PRACE NAUKOWE UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO WE WROCŁAWIU
RESEARCH PAPERS OF WROCŁAW UNIVERSITY OF ECONOMICS nr 538 • 2018

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

Lech Miklaszewski
Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu
e-mail: lech.miklaszewski@op.pl

ALTERNATYWY DLA SUKCESJI W PRZEDSIĘBIORSTWACH RODZINNYCH, W WARUNKACH PARENTYFIKACJI RÓL, NA PRZYKŁADZIE RODZINNEJ FIRMY INWESTYCYJNEJ

ALTERNATIVES FOR SUCCESSION IN THE FAMILY BUSINESS IN THE CONDITIONS OF PARENTIFICATION OF ROLES ON THE EXAMPLE OF FAMILY INVESTMENT COMPANY

DOI: 10.15611/pn.2018.538.19
JEL Classification: D22

Streszczenie: Autor artykułu wykorzystując studium przypadku rodzinnej firmy inwestycyjnej, podejmuje problematykę zamiany ról przywódczych w firmie rodzinnej, pomiędzy dziećmi i rodzicami, oraz konsekwencji takiej roszady w sferze strategii i sukcesji. W tym kontekście celem niniejszego artykułu jest identyfikacja i analiza konsekwencji takiej zamiany ról. Prezentując studium przypadku, posłużono się wynikami obserwacji uczestniczącej oraz wynikami wywiadów przeprowadzonych wśród członków rodzin stanowiących zarząd przedsiębiorstwa oraz ich rodziców. Stwierdzono, że taki układ władzy kwestionuje typowy zamiar strategiczny założycieli tego typu przedsiębiorstw, tj. sukcesję. Wykluczając tradycyjnie pojmowaną sukcesję, w firmie rodzinnej pozostają do wykorzystania trzy opcje, które konstytuują jej strategię, tj. sukcesja zewnętrzna, sukcesja odwrócona oraz aprecjacja wartości firmy i jej sprzedaż. Każda z tych sytuacji wywiera przemożny wpływ na zachowania strategiczne i organizacyjne właścicieli firmy.

Słowa kluczowe: firma rodzinna, odwrócony model rodzinności, strategia, sukcesja.

Summary: On the basis of case study of the family investment company the author of this paper analyses the issue of the change of leadership roles in the family business, between parents and children and the consequences of such a change in the scope of strategy and succession. In this context, the aim of the paper is the identification and analysis of consequences of such a change. The case study analysis presented in this article has been prepared on the basis of own observations and results of interviews conducted among the members of the families consisting of the board of investigated company and their parents. It has been concluded that such a constellation of the power is in conflict with the strategic aim of the family company owners – the succession. Excluding classic succession, the

family business can implement one of three options: the external succession, the reverse succession or the appreciation of the company value and the sale of it. Each of the options mentioned above strongly influences strategic and organizational behavior of the family company owners.

Keywords: family business, reverse model of family spirit, strategy, succession.

1. Wstęp

Definicje opisujące istotę firmy rodzinnej wykorzystują zazwyczaj trzy różne kryteria: własności, własności i zarządzania oraz sukcesji, czyli międzygeneracyjnego transferu władzy i własności. Definicje te budzą zazwyczaj wiele wątpliwości, nie zawsze bowiem wiadomo, jak interpretować te kryteria [Marjański 2012a, s. 32]. Większość definicji wskazuje, że wyznacznikiem rodzinności przedsiębiorstwa, kluczową jej cechą jest sukcesja, czyli chęć przekazania firmy następnemu pokoleniu lub jej przekazanie [Niedbała 2002, s. 44-45]. W tym kontekście sukcesja traktowana jest jako zamiar strategiczny konstytuujący przedsiębiorstwo rodzinne.

Pomimo wciąż trwających dyskusji dotyczących definicji firmy rodzinnej wydaje się, że oparcie jej na sposobie zorganizowania przedsiębiorstwa, tj. elementach własności, zarządzania i zaangażowania członków rodziny z następnego pokolenia, co zakłada sukcesję, jest podejściem najbardziej kompleksowym, ale jednocześnie najbardziej tradycyjnym sposobem postrzegania cech rodzinności tego typu przedsiębiorstw. Okazuje się, że uwzględnienie różnorodności konstrukcji praktycznych może wyłonić model przedsiębiorstwa rodzinnego, który mimo że spełnia zasadnicze kryteria definicyjne tak rozumianej firmy, w rzeczywistości im zaprzecza, antagonizując elementy tradycyjnej definicji z rozwiązaniami praktycznymi – chodzi tutaj o odwrócony model przedsiębiorstwa rodzinnego.

