecz ujmując inne marzenia dotyczące przyszłości [Stavrou, 1999, s. 56].

### **3. Określenie ram czasowych oraz wdrożenie zastępcy**

Planowanie sukcesji i stopniowe jej przeprowadzanie powinno mieć swój początek na wiele lat poprzedzających przekazanie władzy sukcesorowi. Występuje wyraźny związek pomiędzy wiekiem właścicieli zarządzających firmą rodzinną i zakresem planowania sukcesji. Przeprowadzanie sukcesji nie powinno rozpoczynać się, gdy dotychczasowy właściciel jest w podeszłym wieku. Mimo, iż w takim okresie nadal można dokonać sukcesji, to jednak nie zostanie ona przeprowadzona w sposób prawidłowy oraz planowo. Należy wziąć pod uwagę również fakt, że osoba w podeszłym wieku lub chora jest poddawana większej presji psychicznej i społecznej, właśnie z powodu krótkiego czasu zmiany. Dotychczasowy właściciel może odczuwać opór świadomy lub podświadomy, poczucie osamotnienia, ambiwalencji, a nawet zagrożenia [Sułkowski, Mariański, 2009, s. 46]. Temat jest istotny, ponieważ sposób przeprowadzenia sukcesji może mieć wpływ na przyszły wynik przedsiębiorstwa.

Należy zwrócić uwagę na problem różnicy wieku między oddającym władzę i potencjalnym przejmującym ją. W firmach rodzinnych bardzo często przed tym problemem staje rodzic z własnym dzieckiem. Jeżeli różnica wieku między nimi nie jest duża, zakładając 20-25 lat, istnieje ryzyko sytuacji następującej. Ojciec w wieku 70 lat przekazuje władzę 45 letniemu następcy, który zmuszony jest tak długo czekać. Skutkiem może być odejście sukcesora lub odczuwanie licznych frustracji, konfliktów, porównań i przy tym ukrytej rywalizacji. Najlepiej, gdy różnica wieku między seniorem i sukcesorem wynosi około 40 lat, wtedy odchodzący na emeryturę siedemdziesięciolatek oddaje władzę mającemu odpowiednie doświadczenie trzydziestolatkowi [Sułkowski, Mariański, 2009, s. 59].

Pozytywne przeprowadzenie etapu wdrożenia zastępcy oznacza nie tylko przekazanie wiedzy zawodowej, ale także umiejętne wprowadzenie do biznesu. Podstawowa jest także rola odpowiedniego wykształcenia, pracowitości, dojrzałości i postawy etycznej [Meijard i inni, 2005, s. 12]. Wczesne wprowadzenie sukcesorów w struktury przedsiębiorstwa, pozwala lepiej przygotować ich do przejęcia organizacji w przyszłości. Pierwszy etap wdrożenia zastępcy może mieć postać do-



rywczej pomocy oraz pracy w trakcie wakacji. Kolejnym może być praca w formie stażu na stanowisku wykonawczym. Dobrym rozwiązaniem, które pozwala młodemu potencjalnemu sukcesorowi uzyskać większą przejrzystość funkcjonowania przedsiębiorstwa rodzinnego, jest kilkuletnia praca w różnych komórkach firmy. Należy podkreślić, iż niebagatelny wpływ na kształtowanie wiedzy nowego zarządcy, może mieć możliwość poznania innego przedsiębiorstwa niż docelowa firma rodzinna [Sułkowski, Mariański, 2009, s. 49]. Wdrożenie zastępcy powinno zatem rozpocząć się od zdobycia doświadczenia zawodowego. Kolejnym krokiem jest zdobycie kompetencji menadżerskich oraz wiedzy profesjonalnej. Odchodzący prezes powinien zbudować w następcy nawyk rozwijania biznesu, jako jeden z najważniejszych wartości i tym samym doprowadzić do sytuacji, w której nowa osoba zostanie pozytywnie przyjęta przez resztę rodziny. Powinien również upewnić się, że nowy prezes jest w stanie zbudować silny autorytet u pozarodzinnej części pracowników i współwłaścicieli [Sułkowski, Mariański, 2009, s. 56].

Model etapów sukcesji powinien być dostosowany indywidualnie dla przedsiębiorstwa. Stosowana dotychczas praktyka rysuje propozycję obejmującą siedem etapów:

- 1) faza przedbiznesowa – przeprowadzana, gdy ewentualny sukcesor jest dzieckiem, wiele lat przed wprowadzeniem do przedsiębiorstwa; potencjalny sukcesor jest wystawiany na kontakty sporadyczne z przedsiębiorstwem, bardziej przypadkowe, występuje jako prawdopodobny sukcesor firmy;
- 2) faza wprowadzająca w biznes – przyszły sukcesor otrzymuje informacje o firmie, o pracownikach oraz kształtuje się jego świadomość powiązania biznesu z rodziną;
- 3) faza wprowadzająca funkcjonalna – oznacza kształcenie kierunkowe, pracę czasową w przedsiębiorstwie rodzinnym oraz w innych przedsiębiorstwach;
- 4) faza funkcjonalna – właściwa praca w rodzinnym przedsiębiorstwie, lecz jeszcze na stanowisku nie kierowniczym. Zdobywanie doświadczeń;
- 5) faza zaawansowana funkcjonalna – sprawowanie poważnych funkcji kierowniczych, przygotowanie ostateczne do sukcesji;

