

Monika Fabińska

Uniwersytet Łódzki

e-mail: monika.fabinska@uni.lodz.pl

**FIRMY RODZINNE W OBLICZU SUKCESJI
NA PRZYKŁADZIE RODZINNEJ FIRMY
DZIAŁAJĄCEJ W SEKTORZE STOLARKI PCV
I ŚLUSARKI ALUMINIOWEJ**

**FAMILY BUSINESSES IN THE FACE OF SUCCESSION
BASED ON THE EXAMPLE OF A FAMILY BUSINESS
OPERATING IN THE SECTOR OF PVC CARPENTRY
AND ALUMINIUM JOINERY**

DOI: 10.15611/pn.2017.487.08

JEL Classification: L25, L26

Streszczenie: Firmy rodzinne stoją obecnie przed wyzwaniem związanym z odpowiednio wczesnym zaplanowaniem procesu sukcesji. Wynika to z trzech globalnych tendencji: (I) wzrostu tempa zmian gospodarczych; (II) niepewności politycznej oraz (III) zwiększania się poziomu wieku, w którym zapada decyzja o założeniu rodziny. Raporty światowe [PwC 2014; PwC 2016] i krajowe [PARP 2012] wskazują, iż większość firm rodzinnych nie posiada planu sukcesji, a co więcej – nie ma samoświadomości dotyczącej konieczności sporządzenia i wdrożenia takiego planu. Drugim zasadniczym problemem jest kwestia dotycząca odpowiedzi na pytanie w ramach planowanego procesu sukcesji, czy sukcesor ma być również zarządzającym, czy tylko właścicielem, a kontrolę zarządczą nad firmą należy przekazać zewnętrznym ekspertom/zatrudnionym specjalistom. Celem artykułu jest wskazanie teoretycznych przesłanek procesu sukcesji w kontekście zbieżności z praktyką gospodarczą na bazie studium przypadku polskiej firmy rodzinnej, działającej od 40 lat na rynku stolarki PCV i ślusarki aluminiowej – jednego z najprężniej rozwijających się w Polsce sektorów, który stopniowo staje się liderem na rynku globalnym.

Słowa kluczowe: plan sukcesji, sukcesor, firma rodzinna, rynek stolarki PCV, rynek ślusarki aluminiowej.

Summary: Family businesses are currently facing challenges associated with the sufficiently early planned process of succession. This is due to three global trends: (I) an increase in the pace of economic change; (II) political uncertainty and (III) an increase in the age when the decision about starting a family is made. World [PwC 2014; PwC 2016] and domestic [PARP 2012] reports indicate that not only most family businesses do not have a succession plan but there is also no self awareness concerning the need to prepare and implement such a plan.

Another major problem is the issue related to seeking an answer to the question, in the context of the planned succession process, whether the successor is to be also the manager, or only the owner, and the management control of the company should be transferred to external experts/employed specialists. The aim of the paper is to indicate the theoretical rationale of the succession process in the context of convergence with business practice based on the case study of a Polish family business operating for 40 years in the market of PVC carpentry and aluminium joinery – one of the fastest growing sectors in Poland which gradually becomes a leader in the global market.

Keywords: plan of succession, successor, family business, PVC carpentry market, aluminium joinery market.

1. Wstęp

Jak wskazują wyniki badań przeprowadzonych przez firmę PwC zarówno w roku 2014, jak i 2016 [PwC 2014; PwC 2016], firmy rodzinne cechował dynamiczny rozwój, mimo pewnego spowolnienia z uwagi na kryzys gospodarczy w 2014 roku oraz reaktywnie niski poziom stabilności politycznej w roku 2016.

Firmy rodzinne, podobnie jak inne firmy działające na rynku, poddawane są regułom globalnej gospodarki. Muszą zatem się rozwijać w oparciu o uprzednio opracowane plany strategiczne. A bardzo często problemy w funkcjonowaniu ich działalności wynikają z koncentracji wyłącznie na taktycznym myśleniu, bez uwzględniania potrzeby planowania w dłuższym okresie. Bardzo częsta jest sytuacja, że właścicielom/zarządowi brakuje umiejętności w zakresie zarządzania strategicznego (nie wiedzą, jak taki plan ma wyglądać i jak go opracować), a jednocześnie nie wyrażają chęci zaangażowania do tego zewnętrznych ekspertów/doradców lub zatrudnienia odpowiedniej kadry, która zajęłaby się w firmie budową i wdrożeniem strategii rozwoju, co jest niezbędne, jeżeli firma chce podążać za coraz szybszym tempem zmian gospodarczych.

