

Mariola DŹWIGOŁ-BAROSZ  
Politechnika Śląska  
Wydział Organizacji i Zarządzania  
Instytut Zarządzania, Administracji i Logistyki  
mariola.dzwigol-barosz@polsl.pl

## NIWELOWANIE LUK W PROCESIE SUKCESJI PRZEDSIĘBIORSTW RODZINNYCH

**Streszczenie.** W artykule zaprezentowano zagadnienia z obszaru sukcesji przedsiębiorstw rodzinnych. Szczególną uwagę zwrócono na cztery bariery, które w tym procesie mogą wystąpić, tj. lukę: pokoleniową, wiarygodności, komunikacyjną i emocjonalną. Uzupełnieniem rozważań jest propozycja teoretycznego modelu sukcesji przedsiębiorstw rodzinnych, który zawiera przykładowe metody niwelowania tych zjawisk, celem zapewnienia ciągłości zarządzania w tego typu przedsiębiorstwach.

**Słowa kluczowe:** sukcesja, przedsiębiorstwo rodzinne, luki

## ELIMINATING OF GAPS IN THE PROCESS OF FAMILY BUSINESS SUCCESSION

**Abstract.** The paper presents issues concerning succession of family businesses. Particular emphasis has been placed on four barriers which may occur in this process, i.e. the generation gap, the reliability gap, the communication gap and the emotional gap. The reflections are supplemented with a proposal of a theoretical model of family business succession which include sample methods of elimination of those occurrences with the purpose to ensure continuity of management in such enterprises.

**Keywords:** succession, family businesses, gaps

## 1. Wstęp

Firma rodzinna to przedsiębiorstwo określane jako podmiot gospodarczy, w którym kontrola własnościowa lub zarządzanie podmiotem pozostaje w rękach przedstawicieli rodziny, a w funkcjonowanie podmiotu gospodarczego jest zaangażowany więcej niż jeden członek rodziny<sup>1</sup>.

Przedsiębiorstwa rodzinne stanowią jeden z fundamentów światowej gospodarki. W Stanach Zjednoczonych generują około 60% PKB oraz tworzą około 80% nowych miejsc pracy. Tymczasem wyniki badań wskazują, że w Polsce firmy rodzinne wytwarzają około 10% PKB<sup>2</sup>.

Co piąta firma z listy Fortune 500 to przedsiębiorstwo, za którego sterami stoją członkowie jednej rodziny, a wiele z nich to giganci znani na całym świecie, tacy jak: potentat handlowy Walmart, producent aut Volkswagen, przedsiębiorstwo wydobywcze Glencore, producent elektroniki Samsung, wytwórca klocków Lego, firma kosmetyczna L'Oréal czy producent mebli IKEA<sup>3</sup>.

Według raportu Family Business Survey<sup>4</sup> tylko 12% firm rodzinnych jest w stanie przetrwać do trzeciego pokolenia, a zaledwie 1% firm może pochwalić się historią działalności na przestrzeni więcej niż pięciu pokoleń.

Wyjątkowości przedsiębiorstw rodzinnych można się dopatrywać w ich przewadze wynikającej z długoterminowej wizji, umiejętności szybkiego podejmowania decyzji i stosowania podejścia opartego na zaufaniu, lojalności i osobistych relacjach.

Kluczowe wobec powyższego wydają się kwestie związane ze zdiagnozowaniem barier, które ograniczają przekazanie biznesu kolejnemu pokoleniu oraz zastosowanie metod, które w tym procesie umożliwią dalsze funkcjonowanie przedsiębiorstwa budowanego przez poprzednie pokolenia.

Niestety ze względu na wewnętrzny opór większość właścicieli firm rodzinnych odwleka moment przystąpienia do planowania dziedziczenia. Może się to wiązać z brakiem czasu, ale też w wielu przypadkach starsze pokolenie po prostu nie wie, jak właściwie zaplanować sukcesję. Niechętnie korzysta z porad zewnętrznych doradców, gdyż uważa to za równoznaczne z przyznaniem się do braku odpowiednich kompetencji do kierowania własną firmą<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> Sułkowski L., Marjański A.: *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*. POLTEX, Warszawa 2011, s. 37.

<sup>2</sup> Kubisiak P.: *Firmy rodzinne. Jak zbudować biznes na wiele pokoleń*. Raport. Materiał promocyjny, [w:] Harvard Business Review Polska, lipiec-sierpień 2016, s. R3.

<sup>3</sup> Ibidem.

<sup>4</sup> Mirkowski S.: *Jak zbudować wielopokoleniowy biznes rodzinny?* „Głos Biznesu”, nr 3(29), 2014, s. 28.

<sup>5</sup> Fleming Q.J.: *Tajniki przetrwania firmy rodzinnej: jak uniknąć siedmiu grzechów głównych niszczących firmy*. Helion, Gliwice 2006, s. 108.

Oddanie bezpośredniej kontroli nad prowadzeniem przedsiębiorstwa rodzinnego jest dla właścicieli często trudnym procesem, w wyniku czego rodzice nie udzielają dzieciom ani stosownej władzy, ani uprawnień do podejmowania decyzji. Uniemożliwia to następcom odpowiednie przygotowanie się do prowadzenia biznesu rodzinnego i sprawia, że pesymistyczny scenariusz upadku przedsiębiorstwa po zmianie pokolenia zarządzającego staje się bardzo realny.

Z całą pewnością przekazanie biznesu kolejnemu pokoleniu jest momentem przełomowym, który może zadecydować o sukcesie lub porażce przedsiębiorstwa.

