



Sukcesja i transfer biznesu w Małopolsce

Małopolskie Obserwatorium
Rozwoju Regionalnego

Departament
Zrównoważonego Rozwoju



Sukcesja i transfer biznesu w Małopolsce

**Małopolskie Obserwatorium
Rozwoju Regionalnego**

**Departament
Zrównoważonego Rozwoju**

Kraków 2020

Wydawca:

Małopolskie Obserwatorium Rozwoju Regionalnego
Departament Zrównoważonego Rozwoju
Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego
ul. Wielicka 72B, 30-552 Kraków
tel. (+48) 12 29 90 900, fax (+48) 12 29 926



Opracowanie w wersji elektronicznej dostępne na stronie
www.obserwatorium.malopolska.pl

Skład publikacji,**projekt okładki:**

Pracownia C&C

ISBN:

978-83-66580-11-4

Egzemplarz bezpłatny

Przy publikowaniu danych z publikacji prosimy o podawanie źródła.

Publikacja współfinansowana ze środków Unii Europejskiej z Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Małopolskiego na lata 2014–2020.



Spis treści

1. Wstęp	5
1.1. Kontekst badania	5
1.2. Cel badania oraz pytania badawcze	7
1.3. Metodologia	8
2. Streszczenie wyników badania	9
3. Sukcesja w opiniach przedsiębiorców będących przed tym procesem lub w jego trakcie	12
3.1. Charakterystyka grupy respondentów	12
3.2. Wyniki badania	13
3.2.1. Przyczyny przeprowadzania sukcesji	13
3.2.2. Wiedza o sukcesji	15
3.2.3. Czas podejmowania sukcesji	16
3.2.4. Planowanie i cel sukcesji	18
3.2.5. Sukcesor	19
3.2.6. Proces przekazywania firmy	22
3.2.7. Rola nestora po przekazaniu firmy	23
3.2.8. Wsparcie procesu sukcesji w przedsiębiorstwach	24
4. Sukcesja w opiniach przedsiębiorców, którzy przeprowadzili ten proces.	25
4.1. Charakterystyka grupy respondentów	25
4.2. Wyniki badania	26
4.2.1. Przyczyny przeprowadzenia sukcesji	26
4.2.2. Planowanie sukcesji	27
4.2.3. Wiedza o sukcesji	28
4.2.4. Sukcesor	29
4.2.5. Proces przekazywania firmy	29
4.2.6. Rola nestora po przekazaniu firmy	30
4.2.7. Wsparcie procesu sukcesji w przedsiębiorstwach	31
5. Sukcesja w opiniach ekspertów	33
5.1. Charakterystyka grupy respondentów	33
5.1.1. Planowanie sukcesji	33
5.1.2. Sukcesor	36
5.1.3. Proces przekazywania firmy	37
5.1.4. Rola nestora po przekazaniu firmy	38
5.1.5. Nieudana sukcesja	38
5.1.6. Wsparcie procesu sukcesji w przedsiębiorstwach	39
6. Podsumowanie	42



1. Wstęp

1.1. Kontekst badania

Polska przedsiębiorczość na zasadach wolnego rynku funkcjonuje zaledwie od 30 lat, co sprawia, że wiele firm nadal pozostaje w tych samych rękach. Osoby, które rozpoczynały działalność biznesową w pierwszych latach po wprowadzeniu kapitalizmu osiągają jednak wiek, w którym konieczne może stać się przeprowadzenie zmian własnościowych w ich przedsiębiorstwie. Proces ten nie jest jedynie dopełnieniem formalności prawnych, ale wiąże się z tak istotnymi etapami, jak wybranie i wdrożenie odpowiedniego i kompetentnego sukcesora czy prawidłowe zrealizowanie podziału majątku. Dlatego temat sukcesji biznesu, jej planowania i przeprowadzenia, stanowi w coraz większym stopniu istotny przedmiot zainteresowania zarówno samych przedsiębiorców, jednostek badawczych, firm doradczych, jak i administracji publicznej. Szczególną uwagę w tym zakresie zwraca się na sytuację firm rodzinnych, którym – z racji niebagatelnej roli, jaką odgrywają w polskiej gospodarce – należy zapewnić efektywne wsparcie w procesie transferu biznesu. Należy ponadto zauważyć, że wspomniany wyżej fakt stosunkowo krótkiego okresu funkcjonowania gospodarki wolnorynkowej sprawił, że nie wykształciły się w Polsce schematy i dobre praktyki przenoszenia własności na następców bez uszczerbku dla działalności firmy.

Kwestia sukcesji i transferu biznesu nabiera w przestrzeni publicznej w ostatnich latach stopniowo większego znaczenia. Ważę tej kwestii dostrzeżono, realizując choćby badania przedsiębiorstw z zakresu przekazywania władzy w firmach.

Jednym z takich projektów jest badanie pn. *Kody wartości – efektywna sukcesja w polskich firmach rodzinnych* zrealizowane pod auspicjami Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) w okresie od listopada 2012 r. do lutego 2013 r.¹ Przeprowadzone ankiety oraz warsztaty i wywiady pogłębione pozwoliły na diagnozę ówczesnego przygotowania przedsiębiorców do realizacji sukcesji. Badania wykazały, że przedsiębiorstwa rodzinne w większości znajdują się na etapie planowania i wstępnych rozmów o procesie sukcesji. Taka deklaracja padła ze strony 70% badanych właścicieli firm. Istotną zmienną w tym zakresie jest wiek właściciela. Wyniki dowodzą, że wraz z jego wzrostem rośnie również odsetek firm, które przechodzą z etapu planowania sukcesji do jej realizacji. Projekt badawczy pokazał również, że sposób prowadzenia sukcesji w Polsce jest raczej procesem niesformalizowanym pod kątem planowania strategicznego. Właściciele i sukcesorzy często wskazywali, że planowanie przekazania firmy opiera się głównie na ustnej propozycji i jest procesem naturalnym, niewymagającym z góry zaplanowanej ścieżki działania². Wyniki te wskazują na dość niską świadomość przedsiębiorców w kontekście przeprowadzania sukcesji i potwierdzają, że na tym gruncie potrzebne jest wsparcie ze strony choćby wspomnianych wyżej instytucji otoczenia biznesu czy samorządów.

Kolejnym ciekawym opracowaniem z obszaru problematyki transferu biznesu jest publikacja *Barometr sukcesyjny i prognozowane ścieżki kariery dzieci z firm rodzinnych* autorstwa Instytutu Biznesu Rodzinnego i firmy KPMG. Badanie stanowi element międzynarodowego projektu badawczego GUESSS (*Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey*), którego celem jest między innymi analiza predyspozycji sukcesyjnych wśród studentów, których rodzice są właścicielami przedsiębiorstw. W ramach pierwszej polskiej edycji projektu przebadano 11 860 studentów z 36 publicznych i prywatnych szkół wyższych. Wyniki wskazały,

¹ W badaniu łącznie wzięło udział 416 osób. W ramach badania ilościowego uzyskano odpowiedzi od 332 respondentów. Większość z nich stanowili właściciele firm – 250 osób, natomiast 82 ankietowanych było potencjalnymi sukcesorami. Przeprowadzono także warsztaty diagnostyczne z udziałem 62 osób z firm rodzinnych: 22 właścicieli, 18 sukcesorów, 13 kluczowych pracowników oraz 9 pracowników HR. Ponadto zrealizowano 22 wywiady pogłębione z przedstawicielami firm rodzinnych, w tym: 2 z właścicielami, 3 z sukcesorami, 7 z kluczowymi pracownikami oraz 10 z pracownikami HR.

² *Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Kody i wartość. Diagnoza sytuacji sukcesyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych w Polsce*, https://depot.ceon.pl/bitstream/handle/123456789/2970/Kody_Wartosci_diagnoza_sytuacji_sukcesyjnej_w_przedsiębiorstwach_rodzinnych_w_polsce.pdf, [dostęp: 27.07.2020 r.].

że zaledwie 6,3% ankietowanych wyraziło swoje zainteresowanie przejęciem firmy rodzinnej. Jest to bardzo niski odsetek, który jednocześnie można po części tłumaczyć faktem, że wielu młodych ludzi nie ma jeszcze ściśle sprecyzowanych planów wobec swojej przyszłości. Jednocześnie, jak pokazują wyniki niniejszego badania, bardziej skłonne do przejęcia firmy są dziewczęta i osoby, których rodzice działają w branżach: gastronomia i turystyka; consulting oraz doradztwo prawne i podatkowe³.

Najbardziej komplementarną publikacją traktującą o sukcesji i transferze biznesu jest książka autorstwa Aleksandra Surdeja i Krzysztofa Wacha pn. *Przedsiębiorstwa rodzinne wobec wyzwań sukcesji*. Publikacja ta skupiając się na firmach rodzinnych, przedstawia szerokie aspekty problemu sukcesji, w tym wyniki własnych badań ilościowych i jakościowych zrealizowanych m.in. w formie ankietyzacji 496 przedstawicieli firm rodzinnych. Badania te wskazały, że najpopularniejszym sposobem sukcesji w analizowanej zbiorowości jest przekazanie firmy potomstwu czy spadkobiercom. Ponadto autorzy badania dowodzą, że występuje relacja między planowaniem sukcesji a jej oceną. Zaobserwowano bowiem lepszą ocenę procesu sukcesji pod względem jej skuteczności wśród ankietowanych, którzy posiadali plan jej przeprowadzenia⁴.

Wobec tej wyżej nakreślonej, na podstawie przeprowadzonych badań, wstępnej diagnozy procesu sukcesji w Polsce i wyzwań, jakie przed nią stoją, należy zwrócić uwagę na istotny akt prawny, jaki od około 2 lat reguluje zasady postępowania w tej materii. Mowa o ustawie z dnia 5 lipca 2018 r. o zarządzie sukcesyjnym przedsiębiorstwem osoby fizycznej⁵. Wychodzi ona naprzeciw części oczekiwań przedsiębiorców i rozwiązuje kilka istotnych problemów, z którymi borykają się potencjalni sukcesorzy. Niemniej jednak, jak pokazuje opinia pokontrolna Najwyższej Izby Kontroli (NIK), w pierwotnej wersji ustawy pozostało kilka obszarów, których nie rozwiązano, a które były bardzo oczekiwane przez przedsiębiorców. Wnioski z kontroli NIK, postulujące m.in. ułatwienie przekazywania firmy następcom prawnym, zostały uwzględnione przez Ministerstwo Przedsiębiorczości i Technologii⁶. Zmiany zostały wprowadzone w ustawie z dnia 31 lipca 2019 r. o zmianie niektórych ustaw w celu ograniczenia obciążeń regulacyjnych⁷.

Należy także pamiętać, że problem sukcesji został zauważony także na forum Unii Europejskiej. Temat ten jest częścią unijnego wsparcia dla przedsiębiorców, między innymi w ramach realizowanego projektu pn. *STOB regions – sukcesja i transfer firm w regionach* (Interreg Europe), który daje możliwość wsparcia dla przedsiębiorstw. Jednym z dziewięciu partnerów realizujących ten projekt jest Województwo Małopolskie. Udział w tej inicjatywie umożliwi m.in. podjęcie współpracy z regionami partnerskimi, w których doświadczenie w obszarze sukcesji niejednokrotnie sięgają kilkunastu pokoleń, co następnie pozwoli zaimplementować najbardziej efektywne rozwiązania i wesprzeć tym samym przedsiębiorców Małopolski w procesie przekazywania biznesu. Projekt jest realizowany w latach 2017–2021, a niniejsze badanie stanowi również istotny wkład w jego wdrażanie, dzięki dostarczeniu aktualnej diagnozy problemów i wyzwań występujących w Małopolsce w kontekście procesu sukcesji⁸.

Jak wskazały przywołane wyżej publikacje i projekty, tematyka sukcesji staje się coraz bardziej obecna w realiach polskiej gospodarki, a szczególnie w centrum jej krwioobiegu, czyli firmach rodzinnych. Należy podkreślić, że wyniki przeprowadzonych dotychczas badań generalnie wskazywały na dosyć niską świadomość wśród przedsiębiorców w zakresie transferu biznesu i związanych z tą kwestią wyzwań. Istotnym problemem może być również to, że właściciele firm i potencjalni sukcesorzy nie wiedzą skąd pozyskiwać wiedzę na ten

³ Instytut Biznesu Rodzinnego, KPMG, *Barometr sukcesyjny i prognozowane ścieżki kariery dzieci z firm rodzinnych*, <https://depot.ceon.pl/bitstream/handle/123456789/4903/Barometr%20Sukcesyjny.pdf?sequence=1&isAllowed=y>, [dostęp: 27.07.2020 r.].

⁴ A. Surdej, K. Wach, *Przedsiębiorstwa rodzinne wobec wyzwań sukcesji*, Warszawa 2010.

⁵ Zob. *Ustawa z dnia 5 lipca 2018 r. o zarządzie sukcesyjnym przedsiębiorstwem osoby fizycznej*, Dz.U. 2018 poz. 1629.

⁶ Najwyższa Izba Kontroli, *Sukcesja uwzględniona, wniosek NIK dostrzeżony*, <https://www.nik.gov.pl/aktualnosci/sukcesja-uwzględniona-wniosek-nik-dostrzeżony.html>, [dostęp: 27.07.2020 r.].

⁷ Zob. *Ustawa o zmianie niektórych ustaw w celu ograniczenia obciążeń regulacyjnych*, Dz.U. 2019 poz. 1495.

⁸ Więcej informacji na temat projektu *STOB regions* znajduje się na stronie Województwa Małopolskiego: <https://www.malopolska.pl/biznes/gospodarka/stob-regions> [dostęp: 30.07.2020 r.] oraz na stronie internetowej projektu: <https://www.interregeurope.eu/stobregions/> [dostęp: 30.07.2020 r.].

temat. Takim wartościowym opracowaniem może być wydany w 2014 r. *Przewodnik po sukcesji*⁹, ale nadal brakuje kompleksowych i aktualnych źródeł informacji na ten temat. To sprawia, że przedsiębiorcy mają problem ze znalezieniem fachowej pomocy. Kolejnym problemem jest niedostosowanie mechanizmów wsparcia do potrzeb w zakresie procesu sukcesji. Wynika to m.in. ze stosunkowo niewielkiej liczby badań (szczególnie na poziomie regionalnym), które adekwatnie wskazywałyby obszary, w jakich konieczne jest zaimplementowanie określonego wsparcia. Powoduje to, iż organy administracji publicznej, zarówno centralnej, jak i lokalnej, oraz instytucje otoczenia biznesu nie do końca potrafią zapewnić przedsiębiorcom pomoc, jakiej tamci oczekują.

Niniejszy raport ma stanowić uzupełnienie luki wiedzy w zakresie diagnozy oczekiwań i wyzwań małopolskich przedsiębiorców w kontekście przeprowadzenia procesu sukcesji. Analiza ta, przeprowadzona na poziomie regionalnym, pozwoli nie tylko zidentyfikować aktualny stan procesu sukcesji wśród przedsiębiorców z Małopolski, ale będzie stanowiła podstawę do wypracowania adekwatnych rozwiązań ukierunkowanych na kompleksowe wsparcie firm w tym zakresie.

1.2. Cel badania oraz pytania badawcze

Podstawowym celem badania było pozyskanie informacji na temat potrzeb, oczekiwań i problemów małopolskich przedsiębiorców związanych z przenoszeniem własności.

W scenariuszach przeprowadzanych wywiadów znalazły się szczegółowe pytania związane z planowaniem, przebiegiem i wiedzą na temat sukcesji, rolą nestora i sukcesora w tym procesie, doświadczeniami związanymi z sukcesją oraz oczekiwaniami przedsiębiorców wobec administracji publicznej i otoczenia zewnętrznego w tym zakresie. Zebrane w ten sposób informacje mogą stanowić podstawę do zaprojektowania mechanizmów, narzędzi i usług usprawniających realizację transferu biznesu, które staną się adekwatną odpowiedzią na potrzeby zgłaszane przez małopolskie firmy.

W trakcie realizacji procedury badawczej zadano pytania, które sprecyzowały zakres tematyczny i stanowiły podstawę do zaprojektowania odpowiednich narzędzi badawczych. Ich wykaz zamieszczono poniżej.

WIEDZA O SUKESJI:

- Czy przedsiębiorcy myślą o sukcesji? Jeśli tak, to w jakiej perspektywie czasowej ją widzą?
- Jak wygląda pozyskiwanie informacji na temat procesu sukcesji? Z jakich źródeł przedsiębiorcy czerpią takie informacje? Czy są one łatwo dostępne?

PLANOWANIE SUKESJI:

- Czy przedsiębiorcy przygotowują się do przekazania firmy? Jakie podejmują w tym celu działania i jak wygląda harmonogram ich wdrażania?

ROLA NESTORA I SUKESORA:

- Jakie są najważniejsze kryteria wyboru sukcesora? Jakie są jego pożądane cechy? Kto najczęściej zostaje sukcesorem w firmie? Czy i w jaki sposób potencjalny sukcesor jest przygotowywany do przejścia firmy? Jaka jest jego rola i doświadczenie związane z firmą?
- Jaka jest rola nestora po przekazaniu firmy?

DOŚWIADCZENIA I OCZEKIWANIA PRZEDSIĘBIORCÓW ZWIĄZANE Z PROCESEM SUKESJI:

- Jakie są doświadczenia przedsiębiorców, którzy przeprowadzili już proces sukcesji? Czy na jakichś etapach procesu pojawiły się problemy, a jeśli tak, to czy zostają one pokonywane?

⁹ Zob. *Przewodnik po sukcesji w firmach rodzinnych. Kompendium wiedzy*, M. Adamska (red.), Kraków 2014.

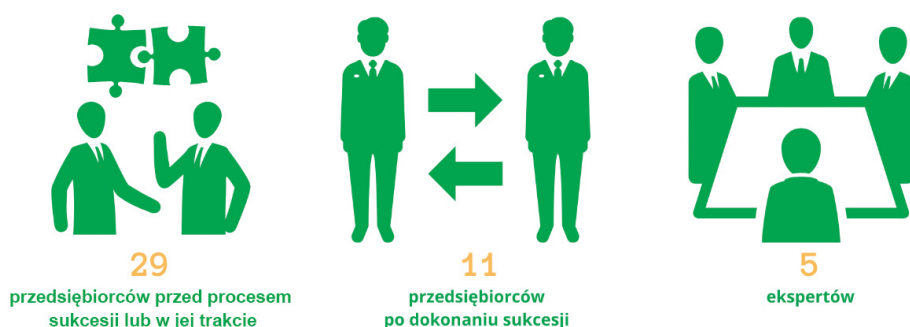
- Czy obecnie funkcjonujący model transferu biznesu jest skuteczny i odpowiedni? Czy istnieje konieczność podjęcia działań zmierzających do wprowadzenia zmian, np. organizacyjnych, legislacyjnych, mających na celu usprawnić lub zmodyfikować ten proces?

