



ZARZĄDZANIE PROCESEM SUKCESJI W PRZEDSIĘBIORSTWIE RODZINNYM NA PRZYKŁADZIE GOSPODARSTWA SPECJALISTYCZNEGO RODZINY KOTLARZ

Dariusz Kotlarz¹

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Instytut Zarządzania

Streszczenie: Zapotrzebowanie na przeprowadzone z powodzeniem sukcesje w polskich firmach rodzinnych jest ogromne, a obecne przygotowanie przedsiębiorców rodzinnych do zrealizowania tego procesu nie jest na wystarczającym poziomie. Celem dokonanych badań była analiza znaczenia zarządzania procesem sukcesji (odpowiedniego przygotowania właściciela, firmy i potencjalnych sukcesorów) w kontekście możliwości rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych. Część empiryczna badań opiera się na analizie Gospodarstwa Specjalistycznego Rodziny Kotlarz – firmy rodzinnej, działającej nieprzerwanie od 1974 roku. Do realizacji celu pracy posłużyły studia literatury krajowej i zagranicznej, raportów oraz informacji statystycznych dotyczących przedsiębiorczości, zarządzania i firm rodzinnych. Ocena możliwości rozwoju badanego przedsiębiorstwa została opracowana na bazie studiów materiałów źródłowych, wywiadów z członkami rodziny oraz wiedzy autora pracy na temat funkcjonowania tej firmy. W pierwszej części artykułu zaprezentowano wybrane aspekty zarządzania procesem sukcesji w firmach rodzinnych. W drugiej części przybliżono charakterystykę badanego przedsiębiorstwa rodzinnego wraz z jego określonymi potrzebami. Następnie w artykule przedstawiono zidentyfikowane ścieżki rozwoju tego podmiotu wraz z proponowanym scenariuszem zmian, jakie powinny zostać wdrożone, aby w pełni wykorzystać potencjał Gospodarstwa Specjalistycznego Rodziny Kotlarz.

Słowa kluczowe: firmy rodzinne, rozwój, sukcesja, zarządzanie zmianą

DOI: 10.17512/znpcz.2019.4.06

Wprowadzenie

Jednym z wyzwań, przed którymi stoi biznes rodzinny, jest perspektywa przekazania firmy kolejnym pokoleniom, czyli przeprowadzony z powodzeniem proces sukcesji. Sukcesja wydaje się być bardzo naturalnym sposobem przekazania firmy przez właściciela, co wykazują też badania – 72% obecnie zarządzających przedsiębiorstwami rodzinnymi chciałoby sukcesorami uczynić swoje dzieci. (Instytut Biznesu Rodzinnego 2016). Zastanawiającym jest fakt, że tylko jedna na trzy takie próby jest udana, a w przypadku transferu do trzeciego pokolenia jest to tylko 10% (Lewandowska, Tylczyński 2018). Choć statystyki pokazują więcej porażek niż sukcesów, to dobre zakończenie transferu transgeneracyjnego jest możliwe. Jednak aby

¹ Dariusz Kotlarz, lic., dariusz_kotlarz@wp.pl, 0000-0001-5564-2615

miało to miejsce w danej firmie rodzinnej, trzeba zadbać o wiele elementów, odpowiednio się przygotować i dobrze tym procesem zarządzać.

Sukcesja (łac. *succession* – następstwo) definiowana jest jako dynamiczny proces zachodzący między dwiema generacjami, którego celem jest transfer do młodszego pokolenia wiedzy, władzy i własności z zachowaniem indywidualnych dla danego biznesu i rodziny wartości, ważnych dla obu stron procesu (Lewandowska 2015, s. 82). Wyróżnia się w nim dwa główne podmioty. Pierwszym z nich jest nestor, czyli – według *Słownika języka polskiego* – najstarszy, najbardziej doświadczony, zasłużony przedstawiciel jakiejś grupy. W firmach rodzinnych jest to założyciel bądź właściciel, w zależności od pokolenia, które sprawuje nad nim kontrolę. Drugim z nich jest sukcesor, zgodnie ze *Słownikiem języka polskiego* jest to osoba przejmująca po kimś ważne stanowisko lub ktoś rozwijający myśli, idee poprzednika.

Znaczenie i uwarunkowania sukcesji

Biorąc pod uwagę przekazywanie firm kolejnym pokoleniom w ujęciu całego świata, można stwierdzić, że w Polsce jest to problem stosunkowo młody. Taka sytuacja wynika z uwarunkowań historycznych, ponieważ dopiero od 1989 roku obserwuje się tu rozkwit przedsiębiorczości. Przed tym czasem niewiele było firm działających w sposób wolnorynkowy, a kwestie związane z przeprowadzeniem sukcesji wewnątrz organizacji organizacje te były zmuszone rozwiązywać samodzielnie. Transformacja gospodarcza sprawiła, że powstawało wiele nowych firm; chłonny rynek pozwalał na założenie i trwanie przez wiele lat praktycznie każdego biznesu. Budowanie kapitału organizacji i pozycji na rynku było w tym okresie o wiele prostsze niż obecnie. Młodzi przedsiębiorcy rozpoczynający wtedy działalność mogli obserwować, jak ich firmy dynamicznie się rozwijają. W tamtych czasach nie były im aż tak bardzo potrzebne kompetencje menedżerskie czy ekonomiczne, wystarczyło trochę kapitału, by z pomysłu stworzyć nowy biznes. Ułatwiony start i późniejsze lata dynamicznego rozwoju nie przygotowywały właścicieli do wyzwań, jakie miały czekać na nich w przyszłości. Szefowie wielu firm dopiero w ostatnich latach zaczęli uświadamiać sobie, że bycie przedsiębiorcą nie trwa wiecznie, a przedsięwzięcia, które budowali latami, będą musieli oddać w ręce innych osób. Większość z nich chciałaby ten dorobek przekazać swoim potomkom, wtedy przedsiębiorstwa te mogłyby stać się rodzinnymi. Sytuacja taka jest dla nich trudna i przerażająca, ze względu na brak kompetencji i wiedzy, jak tym procesem zarządzać. Często brakuje im też właściwego oszacowania odpowiedzialności, jaka na nich spoczywa za dobrze przeprowadzony transfer transgeneracyjny. Pomimo wizji konieczności przekazania przedsiębiorstwa – nie podejmują oni działań mających przygotować organizacje na nadchodzące zmiany. W wielu przypadkach może to być najpoważniejszy kryzys, jakiego firma doświadczyła w swojej historii. Brak sporządzenia odpowiednich procedur w ramach procesu sukcesji w większości przypadków może skończyć się zatrzymaniem rozwoju danego przedsiębiorstwa bądź nawet doprowadzić je do upadku. Skala zapotrzebowania na dobrze przeprowadzone sukcesje jest ogromna.

