

FIRMY RODZINNE



Uporządkować procesy

Co trzeci polski przedsiębiorca planuje odejście z biznesu w perspektywie 5–10 lat – wynika z najnowszego EY Barometru Przedsiębiorczości 2026. 32 proc. badanych wskazuje przekazanie firmy rodzinie jako planowaną ścieżkę wyjścia, a co czwarte rodzinne przedsiębiorstwo ma już formalną strategię sukcesji. Jednocześnie 31 proc. polskich firm rodzinnych nie ma klarownego planu sukcesji – wynika z badania PwC z 2026 r.



IWONA BORAWSKA
founderka i CEO The Process®

Problemem nie jest jednak wyłączenie pytanie „kto przejmie firmę?”. Najpierw trzeba odpowiedzieć na pytanie: „czy ta firma w ogóle jest przejmowalna?”. Sukcesję bardzo często wyobrażamy sobie jako moment przekazania firmy następcy. Tymczasem to jest proces, który powinien zacząć się dużo wcześniej. Jeżeli właściciel jest jedyną osobą, która wie, jak naprawdę działa biznes, to nawet najlepszy następca będzie miał problem, żeby go przejąć.

Najpierw sprawdź, co stanie się podczas dwutygodniowego urlopu

Najprostszym testem gotowości firmy do sukcesji można przeprowadzić bez żadnych skomplikowanych narzędzi. Proponuję właścicielowi bardzo proste ćwiczenie: wyobraź sobie, że jutro wyjeżdżasz na dwa tygodnie i nie odbierasz telefonu. Co się dzieje? Kto podejmuje decyzje? Kto rozmawia z kluczowym klientem? Kto wie, co zrobić w przypadku problemu? Jeżeli odpowiedź na większość tych pytań brzmi „ja”, to mamy bardzo dużo pracy przed sobą. To właśnie codzienne sytuacje najlepiej pokazują, czy organizacja jest rzeczywiście samodzielna.

Sukcesja zaczyna się dużo wcześniej

Dane z 2026 r. pokazują, że temat staje się coraz bardziej konkretny. Według EY 57 proc. polskich przedsiębiorców nie bierze pod

uwagę sprzedaż firmy, ale odsetek ten spadł z 66 proc. rok wcześniej. 32 proc. wskazuje przekazanie firmy rodzinie, a 26 proc. sprzedaż osobie fizycznej jako możliwe ścieżki wyjścia. Co czwarte rodzinne przedsiębiorstwo ma już formalną strategię sukcesji. Jednocześnie PwC wskazuje, że 31 proc. badanych polskich firm rodzinnych nadal nie posiada klarownego planu sukcesji. To pokazuje, że przedsiębiorcy coraz częściej wiedzą, że trzeba o tym rozmawiać. Ale samo wskazanie następcy nie wystarczy. Trzeba przygotować organizację, ludzi i sposób podejmowania decyzji.

Czym jest „gotowość” na sukcesję

Przygotowanie przedsiębiorstwa do sukcesji oznacza m.in. uporządkowanie procesów, finansów, odpowiedzialności i relacji z klientami, ale również zbudowanie zespołu, który potrafi samodzielnie podejmować decyzje. Sukcesja

jest trochę jak próba przekazania komuś samochodu w czasie jazdy. Można to zrobić, ale znacznie bezpieczniej jest wcześniej sprawdzić, czy druga osoba wie, gdzie jest hamulec, jak działa skrzynia biegów i dokąd właściwie jedziemy. Dlatego sukcesja może być dla właściciela również bardzo dobrym testem dojrzałości biznesu. Czy firma potrafi działać bez niego? Czy menedżerowie podejmują decyzje? Czy wiedza znajduje się w organizacji, czy tylko w głowie właściciela? Czy kluczowe relacje należą do firmy, czy do konkretnej osoby? Jeżeli odpowiadamy na te pytania twierdząco, jesteśmy znacznie bliżej prawdziwej sukcesji. Jeżeli nie, to nie znaczy, że mamy katastrofę. To znaczy tylko, że wiemy, nad czym trzeba pracować.