1.3. Metodologia

W celu odpowiedzi na zadane pytania badawcze wykorzystano metodę jakościową, na którą składały się indywidualne wywiady pogłębione (IDI) przeprowadzone z trzema grupami respondentów. Z racji wykorzystania jedynie tego rodzaju narzędzia należy zaznaczyć, że **wszelkie rozkłady liczbowe mają jedynie charakter informacyjny i nie mogą być traktowane jako dane z reprezentatywnego sondażu.**

Pierwszą grupę respondentów, liczącą 29 osób, stanowili przedsiębiorcy, którzy są w trakcie lub przed dokonaniem procesu sukcesji. Druga grupa to z kolei respondenci, których firmy przeszły już proces transferu biznesu. W jej skład wchodziło 11 przedsiębiorców, w tym zarówno sukcesorzy, czyli osoby, które przejęły przedsiębiorstwo, jak i nestorzy, a więc przekazujący firmę. W obu tych grupach siedziba firmy badanego przedsiębiorcy (lub jej funkcjonujący oddział) musiała znajdować się na terenie województwa małopolskiego. Ostatnią grupę, liczącą 5 respondentów, tworzyli eksperci, czyli osoby związane z tematyką sukcesji i transferu biznesu w aspekcie teoretycznym i praktycznym. Łącznie w badaniu wzięło udział 45 respondentów.

Rysunek 1. Respondenci indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI)



Źródło: opracowanie własne.

Do przeprowadzenia indywidualnych wywiadów pogłębionych z osobami przypisanymi do wyszczególnionych wyżej grup przygotowano osobne kwestionariusze uwzględniające specyfikę danej grupy, a jednocześnie pozwalające na porównanie wypowiedzi pomiędzy grupami.

Okresem realizacji badania był przełom lutego i marca 2020 r. Należy zaznaczyć, że był to czas, kiedy większość respondentów nie mogła zdawać sobie sprawy z konsekwencji społecznych i gospodarczych, jakie wywołała pandemia COVID-19.

2. Streszczenie wyników badania

Podsumowanie wyników badania w poszczególnych obszarach tematycznych zestawiono poniżej.

WIEDZA O SUKCESJI:

- Na podstawie przeprowadzonych wywiadów można wyszczególnić trzy grupy przedsiębiorców ze względu na stopień posiadanej przez nich wiedzy na temat sukcesji oraz stopień przygotowania się do samego procesu. Grupę pierwszą i jednocześnie dość liczną tworzą właściciele firm, którzy kompletnie nie mają pojęcia o sukcesji oraz nie poszukują wiedzy na ten temat. Często wiąże się to z podejściem do sukcesji jako naturalnego procesu przekazywania firmy, który dzieje się samoistnie i nie wymaga dodatkowego przygotowania. Kolejną grupę stanowią przedsiębiorcy, którzy widzą potrzebę poszerzenia swojej wiedzy na temat sukcesji i aktywnie poszukują takich informacji. Uważają jednak, że dostępna obecnie wiedza na ten temat jest rozproszona i nie odpowiada na aktualne potrzeby związane choćby z psychologicznym aspektem sukcesji. Ostatnią grupę tworzą zwykle właściciele dużych firm, które posiadają odpowiednie zasoby (ludzkie, finansowe itp.), aby przygotować strategię sukcesyjną z określonymi celami i konkretnym horyzontem czasowym, według której następnie przeprowadzają proces przekazywania przedsiębiorstwa. Takie przedsiębiorstwa również często korzystają z usług podmiotów zewnętrznych wyspecjalizowanych w przeprowadzaniu sukcesji.

Rysunek 2.

Trzy wyszczególnione grupy przedsiębiorców ze względu na stopień wiedzy o sukcesji i przygotowania do tego procesu



brak wiedzy i chęci jej poszukiwania



zainteresowanie, ale problem w znalezieniu adekwatnych informacji



wiedza pogłębiona, sukcesja zaplanowana, współpraca z ekspertami

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

- Przedsiębiorcy raczej nie poszukują z własnej inicjatywy informacji o sukcesji. Często skłania ich do tego sytuacja, np. uświadomienie sobie konieczności przekazania firmy czy udział w dedykowanym szkoleniu.
- Podstawowym miejscem poszukiwania informacji o sukcesji jest Internet. Wsparciem dla przedsiębiorców bywają także kancelarie prawne, firmy doradcze czy osoby zajmujące się księgowością.
- W celu poszerzenia wiedzy na temat sukcesji niektórzy przedsiębiorcy korzystają również z prasy branżowej, broszur informacyjnych oraz biorą udział w warsztatach i szkoleniach.
- Część przedsiębiorców zwraca uwagę, że najistotniejszym wsparciem byłoby dla nich nieskomplikowanie przepisów prawnych.

PLANOWANIE I PRZEPROWADZANIE SUKCESJI:

- Sukcesja jest procesem powstającym i kształtującym się w sposób naturalny. Respondenci zasadniczo nie widzą konieczności specjalnego przygotowywania się do niej.

- Perspektywa czasowa sukcesji jest zróżnicowana, a część przedsiębiorców w ogóle nie wyznacza sobie konkretnych horyzontów czasowych. Jednocześnie większość zdaje sobie sprawę z możliwości wystąpienia okoliczności, które zmodyfikują czas przeprowadzenia sukcesji.
- Plany i strategia sukcesyjnie nie są zasadniczo tworzone. **Struktura sukcesji jest oparta w głównej mierze na ustnych ustaleniach, co jednocześnie świadczy o generalnie niskiej profesjonalizacji tego procesu i braku świadomości nestorów w zakresie potencjalnych problemów, jakie taka forma może generować, np. konflikty rodzinne, roszczenia majątkowe, problemy ze statusem prawnym przedsiębiorstwa itp.**
- W procesie sukcesji najważniejsze dla właścicieli jest utrzymanie firmy na rynku czy też zapewnienie bytu rodzinie. Przedsiębiorcy widzą w sukcesji także szansę rozwojową, związaną zwłaszcza z przekazaniem firmy młodszemu pokoleniu – które może dać jej nowe impulsy rozwojowe.
- Za kluczową kwestię w trakcie procesu sukcesji uważa się przeprowadzenie jej w taki sposób, aby nie wpłynęło to negatywnie na działanie przedsiębiorstwa. **Ważnym czynnikiem jest tu często spotykane bardzo osobiste i emocjonalne przywiązanie przedsiębiorcy do firmy, przejawiające się w traktowaniu jej jako swojego dorobku i dziedzictwa. Właściciele firm, które powstały na początku lat 90. XX w., a więc w okresie rozwoju modelu rynkowego polskiej gospodarki, pragną ze strony potencjalnego sukcesora zrozumienia dla warunków, w jakich rozpoczęli oni swoją działalność gospodarczą, a zwłaszcza wpływających z niej zasad i kultury organizacyjnej skupionej w większym stopniu na działaniu niż na wiedzy teoretycznej.**

ROLA NESTORA I SUKCESORA:

- Sukcesor najczęściej wyznaczany jest spośród członków rodziny, przy czym zwykle są to dzieci właściciela.
- Przyszły sukcesor, według przedsiębiorców, oprócz właściwego wykształcenia powinien przede wszystkim posiadać rozwinięte kompetencje miękkie w zakresie pracy z ludźmi i umiejętności sprawnego zarządzania. **Istotnym aspektem jest również, wspomniane wyżej, zrozumienie kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa, a także jego historii.**
- Kiedy firma nie może zostać przekazana członkom rodziny, najpoważniej braną pod uwagę opcją jest powierzenie jej doświadczonemu, zaufanemu pracownikowi.
- **Przedsiębiorcy chcą przekazywać swoje firmy osobom, które w ich przekonaniu na to zasługują, co wynika z mocno emocjonalnego związania z przedsiębiorstwem i traktowaniem go nie tyle jako źródła zarobku, co osiągnięcia i dziedzictwa życia. Istnieje spora grupa nestorów, którzy chcą, aby sukcesor przed objęciem władzy w firmie sprawdził się w działaniu, a więc rozumiał nieformalne zasady regulujące prowadzenie działalności gospodarczej. Takie podejście wynika ze wspomnianego wyżej ukształtowanego w latach wczesnego kapitalizmu punktu widzenia, zgodnie z którym to życie, a nie edukacja jest w stanie najlepiej przygotować do prowadzenia firmy.**
- Rola nestora po przekazaniu firmy powinna być ukierunkowana na funkcje doradczo-mentorskie, aczkolwiek zdarzają się sytuacje, gdy nestor nadal pełni ważną rolę w przedsiębiorstwie, choć może to generować potencjalny konflikt z nowym właścicielem.

DOŚWIADCZENIA I OCZEKIWANIA PRZEDSIĘBIORCÓW ZWIĄZANE Z PROCESEM SUKCESJI:

- Respondenci na ogół nie napotykali problemów w trakcie przeprowadzania procesu sukcesji. Często wskazywali, że kłopotliwym, oprócz dopełnienia formalności prawnych, jest aspekt psychologiczny związany z uzyskaniem akceptacji potencjalnego sukcesora dla przejęcia firmy.

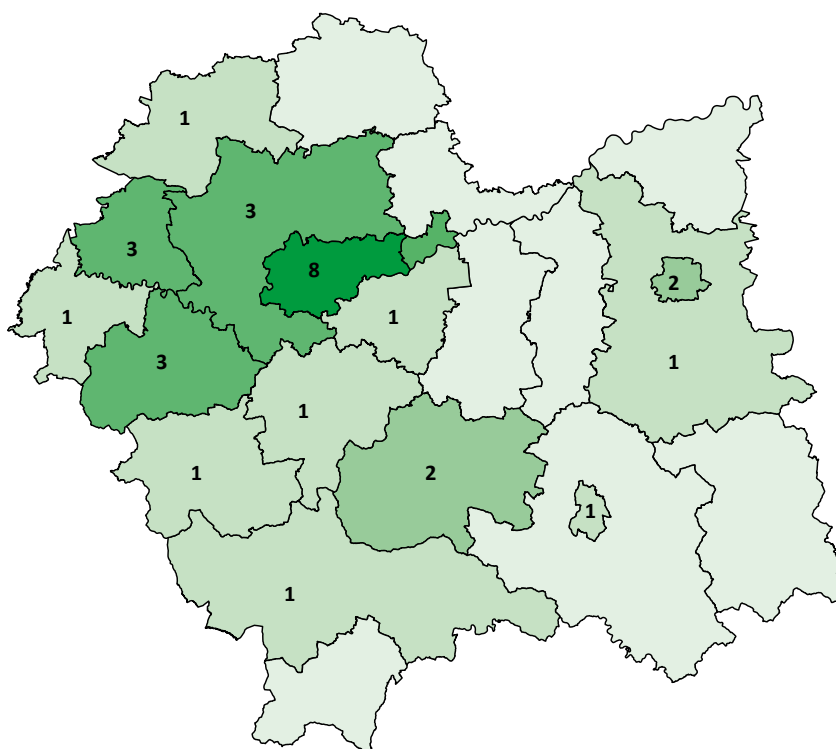
- Zewnętrzne wsparcie nie jest dla większości przedsiębiorców przy procesie sukcesji niezbędne. Jeżeli ktoś szuka pomocy, najczęściej kieruje się do radców prawnych czy księgowych – zarówno wewnątrz firmy, jak i na zewnątrz. Przedsiębiorcy wskazywali na problem rozproszenia informacji o sukcesji, które – pomimo tego, że są relatywnie łatwo dostępne – nie stanowią kompleksowego wsparcia w procesie. Warto również zaznaczyć, że samorządy były wskazywane jako podmioty, od których oczekiwana byłaby pomoc w procesie sukcesji z racji ich lepszej znajomości lokalnych realiów w porównaniu do administracji centralnej.
- Odnośnie zakresu, w którym należałoby w większym stopniu poszerzać wiedzę o sukcesji, wymienia się kwestie psychologiczne związane choćby z tym, w jaki sposób przekonać sukcesora do przejęcia firmy. **Z tej racji, że sukcesja jest procesem generującym stres, często wskazywana była potrzeba rozmowy/zajęć z „psychoterapeutą sukcesyjnym”, który rozwiałby wątpliwości przedsiębiorców związane nie tyle z aspektami organizacyjno-prawnymi, co z często przejawianymi lękami odnośnie tego, czy np. sukcesor poradzi sobie z zarządzaniem firmą, czy czas przeprowadzania sukcesji jest właściwy, czy nestor będzie w stanie uporządkować swoje życie po rezygnacji z kierowania przedsiębiorstwem itp.**
- Często wymienianą formą wsparcia, z jakiej chcieliby skorzystać przedsiębiorcy, były szkolenia i warsztaty tematyczne. Ważne jednak, aby przeprowadzała je osoba kompetentna, a program uwzględniał szczegółowe kwestie, które stanowią zainteresowanie przedsiębiorców w kontekście sukcesji.
- **Istotnym problemem przy organizacji szkoleń dotyczących sukcesji może okazać się traktowanie ich przez przedsiębiorców jako zagrożenia związanego z możliwością przekazania cennego know-how konkurencji, a więc całkowitą ekspozycją wiedzy o firmie na zewnątrz. Często również jest tak, że przedsiębiorca nie chce zakomunikować na zewnątrz, że pragnie przekazać firmę, gdyż postrzega to jako okazanie słabości. Dlatego niezwykle ważne przy okazji organizacji takich zajęć jest równoczesne uświadamianie przedsiębiorców, że stanowią one nie tyle zagrożenie czy swoiste ogłoszenie kapitulacji przez nestora, co szansę na właściwe przygotowanie się i przeprowadzenie sukcesji, która jest warunkiem dalszego rozwoju firmy.**
- Przedsiębiorcy twierdzą, że dużym wsparciem w kontekście sukcesji byłoby również zmniejszenie biurokracji bądź przynajmniej niekomplikowanie obecnie obowiązujących przepisów.

3. Sukcesja w opiniach przedsiębiorców będących przed tym procesem lub w jego trakcie

3.1. Charakterystyka grupy respondentów

W wymiarze terytorialnym najwięcej respondentów pierwszej grupy związanych było ze stolicą województwa – Krakowem (8 respondentów). W dalszej kolejności po trzech respondentów pochodziło z powiatów: krakowskiego, chrzanowskiego i wadowickiego. Powiaty limanowski oraz miasto Tarnów miały w badaniu po dwóch przedstawicieli, natomiast pojedynczy respondenci reprezentują powiaty: olkuski, oświęcimski, myślenicki, suski, nowotarski, wielicki, tarnowski oraz miasto Nowy Sącz.

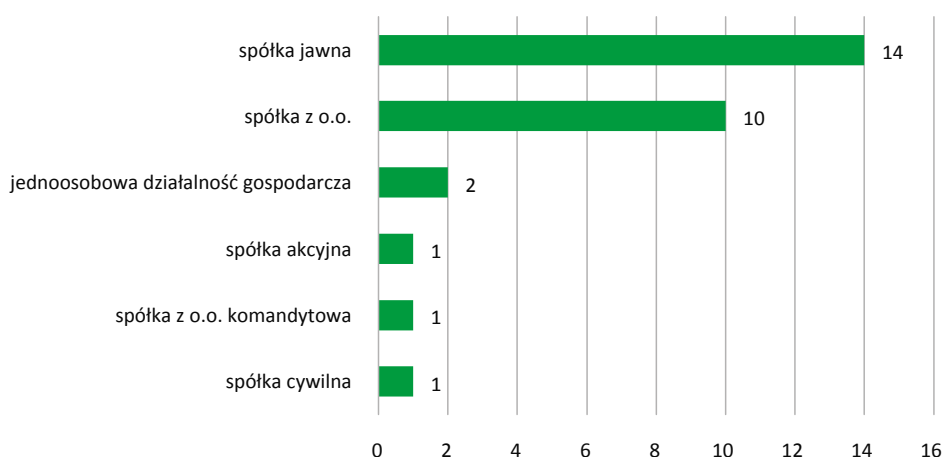
Mapa 1. Respondenci z grupy 1 według powiatów



Źródło: opracowanie własne.

Osoby biorące udział w badaniu prowadziły działalność w sześciu formach prawnych. Największą grupę stanowili przedsiębiorcy prowadzący działalność w formie spółki jawnej (14). W dalszej kolejności znaleźli się przedstawiciele spółek z ograniczoną odpowiedzialnością (10). Dwoje respondentów prowadziło jednoosobową działalność gospodarczą, a po jednym spółkę z o.o. komandytową, akcyjną i cywilną.

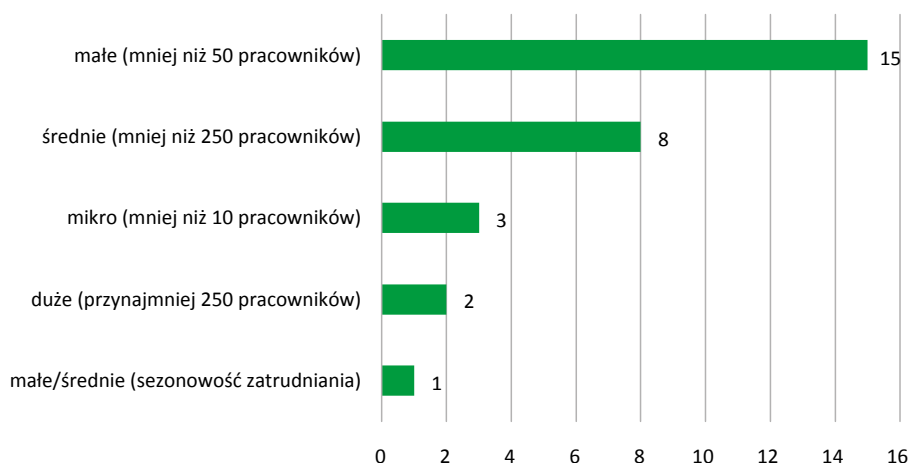
Wykres 1. Forma prawna przedsiębiorstw respondentów z grupy 1



Źródło: opracowanie własne.

Przyjmując z kolei podstawową klasyfikację wielkości firm według liczby pracowników, można stwierdzić, że najwięcej respondentów było przedstawicielami małych firm, zatrudniających do 50 pracowników. Następne w kolejności liczby respondentów są firmy średnie (mniej niż 250 pracowników) oraz przedsiębiorstwa mikro (mniej niż 10 pracowników). Firmy duże, zatrudniające przynajmniej 250 osób, reprezentuje dwóch respondentów, natomiast jedna firma została określona jako mała/średnia ze względu na sezonowy charakter działalności, co skutkuje dużą rotacją zatrudnionych w skali roku.

Wykres 2. Struktura wielkości przedsiębiorstw badanych respondentów z grupy 1



Źródło: opracowanie własne.

3.2. Wyniki badania

3.2.1. Przyczyny przeprowadzania sukcesji

W opinii respondentów sukcesja jest zasadniczo procesem, który pojawia się w sposób naturalny. W pewnym momencie zarządzający firmą zdają sobie sprawę, że należy poczynić pewne kroki w celu utrzymania ciągłości funkcjonowania przedsiębiorstwa, a także zapewnienia jego rozwoju.



Młodzi ludzie mają inne spojrzenie na pewne rzeczy. Świat się rozwija, więc ja jestem też świadomy, że to, co było dwadzieścia lat temu, a to, co teraz jest, to jest całkiem inna sytuacja.

[przedstawiciel średniej firmy, powiat krakowski]

Często myślenie o procesie sukcesji wynika z obserwowanego rosnącego zainteresowania dzieci obszarem działania firmy.