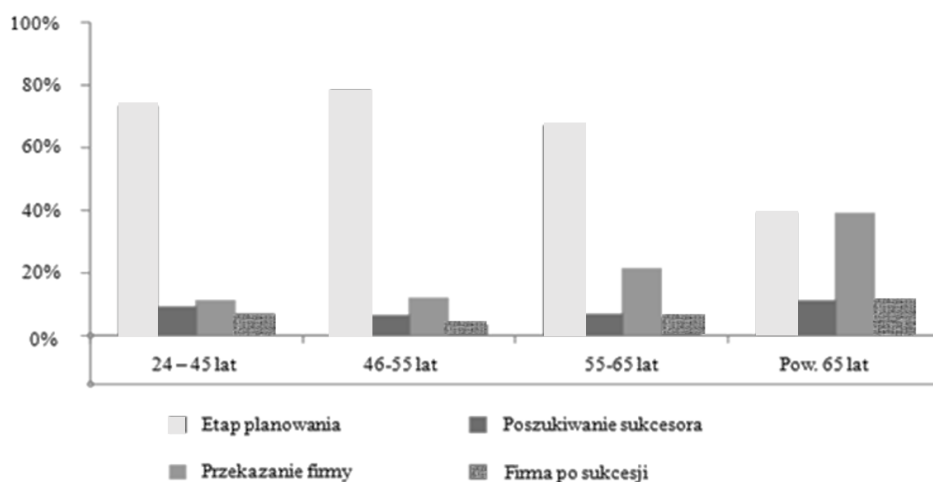
Przekazywanie firm rodzinnych w ręce kolejnych pokoleń powinno być darzone szczególnym uznaniem społecznym. W przedsiębiorstwach tych poza korzyściami

płynącymi z tradycyjnych form biznesu wytwarzany jest potencjał rozwoju społeczno-gospodarczego. Można wnioskować, że powiązanie firm rodzinnych z danym krajem i regionem jest o wiele większe niż w przypadku tych nierodzinnych. Wynikać to może z tego, że rodzina znajduje się w określonym miejscu i bardzo często prowadzi działania mające na celu polepszenie warunków życia danej społeczności. Dodatkowo przedsiębiorstwa takie dwojako umożliwiają bogacenie się społeczeństwa, z jednej strony, dążąc do realizacji podstawowego celu swojego istnienia, jakim jest zapewnienie, a następnie polepszenie dobrobytu członków rodziny. Przy tym także tworzą one nowe miejsca pracy dla pracowników spoza grona krewnych, co pozytywnie oddziałuje na lokalną przedsiębiorczość.

Wiedza i doświadczenie, jakie udało się zgromadzić w danej organizacji przez kilkanaście czy kilkadziesiąt lat jej funkcjonowania, ma bezcenną wartość. Jeśli jednak osoby nią zarządzające nie zadbają o stworzenie korzystnych warunków do jej przekazania, to potencjał ten zostanie utracony. Skupienie się na bieżącej działalności i posługiwanie się wyłącznie wynikami finansowymi to podejście, które reprezentuje wielu polskich przedsiębiorców, wśród nich są także przedstawiciele firm rodzinnych. Jest ono jednak zbyt powierzchowne, by móc w pełni wykorzystać zasób wiedzy, jaki ma się w posiadaniu, do tworzenia strategii funkcjonowania firmy w przyszłości. Kwestia ta przejawia się również w kontekście sukcesji w firmach rodzinnych. Wiedza to jeden z elementów, który jest podczas niej przekazywany kolejnemu pokoleniu (por.: Lewandowska 2015, s. 82-85). Zarządzający w *family business* powinni mieć świadomość, że jest to bardzo cenny zasób, który wpływa na ogólną wartość ich przedsiębiorstwa. Dzieje się to nie bezpośrednio, lecz poprzez wzbogacanie kapitału intelektualnego firmy, jej marki i reputacji. Dodatkowo osoby te powinny mieć świadomość, że są w stanie ten zasób przekazywać bez angażowania wielkich nakładów finansowych, a później może to wpływać na wzrost wartości firmy. Narzędziem, jakie mogą do tego wykorzystywać, jest włączanie własnych dzieci czy też krewnych w funkcjonowanie firm. To proces, do którego można prosić dzieci mające kilka lat. Oczywiście wiek ten w konkretnym przypadku zależy od charakteru działalności danej firmy. Ma on dwoisty charakter: teoretyczny i praktyczny. Po pierwsze – przekazywane są w nim informacje na temat tego, czym dane przedsiębiorstwo się zajmuje. Korzystny wpływ na zdobywanie tej wiedzy ma dziecięca ciekawość. Po drugie – dzieci mogą być włączane w wykonywanie zadań, które również mają związek z działalnością biznesową rodziny. W miarę upływu czasu mogą stopniowo poznawać całą organizację, a zadania im przydzielane będą zyskiwały większy stopień trudności i zaawansowania. Podjęte działania, choć z pozoru mało istotne, mogą realnie pozytywnie wpływać na późniejszą zdolność danej osoby do pracy w tej firmie rodzinnej czy potencjalnego przejęcia przez nią zarządzania nad całą organizacją. Brak takiego czasu na zapoznanie się z firmą może wywoływać w danej osobie strach bądź niechęć przed zaangażowaniem się w jej działanie. Pierwsza reakcja wynika z niewystarczającej znajomości funkcjonowania danej organizacji, druga zaś może być związana z utożsamianiem przez daną osobę przedsiębiorstwa rodzinnego jako czegoś, co odebrało jej kontakt z jednym bądź dwójgiem rodziców. Włączenie więc dziecka w realia biznesu rodzinnego ma w większości przypadków pozytywny wpływ.

Sukcesja jako proces

Sukcesji nie możemy traktować jako jednokrotnego zdarzenia w historii danej firmy rodzinnej. W każdym z przypadków jest to proces, składający się z kilku etapów, trwający przez co najmniej kilka lat. Aby mówić o dobrze przeprowadzonej sukcesji, niezbędna jest wiedza o zjawiskach zachodzących w trakcie tego procesu oraz postawa otwartości i gotowości na nadchodzące zmiany, których nadejście jest w tym przypadku nieuniknione. Te dwa elementy mają wpływ na fakt, by dobrze przygotować się na to, co i tak się wydarzy. Najprościej rzecz ujmując, zarządzanie procesem sukcesji rozpoczyna się już w momencie tworzenia planów tego, co w przyszłości czeka daną firmę rodzinną. Następnie rozpoczyna się tworzenie profilu kompetencyjnego przyszłego sukcesora, a potem poszukuje się kandydata spełniającego te wymagania. Później dochodzi do przekazania firmy. Etap ten może być przedstawiony bardziej szczegółowo. Na samym końcu procesu widzimy firmę po sukcesji.



Rysunek 1. Etapy sukcesji a wiek właściciela

Źródło: (Lewandowska 2013, s. 4)

Na *Rysunku 1* przedstawiono, w którym etapie zarządzania procesem sukcesji znajdują się właściciele polskich firm rodzinnych. W każdej z badanych grup wiekowych etapem najczęściej wskazywanym jest etap planowania, a jego udział procentowy wynosi od ok. 40% do ok. 80%. Zaobserwować możemy także, iż wraz ze wzrostem wieku właścicieli rośnie również odsetek firm, które są na etapie transferu do kolejnego pokolenia. Z tego wykresu możemy wyciągnąć też niepokojące wnioski. Mianowicie zbyt duża ilość przedsiębiorstw rodzinnych pozostaje na etapie planowania sukcesji, bez rozpoczęcia jakichkolwiek działań związanych z poszukiwaniem sukcesora. Problem ten jest szczególnie widoczny i istotny w grupie właścicieli powyżej 65. roku życia, w której potrzeba znalezienia następcy i przekazania firmy powinna być na pierwszym planie. W Polsce występuje tendencja do trzymania się założycieli czy najstarszych w firmie przy sterach biznesu. Zauważalnym jest również brak gotowości do oddania kontroli młodszym od siebie.