„Rodzinność odwrócona" polega na tym, że dzieci, będąc założycielami firmy, pełnią funkcje zarządcze w jej organach i to one są głównymi decydentami i kreatorami biznesu, natomiast rodzice pełnią funkcje kierownicze lub pomocnicze, ale na średnim szczeblu zarządzania, podlegając służbowo dzieciom. W tym kontekście trzeci filar firmy rodzinnej, po własności i zarządzaniu, czyli sukcesja, traktowana jako zamiar strategiczny, może być podawana w wątpliwość bądź realizowana w sposób kwestionujący rozwój firmy, gdy sukcesorem stają się rodzice uprzednio pozbawieni inicjatywy sprawczej.

W tym kontekście celem niniejszego artykułu jest identyfikacja i analiza konsekwencji roszady ról przywódczych w firmie rodzinnej dla planu sukcesji oraz w sferze formułowania strategii biznesowej. Artykuł wspiera studium przypadku rodzinnej firmy inwestycyjnej, w której autor był wieloletnim pracownikiem wywodzącym się spoza rodziny. Prezentując studium przypadku, posłużono się wynikami obserwacji uczestniczącej oraz wynikami wywiadów przeprowadzonych wśród członków rodzin stanowiących zarząd przedsiębiorstwa i wyższą kadrę kierowniczą.

2. Sukcesja w warunkach parentyfikacji

Przedsiębiorstwa rodzinne stanowią specyficzną grupę podmiotów gospodarczych, które łączą działalność biznesową ze sferą rodzinną. Rodzinność tego typu przedsiębiorstw implikuje występowanie cech nieobecnych w innych podmiotach, takich jak dominacja wartości i postaw rodziny właścicielskiej, zaangażowanie rodziny w zarządzanie przedsiębiorstwem, orientacja na przekazanie firmy następnemu pokoleniu. Bardzo często sukcesja – rozumiana jako międzypokoleniowy transfer władzy i własności – jest wartością autoteliczną, która porządkuje wszystkie sfery aktywności przedsiębiorstwa rodzinnego. „Panuje zgodność, że sukcesja jest czynnikiem wyróżniającym przedsiębiorstwa rodzinne spośród ogółu przedsiębiorstw. Obejmuje ona wszystkie elementy zarządzania podmiotem: strategię firmy, strategię personalną, kulturę organizacyjną i strukturę własności" [Marjański 2012b, s. 10].

Interakcje pomiędzy sukcesją i strategią są również odwrotne: strategia nastawiona na sukcesję powinna przygotować następcę do zarządzania firmą w każdej sytuacji: „Sukcesor, przejmując władzę, znajduje się w nowej roli i często w nowym środowisku, co bez wcześniej opracowanej i zrealizowanej strategii mogłoby ograniczać osiągnięcie przez niego sukcesu. Strategia powinna więc obejmować swoim zasięgiem plany w stosunku do działalności firmy, ale także transferu władzy przyszłym sukcesorom, którzy mogą się nimi stać w różnych okolicznościach" [Kempa 2015, s. 170].

Strategia w firmach rodzinnych może i powinna być rozpatrywana w dwóch aspektach: jako dyscyplina działania mająca wesprzeć realizację założonych celów i jako pasja, marzenie i intuicja, ale także tradycja, wpływające na strategiczne zachowania członków organizacji [Marjański 2015, s. 156-157]. Obydwa wymiary strategii tworzą sens i logikę funkcjonowania przedsiębiorstwa rodzinnego [Obłój 2010, s. 10]. Takie spojrzenie na strategię ma szczególne znaczenie w przypadku przedsiębiorstw rodzinnych, które w swej działalności opierają się nie tylko na chłodnych kalkulacjach rynkowych, lecz także na wartościach rodzinnych, marzeniach i ideach, tworząc organizację, która dąży do utrzymania w przyszłości decydującego wpływu rodziny na biznes poprzez udział we własności, zarządzaniu i odpowiedzialności, z zamiarem przekazania go następnemu pokoleniu [Marjański 2015, s. 157]. W tym kontekście strategia firmy rodzinnej uwzględnia nie tylko realizację celów biznesowych, lecz także celów rodziny właścicielskiej.

