

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

## **ZNACZENIE SUKCESJI W POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTWACH RODZINNYCH**

**Streszczenie.** W artykule zaprezentowano zagadnienia z obszaru sukcesji przedsiębiorstw rodzinnych. Zwrócono szczególną uwagę na procesy sukcesji w polskich przedsiębiorstwach ze szczególnym uwzględnieniem zbliżającej się zmiany pokoleniowej przedsiębiorców rodzinnych. Uzupełnieniem rozważań jest wskazanie czynników warunkujących pomyślny proces sukcesji oraz wskazówek w zakresie planowania tego procesu w przedsiębiorstwach rodzinnych.

**Słowa kluczowe:** sukcesja, przedsiębiorstwo rodzinne, zmiana pokoleniowa

## **THE IMPORTANCE OF SUCCESSION IN POLISH FAMILY ENTERPRISES**

**Abstract.** The paper presents issues concerning succession of family businesses. Particular emphasis has been placed on succession processes in Polish enterprises, with particular emphasis on the upcoming generational change of family entrepreneurs. The reflections are supplemented with an identification of factors conditioning a successful succession process and guidelines for planning this process in family enterprises.

**Keywords:** succession, family businesses, generational change

## 1. Wstęp

Gospodarka rynkowa oparta jest w dużej mierze o przedsiębiorstwa rodzinne, co sprawia, iż problem sukcesji jest aktualny i istotny<sup>1</sup>. Z doświadczeń wynika, iż 50% przedsiębiorstw rodzinnych poradzi sobie z problemami związanymi z sukcesją i tylko 15% poradzi sobie z przekazaniem firmy trzeciemu pokoleniu<sup>2</sup>.

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

Świadomość faktu, że w Polsce wiele przedsiębiorstw stoi przed kluczowymi decyzjami związanymi z przekazaniem wiedzy, władzy i własności jest coraz większa. Nadchodzi pierwsza fala sukcesji, podczas której ma mieć miejsce przekazanie firm przez założycieli, którzy podjęli ryzyko, włożyli swoją pracę, energię i majątek w tworzenie biznesu. Pierwsza zmiana pokoleniowa wiąże się z koniecznością zdefiniowania przez nestora i jego rodzinę nowej wizji przedsiębiorstwa, jak również ustalenia nowych systemów wartości i formalnych regulacji z zakresu własności i władzy w firmie rodzinnej.

Celem opracowania jest zwrócenie szczególnej uwagi na znaczenie procesu sukcesji polskich przedsiębiorstw rodzinnych, ze szczególnym wskazaniem czynników warunkujących powodzenie tego procesu.

## 2. Sukcesja w polskich przedsiębiorstwach rodzinnych

W październiku 2015 r. podczas V Europejskiego Kongresu MŚP w Katowicach: O firmach rodzinnych, J. Klimek<sup>3</sup> zwrócił uwagę na fakt, że największą bolączką w firmach rodzinnych jest sukcesja.

Z jednej strony osoba, która zarządza taką firmą, obawia się, że ktoś zrobi to gorzej. Inni boją się emerytalnej nudy, a pozostali nie chcą skłócać rodziny, ponieważ syn może się obrazić, gdy firmę przejmie córka. Jest także grupa, która boi się tego, że ktoś poprowadzi firmę lepiej. W momencie, gdy sukcesja nie jest przeprowadzona w odpowiednim czasie, osoba, która miała przejąć rodzinną firmę pracuje już w korporacji albo zakłada swoją firmę.

---

<sup>1</sup> Bracci E., Vagnoni E.: Understanding Small Family Business Succession in Knowledge Management Perspective. The IUP "Journal of Knowledge Management", 2011, p. 8.

<sup>2</sup> Sułkowski Ł., Mariański A.: Firmy rodzinne, jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń. Poltext, Warszawa 2009, s. 39.

<sup>3</sup> Dr hab. Jan Klimek – zastępca prezesa Związku Rzemiosła Polskiego, dyrektor Instytutu Przedsiębiorczości Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, prezes Izby Rzemieślniczej oraz Małej i Średniej Przedsiębiorczości w Katowicach oraz członek Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego.

Tymczasem rodzinne przedsiębiorstwo znajduje się na krawędzi. Profesor Klimek dodaje, że każdego roku w 28 krajach europejskich przed takim problemem staje w sumie 450 tysięcy firm. Z tego 150 tysięcy upada ze względu na źle przeprowadzoną procedurę sukcesji, likwidując tym samym aż 600 tysięcy miejsc pracy<sup>4</sup>.

Większość polskich firm rodzinnych powstała w latach 90., przez kolejne 20 lat zwiększyła swój kapitał, struktury oraz rozwinęła kontakty handlowe na nowych rynkach<sup>5</sup>.