Dla firm rodzinnych, które poszły o krok dalej niż planowanie, czyli tych poszukujących sukcesorów i tych przygotowujących się do przejęcia, rozpoczyna się bardzo istotny etap, od którego zależy powodzenie sukcesji. W tym czasie obowiązująca harmonia w przedsiębiorstwie (funkcjonowanie biznesu, pracownicy), jak i w rodzinie (ład rodzinny, znana hierarchia, role i zadania) zaczyna się destabilizować. Istotnym dla przyszłego sukcesu przygotowywanej zmiany jest stopniowe zapoznanie się sukcesora z zadaniami, które na niego czekają, jak i całością organizacji, nad którą ma przejąć kontrolę. Wzorcowo powinno to odbywać się poprzez przejście przez siedem faz, co zostało przedstawione w Tabeli 1.

Tabela 1. Fazy sukcesji

Nazwa fazy	Charakterystyka następcy w tym okresie
Faza przedbiznesowa	Następca postrzegany jest jako potencjalny sukcesor. Od dziecka zaczyna mieć kontakt z przedsiębiorstwem, jeszcze przed wejściem w jego struktury. Jest obserwatorem zjawisk charakterystycznych w danej firmie.
Faza wprowadzająca w biznes	Następca dowiaduje się coraz więcej o działaniu firmy. Poznaje zarząd, pracowników i inne firmy z branży.
Faza wprowadzająca funkcjonalna	Następca podejmuje czasowe zatrudnienie w firmie. W miarę osiągnięć otrzymuje bardziej wymagające zadania. Jest to również czas kształcenia kierunkowego i zdobywania innych doświadczeń zawodowych.
Faza funkcjonalna	Następca rozpoczyna pracę na pełny etat w firmie rodzinnej. Zdobywa doświadczenie na kilku niekierowniczych stanowiskach, pełniąc różne funkcje w celu bezpośredniego poznania funkcjonowania firmy.
Faza zaawansowana funkcjonalna	Następca sprawuje coraz bardziej odpowiedzialne funkcje kierownicze. W tym czasie dokonuje się również transfer wiedzy.
Faza wczesnej sukcesji	Następca obejmuje stanowisko dyrektora. Jednak jego poczynania są ściśle kontrolowane przez poprzedniego zarządzającego, radę rodziny bądź radę nadzorczą.
Faza dojrzałej sukcesji	Następca ma pełną władzę nad przedsiębiorstwem. Ponosi odpowiedzialność za swoje decyzje. Dokonała się pełna sukcesja.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Sułkowski, Marjański 2009, s. 42; Kołodkiewicz, Safin (red.) 2019, s. 154)

W Tabeli 1 zawarto modelowe ujęcie tejże kwestii, które nie zawsze występuje w firmach rodzinnych. Warto też zauważyć, że potencjalnych sukcesorów (dzieci, bliskich krewnych) w fazie przedbiznesowej może występować o wiele więcej niż w późniejszych etapach. Taka sytuacja ma miejsce w firmach, w których ze względów bezpieczeństwa możliwe jest dopuszczenie dziecka czy też większej liczby

dzieci do pracy. W sytuacji gdy przedsiębiorstwo zajmuje się czymś bardziej wymagającym, pierwszy kontakt dziecka z firmą odbędzie się później. Czynnikiem, który również ma wpływ na wiek wejścia w fazę przedbiznesową, jest na pewno faza rozwoju organizacji i wynikające z niej zapotrzebowanie na pracowników wykonujących konkretne zadania. Krótko funkcjonujące na rynku przedsiębiorstwo rodzinne będzie potrzebowało kilku pracowników zajmujących się wykonywaniem kluczowych dla jego przetrwania zadań, podczas gdy firma działająca od wielu lat może dać zatrudnienie dużej liczbie członków rodziny o różnych specjalizacjach zawodowych. Kolejne odejścia od tego modelu mogą powstawać w sytuacji, gdy przedsięwzięcie rodzinne jest zakładane w czasie, gdy dzieci są już w wieku aktywności zawodowej. Wtedy to faza przedbiznesowa i faza wprowadzająca w biznes nie mają możliwości wystąpienia. Potomków i krewnych włącza się więc jako pracowników na część etatu lub w pełnym wymiarze godzin.

Kolejnym powodem braku zastosowania całego modelu może być brak dobrego przygotowania. Wdrażanie następcy od dziecka to proces trwający co najmniej kilka lat. Jeśli właściciele nie pomyślą o nim odpowiednio wcześniej, to potomni mogą nie poznać sposobu, w jaki funkcjonuje przedsiębiorstwo. Może to również obniżyć ich chęć do przejęcia nad nim kontroli bądź może wykluczyć ich w momencie wyboru najlepszego kandydata.

Brak odpowiedniego zaplanowania procesu sukcesji w sytuacji wystąpienia zdarzeń losowych (śmierć, choroba, niezdolność do pracy obecnie zarządzającego) wymuszają przeprowadzenie nagłej zmiany w organizacji, na którą to nie była ona gotowa. W dobrze opracowanym planie sukcesji powinny znaleźć się także zapisy dotyczące procedur postępowania w sytuacjach nieprzewidywalnych, a zagrażających dalszemu trwaniu firmy rodzinnej. To bardzo istotna kwestia, o której powinni pamiętać właściciele tego typu przedsiębiorstw, bowiem z definicji ich pragnieniem jest przekazanie tego przedsięwzięcia kolejnemu pokoleniu i zapewnienie mu długowieczności.

Podejścia do zarządzania sukcesją mogą się różnić także ze względu na charakter danej organizacji. Najprościej i najbardziej naturalnie proces ten przebiega w małych przedsiębiorstwach rzemieślniczych oraz gospodarstwach rolnych. Tam, wraz z przekazywaną wiedzą fachową oraz osiągnięciem przez spadkobierców odpowiedniego wieku i umiejętności, dorobek rodzinny zostaje mu przekazany bądź otrzymuje on w nim współwłasność. Funkcjonowanie tych przedsiębiorstw nie jest bardzo skomplikowane, co wpływa również na prostotę przekazania go kolejnemu pokoleniu. Potrzeba przeprowadzenia sukcesji awaryjnej, wynikającej z zaistnienia niemożności prowadzenia działalności przez obecnego właściciela, również może odbyć się bezproblemowo. Spokojną sytuację w takich podmiotach w kontekście sukcesji firmy mogą utrudniać: niechęć dzieci do przejęcia dorobku rodziny oraz właśnie i spory między potencjalnymi spadkobiercami.

Z innym podejściem możemy spotkać się w korporacjach rodzinnych. Stopień sformalizowania procesów dotyczących działalności tych podmiotów jest bardzo duży. Wpływa to również na charakter zarządzania przebiegiem sukcesji. W przedsiębiorstwach takich najczęściej tworzone są Konstytucje Firmy Rodzinnej, precy-

zyjnie określające kwestie związane z przekazaniem władzy, wiedzy i własności kolejnemu pokoleniu. Do skutecznego przeprowadzenia procesu sukcesji są także zatrudniani specjaliści, którzy przejmują bądź ułatwiają właścicielowi/właścicielom realizację zadań w tym zakresie. Tutaj, podobnie jak w poprzednim wypadku, trudności mogą wynikać z nastawienia spadkobierców do firmy rodzinnej. Dużo większe znaczenie ma jednak sam etap przygotowania organizacji do sukcesji. Zadania z tym związane są w większym stopniu delegowane kompetentnym osobom.