Myślę, że już decyzja o wyborze kierunku studiów [...] jest, jak gdyby takim sygnałem, że syn chce kontynuować tę moją tradycję. Córka na przykład wybrała w ogóle inną bajkę, więc jak gdyby nie poszła w tę stronę. Natomiast on w naturalny sposób, jak gdyby niezachęcany czy jakoś szczególnie motywowany, poszedł. Więc myślę, że ten moment, kiedy miał te 19 lat i podejmował decyzję o studiach, był momentem, kiedy tak naprawdę już zaczęła się cała ta decyzyjna strona sukcesyjna.

[przedstawiciel mikrofirmy, miasto Kraków]

Pojawiają się jednak również sytuacje, gdy temat sukcesji wypływa z zewnątrz, gdyż kwestia utrzymania firmy na rynku nierzadko jest ważna nie tylko dla jej właścicieli. Rozwinięte sieci kontaktów i powiązania w struktury sieciowe niektórych gałęzi gospodarki i branż – jak np. branży dealerów samochodowych – stanowią dodatkowe bodźce motywujące do podjęcia tematu i rozpoczęcia myślenia o sukcesji.

Nasz taki miesięcznik dealerski ogólnopolski z pięć lat temu zaczął nawiązywać wśród całej rzeszy dealerskiej, czyli około 1360 firm autoryzowanych, taki program, który właśnie miał na celu myśl o sukcesji. Jak się okazuje, w tej ogromnej liczbie autoryzowanych dealerów, nawet nie ma procenta, którzy zrealizowaliby sukcesję. I kiedy nie wyszło to nam na takim, powiedziałbym forum ogólnodealerskim, ogólnopolskim, to z żoną postanowiliśmy sami, jak gdyby wziąć się za tę całą sprawę, żeby nie było, krótko mówiąc, kiedyś tragedii, co już nieraz się w firmach w naszej branży zdarzało.

[przedstawiciel dużej firmy, miasto Kraków]

Również respondenci reprezentujący branżę usług wychodzą z założenia, że należy właściwie podejmować temat sukcesji i go promować. Stabilne przekazanie władzy w firmie wraz z utrzymaniem jej pozycji na rynku to ważna kwestia choćby dla sektora bankowego czy ubezpieczeniowego, dlatego również ze strony tych firm wychodzą impulsy mające na celu uświadamianie o temacie sukcesji, promowanie tego procesu czy dzielenie się swoimi doświadczeniami i dobrymi praktykami.

My w naszej branży tę ideę sukcesji już znamy wcześniej, bo jednak również zajmujemy się ubezpieczeniami na życie na przykład. I też takie towarzystwa ubezpieczeniowe już parę lat temu wskazywały zabezpieczenia dla współwłaścicieli spółek cywilnych czy jawnych programem ubezpieczenia w przyszłej sukcesji. Tak aby już zabezpieczyć sferę finansową.

[przedstawiciel średniej firmy, miasto Kraków]

Na podjęcie decyzji o przeprowadzeniu sukcesji w przedsiębiorstwie wpływają często również wydarzenia losowe, w szczególności związane ze stanem zdrowia osób dotychczas zarządzających firmą. W takich przypadkach, ze względu na zrozułmiałe okoliczności, sukcesja odbywa się w sposób szybki, bezpośredni, często bez czasu na jakiegokolwiek przygotowanie ze strony osób przejmujących firmę. Proces ten może mieć również jednak pozytywne skutki, ponieważ następcą postawiony w nagłej i trudnej sytuacji przechodzi prawdziwy test swoich predyspozycji do zarządzania. Ważne jest jednak, aby w wypadku powrotu pierwotnego właściciela do pełnienia swojej funkcji, rola „tymczasowego sukcesora” została odpowiednio doceniona, a on sam nadal odgrywał rolę, która ma istotny wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa.

Wie pani co, to trwa sześć lat. On przerwał w pewnym momencie studia, bo ja bardzo zachorowałem. Leżałem w szpitalu. Nie było wiadomo. I on się zaczął wdrażać. No i tak to zostało już. W tej chwili jest prokurentem. No już ma swoje działki.

[przedstawiciel małej firmy, powiat chrzanowski]

3.2.2. Wiedza o sukcesji

Z analizowanych wypowiedzi wynika, że pogłębianie wiedzy na temat sukcesji nie jest powszechnym i ugruntowanym w środowisku przedsiębiorców zjawiskiem. Część respondentów zdobywa takie informacje w sposób przypadkowy, przy okazji zaproszeń na szkolenia czy warsztaty organizowane przez różne instytucje, z którymi przedsiębiorca dotychczas współpracował (banki, instytucje otoczenia biznesu, stowarzyszenia itd.). Przedsiębiorcy wskazują również, że bardzo często głównym miejscem poszukiwania informacji na ten temat jest Internet, co ze względu na jego powszechną dostępność, popularność oraz szerokie możliwości, jakich dostarcza, wydaje się naturalne. Respondenci nie precyzują jednak, w jakich konkretnie miejscach w Internecie poszukują informacji. Należy w tym kontekście zwrócić uwagę na pewne niebezpieczeństwo związane z możliwością zdobycia wątpliwej jakości informacji.

W moim przypadku to było tak, że często uczestniczyłem w różnego rodzaju kursach czy szkoleniach, zapraszany czy przez banki, czy przez firmy prawnicze, czy przez firmy doradcze, no i jakby znam pakiet zewnętrznych usług, które na rynku są oferowane w tym zakresie, zaczynając od konstytucji rodzinnej, planu sukcesji, po jakieś tam sygnały, jak należy to przeprowadzać, żeby to miało sens i było, mogło być traktowane, że jest pozytywnie zakańczane.

[przedstawiciel dużej firmy, miasto Nowy Sącz]

Powszechne jest także korzystanie z wiedzy i rad osób związanych z firmą – prawników czy osób zajmujących się księgowością. Są one najczęściej wymieniane jako te, które mogą posiadać użyteczną wiedzę w kontekście sukcesji.

Istotne są również kontakty z innymi firmami, które mogą podzielić się swoim doświadczeniem w tym zakresie. Szczególnie wartościowe w takim przypadku są zwłaszcza wskazówki przedsiębiorców, którzy proces przeprowadzenia sukcesji mają już za sobą. Należy jednak pamiętać o ograniczonej możliwości dostępu do takich informacji – spora część firm niechętnie dzieli się swoim *know how*, biorąc pod uwagę, że w taki sposób wspierają swoich potencjalnych konkurentów.

Mamy przede wszystkim też przyjaciół, którzy sukcesję przeprowadzili, tak. [...] mają to, że tak powiem wszystko zrobione, spisane i wdrożone. To był taki pierwszy nasz kontakt, to oni o tym opowiadali, prawda. I to było też naszym takim podziwem, że mają firmę, mają plan, wiedzą, co się będzie działo.

[przedstawiciel dużej firmy, miasto Kraków]

Kontakty i wymiana doświadczeń w temacie sukcesji nie musi odbywać się tylko na gruncie prywatnych kontaktów. Równie powszechne są inicjatywy branżowe związane ze stowarzyszeniami przedsiębiorców. Ich niewątpliwą zaletą jest skupianie w jednym miejscu różnych form działalności gospodarczej, a w związku z tym różnych perspektyw i różnych problemów pojawiających się w zakresie transferu biznesu.

Wie pan, my mamy z różnymi stowarzyszeniami kontakt. Z Inicjatywą Firm Rodzinnych. [...] Także tam się też dowiaduję ja lub ja z córką, jak to gdzie indziej wygląda. No bo to jest najlepiej się dowiedzieć od innych osób, więc one organizują kongresy. Jest ileś wykładów. [...] I tam są bardzo ciekawe zajęcia o sukcesji. Jak to przebiegało. No i takie też negatywne [wiadomości – przyp. red.] ze świata, jak to nie powinno przebiegać.

[przedstawiciel małej firmy, miasto Kraków]

Wśród miejsc, gdzie poszukuje się informacji o sukcesji, znajduje się także prasa branżowa czy literatura fachowa. W tych pozycjach często porusza się jednak tematykę transferu biznesu dość szeroko, uwzględniając ogólnoswiatową perspektywę. Brakuje tym samym informacji o specyficznych uwarunkowaniach prowadzenia i przekazywania biznesu w różnych krajach.

Prasa branżowa, no to biuletyny oni wydają i tam różne rzeczy są. No są książki. Kilka było spotkań z takimi liderami światowymi. I były wykłady. Później można było te książki kupić. Ja tych książek mam z dziesięć, różnych książek. Już nie pamiętam nawet tytułów. Ale tam są przykłady z całego świata, jak to zostało zrobione. A w różnych krajach jest różnie.

[przedstawiciel małej firmy, miasto Kraków]

Wie Pani co, głównie to z prawnikiem rozmawiam, ale też prenumeruję czasopisma.

[przedstawiciel małej firmy, miasto Tarnów]

A przeczytałem książkę Petera Lyncha o sukcesji.

[przedstawiciel dużej firmy, miasto Nowy Sącz]

W odpowiedziach respondentów brakuje wzmianek o opracowaniach przygotowywanych przez stowarzyszenia, instytucje otoczenia biznesu czy administrację, czyli podmioty, które w największym stopniu poświęcają się tematowi sukcesji i transferu biznesu. Sugeruje to, że wiedza o fakcie, że takie publikacje powstają jest dosyć wąska, i jednocześnie dowodzi, że istnieje problem z upowszechnianiem wiedzy o sukcesji.

Odnosnie zakresu, w którym należałoby w większym stopniu poszerzać wiedzę o sukcesji wymienia się kwestie psychologiczne związane choćby z tym, w jaki sposób przekonać sukcesora do przejścia firmy. O ile kwestie formalno-prawne można przygotować w ramach określonego schematu, o tyle psychologia jest w tym zakresie tematem słabo zgłębnionym i marginalizowanym.

No najbardziej mnie interesowało, jak oni psychicznie z dziećmi to załatwili, żeby dzieci zachęcić, żeby mimo wszystko się zdecydowały na ciężką pracę.

[przedstawiciel małej firmy, miasto Kraków]

3.2.3. Czas podejmowania sukcesji

Planowana perspektywa czasowa sukcesji została określona przez respondentów w zróżnicowany sposób. U niemal połowy przebadanych firm taki proces już następuje, ale wyznaczenie jego początku jest wyrażane w wieloraki sposób. Dla niektórych za początek procesu sukcesji uznaje się deklarację członków rodziny dotyczącą chęci przejścia przedsiębiorstwa. To dosyć powszechnie występująca tendencja – jeżeli pojawia się osoba, która chce zająć się firmą i zdobędzie w tym zakresie akceptację, można uznać, że rozpoczęto proces sukcesji i podejmuje się pod tym kątem konkretne działania. W innych przypadkach początek procesu związany jest z bardziej sformalizowanymi krokami, często ujętymi w konkretnych horyzontach czasowych. W jeszcze innych sytuacjach sukcesja jest procesem rozciągniętym na lata, bez zakładania wyraźnego terminu jej finału, często ze względu na chęć prawidłowego wypełnienia wszystkich administracyjnych czynności.

To znaczy my w tej chwili jesteśmy [...] bardzo mocno już zaangażowani, jeśli chodzi o sukcesję. Bo, tak jak mówię, w tej chwili już się toczy raport sukcesyjny. [...] firma, która nas obsługuje, firma [...] prawnicza [...] oni dla nas przygotowują raport sukcesyjny. Także tam się też znajdzie plan sukcesji. Bo dzieci w tej chwili są współnikami, również [...] biorą udział w zarządzaniu firmą, bo są w ścisłym, że tak powiem zarządzie [...]. Natomiast będziemy robić plan sukcesji, także też całe przekazanie firmy. [...] to jest dosyć skomplikowana sprawa, żeby to wszystko dobrze zapisać, przewidzieć i żeby w razie jakichś kłopotów firma szła przede wszystkim płynnie. A żeby nie było również sytuacji takiej, że jednak dzieci mogłyby między sobą mieć jakieś niedomówienia. To będzie wszystko absolutnie zapisane od początku do końca.

[przedstawiciel dużej firmy, miasto Kraków]

Znaczy, ten proces [...] następuje. Kiedy to się zaczęło? No to na pewno u nas był bardzo długotrwały proces, bo syn był jeszcze w czasach licealnych, a teraz ma 38 lat.

[przedstawiciel małej firmy, miasto Kraków]

Początek realizacji procesu sukcesji oznacza także dla niektórych respondentów wprowadzanie potencjalnego sukcesora do zarządu firmy czy stopniowe przekazywanie mu udziałów w przedsiębiorstwie. W takim przypadku należy jednak rozważyć, czy nie ma tutaj do czynienia z następstwem zapoczątkowanego wcześniej procesu związanego z wdrażaniem tej osoby w funkcjonowanie firmy, aby po dopuszczeniu jej do władzy w przedsiębiorstwie posiadała ona niezbędną w tym celu wiedzę.

W grupie osób, w której proces przekazywania przedsiębiorstwa jeszcze nie nastąpił, przewidywana perspektywa czasowa przeprowadzenia sukcesji waha się od 3 do 10 lat z częstymi wskazaniem na okres około 5 lat. Część respondentów zaznacza jednak, że sukcesja uzależniona jest nie do końca od nich samych, ale od trudnych do przewidzenia czynników zewnętrznych, w tym zwłaszcza stanu zdrowia. Ten aspekt wydaje się analogiczny wobec wcześniej wspomnianych sytuacji zdrowotno-osobistych, które wymuszały rozpoczęcie procesu sukcesji. Dlatego też do samych deklarowanych przez respondentów okresów przeprowadzania sukcesji należy podchodzić z pewną dozą ostrożności. Jednocześnie za budujące można uznać, że respondenci widzą problem niepewności wynikającej głównie ze stanu zdrowia. Zdawanie sobie sprawy, że mogą pojawić się niespodziewane i niesprzyjające okoliczności w trakcie przekazywania przedsiębiorstwa pozwala się na nie przygotować i odpowiednio zabezpieczyć.

No w zasadzie tak, no wie Pani, no czas ucieka, zdrowia ubywa i trzeba by te sprawy w jakimś porządku załatwić.

[przedstawiciel małej firmy, powiat nowotarski]

Czas dokonania sukcesji może też być uzależniony od możliwości przygotowania następcy. Związane jest to z kilkoma czynnikami, takimi jak jego wiek czy posiadane wykształcenie i doświadczenie w zarządzaniu firmą. Jeżeli wdrażanie sukcesora będzie następowało wolniej niż przewidywano, to cały proces również ulegnie wydłużeniu. Analiza odpowiedzi respondentów w dalszej części raportu pokaże, że większość z nich planuje przekazanie firmy członkom najbliższej rodziny, a zwłaszcza swoim dzieciom. W pewnych sytuacjach rodzi to niepewność w kontekście wyrażenia przez młode pokolenie chęci przejęcia przedsiębiorstwa. To potencjalne oczekiwanie na decyzję jest kolejnym argumentem nakazującym elastyczne podejście do precyzyjnego określania czasu, w jakim ma dokonać się sukcesja.

Kolejnym istotnym czynnikiem wpływającym na czas dokonania sukcesji może być zmienna sytuacja w poszczególnych branżach. Zawirowania gospodarcze potrafią spowodować konieczność dłuższego pozostania firmy we władaniu doświadczonego zarządcy, przez co sukcesja zostaje odłożona w czasie. Z drugiej strony dynamiczne zmiany na rynku są w stanie wpłynąć na chęć poszukiwania osób odważnych i dynamicznych, bardziej zorientowanych we współczesnych realiach i gotowych na wdrożenie radykalnych zmian, jeżeli zajdzie taka potrzeba. Takie podejście jest zorientowane na pozyskanie nowych bodźców rozwojowych, które miałyby przyjść z nowym, młodszym pokoleniem.

[...] powiem tak, mógłbym jeszcze tym prezesem być kolejne pięć lat, pewnie bym dał radę, ale firma by na tym już ucierpiała, a jednak to jest tak trochę, że tę firmę sam w dużej części zrobiłem właśnie z moim bratem i z tymi moimi współnikami i w sumie tak jak rodzicowi zależy na dzieciach, tak samo mi zależy na tej firmie i mało który z rodziców chciałby, żeby się jego dziecku nie udawało. Stwierdziłem, że ta firma się szybciej rozwinię. Tak duży jest napływ młodych ludzi, nowych ludzi, nowej generacji o innych predyspozycjach i innych potrzebach, że stwierdziłem, że za trzy lata będzie już dokładnie idealny moment, żeby ktoś młodszy i z innej generacji przejął i się z nimi dogadywał.

[przedstawiciel średniej firmy, miasto Kraków]

Warto jednocześnie zwrócić uwagę, że nestor nie musi przekazywać od razu całego przedsiębiorstwa z nadzieją młodszemu właścicielowi. Stopniowe transferowanie władzy czy kooperacja na linii nestor-sukcesor (już podczas wdrażania tego drugiego w zarządzenie firmą) zapewnia, że nowe rozwiązania będą stanowiły stopniową modernizację czy unowocześnianie procesów w firmie. Ta opcja wydaje się być bezpieczniejszym rozwiązaniem niż nagłe, całkowite odwrócenie sposobu prowadzenia działalności po przekazaniu przedsiębiorstwa następcy.

3.2.4. Planowanie i cel sukcesji

W nawiązaniu do określonych już wcześniej motywacji do przeprowadzenia sukcesji można stwierdzić, że w wypowiedziach respondentów przewijają się dwa najważniejsze cele przypisywane procesowi sukcesji. Pierwszym z nich jest utrzymanie istnienia i funkcjonowania przedsiębiorstwa, natomiast drugi to dynamizacja i dostarczenie nowych impulsów oraz energii do rozwoju firmy.

Utrzymanie przedsiębiorstwa na rynku wydaje się być pewnego rodzaju naturalną kwestią. Często spotykany silny stosunek emocjonalny do przedsiębiorstwa, przejawiający się m.in. w traktowaniu go jak *swojego własnego dziecka* oraz świadomość, że poświęciło mu się istotną część życia zawodowego powoduje, że dalsze jego funkcjonowanie stanowi oczywistą konieczność. To sprawia, że właściciele firm oczekują od przyszłego sukcesora zrozumienia warunków społeczno-gospodarczych, w jakich powstawało przedsiębiorstwo, a więc okresu rozwoju kapitalizmu w Polsce lat 90. XX w.

Z kolei cel rozwojowy łączy się często z oczekiwaniem, że świeże spojrzenie młodszego i posiadającego odpowiednią wiedzę, dzięki kierunkowemu wykształceniu, pokolenia będzie okazją do wprowadzenia innowacyjnych rozwiązań i wzmocni pozycję firmy.

Znaczy, ja bym chciał, żeby ta spółka cały czas istniała i cały czas się rozwijała, bo to jest najważniejsze dla mnie, bo tutaj, komu przekażę, to jest jakby druga rzecz, ale tutaj najważniejsze jest to, żeby ta osoba, która to przejmie, żeby ona miała jakąś wizję rozwoju oczywiście tej spółki.

[przedstawiciel średniej firmy, powiat krakowski]

Tak naprawdę ciągłość firmy i zapewnienie jej, jak gdyby dalszego rozwoju, mimo zmiany pokoleniowej.

