

2

Julia Borawska

Doradca w procesie sukcesji w firmie rodzinnej – oczekiwania sukcesora

Opiekun naukowy: dr hab. prof. ALK Izabela Kołodkiewicz



Julia Borawska

Absolwentka studiów magisterskich na kierunku Zarządzanie Rozwojem Przedsiębiorstwa. Stypendystka Stypendium Gold Fundacji Koźmińskich oraz dwukrotna stypendystka Stypendium Rektora. Zwycięzczyni międzynarodowego hackathonu – Leothon powered by ESCP Business School. Członkini koła naukowego SKN Women in Organisations. W 2022 roku odebrała dyplom z wyróżnieniem za całokształt osiągnięć naukowych w latach 2020–2022.

Abstrakt

Dla każdej firmy rodzinnej ważna jest jej ciągłość istnienia, dlatego pomyślnie przeprowadzony proces sukcesji jest niezwykle istotny. Jak się okazuje, tylko części firm udaje się zakończyć go sukcesem. Jednym ze sposobów na jego osiągnięcie jest współpraca z doradcą. Niestety, firmy rodzinne podchodzą do tego sceptycznie.

Celem artykułu jest identyfikacja potrzeb sukcesorów względem doradcy w procesie sukcesji. Przede wszystkim ukazana została perspektywa następców – pod kątem korzyści, barier i oczekiwań w stosunku do zewnętrznego eksperta.

Na potrzeby pracy wykorzystano technikę badania w postaci wywiadu. W badaniu wzięło udział 8 rozmówców, którzy spełniali następujące kryteria doboru: każdy z sukcesorów jest przed rozpoczęciem procesu sukcesji i chce przejąć firmę rodzinną oraz żaden z nich nie miał wcześniejszego doświadczenia współpracy z doradcą. Przeszkoda napotkana podczas prowadzenia wywiadów to m.in. niechęć niektórych sukcesorów do zdradzania informacji związanych z firmą rodzinną. Mimo to udało się zidentyfikować pełen wachlarz potrzeb sukcesorów względem współpracy z doradcą.

Słowa kluczowe: proces sukcesji, sukcesor, doradca, firma rodzinna

The role of an advisor during the succession process within the family business and successor's expectations.

Abstract

Continuity of existence is crucial for every family business that is why the most important thing is a properly planned succession process. Unfortunately, only a few of those businesses succeed in completing this step. One of the ways to avoid the problem is by creating cooperation between the advisor and successor. However, family businesses are usually skeptical when it comes to using advisors' knowledge. The main goal of the article is to highlight the successors' needs towards the advisor. The material presents expectations, benefits, and barriers the successor may have towards the advisor.

Outcomes given in this article are based on the empirical data gathered from the interviews with Polish family business successors. The research involved eight successors who meet important criteria of choice: each successor is before the succession process, wants to be a successor, and none of them has previously cooperated with the advisor. The major obstacles encountered during the interview process are the reluctance of some successors to reveal information related to the family business. However, it was possible to identify the full range of successors' needs in terms of cooperation with the advisor.

Keywords: succession process, successor, counselor, family business

Wstęp

Firmy rodzinne są najbardziej naturalną formą prowadzenia działalności gospodarczej (Safin i Kołodkiewicz, 2019). Powszechna definicja *family business* mówi, że w takim przedsiębiorstwie minimum 51% udziałów jest w rękach rodziny, a członkowie tej rodziny w większości zasiadają w zarządzie, podczas gdy założyciele/właściciele zajmują się jej zarządzaniem (PriceWaterHouse-Coopers, 2007).

Z badań przeprowadzonych w Polsce wynika, że około 20% PKB tworzą firmy rodzinne, zapewniając około 3 mln miejsc pracy (Krasa, 2019). Z tego względu ważne jest, aby przedsiębiorstwa rodzinne pomyślnie przechodziły proces sukcesji, określany jako przekazanie firmy, w tym również władzy, majątku, wiedzy, przez właściciela swojemu następcy (Romanowska, 2018). Niestety, około 70% firm rodzinnych nie przechodzi pomyślnie procesu sukcesji (Szczepkowska, 2011). Częstym powodem jest jego poziom skomplikowania, do którego nie jest przygotowana rodzina i firma (Wojtyra, 2020). Z pomocą mogą przyjść doradcy – zewnątrzni eksperci, którzy nie są zatrudnieni w firmie rodzinnej. Nie jest to jednak popularny sposób radzenia sobie z sukcesją. Powszechna jest niechęć właściciela do współpracy z kimś spoza organizacji. Należy jednak pamiętać, że drugim ważnym aktorem sukcesji jest sukcesor. W przeprowadzonych do tej pory analizach uwaga badaczy skupiona jest na nestorach, nie obejmuje potrzeb sukcesora i jego nastawienia do doradców.

Celem pracy jest zatem identyfikacja potrzeb sukcesorów w odniesieniu do współpracy z doradcą w procesie sukcesji. Badania zostały przeprowadzone z wykorzystaniem metod jakościowych, o czym zdecydował mały zakres informacji odnośnie do badanego zjawiska, utrudniający sformułowanie hipotezy w tym obszarze badań (Wojtyra, 2020). Główną techniką badania był wywiad przeprowadzony indywidualnie z przyszłymi sukcesorami firm rodzinnych.

Niniejsza praca składa się z trzech głównych części. Pierwszą z nich jest wstęp, w którym wyjaśniona jest problematyka oraz cel pracy. Kolejną część to przegląd literatury z uwzględnieniem pojęcia sukcesji i jej kluczowych interesariuszy, przybliżonym obrazem sukcesora – jego korzyści i obaw względem sukcesji – oraz informacji dotyczących doradcy firm rodzinnych. W ostatniej części zaprezentowano wyniki badań wraz z ich dyskusją. Można w niej znaleźć odpowiedzi rozmówców dotyczące ich oczekiwań, korzyści i barier w odniesieniu do współpracy z doradcą. Dodatkowo ukazane zostały czynniki wpływające na dobrą współpracę z ekspertem z perspektywy sukcesorów.

1. Sukcesja w firmie rodzinnej i jej kluczowi aktorzy

Firmy rodzinne posiadają wiele specyficznych cech, które wyróżniają je spośród innych przedsiębiorstw. Jednym z ważniejszych aspektów jest ponadgeneracyjna perspektywa funkcjonowania firm rodzinnych. Aby ją zapewnić, należy przeprowadzić proces sukcesji (Safin i Kołodkiewicz, 2019).

W literaturze przedmiotu istnieje wiele definicji sukcesji. Jedni badacze koncentrują się na zastąpieniu właściciela firmy (Safin i Kołodkiewicz, 2019), inni skupiają uwagę na jej złożoności i wielostopniowym procesie (Filser i in., 2013). Niektóre definicje zwracają uwagę na aspekt prawny i opisują sukcesję jako „następstwo prawne w znaczeniu najszerszym, rozumiane jako proces (lub akt), w którym następcza wywodzi swe prawa (ogół praw i obowiązków lub części) od poprzednika.” (Safin i Kołodkiewicz, 2019, s.140.) Na potrzeby niniejszej pracy przyjmujemy definicję, która mówi o tym, że sukcesja to proces przekazania władzy, wiedzy, własności i wartości kolejnemu właścicielowi wchodzącemu w miejsce poprzedniego (Lewandowska, 2019). Zakładając, że sukcesja odbywa się między rodzicem a dzieckiem, możemy zauważyć, że z perspektywy czasu najwcześniej przekazywane są ogólne wartości. Mogą być wpajane zgodnie z planem wychowania następcy lub „przy okazji” podczas wspólnych rozmów czy zabaw (Safin i Kołodkiewicz, 2019). Z czasem, gdy następcza dorasta, przekazywana jest mu wiedza, a dopiero później władza. Najtrudniejszym elementem jest przekazanie praw własności, dlatego też odbywa się to najpóźniej (Safin i Kołodkiewicz, 2019). Przyjmując powyższą definicję, widzimy, że nie jest możliwe, aby wszystkie cztery elementy mogły być przekazane jednocześnie, dlatego też sukcesję powinniśmy postrzegać jako proces długofalowy (Surdej i Wach, 2010).