Strategia przedsiębiorstwa rodzinnego jest swoistym scenariuszem, który rozwija się w czasie, tworząc specyficzny cykl życia firmy rodzinnej. W klasycznej formie cykl życia przedsiębiorstwa składa się z czterech faz: narodzin, wzrostu, dojrzałości i schyłku. Natomiast w przypadku przedsiębiorstw rodzinnych takie uproszczone podejście jest niewystarczające – krzywa cyklu życia przedsiębiorstwa powinna być wzbogacona o cykl życia rodziny i cykl życia właściciela. Uwzględniając te dwa dodatkowe cykle, uwypukla się całą złożoność firmy rodzinnej, wzajemne przenikanie relacji, zmiany generacyjne, a główną siłę sprawczą i rozwojową firmy przypisuje się przedsiębiorcy [Safin 2007, s. 120, 121].

„Faza dojrzałości, ze względu na dokonującą się dynamikę zdarzeń, z perspektywy przedsiębiorstwa rodzinnego jest traktowana jako kluczowa. Wtedy rozstrzyga się jego przyszłość. W zależności od sposobów rozstrzygania podstawowych dylematów możliwe są skrajne scenariusze – od utraty rodzinnego charakteru po utratę zdolności przetrwania" [Safin, s. 137]. Brak możliwości kontynuacji biznesu rodzinnego, brak priorytetów rozwojowych czy skupienie uwagi na budowaniu więzi rodzinnych z równoczesnym ignorowaniem więzi rynkowych to podstawowe przesłanki marnotrawienia potencjału strategicznego przedsiębiorstwa, który zazwyczaj przegrywa z zachowawczymi wyborami strategicznymi [Popczyk 2003, s. 147].

Parentyfikacja ról w przedsiębiorstwie rodzinnym może stać się taką właśnie przesłanką wywołującą kryzys, negującą wymianę generacyjną i potrzebę sukcesji. Patrząc na instytucję rodziny z socjologicznego punktu widzenia, istotny jest sposób lub wzór zachowania jej członków, czyli odgrywanie ról. Firmy posiadające zaimplementowane mechanizmy tradycyjnie pojmowanego ładu rodzinnego w roli przywódcy widzą przede wszystkim przedstawicieli pokolenia seniorów. Zazwyczaj to właśnie oni byli założycielami firm rodzinnych, a obecnie posługując się systemem wartości ciągłości i kontynuacji, przygotowują się do sukcesji [Miklaszewski 2018 s. 401]. „Działanie dla pokoleń i chęć utrzymania przedsiębiorstwa w rękach rodziny i dla rodziny wydłuża perspektywę i wyklucza traktowanie przedsiębiorstwa jako instrumentu zaspokajania celów krótkookresowych, a zapewnienie ciągłości działania przedsiębiorstwa to jeden z głównych imperatywów działania jego właścicieli" [Safin i in. 2014, s. 22]. W takim przypadku wartość kontynuacji wsparta jest wiedzą, doświadczeniem i autorytetem seniorów, wykorzystujących te atuty do realizacji sukcesyjnych zamiarów strategicznych. Coraz częściej jednak tak określony paradygmat firmy rodzinnej podlega weryfikacji. „Wraz z rozwojem technicznym i technologicznym rozwinęła się kultura kofiguratywna, gdzie rówieśnicy uczą się od siebie samych i wśród nich następuje transmisja kultury. Wreszcie w kulturze prefiguratywnej następuje zamiana ról – młodsze pokolenia przekazują wiedzę starszym, wobec czego postępuje deprecjacja autorytetu ludzi starszych" [Nowodziński, Budzik-Nowodzińska 2015, s. 191]. Jeżeli ta zamiana ról ma miejsce na poziomie założycielskim, własnościowym, zarządczym i kulturowym, mamy do czynienia z parentyfikacją, która zmienia myślenie, priorytety i strategię. Gdy to dzieci zaczynają dominować i funkcjonować jako dorosły członek systemu rodzinnego i biznesowego, ich przywództwo stanowi swoisty dysonans, który koryguje tradycyjnie rozumiany model firmy rodzinnej w kierunku kultury nastawionej na osiąganie sukcesów i strategii traktującej sukcesję jako element zbędny lub mało istotny bądź wymuszony.