Bo firma przygotowana do sukcesji to przede wszystkim firma, która nauczyła się działać bez swojego założyciela.

Sukcesja zaczyna się od rozmowy, nie od testamentu

Z dr Adrianną Lewandowską, ekspertką w zakresie sukcesji i firm rodzinnych, rozmawiamy o tym, dlaczego przekazanie biznesu kolejnemu pokoleniu jest przede wszystkim procesem dotyczącym ludzi, relacji i emocji. Pytamy o lęk nestorów przed utratą wpływu, potrzebę autonomii sukcesorów, konflikty między rodzeństwem, fundację rodzinną oraz sytuacje, w których najlepszym rozwiązaniem może być powierzenie zarządzania firmą osobie spoza rodziny.

Sukcesja wciąż kojarzy się przede wszystkim z przekazaniem majątku. Tymczasem z Pani doświadczenia wynika, że to znacznie bardziej skomplikowany proces.

Sukcesja bardzo często jest rozumiana wyłącznie jako element dziedziczenia. Tymczasem mówimy przede wszystkim o transycji zarządczej. Majątek jest tylko jednym z elementów całego procesu. W moim modelu 5 W mówię o wartościach, wiedzy, władzy, wizji i własności. Dopiero wszystkie te elementy razem pozwalają mówić o rzeczywiście przygotowanej sukcesji.

Problem zaczyna się wtedy, gdy właściciel myśli: „Przekażę dzieciom majątek i temat będzie załatwiony”. Nie będzie. Można bardzo dobrze uregulować własność, a jednocześnie nie odpowiedzieć na podstawowe pytania: kto będzie zarządzał firmą, jakie będą role poszczególnych członków rodziny, kto będzie podejmował decyzje i jaka będzie wizja biznesu w kolejnym pokoleniu.

W Polsce od 2023 r. funkcjonuje fundacja rodzinna. Dla wielu przedsiębiorców stała się jednym z najważniejszych narzędzi planowania sukcesji.

Czy nie pojawia się jednak ryzyko, że samo jej założenie daje właścicielowi poczucie, że sukcesję ma już za sobą?

Takie ryzyko rzeczywiście istnieje. Fundacja rodzinna jest bardzo dobrym narzędziem sukcesyjnym i uważam, że warto z niego korzystać, jeżeli odpowiada potrzebom konkretnej rodziny. Trzeba jednak pamiętać, że ona przede wszystkim porządkuje obszar własności. Nie rozwiązuje automatycznie kwestii relacji między rodzeństwem, nie określa ról w firmie i nie odpowiada na pytanie, kto będzie nią zarządzał. Bycie beneficjentem nie oznacza

bowiem gotowości do przejścia odpowiedzialności za biznes.

Fundacja może więc uporządkować bardzo ważny element sukcesji, ale nie powinna być traktowana jako jej substytut. Dlatego właśnie stworzyliśmy seminarium fundacja rodzinna w praktyce sukcesyjnej, bo jeżeli nie porozmawiamy o wartościach, wiedzy, władzy i wizji, problemy nadal będą istniały.

Czyli można uporządkować własność, a pozostawić nierozwiązany problem zarządzania?

Dokładnie. A właśnie zarządzanie bywa najbardziej emocjonalnym elementem całego procesu. Nestor przez kilkadziesiąt lat był osobą podejmującą decyzje. Firma była częścią jego tożsamości. Nagle ma przekazać komuś innemu nie tylko majątek, ale również wpływ.

I tu pojawiają się lęk, potrzeba kontroli, przywiązanie do dotychczasowego sposobu działania, a czasami po prostu brak pomysłu na własne życie po wyjściu z firmy. Dlatego często łatwiej powiedzieć: „Chcę przekazać odpowiedzialność” niż



Badania, które prowadzimy, pokazują bardzo ciekawą rozbieżność: zdecydowana większość nestorów uważa, że powiedziała dzieciom wszystko o sukcesji, podczas gdy podobny odsetek sukcesorów twierdzi, że nie wie, co właściwie ma się wydarzyć.



rzeczywiście tę odpowiedzialność oddać. Dlatego, że gdy się oczekuje odpowiedzialności, to trzeba jest dać również decyzyjność.