W artykule przedstawiono cztery kwestie, które należy przezwyciężyć, aby skutecznie przeprowadzić proces sukcesji w przedsiębiorstwie rodzinnym, tj. lukę: pokoleniową, wiarygodności, komunikacyjną i emocjonalną, wraz z przykładowymi propozycjami metod niwelowania tych zjawisk.

## 2. Luka pokoleniowa

Obecnie na rynku pracy można wyróżnić następujące generacje pracowników<sup>6</sup>:

- pokolenie baby-boomers (pokolenie wyżu demograficznego) – osoby urodzone w latach 1949–1963,
- pokolenie X – osoby urodzone pomiędzy latami 1964 a 1979,
- pokolenie Y (nazywane inaczej WWW Generation, Net Generation, Thumb Generation) – osoby urodzone w okresie pomiędzy latami 1980 a 1994.

Luka pokoleniowa w procesie sukcesji przedsiębiorstwo rodzinnych to obecnie konflikt pomiędzy rodzicami z pokolenia baby-boomers a dziećmi z pokolenia Y”.

Pracownicy pokolenia baby-boomers najczęściej charakteryzowani są dewizą życiową: „pracuję, aby przetrwać”. Najważniejsze wartości dla osób z tego pokolenia to: niezależność, optymizm i zaangażowanie. Ich kariera zawodowa przebiega zazwyczaj w ramach pracy dla jednego lub maksymalnie kilku pracodawców na podobnych stanowiskach. Pracownicy generacji baby-boomers oczekują od pracodawcy stylu kooperatywnego, nastawieni są na współpracę, poszukiwanie konsensusu i aktywną komunikację<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> Hardey M.: Generation C content, creation, connections and choice. „International Journal of Market Research”, Vol. 53, No. 6, 2011, p. 749-751; Shih Yung Ch.: Millennials in the Workplace: A Conceptual Analysis of Millennials’ Leadership and Followership Styles. “International Journal of Human Resource Studies”, Vol. 2, No. 2, 2012, p. 72; Reisenwitz T.H., Iyer R.: Differences in generation x and generation y: Implications for the organization and marketers. “Marketing Management Journal”, Vol. 19, Iss. 2, 2009, p. 91-103.

<sup>7</sup> Woszczyk P.: Zarządzanie wiekiem – ku wzrostowi efektywności organizacji, [w:] Woszczyk P., Czernecka M. (red.): Człowiek to inwestycja. Podręcznik do zarządzania wiekiem w organizacjach. Wydawnictwo HRP Group, Łódź 2013, s. 44.

Pokolenie baby-boomersów (47-55 lat) można określić jako pokolenie, które ceni sobie zaangażowanie w pracę, jest niezwykle lojalne względem pracodawcy, preferuje kooperację bardziej niż rywalizację w pracy i woli pracować w hierarchicznych strukturach<sup>8</sup>. Baby-boomersi potrzebują wsparcia w procesie dokonywania zmian w organizacji i przejawiają potrzebę uznania, ale najważniejsze jest dla nich dobro pracodawcy i to, co mogą dać od siebie, prezentując postawę altruistyczną, nie zastanawiając się nad osobistymi korzyściami, wynikającymi z zatrudnienia w danej firmie. Wartością jest dla nich praca zawodowa, możliwość dokonywania indywidualnych wyborów oraz praca nad sobą<sup>9</sup>. Osoby w wieku ok. 50 lat są jednostkami swobodnie i twórczo odgrywającymi role, które przyswajali w poprzednich latach, jest to dla nich moment największej niezależności osobistej i społecznej, a także okres szczytowych osiągnięć w pracy zawodowej. Niektórzy przedstawiciele tej generacji cieszą się udaną karierą i bardzo sprawnie radzą sobie w wirtualnej przestrzeni, ale są także tacy, którzy wycofują się z życia zawodowego, napotkawszy trudności na rynku pracy, nie umiając się dostosować do oczekiwań współczesnych organizacji. Pokolenie baby-boomers charakteryzuje duża stabilność zachowań, uległość względem autorytetów oraz cierpliwość i wyważenie. Mają większą skłonność do akceptowania reguł narzucanych przez organizację i bardziej przywiązują się do pracodawcy niż inne pokolenia<sup>10</sup>.

Z kolei przedstawiciele pokolenia Y (18-31 lat) wyrażają zasadę „pracuję, aby żyć”. Ich główne wartości są następujące: optymizm, idealizacja, różnorodność, ambicje, kreatywność, inicjatywa, innowacyjność, edukacja i kształcenie<sup>11</sup>. Nad sukces zawodowy przedkładają życie prywatne – sukcesy życia osobistego. Przedstawiciele pokolenia Y mają silne poczucie własnej wartości, dlatego też nie chcą poświęcać się dla pracy – to praca powinna być dopasowana do ich potrzeb. Wobec tego od pracodawcy oczekują odpowiednich warunków płacowych i inwestowania w ich dalszy rozwój zawodowy<sup>12</sup>.

Pokolenie Y to grupa młodych ludzi o wielu zróżnicowanych umiejętnościach, bardzo dobrze zorientowanych w nowych technologiach, technikach komputerowych czy sprzęcie IT. Potrafią szybko docierać do informacji, tworzą społeczności, lubią częstą komunikację, mają

---

<sup>8</sup> Woszczyk P.: op.cit.

<sup>9</sup> Rzechowska E., Garbacz A., Kajda M., Zaborek K.: Osoby 50+ na rynku pracy: intermentoring jako model budowania dojrzałej współpracy międzypokoleniowej, [www.lbs.pl/projekt/dezaktywizacja/files/Zaborek\\_art.pdf](http://www.lbs.pl/projekt/dezaktywizacja/files/Zaborek_art.pdf), s. 3.