Proces sukcesji ma również swoje ograniczenia. Część z nich związana jest z osobą nestora i sukcesora. Ograniczenia mogą być związane zarówno np. z wiekiem, wykształceniem czy kompetencjami, jak i z aspektami związanymi z relacją (wsparcie, zaufanie, komunikacja, wspólny cel). Pozostałe ograniczenia związane są z kontekstem rodzinnym, sektorowym czy społecznym (Safin i Kołodkiewicz, 2019).

Sukcesję możemy podzielić na zewnętrzną – przekazanie władzy i własności obcym osobom (Kołodkiewicz i Wojtyra, 2015), a także wewnętrzną, w której przedsiębiorstwo przekazywane jest członkowi rodziny lub osobie z wewnątrz przedsiębiorstwa (Bednarski, 2015). Na potrzebę artykułu więk-

szą uwagę poświęcimy sukcesji wewnętrznej. Możemy wyróżnić kilka modeli tego procesu (Safin i Kołodkiewicz, 2019):

- **model asystencki** – polega na dość wczesnym dołączeniu przyszłego następcy do organizacji, który przyjmuje rolę asystenta szefa;
- **model odwlekania zmian i „oczekiwania na swój czas”** – opiera się na przekonaniu, że nowy właściciel musi się bardzo dużo nauczyć, dlatego też sukcesja jest stale odwlekana w czasie;
- **model tradycyjny** – nauka od podstaw, krok po kroku według ścieżki seniora;
- **model sukcesji „na miarę”** – najbardziej profesjonalny sposób formowania kariery juniora, poprzez fazy odpowiednio dostosowane do jego umiejętności i warunków;
- **model sukcesji „z ręki na rękę”** – automatyczne przekazanie juniorowi firmy w momencie odejścia seniora.

Oprócz samego zaplanowania procesu sukcesji należy też wziąć pod uwagę jej głównych interesariuszy. Kluczowym aktorem tego procesu jest rodzina (Miroński i Lipiec, 2012). Kolejnymi osobami są pracownicy spoza rodziny (Safin, 2015). Niestety, badania pokazują, że tylko 11% przedsiębiorców zdaje sobie sprawę z roli, jaką ogrywają pracownicy podczas ważnych decyzji takich jak sukcesja (Szczepkowska, 2011). Najważniejszymi osobami procesu sukcesji są jednak nestor i sukcesor. Nestor to właściciel przedsiębiorstwa przekazujący je swojemu następcy. Ten następca inaczej zwany jest sukcesorem. Jego postać możemy definiować jako ucznia, dziedzica czy spadkobiercę przedsiębiorstwa, które przekazuje mu nestor (Pisarczyk, 2020). Poszukując informacji na temat procesu sukcesji, możemy zauważyć, że sukcesor jest tylko pobieżnie przedstawiony bez zwrócenia uwagi na jego perspektywę w stosunku do tego procesu, dlatego też kolejny punkt ma na celu przybliżyć nam jego wizerunek wraz z kluczowymi oczekiwaniami i obawami.

2. Sukcesor w procesie sukcesji w firmie rodzinnej – oczekiwania i obawy

Sukcesor, poza nestorem, jest jednym z najważniejszych aktorów procesu sukcesji. To na nim w dużej mierze spoczywa odpowiedzialność za utrzymanie ciągłości firmy po odejściu nestora. Sukcesor niejednokrotnie toczy sam ze

sobą wewnętrzną walkę, co powinien zrobić. Do prowadzenia przedsiębiorstwa nie wystarczy sam fakt, że jest się dzieckiem właściciela. W grę wchodzi takie aspekty jak motywacja, umiejętności, korzyści i obawy. Proces sukcesji powinien zacząć się od deklaracji ze strony następcy o chęci przejęcia przedsiębiorstwa. W literaturze przedmiotu możemy znaleźć następujące czynniki wpływające na decyzję sukcesora (Jeżak i in., 2004):

- korzyści, jakie sukcesor otrzyma oraz możliwości samorealizacji,
- osobista potrzeba i zainteresowania związane z firmą,
- dobre stosunki między członkami rodziny prowadzącej przedsiębiorstwo.

Na decyzję sukcesora ma także wpływ jest kraj pochodzenia i prowadzenia firmy. Z badań wynika, że w biednych krajach sukcesorzy chętniej przejmują rodzinny biznes niż w państwach zamożnych (Czernecka i in., 2016). Ważnym aspektem są również podatki, jakie musiałby płacić przyszły sukcesor w danym kraju. Im będą wyższe, tym chęć przejęcia przedsiębiorstwa będzie spadać (Czernecka i in., 2016). Oprócz wyżej wymienionych czynników wpływających na chęć przejęcia przedsiębiorstwa przez sukcesora możemy również wymienić (Sułkowski, 2012):

- bezpieczeństwo finansowe,
- osobista satysfakcja wynikająca np. z chęci podtrzymania dziedzictwa rodziny,
- realizacja zainteresowań zawodowych,
- zdobycie szacunku w oczach członków firmy rodzinnej.

Kolejnym ważnym czynnikiem, który wpływa na pozytywne zakończenie się sukcesji, jest zaufanie, jakim jest obdarzony sukcesor przez nestora. „Wiarogodność i zaufanie następcy w oczach seniora decyduje o udanym przejęciu biznesu” (Sułkowski, 2012, s. 13). Niestety bardzo często komunikacja między nimi kończy się jedynie na postanowieniach zaplanowanych przez nestora, który podważa zdanie sukcesora (Deloitte, 2020).

Ważnym punktem w drodze do przejęcia firmy i jej prowadzenia jest etap związany z przygotowaniem następcy. Na tym etapie najważniejsze są (Hakało i Ratajczak, 2014):

- wykształcenie i wyszkolenie – przygotowanie do prowadzenia firmy oraz ogólne przygotowanie branżowe,

- doświadczenie praktyczne – praca zawodowa zarówno w przedsiębiorstwie rodzinnym, jak i w obcej firmie,
- motywacja – opracowanie systemu motywacji sukcesora.

Bardzo ważne są również kompetencje sukcesorskie. W przeprowadzonych badaniach wśród najbardziej oczekiwanych kompetencji sukcesorów wymienia się: pracowitość, praktykę zawodową, odwagę, zaangażowanie oraz dokładność (Więcek-Janka i Hadryś-Nowak, 2016).

Jednocześnie sukcesorzy zderzani są z wieloma oczekiwaniami, jakie się im stawia, stąd zmagają się z wieloma obawami i lękami. Na podstawie badań przeprowadzonych w 2012 roku wśród 24 polskich sukcesorach, możemy wymienić kilka podstawowych barier przedstawionych w tabeli 1 (Więcek-Janka, 2015).