[przedstawiciel mikrofirmy, miasto Kraków]

Większość przebadanych respondentów nie deklaruje w jasny sposób, jak sukcesja będzie przebiegać pod kątem formalno-prawnym. Najczęściej wskazywano na sukcesywne przekazywanie obowiązków następcy z jednoczesnym powierzaniem udziałów w firmie. Przekazywanie udziałów ma następować stopniowo, przy czym część respondentów zgłasza również chęć przyznania sukcesorowi konkretnej funkcji – członka zarządu, wiceprezesa czy nawet prezesa. W przypadku gdy firma ma zostać przekazana większej liczbie osób, planowane jest przejście na formę spółki z ograniczoną odpowiedzialnością z równym podziałem udziałów na wszystkich następców. Kilku respondentów deklaruje natomiast całkowite przekazanie przedsiębiorstwa z oddaniem pełnej odpowiedzialności – bez stopniowego zwiększania zaangażowania sukcesora w zarządzanie firmą.

Przyszli nestorzy chcą unikać sytuacji, gdy następcą przejmuje firmę będącą w trudnej sytuacji finansowo-organizacyjnej, w momencie kryzysu czy załamania na rynku. Dlatego starają się przeprowadzić wszystkie niezbędne działania, zanim przekażą ostatecznie firmę (organizacyjne, strukturalne, majątkowe, prawne) tak, aby po dokonaniu sukcesji następcą nie odziedziczył dodatkowych problemów i mógł skupić się w pełni na rozwoju firmy.

Znaczy ja to tak przeprowadzam, że raczej już przygotowałem je na wypadek gwałtownej sukcesji to ja już przeprowadziłem, no już lat temu dwadzieścia. Czyli w wypadku spółki to moja żona i córki miały tam po dwa procent akcji, co wystarcza, żeby zwołać walne, no i żeby firma normalnie [działała – przyp. red.]. [...] Natomiast

w wypadku tej jednoosobowej działalności, która też ma dość spory majątek, proszę pana, no to ja w grudniu przeprowadziłem, że tak powiem, według nowej ustawy rejestr potencjalnego zarządcy tej spółki. Znaczącej tej firmy.

[przedstawiciel małej firmy, miasto Kraków]

Żaden z respondentów nie wskazuje, że przekazanie przedsiębiorstwa w ramach rodziny odbędzie się poprzez jego sprzedaż. Potwierdza to dosyć powszechnie występujący w polskiej przedsiębiorczości schemat oddawania firm sukcesorom poprzez darowizny czy w ramach spadku. Sprzedaż przedsiębiorstwa w obrębie rodziny nestora zasadniczo nie jest stosowana i nie znalazła uznania w polskich realiach¹⁰.

Wypowiedzi wielu respondentów stanowią jednocześnie wyraz braku tradycji sukcesyjnych w Polsce, co potwierdza brak wypracowanych schematów działania w tym zakresie. Wiele ustaleń podejmowanych jest w formie ustnej, bez opracowania szczegółowej strategii działania, co później może generować problemy związane choćby z konfliktami rodzinnymi czy roszczeniami majątkowymi. Z faktu nieznaności realiów przeprowadzania sukcesji wynika też trudność wypracowania konkretnych planów opartych na powziętych założeniach. W tym wymiarze sukcesja dla sporej części przedsiębiorców jest swego rodzaju drogą w nieznaną, podczas której dopiero ją poznają i doświadczają.

No tutaj jest problem, bo ja się uczyć sukcesji. Tutaj nie ma jakichś w Polsce tradycji sukcesyjnych i byłem na dwóch szkoleniach jednocześnie [...] A tak to nie ma jakiejś tradycji, nie ma gotowych rozwiązań i właściwie tego wszystkiego trzeba się uczyć. Nie ma nawet jakichś lektur, jak przeprowadzać sukcesję w warunkach polskich. Dlatego jest to rozłożone na 6 lat, bo uczyć się, obserwuję i z roku na rok planuję.

[przedstawiciel średniej firmy, powiat wielicki]

Respondenci nie przygotowują zasadniczo planów ani strategii sukcesyjnych. Zdecydowanie dominuje w tym względzie podejście, które oddaje prymat instynktowi i doświadczeniu właścicieli. Większość osób planujących przekazać firmę opracowuje ten schemat działania w trakcie projektowania rozwoju przedsiębiorstwa. W takich okolicznościach ustalana jest szczegółowa rola sukcesora oraz kompetencje, jakie zostaną mu w danym okresie przekazane. Sformalizowane dokumenty, których powstanie deklarują respondenci, są tylko pośrednio związane z sukcesją i nie stanowią strategii sukcesyjnych *sensu stricto*. Dotyczą one najczęściej wspomnianych wyżej ekonomicznych i czasowych planów rozwojowych firmy na najbliższe lata oraz planów kompetencyjnych. Warto jednocześnie zwrócić uwagę, że sukcesja odbywająca się w ramach rodziny najczęściej oparta jest na zaufaniu, z czego wynika brak sformalizowanego schematu

Tak w sensie formalnym [...] nie mamy tego. Ale w sensie takich rozmów, które toczymy, to jakąś tam taką koncepcję mamy.

[przedstawiciel mikrofirmy, miasto Kraków]

Jeden respondent złożył deklarację bardziej zaawansowanego przygotowania do sukcesji, wraz z wypracowaniem odpowiedniej spisanej strategii, we współpracy z zewnętrzną firmą doradczą.

3.2.5. Sukcesor

W przypadku zdecydowanej większości respondentów pierwszej z badanych grup (25 z 29) na sukcesora zostaje wyznaczona osoba z rodziny. Najczęściej wskazywane w tym zakresie są dzieci respondenta – ponad połowa deklaracji. Nie powinno to dziwić, ponieważ sukcesja pokoleniowa jest zdecydowanie najpowszechniejszą formą. Przekazywanie przedsiębiorstwa swoim dzieciom jest swego rodzaju przedłużeniem zarządzania firmą. Oddając je w ręce wychowanych przez siebie następców, przyszły nestor ma większą pewność, że jego dzieło będzie kontynuowane z podobną troską. Oddanie władzy w przedsiębiorstwie dzieciom jest naturalne

¹⁰ Przewodnik po sukcesji w firmach rodzinnych. Kompendium wiedzy, M. Adamska (red.), Kraków 2014, s. 30.

także dlatego, że nestor wychowując i przygotowując następców, może zaszczepiać im ważne dla siebie umiejętności, zwyczaje czy schematy postępowania.

W tym kontekście ważne jest przekazanie sukcesorowi odpowiedniego systemu wartości oraz wpojenie wizerunku firmy, jako wspólnego dobra rodziny. Jednocześnie, według respondentów, należy to robić z rozsądkiem, aby nie wywierać na potencjalnego następcę zbytnej presji i tworzyć wrażenia wymuszonego przejęcia firmy. Zachęcenie dzieci do przejęcia firmy wydaje się więc najistotniejszym etapem procesu transferu biznesu, który jednocześnie warunkuje powodzenie kolejnych kroków, m.in. stworzenia planu sukcesji, w bardziej lub mniej sformalizowanej formie. Równie ważne w tym aspekcie wydaje się zdobycie przez potencjalnych sukcesorów odpowiedniego, kierunkowego wykształcenia.

Jeżeli to jest jeszcze powiedzmy rodzinne przekazanie i dzieci są przez rodziców przystosowywane, przygotowywane, to wszystko jest OK. Ale też wiemy, że różnie to z dziećmi bywa. Że nie zawsze proces wychowawczy może spowodować, że później stają się właściwymi odbiorcami, jak gdyby spadkobiercami właśnie tej misji, która płynie z firmy rodzinnej. Więc tutaj bardziej też bym kładł nacisk na ten właśnie aspekt wychowawczo-edukacyjny, od samego początku przygotowujący spadkobierców do tego, żeby [w firmie – przyp. red.] funkcjonowali.

[przedstawiciel mikrofirmy, miasto Kraków]

Tak, wybór kierunku studiów, które realizują, jest ukierunkowany na sprawy związane z biznesem, finansami, księgowością, budowaniem strategii i całą odpowiedzialnością, że tak powiem, ekonomiczno-prawną.

[przedstawiciel dużej firmy, miasto Nowy Sącz]

Jeden respondent określił, że do momentu, kiedy jego dzieci osiągną odpowiedni wiek i umiejętności do przejęcia przedsiębiorstwa, osobą zarządzającą będzie długoletni pracownik firmy. Przypadek ten można scharakteryzować jako tzw. grupę drugiego wyboru. Znajomość i zaufanie do tej osoby stanowi pewność dla właściciela firmy, że przekazuje ją w dobre ręce. Niebagatelną rolę odgrywa również fakt, że nie musi on budować niemal od zera swojej pozycji wśród załogi firmy.

Tutaj jest akurat taka sytuacja dobra, korzystna, że ten współpracownik mój pracuje od ponad piętnastu lat w firmie i że tak powiem jest zdecydowanie wybijającym się w tym zakresie nieprzeciętnym człowiekiem, który ma bardzo duży autorytet wśród załogi i nawet to ogłoszenie tego właściwie spotkało się z wielkim zadowoleniem, dlatego że ludzie tak naprawdę zawsze się boją, co będzie, nikt tego nie mówi, zawsze człowiek tego się boi, co się stanie.

[przedstawiciel średniej firmy, miasto Kraków]

Pozostali respondenci stwierdzili, że na obecnym etapie nie potrafią jeszcze wskazać, komu przekażą przedsiębiorstwo.

Wśród motywacji wskazujących, dlaczego to właśnie danej osobie należy przekazać firmę, najczęściej wymieniane były: kwestia przywiązania, wartości rodzinnych, więzów krwi czy zaufania. Emocjonalne związanie z przedsiębiorstwem powoduje, że przedsiębiorca chce, by zostało ono przede wszystkim w zarządzaniu rodziny, co jednocześnie daje mu możliwość pośredniego wpływu, a niekiedy nawet ingerowania w rozwój sytuacji. Dotyczy to zwłaszcza sytuacji, w których nestor deklaruje stopniowe przekazywanie władzy przy jednoczesnym wskazaniu, że zawsze może służyć radą i doświadczeniem. Takie deklaracje występowały w badaniu dosyć powszechnie.

To tak, jak mówię, że ja generalnie zamierzylem sobie, że co najmniej sześć lat jeszcze będę w tej spółce, więc jeszcze ten czas przekazania firmy jest dość długi, więc pomału, pomału, małymi krokami.

[przedstawiciel średniej firmy, powiat krakowski]

Niektórzy respondenci wskazują także na brak w otoczeniu zewnętrznym odpowiednich osób, którym można przekazać firmę. Muszą więc sami wychować swojego następcę, który dzięki temu będzie zapoznany z tradycją i klimatem działalności firmy. Takie podejście tłumaczy niechęć do szukania sukcesorów poza własnym przedsiębiorstwem i zatrudniania zewnętrznych menadżerów.

W Polsce jest bardzo trudno znaleźć kompetentne osoby z tego względu, że, po pierwsze, nikt dawniej takich firm nie prowadził. Czyli kompetentnymi osobami są w zasadzie tylko ci, którzy otworzyli w latach dziewięćdziesiątych firmy i je prowadzili. I oni odchodzą tak jak ja na emeryturę. [...] Po prostu nie ma u nas odpowiedzialnych ludzi, którzy by ucziwie, za jakieś tam pieniądze, z którymi się dogadujesz, prowadzili ci firmę i tak dalej.

[przedstawiciel małej firmy, powiat chrzanowski]

Natomiast nie wyobrażam sobie zatrudnić kogoś z ulicy. Z ogłoszenia. Z agencji menadżera. To z doświadczeń wszystkich ludzi to na ogół nie wychodzi. I to zarówno w wielkich firmach w Polsce, jak i mniejszych te rzeczy nie wychodzą. Natomiast pracownik, który wzrasta z firmą i zna dobrze i już tam ma jakieś wysokie stanowisko, on może w razie czego przejąć. Taki wychowanek firmy.

[przedstawiciel małej firmy, miasto Kraków]

Ponieważ nie wyobrażam sobie, żeby ani firmy zlikwidować, ani przekazać osobie, która jakoś by nie czuła tego ducha tradycji, który tutaj w sobie nosiliśmy. W związku z tym raczej bym poszedł w kierunku tego, że wykształciłbym w takiej relacji mistrz-uczeń kogoś, kto by pociągnął.

[przedstawiciel mikrofirmy, miasto Kraków]

Najważniejsze cechy i umiejętności, których oczekują przyszli następcy od swoich następców, dotyczą przede wszystkim odpowiedniego zarządzania i współpracy z ludźmi (podwładnymi, klientami, firmami) oraz znajomości branży. Przedsiębiorcy definiujący w taki sposób oczekiwane kompetencje w dość jednoznaczny sposób wskazują też, że były one dla nich samych wyznacznikami sukcesu. Na kolejnych miejscach wymieniane były również: odporność na stres, zdolności przywódcze, uczciwość, zaangażowanie, umiejętność przewidywania i posiadanie wizji rozwoju firmy.

Rysunek 3. Najważniejsze cechy, jakie według respondentów powinien posiadać sukcesor



zarządzanie
ludźmi



współpraca
z ludźmi



znajomość
branży

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Wysoki odsetek wymienianych przez respondentów kompetencji miękkich związanych ze zdolnościami interpersonalnymi można również utożsamiać z funkcją reprezentacyjną firmy, jaką pełni jej właściciel. Budowanie odpowiedniego wizerunku przedsiębiorstwa w kontaktach z partnerami handlowymi i klientami stanowi kluczowy element w jej rozwoju.

Następca powinien umieć rozmawiać z ludźmi, rozmawiać z klientami, bo to jest bardzo ważne. Wie pan, kontakty personalne, żeby mieć dobre. Jak najlepsze.

[przedstawiciel małej firmy, miasto Kraków]

Badani przedsiębiorcy jednocześnie zdają się nie mieć zaufania do zawodowych menadżerów, osób, które w mniejszym stopniu specjalizują się w zakresie konkretnej branży, a w większym w zarządzaniu firmą. Nie jest to specjalnie niespodziewana sytuacja, gdyż większość respondentów zalicza się do sektora MŚP. W tego typu firmach rotacje i zatrudnianie menadżerów są raczej rzadko spotykane, a przedsiębiorstwa są zazwyczaj prowadzone albo przez założycieli, albo przez osoby, które daną firmą od kogoś przejęły.

3.2.6. Proces przekazywania firmy

Proces przekazywania firmy w największym stopniu utożsamiany jest z wdrażaniem sukcesora w funkcjonowanie firmy oraz stopniowym powierzaniem mu uprawnień i obowiązków. Etapowość procesu ma powodować, że będzie on przebiegał sprawnie, a wszelkie niedociągnięcia będą na bieżąco korygowane. W wypowiedziach respondentów brakuje jednak definicji określającej początek tego procesu. Stanowi to wyraz bardzo subiektywnego podejścia do przekazywania firmy czy w ogóle szerzej do zarządzania nią.

Oczywiście można nie przygotować dzieci, nie zapoznać ich z funkcjonowaniem firmy i rzucić na głęboką wodę: a, dobra, przepisuję ci teraz firmę, ty jesteś... mnie nie ma i radź sobie. Natomiast wydaje mi się to trochę gorszym rozwiązaniem niż taka... takie płynne przejście. To płynne przejście jest dosyć ważne.

[przedstawiciel średniej firmy, powiat krakowski]

Stopniowe wdrażanie sukcesora do pracy i przejmowania firmy jest tym istotniejsze, gdy sukcesor to osoba z kolejnego, młodszego pokolenia, której model pracy może być zupełnie inny niż w przypadku obecnego właściciela. Scedowanie zbyt wielu obowiązków od razu czy przyjęcie założenia w myśl zasady – „ja tak pracowałem” – może mieć w tym kontekście skutek odwrotny od zamierzonego. Zamiast zachęcenia sukcesor może uznać, że taki model pracy jest dla niego nieodpowiedni i opresyjny oraz że nie chce przejmować przedsiębiorstwa.

Natomiast widzę w pierwszej kolejności tutaj tę kwestię zainteresowania młodego pokolenia i jakby pokazania, na czym polega ta ciężka praca, bo mogę powiedzieć w ten sposób, że [...] stworzyliśmy takie inne warunki, to rozpuściliśmy swoje dzieci, które nie są już przyzwyczajone do takiego rodzaju pracy, którą myśmy przeszli. W związku z tym cały ten system przygotowania się do sukcesji musi być bardzo wyważony i nie może tylko być porównywany z tym co było 20 lat temu.

[przedstawiciel dużej firmy, powiat nowosądecki]

Wśród rozmówców, u których proces sukcesji jeszcze trwa, zasadniczo dominuje deklaracja, że znajduje się on w jednej z ostatnich faz. Respondenci twierdzą, że nawet jeśli konkretne poczynania nie zostały formalnie przeprowadzone, to z punktu widzenia samej współpracy sukcesor i firma są już gotowi. Nie jest to jednak do końca równoznaczne z tym, że firma zostanie od razu przekazana. Podejście do stopniowego oddawania kompetencji i władzy powoduje, iż w wypowiedziach badanych można zauważyć, że ten okres zaplanowany jest na co najmniej kilka lat.

Ja myślę, że wdrożenie potencjalnych sukcesorów do pracy to jest perspektywa 3 do 5 lat, a proces ewentualnego przekazania to jest jakieś 10 lat.

[przedstawiciel dużej firmy, powiat nowosądecki]

Część respondentów, w przypadku których do roli potencjalnego następcy pretenduje większe grono osób bądź ma bardziej skomplikowaną sytuację rodzinną, zwraca uwagę na konieczność przeprowadzenia sukcesji w zgodnej atmosferze konsensusu – tak, aby sprawy przedsiębiorstwa nie wpłynęły na sytuację rodzinną.

No przede wszystkim przeprowadzenie w zgodzie i razem wspólnie, czyli ja, żona i dzieci. Nie chciałbym, znaczy... chciałbym, żeby było to w zgodzie, żeby wszyscy razem wspólnie to i żeby każdy to zaakceptował, bo to jest najważniejsze.

[przedstawiciel małej firmy, powiat olkuski]

Problemy, jakie dostrzegają przedsiębiorcy w procesie sukcesji, są zróżnicowane i oparte na własnych doświadczeniach i sytuacji konkretnych respondentów. W tym kontekście pojawiają się (wspominane już wcześniej) problemy natury mentalnej i psychologicznej związane choćby z przekonaniem sukcesora do przejęcia firmy. Utrudnieniem dostrzeganym szczególnie w końcowej fazie samego przekazywania przedsiębiorstwa lub w przypadku wymuszonej, nagłej sukcesji są uwarunkowania prawno-podatkowe.

Właśnie to co powiedziałem, czyli nie ma przepisów, a jeżeli nie ma przepisów to jest niewiadoma, czyli prawo jest niepewne w tym momencie, podatki. No dobrze, co z tego, że jest ustawa, ale ona chyba nie precyzuje, co z podatkami. Jak to będzie, czy to jest spadek, czy darowizna, czy jak? Przecież niekoniecznie to musi być spadek w pierwszej linii dziedziczony, czyli tam dzieci dziedziczą. A jeżeli ktoś nie ma dzieci? To może powiedzmy, nie wiem, na siostrzeńca, czy tam kogoś, czy w ogóle inną osobę.

