

## Rozdział

# 2

---

## Sukcesja jako proces włączania kolejnej generacji rodziny do przedsiębiorstwa

### 2.1. Pojęcie i istota sukcesji

Zgodnie z definicją zamieszczoną w *Słowniku Wyrazów Obcych*, sukcesja jest następstwem prawnym, nabyciem uprawnień, schedą, spadkiem, dziedzictwem [*Słownik ...*, 1967, s. 487]. Sukcesja z punktu widzenia ekonomii, zarządzania przedsiębiorstwem i kształtowania relacji biznesowych jest procesem i problemem zarówno w wymiarze ekonomiczno-finansowym, jak i prawnym oraz psychologicznym. Różnorodne definicje sukcesji, funkcjonujące w literaturze przedmiotu, wydają się nawiązywać do co najmniej dwóch z wymienionych wymiarów, kładąc na nie mniej-  
szy bądź większy akcent. W tym kontekście należy przykładowo rozumieć definicję sukcesji przedsiębiorstwa rodzinnego podaną przez G. Walsha, który uważa, że jest ona procesem przekazania zarządu i własności firmy następnemu pokoleniu członków rodziny, przy czym proces ten może obejmować aktywa rodziny [Walsh, 2011, s. 7]. Przyjmując, że aspekty ekonomiczno-finansowe i prawne wiążą się z przekazaniem zarządu i własności, a aktywa rodziny obejmują również „aktywa emocjonalne”, wówczas definicja ta wpisuje się wprost we wskazane powyżej wymiary. Zbliżoną definicję przytaczają J. Jeżak, W. Popczyk i A. Winnicka-Popczyk, wskazując, że sukcesja to przekazanie kierownictwa oraz własności bieżącego właściciela wskazanemu następcy<sup>1</sup>, który będzie „dbał o firmę” i kontynuował jej działalność [Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk, 2004, s. 59]. Według A.J. Bliklego pojęcie sukcesji obejmuje dwa aspekty: formalno-prawny i emocjonalny. Pierwszy wiąże się z przekazaniem zarządu i własności lub samego zarządu następnemu pokoleniu, drugi natomiast obejmuje różnorodne aspekty emocjonalne, które towarzyszą temu procesowi

---

<sup>1</sup> W niniejszej pracy pojęcia: następcą, sukcesor, pokolenie sukcesorów lub inne synonimy użyte zostały zamiennie. Podobnie używane były pojęcia sukcesja, transfer międzypokoleniowy czy po prostu transfer.

[Iszkowski, 2012, s. 19–21]. Należy przy tym zauważyć, że sukcesja nie jest jednorazowym wydarzeniem związanym z przekazaniem spadku czy też przekazaniem całkowitej władzy lub jej części, lecz zasadniczym elementem strategii rodzinnego biznesu [Budziak, 2012, s. 51–55]. Jak zauważył K. Safin: „*Procesu sukcesji nie da się ograniczyć do stosunkowo prostych czynności notarialno-sądowych. Rozpoznanie modelu biznesu, wartości i relacji właścicielskich oraz zintegrowanie ich z osobowością sukcesora i nową pozycją seniorów, wymaga wielu lat aktywnego zaangażowania wszystkich uczestników*” [Diagnoza sytuacji..., 2015, s. 9].

Traktowanie sukcesji jako procesu, a nie jednorazowego aktu, nie budzi w zasadzie kontrowersji. Różnice dotyczą długości jego trwania, etapowania oraz uczestników (interesariuszy). Uznanie, że proces trwa całe życie bądź dwadzieścia lat, nie zmienia jej długoterminowego charakteru [Safin, Pluta, 2013, s. 11–35]. Nie można więc sukcesji utożsamiać z prostą zmianą sposobu zarządzania [Steier, Miller, 2010, 145–154], gdyż w praktyce jest wieloletnim procesem współpracy między generacją poprzedników (seniorów) i następców (juniorów), która wiąże się z transferem kontroli zarządczej oraz w trakcie którego władza jest stopniowo przekazywana z jednego pokolenia do drugiego. Podczas przekazywania władzy zauważa się wzrost zaangażowania następnej generacji oraz jednocześnie stopniowe zmniejszanie zaangażowania poprzedniej [Cabrera-Suarez, de Saa-Perez, Garcia-Almeida, 2001, s. 37–46]. W takim też kontekście sukcesja została zdefiniowana przez Ł. Sułkowskiego i A. Marjańskiego, którzy określili ją jako szczególny problem przedsiębiorstwa rodzinnego, które ma trwać ponad generacjami lub mimo wymieniających się generacji, a co za tym idzie – jest procesem zarządzania zmianą międzygeneracyjną [Sułkowski, Marjański, 2009, s. 37–38]. Podobne definicje procesu przekazania firmy między pokoleniami funkcjonują w piśmiennictwie zagranicznym. C.E. Aronoff, S.L. McClure i J.L. Ward stwierdzili, że sukcesja oznacza przekazanie przez pokolenie seniorów własności i kierownictwa firmą rodzinną pokoleniu juniorów i ma na celu zapewnienie ciągłości jej funkcjonowania na przestrzeni pokoleń [Aronoff, McClure, Ward, 2012, s. 15]. W publikacji N. Churchilla i K. Hattena sukcesja została zdefiniowana jako proces, podczas którego są planowane i wdrażane zmiany w obrębie zarządzania, strategii i kontroli [Churchill, Hatten, 1987, s. 51–64]. W.C. Handler z kolei podkreśla, że podczas procesu przekazywania przedsiębiorstwa następnej generacji zaangażowanie obecnego decydenta spada, a rośnie zaangażowanie sukcesora, przy czym odbywa się to przy zachowaniu właściwych relacji i interakcji między właścicielem–przedsiębiorcą i członkiem rodziny reprezentującym kolejne pokolenie [Handler, 1990, s. 37–51]. W innej definicji również podkreślone zostało znacznie wzajemnych interakcji między reprezentantami pokoleń, wskazując, że jest to dynamiczny proces, którego celem jest transfer do następnej generacji zarówno kierownictwa, jak i władzy przedsiębiorstwa, a obowiązki i zadania sukcesorów i seniorów wzajemnie się przenikają [Cadieux, Lorrain, Hurrion, 2002, s. 17–30].