Tabela 1. Klasyfikacja zidentyfikowanych barier w procesie sukcesji z punktu widzenia sukcesora (n=24)

Bariery wewnętrzne	Liczba wskazań	Bariery zewnętrzne	Liczba wskazań
Lęk	21	Brak zaufania ze strony rodziny	13
Brak wykształcenia	14	Relacje z rodzicami	18
Brak doświadczenia	11	Liczba sukcesorów	2
Brak praktyki zawodowej	8	Niepewność jutra	6
Inne zainteresowania	3	Nieznajomość branży	6

Źródło: Więcek-Janka (2015, s. 47).

Jak możemy zauważyć, bariery możemy podzielić na dwie grupy. Pierwsza z nich związana jest z osobą sukcesora i jego kompetencjami, charakterem czy doświadczeniem. Jak się okazuje, wszelkie oczekiwania czy elementy, którymi powinien się wyróżniać sukcesor, jak np. wykształcenie czy praktyka zawodowa, są ich obawami. Pomimo ukończenia studiów czy pracy w rodzinnej firmie, nieustannie walczą z wątpliwościami: czy wystarczająco znam rodzinną firmę? Czy mam wystarczającą wiedzę na temat prowadzenia biznesu? Czy uda mi się dorównać nestorowi? Druga grupa obaw wiąże się przede wszystkim z otoczeniem następcy. Bardzo duży lęk połączony jest z rodziną założyciela. Sukcesor boi się, że rodzina nie będzie stała po jego stronie i nie obdarzy go zaufaniem. Duży lęk spowodowany jest również z relacjami między sukcesorem a rodzicami. Słabe więzi z pewnością negatywnie wpływają na proces sukcesji

oraz wiarę sukcesora w jego możliwości. Niestety, sukcesorzy o wiele bardziej skupiają swoją uwagę na lęku i barierach, niż na korzyściach płynących z procesu sukcesji. Jest jednak kilka osób czy firm, które mogą pomóc w procesie sukcesji. Do tego grona zaliczamy (Olczak i Kołodziejczyk-Olczak, 2005):

- rodzinę (z naciskiem na osoby pracujące w firmie i samego nestora), pracowników, partnerów biznesowych, klientów),
- instytucje naukowo-badawcze,
- firmy doradcze.

Zatrudnienie firmy doradczej to jedna z możliwości poradzenia sobie z problemami w procesie sukcesji. Mimo że doradcy są bardzo dobrze wykształceni, są nadal niedoceniani wśród przedsiębiorstw rodzinnych ze względu na niechęć do współpracy z osobami trzecimi. W kolejnym punkcie zostanie więc zaprezentowana postać doradcy firm rodzinnych wraz z ukazaniem obszarów, w których mógłby pomóc podczas procesu sukcesji.

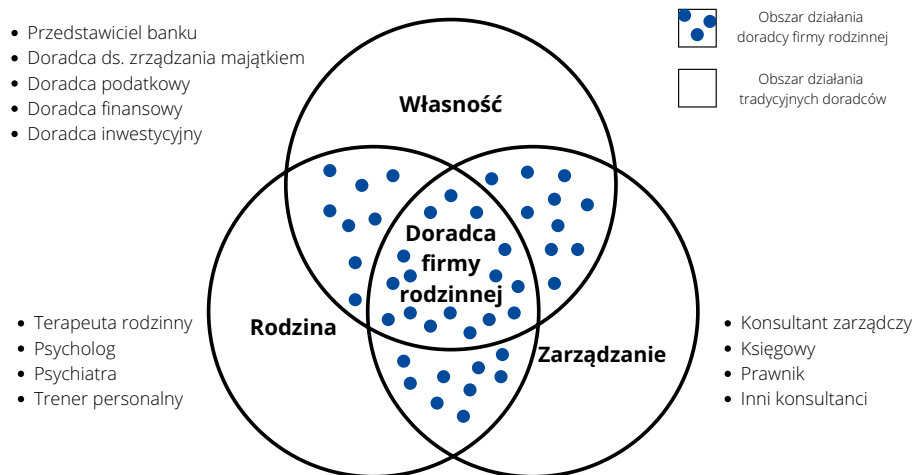
3. Doradca w procesie sukcesji w firmie rodzinnej

Coraz więcej przedsiębiorstw rodzinnych jest likwidowanych lub wykupowanych przez firmy zewnętrzne po odejściu osoby założyciela (Szczepańska, 2011). Często wynika to z braku odpowiednich umiejętności do przeprowadzenia sukcesji. Jednym ze sposobów, które mogą pomóc, jest współpraca z doradcą.

W literaturze przedmiotu trudno jest znaleźć informacje odnośnie do współpracy przedsiębiorstw rodzinnych z firmami doradczymi w procesie sukcesji. Współpraca ta jest traktowana jako generowanie niepotrzebnych kosztów. Doradca, dzięki swojej wiedzy i umiejętnościom, może wspierać podczas procesu sukcesji w sektorze: budowania świadomości sukcesora o nim samym, pomocy w przygotowaniu planu działania czy też w merytorycznym przygotowaniu interesariuszy procesu sukcesji (Hakało i Ratajczak, 2014). Na potrzeby niniejszego opracowania skupimy się na formalnym zewnętrznym doradcy, którego możemy scharakteryzować jako osobę wynajętą na pewien okres, przez przedsiębiorstwo lub rodzinę, do pomocy w przejściu przez wewnętrzny proces sukcesji (Kitay i Wright, 2004). Jego zadaniem jest dostarczenie potrzebnej wiedzy i umiejętności istotnych z perspektywy prowadzonego przedsiębiorstwa (Wojtyra, 2020).

Nie każdy doradca jest w stanie pomóc przedsiębiorstwu rodzinnemu. Ci, którzy spełniają wymagania, nazywani są konsultantami firm rodzinnych (Wojtyra, 2020). Ich działania będą realizowane w trzech podsystemach biznesu rodzinnego, które przedstawione są na rysunku poniżej (Wojtyra, 2020).

Rysunek 1. Doradcy firm rodzinnych



Źródło: Wojtyra (2020, s. 45).

Doradca firm rodzinnych jest aktywny w trzech podstawowych sferach: rodzina, własność, zarządzanie. Poza ogólną wiedzą oczekuje się od niego, aby dobrze zapoznał się z rodziną i jej członkami. Poza sukcesją może on pomóc w takich strefach jak: prawo, księgowość, dbanie o dobrą komunikację podczas zgromadzeń rodziny, a także wspierać, np. w tworzeniu rady dyrektorów (Wojtyra, 2020).

Z perspektywy sukcesora i kluczowych czynników, które warunkują sukces sukcesji, możemy wywnioskować, że od doradcy oczekuje się, aby pomógł przejść przez cały proces sukcesji. Powinien pomóc podczas przygotowywania następcy do przejęcia firmy, wspierać w komunikacji z nestorem i innymi członkami rodziny czy chociażby skutecznie przekonywać nestora, aby zaufał swojemu następcy.

Na podstawie przeglądu literatury możemy wywnioskować, że od doradcy firm rodzinnych oczekuje się takich umiejętności jak: obszerna wiedza z różnych dziedzin życia, komunikatywność i umiejętność rozstrzygnięcia sporów,

dobra obserwacja otoczenia, a szczególnie zachowań członków rodziny, profesjonalizm czy wzbudzenie zaufania do swojej osoby.

4. Metodyka badań

Celem badania jest identyfikacja potrzeb sukcesorów w odniesieniu do współpracy z doradcą w procesie sukcesji. Na potrzeby badań sformułowano cztery pytania badawcze.