Jeszcze bardziej negatywnie przedstawia się kwestia planowania sukcesji w firmach rodzinnych. Badania wskazują, iż niecałe 16% firm posiada takie plany lub ma świadomość konieczności ich opracowania. To w kontekście globalnych zmian gospodarczych i politycznych, tempa rozwoju oraz podwyższania się wieku osób planujących rodzinę powoduje, że plany takie powinny być opracowane i wdrażane relatywnie wcześniej, niż miało to miejsce dwie dekady temu.

Jak wskazują badania PwC z 2016 roku [PwC 2016], aż 43% firm rodzinnych nie posiadało planu sukcesji.

Celem artykułu jest dokonanie analizy światowych i krajowych trendów w zakresie planowania sukcesji w oparciu o teoretyczne przesłanki tego procesu. A następnie dokonanie weryfikacji w zakresie zbieżności teoretycznego modelu procesu sukcesji z praktyką gospodarczą na bazie studium przypadku. Firma, która poddana została analizie, jest firmą rodzinną, funkcjonującą na rynku woj. łódzkiego

od prawie 40 lat. Jest to firma produkcyjno-usługowa specjalizująca się w technikach osłonowych. Głównym celem firmy jest produkcja stolarki PCV i ślusarki aluminiowej oraz świadczenie usług w postaci serwisu sprzedażowego i posprzedażowego wysokiej jakości, odpowiadających na zmieniające się zapotrzebowanie regionalnego rynku.

2. Planowanie strategiczne w firmach rodzinnych na świecie i w Polsce

Według wyników badań przeprowadzonych przez firmę PwC zarówno w roku 2014, jak i 2016 [PwC 2014; PwC 2016], pewnej modyfikacji uległ model funkcjonowania firm rodzinnych – od taktycznego do strategicznego – który w roku 2014 skoncentrowany był przede wszystkim na wyzwaniach związanych z niedoborem umiejętności w zakresie innowacyjności, w kierunku wyzwań związanych z planowaniem strategicznym w 2016 roku, zwłaszcza w kontekście sukcesji. Badania PwC w 2014 roku objęły skalą firmy rodzinne na całym świecie, około 2400 podmiotów, z którymi przeprowadzone zostały wywiady. W 2016 roku było to 2800 podmiotów z ponad 50 krajów świata. Metodologia badań PwC: (I) okres funkcjonowania firmy rodzinnej: (I) firmy pokoleniowe; (II) funkcjonujące na rynku powyżej 5 lat; (III) nowo powstałe; (II) respondenci: (I) właściciele; (II) kadra zarządzająca – rodzina; (III) kadra zarządzająca – zewnątrzni specjaliści; (III) sukcesja: (I) plan przekazania firmy rodzinnej zarówno pod względem własności, jak i zarządzania członkom rodziny; (II) plan przekazania firmy rodzinnej tylko pod względem własności rodzinie, zarządzanie w gestii specjalistów z zewnątrz.

Analiza raportu firmy PwC z 2014 roku [PwC 2014] wskazuje, iż z roku na rok zwiększa się tendencja w firmach rodzinnych dotycząca sukcesji tylko i wyłącznie w zakresie własności. I tak w 2012 roku 25% respondentów chciało przekazać firmę jedynie w formie własności, a kwestie związane z zarządzaniem powierzyć zewnętrznym profesjonalistom. W 2014 roku wskaźnik ten wyniósł już 32%, a zatem odnotowany został 7% wzrost. Jednakże nadal znacząca grupa około 40% (spadek wskaźnika w porównaniu z rokiem 2012 o 1%) respondentów postrzega firmę rodzinną w kategoriach merytorycznych (jest zdania, że przekazanie firmy zewnętrznym ekspertom od zarządzania może pozbawić tej możliwości kilka generacji), a nie dynastycznych. I tutaj właśnie pojawia się aspekt planowania strategicznego przez firmy rodzinne, w tym w aspekcie sukcesji. W sytuacji bowiem, w której sukcesor nie będzie posiadał odpowiednich umiejętności lub w ogóle nie będzie istniała możliwość wskazania wśród rodziny sukcesora, który może pełnić role menedżerskie, konieczne jest uprzednie albo przeszkolenie, albo wdrożenie odrębnego scenariusza. A niestety, jak wskazują badania PwC z 2016 roku [PwC 2016], nadal aż 43% respondentów nie posiadało planu sukcesji. Natomiast w porównaniu z danymi z 2012 roku o 2% wzrósł wskaźnik dotyczący posiadania przez

firmy rodzinne planów sukcesji w stosunku do niektórych osób i pełnionych przez nie w firmie ról (z 53% w roku 2012 do 55% w roku 2014).