Interesująca koncepcja sukcesji zaprezentowana została przez A. Bąkiewicz. Ogólną ideę osadzono w chińskich realiach funkcjonowania firm rodzinnych, gdzie jednym z głównych czynników ponadpokoleniowego sukcesu są prywatne relacje przedsiębiorcy określone jako *guanxi*. Zgodnie z definicją są to powiązania, relacje i związki między pojedynczymi osobami, składające się na sieć wykorzystywanych w biznesie wzajemnych zależności, które w potocznym języku mogłyby być uznane za znajomości lub koneksje [Bąkiewicz, 2014, s. 37–48]. Sukcesja w tej sytuacji jest więc procesem, w którym umożliwia się wchłonięcie sieci relacji, wypracowanej przez seniorów, która staje się jednocześnie jednym z filarów funkcjonowania firmy rodzinnej prowadzonej przez następców, a także inkorporację tych relacji w ramach nowo powstałego *guanxi*. Międzypokoleniowy transfer przedsiębiorstwa w tych warunkach obejmuje, obok przekazania aktywów materialnych, również proces dekompozycji relacji wypracowanych przez seniorów, wprowadzanie spadkobierców w sieć wzajemnych interakcji oraz utrwalanie pozycji młodego pokolenia w ramach utworzonych współzależności [Bąkiewicz, 2014, s. 37–48]. Analogiczne procesy zachodzące podczas sukcesji występują również w krajach europejskich i kulturze anglosaskiej, aczkolwiek nie zostały nazwane w żaden szczególny sposób. Ich przejawem jest chociażby uczestnictwo przedstawicieli drugiej generacji w rozmowach biznesowych, poznawanie klientów i kontrahentów, powoływanie się na nazwisko seniora przy „załatwianiu” różnych spraw administracyjno-urzędowych. Celem tych działań jest stopniowe wejście następcy lub następców w role sprawowane przez seniora.

Warto podkreślić, że w odróżnieniu od „klasycznej” sukcesji – rozumianej jako świadomy, przygotowany i długotrwały ciąg zdarzeń – czasami proces ten przebiega w sposób gwałtowny i nieprzygotowany. Zdaniem K. Orzechowskiego w takiej sytuacji można mówić raczej o incydencie, a nie sukcesji, gdy na skutek zdarzeń losowych – np. nagłej śmierci właściciela – następuje przejście przedsiębiorstwa przez jego następców, którzy wcześniej nie byli przygotowywani do tej roli. Wobec tego należy ich raczej określać mianem spadkobierców<sup>2</sup> niż sukcesorów, aczkolwiek zarówno w języku potocznym, jak i doktrynie prawnej, pojęcie sukcesora i spadkobiercy używane jest zamiennie [Orzechowski, 2011, s. 115].

Warto podkreślić, że przejście przedsiębiorstwa rodzinnego przez spadkobierców w sytuacji nagłej<sup>3</sup> może mieć różne konsekwencje dla jego sukcesji i trwania ponadpokoleniowego. Z jednej strony bowiem stanowi przekazanie formalnej bazy do przejścia przedsiębiorstwa i prowadzenia jego spraw przez pokolenie sukcesorów.

---

<sup>2</sup> Z drugiej strony P. Rataj wskazuje, że sukcesora od spadkobiercy odróżnia planowy, a zatem uporządkowany i dobrze przygotowany sposób, w jaki sukcesor stopniowo obejmuje kontrolę nad firmą pod baczny okiem nestora [Rataj, 2012, s. 4].

<sup>3</sup> Pod pojęciem sytuacji nagłej należy rozumieć np. śmierć fundatora, ciężką chorobę uniemożliwiającą wykonywanie obowiązków czy też nagłą rezygnację z pełnionej funkcji.

W przeciwnym przypadku może być początkiem procesu likwidacji przedsiębiorstwa rodzinnego (lub rodzinnego charakteru przedsiębiorstwa), sprzedaży jego majątku przez spadkobierców i rezygnacji rodziny z prowadzenia biznesu. Jeżeli więc wolą założyciela jest ponadpokoleniowe trwanie przedsiębiorstwa, to można rekomendować, by określone rozwiązania, pozwalające na jego przetrwanie w sytuacjach zdarzeń nagłych, zostały zaplanowane z wyprzedzeniem i wdrożone w odpowiednim momencie. Szerzej aspekty te zostaną omówione w podrozdziale 4.3.4.

Istotą procesu sukcesji jest więc zarządzanie zmianą międzygeneracyjną [Marjański, 2010, s. 87–106], w ramach której zachodzą niezwykle głębokie przemiany przedsiębiorstwa oraz następuje redystrybucja wzorców zachowań oraz autorytetu zarówno wewnątrz rodziny, jak i przedsiębiorstwa [Sharma i in., 2001, s. 17–36; Lansberg, 1988, s. 119–143]. Dla firmy rodzinnej sukcesja jest kluczowym aspektem zarówno w zakresie przemian ładu korporacyjnego, jak i w sferze ekonomiczno-finansowej oraz rynkowej [Burkart, Panunzi, Shleifer, 2003]. Fundamentalne znaczenie sukcesji sprawiło, że zdaniem J.L. Warda zasadniczo o firmie rodzinnej można mówić dopiero wówczas, gdy kontrola i zarządzanie przedsiębiorstwem zostanie przekazane następnemu pokoleniu [Ward, 1987, s. 252]. Pogląd ten jest jednak raczej odosobniony w kontekście różnorodnych koncepcji definicyjnych przytoczonych w poprzednim rozdziale.