<sup>10</sup> Rosa G.: Formy komunikacji Polaków na podstawie badań pokoleń y, x i baby boomers, [w:] Rosa G. (red.): Problemy i przeobrażenia w zachowaniach współczesnych organizacji i konsumentów. Zeszyty Naukowe, nr 751, s. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu, nr 29. Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2013, s. 138.

<sup>11</sup> Woszczyk P.: op.cit., s. 45.

<sup>12</sup> Meister J.C., Willyers K.: Mentoring Millennials. Harvard Business Review, May, <http://hbr.org/2010/05/mentoring--millennials>, 20.12.2013.

dużą potrzebę otaczania się elektroniką i chcą wykorzystywać do komunikacji z innymi takie media, jak komunikatory internetowe czy sms-y itd.<sup>13</sup>.

Przedstawiciele tego pokolenia potrzebują niezależności, ale w swoim otoczeniu szukają kogoś, kto mógłby być dla nich mentorem. Lubią też czuć się przynależni do organizacji czy społeczności. Chętnie inwestują w siebie, rozwijają pasję i uczą się. Tym, co istotnie odróżnia ich od poprzedników jest większa koncentracja na sobie, swoich potrzebach i korzyściach. Są znacznie mniej lojalni względem pracodawców, ale potrafią być zaangażowani w pracę, jeśli ta spełnia ich oczekiwania i zaspokaja potrzeby. Mają wysokie kompetencje wirtualne, bardzo dobrze radzą sobie z nowoczesnymi technologiami i szybko pracują, ale nad sukces zawodowy przedkładają życie prywatne. Ich głównymi wartościami są ambicje, kreatywność, innowacyjność i rozwój. Do ich słabych stron można zaliczyć niską etykę pracy, brak cierpliwości oraz samodyscypliny, a także słabszą decyzyjność, roszczeniowość i trudność w kontaktach bezpośrednich<sup>14</sup>.

W ciągu minionych 30 lat rzeczywistość ulegała dynamicznym zmianom demograficznym oraz technologicznym.

Warto zwrócić uwagę na to, że opisywane pokolenia w znaczącym stopniu kształtowane są właśnie przez technologie. Oznacza to, że umiejętności i cechy danej generacji są pochodną rozwoju techniki, który dokonuje się w ich czasach. Z tej perspektywy szczególną dla pracodawców grupę osób stanowią przedstawiciele pokolenia Y<sup>15</sup>.

### 3. Luka wiarygodności

Kiedy proces reorganizacji związany ze zmianą zarządzającego w przedsiębiorstwie rodzinnym staje się rzeczywistością, tzn. następuje przekazanie firmy w ręce kolejnego pokolenia, dużym wyzwaniem jest budowa autorytetu nowego właściciela i kreowanie własnej tożsamości biznesowej.

Pośród pokolenia sukcesorów 88% osób uważa, że musi pracować ciężiej aniżeli inni pracownicy przedsiębiorstwa, aby udowodnić swoją wartość zarówno wśród współpracowników, jak i klientów. 59% uważa, że największym wyzwaniem jest zdobycie szacunku wśród współpracowników. Liczna grupa reprezentantów pokolenia sukcesorów, aby zbudować swoją wiarygodność, pracowała najpierw w innych firmach<sup>16</sup>.

<sup>13</sup> Flazlagic J.A.: Charakterystyka pokolenia Y. „E-mentor”, nr 3(25), 2008, s. 13-15.

<sup>14</sup> Baran M., Kłos M.: Pokolenie Y – prawdy i mity w kontekście zarządzania pokoleniami. „Marketing i Rynek”, nr 5, 2014, s. 925.

<sup>15</sup> Deal J., Altman D.G., Rogelberg S.G.: Millennials at work: What we know and what we need to do (if anything). „Journal of Business and Psychology”, 2010, p. 197.

<sup>16</sup> Badanie firm rodzinnych 2015. Polska na tle Europy Środkowo-Wschodniej i świata, <https://www.pwc.pl/pl/publikacje/badanie-firm-rodzinnych/assets/firmy-rodzinne-2015-24-02.pdf>, s. 16.

Dużym wyzwaniem jest również stawienie czoła podejrzliwej postawie pracowników wobec nowych właścicieli. Pracownicy mogą negować talenty czy umiejętności faktycznie posiadane przez następców i odbierać dobrą passę przedsiębiorstwa jako wynik działań dokonanych przez poprzednika, nie doceniając w ten sposób efektów pracy nowego właściciela<sup>17</sup>.

Należy również zwrócić uwagę na fakt, że ocena działalności sukcesora przez współpracowników może być bardziej surowa i nie zawsze słuszna, a podjęte przez niego działania odbierane jako burzenie dobrej sytuacji przedsiębiorstwa. Ewentualne niepowodzenia następcy, niezależnie od tego, jakie były ich przyczyny, również mogą być oceniane niezgodnie z rzeczywistymi powodami ich powstania.

Wprowadzanie zmian w przedsiębiorstwie przez nowo zarządzających nie jest niczym zaskakującym, jednak w firmie rodzinnej nabiera większego wymiaru. Pracownicy niechętnie zmieniają *status quo* i na zmiany zazwyczaj reagują oporem. W firmie rodzinnej wprowadzanie radykalnych zmian niesie za sobą ryzyko podwójnego oporu:

- ze strony nestorów, którzy z reguły są przekonani o tym, że ich sposób zarządzania przedsiębiorstwem był najlepszy i oczekują kontynuacji tego właśnie sposobu zarządzania firmą,
- ze strony współpracowników, których przyzwyczajenia ciężko zmienić.