[przedstawiciel małej firmy, powiat olkuski]

Niektórzy respondenci postrzegają sukcesję jedynie jako formalną zmianę osoby będącej właścicielem, bez uwzględniania innych aktywności, które należałoby podjąć przy przekazywaniu władzy w przedsiębiorstwie.

Po prostu została spisana nowa umowa spółki, zostało zgłoszone w KRS-ie, że zmiany, skład się zmienia, a cała reszta pozostała, więc no u nas tych barier nie zauważam. Może były jakieś, ale nie zauważam.

[przedstawiciel dużej firmy, powiat krakowski]

Większość respondentów na pytanie o to, czy informują pracowników na temat zmian związanych z sukcesją zachodzących w ich firmie, odpowiada twierdząco. Różny jest stopień i forma tego informowania – czasami niezależna od chęci samego nestora. W mniejszych firmach, gdzie struktura zatrudnienia jest płaska, informacje te są przekazywane na porządku dziennym i pracownicy na bieżąco zdają sobie sprawę z tego, co dzieje się w firmie. O zmianach i przygotowaniach sukcesji często dowiadują się z tego powodu, że sukcesor wdraża się do pracy i pracuje razem z nimi. Stopniowe wycofywanie się właściciela z bieżącej działalności, jego mniejszy udział w zarządzaniu firmą może powodować lęk pracowników o los przedsiębiorstwa. W takim wypadku informowanie pracowników o zachodzącej sukcesji rozwiązuje tę niepewność i jednocześnie pokazuje, że właścicielowi zależy na właściwym funkcjonowaniu przedsiębiorstwa.

3.2.7. Rola nestora po przekazaniu firmy

Respondenci zasadniczo nie widzą siebie w roli biernych, całkowicie odsuniętych na bok nestorów. Najczęściej określają swoją przyszłą funkcję jako doradczą-mentorską. W odpowiedziach przedsiębiorców widać przywiązanie do firmy oraz troskę o nią, co nie pozwala im całkowicie odciąć się od jej działalności. Ponadto w związku z tym, że dominująca większość przedsiębiorców planuje przekazać biznes członkom najbliższej rodziny, uważa ich wspieranie, zwłaszcza w początkowych etapach, za swój obowiązek. Część respondentów podkreśla jednak, że oddając władzę, chcą, aby następcy działali już samodzielnie, a ich ewentualne doradztwo czy pomoc pojawi się dopiero, gdy zajdzie taka potrzeba i sukcesor sam o nią poprosi.

Pewnie cały czas będę. Natomiast będę musiał przyjąć to, że na przykład kwestie takie decyzyjne i pewne koncepcje teraz zacznie on wprowadzać.

[przedstawiciel małej firmy, miasto Kraków]

Warto w tym kontekście zwrócić uwagę, że sytuacja, w której nestor po oddaniu przedsiębiorstwa nadal chce mieć kluczowy wpływ na większość działań firmy, jednocześnie odbierając możliwości decyzyjne swojemu

następcy, jest w dłuższej perspektywie problematyczną relacją o wysokim potencjale konfliktogennym. Dlatego ważne jest, aby w momencie przekazania firmy rola nestora została jasno sprecyzowana i nie wchodziła w kurs kolizyjny z kompetencjami jego następcy.

3.2.8. Wsparcie procesu sukcesji w przedsiębiorstwach

Większość przedstawicieli badanych firm nie widzi specjalnej potrzeby wsparcia zewnętrznego w procesie sukcesji. Wynika to ze wspomnianego wcześniej zróżnicowanego podejścia do sukcesji – dla niektórych oznacza ona po prostu „przepisanie” firmy w formie notarialnej bez podejmowania innych, specjalnie ukierunkowanych działań. Część respondentów deklaruje, że wsparcie takie posiadają głównie w prawnikach czy księgowych, którzy stanowią wystarczającą pomoc do przeprowadzenia procesu sukcesji.

Myślę, że ja na tyle mam wiedzę na ten temat, jak należy to zrobić, że potrzebna byłaby mi tylko jakby porada prawna, żeby na tej drodze nie zaniedbać jakichś szczegółów, które są ważne z punktu widzenia strukturalnego.

[przedstawiciel dużej firmy, powiat nowosądecki]

Przedsiębiorcy deklarujący chęć skorzystania z jakichś form wsparcia dotyczących procesu sukcesji stosunkowo często wymieniali szkolenia (m.in. z zakresu zarządzania, ekonomii czy marketingu), wsparcie prawne i doradztwo.

Szkolenia. Na pewno doświadczenia te są bardzo korzystne.

[przedstawiciel małej firmy, powiat wadowicki]

Na przykład właśnie jakieś szkolenia z zakresu zarządzania albo na przykład doradztwo, to, jak powinno się zrobić też prawne może jakieś tego typu.

[przedstawiciel małej firmy, miasto Kraków]

Ważne w tym kontekście jest jednak, aby organizowane szkolenia były prowadzone przez osoby posiadające odpowiednią wiedzę i kompetencje, a podejmowana tematyka powinna być ukierunkowana na szczegółowe i konkretne aspekty, które mogą zainteresować przedsiębiorców. W przeciwnym razie takie wsparcie może okazać się bezowocne.

Czasami człowiek wybiera się na szkolenia, wykupuje to szkolenie i tak dalej, z jakiegoś tam zakresu i po szkoleniu się okazuje, że niewiele pozyskałem wiedzy. Nie zawsze zakres nawet, który jest przedstawiany w programie, w agendzie, przekłada się potem na spodziewaną wiedzę, którą chcę pozyskać.

[przedstawiciel małej firmy, powiat suski]

Część przedsiębiorców zwraca również uwagę, że największym wsparciem jest zmniejszenie istniejącej biurokracji albo przynajmniej niekomplikowanie dotychczasowych przepisów prawnych. W tym kontekście widać podejście, które kładzie nacisk nie tyle na otrzymywanie kolejnych form wsparcia, ale apel o wycofanie się administracji państwowej z nadmiernej regulacji funkcjonowania przedsiębiorców, co stanowi szczególnie hamulec w ich działalności, także w zakresie transferu biznesu.

Dla mnie to tak powinno być proste, że, no po co komplikować. To znaczy tak, u nas to wygląda w ten sposób, że skomplikujemy proces przekazywania firmy, po czym będziemy brać pieniądze za szkolenia. No i tak ze wszystkim. Jestem takiego zdania, że powinno to tak funkcjonować, że jeśli państwo wprowadziło przepisy, to państwo ma obowiązek tak wyszkolić ludzi, żeby umieli te przepisy stosować.

[przedstawiciel małej firmy, powiat chrzanowski]

No wie pan, wszelkie wsparcie prawne dla firm, żeby zmniejszać biurokrację, bo to jest najważniejsze. Bo ja jestem strasznym wrogiem biurokracji.

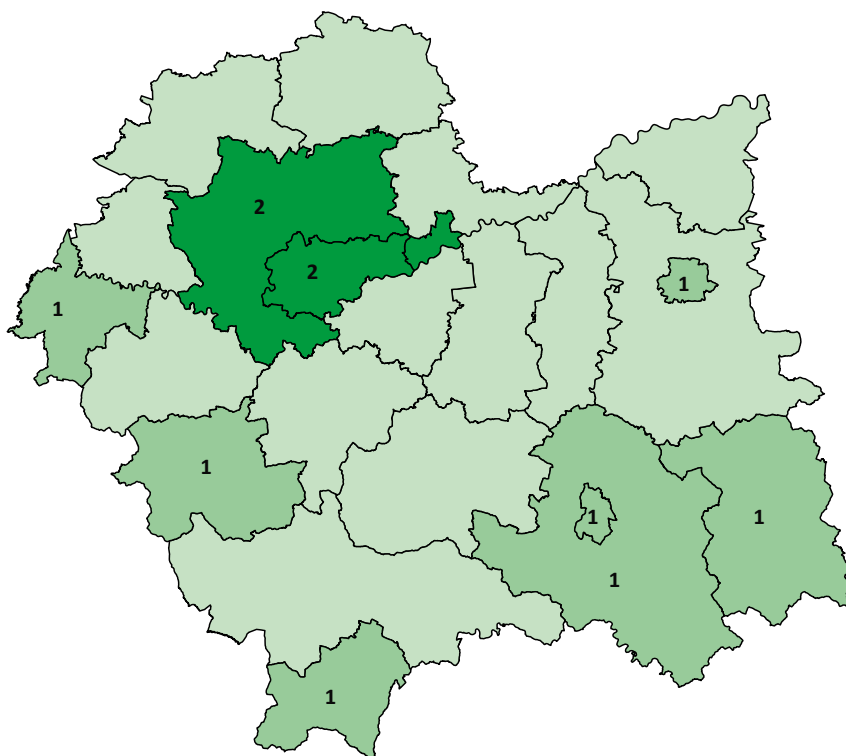
[przedstawiciel małej firmy, miasto Kraków]

4. Sukcesja w opiniach przedsiębiorców, którzy przeprowadzili ten proces

4.1. Charakterystyka grupy respondentów

Drugą grupę respondentów tworzyło 11 osób, z czego 7 to sukcesorzy, natomiast 4 nestorzy. Jeden z respondentów, zaklasyfikowany w tej grupie jako sukcesor (przejął wcześniej przedsiębiorstwo), został zaliczony również do poprzedniej grupy z tej racji, że rozpoczął już proces przekazywania firmy następnemu pokoleniu. W zakresie terytorialnym badanie w tej grupie objęło miasto Kraków i powiat krakowski (po 2 respondentów) oraz powiaty: oświęcimski, suski, tatrzański, nowosądecki, gorlicki oraz miasta Nowy Sącz i Tarnów (po 1 respondencie).

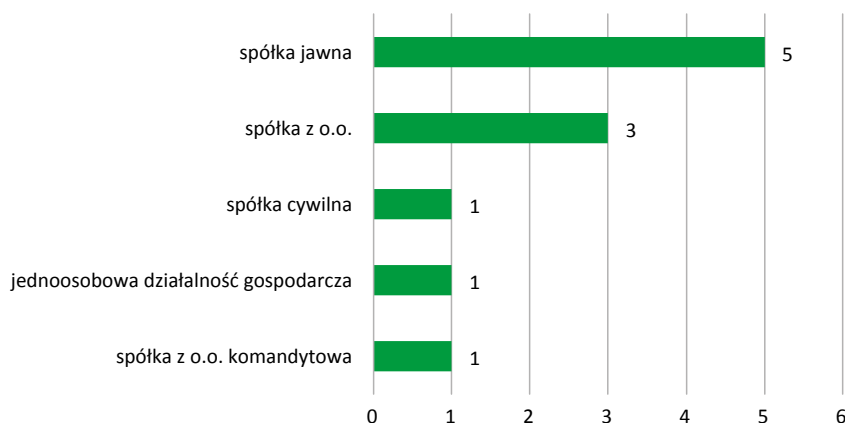
Mapa 2. Respondenci grupy 2 według powiatów



Źródło: opracowanie własne.

Osoby z tej grupy badanych prowadziły działalność w pięciu formach prawnych. Największą grupę stanowili przedsiębiorcy prowadzący działalność w formie spółki jawnej (5), 3 respondentów reprezentowało spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, a po 1 respondencie spółkę cywilną, jednoosobową działalność gospodarczą i spółkę z o.o. komandytową.

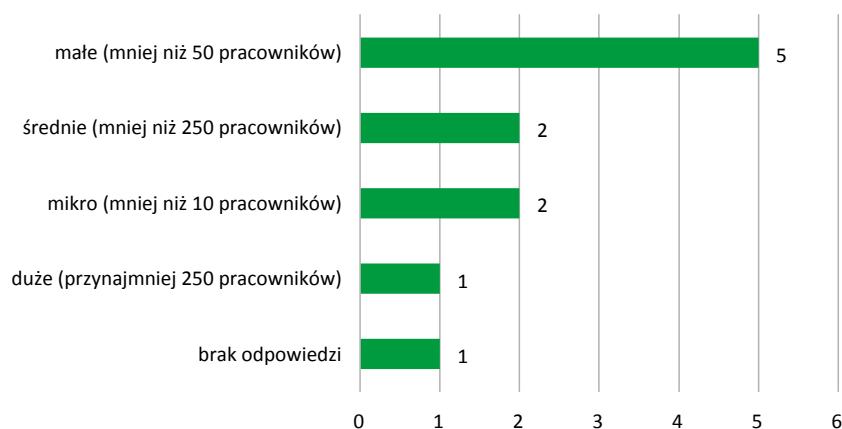
Wykres 3. Forma prawna przedsiębiorstw respondentów z grupy 2



Źródło: opracowanie własne.

Biorąc z kolei pod uwagę wielkość danego przedsiębiorstwa wyrażaną w liczbie pracowników, można stwierdzić, że najliczniej w tej grupie reprezentowane były firmy małe (5 respondentów). W dalszej kolejności uplasowały się firmy mikro i średnie (po 2 respondentów) oraz firmy duże (1 respondent). Jedna osoba nie udzieliła odpowiedzi w tym zakresie.

Wykres 4. Struktura wielkości przedsiębiorstw badanych respondentów



Źródło: opracowanie własne.

4.2. Wyniki badania

4.2.1. Przyczyny przeprowadzenia sukcesji

Podobnie jak w przypadku respondentów z pierwszej z badanych grup proces sukcesji był traktowany jako naturalna kolej rzeczy, jednak motywowana odmiennymi przesłankami. Respondenci wskazywali na osiągnięty przez nestora wiek, po którym powinien on oddać stery młodszemu pokoleniu. Na taką kolej rzeczy miały też wpływ problemy zdrowotne nestora. Taka przysłowiowa „zmiana warty” w wypowiedziach respondentów miała nie tylko zapewnić nowego zarządzającego przedsiębiorstwem, ale wpłynąć na wydobycie z firmy jej potencjału rozwojowego dzięki kreatywności i świeżemu spojrzeniu młodego pokolenia.

Wie pan, no mój wiek oczywiście, bo ja w tej chwili mam już, znaczy jestem w wieku ponad emerytalnym.

[przedstawiciel średniej firmy, powiat suski]

Znaczy przejęcie, że tak powiem, udziałów do 100 procent było właśnie tą motywacją, żeby firma nie upadła. Tym bardziej, że, że tak powiem, wysiłkiem naszym ta firma powstawała, prawda? Nie udziałowców tych zewnętrznych.

[przedstawiciel małej firmy, miasto Tarnów]

Jak pokazuje wypowiedź jednego respondenta, sukcesja może zająć nawet wtedy, kiedy obecny zarządzający nie osiągnął jeszcze wieku, w którym by czuł, że powinien przekazać firmę. Jako powód przeprowadzenia sukcesji wskazano wtedy dostrzeżenie potencjału drzemiącego w następcach i chęć zaangażowania ich w zarządzanie przedsiębiorstwem. Kolejny respondent zaznaczył, że motywacją do podjęcia sukcesji przez jego ojca był fakt, że on sam zaczął coraz intensywniej pracować w firmie. Ta psychologiczna przesłanka ma istotne znaczenie w całym procesie transferu biznesu, gdyż stanowi dla nestora pewność, że przekazuje firmę w ręce osoby, która się nią interesuje i która wyraża chęć, aby nią pokierować.

Wiek nie [był impulsem – przyp. red.], bo ja jestem osobą dość młodą, pięćdziesiąt parę lat mam, natomiast jak syn skończył studia, zapytałem go, czy chce pracować we firmie, powiedział, że tak. I jak zobaczyłem po pół roku, powiedzmy czy po roku jak... jego zaangażowanie i podejście do tego, zaproponowałem mu przejęcie całej firmy. Przeraził się na początku, ale mówi: podejmę to wyzwanie.

[przedstawiciel dużej firmy, powiat oświęcimski]

U nas proces sukcesji rozpoczął się można powiedzieć około rok temu, kiedy przyszedłem do firmy z powrotem, bo ja w firmie kiedyś pracowałem, tej rodzinnej, sześć lat pracowałem, potem pracowałem w innych miejscach. Natomiast ja do firmy przyszedłem dlatego, że prezes, czyli mój ojciec, miał kłopoty zdrowotne.

[przedstawiciel średniej firmy, powiat krakowski]

4.2.2. Planowanie sukcesji

Jak zostało wspomniane wyżej, dla większości respondentów sukcesja jest procesem odbywającym się w sposób naturalny, stanowiącym potrzebę chwili. Nie jest ona czymś, do czego przedsiębiorcy w konkretny sposób się przygotowują. Można odnieść wrażenie, że główną rolę według respondentów odgrywa w tym procesie wyznaczenie następcy, tj. najczęściej zatrudnienie go w przedsiębiorstwie. W tym zakresie można wyróżnić dwa etapy sukcesji, na które składa się, po pierwsze, uzyskanie akceptacji przyszłych sukcesorów w zakresie chęci prowadzenia firmy, a po drugie podjęcie konsultacji z radcami prawnymi w celu formalnego przeprowadzenia tego procesu.

Nie, no w tym momencie, że tak powiem, przejmowaliśmy te udziały, no to były rozmowy już z synami, no musieliśmy uzyskać akceptację z ich strony [...]. Oni już pracowali w tej firmie, oni też, można powiedzieć, tworzyli tę firmę razem z nami. Niemniej, no chcieliśmy mieć stuprocentową pewność, że ta sukcesja po prostu rzeczywiście jest pożądana.

[przedstawiciel małej firmy, miasto Tarnów]

Nie, żadnej strategii nie było. To proszę pana nastąpiło wtedy, tak sobie umyśliśmy, że trzeba zakończyć działalność i po prostu było to z miesiąca na miesiąc. Koniec. Kropka.

[przedstawiciel małej firmy, miasto Nowy Sącz]

Przedsiębiorcy wskazują, że planowanie sukcesji często odbywało się poprzez rozmowy, przemyślenia, nie przybierając następnie postaci spisanego dokumentu.

Plan na to na pewno był, oczywiście wszystko, co się robi, to wie pan... A tym bardziej sukcesję, to trudno, żeby to tak przyszło spontanicznie, że bez jakiegoś przemyślenia. Musiały być jakieś założenia do tego tematu.

[przedstawiciel średniej firmy, powiat suski]

Jedynie jeden z respondentów – sukcesor – zadeklarował, że z jego inicjatywy skorzystano z usług firmy doradczej, która opracowała strategię działania.

Na moją prośbę, przy oporze nestora, wprowadziłem pana [nazwisko] między innymi jako taką osobę, która z ramienia firmy doradczej tutaj prowadziła pewne spotkania, rozmowy. [...] I to trwało chyba trzy, cztery miesiące. Natomiast mogę powiedzieć tak, podczas tych spotkań został opracowany plan, bo przeszliśmy przez taką ocenę, na jakim etapie jesteśmy, co robimy i tak dalej.

[przedstawiciel średniej firmy, powiat krakowski]

4.2.3. Wiedza o sukcesji

Jak było już wspomniane we wstępie raportu, sukcesja i transfer biznesu są pojęciami stosunkowo mało rozpowszechnionymi, nabierającymi większej rozpoznawalności i znaczenia w kilku ostatnich latach. Stąd w odpowiedziach większości przedsiębiorców znajduje się informacja o tym, że musieli oni poszerzyć swoją wiedzę na ten temat. Wśród źródeł wiedzy (podobnie jak w pierwszej grupie) wymieniane były przede wszystkim rozmowy z prawnikami, osobami zajmującymi się księgowością oraz przeszukiwanie Internetu.

