

MARIA ADAMSKA

ANEKS

Przypadki udanej sukcesji

1. Zmiana pokoleniowa w Fabryce Ceramiki Budowlanej Sp. z o.o.¹

Historia tej rodzinnej firmy zaczęła się w 1989 roku. Wtedy Jacek Kostrzewski założył Fabrykę Ceramiki Budowlanej w formie jednoosobowej działalności w Myślniewie koło Kobyłej Góry. Fabryka produkuje dachówki ceramiczne, ceramiczne akcesoria dachowe, płytki podłogowe, elewacyjne, parapetowe, kształtki ogrodzeniowe oraz ozdoby ceramiczne o wysokich walorach estetycznych. Część produkcji jest wytwarzana tradycyjnymi metodami ręcznymi.

Do dzisiejszego rozkwitu firmy przyczyniła się wytrwała działalność założyciela i jego rodziny. Jacek Kostrzewski systematycznie rozwijał działalność firmy, inwestował w kolejne zakłady produkcyjne, dbał o najwyższą jakość produktów i rozszerzał rynki zbytu na kraje Europy i Stany Zjednoczone. W 1998 roku kupił zabytkowy budynek i halę starej kaflarni w centrum Ostrzeszowa, które odrestaurował z wielką dbałością i przeniósł tam siedzibę przedsiębiorstwa. W 2002 roku na bazie istniejącego przedsiębiorstwa utworzył spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością. W kolejnych latach zakupił następny zakład produkcyjny Na Budach. W budynku z końca XIX wieku przywrócił produkcję towaru starymi metodami. Dziś wytwarzana jest tam ręcznie formowana i wypalana w zabytkowym piecu ceramicznym z 1890 roku piękna dachówka ceramiczna dla odbiorców z Wielkiej Brytanii.

Państwo Kostrzewscy mają czwórkę dzieci: dwóch starszych synów i dwie córki. Proces sukcesji był przeprowadzany stopniowo przez wiele lat i dotyczył działań związanych z przygotowaniem firmy do przejęcia, czyli do przekazania własności i władzy.

Ważnym działaniem w procesie tej sukcesji była zmiana formy organizacyjno-prawnej przedsiębiorstwa, która nastąpiła w 2002 roku – z jednoosobowej działalności gospodarczej w spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością. W nowoutworzonej spółce większość udziałów

¹Opracowanie własne na podstawie informacji i dokumentów FCB Sp. z o.o.

objął założyciel, a niewielką część jego najstarszy syn Jakub. Był to pierwszy etap przekazania własności sukcesorowi. Na prezesa zarządu powołana została osoba spoza rodziny, a syn objął stanowisko wiceprezesa. W 2009 roku założyciel przekazał swoje udziały żonie i trójce swoich dzieci. Najmłodsza córka na razie nie została włączona do grona sukcesorów. Kolejny etap sukcesji nastąpił w 2011 roku. Stanowisko prezesa zajął młodszy syn Adam. Starszy syn Jakub został wiceprezesem ds. marketingu i sprzedaży, a starsza z córek Julia – wiceprezesem ds. personalnych i finansowych. Druga córka rozpoczęła studia również z zakresu zarządzania. Po przejęciu zarządzania dzieci kontynuują kierunek rozwoju wytyczony przez założyciela, chociaż także wprowadziły zmiany, np. usprawnienie produkcji poprzez wprowadzenie nowych technologii, zmiany w sposobie zarządzania firmą, ekspansję na nowe rynki zbytu.

W tym modelowo przebiegającym procesie sukcesji właściciele położyli duży nacisk na przygotowanie sukcesorów. Już od wczesnych lat życia dzieci były oswajane z myślą, że kiedyś przejmą przedsiębiorstwo rodziców. Trójka starszych dzieci pomagała rodzicom w prostych czynnościach, potem synowie i córka pracowali na stanowiskach wykonawczych. Najstarszy syn jako nastolatek pracował w dziale produkcji i jeździł ze swoim ojcem z wyrobami fabryki do klientów. Rodzice zadbali także o formalną edukację dzieci, które ukończyły studia wyższe. Młodszy syn wybrał specjalizację „ceramika budowlana” i to właśnie on pełni obecnie funkcję prezesa zarządu.

Sprzyjającym czynnikiem udanej sukcesji są dobre relacje w rodzinie i umiejętność komunikowania się. Rodzina odbyła wiele spotkań poświęconych sukcesji. Wybór na stanowisko prezesa był poprzedzony analizą umiejętności wszystkich kandydatów. Nietypowy dla firm rodzinnych wybór młodszego syna był wspólną decyzją rodziny. Sukcesorzy to ludzie młodzi, są kochającym się i zgodnym rodzeństwem, odpowiada im układ władzy w przedsiębiorstwie. Jako zarząd podejmują samodzielnie decyzje, rodzice zaś są członkami rady nadzorczej. Ojciec po przekazaniu przedsiębiorstwa rodzinnego dzieciom założył własną firmę, lecz jeszcze uczestniczy w podejmowaniu decyzji strategicznych. Również pracownicy, którzy z ojcem przepracowali wiele lat, ciągle uważają go za właściciela i zwracają się do niego w niektórych sprawach.

2. Piąte pokolenie w firmie A. Blikle Sp. z o.o.²

Firma cukiernicza A. Blikle została założona w 1869 roku w Warszawie przez Antoniego Kazimierza Bliklego. Założyciel był wykwalifikowanym cukiernikiem, aktywnym w środowisku warszawskim, był też pierwszym starszym cechu cukierników. Jego wypieki, przede wszystkim pączki, ciasta i torty, cieszyły się dużym powodzeniem, a cukiernia stała się popularnym miejscem spotkań warszawskich artystów.

Jego syn Antoni Wiesław, również dyplomowany cukiernik, przejął firmę w 1903 roku, jeszcze za życia ojca. Kontynuując tradycję firmy, doskonalił wyroby cukiernicze oraz unowocześniał i rozwinął cukiernię-kawiarnię. Podobnie jak za czasów założyciela, miejsce to pełniło ważną rolę w życiu społecznym i kulturalnym miasta. Antoni miał, podobnie jak ojciec, zamiłowanie do sztuki, a także działał w środowisku cukierników (przez długie lata był podstarszym Zgromadzenia Cukierników).

Trzecim właścicielem został Jerzy Czesław, który wchodził w rolę szefa stopniowo, pod troskliwą opieką rodziców. Jako dziecko często bywał w cukierni, a mając dwadzieścia jeden lat zastępował w firmie chorego ojca. W 1928 roku otrzymał prokurę – prawo do samodzielnego prowadzenia firmy, w 1932 roku został współnikiem ojca. Oprócz wyuczonego zawodu cukiernika, ukończył studia w Wyższej Szkole Handlowej w Warszawie. Kierowanie firmą przez Jerzego przypadło na bardzo trudny okres: kryzys lat międzywojennych, lata okupacji hitlerowskiej i okres PRL. W okresie powojennym Jerzy włożył wiele wysiłku w utrzymanie firmy. Od 1947 roku był podstarszym Cechu Cukierników, przewodniczącym Komisji Branżowej Cukierników i Piekarzy, za swoją aktywność otrzymał wiele odznaczeń. Podobnie jak poprzednicy, Jerzy miał zdolności artystyczne. Jego najważniejszym celem było jednak zachowanie ciągłości firmy rodzinnej.

Andrzej J. Blikle objął kierowanie firmą rodzinną w 1991 roku, gdy miał za sobą lata pracy naukowej. Pracując naukowo nie zapomniał o tradycji rodzinnej i również zdobywał stopnie wtajemniczenia w zawód cukiernika. Równocześnie z nominacją profesorską uzyskał tytuł mistrza

²Opracowanie własne na podstawie: Jerzak J., Popczyk W., *Winnicka-Popczyk A., Przedsiębiorstwa rodzinne, funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa 2014, s. 242-262; Superbrands Polska, *Czołowe marki na polskim rynku – 2005*, Superbrands Ltd., 2005, s. 10-11; Różyński P., Błaszczak A., *Następcy tronu*, w: <http://bloomberg-businessweek.pl> (odnośnik z dnia 18.03.2013 roku); Pisera R., *Lukrowana sukcesja*, w: *Wprost*, nr 50/2011 (1505), http://www.wprost.pl/ar/282865/lukrowana_sukcesja (odnośnik z dnia 10.09.2014 roku); Strona internetowa firmy Blikle Sp. z o.o., <http://www.blikle.pl> (odnośnik z dnia 10.09.2014 roku).

cukierniczego. Po przejściu firmy w ciągu kilkunastu lat doprowadził do jej znaczącego rozwoju. Stan przedsiębiorstwa rodzinnego w momencie przejścia to cukiernia na Nowym Świecie, czterdziestu dwóch pracowników i roczne przychody rzędu 600 tysięcy dolarów. Zaciągając kredyty nowy właściciel rozbudował i unowocześnił infrastrukturę firmy, stworzył sieć osiemnastu cukierni (w tym ośmiu franchisingowych), trzech kawiarni i dwóch sklepów delikatesowych, zainwestował też w nowoczesną pracownię. Synowi przekazał firmę zatrudniającą około 250 pracowników i z przychodami przekraczającymi dwadzieścia cztery miliony złotych (około sześć milionów dolarów).

Kolejnym sukcesorem był syn Andrzeja, Łukasz. Zgodnie z rodzinną tradycją był on od wielu lat przygotowywany do roli szefa, zarówno poprzez pracę w firmie, jak i studia. Łukasz jako dziecko pracował w cukierni pod okiem swojego dziadka. Skończył studia prawnicze na Uniwersytecie Warszawskim, a potem nowojorską School of Visual Arts. Oficjalnie pracę w firmie rodzinnej rozpoczął od połowy lat 90. XX w. Objął stanowisko wiceprezesa, projektował opakowania produktów. Sukcesja przeciągała się, ojciec chciał oddać synowi firmę rozbudowaną, z zakończonym procesem inwestycyjnym. Ponadto ojciec wciąż miał obawy, czy syn poradzi sobie z zarządzaniem rodzinnym przedsiębiorstwem. Poprosił więc doświadczonego trenera biznesu, by przygotował Łukasza do przejścia obowiązków zarządzającego. Trening trwał pół roku, a Andrzej po pewnym czasie stwierdził, że trening bardziej był potrzebny jemu niż Łukaszowi. Dopiero wtedy uwierzył w kwalifikacje i zdolność do działania swojego następcy.