W takich sytuacjach można wyróżnić trzy opcje strategiczne: sukcesja zewnętrzna, aprecjacja wartości firmy i jej sprzedaż oraz sukcesja odwrócona. „Sukcesja zewnętrzna w firmie rodzinnej oznacza transfer własności biznesu, jak również zarządzania nim, w ręce osoby spoza rodziny. W efekcie tego rodzina traci zdolność decyzyjną, ale przedsiębiorstwo kontynuuje swoją działalność" [Wennberg i in. 2011, s. 4]. Sukcesja zewnętrzna może przyjąć różne formy: od sprzedaży rodzinnego biznesu pracownikowi bądź pracownikom po sprzedaż inwestorowi strategicznemu będącemu

inną firmą lub osobie z zewnątrz [Koładkiewicz 2015, s. 27]. Wyróżnikiem sukcesji zewnętrznej jest przede wszystkim to, że rzadko kiedy jest planowana w perspektywie strategicznej oraz że w podjęciu takiej decyzji istotną rolę odgrywają względy natury psychologicznej lub emocjonalnej. Świadomość konieczności znalezienia sukcesora najczęściej budzi się u przedsiębiorcy, gdy zbliża się emerytura i gdy młodsze pokolenie nie przejawia chęci kontynuacji rodzinnego biznesu, trudno więc mówić o planowaniu sukcesji, tym bardziej w wymiarze strategicznym. Po drugie, powstają obawy, że następca zaprzepaści dotychczasowy dorobek i sprzeniewierzy się indywidualnej koncepcji prowadzenia biznesu, „nie będzie w stanie zrozumieć dotychczasowego i bardzo indywidualnego sposobu zarządzania, że dla obecnych współpracowników zbyt trudne okaże się zaufanie i zaakceptowanie 'obcego', a także, że ideologia i wartości, które towarzyszyły przedsiębiorstwu od momentu założenia, zostaną teraz zastąpione przez nowe, nieznane i niestosowane wcześniej metody i propozycje" [Lewandowska]. Sprzedaż w tym przypadku oznacza nie tylko negocjacje cenowe, lecz także emocjonalny dobór kupującego, a to istotnie utrudnia realizację transakcji.

Zupełnie inny wymiar ma natomiast potraktowanie sukcesji zewnętrznej jako docelowej koncepcji spełnienia się w biznesie rodzinnym. Wówczas, już w momencie zakładania firmy, mamy do czynienia z premedytacją polegającą na tym, że finał jest znany od początku, sposób zarządzania jest ukierunkowany na spodziewany efekt aprecjacji wartości firmy, a jej sprzedaż stanowi ewidentny element strategii gwarantujący zysk. Taki kierunek działania kwestionuje jednak istotę firmy rodzinnej, pozbawiając ją rodzinności w wymiarze pokoleniowym. Mimo tego defektu nie przeszkadza to w realizacji takich scenariuszy w przypadkach szczególnych, np. w sytuacji parentyfikacji ról czy braku sukcesorów wywodzących się z rodziny.

Innym rozwiązaniem strategicznym może być sukcesja odwrócona, która polega na przekazaniu firmy i kompetencji zarządczych seniorom, odgrywającym dotychczas podrzędne role. Taka sytuacja nie występuje zbyt często, ale wbrew pozorom może mieć racjonalne uzasadnienie. Gdy juniorzy dochodzą do wniosku, że firma, którą stworzyli, jest firmą dojrzałą i stabilną, a sami mają kolejne pomysły na biznes, mogą oddać firmę pod nadzór osób najbardziej zaufanych, czyli rodziców, upatrując w takim rozwiązaniu pewien kompromis własnościowy i zarządczy. Firma pozostaje w kręgu rodzinnym, a juniorzy spokojni o jej stabilne funkcjonowanie mogą skupić uwagę na rozszerzaniu biznesu o kolejne spółki czy przedsięwzięcia.

W powyższym ujęciu strategie rozwoju przedsiębiorstwa mogą mieć z jednej strony charakter zaplanowany i zdeterminowany, z drugiej zaś mogą być rozwiązaniem „ratunkowym" w sytuacji braku sukcesorów wywodzących się z rodziny.

3. Studium przypadku rodzinnej firmy inwestycyjnej

Studium przypadku dotyczy firmy inwestycyjnej będącej jednocześnie przedsiębiorstwem rodzinnym zarządzanym przez dwie zaprzyjaźnione rodziny. Studium przypadku ma charakter badania jednostkowego, ponieważ autor artykułu, jako pra-