Proces pierwszej sukcesji, będący bezsprzecznie jednym z najważniejszych transferów zachodzących w firmie rodzinnej, może być rozpatrywany z wielu perspektyw. E. Więcek-Janka w swojej pracy wskazała, że sukcesja to akt finalizujący czas władzy jednego pokolenia, proces, który towarzyszy właścicielom i sukcesorom podczas zmiany pokoleniowej, oraz wyzwanie systemowe, które zmienia spojrzenie na składowe firmy rodzinnej, przewartościowuje normy i wartości oraz wpływa na relacje biznesowe i rodzinne [Więcek-Janka, 2015, s. 39–53]. Trudno się zgodzić z tego rodzaju podejściem, gdyż opisuje ono raczej końcowy etap sukcesji, który przyjmuje postać przekazania własności i zarządzania w firmie rodzinnej [Sułkowski, Marjański, 2009, s. 51], a nie kompleksowy proces transferu przedsiębiorstwa do następnej generacji. Zawężenie pojęcia sukcesji do „aktu finalizującego” czas sprawowania władzy pokolenia seniorów wydaje się być nadmiernym uproszczeniem, zwłaszcza w kontekście omawianych w dalszej części modeli sukcesji, w szczególności modelu J. Longeneckera i J. Schoena, wyraźnie akcentujących wielofazowość tego procesu [Longenecker, Schoen, 1978, s. 1–6].

Jak wspomniano wcześniej, sukcesja w warunkach „niewymuszonych” nagłymi zdarzeniami to wieloetapowy proces o charakterze długotrwałym (szerzej zob. podrozdz. 2.3), w ramach którego dokonywane są stopniowe transfery zasobów przedsiębiorstwa i rodziny. Na potrzeby tej pracy sukcesja została zdefiniowana jako homogeniczny zbiór transferów obejmujących: konstytuowanie władzy (w tym aspekty prawne transferu władzy), przekazanie zasobów ekonomiczno-finansowych (w tym

rozwiązania prawne i podatkowe w tym zakresie) oraz przekazanie (przynajmniej częściowe) zasobów społeczno-emocjonalnych oraz rynkowo-wizerunkowych. Wskazane aspekty zostaną szczegółowo omówione w dalszej części pracy na przykładzie proponowanego, transferowego modelu włączania drugiej generacji do firmy rodzinnej.

Badacze zajmujący się problematyką przedsiębiorczości rodzinnej są zgodni, że sukcesja stanowi główny element strategii długookresowego funkcjonowania przedsiębiorstwa rodzinnego oraz zachowania przez nie charakteru rodzinnego. Jak jednak dowodzą badania, sukcesja w polskich przedsiębiorstwach bywa relatywnie często pomijana, bagatelizowana lub odkładana na przyszłość. W raporcie: *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*, przygotowanym przez PARP, zaledwie w grupie 15% przedsiębiorstw rodzinnych doszło do przekazania jednostki w ręce następnego pokolenia. Spośród badanych 31% wyraża zdecydowaną wolę przeprowadzenia sukcesji, 58% „rozważa” realizację tego procesu, a 13% w ogóle nie zamierza uruchamiać procesów sukcesyjnych [Kowalewska (red.), 2009b, s. 129–138]. Wyniki te korespondują z innymi badaniami prowadzonymi w różnych krajach świata. Zgodnie ze statystykami skuteczna realizacja pierwszej sukcesji następuje w co trzecim przedsiębiorstwie, a zaledwie 15% firm jest „skutecznie” przekazywanych do drugiego pokolenia. Trzecie pokolenie rodziny wywierające realny wpływ na międzypokoleniowe przedsiębiorstwo rodzinne odnotowane zostało w grupie zaledwie 3% przedsiębiorstw [Kets de Vries, 1993, s. 59–79]. Zbliżone wyniki podał P. Eddy, wskazując, że tylko około 50% przedsiębiorstw przeprowadza skutecznie pierwszą sukcesję, a zaledwie 15% przechodzi do trzeciego pokolenia [Eddy, 1996, s. 76–77]. Późniejsze dane wskazują na jeszcze niższą skuteczność całego procesu. Według Q.J. Fleminga zaledwie 30% firm rodzinnych przechodzi w ręce drugiego pokolenia [Fleming, 2006, s. 8]. Podobne statystyki podają także inni badacze, wskazując, że około 70% firm rozpoczynających działalność jako rodzinne nie przechodzi w ręce kolejnego pokolenia, a około 90% upada w trzeciej generacji [Babikan, 2007, s. 19–22; Ellis, 2010, s.14– 15]. Jak można zauważyć, przytoczone statystyki wykazują znaczne rozbieżności udziału firm przechodzących do rąk drugiej generacji rodziny. Dostrzegł to również K. Safin, wskazując na znaczne zróżnicowanie udziału firm rodzinnych, które przetrwały dłużej niż jedną generację. Opierając się na wynikach badań światowych, wskazuje, że ich odsetek waha się od 17 do 46% w zależności od kraju [Safin, 2007, s. 148].

Należy dodać, że występuje różnica w skłonności do przeprowadzenia sukcesji między pokoleniem przekazującym a spadkobiercami. Według badań ponad 70% nestorów wyrażało chęć przekazania przedsiębiorstwa potomstwu, gdy tymczasem 60% dzieci nie było zainteresowanych ich przejęciem [Orzechowski, 2011, s. 115; Sułkowski (red.), 2005, s. 25–57; Popczyk, Winnicka-Popczyk, 2005].

Dane te wyraźnie odzwierciedlają stopień skomplikowania sukcesji oraz pozwalają zrozumieć, jak złożonym i jednocześnie trudnym procesem jest zainspirowanie reprezentantów następnej generacji do włączenia się w działalność przedsiębiorstwa oraz utrzymanie ponadpokoleniowej firmy rodzinnej.