W 2012 roku nastąpiła czwarta sukcesja i kierowanie firmą objął Łukasz. Zmiana warty w firmie spowodowała wdrożenie nowej strategii. Na zebraniu wspólników Łukasz przedstawił własny, sześcioletni plan rozwoju firmy. W planie nowego szefa firmy znalazła się ekspansja na rynek detaliczny, a potem na rynki zagraniczne. Nowy szef zaczął budować własny zespół kierowniczy, zwolnił kilka kluczowych osób współpracujących z ojcem przez wiele lat. Nestor zajął się swoimi ulubionymi zajęciami, założył firmę doradczą i odsunął się od bieżącego zarządzania. Obecna sukcesja w firmie A. Blikle, jakkolwiek przebiegała w sposób modelowy, miała także nieoczekiwany zwrot. W 2013 roku Łukasz zrezygnował z zarządzania operacyjnego i został Przewodniczącym Rady Nadzorczej, a na prezesa Zarządu powołano osobę spoza rodziny. W wywiadach prasowych Andrzej Blikle wyjaśnił, że Łukasz lepiej czuje się w roli osoby podejmującej decyzje strategiczne. Zatrudniony menedżer spoza rodziny ma realizować opracowany przez Łukasza plan rozwoju.

3. Trzecia zmiana warty w Michael Stone Ltd.³

Michael Stone Ltd. jest przedsiębiorstwem rodzinnym, nazwanym od imienia założyciela, który założył je w 1899 roku w małym miasteczku na północ od Manchesteru w Anglii. Firma głównie zajmowała się hurtową sprzedażą żywności, naczyniami jednorazowego użytku i wyposażeniem do cateringu. W ciągu swojego ponad stuletniego istnienia przedsiębiorstwo rozwinęło się i stało jednym z przodujących w dziedzinie zaopatrzenia w mrożoną żywność, smażalnie ryb, pizzerie i firmy cateringowe. Dzisiaj przedsiębiorstwo ma trzy magazyny, jeden w Blackpool, jeden w Północnej Walii w Colwyn Bay i główny magazyn oraz centralne biuro firmy w Północnym Manchesterze, flotę dwudziestu dwóch samochodów i zatrudnia siedemdziesięciu pracowników.

Pierwsza sukcesja odbyła się w 1936 roku, kiedy to zięć Michaela, Peter Hill, dołączył do przedsiębiorstwa. We wczesnych latach 60. XX wieku syn Petera, Tom, przejął prowadzenie firmy rodzinnej. Obecnie członkowie rodziny z trzeciego i czwartego pokolenia wspólnie prowadzą przedsiębiorstwo. Jednakże Tom ma już ponad 60 lat i firmę czeka trzecia sukcesja.

Firma Michael Stone Ltd. ma za sobą doświadczenie dwóch zmian pokoleniowych: pierwsze przekazanie dziedzictwa przez założyciela, Michaela, swojemu zięciowi Peterowi, i druga przez Petera Tomowi. Trzecia formalna sukcesja jest oczekiwana w ciągu dwóch lat i obecnie sukcesorzy są już zaangażowani w codzienne sprawy zarządzania biznesem rodzinnym.

Autor analizy przypadku tej firmy rodzinnej wysunął tezę, że o jej sukcesie zdecydowały trzy czynniki: planowanie sukcesji, przygotowanie i wdrażanie sukcesora oraz relacje międzypokoleniowe.

Długa historia firmy i doświadczenia uzyskane w trakcie poprzednich sukcesji stały się podstawą przygotowania przez Toma ogólnego planu sukcesji, chociaż nie istnieje on w sformalizowanej, pisemnej formie. W planie ujął on termin i sposób przekazania władzy oraz przekazanie własności. Elementem planu było również przygotowanie sukcesorów, którymi są dzieci Toma. Przekazanie własności zostało zaplanowane i przeprowadzone na długo przed przewidywanym odejściem nestora. Samo zaś przekazanie władzy ma nastąpić na dwa lata przed odejściem obecnego szefa, który zamierza robić to stopniowo, aż do przekazania synowi pełni odpowiedzialności.

Tom wcześniej przygotował sukcesję także od strony własności. W 1999 roku przekazał swoje wszystkie udziały dzieciom, które mają ich w efekcie po 39,8% i wspólnie mogą podejmować wszystkie decyzje w spółce. Pozostałe udziały mają dwaj inni członkowie rodziny (razem 20,3%) i Brian, przyjaciel i członek kierownictwa (0,1%).

³Opracowanie własne na podstawie: Wang Y. *Pass the baton within the family – a case study on succession issues*, University of Wolverhampton 2002, Management Research Centre 2002.

Ważnym elementem sukcesji w tej firmie jest przygotowanie sukcesorów zarówno pod względem kwalifikacji zawodowych, jak i motywacji. Syn i córka Toma skończyli wyższe studia, a następnie zdobywali doświadczenie zawodowe poza firmą rodzinną. Syn Richard jest zawodowym prawnikiem. Po ukończeniu studiów pracował przez dziesięć lat w Londynie w kancelariach prawnych. Potem zaczął pracę w firmie rodzinnej i przez siedem lat starań udowodnił ojcu, że jest zdolny do prowadzenia firmy. Córka Lisa zrobiła doktorat z dziedziny literatury angielskiej i pracowała jako nauczycielka. Potem jednak dołączyła do firmy i wyraziła chęć zajęcia się księgowością. Ponieważ jej edukacja nie miał nic wspólnego z działalnością biznesową, ojciec bardzo sceptycznie odnosił się do jej obecności w firmie. Postawił warunek, że musi się nauczyć zawodu, mówiąc: „nie myśl, że jesteś moją córką i przetożoną innych pracowników. Jeżeli nie będziesz mogła sobie poradzić, zostaniesz wyrzucona”. Lisa dostała się pod opiekę dyrektora finansowego, Briana, który wprowadza ją w tajniki księgowości.

Obecnie sukcesorzy są już zaangażowani w codzienne sprawy zarządzania biznesem rodzinnym. Syn jest dyrektorem zarządzającym i sekretarzem przedsiębiorstwa, córka Lisa zaś dyrektorem personalnym i finansowym. Są oni ciągle szkoleni w zakresie bieżącego zarządzania przedsiębiorstwem. Ojciec przekazuje swoją wiedzę Richardowi na codziennych spotkaniach. Tom nie tylko dzieli się swoim doświadczeniem z Richardem, ale zachęca go do podejmowania własnych decyzji. Lisa jest szkolona przez dyrektora finansowego w zakresie księgowości i stara się o zdobycie tytułu certyfikowanego księgowego. Ojciec zawsze był bardzo wymagający i uważał, że więzy krwi nie są wystarczające do objęcia władzy. Dlatego też dzieci musiały bardzo długo uczyć się i ciężko pracować, aby przekonać ojca, że są dobrze przygotowane do roli sukcesorów. Często powtarzaną dzieciom zasadą właściciela jest: „nie macie z góry przyznanych praw do posiadania firmy. Jeżeli chcecie być sukcesorami, po pierwsze – musicie być odpowiednio dobrzy, aby w ogóle wziąć was pod uwagę, a po drugie – musicie rzeczywiście pragnąć tego, by się dołączyć do przedsiębiorstwa”. Charakterystyczne dla obecnego właściciela jest oddzielanie interesu firmy od spraw osobistych, traktowanie jej jako „rzeczy istniejącej dla personelu, klientów i członków rodziny”.

Kolejny czynnik udanej sukcesji to relacje międzypokoleniowe, które w tej rodzinie są nacechowane wzajemnym szacunkiem i zaufaniem. Przykładem zaufania ojca do syna była zgoda na zmianę zaproponowaną przez niego i wprowadzenie systemu telesprzedaży. Chociaż ojciec nie ma pewności, czy proponowane przez syna zmiany w strategii firmy są dobre, pozwolił mu na ich wprowadzenie w życie, sam zaś czuwa nad sprawami firmy. Ojciec i dzieci potrafią się komunikować, ustalać wspólny kierunek działań, oczywiście mimo niekiedy pojawiających się napięć i obaw.

Porównując opisane studium przypadku z praktyką sukcesji w Polsce można zauważyć, że proces sukcesji odbywał się w odwrotnej kolejności niż jest to spotykane w firmach rodzinnych nad Wisłą. Najpierw bowiem nastąpiło przekazanie własności, a następnie dopiero władzy. Proces przekazywania władzy odbywał się stopniowo, a sukcesorzy mieli poprzeczkę wysoko umieszczoną przez ojca i musieli udowodnić, że posiadają dostateczne kompetencje do przejęcia firmy. Podział ról między syna i córkę jest typowy dla procesów sukcesyjnych – syn został prezesem, a córka objęła obszar personalny i finansowy.

4. Zmiana pokoleniowa w Ośrodku Szkolenia Kierowców ŻURAW⁴

Firma Ośrodek Szkolenia Kierowców „Żuraw” w Świdnicy została założona w listopadzie 1990 roku przez inż. Mieczysława Żurawia w formie jednoosobowej działalności gospodarczej. Nosiła wówczas nazwę Ośrodek Szkolenia Motorowego „Żuraw”. W Ośrodku były prowadzone szkolenia na kategorii prawa jazdy: A – motocykl, B – samochód osobowy. W początkowym okresie w firmie była zatrudniona jedna osoba, a w pierwszej dekadzie XXI wieku zatrudnienie wzrosło do dwunastu. Obecnie (2013 rok) zatrudnionych jest pięć osób.

Sukcesja w tej firmie odbyła się w sposób naturalny. Syn właściciela, Paweł, był związany z firmą od początku jej istnienia, interesował się nią i pomagał ojcu. Formalnie został zatrudniony w 1999 roku początkowo jako instruktor nauki jazdy, a następnie już jako współwłaściciel firmy. Założyciel na przelocie wieków przekształcił formę prawną swojej działalności na spółkę cywilną, w której syn został współnikiem.