cownik spółki, miał okazję prowadzenia dogłębnej obserwacji bezpośredniej kształtowania się relacji pomiędzy przedstawicielami dwóch pokoleń w szeroko rozumianym kierownictwie spółki w okresie kilkunastu lat. Poziom wiedzy na temat spółki, na temat relacji interpersonalnych pomiędzy zarządem i pozostałymi członkami organizacji był na tyle szeroki, że ewentualne uwzględnienie analizy innych przypadków byłoby pozbawione symetrii. W tym kontekście w tworzeniu studium przypadku wykorzystano liczne obserwacje i doświadczenia autora wynikające z bliskiej współpracy z zarządem i innymi przedstawicielami personelu kierowniczego firmy oraz wywiady z juniorami i seniorami obu rodzin sprawującymi zarząd nad spółką. Wywiady dotyczyły relacji pomiędzy członkami obu rodzin, relacji pomiędzy przedstawicielami młodego pokolenia i seniorami, planów sukcesyjnych, formułowania strategii firmy oraz opierania jej na przesłankach zakładających odrzucenie zamiarów sukcesyjnych. Wywiady miały charakter kontynuowany i odbywały się sukcesywnie w całym okresie funkcjonowania spółki.

Firma od 11 lat działa na rynku kapitałowym, świadcząc usługi maklerskie oferowania instrumentów finansowych. Jest także spółką notowaną na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie oraz spółką „matką" utworzonej przez właścicieli grupy kapitałowej, oferującej szereg komplementarnych usług związanych z działalnością transakcyjną i inwestycyjną. Do znaczących osiągnięć firmy należy zaliczyć: stworzenie biznesowej grupy kapitałowej, debiut i notowania na giełdzie oraz zgromadzenie kapitału z dwóch emisji akcji na rynku giełdowym, przekraczającego wielokrotnie kapitał akcyjny. Wprawdzie począwszy od roku 2008, a więc w latach nasilenia się zjawisk kryzysowych, firma odnotowywała straty, to jednak wcześniej wypracowany zadatek (emisja, zysk) pozwolił na bezpieczne przetrwanie i mimo wszystko na dodatni wynik skonsolidowany całej grupy kapitałowej. Ten kierunek jest nadal kontynuowany, choć firma, funkcjonując na chimerycznym pod względem koniunktury rynku kapitałowym, wciąż boryka się z kryzysami.

Jak już stwierdzono, w ramach grupy kapitałowej zbudowanej przez firmę prowadzona jest działalność transakcyjna i inwestycyjna. Ta pierwsza koncentruje się w samej firmie inwestycyjnej oraz w spółce „córce" pełniącej funkcję autoryzowanego doradcy, natomiast ramieniem inwestycyjnym grupy jest spółka o charakterze holdingowym, posiadająca udziały w wehikułach inwestycyjnych o profilach inwestycyjnych związanych z wierzytelnościami i *private equity*. W trakcie wieloletniej działalności firma stała się jednym z liderów w obsłudze małych i średnich spółek w Polsce, realizując ponad 60 transakcji i pozyskując dla klientów blisko 500 mln zł.

Firma jest przedsiębiorstwem rodzinnym zatrudniającym przedstawicieli dwóch rodzin. Obie rodziny mają swoich reprezentantów w zarządzie spółki (juniorzy) oraz na wyższych stanowiskach menadżerskich (seniorzy). Ponadto przedstawiciele tych rodzin pełnią funkcje kierownicze w pozostałych spółkach grupy kapitałowej. O istocie więzi personalnych w grupie stanowią powiązania generowane przez członków zarządu, będących jednocześnie dominującymi właścicielami przedsiębiorstw grupy. W omawianym zgrupowaniu przedsiębiorstw znajduje zastosowanie model dualnych

mandatów, polegający na pełnieniu przez prezesa zarządu spółki nadrzędnej jednocześnie funkcji wiceprezesa zarządu spółki podporządkowanej, a przez wiceprezesa zarządu spółki nadrzędnej funkcji prezesa kolejnej spółki podporządkowanej.

Znamienny, oprócz wielorodzinności, jest jeszcze inny atrybut rodzinności firmy, a mianowicie parentyfikacja ról członków tych rodzin – przedstawiciele młodego pokolenia pełnią funkcje w zarządzie firmy i to oni są założycielami firmy, głównymi decydentami i kreatorami biznesu, natomiast rodzice pełnią funkcje kierownicze, ale na średnim szczeblu zarządzania, podlegając służbowo dzieciom. Relacje właścicielskie są również wyjątkowe. To rodzice są dominującymi właścicielami (akcjonariuszami) i członkami rady nadzorczej spółki, a więc w tym zakresie odgrywają rolę nadrzędną w stosunku do dzieci. Ta zależność ma jednak charakter formalny i w małym stopniu sprawczy – dzieci nadal pozostają głównymi decydentami, choć obdarzają rodziców pełnym zaufaniem. Dodatkowym elementem integrującym biznes rodzinny, ale również zapewniającym przepływ wiedzy i doświadczenia jest przeprowadzana co kilka lat rotacja zarządzających na stanowiskach członków zarządu, charakterystyczna szczególnie dla kultur kofiguratywnych (prezes zarządu obejmuje obowiązki wiceprezesa i *vice versa*).