Do trzeciej grupy zaliczymy wszystkie pozostałe przedsiębiorstwa. Ich potrzeby związane ze skutecznym przeprowadzeniem sukcesji są większe niż biznesów rzemieślniczych i bliższe korporacjom rodzinnym. Wyróżnia je jednak to, że nie dysponują one procedurami w tej kwestii, bardzo często temat ten nie jest w nich podejmowany (ich członkowie nie są świadomi konieczności myślenia o sukcesji lub celowo nie chcą zastanawiać się nad tym tematem). Odpowiednie funkcjonowanie tych firm wymaga większego skupienia się na strategii i perspektywie długookresowej (co powinno być wpisane w te podmioty z definicji). Jednak z obserwacji wynika, że niewielki odsetek tych przedsiębiorstw podejmuje działania w tym zakresie. Długowieczność firm rodzinnych zależy od dobrze przeprowadzonej sukcesji. Patrząc na reprezentantów trzeciej z wymienianych tu grup, warto więc wskazać, jak wielkim ich problemem może stać się brak planu transferu międzypokoleniowego. Przyczyną takiego stanu mogą być: brak świadomości o potrzebie przygotowania procesu sukcesji, niewystarczające kompetencje właścicieli, by go przeprowadzić, brak środków na sfinansowanie usług doradczych, niechęć przed korzystaniem z usług zewnętrznych doradców.

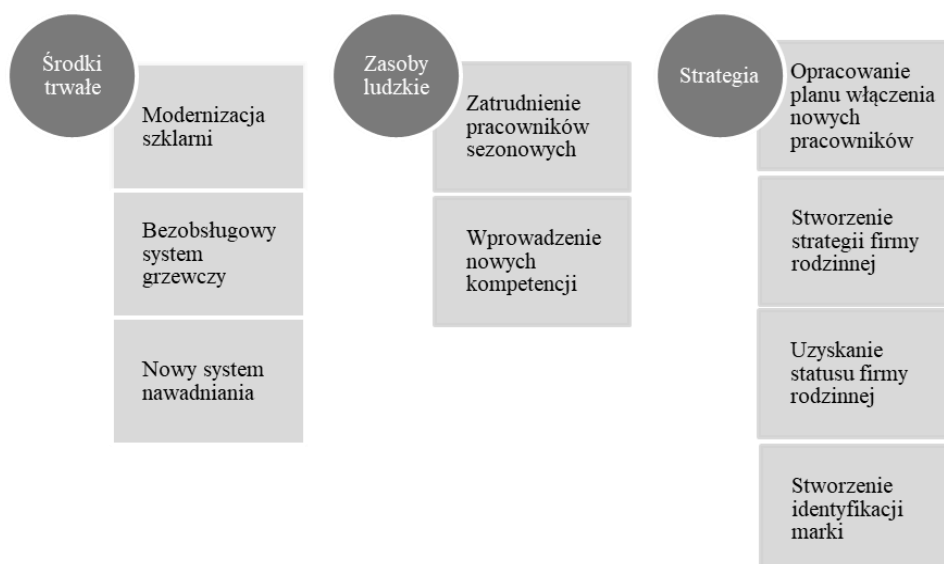
Charakterystyka Gospodarstwa Specjalistycznego Rodziny Kotlarz

Gospodarstwo Specjalistyczne Rodziny Kotlarz to przedsiębiorstwo rodzinne założone w 1973 roku w Nowym Sączu przez Stanisława i Józefę Kotlarz. Przyczyną założenia tej firmy była chęć poprawienia sytuacji materialnej rodziny, która stała się niekorzystna ze względu na stan zdrowia obojgu małżonków. Główną inicjatorką była Józefa, opracowała ona pomysł prowadzenia działalności ogrodniczej oraz udało jej się pozyskać wsparcie na utworzenie przedsiębiorstwa z lokalnej spółdzielni ogrodniczej (udzielenie pożyczek, dostarczenie materiałów na budowę szklarni, doradztwo). W ciągu niecałego roku udało się wybudować szklarnię i rozpocząć uprawę warzyw, która po kilku miesiącach została zastąpiona przez uprawę goździków. Na tę zmianę małżonkowie zdecydowali się za poradą inspektora z jednostki doradczej (obecnie jest to Okręgowa Stacja Chemiczno-Rolnicza w Krakowie przy ul. Kołowej 3), która gwarantowała opłacalność tej inwestycji. Obietnice się zrealizowały i już po kilku miesiącach rozpoczęto zbiory goździków, które później przez ponad 20 lat były eksportowane do ZSRR i Czechosłowacji oraz dystrybuowane do kilkudziesięciu kwaciarni na terenie Nowego Sącza i okolicznych miejscowości. W 1983 roku połowa gospodarstwa została przekazana synowi Januszowi, który od początku założenia działalności angażował się w jego funkcjonowanie. Do Janusza w 1984 roku dołączyła jego żona Barbara. Rok 1986 wiązał się z trudnym

dla rodziny wydarzeniem – nagłą śmiercią Stanisława. Po tym zdarzeniu Józefa poprosiła wszystkich spadkobierców części gospodarstwa należącej do męża, by przepisali je na Janusza. Firma mimo to nadal się rozwijała i wprowadzała nowe kanały dystrybucji goździków (np. sprzedaż bezpośrednia na rynku w Nowym Sączu rozpoczęta w 1992 roku). Dobrze prosperujące od 23 lat gospodarstwo w ciągu kilku dni straciło 70% upraw za przyczyną powodzi w 1997 roku, która została nazwana „powodzią tysiąclecia”. Członkowie rodziny byli zmuszeni do jeszcze cięższej pracy oraz do zaciągnięcia kredytów, by odbudować potencjał gospodarstwa. Po około czterech latach udało im się spłacić zadłużenia, jednak zaraz po tym, w maju 2001 roku, przyszła kolejna powódź, która pochłonęła 100% nowo utworzonej uprawy goździków. Mimo tych dwóch klęsk żywiołowych rodzina, dzięki determinacji, znów odbudowała to, co zniszczyły powodzie. Dodatkowo wzmocnili zabezpieczenia szklarni przed wodą oraz rozpoczęli skierowaną do władz Nowego Sącza inicjatywę lokalną w sprawie regulacji wylewającego przy obfitych opadach potoku Naściszówka. Dzięki petycjom, rozmowom z władzami i akcjom medialnym cel został osiągnięty i mieszkańcy ulicy Barskiej nie musieli już nerwowo oczekiwać kolejnej powodzi. Przetrvanie przez tyle lat przedsiębiorstwa rodziny Kotlarz jest związane z wytrwałością i wspólną pracą wszystkich jej członków. Charakterystyczne dla tego podmiotu jest też nieustanne dążenie do jak najlepszego zaspokojenia oczekiwań klientów co do uprawianych w gospodarstwie roślin. Dlatego też w 2004 roku postawiono na rozszerzenie gamy produkowanych roślin o gatunki sezonowe, balkonowe i wieloletnie. Zmiana ta okazała się bardzo dobra, dlatego też stopniowo zwiększano udział tego segmentu produkcji, kosztem zmniejszenia upraw goździków, w efekcie czego w 2014 roku, po 40 latach od założenia przedsiębiorstwa, zakończono uprawę goździka w gospodarstwie. Decyzja ta została podjęta ze względu na nieopłacalność kontynuacji jego upraw. W miejsce goździków zaczęto uprawiać róże i więcej odmian kwiatów sezonowych. Obecnie sprzedaż roślin z gospodarstwa odbywa się głównie w sposób bezpośredni dla klientów na lokalnych rynkach w miejscowościach takich jak Nowy Sącz, Stary Sącz, Łącko, Łukowica, Krościenko nad Dunajcem, Kamienica. Wszystkie zadania związane z funkcjonowaniem firmy są wykonywane przez Barbarę i Janusza, ze wsparciem ich dzieci: Doroły, Anny i Dariusza, którzy pomagają rodzicom, gdy nie są zaangażowani w inne zobowiązania zawodowe. Opieranie działalności na zasobach rodzinnych jest siłą i słabością tego przedsiębiorstwa. Niezwykle rzadko zatrudnia się dodatkowych pracowników, co sprawia, że wszyscy członkowie rodziny, a najbardziej Janusz i Barbara, są przemęczeni, w związku z czym pogarsza się ich stan zdrowia.