Założyciele 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<sup>6</sup>.

Według raportu Family Business Survey<sup>7</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.

Wśród najczęściej wymienianych przyczyn wpływających na krótką żywotność firm rodzinnych wymienia się<sup>8</sup>:

- złe planowanie spraw spadkowych i wynikającą z tego niezdolność zapłaty przez następną generację podatku od spadku,
- nieprzekazanie firmy młodszemu pokoleniu w odpowiednim momencie,
- nieumiejętność wyboru sukcesora (wiele rodzin ma więcej niż jedno dziecko, co rodzi pytanie, jak rozwiązać kwestię dziedziczenia i któremu potomkowi przekazać zarządzanie przedsiębiorstwem).

Przyczyną upadku rodzinnego biznesu może być też brak zainteresowania potencjalnego sukcesora firmą rodzinną, czy też konflikt między rodzeństwem i brak porozumienia w sprawie przejęcia firmy<sup>9</sup>.

Niestety wielu z polskich przedsiębiorców nadal nie posiada opracowanego planu sukcesji rozumianego jako stopniowe przekazywanie władzy młodemu pokoleniu i wprowadzaniu go do struktur przedsiębiorstwa. Mimo, że świadomość tego tematu jest coraz większa, w praktyce jednak tylko niewielki odsetek firm ma opracowany plan sukcesji.

---

<sup>4</sup> <http://katowice.naszemiasto.pl/arttykul/kongres-msp-w-katowicach-o-firmach-rodzinnych-zdjecia,3538857,artgal,t,id,tm.html>, 13.10.2015.

<sup>5</sup> Surdej A., Wach K.: Przedsiębiorstwo rodzinne wobec wyzwań sukcesji. Difin, Warszawa 2010, s. 12.

<sup>6</sup> Sułkowski Ł., Mariański A.: Firmy rodzinne, jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń. Poltext, Warszawa 2009, s. 51.

<sup>7</sup> Mirkowski S.: Jak zbudować wielopokoleniowy biznes rodzinny? "Głos Biznesu", nr 3(29), 2014, s. 28.

<sup>8</sup> Lewandowska A., Greser J., Jakubowski J.: Sukcesja w firmie rodzinnej, [w:] Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych. PARP, Warszawa 2012, s. 121.

Zgodnie z wynikami badań raportu „Firmy rodzinne w obliczu zmian” przeprowadzonego przez PwC oraz Instytut Biznesu Rodzinnego<sup>10</sup>, plan sukcesji istnieje zaledwie w 9% firm. Brak ten ma istotne znaczenie, gdyż 72% ankietowanych z Polski zadeklarowało, że chce przekazać zarządzanie spółką przedstawicielom młodszego pokolenia.

Coraz częściej właściciele przedsiębiorstw rodzinnych dostrzegają jednak konieczność procesu przekazywania firmy w ręce następnego pokolenia mając świadomość, że niewłaściwe jego przeprowadzenie może być powodem upadku firmy.

### 3. Zmiana pokoleniowa polskich przedsiębiorców rodzinnych

W ciągu najbliższych 5 lat 37% właścicieli polskich prywatnych firm planuje przekazanie władzy – wynika 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>11</sup>.

Wyniki badań zawartych w europejskim raporcie KPMG „Barometr firm rodzinnych” potwierdzają, że najczęściej planowaną strategiczną zmianą w perspektywie roku wśród polskich przedsiębiorstw rodzinnych jest przekazanie własności kolejnemu pokoleniu (18%) lub przekazanie mu zarządu nad spółką (15%). Polscy przedsiębiorcy znacznie rzadziej od europejskich deklarują chęć przekazania władzy osobom spoza rodzinnego grona. Nie są również przychylni sprzedaży firmy w stopniu, jaki deklarują przedstawiciele europejskich firm rodzinnych (6% w porównaniu z 8%)<sup>12</sup>.

W ciągu ostatnich lat świadomość polskich właścicieli firm rodzinnych dotycząca sukcesji systematycznie wzrasta. Przedsiębiorcy zdali sobie sprawę, że dziedziczenie firmy jest czymś nieuniknionym i nie mogą zakładać, że następne pokolenia będą chciały brać czynny udział w procesie sukcesji. Według opracowań literaturowych firma rodzinna, oparta na wspólnych wartościach, jest jedną z najlepszych form edukacji dzieci. Praca w firmie rodzinnej daje młodym ludziom możliwość realizacji ambicji zawodowych. Dzięki profesjonalnej wiedzy,

---

<sup>9</sup> Lewandowska A., Greser J., Jakubowski J.: Sukcesja w firmie rodzinnej, [w:] Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych. PARP, Warszawa 2012, s. 122.