Ustępujący zarządzający deklarują z reguły, że bardzo zależy im na pracy dzieci w przedsiębiorstwie, a kiedy to następuje nie słuchają, ignorują lub lekceważą ich zdanie, pomysły, inicjatywy. Młodzi ludzie, często mając wysokie kwalifikacje, tzw. świeżą wiedzę i łatwość korzystania z technologii komputerowej, próbują wprowadzać zmiany, na co starsze pokolenie reaguje ostrożnością, a najczęściej oporem i konfliktem. Obu stronom zależy na tym samym (dobro i rozwój firmy), ale rzadko podejmują efektywny dialog<sup>18</sup>.

Zmiany we współczesnym biznesie są rzeczą naturalną i konieczną, stąd ważne jest zaakceptowanie tego faktu przez wszystkich członków przedsiębiorstwa. Sprzyjać takiemu podejściu może tworzenie przez sukcesora odpowiedniej atmosfery sprzyjającej zmianom z uwzględnieniem tradycji rodzinnego biznesu. Nowe, świeże spojrzenie na rodzinne przedsiębiorstwo z zachowaniem wartości poprzedników powinno stworzyć warunki do łatwiejszego zaakceptowania zmian przez wszystkie strony.

Luka wiarygodności to istotne zjawisko z punktu widzenia sukcesji stanowisk w przedsiębiorstwach rodzinnych. Zmierzenie się młodych następców z uznanym autorytetem dotychczasowego zarządzającego jest nie lada wyzwaniem emocjonalnym dla obu stron:

---

<sup>17</sup> Fleming Q.J.: Tajniki przetrwania firmy rodzinnej: jak uniknąć siedmiu grzechów głównych niszczących firmy. Helion, Gliwice 2006, s. 125.

<sup>18</sup> Klimek J.: W rodzinnej firmie. Powstanie, rozwój, zagrożenia i szanse. Wydawnictwo Menedżerskie PTM, 2014, s. 16.

- „czy podołam?” – to ogromne brzemie do udźwignięcia przez młodego sukcesora, który przejmuje zarządzanie firmy stworzonej przez rodzica,
- „czy podoła?” – wątpliwość, która w sposób naturalny pojawia się u nestorów, siłą rzeczy mających emocjonalny stosunek do firmy i bardzo często postrzegających zbudowane przez siebie przedsiębiorstwo w sposób wyidealizowany, podczas gdy sukcesor zaniża tę ocenę pod wpływem rzeczywistych bądź potencjalnych, alternatywnych możliwości rozwoju.

Działania niwelujące to zjawisko powinny być zatem podjęte z wyprzedzeniem. Kluczowa rola w tym procesie to wsparcie seniora, który od momentu podjęcia decyzji o przekazaniu władzy powinien umiejętnie wejść w rolę mentora, przewodnika i doradcy.

Przekazanie wiedzy sukcesorowi nie jest prostym szkoleniem, lecz raczej długotrwałym procesem wychowywania dziecka i przysposobieniem go do roli sukcesora. Właściciel przedsiębiorstwa rodzinnego, jako rodzic ma bardzo wiele możliwości przekazywania wiedzy swoim dzieciom<sup>19</sup>:

- w procesie wychowawczym może przekazywać swoim dzieciom wiedzę o działalności biznesowej, tajnikach zawodu czy sztuce zarządzania,
- zatrudniając dziecko w firmie, począwszy od wykonywania przez nie najprostszych prac, aż po powierzanie stanowisk kierowniczych, może uczyć go praktycznych umiejętności,
- wspierając w początkowym okresie pełnienia przez sukcesora stanowiska prezesa, przez mentoring i doradztwo, przekazuje doświadczenie oraz uczy praktyki zarządzania.

#### **4. Luka komunikacyjna**

Do zapewnienia trwałości biznesu rodzinnego absolutnie kluczowy jest jasny podział ról i obowiązków, otwartość w komunikacji, szczególnie w odniesieniu do planowania sukcesji. Warunkiem koniecznym do przeprowadzenia procesu sukcesji jest więc komunikacja oparta na polityce otwartości.

Bardzo często sama sukcesja nie jest podstawowym problemem, tylko gotowość do podjęcia rozmów w tej kwestii. Stąd sprawą zasadniczą jest otwarta dyskusja z członkami rodziny dotycząca wyboru następcy, nawet jeśli nie są oni bezpośrednio zaangażowani w działalność biznesową. Decyzje właścicieli w zakresie sukcesji mają bowiem wpływ na sytuację finansową ich współmałżonków oraz dzieci. Jest to szczególnie istotne w odniesieniu

---

<sup>19</sup> Bocheński A.: Przewodnik po sukcesji w Firmach Rodzinnych. Kompendium wiedzy, Kraków 2014, s. 30.

do właścicieli przedsiębiorstw rodzinnych, których decyzje mogą kształtować ścieżkę kariery ich dzieci.

Luka komunikacyjna jest zjawiskiem, które może prowadzić do niezrozumienia i nieefektywności.

Firmy rodzinne muszą zarządzać relacjami personalnymi i profesjonalnymi i to może prowadzić do konfliktu – 22% osób spośród pokolenia sukcesorów twierdzi, że ma obawy w odniesieniu do współpracy z członkami rodziny i funkcjonowania w tak skomplikowanej strukturze, jaką jest firma rodzinna. Z uwagi na to, że zarządzanie przedsiębiorstwem przechodzi z rąk jednego pokolenia do rąk kolejnego, pokolenie obecnych właścicieli musi zrozumieć różnice pomiędzy wpływem i kontrolą. 87% osób z pokolenia sukcesorów myśli, że ich rodzice wierzą w nich, ale jednocześnie aż 64% uważa, że obecne pokolenie właścicieli będzie miało trudności w oddaniu pełnej kontroli nad firmą<sup>20</sup>.