Zauważyć należy, że większy odsetek firm decydujących się na sukcesję występuje wśród jednostek charakteryzujących się „tradycjami rodzinnymi”, przez co należy rozumieć, że funkcjonują na rynku ponad 20 lat jako przedsiębiorstwa rodzinne. W tej grupie udział podmiotów skłonnych do przeprowadzenia sukcesji, według danych PARP, wyniósł 49% [Kowalewska (red.), 2009b, s. 129–138].

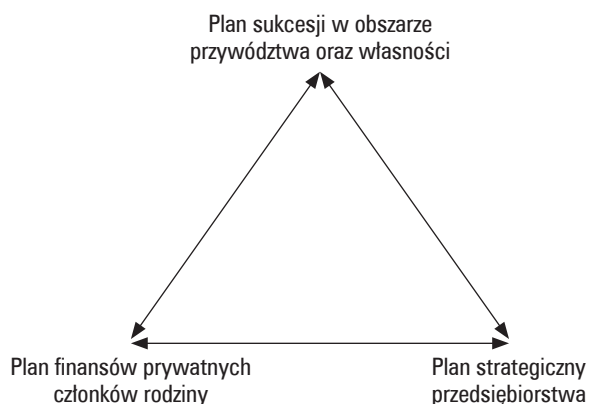
Reasumując, można przytoczyć wyniki metaanalizy danych pochodzących z lat 1960–2004, zgodnie z którymi problematyka sukcesji była najczęściej badaną tematyką spośród różnorodnych obszarów funkcjonowania firm rodzinnych. Najwięcej publikacji z tego zakresu ukazało się w Stanach Zjednoczonych i Kanadzie. Wśród państw europejskich dominowały kraje niemieckojęzyczne oraz Hiszpania i Włochy [Benavides-Velasco, Quintana-García, Guzmán-Parra, 2013, s. 41–57]. Można w związku z tym uznać, że skuteczne zaangażowanie kolejnej generacji rodziny stanowi główny aspekt decydujący o ponadpokoleniowym trwaniu firmy rodzinnej, na co zarówno wskazują badacze zajmujący się tą problematyką, jak i potwierdzają wyniki różnorodnych analiz.

## 2.2. Plany i modele sukcesji

Przedsiębiorstwa patrzące w przyszłość starają się antycypować nadchodzące zmiany, postępować proaktywnie, tak by mogły w jak największym stopniu wykorzystać nadarżające się okazje i przeciwdziałać negatywnym tendencjom makro- i mikroekonomicznym. Efektywny przedsiębiorca powinien być świadomy całości powiązań i uzależnień zewnętrznych oraz wewnętrznych, a także mieć klarowną wizję rozwoju, nawet jeżeli nie została ona wypracowana w ramach formalnego systemu planowania [Papulova, Papulova, 2006, s. 1]. Niemniej jednak formalny system planowania wydaje się być istotnym narzędziem, które zwiększa efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa. T. Northup zaprezentował wyniki badań przeprowadzone na grupie małych i średnich firm, wskazujące, że jednostki funkcjonujące w tych samych uwarunkowaniach i posiadające plany strategiczne były o 40% większe, zatrudniały nieco mniej pracowników i generowały o 45% większe przychody na zatrudnionego w porównaniu z podmiotami gospodarczymi, które nie planowały swojej działalności [Northup, 2016]. Do podobnych wniosków doszli też inni badacze, wskazując, że organizacje planujące wszelkie aspekty swojej działalności z reguły uży-

skiwały lepsze wyniki ekonomiczne [Robbins, Coulter, 2002]. Ponadto, jak zauważył A. McIlquham-Schmidt, nie zdarzyło się, by działający w zbliżonych warunkach przedsiębiorcy, którzy konstruowali plany, osiągnęli rezultaty gorsze. Co najwyżej nie udało się stwierdzić statystycznie istotnych różnic między planującymi i nieplanującymi [McIlquham-Schmidt, 2010, s. 4]. Oczywiście zawsze można wskazać jednostkowe przypadki, które nie potwierdzają na poziomie statystycznym zarysowanej powyżej reguły. Niemniej jednak pozwala to postawić tezę, że planowanie przekłada się na wzrost szeroko rozumianej efektywności podmiotu planującego w porównaniu z przedsiębiorstwami, które nie tworzą planów.

Specyfika firm rodzinnych, obok typowych dla przedsiębiorstwa planów operacyjnych i strategicznych, wymaga planowania w obrębie dodatkowych obszarów. Jak zauważył J.L. Ward, kompleksowy i unikatowy dla firm rodzinnych system planowania, określony jako „trójkąt planowania zorientowany na długookresowe funkcjonowanie”, obejmuje trzy rodzaje dokumentów planistycznych: plan strategiczny przedsiębiorstwa, plan finansów prywatnych członków rodziny oraz plan sukcesji w obszarze przywództwa i własności (rys. 2.1) [Ward, 2004, s. 18].



**Rysunek 2.1.** Trójkąt planowania zorientowany na długookresowe funkcjonowanie rodziny i przedsiębiorstwa

Źródło: na podstawie pracy: Ward, 2004, s. 18.

Poszczególne rodzaje planów są wzajemnie warunkowane i dopiero respektowanie ich połączenie umożliwia długookresowe, w tym ponadpokoleniowe, funkcjonowanie firmy rodzinnej. Z punktu widzenia tematyki pracy w dalszej części ciężar rozważań położony został na plan sukcesji w obszarze własności i przywództwa oraz towarzyszące im transfery wartości niematerialnych (wartości społeczno-emocjonalne, wizerunkowe oraz rynkowe).