<sup>10</sup> Badanie firm rodzinnych 2016. Firmy rodzinne w obliczu zmian, <https://www.pwc.pl/pl/pdf/firmy-rodzinne-raport-pwc-2016.pdf>.

<sup>11</sup> <http://www.ibrpolska.pl/raporty/raport-testowy-2/>, 26.02.2014.

<sup>12</sup> Bernatek A.: Ostrożny optymizm firm rodzinnych. Harvard Business Review, maj 2017, s. 24.

wyniesionej podczas studiów, mają szansę na rozwinięcie firmy i zwiększenie zysków. Młodzi są bardziej otwarci na ryzyko, nowe pomysły i innowacje. Doświadczenie rodziców połączone z ogromnym zaangażowaniem i otwartością na zmiany pokolenia wchodzącego do firmy, daje często bardzo dobre rezultaty. Zdaniem osób prowadzących firmy rodzinne bardzo budująca jest wielopokoleniowa forma jej prowadzenia. Rodzice widzą celowość inwestowania, bowiem buduje się firmę na pokolenia<sup>13</sup>.

Polscy przedsiębiorcy rodzinni zauważają, że z powodu ich niskiej wiedzy na temat procesu sukcesji, potrzebują wsparcia ze strony zewnętrznych doradców (rysunek 1).



Rys. 1. Preferowane obszary wsparcia sukcesji

Źródło: 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://www.ibr.polska.pl/raporty/diagnoza-sytuacji-sukcesyjnej-w-przedsiębiorstwach-rodzinnych-w-polsce/>, 13.03.2015, s. 23.

Deklarowana przez badanych pomoc potrzebna w procesie sukcesji jest zarówno w zakresie prawnych aspektów przekazania majątku członkom rodziny, przygotowania sukcesora do przejęcia władzy w firmie oraz opracowania strategii firmy uwzględniającej proces sukcesji, jak również w zakresie narzędzi HR-owych, ułatwiających wybór najlepszego kandydata oraz spójne zarządzanie całym procesem.

Znaczenie procesu sukcesji w firmach rodzinnych w Polsce będzie rosło w związku ze zbliżającą się zmianą pokoleniową przedsiębiorstw, które miały swój początek w czasach transformacji gospodarczej. Założyciele powinni pamiętać, by założona przez nich firma

<sup>13</sup> Kałużna H.: Firmy Rodzinne w XXI w – specyfika i sukcesja. Zeszyty Naukowe SGGW – Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej, nr 75, Warszawa 2009, s. 56.

„żyła” wciąż tymi samymi wartościami, nawet po ich odejściu, muszą uwzględnić motto M. Dupree’a, że „proces sukcesji to jeden z najważniejszych czynników przywództwa”<sup>14</sup>.

Powinni również brać przykład od takich pionierów rodzinnej przedsiębiorczości, jak np. rodzina Rothschildów, która kontroluje szereg biznesów rodzinnych w zakresie bankowości i doradztwa od roku 1811. Przedsiębiorstwo według Rothschildów to: upór, niezmiennosc, trwałość i dyskrecja. Potencjalni sukcesorzy owej rodziny wykazują szacunek, posłuszeństwo i poczucie hierarchii wobec seniorów całego rodu. Każdy z ich interesów nosi znamiona prawidłowości, porządku, powagi oraz przyzwoitości<sup>15</sup>.

W dobie wielkich możliwości, otwartych granic, dobrej znajomości języków obcych młodzi ludzie nie wiążą 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. Z drugiej strony, potomkowie wychowani w atmosferze biznesu rodzinnego decydują się na kontynuowanie biznesowych tradycji rodzinnych. Należy zwrócić uwagę na fakt, że czynnikiem warunkującym udany proces sukcesji jest chęć ustąpienia dotychczasowego zarządcy oraz akceptacja jego wyboru i chęć przejęcia przedsiębiorstwa rodzinnego przez sukcesora.

#### **4. Czynniki warunkujące udany proces sukcesji w przedsiębiorstwie rodzinnym**

Należy pamiętać, że proces zmiany wymaga wieloletniego przygotowania. Właściciele przedsiębiorstw rodzinnych często nie zdają sobie sprawy ze złożoności procesu sukcesji, odciągają również cały proces w czasie chcąc uniknąć problemów i konfliktów jakie mogą się z tym wiązać.

Jak potwierdza raport z projektu Kody Wartości<sup>16</sup>, rodziny często zbyt późno zaczynają rozmowy o przyszłości firmy i za rzadko podejmują temat sukcesji.

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.

---

<sup>14</sup> Sułkowski Ł., Marjański A.: Firmy rodzinne jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń. Poltext, Warszawa 2009, s. 55.