Pytanie 1: Jakie są oczekiwania sukcesorów w stosunku do współpracy z doradcą?

Pytanie 2: Jakie bariery dostrzegają sukcesorzy podczas współpracy z doradcą?

Pytanie 3: Jakie mogą być korzyści płynące ze współpracy z doradcą podczas procesu sukcesji?

Pytanie 4: Jakie czynniki warunkują dobrą współpracę z doradcą?

Badania miały charakter jakościowy. W celu uzyskania na nie odpowiedzi wykorzystano technikę niestandardyzowanego, częściowo ustrukturyzowanego wywiadu pogłębionego. Technika ta polega na rozmowie pomiędzy rozmówcą a osobą prowadzącą wywiad. Osoba zadająca pytania określa cel i strukturę rozmowy. Wybrana technika badania ma swoje plusy i minusy. Z jednej strony, mamy szansę częściowo wgłębić się w poglądy, doświadczenia czy perspektywę rozmówcy. Z drugiej zaś, próba nie była liczna, a uzyskane wyniki możemy odnieść wyłącznie do rozmówców przywołanych niniejszej pracy, co za tym idzie, nie możemy uogólnić ich na całą populację.

Odnosząc się do narzędzia badawczego, warto wspomnieć, że scenariusz wywiadu zawierał 12 pytań. Pierwsza połowa dotyczyła przede wszystkim charakterystyki firmy rodzinnej badanego sukcesora oraz jego zaangażowania w jej rozwój wraz z podejściem do procesu sukcesji. Kolejne sześć pytań dotyczyło podejścia sukcesorów do współpracy z doradcą. Pytania odnosiły się m.in. do korzyści, barier, oczekiwań i czynników sprzyjających dobrej współpracy z ekspertem. Czas trwania wywiadu wynosił od 25 min do około 50 min. Wywiady były przeprowadzane od stycznia do lutego 2022 roku. W badaniu wzięło udział 8 rozmówców z 8 firm rodzinnych, w tym 7 rozmówców pochodziło z młodszego, drugiego pokolenia, a 1 rozmówca z trzeciego pokolenia. Krótki opis każdego z rozmówcy można zobaczyć poniżej.

- S1 – przyszły sukcesor firmy rodzinnej zajmującej się usługą i handlem z sektora motoryzacyjnego w Polsce z siedzibą w Warszawie.
- S2 – przyszły sukcesor firmy rodzinnej z sektora ogrodniczego eksportującej do większości państw Europy Środkowo-Wschodniej.
- S3 – przyszły sukcesor firmy rodzinnej zajmującej się produkcją z sektora rolniczego w Polsce.
- S4 – przyszły sukcesor firmy rodzinnej z branży nieruchomości komercyjnych oraz deweloperskich w województwie mazowieckim.
- S5 – przyszły sukcesor firmy rodzinnej z sektora handlu techniką i mechaniką z województwa pomorskiego.
- S6 – przyszły sukcesor firmy rodzinnej z sektora gastronomiczno-handlowego w obrębie cukiernictwa z województwa lubelskiego.
- S7 – przyszły sukcesor firmy rodzinnej z sektora produkcji przypraw w województwie mazowieckim.
- S8 – przyszły sukcesor firmy rodzinnej z sektora produkcji suplementów diety i wyrobów medycznych w województwie mazowieckim.

Dobór rozmówców był celowy. Do badania zostali wybrani sukcesorzy, którzy spełniali obowiązujące kryteria. Pierwszym z kryteriów był etap procesu sukcesji. Rozmówcy musieli być przed przejęciem przedsiębiorstwa. Drugim kryterium był brak wcześniejszej styczności z doradcą w procesie sukcesji. Dzięki temu możemy zaobserwować prawdziwe oczekiwania i obawy sukcesorów w odniesieniu do doradców.

5. Doradca w procesie sukcesji w firmach rodzinnych

5.1. Oczekiwania sukcesorów w stosunku do współpracy z doradcą

Oczekiwania względem doradców firm rodzinnych, jakie zostały wymienione przez badanych sukcesorów, możemy podzielić na dwie grupy. Pierwsza z nich związana jest z osobowością eksperta. Wśród ośmiu badanych sukcesorów połowa wskazała na to, że doradcy powinni być stanowczy i pewni siebie oraz w profesjonalny sposób powinni umieć wprost powiedzieć co sukcesor robi źle. Rozmówca S2 stwierdził m.in.: „(...) chciałabym, aby doradca wprost mówił mi, co robię źle i proponował różne sposoby rozwiązań moich błędów.”

Dobry doradca powinien wyróżniać się otwartością i łatwością w nawiązywaniu kontaktów. Trzech rozmówców stwierdziło, że te cechy na pewno ułatwiłyby rozmowę z pracownikami podczas informowania o rozpoczęciu procesu sukcesji. „Obawiam się rozmów z pracownikami firmy odnośnie mojej sukcesji. Doradca, który z łatwością nawiązuje kontakt mógłby mi pomóc podczas tych rozmów. Może w ten sposób pracownicy nie stawialiby oporu przed tym, że osoba o tyle od nich młodsza miałaby teraz nimi zarządzać” (S1).

Druga grupa oczekiwań względem doradcy związana jest z jego umiejętnościami nabytymi podczas lat pracy. Wszyscy badani rozmówcy stwierdzili, że oczekują od doradcy doświadczenia i sukcesów podczas współpracy z innymi firmami rodzinnymi. S4 stwierdził, że „(...) najlepiej, gdyby doradca miał na swoim koncie kilka pozytywnie przeprowadzonych procesów sukcesji. Doradca, który nie miał z tym doświadczenia, nie jest autorytetem, od którego chciałbym czerpać wiedzę.” Z kolei S3 wspominał, iż: „Duża wiedza praktyczna w przeprowadzaniu procesu sukcesji jest najważniejsza. Najlepiej, gdyby doradca miał na swoim koncie przeprowadzenie sukcesji wśród znanych firm wtedy moje zaufanie do niego by wzrosło.” Padło również sformułowanie, ze strony S8, że doradca „(...) powinien być swego rodzaju mentorem, na którym można polegać i swoją szeroką wiedzą i doświadczeniem powinien umieć rozwiązać każdy problem.”

Podczas rozmów można było zauważyć, że bardzo ważne jest również podejście doradcy zarówno do osoby sukcesora, jak i do całej firmy. Na ten aspekt uwagę zwróciła połowa rozmówców. S2, mówiąc o podejściu doradcy do jego osoby, podkreślał „Chciałabym, aby doradca nie patrzył na mnie jak na córkę, która dostaje firmę od taty, ale jak na osobę, która jest w nią zaangażowana.” Z kolei odnosząc się do całej rodziny możemy zauważyć, jak ważna, zdaniem sukcesorów, jest cierpliwość i opanowanie doradcy do pozostałej grupy interesariuszy. Jak zauważył S3: „Znam swoją rodzinę i wiem, że doradca, który miałby nam pomagać musiałby mieć anielską cierpliwość i nie można by go było łatwo wyprowadzić z równowagi. Bez tego na pewno by sobie z nimi nie poradził.”

Ponad połowa badanych rozmówców wskazywała również na profesjonalizm doradcy oraz jego wielowymiarowe podejście do firmy. Przed rozpoczęciem planowania sukcesji doradca powinien zapoznać się z istotą i charakterem firmy. W szczególności w rozmowie z S6 mogliśmy usłyszeć „(...) musi być profesjonalny i patrzeć na całą firmę a nie tylko na jej fragment. Bez tego nie wiem, jak miałby przeprowadzić dobrze proces sukcesji.”