Proces komunikacji w trakcie planowania sukcesji powinien obejmować zasadnicze kwestie dotyczące:

- wyboru następcy,
- przekazania pracownikom przedsiębiorstwa decyzji o planowanym dokonaniu zmian właścicielskich,
- informacji do klientów, dostawców i innych interesariuszy o zmianach,
- przekazania następcy wszystkich niezbędnych informacji dotyczących przedsiębiorstwa rodzinnego,
- przekazania następcy swojego doświadczenia praktycznego.

Założyciel lub zarządzający przedsiębiorstwem rodzinnym powinien przygotowywać swojego następcę jeszcze przed ukończeniem 50. roku życia. W przeciwnym razie, w nagłej i nieprzewidzianej sytuacji może dojść do chaotycznej rywalizacji, która z kolei może nawet prowadzić do upadku przedsiębiorstwa.

Ważne jest więc wcześniejsze angażowanie swojego następcy w istotne dla przedsiębiorstwa zadania oraz powierzanie mu zastępstwa na czas nieobecności zarządcy. Rola lidera (nestora) sprowadza się tutaj do jasnego wytyczenia zadań do realizacji oraz zweryfikowania ich stopnia realizacji przez sukcesora.

Respondenci badania firm rodzinnych wskazują na to, że bardzo pomocny może się okazać niezależny mediator, który pomoże wskazać luki międzypokoleniowe i upewnić się, że pokolenie sukcesorów jest przygotowane do przejęcia biznesu rodzinnego. Strategia firmy, konstytucja rodziny, skuteczne modele biznesowe, które pozwalają na wcielenie słów w czyn to tylko niektóre z narzędzi, które wpływają na profesjonalizację zarządzania biznesem

---

<sup>20</sup> Badanie firm rodzinnych..., op.cit., s. 17.



rodzinnym oraz pozwalają zbudować wielopokoleniowy biznes rodzinny i zapewnić ład w rodzinie<sup>21</sup>.

Wiele niemieckich przedsiębiorstw, widzących liczne sprawy do uregulowania przed sukcesją, postanowiło wdrożyć tzw. konstytucję firmy rodzinnej. Jest to nadrzędny dokument pozwalający uregulować podstawowe sprawy związane z ładem rodzinnym biznesowym<sup>22</sup>.

Zawarte w tym dokumencie przepisy, zasady i regulacje pozwalają uniknąć konfliktów, mimo że konstytucja rodzinna nie ma mocy prawnej. W sposób klarowny definiuje ona podział ról, obowiązków czy zasady dziedziczenia majątku, stanowiąc zbiór działań prewencyjnych.

Badania dowodzą, że opracowanie konstytucji ma pozytywny wpływ na relacje w rodzinie, wyniki ekonomiczne firmy i długofalową współpracę z interesariuszami, dając tym samym większą szansę na profesjonalizację i dłuższe przetrwanie na rynku. Pomaga ona bowiem skutecznie przeciwdziałać najczęściej spotykanemu cyklowi życia firmy rodzinnej, w którym pierwsze pokolenie buduje, drugie rozwija, a trzecie rujnuje<sup>23</sup>.

Szczera komunikacja pomiędzy ustępującym właścicielem a następcą powinna dotyczyć nie tylko jasnego podziału funkcji w przedsiębiorstwie i planów na przyszłość, ale również ewentualnych wątpliwości co do objęcia władzy w przedsiębiorstwie przez następne pokolenie. Rozmowy dotyczące sukcesji niewątpliwie niosą ryzyko konfliktów rodzinnych, jednak rozmowa na tematy trudne połączona ze wspólnymi propozycjami ich rozwiązania może warunkować powodzenie długoterminowych relacji rodzinnych i biznesowych.

## 5. Luka emocjonalna

Pokolenie seniorów odgrywa kluczową rolę w procesie sukcesji. Właściwe zaplanowanie przez rodziców dziedziczenia firmy redukuje prawdopodobieństwo wystąpienia przeszkód sukcesyjnych i minimalizuje ryzyko pogorszenia się sytuacji przedsiębiorstwa w wyniku zmiany kadry zarządzającej.

Badania z rynku szwajcarskiego potwierdzają, że emocje są główną przyczyną niechęci do sukcesji ze strony nestorów<sup>24</sup>.

---

<sup>21</sup> Ibidem.

<sup>22</sup> May P.: Firmy rodzinne. Jak zbudować biznes na wiele pokoleń. Raport. Materiał promocyjny. Harvard Business Review Polska, lipiec-sierpień 2016, s. R 4.

<sup>23</sup> Ibidem.

<sup>24</sup> Halter F., Schrettle T., Baldegger R.: Effective Succession Management: A study of emotional and financial aspects in SMEs. Credit Suisse, Zürich 2009.

Takie działania jak dokonanie wyboru następcy czy rozdzielenie majątku w obrębie rodziny zawsze rodzą emocje, a często prowadzą do konfliktów. W celu uniknięcia niewygodnych rozmów i konsekwencji podjętych decyzji seniorzy odkładają te działania, by uniknąć konfrontacji z problemem i nie burzyć dobrych relacji pomiędzy członkami rodziny.