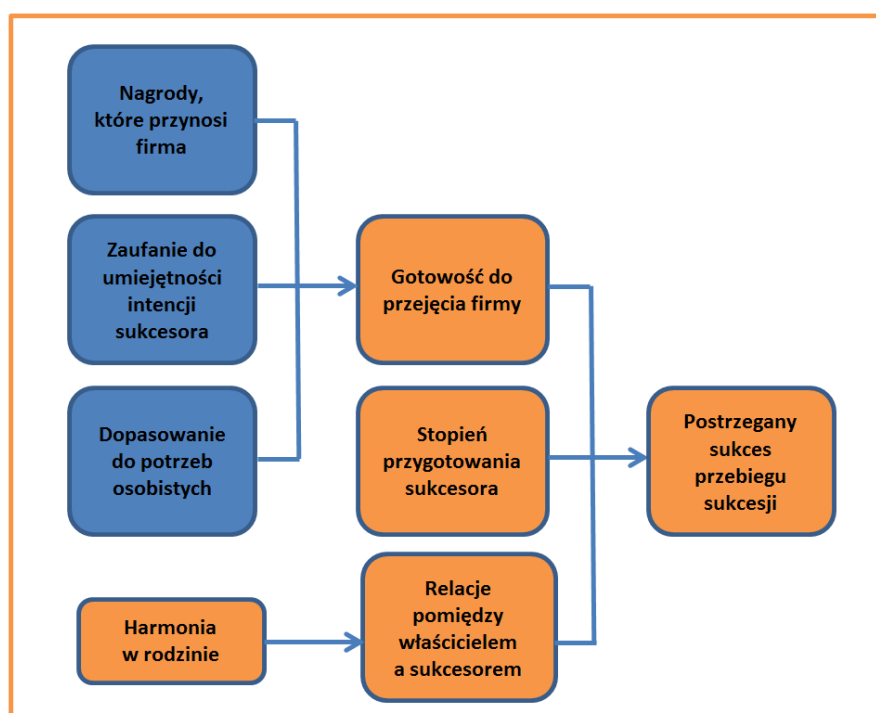
<sup>15</sup> Wojtysiak-Kotlarski M.: Teoria przedsiębiorstwa a koncepcje zarządzania i praktyka biznesu. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2011, s. 269.

<sup>16</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://www.ibrpolska.pl/raporty/diagnoza-sytuacji-sukcesyjnej-w-przedsiębiorstwach-rodzinnych-w-polsce/>, 13.03.2015.

Wielu badaczy i praktyków w środowisku przedsiębiorczości rodzinnej jest zdania, że odpowiedzialność za zapewnienie sukcesji spoczywa głównie na założycielach i właścicielach tych firm<sup>17</sup>.

Harmonijność przebiegu sukcesji zależy od współwystąpienia dwóch warunków: po pierwsze, chęci ustąpienia przez kierującego firmą ( w przypadku firm kierowanych przez właścicieli i założycieli może wystąpić emocjonalne utożsamianie się z firmą i opóźnianie lub brak zgody na odejście) oraz dostępności i oczywistości (jednoznaczności) w wyborze następcy<sup>18</sup>.

E. Venter, C. Boshoff i G. Maas stwierdzili, że zadowolenie z procesu sukcesji w silnym stopniu zależy od chęci przejęcia firmy przez pochodzącego z rodziny następcę i od istnienia pozytywnej relacji między założycielem/właścicielem a następcą. Również drugie zastosowane przez autorów kryterium sukcesu transformacji – rentowność firmy po dokonaniu sukcesji okazało się w dużym stopniu zależne od harmonijnej współpracy w rodzinie, a w szczególności od jakości relacji pomiędzy założycielem a następcą<sup>19</sup>.



Rys. 2. Czynniki wpływające na pomyślny przebieg sukcesji

Źródło: Venter E., Boshoff C., Maas G.: The Influence of Successor Related Factors on the Succession Process in Small and Medium Sized Family Business. „Family Business Review”, Vol. 18, No. 4, 2005, p. 285.

<sup>17</sup> Danco L.: Beyond survival – A business owner’s guide for success. University Press, Cleveland 1975.

<sup>18</sup> Pramodita P., Chua J.H., Chrisman J.J.: Perceptions about the Extend of Succession Planning in Canadian Family Firms. „Canadian Journal of Administrative Sciences”, Vol. 17, No. 3, 2009, p. 233-244.

<sup>19</sup> Venter E., Boshoff C., Maas G.: The Influence of Successor Related Factors on the Succession Process in Small and Medium Sized Family Business. „Family Business Review”, Vol. 18, No. 4, 2005, p. 283-303.