No musiałem szukać, bo nasze przepisy nie są aż takie proste. I mało tego, tak jak powiedziałem, nie obeszło się to bez pomocy prawnej. Dlatego że nasz system w tym zakresie jest po prostu bardzo skomplikowany.

[przedstawiciel małej firmy, miasto Tarnów]

Internet głównie. Tutaj jest bogactwo wiedzy.

[przedstawiciel małej firmy, powiat krakowski]

Pojawiały się również odpowiedzi wskazujące na korzystanie przez przedsiębiorców z prasy branżowej, poradników oraz dedykowanych szkoleń i warsztatów.

No były opracowania. Wiele broszur było opracowanych, ponieważ też kancelarie prawne przechwyciły tematy bieżące w zakresie pojawiających się problemów sukcesyjnych w ogóle w skali kraju. Tych opracowań było wiele, wie pan, niektóre rzeczy na pewno były potrzebne do doprecyzowania, do zasięgnięcia jakichś opinii, no ale decyzja i tak ostatecznie należała tutaj do nas.

[przedstawiciel średniej firmy, powiat suski]

Internet na pewno, książki na pewno, poza tym bardzo często korzystałem z Pulsu Biznesu, z Gazety Prawnej.

[przedstawiciel małej firmy, miasto Tarnów]

Mogę powiedzieć ze swojej strony, że akurat szkolenie, w którym ja brałem udział, to to było bardzo profesjonalne szkolenie, omawiające problemy związane z przekazywaniem wiedzy, władzy [...].

[przedstawiciel średniej firmy, powiat krakowski]

Badani przedsiębiorcy generalnie pozytywnie oceniają możliwość dostępu do wielu różnych źródeł informacji na temat sukcesji, jednak wskazują na brak kompleksowego źródła gromadzącego wszystkie najważniejsze wskazówki.

Tych informacji było sporo, sporo tych różnych po prostu nawet broszurowych wydań, z których można było w każdej chwili skorzystać.

[przedstawiciel średniej firmy, powiat suski]

Nigdzie nie ma tej wiedzy kompleksowo. Jest tyle po prostu różnego rodzaju elementów, żeby tą układankę stworzyć do końca, że tu jest [...] problem, że na każdym etapie trzeba szukać tej wiedzy w innym miejscu albo ewentualnie z kolejnym czy z tym samym prawnikiem.

[przedstawiciel małej firmy, miasto Tarnów]

4.2.4. Sukcesor

Decyzja o wyborze sukcesora była podyktowana w większości przypadków naturalną skłonnością do przekazywania firmy w ręce najbliższej rodziny. Wiąże się to nie tylko z potrzebą zapewnienia następstwa kierowniczego w firmie, ale również chęcią zabezpieczenia przyszłości swoich dzieci.

Wystarczyło to, że jest synem, że chcę zapewnić jego przyszłość też, że jest dobrym synem, dobrym człowiekiem, bo to jest bardzo ważne też, że sobie radzi ze sobą, to znaczy nie ma jakichś, wie pan, nałogów czy czegośkolwiek, bo to wszystko trzeba wziąć pod uwagę, że jest przygotowany do tego merytorycznie i jak chodzi o wykształcenie.

[przedstawiciel dużej firmy, powiat oświęcimski]

Znaczy, no naturalna przyczyna była, że są synowie po prostu i oni to dostali.

[przedstawiciel małej firmy, miasto Tarnów]

W jednym przypadku, ze względu na charakter działalności firmy, wybór sukcesora musiał zostać zaakceptowany przez wszystkich udziałowców.

Decyzja, proszę pana, była konsensusem właściwie wszystkich członków, udziałowców.

[przedstawiciel średniej firmy, powiat suski]

Deklarowany wiek sukcesora w momencie przejmowania firmy jest zróżnicowany, na co oczywiście może mieć wpływ choćby stan zdrowia nestora. Najwięcej badanych deklaroowało, że następcą przejął przedsiębiorstwo w wieku ok. 30–40 lat, co wynika z faktu, że wtedy nestor najczęściej wchodzi w wiek emerytalny. Jeden respondent zadeklarował z kolei, że firmę przejęła bardzo młoda osoba w wieku około 26–27 lat. Jak uzasadniał badany będący nestorem, decyzja ta nie była spowodowana jakimiś szczególnymi okolicznościami. Syn respondenta skończył studia, zadeklarował chęć przejęcia firmy, a po pewnym okresie wdrażania i pracy pod okiem nestora, firma została mu przekazana.

4.2.5. Proces przekazywania firmy

Transfer biznesu w opiniach badanych następował w zróżnicowany sposób. Od względnie dobrze zaplanowanego procesu przez przebiegający w sposób zupełnie naturalny, aż po sukcesję niespodziewaną, spowodowaną śmiercią w rodzinie respondenta. Zróżnicowanie sytuacji, w których znaleźli się przedsiębiorcy, nie pozwala na wyciągnięcie generalnych wniosków, aczkolwiek sama ta różnorodność oraz fakt, że wszystkie firmy, których przedstawiciele brali udział w badaniu, nadal funkcjonują na rynku, świadczy o tym, że do udanej sukcesji może prowadzić wiele dróg.

Dla większości respondentów proces przekazywania firmy nie wydaje się czymś skomplikowanym. Utożsamiane jest to najczęściej z przekazaniem udziałów, zmianą współników oraz modyfikacją informacji w KRS. Przeprowadzenie zmian prawnych uważa się za jeden z punktów końcowych procesu. Zazwyczaj jest on poprzedzony przygotowaniem i wdrażaniem następcy do pracy w firmie. Sukcesor zazwyczaj pracuje w firmie, przejmując coraz to nowe zadania, zbierając doświadczenie i poznając sposób zarządzania przedsiębiorstwem, przy czym nie istnieje tutaj żaden sformalizowany plan zakładający, że stanowi to jakiś szczególny etap procesu sukcesyjnego. Dla nestora jest to coś naturalnego, co nie wymaga żadnych ustaleń. Dlatego też początek lub koniec sukcesji to pojęcia bardzo umowne, a nieraz abstrakcyjne dla przedsiębiorców.

To szybka piłka była. To była kwestia miesiąca, styczeń tamtego roku.

[przedstawiciel średniej firmy, powiat nowosądecki]

Te myślenia może trwały ze dwa lata, a potem działanie, decyzja i szybkie działanie. Nie można było po prostu, jak to się mówi, przewlekać tego tematu. I skoro zostało skryształizowane, znaczy jakby przez to przedsięwzięcie w zakresie sukcesji, skoro już myśmy dokonali po prostu ustaleń w zakresie, kto to przejmuje, no to potem prawnie i w zależności, jak długo prawnikowi zeszło przygotowanie regulaminów odpowiednio rady nadzorczej, zarządu i tak dalej.

[przedstawiciel średniej firmy, powiat suski]

Sukcesja trwała 5–6 lat. Myślałem, że to będzie krócej, ale wiązało się to, no można powiedzieć, że połowę udziałów przejmowaliśmy po zewnętrznych udziałowcach. No i trzeba było to spłacić. I była to duża kwota.

[przedstawiciel małej firmy, miasto Tarnów]

Jeżeli przyjmie się, że sukcesja jest procesem złożonym, na który składa się szereg różnych czynników, a nie tylko formalne przejście władzy przez sukcesora, to część przedsiębiorców właściwie nie zdaje sobie sprawy, że mają z nią do czynienia. Deklaracje respondentów, że została ona przeprowadzona w tydzień lub miesiąc, nie oddają rzeczywistości, a jedynie odnoszą się do prawnego uregulowanie własności firmy.

Badani przedsiębiorcy nie dostrzegali również większych problemów i barier w zakresie przeprowadzenia procesu sukcesji. Jeden z respondentów zasugerował, że ewentualne trudności mogłyby wynikać z relacji rodzinnych.

Prawnych nie widzę, bo to jest kwestia notariusza i koniec. Jeżeli ma ktoś problem i boi się, na przykład nie ma zaufania do synowej czy zięcia, to może być forma intercyzy. To od strony prawnej, resztę to prawnicy wszystko dograją.

[przedstawiciel dużej firmy, powiat oświęcimski]

Raczej obaw tutaj nie widziałem jakichś, skoro wie pan, mieliśmy jasność, co do kompetencji, co do przygotowania praktycznego. To tylko kwestia była, jak tutaj właściwie, można powiedzieć, jak podporządkować się pewnym regułom prawnym, żeby to po prostu zaczęło funkcjonować.

[przedstawiciel średniej firmy, powiat suski]

4.2.6. Rola nestora po przekazaniu firmy

Z grona respondentów w dwóch przypadkach nestorzy nie angażują się w firmę. Jeden przypadek jest oczywisty, bo wynika ze śmierci nestora, natomiast w drugim po przekazaniu firmy nestor całkowicie zrezygnował z pracy i działania na rzecz dawnego przedsiębiorstwa, nawet w formie nieoficjalnej czy ciała doradczego. W przypadku tego respondenta sukcesja nie dotyczyła przekazania firmy w obrębie rodziny, co może być właśnie powodem całkowitego wycofania się z funkcjonowania w przedsiębiorstwie.

W pozostałych przypadkach respondenci deklarują mniejszy lub większy udział w działalności firmy. Wśród form tego zaangażowania znalazły się sytuacje, kiedy nestorzy są osobami nadal działającymi w zarządzie firmy, a z drugiej strony, kiedy ich rola jest mniej sformalizowana i polega głównie na doradzaniu sukcesorowi. Zwłaszcza właśnie taka forma doradcza jest dość często praktykowana, co pokazały również wyniki badania w grupie osób planujących przeprowadzenie sukcesji lub będących w jej trakcie. Z jednej strony jest ona widziana jako wyraz troski o przedsiębiorstwo, któremu poświęciło się istotną część swojego życia, z drugiej natomiast nestorzy nie chcą całkowicie wykluczać się z zawodowej działalności, mając przekonanie, że wiedza i doświadczenie, które nabyli przez szereg lat prowadzenia działalności gospodarczej, mogą być przydatne jako głos wspierający i doradczy dla sukcesora.

No ja jestem przewodniczącym rady nadzorczej. Wiadomo, że się zmniejszył [zakres czasu i obowiązków – przyp. red.], bo to wynika po prostu z charakteru spółki z ograniczoną odpowiedzialnością.

[przedstawiciel średniej firmy, powiat suski]

4.2.7. Wsparcie procesu sukcesji w przedsiębiorstwach

Za najbardziej oczekiwane formy wsparcia respondenci uważają po pierwsze doradztwo oraz uproszczenia legislacyjne. Inne pomysły respondentów na ułatwienie procesu sukcesji to między innymi ciekawa sugestia „stażowania” przyszłego sukcesora w innej firmie tak, aby mógł on poznać inny model zarządzania. Respondent zwraca uwagę, że taka forma „oddelegowania” sukcesora do innej firmy pozwoliłaby na rzetelną ocenę jego umiejętności i potencjału.

Ja słyszałem o tym projekcie, w którym nie brałem udziału, to chyba o tej tak zwanej udawanej sukcesji... znaczy nie sukcesji, ale pracy gdzie indziej, gdzie jest się ocenianym. Wydaje mi się, że to by było bardzo praktyczne, w kontekście sukcesji.

[przedstawiciel średniej firmy, powiat krakowski]

Na takie spojrzenie na firmę i potencjalnego sukcesora wskazuje także inny respondent, zwracając uwagę na rolę osoby z zewnątrz, która nie będzie miała oporów przed zwracaniem uwagi na błędy i niedociągnięcia, a w razie czego zasugeruje, że z przekazaniem firmy należy się wstrzymać lub być może poszukać innego sukcesora czy też innej formy przekazania przedsiębiorstwa. Taka osoba powinna być nie tylko kompetentna w zakresie prawno-organizacyjnym, ale – według respondenta – powinna również posiadać pewne predyspozycje z zakresu psychologii.

Ja to powiem żartobliwie teraz, ale taki psychoterapeuta sukcesji. Człowiek, który ma pojęcie, ma rozpoznanie, z czym się boryka osoba, która chce dokonać sukcesji, ile ma lęków z tym związanych, ile ma pytań prawnych, ile ma pytań takich typowo osobistych, trzeba dotrzeć do tych pytań, bo nikt nie lubi, wie pan, swojej słabości okazywać. [...] Czasem musi ktoś powiedzieć: proszę pana, pan nie jest gotowy na sukcesję [...] w tym momencie dla pana sukcesja byłaby zgubą...

[przedstawiciel dużej firmy, powiat oświęcimski]

Spośród źródeł, w których respondenci najchętniej poszukiwaliby wsparcia w temacie sukcesji, przeważa Internet jako najwygodniejsza forma pozyskiwania informacji. Spośród innych miejsc wymieniane są: bank, urząd miasta, stowarzyszenia działające w formie zrzeszeń czy lokalnych grup działania.

Pewna różnorodność odpowiedzi występuje w odpowiedzi na pytanie, kto powinien w pierwszej kolejności i w większym stopniu wspierać przedsiębiorstwa w kontekście sukcesji. Najczęstszą odpowiedzią jest administracja niższego szczebla, samorządowa. Respondenci słusznie zwracają uwagę, że to właśnie dla władz samorządowych kluczowe powinno być, aby firmy działające na ich terytorium nie upadały i sprawnie przechodziły procesy zmian właścicielskich. Część respondentów jednocześnie podkreśla rolę administracji centralnej jako miejsca stanowienia prawa i centrum, z którego powinny wypływać wszystkie impulsy i proponowane rozwiązania. Nawet bardzo dobrze przygotowany samorząd, mający chęci wspierać sukcesję na lokalnym obszarze, może mieć z tym problem, nie uzyskawszy wsparcia od jednostek wyższego szczebla. Trzecia gałąź, która komplementarnie powinna działać wraz z administracją samorządową i centralną, to instytucje otoczenia biznesu. Powinny one wspierać działania służb publicznych, a przy odpowiednich uwarunkowaniach i odpowiednim finansowaniu w niektórych aspektach także je zastępować.

Dobrze by było, żeby po prostu samorządy tutaj pilnie śledziły te zmiany sukcesyjne, ponieważ dla samorządu nieobojętne jest, czy firma upadnie, czy będzie się rozwijała, ponieważ to się wiąże z określonymi profitemi fiskalnymi, czy innymi. Także w pierwszej kolejności to wydaje mi się, że samorządy, bo samorządy się mogą posiłkować jednostkami wyższego szczebla, to już jest w ramach właściwie tutaj już współpracy jakby

biznesowej. [...] Samorząd lokalny powinien najwięcej być zainteresowany, zresztą w ogóle samorząd powinien być zainteresowany rozwojem przedsiębiorczości jako takiej, a kontynuacja tej działalności jest żywotnym interesem dla samorządu.

[przedstawiciel średniej firmy, powiat suski]

5. Sukcesja w opiniach ekspertów

5.1. Charakterystyka grupy respondentów

Jak zostało wspomniane na początku raportu, ostatnią grupę, liczącą 5 respondentów, tworzyli eksperci, czyli osoby związane z tematyką sukcesji i transferu biznesu w aspekcie teoretycznym i praktycznym. Byli to przedstawiciele firm doradczych, kancelarii prawnych i izby przemysłowo-handlowej.

5.1.1. Planowanie sukcesji

Według ekspertów planowanie sukcesji jest bardzo zróżnicowane. Niektóre firmy w ogóle nie przywiązują do tego wagi, natomiast inne chętnie korzystają z pomocy podmiotów zewnętrznych w celu przeprowadzenia tego procesu w sposób właściwy. Po takie porady zgłaszają się właściciele, którzy są już w większym stopniu zainteresowani sukcesją. Często mają już wybranego sukcesora, ale sami nie do końca potrafią i nie wiedzą, jak do tego tematu podejść, jak przygotować konkretne etapy.

Respondenci zwracają uwagę na naturalność tego procesu, co niestety często wiąże się z brakiem jego odpowiedniego zaplanowania. Według jednego eksperta przedsiębiorcy nie są dobrze przygotowani do przeprowadzenia sukcesji, gdyż z założenia niewłaściwie definiują ten proces, ograniczając go jedynie do spełnienia formalności prawnych.

No jest bardzo różnie, natomiast zdecydowana większość jest kompletnie nieprzygotowana. Wynika to moim zdaniem z takiego prostego podejścia czy wyobrażenia, że sukcesja to jest tak naprawdę tylko formalny akt przekazujący własność potomkowi czy sukcesorowi, bo nie musi to być nasz potomek. [...] Jeżeli firma jest niezorganizowana, czyli generalnie powiedziawszy w firmie panuje bałagan organizacyjny, no to przekazanie takiej firmy młodemu menadżerowi, no powoduje, że on się zajmuje nie biznesem, tylko jakby próbą organizowania na nowo firmy.

[przedstawiciel firmy doradczej]

Nie trzeba być specjalnie wyedukowanym, żeby wiedzieć, że jak się jakąś firmę prowadzi, jako, nie wiem, ojciec rodziny, to... no i się ma już 6 dych albo więcej, a synowie czy córki rosną, no to, że to kiedyś ktoś inny poprowadzi. Więc to się naturalnie odbywa.

[przedstawiciel firmy doradczej]

To oczywiście jest ciężko generalizować. Ale co do zasady firmy, które są już zainteresowane sukcesją, tutaj ten stopień oceniałbym na, nie wiem, na powiedzmy średni albo dobry. Ze względu na to, że są to firmy, które same zgłaszają się, bo już myślały o tym procesie. One zgłaszają się do nas w związku z faktem, że oni już pomyśleli o tym, że chcą przeprowadzić sukcesję. Tylko zwracają się do osoby, która pomoże im to zrobić i doradzi, w jaki sposób. Natomiast z pewnością jest jeszcze, tutaj jest przypuszczam przeważające grono firm, gdzie tą gotowość oceniamy jako niską. A to z kolei wynika z tego, że nie wiem, że tematy sukcesji na przykład nie są poruszane.

[przedstawiciel kancelarii prawnej/izby przemysłowo-handlowej]

Jeden z respondentów zwraca również uwagę, że osoby, które mają dokonać sukcesji po zarządzaniu firmą przez kilkanaście czy nawet kilkadziesiąt lat to w dużej mierze, którzy biznesu uczyli się w sposób praktyczny, bez odpowiedniej wiedzy teoretycznej. W związku z tym mogą występować sytuacje, kiedy takie osoby niechętnie będą spoglądać na sugestie z innych stron, zwłaszcza ekspertów, którzy będą wskazywać na potrzebę większego sformalizowania procesu sukcesji.

Ale prowadzenia biznesu uczyli się w boju. Przez te 30 lat oczywiście jakoś się tego nauczyli i mają swoje nawyki, mają swój punkt widzenia na prowadzenie biznesu. Często się zdarza, że niestety jakby te nawyki, ten punkt widzenia odbiega od realiów. Po prostu doświadczenie kilkudziesięcioletnie powoduje jakieś przywiązanie i do chodzenia tymi samymi utartymi ścieżkami.