- 6) faza wczesnej sukcesji – sukcesor realnie zaczyna sprawować władzę jednak jest pod obserwacją poprzedniego zarządzającego lub rady nadzorczej, rady rodzinnej;
- 7) faza dojrzałej sukcesji – sukcesor uzyskuje pełną władzę. Umiejętności pozwalają mu na przejście odpowiedzialności za prowadzenie firmy [Sułkowski, Mariański, 2009, s. 42].

#### **4. Przekazanie władzy**

Wg koncepcji J. Sonnenfelda istnieje kilka możliwych scenariuszy związanych z odejściem dotychczasowego właściciela firmy. Koncepcje są uzależnione od cech charakteru seniora. Monarcha jest najbardziej skrajnym przypadkiem, nie planuje odejścia i traktuje rozmowy o sukcesji jako objaw nielojalności. Po jego odejściu, zwykle śmierci, w firmie następuje chaos. Generał, deklaruje chęć ustąpienia, lecz niechętnie i pozornie. Liczy, że może powrócić. Kluczowy personel firmy nie uznaje w całości nowego prezesa. Ambasador koncentruje się na organizacji otoczenia firmy, przekazuje funkcje operacyjne sukcesorowi. Tworzy komfortową sytuację, w której junior w przypadku problemów może liczyć na wsparcie. Administrator oznajmia wszystkim warunki swojego definitywnego odejścia. Niemal natychmiast zaczyna się proces restrukturyzacji firmy według stylu nowego zarządcy. Wynalazca opuszcza firmę aby rozpocząć nowe wyzwanie zawodowe. Firma pozostaje bez wsparcia seniora. Część zasobów firmy może zostać przetransferowana do nowej organizacji. Protektor charakteryzuje się zmianą roli seniora. Nie odchodzi on z firmy, lecz pozostaje w roli konsultanta. Pomaga w procesie sukcesji. Może też sprawiać wrażenie, iż śledzi on ruchy juniora i pracowników [Budziak, 2012, s. 142].

Przejęcie firmy przez następcę stanowi ostateczny akt procesu sukcesyjnego i jest powodem zmian w funkcjonowaniu podmiotu gospodarczego oraz rodziny właścicielskiej. Zmianie ulega ośrodek władzy i własności. W związku z powyższym zmianie ulec mogą również priorytety rodziny i przedsiębiorstwa.

#### **Zakończenie**

Znaczenie procesu sukcesji w polskich firmach rodzinnych będzie rosło w związku z nadchodzącą zmianą pokoleniową przedsiębiorstw, które początek miały w czasach transformacji gospodarczej. Pierwsi założyciele powinni pamiętać, iż aby założona przez nich firma „żyła”

nadal tymi samymi wartościami, już po ich odejściu, muszą uwzględnić motto M. Dupree'a, że „sukcesja to jeden z najważniejszych elementów przywództwa” [Sułkowski, Mariański, 2009, s. 55]. Powinni również uczyć się od takich pionierów przedsiębiorczości rodzinnej jak np. rodzina Rotschildów, która kontroluje szereg biznesów rodzinnych z zakresu głównie bankowości i doradztwa od 1811 roku. Przedsiębiorstwo w jednym zdaniu według Rotschildów to: upór, trwałość, niezmienność i dyskrecja. Potencjalni sukcesorzy tej rodziny wykazują szacunek, posłuszeństwo oraz poczucie hierarchii wobec seniorów rodu. Każdy z ich biznesów nosi znamiona prawidłowości, porządku, przyzwoitości i powagi [Wojtysiak-Kotlarski, 2011, s. 269].