Planowanie sukcesji jest procesem, w ramach którego wymaga się od obecnych właścicieli przedstawienia przyszłych dróg rozwoju przedsiębiorstwa, wraz ze wskazaniem przyszłych ról poszczególnych, zainteresowanych stron. Powinno umożliwić zrozumienie zasad transferu przedsiębiorstwa do kolejnego pokolenia, przez co wywierać wpływ na harmonijne funkcjonowanie rodziny, jak również poprawne relacje między członkami rodziny i osobami z zewnątrz. Jego zadaniem jest także pokazanie drogi kontynuacji działalności, jak również sposobów zaspokojenia potrzeb i oczekiwań rodziny oraz przedsiębiorstwa [Dunn, 1999, s. 41–57; Sharma, Chrisman, Chua, 2003a, s. 667–687]. Planowanie sukcesji prowadzić powinno do wzrostu i zacieśnienia współpracy oraz wymiany informacji między różnymi grupami interesariuszy [Sharma, Chrisman, Chua, 2003a].

Zdaniem S.V. Grassiego jr i J.H. Giarmarco planowanie w tym obszarze powinno odbywać się na pięciu poziomach [Grassi jr, Giarmarco, 2008, s. 27–60]:

- 1) określenie długoterminowych celów bieżącego właściciela;
- 2) określenie potrzeb finansowych obecnego właściciela i (lub) jego małżonka oraz opracowanie rozwiązań umożliwiających tego rodzaju zabezpieczenie;
- 3) wskazanie osoby (osób) zarządzającej przedsiębiorstwem;
- 4) określenie przyszłych właścicieli oraz wypracowanie rozwiązań umożliwiających transfer;
- 5) wypracowanie rozwiązań minimalizujących koszty transferu (opłaty, podatki itp.).

W jednym z pierwszych modeli sukcesji (model etapów życia), zaproponowanym przez S.M. Davisa, na podstawie badań i obserwacji wskazane zostały typowe okresy życia człowieka, warunkujące sposób jego zachowań, w tym odnoszących się do sfery aktywności przedsiębiorczej [Davis, 1968, s. 402–416]. W wieku 17–25 lat młode osoby zwykle starają się usamodzielnąć i zerwać ściśle więzi z rodzicami. Mając 27–33 lat podejmują pierwsze decyzje zawodowe i poznają oraz zaczynają rozumieć paradygmaty funkcjonowania pokolenia rodziców. Po 33 roku życia poszukują niezależności i uznania, w tym również jako przedsiębiorcy. W wieku 40–45 lat poświęcają się rozwojowi przedsiębiorstwa, czerpią przyjemność z bezpośredniego kontrolowania procesów operacyjnych w firmie. Mając 50–60 lat zaczynają rozwijać koncepcję firmy rodzinnej, aczkolwiek wciąż uczestniczą w kierowaniu przedsiębiorstwem. Po 60 roku życia poszukują stabilności i lojalności oraz wycofują się z zarządzania. Z analizy etapów życia wynika, że najlepszy moment na transfer władzy w przedsiębiorstwie jest wówczas, gdy pokolenie seniorów jest „po pięćdziesiątce”, a juniorzy są w wieku 27–33 lat.

J. Longenecker i J. Schoen w swoim siedmioetapowym modelu sukcesji wyróżnili: (1) fazę poprzedzającą włączenie sukcesora; (2) włączenie sukcesora do przedsiębiorstwa – sukcesor ma kontakt z przedsiębiorstwem, lecz jeszcze formalnie w nim



nie pracuje; (3) wstępne przejmowanie funkcji w przedsiębiorstwie – sukcesor zostaje zatrudniony na część etatu, ale wykonuje też pracę poza firmą rodzinną; (4) pełne przejmowanie funkcji – sukcesor zostaje zatrudniony w pełnym wymiarze pracy; (5) przejmowanie funkcji menedżerskich; (6) wstępną sukcesję – kiedy to sukcesor sprawuje główne funkcje zanim stanie się faktycznym liderem; oraz (7) formalną sukcesję – następcą zostaje uznany przez przedsiębiorstwo za faktycznego przywódcę [Longenecker, Schoen, 1978, s. 1–6].

W modelu sukcesji opartym na cyklu życia ojca i syna podniesione zostały naturalne, biologiczne aspekty funkcjonowania ludzi, znajdujące się poza klasycznymi czynnikami rynkowymi. N. Churchill i K. Hatten wyróżnili w ramach tego modelu cztery etapy: (1) fazę zarządzania przez właściciela, (2) włączenie i inkubację dzieci w przedsiębiorstwie, (3) partnerstwo ojca i syna oraz (4) etap ostatni, jakim jest przekazanie władzy [Churchill, Hatten, 1987, s. 51–64].

Model dostosowywania ról zaproponowany przez W.C. Handlera, oparty na danych zgromadzonych w trakcie wywiadów pogłębionych, kładzie nacisk na znaczenie ewolucyjnego dopasowywania procesów między założycielem (założycielami) a członkami następnego pokolenia [Handler, 1990, s. 37–51]. Cały proces został podzielony na cztery etapy. Początkowo założyciel skupia się głównie na rozwoju przedsiębiorstwa, pozyskaniu klientów, dostarczaniu produktów i usług oraz budowie zaplecza ekonomicznego firmy. Przeważnie na tym etapie nestor jest jedyną osobą z rodziny zaangażowaną w prowadzenie przedsiębiorstwa. Następnie przychodzi faza walki o przetrwanie firmy. Założyciel zaczyna wstępnie rozważać potencjalną sukcesję. Potencjalni następcy są już zaangażowani w przedsiębiorstwie, lecz bez odpowiedzialności za procesy decyzyjne. Rozpoczynają naukę, poznając zarówno codzienne rutynowe zadania, jak i strategiczne wyzwania przedsiębiorstwa. W późniejszym okresie, uznanym za krytyczny, sukcesywnie wzrasta rola następców, którzy przejmują poszczególne zadania, łącznie z kształtowaniem przyszłych celów strategicznego rozwoju przedsiębiorstwa. Stopniowo również zajmują określone stanowiska w firmie oraz przejmują role liderów i decydentów w organizacji. Całość kończy etap formalnego przekazania władzy i własności.