Identyfikacja potrzeb badanej firmy rodzinnej

Pierwszym krokiem w planowaniu procesu sukcesji powinno być określenie obecnej kondycji firmy rodzinnej. Powinno się poddać analizie różne aspekty funkcjonowania przedsiębiorstwa, ale także rodziny i obszaru własności. W tym celu dokonano analiz: historii i kamieni milowych firmy, SWOT, sytuacji ekonomicznej, przeanalizowano charakterystykę działalności oraz określono fazę rozwoju, w jakiej znajduje się firma.



Rysunek 2. Potrzeby przedsiębiorstwa w przyszłości

Źródło: Opracowanie własne

Przeprowadzone w Gospodarstwie Specjalistycznym Rodziny Kotlarz badania pozwoliły na wyszczególnienie trzech grup głównych potrzeb, jakie wyróżniono w tym przedsiębiorstwie. Na *Rysunku 2* przedstawiono elementy wchodzące w skład każdej z tych grup. Pierwszą z grup potrzeb jest inwestowanie w środki trwałe. Wśród nich warto wskazać na modernizację szklarni. Aktualnie jej stan techniczny nie jest dobry. Trzy lata temu zaprzestano corocznych renowacji szyb pokrywających dachy. Zdecydowano się na znalezienie alternatywy, ponieważ proces ten zaczął być zbyt niebezpieczny ze względu na mające ponad 45 lat drewniane szprosy w konstrukcji. Zamontowano więc na wszystkich dachach grubą folię zapewniającą ochronę przed przeciekaniem, a w lecie dodatkową barierę przed ostrym słońcem. Jednak pomimo tej innowacji szprosy szklarni są stare, a pod folią zostały szyby, które przemieszczając się na powierzchni dachu, mogą spaść w każdej chwili na osoby znajdującą się pod nimi. Całościowa zmiana pokrycia dachowego w szklarniach wydaje się więc niezbędną inwestycją, by móc dalej bezpiecznie w nich pracować i w odpowiednich warunkach prowadzić uprawę roślin. Kolejnym unowocześnieniem byłoby utworzenie bezobsługowego systemu ogrzewania. Takiego, który nie zmuszałby każdego dnia zimy do chodzenia do kotłowni co kilka godzin, by dorzucić opału do pieców. System ten sprawiłby, że na Januszu spoczywałoby mniej fizycznej pracy, od godzin porannych do późnych godzin nocnych. Sporym ułatwieniem w pracach przy gospodarstwie byłoby wprowadzenie nowoczesnego systemu nawadniania opierającego się na sterowanych dyszach i węzłach nawadniających. Obecnie podlewanie bazuje na sile mięśni osoby obsługującej węże ogrodnicze i jest to zadanie angażujące daną osobę w pełni sezonu codziennie na czas od jednej do trzech godzin.

W grupie zasobów ludzkich potrzebne jest wprowadzenie dwóch działań. Pierwszym byłoby zatrudnienie większej liczby pracowników sezonowych, którzy na co dzień wykonywaliby prace w gospodarstwie. Obecnie z takiej pomocy korzysta się na niewielką skalę i są to działania *ad hoc*. Warto zaznaczyć, że rozwiązanie takie może być trudne do wprowadzenia, ponieważ w ponad 45-letniej historii przedsiębiorstwa przy codziennych zadaniach bazowano wyłącznie na pracownikach z rodziny. Byłaby to więc spora zmiana modelu funkcjonowania i założeń, które obecne są od wielu lat. Wśród członków rodziny występuje brak pewności, co do tego, czy udałoby się znaleźć pracowników. Drugim z działań byłoby podniesienie kwalifikacji właścicieli przedsiębiorstwa bądź dołączenie do firmy specjalistów z zakresu zarządzania, delegowania zadań i pozyskiwania środków na modernizację działalności ogrodniczej.

Trzecia z grup dotyczy strategii firmy rodzinnej. Pierwszym krokiem, jaki warto by w tym obszarze podjąć, byłoby opracowanie planu włączenia nowych pracowników. Jest to niezwykle ważny element ze względu na fakt, że realnie odciążąłby właścicieli od prostych prac, pozwalając im skupić większą uwagę na planowaniu działań przedsiębiorstwa. Mogliby oni wtedy zająć się tworzeniem strategii firmy rodzinnej i rozpoczęciem procedur związanych z uzyskaniem statusu przyznanego przez Fundację Firmy Rodzinne. Przez 45 lat udało się stworzyć silne i dobrze funkcjonujące przedsiębiorstwo, jednak nigdy nie podjęto działań, by funkcjonować jako konkretna marka. Niedużym wysiłkiem możliwe jest wprowadzenie identyfikacji marki, która pozwoliłaby na dotarcie do nowych klientów i kontrahentów.

Przed członkami rodziny stoi również wyzwanie określenia ich wspólnego stanowiska co do sukcesji firmy. Przedsiębiorstwo rodzinne Gospodarstwo Specjalistyczne Rodziny Kotlarz ma bardzo małe szanse na przekazanie go w obecnym modelu funkcjonowania kolejnemu pokoleniu. Wniosek ten opracowano, bazując na wcześniejszych analizach ze szczególnym uwzględnieniem perspektyw członków rodziny na dalszy rozwój firmy oraz na potrzebach inwestycyjnych i zmianach, jakie są niezbędne do wprowadzenia w jej działalności. Za stanowiskiem tym przemawia również fakt, że żadne z dzieci nie deklaruje chęci przejęcia przedsiębiorstwa po rodzicach. Również sami właściciele wskazują, że nie chcą nikomu przekazać tak ciężkiej pracy, na jaką oni kiedyś się zdecydowali. Oczywiście mogłaby ona stać się lżejsza po wprowadzeniu zmian w obecnym sposobie prowadzenia rodzinnego przedsięwzięcia zgodnych ze wskazanymi wcześniej potrzebami. W niedługim czasie można stworzyć inicjatywy związane z obszarem strategii, kanałami dotarcia do klienta czy identyfikacją marki. Jednak problemy zaczynają się pojawiać, gdy trzeba zacząć planować zatrudnienie nowych pracowników. Temat ten jest w rodzinie traktowany jako bardzo delikatny i nieczęsto jest on podejmowany na forum rodziny. W rozwiązaniu nawet tego problemu największą trudność może sprawić kwestia modernizacji szklarni, systemu ogrzewania i nawadniania. Odnowienie tych elementów jest niezbędne do dalszego poprawnego funkcjonowania przedsiębiorstwa, jednak wiąże się to z zainwestowaniem dużego kapitału, którego obecnie nie ma. Również uzyskanie subsydiów na ten cel nie jest możliwe ze względu na zbyt małą wielkość ekonomiczną gospodarstwa.