Analogiczne wnioski wynikają z analizy raportu firmy Deloitte [Deloitte 2016], która w 2016 roku przeprowadzała badania w formie wywiadów pogłębionych z 92 respondentami – należącymi do młodego pokolenia przedstawicieli firm rodzinnych – z 19 krajów z Europy, Bliskiego Wschodu i Afryki. Odpowiedzi udzielone przez respondentów wskazują, iż spisana polityka i plan sukcesji są w firmach rodzinnych zjawiskiem dość rzadkim. Tylko niewielki odsetek respondentów stwierdził, że w firmie istnieje spisany plan sukcesji, choć dużo osób twierdziło też, że plan taki został opracowany, ale nie jest zredagowany w formie oficjalnego dokumentu.

Brak planowania strategicznego przez firmy rodzinne, w tym w aspekcie sukcesji, może mieć następujące konsekwencje:

- upadek firmy lub utrata kontroli nad nią przez rodzinę, w konsekwencji odejście pokolenia założycieli [Sułkowski, Mariański 2009, s. 38];
- brak właściwego przygotowania do przejęcia firmy w formie własności lub/i kontroli zarządczej z uwagi na bezwzględne przekonanie sukcesorów, że firma rodzinna zostanie jego/ich własnością bez względu na wszystko [Aronoff i in. (red.) 2012, s. 42].

A jak wiadomo, kwestia sukcesji jest najbardziej problematyczna, ale zarazem kluczowa dla działalności firmy rodzinnej i jej przetrwania na rynku. Przekazanie własności lub/i kontroli zarządczej nad firmą jest procesem, a nie zdarzeniem jednorazowym i statycznym [Stavrou 1999, s. 43].

Według danych Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości [PARP 2012] większość firm rodzinnych w Polsce jest w posiadaniu ich założycieli, którzy jednocześnie nimi zarządzają. I nie mają zaplanowanego procesu sukcesji, co więcej – nawet o nim nie myślą/nie są do końca świadomi jego konieczności.

Proces planowania sukcesji możemy podzielić na trzy zasadnicze etapy:

1. Samoświadomość właścicieli, iż sukcesja jest procesem i nie nastąpi samoczynnie, poprzez wyznaczenie sukcesorów bez ich wcześniejszej współpracy – włączenia w operacyjne i strategiczne działania w firmie [Sharma, Chrisman, Chua 2003].

2. Dokonanie analizy, czy sukcesor/sukcesorzy będą zarządzali firmą, czy będą tylko i wyłącznie pełnili rolę właścicieli.

3. Ostatnim etapem procesu sukcesji jest dokonanie wyboru sukcesora/sukcesorów i podjęcie ostatecznej decyzji dotyczącej kwestii zarządzania firmą, poprzedzone uzyskaniem odpowiednich rezultatów w czterech obszarach: (I) wykształcenia; (II) doświadczenia; (III) przywództwa; (IV) otwartości na współpracę [PARP 2009].

Reasumując, firmy rodzinne działają zarówno w zmiennym środowisku gospodarczym, jak i w warunkach zmiennych oczekiwań klientów. A zatem poszukując źródeł rozwoju, muszą uprzednio je planować, w tym planować, kto będzie odpowiedzialny za ten rozwój w przyszłości [Sadkowska 2016].

3. Analiza pozycji rynkowej, procesów wewnętrznych i schematu organizacyjnego firmy działającej w sektorze stolarki PCV i ślusarki aluminiowej

Analizowana firma (zatrudniająca 26 pracowników, firma mała) jest firmą produkcyjno-usługową, specjalizującą się w technikach osłonowych, istniejącą na rynku od prawie 40 lat. Dynamiczny rozwój firmy spowodował, iż w roku 2001 powstał nowoczesny zakład produkcyjny o powierzchni 10 000 m². Głównym celem firmy jest produkcja i świadczenie usług wysokiej jakości. Wykwalifikowani pracownicy koncentrują się na potrzebach i oczekiwaniach klientów, skutecznie je realizując.