Właściciele przedsiębiorstw rodzinnych odwlekają działania o przekazaniu firmy następcom również dlatego, że odczuwają silny dyskomfort związany z oddaniem w cudze ręce (nawet jeśli to są ich własne dzieci) czegoś, na co tak długo pracowali, co stało się ich częścią i definiuje ich tożsamość<sup>25</sup>.

Myśl o wycofaniu się z działalności przedsiębiorstwa niesie za sobą wiele negatywnych emocji, uświadamiając seniorom, że ich kariera zawodowa dobiega końca. Przejście na emeryturę, które dla wielu pracowników jest radosnym momentem, w przypadku zarządzających przedsiębiorstwami rodzinnymi nabiera odmiennego charakteru. Pokolenie założycieli cechuje silne przywiązanie do firmy i bardzo często nie wyobrażają sobie nagłej bezczynności. Emocjonalne zaangażowanie właścicieli, obawa przed utratą części siebie oraz statusu (społecznego, majątkowego) stanowią poważne przeszkody w procesie sukcesji.

Świadomość schyłku kariery zawodowej wywołuje również skrajnie negatywne emocje, uświadamiając seniorom fakt, że ich życie zbliża się ku końcowi. Tematy, z którymi trudno się pogodzić, takie jak starość i śmiertelność, wywoływane są automatycznie w procesie planowania dziedziczenia przedsiębiorstwa, budząc tym samym stany lękowe.

Konieczne wydaje się zatem podjęcie działań wspierających aktywność posukcesyjną seniorów, która zakłada, że właściciele po przekazaniu przedsiębiorstwa pozostają nadal aktywni.

Należy zwrócić uwagę na fakt, że pozostanie właściciela w przedsiębiorstwie na stanowisku zarządczym po przekazaniu następcy władzy rodzi niewątpliwie wiele wątpliwości i nie jest dobrym rozwiązaniem. Ryzyko wystąpienia dysfunkcji w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa jest w takim przypadku bardzo wysokie. Seniorzy, którzy po sukcesji chcą nadal pozostać w przedsiębiorstwie powinni zatem pełnić funkcje bardziej doradcze niż zarządcze, umożliwiając rzeczywiste prowadzenie biznesu następnemu pokoleniu.

Metodą wspierającą łagodniejsze wycofanie się z działalności przedsiębiorstwa rodzinnego może okazać się podejmowanie nowych działalności, np. społecznych.

---

<sup>25</sup> Ibrahim A.B., Ellis W.H.: Family Business Management. Concepts and Practice. Kendall/Hunt Publishing Company Dubuque, Iowa 1994, p. 211-212.

Profesor Peter May – założyciel i główny udziałowiec firm INTES Akademie oraz INTES Beratung – twierdzi, że „założyciele po wycofaniu się z przedsiębiorczej odpowiedzialności potrzebują nowych wyzwań. Jeśli ktoś przez długie lata prowadził firmę, nie chce mając 65 lat siedzieć na kanapie, czytać książek, podróżować czy grać w golfa. Potencjał przedsiębiorczy potrzebuje ujścia, którym może być prowadzenie drużyny piłkarskiej, przejęcie jakiegoś hotelu czy założenie wyższej szkoły<sup>26</sup>”.

Sukcesorzy powinni zatem, w miarę potrzeby, motywować odchodzących z przedsiębiorstwa zarządców do podejmowania nowych aktywności. Alternatywne zajęcia dla osób odchodzących z przedsiębiorstwa dają możliwość samorealizacji w innych dziedzinach życia prywatnego i zawodowego, wypełniając tym samym czas, który wcześniej poświęcali na pracę w rodzinnym biznesie.

## 6. Model sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych

W przedsiębiorstwach rodzinnych sukcesja powinna być całościowym, długotrwałym i ściśle zaplanowanym procesem, w którym oprócz wymogów formalnych i kompetencji należy uwzględnić również rodzinne wartości, zasady postępowania i tradycje przedsiębiorstwa.

Model sukcesji w ramach przedsiębiorstwa rodzinnego (rys. 1) jest ukierunkowany głównie na zapewnienie ciągłości zarządzania przez zdiagnozowanie luk, które w tym procesie mogą wystąpić oraz dostosowanie do nich metod niwelujących te zjawiska.