5.2. Bariery występujące podczas współpracy z doradcą – perspektywa sukcesora

Najczęściej wymienianą barierą, jaką dostrzegali badani rozmówcy, było wprowadzenie doradcy jako osoby trzeciej do firmy rodzinnej. Sześciu z ośmiu rozmówców podkreślało niechęć innych członków rodziny do tego, aby obca osoba ingerowała w funkcjonowanie firmy. Rozmówca S5 wspominał m.in.: „Jesteśmy niewielką firmą, przez co jesteśmy bardzo blisko ze sobą i z problemami firmy. Wejście osoby z zewnątrz mogłoby nie spodobać się innym członkom rodziny czy pracownikom.” Z kolei S3 zwracał uwagę na nestorów: „Nestorzy mogą być źli, że chcemy zaangażować w proces sukcesji osobę z zewnątrz która nic nie wie o firmie, a co za tym idzie mogą stwierdzić, że podważamy ich autorytet i plany na przyszłość.”

Połowa badanych sukcesorów wspomniała o lęku związanym ze złym doborem doradcy. W rozmowie z S2 mogliśmy usłyszeć: „(..) co, jeśli wybierze- my nieodpowiedniego doradcę, który powie kilka podstawowych informacji, które nawet ja już wiem, a te aspekty, w których mamy braki nawet nie ruszy tylko je ominie albo nie będzie umiał pomóc.”

Jeden z rozmówców wspominał również o strachu względem osoby trzeciej, którym jest doradcą, w odniesieniu do przekazywania poufnych informacji. „Co, jeśli doradca dostanie od nas ważne, poufne informacje i potem wykorzysta je dalej np. przekaże je konkurencji?”

Warto wspomnieć, że ¼ rozmówców wspomniała o czasie, który trzeba poświęcić na wdrożenie doradcy do firmy, jak również o wiążących się z tym kosztami. S4 wspominał: „Minie wiele czasu, zanim doradca zaznajomi się z naszą firmą, pracownikami czy założycielami. Boję się, że będziemy mu płacić, a przez pierwsze kilka miesięcy nie będzie żadnego efektu.” Z kolei S6 zauważył: „Doradca wiąże się z kosztami. Wiadomo, że nie pomoże nam w tydzień, tylko będzie to trwało spory czas.”

Ostatnią barierą identyfikowaną przed badanych sukcesorów jest wpływ doradcy na firmę i komunikację. Obawa wspomniana przez ¼ rozmówców wiąże się z brakiem konsensusu między członkami rodziny a doradcą. Wspominał o tym rozmówca S8: „Jeżeli trafimy na nieodpowiedniego doradcę, może on sporo namieszać w naszej firmie, doprowadzi to do braku porozumienia między członkami rodziny co negatywnie wpłynie na zarządzanie i rozwój przedsiębiorstwa.”

Warto również wspomnieć, że rozmówca S7 nie zauważa żadnych barier, które mogłyby występować podczas współpracy z doradcą. „Osobiście nie widzę żadnych barier we współpracy z doradcą, są przecież po to, żeby pomóc. Dla nich to praca, a nie możliwość zniszczenia firmy, dlatego jeżeli i jednej i drugiej stronie zależy na sukcesie, nie ma żadnych barier, ponieważ gramy do jednej bramki.”

5.3. Korzyści płynące ze współpracy z doradcą – perspektywa sukcesora

Analizując wypowiedzi badanych sukcesorów, możemy zauważyć szeroki wachlarz korzyści, jakie można osiągnąć ze współpracy z doradcą. Spośród wszystkich rozmówców, siedmiu z nich wskazało, że najważniejszą korzyścią jest fachowa pomoc i ułatwienie procesu sukcesji dla nestora i sukcesora. Ich zdaniem doradcy dysponują szerszą i bardziej fachową wiedzą w tym zakresie, co z pewnością ułatwia płynność w sukcesji. Dodatkowo dzięki temu łatwiej zaplanować kolejne kroki. Rozmówca S6 mówił o tym m.in.: „Z pewnością doradca, który zna się na rzeczy, w bardzo łatwy sposób będzie mógł nam pomóc w zaplanowaniu krok po kroku procesu sukcesji, co jest sporym ułatwieniem. Dodatkowo osobiście będę bardziej spokojna, wiedząc, że wszystko jest zaplanowane pod okiem fachowca.” Podobnie wypowiadał się sukcesor S1: „Fachowa pomoc i ułatwienie dla mnie przejścia procesu sukcesji to dwie korzyści, które jako pierwsze przyszły mi do głowy.”

W tym miejscu warto też wspomnieć, że w powyższej korzyści możemy doszukać się kolejnej. Proces sukcesji składa się z kilku mniejszych czynników. Jednym z nich jest komunikacja, w szczególności nestora z sukcesorem lub pomiędzy sukcesorami, jeśli jest ich więcej. Połowa rozmówców zauważyła, że doradca może być swego rodzaju mediatorem pomiędzy stronami, na co wskazują poniższe wypowiedzi:

„Myślę, że rozmowa z doradcą mogłaby w końcu zakończyć etap dyskusji pomiędzy mną, a nestorami. Na mnie patrzą jak na młodą osobę, która musi się jeszcze dużo nauczyć, a na doradcę myślę, że spojrzą jak na osobę z doświadczeniem, która może mieć rację.”

(S3)

„Oprócz mnie jest jeszcze trzech innych sukcesorów. Na ten moment nie wyrażają zbytnej chęci na przejęcie firmy jednak obawiam się rozmowy z nimi. Myślę, że doradca ułatwiłby komunikację, dodał mi odwagi i zwrócił podczas rozmowy uwagę na aspekty, których sama bym nie zauważyła.”

(S5)

Dzięki wiedzy i doświadczeniu, jakie mają doradcy, aż ½ sukcesorów upatruje szanse na zmniejszenie liczby błędów popełnianych przez nich i nestorów. Zdają sobie sprawę z braków, jakie sami posiadają pomimo ukończenia studiów z dziedziny zarządzania. Mogliśmy to usłyszeć w wypowiedzi rozmówcy S7: „Niektórych kwestii nie da się nauczyć na studiach czy podczas kilkunastu lat prowadzenia firmy. Proces sukcesji to coś nowego dla nas i będziemy popełniać błędy, ale doradca może pomóc w ich niwelowaniu.”

Wszyscy rozmówcy są jeszcze przed pełnym przejęciem przedsiębiorstwa, dlatego też, dzięki współpracy z doradcą upatrują szanse na nabycie doświadczenia i odpowiednie przygotowanie się do procesu sukcesji. Jak sami podkreślali, dużo mogą nauczyć się od nestorów jednak są kwestie, w których ekspert ma większe doświadczenie. „Dzięki ciągłej współpracy z doradcą, chcąc nie chcąc, będę go obserwował i nabywał doświadczenie pod jego okiem. Dodatkowo, będę mógł profesjonalnie przygotować się przed kolejnym krokiem procesu” (S1).