Asortyment produktowy firmy można podzielić na trzy zasadnicze grupy:

I. Stolarkę PCV

II. Ślusarkę aluminiową

III. Pozostałe (m.in. rolety zewnętrzne, bramy, markizy, refleksy, żaluzje fasadowe, systemy, pergole, moskitiery, automatyka).

Ponadto firma świadczy usługi z zakresu montażu i serwisu w ramach gwarancji oraz pogwarancyjnego.

Dotychczasowi klienci firmy pochodzą z różnych segmentów rynku. Są to zarówno odbiorcy prywatni, jak i wspólnoty mieszkaniowe, deweloperzy korzystający z usług przy budowie osiedli, dealerzy samochodowi. Klientami firmy są także jednostki budżetowe, m.in.: Uniwersytet Łódzki, Pogotowie Ratunkowe, szpitale państwowe, MPK w Łodzi, spółdzielnie mieszkaniowe. Analizując zasięg rynku zbytu firmy, można sformułować wniosek, iż firma działa przede wszystkim na obszarze województwa łódzkiego. Zlecenia krajowe pojawiają się incydentalnie. Firmie nie kalkuluje się realizować zleceń wymagających przebycia dłuższego dystansu, z uwagi na realizowanie usług serwisowych. Region zbytu firmy w ujęciu procentowym przedstawia się następująco:

- woj. łódzkie 90%; woj. łódzkie plus mazowieckie 98% i w tym:
- indywidualni klienci 40% (w tym z polecenia – 50%; strona internetowa – 50%; firma nie bierze udziału w targach z uwagi na małą skuteczność tego nośnika reklamy). Firma wykonuje badania sondażowe, m.in. dotyczące ścieżki dotarcia do oferty firmy, ale działania te nie są systematyczne i nie są nigdzie agregowane;
- deweloperzy – 20%;
- firmy – 30%;
- JST – 10%.

Firma nie prowadzi regularnych badań. Natomiast prowadzi badania sondażowe na temat preferencji klientów, ich doświadczeń (rozmowy telefoniczne). W przypadku pozyskiwania klientów z Internetu istotne środki finansowe firma przeznacza na zakup linków sponsorowanych i finansowanie strony.

Dział serwisu zajmuje się kontrolą napraw serwisowych, gwarancyjnych, pogwarancyjnych i każde takie zgłoszenie jest w dziale rejestrowane (ręcznie do ze-

szytu). Następnie sporządzany jest protokół naprawy, który potem trafia do odpowiedniego działu (reklamacje dotyczą głównie grupy roletowej, regulacji okien).

Najwięcej reklamacji podyktowanych jest sezonowością (rolety – w wyniku złego naciskania silników zrywają się). Znaczna jest także liczba regulacji okien – gwarancyjnych. Reklamacje wynikające ze złego użytkowania stanowią około 90% przypadków przy roletach. Przy oknach reklamacje występują sporadycznie. Drzwi i okna reguluje się systematycznie ze względu na intensywne użytkowanie. Różny jest też czas gwarancji.

Kanały dystrybucji firmy:

- indywidualne zamówienia poszczególnych grup klientów;
- odwiedziny sklepu firmowego (80% przez Internet, reszta 20% stanowią osoby przychodzące, tzw. pytacze);

Wszystkie zamówienia realizowane są w siedzibie firmy, ale głównie przez Internet, sporadycznie bezpośrednio. Siedziba firmy znajduje się w mało przyjaznej lokalizacji dla zamówień realizowanych bezpośrednio, pozbawionej ciągu komunikacyjnego. Wcześniej firma posiadała biuro sprzedaży w Łodzi, jednakże nie generowało ono odpowiedniego progu rentowności.

- sprzedaż przez Internet (najwięcej zamówień spływa obecnie przez Internet oraz najwięcej klientów obsługiwanych jest tym kanałem dystrybucji). Firma zainwestowała w przebudowę strony internetowej kompatybilnej z innymi urządzeniami mobilnymi, takimi jak tablety, iPfony i inne (responsywna strona internetowa). Obecnie firma inwestuje w kampanie internetowe poprzez pozycjonowanie strony oraz linki sponsorowane. Innych form sprzedaży w firmie nie ma.