Ścieżki rozwoju badanej firmy rodzinnej

Łącząc ze sobą określone wcześniej potrzeby przedsiębiorstwa i stanowiska członków rodziny Kotlarz co do przyszłości firmy, określono ścieżki, jakimi może odbywać się jego rozwój. Wszyscy członkowie rodziny wskazują, że historia ich rodu jest ściśle związana z przedsiębiorczością, dlatego rozważają wyłącznie scenariusze związane z dalszym prowadzeniem działalności biznesowej. Jednak nie boją się oni trudności i zmian, jakie ich czekają, ponieważ razem w życiu już dużo przeszli, a siłą, jaka zapewniała im przetrwanie, była rodzina. Wprowadzenie modyfikacji w obecnym sposobie funkcjonowania przedsiębiorstwa jest konieczne. Wynika to przede wszystkim z pogarszającego się stanu zdrowia właścicieli, przeciążenia ich pracą oraz stosunkowo małego zysku w stosunku do czasu, jaki jest poświęcany na prowadzenie działalności. Do kluczowych zadań należy inwestowanie w zasoby materialne, ludzkie i prace nad strategią organizacji, by wyeliminować braki ograniczające jej efektywność. Sukcesja biznesu w aktualnej formie jest niemożliwa, ponieważ są jej przeciwni właściciele oraz ich dzieci. Pojawia się więc potrzeba znalezienia innych możliwości rozwiązujących kwestie sukcesji. Dalszy rozwój przedsiębiorstwa jest możliwy. Niezbędne jest jednak wprowadzenie zmian w jego funkcjonowaniu. Poniżej przedstawiono sześć możliwych opcji, których mogą one dotyczyć (*Rysunek 3*). Możliwe do wykonania jest również jednoczesne wprowadzenie kilku z nich jednocześnie.

- I Zmniejszenie skali działalności
- II Otwarcie się na nowych pracowników
- III Nowy model sprzedaży
- IV Utworzenie marki Rośliny Rodziny Kotlarz
- V Rozpoczęcie innego rodzaju działalności, bazując na bieżących doświadczeniach
- VI Rozpoczęcie innej działalności przydomowej

Rysunek 3. Opcje rozwoju firmy rodzinnej

Źródło: Opracowanie własne

Za pierwszą z opcji przemawia fakt, że jest ona najłatwiejsza do wprowadzenia oraz w prosty sposób rozwiązuje problem przepracowania właścicieli. Jednak jej wdrożenie może wiązać się ze zmniejszeniem dochodu rodziny, który obecnie jest i tak na niskim poziomie. To rozwiązanie jest uważane przez Barbarę za dobry plan na przyszłość, gdyby chcieli z mężem uzyskać dodatkowe środki finansowe, będąc już na emeryturze.

Drugi wariant również pozwala odciążyć zapracowanych właścicieli, lecz przy równoczesnym zachowaniu obecnej wielkości upraw. Ku takiemu wyjściu z problemu najbardziej skłaniają się dzieci, które widząc, że rodzice mają coraz mniej sił,

chciałyby zapewnić im pomoc. Jednak ze strony Barbary i Janusza nie widać otwartości na zatrudnienie dodatkowych osób. Pojawia się tutaj też problem z możliwościami pozyskania i opłacenia tych pracowników. Niewielkie zyski mogą być niewystarczające, by zaspokoić potrzeby rodziny i wypłacić pensje. Można jednak zastanowić się, czy wraz ze wzrostem liczby osób pracujących w gospodarstwie nie uzyskana się roślin o lepszej jakości, które przełożą się na powiększenie dochodów.

Obecny model sprzedaży opiera się na sprzedaży bezpośredniej klientowi na rynkach lokalnych. Firma posiada również kontakt z kilkoma większymi podmiotami, które stale zaopatrują się u niej w rośliny. Zdaniem starszej córki poszerzenie liczby takich kontrahentów mogłoby pozwolić na utrzymanie sprzedaży na podobnym do obecnego poziomie. Dodatkowo w tej opcji zmniejsza się wysiłek fizyczny właścicieli wynikający z codziennych wyjazdów i sprzedaży na rynkach.

Czwarte rozwiązanie wynika bezpośrednio z wcześniej wskazanych potrzeb firmy i zapewnia jej niezbędną identyfikację wizualną. Wprowadzona marka Rośliny Rodziny Kotlarz mogłaby obejmować więcej niż tylko samo gospodarstwo Janusza i Barbary. Prowadzona przez córkę Annę działalność gospodarcza pod nazwą Studio Dekoracji Florystyki Ann' Decore również powiązana jest z kwiatami. Także syn Dariusz planuje w przyszłości rozpoczęcie własnego przedsięwzięcia związanego z ogrodami i hortiterapią. Wprowadzenie jednej marki rodzinnej, z którą mogłyby identyfikować się wszystkie podmioty prowadzone przez członków rodziny Kotlarz, wydaje się dobrym posunięciem.

Za opcją czwartą opowiada się syn Dariusz, który pragnie wykorzystać wiedzę specjalistyczną z zakresu prowadzenia działalności ogrodniczej do utworzenia własnego przedsiębiorstwa. Planuje rozpoczęcie działalności w ciągu najbliższych pięciu lat. W tym czasie chce stworzyć dobry model biznesowy i podnieść swoje kwalifikacje do wykonywania zawodu hortiterapeuty poprzez odbycie studiów podyplomowych. Choć jego działalność ma funkcjonować inaczej niż obecnie gospodarstwo rodziców, to nie chce się on odcinać od powiązania z rodzinną firmą.

Szosta opcja jest spójna z przedsiębiorczym charakterem rodziny Kotlarz. Od samego początku wykorzystywali oni nadarżające się okazje do prowadzenia takiej działalności, która jest odpowiednia na dane czasy i zasoby. W sytuacji posiadania sporej działki i budynków możliwe jest rozpoczęcie przedsięwzięcia z innej branży niż ogrodnictwo. Bazując też na wykształceniu i doświadczeniu zawodowym członków rodziny i bliskich sąsiadów w naprawach pojazdów, rozważana jest opcja utworzenia warsztatu samochodowego. Do tego rozwiązania przekonuje bliskich założycielka gospodarstwa Józefa, która od ponad 45 lat wykorzystuje swoją intuicję do zakładania opłacalnych przedsięwzięć.

Scenariusz sukcesji i rozwoju badanego przedsiębiorstwa rodzinnego

W oparciu o dokonane analizy przygotowany został scenariusz rozwoju tego przedsiębiorstwa, skupiający w sobie prezentowane wcześniej ścieżki. Najważniejszym elementem tego planu jest utrzymanie rodzinnego charakteru przedsiębiorstwa poprzez sukcesję firmy. Biorąc jednak pod uwagę wysoką kapitałochłonność modernizacji zaplecza technicznego gospodarstwa oraz brak dostępu do dodatkowego

finansowania, stwierdzono, że transfer międzypokoleniowy musi opierać się na zasobach niematerialnych. Dokonana więc będzie sukcesja mentalna, a zasobem w niej przekazanym powinno być doświadczenie w prowadzeniu biznesu oraz wiedza specjalistyczna w dziedzinie ogrodnictwa. Wprowadzanie zaproponowanych zmian powinno gwarantować pełne wykorzystanie potencjału przedsiębiorstwa do rozwoju.