Rysunek 2 przedstawia czynniki wpływające na pomyślny przebieg sukcesji. Autorzy zwracają uwagę na fakt, że nagrody, które przynosi prowadzenie przedsiębiorstwa rodzinnego to nie tylko korzyści finansowe ale również satysfakcja i samorealizacja. Kluczową rolę odgrywa także zaufanie do potencjalnego sukcesora, jego zainteresowania życiowe oraz harmonia w rodzinie, która kształtowana jest na przestrzeni wielu lat poprzez otwartą komunikację, wzajemny szacunek i gotowość do uznania wzajemnych osiągnięć.

Planowanie sukcesji i jej stopniowe przeprowadzanie powinno mieć swój początek na wiele lat poprzedzających proces przekazania władzy sukcesorowi. Występuje wyraźna korelacja pomiędzy wiekiem właścicieli zarządzających rodzinną firmą i zakresem planowania sukcesji. Przeprowadzenie sukcesji nie powinno się rozpoczynać, gdy dotychczasowy właściciel jest już w podeszłym wieku. Mimo że w takim okresie nadal dokonać można sukcesji, to jednak nie będzie ona przeprowadzona w prawidłowy sposób oraz planowo<sup>20</sup>.

W praktyce obserwuje się kilka sposobów wprowadzania potomków do przedsiębiorstwa rodzinnego. Do niektórych firm dzieci wdraża się stopniowo od najniższych stanowisk celem zaznajomienia ze specyfiką działalności i poznania różnych aspektów jej funkcjonowania. W wielu przypadkach rodzice wywierają presję na dzieci związaną z ukierunkowaniem wykształcenia zgodnie z profilem działalności przedsiębiorstwa, inni z kolei dają potomkom wolną rękę w zakresie wyboru kierunku kształcenia. Obserwując jednak środowisko firm rodzinnych trudno doszukać się metody, która dałaby gwarancję skuteczności wybranej drogi wprowadzania następców. Odnotowuje się przypadki gdzie dzieci pracujące od wczesnych lat w przedsiębiorstwie rodzinnym automatycznie przejmują zarządzanie, jak i te, w których podejmują zupełnie inne kierunki drogi zawodowej. Zdarza się, że młodzi ludzie, na których rodzice wywierali nacisk przy wyborze kierunku studiów po prostu ich nie kończą ale nie brakuje też przypadków, w których dziecko kształcące się w kierunku wcześniej wybranym przez rodziców odnajduje się w takiej sytuacji i z powodzeniem kontynuuje biznesowe tradycje rodzinne.

Projekt przeprowadzenia sukcesji nie wynika z potrzeby chwili i jest procesem, który musi być sumiennie zaplanowany oraz właściwie wykonany. Wdrożenie procesu planowania sukcesji oparte jest m.in. na<sup>21</sup>:

- wybraniu najistotniejszych stanowisk, które są konieczne do prawidłowego funkcjonowania firmy rodzinnej,
- analizie i ocenie zagrożeń oraz ryzyka, które wynikają z przekazania firmy sukcesorowi,

---

<sup>20</sup> Sułkowski L., Marjański A.: Firmy rodzinne jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń. Poltext, Warszawa 2009, s. 46.

<sup>21</sup> Olkiewicz M.: Jakość zasobów ludzkich determinantą procesu sukcesji. „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XIV, z. 6, cz. 1, 2013, Firmy rodzinne – wyzwania globalne i lokalne, s. 67.



- sformułowaniu ważnych wymogów potrzebnych przy wyborze potencjalnego sukcesora,
- selekcji przypuszczalnych następców oraz ułożeniu specjalnego programu rozwoju ich kompetencji,
- nadzorowaniu progresu oraz motywacji potencjalnych sukcesorów.

Inni autorzy wyróżniają elementy planowania sukcesji, które mogą występować równocześnie lub sekwencyjnie<sup>22</sup>:

- wybór następcy (poprzedzony identyfikacją potencjalnego następcy, sformułowanie kryteriów selekcji oraz naznaczeniem sukcesorów),
- komunikowanie decyzji,
- szkolenie następcy,
- stworzenie strategii firmy w okresie po sukcesji,
- określenie roli odchodzącego lidera po zakończeniu sukcesji.

Kluczowym elementem w procesie sukcesji jest wybór sukcesora oraz odpowiedniego momentu do przekazania firmy.

Dla ułatwienia oceny gotowości sukcesora A. Stępniewska proponuje przyjąć cztery elementy, które należy wziąć pod uwagę<sup>23</sup>:

- wiedzę zdobytą poprzez edukację,
- posiadaną wiedzę praktyczną,
- zdolność do bycia przywódcą,
- spojrzenie na sprawy sukcesji z dystansem.

Wskazówki w zakresie planowania sukcesji (tabela 1) opracowali nestorzy i sukcesorzy z polskich firm rodzinnych z sektora mikro, małych i średnich przedsiębiorstw<sup>24</sup>, którzy uczestniczyli w recenzowaniu pierwszej wersji innowacyjnego „Przewodnika po sukcesji w firmach rodzinnych”. Ich rolą było wzajemne uświadomienie potrzeb i oczekiwań obydwu grup, co ułatwia właściwe kształtowanie przebiegu zmiany sukcesyjnej na gruncie firmowym.