Trójwarstwowy model sukcesji rozpoczyna okres zanim dzieci włączą się w funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Jest to czas ich nauki lub aktywności poza firmą rodzinną. Następną jest faza włączenia dzieci do działalności firmy (zazwyczaj gdy mają 18–28 lat), a trzecia warstwa obejmuje formalną sukcesję, w ramach której wyróżnia się podokres włączania w zarządzanie i formalne przekazanie firmy [Stavrou, 1999, s. 43–61; Stavrou, Kleanthou, Anastasiou, 2005, s. 187–206]. Można założyć, że model ten nieznacznie tylko różni się od poprzedniego.

Czynniki psychologiczne jako kluczowe dla skutecznego procesu sukcesji w firmie rodzinnej znalazły się u podstawy opracowania modelu analizy ścieżki klasyfikacji poznawczej [Matthews, Moore, Fialko, 1999, s. 159–169]. Zdaniem jego

autorów ocena planu sukcesji powinna być prowadzona na płaszczyźnie czterech ścieżek o charakterze poznawczym, tj.: ścieżki procesów poznawczych, prowadzącej od ojca lidera starszej generacji do syna reprezentującego generację sukcesorów, ścieżki prowadzącej od syna do ojca, ścieżki samoklasyfikacji poznawczej ojca oraz takiej samej ścieżki samopoznawczej syna. Poznanie wzajemnych postaw i relacji oraz ocena głównych aktorów, biorących udział w procesie angażowania następnej generacji rodziny, warunkują przygotowanie określonego planu sukcesji, w którym zostaną uwzględnione indywidualne uwarunkowania przekazującego i spadkobiercy oraz ich wzajemne interakcje. Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na relatywnie archaiczne podejście do sukcesji, wiążące się z naturalnym traktowaniem osoby płci męskiej jako następcy. Wyraźnie pomijana jest, przynajmniej na poziomie rozważań teoretycznych, potencjalna sukcesja zorientowana na potomstwo płci żeńskiej. Tymczasem, chociaż sukcesja zorientowana na osoby płci żeńskiej nie jest dominująca, to, jak wykazano w dalszej części pracy, odsetek „sukceserek” wykazuje tendencję rosnącą.

W modelu procesów satysfakcjonujących wskazano, że udana sukcesja wymaga pełnego rozważenia kilku aspektów obejmujących: poziom akceptacji indywidualnych ról w organizacji, chęci sukcesora do przejęcia przedsiębiorstwa, skłonności osoby obecnie zarządzającej do porzucenia swojej roli, opracowanie planu sukcesji, akceptacji ze strony członków rodziny sukcesora jego roli w rodzinie i przedsiębiorstwie [Sharma, Chrisman, Chua, 2003a, s. 667–687].

Model sukcesji zaproponowany przez Le Breton-Miller, który został skonstruowany na podstawie przeglądu różnorodnych, wcześniejszych modeli funkcjonujących w literaturze, uwzględnia wzajemne interakcje zachodzące w sferze rodzinnej oraz biznesowej [Le Breton-Miller, Miller, Steier, 2004, s. 305–328]. Etap pierwszy obejmuje proces formułowania podstawowych zasad funkcjonowania przedsiębiorstwa, wypracowanie jego wizji przyszłości, skonstruowanie planów, monitorowanie procesów oraz wytyczenie wszelkich innych niezbędnych zasad funkcjonowania jednostki. W następnym etapie zachodzi proces wychowywania i rozwoju potencjalnych sukcesorów (edukacja formalna, edukacja zawodowa, planowanie rozwoju kariery, zdobywanie doświadczenia zawodowego poza firmą rodzinną itp.). W kolejnej fazie następuje wybór sukcesora spośród kandydatów oraz dobór najważniejszych dla firmy menedżerów zewnętrznych, którzy będą z nimi współpracować. Całość kończy proces wycofywania nestorów oraz transfer aktywów do następnej generacji.

Podobną koncepcję znaleźć można w pracy J. Jeżaka, w której wyróżnił on etap zaangażowania w proces sukcesji, wychowanie pokolenia następców, wybór najlepszego dla biznesu następcy, wybór momentu przekazania firmy oraz wybór alternatywnych zajęć dla seniorów [Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk, 2004, s. 94].

J. Lambrecht wskazywał, że sukcesja nie jest prostym przekazaniem przedsiębiorstwa w ramach kolejnych pokoleń, lecz procesem ciągłym, mającym swój początek we wczesnej fazie funkcjonowania firmy rodzinnej [Lambrecht, 2005, s. 267–282].

Proces sukcesji, ze względu na długotrwałość, wiąże się z ciągłą potrzebą dbałości o wartości rodziny, utrzymanie funkcjonowania przedsiębiorstwa, wykształcenie sukcesorów, zdobywanie doświadczenia przez sukcesorów, formalne włączenie sukcesorów w działalność przedsiębiorstwa oraz opracowanie i akceptację planów sukcesji.

Według Ł. Sułkowskiego i A. Marjańskiego proces sukcesji obejmuje [Sułkowski, Marjański, 2009, s. 39–40]:

- 1) zaplanowanie sukcesji;
- 2) ustalenie etapów przeprowadzenia sukcesji;
- 3) wskazanie sukcesora oraz wybór innych rozpatrywanych kandydatów;
- 4) określenie czasu przeprowadzenia sukcesji;
- 5) podjęcie działań w kierunku przygotowania do roli nowego sukcesora (wychowania i wykształcenia);
- 6) przeprowadzenie transferu władzy i własności.