Decyzja o sukcesji dojrzywała kilka lat. W jej podjęciu uczestniczyła cała rodzina, sprawa ta była wielokrotnie omawiana i dyskutowana w gronie rodziny. Nestor zaplanował wraz z synem przekazanie firmy z chwilą odejścia na emeryturę. Przekazanie firmy było zupełne – ojciec wycofał się z zarządzania, przekazał całą własność firmy, sam zajął pozycję pracownika, nie ingeruje w decyzje syna. Przygotowanie syna do roli sukcesora trwało kilka lat – syn dorastał i dojrzywał w firmie rodzinnej. Decyzja o przejęciu rodzinnej firmy była tym łatwiejsza, że sukcesor należy do osób bardzo silnie związanych z domem rodzinnym, wyniósł z niego gruntowne wychowanie, kulturę i wykształcenie. Syn podkreśla, że ojciec był dla niego autorytetem moralnym, od którego przejął wzorce postępowania. Chodzi tu zarówno o wartości, jak i styl zarządzania oraz sposób podejścia do pracowników i klientów firmy. Silne więzi rodzinne, empatia, wzajemny szacunek członków rodziny – to zdaniem sukcesora cechy umożliwiające i ułatwiające sukcesję⁵.

⁴Opracowanie własne na podstawie informacji od przedsiębiorcy oraz Żuraw P., *Zarządzanie firmą rodzinną na przykładzie Ośrodka Szkolenia Kierowców ŻURAW w Świdnicy*, w: *Firmy Rodzinne – determinanty funkcjonowania i rozwoju*, Sułkowski Ł. (red.), *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, tom XII, zeszyt 6, Wydawnictwo Społecznej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Łódź 2011, s. 77-88.

Znaczenie dobrych i przyjaznych relacji rodzinnych w udanej sukcesji podkreśla wielu badaczy, m.in. M. H. Morris, R.O. Williams, J. A. Allen & R.A. Avilla, *Correlates of success in family business transition*, *Journal of Business Venturing* 12, s. 385-401, za: Wang Y., dz. cyt.

W roku 2006 założyciel przeszedł na emeryturę, a syn przejął kierowanie firmą. Wtedy została zmieniona nazwa na aktualną: Ośrodek Szkolenia Kierowców „Żuraw” Paweł Żuraw oraz forma prawna na jednoosobową działalność gospodarczą. Nestor obecnie jest tylko pracownikiem firmy. Świadomie nie chce współdecydować w procesie zarządzania.

Sukcesor, pomimo przygotowania, jakie otrzymał w trakcie pracy ze swoim ojcem, napotkał trudności w zarządzaniu firmą. Były one związane z wprowadzaniem nowej, lepszej jakości wykonywanych usług, z zarządzaniem „starym” personelem, rozpoczęciem procesu „wychowywania sobie” nowej kadry. Również kondycja ekonomiczna firmy stała się problemem dla nowego właściciela. Branża, w której działa firma boryka się obecnie z problemami natury formalno-prawnej, a także narastającym niżem demograficznym, wzmożoną konkurencją i spadkiem cen usług.

Okres największego rozwoju firma odnotowała w latach 2004-2008, kiedy to zatrudniła dziesięciu instruktorów i posiadała siedem pojazdów szkoleniowych. W ciągu ostatnich lat działalność skurczyła się i w 2008 roku pojawiły się symptomy kryzysu. Firma zaczęła mieć trudności finansowe ze względu na spadek przychodów spowodowanych m.in. walką konkurencyjną oraz wysokimi kosztami stałymi. Właściciel postanowił dokonać redukcji kosztów, co wiązało się z ograniczeniem rozmiarów działalności. Sprzedano dwa samochody szkoleniowe, zwolniono dwóch instruktorów, a właściciel musiał w większym stopniu zaangażować się w działalność operacyjną, pełniąc jednocześnie funkcje właściciela, kierownika i instruktora. Firma więc nie rozwinęła się pod zarządem sukcesora i w pewnym stopniu przypomina teraz pionierskie czasy działalności założyciela. Obecna strategia, jaką przyjął nowy właściciel – to przetrwanie przy utrzymaniu (mimo wszystko) wysokiej jakości.

5. Statut Dziedzictwa Grupy Łapaj reguluje proces sukcesji⁶

Firma Rodzinna Łapaj, która funkcjonuje pod nazwą Grupa Łapaj, działa w branży hotelarskiej, prowadząc dwa czterogwiazdkowe hotele. Grupa, oprócz usług hotelowych, oferuje także organizację konferencji, imprez, usługi odnowy biologicznej i wiele innych atrakcyjnych form spędzania czasu. W swojej strategii firma sformułowała wyraźną wizję rozwoju biznesu rodzinnego, w którym oprócz hoteli mają się znaleźć farmy wiatrowe i spalarnie, inwestycje w branży energetycznej, a w centrum uwagi pozostanie wysoka jakość usług. Intencją Grupy Łapaj jest zachowanie rodzinnego charakteru firmy. Jest to obecnie firma dwupokoleniowa, w której proces sukcesji jest bardzo zaawansowany. Założycielami firmy są Krystyna i Jan Łapaj, a sukcesorami ich dzieci Agnieszka, Tomasz i Paulina. W firmę zaangażowane jest drugie pokolenie, a założyciele pełnią funkcje nadzorcze.

Zarówno planowanie, jak i przeprowadzenie sukcesji są w Grupie Łapaj nietypowe jak na polskie warunki, ponieważ wynikają z zapisów obszernego dokumentu dotyczącego zasad ładu rodzinnego i firmowego. Po ponad dwóch latach przygotowań Grupa w 2011 roku wprowadziła w życie dokument o nazwie „Statut Dziedzictwa”, który reguluje całokształt stosunków między rodziną, firmą i strukturą własnościową. W dokumencie ustalono m.in. jakie dziedzictwo i wartości założyciele chcą przekazać następnym pokoleniom. Intencją założycieli jest utrzymanie rodzinnego charakteru firmy, w związku z tym sukcesja firmy stała się dla nich priorytetem.

W Statucie Dziedzictwa zostały uregulowane relacje biznesowo-rodzinne i wskazane są możliwości, jakie wynikają z przynależności do firmy rodzinnej. Statut składa się z dziesięciu rozdziałów, wśród których są rozdziały określające strukturę własnościową i zarządczą, program edukacji członków rodziny czy zarządcze organy rodzinne. Dokument uzupełniają trzy porozumienia rodzinne, które dotyczą praw własności, sposobu rekrutacji i warunków pracy w firmie rodzinnej oraz rezolucji dotyczących rozwiązywania konfliktów.

Statut Dziedzictwa przewiduje wiele mechanizmów i rozwiązań, które tworzą wzajemnie uzupełniający się zestaw narzędzi do przeprowadzenia skutecznej sukcesji, a jednocześnie zabezpieczających dorobek rodziny przed jego utratą. Jest to o tyle godne

⁶Opracowanie własne na podstawie: *Lipiec J., Statut Dziedzictwa Grupy Łapaj jako przykład właścicielskiego nadzoru rodzinnego*, w: *Firmy Rodzinne – wyzwania globalne i lokalne*, Marjański A. (red.), *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, tom XIV, zeszyt 6, Wydawnictwo Społecznej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Łódź 2013 oraz <http://www.villaverde.pl/pl/263/grupa-lapaj>, a także <http://firmyrodzinne.org/spotkanie-tematycznie-mentoringowe-konstytucja-firmy-rodzinnej-odczarowanie-27-maja-villa-verde> (odnośniki z dnia 10.09.2014 roku).

zauważenia, że zaprojektowane regulacje mają charakter przede wszystkim prewencyjny i służą takiemu ułożeniu stosunków w rodzinie i firmie, które zapobiegają powstaniu konfliktów na tle sukcesji oraz przedstawiają gotowe rozwiązania oraz zasady postępowania w sytuacji wymagającej interwencji.

W Grupie Łapaj utworzono rodzinne fundusze: edukacyjny, emerytalny, alimentacyjny i ryzyka. Położenie nacisku na edukację dzieci, wspieranie ich w zdobywaniu potrzebnych kwalifikacji i doświadczeń, a także uregulowania w zakresie świadczeń emerytalnych dla nestorów – rozwiązują wiele kwestii związanych z sukcesją. Zasady rodzinnego ładu pozwalają na spełnienie trzech zasadniczych warunków udanej sukcesji: zaplanowanie sukcesji, przygotowanie sukcesorów do objęcia firmy oraz zapewnienie nestorom odpowiedniego poziomu życia po odejściu z firmy rodzinnej.

Dodatkowym elementem, który wspomaga proces udanej sukcesji, jest mechanizm rozwiązywania konfliktów oraz weryfikacji kompetencji sukcesorów.

Statut Dziedzictwa ustanawia kontrolę procesu sukcesji przez Radę Rodziny oraz cykliczną weryfikację sukcesora w okresie dwóch pierwszych lat sprawowania przez niego funkcji zarządczych. Rada Rodziny, złożona z założycieli rodzinnej firmy, nadzoruje firmę w wymiarze strategicznym. Syn, kierujący działalnością operacyjną, odpowiada przed Radą Rodziny. Przyjęto zasadę, że jeśli sukcesor w ciągu dwóch lat nie osiągnie założonych celów, to zostanie zastosowany mechanizm przywrócenia do pełnej władzy założycieli firmy. Jest to podyktowane troską o zachowanie dorobku rodziny. Nestorzy uważają, że kontrola sukcesorów jest konieczna, ponieważ: „Prezes, który nigdy nikogo nie ma nad sobą i myśli, że sam zna odpowiedzi na wszystkie pytania, nie będzie nigdy w stanie przeprowadzić dobrej sukcesji. Tutaj potrzeba bardziej dojrzałego myślenia, zmiany postawy.”

W zarządzanie firmą zaangażowana jest również córka Agnieszka. W spółce udziały posiadają rodzice oraz syn. Dotychczasowe działania podejmowane w firmie rodzinnej Łapaj są inspirujące, ponieważ wskazują na stopniowe i przemyślane prowadzenie procesu sukcesji.