---

<sup>22</sup> Scharma P., Chrisman J.J., Pablo A.L., Chua J.H.: Determinants of initial satisfaction with the succession proces in family firms: A conceptual model. „Entrepreneurship: Theory & Practice”, Vol. 25, No. 3, 2001, p. 17-35.

<sup>23</sup> Stępniewska A.: Elementy procesu sukcesji w wybranych polskich przedsiębiorstwach rodzinnych. WZiE Politechnika Gdańska, Gdańsk 2013, s. 44.

<sup>24</sup> Adamska M. (red.): Przewodnik po sukcesji w firmach rodzinnych. Kompendium wiedzy. PM Doradztwo Gospodarcze, Sp. z o.o., Kraków 2014.

Tabela 1

## Wskazówki w zakresie planowania sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych

<b>WSKAZÓWKI SUKCESORÓW DLA NESTORÓW</b>		
<b>WSKAZÓWKI</b>	<b>KOMENTARZ</b>	<b>DZIAŁANIA WSPIERAJĄCE</b>
<i><b>Uzgodnienie harmonogramu sukcesji z uwzględnieniem ewentualnej jego modyfikacji.</b></i>	<p>Okres pracy zawodowej wydłuża się i dotyczy to nie tylko ustawowego wieku emerytalnego, ale także aktywności osób pracujących na własny rachunek. Zaawansowany wiek nestora nie dyskwalifikuje go od pełnienia takiej funkcji o ile właściciel firmy będzie umożliwił przyszłemu następcy rozwój i poszerzenie zakresu odpowiedzialności w firmie.</p> <p>Utrzymywanie np. 40-letniego sukcesora po kilkunastu latach pracy z dala od podejmowania samodzielnych decyzji, chociażby w wydzielonym zakresie odpowiedzialności może prowadzić do jego frustracji, stłamszenia, zniechęcenia i pozbawienia swobody działania, co z kolei może prowadzić do poszukiwania innej pracy.</p>	<p>Wyznaczenie kamieni milowych w procesie zmiany:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– ustalenie roli sukcesorów na kolejnych etapach zaangażowania w firmie,</li> <li>– stworzenie warunków do poszerzania kompetencji i zdobywania doświadczenia,</li> <li>– omówienie, w jaki sposób będzie ulegać zmianie rola nestora,</li> <li>– jakie obowiązki nestor ma zamiar dzielić lub przekazywać,</li> <li>– zapewnienie szczerej, otwartej komunikacji w przypadku ewentualnej modyfikacji planu sukcesji (np. przesunąć w czasie).</li> </ul>
<i><b>Obdarzenie sukcesora zaufaniem i emocjonalnym wsparciem dla swoich pomysłów i działań, zamiast okazywania pobłażliwości i protekcyjności.</b></i>	<p>Częstym powodem nieporozumień pomiędzy nestorem a sukcesorem jest brak umiejętności znalezienia równowagi pomiędzy tradycją a nowoczesnością. Nestorzy działają według sprawdzonych sposobów postępowania, argumentując, że: „Tak zawsze było”, „Do tego przyzwyczajeni są nasi klienci” lub „Po co zmieniać coś, co działa?” Sukcesorzy, mając często świeższe spojrzenie na firmę, a niekiedy również kierunkowe wykształcenie, usiłują przeforsować własne rozwiązania, np. sięgnąć po nowe formy marketingu.</p> <p>Bagatelizowanie tych propozycji przez nestora zazwyczaj najpierw powoduje gwałtowne starcia, a jeśli właściciel firmy nie wykaże się elastycznością w swoim stanowisku – spadek motywacji sukcesora do pracy w rodzinnej firmie. Podobne konsekwencje ma odrzucanie lub okazywanie lekceważenia dla pomysłów sukcesora w obecności innych osób.</p> <p>Sukcesor będzie wyczulony na takie sygnały i prawdopodobnie poczuje się jak skarcony uczeń.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wcześniejsze omawianie w cztery oczy pomysłów następcy z użyciem argumentów merytorycznych.</li> </ul>