W swojej pracy J.J. Cater III i R.T. Kidwell proponują ewolucyjny model sukcesji składający się z fazy inicjalnej oraz czterech faz „sukcesyjnych” [Cater III, Kidwell, 2014, s. 217–228]. Całość procesu rozpoczyna faza wstępna, podczas której nestor nie ma ani wyraźnych planów przejścia na emeryturę, ani odejścia z przedsiębiorstwa. Jest to też okres, kiedy nie został jeszcze zidentyfikowany i wyłoniony sukcesor. Na kolejnym etapie, wraz z planami emerytalnymi, obecna osoba zarządzająca decyduje się na zachowanie przedsiębiorstwa w rękach rodziny i zaczyna poszukiwać wśród jej członków potencjalnego sukcesora. Poszukiwania te koncentrują się raczej nie na konkretnej osobie, a na grupie potencjalnych osób, mogących przejąć tę rolę. Następnie potencjalni sukcesorzy podlegają procesowi oceny. Zostają zaangażowani w przedsiębiorstwie i przygotowani do pełnienia funkcji menedżerskich. Często pojawia się wówczas wzajemna konkurencja czy nawet wrogość między potencjalnymi następcami. Kolejna faza wiąże się z wyborem sukcesora, stopniowym zmniejszaniem zaangażowania pokolenia nestorów i włączaniem następcy do grupy decydentów. Ostatni etap wiąże się z wycofaniem nestorów, aczkolwiek wciąż mogą oni odgrywać rolę doradczą. Sukcesor wprowadza w pełni własne sposoby działania, odnajduje i przejmuje poszczególne obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa, zgodne z jego specjalizacją w procesach operacyjnych, oraz buduje zaufanie do własnej osoby. Ogólnie biorąc, na tym etapie przedsiębiorstwo jest gotowe do ponownego przeprowadzenia procesu inicjalnego i przejścia do kolejnej generacji.

S. Schleppehorst i P. Moog zaprezentowali ogólny model rekrutacji i wyboru sukcesorów dla firmy rodzinnej, obejmujący pięć przedstawionych niżej etapów [Schleppehorst, Moog, 2014, s. 358–371].

1. Pierwszy etap, to proces preselekcji, w którym nestorzy mają jeszcze „mgliste” pojęcie związane z perspektywą sukcesji, ale uświadamiają sobie, że następcy rozwijają się i w końcu osiągną dorosłość. Na tym etapie mogą podejmować wstępne

próby przygotowania następców do przyszłych ról np. przez: kształtowanie postaw promenedżerskich, obserwowanie rozwijających się talentów proprzedsiębiorczych czy też zainteresowania funkcjonowaniem firmy rodzinnej.

2. Następnym etapem jest proces oceny potrzeb, podczas którego mentor lub mentorzy prowadzą rozmowy, jakiego rodzaju cechami powinien odznaczać się następca lub następcy. Potencjalne rozważania dotyczące poszczególnych kryteriów nie są jednak głośno artykułowane. Analizy dotyczące wymagań związanych z następcą nie muszą także być w żaden sposób sformalizowane czy też spisane.

3. Kolejnym etapem jest drugi proces preselekcji, podczas którego następuje wybór potencjalnych sukcesorów. Następuje redukcja zbioru potencjalnych sukcesorów do grupy najbardziej adekwatnej. Ocenia się, że podczas tego procesu istotną rolę odgrywają aspekty emocjonalne, więzi między członkami rodziny, wsparcie ze strony członków rodziny itp., a jego wynikiem jest raczej „subiektywne wrażenie”, dotyczące potencjalnych kandydatów na następców. Można jedynie domniemywać, że selekcja oparta jest zarówno na „twardych”, jak i „miękkich” cechach oraz wymaganiach stawianych przed następcami, które były przedmiotem rozważań na poprzednim etapie.

4. Po tym etapie następuje proces rekrutacji, kiedy wybrani kandydaci na sukcesorów są oficjalnie o tym informowani i ustalany jest poziom ich zainteresowania objęciem przywództwa w przyszłości.

5. Proces selekcji to etap wyboru najlepszego, najbardziej odpowiedniego sukcesora, który w najwyższym stopniu spełnia wymagania przekazujących. Sukcesor ten jest stopniowo włączany do poszczególnych obszarów decyzyjnych, oceniany jest jego rozwój, umiejętności, sposób pracy, osiągnięte wyniki ekonomiczne itp. Sukcesywnie też przejmuje poszczególne funkcje mentora, aż do pełnego przejścia przywództwa (oraz ewentualnie własności).

W literaturze spotkać można zdecydowanie więcej różnorodnych koncepcji teoretycznych, w ramach których prowadzone są rozważania odnoszące się do najbardziej efektywnego wzorca, czy też modelowego procesu sukcesji. Analizując je, należy wziąć pod uwagę kilka aspektów. Poszczególne proponowane rozwiązania albo kładą większy nacisk na aspekty formalne, które można określić mianem czynników „twardych”, takich jak edukacja sukcesora, jego doświadczenie, włączenie do przedsiębiorstwa, przekazanie przywództwa oraz własności itp., lub też w większym stopniu akcentują aspekty „miękkie”, takie jak wzajemne relacje, zadowolenie, zharmonizowanie życia rodziny i przedsiębiorstwa, dialog czy jakość współpracy. W rzeczywistości oznacza to więc konieczność respektowania obydwu grup czynników, gdyż bez ich wzajemnej harmonizacji oraz zbalansowania trudno mówić o skutecznej sukcesji. Natomiast z czasowego punktu widzenia można stwierdzić, że w cyklu życia przedsiębiorstwa rodzinnego występuje faza, w której pokolenie mentorów lub założycieli nie ma świadomości lub ma bardzo małą świadomość odnoszącą się

do potrzeb sukcesji, oraz faza, kiedy ta świadomość pojawia się i staje jednym z czynników wpływających na podejmowane decyzje w obrębie bieżącego funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz determinuje postępowanie rodziny, nakierowane na proces sukcesji. Należy jednak podkreślić, że im krótsza będzie faza „nieświadomości”, tzn. im wcześniej pokolenie poprzedników uświadomi sobie, iż skuteczna sukcesja jest procesem długotrwałym, skomplikowanym i ryzykownym, tym szybciej można oczekiwać wzrostu liczby skutecznych transferów firm do następnego pokolenia.