Pomimo niechęci firm rodzinnych do osób spoza organizacji badani sukcesorzy wskazywali również plusy tego, że doradca jest osobą spoza firmy. Dzięki temu, jak wskazywała prawie połowa rozmówców, będą oni mogli dostrzec problemy, których nie zauważało do tej pory najbliższe otoczenie firmy. Z perspektywy S4 może to uchronić firmę przed porażkami na samym początku. „Jak wiemy, ryba psuje się od głowy. Często wszelkie problemy są na wyciągnięcie ręki jednak nie możemy ich zauważyć, bo otaczamy się osobami, które najczęściej myślą podobnie do nas. Doradca może z łatwością zauważyć błędy, których ja czy moja rodzina lub pracownicy na pewno nie zauważymy.”

Ważnym obszarem, w którym doradca powinien spędzać najwięcej czasu, jest przestrzeń związana z sukcesorem. Podczas wywiadów jeden rozmówców wspominał, że ma wiele obaw i lęków. Zauważył, że sukcesor musi mierzyć się z samotnością. „(...) doradca może być wsparciem, kiedy będę czuła się samotna czy odosobniona” (S2).

Siedmiu z ośmiu rozmówców ma również rodzeństwo, które tak samo jak oni może być przyszłym sukcesorem, dlatego też ostatnim, bardzo ciekawym spostrzeżeniem na czerpanie korzyści ze współpracy z doradcą jest pomoc podczas wyboru najlepszego sukcesora. Przez pryzmat swojego doświadczenia, świeżego spojrzenia z perspektywy osoby trzeciej, oraz wiedzy, może najlepiej ocenić, który z sukcesorów jest gotowy do przejęcia firmy. Jak mówił S7: „Czasami jest więcej niż jeden sukcesor tak jak w moim przypadku. Uważam, że jestem gotowa na przejęcie firmy, ale mój brat również może tak stwierdzić. Nestor nie powinien wybierać między dziećmi, dlatego też doradca może pomóc w podjęciu decyzji, kto powinien zająć się prowadzeniem całej firmy, a kto np. jednym z działów.”

5.4. Czynniki warunkujące dobrą współpracę z doradcą

Na pierwszym miejscu wśród czynników warunkujących dobrą współpracę z doradcą zdaniem badanych sukcesorów znajduje się „wspólny język”. Komunikacja i dobry kontakt pomiędzy sukcesorem a doradcą to czynnik najważniejszy dla sześciu z ośmiu sukcesorów. W wypowiedzi rozmówcy S1 mogliśmy usłyszeć „Nie z każdym umiem się dogadać. Aby nasza współpraca miała sens, musimy mieć wspólny język.” Również S4 mówił m.in.: „Dobry kontakt wszędzie jest ważny, tym bardziej musi on zaistnieć między na przykład mną a doradcą.”

Zaangażowanie w firmę i proces sukcesji to kolejny czynnik, który sprzyja we współpracy z doradcą. Wspominała o nim połowa rozmówców. Co ważne, oprócz zaangażowania ich jako sukcesorów oraz nestorów wspomnieli, że bardzo ważne jest zaangażowanie doradcy. Dobrze ilustrują to poniższe wypowiedzi:

„Przed wszystkim wszyscy, którzy mogą mieć wpływ na proces sukcesji powinni się zaangażować. Nie tylko ja jako młoda osoba, która musi się jeszcze wiele nauczyć, ale i doradca, któremu powinno zależeć wspólnym celu.”

(S2)

„Jeżeli ma się wspólny cel, to aby do niego dotrzeć najefektywniej, musi występować zaangażowanie wszystkich osób, które mają z tym celem coś wspólnego. Naszym celem jest pozytywny proces sukcesji, dlatego też nie wyobrażam sobie, abym ja, doradca czy nestorzy nie byli zaangażowani w działanie.”

(S3)

Zaangażowanie często idzie w parze z dobrymi chęciami. Nestor powinien wyrazić chęć do przekazania firmy, a sukcesor powinien chcieć ją przejąć (Sułkowski, 2012). Również na ten aspekt zwróciła uwagę prawie połowa rozmówców podczas wymieniania czynników wpływających na pozytywną współpracę z doradcą. Jak mówił sukcesor S7: „Nieważne, jak bardzo doradca by się starał, jeśli ja nie będę chciał przejąć przedsiębiorstwa albo mój tata nie będzie chciał mi go oddać, to ze starań doradcy nic dobrego nie wyjdzie. To będzie tylko strata czasu i pieniędzy.” Rozmówca S6 zwrócił również uwagę na chęci doradcy do przekazania wiedzy i niezbędnych informacji. „Oprócz moich chęci czy nestora doradca powinien chcieć przekazywać swoją wiedzę i doświadczenie. Z pewnością współpraca byłaby wtedy łatwiejsza.”

Dobrze zarysowana ścieżka rozwoju firmy i procesu sukcesji oraz konkretne postawione cele są również ważne z punktu widzenia sukcesorów. Badani rozmówcy wspominali, jak ważne jest dobre zorganizowanie procesów. „Dobra organizacja zadań jest dla mnie bardzo ważna, dlatego uważam, że wszyscy w przedsiębiorstwie, a tym bardziej osoby zaangażowane w sukcesję muszą wiedzieć, jaki jest plan działania, który, uważam, powinien być zaproponowany w dużym stopniu przez doradcę.” (S4). Również S1 mówił m.in.: „Wspólne, jasno określone cele to dla mnie jeden z podstawowych punktów współpracy.”

W wypowiedziach badanych sukcesorów możemy znaleźć elementy nawiązujące do zarządzania przez zaufanie. Rozmówcy wspominają, że zaufanie pomiędzy stronami jest ważnym czynnikiem wpływającym na proces sukcesji. Dwóch rozmówców wspomina o tym w swoich wypowiedziach:

„(...) jeżeli więc nie będę ufał doradcy to sukcesja będzie porażką. Bez zaufania nie można niczego dobrego zbudować.”
(S7)

„Myślę, że zaufanie to coś, co muszę mieć do doradcy, ponieważ jeśli nie będę mu ufać, to nie będę chciała wykonywać jego sugestii czy zadań.”
(S6)

6. Dyskusja

Oceniając potrzeby sukcesorów w odniesieniu do współpracy z doradcą w procesie sukcesji, możemy zauważyć, że wśród badanych 8 sukcesorów przedsiębiorstw rodzinnych wszyscy są pozytywnie nastawieni do wejścia we

współpracę z doradcą w procesie sukcesji. Od zewnętrznego eksperta oczekuje się przede wszystkim dużego profesjonalizmu, doświadczenia i wcześniejszej styczności z firmami rodzinnymi. Badani często zwracali uwagę na to, czy dany doradca ma osiągnięcia w dziedzinie przeprowadzania przedsiębiorstwa przez proces sukcesji. Mile widziane są również osiągnięcia wśród znanych firm. Dodatkowo doradca powinien być pewny siebie, stanowczy i wyrozumiały, w szczególności jeśli chodzi o komunikację z nestorami, która, jak podkreślają rozmówcy, nie jest zawsze łatwa. Powyższy problem związany z trudnościami w komunikacji możemy również zauważyć w raporcie Deloitte z 2020 roku, w którym wspomniano, iż nestorzy traktują swoją firmę jak dziecko, podważając zdanie sukcesorów, uważając ich za zbyt mało doświadczonych w kwestii zarządzania firmą. Nic więc dziwnego, że z przeprowadzonych wywiadów wynika, iż sukcesorzy oczekują od zewnętrznego eksperta, aby stał się pewnego rodzaju mediatorem pomiędzy przyszłym właścicielem a obecnymi. Ponadto powinien pomagać na każdym etapie procesu sukcesji wraz z pokazywaniem, gdzie następcą popełnił błąd.