cd. tabeli 1

<p><b><i>Wykazywanie się poczuciem obowiązku i odpowiedzialnością, która oznacza także ponoszenie konsekwencji za decyzje.</i></b></p>	<p>Wielu sukcesorów, spragnionych możliwości szybkiego wywarcia wpływu na funkcjonowanie rodzinnego biznesu, zarządzanie ludźmi i osiągnięcia sukcesu reaguje niecierpliwością na – ich zdaniem zbyt powolną – ścieżkę awansu, wskazywaną przez nestora. Tymczasem zdobywanie i powiększanie wiedzy o branży, produktach i usługach przedsiębiorstwa to długotrwały proces, przy którym należy wykazać się pokorą. W warunkach silnej konkurencji jedna pochopna decyzja może pociągać za sobą dotkliwe skutki, wpływające na kondycję ekonomiczną firmy, rodziny i niespokrewnionych pracowników. Sukcesor rozpoczyna swoje zaangażowanie w firmie rodzinnej najczęściej wtedy, kiedy posiada ona już mniej lub bardziej ugruntowaną pozycję na rynku. Konieczna wobec tego jest świadomość sukcesora, że budowa tej pozycji kosztowała nestora wiele czasu i wyrzeczeń.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– podejmowanie decyzji po przeprowadzeniu rzetelnej oceny ryzyka oraz bilansu kosztów i korzyści.</li> </ul>
<p><b><i>Zdobywanie autorytetu wśród pracowników przez sukcesora na podstawie własnych pomysłów i umiejętności systematycznego budowania swojej pozycji wśród kadry firmy.</i></b></p>	<p>Szanse na akceptację przez personel rosną, jeśli sukcesor podejmuje działania, które budują szacunek w oczach pracowników. W ten sposób zyska na powadze i zrobi krok w stronę uprawomocnienia swojej przyszłej wiodącej roli.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– przejmowanie odpowiedzialności za sytuacje kryzysowe i rozwiązywanie problemów,</li> <li>– proponowanie rozwiązań,</li> <li>– koordynowanie procesów,</li> <li>– udzielanie wsparcia załodze,</li> <li>– zasięganie rady u doświadczonych pracowników (sukcesor nie musi być specjalistą w każdej dziedzinie, ale powinien doskonalić w sobie umiejętność korzystania z wiedzy otaczających go osób).</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Adamska M. (red.): Przewodnik po sukcesji w firmach rodzinnych. Kompendium wiedzy. PM Doradztwo Gospodarcze, Sp. z o.o., Kraków 2014.

Na podstawie obserwacji oraz ponad dwudziestoletniej praktyki zarządzania firmą rodzinną A. Blikle<sup>25</sup> twierdzi, że najlepszą formą przygotowania następcy jest obserwacja, jak przyszyły sukcesor przechodzi kolejne szczeble firmowej kariery. Zwraca uwagę, że awanse powinny opierać się na wiedzy i kompetencjach. Jeżeli pracownicy dojdą do wniosku, że dziecko właściciela ma ułatwioną ścieżkę awansu w porównaniu z pracownikami nierodzinnymi, to nie będą szanować nowego właściciela. Niektórzy przedsiębiorcy rodzinni, aby w całości wyeliminować niebezpieczeństwo ułatwionej ścieżki kariery, wymagają od przyszyłych sukcesorów założenia i poprowadzenia przez jakiś czas własnej firmy. Dopiero gdy sprawdzą się na tej płaszczyźnie, zostają dopuszczeni do zarządu firmy rodzinnej. Należy

<sup>25</sup> Blikle A.: Specyfika zarządzania w firmach rodzinnych, [w:] Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych. PARP, Warszawa 2012, s. 43.

też pamiętać, że jeżeli sukcesor lub sukcesorzy lub niektórzy z nich nie nadają się do prowadzenia firmy, to nie należy ich do zarządu powoływać. Przyszły właściciel niekoniecznie musi być przyszłym menedżerem, a także niekoniecznie musi w ogóle pracować w firmie. Jednak podejmowanie decyzji w tym zakresie jest sprawą niezwykle delikatną i trudną.

## 5. 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.

Przedsiębiorstwa rodzinne są najstarszym sposobem prowadzenia biznesu i stanowią jeden z fundamentów światowej gospodarki. Ich tworzenie, funkcjonowanie i upadek ma duży wpływ zarówno na rozwój gospodarki krajowej jak i globalnej. Długoterminowa perspektywa prowadzenia przedsiębiorstwa przez przyszłe pokolenia, a także łączenie funkcji rodzinnych z menedżerskimi nadaje takim podmiotom wyraźną identyfikację<sup>26</sup>.

W wielu definicjach przedsiębiorstw rodzinnych waga tematu sukcesji jest wielokrotnie podkreślana jako nieodłączny element takiego podmiotu. Z kolei dla firm rodzinnych sukcesja jest kwestią, która determinuje ich przetrwanie i rozwój.

Tematyka sukcesji polskich przedsiębiorstw rodzinnych nie jest w wystarczający sposób zbadana z racji faktu, że zdecydowana większość tego rodzaju podmiotów to przedsiębiorstwa w rękach pierwszego pokolenia. Wiele firm już stało lub w najbliższej przyszłości stanie przed problemem przekazania władzy, wiedzy oraz własności. Proces sukcesji jest złożony, wieloetapowy, wymaga wielu lat przygotowań i zaangażowania członków rodziny związanych z działalnością firmy.