## Literatura

1. Aronoff. E., McClure S.L., Ward J.L., prof. Surdej A. (red.) (2012), *Sukcesja w firmach rodzinnych*, Wydawnictwo MiP.
2. Bracci E., Vagnoni E. (2011), *Understanding Small Family Business Succession in Knowledge Management Perspective*, The IUP “Journal of Knowledge Management”.
3. Breton-Miller I.L., Miller D., Steier L.P. (2004), *Towards an Integrative Model of Effective FOB Succession*, ET&P, Baylor University.
4. Budziak T. (2012), *Sukcesja w rodzinie biznesowej spojrzenie praktyczne*, Poltext, Warszawa.
5. Higginson N. (2005), *Preparing the next generation for the family business: relational factors and knowledge transfer in mother-to-daughter succession*, “Journal of Management and Marketing Research”.
6. Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A. (2004), *Przedsiębiorstwo rodzinne funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa.
7. Lee K.S., Lim G.H., Lim W.S. (2003), *Family Business Succession: Appropriation Risk and Choice of Successor*, “The Academy of Management Review”, National University of Singapore.
8. Maury B. (2006), *Family ownership and firm performance: Empirical evidence from Western European corporations*, “Journal of Corporate Finance”.
9. Meijard J., Uhlaner L., Floren R., Diephuis R, Sanders B. (2005), *The relationship between successor and planning characteristics and the success of business transfer in Dutch SMEs*, “EIM Business & Policy Research”, Zoetermeer.
10. Noga A. (2011), *Teorie przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.

11. Stavrou E.T. (1999), *Succession in Family Businesses: Exploring the Effects of Demographic Factors on Offspring Intentions to Join and Take Over Business*, "Journal of Small Business Management".
12. Sułkowski Ł., Mariański A. (2009), *Firmy rodzinne, jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
13. Surdej A., Wach K. (2010), *Przedsiębiorstwo rodzinne wobec wyzwań sukcesji*, Difin, Warszawa.
14. Surdej A., Wach K. (2010), *Succession Planning in Polish Family Businesses. An Exploratory Investigation* (chapter 4), w: *Exploring the Dynamics of Entrepreneurship*, Publishing House.
15. Wojtyśiak-Kotlarski M. (2011), *Teoria Przedsiębiorstwa a Koncepcje Zarządzania i Praktyka Biznesu*, Oficyna Wydawnicza – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

## Streszczenie

Celem niniejszego artykułu jest przybliżenie problematyki sukcesji, poprzez omówienie wybranych zagadnień. Temat sukcesji w firmach rodzinnych jest istotny, ponieważ gospodarka rynkowa opiera się w dużej mierze na funkcjonowaniu firm rodzinnych. Artykuł zwraca uwagę na potrzebę kształtowania działania firmy rodzinnej w sposób taki, aby mogła ona funkcjonować, gdy dotychczasowy prezes nie będzie już obecny w jej strukturach. Znaczna część artykułu poświęcona została też argumentacji przemawiającej za wczesnym planowaniem i wdrażaniem procesu sukcesji. Poruszony został również problem podejścia do przekazania stanowiska przez dotychczasowego prezesa. Rozważaniom poddano również wątek przeglądu potencjalnych sukcesorów oraz ewentualne konflikty pokoleniowe. Autor opracowania stara się zasugerować możliwe sposoby rozwoju kompetencji potencjalnych przyszłych sukcesorów firm rodzinnych. Podejmowana jest również próba określenia ram czasowych procesu sukcesji oraz wdrożenia sukcesora w zarządzanie firmą. Ostatnim elementem artykułu jest przybliżenie procesu przekazania władzy przez dotychczasowego prezesa oraz wyselekcjonowanie i przygotowanie do swej roli sukcesora. W tym celu autor przywołuje kilka potencjalnych scenariuszy związanych z odejściem z firmy dotychczasowego prezesa. Artykuł stanowi opracowanie o charakterze praktyczno-dydaktycznym. Jest elementem budowy świadomości problemu sukcesji w firmach rodzinnych. Temat opracowania jest odzwierciedleniem aktualnego i niebezpiecznego zjawiska, które występuje w Polsce. Z doświadczeń innych krajów wynika, iż tylko 50% przedsiębiorstw rodzinnych przechodzi pierwszą sukcesję bez zmiany formy własności i tylko 15% poradzi sobie z przekazaniem firmy trzeciemu pokoleniu.

**Słowa kluczowe**

sukcesja, zarządzanie, planowanie

**Selected problems of succession in family businesses (Summary)**

The purpose of this article is to introduce the issue of succession, through the discussion of selected issues. Succession in family businesses is important because the market economy is largely based on the functioning of family businesses. Article draws attention to the recipients, the need for development of family business, is to form the organization in such a way that it can function when the President will no longer be present in the structures. Much of the article is devoted to the well argumentation in favor of early planning and implementation process of succession. The issue that was also affected is the problem of approach to forward its position to the former President. Review of potential successors and possible generational conflicts were the subject of further consideration. Also made an attempt to determine the timing and implementation of the succession process successor in the management of the company. The last part of the article is to present the process of transfer of power by the current president, and selecting and preparing for his role as successor. For this purpose, the author cites a number of potential scenarios related to the departure of the former President of the company. The article is the development of a practical and didactic character of subject. This is creation of an awareness of the issue of succession in family businesses. Article subject is a view of development the actual and dangerous practices which are actual in Poland market now. The experience of other countries shows that only 50% of family businesses passed the first succession without changing the form of ownership, and only 15% can handle the transfer of the third generation.

**Keywords**

succession, management, planning