Dlaczego tak trudno jest nestorowi naprawę się wycofać?

Bo to nie jest wyłącznie decyzja biznesowa. To jest również zmiana tożsamości. Jeżeli ktoś przez całe życie był prezesem, właścicielem i osobą, do której wszyscy przychodzili po decyzję, to po przekazaniu firmy musi odpowiedzieć sobie na pytanie: „Kim jestem BEZ tej firmy?”. To bardzo ważne. Nie wystarczy formalnie powiedzieć: „Ochodzę do rady nadzorczej”. Jeżeli właściciel nadal podejmuje wszystkie decyzje, dzwoni do pracowników, ingeruje w zarządzanie i podważa decyzje następcy, zmienia się tylko nazwa funkcji i wchodzimy w niebezpieczeństwo dwuwładzy! Sukcesja wymaga więc również przygotowania nestora do nowej roli. Czasami trzeba włączyć do procesu psychologa czy mądrego mentora. To osoby, które od nas wspierają takie procesy. Innym razem należy ten proces zatrzymać, jeśli widzimy, że właściciel nie jest jeszcze gotowy, bo nie ma sukcesji bez woli założyciela.

Po drugiej stronie mamy sukcesora, który często musi odnaleźć się pomiędzy oczekiwaniami rodziny a własnym pomysłem na życie.

I to jest druga strona tego procesu. Sukcesor nie może być traktowany jak dziecko, które ma wykonać obowiązek wobec rodziny. Musi mieć własną motywację. Majątek zwiększa możliwości, ale nie powinien ograniczać wolności wyboru. Młody człowiek może chcieć prowadzić firmę, ale może też mieć zupełnie inne marzenia. I trzeba mu dać prawo do powiedzenia: „Nie chcę”.

To jest bardzo trudne, ponieważ lojalności rodzinne są niezwykle silne. Dziecko może czuć, że odrzucając firmę, odrzuca również rodzica, historię rodziny i wszystko, co rodzina budowała przez lata.

Czy właśnie dlatego część sukcesorów decyduje się odejść z rodzinnego biznesu?

Tak. I czasami takie wyjście jest najlepszą decyzją zarówno dla tej osoby, jak i dla całego systemu rodzinnego. Sukcesor musi czasami zbudować własną historię poza rodzinnym biznesem, sprawdzić, kim jest bez nazwiska i bez rodzinnego kapitału. Paradoksalnie może to później poprawić relacje z rodziną. Jeżeli człowiek odzyskuje poczucie



Jeżeli niewielki odsetek dzieci deklaruje chęć przejęcia odpowiedzialności za prowadzenie rodzinnej firmy, to nie możemy udawać, że problemu nie ma.

sprawczości i zaczyna podejmować własne decyzje, przestaje funkcjonować w układzie zależności. Wtedy jego powrót do rodzinnego biznesu, jeżeli do niego dochodzi, może być już świadomą decyzją, a nie obowiązkiem.

W jaki sposób rodzina może stworzyć przestrzeń, w której sukcesor rzeczywiście będzie mógł być sobą?