6. Długo oczekiwana sukcesja w IKEA⁷

Twórcą znanej na całym świecie firmy Ikea jest Ingvar Kamprad. Założył ją jako siedemnastolatek. Wówczas w 1943 roku dostał od ojca niewielką sumę w nagrodę za dobre stopnie w szkole. Już jako pięcioletek zdradzał cechy przedsiębiorcy: kupował tanio i sprzedawał z niewielką marżą różnego rodzaju przedmioty codziennego użytku. Jego model biznesowy od początku opierał się na zasadzie: „Sprzedawaj ludziom jak najwięcej niezbędnych przedmiotów za jak najmniejsze pieniądze”.

Początkowo Ikea prowadziła sprzedaż wysyłkową materiałów biurowych, a produkcją mebli zajęła się od roku 1948. Założyciel wprowadził w latach 50. innowacyjny pomysł na produkcję mebli w częściach do samodzielnego składania przez klienta. Pozwoliło mu to zaoszczędzić na kosztach transportu i magazynowania, dzięki czemu oferował meble za bardzo niskie ceny. Właściciel rozwijał swój biznes na całym świecie. W 1961 roku rozpoczął produkcję mebli w Polsce. W latach 60. Ikea otworzyła sieć sklepów w Norwegii, Danii; w latach 70. w Austrii, Holandii, Niemczech i Szwajcarii; w latach 80. rozpoczęła sprzedaż mebli w USA i Wielkiej Brytanii. Wielkim wydarzeniem w życiu firmy było rozpoczęcie w 1998 roku sprzedaży w Chinach i dwa lata później w Rosji. Obecnie Ikea zatrudnia sto tysięcy pracowników w czterdziestu czterech krajach, a szwedzkie meble są niezwykle popularne na całym świecie. Ingvar Kamprad, pomimo ogromnego bogactwa, jakiego się dorobił, prowadzi bardzo skromny tryb życia. Swoich pracowników również przekonuje do oszczędzania. W „Biblii Ikea” znajduje się zdanie: „marnowanie zasobów jest w Ikea grzechem śmiertelnym”.

Zmiana pokoleniowa była przygotowywana przez wiele lat. Trzej synowie Ingvara – Peter, Jonas i Mathias – byli starannie przygotowywani przez ojca do roli liderów. Założyciel Ikea w 1986 roku zrezygnował ze stanowiska prezesa zarządu, które objął Per Ludvigsson, sam zaś został doradcą zarządu. Jednak zmiana na stanowisku nie oznaczała oddania władzy, ponieważ Kamprad nadal podejmował najważniejsze decyzje. Ingvar w 2012 roku przekazał odpowiedzialność za interesy Ikea. Po latach przygotowań zdecydował się na przekazanie władzy młodemu pokoleniu i w czerwcu 2013 roku ogłosił publicznie, że odchodzi z rady nadzorczej. Nowym szefem sieci sklepów został czterdziestoczworoletni Mathias, najmłodszy syn Kamprada. Mathias zastąpił na stanowisku prezesa Pera Ludwigszona.

Ingvar Kamprad stanowczo twierdzi jednak, że nie zamierza iść na emeryturę i nadal będzie udzielał rad i wskazówek w sprawie rozwoju firmy. Oznajmił publicznie, że rezygnacja ze stanowiska nie oznacza zakończenia pracy. Twórca wielkiego światowego imperium meblowego ma zamiar wciąż aktywnie uczestniczyć w życiu swojej firmy.

⁷Opracowanie własne na podstawie: Przybylski J., *Król Ikei abdykuje*, w: dorzeczy.pl, <http://beta.dorzeczy.pl/tygodnik-lisickiego/> (odnośnik z dnia 19.06.2013 roku); Mazurkiewicz P., *Miliarder na emeryturze*, w: biztok.pl, http://www.biztok.pl/wyzyskiwacz-z-nazistoska-przeszloscia-czy-zbawiciel-polskiego-przemyslu-meblarskiego-ingvar-kamprad-oddaje-wladze-w-ikei-synowi-s8186/foto_4 (odnośnik z dnia 29.09.2012 roku).

7. Początek drugiej sukcesji w Amii sp. z o.o.⁸

Historia firmy rodzinnej Amii sp. z o.o. sięga 1977 roku. Wtedy to Jan Siniarski po wielu staraniach otrzymał zgodę ówczesnego wójta podtódzkiej wsi Nowosolna na prowadzenie działalności gospodarczej. Ponieważ obowiązujące wówczas przepisy stanowiły, że nazwa firmy musi dokładnie określać profil działalności, Jan zarejestrował nazwę: „Tworzywa sztuczne, elektronika, ślusarstwo, mechanika precyzyjna Jan Siniarski”. Przez sześć lat, zatrudniając dozwoloną wówczas liczbę trzech pracowników, założyciel sam prowadził działalność gospodarczą.

W 1985 roku Jan Siniarski zawarł umowę spółki cywilnej ze swoim synem Michałem, który wniósł do niej wkład pieniężny i swoją pracę. Właściciele zmienili również nazwę na „Tworzywa sztuczne, elektronika, ślusarstwo, mechanika precyzyjna Jan i Michał Siniarscy”. Po kolejnych sześciu latach Jan postanowił odejść na emeryturę i pozostawić firmę całkowicie w rękach syna. Wraz ze zmianą właściciela przedsiębiorstwo zmieniło formę prawną na spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością oraz nazwę na do dziś obowiązującą: Amii sp. z o.o. Przez rok Michał miał współnika, który jednak wyjechał z kraju i jedynym właścicielem pozostał Michał Siniarski. Przedmiotem działalności spółki Amii jest obecnie produkcja filtrów do wody, dystrybutorów wody oraz alkomatów. Od 2001 roku firma rozwija dynamicznie handel z zagranicą.

W 2002 roku do spółki dołączył starszy syn Michała, Jan. Młodszy syn Adam studiuje za granicą i angażuje się w pracę w spółce tylko dorywczo w okresie wakacji. Firma w całości należy do rodziny. 80% udziałów ma ojciec, a 20% należy do starszego syna Jana. Główny właściciel planuje przekazanie swojej części udziałów synowi w momencie przejścia na emeryturę. Konkretny podział własności nie jest jeszcze przesądzony, gdyż będzie on zależał od zaangażowania się młodszego syna w firmie rodzinnej. Przyjęta zasada podziału własności firmy przewiduje, że udziały przypadną dzieciom, które pracują w firmie.

Michał Siniarski trzy lata temu ustąpił ze stanowiska prezesa i powołał na to stanowisko osobę spoza rodziny. Sam jest prokurentem i zajmuje się finansami firmy. Jego syn pracuje w dziale handlu krajowego. Oprócz ojca i syna w spółce nie pracują inni członkowie rodziny. Młodszy syn Adam w okresie wakacji pomaga w firmie, ale jeszcze nie zdecydował, co będzie robić po studiach.

⁸ Opracowanie własne na podstawie: Olejniczak J., *Problemy sukcesji w firmach rodzinnych*, praca licencjacka napisana pod kierunkiem dr A. Winnickiej-Popczyk, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2011 oraz strona internetowa firmy Amii sp. z o.o. <http://www.amii.pl> (odnośnik z dnia 10.09.2014 roku).

Firma działa na polskim rynku ponad trzydzieści lat i w tym czasie przeszła jedną pełną sukcesję – było to w 1991 roku. Pierwszy sukcesor przejął firmę po sześcioletniej pracy wspólnie z ojcem, podczas której uczył się funkcjonowania w przedsiębiorstwie. Przez cały okres współpracy z synem założyciel starał się o przekazanie jak największej wiedzy i doświadczenia, a jednocześnie był otwarty na propozycje syna. Ojciec przekazał synowi także system wartości, na którym zbudował firmę. Jedną z zasad było niekorzystanie z kredytów, pokrywanie wszelkich zobowiązań z własnych środków, aby zachować catkowitą niezależność firmy. Kolejną tradycyjną wartością rodzinną jest osobista praca właścicieli. Ma to wpływ na plan przyszłej sukcesji – przekazanie własności tylko synowi, który pracuje w firmie, a pominięcie syna niezaangażowanego. Siedziba firmy również jest uważana za część dziedzictwa i nie zmieniła się od początku istnienia firmy. W naborze pracowników stosuje się zasadę bliskości zamieszkania i ciągłości zatrudnienia, pracownikom zapewnia się atmosferę przyjaźni i solidarności. Tradycją rodzinną jest także oddawanie pierwszeństwa sprawom firmy, co jednak nie wpływa negatywnie na relacje rodzinne.

Obecny właściciel jest dumny z rodzinnego charakteru przedsiębiorstwa, dlatego chce przekazać firmę synowi. Sukcesja ma charakter wieloetapowy. Michał od początku obserwował swoich dwóch synów pod kątem sukcesji. Starszego Jana wciągał w sprawy firmy od dziecka: zabierał go na wyjazdy zagraniczne, targi, wizyty u dostawców i klientów, budził jego zainteresowanie i stworzył pozytywny wizerunek firmy. Ojciec nie wpływał na wybór kierunku studiów syna, ale był on i tak zbieżny z profilem działalności firmy. Kiedy w 2002 roku syn rozpoczął pracę w firmie, ich współpraca zacieśniła się. Relacje między ojcem i synem są bardzo dobre: mężczyźni potrafią ze sobą dyskutować, słuchać się wzajemnie, wymieniać opiniami. Młodszy syn na razie nie przejawia zainteresowania firmą, choć ojciec ma nadzieję, że to się zmieni.

8. Drugie pokolenie w Pneumat System Sp. z o.o.⁹

Firma rodzinna Pneumat System ma trzydzieści siedem lat. Początki firmy sięgają 1976 roku, kiedy to Ryszard Pachura, pomimo niesprzyjających warunków ekonomicznych i politycznych, założył we Wrocławiu pierwszą własną działalność gospodarczą: „Ryszard Pachura Izolacje Termiczne”. Założyciel inwestował i rozwijał działalność w kilku kierunkach – najpierw rozpoczął produkcję drewnianych sprzętów użytkowych na mniejszą skalę, a w latach 80. podjął współpracę z partnerem z Niemiec, sprowadził profesjonalne maszyny związane z produkcją mebli i rozwinął działalność w zakresie urządzeń pneumatycznych.