[przedstawiciel firmy doradczej]

Co do planów czy strategii sukcesyjnych jeden z respondentów zwraca uwagę, że jego zdaniem bez nich sukcesja nie ma szans się powieść. Dokumenty te powinny zawierać wspólną strategię postępowania sporządzoną przez nestora i sukcesora, której założenia mogłyby być następnie przetestowane w okresie przejściowym. Istotne jest, aby o procesie sukcesji dokładnie informowani byli pracownicy, co pozwoli zmniejszyć ich poczucie niepewności i lęku o przyszłość.

Respondenci zwracają również uwagę, że pomocne w procesie sukcesji byłoby takie zaprojektowanie struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, aby nawet podczas dłuższej nieobecności osoby zarządzającej było ono w stanie płynnie i efektywnie funkcjonować. Taki podział kompetencji może być niezwykle pomocny w przyszłości, szczególnie w sytuacjach, kiedy sukcesja nastąpiłaby w sposób nagły i niespodziewany, np. w wypadku śmierci lub choroby nestora. Istotną kwestią jest przede wszystkim dopilnowanie wszelkich formalności prawnych i finansowych, które faktycznie determinują powodzenie sukcesji.

Jak zwracają uwagę badani, w tworzeniu planów sukcesji istotną rolę mogą odegrać firmy doradcze, które kompleksowo i obiektywnie zanalizują potrzeby firmy w tym zakresie i zaproponują konkretne rozwiązania.

Czy forma prawna jest właściwa do przeprowadzenia sukcesji? Jeżeli to jest działalność spółki osobowej, gdzie odpowiedzialność jest całym swoim majątkiem, no to jest sytuacja taka, że wprowadzie nestor odchodzi, ale w dalszym ciągu, jako współwłaściciel odpowiada swoim majątkiem za to, co będzie robił sukcesor. No i często to budzi wątpliwości.

[przedstawiciel firmy doradczej]

No, myślę, że jak najbardziej [plan strategii powinien powstać – przyp. red.], ponieważ jest to dokument, ten dokument bardzo porządkuje. W tym projekcie, skoro sporządzamy go my, jako doradcy zewnętrzni, jesteśmy w stanie obiektywnie spojrzeć na tę firmę i ocenić, co w niej działa tak, jak powinno, co wymagałoby jakiegoś ulepszenia. Jesteśmy w stanie zdiagnozować pewne newralgiczne procesy, czy czasami osoby. Wiadomo, że jest to też ograniczone czasowo, no, więc nie ma co się oszukiwać, że tutaj mamy do dyspozycji około, cały projekt, sześćdziesiąt, siedemdziesiąt godzin, no więc czasami w dużych firmach nie będzie to wystarczające, ale daje to w większości przypadków na tyle możliwość poznania danej firmy, że potem tworząc taki raport, osoby znajdujące się w tej firmie mogą zobaczyć, jak ktoś, kogo się dopuściło do tej firmy, żeby się z nią zapoznać, widzi tę firmę i gdzie mogą tkwić problemy, których oni sami nie zauważają.

[przedstawiciel kancelarii prawnej]

Według kolejnego z respondentów kwestia tworzenia planów sukcesyjnych jest bardzo indywidualna – niektórzy lubią mieć wszystko zaplanowane, podczas gdy inni tego nie potrzebują. Respondent zwraca też uwagę na to, że takie ustalone w sposób nieformalny strategie równie często są skuteczne. Jednocześnie należy mieć w tym przypadku na względzie wielkość i złożoność firmy, gdyż taki model działa głównie w niewielkich przedsiębiorstwach.

Niektórzy lubią mieć tak zaplanowane, to wtedy powinni sobie to zaplanować i pewnie tak w świadomości u nich istnieje, ale w większości te strategie takie naturalne całkiem zgrabnie się sprawdzają. Umówmy się, że w większości te przedsiębiorstwa, co do których ja miałem przyjemność współpracować, to przedsiębiorstwa w kategorii średniej, co najwyżej. To nie były przedsiębiorstwa, których by natura czy doświadczenie takiego planowania były bardzo zaszczepione. Stąd myślę, że to jest naturalny sposób działania. Taki troszkę odruchowy, na odczucie, na wyczucie.

[przedstawiciel firmy doradczej]

Kiedy proces sukcesji powinien zostać zapoczątkowany? Według respondentów firmy powinny to czynić jak najwcześniej. Niekoniecznie musi to być oczywiście jakiś oficjalny plan czy mówienie wprost o sukcesji, ale np. zatrudnienie czy wdrażanie dziecka do pracy, np. podczas wakacji. Taki ruch tworzy w przyszłości dobrą sytuację wyjściową do przeprowadzenia transferu biznesu. Optymalnym rozwiązaniem jest również myślenie o transferze własności, gdy nestor nie jest jeszcze w podeszłym wieku. Z drugiej strony należy też zwrócić uwagę, że taki długo trwający proces sukcesji może też mieć negatywne konsekwencje związane z niepewnością przyszłego następcy. Dlatego do każdego z rozwiązań należy podchodzić z uwzględnieniem uwarunkowań występujących w danym przedsiębiorstwie.

To może jest przesada, ale moim skromnym zdaniem, jak zakładam firmę, to trzeba już myśleć i zakładam firmę z myślą, że będzie ona rodzinna, to trzeba myśleć o tym, że kiedyś się odbędzie sukcesja.

[przedstawiciel firmy doradczej]

Generalnie myślę, że cały czas powinien być z tyłu głowy, szczególnie u nestora, jakiś plan na przyszłość, ale wiadomo, że życie pisze różne scenariusze, z biegiem lat mogą się zmieniać plany, niekoniecznie dzieci, które ma sukcesor będą zainteresowane tym, żeby przejąć firmę po ojcu czy po mamie, mogą chcieć robić zupełnie co innego, także uważam, że firma myśląca poważnie o swojej przyszłości zawsze powinna mieć plan A, plan B, co na wypadek, gdyby się coś przytrafiło.

[przedstawiciel kancelarii prawnej]

Myślę, że oczywiście, zdecydowanie pożądanym jest, żeby sukcesor przed rozpoczęciem już jakby wdrażania sukcesji w życie był pracownikiem firmy. Oczywiście najlepiej, jeśli nie jest wyłącznie tylko pracownikiem jakiegoś działu czy pracownikiem szeregowym, tylko jakby, tylko już bierze lub obserwuje nestora w sposobie zarządzania firmą. No tak, żeby rozumiał pewne procesy wewnętrzne, które zachodzą. Poznał kontrahentów i tego typu rzeczy. Nie tylko wewnątrz, ale też jakby na zewnątrz firmy.

[przedstawiciel kancelarii prawnej/izby przemysłowo-handlowej]

Wśród powodów, które mogłyby skłonić właścicieli firm do szybszego zapoczątkowania i przeprowadzenia procesów sukcesji wymieniano przede wszystkim programy edukacyjne. Respondenci zwracają też uwagę na rolę doradców, choć niestety, jak zauważa jeden z ekspertów, ich wizerunek został ostatnio nadszarpnięty przez osoby, które wykonują tę usługę, nie posiadając odpowiednich kompetencji.

Niestety przez wiele projektów unijnych rynek doradczy w Polsce się bardzo zepsuł. W związku z tym jest dość negatywne podejście właścicieli firm do doradców. Naprawdę trzeba sporo czasu poświęcić, żeby właściciel zechciał w ogóle porozmawiać z doradcą i żeby nabrał do niego zaufania. W przypadku sukcesji dodatkowy problem jest taki, że mówimy o sprawach bardzo intymnych. [...] Jeżeli nestor, sukcesor nie będą do bólu szczerzy wobec doradcy, to doradztwo może być błędne.

[przedstawiciel firmy doradczej]

Ponadto – według respondentów – powinno się organizować jak najwięcej wydarzeń, akcji promujących przedsiębiorczość i sukcesję. Należy też zwrócić uwagę na to, że sukcesja to dla nestorów kwestia odejścia, sprawa dosyć intymna, osobista i niełatwa, o której wielu z nich nie chce bądź wstydzi się mówić. Ważne jest więc też pokazywanie zalet sukcesji i powolne osvajanie ich z tym tematem.

Rozmawiałem z pewną instytucją otoczenia biznesu [...] o przygotowaniu takiego seminarium dotyczącego sukcesji. [...] Zapraszamy firmy rodzinne po to, żeby o tym opowiedzieć. No i proszę sobie wyobrazić, że właśnie jedna z instytucji powiedziała: Wiecie co, my mamy kilkudziesięciu członków w naszym zrzeszeniu czy stowarzyszeniu, ale mamy obawę taką, że oni wspólnie na takie seminarium nie przyjdą. Dlatego, że jeden przed drugim się obawia czy wstydzi stwierdzenia, że ja myślę już o odejściu. Czyli znowu jest problem mentalny, prawda. Więc z tą instytucją umówiliśmy się, że będziemy jakby pracować indywidualnie.

[przedstawiciel firmy doradczej]

Za największe problemy w kontekście sukcesji eksperci uważają między innymi możliwe konflikty personalne, w szczególności, kiedy jest kilka osób do odziedziczenia firmy, a plan sukcesji nie został jasno sformułowany. Kwestie ambicjonalno-emocjonalne są więc niezwykle ważne. Dużym problemem jest także brak czasu na podjęcie tematu sukcesji, który wobec bieżących zadań firmy wydaje się czymś odległym i abstrakcyjnym.

5.1.2. Sukcesor

Według ekspertów czynniki, którymi należy się kierować przy wyborze sukcesora są zależne od sytuacji w firmie. Jeżeli przedsiębiorca dopuszcza możliwość przekazania firmy osobie spoza rodziny, to powinien głównie zwracać uwagę na kompetencje. Jak jednak pokazuje praktyka, zazwyczaj pierwszy i podstawowy wybór to ktoś z członków rodziny. W takim przypadku kompetencje również są istotne, aczkolwiek nie są już argumentem decydującym. Właściciele przekazujący firmę w rodzinie – zwłaszcza dzieciom – przyjmują odmienny system oceny potencjalnych następców.

No wie Pan, to tutaj nie ma dobrej odpowiedzi. Powinien... Znaczą tak patrząc, wie Pan, zupełnie z zewnątrz, no to się powinno koncentrować na kompetencjach oczywiście. Kompetencjach menadżerskich. Natomiast, no to często jest tak, że jakby [dłuższa pauza] musiałoby się to często wiązać z oddaniem zarządu osobom spoza rodziny.

[przedstawiciel firmy doradczej]

Spośród najważniejszych kompetencji, jakie powinien posiadać sukcesor, najczęściej wymieniano umiejętności interpersonalne, dobrą współpracę z ludźmi i odpowiednie podejście do personelu. Te cechy są zasadniczo wymieniane przez każdego z przebadanych ekspertów. Jeden z respondentów zwraca dodatkowo uwagę, że są to umiejętności, które ciężko wytrenować i wyćwiczyć w przeciwieństwie do innych kompetencji, których w większym lub mniejszym stopniu można się nauczyć. Ważne do bycia dobrym sukcesorem według respondentów jest też posiadanie wiedzy o branży, w której działa firma oraz znajomość samego przedsiębiorstwa i procesów, jakie w nim występują. Wypowiedzi są więc w większości zbieżne z opiniami wyrażonymi przez badanych przedsiębiorców.

Jak zostało już wspomniane wyżej, respondenci generalnie uważają, że przed przejęciem firmy sukcesor powinien w niej popracować, a najlepiej, gdy zacznie to robić jak najwcześniej. Przejęcie przedsiębiorstwa bez realnego doświadczenia może okazać się problematyczne i w konsekwencji prowadzić do porażki sukcesora. Podobnie jak w przypadku badanych przedsiębiorców, eksperci stwierdzili, że dobrym rozwiązaniem byłoby nabieranie doświadczenia przez przyszłego sukcesora poprzez pracę w innej firmie lub na własny rachunek. Doświadczenie z innej pracy pozwala na uzyskanie świeżego spojrzenia, szczególnie w momencie, gdy sukcesja zostanie już dokonana.

Wśród respondentów nie ma jasnej i jednolitej odpowiedzi na pytanie, czy znalezienie sukcesora jest procesem łatwym. Zazwyczaj jest to zależne od sytuacji w przedsiębiorstwie i sytuacji rodzinnej nestora. Jeżeli jest on osobą związaną emocjonalnie ze swoją firmą, a nie ma w obrębie najbliższej rodziny potencjalnych sukcesorów, to w takiej sytuacji mogą pojawić się problemy. W wyborze następcy ważne jest, aby kierować się przesłankami, które pozwolą wskazać najlepszego kandydata.

Sukcesora zawsze jakoś tam można znaleźć, natomiast pytanie powinno być, czy łatwo znaleźć dobrego sukcesora. Bo [funkcję – przyp. red.] sukcesora, no każdy chętnie przyjmie [...] dobrą pensję. [...] Więc dobrego sukcesora znaleźć nie jest łatwo.

[przedstawiciel firmy doradczej]

5.1.3. Proces przekazywania firmy

Za jeden z istotnych momentów w trakcie procesu przekazywania firmy uważa się chwilę, kiedy krystalizuje się kształt sukcesji na podstawie dyskusji nestora z sukcesorem.

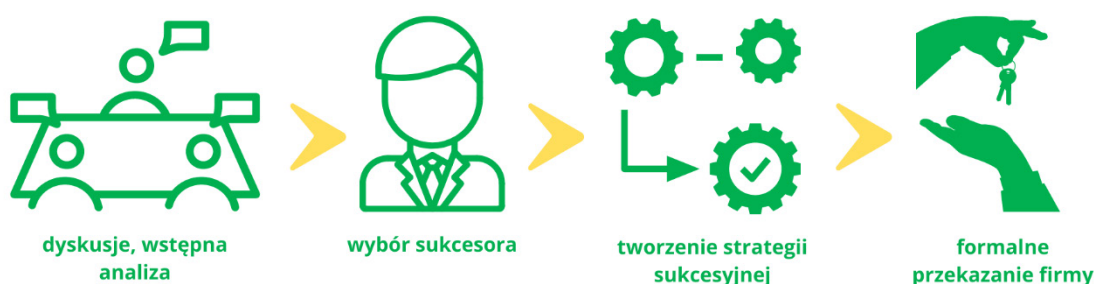
Kluczowe na pewno jest stworzenie wizji, wspólnej wizji, czyli porozumienia między nestorem a sukcesorem, co do kierunku działań, co do ich roli w firmie i co do tego transferu władzy. Wydaje się, że jeżeli tutaj jest zgoda, pełna zgoda i każdy ma wiedzę na temat i świadomość zmian mających się wydarzyć, to raczej nie powinno być problemów. Oczywiście, mogą jakieś problemy wystąpić w trakcie realizacji, no, ale jeżeli osoby, główne osoby zainteresowane są jakby na tej samej stronie, po tej samej stronie, to powinno się wszystko udać.

[przedstawiciel kancelarii prawnej]

Inne ważne momenty wspomniane przez ekspertów to etap przekształceń własnościowych, będący niejako punktem kulminacyjnym całego procesu. Wtedy to właśnie sukcesor oficjalnie przejmuje decyzyjność i zarządzanie przedsiębiorstwem. Ponadto zwraca się także uwagę na jeszcze jeden ważny moment, który następuje już po formalnym dokonaniu sukcesji. Chodzi o mniej więcej okres kwartału czy pół roku od momentu przekazania firmy. Ten czas jest swego rodzaju testem zdolności sukcesora w zakresie umiejętności zarządzania firmą i podejmowania kluczowych decyzji. Warto jednocześnie zwrócić uwagę, że istotną rolę może też tu odgrywać postawa nestora wyrażająca się w mniejszej lub większej akceptacji wobec zachodzących zmian.

Podsumowując wypowiedzi ekspertów dotyczące tej tematyki, można wyróżnić kilka niewralgicznych dla procesu sukcesji etapów. Po pierwsze, istotne jest zdiagnozowanie problemu, czyli w ogóle podjęcie tematu sukcesji, zainteresowanie się nią, rozpoczęcie analiz czy działań. Brak planowania w zakresie przekazania firmy może okazać się kosztownym błędem w momencie nieprzewidzianych okoliczności, które wymuszają na obecnym właścicielu oddanie firmy z przyczyn osobistych lub zdrowotnych osobie nieprzygotowanej do tego bądź przypadkowej. Po drugie, ważne jest znalezienie dobrego i kompetentnego sukcesora oraz wspólne wypracowanie strategii. W zależności od tego, czy przybierze ona bardziej lub mniej skomplikowaną formę, należy na tym etapie również rozważyć pomoc doradczą ze strony zewnętrznego podmiotu. Ostatnim etapem jest faktyczne przekazanie przedsiębiorstwa, które z jednej strony stanowi finał procesu, ale, jak zostało wspomniane wyżej, otwiera także istotny etap sprawdzianu umiejętności zarządczych sukcesora.

Rysunek 4. Najważniejsze etapy sukcesji według ekspertów



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

5.1.4. Rola nestora po przekazaniu firmy

Ekspertcy zwracają uwagę, że wypracowanie odpowiedniej roli dla nestora po sukcesji to bardzo istotny proces. Respondenci w większości byli zgodni, że nestor po przekazaniu firmy powinien pełnić funkcję doradczo-mentorską. Taki układ niewątpliwie pozwoli, aby jego nabyte doświadczenie było wsparciem dla następcy, a jednocześnie pozwoli na to, by nie czuł się niepotrzebny. Rola doradczo-mentorska nie może być zbyt nachalna i odbywać się na zasadzie „sterowania z tylnego siedzenia” bez posiadania – w aspekcie prawnym – żadnej władzy w przedsiębiorstwie. Nestor, który nie będzie umiał zejść na drugi plan, może mieć bardzo negatywny wpływ na zarządzanie firmą.

Umiejętne zagospodarowanie doświadczenia nestora jest tym bardziej istotne, że – jak wzmiankowano powyżej – w procesie sukcesji jednym z ważnych momentów jest okres bezpośrednio po przekazaniu oficjalnie władzy sukcesorowi. Jeżeli w tym czasie pojawią się problemy następcy w samodzielnym zarządzaniu firmą, to rola doradcza nestora może być nieoceniona.

Ciekawym rozwiązaniem może być również otwarcie przez nestora nowej firmy. Jak zwraca uwagę jeden z ekspertów – osoby, które większość życia poświęciły firmie, nadal mogą czuć potrzebę prowadzenia biznesu. Według respondenta najlepiej jednak, gdy ta nowa „post-sukcesyjna” firma jest w większym stopniu oparta na hobby nestora. Pozwala mu to zachować aktywność, realizować pasję przy jednoczesnym wykorzystywaniu swojej wiedzy i doświadczenia. Problemem jednak w takich sytuacjach są kwestie finansowe, dlatego taka forma wydaje się niezbyt powszechna wśród przedsiębiorców, których w największym stopniu dotyczy temat sukcesji, czyli sektora MŚP.

No więc prowadzili bardzo dużą firmę handlową, zostawili tę firmę synom. Jak proces sukcesji się zakończył [...], to oni sobie założyli mały browar. I to jest jeden moim zdaniem bardzo dobry pomysł. Drugi bardzo dobry pomysł to jest rola mentora-doradcy. Pod warunkiem, że po pierwsze, nestor z sukcesorem się rozumieją, działają na tych samych falach, po drugie, że to nie jest takie doradztwo nachalne.