Przed wszystkim przez rozmowę i nie jedną rozmowę, ale cały proces komunikacji. Tymczasem badania, które prowadzimy, pokazują bardzo ciekawą rozbieżność: zdecydowana większość nestorów uważa, że powiedziała dzieciom wszystko o sukcesji, podczas gdy podobny odsetek sukcesorów twierdzi, że nie wie, co właściwie ma się wydarzyć. To pokazuje, jak bardzo różnimy się w postrzeganiu tej samej sytuacji. Rozmowa powinna dotyczyć nie tylko tego, co rodzina posiada, ale również tego, dokąd zmierza. Trzeba powiedzieć dzieciom, jakie są aktywa, ale także jakie są zobowiązania, ryzyka i odpowiedzialność. Jednocześnie warto stworzyć sukcesorowi przestrzeń do poznawania siebie, rozwijania własnych kompetencji i konfrontowania rodzinnych oczekiwań z tym, czego sam chce. Właśnie z takiego założenia wyrasta m.in. Akademia Sukcesora, w której młode pokolenie może przyglądać się swojej przyszłej roli nie tylko przez pryzmat rodzinnej firmy, lecz także własnych predyspozycji, ambicji i odpowiedzialności. To nie jest więc tylko piękna historia o odziedziczonym majątku, ale proces przygotowania człowieka do świadomego wejścia w rolę, która powinna być jego wyborem, a nie wyłącznie konsekwencją nazwiska.

Rozmowa o pieniądzu i zobowiązaniach w rodzinie nadal jest trudna?

Bardzo. Często dorosłe dzieci dopiero w obliczu sukcesji dowiadują się, jakie aktywa mają rodzice, gdzie są kredyty, jakie istnieją zobowiązania. Przez całe życie rodzice chcieli je chronić przed trudnymi informa-

cjami, a potem nagle oczekują od nich dojrzałego partnerstwa. Tymczasem partnerstwa nie można zbudować bez wiedzy. Rozmowa o pieniądzu jest również elementem edukacji przedsiębiorczej. Można powiedzieć: „Tak, musieliśmy się kiedyś zadłużyć. Tak, było ryzyko, ale sześć razy wychodziliśmy z podobnej sytuacji”. To buduje nie tylko wiedzę o majątku, ale również rozumienie przedsiębiorczości.

Wspomniała Pani o odpowiedzialności. Czy można przekazać odpowiedzialność bez przekazania realnej władzy?

Nie. Odpowiedzialność bez decyzyjności nie istnieje. Jeżeli mówimy sukcesorowi: „no dobrze, to będziesz od nowego roku prezesem”, ale jednocześnie każdą jego decyzję zatwierdza ojciec czy matka, to nie przekazujemy odpowiedzialności. Tworzymy jedynie jej pozór, to dlatego sukcesja jest procesem. Młoda osoba musi stopniowo dostawać kolejne obszary autonomii. Musi mieć możliwość podjęcia decyzji, również błędnej. Nestor powinien w pewnym momencie „puścić kijek”. Tak jak wtedy, kiedy uczymy dziecko jeździć na rowerze. Ono może się przewrócić, ale bez puszczenia tego kijka nigdy nie nauczy się jeździć samodzielnie.

Co w sytuacji, gdy w rodzinie jest kilkoro dzieci i pojawia się konflikt o przyszłe role?

To jeden z najtrudniejszych obszarów. Konflikty rodzinne bardzo łatwo przenoszą się do firmy. Szczególnie jeżeli przez lata nie rozmawiano o rolach, odpowiedzialności i oczekiwaniach. Problemem może być również przekonanie, że każde dziecko powinno dostać dokładnie to samo. Równość nie zawsze oznacza identyczność ról. Jedna osoba może być zaangażowana w zarządzanie, inna może mieć funkcję właścicielską, jeszcze inna może w ogóle nie pracować w firmie. Potrzebujemy więc jasnych zasad. Rodzina powinna stworzyć przestrzeń, w której każdy może powiedzieć, czego chce, ale również czego nie chce.

Czy w takim razie następcą zawsze powinien pochodzić z rodziny?