Tabela 1. Role i funkcje członków rodzin w sferze rodzinnej, biznesowej i własnościowej firmy

Rodzina	Sfera rodzinna	Sfera biznesowa	Sfera własnościowa
Rodzina I	syn (junior)	prezes Zarządu	akcjonariusz mniejszościowy
Rodzina I	matka (seniorka)	dyrektor działu księgowości i administracji	akcjonariusz większościowy
Rodzina II	syn (junior)	wiceprezes Zarządu	akcjonariusz mniejszościowy
Rodzina II	ojciec (senior)	dyrektor działu sprzedaży	akcjonariusz większościowy

Źródło: opracowanie własne.

Obserwując konstruktywne relacje personalne pomiędzy przedstawicielami obu rodzin, można stwierdzić, że ich podstawową bazą jest wzajemne zaufanie, które *notabene* ma również krzyżowy charakter. Z jednej strony zaufaniem obdarzani są członkowie każdej rodziny z osobna, co znajduje odzwierciedlenie w powierzaniu obowiązków kierowniczych na średnim stopniu zarządzania rodzicom, z drugiej zaś mamy do czynienia z przepływem zaufania pomiędzy członkami dwóch rodzin; jego wysoki poziom jest szczególnie dostrzegalny na poziomie zarządu firmy, gdzie mamy do czynienia z długoletnią zgodną współpracą.

Władza jednak skupiona jest w rękach juniorów. Większość decyzji operacyjnych i wszystkie strategiczne podejmowane są przez zarząd przy jednoczesnym ignorowaniu doradztwa rodziców. Zaufanie do rodziców w wymiarze zarządczym, sprawczym w takich przypadkach nabiera charakteru zaufania ograniczonego i ściśle limitowanego. Taka postawa dotyka także sfery formułowania, stosowania i zmian w obrębie

strategii funkcjonowania i rozwoju firmy. Decyzje w tym zakresie są całkowicie autonomiczne i przynależą wyłącznie do kompetencji zarządu. Rodzice podporządkowują się takiej izolacji decyzyjnej i godzą się z traktowaniem swojej roli w firmie w sposób instrumentalny. W rodzinie rola rodziców nadal pozostaje dominująca, ale w firmie ich autorytet nie ma większego znaczenia dla dzieci. Obie sfery są izolowane, odrębne i w dużym stopniu hermetyczne – zauważa się brak przepływu autorytetu.

W kontekście tak zbudowanych relacji personalnych nie dziwi zarządzanie firmą bez dylematów sukcesyjnych. Sukcesja tradycyjna ze względów oczywistych jest wykluczona, biorąc szczególnie pod uwagę fakt, że członkowie rodzin obecnych przedstawicieli zarządu nie wykazują żadnego zainteresowania przejęciem i kontynuacją biznesu.

Stosunek dzieci do rodziców na gruncie zawodowym wyklucza również sukcesję odwróconą, traktowaną jako trwałe rozwiązanie kontynuacji biznesu. Mechanizm sukcesji odwróconej był natomiast niejednokrotnie wykorzystywany jako rozwiązanie doraźne. Gdy przygotowywano jedną ze spółek córek do sprzedaży, to właśnie rodzice obejmowali na pewien czas zarząd nad tą spółką, odciążając dzieci od zajmowania się problemami mało istotnymi z punktu widzenia celów strategicznych całej grupy kapitałowej. Rola rodziców od początku istnienia firmy była precyzyjnie określona i miała polegać na pomocy, wsparciu czy zastępstwie. Juniorzy nigdy nie postrzegali ich jako następców mogących kontynuować i rozwijać biznes w przyszłości[1].