Pierwszym krokiem, jaki należy wykonać, by osiągnąć ten cel, powinno być całościowe określenie relacji na styku rodziny i biznesu. Najefektywniejszym podziałem, który jest proponowany po przeanalizowaniu działalności firmy, będzie oddzielenie od siebie obszarów: produkcji roślinnej, usług florystycznych i nowo powstającego związanego z hortiterapią. Prowadzenie gospodarstwa ogrodniczego i firmy florystycznej, założonej przez córkę Annę, w jednym współdzielonym miejscu jest przyczyną niepotrzebnych konfliktów. Dodatkowo nie pozwala na sporządzanie dokładnej ewidencji z bieżącej działalności podmiotów oraz powoduje nieporozumienia przy ustalaniu poziomu cen kwiatów. Dokonanie fizycznego i mentalnego rozdzielenia tych dwóch działalności spowoduje otwarcie przed firmą Anny nowych ścieżek rozwoju, a Janusz i Barbara dzięki temu będą odpowiedzialni za mniejszy obszar. Takie rozwiązanie będzie dużym wyzwaniem dla rodziny z kilku względów. Po pierwsze – wiąże się to z kosztami prowadzenia działalności Anny w innym miejscu (wynajem i utrzymanie lokalu). Ponadto wymagać będzie też stworzenia nowego modelu obsługi klientów. Obecnie zamówienia były przyjmowane przez rodziców i córkę, a później ustalali oni, kto zajmie się ich realizacją. Dobrym rozwiązaniem będzie przejęcie przez Annę wszystkich zleceń związanych z kwiatami ciętymi i kompozycjami florystycznymi. Umożliwi to córce większą kontrolę nad prowadzoną działalnością oraz pozwoli na swobodne ustalanie cen produktów. W rozwiązaniu tym można dodatkowo wprowadzić rabat o określonej wysokości dla klientów, którzy składają zamówienia z polecenia rodziców. O podobny odpowiedni dystans musi zadbać też syn Dariusz, lecz w jego przypadku będzie to łatwiejsze ze względu na nowo powstający biznes w innej lokalizacji. Dobrym narzędziem do utrzymania ładu rodzinnego między tymi podmiotami byłoby spotkanie się w gronie rodzinnym co jakiś czas, by wspólnie rozmawiać o kierunkach rozwoju każdego z tych podmiotów. Takie działania ograniczyłyby występowanie konfliktów w przyszłości.

Ważną zmianą będzie ograniczenie skali działalności Barbary i Janusza. Głównymi powodami za tym przemawiającymi są pogarszający się ich stan zdrowia oraz niszcząca infrastruktura gospodarstwa. Zmniejszenie ilości uprawianych roślin jest rozwiązaniem na przyszłość, za którym opowiadała się Barbara. Wpisuje się to też w filozofię małżonków mówiącą, że „póki są siły, to robimy”. Gorszy stan zdrowia właścicieli nie jest jednoznaczny z zaprzestaniem prowadzenia działalności biznesowej. Produkcja na małą skalę i mniej intensywna sprzedaż to korzystna dla alternatywa, będąca też dla nich możliwością zachowania w życiu odpowiedniej aktywności. W planowaniu procesu sukcesji ważnym aspektem jest stworzenie scenariusza zapewniającego ustępującym właścicielom perspektywę podjęcia innej aktywności po zakończeniu działalności biznesowej. Taki więc scenariusz w przypadku Barbary i Janusza jest odpowiedzią na tę potrzebę, a ponadto zapewnia im on dodatkowe źródło

utrzymania. Zmniejszenie skali działalności wiąże się także z uzyskaniem wolnej przestrzeni, z której rodzina może czerpać korzyści (np. przez wynajem lub rozpoczęcie innych przedsięwzięć).

Kolejnym elementem planu rozwoju tego przedsiębiorstwa jest utworzenie przez syna Dariusza i jego żonę Marię nowego przedsięwzięcia. Jego pomysł opiera się na utworzeniu agroturystyki, zlokalizowanej na terenach turystycznych w okolicach Nowego Sącza. Przewaga rynkowa tego przedsiębiorstwa ma wynikać z hortiterapii oraz działalności społecznej. Hortiterapia to forma terapii opierająca się na poprawie stanu zdrowia ludzi poprzez przebywanie i pracę wśród roślin oraz kontakt z przyrodą. Element ten związany jest ściśle z zamiłowaniem do ogrodnictwa, jakie przekazali mu rodzice i babcia. Jednak wybór wykorzystania tej wiedzy i doświadczenia w inny sposób ma być odpowiedzią na aktualne potrzeby ludzi. Mowa tu o chorobach cywilizacyjnych, problemach psychicznych, braku kontaktu ludzi z naturą wynikającego z przeważającego społecznie miejskiego stylu życia i jednocześnie potrzeby przebywania wśród niej oraz rosnącej popularności na podejścia: bio, ekologiczne, *zero waste*, *less waste*. Hortiterapia jest w Polsce podejściem bardzo innowacyjnym, które jednak ma szanse na zdobycie ogromnej popularności. Działalność Dariusza będzie też promować powrót człowieka do natury. Zrealizuje się to poprzez ogrody terapeutyczne prowadzone wokół agroturystyki oraz przez organizowanie warsztatów hortiterapeutycznych. Drugim wyróżniającym elementem jest fakt, że ta agroturystyka będzie przedsiębiorstwem społecznym. Dzięki temu Dariusz i Maria chcą zrealizować swoje marzenie o zmienieniu świata na lepsze. Realizować to będą poprzez zatrudnianie osób z niepełnosprawnościami oraz osób starszych i stworzenie im takich warunków pracy, by mogły one przez to walczyć z wykluczeniem społecznym, jakie je spotyka. Sama agroturystyka ma być w pełni przystosowana dla osób z niepełnosprawnościami, tak by zarówno pracownicy, jak i klienci mogli czuć się w niej dobrze. Zdaniem Dariusza i Marii realizacja tego pomysłu jest możliwa, wymaga to jednak podjęcia określonych działań. Pomagać im w tym będzie na pewno doświadczenie organizacyjne, studenckie i społeczne, jakie dotychczas nabyli, oraz zbudowana w trakcie studiów sieć kontaktów. Już teraz planują oni strategię realizacji tego pomysłu. Kolejnym z działań jest rozpoczęcie przez Dariusza studiów podyplomowych z hortiterapii, co ma nastąpić w 2020 roku. Młodzi przedsiębiorcy społeczni cały czas też poszukają terenu, na którym powstanie agroturystyka, i aktywnie działają w celu pozyskania finansowania tego pomysłu.