Dziś Pneumat System to ugruntowana marka. Od 2004 roku firma produkuje na szeroką skalę siłowniki pneumatyczne. Od ponad dwudziestu lat zajmuje się dystrybucją profesjonalnego sprzętu pneumatycznego uznanych firm Riegler, Aignep, Vesta, Renner, Orlik. Przełomowym momentem w działalności firmy był rok 2007, w którym nastąpiła przeprowadzka do nowej siedziby. Od tego momentu Ryszard Pachura rozpoczął szereg inwestycji związanych z infrastrukturą, parkiem maszynowym, środowiskiem pracy, tworzeniem nowych specjalistycznych działów.

Pneumat System stale się rozwija, powstają nowe działy, wzrasta zatrudnienie, wdrażane są nowe technologie. Obecnie w spółce pracuje siedemdziesiąt pięć osób. Właściciele dbają o dobry klimat pracy i pielęgnują kulturę organizacyjną, zdeterminowaną rodzinnym charakterem firmy. W trosce o utrzymanie rodzinnego charakteru i możliwość rozwijania i kontynuowania działalności, założyciel dwadzieścia lat temu przekształcił dotychczasową formę działalności w spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością.

Właściciele, małżeństwo Bożena i Ryszard, zaczęli myśleć o sukcesji już wiele lat temu, gdy ich dzieci zaczęły dorastać. Teraz właścicielka chciałaby zwolnić tempo życia i przekazać firmę dzieciom, ale mąż jest ciągle mocno zaangażowany w pracę w firmie, ma wiele pomysłów do wprowadzenia, więc jeszcze nie jest gotowy do przekazania firmy. Tym niemniej właściciele mają dość szczegółowy plan sukcesji, a sam proces sukcesji został rozpoczęty. Główni właściciele podjęli działania dotyczące przygotowania firmy od strony prawnej i organizacyjnej oraz przygotowania dzieci do tego procesu.

Dzięki zmianie formy prawnej na spółkę z o.o. jednoosobowa własność została przekształcona w pełną postać firmy rodzinnej. Właścicielami spółki są rodzice (udziały po 49%) i dwaj synowie (udziały po 1%). Zarząd spółki jest sześciosobowy, zasiadają w nim, oprócz czterech właścicieli, dwie osoby spoza rodziny. Założyciel pełni funkcję prezesa, jego żona jest wiceprezesem i objęła zarządzanie zasobami ludzkimi. Starszy syn zajmuje się logistyką, dwaj

⁹Opracowanie własne na podstawie danych przedsiębiorcy.

niespokrewnieni członkowie zarządu objęli ważne obszary marketingu i rozwoju.

Rozszerzenie zarządu o osoby spoza rodziny było dokonane z chęci dopuszczenia innego spojrzenia na sprawy spółki. Osoby spoza rodziny mają udział w podejmowaniu ważnych decyzji. Spółka rozpoczęła zatem proces profesjonalizacji zarządzania.

Członkowie zarządu mają przydzielone zakresy obowiązków i podejmują decyzje zgodnie z uprawnieniami. Jednak ważniejsze decyzje są podejmowane kolegiально. Co tydzień odbywa się zebranie zarządu na tematy bieżące, a raz w miesiącu ma miejsce zebranie poświęcone wybranym problemom. Synowie, dzięki udziałowi w zarządzaniu, nabywają doświadczenia i przygotowują się do pełnienia roli następców.

W spółce zwraca się uwagę na dobrą komunikację z pracownikami. Zarząd zasięga opinii w sprawach dotyczących pracowników, podejmuje się na nim także temat sukcesji. Jednak wielu pracowników na razie nie jest przekonanych o celowości zmiany na stanowisku prezesa – znaczna część pracuje z obecnym szefem ponad dwadzieścia lat i są z nim mocno związani. Zastąpienie charyzmatycznego lidera może być trudne, jednak synowie wdrażają się w sprawy rodzinnego biznesu i stopniowo podejmuje nowe obowiązki. Ten sposób przejmowania władzy jest uważany przez znawców problematyki sukcesyjnej za najbardziej skuteczny.

Kolejnym działaniem związanym z sukcesją jest sporządzenie testamentu, w którym przewiduje się następstwo władzy. Matżonkowie rozmawiali również o sytuacji nagłej śmierci jednego z nich.

Przygotowanie sukcesorów przebiega w sposób bardzo przemyślany. Dwaj synowie, obecnie w wieku około trzydziestu lat, początkowo nie byli zainteresowani pracą w firmie rodzinnej i po skończeniu studiów zajmowali się innymi sprawami. Rodzice nie wywierali na nich nacisku, ale synowie sami z czasem uznali, że chcą się związać z firmą rodzinną. Synowie poznali dobrze firmę, ponieważ pracowali w niej na różnych stanowiskach i są wprowadzeni we wszystkie sprawy, gdyż uczestniczą w zarządzie. Rodzice dają im duże pole swobody w podejmowaniu decyzji, jednocześnie służąc radą i oceną. Tak więc synowie podejmują decyzje, a rodzice starają się być mentorami.

Właściciele metodycznie przygotowują się do sukcesji, planują działania firmy w perspektywie wielu lat, nie boją się rozmawiać o sprawach trudnych. Obecnie widzą potrzebę dalszej edukacji sukcesorów, szczególnie w zakresie kompetencji miękkich. Chcieliby także wystać synów na praktykę w innej firmie.

Firmę cechuje znaczny stopień dojrzałości organizacyjnej, dobra komunikacja w firmie i rodzinie oraz strategiczne podejście do sukcesji. Są to zatem wszelkie przesłanki do udanego zakończenia sukcesji.

9. Sukcesja w firmie TATAMI Poland¹⁰

Założycielem firmy Tatami Poland w Konstantynowie Łódzkim jest Mieczysław Pajszczyk. Mężczyzna pochodzi z bardzo przedsiębiorczej rodziny: jego rodzice zajmowali się handlem nasionami i warzywami, potem brat w 1977 roku założył firmę Malarstwo Tapeciarnictwo, a do współpracy wciągnął licznych braci i kuzyna. Mieczysław pracował najpierw z braćmi, a w 1986 roku założył własną działalność usługową z zakresu malowania i tapetowania we współpracy z firmą brata.

Po 1989 roku wystąpiły duże trudności z pozyskiwaniem zleceń, ponieważ główni zleceniodawcy – przedsiębiorstwa państwowe – zaczęły znikać z mapy gospodarczej kraju. W 2000 roku bracia poszerzyli działalność o montaż płyt kartonowych, wykonywanie gładzi i roboty budowlane.

Mieczysław Pajszczyk jako pasjonat judo prowadził od 1994 roku sekcję sportową. Wtedy dowiedział się, że nigdzie w Polsce nie można kupić mat tatami do trenowania judo. Postanowił więc sam je produkować. Tak powstała firma Tatami Poland, której główną działalnością jest jednak świadczenie usług remontowo-budowlanych, a produkcja mat stanowi działalność dodatkową. W ostatnich latach powstał dział Tatami Investment, który zajmuje się budową i sprzedażą mieszkań.

Firma zatrudnia od dwudziestu dwóch do dwudziestu pięciu osób. Jest to spółka jawna, gdzie właścicielem jest Mieczysław Pajszczyk. W firmie pracują ponadto cztery osoby z rodziny. Żona założyciela zajmuje się sprawami pracowniczymi, przetargami i dokumentacją inwestycyjną. Syn Arkadiusz, z wykształceniem budowlanym, pracuje w firmie od 2005 roku i zajmuje się własnymi projektami budowlanymi. Córka Paulina jest odpowiedzialna za sprzedaż i marketing działu Tatami Investment. Ponadto w firmie pracuje wuj Mieczysława: prowadzi rozliczanie inwestycji i podatków.

Firma jest stosunkowo młoda i proces sukcesji nie został jeszcze w niej zakończony. Jest już jednak zaawansowany – sukcesorzy są wprowadzani w działania zarządcze i realizują własne pomysły. Właściciel jest całkowicie zaangażowany w pracę w firmie i na razie nie zamierza z niej rezygnować. Jednak od dawna pragnął zainteresować swoje dzieci pracą w firmie, co mu się ostatecznie udało. Dzieci, niezmuszane przez ojca, same wybrały kierunek studiów przydatny w działalności firmy i same też podjęły decyzje o pracy w firmie rodzinnej. Ojciec przygotowuje syna i córkę od strony fachowej, a także przekazuje tradycyjne wartości rodzinne. Jedną z nich jest szacunek dla ludzi, okazywanie pracownikom zrozumienia, utrzymywanie z nimi dobrych relacji. Niemniej ważne jest utożsamianie się z przedsiębiorstwem. W polityce zatrudnienia

¹⁰ Opracowanie własne na podstawie: Olejniczak J., dz. cyt.

stosuje się zasadę przyjmowania do pracy osób z najbliższej okolicy. Założyciel wpaja swoim dzieciom przekonanie, że w czasie kryzysu trzeba się wspierać i nie można nikogo zwalniać. W trudnych momentach rodzina ma ograniczone wypłaty, pracownicy pracują nie osiem, ale sześć godzin, lecz dzięki temu nikt nie traci pracy.

Dalsze plany sukcesyjne obejmują przekazanie firmy dzieciom. Właściciel nie boi się jej przekazać, uważa bowiem, że dzieci są bardzo dobrze przygotowane do objęcia rodzinnego dziedzictwa. Wielką nadzieją założyciela jest syn, który wykazuje duże zaangażowanie i pomysłowość. Sam założyciel chciałby mieć zawsze w firmie jakieś miejsce, a w przyszłości chce poświęcić się swojej pasji i zaangażować się w pomoc dzieciom.

10. Wkrótce szósta sukcesja w S.C. Johnson & Son Inc.¹¹

S.C. Johnson & Son Inc. jest firmą rodzinną, która działa od 1886 roku. Od momentu jej założenia jest zarządzana przez członków rodziny. Co więcej, jest to jedna z nielicznych międzynarodowych firm rodzinnych, która będąc dumna ze swojego rodzinnego charakteru, wykorzystuje ten fakt w kampaniach reklamowych własnych produktów. Historia S.C. Johnson to wynik zaangażowania rodziny, jej siły woli, wytrwałości, innowacyjności kolejnych pokoleń oraz dostrzegania znaczenia umiędzynarodowienia swojej działalności.