Nie. To jeden z mitów, który zdecydowanie warto obalić. Jeżeli spojrzymy na sukcesję przez pryzmat wartości, wiedzy i władzy, musimy dopuścić również sukcesję zewnątrzrodzinną. Nie zawsze najlepszym człowiekiem do prowadzenia firmy będzie syn czy córka właściciela. Czasami w rodzinie po prostu nie ma osoby, która chce albo potrafi

przejąć zarządzanie. Jeżeli firma ma przed sobą przyszłość i rodzina chce, aby biznes trwał, można powierzyć zarządzanie profesjonalnemu menedżerowi spoza rodziny. W takim modelu rodzina może zachować własność, a jednocześnie przekazać władzę operacyjną osobie, która ma odpowiednie kompetencje. To wymaga jednak dużej dojrzałości właścicielskiej. Trzeba oddzielić pytanie: „Kto będzie właścicielem?” od pytania: „Kto najlepiej poprowadzi tę firmę?”.

To może być szczególnie ważne w sytuacji, gdy dzieci nie chcą przejmować biznesu.

Oczywiście. Jeżeli niewielki odsetek dzieci deklaruje chęć przejęcia odpowiedzialności za prowadzenie rodzinnej firmy, to nie możemy udawać, że problemu nie ma. Jeżeli chcemy, żeby firmy rodzinne trwały, musimy otworzyć się na różne modele. Menedżer zewnętrzny nie musi oznaczać utraty rodzinnego charakteru przedsiębiorstwa. Rodzina może nadal określać wartości, strategię właścicielską i kierunek rozwoju, a profesjonalny zarząd może odpowiadać za bieżące prowadzenie firmy. To również może być korzystne dla samej rodziny. Pozwala zdjąć z dzieci presję, że muszą zostać zarządcami tylko dlatego, że są dziećmi właściciela. W tej chwili w Polsce ruszają pierwsze studia podyplomowe Advanced Family Business, dedykowane menedżerom, którzy chcą pracować jako następcy właścicieli i zarządzać polskimi firmami.

Czy można więc powiedzieć, że najważniejszym elementem sukcesji jest nie wybór następcy, ale przygotowanie całego systemu rodzinnego?

Tak. Sukcesja jest projektem dotyczącym całej rodziny, a nie tylko następcy. Trzeba przygotować nestora do odejścia, sukcesora do odpowiedzialności, rodzeństwo do nowych ról, a firmę do zmiany sposobu zarządzania. Trzeba rozmawiać o pieniądzu, wartościach, wizji i odpowiedzialności.



Problemem może być przekonanie, że każde dziecko powinno dostać dokładnie to samo. Równość nie zawsze oznacza identyczność ról.

Trzeba też dopuścić możliwość, że najlepszym rozwiązaniem będzie ktoś spoza rodziny. Sukcesja to nie podpisanie testamentu, ale proces, w którym trzeba odbyć wszystkie rozmowy, których przez lata udawało się nie odbyć.

Co jest największą przeszkodą – brak narzędzi czy właśnie brak gotowości do tych rozmów?

Najczęściej to drugie, bo narzędzia mamy. Mamy fundację rodzinną, rozwiązania prawne, rady rodzinne, rady nadzorcze, profesjonalnych doradców. Możemy bardzo dobrze zaprojektować strukturę własności, ale żadna konstrukcja prawna nie przeprowadzi za nas trudnej rozmowy między ojcem a synem. Nie powie nestorowi, że musi oddać wpływ i nie przekona sukcesora, że ma prawo powiedzieć „nie” oraz nie rozwiąże konfliktu między rodzeństwem. Dlatego sukcesja jest przede wszystkim procesem ludzkim. Dopiero później jest procesem prawnym, finansowym czy organizacyjnym.

Co więc powiedziała Pani właścicielowi firmy, który myśli: „Mam jeszcze czas”?

Niech zacznie od rozmowy z rodziną. Często nie doceniamy, jak wiele czasu wymaga dobrze przeprowadzona zmiana pokoleniowa. Udzielić można przekazać stosunkowo szybko, jednak zbudowania zaufania, przygotowania następcy, odnalezienia się nestora w nowej roli czy ułożenia relacji między rodzeństwem nie da się zamknąć podczas jednego popołudnia u notariusza. Dlatego mówię: nie zaczynaj od testamentu, lecz od rozmowy. Zatrzymaj się i zastanów, w jakim miejscu jesteście dziś jako rodzina oraz gdzie chcielibyście być za 10, 20 czy 30 lat. Najlepiej rozpocząć ten proces wtedy, gdy wciąż mamy przestrzeń na świadome decyzje i dobre przygotowanie, a nie dopiero wówczas, gdy to okoliczności zaczynają decydować za nas.