Analiza oceny efektywności kanałów dystrybucji wskazuje, iż najefektywniejszym kanałem sprzedaży w firmie jest obecnie Internet, zarówno pod względem wielkości sprzedaży, jak i skuteczności promocji. Relatywnie taniej wypadają koszty sprzedaży bezpośredniej, jednak i tak w zestawieniu z generowanymi zyskami przez sprzedaż internetową nie stanowią one rozważanej alternatywy, zwłaszcza w miejscu obecnej lokalizacji biura sprzedaży.

Pozycja konkurencyjna firmy w ostatnich pięciu latach ulegała zwiększeniu. Na poprawę pozycji konkurencyjnej firmy wpływ miały przede wszystkim:

- wprowadzenie nowych produktów w postaci profilu energooszczędnego;
- zaoferowanie usprawnionego serwisu posprzedażowego w postaci wprowadzenia procedur, w tym protokołów, teleserwisu posprzedażowego oraz szkoleń pracowników w zakresie obsługi posprzedażowej klientów;
- udoskonalanie kanałów promocji poprzez lepsze pozycjonowanie w Internecie.

Firma poddała ogólnej ocenie swoją pozycję na tle konkurencji; i tak wskazała, iż jest:

1. Lepsza od konkurencji pod względem:
 - jakości oferty;
 - dostosowania się do indywidualnych potrzeb klienta;

- w zakresie postrzegania marki firmy (tutaj jednym z decydujących czynników jest fakt, iż firma została założona 40 lat temu);
- właściwie dobranego modelu biznesowego (firma wyszła niejako naprzeciw oczekiwaniom klientów i jako jedna z pierwszych na rynku w przypadku tego typu firm pokazała swoją ofertę za pośrednictwem Internetu).

2. Gorsza od swojej konkurencji pod względem:

- ceny;
- możliwości szybkiego unowocześniania technologii.

Powyższe wskazuje na fakt, iż rynek rzeczywiście nasycony jest tego typu produktami/usługami, a ich cena jest konkurencyjna (zjawisko wojny cenowej). Jednocześnie rosnące wymagania klientów implikują potrzebę poszukiwania nowoczesnych rozwiązań w zakresie technologicznym, co nie zawsze jest spójne ze strategią rozwoju firmy w perspektywie krótkoterminowej.

3. Porównywalna do swojej konkurencji w zakresie:

- jakości obsługi klienta;
- szybkości obsługi klienta;
- nowoczesnych produktów/usług;
- dostępu do kapitału;
- warunków pracy;
- właściwie dobranej specjalizacji rynkowej.

Wymienione czynniki determinują w pierwszej kolejności możliwości rozwoju i ich ulepszenia.

Analiza Kluczowych Czynników Sukcesu (KCS) firmy wskazuje, iż w kategorii „produkcja” najlepiej plasują się: zdolność do wytwarzania produktów dostosowanych do specyficznych wymogów klienta oraz produkcja oparta na energooszczędnych technologiach. Nieco gorzej uplasowały się pozostałe czynniki KCS z kategorii: „marketing” (szerokie portfolio produktów, silna marka, szybki i sprawny serwis pomocy technicznej, uprzejmy i kompetentny personel obsługi klienta) oraz „operacja” (szybki czas dostawy). Jednakże wszystkie wymagają od firmy zaangażowania, głównie szkoleniowego, aby osiągnąć przewagę nad swoimi konkurentami.

Z kolei analiza KCS w stosunku do konkurencji firmy wskazuje iż jest ona liderem na rynku głównie w obszarze produkcji – zdolności do wytwarzania produktów dostosowanych do specyficznych wymogów klienta. Razem z głównym konkurentem przodują w produkcji okien opartych na energooszczędnych technologiach, co stanowi dość znaczną przewagę konkurencyjną. Pozostałe czynniki znajdują się na takim samym (podobnym) poziomie, jak w przypadku firm konkurencyjnych, co zostawia szerokie pole do ich zmiany/poprawy/udoskonalenia.

Firma nie posiada systemu oceny pracowniczej. Właściciel sugeruje, że można zastanowić się nad jasnymi zasadami oceny (regularnie), bo jest pewien stopień niepewności (zlecenia, zyskowność zleceń, efektywność, własna inicjatywa, kreatywność).