Innym ważnym wymiarem związanym ze współpracą sukcesorów z doradcą są korzyści, jakie mogą z niej osiągnąć. W 2014 roku, Hakało i Ratajczak, wskazywali, iż w całym procesie sukcesji bardzo ważny jest etap przygotowania sukcesora w tym: wykształcenie, wyszkolenie, doświadczenie praktyczne oraz motywacja. Również w wywiadach przeprowadzonych na potrzeby niniejszej pracy możemy zauważyć wagę powyższych czynników, dlatego też do najczęściej wspomnianej przez badanych sukcesorów korzyści należy fachowa pomoc, merytoryczne i praktyczne przygotowanie oraz ułatwienie procesu sukcesji. Rozmówcy zauważyli, iż doradcy dysponują większą wiedzą i doświadczeniem, co może wpłynąć na skrócenie czasu przejmowania przedsiębiorstwa przez następcę. Dodatkowo łatwiej zaplanować kolejne kroki. Niewątpliwie ułatwiona jest również wyżej wspomniana komunikacja pomiędzy sukcesorem a nestorem bądź pomiędzy sukcesorami. Często te dwie strony nie potrafią się ze sobą porozumieć, dlatego też doradca, jako zewnętrzna osoba posiadająca doświadczenie w tych kwestiach, może doprowadzić do szybszego konsensusu. W wiedzy i umiejętnościach zewnętrznego eksperta dopatruje się szansy na uniknięcie błędów w procesie sukcesji. Dodatkowo fakt, iż doradca jest osobą trzecią, może wpłynąć pozytywnie na wykrywanie błędów już istniejących. W firmach pracują osoby, które tworzą otoczenie bliższe, przez co często mają to same zdanie i poglądy. Dzięki osobom z dalszego otoczenia, jak na przykład

doradca, łatwiej jest zauważyć błędy lub kwestie, które do tej pory nie były widoczne. Dodatkową korzyścią jest również możliwość zdobycia doświadczenia przez sukcesora pod okiem doradcy, jak również mentalne wsparcie.

Oprócz korzyści występują również bariery, które niekorzystnie wpływają na chęć współpracy z doradcą. Główny problem upatruje się w fakcie, że doradca jest osobą trzecią spoza firmy czy rodziny, mimo że wyżej wspomniano korzyści płynące z tego, że nie jest on z nimi związany. Osoby z przedsiębiorstwa rodzinnego obawiają się wprowadzać kogoś nowego do firmy, ponieważ, jak wynika z analizy wywiadów, boją się, że osoba z zewnątrz wykradnie poufne informacje i zadziała na niekorzyść biznesu. Fakt, iż doradca jest osobą trzecią, oznacza również długi czas wdrożenia w sprawy firmy, a co za tym idzie wzrost kosztów płaconych na wynagrodzenie dla eksperta. Dodatkowo, podczas wywiadów wybrzmiał lęk sukcesorów przed doborem nieodpowiedniego doradcy. Jak wskazują inne badania, nie każdy doradca może być doradcą firm rodzinnych (Wojtyra, 2020). Rozmówcy boją się, że ekspert nie będzie miał wystarczających umiejętności, aby pomóc przedsiębiorstwu. Dodatkowo może to kumulować konflikty między członkami rodziny i firmy.

Mówiąc o współpracy z doradcą, musimy również spojrzeć na czynniki, które wpływają na ułatwienie relacji między stronami. Kluczowym czynnikiem, wymienianym najczęściej, jest wspólna nić porozumienia. Rozmówcy wskazują, iż bez dobrej komunikacji nie ma szans na pozytywny rezultat procesu sukcesji. Zaangażowanie i chęci to kolejne bardzo ważne czynniki. Powinny one płynąć nie tylko ze strony nestora i sukcesora podczas oddawania/przejęcia przedsiębiorstwa, lecz także od doradcy. Doradca powinien być zaangażowany w sprawy firmy oraz przede wszystkim okazywać chęć pomocy i dzielenia się swoją wiedzą i doświadczeniem. Jak wskazują badania przeprowadzone pod tym kątem, zaangażowania doszukuje się w trzech strefach: rodzina, własność i zarządzanie (Wojtyra, 2020). Umiejętności eksperta powinny być również wykorzystane do ustalenia planu działania. Jak się okazuje, umiejętności planowania są kolejnym czynnikiem warunkującym dobrą współpracę. Ostatnim, jednak nie mniej ważnym, czynnikiem jest zaufanie, którym jest obdarzony doradca. Możemy tutaj zauważyć klasyczny schemat zarządzania przez zaufanie, w którym osoba obdarzona zaufaniem pomaga innym osobom z organizacji w osiągnięciu sukcesu. Jak podkreślają rozmówcy, bez zaufania nie ma szans, aby proces sukcesji zakończył się sukcesem.

Podsumowanie

Przeprowadzone badania wśród 8 przyszłych sukcesorów firm rodzinnych oraz ich mniejsze, bądź większe doświadczenia zebrane w firmie rodzinnej pozwalają na identyfikację potrzeb badanych sukcesorów w odniesieniu do współpracy z doradcą w procesie sukcesji. Warto podkreślić, że badania jakościowe pozwalają na wyciągnięcie wniosków w odniesieniu jedynie do praktyki rozmówców uczestniczących w badaniach, a co za tym idzie, nie należy ich uogólniać na całą populację. Pomimo tych ograniczeń, zebrane wyniki badań poszerzają naszą wiedzę na temat podejścia i postrzegania przez sukcesorów współpracy z doradcami firm rodzinnych. Decyduje o tym fakt, iż osoby z którymi były przeprowadzone wywiady, znajdują się w momencie przed przejściem przedsiębiorstw, a co za tym idzie, mają pogląd w jakich sferach mógłby im pomóc ekspert zewnętrzny.

Fakt, iż badani sukcesorzy są na różnym etapie zaangażowania w firmę rodzinną, sprawia, że mają oni różne potrzeby względem doradcy, dzięki czemu możemy poznać szerszy wachlarz oczekiwań, korzyści, barier czy czynników ważnych podczas współpracy z doradcą. Na tej podstawie można przyjąć, że zebrane opinie i poglądy dają podstawę do wglądu w badane zjawisko i poszerzenie wiedzy na jego temat.

Ważnym spostrzeżeniem jest fakt, iż potrzeby sukcesorów są dość obszerne, dlatego też doradca firm rodzinnych powinien zamiennie przyjmować postać autorytetu, mediatora i przyjaciela. Jako autorytet powinien imponować swoją wiedzą, profesjonalizmem i doświadczeniem, w szczególności nabytym podczas przeprowadzania procesu sukcesji w innych, znanych firmach rodzinnych. Jako mediator powinien pomagać w komunikacji i rozstrzygnięciu sporów między sukcesorem, a nestorem. Najważniejsza jednak dla sukcesora jest rola przyjaciela, który wspiera, odpowiada na pytania i sprawia, że następca nie czuje się odosobniony w procesie sukcesji.

Podczas badań można było zauważyć, że niektórzy sukcesorzy niechętnie dzielili się informacjami na temat firmy rodzinnej. Można więc wnioskować, że pomiędzy niektórymi sukcesorami a doradcami zaistnieje bariera w przekazywaniu informacji ze względu na fakt, iż ekspert jest osobą trzecią, niezwiązaną z przedsiębiorstwem. Warto jednak wspomnieć, że niektórzy sukcesorzy upatrywali w tym korzyści. Jako że doradca pochodzi z dalszego otoczenia, będzie mógł łatwiej dostrzegać problemy niezauważalne dla rodziny czy członków firmy.