I właśnie do takiego zatrzymania zapraszam 12 października podczas Sympozjum 4 GENERATIONS. Warto na jeden dzień wyjść z codziennego rytmu firmy, spotkać inne rodziny biznesowe, skonfrontować własny sposób myślenia z doświadczeniami rodzin z różnych części świata i zadać sobie pytanie: co muszę zrobić dzisiaj, aby za dwadzieścia lat moje dzieci i wnuki nadal chciały być razem, a nie jedynie wspólnie „mieć”? Czasem właśnie od jednego dobrze postawionego pytania zaczyna się najważniejsza rozmowa o przyszłości rodziny, firmy i tego, co ma po nas pozostać.

SUKCESJA BEZ PRZYPADKU

Odejście doświadczonego lidera może w jednej chwili odstąpić problem, którego wcześniej w organizacji nie było widać: brak osoby gotowej przejąć odpowiedzialność.

Sam program talentowy nie wystarczy, jeśli w momencie zmiany firma nadal musi gorączkowo szukać następcy. Sukcesja powinna być traktowana nie jako reakcja na wakat, ale jako element zarządzania ciągłością biznesową i potencjałem ludzi.

Sukcesja zaczyna się zanim ktoś zdecyduje się odejść

W wielu organizacjach temat sukcesji pojawia się dopiero w momencie zmiany personalnej. Doświadczony manager składa wypowiedzenie, ekspert przechodzi do innej firmy, właściciel chce ograniczyć swoje zaangażowanie operacyjne albo rozwój biznesu wymaga powierzenia większej odpowiedzialności kolejnej osobie.

Dobrze zaprojektowana sukcesja powinna rozpocząć się znacznie wcześniej. Jej celem nie jest wyłącznie wskazanie nazwiska potencjalnego następcy, ale budowanie puli osób, które zdobywają doświadczenia, poszerzają kompetencje i stopniowo podejmują coraz większą odpowiedzialność.

– O sukcesji nadal bardzo często zaczynamy mówić dopiero wtedy,

kiedy pojawia się konkretny problem: ktoś odchodzi albo nagle potrzebujemy osoby gotowej przejąć większą odpowiedzialność. Tymczasem wtedy jest już za późno, żeby spokojnie budować potencjał. Organizacje powinny wcześniej wiedzieć, gdzie mają największe ryzyko i czy są w stanie zapewnić ciągłość działania w przypadku zmiany personalnej – mówi Marika Stasinowska, ekspertka ds. rekrutacji, prowadząca podcast HRK „Talent jest bezcenny”.

Program talentowy nie wybierze następców

Wiele firm posiada rozbudowane procesy talent review, macierze kompetencji czy grupy pracowników o wysokim potencjale. Problem pojawia się wtedy, gdy te same nazwiska przez kolejne lata pozostają na listach talentów, ale nie przekłada się to na realną gotowość do objęcia nowych ról.

Wyzwaniem w tym przypadku jest odróżnienie wysokiej efektywności od wysokiego potencjału. Bardzo dobry specjalista nie musi być przyszłym menedżerem. Z kolei pracownik z dużymi możliwościami

rozwój nie zawsze jest osobą najbardziej widoczną na spotkaniach czy najgłośniejszą komunikującą swoje ambicje.

Właśnie dlatego w procesach sukcesji coraz większego znaczenia nabiera identyfikowanie tzw. „cichych talentów” – osób, które osiągają wyniki, rozwijają wiedzę i dobrze współpracują z innymi, ale nie budują swojej pozycji poprzez dużą ekspozycję wewnątrz firmy.