Pracownicy firmy biorą udział w szkoleniach z zakresu kompetencji „twardych” – szkolenia techniczne, które są organizowane przez dostawców w zakresie sprzedawanych produktów.

Brakuje natomiast następujących szkoleń:

- z zakresu kompetencji „miękkich”, np. szkolenie z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi;
- warsztaty kreatywności;
- z zakresu zarządzania innowacyjnymi projektami.

Proces komunikacji w firmie polega na regularnych spotkaniach zespołu zarządzającego. Harmonogram spotkań jest na bieżąco ustalany, dyrektorzy działów spotykają się regularnie i później omawiają sprawy w swoich działach. Właściciel firmy zasugerował, że przydałby się Intranet, bo teraz głównie funkcjonuje wszystko przez telefon i fax.

Najogólniej mówiąc, strukturę organizacyjną firmy można określić jako całościowy kształt stosunków między jej elementami, czyli ludźmi i składnikami rzeczowymi – można też stwierdzić, że jest to sposób uporządkowania elementów organizacji. Każdą strukturę organizacyjną opisać można za pomocą następujących charakterystyk: rozmiaru struktury, sposobu rozczłonkowania całości i pogrupowania jej elementów, liczby szczebli hierarchicznych i rozpiętości kierowania, stopnia specjalizacji, stopnia centralizacji oraz stopnia sformalizowania. W miarę wzrostu organizacji zarządzanie scentralizowane przestało być wystarczające – aby organizacja mogła szybko reagować na zmiany w otoczeniu, pracownicy zostali wyposażeni w część uprawnień do decydowania, by szybko podejmować decyzje, bez konieczności zgłaszania wszystkich spraw kierownictwu nacelnemu. Nastąpił dalszy podział pracy, wzrosła złożoność działalności organizacji, co pociągnęło za sobą konieczność wprowadzenia do organizacji specjalistów (inżynierów). W związku z koniecznością zachowania koordynacji w zarządzaniu organizacją stworzono kilka procedur regulujących zachowania ludzi i funkcjonowanie organizacji. Kierownictwo naczelne skupiło się na sprawach strategicznych związanych z funkcjonowaniem firmy, przekazując bieżące kierowanie organizacją kierownikom szczebla średniego. W takich warunkach można wywnioskować, że struktura organizacyjna firmy to struktura funkcjonalno-liniowa.

4. Plan sukcesji firmy działającej w sektorze stolarki PCV i ślusarki aluminiowej

W analizowanej firmie struktura zatrudnienia uwzględnia członków rodziny, którzy pracują na różnych stanowiskach, m.in. w dziale obsługi reklamacji oraz w magazynie. Obecnie żaden z sukcesorów nie jest aktywnie włączony w prace zarządu. Tylko jeden z sukcesorów jest współwłaścicielem.

Firma nie posiada opracowanej i wdrożonej strategii rozwoju, udoskonalenia wymagają następujące obszary:

- profesjonalizacja obsługi klienta;
- zintegrowanie systemu wewnętrznej komunikacji i obsługi klienta;
- opracowanie i wdrożenie systemu motywacyjnego.

W skali długoterminowej strategia rozwoju powinna uwzględniać:

1. Weryfikację rynków zagranicznych (skandynawskiego, niemieckiego i francuskiego).
2. Opracowanie strategii wejścia na wskazane rynki.
3. Podpisanie kilkunastu kontraktów z odbiorcami zagranicznymi w skali trzech lat.

Firma nie posiada planu sukcesji. Natomiast właściciel, z uwagi na zdarzenia losowe i brak możliwości przekazania firmy sukcesorowi, który jest jej współwłaścicielem, rozpoczął proces jej planowania. Ponadto inni sukcesorzy, ze względu na to, iż wzorce działania firmy były im wszczepiane od najmłodszych lat, a co za tym idzie – obciążenia w postaci ryzyka i stresu związanych z jej prowadzeniem, są niechętni przejściu firmy.