Planowanie sukcesji jest złożonym procesem opracowywania i realizacji strategicznego planu przekazania własności i władzy przez aktualnego właściciela (lub właścicieli) firmy rodzinnej wybranemu następcy, który będzie w stanie zapewnić kontynuację i rozwój rodzinnego przedsięwzięcia zgodnie z ustaloną strategią<sup>27</sup>. Właściciele firm rodzinnych wymagają od sukcesorów wielu interdyscyplinarnych umiejętności, których nabywanie jest procesem wymagającym dużych nakładów czasu i pracy.

---

<sup>26</sup> Sułkowski Ł., Marjański A.: Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń. Poltext, Warszawa 2009, s. 9.

Strategia współczesnych przedsiębiorstw rodzinnych, działających na polskim rynku, powinna zatem skupiać się na wychowaniu i przygotowaniu następcy, który będzie kontynuował tradycje przedsiębiorcze.

## Bibliografia

1. Adamska M. (red.): Przewodnik po sukcesji w firmach rodzinnych. Kompendium wiedzy. PM Doradztwo Gospodarcze, Sp. z o.o., Kraków 2014.
2. Badanie firm rodzinnych 2016. Firmy rodzinne w obliczu zmian, <https://www.pwc.pl/pl/pdf/firmy-rodzinne-raport-pwc-2016.pdf>.
3. Bernatek A.: Ostrożny optymizm firm rodzinnych. „Harvard Business Review”, maj 2017.
4. Blikle A.: Specyfika zarządzania w firmach rodzinnych, [w:] Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych. PARP, Warszawa 2012.
5. Bracci E., Vagnoni E.: Understanding Small Family Business Succession in Knowledge Management Perspective. The IUP “Journal of Knowledge Management”, 2011.
6. Danco L.: Beyond survival – A business owner’s guide for success. University Press, Cleveland 1975.
7. <http://www.ibrpolska.pl/raporty/raport-testowy-2/>, 26.02.2014.
8. <http://katowice.naszemiasto.pl/artykul/kongres-msp-w-katowicach-o-firmach-rodzinnych-zdjecia,3538857,artgal,t,id,tm.html>, 13.10.2015.
9. Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A.: Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój. Difin, Warszawa 2004.
10. Kałużna H.: Firmy Rodzinne w XXI w – specyfika i sukcesja. Zeszyty Naukowe SGGW – Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej, nr 75, Warszawa 2009.
11. Lewandowska A., Greser J., Jakubowski J.: Sukcesja w firmie rodzinnej, [w:] Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych. PARP, Warszawa 2012.
12. 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://www.ibrpolska.pl/raporty/diagnoza-sytuacji-sukcesyjnej-w-przedsiębiorstwach-rodzinnych-w-polsce/>, 13.03.2015.
13. Mirkowski S.: Jak zbudować wielopokoleniowy biznes rodzinny? “Głos Biznesu”, nr 3(29), 2014.

---

<sup>27</sup> Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A.: Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój. Difin, Warszawa 2004, s. 59.

14. Olkiewicz M.: Jakość zasobów ludzkich determinantą procesu sukcesji, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XIV, z. 6, cz. 1, 2013, Firmy Rodzinne – wyzwania globalne i lokalne.
15. Pramodita P., Chua J.H., Chrisman J.J.: Perceptions about the Extend of Succession Planning in Canadian Family Firms. „Canadian Journal of Administrative Sciences”, Vol. 17, No. 3, 2009.
16. Scharma P., Chrisman J.J., Pablo A.L., Chua J.H.: Determinants of initial satisfaction with the succession proces in family firms: A conceptual model. „Enterpreneurship: Theory & Practice”, Vol. 25, No. 3, 2001.
17. Stępniewska A.: Elementy procesu sukcesji w wybranych polskich przedsiębiorstwach rodzinnych. WZiE, Politechnika Gdańska, Gdańsk 2013.
18. Sułkowski Ł., Mariański A.: Firmy rodzinne, jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń. Poltext, Warszawa 2009.
19. Surdej A., Wach K.: Przedsiębiorstwo rodzinne wobec wyzwań sukcesji. Difin, Warszawa 2010.
20. Venter E., Boshoff C., Maas G.: The Influence of Successor Related Factors on the Succession Process in Small and Medium Sized Family Business. „Family Business Review”, Vol. 18, No. 4, 2005.
21. Wojtysiak-Kotlarski M.: Teoria przedsiębiorstwa a koncepcje zarządzania i praktyka biznesu. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2011.