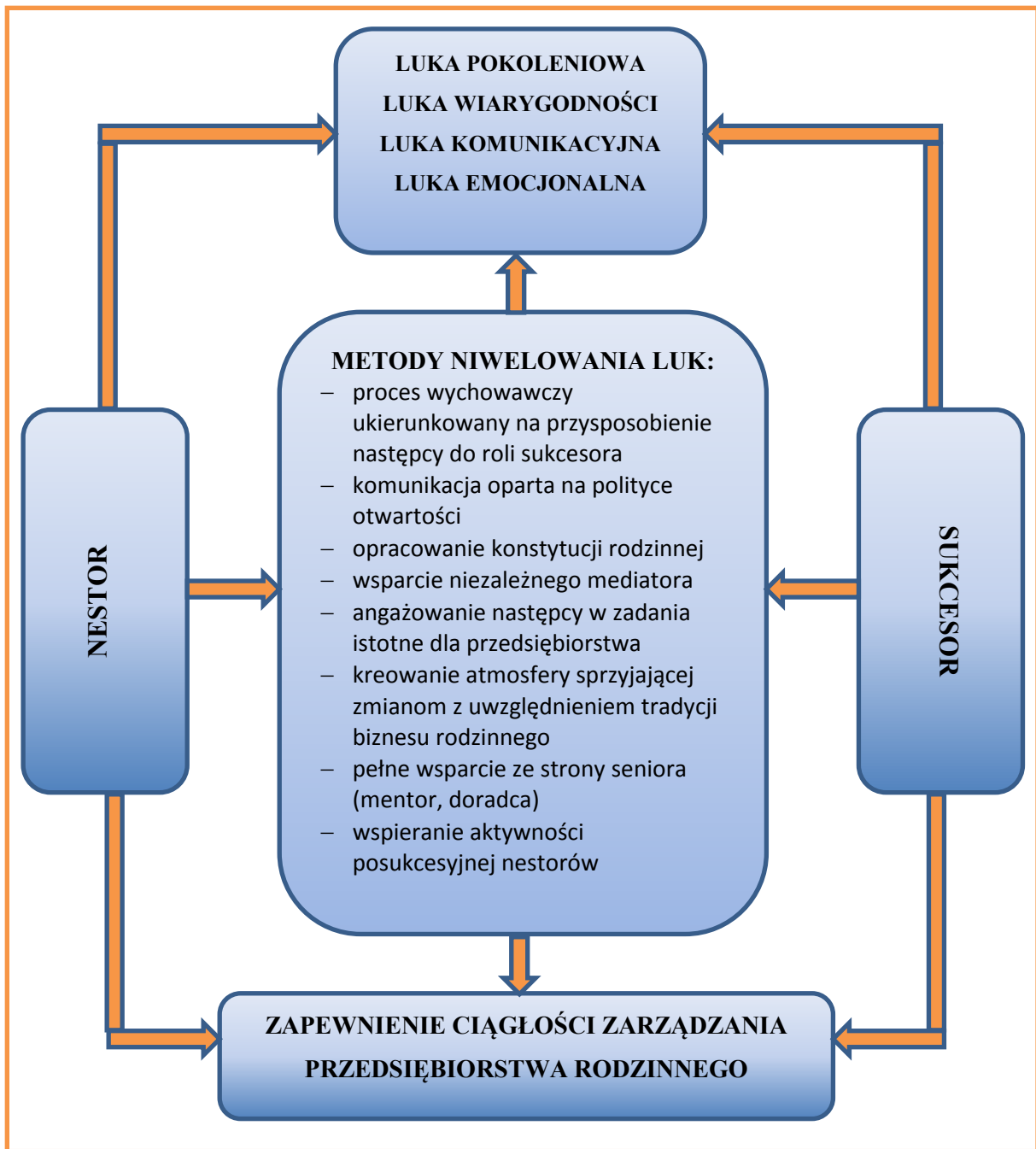
Należy zwrócić uwagę na fakt, że sukcesja nie jest wydarzeniem jednorazowym. To długotrwały proces, na który składa się przekazywanie władzy, wiedzy i własności<sup>27</sup>. Złożoność tego procesu wskazuje na dobre zaplanowanie wszystkich działań sukcesyjnych.

Celem zapewnienia ciągłości kompetentnego zarządzania konieczne jest pełne zaangażowanie, zarówno ze strony nestora, jak i sukcesora, uniemożliwiając funkcjonowanie przedsiębiorstw rodzinnych w dłuższej perspektywie.

---

<sup>26</sup> Lewandowska A. (red.): Kody wartości. Diagnoza sytuacji sukcesyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych w Polsce. Syntetyczny raport z badań przeprowadzonych w ramach projektu „Kody wartości – efektywna sukcesja w polskich firmach rodzinnych”, [http://lp7.pl/bazawiedzy/diagnoza\\_kody\\_wartosci/](http://lp7.pl/bazawiedzy/diagnoza_kody_wartosci/), 13.03.2015, s. 22.

<sup>27</sup> Bocheński A.: Przewodnik po sukcesji w Firmach Rodzinnych. Kompendium wiedzy, Kraków 2014.



Rys. 1. Model sukcesji w ramach przedsiębiorstwa rodzinnego  
 Źródło: Opracowanie własne.

## 7. Zakończenie

W dobie wielkich możliwości, otwartych granic, dobrej znajomości języków obcych wielu młodych ludzi nie wiąże swojej przyszłości zawodowej z firmami rodzinnymi. Wielu z nich nosi się z zamiarem robienia kariery zawodowej za granicą, inni mają zupełnie odmienne

zainteresowania, a jeszcze inni, obserwując zmagania członków rodziny prowadzących przedsiębiorstwo, nie chcą prowadzić rodzinnego interesu.

Jednak młodzi ludzie wychowani w atmosferze biznesu rodzinnego już na etapie wyboru kierunku studiów decydują się na kontynuowanie biznesowych tradycji.

W ciągu najbliższych 5 lat 37% właścicieli polskich prywatnych firm planuje przekazanie władzy – wynika to z „Badania firm rodzinnych” firmy doradczej PwC, przeprowadzonego w Polsce we współpracy z Instytutem Biznesu Rodzinnego. Wśród przedsiębiorstw planujących sukcesję w nadchodzących latach zdecydowana większość zamierza pozostawić własność i władzę w rodzinie (75%), a 1/3 planuje przeprowadzić sukcesję w ramach młodszego pokolenia, ale przy wsparciu profesjonalnych menedżerów. Jak pokazują wyniki, w ponad połowie przedsiębiorstw rodzinnych objętych badaniem na polskim rynku rozstrzygnięta jest już kwestia wyboru następcy (60%)<sup>28</sup>.

Wynik ten pokazuje, że o ile obecni właściciele firm rodzinnych zdają sobie sprawę z tego, że zmiana pokoleniowa musi nastąpić w najbliższym czasie, o tyle trudno jest im zdecydować się na podjęcie konkretnych kroków w tym kierunku w bliskim horyzoncie czasowym. 63% respondentów twierdzi, że nie planuje w ciągu najbliższych 5 lat zmiany właściciela lub nie wie czy taka zmiana nastąpi<sup>29</sup>.

Należy pamiętać, że proces zmiany wymaga często wieloletniego przygotowania. Niestety jak potwierdza raport z projektu Kody Wartości<sup>30</sup>, rodziny często zbyt późno zaczynają rozmowy o przyszłości firmy i za rzadko podejmują temat sukcesji.

Sukcesja w przedsiębiorstwach rodzinnych jest zjawiskiem złożonym, w którym oprócz ekonomicznych aspektów należy uwzględnić więzi i tradycje rodzinne. Stąd odpowiednie zaplanowanie procesu w czasie, świadomość przeszkód, które mogą w nim wystąpić oraz znajomość metod wspierających ten proces mogą ograniczyć prawdopodobieństwo wystąpienia sytuacji niepożądanych i właściwe przeprowadzenie sukcesji.

## Bibliografia

1. Badanie firm rodzinnych 2015. Polska na tle Europy Środkowo-Wschodniej i świata, <https://www.pwc.pl/pl/publikacje/badanie-firm-rodzinnych/assets/firmy-rodzinne-2015-24-02.pdf>.
2. Baran M., Kłós M.: Pokolenie Y – prawdy i mity w kontekście zarządzania pokoleniami. „Marketing i Rynek”, nr 5, 2014.

<sup>28</sup> <http://www.ibrpolska.pl/raporty/raport-testowy-2/>, 26.02.2014.

<sup>29</sup> Badanie firm rodzinnych..., op.cit.

<sup>30</sup> Lewandowska A. (red.): op.cit.

3. Bocheński A.: Przewodnik po sukcesji w Firmach Rodzinnych. Kompendium wiedzy, Kraków 2014.
4. Deal J., Altman D.G., Rogelberg S.G.: Millennials at work: What we know and what we need to do (if anything). "Journal of Business and Psychology", 2010.
5. Flazlagic J.A.: Charakterystyka pokolenia Y. „E-mentor”, nr 3(25), 2008.
6. Fleming Q.J.: Tajniki przetrwania firmy rodzinnej: jak uniknąć siedmiu grzechów głównych niszczących firmy. Helion, Gliwice 2006.
7. Halter F., Schrettle T., Baldegger R.: Effective Succession Management: A study of emotional and financial aspects in SMEs. Credit Suisse, Zürich 2009.
8. Hardey M.: Generation C content, creation, connections and choice. "International Journal of Market Research", Vol. 53, No. 6, 2011.
9. <http://www.ibrpolska.pl/raporty/raport-testowy-2/>, 26.02.2014.
10. Ibrahim A.B., Ellis W.H.: Family Business Management. Concepts and Practice. Kendall/Hunt Publishing Company Dubuque, Iowa 1994.
11. Klimek J.: W rodzinnej firmie. Powstanie, rozwój, zagrożenia i szanse. Wydawnictwo Menedżerskie PTM, 2014.
12. Kubisiak P.: Firmy rodzinne. Jak zbudować biznes na wiele pokoleń. Raport. Materiał promocyjny. Harvard Business Review Polska, lipiec-sierpień 2016.
13. Lewandowska A. (red.): Kody wartości. Diagnoza sytuacji sukcesyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych w Polsce. Syntetyczny raport z badań przeprowadzonych w ramach projektu „Kody wartości – efektywna sukcesja w polskich firmach rodzinnych”, [http://lp7.pl/bazawiedzy/diagnoza\\_kody\\_wartosci/](http://lp7.pl/bazawiedzy/diagnoza_kody_wartosci/), 13.03.2015.
14. May P.: Firmy rodzinne. Jak zbudować biznes na wiele pokoleń. Raport. Materiał promocyjny. Harvard Business Review Polska, lipiec-sierpień 2016.
15. Meister J.C., Willyers K.: Mentoring Millennials, Harvard Business Review, May, <http://hbr.org/2010/05/mentoring--millennials>, 20.12.2013.
16. Mirkowski S.: Jak zbudować wielopokoleniowy biznes rodzinny? „Głos Biznesu”, nr 3(29), 2014.
17. Reisenwitz T.H., Iyer R.: Differences in generation x and generation y: Implications for the organization and marketers. "Marketing Management Journal", Vol. 19, Iss. 2, 2009.
18. Rosa G.: Formy komunikacji Polaków na podstawie badań pokoleń y, x i baby boomers, [w:] Rosa G. (red.): Problemy i przeobrażenia w zachowaniach współczesnych organizacji i konsumentów. Zeszyty Naukowe, nr 751, s. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu, nr 29. Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2013.
19. Rzechowska E., Garbacz A., Kajda M., Zaborek K.: Osoby 50+ na rynku pracy: intermentoring jako model budowania dojrzałej współpracy międzypokoleniowej, [www.lbs.pl/projekt/dezaktywizacja/files/Zaborek\\_art.pdf](http://www.lbs.pl/projekt/dezaktywizacja/files/Zaborek_art.pdf).

20. Shih Yung Ch.: Millennials in the Workplace: A Conceptual Analysis of Millennials' Leadership and Followership Styles. "International Journal of Human Resource Studies", Vol. 2, No. 2, 2012.
21. Sułkowski Ł., Marjański A.: Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń. POLTEX, Warszawa 2011.
22. Woszczyk P.: Zarządzanie wiekiem – ku wzrostowi efektywności organizacji, [w:] Woszczyk P., Czernecka M. (red.): Człowiek to inwestycja. Podręcznik do zarządzania wiekiem w organizacjach. Wydawnictwo HRP Group, Łódź 2013.