[przedstawiciel firmy doradczej]

No to jest tak, że są przedsiębiorstwa, którym jak już senior przekazuje władzę, to się wycofuje i sobie siedzi, a są takie, gdzie przekazuje władzę i przeszkadza. I wkurza wtedy swojego następcę. Więc no tak, to nie potrafią przekazać tej władzy do samego końca czy też tej odpowiedzialności.

[przedstawiciel firmy doradczej]

5.1.5. Nieudana sukcesja

W przypadku niepowodzenia sukcesji eksperci postulują zasadniczo dwie koncepcje. Według pierwszej sugerowane jest przygotowanie nowego, zmodyfikowanego planu sukcesji. Jednocześnie, jak zauważa jeden z respondentów, na taką nieudaną sukcesję można, a być może nawet należy, się przygotować już podczas planowania, jak proces ten będzie wyglądał.

Druga sugerowana opcja to sprzedaż firmy lub odsunięcie się z funkcji zarządzania z jednoczesnym zachowaniem własności i przekazaniem zarządzania osobie z zewnątrz. Tę drugą opcję, gdy w sukcesję włączony jest menadżer spoza rodziny, chwala wszyscy respondenci. Zwracają uwagę na kilka możliwych scenariuszy takiego rozwiązania, np. zachowanie osobistej własności z menadżerem zewnętrznym, stworzenie rady nadzorczej czy podział władzy i własności osobno. Ponadto, jeżeli nestor posiada dzieci, którym chciałby przekazać firmę, ale nie są one w danym momencie do tego przygotowane, to bardzo dobrym rozwiązaniem wydaje się przekazanie im własności z jednoczesnym powierzeniem władzy osobie kompetentnej. Najczęściej przyjmuje się, że jest to osoba z doświadczeniem w firmie, były pracownik. Takie przekazanie firmy zarządcy pochodzącej z kadry pracowniczej gwarantuje oddanie przedsiębiorstwa w ręce kompetentnej osoby, a jednocześnie

pozwała unikać sytuacji, w której powołany do zarządzania firmą zewnętrzny menadżer skupia się wyłącznie na maksymalizacji zysków, a nie na zapewnieniu ciągłości istnienia i podtrzymywaniu tradycji firmy, szczególnie rodzinnej.

Więc często jest tak, że po pierwsze taki zewnętrzny menadżer, no mógłby tę sytuację po pierwsze uporządkować, a po drugie, no zostawiamy sobie rolę nadzorczą. No istnieje taka instytucja jak rada nadzorcza na przykład, która obowiązkowa jest wprawdzie tylko w spółkach akcyjnych, ale nie ma przeszkód, żeby w innych spółkach również powołać radę nadzorczą, której celem jest okresowa ocena działalności firmy i wyznaczanie kierunków kontrolnych, działań kontrolnych i tak dalej. Kłopot polega na tym, że jak z punktu widzenia rodziny właśnie myślimy o długiej perspektywie, a jak się powołuje zarząd obcy, no to najczęściej zarząd myśli o swojej kadencji, prawda, czyli maksymalizuje zyski w okresie swojej kadencji i prowadzi takie działania, żeby te wyniki były jak najlepsze w mojej kadencji. [...] No więc to jest pewien kłopot. Natomiast oczywiście są menadżerowie tacy, którzy potrafią tę perspektywę rodzinną również zrozumieć. Najczęściej oni się wywodzą z pracowników firmy.

[przedstawiciel firmy doradczej]

5.1.6. Wsparcie procesu sukcesji w przedsiębiorstwach

Większość ekspertów (4 na 5) pozytywnie ocenia zmiany prawne, jakie w ostatnim czasie dokonały się w kontekście przeprowadzenia procesu sukcesji. Mowa głównie o *Ustawie o zarządzie sukcesyjnym* z listopada 2018 r. Wprowadza ona zarząd sukcesyjny w chwili śmierci nestora i pozwala na zabezpieczenie interesów przedsiębiorstw. Ekspertki zwracają jednocześnie uwagę na ograniczony charakter zmian, które wprowadzają te przepisy.

No to jest taki jedyny jasny punkt tego. To akurat byłem świadkiem po prostu rzeczywiście takiej sytuacji, gdzie po prostu szef, właściciel, twórca firmy wziął i się spakował z dnia na dzień, a firma duża, rozległa, mnóstwo kontrahentów [...]. I to przejął to [...] i spowodował, żeby nie upadło, nie zostało rozwiązane, cała ekwilibrystyka. Teraz jest to możliwe. [...] ale tak poza tym to ja nie widzę jakichś specjalnych... wielkiej pomocy. No cały czas jest oczywiście ta w miarę wygodna sytuacja, że ta darowizna rodzinna jest bezpodatkowa z jakimiś tam ograniczeniami.

[przedstawiciel firmy doradczej]

Jeden z respondentów zwraca również uwagę, że w przypadku mikrofirm, jednoosobowych działalności gospodarczych, bez dużej wyrobionej marki oraz środków trwałych przejęcie działalności może następować w schemacie tworzenia, nowej, bardzo podobnej firmy, która sukcesywnie przejmuje działalność i kontrahentów pierwotnego przedsiębiorstwa. Rozwiązuje to problem sukcesji przy jednoczesnym zapewnieniu działalności podobnej firmy w obrębie rodziny.

To są oczywiście pewne obejścia. Znamy też taką firmę właśnie, gdzie, jakby syn założył firmę niemal dokładnie tak samo się nazywającą jak firma ojca. Obydwie firmy jednoosobowa działalność gospodarcza. W nazwie firmy musi być nazwisko, nazwisko to samo, różni się tylko imieniem, czyli właściwie literką. [...] Z czasem to firma syna przejmowała więcej zleceń, a firma ojca coraz mniej zleceń. No i w ten sposób jakby ten transfer biznesu nastąpił.

[przedstawiciel firmy doradczej]

Jeden z respondentów wyraził negatywną opinię o wprowadzonej ustawie, wychodząc z założenia, że większość prawa, które dotyczy przedsiębiorstw i tak jest prawem niespełniającym swojej roli. W jego ocenie tworzenie kolejnych ustaw rodzi i generuje tylko nowe problemy, a rozwiązań należy szukać w odwrotnym procesie, tj. upraszczaniu oraz likwidacji niektórych przepisów. Według respondenta nawet 90% przepisów, którym podlegają przedsiębiorcy, można by – bez konsekwencji dla państwa, a z pożytkiem dla rozwoju przedsiębiorczości – usunąć.

Spośród regulacji prawnych, które funkcjonują w innych krajach, a mogłyby z powodzeniem znaleźć zastosowanie w polskich warunkach wymienia się przede wszystkim fundacje rodzinne. Tego typu rozwiązania prawne funkcjonują w krajach zachodniej Europy, gdzie szereg firm posiada kilkudziesięcio- czy nawet kilkusetletnie tradycje działalności. Jak zwracają uwagę respondenci, prace nad takimi rozwiązaniami na gruncie polskim już trwają.

W opinii ekspertów należy zwrócić uwagę na fakt, że nie każda firma potrzebuje wsparcia w przeprowadzaniu sukcesji. Przejęcie przedsiębiorstwa (zwłaszcza małego) może odbywać się na różnych zasadach, bez konieczności podejmowania skomplikowanych działań. Poza praktycznym faktem – czyli przygotowaniem następcy – bardzo często sukcesja polega jedynie na kontakcie z notariuszem oraz modyfikacji wpisu w KRS.

W przypadku bardziej rozbudowanych przedsiębiorstw, o skomplikowanej strukturze, wskazane jest jednak skorzystanie z pomocy doradcy, który pomoże przeprowadzić cały proces. Należy jednak zwrócić uwagę, aby oferowane przez nich wsparcie nie było wycinkowym potraktowaniem tematu bez wieloaspektowego podejścia do sprawy.

Temat stał się modny niestety. I wiele firm podchodzi do tego procesu tylko i wyłącznie z punktu widzenia wycinkowego. Czyli jest wiele firm ubezpieczeniowych, które mówią, a to my tu mamy produkty, które pozwolą silnie i sprawnie przeprowadzić sukcesję. Guzik prawda. Jest wiele kancelarii prawnych, które mówią: My ci załatwimy problem sukcesji. Guzik prawda. Bo podchodzą wycinkowo, tylko do tego obszaru prawnego.

[przedstawiciel firmy doradczej]

Większość ankietowanych ekspertów (4 na 5) pozytywnie ocenia funkcjonowanie i działalność firm w różnego rodzaju stowarzyszeniach czy działania networkingowe. Transfer wiedzy i doświadczeń na różnym poziomie, od lokalnych izb przemysłowych do wielkich, krajowych i międzynarodowych stowarzyszeń generuje zasadniczo pozytywne impulsy. Funkcjonowanie w ramach takich grup może być okazją do zdobycia informacji i wymiany doświadczeń.

My robiliśmy taką konferencję dużą dla firm rodzinnych, gdzie zapraszaliśmy również nestorów i sukcesorów. I zrobiliśmy takie dwie odrębne sesje. Jedna dla nestorów, a druga dla sukcesorów. I te sesje polegały na tym, że sukcesorzy mieli spisać – co chciałbym powiedzieć nestorowi, ale nie potrafię tego zrobić tak face to face. I to samo po stronie nestorów. Świetne rzeczy z tego wyszły.

[przedstawiciel firmy doradczej]

Respondent, który udzielił odpowiedzi o raczej negatywnym podejściu do stowarzyszania się zwraca uwagę, że – zwłaszcza na lokalnym rynku czy wśród przedsiębiorstw działających w podobnej branży – istnieje pewna nieufność i obawa przed dzieleniem się informacjami z konkurencją. Właściciele firm odczuwają również lęk przed ogłoszeniem, że myślą o sukcesji, ponieważ obawiają się, że będzie to odebrane jako słabość.

Ale z drugiej strony nie wiem, czy firma, która przeszła proces sukcesji, ma jakiś ogromny interes w tym i czas na to, żeby dzielić się tą wiedzą w jakiś sposób formalny, na jakichś spotkaniach networkingowych. Często mając na uwadze, że te postanowienia jakieś tak sukcesyjne, dotyczą szczegółowych kwestii wewnętrznych w firmie.

[przedstawiciel kancelarii prawnej/izby przemysłowo-handlowej]

Według respondentów przedsiębiorcy najczęściej szukają informacji i pomocy w zakresie sukcesji w Internecie, a także w wymienionych wyżej stowarzyszeniach, u doradców, w środowisku przedsiębiorstw, w którym się obracają, a także w instytucjach publicznych i u prawników. W odpowiedzi na pytanie, które instytucje powinny w większym stopniu wspierać przedsiębiorców, najczęściej pojawia się administracja samorządowa, jako ta, która jest najbliższa lokalnych firm, a także instytucje otoczenia biznesu, jako jednostki wyspecjalizowane

we wspieraniu firm. W mniejszym stopniu przywołuje się tutaj administrację rządową i jednostki centralne, które z drugiej strony mają wpływ na legislację w tej materii.

W ramach postulatów na rzecz wsparcia przedsiębiorców w procesie sukcesji najczęściej pojawiają się: zmniejszenie biurokracji, uproszczenie prawa, ulgi podatkowe dla przedsiębiorstw oraz konieczność wprowadzenia łatwiejszych interpretacji przepisów podatkowych.



6. Podsumowanie

Odwołując się do wymienionych w streszczeniu raportu głównych aspektów związanych z przeprowadzaniem sukcesji, można wyszczególnić kilka obszarów problematycznych, najczęściej przejawiających się w przeprowadzonych wywiadach. Stanowią one jednocześnie mapę działania dla decydentów w zakresie usprawniania procesu sukcesji w Polsce.

WIEDZA O SUKCESJI:

- **Dużo źródeł, mało wiedzy** – przedsiębiorcy generalnie nie mieli problemu ze wskazaniem przynajmniej jednego źródła, z jakiego czerpią bądź mogliby czerpać wiedzę o sukcesji. Internet znalazł się wśród najczęstszych wskazań, co ze względu na charakter jego sieciowej architektury informacyjnej może tłumaczyć wypowiedzi badanych sugerujące, że wiedza o sukcesji jest rozproszona, niekonkretna czy też nieadekwatna względem ich potrzeb. Przedsiębiorcy zwracali wręcz uwagę na istnienie wielu materiałów, opracowań, w których gąszczu zaczynają się gubić. Potrzeba istnienia jednego źródła informacji zawierającego w sobie wszystkie aspekty (prawne, finansowe, psychologiczne) dotyczące sukcesji, np. w postaci na bieżąco aktualizowanego i interaktywnego portalu internetowego, wydaje się jednym z ważniejszych postulatów.
- **Uczyć się to nie to samo co się nauczyć** – teoretyczna wiedza o sukcesji, mimo że bardzo istotna, nie wyczerpuje potrzeb przedsiębiorców. Równie istotne jest wsparcie na etapie przeprowadzania samego procesu w formie doradztwa, szkoleń. Ważnym elementem jest odpowiednio przygotowany program w tym zakresie, zindywidualizowane podejście do każdego przedsiębiorcy, który może mierzyć się z zupełnie innymi problemami niż nawet firma z tej samej branży. Ważne jest również uświadamianie przedsiębiorców, że szkolenia to nie „zło konieczne” i zagrożenie związane z ujawnieniem tajemnic firmy konkurencji, ale szansa na realną pomoc i rozwianie wielu lęków i wątpliwości.

STRATEGIA:

- **Słowo wciąż w cenie** – chęć przelania planów sukcesyjnych na papier i ustalenie konkretnych etapów dokonywania tego procesu w dalszym ciągu nie cieszy się dużą popularnością. Przedsiębiorcy wolą stawiać raczej na swój instynkt i wyczucie chwili. Ta „ustna strategia” może rodzić jednak problemy związane z brakiem dostatecznego uregulowania spraw prawnych i finansowych, a nawet prowadzić do konfliktów w rodzinie, co z pewnością nie sprzyja rozwojowi firmy. Pokazywanie, że spisana strategia z jasno określonymi celami i horyzontem czasowym nie jest marnowaniem czasu, a wysiłkiem, który bardzo się opłaca, jest kluczowym zadaniem do wykonania w tym obszarze.
- **Jakoś to będzie** – u podstaw przedstawionej powyżej postawy przejawiającej się w braku chęci większości przedsiębiorców do tworzenia strategii sukcesyjnych stoi przekonanie, że sukcesja odbędzie się w sposób naturalny, z przytłumieniem chwili. Poleganie na swoim instynkcie i niechęć do planowania może wynikać nie tylko z niskiej profesjonalizacji samego procesu sukcesji, co z lęków i obaw samych przedsiębiorców przed przystawowym „zejściem ze sceny”, co często odbierane jest jako słabość.

NESTOR I SUKCESOR:

- **Czy mogę Tobie/Wam zaufać?** – wybór sukcesora, poza wielokrotnie podkreślanymi więzami rodzinnymi, oparty jest w dużej mierze na zaufaniu wyrażającym się w przekonaniu, że sukcesor nie zmarnuje dziedzictwa wypracowanego wysiłkiem nestora. Przyczyną takiego podejścia jest dość silne emocjonalne związanie nestora z firmą, którą traktuje nie tylko jako źródło zarobku, ale jako istotną część swojego życia. Z tego faktu wypływa również zgłaszana przez wielu przedsiębiorców niechęć do przekazywania firmy w ręce zewnętrznego, kompetentnego menadżera. Tym, czego poszukują nestorzy w swoich następcach, nie jest wiedza i dyplom prestiżowej uczelni, ale zrozumienie dla działania i kultury organizacyjnej firmy oraz udowodnienie swojego zaangażowania w pracę na rzecz rozwoju przedsiębiorstwa.

- **Bądź moim następcą!** – nie tylko wybór odpowiedniej osoby, która przejmie firmę, ale również zakomunikowanie jej tego w odpowiedni sposób stanowi jedno z istotnych wyzwań w przeprowadzaniu sukcesji. Przedsiębiorcy zgłaszali bariery komunikacyjne wynikające z problemów z przekonaniem swoich dzieci do zarządzania firmą. W tym obszarze niezwykle potrzebne jest wsparcie psychologiczne czy też mediacyjne, które pozwoli znaleźć rozwiązanie w tych trudnych sytuacjach, a w razie potrzeby pomoże wyłonić nowego kandydata na sukcesora.

DOŚWIADCZENIA I OCZEKIWANIA:

- **„Staż dla sukcesora”** – przedsiębiorcy zakładający swoje firmy w latach 90. XX w. o wiele bardziej premiują aktywność i działanie niż nawet najbardziej wysublimowaną wiedzę teoretyczną. Stąd często pojawiał się pomysł możliwości „stażowania sukcesora”, a więc sprawdzenia go w działaniu przed formalnym objęciem sterów w firmie. Takie „praktyki” mogłyby odbywać się zarówno w firmie nestora, jak i innym przedsiębiorstwie. Plusem takiego rozwiązania jest uzyskanie przez nestora psychicznego zapewnienia, że jego następcą „da sobie radę”, oraz uświadomienie samemu sukcesorowi, z jakimi obowiązkami będzie musiał się mierzyć.
- **Psychoterapia sukcesji** – badanie pokazało, że na drodze do przekazania firmy następcy występuje wiele momentów, które generują stres, lęki oraz obciążenie psychiczne. Dlatego przedsiębiorcy zwracali uwagę, że przydałaby się im pomoc w zakresie odpowiedniego psychicznego nastawienia do tego procesu, choćby w zakresie samego uświadomienia nestorowi tego, czym tak naprawdę jest sukcesja i pokazania mu możliwości zagospodarowania swojego czasu po przekazaniu firmy.
- **Nie tylko pomagać, ale głównie nie utrudniać!** – nadmierna biurokratyzacja procesu sukcesji to według przedsiębiorców prosta droga do odniesienia porażki w tym obszarze. Zwracają więc uwagę na dobre prawo, które raczej wytycza linię postępowania, a nie nakłada obowiązku spełnienia licznych, skomplikowanych procedur. W opiniach respondentów obowiązująca obecnie ustawa sukcesyjna nie jest elementem utrudniającym ten proces. Ważne jednak, aby dodatkowe przepisy (np. podatkowe) nie tworzyły niepotrzebnych przeszkód i problemów.

Spis wykresów, map i rysunków:

Wykres 1.	Forma prawna przedsiębiorstw respondentów z grupy 1	13
Wykres 2.	Struktura wielkości przedsiębiorstw badanych respondentów z grupy 1	13
Wykres 3.	Forma prawna przedsiębiorstw respondentów z grupy 2	26
Wykres 4.	Struktura wielkości przedsiębiorstw badanych respondentów	26
Mapa 1.	Respondenci z grupy 1 według powiatów	12
Mapa 2.	Respondenci grupy 2 według powiatów.	25
Rysunek 1.	Respondenci indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI)	8
Rysunek 2.	Trzy wyszczególnione grupy przedsiębiorców ze względu na stopień wiedzy o sukcesji i przygotowania do tego procesu.	9
Rysunek 3.	Najważniejsze cechy, jakie według respondentów powinien posiadać sukcesor.	21
Rysunek 4.	Najważniejsze etapy sukcesji według ekspertów.	37

Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego
Departament Zrównoważonego Rozwoju
ul. Wielicka 72B, 30-552 Kraków

ISBN: 978-83-66580-11-4
Egzemplarz bezpłatny

Publikacja współfinansowana ze środków Unii Europejskiej z Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Małopolskiego na lata 2014–2020