Sukcesja zewnętrzna w fazie dojrzałości firmy przez pewien czas była nie tylko rozpatrywana (juniorzy w tej fazie przygotowywali projekt offshoringu części działalności i stworzenia na tej bazie nowej firmy), lecz także podjęto próby przygotowania osoby z kręgu zewnętrznego do przejęcia własności i zarządu firmą w przyszłości. Osoba ta została powołana na stanowisko prezesa zarządu i przynajmniej formalnie wypełniała jego obowiązki. W rzeczywistości była traktowana przez dotychczasowy zarząd protekcjonalnie, obarczana obowiązkami i odpowiedzialnością wykraczającą poza zwykły zarząd oraz czuła się wręcz ubezwłasnowolniona w zakresie decyzji nie tylko strategicznych, lecz także operacyjnych[2]. Takie odczucia i ocena swojej roli doprowadziły do podania się tej osoby do dymisji i złożenia wypowiedzenia stosunku pracy. W tym kontekście, biorąc pod uwagę awersję juniorów do całkowitego pozbycia się władzy nad spółką i nieprofesjonalne podejście do kandydata na sukcesora, należy uznać próbę przygotowania sukcesji zewnętrznej za pozorną.

Natomiast trzecia opcja strategiczna – aprecjacja firmy i jej sprzedaż – zawsze determinowała wszelką aktywność juniorów. Ich *credo* doprowadzenia do kapitalizacji firmy na poziomie 100 mln zł zdominowało wszystkie scenariusze strategiczne, skutecznie eliminując wszelkie zamiary sukcesyjne.

Od początku istnienia firmy jej aprecjacja była głównym wektorem działania, któremu podporządkowano wejście firmy na giełdę papierów wartościowych, kolejne

---

[1] Wywiad z członkami rodzin pełniących funkcje kierownicze na średnim szczeblu zarządzania i w zarządzie firmy.

[2] Wywiad z prezesem zarządu, kandydatem do sukcesji zewnętrznej.

emisje akcji, koncepcję prowadzenia biznesu oraz strategię funkcjonowania i rozwoju. W dużej mierze zrealizowano zamierzenia rozwojowe, a wartość firmy wzrosła stukrotnie, choć jej sprzedaż po oczekiwanej cenie negocjowana jest do tej pory z kolejnym z potencjalnych kupców.

4. Zakończenie

Sukcesja, oprócz potocznej interpretacji traktującej ją jako zwykłe dziedziczenie, coraz częściej zyskuje inne rozumienie, gdy identyfikuje się ją jako „szczególny problem przedsiębiorstwa rodzinnego, które ma trwać ponad generacjami lub pomimo wymieniających się generacji" [Sułkowski, Marjański 2009, s. 38]. Taka interpretacja dotyczy jednak sytuacji standardowych, gdzie tradycyjna sukcesja jest obligatoryjnym elementem pojmowania istoty przedsiębiorstwa rodzinnego. Rzeczywistość funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych jest jednak na tyle skomplikowana i oryginalna, że dotychczasowy model firmy rodzinnej podlega istotnej weryfikacji, kwestionując przede wszystkim rolę i znaczenie sukcesji w formułowaniu strategii rozwoju. Z badania przeprowadzonego przez Instytut Biznesu Rodzinnego wynika, że zaledwie 8,2% sukcesorów chce przejąć firmę od swoich rodziców, natomiast nestorów chętnych do przekazania biznesu jest ok. 74% [Raport Instytutu Biznesu Rodzinnego 2018]. Abstrahując od przyczyn tego zjawiska, można stwierdzić, że inne rozwiązania zapewniające kontynuację biznesu rodzinnego lub jego konstruktywne zakończenie zyskują na znaczeniu. Wśród nich jest sukcesja odwrócona, którą najczęściej traktuje się jako rozwiązanie bardziej tymczasowe niż prorozwojowe, ale z pewnością może być ona pożyteczna w szczególnych sytuacjach potrzeby zarządu zastępczego.

Kolejne rozwiązanie jest swoistym antidotum na brak chęci kontynuacji rodzinnego biznesu przez juniorów, stanowiąc istotną alternatywę postępowania również w przypadku parentyfikacji ról. Sukcesja zewnętrzna okazuje się rozsądnym scenariuszem zdarzeń, choć w dużym stopniu wymuszonym sytuacją braku sukcesora wywodzącego się z rodziny. Wówczas rodzina właścicieli staje przed koniecznością podjęcia decyzji o przekazaniu zarządzania i własności rodzinnego przedsiębiorstwa osobom spoza niej. Oczywiście, operacja tego typu charakteryzuje się wysokim poziomem złożoności, a trudności natury psychologicznej lub emocjonalnej często ją dominują. Regulacje prawne również nie sprzyjają podejmowaniu tego rodzaju wyzwań.