Firmę założył Samuel Curtis Johnson w miejscowości Racine (stan Wisconsin) w Stanach Zjednoczonych. Od jego inicjałów i imienia pochodzi nazwa S.C. Johnson. Początkowo firma produkowała drewniane podłogi, następnie wosk do czyszczenia podłóg. Z biegiem lat okazało się, że firma ma trudności z pozyskaniem głównego surowca do produkcji wosku. Dlatego kolejny z Johnsonów, Herbert Jr, wyruszył do Brazylii na poszukiwania możliwości pozyskiwania surowca. Był to kolejny krok ku podjęciu wzmoczonej współpracy z zagranicą. Kolejne lata to rozwój nowych produktów. W tamtym czasie stanowiło to głównie zastępę Sama, syna Herberta. Nowe produkty, takie jak: NaceRaid® (środek owadobójczy), OFF® (preparat odstraszający głównie komary) czy Glade® (odświeżacz powietrza) oraz inne szybko znajdowały nowych nabywców zarówno w Stanach, jak i na świecie. W tym samym czasie otwarto nowy oddział w Europie. W latach 90. XX wieku firma S.C. Johnson wprowadziła na rynek szereg kolejnych produktów, wśród których najbardziej znane to Vanish®, Brise® czy Pronto®. Dzisiaj to wiodący producent środków czystości, odświeżaczy powietrza i środków owadobójczych – globalne przedsiębiorstwo, które działa w 110 krajach na całym świecie i zatrudnia 12 000 pracowników.

Długowieczność firmy świadczy o umiejętności przeprowadzania skutecznych sukcesji. Kolejni sukcesorzy pochodzą z rodziny założycielskiej. Firma głosi swoją filozofię, opartą na kluczowych wartościach, które kształtowały ją od początku działalności. W 1976 roku została ona formalnie spisana w postaci zasad postępowania i ujęta w dokumencie „W to wierzymy” (This We Believe). Zasady te są sformułowane w odniesieniu do pięciu grup interesariuszy firmy, a więc do pracowników, do konsumentów, do społeczeństwa, do sąsiadów i gospodarzy (społeczności lokalne), do społeczności międzynarodowej. Dobre praktyki stosowane w S.C. Johnson wobec społeczności lokalnych obejmują działania proekologiczne oraz charytatywne.

¹¹ Opracowanie własne na podstawie: Hadryś-Nowak A., materiały niepublikowane autora, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu oraz strona internetowa najlepszemiejscapracacy.pl, http://www.najlepszemiejscapracacy.pl/2012/pdf/sc_johnson.pdf (odnośnik z dnia 10.09.2014 roku).

W tym przedsiębiorstwie rodzinnym produkt, jego unowocześnianie i ulepszanie, są na pierwszym miejscu. Dlatego w każdym pokoleniu znajdują się specjaliści od zarządzania, handlu czy marketingu, ale również specjaliści w zakresie chemii czy fizyki, którzy pracują jako wynalazcy. Na przykład obecny Główny Dyrektor Zarządzający studiował na zaawansowanym poziomie chemię i fizykę, uzyskał wykształcenie z dziedziny zarządzania, a także skończył studia MBA z marketingu i finansów.

Obecnie firmą zarządza piąte pokolenie rodziny Johnsonów, a szóste przygotowuje się do sukcesji. Proces ten jest bardzo starannie przygotowywany i dostosowany do indywidualnych predyspozycji kolejnych członków rodziny. Rodzina cały czas jest zaangażowana zarówno w strategiczną, jak i bieżącą działalność firmy. W przedsiębiorstwie członkowie rodziny są obecni niemal we wszystkich oddziałach firmy na całym świecie. Osoby przygotowujące się do objęcia wyższych stanowisk kierowniczych w firmie muszą odbyć staże i praktyki we wszystkich oddziałach przedsiębiorstwa.

Można zatem stwierdzić, że czynnikami udanych sukcesji w S.C. Johnson&Son jest przygotowanie sukcesorów, długookresowa strategia rozwoju firmy jako firmy zarządzanej przez rodzinę oraz silna kultura organizacyjna oparta na wartościach pielęgnowanych przez kolejne pokolenia.

Przypadki nieudanej sukcesji

1. Nieudana sukcesja w Grupie ITI po śmierci Jana Wejcherta¹²

Jan Wejchert i Mariusz Walter byli założycielami i głównymi akcjonariuszami Grupy ITI, która powstała w 1984 roku. W 1991 roku dołączył do nich Bruno Valsangiacomo. Początkowo działalność Grupy związana była z importem i eksportem sprzętu elektronicznego, działalnością reklamową i dystrybucją filmów, a następnie także z produkcją spożywczą. Od 1995 roku Grupa koncentruje się na działalności medialnej i rozrywkowej.

Jan Wejchert zmarł nagle w listopadzie 2009 roku. Zostawił po sobie puste miejsce w „imperium medialnym”. Spadkobiercami okazał się majątku (ponad czterdzieści spółek, nieruchomości, rozpoczęta budowa pola golfowego) i 64% akcji w Grupie ITI została trójka jego dzieci z pierwszych trzech małżeństw: Łukasz, Agata i Victoria oraz czwarta żona Aldona wraz z dwójką małych dzieci. Sukcesja w wymiarze własności została dobrze przygotowana, zapisy w testamencie bardzo dokładnie określały sposób dziedziczenia.

Chociaż testament Jana Wejcherta precyzyjnie dzielił majątek, sukcesja w rodzinie nie powiodła się. Spadkobiercy Jana Wejcherta nie chcieli wejść w rolę właścicieli, a tym bardziej zająć się zarządzaniem czy kontrolą rodzinnego biznesu i postanowili sprzedać swoje udziały. Postawilo to pozostałych udziałowców w sytuacji konieczności znalezienia wielkiej sumy na odkupienie udziałów.

Wśród czterech potencjalnych sukcesorów nie udało się przekonać nikogo do przejścia władzy w Grupie ITI. Dzieci i żona Jana Wejcherta mieli inne plany na przyszłość. córki i aktualna żona Jana prowadziły odrębną działalność, która była tylko luźno związana z grupą ITI. Najstarszy syn wychowywał się w Danii u boku matki, po skończeniu studiów w Dublinie pracował w kilku bankach. To z jego osobą były związane największe nadzieje na zajęcie miejsca ojca. Jednak okazało, że nie jest on zainteresowany rolą sukcesora i pomimo nalegań nie dał się do niej przekonać. W wywiadzie prasowym podkreślił, że nie czuje obowiązku kontynuowania dzieła ojca. W tej rodzinie nie było wspólnej wizji, przywiązania do tradycji rodzinnej, kulturowania mitu założycielskiego. Charakteryzuje to wypowiedź Łukasza: „Ojciec wychowywał nas, powtarzając, że w życiu powinno się robić to, co się lubi. Teraz podążam właśnie tą ścieżką”.

Parcelacja majątku rodzinnego, skomplikowana sytuacja rodzinna, brak więzi rodziny z firmą, budowanie przyszłości dzieci w oderwaniu od ITI – okazały się czynnikami niesprzyjającymi skutecznej sukcesji.

¹² Opracowanie własne na podstawie: Makarenko V., *Rewolucja w TVN. Kulisy przekształceń polskiego medialnego impresium*, w: wyborcza.pl, <http://m.wyborcza.biz/biznes/55,106501,10897883,,,10897247.html?i=0> (odnośnik z dnia 02.01.2012 roku).

2. Niepowodzenie trzeciej sukcesji w zakładzie cukierniczym¹³

Przykładem niedobrych praktyk sukcesyjnych może być firma rodzinna z branży cukierniczej z ponad stuletnią tradycją, która była zlokalizowana w dużym mieście wojewódzkim. Ze względu na charakter przypadku dane firmy nie mogą być ujawnione. Przytoczone fakty i daty są autentyczne, imiona bohaterów zostały zmienione.

Założyciel firmy, Bolestaw, jako dziewiętnastoletni młodzieniec w 1894 roku rozpoczął działalność gospodarczą od odręcznej sprzedaży wypieków domowych. W 1919 roku otworzył zakład cukierniczy w dużym mieście wojewódzkim. Po śmierci założyciela w 1947 roku zakład przejął syn Władysław, który doprowadził także do odrodzenia w PRL rzemiosła poprzez stworzenie Wojewódzkiego Cechu Cukierników. Po przerwie spowodowanej względami ustrojowymi, sukcesor wznowił działalność zakładu i w 1956 roku otworzył pracownię produkcyjną oraz sklep.

Po śmierci drugiego właściciela w 1974 roku prowadzenie zakładu przejęła żona dotychczasowego właściciela. Od 1975 roku właścicielem zakładu i zarządzającym został Janusz, syn Władysława. Żona Janusza pracowała jako sprzedawczyni. Mają oni dwoje dzieci, starszą córkę Annę i syna Marcina.

Wydawało się, że trzecia sukcesja jest tylko kwestią czasu. Córka od najmłodszych lat pomagała rodzicom w pracy, a zaraz po maturze, w 1997 roku, równoległe ze studiami podjęła pracę na stanowisku sprzedawczyni. Po trzech latach przejęła od ojca kluczowe obowiązki w firmie i przez kolejnych pięć lat była odpowiedzialna za produkcję, zaopatrzenie sklepów, promocję i rozwój. Pod jej kierownictwem firma rozwinęła się: otworzono siedem własnych sklepów i trzy sklepy w ramach współpracy z agentami zewnętrznymi. Pomimo tak dużego zaangażowania w prowadzenie firmy i jej spektakularnego rozwoju, córka nie była dobrze traktowana przez ojca. Nie miała statusu pracownika, okresowo właściciel dawał jej umowę zlecenie. Również wynagrodzenie było nieregularne i stosunkowo niewielkie. Biorąc pod uwagę fakt, że dość powszechnie spotyka się w firmach rodzinnych preferowanie członków własnej rodziny w roli pracowników, ta sytuacja jest bardzo nietypowa. Ojciec nie podejmował rozmów o sukcesji, ani nie czynił żadnych przygotowań do niej, odmawiał również rozmów o przyszłości firmy.