Kolejne potrzeby sukcesorów nawiązują do ich strefy emocjonalnej. Aby wejść we współpracę z doradcą, muszą mieć pełne zaufanie do ich osoby. Niechętnie wypowiadają się o współpracy z kimś, komu nie będą ufali. Dodatkowo, doradca powinien okazywać zaangażowanie i chęci do pomocy firmie rodzinnej.

Ostatnia grupa potrzeb odnosi się do samego procesu sukcesji. Doradca powinien przede wszystkim zaplanować plan sukcesji, wyjaśnić najważniejsze cele i przeprowadzić najistotniejszych interesariuszy, w tym sukcesora, nestora i pracowników przez cały proces. Następcy upatrują dzięki temu szansy na uniknięcie błędów oraz poszerzenia dotychczasowej wiedzy i doświadczeń.

Niniejsze badanie przyszłych sukcesorów z różnych branż wskazało wiele ważnych i wartych uwagi faktów i potrzeb związanych ze współpracą z doradcą firm rodzinnych. Sukcesorzy, bez względu na poziom wdrożenia w przedsiębiorstwo rodzinne, zdają sobie sprawę z wielu potrzeb, które mogą być rozwiązane dzięki zewnętrznemu ekspertowi. W szczególności rozmówcy, którzy są na początkowym etapie procesu sukcesji, wspomnieli, że będą chcieli zatrudnić w przyszłości doradcę, ponieważ zauważają wiele korzyści jakie może przynieść im ta współpraca.

Bibliografia

- Bednarski, D. (2015). *Sukces sukcesji. Część 8: Organizacja procesu przemian*, pozyskano z: <https://ffr.pl/pl/sukces-sukcesji-czesc-8-zaplanuj-proces-przemian/> (dostęp 18.01.2022).
- Czernecka, W., Mazur, I., i Jasiak, A. (2016). „Przejmowanie firm rodzinnych przez sukcesorów – powody przejścia przedsiębiorstwa i umiejętności do tego potrzebne”. *Przedsiębiorczość i zarządzanie: Firmy rodzinne – wyzwania współczesności*, XVII(6), pozyskano z: <http://piz.san.edu.pl/docs/e-XVII-6-3.pdf> (dostęp 23.02.2022).
- Deloitte (2020). *Raport: Firmy prywatne – wyzwania i możliwości. Część I – Wydanie globalne dla firm rodzinnych na rok 2020*, pozyskano z: <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/firmy-rodzinne/articles/Raport-firmy-prywatne-wyzwania-i-mozliwosci.html> (dostęp 19.03.2022).
- Filser, M., Kraus, S. i Mark, S. (2013). “Psychological Aspects of Succession in Family Business Management”. *Management Research Review*, 36(3), 256–277. DOI: 10.1108/01409171311306409.

- Hadryś-Nowak, A. i Więcek-Janka, E. (2016). „Kompetencje sukcesorskie – profil wstępny”. *Przedsiębiorczość i zarządzanie: Firmy rodzinne – wyzwania społeczności*, XVII(6), pozyskano z: <http://piz.san.edu.pl/docs/e-XVII-6-3.pdf> (dostęp 23.02.2022).
- Hakało, G. i Ratajczak, D. (2014). „Etapy i koszty procesu sukcesji oraz możliwości ich finansowania”. *Ekonomiczne Problemy Usług*, 111, 346–357, pozyskano z: https://bazhum.muzhp.pl/media/files/Ekonomiczne_Problemy_Uslug/Ekonomiczne_Problemy_Uslug-r2014-t-n111/Ekonomiczne_Problemy_Uslug-r2014-t-n111-s346-357/Ekonomiczne_Problemy_Uslug-r2014-t-n111-s346-357.pdf (dostęp 22.02.2022).
- Jeżak, J., Popczyk, W. i Winnicka-Popczyk, A. (2004). *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*. Difin.
- Kitay, J., i Wright, C. (2004). “Take the money and run? Organisational boundaries and consultants’ roles”. *Sydney: The Service Industries Journal*, 24, 1–18.
- Kołodkiewicz, I. i Safin, K. (2019). *Zarządzanie firmą rodzinną – kluczowe wyzwania*. Poltext.
- Kołodkiewicz, I. i Wojtyra, M. (2015). „Sukcesja zewnętrzna w firmie rodzinnej. Ważne wyzwanie dla współczesnych gospodarek”. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, XVI(7), pozyskano z: <http://piz.san.edu.pl/docs/e-XVI-7-1.pdf> (dostęp 18.01.2022).
- Kołodziejczyk-Olczak, I. i Olczak, A. (2005). *Leksykon zarządzania*. Wydawnictwo WSHE.
- Krasa, A. (2019). *Firmy rodzinne w Polsce: statystyki*, pozyskano z <https://kobieta.wp.pl/firmy-rodzinne-w-polsce-statystyki-6346214450870401a> (dostęp 25.01.2022).
- Lewandowska, A. (2019). *Sukcesja to proces, który trwa wiele lat*, pozyskano z: <https://www.prawo.pl/biznes/sukcesja-najwazniejsze-elementy-przy-przekazaniu-firmy-nastepcy,460261.html> (dostęp 18.01.2022).
- Miroński, J. i Lipiec, J., (2012). „Rodzina jako podmiot władzy w firmie rodzinnej”. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, 121.
- Pisarczyk, E. (2020). *Sukcesor – kim jest i jaką pełni rolę*, pozyskano z: <https://sukcesorka.pl/sukcesor-kim-jest-i-jaka-pelni-role/> (dostęp 18.01.2022).
- PriceWaterHouseCoopers (2007). *Skuteczne działanie. Badanie przedsiębiorstw rodzinnych 2007/08*, pozyskano z: https://www.pwc.pl/pl/publikacje/raport_fbsp.pdf (dostęp 3.03.2022).
- Romanowska, E. (2018). *Przedsiębiorczość rodzinna i jej sukcesja. Wyzwania oraz kierunki wsparcia biznesu familijnego*, pozyskano z: <https://www.malopolska>.

- pl/biznes/bizneswmalopolsce/sukcesja-biznesu/sukcesja-co-to-takiego (dostęp 25.01.2022).
- Safin, K. (2015). *Potencjał sukcesyjny polskich firm rodzinnych*. Pozyskano z: <http://piz-san.edu.pl/docs/e-XVI-7-1.pdf> (dostęp 18.01.2022).
- Sułkowski, Ł., (2012). „Firmy rodzinne – współczesne wyzwania przedsiębiorczości rodzinnej”. *Kierunki i strategie rozwoju*, XIII(7).
- Surdej, A. i Wach, K. (2010). *Przedsiębiorstwa rodzinne wobec wyzwań sukcesji*. Difin.
- Szczepkowska, M. (2011). „Proces sukcesji w polskich firmach rodzinnych”. *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, 21, 215–224.
- Więcek-Janka, E. (2015). „Bariery w procesie sukcesji w opinii sukcesorów firm rodzinnych (wyniki badań)”. W: *Firmy rodzinne – doświadczenia i perspektywy zarządzania*. Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk.
- Wojtyra, M. (2020). *Współpraca doradców z firmami rodzinnymi w procesie sukcesji. Perspektywa doradców*, niepublikowana rozprawa doktorska. Akademia Leona Koźmińskiego.
- https://pl.m.wikipedia.org/wiki/Zarz%C4%85dzanie_przez_zaufanie (dostęp 2.03.2022).