Lider powinien nie tylko rozwijać, ale także „oddawać” ludzi

Z perspektywy lidera sytuacja może być niejednoznaczna. Jeżeli przez kilka lat rozwijał bardzo dobrego specjalistę, przekazał mu wiedzę i zbudował z nim efektywną współpracę, naturalnym odruchem może być chęć zatrzymania takiej osoby w swoim zespole.

Jednak z perspektywy całej organizacji rozwój talentu może oznaczać przeniesienie go do innego obszaru, zaangażowanie w nowy projekt lub przygotowanie do roli o większej odpowiedzialności.

– Dobry menedżer powinien patrzeć na potencjał pracownika szerzej niż przez potrzeby własnego zespołu. Jego rolą jest nie tylko rozwijanie kompetencji, ale również tworzenie ludziom ekspozycji na nowe zadania, dawanie odpowiedzialności i promowanie ich we-

wnątrz firmy. To wymaga odwagi, ponieważ czasem oznacza zgodę na to, że bardzo dobry pracownik zrobi kolejny krok poza naszym zespołem – podkreśla Ewelina Kołodziej-Władzińska, ekspertka ds. rekrutacji, prowadząca podcast HRK „Talent jest bezcenny”.

Nie każdy pracownik sam zgłosi się po awans. Nie każdy będzie zabiegał o obecność w projektach o dużej widoczności czy aktywnie budował relacje z najwyższą kadrą. Stąd jednym z zadań lidera jest świadoma obserwacja zespołu i wychodzenie poza najbardziej oczywiste kandydatury. Rozwój nie powinien więc oznaczać automatycznej obietnicy awansu w określonym czasie. Znacznie ważniejsze jest pokazanie, że firma inwestuje w daną osobę i daje jej możliwość poszerzania kompetencji oraz wpływu.

Sukcesja dotyczy również firm właścicielskich

Szczególnym przypadkiem jest przekazywanie odpowiedzialności w organizacjach właścicielskich. Wiele polskich firm zakładanych w latach 90. znajduje się dziś w momencie, w którym właściciele rozważają ograniczenie bezpośredniego zaangażowania w działalność operacyjną.

Nie zawsze oznacza to jednak przekazanie biznesu kolejnemu

pokoleniu. Część firm potrzebuje profesjonalnego menedżera, który pomoże organizacji wejść na nowe rynki, zwiększyć skalę działalności lub uporządkować jej strukturę. Problem pojawia się wtedy, gdy deklarowana gotowość właściciela do oddania odpowiedzialności nie idzie w parze z rzeczywistą zmianą sposobu podejmowania decyzji.

Nowy manager może formalnie otrzymać szeroki mandat, ale pracownicy nadal zwracają się bezpośrednio do właściciela, a ten pozostaje zaangażowany w bieżące decyzje. W takich warunkach sukces zależy nie tylko od doświadczenia osoby wchodzącej do firmy, ale również od wzajemnego zaufania, jasnego ustalenia zasad współpracy i gotowości obu stron do funkcjonowania w nowym modelu.

Czy sukcesja działa?

Jeżeli pojawia się paraliż, decyzje zostają wstrzymane, a organizacja dopiero rozpoczyna poszukiwanie rozwiązania, system nie spełnia swojej funkcji. Jeśli natomiast firma wie, kto może przejąć odpowiedzialność, ma przygotowane osoby z odpowiednimi doświadczeniami i potrafi szybko podjąć decyzję, sukcesja staje się realnym zabezpieczeniem ciągłości biznesu.

Kto przejmie biznesy założycieli z lat 90.?

Pierwsze pokolenie polskich przedsiębiorców budowało firmy w czasach, kiedy trzeba było umieć zrobić wszystko samemu. Dziś wielu z tych właścicieli stoi przed pytaniem, którego przez lata nie musieli sobie zadawać: co stanie się z firmą, kiedy mnie już w niej nie będzie? – mówi

IWONA BORAWSKA

founderka i CEO The Process®

W latach 90. wystarczyła czasami dobra branża, odwaga i telefon stacjonarny. Przedsiębiorcy budowali firmy od zera. Sami sprzedawali, zatrudniali, negocjowali, pilnowali pieniędzy i gasili pożary. Przez lata ten model działał. Problem w tym, że firma może dorosnąć, a sposób jej prowadzenia niekoniecznie. Wielu właścicieli zbudowało firmy, które świetnie działają dzięki ich doświadczeniu. Teraz pojawia się pytanie, czy zbudowali również firmy, które będą świetnie działały bez ich doświadczenia.