W 2005 roku córka powzięła decyzję o wyjeździe za granicę i o podjęciu tam pracy, co – jak sama określiła – było jej najlepszą decyzją w życiu. W tym samym roku pracę w firmie rodzinnej rozpoczął syn Marcin, ale w 2008 roku odszedł z firmy i zatrudnił się u pracodawcy zewnętrznego. W 2009 roku firma zakończyła działalność.

Oboje niedoszli sukcesorzy wyrażają żal, że tak dobrze prosperująca firma, produkująca wspaniałe wyroby cukiernicze, mająca grono wiernych klientów, została zamknięta. Mają żal do ojca, podobnie jak żona, że ich praca nie została doceniona. Nieudana sukcesja i zakończenie działalności firmy jest, zdaniem dzieci, wyłączną winą ojca, który nie chciał rozmawiać na ten temat i nie podjął żadnych działań, aby przygotować firmę do sukcesji i zachęcić dzieci do kontynuowania działalności firmy rodzinnej. Według opinii dzieci ojciec czerpał korzyści z firmy, odmawiał natomiast tych korzyści pozostałym członkom rodziny, a nawet nie przejawiał zainteresowania trwaniem firmy

¹³ Opracowanie własne na podstawie danych od syna przedsiębiorcy.

3. Nieodpowiedzialny sukcesor w Daniels & Bell Inc.¹⁴

Travers Bell Jroku pod koniec lat 70. założył w Nowym Jorku firmę brokerską Daniels & Bell Inc., którą rozwinął i doprowadził do rozkwitu. Travers zawsze zachęcał swoje dzieci do udziału w rodzinnym biznesie. Syn Darryl i córka Rhonda z pierwszego małżeństwa byli zainteresowani kontynuowaniem działalności ojca. W szkole średniej Darryl spędzał więcej czasu w biurze niż w szkole, dokonując transakcji kupna i sprzedaży akcji. Córka Rhonda obejmowała przez krótki czas stanowisko asystenta wykonawczego prezesa.

W styczniu 1988 roku założyciel nagle zmarł w wieku czterdziestu sześciu lat. W testamencie zapisał swoją firmę dzieciom: synowi Darrylowi 51%, córce Rhondzie 39% oraz 10% najmłodszemu dziecku z drugiego małżeństwa.

W wieku dwudziestu czterech lat Darryl zajął miejsce swojego ojca jako głowa firmy i rodziny. Szybko okazało się, że pomimo podjętych starań, Travers niewystarczająco dobrze przygotował dziedzica do prowadzenia i zarządzania jego firmą. Firma Daniels&Bell Inc. zajmowała się głównie poręczeniami przy emisji obligacji komunalnych na Wall Street samorządom i małym firmom. W latach poprzedzających swoją śmierć, Travers rozwinął działalność, oferując swoje usługi małym korporacjom i firmom. Biznes był wysoce uzależniony od relacji interpersonalnych, kontaktów i przyjaźni, które nawiązywał założyciel i które owocowały kontraktami w kolejnych miastach Stanów Zjednoczonych. Gdy zabrakło Traversa, a sukcesor sam nie posiadał takich kontaktów, funkcjonowanie firmy doznało wielkiego uszczerbku.

Zaangażowanie Darryla w rodzinnej firmie zdecydowanie zmalało w latach 80., kiedy po skończeniu szkoły średniej zdecydował się spróbować swoich sił w aktorstwie. Darryl przeniósł się do Los Angeles i rozpoczął uwierczone sukcesem próby dostania się do telewizji – otrzymał rolę w serialu, który był kręcony przez pięć lat, począwszy od 1987 roku Nadal był zainteresowany rodzinnym biznesem, ale przebywał w Los Angeles i nie mógł pogodzić pracy aktorskiej z przejęciem biznesu ulokowanego w Nowym Jorku.

Natychmiast po śmierci Traversa prezesem firmy został Dwight White. White był dawną gwiazdą drużyny futbolowej, a w Daniels & Bell Inc. Pracował przez prawie dziesięć lat. White pozytywnie wpłynął na wizerunek firmy. Jako były profesjonalny sportowiec i celebryta, obecnie z dużym doświadczeniem w sprawach finansowych i wysokimi umiejętnościami interpersonalnymi, dobrze prezentował się w oczach kontrahentów. Był więc idealnym kandydatem na szefa firmy, który mógł z powodzeniem zastąpić zmarłego właściciela. Problemem było jednak to, że dzieci Traversa nie patrzyły na niego przychylnie. W grę wchodziła po prostu zazdrość o osiągnięcia Dwighta.

¹⁴Opracowanie własne na podstawie: Fritz R., *Wars of Succession: The Blessings, Curses and Lessons That Family-owned Firms Offer Anyone in Business*, Silver Lake Publishing 1997.

Po latach nieobecności w firmie ojca, Darryl zaczął się nią żywo interesować. Wrócił z Los Angeles i zaangażował się w jej działalność. Konflikty z Dwightem White sprawiły, że ten ostatni wkrótce opuścił Daniels&Bell Inc. i rozpoczął pracę w innej firmie na Wall Street. W efekcie „zabrał” ze sobą wielu klientów.

Nierozsądnym krokiem ze strony Darryla było to, że nie mając doświadczenia na Wall Street, natychmiast przejął miejsce prezesa firmy. Jako osoba wyznaczona przez ojca na następcę miał do tego prawo, ale zdaniem przyjaciół założyciela zabrakło mu poczucia odpowiedzialności. Powinien był zadbać o dobre stosunki z doświadczonym Whitem i – zważając na swe zbyt małe doświadczenie – najpierw zdobyć konieczną wiedzę i umiejętności, a dopiero potem objąć stanowisko prezesa.

Członkowie rodziny, którzy byli zatrudnieni w przedsiębiorstwie, wkrótce poszli w ślady Dwighta. Ostatecznie firmę opuścił szwagier Traversa, bratanek i były szwagier, którzy zasiadali w zarządzie firmy. Byli to pracownicy z dużym doświadczeniem na Wall Street, a więc z tym, czego Darrylowi wciąż brakowało. W 1994 roku firma ogłosiła, że wycofuje się z nowojorskiej giełdy.

Według prawnika z kilkunastoletnim stażem pracy w firmie, głównymi przyczynami upadku firmy była strata charyzmatycznego założyciela i niemożność młodego następcy do zajęcia miejsca swego ojca. Dodatkową przeszkodą były pogarszające się trendy ekonomiczne. Wiele małych firm o podobnym zakresie działalności miało problemy w latach 90. XX wieku. Uwarunkowania ekonomiczne spowodowały upadek najstarszych podmiotów gospodarczych. Niespodziewana śmierć Traversa sprawiła, że Daniels & Bell Inc. było jedną spośród nich.

4. Burzliwa sukcesja w POLCOLORIT S.A.¹⁵

Historia firmy rodzinnej POLCOLORIT S.A. zaczęła się w 1984 roku, kiedy Barbara Urbaniak-Marconi założyła działalność gospodarczą Przedsiębiorstwo Zagraniczne Polcolorit. W 1987 roku powstało Przedsiębiorstwo Zagraniczne Polcolorit Sp. z o.o., które następnie zostało przekształcone w POLCOLORIT S.A. Spółka akcyjna jest spółką publiczną, w której ok. 75% akcji należy do rodziny Marconich. Spółka produkuje płytki ceramiczne ścienne i podłogowe.

Kluczową rolę w firmie rodzinnej od początku odgrywała Barbara Urbaniak-Marconi, która pełniła przez wiele lat funkcję prezesa i posiadała większość udziałów i akcji. Od 2004 roku, kiedy spółka weszła na giełdę, rozpoczęła się stopniowa sukcesja władzy. Syn Vittorio najpierw został członkiem zarządu i pełnił tę funkcję z pewnymi przerwami, założycielka i główna właścicielka natomiast była prezesem zarządu. 1 stycznia 2007 roku nastąpiła zmiana pokoleniowa na szczytach władzy – matka przekazała synowi Vittorio stanowisko prezesa zarządu, sama zaś weszła w skład rady nadzorczej jako jej członek.

Wkrótce zaczął się konflikt między matką a synem na tle wizji rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego. Syn był zwolennikiem szybkiego rozwoju opartego o finansowanie zewnętrzne, podczas gdy matka preferowała ostrożną politykę finansową i gromadzenie własnych środków na inwestycje. Konflikt doprowadził najpierw do zawieszenia przez radę nadzorczą w czerwcu 2008 roku Vittoria w obowiązkach prezesa. Uznano bowiem, że istnieją ważne ku temu powody, jak np. pogorszenie płynności finansowej, stworzenie nieefektywnej struktury organizacyjnej czy niepowodzenie projektu wprowadzenia na rynek nowej marki. W sierpniu tego samego roku, po złożeniu rezygnacji, syn został odwołany, a jego miejsce znowu zajęła matka.

Nieudana sukcesja władzy odbiła się niekorzystnie na notowaniach spółki. Wyniki finansowe spółki pokazują, że od momentu wejścia na giełdę do 2007 roku przychody spółki pięły się stromo pod górę, a od 2008 roku następuje ich szybki spadek.

¹⁵ Opracowanie własne na podstawie: Grzegórska L., Samos S., *Jak to w rodzinie*, w: *newsweek.pl*, <http://m.newsweek.pl/polska,jak-to-w-rodzinie,59405,4,1.html> (odnośnik z dnia 30.05.2010 roku) oraz strona internetowa firmy Polcolorit S.A. <http://www.polcolorit.pl> (odnośnik z dnia 10.09.2014 roku).

5. Nieoczekiwany wybór sukcesora w firmie wielkopolskiej¹⁶

Jednym z kluczowych elementów złożonego procesu sukcesji jest wybór następcy. W przedsiębiorstwach rodzinnych, w których jest tylko jeden potencjalny sukcesor (sukcesorka), sprawa zwykle jest przesądzona – pod warunkiem, że kandydat ma wolę przejęcia rodzinnego biznesu. Sprawa zaczyna się komplikować, gdy potencjalnych sukcesorów jest więcej.