Ostatnim krokiem w planie rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego będzie wprowadzenie marki „Rośliny Rodziny Kotlarz od 1974 roku”. Pozwoli to wykorzystać potencjał, jaki został wygenerowany przez 45 lat działalności tej firmy, i będzie podkreślać rodzinność wszystkich przedsięwzięć. W skład tej marki wchodzić będą: gospodarstwo prowadzone przez Barbarę i Janusza, Studio Dekoracji i Florystyki Ann’ Decore prowadzone przez córkę Annę oraz przedsiębiorstwo społeczne AGRO-usprawnienie utworzone przez syna Dariusza i jego żonę Marię. Związane z tym również jest uzyskanie tytułu Firmy Rodzinnej nadawanego przez Fundację Firmy Rodzinne.

Podsumowanie

Sukcesja w firmach rodzinnych powinna być traktowana jako trwający latami proces, przez który rodzinę i przedsiębiorstwo przeprowadzić powinien właściciel. Jej znaczenie w dalszym rozwoju danej organizacji jest ogromne. Wyzwania, jakie są z nią związane, bardzo często przerastają zarządzających firmami rodzinnymi. Tylko w niewielkim odsetku tych podmiotów podejmuje się działania mające na celu przygotowanie się do zmian, jakie wynikają z przeprowadzenia transferu międzypokoleniowego. Dobre przygotowanie się firmy do procesu sukcesji gwarantuje zakończenie go z sukcesem. W trakcie preparacji do tego potrzebne jest opracowanie strategii rozwoju przedsiębiorstwa w zgodzie z oczekiwaniami wszystkich członków rodziny. Moment sukcesji jest niezaprzeczalnie kamieniem milowym w historii rozwoju każdego przedsiębiorstwa rodzinnego.

Bazując na dokonanych analizach oraz biorąc pod uwagę zasoby materialne i niematerialne, jakie zostały zgromadzone przez ponad 45 lat istnienia Gospodarstwa Specjalistycznego Rodziny Kotlarz, stwierdzono, że jego dalszy rozwój musi odbyć się w drodze sukcesji. W tym przypadku przybierze ona jednak specyficzny charakter. Nie będzie to przekazanie firmy w obecnym modelu jej funkcjonowania. Celem transferu międzypokoleniowego będzie głównie przekazanie wiedzy specjalistycznej, doświadczenia związanego z prowadzeniem przedsiębiorstwa oraz wypracowanej przez kilkadziesiąt lat pozycji rodziny w społeczeństwie i firmy na rynku. Poprzez to dzieci otrzymają najcenniejszy kapitał, jaki jest zgromadzony w przedsiębiorstwie, i będą mogły, bazując na nim, prowadzić własne przedsięwzięcia. Obecni właściciele będą dalej prowadzić działalność ogrodniczą, jednak już bardziej hobbyistycznie oraz w takich rozmiarach i formie, by nie odbywało się to kosztem ich zdrowia. Przed rodziną stoi wyzwanie odpowiedniego przygotowania się do tej sukcesji oraz zrealizowania opracowanego scenariusza zmian, jakie należy wprowadzić. Wykonanie tych zadań pozwoli przedsiębiorstwu na dalszy rozwój.

Literatura

1. Aronoff C.E., McClure S.L., Ward J.L. (2012), *Sukcesja w firmach rodzinnych. Ostateczny test wielkości*, Wydawnictwo MiP, Kraków.
2. Barlik E., *Firmy osierocone*, www.familybusiness.ibrpolska.pl (dostęp: 07.02.2019).
3. Denison D., Lief C., Ward J.L. (2004), *Culture in Family-Owned Enterprises: Recognizing and Leveraging Unique Strengths*, „Family Business Review”, Vol. 17, No. 1.
4. Frankowska M., Myszak J.M. (2017), *Kultura organizacyjna a sukcesja władzy w firmach rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. 18, z. 6, cz. 1.
5. Instytut Biznesu Rodzinnego (2016), *Firma rodzinna to marka. Raport z badania przeprowadzonego w ramach projektu „Statystyka firm rodzinnych”*, Poznań.
6. Instytut Biznesu Rodzinnego, PWC (2017), *Badanie firm rodzinnych 2016. Firmy rodzinne w obliczu zmian*, www.pwc.pl (dostęp: 07.02.2019).
7. Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A. (2014), *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa.
8. Klimek J., Żelazko B. (red.) (2017), *Wybrane paradygmaty zarządzania firmami rodzinnymi*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
9. Koładkiewicz I., Safin K. (red.) (2019), *Zarządzanie firmą rodzinną. Kluczowe wyzwania*, Poltext, Warszawa.

10. Kowalewska A. (red.) (2009), *Badanie firm rodzinnych. Raport końcowy*, PARP, Warszawa.
11. KPMG (2018), *Barometr firm rodzinnych. Kierunek – innowacje. Edycja 2018*, www.home.kpmg (dostęp: 26.07.2019).
12. Królicka B. (red.) (2017), *Firmy rodzinne. Ludzie – relacje – wartości*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.
13. Lewandowska A. (red.) (2013), *Diagnoza sytuacji sukcesyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych w Polsce. Syntetyczny raport z badań przeprowadzonych w ramach projektu „Kody wartości – efektywna sukcesja w polskich firmach rodzinnych”*, PARP, Warszawa, www.sukcesja.bd7.pl (dostęp: 28.05.2019).
14. Lewandowska A. (2015), *Kody wartości, czyli jak skutecznie przejść sukcesję w firmie rodzinnej*, Wydawnictwo Lewandowska i Partnerzy, Poznań.
15. Lewandowska A., Tylczyński Ł. (2018), *Sukcesja: Jak przekazać firmę rodzinną dzieciom?*, www.familybusiness.ibrpolska.pl (dostęp: 07.02.2019).
16. Machaczka J. (1998), *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia, diagnoza*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa - Kraków.
17. Martyniec Ł., Rataj P. (2017), *Ład rodzinny i konstytucje rodzinne jako nowe instytucje w planowaniu sukcesji – aspekty prawne*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. 18, z. 6, cz. 1.
18. *Słownik języka polskiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, [on-line] www.sjp.pwn.pl.
19. Sułkowski Ł. (2013), *Syndrom familizmu w polskich organizacjach*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. 14, z. 6, cz. 2.
20. Sułkowski Ł., Marjański A. (2009), *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Poltext, Warszawa.
21. Targalski J. (red.) (2014), *Przedsiębiorczość i zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa.
22. Yunus M. (2013), *Świat bez ubóstwa. Czas na przedsiębiorstwo społeczne*, ConCorda, Warszawa.

MANAGING THE SUCCESSION PROCESS IN A FAMILY BUSINESS. CASE STUDY OF THE KOTLARZ FAMILY PLANT PRODUCTION COMPANY

Abstract: The demand for successfully carried out succession in Polish family business is really huge. Unfortunately, Polish family businesses are not well-prepared for this process. The aim of the research was to analyze the importance of succession process management (appropriate preparation of the owner, the company and potential successors) in the context of family business development. The empirical part of the research was based on the analysis of the Kotlarz family company, operating since 1974. The studies are based on the review of national and international literature, reports and statistical data related to entrepreneurship, management and family business. The evaluation of development possibilities for the analyzed company was based on family archives, interviews with Kotlarz family members and the author's knowledge of company functioning. The first part of the article presents selected aspects of succession management in family businesses. In the second part of the article, the characteristics of the studied family business together with its specific needs are discussed. In conclusion, the author identifies development possibilities and suggests an appropriate scenario that should be applied in order to fully exploit the potential of the Kotlarz family company.

Keywords: change management, development, family business, succession