Firma może być świetna i jednocześnie trudna do przekazania

To jeden z paradoksów przedsiębiorczości. Właściciel może mieć świetny produkt, wiernych klientów, doświadczony zespół i stabilne przychody. A jednak firma może być bardzo trudna do przejęcia. Dlaczego? Bo właściciel jest jej pamięcią, relacją z klientami, głównym negocjatorem i osobą, która wie, co zrobić w sytuacji, której nie opisuje żadna procedura. Jeżeli właściciel mówi: „przecież wszyscy wiedzą, jak to działa”, warto sprawdzić, kto konkretnie jest tym „wszystkim”. Bardzo często okazuje się, że od-

powiedź brzmi: „ja”. Największym problemem może być to, czego nie widać w bilansie. Wartość firmy nie mieści się wyłącznie w aktywach. To również ludzie, relacje z klientami, sposób pracy, marka, know-how, dane, procesy i zdolność organizacji do generowania wyniku bez ciągłej obecności jednej osoby. Jeśli tego nie ma, kupujący może zobaczyć przede wszystkim ryzyko. A ryzyko wpływa na decyzję o przejęciu i jego warunki.

Gdy dzieci nie chcą przejąć firmy...

To kolejny temat, o którym przedsiębiorcy często rozmawiają zbyt późno. Dziecko może nie chcieć prowadzić rodzinnego biznesu. Może pracować w zupełnie innej branży. Może mieć własną firmę. Może też nie mieć kompetencji lub zwyczajnie nie czuć potrzeby kontynuowania dzieła rodziców. Sukcesja nie powinna być obowiązkiem dziecka. Jeżeli następne pokolenie nie chce prowadzić firmy, trzeba

mieć plan B. A najlepiej również plan C. Planem może być sprzedaż firmy, wykup menedżerski, przejęcie przez pracowników albo inny model własnościowy. Każdy z nich wymaga przygotowania.

Czy da się jeszcze uratować takie firmy?

Tak postawione pytanie brzmi dramatycznie, ale problem jest bardziej praktyczny niż katastroficzny. Firmę można przygotowywać do zmiany właściciela krok po kroku. Najpierw trzeba zobaczyć, co rzeczywiście zależy od właściciela. Potem przekazać część odpowiedzialności. Uporządkować procesy. Zbudować kadrę menedżerską. Uporządkować finanse i dane. Rozłożyć relacje z klientami na więcej osób. I przede wszystkim przestać odkładać temat. Najgorszy moment na rozpoczęcie przygotowań do sukcesji to dzień, w którym właściciel mówi: „muszę już odejść”. Wtedy nie przygotowu-

jemy firmy do zmiany. Próbuje ratować sytuację.

Polska firma wreszcie musi dorosnąć

Dojrzałość biznesu nie polega na tym, że właściciel ma mniej pracy. Polega na tym, że organizacja ma więcej własnych kompetencji, a decyzje mogą być podejmowane również bez właściciela. Wiedza jest dostępna, klienci mają relacje z firmą, a nie wyłącznie z jej założycielem, a zespół menedżerski potrafi prowadzić biznes. Przez lata sukcesem było stworzenie firmy. Teraz dla wielu przedsiębiorców sukcesem będzie stworzenie firmy, która potrafi przeżyć zmianę właściciela. To zupełnie inny. Być może właśnie teraz polski biznes zaczyna najważniejszą lekcję dorosłości. Nie chodzi już tylko o to, jak zbudować firmę. Chodzi o to, jak zbudować firmę, która będzie miała życie również po swoim założycielu.