Prowadzone w dalszej części pracy rozważania i badania porównawcze oraz analizy różnic w obszarze sukcesji obejmują firmy znajdujące się na dwóch różnych etapach rozwoju. Pierwszy obejmuje przedział czasu, kiedy jedynie pierwsze pokolenie jest w posiadaniu oraz kieruje sprawami przedsiębiorstwa. Natomiast drugi etap to stan, gdy członkowie drugiej generacji (wspólnie z założycielami) prowadzą sprawy przedsiębiorstwa, a tym samym zarysowany zostaje ich wpływ na „sposób” jego funkcjonowania.

W piśmiennictwie często wskazuje się na dwa sposoby wprowadzania sukcesora do przedsiębiorstwa, stosowane z różną częstością przez firmy rodzinne [Gersick i in., 1999, s. 287–297]. Bardziej powszechne jest wczesne zaangażowanie i wprowadzenie do firmy oraz sukcesywne przygotowywanie do przejęcia określonej roli. Drugi z obserwowanych modeli zakłada, że zanim sukcesor zostanie włączony do funkcjonowania w strukturze firmy rodzinnej, podlega procesowi nauki i zdobywa doświadczenie, będąc zatrudnionym w innych podmiotach. W tym przypadku wejście do przedsiębiorstwa rodzinnego jest więc relatywnie późne. Biorąc pod uwagę, że udana sukcesja obejmuje także przyjęcie – akceptację – nowych kadr kierowniczych przez dotychczasową kadrę przedsiębiorstwa i pracowników oraz ich wzajemną integrację [Sharma i in., 2001, s. 17–36], wówczas wydaje się, że wczesne wejście do przedsiębiorstwa rodzinnego sprzyja procesom akceptacji okazywanej wobec osób przejmujących zarządzanie, które od samego początku są wskazywane jako następcy obecnej władzy. Późne wejście, jak każda radykalna zmiana, może generować określone napięcia i w krótkim okresie zapewne nie będzie sprzyjało akceptacji nowego kierownictwa.

W zaawansowanej koncepcji planowania sukcesji zaproponowanej przez D. Ninka i J. Fogga jest ona traktowana jako dynamiczny i ciągły proces systematycznego identyfikowania, oceny oraz kształtowania talentów przywódczych w ramach organizacyjnych ścieżek kariery. Autorzy ci wskazują, że podstawową funkcją organizacji powinna być ciągła ocena potencjalnych sukcesorów w kontekście postrzegania przez nich operacyjnych i strategicznych potrzeb jednostki [Nink, Fogg, 2006, s. 34–37]. Poza tym podkreślają, że przez planowanie sukcesji liderzy organizacji mogą wzmacniać przekaz, że przywództwo będzie zagwarantowane i kontynuowane, a wszystkie funkcje w przedsiębiorstwie będą wypełniane w sposób możliwie najbardziej optymalny [Schmalzried, Fallon, 2007, s. 169–180].

Mimo podkreślanego przez wielu autorów znaczenia planów sukcesji dla funkcjonowania przedsiębiorstwa rodzinnego, nadal niewiele firm sporządza tego rodzaju dokumenty [Westhead, 2003, s. 369–401]. Jak dowodzą badania, spośród firm, które wyraziły chęć przeprowadzenia procesu transferu międzypokoleniowego, tylko 30% miało strategię sukcesyjną, a sformalizowane plany sukcesyjne stworzyło zaledwie 10% przedsiębiorstw [Kowalewska (red.), 2009b, s. 129–138]. Można przypuszczać, iż w rzeczywistości jest to jeden z powodów relatywnie niskiego wskaźnika skutecznych sukcesji, o czym była mowa w poprzednim podrozdziale.

## **2.3. Miejsce sukcesji w cyklu życia przedsiębiorstwa rodzinnego**

### **2.3.1. Cykl życia przedsiębiorstw i przedsiębiorstw rodzinnych**

Rozwój przedsiębiorstw w czasie przebiega w większości przypadków według typowych faz. Poszczególni autorzy wymieniają jednak różne liczby etapów w ramach całego, typowego cyklu życia przedsiębiorstwa. W najprostszych koncepcjach wyróżniane są trzy fazy. Na przykład zdaniem D.H. Thaine'a cykl życia podmiotu gospodarczego obejmuje fazę pierwszą (walka o przetrwanie), fazę drugą (dynamiczna młodość oraz stabilizacja i formalizacja struktury) oraz trzecią (organizacja staje się federacją przedsiębiorstw połączonych realizacją wspólnej strategii określanych przez centralę) [Thaine, 1969, s. 34–35, za: Peszko, 2002, s. 98]. Podobnie w koncepcji F. Coffeya, A.G. Athosa i E.A. Reynolds, przytaczanej w pracach B. Wawrzyniaka oraz J. Machaczki, wyróżnione zostały: narodziny i młodość (powstanie, wejście na rynek, wstępny wzrost), dojrzałość (stabilizacja, szybki i później zrównoważony rozwój) oraz kryzys (faza końcowa i zaniechanie działalności) [Wawrzyniak, 1987, s. 182; Machaczka, 1998, s. 43]. Również trzy fazy podane zostały przez Wawrzyniaka, obejmujące: formowanie się i wstępny rozwój, stabilizację i dynamiczną równowagę, zmianę lub schyłek i rozpad [Wawrzyniak, 1987, s. 142].

Jedna z bardziej rozwiniętych, teoretycznych koncepcji rozwoju przedsiębiorstwa w czasie została zaproponowana przez L.E. Greinera [1998]. Początkowo przedstawiony model wzrostu obejmował pięć etapów, później został uzupełniony o etap szósty (rys. 2.2). Zgodnie z pierwotną koncepcją cyklu rozwoju przedsiębiorstwa, każdy etap składał się z faz ewolucji i rewolucji. Model zakłada, że przedsiębiorstwo na każdym etapie rozwija się harmonijnie aż do momentu, w którym musi zmierzyć się z określonym kryzysem.