Proces sukcesji w badanej firmie jest niesformalizowany i niesystematyczny. Co więcej, właściciel z uwagi na to, iż stopniowo wiek nie pozwala mu się w pełni angażować w działania firmy, rozpoczął proces poszukiwania menedżera. Proces ten ma charakter mieszany, z jednej strony rekrutowani są eksperci zewnętrzni, z drugiej zaś właściciel prowadzi weryfikację wśród pracowników, którzy od lat są z firmą związani. W firmie nie ma kryteriów wyboru sukcesora. Właściciel wspomina o wiedzy, doświadczeniu, umiejętnościach i dojrzałości do prowadzenia firmy, jednakże nieświadomie wskazuje, iż podjęcie wiążącej decyzji będzie wynikało z chęci przekazania władzy. Co więcej, mimo świadomości o konieczności przekazania części obowiązków, właściciel nie wyobraża sobie sytuacji, w której nie będzie partycypował w procesie decyzyjnym. Ponadto obecnie 90% decyzji operacyjnych i strategicznych firmy jest w gestii właściciela.

W związku z brakiem określonych kryteriów wyboru sukcesora właściciel nie potrafi także wskazać odpowiedniego momentu przekazania władzy. Jako czynniki mające wpływ na podjęcie takiej decyzji właściciel wskazuje przede wszystkim na brak możliwości prowadzenia firmy z uwagi na kwestie zdrowotne, a także znalezienie odpowiedniego menedżera.

W kwestii planów dotyczących przekazania władzy sukcesorom oraz powierzenia zarządzania firmą zrekrutowanemu (zewnętrznie lub wewnętrznie) menedżerowi właściciel podkreśla, iż (I) jest niechętny rewolucyjnym zmianom kadrowym po przeprowadzonej sukcesji; (II) chce się aktywnie angażować w działania firmy; (III) nie wie, jak rozwiązać kwestie finansowania swojego zaangażowania; (IV) będzie informował pracowników o przekazaniu władzy.

5. Podsumowanie

Badana firma potwierdza tylko zaobserwowane trendy, że proces sukcesji, zwłaszcza w firmie MŚP, jest nieplanowany i niesformalizowany. Co więcej, często zbyt późno właściciel lub właściciele uświadamiają sobie konieczność zaplanowania i przeprowadzenia tych działań, co w rezultacie może skutkować sprzedażą, a nawet bankructwem firmy. Właściciel badanej firmy również zbyt późno podjął decyzję o konieczności przeprowadzenia sukcesji, co więcej, zdarzenia losowe dodatkowo skomplikowały ten proces.

Drugi obszar, w jaki wpisuje się badana firma, dotyczy przekazania firmy tylko w formie własności, natomiast powierzenie kwestii zarządzania ekspertom zrekrutowanym zewnętrznie lub wewnętrznie. Jednakże i w tym przypadku działania podejmowane są bez uprzedniego przygotowania planu, który zawierałby między innymi kryteria wyboru, horyzont czasowy etc.

Konkludując, działania podejmowane w praktyce gospodarczej w zakresie sukcesji są prowadzone *ad hoc*, bez sformalizowanej struktury, co zmniejsza efektywność procesu sukcesji i może w konsekwencji spowodować: (I) spowolnienie rozwoju firmy; (II) konieczność jej sprzedaży lub nawet (III) bankructwo.

Literatura

- Aronoff, E., McClure S.L., Ward J.L., Surdej A. (red.), 2012, *Sukcesja w firmach rodzinnych*, Wydawnictwo MiP.
- Deloitte, 2016, *Nowe pokolenie w firmach rodzinnych. Rozwój i zachowanie rodzinnych wartości*, Deloitte Polska.
- PARP, 2009, *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*, red. A. Kowalewska, Warszawa.
- PARP, 2012, *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych*, red. M. Zawadka, Warszawa.
- PwC, 2014, *Up close and professional: the family factor Global Family Business Survey*, PwC Sweden.
- PwC, 2016, *The 'missing middle': Bridging the strategy gap in family firms*, PwC Sweden.
- Sadkowska J., 2016, *Ryzyko interesariuszy w zarządzaniu projektami na przykładzie polskich firm rodzinnych*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, tom XVII, zeszyt 6, część I, Łódź.
- Sharma P., Chrisman J.J., Chua J.H., 2003, *Succession planning as planned behavior: some empirical results*, *Family Business Review*, no. 1, March.
- Stavrou E.T., 1999, *Succession in family businesses: exploring the effects of demographic factors on offspring intentions to join and take over business*, *Journal of Small Business Management*.
- Sułkowski Ł., Mariański A., 2009, *Firmy rodzinne, jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Poltext, Warszawa.