Historia wielkopolskiego przedsiębiorstwa zaczęła się bardzo podobnie do wielu innych prywatnych przedsiębiorstw powstających w latach 90. XX wieku w Polsce. Z małego, rzemieślniczego „zakładziku”, w ciągu trzydziestu pięciu lat firma przekształciła się w prężne przedsiębiorstwo, a właściwie w grupę przedsiębiorstw, które działają obecnie w kilku branżach.

Założyciele mieli starszą córkę i syna. Córka pomagała w firmie już na studiach, uczestniczyła najpierw w mniejszych, później w coraz większych projektach realizowanych przez firmę. Stosunkowo szybko była zdolna do podejmowania samodzielnych (w większości trafnych) decyzji. Z biegiem lat zaangażowanie w sprawy przedsiębiorstwa zaowocowało uzyskaniem stanowiska współzarządzającej. Była znana wszystkim klientom przedsiębiorstwa, dostawcom, współpracownikom oraz instytucjom otoczenia biznesowego.

Syn natomiast nie angażował się w pracę w rodzinnym przedsięwzięciu. Jego obecność w firmie należała do rzadkości. Rodzinne przedsiębiorstwo traktował jako źródło pieniędzy, nie wykazywał chęci zapoznania się z profilem przedsiębiorstwa, nie chciał odbyć praktyk czy stażu w firmie rodzinnej, ani w jakikolwiek sposób się w nią zaangażować.

Wydawałoby się oczywistym, że kiedy nadejdzie czas zmiany sukcesyjnej, przedsiębiorstwo rodzinne zostanie przekazane córce właściciela. Parę miesięcy temu okazało się jednak, że na sukcesora został wybrany syn. Jak zakończy się ta sukcesja?

¹⁶Opracowanie własne na podstawie: Hadryś-Nowak A., *Historie pewnych niedokończonych sukcesji*, materiały niepublikowane autora, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.

6. Walka o władzę w U-Haul International¹⁷

Firma U-Haul została założona w 1945 roku przez Leonarda Samuela Shoena w Portland (stan Oregon) w USA. Działalność firmy polegała na wypożyczaniu ciężarówek ze specjalnym wyposażeniem osobom, które we własnym zakresie wykonywały przeprowadzki. Wynajem ciężarówek był dokonywany przez sieć niezależnych placówek usługowych.

Działalność była z powodzeniem prowadzona w latach czterdziestych i pięćdziesiątych, jednak potem nastąpiło wyraźne osłabienie zapotrzebowania na usługi firmy. Chcąc poprawić sytuację, założyciel zdywersyfikował działalność, oferując szeroką gamę produktów do wynajęcia – od samochodów kempingowych po kasety wideo. Jednak nowy pomysł nie był dobry, o czym świadczyły spadające dochody – jeżeli w 1984 roku wyniosły czterdzieści dwa miliony dolarów, to w 1987 roku już tylko dwa i dwie dziesiąte miliona dolarów.

Nieudana dywersyfikacja działalności nie była jedynym powodem spadku dochodów firmy. Kolejną przyczyną był brak planu sukcesji, który był szczególnie potrzebny w skomplikowanej sytuacji rodzinnej Leonarda. Miał on cztery żony i dwanaścioro dzieci z trzech małżeństw. Kierował firmą przez czterdzieści lat i w tym czasie nie przygotował nikogo do przejęcia władzy. Własność firmy przekazał dzieciom, jednak tylko po 2-3% udziałów, doprowadzając do bardzo dużego rozdrobnienia własności wśród licznych członków rodziny.

Na sukcesora wybrał najstarszego syna, Samuela, który objął stanowisko prezesa w 1986 roku. Syn jednak nie miał żadnego przygotowania do prowadzenia rodzinnego biznesu, był poza tym przeciwieństwem charyzmatycznego, energicznego ojca. Pogorszenie sytuacji ekonomicznej firmy i słaba pozycja Samuela spowodowały, że młodszy bracia Edward i Mark oraz siostra Sophie rozpoczęli ostrą walkę o władzę. Uzyskawszy 50% poparcia na zebraniu akcjonariuszy, Edward został prezesem Amerco, firmy-matki U-Haul. Zmęczony walką z rodzeństwem i innymi członkami rodziny, Samuel ustąpił ze stanowiska już po roku od jego objęcia.

Po rezygnacji Samuela rodzina podzieliła się na dwa obozy. Jeden obóz opowiadał się za braćmi Edwardem i Markiem, a drugi za Samuelem i Leonardem. Ci ostatni zaczęli planować w latach 1987-1988 wrogie przejęcie firmy, w odpowiedzi na co Edward i Mark wydali 8 099 akcji kluczowym pracownikom w zamian za obietnicę poparcia. Równocześnie skierowali sprawę na drogę sądową w 1988 roku.

¹⁷ Opracowanie własne na podstawie: Fritz R., dz. cyt.

W tym czasie sytuacja firmy pogarszała się, ponieważ konflikt w rodzinie narastał, stosunki stały się pełne wrogości i wzajemnej agresji. Po sześciu latach proces zakończył się na korzyść Samuela i Leonarda (założyciela), a Edward i Mark zostali zobowiązani do zapłaty na rzecz ojca i brata kwoty 461 milionów dolarów. Zmusiło to ich do sprzedaży akcji i wyjścia z rodzinnego biznesu.

Eksperti znający przypadek U-Haul twierdzą, że główną przyczyną nieudanej sukcesji był bardzo zły sposób jej przeprowadzenia – ojciec nie zaplanował całego procesu, nie wprowadzał swoich dzieci w sprawy firmy i nie komunikował dzieciom swoich zamiarów, ani nie rozmawiał z nimi o przyszłości firmy. Sukcesor nie został przygotowany do roli zarządzającego, ponadto nie miał dość siły na przeciwstawienie się rodzeństwu. Ojciec – oprócz najstarszego syna – miał bardzo złe relacje z dziećmi, szczególnie z Edwardem, który z kolei był bardzo zorientowany na objęcie sterów władzy w firmie rodzinnej. W rodzinie nie było zgody co do kierunku rozwoju biznesu, stylu zarządzania i dalszego funkcjonowania firmy. Wewnętrzne wojny spowodowały nieudaną zmianę pokoleniową i kryzys firmy

Bibliografia

Fritz R., *Wars of Succession: The Blessings, Curses and Lessons That Family-owned Firms Offer Anyone in Business*, Silver Lake Publishing 1997.

Grzegórska L., Samos S., Jak to w rodzinie, w: [newsweek.pl](http://m.newsweek.pl/polska,jak-to-w-rodzinie,59405,4,1.html), <http://m.newsweek.pl/polska,jak-to-w-rodzinie,59405,4,1.html> (odnośnik z dnia 30.05.2010 roku).

Jerzak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A., *Przedsiębiorstwa rodzinne, funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa 2014.

Lipiec J., *Statut Dziedzictwa Grupy Łapaj jako przykład właścicielskiego nadzoru rodzinnego*, w: *Firmy Rodzinne – wyzwania globalne i lokalne*, Marjański A. (red.), *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, tom XIV, zeszyt 6, Wydawnictwo Społecznej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Łódź 2013.

Makarenko V., *Rewolucja w TVN. Kulisy przekształceń polskiego medialnego impresium*, w: [wyborcza.pl](http://m.wyborcza.biz/biz-nes/55,106501,10897883,,,10897247.html?i=0), <http://m.wyborcza.biz/biz-nes/55,106501,10897883,,,10897247.html?i=0> (odnośnik z dnia 02.01.2012 roku).

Mazurkiewicz P., *Miliarder na emeryturze*, w: biztok.pl, http://www.biztok.pl/wyzyskiwacz-z-nazistoska-przeszloscia-czy-zbawiciel-polskiego-przemyslu-meblarskiego-ingvar-kamprad-oddaje-wladze-w-ikei-synowi-s8186/foto_4 (odnośnik z dnia 29.09.2012 roku).

Olejniczak J., *Problemy sukcesji w firmach rodzinnych*, praca licencjacka napisana pod kierunkiem dr A. Winnickiej-Popczyk, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2011.

Pisera R., *Lukrowana sukcesja*, w: Wprost, nr 50/2011 (1505), http://www.wprost.pl/ar/282865/lukrowana_sukcesja (odnośnik z dnia 10.09.2014 roku).

Przybylski J., *Król Ikei abdykuje*, w: dorzeczy.pl, <http://beta.dorzeczy.pl/tygodnik-lisickiego/> (odnośnik z dnia 19.06.2013 roku).

Różyński P., Błaszczak A., *Następcy tronu*, w: <http://bloombergbusinessweek.pl> (odnośnik z dnia 18.03.2013 roku).

Superbrands Polska, *Czołowe marki na polskim rynku – 2005*, Superbrands Ltd., 2005.

Wang Y., *Pass the baton within the family – a case study on succession issues*, University of Wolverhampton 2002, Management Research Centre 2002.

Żuraw P., *Zarządzanie firmą rodzinną na przykładzie Ośrodka Szkolenia Kierowców ŻURAW w Świdnicy*, w: *Firmy Rodzinne – determinanty funkcjonowania i rozwoju*, Sułkowski Ł. (red.), *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, tom XII, zeszyt 6, Wydawnictwo Społecznej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Łódź 2011.

Strony internetowe

<http://www.blikle.pl>

http://www.biztok.pl/wyzyskiwacz-z-nazistoska-przeszloscia-czy-zbawiciel-polskiego-przemyslu-meblarskiego-ingvar-kamprad-oddaje-wladze-w-ikei-synowi-s8186/foto_4

<http://www.amii.pl>

http://www.najlepszemiejscapracy.pl/2012/pdf/sc_johnson.pdf

<http://www.polcolorit.pl>

<http://www.villaverde.pl/pl/263/grupa-lapaj>

<http://firmyrodzinne.org/spotkanie-tematycznie-mentoringowe-konstytucja-firmy-rodzinnej-odczarowanie-27-maja-villa-verde>