Trzecie rozwiązanie jest postępowaniem czysto komercyjnym, abstrahującym od więzi i tradycji rodzinnych. Chodzi o takie zarządzanie spółką, by jej wartość rosła do poziomu predestynującego do sprzedaży firmy z zyskiem. Cel komercyjny jest tutaj głównym wektorem wszelkiej aktywności właścicieli, którzy kwestie sukcesji bądź kontynuacji biznesu na innych zasadach zupełnie ignorują. Wobec takich postaw być może zaistnieje konieczność przewartościowania poglądów na przedsiębiorstwo rodzinne, na jego fundamenty i znaczenie transferu międzypokoleniowego.

Literatura

Kempa E., 2015, *Sukcesja jako element strategii firmy rodzinnej*, [w:] Marjański A., Contreras Loera M.R. (red.), *Firmy rodzinne – doświadczenia i perspektywy*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, t. 16, z. 7, cz. 1, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź.

Klimek J. (red.), 2018, *Firmy rodzinne – zarządzanie, rozwój, przedsiębiorczość*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, t. 19, z. 7, cz. 2, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź–Warszawa.

Koładkiewicz I., 2015, *Sukcesja zewnętrzna w firmie rodzinnej. Ważne wyzwanie dla współczesnych gospodarek*, [w:] Marjański A., Contreras Loera M.R. (red.), *Firmy rodzinne – doświadczenia i perspektywy*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, t. 16, z. 7, cz. 1, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź.

Lewandowska M., *Menadżer zewnętrzny w firmie rodzinnej*, http://familybusiness.ibrpolska.pl/menadzer-zewnetrzny-firmie-rodzinnej-zawsze-musi-byc-trudne-2 (25.07.2018).

Marjański A., 2012a, *Specyfika firm rodzinnych*, [w:] Zawadka M. (red.), *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych*, PARP, Warszawa.

Marjański A., 2012b, *Sukcesja jako wyróżnik przedsiębiorstwa rodzinnego*, [w:] Sułkowski Ł. (red.), *Firmy rodzinne – współczesne wyzwania przedsiębiorczości rodzinnej*. *Kierunki i strategie rozwoju*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, t. 12, z. 7, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź.

Marjański A., 2015, *Uwarunkowania strategii rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych*, [w:] Marjański A., Contreras Loera M.R. (red.), *Firmy rodzinne – doświadczenia i perspektywy*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, t. 16, z. 7, cz. 1, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź.

Miklaszewski L., 2018, *Kulturowe konsekwencje odwróconego modelu przedsiębiorstwa rodzinnego na przykładzie rodzinnej firmy inwestycyjnej*, [w:] Sułkowski Ł., Marjański A., Klimek J. (red.), *Firmy rodzinne – zarządzanie, rozwój, przedsiębiorczość*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, t. 19, z. 7, cz. 2, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź, Warszawa.

Niedbała E., 2002, *Firmy rodzinne – obiekt badawczy*, MBA, nr 5.

Nowodziński P., Budzik-Nowodzińska I., 2015, *Konflikt międzypokoleniowy w firmie rodzinnej*, [w:] Sułkowski Ł., Marjański A. (red.), *Firmy rodzinne – doświadczenia i perspektywy zarządzania*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, t. 16, z. 7, cz. 3, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź.

Obłój K., 2010, *Pasja i dyscyplina strategii*, Poltext, Warszawa.

Popczyk W., 2003, *Zarządzanie strategiczne w firmach rodzinnych*, [w:] Jeżak J. (red.), *Rozwój teorii i praktyki zarządzania strategicznego. Doświadczenia krajowe i międzynarodowe*, t. 1, PAM Center, Łódź.

Raport Instytutu Biznesu Rodzinnego, Barometr Sukcesyjny z 24 stycznia 2018, www.ibrpolska.pl/raporty/ (9.09.2018).

Safin K., 2007, *Przedsiębiorstwa rodzinne – istota i zachowania strategiczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.

Safin K., Pluta J., Pabjan B., 2014, *Strategie sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzinnych*, Difin, Warszawa.

Sułkowski L., Marjański A., 2009, *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Poltex, Warszawa.

Wennberg K., Wiklund J., Hellerstedt K., Nordqvist M., 2011, *Implications of Intra-Family and External Owenrship of Family Firms: Short Term and Long Term Performance*, Ratio Working Paper, no 172, [za:] Koładkiewicz I., *Sukcesja zewnętrzna w firmie rodzinnej. Ważne wyzwanie dla współczesnych gospodarek*, [w:] Marjański A., Contreras Loera M.R. (red.), *Firmy rodzinne – doświadczenia i perspektywy*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, 2015, t. 16, z. 7, cz. 1, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź.