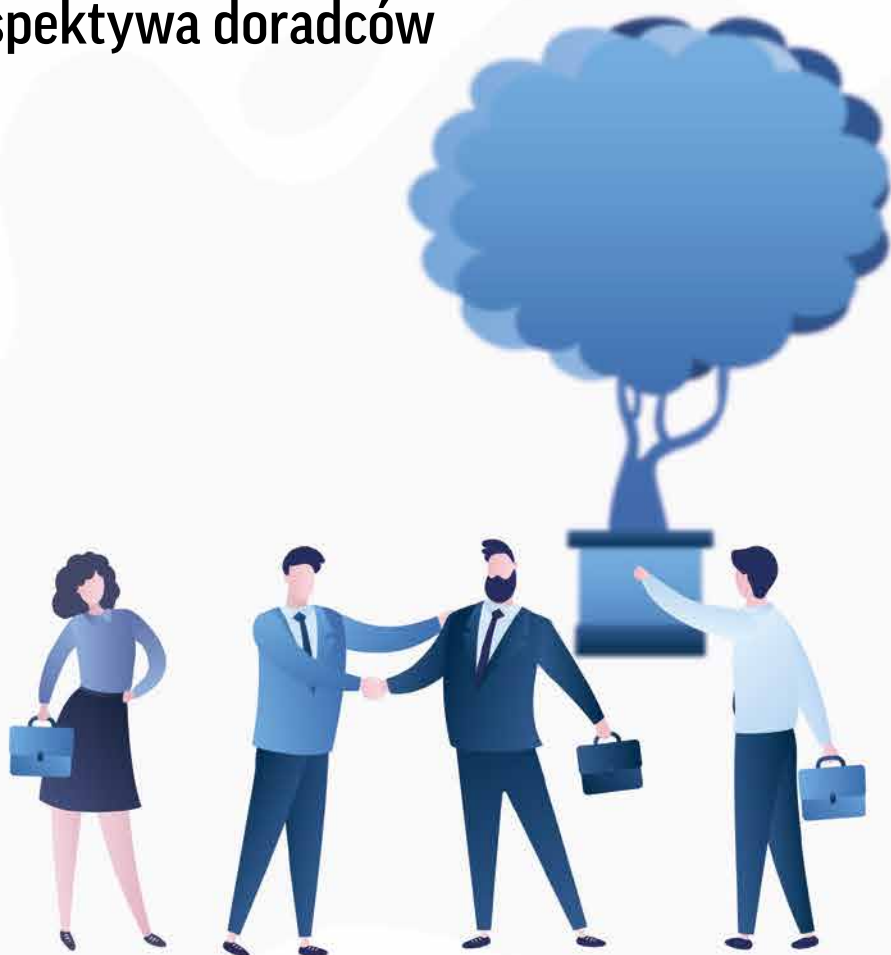


Marta Wojtyra-Perlejewska

Współpraca doradców z firmami rodzinnymi w procesie sukcesji

Perspektywa doradców



AKADEMIA
LEONA KOŹMIŃSKIEGO

Współpraca doradców z firmami rodzinnymi w procesie sukcesji

Marta Wojtyra-Perlejewska

Współpraca doradców z firmami rodzinnymi w procesie sukcesji

Perspektywa doradców



AKADEMIA
LEONA KOŹMIŃSKIEGO

Recenzent
dr hab. Robert Zajkowski, prof. UMCS

Redakcja
Anna Goryńska

Projekt okładki
Amadeusz Targoński | targonski.pl

Ilustracja na okładce
© naum | shutterstock.com

Skład i łamanie
JOLAKS – Jolanta Szaniawska

© Copyright by Akademia Leona Koźmińskiego.
Pewne prawa zastrzeżone.
Książka wydana na licencji Creative Commons BY 4.0:
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Warszawa 2022
Wydanie I

Wydanie publikacji zostało dofinansowane ze środków
Ministerstwa Edukacji i Nauki przyznanych w ramach programu
„Doskonała nauka” na podstawie umowy nr 51512.

DOI: 10.7206/9788366502086
ISBN: 978-83-66502-08-6

Z PLIKU ZOSTAŁY USUNIĘTE PUSTE STRONY.

SPIS TREŚCI

WSTĘP	9
Rozdział 1. DORADCY DLA PRZEDSIĘBIORCÓW	15
1.1. Typy doradców działających na rynku	15
1.2. Przyczyny współpracy przedsiębiorców z doradcami	19
1.3. Bariery nawiązania współpracy przedsiębiorców z doradcami	22
1.4. Czynniki oddziałujące na przebieg współpracy między doradcą a przedsiębiorcą	25
1.5. Modele doradcze	32
Podsumowanie	38
Rozdział 2. DORADCY WSPÓŁPRACUJĄCY Z FIRMAMI RODZINNYMI	39
2.1. Firmy rodzinne jako klient doradców	39
2.1.1. Definicja firm rodzinnych	39
2.1.2. Różnice między firmami rodzinnymi i nierodzinnymi	41
2.2. Profil doradcy firmy rodzinnej	52
2.3. Modele doradcze realizowane we współpracy z firmami rodzinnymi	56
Podsumowanie	61
Rozdział 3. PROCES SUKCESJI W FIRMACH RODZINNYCH	63
3.1. Sukcesja – definicje i rodzaje	63
3.2. Sukcesja wewnętrzna – etapy procesu	67
3.3. Sukcesja wewnętrzna – główne wyzwania	74
3.4. Sukcesja zewnętrzna – etapy procesu	80
3.5. Sukcesja zewnętrzna – główne wyzwania	83
3.6. Sukcesja wewnętrzna i zewnętrzna – różnice i podobieństwa	87
Podsumowanie	93

Rozdział 4. WSPÓŁPRACA DORADCÓW Z WŁAŚCICIELAMI FIRM RODZINNYCH W ŚWIETLE WYBRANYCH KONCEPCJI TEORETYCZNYCH	95
4.1. Teoria agencji	95
4.1.1. Teoria agencji – główne założenia	95
4.1.2. Zastosowanie teorii agencji w odniesieniu do współpracy doradcy z właścicielami firmy rodzinnej	97
4.2. Teoria zasobowa	100
4.2.1. Teoria zasobowa – główne założenia	100
4.2.2. Zastosowanie teorii zasobowej w odniesieniu do współpracy doradcy z właścicielami firmy rodzinnej	104
4.3. Teoria zarządcy	106
4.3.1. Teoria zarządcy – główne założenia	106
4.3.2. Zastosowanie teorii zarządcy w odniesieniu do współpracy doradcy z właścicielami firmy rodzinnej	108
4.4. Teoria ról społecznych	110
4.4.1. Teoria ról społecznych – główne założenia	110
4.4.2. Zastosowanie teorii ról społecznych w odniesieniu do współpracy doradcy z właścicielami firmy rodzinnej	114
Podsumowanie	118
Rozdział 5. METODYKA BADAŃ	121
5.1. Cele i pytania badawcze	121
5.2. Główne założenia i wybór perspektywy badawczej	123
5.3. Metoda badawcza	124
5.4. Dobór rozmówców do badania i ich charakterystyka	125
5.5. Proces badawczy	132
Rozdział 6. WSPÓŁPRACA DORADCÓW Z WŁAŚCICIELAMI FIRM RODZINNYCH W PROCESIE SUKCESJI – WYNIKI BADAŃ	137
6.1. Specyfika procesu współpracy doradców z właścicielami firm rodzinnych w procesie sukcesji	137

6.1.1. Od inicjacji po modyfikacje – kluczowe etapy procesu współpracy doradcy z właścicielami firm rodzinnych w procesie sukcesji	138
6.1.2. Uczestnicy procesu współpracy doradcy z właścicielami firm rodzinnych w procesie sukcesji	148
6.1.3. Główne parametry procesu współpracy doradców z właścicielami firm rodzinnych w procesie sukcesji	177
6.2. Wewnętrzne uwarunkowania nawiązania i rozwoju współpracy doradcy z właścicielami firm rodzinnych	193
6.2.1. Czynniki sprzyjające podjęciu decyzji o zaangażowaniu doradcy w proces sukcesji	193
6.2.2. Determinanty wyboru doradcy przez właścicieli firm rodzinnych	196
6.2.3. Bariery nawiązania współpracy właścicieli firm rodzinnych z doradcami	205
6.2.4. Czynniki sprzyjające rozwojowi współpracy doradcy z właścicielami firm rodzinnych w procesie sukcesji	211
6.2.5. Bariery rozwoju współpracy doradcy z właścicielami firm rodzinnych	219
6.3. Zewnętrzne uwarunkowania nawiązania i rozwoju współpracy doradców z właścicielami firm rodzinnych w procesie sukcesji	234
6.3.1. Czynniki sprzyjające podjęciu decyzji o zaangażowaniu doradcy w proces sukcesji	234
6.3.2. Determinanty wyboru doradców – uwarunkowania zewnętrzne	236
6.3.3. Bariery nawiązania współpracy doradców z właścicielami firm rodzinnych występujące w ich otoczeniu	237
6.3.4. Czynniki sprzyjające rozwojowi współpracy doradcy z właścicielami firm rodzinnych – uwarunkowania zewnętrzne	240
6.3.5. Bariery rozwoju współpracy doradców z właścicielami firm rodzinnych – uwarunkowania zewnętrzne	242
6.4. Rola doradców w procesie sukcesji	248

6.4.1. Przyczyny zainteresowania doradców tematem sukcesji	248
6.4.2. Rola doradców w procesie sukcesji z perspektywy zadaniowej	254
6.4.3. Główne czynniki, które sprzyjają odgrywaniu różnych ról przez doradcę w procesie sukcesji i utrudniają je	260
6.4.4. Profil dobrego doradcy sukcesyjnego	269
Podsumowanie	272
Rozdział 7. Dyskusja nad wynikami badań	275
7.1. Współpraca doradcy z właścicielami firm rodzinnych w procesie sukcesji	275
7.2. Czynniki sprzyjające współpracy doradcy z właścicielami firm rodzinnych w procesie sukcesji (wewnętrznej i zewnętrznej) i utrudniające ją	280
7.3. Rola doradcy w procesie sukcesji (wewnętrznej i zewnętrznej)	286
7.4. Czynniki decydujące o rolach doradców przyjmowanych w procesie sukcesji (wewnętrznej i zewnętrznej)	289
Zakończenie	293
Znaczenie badań	293
Główne wnioski	294
Rekomendacje	295
Ograniczenia badań własnych i dalsze kierunki badań	301
 Bibliografia	 303
Spis rysunków	333
Spis tabel	335
Załącznik 1. Kwestionariusz wywiadu	337
Załącznik 2. Słownik kluczowych pojęć	341

WSTĘP

Największym wyzwaniem firm rodzinnych w ich całym cyklu życia jest sukcesja (Cabrera-Suárez, De Saá-Pérez i García-Almeida, 2001), rozumiana ogólnie jako przekazanie władzy i własności firmy przez nestora w ręce następcy (Handler, 1994, Sułkowski i Marjański, 2009). W przypadku gdy następcą jest członek rodziny, najczęściej dziecko nestora, następuje tzw. sukcesja wewnętrzna (Le Breton-Miller, Miller i Steier, 2004), a gdy władza i własność firmy są przekazywane w ręce osoby spoza rodziny, następuje tzw. sukcesja zewnętrzna (Wiklund i in., 2013).

Niezależnie od wybranej ścieżki sukcesji wielu firmom rodzinnym nie udaje się zakończyć jej z sukcesem (De Massis, Chua i Chrisman, 2008; Van Teeffelen, 2012; Safin, 2014). Może to prowadzić do wielu negatywnych konsekwencji dla firmy, jej pracowników, a także gospodarki narodowej (Surdej i Wach, 2010; DeTienne i Cardon, 2012; CSES, 2014). Liczni badacze wskazują, że wynika to głównie z poziomu skomplikowania procesu sukcesji (Le Breton-Miller i in., 2004; Safin, 2007; Bastie, Ciepły i Cussy, 2018). Na każdym jej etapie występuje wiele problemów, których rozwiązanie wymaga wiedzy specjalistycznej w zakresie m.in. prawa, podatków, finansów, a także umiejętności opanowania emocji i związanych z tym problemów psychologicznych (Morris i in., 1997; Blesa, Ripollès i Soler, 2015; Weesie i Van Teeffelen, 2015). Przedsiębiorcy, dla których sukcesja

jest na ogół jednorazowym wydarzeniem w życiu, nie mają wystarczającej wiedzy i umiejętności, aby przeprowadzić proces sukcesji wewnętrznej lub zewnętrznej (Meijaard, 2005; Van Teeffelen, 2012; Battisti i Williamson, 2015; Sharma, 2004 w: Bertschi-Michel, Sieger i Kammerlander, 2021). W związku z tym właściciele firm rodzinnych mogą potrzebować wsparcia doradców. W Polsce takie wsparcie, pochodzące przede wszystkim od formalnych zewnętrznych doradców, tj. ekspertów niezatrudnionych w firmie rodzinnej (Strike, 2012), jest szczególnie ważne. Przemawia za tym fakt, że niewielu przedsiębiorcom udało się dokonać transferu ich biznesu. Różne źródła wskazują, że grupa tych przedsiębiorców rodzinnych stanowi jedynie ok. 14–15% (Pluta, 2014; Lewandowska i in., 2016)¹. W takiej sytuacji korzystanie ze wsparcia innych przedsiębiorców tworzących sieci kontaktów biznesowych, które są jednym z najpowszechniejszych źródeł doradztwa dla właścicieli firm (Birley, 1985; Berry, Sweeting i Goto, 2006; Stone, Robson i Braidford, 2008), jest znacznie utrudnione. Ponadto, uwzględniając wiek polskich firm rodzinnych powstałych po transformacji ustrojowej, można stwierdzić, że coraz więcej przedsiębiorców-założycieli będzie musiało zmierzyć się z wyzwaniem sukcesji i wybrać odpowiedniego formalnego zewnętrznego doradcę. Sam wybór może jednak również stanowić dla nich duże wyzwanie (Strike, 2012). Świadczy o tym niski stopień wykorzystania usług doradców przez przedsiębiorców rodzinnych, szczególnie tych będących właścicielami małych i średnich przedsiębiorstw (Boter i Lundström, 2005; ConQuest Consulting, 2016).

Doradztwo dla firm rodzinnych od dawna było postrzegane przez wielu praktyków jako ważny element funkcjonowania na rynku. Niemniej jednak dopiero od niedawna temat ten przyciągnął uwagę badaczy (Strike, 2012). W rezultacie większość publikacji poświęconych doradztwu dla firm rodzinnych, jakie powstały do 2012 r., stanowi dorobek praktyków, opisujących jedynie swoje doświadczenia (Strike, 2012; Reay, Pearson i Dyer, 2013). Obecnie można jednak zaobserwować rosnącą liczbę publikacji opartych na badaniach em-

¹ W najnowszych raportach poświęconych firmom rodzinnym brakuje informacji dotyczącej liczby firm, gdzie władza i własność zostały przekazane w ręce młodszego pokolenia. Jak podaje jednak Ministerstwo Rozwoju (2019): „ponad 230 tys. przedsiębiorców zarejestrowanych w CEIDG ukończyło 65 lat”. Może to oznaczać, że mimo upływu 3 lat od ostatnich badań, liczba przeprowadzonych procesów sukcesji jest wciąż bardzo mała.

pirycznych. Część z nich koncentruje się na analizie wpływu doradców i ich usług na wyniki firmy (np. Barbera i Hasso, 2013; Naldi i in., 2015), w innych autorzy próbują odpowiedzieć na pytanie, kto jest zaufanym doradcą firm rodzinnych i z czyjego wsparcia najczęściej one korzystają (np. Nicholson, Shepherd i Wood, 2009; Strike, 2013; Perry, Ring i Broberg, 2015). Niektóre poddają analizie również czynniki mogące mieć wpływ na jakość usług świadczonych przez doradców (np. Davis i in., 2013; Su i Dou, 2013), a także przyczyny braku współpracy z nimi (np. Reddrop i Mapunda, 2015). Poza tym wyniki przeprowadzonych badań pokazują ważną rolę doradców we wsparciu firm rodzinnych, w tym również w procesie sukcesji (np. Strike, 2013, Salvato i Corbetta, 2013; Nason, Mazzelli i Carney, 2019; Bertschi-Michel, Kammerlander i Strike, 2020).

Należy jednak podkreślić, że mimo wysiłków podjętych przez badaczy wyniki ich badań są wciąż fragmentaryczne i nie pozwalają wyjaśnić, w jaki sposób doradcy świadczą swoje usługi firmom rodzinnym (Strike, Michel i Kammerlander, 2018). Ponadto badacze koncentrowali się często tylko na wybranych aspektach współpracy doradców z właścicielami firm rodzinnych (np. Salvato i Corbetta, 2013; Bertschi-Michel i in., 2020). Dodatkowo opisywali działania nienależących do rodziny członków zarządu lub doradców nieformalnych, tj. członków rodziny (np. Strike i Rerup, 2016; Distelberg i Schwarz, 2015), co w praktyce oznacza, że możliwości poznania roli formalnych zewnętrznych doradców w procesie sukcesji wewnętrznej, jak również, w stanowiącym dla niego równorzędną opcję wyboru, procesie sukcesji zewnętrznej (Wiklund i in., 2013), są ograniczone.

W polskiej literaturze przedmiotu zainteresowanie tematem doradztwa dla firm rodzinnych jest znikome. Wprawdzie na przestrzeni ostatnich 5 lat pojawiły się publikacje dotyczące doradztwa, które opierały się na badaniach prowadzonych na firmach z sektora mikro i małych przedsiębiorstw (np. Stawasz, 2015; Łobacz i in., 2016; Łobacz, 2018; Stawasz i in., 2018), jednak nie wszystkie z nich informowały czytelnika o tym, jaki ich procent stanowiły firmy rodzinne i które wyniki dotyczyły tylko tej grupy podmiotów. Warto również dodać, że dotychczas przeprowadzone badania rzadko przedstawiały perspektywę doradców ze względu na trudny dostęp do potencjalnych badanych (Ludwicki, 2011). Widoczne jest to szczególnie w badaniach poświęconych firmom rodzinnym, gdzie dominuje perspektywa właścicieli firm rodzinnych i ich najbliższego otoczenia (Cesaroni i Sentuti, 2016).

Reasumując, analiza zjawiska współpracy formalnych zewnętrznych doradców z właścicielami firm rodzinnych w procesie sukcesji jest ważna z kilku przyczyn, wśród których można wymienić:

- Wysoki poziom skomplikowania procesu sukcesji i związaną z tym konieczność nawiązania współpracy z doradcami przez właścicieli firm rodzinnych.
- Niedostatek badań empirycznych w tematyce doradztwa w procesie sukcesji, jak również, ogólnie, doradztwa dla firm rodzinnych w literaturze polskiej i zagranicznej.
- Brak badań empirycznych uwzględniających jednocześnie doradztwo w procesie sukcesji wewnętrznej i zewnętrznej – w literaturze zarówno polskiej, jak i zagranicznej.

Ujawnione powyżej braki wskazują na problem badawczy, który brzmi: „Jak formalni zewnętrzni doradcy współpracują z właścicielami firm rodzinnych w procesie sukcesji (wewnętrznej i zewnętrznej)?”.

Monografia składa się z siedmiu rozdziałów i zakończenia. Rozdziały od pierwszego do czwartego są poświęcone zagadnieniom teoretycznym. W rozdziale pierwszym omówione zostały różne typy doradców, w tym formalni zewnętrzni doradcy. Przybliżony został również proces współpracy takich doradców z klientami (menedżerami i właścicielami firm). Ponadto wskazane zostały różne czynniki, które mogą utrudniać współpracę doradców z ich klientami bądź sprzyjać takiej współpracy.

W rozdziale drugim przedstawiona została natomiast charakterystyka doradcy firm rodzinnych, jak również ich szczególnego klienta, tj. firmy rodzinnej. Rozdział kończy się wskazaniem głównych założeń dotyczących współpracy doradców z właścicielami firm rodzinnych.

W rozdziale trzecim zaprezentowane zostały dwa rodzaje sukcesji – wewnętrzna i zewnętrzna – z perspektywy których analizowana jest współpraca doradców z właścicielami firm rodzinnych. W podsumowaniu tego rozdziału ukazano potencjalne obszary działania doradców w procesie sukcesji.

Rozdział czwarty, będący ostatnim rozdziałem części teoretycznej, poświęcony został prezentacji różnych koncepcji teoretycznych opisujących współpracę doradców z właścicielami firm rodzinnych.

Rozdział piąty przedstawia charakterystykę metodyki badań. Zawarte w nim zostały: cele oraz pytania badawcze, główne założenia

przeprowadzonych badań, opis zastosowanych metod i technik badań, opis procesu badawczego, a także proces analizy danych.

W rozdziale szóstym zaprezentowano wyniki badań. Rozdział ten podzielony jest na kilka części, które przedstawiają najważniejsze wątki wyłaniające się z terenu badań.

Rozdział siódmy obejmuje dyskusję wyników badań. Uzyskane wyniki zostały pokazane w kontekście teorii. Wskazany został również wkład, jaki przeprowadzone badania wnoszą do dotychczasowego dorobku literaturowego.

Zakończenie zawiera podsumowanie całej pracy, przedstawiające znaczenie badań, najważniejsze wnioski z pracy, rekomendacje dla doradców i władz publicznych, ograniczenia badań własnych oraz dalsze kierunki badań.

Na zakończenie wstępu chciałabym wyrazić ogromne podziękowanie Pani prof. ALK dr hab. Izabeli Kołodkiewicz, promotorowi rozprawy doktorskiej, stanowiącej trzon tej monografii. Dziękuję za opiekę naukową, liczne merytoryczne dyskusje, cenne uwagi, a przede wszystkim za umiejętność stawiania wymagań i oceniania pracy.

Wyrazy wdzięczności kieruję do recenzentów rozprawy doktorskiej – Pani prof. Beacie Glince (Uniwersytet Warszawski) oraz Panu prof. WSB dr. hab. Krzysztofowi Safinowi (Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu). Dziękuję za czas poświęcony na zapoznanie się z rozprawą, przygotowanie recenzji oraz cenne uwagi poprawiające jakość niniejszej monografii. Serdeczne podziękowania składam także recenzentowi wydawniczemu Panu prof. UMCS dr. hab. Robertowi Zajkowskiemu, którego celne i konstruktywne uwagi pozwoliły na nadanie książce ostatecznego kształtu.

Serdecznie podziękowania kieruję również do wszystkich moich Rozmówców biorących udział w badaniu pilotażowym i głównym. Dziękuję za poświęcony czas oraz chęć dzielenia się swoimi doświadczeniami. Bez Państwa udziału w badaniu ta praca nie mogłaby powstać.

Podziękowania kieruję również do redaktor Anny Goryńskiej za zaangażowanie w redakcję niniejszej monografii.

Dziękuję również pracownikom Katedry Przedsiębiorczości i Etyki w Biznesie Akademii Leona Koźmińskiego za cenne wskazówki oraz stworzenie miłej atmosfery do pracy.

Mojej rodzinie dziękuję za wsparcie, zrozumienie oraz pomoc w realizacji planów i marzeń.

Rozdział 1

DORADCY DLA PRZEDSIĘBIORCÓW

W tym rozdziale, stanowiącym początek rozważań teoretycznych, zostanie przybliżona postać doradcy oraz modele jego współpracy z klientem, czyli właścicielem firmy. Dodatkowo zidentyfikowane zostaną czynniki sprzyjające i utrudniające nawiązanie współpracy, jak również jej kontynuację.

1.1. Typy doradców działających na rynku

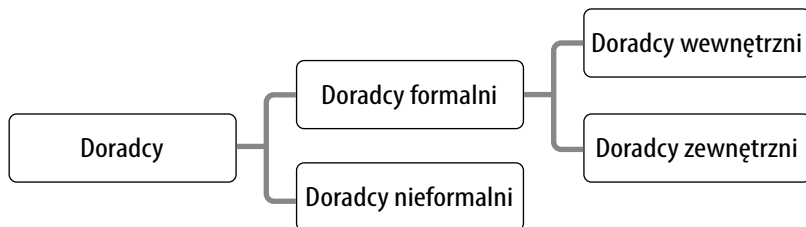
Właściciele zarówno dużych, jak i małych i średnich przedsiębiorstw niejednokrotnie w cyklu życia swojej firmy muszą stawić czoła różnym wyzwaniom i problemom, z którymi mogą nie być w stanie poradzić sobie sami (Hurmerinta-Peltomäki i Nummela, 2004). W takich momentach mogą zwrócić się o pomoc do doradców. W literaturze przedmiotu wyróżnia się różne kategorie doradców, ale najogólniejszy podział obejmuje dwie kategorie: doradców formalnych i doradców nieformalnych (np. Bennett i Robson, 1999; Kautonen i in., 2010; Łobacz i in., 2016) (zob. rysunek 1.1).

Doradcami formalnymi, nazywanymi również profesjonalnymi doradcami, są specjaliści zatrudnieni przez przedsiębiorcę (Strike, 2012). Zatrudnienie to może mieć charakter stały lub tymczasowy (Kubr, 2002; Kitay i Wright, 2004). W pierwszym przypadku doradca

jest na ogół pracownikiem przedsiębiorcy, czyli jest tzw. doradcą wewnętrznym. W drugim przypadku doradca jest zewnętrznym ekspertem, dla którego przedsiębiorca jest przede wszystkim klientem. Doradca taki świadczy usługi polegające na dostarczeniu wiedzy i wyspecjalizowanych umiejętności związanych z jednym lub kilkoma aspektami działalności przedsiębiorstwa (Shaper i Volery, 2001 w: Jay i Schaper, 2003).

Doradcami nieformalnymi natomiast są osoby niepowiązane formalnie z firmą przedsiębiorcy, czyli np. rodzina i przyjaciele (Kautonen i in., 2010). Ze wsparcia tych doradców właściciele firm korzystają dosyć często, szczególnie w pierwszych latach funkcjonowania ich biznesu (Jay i Schaper, 2003; Ramsden i Bennett, 2005; Berry i in., 2006; North i in., 2011), kiedy ich środki finansowe są ograniczone i w związku z tym nie mogą zatrudnić doradców formalnych. Doradcy nieformalni dzielą się z nimi wówczas swoją wiedzą, doświadczeniem, a także poglądami dotyczącymi prowadzenia firmy (Soriano i Castrogiovanni, 2012). Nie zawsze jednak ich wiedza i doświadczenie będą odpowiadały potrzebom i oczekiwaniom przedsiębiorców. W związku z tym przedsiębiorcy będą nadal potrzebowali wsparcia od formalnych doradców, a zwłaszcza formalnych zewnętrznych doradców, ponieważ to oni pomagają najczęściej w rozwiązywaniu nieszablonowych problemów bez konieczności zwiększania wewnętrznych zasobów ludzkich firmy (Kelley, 1979), a także wspierają klientów w rozwinięciu umiejętności zarządczych (Ramsden i Bennett, 2005). Ze względu na fakt, że formalni doradcy zewnętrzni to najistotniejsza grupa doradców, z perspektywy niniejszej pracy to właśnie oni będą podmiotem dalszych rozważań.

Rysunek 1.1. Typy doradców działających na rynku



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kubr (2002); Kitay i Wright (2004); Kautonen i in. (2010).

Formalni doradcy zewnętrzni to bardzo liczna grupa specjalistów, do której należą m.in.: konsultanci, księgowi, prawnicy, doradcy podatkowi i przedstawiciele banków (Bennett i Robson, 1999; Kubr, 2002). Spośród nich najczęściej wykorzystywanym źródłem wsparcia są księgowi (Ramsden i Bennett, 2005; Blackburn i Jarvis, 2010). Pełnią oni bardzo ważną funkcję we wsparciu przedsiębiorców. Oprócz ich głównych obowiązków mają oni za zadanie budować świadomość finansową klientów (Marriott i Marriott, 2000), a także wspierać przedsiębiorców we wdrażaniu zmian (Gooderham i in., 2004). Znane są także przypadki, kiedy księgowi są traktowani nie tylko jako zaplecze techniczne, lecz także jako mentorzy (Perry i Coetzer, 2009), co jeszcze bardziej wzmacnia ich znaczenie jako doradców biznesowych.

Według licznych badań, oprócz księgowych, kolejnym najczęściej wykorzystywanym przez przedsiębiorców źródłem wsparcia są przedstawiciele banków (Boter i Lundström, 2005). W istotny sposób mogą oni wpływać na wzrost firmy (Becchetti i Trovato, 2002), zwłaszcza jeżeli jest to nowe przedsięwzięcie (Birley, 1985). Na ogół jednak nie są oni postrzegani przez klientów jako dostawcy usług doradczych, a jedynie źródło kapitału i wsparcie w wyborze produktu finansowego (Lundahl, Vegholm i Silver, 2009).

Prawnicy, w tym radcy prawni i adwokaci, są zobowiązani do świadczenia swoich usług zgodnie z wymogami oraz standardami wynikającymi z norm zawodowych (w przypadku Polski są one szczegółowo opisane w Kodeksie Etyki Adwokackiej oraz ustawie z dnia 26 maja 1982 r. Prawo o adwokaturze). Prawnicy dzięki przyjęciu tych regulacji, podobnie jak przedstawiciele banków i księgowi, są postrzegani jako doradcy obdarzeni wysokim poziomem zaufania instytucjonalnego (Bennett i Robson, 1999). Niewątpliwie ułatwia im to wykonywanie wielu zadań, m.in. reprezentowanie klienta i działanie w jego imieniu (DeMott, 1998). Wyniki badań wskazują jednak, że prawnicy nie są postrzegani przez przedsiębiorców jako ważne źródło wsparcia (Lewis i in., 2007) i często proszeni są o pomoc dosyć późno (Van Teeffelen 2006 w: Battisti i Williamson, 2015). Dzieje się tak mimo że są oni niezastąpieni w rozwiązywaniu prawnych problemów przedsiębiorców.

Doradcy podatkowi są jednym z najważniejszych źródeł wsparcia, szczególnie dla początkujących przedsiębiorców (Schulte, Kailer i Kraus, 2015), a także ogólnie właścicieli mniejszych firm (Durst i Henschel, 2014). Motywacją do korzystania przez nich ze wsparcia specjalistów może być złożoność prawa podatkowego, niepewność towarzysząca

przedsiębiorcom przy podejmowaniu decyzji podatkowych, a także chęć prawidłowego raportowania podatkowego (Kirchler, 2007). Zaangażowanie doradców podatkowych nie sprowadza się jednak tylko do pomocy w kwestiach podatkowych. Ich udział, na przykład w procesach fuzji i przejęć, może mieć pozytywny wpływ na dostęp kupującego do rzetelnych informacji o firmie oraz poprawę płynności finansowej po zakończeniu transakcji (Van Teeffelen, 2013).

Ostatnim wskazanym w grupie doradców formalnych, ale nie mniej ważnym graczem na rynku doradztwa, są konsultanci. Wspierają oni przede wszystkim przedsiębiorców w osiąganiu wyznaczonych celów poprzez: rozwiązywanie problemów biznesowych, identyfikację szans rynkowych, wsparcie w procesie uczenia oraz wdrażanie zmian (Kubr, 2002). Duża wiedza i doświadczenie konsultantów pozwalają im na realizację zadań w różnych obszarach, takich jak: technologia, zasoby ludzkie, finanse oraz strategia (Bessant i Rush, 1995). Zdaniem Bessant i Rush nawet jeśli konsultanci nie mają wiedzy lub doświadczenia w danym obszarze, to nadal pełnią oni znaczącą funkcję. W takich przypadkach pośredniczą bowiem w kontakcie z innymi specjalistami. Konsultanci jako zewnętrzni specjaliści po przekazaniu rekomendacji przedsiębiorcom najczęściej kończą z nimi współpracę, aczkolwiek zdarzają się przypadki wieloletniej kooperacji (Kitay i Wright, 2004).

Specjaliści należący do wskazanych kategorii doradców dostarczają swoje usługi na całym świecie od wielu już lat. Znaczny wzrost branży doradczej nastąpił jednak dopiero w latach 80. XX wieku (Keeble, Bryson i Wood, 1991), a dominację nad rynkiem usług doradczych osiągnęła tzw. Wielka Ósemka (Hensel, 2013). Do tego czasu, mimo że pierwsza firma doradcza powstała już w 1886 r. (Law, 2009), doświadczenie zdobyte przez firmy doradcze było stosunkowo niewielkie. Jak stwierdził Canback (1998), stanowiło ono zaledwie 20% całego doświadczenia wygenerowanego do 1998 roku. Koniec lat 80. XX w. przyniósł wiele zmian. Na rynku doradczym doszło do licznych fuzji i przejęć, a także likwidacji firm doradczych. Natomiast usługi doradcze, oprócz dużych i działających na mniejszą skalę firm konsultingowych, zaczęli świadczyć również inni aktorzy, tacy jak: pracownicy naukowcy, wewnętrzne jednostki doradcze oraz organizacje pozarządowe (Hensel, 2013). Ponadto rozwój technologii i postępująca globalizacja przyczyniły się do wzrostu zainteresowania usługami doradczymi (Korniejenko i Lichwa, 2013), co doprowadziło w krótkim czasie do wzrostu rynku.

Obecnie wartość europejskiego rynku doradztwa biznesowego szacowana jest na poziomie ok. 163 miliardów euro, a działa na nim ponad 880 tysięcy firm doradczych (IBISWorld, 2021). Rynek jest jednak nadal zdominowany przez duże wielofunkcyjne firmy konsultingowe, które to w największym stopniu wpływają na skalę obrotów osiąganych w sferze doradztwa biznesowego. W Europie w 2017 r. zaobserwowano wzrost obrotów o 7,8%, w 2018 r. o 8,4%, a w 2019 r. o 7,3% wśród firm zajmujących się konsultingiem zarządczym, a szczególnie w obszarze doradztwa operacyjnego, strategicznego i technologicznego (Cerruti i in., 2018; 2019; 2020).

Mogłoby się wydawać, że taki rozwój rynku doradztwa zarówno pod względem liczby firm doradczych, jak i ich obrotów powinien znaleźć odzwierciedlenie w zróżnicowaniu firm korzystających z tych usług. Wyniki badań wskazują jednak, że głównymi odbiorcami usług doradczych, a zarazem klientami zapewniającymi wzrost firmom konsultingowym są duże przedsiębiorstwa (Robson i Bennett, 2000; Boter i Lundström, 2005). Firmy z sektora MŚP stosunkowo rzadko zwracają się natomiast o pomoc do firm doradczych. W Polsce na przykład, według najnowszych badań, aż 2/3 badanych przedsiębiorców z tego sektora nigdy nie korzystało z usług doradczych (ConQuest Consulting, 2016). Jest to dosyć zaskakujące zjawisko, jeżeli weźmie się pod uwagę problemy przedsiębiorców z sektora MŚP oraz możliwość ich rozwiązania przez doradców. Z jednej strony bowiem przedsiębiorcy ci borykają się z wieloma problemami związanymi m.in. ze zmiennością otoczenia, zwiększającymi się wymaganiami klientów, a także podatnością na upadłość (Łapiński, 2018). Z drugiej strony pozyskanie wsparcia doradczego może im pomóc w ograniczeniu negatywnych skutków związanych z brakiem pewnych zasobów (Stawasz i in., 2018). W związku z tym współpraca doradców z właścicielami firm z sektora MŚP wydaje się ważną kwestią, która wymaga szczegółowej analizy. Dlatego też rozważania zawarte w dalszej części pracy będą koncentrowały się na tym zagadnieniu.

1.2. Przyczyny współpracy przedsiębiorców z doradcami

Analizując dotychczasowe badania i prace naukowe dotyczące współpracy przedsiębiorcy z doradcą, można postawić dwa wnioski. Po pierwsze istnieje wiele przyczyn, dla których przedsiębiorcy decydują się

skorzystać z zewnętrznego wsparcia w postaci doradcy. Po drugie istnieje równie dużo barier uniemożliwiających taką współpracę (np. Kitay i Wright, 2004; Johnson, Webber i Thomas, 2007; Carey i Tanewski, 2016).

Według specjalistów badających proces zakupu usług doradczych omawiane przyczyny są związane z różnymi potrzebami przedsiębiorców lub problemami, jakie napotykają oni w ramach swojej działalności (Day i Barksdale, 1994). Analiza danych zawartych w tabeli 1.1 zdaje się potwierdzać wyniki tych badań, ponieważ większość wypunktowanych w niej przyczyn współpracy z doradcą odnosi się do osoby przedsiębiorcy i potencjalnych problemów, z jakimi właściciele firm mogą się borykać. Przyczyny obejmują zarówno mało skomplikowane problemy, np. brak czasu do realizacji określonych zadań, jak i bardzo złożone potrzeby, np. potrzebę wsparcia w procesie ekspansji lub restrukturyzacji przedsiębiorstwa. Należy jednak zauważyć, że nie wszystkie zidentyfikowane problemy i potrzeby prowadzą do podjęcia natychmiastowej współpracy z doradcą. Część z nich określana jako czynniki wewnętrzne pasywne nie wyzwała bodźca do szybkiego działania (Viljamaa, 2011).

Tabela 1.1. Przyczyny nawiązania współpracy MŚP z doradcami

Autor(rzy)/rok	Przyczyny nawiązywania współpracy	Badania ustalające przyczyny nawiązania współpracy
Czerniawska, 2002	Potrzeba nowych pomysłów, dodatkowych zasobów, specjalistycznej wiedzy, metodologii, sieci kontaktów	Wnioski autora na podstawie badań literaturowych
Poufelt i Payne, 1995	Potrzeba posiadania moderatora i katalizatora	Badania ilościowe
Larsson, Hedelin i Gärling, 2003	Ekspansja przedsiębiorstwa	Badania ilościowe
Berry i in., 2006	Dostęp do najnowszej wiedzy, poszukiwanie sposobu na rozwiązanie problemów przedsiębiorstwa, wsparcie w walce z kryzysem, potrzeba zmiany sposobu działania firmy, wpływ partnerów biznesowych	Badania ilościowe
Marriott i Marriott, 2000	Niewystarczający poziom wiedzy	Badania jakościowe
Carey i Tanewski, 2016	Budowanie przewagi konkurencyjnej	Badania ilościowe

Stanworth i Gray, 1992	Chęć nabycia umiejętności w zakresie marketingu oraz zarządzania ludźmi i finansami, podwyższenia kwalifikacji i osiągnięcia wyższej stopy wzrostu i przetrwania na rynku	Badania jakościowe
Johnson i in., 2007	Chęć rozwoju firmy i innowacyjnej działalności, istnienie potencjalnych dostawców potrzebnych usług, planowanie wzrostu zatrudnienia i ekspansji, bieżące problemy przedsiębiorstwa, niewystarczające zasoby przedsiębiorstwa, postrzegana przez przedsiębiorców luka między posiadanymi wewnętrznymi zasobami a zasobami potrzebnymi do realizacji celów firmy	Badania ilościowe
Bennett, 2007	Planowanie, dostęp do informacji, pomoc finansowa, redukcja kosztów	Badania ilościowe
Hurmerinta-Peltomäki i Nummela, 2004	Poprawa słabych stron (w tym brak dostępu do informacji, brak czasu i zasobów) i rozwinięcie mocnych stron przedsiębiorstwa, poszukiwanie źródeł nowych pomysłów i szansy na uzyskanie lepszych wyników firmy, konieczność w przypadku przeprowadzania pewnych działań firmy	Badania ilościowe
Devins, 1999	Osiągnięcie korzyści takich jak: rozwój organizacji, poprawa bazy aktywów, rozwój produktu i usług, większa pewność przedsiębiorców	Badania jakościowo-ilościowe
Dyer i Ross, 2008	Niepewne i niestabilne otoczenie, poziom skomplikowania prowadzonego biznesu i podejmowanych decyzji	Badania ilościowe

Źródło: opracowanie własne na podstawie wskazanych w tabeli pozycji literaturowych.

Analizując dalej tabelę 1.1, można stwierdzić, że większość problemów może mieć charakter pasywny, ponieważ są to problemy, których przedsiębiorcy są zazwyczaj świadomi, ale mimo to mogą odkładać w czasie decyzję dotyczącą ich rozwiązania z powodu różnych barier, jakie zostaną opisane w dalszej części podrozdziału. Należy jednak zaznaczyć, że pewne cechy samego przedsiębiorstwa mogą znacznie wpływać na ilość i wielkość pojawiających się problemów i potrzeb, a tym samym wpływać pozytywnie na korzystanie z zewnętrznego wsparcia przez przedsiębiorcę. Do takich cech należy duży rozmiar firmy (Bennett i Robson, 2003) oraz działalność w określonym sektorze, najczęściej w sektorze produkcyjnym (Holmes i Nicholls, 1989; Xiao i Fu, 2009), aczkolwiek firmy sektora handlu hurtowego oraz finansów i nieruchomości również wykazują dosyć duże zainteresowanie usługami doradczymi (Holmes i Nicholls, 1989; Webber, Johnson

i Fargher, 2010). Pomijając sektor działalności, klientami doradców są także firmy dbające o swój rozwój czy to poprzez działalność eksportową, czy też wdrażanie innowacji (Bennett i Robson, 2003; Xiao i Fu, 2009) oraz działalność badawczo-rozwojową i wykorzystanie technologii informatycznych (Johnson i in., 2007). Nie bez znaczenia będzie też lokalizacja firmy na terenie dużych metropolii (Johnson i in., 2007), a także wiek firmy, którego ramy niestety nie są dokładnie zdefiniowane przez badaczy. Na podstawie dotychczasowych badań można jedynie stwierdzić, że wsparcia doradców mogą bardziej poszukiwać firmy młode, ale już funkcjonujące od jakiegoś czasu na rynku. Holmes i Nicholls (1989) określili dla tych firm górną granicę wiekową jako 10 lat.

Oprócz zidentyfikowanych problemów i potrzeb przedsiębiorcy na decyzję o współpracy może wywierać wpływ także otoczenie zewnętrzne firmy, w tym instytucje oferujące usługi doradcze przy wsparciu funduszy publicznych, jak również partnerzy biznesowi i klienci (Berry i in., 2006; Dyer i Ross, 2008). Pierwsi mogą zachęcić przedsiębiorców relatywnie niskimi kosztami usług, drudzy zaś, dążąc do zaspokojenia swoich niestandardowych oczekiwań, mogą przekonać do skorzystania z usług doradczych poprzez sugestie lub wywieranie nacisku (np. ważny klient może wymagać od dostawcy zastosowania nowego systemu jakości, którego wdrożenie nie może odbyć się bez wsparcia doradcy) (Viljamaa, 2011).

1.3. Bariery nawiązania współpracy przedsiębiorców z doradcami

Mimo wielu potrzeb i problemów odczuwanych przez przedsiębiorców nie zawsze decydują się oni na podjęcie współpracy z doradcami. Przyczyną tego mogą być różne bariery, które zostały przedstawione w tabeli 1.2. Bariery te można podzielić na te, które są związane z osobą przedsiębiorcy (np. Zinger i in., 1996; Audet, Berger-Douce i St-Jean, 2007), doradcą (np. Westhead i Storey, 1996; Kitay i Wright, 2004), a także ogólną charakterystyką przedsiębiorstwa należącego do klienta (np. Bennett i Robson, 1999; Höner i Mohe, 2009).

Z dotychczas przeprowadzonych badań wynika, że najczęściej występującymi problemami na etapie podejmowania współpracy są bariery związane z przedsiębiorcą. Wśród nich należy zwrócić uwagę na sposób postrzegania firm świadczących usługi doradcze przez

przedsiębiorców. Bariera ta po pierwsze była jedną z najczęściej wskazywanych przez uczestników badań, po drugie może mieć ona zarówno negatywny, jak i pozytywny wpływ na korzystanie z usług doradczych przez innych przedsiębiorców.

Tabela 1.2. Bariery uniemożliwiające nawiązanie współpracy z doradcą

Autor(rzy)/rok	Bariery	Badania ustalające bariery
Kitay i Wright, 2004	Niedopasowanie roli doradców, odmienne plany doradców i klientów względem nawiązywanych relacji	Badania jakościowe
Höner i Mohe, 2009	Postawa menedżerów i ich cele	Badania jakościowo-ilościowe
Westhead i Storey, 1996	Wysoka cena, niskie dochody, postrzeganie usług doradczych jako niewystarczających, dostarczanie usług w mało dogodny dla klienta sposób, niedoinformowanie klienta	Wnioski na podstawie przeglądu literatury
Zinger i in., 1996	Postrzeganie doradztwa dla firm jako oznaki zależności i porażki, potrzeba samowystarczalności	Badania ilościowe
Chaston, Badger, i Sadler-Smith, 1999	Brak przygotowania do krytycznej oceny, autokratyczny styl zarządzania	Badania jakościowo-ilościowe
Gibb, 1997	Brak czasu, oferta doradców niedostosowana do małych firm	Wnioski na podstawie przeglądu literatury
Curran i Blackburn, 2000	Brak świadomości odnośnie do dostępnych usług, zbyt wysoki koszt usług, niski poziom świadczonych usług, brak zaufania względem doradców, brak usług, którymi byłiby zainteresowani przedsiębiorcy	Wnioski na podstawie przeglądu literatury
Gooderham i in., 2004	Słaba jakość usług, brak ambicji rozwojowych	Badania ilościowe
Dyer i Ross, 2007	Różnice między doradcami i przedsiębiorcami dotyczące sposobu myślenia i postrzegania świata biznesowego, potrzeba niezależności, brak wiedzy, strach przed porażką, historia sukcesów	Badania jakościowe
Bennett i Robson, 1999	Niewielkie rozmiary firmy	Badania ilościowe
Christensen i Klyver, 2006	Niechęć przedsiębiorcy do zmian dotyczących tradycji i przyjętych reguł działania, brak zaufania	Badania jakościowo-ilościowe
Audet, Berger-Douce i St-Jean, 2007	Negatywne postrzeganie doradców, brak wiedzy przedsiębiorców o usługach doradczych świadczonych na ich rzecz	Badania jakościowo-ilościowe
Carey i Tanewski, 2016	Postrzegane przez klienta kompetencje doradcy	Badania ilościowe

Źródło: opracowanie własne na podstawie wskazanych w tabeli pozycji literaturowych.

Z dotychczas przeprowadzonych badań wynika, że najczęściej występującymi problemami na etapie podejmowania współpracy są bariery związane z przedsiębiorcą. Wśród nich należy zwrócić uwagę na sposób postrzegania firm świadczących usługi doradcze przez przedsiębiorców. Bariera ta po pierwsze była jedną z najczęściej wskazywanych przez uczestników badań, po drugie może mieć ona zarówno negatywny, jak i pozytywny wpływ na korzystanie z usług doradczych przez innych przedsiębiorców.

Powszechnie wiadomo, że przedsiębiorcy chętnie korzystają z rad innych przedsiębiorców w swojej sieci kontaktów (Berry i in., 2006; Kuhn, Galloway i Collins-Williams, 2016). W rezultacie, jeśli członkowie sieci kontaktów nie dostrzegają potencjalnych korzyści ze współpracy z doradcami i mają o nich złe zdanie, mogą oni wywierać negatywny wpływ na korzystanie z usług doradczych przez danego przedsiębiorcę. Jeśli zaś członkowie sieci postrzegają doradców jako ekspertów w swojej dziedzinie, mogą wywierać pozytywny wpływ na nawiązanie współpracy danego przedsiębiorcy z doradcami.

Do barier w korzystaniu z usług doradczych związanych z osobą przedsiębiorcy należą również: brak przyjmowania krytycznej oceny, brak ambicji rozwojowych, strach przed porażką, niechęć do zmian czy też brak wiedzy i świadomości odnośnie do świadczonych usług (Gooderham i in., 2004; Dyer i Ross, 2007). Wśród barier związanych z doradcą należy wymienić: jego odmienne plany w stosunku do planów klienta, mało dogodny dla klienta sposób dostarczania usług, niską jakość usług oraz ich niedostosowanie do potrzeb klienta (Curran i Blackburn, 2000).

Do ostatniej grupy barier korzystania z usług doradczych należą te dotyczące firmy klienta, tj. postawy i cele menedżerów oraz niskie dochody i niewielkie rozmiary firmy, które mogą wpływać na zwiększenie jednej z głównych barier, jaką jest koszt usług doradczych (Bennett i Robson, 1999; Höner i Mohe, 2009).

Należy jednak zaznaczyć, że wszyscy doradcy biznesowi są specjalistami w określonym obszarze i wpływają głównie na osobę przedsiębiorcy, dlatego każdy z nich może spełnić oczekiwania właściciela firmy, niezależnie od tego, czy realizacja danej usługi wywarła znaczny wpływ na wyniki firmy, czy też nie (Ramsden i Bennett, 2005).

1.4. Czynniki oddziałujące na przebieg współpracy między doradcą a przedsiębiorcą

W przypadku gdy bariery nawiązania współpracy zostaną przezwyciężone i doradca rozpocznie proces świadczenia usług na rzecz przedsiębiorcy, muszą zostać spełnione kolejne warunki, aby współpraca mogła przebiegać prawidłowo. Warunki te określane dalej czynnikami oddziałującymi na przebieg współpracy dotyczą przede wszystkim 5 aspektów, tj.: cech charakteru, komunikacji, nawiązanej relacji, przebiegu współpracy oraz kapitału ludzkiego. Każdy z aspektów dotyczy zarówno przedsiębiorcy, czyli klienta, jak i doradcy, ponieważ obaj mają duży wpływ na proces współpracy. Mogą oni obaj podejmować działania nie tylko usprawniające, lecz także pogarszające tę współpracę (McKinney Kellogg, 1984).

W odniesieniu do pierwszego aspektu, czyli cech charakteru, wśród badaczy panuje przekonanie, że doradca powinien być przede wszystkim wiarygodny (np. Kumar, Simon i Kimberley, 2000; Robinson i Robinson, 2006; Karantinou i Hogg, 2009). Dla klienta wiarygodność ta oznacza, że zatrudniony ekspert przyniesie firmie określone w umowie rezultaty (Robinson i Robinson, 2006). Wiarygodność może zostać więc osiągnięta dzięki dobrze zrealizowanym przez doradcę projektom. Kolejnymi ważnymi cechami osobowości doradcy oddziałującymi na proces współpracy są: szczerowość (Kumar i in., 2000) i elastyczność (Karantinou i Hogg, 2009). W odniesieniu do klienta, a właściwie przede wszystkim osób z firmy, które mają bezpośredni kontakt z doradcą, duże znaczenie mają następujące cechy charakteru: szybkość zrozumienia omawianych zagadnień, pokora, chęć uczenia i skłonność do podejmowania ryzyka (McKinney Kellogg, 1984). Wszystkie te cechy są ważne bez względu na to, kim jest doradca i klient. Warte podkreślenia jest jednak to, że przy współpracy dużą rolę odgrywa podobieństwo charakterów konsultanta i klienta (Karantinou i Hogg, 2009; Nikolova, Möllering i Reihlen, 2015). W związku z tym w zależności od tego, kto jest zaangażowany we współpracę, na znaczeniu mogą zyskać jeszcze inne cechy osobowości, które nie zostały wskazane w powyższych rozważaniach.

Drugi aspekt dotyczy komunikacji, czyli szeregu czynników sprzyjających i utrudniających nadawanie i odbieranie informacji. Dla dobra realizacji projektu doradczego zarówno klient, jak i doradca muszą

mieć dostęp do określonych informacji (McKinney Kellogg, 1984). Przekazywane informacje, w tym oczekiwania klienta, muszą być przy tym zrozumiałe dla obu stron (Chelliah, 2010). Wymaga to jednak chęci zrozumienia nadawcy informacji (Karantinou i Hogg, 2009), cierpliwych wyjaśnień nadawcy (Nikolova i in., 2015) oraz intensywnej współpracy obu stron (Robinson i Robinson, 2006; Bronnenmayer, Wirtz i Gottel, 2016). Niestety nawet podczas indywidualnych spotkań klient nie zawsze będzie w stanie otworzyć się przed doradcą. W związku z tym ważnym czynnikiem sprzyjającym współpracy może być zrozumienie przez doradcę niewypowiedzianych oczekiwań klienta (Chelliah, 2010).

Zrozumienie oczekiwań klienta bez słów może być trudne do osiągnięcia. Pomocne mogą okazać się w tym czynniki związane z trzecim aspektem. Aspekt ten dotyczy relacji nawiązanej między przedsiębiorcą i doradcą. Badacze wskazali wiele różnych czynników związanych z budowaniem relacji i oddziałujących na współpracę między klientem a doradcą. Wśród nich można zidentyfikować: wzajemny szacunek dla kompetencji drugiej strony relacji, darzenie się sympatią (McKinney Kellogg, 1984), partnerstwo między klientem a konsultantem (Appelbaum i Steed, 2005), empatię oraz zaufanie (Karantinou i Hogg, 2009; Ben-Gal i Tzafrir, 2011). Ostatni czynnik, tj. zaufanie, jest jednym z najczęściej analizowanych czynników w literaturze przedmiotu w kontekście współpracy z doradcą i jego wpływ określany jest jako pozytywny (np. Fullerton i West, 1996; Karantinou i Hogg, 2009). Budowanie zaufania na poziomie zarówno indywidualnym, jak i instytucjonalnym jest jednak dużym wyzwaniem, niekiedy niemożliwym do zrealizowania. Ma to związek nie tylko z osobą przedsiębiorcy, lecz także z jego pracownikami, którzy na ogół są uprzedzeni do zewnętrznych doradców (Bronnenmayer i in., 2016). Pracownicy postrzegają takich specjalistów jako osoby zbyt pewne siebie i otrzymujące zbyt wysokie wynagrodzenie za swoje usługi. Takie przekonania prowadzą czasami członków personelu firmy do podejmowania działań mających na celu podważenie autorytetu doradcy.

Czwarty aspekt, w ramach którego są rozważane czynniki oddziałujące na współpracę między konsultantem i jego klientem, jest związany z przebiegiem współpracy. Szczególnie ważne pod tym względem jest zaangażowanie doradcy i przedsiębiorcy w realizację danego projektu (Karantinou i Hogg, 2009; Ben-Gal i Tzafrir, 2011). W przypadku doradcy o sukcesie współpracy może przesądzić m.in. jego zaangażowanie.

zowanie nie tylko w poszukiwaniu rozwiązania, lecz także jego wdrożenie (Appelbaum i Steed, 2005). W przypadku przedsiębiorcy natomiast ważne jest, aby angażując się w proces, realizował co najmniej zadania, do których realizacji się zobowiązał (McKinney Kellogg, 1984). Znaczącą rolę może odgrywać także tutaj przejrzystość procesów działania doradcy i klienta oraz staranne świadczenie usługi przez doradcę (Karantinou i Hogg, 2009). Poziom świadczenia usługi będzie jednak szczególnie ważny w przypadku młodych doradców (Ulvila, 2000), którzy nie zyskali jeszcze renomy. Po zakończeniu procesu doradczego, niezależnie już od zajmowanej pozycji na rynku przez doradcę, żaden specjalista nie uniknie oceny wartości dodanej dostarczonych usług. Przez jej pryzmat będzie oceniana więc także współpraca doradcy z klientem (Nikolova i in., 2015).

Ostatnia grupa czynników oddziałujących na przebieg współpracy między doradcą a przedsiębiorcą dotyczy aspektu kapitału ludzkiego, który jest ważny przy realizacji wielu projektów, nie tylko doradczych. Umiejętności i wiedza składające się na kapitał ludzki stanowią ważne kryteria wyboru doradcy (np. Nikolova i in., 2015). Można stwierdzić nawet, że są one podstawowymi wymaganiami względem konsultanta. W związku z tym uzasadnione wydają się wyniki badań wskazujące, że umiejętności doradcy są bez innych czynników przedstawionych powyżej niewystarczające dla prawidłowego rozwoju współpracy (Karantinou i Hogg, 2009).

Zidentyfikowane powyżej czynniki oddziałujące na przebieg współpracy doradcy z przedsiębiorcą zostały ukazane przede wszystkim jako sprzyjające współpracy doradców z klientami. Czynniki stanowiące barierę współpracy doradców z klientami są w dużej mierze przeciwieństwem czynników sprzyjających współpracy (zob. tabela 1.3). Czynnikiem utrudniającym współpracę doradcy z przedsiębiorcą może być więc np. brak doświadczenia i wiedzy doradcy, szczególnie takiej, która dotyczy branży klienta (Kakabadse, Louchart i Kakabadse, 2006). Znaczącymi barierami we współpracy są także brak zaangażowania doradcy i klienta w realizowany projekt (Fullerton i West, 1996; McLachlin, 1999) oraz brak zaufania. Jak wcześniej wskazano, przyczyn tych barier można doszukiwać się w nieodpowiednim nastawieniu klienta i jego pracowników do doradcy (Bronnenmayer i in., 2016). Klienci, a dokładniej ujmując właściciele firm, często obawiają się, że zatrudniony przez nich doradca zamiast rozwiązać ich problem, „usidli” ich i uzależni na długi okres od swoich usług (Karantinou i Hogg,

2001). Pracownicy natomiast obawiają się przede wszystkim utraty ich pozycji i zmniejszenia ich wartości w firmie (Werr i Styhre, 2002; Höner i Mohe, 2009). Zarówno właściciele, jak i ich pracownicy, chcąc ochronić się przed tymi potencjalnymi zagrożeniami ze strony doradców, przyjmują sceptyczną postawę wobec doradcy i krytykują jego pracę (Kykyri i Puutio, 2021). W niektórych sytuacjach dochodzi do tego, że doradca jest traktowany jako „obcy” i zostaje wykluczony z grona osób biorących rzeczywisty udział w rozwiązywaniu problemu (Retna, 2016). Specjalista, napotykając tego typu bariery, może mieć trudność w budowaniu relacji z klientem. Każde jego działanie może bowiem zostać odebrane jako nieuczciwa praktyka. Na przykład wysokie koszty usługi mogą zostać zinterpretowane przez klienta jako oznaka chciwości, natomiast niskie koszty usługi mogą być odebrane jako chęć wykorzystania klienta jako królika doświadczalnego (Arnaud, 1998).

Tabela 1.3. Czynniki, które sprzyjają i utrudniają współpracę doradców z klientami

	Czynniki sprzyjające współpracy	Czynniki utrudniające współpracę
Cechy doradcy	Wiarygodność, szczerść, elastyczność, cechy charakteru zbliżone do cech charakteru klienta	Brak dopasowania między doradcą a klientem
Cechy Klienta	Szybkość pojmowania omawianych zagadnień, pokora, chęć uczenia, skłonność do podejmowania ryzyka	Sceptycyzm
Komunikacja	Dostęp do informacji, zrozumienie przekazywanych informacji, chęć zrozumienia odbieranych informacji, zrozumienie oczekiwań, wysoka intensywność współpracy	Trudność otwarcia się przed doradcą, asymetria informacji, niejasne oczekiwania, nierealne oczekiwania, żargon doradcy
Budowanie relacji	Wzajemny szacunek, darzenie się sympatią, partnerstwo między klientem a konsultantem, empatia oraz zaufanie	Negatywne postrzeganie doradców przez klienta i jego pracowników, sceptyczna postawa, krytykowanie doradców, podejrzliwość, ochrona własnej pozycji przez pracowników
Przebieg współpracy	Zaangażowanie doradcy i klienta, realizacja zaplanowanych zadań, wysoki poziom świadczenia usług, wartość dodana	Brak zaangażowania, sprzedaż standardowych, łatwych do wdrożenia rozwiązań, zbyt późne zwrócenie się o pomoc do doradcy
Kapitał ludzki	Umiejętności, wiedza, doświadczenie	Brak wiedzy, brak umiejętności, brak doświadczenia

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Appelbaum i Steed (2005); Kakabadse i in. (2006); Karantinou i Hogg (2009); Nikolova i in. (2015).

W wielu przypadkach działanie doradcy nie będzie miało związku z jakimikolwiek złymi intencjami. Zdarzają się jednak sytuacje, kiedy prawidłowy przebieg współpracy doradców z klientami może być zagrożony ze względu na źle świadczone usługi. Pod określeniem tym kryją się działania i zachowania doradcy polegające m.in. na: wykorzystaniu ulubionych, modnych technik i rozwiązań, niezależnie od tego, czy mogą one być zastosowane w przypadku danego klienta, czy też nie; niechęci do zgłębienia przyczyn problemu i wysłuchania klienta (Zackrisson i Freedman, 2003); okazaniu dominacji i arogancji (Kakabadse i in., 2006).

Dwa pierwsze przykłady działań doradcy mogą mieć związek z ograniczeniami czasowymi doradcy i klienta. Doradca, mając liczne grono klientów, chętnie korzysta z podobnych rozwiązań, a nawet całych pakietów rozwiązań, ponieważ dzięki temu proces ich wdrażania jest znacznie prostszy i krótszy (Kakabadse i in., 2006). Dodatkowo korzystanie z modnych rozwiązań sprzyja szybkiemu przekonaniu klienta do usług doradcy, ponieważ temu pierwszemu wydają się one bardziej atrakcyjne od tradycyjnych rozwiązań (Retna, 2016). Kierując się jednak takimi praktykami, doradcy nie są w stanie przeprowadzić dogłębnej analizy problemu (Kakabadse i in., 2006). Oznacza to, że rozpatrują oni problem klienta tylko z perspektywy tego, co udało im się szybko ustalić. W rezultacie mogą więc wcale nie rozwiązać prawdziwego problemu.

Znacznym utrudnieniem we współpracy między doradcą a klientem może być także, jak już sygnalizowano, aroganckie i dominujące zachowanie specjalisty. Doradcy mający duże doświadczenie i wiedzę potrafią dosyć szybko ocenić, które rozwiązanie jest najlepsze dla danego przedsiębiorcy. Przyczyny wyboru rozwiązania są więc dla nich często tak oczywiste, że nie podlegają ich zdaniem żadnym dyskusjom. W związku z tym doradcy niekiedy koncentrują się tylko na przekonaniu klienta do wybranego rozwiązania aniżeli wyjaśnieniu wszystkich zawiłości klientowi (Kakabadse i in., 2006). Ponadto nawet jeśli eksperci zdecydują się na to, aby wyjaśnić każdy detal rozwiązania, mogą oni nie zostać zrozumiani. Ma to związek z fachowym słownictwem, które jest powszechnie wykorzystywane przez doradców, ale jest obce i skomplikowane dla przedsiębiorców (Crucini i Kipping, 2001; Kakabadse i in., 2006). Może to oznaczać, że w rzeczywistości doradca nie jest arogancki, ale jest postrzegany jako taki przez nabywcę jego usług.

Duża wiedza specjalistyczna doradcy nie musi prowadzić ani do aroganckiego zachowania eksperta, ani do postrzegania jego osoby jako aroganta. Wiedza specjalistyczna i doświadczenie dają jednak doradcy praktycznie zawsze swego rodzaju przewagę informacyjną nad właścicielem firmy (Schein, 2009 w: Lalonde i Adler, 2015). Innymi słowy w relacji doradca–klient może występować asymetria informacji na korzyść tego pierwszego. W takiej sytuacji, kiedy zakres posiadanych informacji jest zróżnicowany, klient nie jest w stanie nadzorować pracy doradcy. Doradca natomiast, jak zakłada teoria agencji (zob. podrozdział 4.1), może działać w sposób odbiegający od celów klienta i zakłócający realizację jego interesów (Fama i Jensen, 1983). Może on na przykład wykonywać swoją pracę mniej sumiennie.

Zaburzenia związane z realizacją celów klienta nie występują jednak tylko ze względu na działania doradcy. W wielu przypadkach winą za te zaburzenia można obarczyć samego klienta, który niewłaściwie określił swoje oczekiwania względem doradcy. W literaturze przedmiotu wyróżnia się trzy kategorie oczekiwań klientów, które są trudne do realizacji. Do tych oczekiwań należą: niejasne (rozmyte) oczekiwania, niewypowiedziane (ukryte) oczekiwania oraz nierealistyczne oczekiwania (Ojasalo, 2001). Pierwsze z nich Ojasalo (2001) określa jako te, które pojawiają się, kiedy przedsiębiorca nie wie dokładnie, czego chce od dostawcy usług doradczych. Może on dostrzegać potrzebę zmian, ale jego pomysły na ich wprowadzenie są niejasne. W rezultacie doradca świadczy usługę, która nie jest satysfakcjonująca dla zleceniodawcy, ale sam zleceniodawca nie wie, co jest tego przyczyną. Niewypowiedziane oczekiwania w przeciwieństwie do niejasnych oczekiwań są łatwe do sprecyzowania. Klienci nie mówią jednak o nich, ponieważ uważają je za oczywiste i nie dopuszczają oni możliwości braku ich realizacji. W sytuacji kiedy tego typu oczekiwania nie zostaną spełnione, a proces konsultacji trwa dalej, zmieniają się one w sprecyzowane oczekiwania. Ostatnia grupa oczekiwań, czyli oczekiwania nierealistyczne, może dotyczyć różnych kwestii, np. realizacji projektu w bardzo krótkim czasie, kiedy konieczne jest podjęcie czasochłonnnych działań, uratowania firmy zagrożonej bankructwem, kiedy już nic nie da się zrobić. Doradca współpracujący z klientami wyrażającymi takie nierealistyczne oczekiwania musi zachować dużą ostrożność i już na samym początku precyzyjnie określić, co jest rozsądne i wykonalne, a co nie jest.

Sposób działania doradcy, mimo napotykanych trudności, powinien być jak najlepiej dostosowany do wskazanych powyżej oczekiwań przedsiębiorcy (Kakabadse i in., 2006). Tylko wtedy bowiem możliwe jest: osiągnięcie satysfakcji zleceniodawcy; zyskanie przewagi konkurencyjnej nad doradcami, którzy dopełniają wyłącznie kontraktowych obowiązków; nawiązanie silnej relacji z klientem (Chelliah i Davis, 2010). W związku z tym strona doradzająca musi odpowiednio zarządzać oczekiwaniami, aby uczynić niejasne, niewypowiedziane i nierealistyczne oczekiwania realnymi, jawnymi i możliwymi do realizacji. Bez względu na metody wykorzystywane do zarządzania oczekiwaniami zawsze będzie istniała jednak potrzeba poświęcenia czasu przez klienta i dzielenia się informacjami (często poufnymi) przez klienta (Ojasalo, 2001).

Nie każdy nabywca usług doradczych chętnie przekazuje potrzebne doradcy dane, w szczególności kiedy doradca zostaje zatrudniony, aby pomóc w realizacji z góry ustalonych celów. Doradca, na przykład pod pozorem rozwiązania problemów organizacyjnych, może w rzeczywistości zostać wykorzystany do: poparcia pomysłów i opinii klienta; przekazywania niewygodnych wiadomości; podejmowania decyzji, za które klient nie chce wziąć odpowiedzialności (Kaarst-Brown, 1999; Belkholdja, Karuranga i Giasson Morin, 2012); emocjonalnego wsparcia (Lundberg i Young, 2001). W takich sytuacjach klient stale manipuluje doradcą tak, aby zrealizował on ustalony plan. W rezultacie doradca może zostać uwikłany w różne intrygi, w których wyniki jego pracy posłużą jako narzędzie polityczne do zdobycia przewagi w przedsiębiorstwie (Kubr, 2002). W najgorszym scenariuszu doradca może zostać „kozłem ofiarnym”, na którego spadnie cała odpowiedzialność za złe decyzje podjęte przez klienta. Mimo tego doradcy nie podchodzą do manipulacji jako czegoś, co należy unikać. Niektórzy z nich traktują manipulację i związane z nią kłamstwa klientów jako stały element swojej pracy (Kakabadse i in., 2006; Belkholdja i in., 2012). Można więc zakładać, że doradcy mający duże doświadczenie są w stanie „czytać między wierszami” i odkrywać szybko prawdziwe cele i oczekiwania klientów.

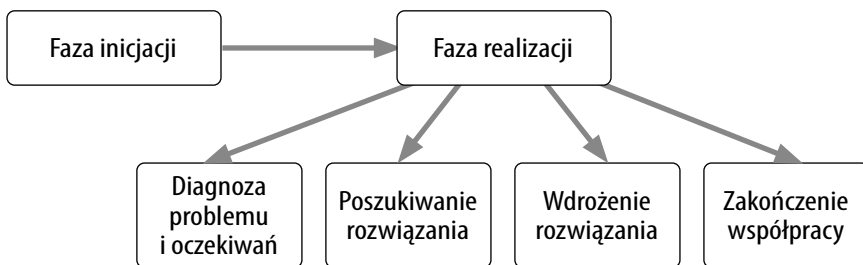
Niezależnie jednak od umiejętności doradcy do poznania i zaspokojenia oczekiwań klienta oraz zaangażowania, chęci współpracy czy też ogólnie dopasowania obu stron, współpraca między klientem a doradcą może zostać utrudniona lub zakończyć się porażką. Przyczyną

tego może być zbyt późne zwrócenie się przedsiębiorcy o pomoc do doradcy (Zackrisson i Freedman, 2003). Zdarza się bowiem, że klienci traktują doradców jako ostatnią deskę ratunku i zwlekają z wizytą u doradcy aż do momentu, kiedy problemu nie da się rozwiązać lub kiedy firmy nie można już uratować.

1.5. Modele doradcze

Analiza literatury przedmiotu wskazuje, że świadczenie usług doradztwa biznesowego dla właścicieli zarówno dużych, jak i małych przedsiębiorstw, przebiega w kilku etapach. Przykładowo, proces ten może składać się z: fazy inicjacji, fazy diagnozy problemu i oczekiwań klienta, fazy poszukiwania rozwiązania, fazy wdrożenia rozwiązania oraz fazy zakończenia współpracy (zob. rysunek 1.2), która wiąże się na ogół z ewaluacją współpracy i wdrożonych rozwiązań (Kurpius, Fuqua i Rozecki, 1993; Kubr, 2002; Ciampi, 2009). Każdy z tych etapów charakteryzuje się innymi działaniami podejmowanymi przez doradcę i wymaga od niego różnych umiejętności. W pierwszym etapie na przykład dochodzi do pierwszego kontaktu doradcy z przedsiębiorcą, który może być inicjowany zarówno przez doradcę jak i klienta. Następnie prowadzone są rozmowy, które pozwalają dokonać wstępnej analizy problemu i ustalić warunki umowy. W związku z tym ten etap wymaga od doradcy m.in. umiejętności przekonania klienta do swojej osoby i oferty, jak również umiejętności negocjacyjnych. Po podpisaniu kontraktu przez obie strony następują kolejne fazy procesu, które można łącznie nazwać fazą realizacji (Stawasz i in., 2018).

Rysunek 1.2. Proces doradczy



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kurpius i in. (1993); Kubr (2002); Ciampi (2009); Stawasz i in. (2018).

Podsumowanie umiejętności doradcy i działań podejmowanych przez niego w fazie inicjacji i realizacji przedstawia tabela 1.4.

Tabela 1.4. Proces doradczy – działania i umiejętności doradcy

Fazy procesu doradczego		Realizowane działania	Przykładowe umiejętności potrzebne doradcy na danym etapie
Faza inicjacji		<ul style="list-style-type: none"> ■ nawiązanie pierwszego kontaktu ■ spotkania z klientem ■ wstępna diagnoza problemu ■ przygotowanie planu działania ■ ustalenie roli doradcy i klienta ■ przygotowanie wstępnej umowy i negocjacje ■ podpisanie kontraktu 	<ul style="list-style-type: none"> ■ umiejętności przekonania klienta do swojej osoby i oferty ■ umiejętności techniczne w zakresie diagnozy problemu, organizacji pracy itp. ■ umiejętności negocjacyjne
Faza realizacji	Diagnoza problemu i oczekiwań	<ul style="list-style-type: none"> ■ ustalenie obszaru analizy ■ identyfikacja celu i problemu ■ przygotowanie do zbierania danych (określanie potrzebnych faktów) ■ zdobywanie informacji/ustalenie faktów ■ analiza danych ■ przekazanie informacji zwrotnej dla klienta 	<ul style="list-style-type: none"> ■ umiejętności analityczne ■ umiejętność zadawania pytań ■ umiejętność budowania relacji ■ umiejętność zrozumienia klienta ■ umiejętność przedstawiania informacji klientowi
	Poszukiwanie rozwiązania	<ul style="list-style-type: none"> ■ poszukiwanie potencjalnych rozwiązań ■ rozwijanie i ocena alternatywnych rozwiązań ■ przygotowanie i prezentacja planu wdrożenia 	<ul style="list-style-type: none"> ■ umiejętność praktycznego zastosowania wiedzy eksperckiej ■ umiejętności analityczne ■ umiejętności komunikacyjne
	Wdrożenie rozwiązania	<ul style="list-style-type: none"> ■ planowanie i monitorowanie wdrożenia ■ przygotowanie i szkolenie pracowników klienta 	<ul style="list-style-type: none"> ■ umiejętność przekazywania wiedzy ■ umiejętność kierowania procesem
	Zakończenie współpracy	<ul style="list-style-type: none"> ■ ocena wdrożonego rozwiązania i ewentualnie kontynuacja współpracy przy wdrażaniu modyfikacji ■ przygotowanie końcowego sprawozdania 	<ul style="list-style-type: none"> ■ umiejętność wycofania się we właściwym momencie ■ umiejętność współpracy (budowania relacji) w szczególności podczas oceny rozwiązań i całego procesu

Źródło: opracowanie własne na podstawie Kubr (2002).

Na podstawie analizy tabeli 1.4 można zaobserwować, jak bardzo złożony jest proces doradczy. Można także stwierdzić, że doradca potrzebuje dla jego realizacji obok umiejętności technicznych, również miękkich związanych z budowaniem relacji z klientem. Nie jest jednak

możliwe ukazanie całego obrazu procesu, który w zależności od różnych zmiennych może ulegać pewnym modyfikacjom. Do najważniejszych zmiennych wpływających na kształt procesu doradczego należą problem klienta oraz przyjęty model doradczy (Ciampi, 2009). Szeroki zakres problemów i przyczyn nawiązania współpracy z doradcą został omówiony w poprzednich podrozdziałach. W związku z tym poniżej zostaną omówione modele doradcze. Dokonując przeglądu literatury w tym zakresie, można dostrzec istnienie dwóch głównych rodzajów modeli doradczych: modelu zorientowanego na rozwiązanie problemu (ang. *content model*) i modelu procesowego (ang. *process model*) (Erwee i Malan, 2009). Pierwszy z modeli odnosi się do konkretnego problemu, jaki ma zostać rozwiązany lub zadania, jakie ma być wykonane, drugi natomiast odnosi się do sposobu rozwiązania problemu, jego definiowania i pracy nad nim (Schein, 1978).

Model zorientowany na rozwiązanie problemu, nazywany inaczej modelem eksperckim, występuje w różnych wersjach. Schein, którego wkład w badania poświęcone doradztwu jest kluczowy (Lalonde i Adler, 2015), przedstawił dwie wersje tego modelu: model zakupu wiedzy specjalistycznej oraz model lekarz–pacjent (Schein, 1978). Model zakupu wiedzy specjalistycznej polega na jasnym podziale ról między klienta i doradcę. Klient identyfikuje problem, a doradca go rozwiązuje. Zastosowanie tego modelu ma jednak pewne ograniczenia. Nie będzie on skuteczny, jeśli (Schein, 1978):

- klient niewłaściwie zdiagnozuje problem,
- zostanie wybrany doradca niemający odpowiednich umiejętności do rozwiązania problemu,
- klient niewłaściwie lub mało precyzyjnie opíše swój problem,
- klient zaakceptuje wszystkie rozwiązania doradcy bez samodzielnego rozważenia negatywnych konsekwencji.

Model lekarz–pacjent w przeciwieństwie do modelu zakupu wiedzy specjalistycznej nie wymaga od klienta diagnozy problemu. To zadanie – podobnie jak poszukiwanie rozwiązania – przypada do wykonania doradcy (Rockwood, 1993). Klient w związku z tym może jedynie określić miejsce występowania problemu i na tej podstawie znaleźć odpowiedniego doradcę. Realizacja modelu lekarz–pacjent może być utrudniona, jeśli (Schein, 1978):

- klient wskaże niewłaściwe miejsce występowania problemu,
- klient nie może zaufać diagnozie doradcy,

- osoba lub grupa osób, gdzie zdiagnozowano problem nie ujawni wszystkich informacji,
- klient nie zrozumie lub nie zaakceptuje diagnozy doradcy oraz konsekwencji wdrożenia zaproponowanego rozwiązania.

Model lekarz–pacjent oraz model zakupu wiedzy specjalistycznej nie są całkowicie unikatowe; analogiczne do nich założenia przedstawiają m.in. Nees i Greiner (1985 w: Erwee i Malan, 2009), wprowadzając kategorie doradców, oraz Turner (1982 w: Erwee i Malan, 2009), precyzując zadania doradców. Pierwsi badacze stworzyli rolę mentalnego poszukiwacza przygód, który w procesie doradczym koncentruje się na zastosowaniu swojej wiedzy do rozwiązania trudnych problemów, oraz rolę strategicznego nawigatora, który dokonuje zarówno diagnozy, jak i rozwiązania problemu (Erwee i Malan, 2009). Role te wykazują więc kolejno podobieństwo do modelu zakupu wiedzy specjalistycznej i modelu lekarz–pacjent. Turner natomiast zidentyfikował zadania, takie jak: dostarczanie informacji klientowi, rozwiązywanie jego problemu, dokonywanie diagnozy, przedstawianie rekomendacji na podstawie diagnozy, asystowanie przy wdrażaniu zalecanych rozwiązań, które są związane z dwoma modelami Scheina (Appelbaum i Steed, 2005).

Drugi rodzaj modelu, czyli model procesowy, również występuje w kilku wersjach. Schein przedstawia dwie z nich: model katalizatora (ang. *catalyst model*) i model ułatwiający rozwiązanie problemu (ang. *facilitator model*) (Schein, 1978). Obie wersje opierają się na założeniu, że klient powinien być zaangażowany w cały proces doradczy, czyli zarówno w diagnozowanie problemu, jak i poszukiwanie jego rozwiązania (Rockwood, 1993). Ponadto realizacja obu wersji modelu procesowego wymaga od przedsiębiorcy chęci do współpracy z doradcą oraz podejmowania decyzji, co ostatecznie sprzyja także poprawie jego umiejętności rozwiązywania problemów (Rockwood, 1993). W przypadku doradcy natomiast w modelach procesowych zalecane jest, aby stosował on osiem zasad (Schein, 1997):

- 1) zawsze bądź pomocny,
- 2) zawsze rozwiązuj rzeczywiste problemy,
- 3) zawsze staraj się zidentyfikować to, czego nie wiesz o sytuacji klienta,
- 4) wszystko, co robisz, ma wpływ na klienta, co oznacza, że doradca musi mieć świadomość, że nawet jego milczenie może mieć wpływ na zachowanie klienta,

- 5) klient jest osobą mającą problem i rozwiązanie, czyli żyje z konsekwencjami, jakie przynosi mu problem i rozwiązanie,
- 6) idź z prądem, ale wykorzystaj pojawiające się szanse,
- 7) bądź przygotowany na niespodzianki i wyciągaj z nich wnioski,
- 8) podziel się problemem, czyli przyznaj przed klientem, czego nie wiesz.

Różnice w wersjach modelu procesowego dotyczą roli doradcy. W modelu katalizatora doradca jest specjalistą mającym umiejętności potrzebne do pomocy klientowi, nie zna jednak rozwiązania problemu. W modelu ułatwiający doradca zna możliwe rozwiązania problemu, jednak stara się pomagać klientowi w dojściu do własnego rozwiązania (Schein, 1978).

Inne wersje należące do kategorii modelu procesowego zdaniem Erwee i Malan (2009) to m.in.:

- mistrzowska strategia doradcza (ang. *masterful consulting strategy*) Merrona. Model ten opiera się na partnerskiej relacji z klientem, dzięki której lepiej realizowany jest proces uczenia się i na zakończenie współpracy klient zwiększa swój poziom wiedzy;
- przyjazny drugi pilot (ang. *friendly copilot*), wykreowany przez Nees i Greiner. W modelu tym doradca odgrywa rolę członka zespołu klienta, czyli podobnie jak w mistrzowskiej strategii doradczej stara się zbudować relację z klientem, a następnie pomaga klientowi w diagnozowaniu problemu, poszukiwaniu rozwiązania i uczeniu się.

Omówione modele zorientowane na rozwiązanie problemu i modele procesowe są głównymi rodzajami modeli prezentowanymi w literaturze w odniesieniu do współpracy doradcy z przedsiębiorcą. Należy jednak podkreślić, że naukowcy i praktycy stale tworzą i rozwijają nowe modele. Jednym z najnowszych jest model pokornego doradztwa (ang. *humble consulting*). Jak pokazano na rysunku 1.3, wymaga on od doradcy podjęcia wielu różnych działań, w szczególności przyjęcia postawy pokory względem klienta, przełamania dystansu i zbudowania z nim bliskiej relacji, a także zaangażowania w pomoc klientowi i otwartości (Schein, 2016). Ponadto w modelu tym podkreślono znaczenie otwartej komunikacji między doradcą a przedsiębiorcą oraz unikania szybkich rozwiązań, które mogą okazać się złe ze względu na brak informacji.

Rysunek 1.3. Model pokornego doradztwa



Źródło: opracowanie własne na podstawie Schein (2016).

Na podstawie informacji przedstawionych w tym podrozdziale można stwierdzić, że doradcy, świadcząc swoje usługi klientom, przyjmują różne modele doradcze, m.in. model lekarz–pacjent, model zakupu wiedzy specjalistycznej, model katalizatora czy też model pokornego doradztwa. Niestety żaden z tych modeli nie jest wolny od wad, na co wskazują m.in. zidentyfikowane utrudnienia w ich realizacji.

Modele bez względu na kategorię (tj. procesową lub zorientowaną na rozwiązanie problemu), do której przynależą są w rzeczywistości opisem roli doradców w procesie współpracy z przedsiębiorcą i przypisanych do niej zadań oraz zasad postępowania. W związku z tym głównych różnic dotyczących tych modeli można poszukiwać właśnie w wymiarze roli. Z perspektywy niniejszej pracy oznacza to również, że dla określenia, w jaki sposób doradcy współpracują z właścicielami firm rodzinnych, istotne jest poznanie przyjmowanych przez doradców ról. Warto również podkreślić, że wskazane w tym rozdziale modele zachowują wiele cech wspólnych. Wszystkie koncentrują się bowiem nie tylko na wykonaniu technicznych zadań przez doradcę, ale także zadbanie o właściwą relację z klientem.

Podsumowanie

Doradcy, będący podmiotem niniejszej pracy, są doradcami formalnymi zewnętrznymi. Do tej grupy doradców należą tacy specjaliści jak: prawnicy, doradcy podatkowi, konsultanci i przedstawiciele banków. Głównym klientem takich doradców są duże firmy. Firmy z sektora MŚP znacznie rzadziej korzystają ze wsparcia takich doradców. Przyczyn tego jest wiele. Od wysokich cen usług doradczych i niskich dochodów klienta, przez brak informacji o dostępnych usługach doradczych, aż po negatywne postrzeganie doradców i ich usług. Istnieją jednak czynniki, które mogą przekonać przedsiębiorców do korzystania z usług doradczych. Dotyczą one przede wszystkim chęci zdobycia dostępu do zasobów oraz rozwoju firmy i własnych umiejętności. W związku z tym jednym z głównych motywów wyboru doradcy są posiadane przez niego zasoby w postaci kapitału ludzkiego. W dalszej współpracy między doradcą a klientem duże znaczenie będą miały również cechy osobowości, zaangażowanie oraz komunikacja obu stron, wzajemne zrozumienie, realizacja oczekiwań przedsiębiorcy, przyjęty model doradczy i wiele innych. Modele doradcze realizowane przez doradców występują w dwóch różnych kategoriach: modelu zorientowanego na rozwiązanie problemu i modelu procesowego. Modele należące do pierwszej kategorii zakładają, że rolą doradcy jest rozwiązanie problemu, a czasem również jego diagnoza. W modelach procesowych doradca i klient razem dokonują diagnozy i poszukują rozwiązania. Rolą doradcy w tym przypadku jest zatem przede wszystkim wspieranie przedsiębiorcy i ułatwianie procesu poszukiwania rozwiązania.

Rozdział 2

DORADCY WSPÓŁPRACUJĄCY Z FIRMAMI RODZINNYMI

2.1. Firmy rodzinne jako klient doradców

Firmy rodzinne są szczególnym przypadkiem klienta dla formalnych zewnętrznych doradców. Oprócz standardowych potrzeb i oczekiwań, które wymagają wiedzy i umiejętności technicznych potrzebują również wsparcia w rozwiązywaniu problemów, jakie pojawiają się na linii rodzina–biznes. Dlatego też niniejszy podrozdział rozpoczyna się od omówienia specyfiki firm rodzinnych i problemów, z jakimi borykają się one na co dzień. Następnie zostanie przedstawiony profil doradcy firm rodzinnych, który będzie w stanie rozwiązać te problemy. Na zakończenie zaprezentowane zostaną przedstawione założenia dotyczące współpracy doradców z właścicielami firm rodzinnych.

2.1.1. Definicja firm rodzinnych

Od lat 80. XX w., kiedy zintensyfikowano badania nad firmami rodzinnymi (Sharma, Chrisman i Gersick, 2012), wielokrotnie powracano do kwestii definicji firm rodzinnych. Początkowo badacze, chcąc określić znaczenie terminu „firma rodzinna”, koncentrowali swoją

uwagę przede wszystkim na tym, czy firma jest własnością rodziny i czy jest przez nią zarządzana (Chua, Chrisman i Sharma, 1999). W rezultacie zaczęto posługiwać się dosyć ogólnymi definicjami, że firma rodzinna to podmiot, w którym rodzina ma kontrolę nad własnością firmy (Lansberg, Perrow i Rogolsky, 1988) lub podmiot, w którym oprócz koncentracji własności w rękach rodziny występuje zaangażowanie członków rodziny w proces zarządzania (Welsch, 1993). W niedługim czasie w badaniach zaczęto przywiązywać również wagę do zmiany międzypokoleniowej jako czynnika charakteryzującego podmioty rodzinne, co doprowadziło do rozbudowania kryteriów klasyfikacji firm rodzinnych. Shanker i Astrachan (1996) zaproponowali listę pięciu kryteriów pozwalających na zdefiniowanie firmy rodzinnej: procent własności firmy, kontrola zarządcza, władza nad ustalaniem strategicznych kierunków rozwoju firmy, zaangażowanie wielu pokoleń, aktywne zarządzanie przez członków rodziny.

Na podstawie tak skonstruowanych definicji i wyznaczonych kryteriów starano się zrealizować jeden z głównych celów badań nad definicjami – odróżnienie firm rodzinnych od nierodzinnych (Sharma, 2004). Ze względu jednak na znaczne zróżnicowanie poszczególnych firm jedne definicje uznawały za firmy rodzinne te podmioty, które inne definicje odrzucały (Chua i in., 1999). Nie może, więc dziwić fakt, że dotychczas nie powstała jedna akceptowalna przez wszystkich praktyków i świat nauki definicja.

W Polsce w ciągu ostatniej dekady przeprowadzono dwa duże badania firm rodzinnych: pierwsze w 2009 r. zrealizował PARP, drugie – w 2016 r. – Instytut Biznesu Rodzinnego. Na potrzeby pierwszego badania przyjęto, że „firma rodzinna to każdy podmiot gospodarczy z sektora mikro, małych lub średnich przedsiębiorstw, o dowolnej formie prawnej, zarejestrowany i działający w Polsce, w którym co najmniej dwóch członków rodziny wspólnie pracuje w tym przedsiębiorstwie, co najmniej jeden członek rodziny ma istotny wpływ na zarządzanie, członkowie rodziny mają udziały w przedsiębiorstwie” (Kowalewska, Lewandowska i Kwiatkowska, 2009). Największym zastrzeżeniem względem tej definicji, jak zauważa Koładkiewicz (2015), jest to, że nie uwzględnia ona dużych przedsiębiorstw rodzinnych. Ponadto w dobie globalizacji, kiedy duża liczba firm rodzinnych w Polsce już prowadzi sprzedaż na rynkach zagranicznych (PwC i Instytut Biznesu Rodzinnego, 2015), stwierdzenie, że firmy rodzinne to te działające na terenie kraju, nie jest również w pełni poprawne.

W drugim ze wskazanych badań postanowiono wykorzystać model 5 poziomów definicyjnych, który zakłada istnienie różnych form przedsiębiorstwa rodzinnego. Na jego podstawie za przedsiębiorstwa rodzinne są uznawane zarówno podmioty określane jako wielopokoleniowe firmy rodzinne, które dokonały już transferu międzypokoleniowego, jak i przedsiębiorstwa z tożsamością rodzinną, które są prowadzone przez członków rodziny (Lewandowska i in., 2016). Zaproponowany model uwzględnia także istnienie firm potencjalnie rodzinnych, w których spełnione jest tylko kryterium własności, a zatem firm, w których większość głosów należy do założyciela/nabywcy przedsiębiorstwa lub innych członków rodziny. Określenie „potencjalnie rodzinne” wskazuje jednak na niepewność odnośnie do tego, czy firmy zakwalifikowane do takiej grupy są w rzeczywistości firmami rodzinnymi. Dlatego też na potrzeby niniejszej pracy postanowiono przyjąć zmodyfikowaną definicję PARP, w której zakłada się dodatkowo, że firmy rodzinne to także podmioty duże, zarejestrowane w Polsce i działające zarówno w kraju, jak i poza nim. Przyjęcie takiej definicji ma pewne zalety. Po pierwsze w porównaniu z innymi definicjami firm rodzinnych nie należy ona ani do grupy najbardziej restrykcyjnych i zawężających definicji, ani szerokich, które zaburzają przedstawienie prawdziwego obrazu biznesu rodzinnego (Shanker i Astrachan, 1996). Po drugie dzięki pominięciu kryterium transferu międzypokoleniowego, do grupy firm rodzinnych mogą należeć podmioty, w których rodzina nie dostrzegła jeszcze potrzeby jego przeprowadzenia (Michel i Kammerlander, 2015a).

2.1.2. Różnice między firmami rodzinnymi i nierodzinnymi

Przyjęta w poprzednim podrozdziale definicja firm rodzinnych wskazuje pierwszą, podstawową różnicę między firmami rodzinnymi a firmami nierodzinnymi. Mianowicie tym, co wyróżnia firmy rodzinne, jest udział rodziny we własności firmy i zarządzaniu nią (np. Klein, Astrachan i Smyrniot, 2005). Ta różnica znajduje swoje odzwierciedlenie w trzykołowym modelu systemu przedsiębiorstwa rodzinnego (Gersick i in., 1997). Model ten po pierwsze wskazuje, że firmy rodzinne składają się z trzech zachodzących na siebie podsystemów: rodziny, własności i zarządzania (przedsiębiorstwa). Po drugie model określa różne role aktorów w firmach rodzinnych, m.in.: udziałowiec spoza rodziny, ale niezatrudniony w firmie, członek rodziny

zatrudniony w firmie, ale niemający udziałów i członek rodziny będący udziałowcem. Aktorzy działający na pograniczu dwóch lub trzech podsystemów firmy rodzinnej, ze względu na odgrywanie kilku ról, muszą niejednokrotnie pogodzić sprzeczne perspektywy właściwe dla tych ról (Zellweger, 2017). Na przykład, w przypadku trudnej sytuacji finansowej aktorzy będący właścicielami mogą być bardziej skłonni do likwidacji firmy, jednak jako członkowie rodziny za korzystniejsze rozwiązanie mogą postrzegać kontynuację działalności firmy, która łączy całą rodzinę. W firmach rodzinnych występuje zatem niejednoznaczność ról, która oddziałuje na trudność podejmowania decyzji.

Sam sposób podejmowania decyzji jest kolejną różnicą pomiędzy firmami rodzinnymi a nierodzinnymi. Pierwsze z nich odznaczają się bardziej scentralizowanym sposobem podejmowania strategicznych decyzji. We wszystkich istotnych sprawach dla firmy, to jej założyciel lub jego następca ma decydujący głos (Martin, McKelvie i Lumpkin, 2016). Pozostali członkowie rodziny sprawują natomiast kontrolę nad podejmowanymi decyzjami (Schulze, Lubatkin i Dino, 2003). Poza tym charakterystyczne dla firm rodzinnych jest to, że cały proces podejmowania decyzji podlega silnemu wpływowi wartości pozaekonomicznych (ang. *socioemotional wealth*) (Berrone, Cruz i Gomez-Mejia, 2012), czyli takich, które prowadzą do spełnienia emocjonalnych potrzeb rodziny (Gomez-Mejia i in., 2007). Wyrazem tych potrzeb są cztery wymiary wartości pozaekonomicznych: kontrola międzypokoleniowa, życzliwe więzi społeczne, reputacja i status, emocje i ich ekspresja (Zellweger, 2017). Pierwszy wymiar, kontrola międzypokoleniowa, oznacza, że firmy rodzinne, podejmując decyzje, mają na uwadze przekazanie firmy kolejnym pokoleniom w przyszłości. Drugi wymiar, zdaniem Zellwegera, jest związany z budowaniem i utrzymaniem długotrwałych, silnych relacji z członkami rodziny, pracownikami, klientami, a także partnerami biznesowymi. Trzeci wymiar pokazuje, że na podejmowane decyzje może oddziaływać także chęć zachowania nieskazitelnej reputacji i identyfikacji z firmą. Ostatni wymiar podkreśla natomiast duże znaczenie emocji, które mogą wyprzeć racjonalne i kalkulacyjne kryteria oceny dostępnych rozwiązań oraz formalne procedury podejmowania decyzji (Carney, 2005; Safin, 2007).

Przeprowadzone dotychczas badania porównujące firmy rodzinne i nierodzinne wykazały także, że mogą one różnić się pod względem

potencjału gospodarczego. Wielu badaczy dostrzegło na przykład, że firmy będące własnością rodziny znacznie rzadziej dywersyfikują swoją działalność w odniesieniu do wytwarzanych produktów i rynku (Anderson i Reeb, 2003). Oznacza to, że rzadko wprowadzają nowe produkty oraz dokonują ekspansji zarówno krajowej, jak i zagranicznej (Gomez-Mejia, Makri i Kintana, 2010). Ponadto firmy rodzinne ustępują pierwszeństwa firmom nierodzinnym pod względem wydatków na badania i rozwój (Chrisman i Patel, 2012; Llach i in., 2012), a także zaangażowania w procesy pozwalające na odkrywanie innowacji (Hayton, Chandler i DeTienne, 2011; Cassia, De Massis i Pizzurno, 2012).

Takie zachowanie podmiotów rodzinnych może zdecydowanie zmniejszać ich konkurencyjność na rynku. Wbrew pozorom mogą one jednak sobie radzić równie dobrze jak inne przedsiębiorstwa, a nawet je przewyższać. Dowodem na to są wyniki badań, które wskazują m.in. porównywalne wielkości eksportu firm rodzinnych i nierodzinnych (Smith, 2008) oraz wysoką efektywność innowacji, kiedy firmy rodzinne przełamują już swój opór przeciwko ich wdrażaniu (Classen i in., 2014). Ponadto według licznych badań firmy rodzinne mogą osiągać znacznie lepsze wyniki niż firmy nierodzinne (Anderson i Reeb, 2003; Barontini i Caprio, 2006; Villalonga i Amit, 2006; Carney i in., 2015) i mieć wyższą od nich wartość (McConaughy, Matthews i Fialko, 2001). Przyczyny tego sukcesu upatruje się m.in. w efektywnym zarządzaniu (McConaughy i in., 2001), a także w zasobach przedsiębiorstwa (Dibrell i Moeller, 2011).

Firmy rodzinne mają zestaw unikalnych zasobów, nazywanych „rodzinnością” (Habbershon i Williams, 1999). Wśród nich można wyróżnić: kapitał finansowy, kapitał ludzki, kapitał społeczny, kapitał fizyczny i reputację. Wszystkie te zasoby nabierają unikalnego charakteru w wyniku interakcji między rodziną a biznesem (Habbershon i Williams, 1999). Wskazany jako pierwszy zasób kapitał finansowy jest na ogół mocno ograniczony. Przyczyną tego jest unikanie dzielenia się udziałami lub akcjami z osobami spoza rodziny (Sirmon i Hitt, 2003), a także niechęć do zadłużenia kredytowego (McConaughy i in., 2001). Cały kapitał finansowy lub jego większość pochodzi zatem głównie od samej rodziny właścicieli. Ma to jednak swoje zalety. Rodzina, dysponując własnymi środkami, stara się robić to oszczędnie i efektywnie (Zellweger, 2017). Ponadto członkowie rodziny bardziej niż zewnętrzni inwestorzy są skłonni do tego, aby poczekać przez

dłuższy okres na zwrot z dokonanej przez nich inwestycji¹ (Corbetta i Salvato, 2012; Zellweger, 2017). W przypadku firm rodzinnych jest to bardzo ważne, ponieważ są one zorientowane na realizację długoterminowych celów (Cassia i in., 2012), które pozwalają na zniwelowanie kosztów wdrażanych strategii, a także zwiększenie wiarygodności wśród partnerów biznesowych (Zellweger, 2017).

Drugi zasób firm rodzinnych, czyli kapitał ludzki, na który składają się wiedza oraz umiejętności (Becker, 1964 w: Unger i in., 2011), ma podobnie jak pierwszy zasób zarówno zalety, jak i wady. Podstawową wadą jest ograniczenie kapitału ludzkiego pod kątem nie tylko jakościowym, lecz także ilościowym (Sirmon i Hitt, 2003). Założyciele firm rodzinnych, kierując się pierwszeństwem wynikającym z więzów krwi, dają zatrudnienie licznym członkom rodziny. Czyniąc to, nie zważają często ani na brak umiejętności, ani na nieodpowiednie do profilu działalności wykształcenie (Dyer, 2006). W rezultacie firmy rodzinne, bez zatrudnienia dodatkowych, wykwalifikowanych pracowników spoza rodziny, mogą być zarządzane nieefektywnie (Dyer, 2006). Przyciągnięcie i utrzymanie wykwalifikowanej kadry nie jest jednak najprostszym zadaniem. Wielu menedżerów unika firm rodzinnych, m.in. ze względu na ograniczone możliwości rozwoju oraz objęcie większości kluczowych stanowisk przez rodzinę (Sirmon i Hitt, 2003).

Kapitał ludzki tworzony w głównej mierze przez założyciela i jego rodzinę ma także zalety. Młodsze pokolenia od najmłodszych lat poprzez przysłuchiwanie się rozmowom o biznesie przy rodzinnym stole, a następnie także czynny udział w życiu firmy nabywają głęboką, specyficzną wiedzę, dzięki której nadrabiają inne braki (Glinka i Gudkova, 2010; Zellweger, 2017; Safin i Kołodkiewicz, 2019). Ponadto w wielu przypadkach członkowie rodziny są znacznie bardziej zaangażowani w sprawy firmy niż pozostali pracownicy. Dla dobra rodzinnego biznesu są skłonni do pracy w nadgodzinowym trybie (Zellweger, 2017). Do rzadkości nie należy także praca bez pobierania jakiegokolwiek wynagrodzenia (Danes i in., 2009).

Kapitał społeczny to suma zasobów udostępnianych firmom i indywidualnym jednostkom poprzez sieci ich kontaktów (Burt, 1992). Rodziny są uważane za doskonałych twórców trwałego kapitału spo-

¹ W literaturze przedmiotu kapitał zainwestowany na długi okres czasu, z którego korzyści będą czerpane w zależności od rytmu i cyklu rozwoju biznesu określane jest mianem cierpliwego kapitału – *patient capital* (Corbetta i Salvato, 2012).

łecznego (Zellweger, 2017). Dzięki dobrze rozwiniętym relacjom opartym na zaufaniu, wspólnych normach i wartościach pomiędzy członkami rodziny można dostrzec stałą wymianę informacji, solidarność, a także ogólnie docenianie i odwzajemnianie otrzymanych dóbr (Arregle i in., 2007). Wzajemność i wymiana korzyści są dla rodzin podstawową regułą wykorzystania kapitału społecznego. Wsparcie w każdej postaci czy to finansowej, czy emocjonalnej prowadzi u obdarowanego do przeświadczenia, że musi on dać coś w zamian, natomiast u ofiarodawcy budzi postawę oczekiwania na „świadczenie zwrotne”. Takie zachowanie jest widoczne na przykładzie relacji rodzice–dzieci. Rodzice, wspierając swoje dzieci materialnie, spodziewają się w zamian miłości, a w przyszłości niekiedy także opieki nad nimi (Bubolz, 2001).

Kontakty rodzinne są niezwykle silnym elementem sieci firm rodzinnych. Firmy te potrafią jednak także tworzyć dosyć mocne więzi z innymi interesariuszami, w tym: właścicielami innych firm rodzinnych, klientami i pracownikami (Zellweger, 2017). Dzięki takim więziom firmy rodzinne zyskują pomoc w wielu działaniach, takich jak identyfikacja szans biznesowych czy budowanie przewagi konkurencyjnej (Butler i Hansen, 1991). Pielęgnacja długotrwałych więzi pozwala rodzinom jednak na coś więcej niż tylko rozwijanie firmy. Zdaniem Sirmona i Hitta (2003) kapitał społeczny jest także niezbędnym ogniwem w rozwijaniu kapitału ludzkiego młodszych pokoleń.

Stworzony przez firmę rodzinną kapitał społeczny niestety nie trwa wiecznie. Pierwszą przyczyną jego częściowej utraty mogą być nieporozumienia i konflikty między przedsiębiorcami i ich rodzinami. Prowadzą one nie tylko do rozpadu przyjaźni, lecz także związków biznesowych (Safin, 2007). Inne relacje mogą ulec osłabieniu na skutek burzliwych zmian zachodzących w otoczeniu firmy rodzinnej. W takich sytuacjach długoterminowe relacje przedsiębiorcy, na których opiera się jego sukces, ograniczają na ogół swobodę działania firmy rodzinnej (Zellweger, 2017). W związku z tym przedsiębiorcy zaczynają poszukiwać nowych kontaktów i im poświęcają więcej swojego czasu i uwagi. Ponadto wraz z procesem starzenia się kolejnych pokoleń pewne więzi nieodwracalnie tracą swoją wartość i siłę wpływu (Zellweger, 2017).

Kapitał fizyczny (rzeczowy majątek trwały przedsiębiorstwa) obejmuje różnego rodzaju zasoby materialne, takie jak: nieruchomości, maszyny i zasoby naturalne. W wielu przypadkach tego typu kapitał

jest zasilany z majątku osobistego rodziny (Dyer, 2006). Kapitał fizyczny firmy rodzinnej może więc mieć unikalny charakter, ponieważ rodzina często tworzy swój majątek przez pokolenia. Każdy ich zasób ma swoją historię, a także liczne zalety związane m.in. z lokalizacją i trudnością powielenia (Zellweger, 2017).

Rodzina, dzieląc się tak cennym majątkiem, nie czyni tego zupełnie bezinteresownie. Członkowie rodziny nagminnie wykorzystują aktywa firmy dla zaspokojenia własnych potrzeb, stawiając tym samym biznes w ryzykownym położeniu (Dyer, 2006). Ponadto cenne zasoby rodziny z biegiem lat mogą tracić na wartości. Wypracowana technologia może stać się przestarzała, a lokalizacja nieruchomości może nie być już tak atrakcyjna ze względu na dokonujące się zmiany ekonomiczne, polityczne i środowiskowe (Zellweger, 2017).

Ostatnim ważnym zasobem firm rodzinnych jest reputacja, czyli ogólny poziom przychylności interesariuszy względem firmy. Firmy rodzinne mają na ogół znacznie lepszą reputację od firm nierodzinnych (Deephouse i Jaskiewicz, 2013). Wielu partnerów biznesowych, klientów, dostawców, a nawet konkurentów postrzega firmy rodzinne jako podmioty godne zaufania, dostarczające produkty i usługi wysokiej jakości (Zellweger, 2017). Firmy rodzinne osiągają taką reputację dzięki świadomie podejmowanym działaniom, np. wykazują znacznie mniejszą agresywność podatkową niż firmy nierodzinne, w obawie przed możliwymi konsekwencjami: karami i utratą reputacji (Chen i in., 2010). Doskonale bowiem zdają sobie sprawę z tego, że społeczność, w której działają ma względem nich określone oczekiwania o charakterze zarówno finansowym, jak i niefinansowym (Zellweger i Nason, 2008). Jeśli oczekiwania te nie zostaną spełnione i firma będzie miała zły wizerunek, wówczas wymierzone przez społeczność sankcje dotkną nie tylko samą firmę, lecz także rodzinę (Deephouse i Jaskiewicz, 2013).

Firmy rodzinne dbają o reputację też ze względu na jej wpływ na samoocenę i samopoczucie członków rodziny (Zellweger i in., 2013). Kiedy interesariusze mają bardzo dobrą opinię na temat firmy, rodzina niejako grzeje się w blasku jej chwały. Natomiast jeśli reputacja firmy podupada, wówczas członkowie rodziny identyfikujący się z nią mogą odczuwać wstyd i zażenowanie (Berrone i in., 2010).

Budowaniu trwałej reputacji może ostatecznie sprzyjać także chęć przekazania firmy młodszemu pokoleniu (Zellweger i in., 2013). Przedsiębiorstwa rodzinne należą do najdłuższej funkcjonujących na świecie organizacji (Astrachan, 2010). W związku z tym akt przekazania firmy

może wystąpić nawet kilkakrotnie w cyklu jej życia. Ważnym warunkiem przekazania firmy jest jednak utrzymanie jej stabilności, poczucia tożsamości, a także jej reputacji (Zellweger i in., 2013).

Kolejnym ważnym wyróżnikiem firm rodzinnych jest ich kultura organizacyjna. Obejmuje ona wszystkie przekonania, aspiracje, historie rodziny oraz świadomość własnej tożsamości (Zahra, Hayton i Salvato, 2004). Kultura organizacyjna firm rodzinnych wywiera wpływ na elastyczność strategii, na to, jak członkowie rodziny interpretują zmiany dokonywane w ich otoczeniu, a także jak na nie odpowiadają (Zahra i in., 2008). Tak znaczny wpływ możliwy jest dzięki unikalnemu charakterowi kultury organizacyjnej firm rodzinnych. Kultura ta różni się od kultury organizacyjnej innych podmiotów pod względem (Vallejo, 2008):

- a) lojalności, zaangażowania i stopnia identyfikacji z firmą (pracownicy firm rodzinnych wykazują wysoki stopień lojalności i zaangażowania prowadzący do prawdziwego poświęcenia się dla dobra organizacji);
- b) zaufania, uczestnictwa w życiu firmy oraz atmosfery pracy (atmosfera pracy w firmach rodzinnych jest na ogół postrzegana jako dobra, członkowie firmy darzą się wysokim poziomem zaufania i aktywnie uczestniczą w życiu firmy, co znajduje odzwierciedlenie w osiąganym harmonii organizacji);
- c) przywództwa transformacyjnego sprzyjającego spójności rodziny;
- d) zarządzania zorientowanego długoterminowo (zarządzanie w taki sposób jest, jak już wcześniej zauważono, jedną z zalet firm rodzinnych, jednak wraz z upływem czasu może być ono coraz trudniejsze, ponieważ rodziny stale się rozrastają, pojawiają się nowe pokolenia, a w rezultacie także nowe grupy interesu w firmie (Koładkiewicz, 2019)).

Wskazane jako jedne z pierwszych różnic: lojalność i zaufanie stanowią swego rodzaju trzon kultury organizacyjnej firm rodzinnych (Safin, 2007). Z jednej strony to pracownicy okazują lojalność względem przedsiębiorstwa i rodziny. Czasami poświęcają swój prywatny czas, aby tylko pokazać się rodzinie w jak najlepszym świetle. W zamian nie mogą jednak liczyć na awanse czy rekompensaty finansowe. Z drugiej strony to rodzina przejawia zaufanie i lojalność względem pracowników. Rodzina mająca firmę ma przekonanie, że jest odpowiedzialna nie tylko za członków rodziny i ich dobrobyt, lecz także

zatrudnionych pracowników. Ten rodzaj misji społecznej realizowanej przez właścicieli firm rodzinnych prowadzi w wielu przypadkach do obustronnej lojalności i długotrwałej współpracy (Safin, 2007; Safin i Koładkiewicz, 2019).

Oprócz wskazanych różnic na uwagę zasługuje także jeden z powszechnych aspektów kultury organizacyjnej nazywany paternalizmem (Mussolino i Calabro, 2014). Paternalizm jest praktyką wykorzystywaną przez założycieli firm rodzinnych. Opiera się on na nadmiernej troskliwości o innych, która prowadzi do znacznej ingerencji w decyzje i autonomię tych osób (Chirico i Nordqvist, 2010). Założyciel działa więc podobnie jak ojciec w rodzinie i traktuje swoich pracowników jak dzieci. Jest przekonany, że ograniczając pewną swobodę pracowników i podejmując za nich decyzje, działa dla ich dobra (Mussolino i Calabro, 2014). W rzeczywistości paternalizm może przynieść zarówno pozytywne, jak i negatywne rezultaty. Do pozytywnych należą m.in. kontynuacja kluczowych wartości firmy, zapewnienie lojalności i szacunku (Pellegrini i Scandura, 2006). Do negatywnych zaliczyć można natomiast: ograniczenie szybkiej zdolności przystosowania zasobów firmy do jej potrzeb, opór przed zmianami, autorytarne postawy (Chirico i Nordqvist, 2010; Safin i Koładkiewicz, 2019).

Firmy rodzinne w porównaniu do firm nierodzinnych wykazują także różnice w relacjach łączących je z interesariuszami, m.in. pracownikami, klientami i inwestorami. Jak już wcześniej zauważono, pracownicy tych przedsiębiorstw są lojalni i na ogół czują się dobrze w miejscu pracy. Ma to związek przede wszystkim z traktowaniem ich przez właścicieli firm rodzinnych jak członków rodziny (Duh, Belak i Milfelner, 2010). Zgodnie z tym podejściem osoby zarządzające firmami rodzinnymi znacznie rzadziej niż przedstawiciele firm nierodzinnych podejmują decyzję o zwolnieniu swoich pracowników, nawet w obliczu trudnej sytuacji finansowej firmy (Stavrou, Kassinis i Filotheou, 2007). Pomimo tych zalet, tj. rodzinnej atmosfery pracy i stabilności zatrudnienia, panuje przekonanie, że firmy rodzinne nie są najlepszym miejscem pracy dla osób spoza rodziny. Pierwszym argumentem podtrzymującym ten pogląd jest niski poziom inwestycji w rozwój pracowników. Na podstawie przeprowadzonych dotychczas badań stwierdzono, że firmy rodzinne przeznaczają znacznie mniej środków finansowych na szkolenia dla pracowników i realizują je rzadziej niż podmioty niebędące w rękach rodziny (Reid i in., 2002). W konsekwencji cały ich system podnoszenia kwalifikacji może okazać

się nieodpowiedni do zmieniających się potrzeb przedsiębiorstwa i pracowników, którzy mogą opuścić firmę w poszukiwaniu bardziej atrakcyjnej pracy (Pounder, 2015). Drugim argumentem jest nepotyzm, który przejawia się obsadzeniem wysokich stanowisk pracy przez członków rodziny kosztem wykwalifikowanych i doświadczonych dyrektorów spoza rodziny (Schulze i in., 2001). Jest to poważny problem, ponieważ wraz z zatrudnieniem członków rodziny pojawiają się kolejne dylematy. Właściciel firmy musi ustalić odpowiednie wynagrodzenie dla członków rodziny, zaplanować szkolenia pod względem potrzeb firmy zamiast potrzeb indywidualnych oraz dokonać sprawiedliwej oceny pracowników (Lansberg, 1983). Rozstrzygając te dylematy według norm rodzinnych, właściciel będzie działał na korzyść dzieci i innych krewnych, co może wywołać dużą niechęć pracowników spoza rodziny do członków rodziny.

Analizując relacje z drugą grupą interesariuszy, czyli klientami, trudno stwierdzić, jakie są rzeczywiste różnice w działaniach podejmowanych przez firmy rodzinne i firmy nierodzinne. Wiadomo jednak, że klienci znacznie lepiej oceniają firmy rodzinne niż nierodzinne (Deephouse i Jaskiewicz, 2013). Na ogół ma to związek z pozytywnymi skojarzeniami przypisywanymi firmom rodzinnym. Dla wielu klientów firma rodzinna to podmiot godny zaufania, dobry pracodawca i firma troszcząca się o środowisko (Binz i in., 2013). Klienci wierzą, że angażując się we współpracę z takim przedsiębiorstwem, będą traktowani w szczególnie sposób, dlatego też nie tylko wybierają produkty firm rodzinnych, lecz także są w stanie zapłacić za nie więcej (Carrigan i Buckley, 2008). Istotne jest również to, że takie przekonania i wierzenia klientów mają znacznie większy wpływ na dokonywane decyzje zakupowe niż czynniki biznesowe takie jak: innowacyjność, orientacja na jakość czy precyzja wykonania (Binz i in., 2013).

Relacje z kolejną grupą interesariuszy, czyli inwestorami, w porównaniu do relacji z klientami mogą nie należeć do najlepszych. Mimo że firmy rodzinne osiągają takie same, a niekiedy nawet lepsze wyniki finansowe od firm nierodzinnych (Barontini i Caprio, 2006), inwestorzy postrzegają je dosyć negatywnie. Zarzucają na przykład firmom będącym w posiadaniu rodziny brak profesjonalizmu i mało efektywne działanie (Granata i Chirico, 2010). Może to niewątpliwie oddziaływać na wycenę firmy rodzinnej, która często zdaniem właścicieli jest zaniżana (Howorth, Westhead i Wright, 2004; Niedermeyer, Jaskiewicz i Klein, 2010). Na kształtowanie relacji z inwestorami może

wpływać także podejście firm rodzinnych do kwestii finansowania ich działalności. W porównaniu do firm nierodzinnych podmioty rodzinne cechują się dużą niechęcią do podejmowania ryzyka (Gomez-Mejia i in., 2007), dlatego decyzje dotyczące finansów podejmują ostrożnie, aby nie narazić na uszczerbek majątku rodziny. Znacznie częściej niż firmy nierodzinne preferują korzystanie z kredytów niż emisję akcji (Crocì, Doukas i Gonenc, 2011), co samoczynnie wyklucza współpracę z inwestorami. Ponadto jeśli decydują się na współpracę z inwestorami, dokonują starannej selekcji i wybierają tylko tych, którym ufają i z którymi mają zbieżne cele dotyczące rozwoju firmy (Ahlers i in., 2017).

Relacje z innymi grupami interesariuszy, szczególnie innymi firmami i podmiotami publicznymi wspierającymi działania przedsiębiorców, nie należą do najlepiej rozwiniętych. Po pierwsze może mieć to związek z tym, że firmy rodzinne starają się zachować hermetyczny stosunek do świata zewnętrznego, czyli budują pewną niedostępność dla osób spoza rodziny (Safin i Kołodkiewicz, 2019). Takie działanie, występujące na skutek dużej nieufności i chęci zachowania niezależności (Safin, 2007), może przejawiać się znacznym ograniczeniem nawiązywania nowych kontaktów w porównaniu do firm nierodzinnych (Donckels i Fröhlich, 1991; Graves i Thomas, 2004). Po drugie firmy rodzinne są często nieświadome istnienia niektórych podmiotów, np. stowarzyszeń i organizacji rządowych udzielających wsparcia firmom rodzinnym (Okoroafo, 1999). Może to także prowadzić do ograniczonej wielkości ich sieci kontaktów. Niemniej jednak należy podkreślić, że chociaż sieci podmiotów rodzinnych są niewielkiego rozmiaru, to odznaczają się dużą trwałością i siłą. Wszystko to dzięki budowaniu relacji opartych na zaufaniu, przyjaźni (Safin, 2007), a także dbałości o częsty kontakt z osobami należącymi do sieci (Smith, 2008).

Wszystkie opisane w tym podrozdziale różnice między firmami rodzinnymi a nierodzinnymi podkreślają odmienną specyfikę firm rodzinnych. W związku z tym są swego rodzaju dopełnieniem rozważań dotyczących definicji firm rodzinnych. Ponadto pomagają one ujawnić liczne problemy, z jakimi mogą borykać się przede wszystkim firmy rodzinne. Tabela 2.1 przedstawia omówione w niniejszym podrozdziale wyróżniki firm rodzinnych, z którymi wiąże się występowanie licznych problemów.

Tabela 2.1. Problemy firm rodzinnych

Wyróżniki firm rodzinnych	Problemy z nich wyływające
Obecność rodziny w strukturach własnościowych i zarządczych firmy	Dylematy członków rodziny związane z niejednoznacznością ról
Podejmowanie decyzji w oparciu o cele i wartości pozaekonomiczne	Wyparcie racjonalnych kryteriów podejmowania decyzji przez emocje
Niski poziom dywersyfikacji i małe nakłady na B+R	Mały udział w rynku, przestarzałe technologie wytwarzania, nieatrakcyjne produkty, niska konkurencyjność
Kapitał finansowy	Ograniczona wielkość kapitału finansowego
Kapitał ludzki	Ograniczony kapitał
Kapitał społeczny	Konflikty niszczące zarówno kapitał społeczny dostępny w firmie, jak i poza nią
Kapitał fizyczny	Wykorzystanie aktywów firmy przez członków rodziny dla zaspokojenia własnych potrzeb
Reputacja	Zniszczenie reputacji pociągnie za sobą negatywne konsekwencje, które dotkną zarówno firmę, jak i rodzinę
Kultura organizacyjna	Autorytarne postawy przedsiębiorców rodzinnych
Relacje z pracownikami	Nepotyzm, trudność przyciągnięcia i utrzymania wykwalifikowanej kadry, brak lub niski poziom inwestycji w rozwój pracowników
Relacje z inwestorami	Duża ostrożność i niechęć do podejmowania ryzyka, preferencje dotyczące formy wsparcia finansowego, zawyżanie ceny przez właścicieli
Relacje z innymi interesariuszami	Niedostępność, duża nieufność

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury cytowanej w niniejszym podrozdziale.

Spośród wszystkich zidentyfikowanych w tabeli 2.1 problemów za główny, czyli najbardziej zagrażający przetrwaniu firm rodzinnych, uznawane są konflikty (Frank i in., 2011). Badacze firm rodzinnych wskazują na różne typologie konfliktów. Jedną z nich dzieli konflikty na: konflikty zadaniowe, konflikty procesowe i konflikty relacyjne (Kellermanns i Eddleston, 2004). Konflikty zadaniowe dotyczą braku zgody pod względem tego, jakie zadania powinny być wykonane. Konflikty procesowe dotyczą nieporozumień dotyczących sposobu wykonania tych zadań. Konflikty relacyjne natomiast występują na skutek różnych wartości i postaw przyjmowanych przez różnych aktorów firm rodzinnych (Sharma, 2004). Konflikty mogą występować zatem z różnych przyczyn i mogą występować pomiędzy różnymi

grupami interesu: rodzeństwem (Avloniti i in., 2014), młodszym i starszym pokoleniem (Miller, Steier, i Le Breton-Miller, 2003), rodzicami i dziećmi, małżonkami (Kaye, 1991), dziećmi i pracownikami spoza rodziny, a także pracownikami a zarządem (Harvey i Evans, 1994).

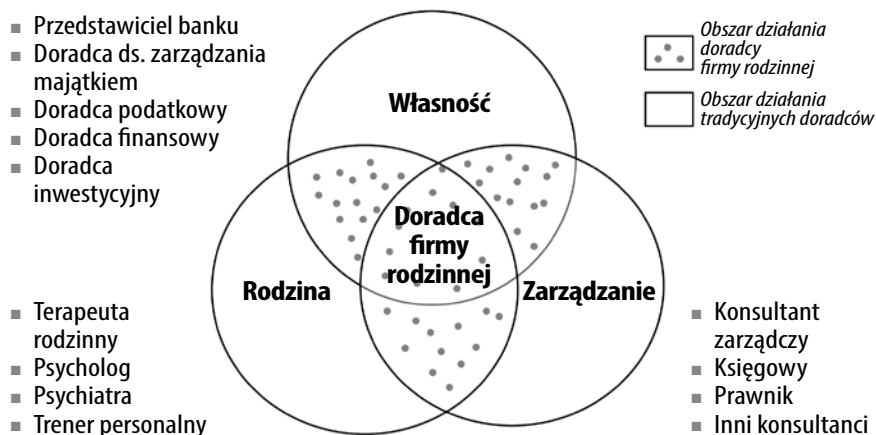
Konflikty, a także pozostałe problemy zamieszczone w tabeli 2.1 nie muszą występować w każdej firmie rodzinnej. Jedne z nich borykają się z mniejszą ich liczbą, inne odczuwają także wiele problemów spotykanych w przedsiębiorstwach nierodzinnych. Ma to związek z dominującym w literaturze przedmiotu poglądem o heterogeniczności grupy firm rodzinnych (Dyer, 2006; Zellweger, 2017).

2.2. Profil doradcy firmy rodzinnej

Analizując wskazane różnice między firmami rodzinnymi i nierodzinnymi, a także wynikające z nich problemy, można wysunąć wniosek, że nie każdy doradca będzie w stanie sprostać współpracy z właścicielami firm rodzinnych. Pozostaje zatem pytanie, jaki doradca najlepiej udzieli im wsparcia. W literaturze przedmiotu od lat 80. XX w. mówi się o szczególnym typie doradcy nazywanym konsultantem firm rodzinnych (ang. *family business consultant*) (Kaslow, 2006). Doradca ten koncentruje się przede wszystkim na kwestiach dotyczących planowania sukcesji w firmie rodzinnej (zob. rozdział 3) (Gersick, 2015). Może być jednak także wsparciem przy: wprowadzaniu nowych członków rodziny do biznesu, tworzeniu rady dyrektorów, organizacji spotkań rodzinnych oraz zachowaniu jedności i dobrej komunikacji w rodzinie (Aronoff i Ward, 2011). Taki zakres obowiązków oznacza z jednej strony, że konsultanci firm rodzinnych pełnią ważną funkcję w życiu członków rodziny. Z drugiej strony oznacza też, że nie są w stanie w pojedynkę pomóc firmom rodzinnym w rozwiązaniu wszystkich ich problemów. W związku z tym firmy rodzinne zgłaszają zapotrzebowanie także na innych specjalistów działających w obszarze: prawa, psychologii, księgowości, finansów i innych. Specjaliści tego typu mogą zyskać miano doradców firm rodzinnych, jeśli, podobnie jak konsultanci, wspierają firmy rodzinne nie tylko poprzez doradztwo biznesowe, planowanie czy też kształcenie w danym obszarze, ale także rozstrzyganie konfliktów rodzinnych, mediację i poprawę komunikacji (Kaslow, 1993; Astrachan i McMillan, 2006). Innymi słowy: doradcami firm rodzinnych mogą być eksperci z różnych obszarów doradztwa,

którzy działają na pograniczu trzech podsystemów firmy rodzinnej (zob. rysunek 2.1).

Rysunek 2.1. Doradcy firm rodzinnych



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Hilburt-Davis i Dyer (2006); Strike (2012).

Przedstawiciele firm rodzinnych, wybierając takiego doradcę, muszą zachować dużą ostrożność. Jest to konieczne, ponieważ na rynku mogą pojawić się specjaliści podający się za doradców firm rodzinnych, którzy w rzeczywistości starają się sprzedać swoje tradycyjne usługi, dedykowane firmom nierodzinnym i nie są w stanie sprostać większości wyzwaniom stawianym im przez przedstawicieli firm rodzinnych (Aronoff, 1998). Doradcy firm rodzinnych w odróżnieniu od takich specjalistów są w stanie podołać wielu zadaniom, ponieważ mają konkretne kompetencje doradcze, a także określone cechy charakteru (Naldi i in., 2015).

Najważniejsze kompetencje doradcy firm rodzinnych obejmują: wiedzę, doświadczenie, umiejętności twarde (techniczne) i umiejętności miękkie. Wskazana w pierwszej kolejności wiedza ma duże znaczenie w realizacji powierzonych doradcy zadań, ponieważ to ona pozwala mu na zadawanie właściwych pytań i spojrzenie na problem klienta z wszechstronnej perspektywy (Strike, 2013; Michel i Kammerlander, 2015b). Nie chodzi tu jednak tylko o wiedzę w dziedzinie, której specjalistą jest doradca. Dla przedstawicieli firm rodzinnych istotne jest jej uzupełnienie o profesjonalną wiedzę z innych obszarów, zdobywaną zazwyczaj dzięki wieloletniej praktyce doradczej, czyli doświadczeniu (Goodman, 1998; Hiebl, 2014).

Doświadczenie doradcy jest kolejną kompetencją, do której dużą wagę przywiązują firmy rodzinne (Mathile, 1988; Goodman, 1998). Może to być jednak także kryterium wyboru stosowane przez firmy nierodzinne. W odróżnieniu od nich te pierwsze zwracają większą uwagę na to, w jaki sposób doświadczenie zostało zdobyte przez doradcę. Uściślając, przedsiębiorcy rodzinni preferują doradców, którzy pracowali już wcześniej z firmami rodzinnymi (Hiebl, 2013; Strike, 2013; Hiebl, 2014). Doświadczenie zdobyte przy współpracy z firmami nierodzinnymi może być postrzegane jako dodatkowy atut, jeśli rodzina rozważa wdrożenie nowych praktyk stosowanych w takich podmiotach (Hiebl, 2014).

Efektywny doradca firm rodzinnych powinien mieć także szeroki zakres umiejętności technicznych i miękkich. Pod względem tych pierwszych od doradcy wymaga się tak naprawdę wykorzystania wiedzy z różnych obszarów, tj. prawa, podatków, zarządzania i innych. W związku z tym ważne jest, aby doradca m.in. potrafił zaplanować przekazanie firmy, wdrażać struktury zarządzania, planować strategicznie i zarządzać ryzykiem (Grubman i Jaffe, 2010). Umiejętności te nie są charakterystyczne wyłącznie dla grupy doradców firm rodzinnych, bowiem większość dobrych doradców powinna je mieć. Tym, co może zdecydowanie wyróżniać specjalistów pracujących dla firm rodzinnych mogą być ich umiejętności miękkie (Strike, 2012).

Ze względu na specyfikę firm rodzinnych i wcześniej omówione problemy, z jakimi się one borykają, szczególnego znaczenia nabierają takie umiejętności jak: okazywanie empatii czy też wrażliwe podejście do problemów rodzinnych (Goodman, 1998; Distelberg i Schwarz, 2015). Posiadanie takich umiejętności może sprzyjać budowaniu relacji z właścicielami firm rodzinnych i ich otwarciu na współpracę. Dla osiągnięcia pełni sukcesu potrzebne są jednak jeszcze inne umiejętności miękkie. Należą do nich m.in: umiejętność słuchania (Astrachan i McMillan, 2006; Reddrop i Mapunda, 2015), umiejętność oceny własnego wpływu na właścicieli firmy rodzinnej (Brown, 1998), umiejętność rozpoznawania słabości i ograniczeń (Goodman, 1998; Strike, 2013; Reddrop i Mapunda, 2015). Pierwsza z tych umiejętności, tj. umiejętność słuchania, niewątpliwie usprawniająca proces komunikacji nie oznacza tylko uważnego wysłuchania drugiej strony. Jej istotą jest okazywanie zainteresowania i zrozumienia, a także refleksja nad wypowiedziami rozmówcy (Grubman i Jaffe, 2010). Druga natomiast oznacza dostrzeżenie tego, w jaki sposób doradca oddziałuje na

członków firmy rodzinnej i zarazem poczucie odpowiedzialności za kontrolę wywieranego wpływu (Brown, 1998). Trzecia umiejętność, tj. umiejętność rozpoznawania własnych słabości i ograniczeń przez doradcę, podobnie jak poprzednia umiejętność sprzyja rozwojowi doradcy. Dodatkowo w razie konieczności pomaga także doradcy przekierować klienta do innego eksperta na rynku (Lane, 1989; Reddrop i Mapunda, 2015).

Przechodząc do cech doradcy firm rodzinnych postrzeganych jako te najbardziej pożądane, należy wskazać przede wszystkim zaufanie (LaChapelle i Barnes, 1998; McCracken, 2015; Collin i in., 2017). Mimo że jest ono cenione również w relacjach doradcy z innymi podmiotami, to w przypadku współpracy z przedstawicielami firm rodzinnych nabiera jeszcze większego znaczenia (Strike, 2013). Dzieje się tak, ponieważ doradztwo dla firm rodzinnych wymaga bliskiej interakcji, czyli częstych spotkań i ujawnienia wielu poufnych informacji nie tylko dotyczących firmy, ale także rodziny właścicieli (Perry i in., 2015). Zatem kiedy zaczyna brakować zaufania istotne informacje są ukrywane, obietnice nie są dotrzymywane i pojawia się ryzyko niepowodzenia współpracy (Kaye i Hamilton, 2004). Mając to na uwadze, firmy rodzinne powinny traktować zaufanie interpersonalne jako jedno z pierwszych kryteriów wyboru doradcy (Aronoff i Ward, 2011).

Oprócz zaufania za cechy dobrego doradcy rodzinnego są uznawane także: lojalność (Nash, 1988) i uczciwość (Mathile, 1988). Cechy te mogą dawać właścicielom firm rodzinnych poczucie bezpieczeństwa, świadomość tego, że nikt ich nie oszuka i nie wyjawia ich sekretów. Dobry doradca powinien jednak także dobrze zarządzać procesem współpracy, radzić sobie z problemami firm rodzinnych, takimi jak konflikty, oraz bez trudu przekazywać klientowi zarówno dobre, jak i złe wiadomości. W realizacji tych zadań mogą mu pomóc m.in. takie cechy jak: wysoka tolerancja względem konfliktów i chaosu, obiektywność, wysoka inteligencja emocjonalna, wytrzymałość (Astrachan i McMillan, 2006), cierpliwość, odwaga i łatwość współpracy w zespole (Peg, 1996; Su i Dou, 2013).

Wszystkie przedstawione cechy dobrego doradcy firm rodzinnych oraz jego umiejętności, wiedza i doświadczenie są niewątpliwie ważne. Należy jednak podkreślić, że specjaliści ci pochodzą z różnych obszarów doradztwa. W związku z tym wymagania właścicieli firm rodzinnych względem atrybutów kolejnych typów doradców mogą się różnić (Strike, 2012).

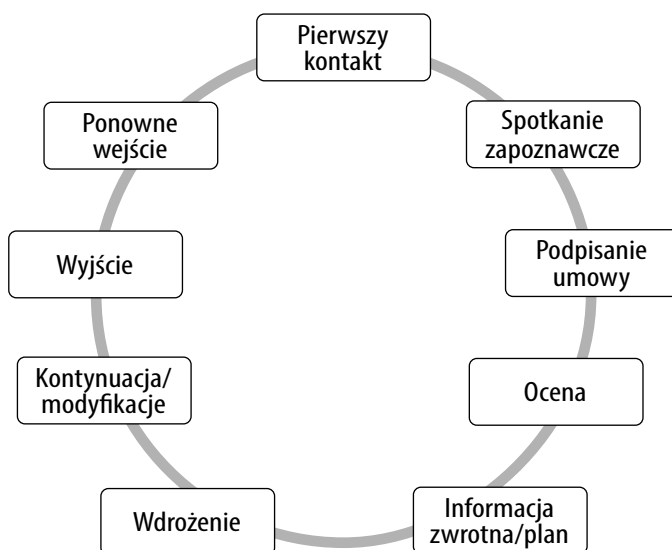
2.3. Modele doradcze realizowane we współpracy z firmami rodzinnymi

Ze względu na liczne różnice występujące pomiędzy firmami rodzinnymi a nierodzinnymi zasadne wydaje się, że doradcy firm rodzinnych powinni podejść do współpracy z nimi w odmienny sposób niż z innymi podmiotami na rynku. Potwierdzają to eksperci firm rodzinnych, twierdząc, że tradycyjnie wykorzystywane modele doradcze, które przedstawiono w pierwszym rozdziale niniejszej pracy, nie odpowiadają potrzebom firm rodzinnych (Swartz, 1989; Hilburt-Davis i Dyer, 2006). W literaturze przedmiotu można odnaleźć kilka propozycji modeli doradztwa dla firm rodzinnych, których zestawienia dokonała Strike (2012). Do najnowszych modeli doradztwa dla firm rodzinnych należą modele zaproponowane przez Kadis i McClendon (2006), Hilburt-Davis i Dyer (2006) oraz Jaffe i in. (2006). Pierwszy z tych modeli, nazywany modelem pojednania, sugeruje doradcom koncentrację na rodzinnych relacjach. Według jego założeń problemy relacyjne mogą prowadzić do powstania problemów biznesowych, a te z kolei mogą również oddziaływać na relacje rodzinne (Kadis i McClendon, 2006). W związku z tym w modelu zaproponowano procedurę działania, w której doradca już na początku stara się odnaleźć prawdziwy problem, odkryć prawdę dotyczącą rodzinnych relacji i, co najważniejsze, pomóc rodzinie zaakceptować tę prawdę. W kolejnym etapie wyzwaniem dla doradcy jest to, w jaki sposób ułatwić przeprowadzenie procesu, w którym członkowie rodziny będą zdolni do ponownego rozważenia ich przeszłych relacji i współpracy. Na tym etapie doradcy m.in. uczą członków rodziny, jak służyć i rozumieć siebie nawzajem, a także kierują dialogiem między nimi. W trzecim, ostatnim etapie celem doradców jest zbudowanie zaufania, które będzie sprzyjało budowaniu spójności rodziny, rozwoju współpracy, ustaleniu nowych struktur zarządzania (Kadis i McClendon, 2006).

Drugi model ma postać powtarzającego się cyklu zdarzeń (zob. rysunek 2.2). Pierwsze dwa etapy w tym cyklu dotyczą nawiązania współpracy z właścicielem firmy rodzinnej. Twórcy modelu zwracają tutaj uwagę na dwa elementy, bez których nie zostanie rozpoczęta współpraca, tj. motywację rodziny do zmian oraz dopasowanie osobowości doradcy i klienta. Następne etapy, podobnie jak w pierwszym modelu, służą odkryciu rzeczywistych problemów i wypracowaniu

rozwiązania, które jest wdrażane w kolejnych krokach. Jeśli wszystkie cele zostaną zrealizowane, to doradca może wyjść z procesu. Model zakłada jednak sytuację, w której doradcy wracają do firmy rodzinnej, której już pomagali (Hilburt-Davis i Dyer, 2006).

Rysunek 2.2. Model doradczy



Źródło: Hilburt-Davis i Dyer (2006, s. 83).

Trzeci model został stworzony przez Aspen Family Business Group, przy wykorzystaniu dwóch głównych podejść rozwoju organizacyjnego i teorii systemów rodzinnych (teoria Bowena)². Ich model w przeciwieństwie do dwóch pozostałych nie wskazuje doradcom, co powinni robić krok po kroku. W zamian wskazuje osiem zasad, według których doradca powinien realizować proces współpracy. Należą do nich m.in. zaangażowanie w cały system firmy rodzinnej (podsystem rodziny i biznesu). Praca doradcy polega na pomaganiu jednostkom i systemowi podążać we właściwym kierunku, zmiana wymaga zaufania,

² Teoria Bowena koncentruje się na relacjach emocjonalnych i procesach zachodzących w rodzinie. Do jej głównych elementów należą m.in.: proces transmisji pokoleniowej, w ramach którego przekazywane są wzorce zachowań, pozycja rodzeństwa uzależniona od płci i porządku urodzenia oraz zerwanie więzi z rodziną na skutek silnych emocji (Hall, 2013).

integralności i komunikacji, działanie według ram czasowych systemu firmy rodzinnej, a nie doradcy (Jaffe i in., 2006).

Modele doradcze mają za zadanie pomóc doradcy uporządkować informacje dotyczące rodziny i biznesu, a także uporządkować ich sposób myślenia oraz zasugerować możliwe ścieżki rozwiązania problemów (Kadis i McClendon, 2006). Trzy omówione modele doradztwa dla firm rodzinnych realizują w pewnym stopniu te zadania. Cennym uzupełnieniem tych modeli mogą być jednak wszelkiego rodzaju wskazówki, wytyczne i zalecenia ekspertów firm rodzinnych, które czasem są ukazywane także jako model doradczy lub jego część. W tabeli 2.2 przedstawiono zbiór tego typu zaleceń. Są one sformułowane wokół czterech różnych obszarów:

- 1) Współpraca z innymi specjalistami – zdaniem ekspertów doradca firm rodzinnych nie powinien pracować w pojedynkę. Zawsze powinien mieć wsparcie co najmniej jednej osoby, która pomoże śledzić na bieżąco przebieg współpracy z klientem, a także da nową perspektywę patrzenia na problemy firm rodzinnych (Herz Brown, 1998, s. 204). Taka osoba (lub osoby) może być stałym współpracownikiem doradcy, zatrudnionym w tej samej firmie, może być także przedstawicielem innej firmy doradczej. Doradca, wybierając swoich współpracowników, musi jednak pamiętać, że nie każdy specjalista będzie w stanie dobrze wykonać swoją pracę. W związku z tym na pierwszym etapie selekcji powinien skupić się przede wszystkim na doświadczeniu i osiągnięciach potencjalnych współpracowników, a następnie sukcesywnie ich szkolić i monitorować postępy, aby lepiej poznali specyfikę firm rodzinnych (Swartz, 1989). W przypadku, kiedy zgromadzony w zespole kapitał ludzki nie umożliwia rozwiązania problemu klienta lub pojawiają się jakieś wątpliwości, doradca powinien zasięgnąć porady u doradców zewnętrznych. Najlepiej z różnych obszarów specjalności, tak aby stworzony zespół miał multidyscyplinarną perspektywę (np. Kaye i Hamilton, 2004; Su i Dou, 2013). Ostatecznie doradca, podejmując decyzje dotyczące współpracy z innymi doradcami, powinien jednak także uwzględnić drugie, negatywne oblicze pracy zespołowej. Obecność wielu doradców w zespole może generować wysokie koszty dla klienta i tym samym zniechęcać ich do współpracy (Upton i in., 1993).

- 2) Zakres współpracy doradcy z klientem – doradcy firm rodzinnych mają na ogół szeroki zakres obowiązków (Aronoff i Ward, 2011). Członkowie rodziny pomimo tego mogą nakładać na nich dodatkowe role, które nie sprzyjają realizacji ich głównych zadań. Mogą na przykład uczynić z doradców powierników swoich tajemnic, pośredników w rozmowach z innymi członkami rodziny lub zaproponować stanowisko w zarządzie lub radzie nadzorczej. Bez względu na to, czy doradca dostrzega w takich działaniach własne korzyści, nie powinien zgadzać się na pełnienie takich funkcji (Vago, 1998; White, 2007). Najważniejsze jest, aby doradca skoncentrował się na ustalonych celach (White, 2007; Strike, 2013) i zadbał o bezpieczne otoczenie – takie, które będzie sprzyjało uczeniu, dyskusjom i ostatecznie wdrożeniu zmian w firmie rodzinnej (Hilburt-Davis i Senturia, 1995; Kaye, 1996; Aronoff i Ward, 2011).
- 3) Sposób komunikacji z klientem – eksperci, formując zalecenia, zwrócili uwagę na różne aspekty komunikacji. Ich zdaniem na przykład język doradcy powinien być dostosowany do klienta. Nie chodzi tu jednak tylko o samo uproszczenie języka fachowego stosowanego przez doradcę, lecz także jego modyfikację, m.in. przez zastosowanie metafor będących w użyciu w firmie rodzinnej (Budge i Janoff, 1991). W komunikacji z członkami rodziny ważne jest także umiejętne zadawanie dużej liczby pytań. Jednymi z ważniejszych są pytania typu „co jeśli?“, które pozwalają doradcy w bezpieczny sposób przedstawić sugestie zmian oraz odkryć obawy rodziny (Kaye, 1991). Opinie eksperckie powinny być natomiast udzielane tylko wtedy, kiedy rodzina jest gotowa na ich wysłuchanie. Stan gotowości oceniany jest na podstawie obserwowanych sygnałów formalnych i nieformalnych (Hilburt-Davis i Senturia, 1995).
- 4) Poznawanie sytuacji klienta – według zebranych w tabeli 2.2 zaleceń doradca powinien poświęcić dużo czasu na dokładną obserwację firmy rodzinnej i zbieranie potrzebnych w procesie informacji (Baker i Wiseman, 1998). Te działania mają pomóc m.in. w odkryciu głównej przyczyny, dla której przedstawiciele firmy rodzinnej nawiązują współpracę z doradcą (Herz Brown, 1998). Czynnikiem zagrażającym poznaniu sytuacji klienta jest często sam doradca. Przez swoje przyjęte z góry założenia i poglądy

o firmach rodzinnych zaczyna on podobnie traktować wszystkich klientów i nie jest w stanie obiektywnie ocenić sytuacji klienta (Sharma, Chrisman i Chua, 1997). Kiedy doradcy uda się poznać klienta i jego problem, nie powinien on pod żadnym względem dokonywać oceny tego, co zastał w firmie (Kaye, 1996).

Tabela 2.2. Zalecenia dla doradców współpracujących z firmami rodzinnymi

Autor	Zalecenia, wytyczne, wskazówki dla doradców współpracujących z firmami rodzinnymi
Castanos i Welsh, 2013	Doradcy muszą mieć multidyscyplinarną perspektywę.
Strike, 2013	Doradca powinien koncentrować się na celach wyższego rzędu, celach rodziny i rozwijać umiejętności pozwalające na ich realizację, doradca nie powinien wahać się prosić o pomoc innych doradców w celu dostępu do wiedzy z innego obszaru, a także zasięgnięcia opinii.
Su i Dou, 2013	Doradca powinien współpracować z doradcami z innych dziedzin, aby jak najlepiej świadczyć usługi dla swoich klientów i zwiększyć swoją wiarygodność.
White, 2007	Nie ukrywaj tajemnic pomiędzy członkami rodziny; nie pozwól rodzinie postawić cię w roli posłańca przekazującego wiadomości, wysłuchaj obu stron historii i zbieraj informacje powoli, okaż odwagę, prowadząc rodzinę w obszary, które muszą być poruszone i okaż poczucie komfortu podczas trudnych dyskusji z rodziną, trzymaj się wyznaczonego celu.
Kaye i Hamilton, 2004	Pracuj nad procesami, które sprzyjają wprowadzaniu zmian (jednym z nich jest proces budowania zaufania), zbuduj multidyscyplinarny zespół doradców i zarządzaj relacjami w tym zespole, a także relacjami z doradcami klienta i jego pracownikami; poświęcaj wystarczająco dużo uwagi współpracy między doradcami a klientami.
Vago, 2004	Doradcy muszą pamiętać, że: ich własne potrzeby, pragnienia i ogólnie życie wpływa na postrzeganie i ocenę firm rodzinnych; zmiana nie jest cnotą; zmiana nie czyni człowieka lepszym; lepiej jest być osobą, dzięki której następuje zmiana niż osobą pośredniczącą w jej wdrażaniu; ważne zmiany należy przedstawić w interesujący sposób; nie można zmuszać ludzi siłą do zmian.
Grote, 2003	Doradca firm rodzinnych musi pomóc rodzinie zarządzać uczuciami, a nie odizolować rodzinę od nich.
Baker i Wiseman, 1998	Doradca wkłada duży wysiłek przede wszystkim w takie działania jak: dokładne poznanie sytuacji klienta, radzenie sobie z niepokojem klienta, traktowanie problemów firm rodzinnych jako wyzwania, a nie katastrofy, identyfikacja członka rodziny zaangażowanego w sprawy firmy, który chce pracować nad zmianą swojego funkcjonowania w firmie (dzięki takim jednostkom bowiem następuje zmiana w firmie).
Herz Brown, 1998	Zaangażowanie do każdego zadania dwóch doradców jest ważne, ponieważ pomaga doradcy śledzić proces i zachować obiektywność we współpracy z klientem; doradca powinien pracować jednocześnie nad procesem (emocjami, konfliktami) i strukturami (np. radą rodziny); doradca powinien być świadomy, dlaczego rodzina zgłasza się do niego po pomoc.

Hubler, 1998	Doradca powinien uczyć się na błędach.
Vago, 1998	Odrzuć propozycje zasiadania w zarządzie, jak również radzie nadzorczej firmy klienta, zachęcaj członków rodziny do zdobywania wiedzy potrzebnej w zarządzaniu firmą, pomagaj w wyborze członków zarządu.
Sharma, Chrisman i Chua, 1997	Nie zakładaj, że to, co było problemem dla jednej firmy rodzinnej będzie również problemem dla innej firmy; nie zakładaj, że rozwiązanie, które zadziałało w jednej firmie, zadziała też w drugiej; wykorzystaj literaturę przedmiotu jako przewodnik do analizy problemu; nie zakładaj, że to, co jest dobre dla rodziny jest dobre dla biznesu i odwrotnie; zapamiętaj, że zazwyczaj dochodzi do kompromisów pomiędzy potrzebami rodziny i potrzebami firmy.
Kaye, 1996	Bądź świadomy czynników ryzyka, szanuj ludzi, a nie biznes (nie zakładaj, że twoja praca polega na ocaleniu firmy); nie oceniaj kondycji firmy rodzinnej na podstawie rozmów z jedną osobą; nie umniejszaj znaczenia kryzysu, ponieważ daje on szansę na wdrożenie zmian; przedstawiając problem i jego rozwiązania unikaj osądzania rodziny; bądź sceptycznie nastawiony do decyzji, które są podejmowane zbyt szybko; stwórz bezpieczne otoczenie do zmian; mów to, co musi być powiedziane, nawet jeśli jest to smutne i przerażające dla rodziny; nie staraj się być wybawcą rodziny; klient potrzebuje wsparcia także innych specjalistów. Jeśli firma rodzinna jest dla kogoś nałogiem, zaproponuj inną ścieżkę kariery lub pomóż na nowo zdefiniować jego tożsamość w rodzinie.
Hilburt-Davis i Senturia, 1995	Udzielaj opinii eksperta, tylko jeśli rodzina jest gotowa na jej wysłuchanie; bądź świadomy własnych potrzeb, aby nie pomieszać ich z potrzebami klientów; podczas konfliktów pomóż rodzinie skupić się na zadaniach, jakie ma do wykonania; stwórz bezpieczne otoczenie do nauki nowych rzeczy; szanuj opór wobec zmian; pomóż rodzinie zrozumieć i ulepszyć jej sposób radzenia sobie ze zmianami; komunikując się z rodziną, zwracaj uwagę na werbalne i niewerbalne sygnały.
Budge i Janoff, 1991	Z firmami rodzinnymi należy rozmawiać w ich własnym języku, poznając ich metafory, bohaterów i historie; doradca nie zrozumie klienta, jeśli nie odrzuci swoich utartych poglądów na temat firm rodzinnych; doradca w dialogu z klientem powinien przyjmować różne role (relacja ekspert – uczeń prowadzi zazwyczaj do szybkiej rezygnacji firm rodzinnych ze współpracy).
Kaye, 1991	Zadawaj pytania typu „co jeśli?”; rozmawiaj o tym, czego boi się rodzina.
Gillis-Donovan i Moynihan-Bradt, 1990	Bądź świadomy istnienia i wpływu niewidzialnych aktorów w firmie rodzinnej.
Levinson, 1983	Rozpoznaj wszelkie zawilości; spodziewaj się tego, że będą zgłaszać się do ciebie ludzie, którzy nie mają władzy; dokładnie przyjrzyj się więzom rodzinnym; nie bądź zbyt optymistyczny; nie bądź zawiedziony, jeśli coś się nie uda.

Źródło: opracowanie własne na podstawie pozycji literaturowych wskazanych w tabeli.

Podsumowanie

Firmy rodzinne, czyli podmioty gospodarcze dowolnej wielkości, o dowolnej formie prawnej, zarejestrowane i działające w Polsce, w których co najmniej dwóch członków rodziny wspólnie pracuje w tym

przedsiębiorstwie, co najmniej jeden członek rodziny ma istotny wpływ na zarządzanie, członkowie rodziny mają udziały w przedsiębiorstwie, są szczególnym typem klienta dla firm doradczych. Mogą one różnić się od innych podmiotów działających na rynku m.in. sposobem podejmowania decyzji w oparciu o cele i wartości pozaekonomiczne, a także kulturą organizacyjną. Wyróżniki te mogą stanowić zarówno zaletę, jak i wadę firm rodzinnych. Mogą bowiem z jednej strony sprzyjać przetrwaniu firmy na rynku, z drugiej zaś prowadzić do wystąpienia licznych problemów będących dla niej zagrożeniem.

Dobry doradca wspierający przedstawicieli firm rodzinnych w rozwiązaniu tych problemów powinien mieć dużą wiedzę, doświadczenie, umiejętności techniczne, a także szereg umiejętności miękkich, takich jak umiejętność słuchania i okazywania empatii. Ponadto taki doradca powinien zrezygnować z tradycyjnych modeli współpracy z klientami na rzecz nowych, opierających się na poznaniu właścicieli, ich rodzin i relacji między nimi. Szczególną uwagę we współpracy z właścicielami firm rodzinnych doradcy powinni poświęcić także na zbudowanie odpowiedniego zespołu specjalistów i wypracowanie odpowiedniego sposobu komunikowania się z klientem.

Rozdział 3

PROCES SUKCESJI W FIRMACH RODZINNYCH

W tym rozdziale przybliżona zostanie specyfika największego wyzwania firm rodzinnych, jakim jest sukcesja (Cabrera-Suárez i in., 2001). Rozważania rozpoczną się od przedstawienia definicji sukcesji wewnętrznej i zewnętrznej. Następnie analizie zostaną poddane procesy tych sukcesji z uwzględnieniem problemów, jakim muszą stawić czoła przedstawiciele firm rodzinnych. Jest to dosyć ważny punkt ze względu na temat niniejszej pracy, bowiem po pierwsze ukazane problemy mogą sprzyjać lub zagrażać współpracy doradców z firmami rodzinnymi. Po drugie łatwiej jest zrozumieć, w jakich warunkach może przebiegać współpraca między doradcami a właścicielami firm rodzinnych. Na zakończenie tego rozdziału proces sukcesji wewnętrznej jest porównany z procesem sukcesji zewnętrznej, w celu zestawienia różnic i podobieństw między nimi, które mogą też stanowić źródło różnic i podobieństw we współpracy doradców z firmami rodzinnymi w tych procesach.

3.1. Sukcesja – definicje i rodzaje

Sukcesja, będąca jednym z najczęściej poruszanych tematów w obszarze firm rodzinnych (Cabrera-Suárez, 2005), była dotychczas wielokrotnie definiowana. Tabela 3.1 zawiera definicje sukcesji przytoczone

przez polskich i zagranicznych badaczy firm rodzinnych. Pomędzy definicjami sukcesji, jak zauważył Safin (2014), nie występują istotne różnice, a uczestnicy i cel procesu są pojmowane podobnie. Oznacza to, że sukcesja traktowana jest głównie jako wieloetapowy, złożony proces, w którym nestor przekazuje władzę i własność swojemu następcy (np. Cadieux, Lorrain i Hugron, 2002; Sułkowski i Marjański, 2009). Władza i własność, pojawiające się w definicjach, są dostrzegalnymi, formalnymi elementami procesu sukcesji, ale nie jedynymi. Obok elementów formalnych w procesie sukcesji występują także elementy nieformalne, tj. wiedza (ukryta i jawna) oraz wartości (Safin i Pluta, 2014). Te dwa elementy pozwalają zdefiniować kulturę firmy rodzinnej, a także zapewnić jej długowieczność i dobrobyt. Nestorzy, przekazując wartości kolejnym pokoleniom, mogą umocnić więzi łączące członków rodziny na przestrzeni wielu pokoleń (McAdam i Alrubaishi, 2021). Co istotne, w firmach rodzinnych wartości oraz wiedza są przekazywane stopniowo przez cały czas trwania procesu sukcesji (Safin, 2019). Wiedza ukryta na przykład może być absorbowana przez sukcesora od najmłodszych lat w domu rodzinnym, kiedy przysłuchuje się on rozmowom rodziców o biznesie (Cabrera-Suárez i in., 2001). Podobnie absorbowane mogą być ogólne wartości (inaczej wartości rodziny), np. lojalność i szacunek (Więcek-Janka, 2013). Na skutek procesów socjalizacji w rodzinie dzieci mogą przejmować takie wartości zupełnie nieświadomie. Nie oznacza to jednak, że wszystkie wartości mogą zostać przekazane kolejnym pokoleniom. Za wartości niepodlegające transferowi uznawane są przede wszystkim te, które „związane są z cechami osobistymi i osobowościowymi przekazujących w sensie psychologicznym” (Zajkowski, 2018). Konsekwencją braku transferu tych wartości są dostrzegalne zmiany orientacji wartości firm rodzinnych po wejściu do przedsiębiorstwa nowego pokolenia (McAdam i Alrubaishi, 2021), które mogą wywierać wpływ na funkcjonowanie całego przedsiębiorstwa.

Mimo dużego znaczenia transferu wiedzy i wartości w procesie sukcesji część definicji sukcesji wcale o nich nie wspomina, a nawet pomija jeden z elementów formalnych, tj. władzę i własność. Oznacza to, że niektórzy badacze jako sukcesję uznawali transfer samej własności lub tylko władzy/przywódstwa. W odniesieniu do uczestników procesu w definicjach sukcesji występują drobne różnice dotyczące pojmowania tego, kim jest następca. Jedni badacze uważają, że mogą nim być tylko członkowie rodziny, dzieci właścicieli lub ogólnie przed-

stawiciele młodszego pokolenia (np. Cadieux i in., 2002). Inni, jak np. Surdej i Wach (2010), za następców w procesie sukcesji uważają także osoby spoza rodziny. Osoba przekazująca władzę i własność firmy jest natomiast określana jako właściciel i zarządzający firmą rodzinną (np. Nordqvist i in., 2013).

Tabela 3.1. Definicje sukcesji

Autor(rzy)/rok	Definicja sukcesji
Birley, 1986	Sukcesja odnosi się do zastąpienia właściciela firmy.
Handler, 1994	Nie jest jednym krokiem, jest wielostopniowym procesem, który rozpoczyna się jeszcze zanim spadkobiercy wejdą do firmy.
Cabrera-Suárez, i in., 2001	Wieloetapowy proces, w którym w idealnym przypadku zaangażowanie sukcesora w sprawy firmy wzrasta, a zaangażowanie nestora maleje aż do momentu przekazania władzy. Oprócz władzy przez cały proces przekazywana jest również wiedza.
Cadieux i in., 2002	Dynamiczny proces zmierzający do przekazania zarówno zarządzania jak i własności przedsiębiorstwa w ręce następnego pokolenia, podczas którego role i obowiązki dwóch głównych aktorów (poprzednika i następcy) ewoluują współzależnie i częściowo nakładają się na siebie.
Ibrahim, McGuire, Soufani i Poutziouris, 2004	Przekazanie władzy kolejnym pokoleniom.
American Family Business Survey 1997 w: Pyromalis i Vozikis, 2009	Przekazanie przywództwa przez jednego członka rodziny innemu członkowi.
Sułkowski i Marjański, 2009	Międzypokoleniowy transfer władzy i własności.
Surdej i Wach, 2010	Proces przekazania wiedzy, uprawnień decyzyjnych oraz własności przez właściciela jego następcy (członkowi rodziny albo osobie spoza rodziny).
Laakkonen i Kansikas, 2011	Stopniowy proces zmian dotyczących własności i zarządzania.
Björnberg i Nicholson, 2012	Seria procesów zmian rozciągających się w pewnym okresie czasowym w relacji pomiędzy sukcesorem/sukcesorami, rodziną i organizacją.
Lewandowska, Greser i Jakubowski, 2012	Z prawnego punktu widzenia sukcesja to przejście praw i obowiązków z jednego podmiotu na drugi.

Filser, Kraus i Mark, 2013	Wielowymiarowy proces, na którego przebieg wpływa wiele różnych zmiennych.
Nordqvist i in., 2013	Proces, w którym nowi właściciele pochodzący z firmy lub spoza niej wchodzi do firmy, dodając nowy kapitał i zasoby. Sukcesja jest tutaj rozumiana także jako wejście nowego właściciela do biznesu i wyjście poprzedniego właściciela.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wskazanych w tabeli pozycji literaturowych.

Przyczyną takich różnic definicyjnych w dużej mierze jest różnorodność firm rodzinnych, która odzwierciedla się w realizowanych procesach sukcesji. Dlatego też w zależności od tego, jak dany proces będzie przebiegał, można wyróżnić różne rodzaje sukcesji. Na przykład Safin (2014) wyróżnia trzy typy sukcesji:

- Sukcesja wewnątrzrodzinna, nazywana także sukcesją wewnętrzną, która jest rozumiana jako przekazanie władzy i własności firmy w ręce jednego lub kilku członków rodziny (Le Breton-Miller, Miller i Steier, 2004; Venter i Boshoff, 2007; Sułkowski i Marjański, 2009).
- Sukcesja pozarodzinna, nazywana w niniejszej pracy sukcesją zewnętrzną, która oznacza przekazanie władzy i własności firmy zewnętrznym właścicielom, czyli osobom spoza rodziny (Van Teeffelen i in., 2011; Wiklund i in., 2013). Pod pojęciem tej sukcesji kryją się różne formy sprzedaży firmy rodzinnej, takie jak: wewnętrzny wykup menedżerski, zewnętrzny wykup menedżerski, wykup pracowniczy, sprzedaż firmy osobom trzecim (Dehlen i in., 2014; Zellweger, 2017).
- Sukcesja mieszana – występuje w trzech przypadkach. Pierwszy dotyczy sytuacji, kiedy kierownictwo firmy jest przekazane osobie trzeciej niepowiązanej z rodziną, ale kapitał pozostaje w rodzinie. Drugi, kiedy następuje przekazanie kapitału osobom trzecim, ale firma jest nadal zarządzana przez rodzinę (Safin, 2014). Trzeci – kiedy zarówno władza, jak i własność firmy jest współdzielona przez członków rodziny i osoby trzecie (Zellweger, 2017).

W ramach każdego z tych rodzajów sukcesji mogą pojawić się kolejne scenariusze, które wynikają m.in. z roli przyjmowanej przez nestora w procesie sukcesji. Według Beckharda i Dyera (1983) nestor jako głowa rodziny może realizować proces sukcesji: kontrolując cały proces z ewentualnym wsparciem ze strony prawników i doradców

finansowych, konsultując się z wybranymi członkami rodziny, współpracując z profesjonalnymi doradcami, a także angażując całą rodzinę.

Ze względu na przyjęty cel pracy w dalszych rozważaniach będą analizowane tylko dwa rodzaje sukcesji – wewnętrzna i zewnętrzna, w których może wystąpić wariant krótkoterminowej lub długoterminowej współpracy z profesjonalnymi doradcami.

3.2. Sukcesja wewnętrzna – etapy procesu

Zgodne podejście badaczy do sukcesji jako procesu nie przyczyniło się do powstania jednego akceptowanego przez wszystkich schematu procesu sukcesji wewnętrznej. W literaturze przedmiotu można ich odnaleźć kilkanaście (np. Stavrou, 1998; Gersick i in., 1999). Część z nich przedstawia proces w sposób całościowy i te schematy zostały zamieszczone w tabeli 3.2, aby ułatwić analizę tych procesów i stworzyć propozycję jednego zunifikowanego procesu. Pozostałe propozycje schematów procesu sukcesji dotyczą przekazania samego przywództwa (tzw. sukcesja przywództwa) (np. Santora i Sarros, 1995) lub są rozbudowanymi procesami planowania sukcesyjnego (np. Lambrecht, 2005), a zatem w rzeczywistości przedstawiają tylko pewien fragment procesu sukcesji.

Proces sukcesji wewnętrznej, tak jak każdy inny proces, oznacza następujące po sobie zdarzenia, z których jedno stanowi początek procesu, a inne jego koniec. W przypadku procesu sukcesji wewnętrznej badacze są zgodni co do tego, że proces ten powinien rozpocząć się na długo przed wejściem sukcesora do firmy rodzinnej i zakończyć w momencie, kiedy nestor przechodzi na emeryturę (Cadieux i in., 2002). Nie jest to jednak zbyt precyzyjne określenie, szczególnie jeśli chodzi o sam początek procesu. Z jednej strony bowiem, sugerując się wskazówkami Longeneckera i Schoena (1978 w: Matthews, Moore i Fialko, 1999), za pierwszy etap sukcesji, a zarazem najdłuższy okres przed wejściem sukcesora do biznesu, można uznać jego dzieciństwo. Według wyżej wskazanych badaczy sukcesor ma wówczas pierwszy kontakt z biznesem rodzinnym poprzez styczność z przedsiębiorcami-rodzicami. W wielu przypadkach może to być krytyczny okres w życiu sukcesora, ponieważ albo zacznie on pozytywnie postrzegać rolę rodzica jako właściciela firmy, albo to postrzeganie będzie negatywne.

Tabela 3.2. Przegląd procesów sukcesji wewnętrznej

Autor/rok	Etap 1	Etap 2	Etap 3	Etap 4	Etap 5	Etap 6	Etap 7
Longenecker i Schoen, 1978 w: Matthews i in., 1999	<i>Przedbiznesowy</i> Potencjalny sukcesor jako dziecko stale styka się z właścicielami firmy	<i>Wprowadzenie w sposób działania firmy</i> Przyszły sukcesor poznaje firmę	<i>Wstępne funkcjonowanie</i> Sukcesor zdobywa doświadczenie poza firmą rodzinną i buduje dalej wiedzę na temat firmy	<i>Funkcjonowanie</i> Sukcesor rozpoczyna formalną pracę w firmie	<i>Zaawansowane funkcjonowanie</i> Sukcesor pełni odpowiedzialne funkcje	<i>Wczesna sukcesja</i> Przekazanie władzy sukcesorowi pozostającemu pod dalszą kontrolą nestora	<i>Etap 7</i> <i>Dojrzała sukcesja</i> Przekazanie pełni władzy
Gersick i in., 1999	<i>Narastająca kumulacja presji zmian</i> Proces starzenia nestora i zmiany zachodzące w rodzinie i jej otoczeniu wywołują presję do rozpoczęcia sukcesji	<i>Uruchomienie</i> Szczególne zdarzenie w życiu nestora lub spotkanie zarządu inicjujące zmiany	<i>Odtęgnięcie</i> Uznanie końca starej struktury	<i>Odkrywanie możliwości rozwiązań</i> Rozważanie struktur własności, uczenie, testowanie, uczenie, korygowanie	<i>Wybór</i> Wybór sukcesora	<i>Zaangażowanie w nową strukturę</i> Gotowość firmy rodzinnej do działania w inny sposób	
Handler, 1989 w: Handler, 1994	<i>Jedyny kierujący – brak roli</i> Sukcesor i nestor przyjmują na każdym etapie inne role	<i>Monarcha – pomocnik</i>	<i>Nadzorca – menedżer</i>	<i>Konsultant – lider/osoba podejmujące decyzje</i>			
Le Breton-Miller i in., 2004	<i>Podstawowe zasady i pierwsze kroki</i> Ustalenie kryteriów wyboru sukcesora i planu sukcesji	<i>Wychowanie/ rozwój sukcesora</i> Program szkoleń, zdobywanie wykształcenia i doświadczenia poza firmą	<i>Wybór</i> Ustalenie kryteriów wyboru sukcesora, wybór sukcesora	<i>Przekazanie/ instalacja</i> Wyjście nestora z firmy, wejście sukcesora do firmy, ustalenie kryteriów oceny sukcesora			

Stavrou, 1998	<i>Faza przed wejściem do firmy</i> Uczestnictwo sukcesora w życiu firmy poprzez dyskusje rodzinne i wolontariat	<i>Proces decyzyjny</i> Wpływ czynników rodzinnych, rynkowych, osobistych i biznesowych na podjęcie decyzji	<i>Wejście do firmy</i> Praca na pełny etat na stanowisku kierowniczym	<i>Sukcesja</i> Przejęcie przywództwa, obowiązków i odpowiedzialności od nestora				
Murray, 2003	<i>Przygotowanie</i> Gotowość rodziny na zmiany	<i>Uruchomienie</i> Pierwsze działania Łagodzenie presji	<i>Odpoczynek</i> Potwierdzenie skuteczności działań	<i>Odkrywanie</i> Ujawnianie oczekiwań i planów członków rodziny	<i>Wybór</i> Ostateczne podjęcie decyzji			<i>Zaangażowanie</i> Wdrażanie nowych rozwiązań
Cadieux i in., 2002	<i>Inicjacja</i> Sukcesor okazuje zainteresowanie firmą i poznaje ją, zaczyna pozytywnie postrzegać rolę rodzica jako menedżera	<i>Integracja</i> Sukcesor podejmuje pracę w firmie w niepełnym wymiarze godzin	<i>Wspólne zarządzanie</i> Oficjalne wejście sukcesora do firmy i wspólne zarządzanie z nestorem	<i>Przejęcie na emeryturę</i> Zakończenie transferu, przekazanie wszystkich obowiązków sukcesorowi				
Harvey i Evans, 1995	<i>Przedsukcesyjna analiza</i> Ocena potencjału sukcesorów i przygotowanie ich do wejścia do firmy	<i>Mechanizm sukcesyjny</i> Obejmowanie ważniejszych stanowisk i budowanie nieformalnych sieci przez sukcesorów	<i>Zarządzanie procesem postsukcesyjnym</i> Konflikty wywołane zmianami					
Cohn, 1992 w: Winnicka-Popczyk i Popczyk, 2004	<i>Inicjacja</i> Zapoznanie z firmą rodzinną	<i>Selekcja</i> Ocena i selekcja przyszłych liderów	<i>Edukacja</i> Rozwijanie umiejętności niezbędnych sukcesorom	<i>Sukcesja</i> Przekazanie władzy				

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu wskazanej w tabeli.

Ten drugi scenariusz ma miejsce, kiedy rodzina często mówi o problemach pojawiających się w firmie, a przy tym nie przedstawia zalet bycia przedsiębiorcą (Aronoff, McClure i Ward, 2011). Takie rozmowy o biznesie wypełnione zmartwieniami i narzekaniem nie należą do rzadkości i mogą one na stałe zniechęcić sukcesora do przejęcia firmy rodzinnej. Jeśli na tym etapie rzeczywiście miałyby się rozpocząć sukcesja, to działania powinny być w pełni świadome, przemyślane być może jeszcze przed narodzeniem sukcesora, kiedy nestor dopiero kształtuje swoją firmę. W praktyce takie rozwiązanie jest mało prawdopodobne, ponieważ nestorzy na wczesnych etapach prowadzenia swojej działalności nie myślą jeszcze o kwestiach związanych z dziedziczeniem (Więcek-Janka, 2013).

Biorąc pod uwagę powyższe kwestie, można uznać, że proces sukcesji zaczyna się jednak w późniejszym okresie. Według Warda (1990 w: Pyromalis i Vozikis, 2009) może trwać nawet do 20 lat. Zakładając, że nestor odejdzie z firmy w wieku 70 lat, proces sukcesji musiałby się rozpocząć, kiedy nestor osiągnie co najmniej 50. rok życia. W tym samym czasie jego potomstwo może już prowadzić własną firmę, przygotowywać się do wejścia na rynek pracy lub zdobywać wykształcenie z dala od domu rodzinnego (Stavrou, 1998; Dunn, 1999). Można więc nabrać przekonania, że taki okres oznacza zbyt późne rozpoczęcie procesu. Znane są jednak liczne przypadki przedsiębiorców, którzy wcale nie planują przekazania firmy i zwlekają z przekazaniem „pałeczki” aż do momentu, kiedy nie będą w stanie sami sprawować władzy nad firmą (Sambrook, 2005; Pluta, 2014). Jeszcze inni przedsiębiorcy na skutek choroby lub niefortunnych zdarzeń losowych dokonują transferu biznesu w sposób nagły bez większych przygotowań zarówno sukcesora, jak i firmy (Surdej i Wach, 2010; Glinka i Gudkova, 2011).

Przekazanie firmy bez uprzedniego planowania w dłuższej lub krótszej perspektywie czasowej w porównaniu do planowanej sukcesji może być zdecydowanie trudniejsze w realizacji, ale nie niemożliwe (Steier, 2001). Potwierdzają to m.in. ostatnie wyniki badań poświęcone nieoczekiwanej sukcesji. W firmach, gdzie ona nastąpiła, sukcesorzy początkowo nie byli zainteresowani przejęciem rodzinnego biznesu, wobec tego podejmowali pracę w dużych korporacjach lub na uczelniach. W rezultacie nie byli oni wdrażani w sprawy firmy. Niemniej jednak po latach pracy na etacie sukcesorzy powracali do firmy rodzin-

nej, aby nią zarządzać i co najważniejsze robili to sprawnie i efektywnie (Chalus-Sauvannet, Deschamps i Cisneros, 2016). Może to oznaczać, że początek sukcesji nie musi następować w ściśle określonym czasie (momencie życia sukcesora i nestora) i nie jest przez niego determinowany.

Mimo że nie da się jednoznacznie określić czasu rozpoczęcia sukcesji, możliwe jest przybliżenie sytuacji i zdarzeń, które pojawiają się na pierwszym etapie procesu sukcesji. Murray (2003) oraz Gersick i in. (1999) dostrzegli, że charakterystyczne dla początku procesu jest zjawisko narastającej presji w rodzinie i należącej do nich firmie. Presja ta wywołana jest m.in.: procesem starzenia się nestora, zmianami zachodzącymi w rodzinie, zmianami ekonomicznymi i politycznymi w otoczeniu przedsiębiorstwa, a także działaniami osób spoza rodziny np. doradców, którzy widzą potrzebę podjęcia wyzwania sukcesji przez członków starszego pokolenia (Gersick i in., 1999). W miarę jak narasta presja, pośród członków rodziny i innych grup interesu, w organizacji stopniowo rozwija się gotowość do działania (Murray, 2003). Dzięki tej gotowości następuje najlepszy czas na rozpoczęcie procesu sukcesji (Chrisman, Chua i Sharma, 2009). Można więc uznać, że sukcesja rozpoczyna się od jednego lub kilku zdarzeń, które wpływają na gotowość rodziny do zmian. W niniejszej pracy etap ten będzie nazywany inicjacją.

Po fazie inicjacji następują kolejne etapy procesu sukcesji. Przedstawione w tabeli 3.2 procesy wskazują różną ich liczbę i koncentrują się wokół różnych uczestników procesu. Na przykład Gersick i in. (1999) ukazują proces z perspektywy nestora, natomiast Longenecker i Schoen (1978 w: Matthews i in., 1999) oraz Stavrou (1998) z perspektywy sukcesora, jako ścieżkę jego rozwoju w firmie. W procesie sukcesji obaj ci aktorzy pełnią jednak bardzo ważne funkcje, dlatego poszczególne etapy procesu powinny uwzględniać obu tych uczestników, tak jak ma to miejsce w procesie ukazanym przez Handler (1989 w: Handler, 1994). Według niej w drugim etapie procesu, określanym tutaj jako przygotowanie, nestor pełni funkcję silnego monarchy zarządzającego przedsiębiorstwem, a sukcesor zostaje pomocnikiem. Jak zauważają również inni badacze, starsze pokolenie w firmie na czele z nestorem stara się w tym czasie odkrywać oczekiwania członków rodziny (Murray, 2003) i urzeczywistniać je poprzez testowanie różnych rozwiązań (Gersick i in., 1999). Sukcesor natomiast poznaje

firmę (Longenecker i Schoen, 1978 w: Matthews i in., 1999), zdobywa potrzebne wykształcenie i przechodzi szkolenia (Le Breton-Miller i in., 2004), które pozwolą mu przygotować się do przyszłej roli lidera. W odpowiednim przeprowadzeniu tego etapu procesu, jak również kolejnych etapów pomocne może być planowanie procesu sukcesji. Badacze firm rodzinnych wielokrotnie wskazywali, że jest to ważny czynnik wpływający na zakończenie procesu sukcesji z sukcesem (Morris i in., 1997; Sharma, Chua i Chrisman, 2000). Wynika to m.in. z tego, że prawidłowe planowanie sukcesji obejmuje wiele istotnych dla całego procesu kwestii takich jak: wybór sukcesora i jego przygotowanie, określenie roli odchodzącego nestora oraz ustalenie planu rozwoju firmy po zakończeniu sukcesji (Sharma, Chrisman i Chua, 2003a; Brockhaus, 2004; Lambrecht, 2005). Niestety nie zmienia to faktu, że ten istotny element etapu przygotowania ma rzadko miejsce (Glinka i Gudkova, 2011; Pluta, 2014).

Niewątpliwie etap przygotowania wiąże się także z podejmowaniem licznych decyzji. Nestor rozważa dostępne rozwiązania (Murray, 2003), a następnie sam lub wraz z innymi członkami rodziny lub także zewnętrznymi doradcami ocenia potencjalnych sukcesorów i wybiera swojego następcę (Le Breton-Miller i in., 2004; Cohn, 1992 w: Winnicka-Popczyk i Popczyk, 2004). Decyzję podejmują także sami sukcesorzy, rozważając potencjalne ścieżki swojej kariery (Stavrou, 1998). Po dokonaniu wyboru decyzja musi zostać przekazana kluczowym interesariuszom (Sharma i in., 2003a).

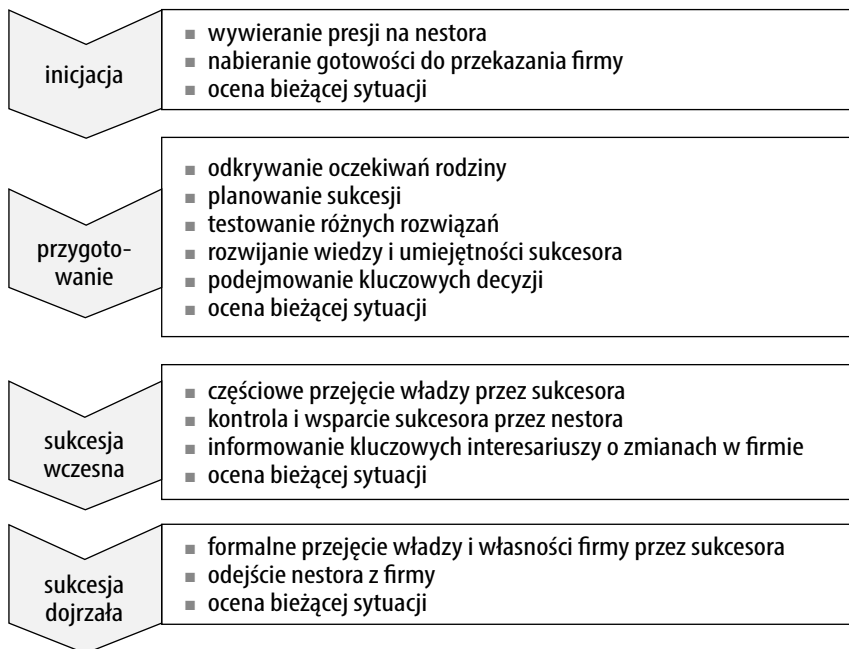
Kolejny etap nazywany wczesną sukcesją jest okresem przejściowym (Cadieux i in., 2002). Podjęte decyzje są wdrażane w przedsiębiorstwie i informacja o nich trafia do innych interesariuszy (Murray, 2003). Sukcesor przejmuje władzę w firmie, ale nadal jest pod kontrolą starszego pokolenia (Longenecker i Schoen, 1978 w: Matthews i in., 1999). W trudnych chwilach może liczyć na doradztwo ze strony nestora, które pozwoli mu jeszcze lepiej przygotować się do przejścia wszystkich obowiązków w firmie (Handler, 1989 w: Handler, 1994). Niekiedy jednak zaangażowanie obu aktorów w sprawy firmy może prowadzić do trudności podziału ról i obowiązków. Wobec tego nestor zamiast pomagać i wspierać sukcesora, w rzeczywistości zarządza nadal całą firmą (Zellweger, 2017).

Ostatni etap procesu sukcesji, nazwany w niniejszej pracy według sugestii Longeneckerera i Schoena (1978 w: Matthews i in., 1999) sukcesją dojrzałą, obejmuje dwa ważne wydarzenia. Pierwszym z nich

jest przejęcie przez sukcesora wszystkich obowiązków i odpowiedzialności za sprawy firmy (Cadieux i in., 2002). Sukcesor staje się formalnym liderem i właścicielem firmy rodzinnej (Handler, 1994). Drugim ważnym wydarzeniem jest odejście nestora z firmy rodzinnej. Może mieć ono różny charakter. Nestor może rozstać się z firmą, aby przejść na emeryturę (Cadieux i in., 2002). Może on także odejść, aby zarządzać kolejną firmą (Le Breton-Miller i in., 2004; Tihula i Huovinen, 2010). Dodatkowo na tym etapie, jak również na wcześniej wskazanych etapach może pojawić się ewaluacja bieżącej sytuacji. Umożliwia ona przystosowanie procesu sukcesji i związanych z nim reguł działania do pojawiających się zmian w potrzebach rodziny i jej celach (Le Breton-Miller i in., 2004).

Podsumowując: w niniejszej pracy proces sukcesji wewnętrznej rozpatrywany jest jako proces złożony z czterech głównych etapów, w ramach których pojawiają się różne poddziałania. Cały proces przedstawia rysunek 3.1.

Rysunek 3.1. Proces sukcesji wewnętrznej



Źródło: opracowanie własne.

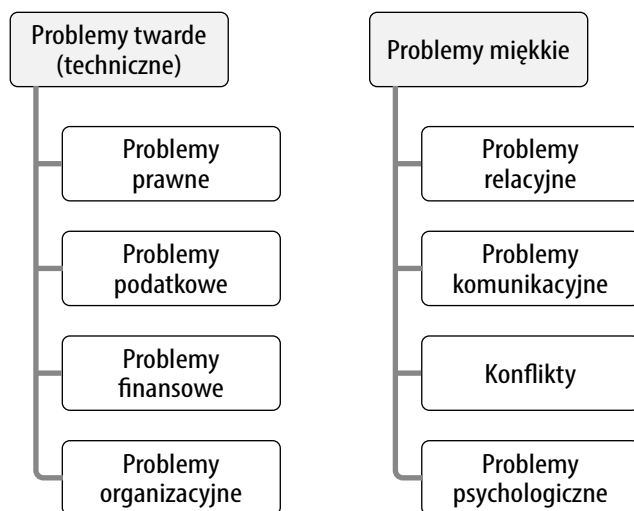
3.3. Sukcesja wewnętrzna – główne wyzwania

Sukcesja wewnętrzna, jak pokazano w poprzednim punkcie, jest złożonym procesem (Morris i in., 1997; Gersick i in. 1999; Murray, 2003), który stawia przed firmami rodzinnymi wiele wyzwań. Trudność ich przezwyciężenia wynika po pierwsze z faktu, iż sukcesja wymaga rozwiązania licznych problemów technicznych z obszaru: finansów, prawa, podatków, a także problemów miękkich związanych m.in. z emocjami, relacjami i komunikacją między członkami rodziny (Malinen, 2004; Cesaroni i Sentuti, 2016). Po drugie przedsiębiorcy na ogół dokonują sukcesji tylko raz w życiu, więc brak im doświadczenia i wiedzy w tej kwestii (Meijaard, 2005; Van Teeffelen, 2012). Dlatego też przedsiębiorcy mogą potrzebować wsparcia zewnętrznego ze strony profesjonalnych doradców, aby z sukcesem przekazać swoją firmę. Niemniej jednak napotymane problemy mogą także uniemożliwiać współpracę z doradcą lub wręcz zagrażać całemu procesowi sukcesji.

Starając się odpowiedzieć na pytania badawcze dotyczące czynników sprzyjających i utrudniających współpracę doradcy z przedstawicielami firm rodzinnych, postanowiono dokonać analizy problemów sukcesyjnych, które można podzielić na dwie główne kategorie, tj. problemy techniczne i problemy miękkie (Cesaroni i Sentuti, 2016; Malinen, 2004) (zob. rysunek 3.2).

Wszystkie wskazane problemy lub ich kombinacje mogą pojawiać się na różnych etapach procesu sukcesji wewnętrznej. W pierwszym etapie duże znaczenie odgrywają problemy psychologiczne, szczególnie te związane z osobą nestora. Nestor wykazuje zazwyczaj niechęć do odejścia z firmy (Michel i Kammerlander, 2015b), która wywołana jest przez szereg różnych czynników. Po pierwsze jeśli nestor jest założycielem firmy, wkłada on wiele wysiłku w to, aby ją stworzyć i utrzymać na rynku, poświęca swój czas i pieniądze (DeTienne, 2010). W rezultacie firma jest często traktowana przez niego jak „dziecko” (Cardon i in., 2005). Po drugie nestor może odczuwać strach przed sukcesją (Cabrera-Suárez i in., 2001), który narasta na skutek pojawiających się myśli o emeryturze i śmierci (Beckhard i Dyer, 1983), braku pomysłów na życie po przekazaniu firmy sukcesorowi lub wręcz nieakceptowania wizji przyszłości, gdzie nestor nie mógłby zarządzać firmą (Sharma i in., 2000), a także obaw związanych z odsunięciem nestora nie tylko od spraw firmy, ale także rodziny (Więcek-Janka, 2013).

Rysunek 3.2. Problemy występujące w procesie sukcesji wewnętrznej



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Cesaroni i Sentuti (2016).

Mimo wielu barier ukazujących się po stronie nestora nie jest on jedynym członkiem firmy rodzinnej, który wpływa na odwołanie w czasie procesu sukcesji. Inni członkowie rodziny mogą również stawiać opór przed rozpoczęciem sukcesji, na przykład na skutek ich silnego przekonania, że tylko nestor-założyciel jest w stanie zarządzać firmą i łagodzić konflikty (Dyer i Handler, 1994). Ponadto starsze pokolenie może także wykazywać duży opór ze względu na obawy przed zmianami, które mogą naruszyć ich poczucie bezpieczeństwa, autorytet lub zajmowaną pozycję (Więcek-Janka, 2013). Czasami barierą na etapie inicjacji może być także to, że rodzina nie chce zwyczajnie sprawić nestorowi przykrości rozmowami związanymi z jego odejściem z firmy (Dyer i Handler, 1994). Wymienione przeszkody stojące na drodze do sukcesji – choć dosyć różne – mają jedno wspólne źródło, jakim jest komunikacja (Więcek-Janka, 2013). Według Filsera i in. (2013) brak właściwej komunikacji jest jednym z głównych problemów etapu inicjacji. Jeśli członkowie rodziny nie będą podejmować rozmów odnośnie do sukcesji, trudno będzie ustalić oczekiwania poszczególnych osób, a także przekonać do koniecznych zmian w firmie. Pewne błędy w procesie komunikacji mogą także prowadzić do licznych konfliktów między różnymi grupami interesu.

W drugim etapie sukcesji wewnętrznej, tj. fazie przygotowania, oprócz nadal widocznych problemów psychologicznych mogą pojawić się także problemy finansowe czy organizacyjne. Problemy finansowe oznaczające np. brak rentowności firmy mogą znacznie zniechęcić młodsze pokolenie do przejęcia firmy i prowadzić do rezygnacji z sukcesji na rzecz likwidacji firmy (Dyck i in., 2002; De Massis i in., 2008). Wśród problemów organizacyjnych natomiast może pojawić się brak planowania. Jest to jeden z największych problemów sukcesyjnych (Corbetta i Montemerlo, 1999; Safin, 2014), który może pojawić się na skutek niechęci nestora do odejścia z firmy, braku sukcesora (Sharma i in., 2000) lub problemów relacyjnych w rodzinie (Lansberg i Astrachan, 1994). Nestorzy, nie planując wystarczająco wcześnie, mogą nie zdążyć uwzględnić poglądów wszystkich zainteresowanych stron, a poziom satysfakcji członków rodziny po zakończeniu sukcesji może być bardzo niski (Sharma, Chrisman i Chua, 2003b).

Kolejnym dużym wyzwaniem na tym etapie jest przekazanie wiedzy sukcesorowi, która pozwoli mu w przyszłości sprawnie zarządzać firmą rodzinną. Wiedzę taką można podzielić na jawną i ukrytą. Pierwsza z nich jest łatwa do przekazania, ponieważ występuje w ogólnodostępnej postaci m.in. pewnych statystyk czy też opisów produktów (Cabrera-Suárez i in., 2001). Wiedza ukryta natomiast odnosi się do know-how, sieci kontaktów i specyficznych umiejętności, które są ściśle związane z daną osobą w firmie rodzinnej (Bjuggren i Sund, 2002; Miller i Le Breton-Miller, 2006; Royer i in., 2008). W związku z tym jest ona trudna do zdefiniowania, zakodowania i wyrażenia (Zahra, Neubaum i Larraneta, 2007), ale jednocześnie ma bardzo dużą wartość, gdyż pozwala zachować, a także wzmocnić przewagę konkurencyjną firmy rodzinnej (Cabrera-Suárez i in., 2001). Sukcesor może nabyć tę wiedzę głównie poprzez doświadczenie i obserwację (Chrisman, Chua i Sharma, 2005; Royer i in., 2008), ale na proces jej przyswojenia mogą negatywnie wpływać różne czynniki. Wśród nich należy wymienić (Cabrera-Suárez i in., 2001; Chirico i Salvato, 2008):

- *motywację nestora i umiejętności do przekazania wiedzy* – właściciel firmy mający wiedzę może wykazywać opór względem jej przekazania, ponieważ może obawiać się utraty swojej pozycji i przywilejów, może mieć także poczucie, że nie zostanie on wystarczająco nagrodzony za poświęcony czas i wysiłek (Szulanski, 1996). Jeśli jednak uda mu się pokonać ten opór, to nadal pozo-

staje ryzyko nieprzekazania wiedzy występujące na skutek braku świadomości posiadanego zasobu (Hatak i Roessl, 2013).

- *motywację nestora i umiejętności przejęcia wiedzy* – brak motywacji po stronie sukcesora może być wynikiem niedocenywania wiedzy nestora, odmiennych poglądów (Cabrera-Suárez i in., 2001), a także tego, co złego i problematycznego usłyszał sukcesor jako dziecko o biznesie od swoich rodziców (Barach i Ganitsky, 1995). Podobnie jak nestor może on być również nieświadomy już posiadanej wiedzy, przez co nie wie, jaką wiedzę powinien jeszcze nabyć (Hatak i Roessl, 2013).
- *relacje między sukcesorem a nestorem i innymi członkami rodziny* – rodzina właścicieli firmy rodzinnej tworzy dosyć silną społeczność, co sprzyja otwartej komunikacji (Zahra i in., 2007). Według Bjuggren i Sund (2002) dyskusje toczone w kręgu rodzinnym są bardziej szczerze niż w innym otoczeniu i sprzyjają ujawnieniu tajemnic. Z drugiej strony jednak często pojawiająca się zazdrość i rywalizacja między członkami rodziny mogą znacznie zagrażać praktykom dzielenia się wiedzą (Zahra i in., 2007). Czynniki te będą także prowadziły do licznych konfliktów, które oddziałują nie tylko na transfer wiedzy, ale także właściwy przebieg całego procesu sukcesji (De Massis i in., 2008).

Obok wiedzy przekazywanej sukcesorowi przez nestora i członków rodziny, duże znaczenie w przygotowaniu sukcesora ma także wiedza zdobywana na studiach. Preferowanymi kierunkami studiów przez nestora i starsze pokolenie mogą być te, które pomogły w założeniu i rozwinięciu biznesu rodzinnego. Część sukcesorów decyduje się na podążanie taką ścieżką wykształcenia (García-Álvarez i in., 2002). Dzięki temu są oni w stanie lepiej poznać własną firmę. Zdarza się jednak też, że zdobyte wykształcenie nie jest postrzegane przez starsze pokolenie jako odpowiednie, ponieważ zwyczajnie nie sprzyja ono rozwojowi zdolności potrzebnych do zarządzania firmą (Safin, 2014). Takie postawy starszego pokolenia wobec wyborów młodszego pokolenia mogą prowadzić do konfliktów i odsunięcia potencjalnego sukcesora od spraw firmy.

Sukcesor, budując swoją wiedzę i przygotowując się do nowej roli, powinien zdobyć również doświadczenie w firmie rodzinnej i poza nią (Longenecker i Schoen, 1978 w: Matthews i in., 1999). Pracując w firmie

rodzinnej, ma on możliwość poznania pracowników spoza kręgu rodziny. Ich wsparcie, szczególnie jeśli są to menedżerowie wyższego szczebla, może być bardzo cenne, o ile nie pojawią się konflikty i niechęć do współpracy ze strony pracowników (De Massis i in., 2008), jak również samego sukcesora (Cabrera-Suárez, 2005). Zdobywając doświadczenie w innym przedsiębiorstwie podobnie jak i we własnej firmie, sukcesor może zyskać szacunek pracowników i polepszyć relacje z nimi (Pratt, 2006), co znacznie może wpływać na zakończenie z sukcesem procesu sukcesji (Sharma i Rao, 2000). Niemniej jednak wówczas pojawia się nowe ryzyko. Odnoszący sukcesy sukcesor może odkryć inne ścieżki kariery, jakie umożliwia mu w danej chwili rynek (Stavrou, 1998).

Pod koniec drugiego etapu opisywanego procesu sukcesji wewnętrznej, tj. etapu przygotowania, członkowie rodziny powinni także podjąć decyzję, czy nadal chcą dokonać sukcesji i czy nadal będą zaangażowani w kontynuację funkcjonowania firmy na rynku. Bez podjęcia wspólnej decyzji w tym obszarze może dojść do sporów dotyczących podziału majątku i władzy, które mogą nie tylko opóźnić sukcesję, ale także uniemożliwić jej przeprowadzenie (Sharma i in., 2003b). Podjęcie decyzji o przeprowadzeniu sukcesji mogą utrudniać problemy finansowe, niski stopień profesjonalizacji przedsiębiorstwa oraz dojrzałość rynku (Stavrou, 1998). Jeśli decyzja o rozpoczęciu sukcesji jest pozytywna, wybrany zostaje sukcesor, który powinien być zaakceptowany przez rodzinę i pracowników. W przeciwnym razie wszelkie późniejsze zmiany sugerowane przez sukcesora mogą napotkać opór i doprowadzić do kolejnych konfliktów (Więcek-Janka, 2013). Osiągnięcie konsensusu nie jest proste, szczególnie jeśli firma rodzinna ma kilku potencjalnych sukcesorów, którzy ze sobą rywalizują. Niemniej jednak nawet jeśli istnieje tylko jeden potomek nestora, to brak jego zaangażowania i odpowiedniego przygotowania, a także brak zaufania do niego ze strony rodziny może prowadzić do zaniechania sukcesji (Venter, Boshoff i Maas, 2005; De Massis i in., 2008).

Sam sukcesor musi także wyrazić zgodę na przejęcie roli nestora w firmie, w czym mogą mu przeszkadzać różne bariery. Po pierwsze sukcesor może nie czuć się gotowy na przejęcie firmy (Sharma i in., 2003b), co ma miejsce, kiedy np. proces przygotowania został przerwany na skutek nagłej śmierci nestora. Po drugie przedstawiciel młodszego pokolenia może nie chcieć prowadzić firmy, ponieważ inaczej zaplanował swoją karierę (Chalus-Sauvannet i in., 2016). Jeśli nato-

miast sukcesor będzie zainteresowany przejęciem firmy, tym, co ona robi i na jakim rynku funkcjonuje, to zniechęcić go może zachowanie członków rodziny przejawiające się ignorowaniem jego zdania (Stavrou, 1998).

Trzeci etap procesu sukcesji, tj. wczesna sukcesja, pomimo podjęcia świadomej decyzji dotyczącej przyszłości firmy, może być równie kłopotliwy, jak wcześniejsze etapy. Informacja o podjętej decyzji dociera bowiem do szerszego grona zainteresowanych, w tym także kluczowych klientów i partnerów biznesowych, którzy mogą podchodzić nieufnie do nowego lidera, a nawet zerwać dotychczasowe kontakty biznesowe, mimo wcześniejszej bardzo dobrej współpracy z nestorem (De Massis i in., 2008; Safin i Pluta, 2013). Takie postępowanie, jak zauważają Safin i Pluta, może wpływać negatywnie na finanse przedsiębiorstwa, które na tym etapie są szczególnie ważne. Przedsiębiorca potrzebuje bowiem środków finansowych na pokrycie wyjścia niepozostających w firmie spadkobierców, zapłatę podatków lub zatrudnienie profesjonalistów wspierających rodzinę i firmę w procesie sukcesji (De Massis i in., 2008). Problemy finansowe w obliczu takich potrzeb mogą prowadzić do znacznych opóźnień w procesie. Problemom relacyjnym z partnerami biznesowymi i innymi interesariuszami firmy mogą towarzyszyć także konflikty, np. między nestorem a sukcesorem. Nestor zarządzający firmą wraz z sukcesorem może negatywnie wpływać na zakończenie sukcesji poprzez traktowanie dorosłego sukcesora jak dziecka, nadmierną kontrolę nad wszystkimi aspektami funkcjonowania biznesu rodzinnego oraz dążenie do rozwiązań korzystnych przede wszystkim dla siebie (Barach i Ganitsky, 1995). Dodatkowo jeśli sukcesor został zmuszony do przejęcia firmy, mogą pojawić się też problemy związane z brakiem jego zaangażowania. Wczesna sukcesja to etap, który może obfitować także w problemy organizacyjne wynikające np. z wyboru kilku sukcesorów i konieczności dostosowania do nich struktury organizacji (Safin i Pluta, 2013), a także formy prawnej przedsiębiorstwa (Pluta, 2014).

W ostatnim etapie, czyli dojrzałej sukcesji, największym problemem może być przeciągające się w czasie odejście nestora z firmy, które może trwać nawet do dwóch lat (Zellweger, 2012 w: Lewandowska, 2013a). Przyczyną tego opóźnienia może być postrzeganie emerytury w negatywnym świetle lub brak zdefiniowanej roli odchodzącego nestora (Sharma i in., 2003a). Oznacza to, że podobnie jak w pierwszym etapie sukcesji duże znaczenie mają problemy psychologiczne

i nawet jeśli nestor ma plan odejścia z jasno wyznaczoną datą, to nie musi ono nastąpić zgodnie z założeniami (Gagnè, Wrosch i Brun de Pontet, 2011). Może to prowadzić do utrudnienia rządu sukcesora i całkowitego przejęcia przez niego władzy i własności firmy. Sukcesor może mieć problem z nawiązaniem relacji w firmie i wprowadzeniem efektywnego stylu zarządzania, czego główną przyczyną są m.in. ciągle porównania jego osoby z jego poprzednikiem (McGivern, 1989).

Podsumowując, należy zaznaczyć, że proces sukcesji wewnętrznej jest traktowany jako proces czterostopniowy, w którym można wyróżnić: fazę inicjacji, fazę przygotowania oraz wczesną i dojrzałą sukcesję. W każdej z tych faz pojawiają się liczne problemy, które z jednej strony mogą stać się przyczyną do nawiązania współpracy z profesjonalnym doradcą, a z drugiej zagrażać procesowi sukcesji i tym samym współpracy z doradcą. Ze względu na występowanie takich problemów jak: bariery psychologiczne, słaba komunikacja lub jej brak czy też problemy relacyjne, sukcesja wewnętrzna będąca najbardziej preferowaną opcją wyboru przez przedsiębiorców mających firmy rodzinne (Surdej i Wach, 2010; Wiklund i in., 2013) kończy się często porażką. Dane statystyczne wykazują, że tylko około 30% firm rodzinnych jest w stanie przetrwać przekazanie firmy drugiej generacji, 10–15% trzeciej generacji i około 3–5% w ręce następnych pokoleń (Aronoff, 2001; Ward, 2011; Lewandowska, 2013b). Z tej przyczyny przedsiębiorcy powinni rozważyć również alternatywne rozwiązania. Jednym z nich może być sprzedaż przedsiębiorstwa osobom trzecim oznaczającą sukcesję zewnętrzną.

3.4. Sukcesja zewnętrzna – etapy procesu

Literatura przedmiotu poświęcona sukcesji zewnętrznej rzadko wskazuje, w jaki sposób realizowany jest cały proces (np. Lauterbach, Vu i Weisberg, 1999; Niedermeyer i in., 2010; Wennberg i in., 2011). Wynika to w dużej mierze z braku dostępu do informacji, a także pragnienia kupującego i sprzedającego do zachowania prywatności (Albert i DeTienne, 2016). Jednym z nielicznych badaczy, który podjął się wyzwania analizy procesu sukcesji zewnętrznej i określił przy tym etapy tego procesu jest Van Teeffelen (2009). Jego schemat, wykorzystywany również przez innych badaczy do ich własnych analiz (np. Battisti i Williamson, 2015) przedstawia sukcesję zewnętrzną w postaci

sześcioetapowego procesu. Etap pierwszy to orientacja, w dalszej kolejności pojawiają się etap przygotowania, poszukiwanie i nawiązywanie kontaktu z potencjalnymi nabywcami, negocjacje, zawarcie umowy oraz doradztwo po zakończeniu transferu (Van Teeffelen, 2009).

Pierwszy etap, tj. orientacja, poświęcony jest analizie dostępnych scenariuszy sukcesji zewnętrznej, a także zdobywaniu informacji i pomysłów w tym zakresie (Van Teeffelena, 2009). Van Teeffelen, formułując w ten sposób zakres zdarzeń dla tego etapu, ewidentnie pomija kwestie związane z osiągnięciem stanu gotowości nestora do rozpoczęcia procesu sukcesji zewnętrznej. Tymczasem niezależnie od tego, czy firma będzie przekazywana młodszemu pokoleniu, czy też będzie sprzedana, pomiędzy właścicielem a jego przedsiębiorstwem rodzi się silna więź, porównywana przez Cardon i in. (2005) do więzi rodzicielskiej. To emocjonalne przywiązanie może znacznie utrudniać rozpoczęcie procesu, więc ponownie tak jak w przypadku sukcesji wewnętrznej powinna nastąpić faza inicjacji, w której właściciel firmy nabierze pewności do podjęcia pierwszych działań. Wracając jednak do fazy orientacji, należy zaznaczyć, że zanim nestor rozważy dostępne scenariusze sukcesji, powinien także poznać i przeanalizować swoje cele oraz cele innych grup interesariuszy (Clifford, 2008). Clifford sugeruje, aby właściciel ustalił m.in., czy po sukcesji chce być nadal zaangażowany w sprawy firmy, jaki powinien być jego dochód i jaką spuściznę chciałby zostawić po sobie przyszłym pokoleniom, a następnie zestawił odpowiedzi na te pytania z oczekiwaniami członków rodziny, kluczowych pracowników i innych właścicieli. Osiągnięcie wspólnie wyznaczonego celu może w dalszej kolejności wymagać szeregu zmian organizacyjnych, prawnych i podatkowych, które powinny być wcześniej zaplanowane.

W następnych krokach przedsiębiorstwo powinno zostać przygotowane do sprzedaży. W pierwszej kolejności nestor musi zadbać o sporządzenie odpowiedniej dokumentacji i ustalenie ceny przedsiębiorstwa (Van Teeffelen, 2009). Te działania muszą jednak zostać poprzedzone kilkoma ważnymi krokami. Według Clifforda (2008) wszystkie sprawy firmy powinny zostać uporządkowane tak, aby pokazać wszystkie mocne strony przedsiębiorstwa, a także umożliwić potencjalnym nabywcom dostęp do przejrzystych historycznych danych finansowych. Następnie przy współpracy z doradcami przedstawiciele firmy rodzinnej są zobowiązani do przeprowadzenia wyceny firmy np. na podstawie badania *due diligence*, sporządzenia raportów

finansowych, raportów z bieżącej działalności oraz dokonania przeglądu struktury zarządzania (Durst i Gueldenberg, 2010; Battisti i Williamson, 2015).

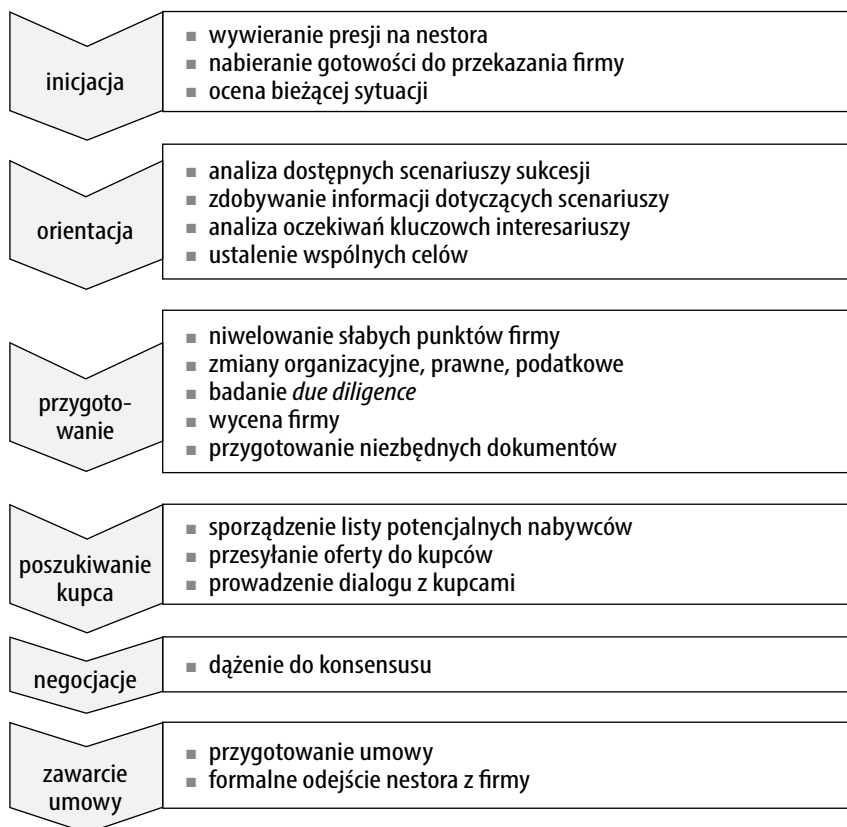
Faza poszukiwania i nawiązywania kontaktu z potencjalnymi nabywcami będąca jedną z najtrudniejszych faz (Varamaki i in., 2011 w: Tall i in., 2015) obejmuje szereg działań niezbyt skomplikowanych, ale wymagających zdecydowanie dużo czasu. Pierwszym z nich jest poinformowanie potencjalnych nabywców o sprzedaży biznesu i stałe aktywne ich poszukiwanie. Następnie, kiedy pojawiają się zapytania od kupców, przesyłane są odpowiedzi i bardziej szczegółowe informacje, jakie mogą zostać udostępnione na tym etapie (Clifford, 2008). Z kupcami przedstawiającymi najbardziej interesujące oferty prowadzone są dalsze rozmowy, co wymaga często także podpisania umowy poufności (Battisti i Williamson, 2015).

Z najlepszymi potencjalnymi kupcami, czyli takimi, którzy są gotowi zapłacić najwięcej (Battisti i Williamson, 2015) i którzy poważnie podchodzą do kwestii zakupu prowadzone są negocjacje. Ten etap trwa aż do momentu, kiedy zostanie osiągnięty konsensus między kupującym i sprzedającym lub tzw. martwy punkt, czyli sytuacja, w której negocjacje nie posuwają się do przodu i nie jest możliwe osiągnięcie porozumienia (Clifford, 2008). Po osiągnięciu zgody następuje prawie natychmiastowo podpisanie umowy, dlatego też etap negocjacji, chociaż wymieniony jako samodzielny, pokrywa się w dużej mierze z etapem zawarcia umowy (Battisti i Williamson, 2015).

Van Teeffelen (2009) jako ostatni etap wymienia doradztwo byłych właścicieli firmy po zakończeniu transferu. Jest to dosyć częsty etap przejściowy, który umożliwia nowemu właścicielowi firmy rozpoczęcie działalności z sukcesem (Niedermeyer i in., 2010). Niemniej jednak w niniejszej pracy za koniec procesu sukcesji zewnętrznej będzie uważany moment odejścia nestora z firmy. Wybór taki podyktowany jest po pierwsze faktem, iż w wyniku sukcesji zewnętrznej, po odejściu nestora, firma mimo pozostania na rynku, nie jest dłużej firmą rodzinną (Ucbasaran, Westhead i Wright, 2001). Po drugie moment odejścia nestora stanowi także zakończenie procesu sukcesji wewnętrznej. Po trzecie, analizując proces sukcesji zewnętrznej z perspektywy możliwego wsparcia doradców, należy zauważyć, że formalni doradcy kończą współpracę z przedsiębiorcą po podpisaniu przez niego umowy z kupującym (Battisti i Williamson, 2015).

Podsumowując, proces sukcesji zewnętrznej rozpatrywany jest jako proces złożony z sześciu etapów, w ramach których pojawiają się różne poddziałania. Cały proces przedstawia rysunek 3.3.

Rysunek 3.3. Proces sukcesji zewnętrznej



Źródło: opracowanie własne.

3.5. Sukcesja zewnętrzna – główne wyzwania

Wymienione etapy procesu sukcesji zewnętrznej i działania z nimi związane mogą przysparzać wielu różnych problemów. Tak jak w przypadku procesu sukcesji wewnętrznej mogą one dotyczyć kwestii technicznych (w tym finansowych, prawnych, podatkowych, organizacyjnych) oraz miękkich (w tym społecznych i psychologicznych).

Na etapie inicjacji, podobnie jak w sukcesji wewnętrznej, nestor może odczuwać trudności w opuszczeniu firmy. U sedna tego problemu leży emocjonalne przywiązanie nestora do firmy (Steen i Welch, 2006; Zellweger i Astrachan, 2008). Dużym problemem po stronie zarządzającego właściciela firmy, ale także innych członków rodziny może być ponownie niewłaściwa komunikacja i konflikty ich interesów, które mogą znacznie opóźnić cały proces sprzedaży (Scholes, Westhead i Burrows, 2008; Niedermeyer i in., 2010).

W drugim etapie, tj. orientacji, największym problemem może być brak wiedzy i doświadczenia nestora w zakresie przeprowadzenia sukcesji zewnętrznej (Van Teeffelen i in., 2011; Battisti i Williamson, 2015). Nestor samodzielnie nie jest w stanie określić ani ryzyka związanego z procesem, ani czynników oddziałujących na wartość jego firmy. Trudność może stanowić także ocena i wybór najlepszej opcji przeprowadzenia procesu.

Na etapie przygotowania pierwsze problemy mogą pojawić się już przy ustalaniu celów samego właściciela, które mogą być względem siebie w konflikcie. Dzieje się tak dlatego, że nestor pełni różne funkcje: udziałowca, pracownika, prezesa, starzejącego się człowieka, i każda z nich rządzi się swoimi prawami oraz motywuje do realizacji innych celów (Clifford, 2008). Ponadto cele te muszą zostać skonfrontowane z celami innych właścicieli firmy, członków rodziny i pracowników, co pozwoli na wybór najlepszej opcji transferu. Realizacja wybranej ścieżki może jednak wymagać podjęcia kolejnych kroków, które zmuszą właścicieli firmy rodzinnej do trudnych zmian organizacyjnych.

Należy zauważyć, że sprzedaż firmy rodzinnej bardzo często kojarzona jest z porażką wywołaną np. konfliktami rodzinnymi lub narastającą przewagą konkurencji na rynku (Niedermeyer i in., 2010) i idącymi za tym problemami finansowymi. Dlatego już na początku procesu, kiedy przedsiębiorca zaczyna rozważać to rozwiązanie sukcesyjne, może wywoływać ono wiele problemów nie tylko pośród członków rodziny, ale także innych interesariuszy, np. pracowników i partnerów biznesowych, którzy mogą nawet zerwać dotychczasową współpracę (Power i Ryan, 2008; Cadieux i Brouard, 2009). W dalszej kolejności problemy mogą wystąpić w związku z brakiem pełnej analizy wszystkich możliwych rozwiązań transferu biznesu i zbyt szybkim planowaniem (Clifford, 2008).

Etap przygotowania, jak wcześniej zauważono, to czas przygotowania nie tylko rodziny, lecz także samej firmy. Przed dokonaniem jej

wyceny trudnym i wymagającym dużo czasu zadaniem jest rozstrzygnięcie sporów finansowych oraz spłata istniejących zadłużeń, które mogą obniżać wartość przedsiębiorstwa (Clifford, 2008). Przy samej wycenie problematyczne jest natomiast uwzględnienie w niej obok zasobów materialnych także zasobów niematerialnych. Firmy rodzinne mają wiele zasobów niematerialnych (Cabrera-Suárez, 2005) i, jak pokazują badania, potencjalni kupcy i inwestorzy często podejmują swoją decyzję o zakupie firmy w oparciu o ocenę takich zasobów jak: partnerzy biznesowi, kluczowi pracownicy czy też kultura organizacyjna (Durst i Gueldenberg, 2010). Niemniej jednak, jak twierdzą Roos i in. (2005), zasoby niematerialne są trudne do oszacowania, a nawet identyfikacji.

W następnym etapie sukcesji zewnętrznej głównym wyzwaniem jest znalezienie odpowiedniego potencjalnego nabywcy, z którym będą prowadzone negocjacje. Badania przeprowadzone w Europie pokazują, że dla sprzedawców małych i średnich przedsiębiorstw jest to największe wyzwanie w całym procesie sukcesji zewnętrznej (Van Teeffelen, 2012; Tall i in., 2015; Alpeza, Tall i Mezulic Juric, 2018). Jego trudność wynika po pierwsze z ograniczonej liczby nabywców, po drugie ze specyfiki firmy i jej powiązania z osobą przedsiębiorcy. Nestor, szukając nabywców swojej firmy, wykorzystuje przede wszystkim lokalne i branżowe sieci kontaktów (Allinson i in., 2007), co znacznie wpływa na zmniejszenie liczby zainteresowanych zakupem. Liczba ta może ulec jednak jeszcze większej redukcji, jeśli dana firma funkcjonuje w mniej atrakcyjnym sektorze (Harkins i Forster-Holt, 2014) lub jej funkcjonowanie jest ściśle powiązane z osobą założyciela, jego umiejętnościami (Harada, 2007) i zależne od trudno dostępnych dla kupującego zasobów (Harkins i Forster-Holt, 2014). W rezultacie proces poszukiwania nabywców może trwać bardzo długo i odwracać uwagę nestora od codziennych spraw, zagrażając tym samym sprzedaży firmy za odpowiednią cenę (Clifford, 2008). Biorąc pod uwagę czas niezbędny na przeprowadzenie tego etapu, trzeba stwierdzić, że znaczne ograniczenie może stanowić również zbyt późne rozpoczęcie poszukiwań nabywcy przez nestora (Tall i in., 2015).

W fazie negocjacji obie strony, tj. właściciele firmy rodzinnej i kupujący, dążą do osiągnięcia dla siebie jak najlepszej pozycji (Scholes i in., 2008). Sprzedający firmę rodzinną chce osiągnąć za nią najwyższą możliwą cenę (Battisti i Williamson, 2015). Bardzo często jednak przeszacowuje on wartość firmy (Allinson i in., 2007) na skutek emocjonalnego

przywiązania do niej (Niedermeyer i in., 2010). Pokonanie tego przywiązania przez nestora i członków rodziny w sytuacji, kiedy ich przyszłość jest uzależniona od sprzedaży firmy, może być bardzo dużym, ale nie jedynym wyzwaniem (Clifford, 2008, s. 49–50). Oprócz zaspokojenia potrzeb finansowych nestor dba także o realizację potrzeb o charakterze niefinansowym (Kensinger, Martin i Petty, 2000). Wśród nich może pojawić się dbałość o dalsze losy firmy, a także pracowników (Howorth i in., 2004; Albert i DeTienne, 2016). Jak jednak wiadomo, nowy właściciel może dążyć do osiągnięcia przeciwnego stanu, a mianowicie zmiany kultury firmy i zatrudnienia nowego personelu (Albert i DeTienne, 2016). Taka rozbieżność celów będzie zakłócać efektywną komunikację lub wywoływać konflikty między stronami, które zagrażają procesowi negocjacji (Sebenius, 1998, 2002 w: Gomes i in., 2013). Negatywnie na negocjacje mogą wpływać także relacje między kupującym a sprzedającym (Howorth i in., 2004). Jak wskazują Howorth i in. oddziałują one silnie na to, jak zachowują się obie strony, czy są skłonne do przekazania ważnych informacji i jak duże znaczenie ma cena. W relacji między kupującym a sprzedającym bardzo często brakuje zaufania (Scholes i in., 2008; Gomes i in., 2013). Prowadzi to do niechęci nestora i jego rodziny do dzielenia się informacjami dotyczącymi firmy (Howorth i in., 2004; Scholes i in., 2008), szczególnie tych, które dotyczą jej słabych stron (Durst i Gueldenberg, 2010).

W ostatniej fazie, wraz z podpisaniem umowy, proces powinien zostać zakończony, jednak według Pellegrin (1999 w: Niedermeyer i in., 2010) nawet po sprzedaży firmy przedsiębiorca może mieć problem z ostatecznym jej opuszczeniem. W pewnych sytuacjach zdarza się, że nestor i inni członkowie rodziny zostają w firmie przez pewien okres po sprzedaży. Czynią to często, aby pomóc w zarządzaniu firmą i upewnić się, że przetrwa ona okres zmian, a także aby utwierdzić w tym przekonaniu pracowników i klientów (Steen i Welch, 2006). Trudność odejścia może wynikać, podobnie tak jak w przypadku sukcesji wewnętrznej, także z braku planów na przyszłość, aczkolwiek w przypadku sprzedaży firmy zarówno tej zakończonej sukcesem, jak i porażką częstym kolejnym krokiem jest uruchomienie nowego biznesu przez nestora (Niedermeyer i in., 2010). Dzieje się tak, dlatego że właściciele firm rodzinnych mogą żałować podjętej decyzji, upatrując w niej utratę statusu, widoczności firmy na arenie biznesowej, a także szans na pewne zatrudnienie dla przyszłych pokoleń (Jaffe i Lane, 2004).

Podsumowując, sukcesja zewnętrzna może przebiegać według sześciostopniowego procesu składającego się z fazy inicjacji, orientacji, przygotowania, poszukiwania potencjalnych nabywców, negocjowania oraz podpisania umowy. Najtrudniejszym etapem jest poszukiwanie nabywcy, aczkolwiek wszystkie etapy, jak pokazano powyżej, niosą ze sobą różne wyzwania. Wiążą się one z osobą przedsiębiorcy i jego oczekiwaniami oraz problemami natury psychologicznej. Ponadto występują problemy pomiędzy przedsiębiorcą a członkami rodziny i potencjalnymi nabywcami oraz problemy związane z ogólną obsługą procesu. W przewyciężeniu tych problemów ponownie mogą pomóc przedsiębiorcom doradcy, którzy przez niektórych badaczy są przedstawiani jako niezbędne ogniwo, a proces ich poszukiwania wpisany jest w proces sukcesji zewnętrznej (Clifford, 2008).

3.6. Sukcesja wewnętrzna i zewnętrzna – różnice i podobieństwa

Przedstawione do tej pory charakterystyki procesu sukcesji wewnętrznej i zewnętrznej wskazują na liczne podobieństwa i różnice między nimi. Zaczynając od podobieństw, należy zauważyć, że mimo iż oba procesy składają się z różnej liczby etapów, to oba zaczynają się od etapu inicjacji i kończą się odejściem nestora z firmy. W obu procesach wyróżniono także wspólną fazę przygotowania, która wymaga od nestora przemyślenia i, jeśli to możliwe, zaplanowania pewnych działań. Ponadto w rozważanych procesach zidentyfikowano podobne problemy (zob. tabela 3.3). Jednym z nich są negatywne postawy pracowników. W przypadku sprzedaży wywołane są one obawami o likwidację firmy i prowadzą do odejścia nawet najbardziej lojalnych pracowników (Power i Ryan, 2008). W przypadku sukcesji wewnętrznej pracownicy mogą wątpić w umiejętności sukcesora, ponieważ są przekonani, że zdobył on swoje stanowisko dzięki więzom rodzinnym (De Massis i in., 2008; Cadieux i Brouard, 2009). Podobnie klienci i inni partnerzy biznesowi, słysząc o transferze firmy w ręce następców, mogą wyrażać niechęć do współpracy na takim poziomie jak dotychczas, gdyż nie darzą zaufaniem nowych właścicieli, sukcesora lub kupującego (Cadieux i Brouard, 2009; Safin i Pluta, 2013). Żaden rodzaj sukcesji nie uchroni także firmy rodzinnej przed konfliktami czy też problemami dotyczącymi osoby nestora (np. niechęcią odejścia z firmy, strachem przed sukcesją).

Tabela 3.3. Bariery procesu sukcesji

Główne etapy	Bariery w sukcesji wewnętrznej	Główne etapy	Bariery w sukcesji zewnętrznej
Inicjacja	Problemy psychologiczne (np. strach przed sukcesją, niechęć do odejścia, traktowanie firmy jak „dziecko”, brak pomysłów na dalsze życie, opór rodziny przed zmianami); brak właściwej komunikacji; choroba nestora skracająca czas dostępny na przeprowadzenie procesu	Inicjacja	Problemy psychologiczne i inne występujące w sukcesji wewnętrznej na etapie inicjacji
Przygotowanie	Brak planowania, brak przygotowania lub nieodpowiednie przygotowanie sukcesorów, powrót sukcesorów początkowo niezainteresowanych przejęciem firmy, zniechęcenie sukcesora do przejęcia firmy poprzez rozmowy rodziny o biznesie wypełnione zmartwieniami i narzekaniem, rywalizacja i konflikty rodzinne, dostępność bardziej atrakcyjnych ścieżek kariery dla sukcesora, nieodpowiednia forma organizacyjno-prawna przedsiębiorstwa, brak rentowności firmy, brak zasobów finansowych na pokrycie wyjścia spadkobierców z firmy lub zatrudnienie profesjonalistów wspierających rodzinę w sukcesji	Orientacja	Brak dostępu do informacji w zakresie przeprowadzenia procesu sukcesji zewnętrznej, rozbieżne cele i oczekiwania członków rodziny, zbyt szybkie planowanie, brak analizy wszystkich potencjalnych scenariuszy
		Przygotowanie	Rozstrzygnięcie sporów finansowych, spłata zadłużeń obniżających wartość firmy, wycena firmy, odejścia pracowników, wypowiedzenie współpracy przez partnerów biznesowych
Wczesna sukcesja	Odmienne pomysły sukcesora i nestora na rozwój firmy, konflikty rodzinne, brak akceptacji sukcesora przez pracowników i innych interesariuszy, np. kluczowych klientów i partnerów biznesowych, nadmierna kontrola działań sukcesora, trudności w dostosowaniu struktury organizacyjnej do kilku sukcesorów	Poszukiwanie nabywcy	Ograniczona liczba nabywców, negatywne postrzeganie firmy wystawionej na sprzedaż przez interesariuszy, specyfika firmy i stopień jej powiązania z osobą nestora, niska atrakcyjność sektora, w którym działa firma, przygotowanie dokumentacji
		Negocjacje	Przeszacowanie wartości firmy przez właściciela, asymetria informacji, emocjonalne przywiązanie, rozbieżne cele nestora i nabywcy dotyczące dalszych losów firmy i pracowników
Dojrzała sukcesja	Pozorne odejście nestora z firmy, ciągłe porównania osoby sukcesora do nestora, trudności sukcesora we wdrażaniu własnego stylu zarządzania	Podpisanie umowy	Emocjonalne przywiązanie do biznesu, żal podjętej decyzji, trudności w sporządzeniu umowy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Howorth i in. (2004); De Massis i in. (2008); Battisti i Williamson (2015); Clifford (2008); Niedermeyer i in. (2010); Chalus-Sauvannet i in. (2016).

Mimo tych podobieństw sukcesja zewnętrzna, rozumiana głównie jako sprzedaż osobom trzecim, jest uznawana za znacznie krótszą (Zellweger, 2017), prostszą, a przy tym satysfakcjonującą nestora, formę transferu (Winnicka-Popczyk i Popczyk, 2004; DeTienne i Cardon, 2012) (zob. tabela 3.4). Większa łatwość tego procesu może wynikać z faktu, iż nestor, decydując się na sprzedaż, unika licznych problemów związanych z osobą sukcesora. Tymi problemami są: brak zaangażowania w sprawy firmy, niski poziom umiejętności zarządczych, konflikty sukcesora z innymi członkami rodziny (De Massis i in., 2008), które prowadzą do naruszenia rodzinnej harmonii. W sukcesji zewnętrznej zarówno nestor, jak i jego rodzina, prowadząc negocjacje z przyszłym właścicielem firmy, nie popadają w konflikt ról, gdyż przyjmują tylko jedną rolę przedsiębiorcy chcącego sprzedać swoją firmę (Cadieux i Brouard, 2009). Ponadto, jeśli nestorowi uda się znaleźć odpowiedniego nabywcę, to może on pozyskać środki finansowe zabezpieczające przyszłość jego i jego rodziny.

Sukcesja wewnętrzna uznawana za proces trudniejszy i dłuższy, może przebiegać znacznie sprawniej, jeśli następuje już w drugim lub trzecim pokoleniu (Janjuha-Jivraj i Woods, 2002). Wówczas, jak wyjaśniają Surdej i Wach (2010), firma zatrudnia więcej osób spoza rodziny, sukcesorzy są dobrze przygotowani do nowej roli, a rodzina dzięki świadomości, że firma musi zostać ponownie przekazana, lepiej kontroluje towarzyszące sukcesji emocje. W pierwszym pokoleniu natomiast rodzina musi zmierzyć się z dużą liczbą problemów – miękkich i twardych. Nadal jednak to rozwiązanie pozostaje atrakcyjne dla wielu przedsiębiorców na całym świecie (Zellweger, 2017) ze względu na swoje liczne zalety. Do zalet tych należą: lepszy transfer wiedzy – sukcesorzy zdobywają wiedzę obserwując nestorów od najmłodszych lat (Bjuggren i Sund, 2002), natomiast osobom z zewnątrz trudno jest zdobyć wiedzę ukrytą, ponieważ przedsiębiorcy nie chcą jej im przekazywać (Scholes i in., 2008); podtrzymanie kultury organizacyjnej i zachowanie kontaktu nestora z firmą nawet po oficjalnym odejściu (Cadieux i Brouard, 2009). Ponadto sukcesja wewnętrzna może mieć przewagę nad zewnętrzną, ponieważ dzięki niej nestor i inni członkowie rodziny mają znacznie więcej czasu, aby stworzyć silne relacje ze swoim następcą (Cadieux i Brouard, 2009; Durst i Gueldenberg, 2010), co może sprzyjać jego lepszemu przygotowaniu do objęcia firmy (Venter i in., 2005).

Tabela 3.4. Porównanie sukcesji wewnętrznej z sukcesją zewnętrzną

	Sukcesja wewnętrzna		Sukcesja zewnętrzna
	Różnice	Podobieństwa	Różnice
Nabywca firmy	Sukcesor (członek rodziny)	X	Zewnętrzny nabywca
Stopień trudności przeprowadzenia procesu	Duży szczególnie w pierwszym pokoleniu	X	Znaczny
Czas trwania procesu	Od 5 do 20 lat	X	Od 1 do 2 lat
Przebieg procesu	Etap przygotowania (obejmuje przygotowanie sukcesora); wybór sukcesora spośród znanego grona; stopniowe wprowadzanie sukcesora do firmy, możliwość poznawania firmy od środka; możliwe stopniowe przekazywanie władzy i własności firmy	Złożoność, wieloetapowość procesu Faza inicjacji i przygotowania firmy	Etap przygotowania (nie obejmuje przygotowania nowego nabywcy; jest poświęcony głównie przygotowaniu firmy do sprzedaży); długi etap poszukiwania kupca; negocjacje; wstępne poznawanie firmy na podstawie przygotowanej oferty; przekazanie władzy i własności firmy wraz z podpisaniem umowy
Konsekwencje procesu	Przedsiębiorstwo pozostające w rodzinie	X	Przedsiębiorstwo nierodzinne
Wady i zalety	Dobry transfer wiedzy Zachowanie kultury organizacyjnej Nestor nawet po odejściu z firmy ma możliwość obserwowania tego, co dzieje się z jego firmą	Konflikty; negatywne reakcje pracowników; ryzyko utraty klientów i partnerów biznesowych; konieczność przygotowania firmy i członków rodziny; trudności związane z odejściem nestora (bariery psychologiczne)	Możliwość utraty know-how Mało czasu na nawiązanie dobrych relacji między nestorem i kupującym

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury cytowanej w rozdziale.

Ze względu na istniejące różnice i podobieństwa pomiędzy procesem sukcesji wewnętrznej i zewnętrznej mogą występować także różnice i podobieństwa we współpracy doradców z właścicielami firm rodzinnych w obu tych procesach (zob. tabela 3.5). W sukcesji wewnętrznej doradcy nie zawsze mają szansę na to, aby wesprzeć nestorów i ich rodziny, ponieważ: mogą oni postrzegać usługi doradcze jako

zbyt kosztowne, mogą być nieświadomi istnienia różnych źródeł doradztwa lub chcą zrobić wszystko sami (Nicolescu, Nicolae i Ion, 2014; Reddrop i Mapunda, 2015). W przypadku, kiedy już jednak podejmą decyzję o współpracy z doradcą w procesie sukcesji, najczęściej swoje zapytania kierują do księgowych (Reddrop i Mapunda, 2015; Cesaroni i Sentuti, 2016).

Księgowi są postrzegani jako jedni z najbardziej zaufanych doradców (Strike, 2013). Najnowsze badania wskazują, że udzielają oni wsparcia w różnych etapach sukcesji. Uczestniczą w planowaniu procesu sukcesji, ułatwiając tworzenie strategii firmy, w tym sposobu przekazania władzy następnemu pokoleniu krok po kroku, zaczynając od przygotowania sukcesorów (Cisneros i Deschamps, 2015). W krytycznych sytuacjach, jak zauważają dalej Cisneros i Deschamps, księgowi pełnią także funkcję mediatora pomiędzy nestorem a sukcesorem i pomagają w podejmowaniu ważnych decyzji. Możliwe jest więc wejście doradców w obszar rozwiązywania problemów miękkich, co nie jest ich najmocniejszą stroną (Cesaroni i Sentuti, 2016). Wymaga to bowiem od nich budowania relacji z klientem, dobrego poznania firmy i stania się w pewnym stopniu jej częścią (Barbera i Hasso, 2013). Dlatego też znacznie częściej księgowi zajmują się kwestiami twardymi obejmującymi: problemy finansowe, zarządzanie aktywami rodzinnymi oraz ustalanie struktury własności (Cesaroni i Sentuti, 2016).

Inni doradcy zewnętrzni, współpracując z firmami rodzinnymi, również dosyć często angażują się w działania wybiegające poza zakres ich standardowych usług. Moderują rozbieżne cele członków rodziny, oddziałują na relacje między sukcesorami a członkami starszego pokolenia oraz ułatwiają komunikację (Michel i Kammerlander, 2015b). Zdarza się również, że doradcy zewnętrzni odkrywają i łagodzą negatywne emocje towarzyszące rodzinie (Bertschi-Michel i in., 2020). Niemniej jednak doradcami najlepiej radzącymi sobie z problemami rodzinnymi pozostają terapeuci rodzinni (Lee i Danes, 2012). Oni jednak, w przeciwieństwie do pozostałych doradców, nie potrafią sobie poradzić ze zgłaszanymi przez klientów problemami biznesowymi (Cole i Johnson, 2012).

W przypadku sukcesji zewnętrznej Clifford (2008) uznał, że doradcy są niezbędni w całym procesie, ponieważ przedsiębiorca, mimo że doskonale potrafi zarządzać swoją firmą, nie potrafi jej sprzedać. Dotychczasowe badania potwierdzają udział licznych doradców we wszystkich etapach procesu. Niemniej jednak największe ich zaangażowanie

Tabela 3.5. Obszar działania doradców w procesie sukcesji wewnętrznej i zewnętrznej

Główne etapy	Proces sukcesji wewnętrznej		Obszar działania doradców	Proces sukcesji zewnętrznej		Obszar działania doradców
	Kluczowe poddziałania			Główne etapy	Kluczowe poddziałania	
Inicjacja	<ul style="list-style-type: none"> ■ wywieranie presji na nestora ■ nabieranie gotowości do przekazania firmy ■ ocena bieżącej sytuacji 		+ + + / - +	Inicjacja	<ul style="list-style-type: none"> ■ wywieranie presji na nestora ■ nabieranie gotowości do przekazania firmy ■ ocena bieżącej sytuacji 	+ + + / - +
Przygotowanie	<ul style="list-style-type: none"> ■ odkrywanie oczekiwań rodziny ■ planowanie sukcesji ■ testowanie różnych rozwiązań ■ rozwijanie wiedzy i umiejętności sukcesora ■ podejmowanie kluczowych decyzji ■ ocena bieżącej sytuacji 		+ + / - + + + + / - + + + +	Orientacja	<ul style="list-style-type: none"> ■ analiza dostępnych scenariuszy sukcesji ■ zdobywanie informacji dotyczących scenariuszy ■ analiza oczekiwań kluczowych interesariuszy ■ ustalenie wspólnych celów 	+ + / -
Wczesna sukcesja	<ul style="list-style-type: none"> ■ częściowe przejęcie władzy przez sukcesora ■ kontrola i wsparcie sukcesora przez nestora ■ informowanie kluczowych interesariuszy o zmianach w firmie ■ ocena bieżącej sytuacji 		+ + / - + +	Przygotowanie	<ul style="list-style-type: none"> ■ niwelowanie słabych punktów firmy ■ zmiany organizacyjne, prawne, podatkowe ■ badanie <i>due diligence</i> ■ wycena firmy ■ przygotowanie niezbędnych dokumentów 	+ + / - + + / - + + / - + + / - + + / -
Dojrzała sukcesja	<ul style="list-style-type: none"> ■ formalne przejęcie firmy przez sukcesora ■ odejście nestora z firmy ■ ocena bieżącej sytuacji 		+ brak brak +	Poszukiwanie kupca	<ul style="list-style-type: none"> ■ sporządzenie listy potencjalnych nabywców ■ przesyłanie oferty do kupców ■ prowadzenie dialogu z kupcami 	+ + / - + + + +
				Negocjacje	<ul style="list-style-type: none"> ■ dążenie do konsensusu 	+ +
				Zawarcie umowy	<ul style="list-style-type: none"> ■ przygotowanie umowy ■ formalne odejście nestora z firmy 	+ + + +

(+) – możliwe wsparcie doradcze w danej fazie, (++) – wsparcie doradców potwierdzone dotychczasowymi badaniami, (/ -) – niepełne wsparcie doradcze. Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury zawartej w powyższych rozważaniach.

występuje w fazie przygotowania (Van Teeffelen, 2012; Battisti i Williamson, 2015). Doradcy zaangażowani w proces sukcesji zewnętrznej znacznie gorzej radzą sobie z miękkiemi problemami (Van Teeffelen, 2012) i ich działania mogą doprowadzić do wydłużenia procesu. Pomimo tego w ostatecznym rozrachunku przyczyniają się także do wzrostu satysfakcji z przeprowadzonego transferu biznesu (Van Teeffelen i in., 2011).

W obu scenariuszach sukcesji doradcy mający znaczny udział w jej przeprowadzeniu, tj. księgowi, prawnicy, konsultanci biznesowi, doradcy finansowi i inni powinni wspierać przedstawicieli firm rodzinnych poprzez organizację szkoleń, rozwijanie procedur sukcesji, demonstrację przykładów zrealizowanych procesów (Lee, Jasper i Goebel, 2003). Działania te sprzyjają zainicjowaniu procesu sukcesji i, jak się okazuje, pewni doradcy oprócz wymienionych form wsparcia dla całego procesu, dbają także o wzrost świadomości odnośnie do potrzeby podjęcia pierwszych działań na drodze do przekazania firmy (Sawers i Whiting, 2010; Michel i Kammerlander, 2015b). Doradcy podatkowi na przykład zachęcają do zainicjowania procesu sukcesji, nakreślając korzyści podatkowe, natomiast księgowi podają historie znanych im firm rodzinnych, gdzie z sukcesem dokonywano transferu (Cisneros i Deschamps, 2015).

Podsumowanie

Sukcesja jest jednym z największych wyzwań, jakim muszą stawić czoła firmy rodzinne. W niniejszym rozdziale analizie poddano dwa rodzaje sukcesji: sukcesję wewnętrzną, tj. przekazanie władzy i własności firmy w ręce członka rodziny oraz sukcesję zewnętrzną, tj. przekazanie władzy i własności firmy osobom spoza rodziny poprzez sprzedaż firmy. Oba rodzaje sukcesji są złożonymi procesami, składającymi się z kilku etapów, w ramach których prowadzona jest zróżnicowana aktywność. W procesie sukcesji wewnętrznej wyróżniono: etap inicjacji, etap przygotowania, wczesną sukcesję i dojrzałą sukcesję. Natomiast w procesie sukcesji zewnętrznej wyróżniono: etap inicjacji, orientację, przygotowanie, poszukiwanie kupca, negocjacje oraz zawarcie umowy.

Złożoność i wieloetapowość to wspólne cechy procesu sukcesji wewnętrznej i zewnętrznej. Pomiedzy procesami występuje jednak także

wiele różnic dotyczących m.in. czasu trwania, przebiegu procesu oraz aktorów zaangażowanych w proces. Ponadto w obu procesach, na każdym etapie, pojawiają się także liczne problemy, które można podzielić na problemy techniczne (np. problemy finansowe, prawne, organizacyjne) oraz miękkie (np. problemy psychologiczne, komunikacyjne, konflikty). Część z nich, jak np. konflikty czy trudność rozstania się nestora z firmą, występują w obu rodzajach procesu sukcesji. Inne, takie jak brak zaangażowania sukcesora i przeszacowanie wartości firmy, są charakterystyczne kolejno dla sukcesji wewnętrznej i zewnętrznej.

Poziom trudności tych problemów, a także ich liczba i różnorodność mogą stać się przyczyną nawiązania i przerwania współpracy przedstawicieli firm rodzinnych z różnymi doradcami formalnymi. Wśród tej grupy doradców największym zaufaniem obdarzeni są księgowi. Doradcy tego typu udzielają wsparcia na różnych etapach sukcesji (wewnętrznej i zewnętrznej) i podobnie jak wielu innych doradców firm rodzinnych muszą działać na pograniczu trzech podsystemów firmy rodzinnej. Oznacza to, że muszą sprostać jednocześnie problemom technicznym, do których rozwiązywania są przygotowani, a także problemom miękkim, z którymi radzą sobie znacznie gorzej.

Rolą doradcy w procesie sukcesji (wewnętrznej i zewnętrznej) jest niewątpliwie pomoc przedstawicielom firmy rodzinnej w realizacji procesu i rozwiązywaniu pojawiających się problemów. Duża różnorodność problemów sukcesyjnych wskazuje jednak także konieczność rozważenia innych ról doradczych, które zostaną przybliżone w kolejnym rozdziale. Ponadto odgrywanie tylko jednej roli mogłoby oznaczać przyjęcie jednego z tradycyjnych modeli doradczych np. modelu ułatwiającego rozwiązanie problemu lub modelu eksperckiego. Tymczasem, jak zauważono już w drugim rozdziale, współpraca z firmami rodzinnymi wymaga zupełnie nowego podejścia, opierającego się na dobrym poznaniu klienta i zbudowaniu z nim relacji. W przypadku sukcesji będącej szczególnym i dużym wyzwaniem dla firm rodzinnych takie podejście nabiera jeszcze większej wagi.

Rozdział 4

WSPÓŁPRACA DORADCÓW Z WŁAŚCICIELAMI FIRM RODZINNYCH W ŚWIETLE WYBRANYCH KONCEPCJI TEORETYCZNYCH

Rozdział ten poświęcony jest koncepcjom teoretycznym mogącym tłumaczyć zjawisko współpracy doradcy z właścicielami firm rodzinnych w procesie sukcesji. Przedstawione w poprzednich rozdziałach rozważania dotyczące dylematów i wyzwań stojących przed doradcami i właścicielami firm rodzinnych wskazują na wysoki stopień skomplikowania współpracy między tymi dwoma aktorami w procesie sukcesji. W efekcie podczas interpretacji zjawiska współpracy mogą zostać wykorzystane liczne koncepcje teoretyczne. Należą do nich: teoria agencji, teoria zasobowa, teoria ról społecznych i teoria zarządcy.

Każdy poniższy podrozdział zaczyna się od charakterystyki głównych założeń wybranej teorii. Następnie dana teoria jest omawiana w odniesieniu do współpracy doradcy z właścicielami firm rodzinnych. Na końcu każdego podrozdziału znajduje się krótkie podsumowanie.

4.1. Teoria agencji

4.1.1. Teoria agencji – główne założenia

Teoria agencji jest wykorzystywana w celu zbadania relacji pomiędzy dwiema stronami umowy tzw. pryncypałem, który przydziela zadania i uprawnienia decyzyjne oraz agentem, któremu są one powierzane

(Jensen i Meckling, 1976). Obie strony mogą mieć różne potrzeby i cele, co wedle założeń teorii agencji może prowadzić do oportunistycznych zachowań agenta (Eisenhardt, 1989a). Innymi słowami, agent mający określone uprawnienia do podejmowania decyzji dąży do maksymalizacji swoich korzyści (Sharma, 1997) i bez odpowiedniej kontroli pryncypała może działać w sposób odbiegający od celów pryncypała i zakłócający realizację jego interesów (Fama i Jensen, 1983). Ten problem jest o tyle trudny do rozwiązania, że pomiędzy dwiema stronami istnieje asymetria informacji, działająca na niekorzyść pryncypała (Sharma, 1997).

W odniesieniu do relacji pomiędzy pryncypałem i agentem mogą pojawić się dwa problemy związane z informacją, które wynikają z ukrytej informacji i ukrytego działania (Arrow 1985 w: Pavlou, Liang i Yajiong, 2007). Pierwszy z tych problemów pojawia się jeszcze przed rozpoczęciem współpracy, a dokładniej przed zawarciem umowy. Na skutek przekazania nieprawidłowych lub niepełnych informacji przez agenta pryncypał dokonuje niekorzystnego dla siebie wyboru agenta (Pavlou i in., 2007). Zjawisko to, określane jako negatywna selekcja, niesie ze sobą negatywne konsekwencje, również w kolejnych etapach współpracy, w postaci trudności zweryfikowania umiejętności i zdolności zatrudnionego agenta (Eisenhardt, 1989a). Drugi problem pojawia się w okresie współpracy. Agent jako ten, który ma więcej informacji niż pryncypał (Sarens i Abdolmohammadi, 2011) jest poddany tzw. pokusie nadużycia. Problem ten przejawia się w działaniach agenta, które nie są do końca zgodne z ustaleniami zawartej umowy. Ma to miejsce, kiedy agent ponosi mniejszy wysiłek niż przewidziano (Eisenhardt, 1989a) lub ogólnie prowadzi działania mające na celu przyniesienie mu korzyści kosztem pryncypała (Jensen i Meckling, 1976).

Pryncypał może zniwelować w pewnym stopniu oba wymienione problemy, a zarazem zmniejszyć asymetrię informacji pomiędzy nim a agentem, stosując dwa różne rozwiązania. Pierwsze z nich polega na stworzeniu kompletnego systemu informacji poprzez wprowadzenie m.in. złożonych procedur raportowania oraz systemu budżetowania. Drugie rozwiązanie polega na uzależnieniu wynagrodzenia agenta od wyników jego pracy (Harris i Raviv, 1978; Eisenhardt, 1989a).

Takie rozwiązania mogą przynieść pozytywne rezultaty w postaci lepszego dostępu do informacji dla pryncypała i wyższej motywacji pracownika do tego, by postępować zgodnie z warunkami umowy. Nie gwarantują one jednak, że wyniki pracy agenta będą w pełni satysfak-

cjonujące. Dzieje się tak, ponieważ praca agenta jest uzależniona nie tylko od jego wysiłku, ale także od otoczenia, w którym działa (Eisenhardt, 1989a). Agent nie może kontrolować działań konkurencji ani polityki rządu, ani też innych zmian zachodzących w otoczeniu. W rezultacie, kiedy jego wynagrodzenie zależy od wyników, to również ponosi on ryzyko częściowo przeniesione na niego z pryncypała (Sharma, 1997). Im jednak ryzyko wynikające z niepewności będzie większe, tym większe będą także koszty przeniesienia ryzyka na agenta (Eisenhardt, 1989a). W odniesieniu do teorii agencji można wyróżnić trzy kategorie kosztów agencji (Jensen i Meckling, 1976):

- a) koszty ponoszone przez pryncypała, aby kontrolować działania agenta i motywować go do realizacji określonych celów,
- b) koszty ponoszone przez agenta, aby wzbudzić zaufanie pryncypała i stworzyć z nim więź,
- c) koszty utraconych korzyści wynikające z rozbieżności celów pryncypała i agenta.

4.1.2. Zastosowanie teorii agencji w odniesieniu do współpracy doradcy z właścicielami firmy rodzinnej

Relacje typu pryncypał-agent mogą powstawać pomiędzy różnymi grupami aktorów, np. właścicielem firmy i jego menedżerem, kupcem i dostawcą (Eisenhardt, 1989a), a także właścicielami firmy rodzinnej i doradcą (Michel i Kammerlander, 2015b), którzy znajdują się w centrum zainteresowania niniejszej pracy. Właściciel firmy rodzinnej jako pryncypał i doradca jako agent mogą współpracować w ramach zawartego kontraktu dotyczącego wsparcia w procesie sukcesji. We właściwej realizacji umowy może im jednak przeszkodzić rozbieżność celów oraz zjawisko asymetrii informacji, które występuje, kiedy jedna ze stron umowy jest w posiadaniu większej liczby informacji niż druga strona. W relacji pomiędzy przedstawicielem firmy rodzinnej a doradcą przewagę informacyjną może mieć doradca, czyli agent (Sharma, 1997). Dzieje się tak, ponieważ doradca ma specjalistyczną wiedzę, której na ogół brakuje właścicielowi firmy rodzinnej (Meijaard, 2005; Van Teeffelen, 2012). Wynika to z faktu, że proces sukcesji w wielu przypadkach jest podejmowany przez właściciela firmy rodzinnej tylko raz w życiu (Varamaki i in., 2014). W takiej sytuacji przedstawiciel firmy rodzinnej nie jest w stanie nadzorować pracy doradcy, natomiast doradca może działać w sposób odbiegający od celów

pryncypała i zakłócający realizację jego interesów (Fama i Jensen, 1983). Może on na przykład ulec pokusie nadużycia, przejawiającej się brakiem sumiennosci i mniejszym wysiłkiem w realizacji powierzonych przez pryncypała zadań (Eisenhardt, 1989a). Ponadto jeszcze przed rozpoczęciem współpracy doradca poprzez przekazanie nieprawidłowych lub niepełnych informacji o swoich umiejętnościach i doświadczeniu może przyczynić się do niekorzystnego dla pryncypała wyboru eksperta doradzającego w procesie sukcesji (Pavlou i in., 2007). W literaturze przedmiotu ten problem nazywany jest negatywną selekcją.

Zarówno wskazane powyżej zjawisko asymetrii informacji, jak i problemy agencji z nim związane (tj. negatywna selekcja i pokusa nadużycia) mogą narastać szczególnie wtedy, gdy doradca zostanie zatrudniony tylko na potrzeby wsparcia procesu sukcesji, czyli kiedy wykształcona relacja jest krótkoterminowa (Eisenhardt, 1989a). W przypadku kiedy przedstawiciel firmy rodzinnej nawiązuje umowę z zaufanym doradcą, wówczas może on liczyć m.in. na zmniejszenie asymetrii informacji dotyczącej potencjalnych strategii wyjścia z biznesu.

W literaturze przedmiotu oprócz opisanego powyżej klasycznego podejścia teorii agencji, wedle którego przewagę informacyjną ma agent, można zaobserwować również odwrotne podejście. Waterman i Meier (1998) zauważyli, że może wystąpić sytuacja, w której to pryncypał będzie miał większy dostęp do informacji (zob. tabela 4.1).

W odniesieniu do relacji właściciel firmy rodzinnej–doradca trudno wyobrazić sobie scenariusz, w którym doradca miałby mniej informacji na temat przeprowadzenia procesu sukcesji od właściciela firmy rodzinnej. Mogłoby to bowiem skutkować szybkim odkryciem słabych stron i braku kompetencji doradcy przez właściciela (Lalonde i Adler, 2015). Biorąc jednak pod uwagę fakt, że techniczna wiedza na temat sukcesji nie jest jedynym rodzajem informacji potrzebnym do jej przeprowadzenia (Waterman i Meier, 1998), można stwierdzić, że osiągnięcie przewagi informacyjnej przez osobę zatrudniającą doradcę jest możliwe. Może mieć to miejsce na przykład w sytuacji, kiedy informacje dotyczą kwestii rodzinnych ważnych dla zrozumienia istoty problemów sukcesji lub kiedy doradca zaangażowany jest tylko w poszczególne etapy procesu, przez co nie jest w stanie oszacować całkowitego swojego wkładu w realizację procesu sukcesji.

Tabela 4.1. Potencjalne sytuacje pojawiające się między właścicielem firmy rodzinnej a doradcą w obliczu asymetrii informacji

		Poziom informacji posiadanych przez agenta (doradcę)	
		Niski	Wysoki
<i>Konflikt celów</i>			
Poziom informacji posiadanych przez pryncypała (właściciela firmy rodzinnej)	Wysoki	Właściciel firmy rodzinnej jest w stanie wykryć słabości doradcy	Negocjacje w sprawie warunków umowy i realizacji celów. W przypadku braku porozumienia wycofanie ze współpracy jednej ze stron
	Niski	Pasywne podejście	Oportunistyczne zachowania doradcy
<i>Zgodność celów</i>			
Poziom informacji posiadanych przez pryncypała	Wysoki	Doradca spełnia życzenia pryncypała	Doradca ujawnia altruistyczne zachowania
	Niski	Zaangażowanie najbardziej wpływowych aktorów w procesie doradczym	Doradca występuje w roli „doktora”, przedstawiciel firmy rodzinnej pozwala doradcy na podejmowanie decyzji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Waterman i Meier (1998); Lalonde i Adler (2015).

Analizując tabelę 4.1, można zauważyć również, że cele doradcy i jego zleceniodawcy nie zawsze są rozbieżne. Ze względu na dynamikę rozwoju relacji między tymi dwiema stronami ich cele mogą ulegać zmianie, stając się bardziej zgodne (Lalonde i Adler, 2015). Oznacza to, że na początku procesu współpracy, kiedy relacja nie jest jeszcze dobrze rozwinięta, prawdopodobieństwo wystąpienia konfliktu celów może być znacznie większe niż w kolejnych etapach. W fazie początkowej na przykład doradca może zmierzać do jak najwcześniejszego rozpoczęcia procesu sukcesji przez nestora, co pozwoli mu na generowanie zysków. Nestor natomiast może celowo opóźniać formalne rozpoczęcie procesu ze względu na dużą niechęć opuszczenia firmy (Cabrerá-Suárez i in., 2001; Michel i Kammerlander, 2015b). W kolejnych etapach doradca ponownie dążący do maksymalizacji zysków może niepotrzebnie wydłużać proces sukcesji (Van Teeffelen i in., 2011), a nestor może dążyć do jak najszybszego jego zakończenia. Może się jednak okazać, że dzięki wzajemnemu zaufaniu między doradcą a nestorem cele staną się zgodne i obie strony będą dążyły przede wszystkim do zakończenia transferu biznesu z sukcesem.

W okresie wsparcia procesu sukcesji (wewnętrznej lub zewnętrznej) przez doradcę konflikt celów może pojawić się również pomiędzy doradcą a pozostałymi członkami rodziny. Z dotychczasowych badań wynika, że rozbieżność celów wśród członków rodziny jest częstym zjawiskiem (Ward, 1997). Oznacza to, że także w przypadku współpracy z doradcą mogą pojawić się osoby, które nie będą zgadzały się z decyzjami osób zatrudniających doradcę, a tym samym również z samym doradcą. Do takich członków rodziny mogą należeć sukcesorzy, którzy na ogół mają odmienne zdanie od nestora w wielu kwestiach dotyczących m.in. stylu zarządzania i sposobu przekazania firmy (Dyck i in., 2002).

Podsumowując rozważania dotyczące teorii agencji w odniesieniu do współpracy doradcy z właścicielami firmy rodzinnej należy podkreślić, że:

- doradca może być agentem względem więcej niż jednej osoby w firmie rodzinnej, w tym także członków rodziny zaangażowanych w życie firmy, ale niebędących głównymi aktorami,
- problemy pojawiające się we współpracy doradcy z właścicielami firmy rodzinnej w procesie sukcesji to: asymetria informacji i konflikt celów, który może występować czasem tylko względem jednego pryncypała,
- pierwszy problem wynikający z teorii agencji, tj. asymetria informacji, może działać zarówno na niekorzyść przedstawiciela firmy rodzinnej, jak i doradcy,
- drugi problem wynikający z teorii agencji, tj. konflikt celów, występuje ze szczególnym nasileniem w początkowym etapie współpracy doradcy z przedstawicielami firmy rodzinnej. W miarę rozwoju relacji pomiędzy dwiema współpracującymi stronami może wystąpić zgodność celów.

4.2. Teoria zasobowa

4.2.1. Teoria zasobowa – główne założenia

Teoretycy zajmujący się teorią zasobową koncentrują swoją uwagę na zasobach dostępnych dla danej firmy, które wpływają na jej przewagę konkurencyjną, a także osiągnięte wyniki (Barney, 1991; Peteraf, 1993). Według Wernerfelta (1984) zasobem firmy jest wszystko, co można uznać za jej mocną albo słabą stronę. Zatem w posiadaniu przedsię-

biorstwa może znaleźć się wiele różnych zasobów, które podlegają licznym klasyfikacjom. Hofer i Schendel (1978 w: Grant, 1991) na przykład wyróżniają sześć głównych kategorii zasobów: finansowe, fizyczne, ludzkie, technologiczne, reputację i zasoby organizacyjne. W literaturze przedmiotu występują także podziały na zasoby naturalne, ludzkie i kapitałowe (Marek i Białasiewicz, 2008) lub kapitał finansowy, kapitał fizyczny, kapitał ludzki i kapitał organizacyjny (Barney, 1991). Wśród zasobów można także dokonać jednego z najbardziej podstawowych rozróżnień na zasoby materialne i niematerialne. Pierwsze odnoszą się do tych zasobów, które są ujęte w bilansie przedsiębiorstwa (Galbreath, 2005). Dlatego na ogół występuje zgodność w poglądach dotyczących tego, jakie zasoby są objęte tą kategorią (Andersen i Kheam, 1998). Wśród nich mogą pojawić się zasoby mające formę zasobów naturalnych (np. energia, użytki) oraz zasobów kapitałowych, które dzielą się na fizyczne (np. budynki, urządzenia, surowce) i finansowe (Marek i Białasiewicz, 2008).

Do drugiej grupy, czyli zasobów niematerialnych określanych w literaturze przedmiotu jako zasoby niewidzialne (Itami i Roehl, 1987; Amit i Schoemaker, 1993) przynależą m.in.: kultura organizacyjna, wiedza i wizerunek firmy. Według Obłója (2000) są to trzy podstawowe, ale i niejedyne zasoby w tej kategorii. Itami i Roehl (1987) na przykład oprócz wskazanych powyżej zasobów wymieniają także zaufanie klientów i ich lojalność czy też kontrolę dystrybucji, a Koźmiński i Jemielniak (2008) strategię, informacje, strukturę, zasoby ludzkie, postawy, systemy funkcjonalne. Hall (1992) natomiast dzieli zasoby niematerialne tylko na dwie grupy: aktywa i umiejętności. Pierwsze dotyczą tego, co firma ma, a drugie tego, co firma robi.

Analizując zasoby niematerialne, łatwo zauważyć, że różnią się one znacznie od zasobów materialnych, szczególnie pod względem: miejsca ich wykorzystania, wartości oraz sposobu nabycia (Obłój, 2000). Zasoby niematerialne można bowiem wykorzystywać w różnych lokalizacjach w tym samym czasie, a ich wartość z upływem czasu może wzrastać. W przeciwieństwie do zasobów materialnych mają one także swego rodzaju ograniczenie, jakim jest brak możliwości szybkiego nabycia lub sprzedaży.

Oprócz różnic występujących między zasobami materialnymi i niematerialnymi można wyróżnić także różnice pojawiające się w obrębie danej kategorii. Spośród wszystkich wymienionych zasobów należących do grupy zasobów materialnych lub niematerialnych nie

wszystkie w równorzędny sposób wpływają na budowanie przewagi konkurencyjnej (Barney, 1991). Za najważniejsze zasoby tzw. zasoby strategiczne uznawane są te, które mają szereg określonych cech. Tabela 4.2 zawiera zestawienie takich cech wyznaczonych przez różnych badaczy.

Tabela 4.2. Cechy zasobów strategicznych

Autor(rzy)/rok	Cechy zasobów strategicznych
Dierickx i Cool, 1989	Niezbymalne, nieimitowalne, niezastępowalne
Amit i Schoemaker, 1993	Niezbymalne, rzadkie, komplementarne, posiadające ograniczoną imitowalność i zastępowalność, specjalistyczne, trwałe, użyteczne, zbieżne z czynnikami branżowymi
Barney, 1991	Wartościowe pod względem wykorzystania szans i niwelowania zagrożeń, rzadkie, trudne do zimitowania, niezastępowalne (brak substytutów)
Peteraf, 1993	Różnorodne, niemobilne (brak możliwości nabycia lub sprzedaży), ograniczenia <i>ex ante</i> i <i>ex post</i> konkurowania
Collis i Montgomery, 1995	Trwałe, nie do naśladowania, użyteczne, niezastępowalne, przewyższające zasoby konkurencyjne
Grant, 1991	Trwałe, nieprzejrzyste, nieprzenośne, niełatwe do powielenia
Najważniejsze cechy zasobów strategicznych	Trudne do powielenia, niemobilne, niezastępowalne, trwałe

Źródło: opracowanie własne.

Analizując tabelę 4.2, można zauważyć, że badacze wskazują różne cechy zasobów strategicznych. Część z nich jednak mimo różnic w zastosowanej terminologii odpowiada w rzeczywistości tym samym lub powiązanim ze sobą atrybutom. Na przykład wskazana rzadkość zasobów sprzyja w dużej mierze ich niezastępowalności i trwałości na rynku (Barney, 1991). Podobnie ograniczenia *ex ante* i *ex post* mogą wpływać na to, aby dany zasób nie został w pełni powielony (Peteraf, 1993). Uwzględniając te i inne powiązania, a także bliskoznaczność pewnych terminów, można uznać, że najważniejszymi cechami zasobów strategicznych według przytoczonych autorów są: trudność powielenia, niemobilność, niezastępowalność i trwałość.

Trudność powielenia, czyli brak możliwości szybkiej replikacji, do której dążą firmy, dostrzegając cenne i rzadkie zasoby na rynku, nie jest zawsze możliwa do osiągnięcia. Ta cecha zasobu bowiem jest kreowana w szczególny sposób. Może ona powstać na gruncie (Dierickx i Cool, 1989):

- efektywności masowej aktywów (początkowy poziom zasobów wpływa na ich kumulacje w dalszych etapach, jeśli np. firma nie wykorzysta pewnych wydarzeń historycznych, to wytworzenie nieimitowalnego zasobu w późniejszym okresie może nie być już możliwe),
- wymaganego czasu (osiągnięcie pewnych zasobów niezależnie od inwestowanego kapitału może wymagać określonego czasu; im ten czas dłuższy, tym większe są trudności w powielaniu),
- wzajemnych powiązań między aktywami (liczba powiązań znacznie wpływa na możliwości wytworzenia docelowych zasobów),
- procesu niszczenia aktywów (jeśli aktywa szybko się niszczą i wymagają dużych kosztów utrzymania, to konkurencja jest wówczas w pewnym stopniu odstraszana od tworzenia imitacji zasobów),
- niejednoznaczności przyczynowej (zasoby stają się trudne do powielenia, jeśli trudno jest ustalić, które czynniki są najważniejsze w procesie ich produkcji).

Brak mobilności, podobnie jak trudność powielenia według Chi (1994), uznawany jest za podstawowy wymóg względem zasobów organizacji, które mają podtrzymywać przez cały czas jej konkurencyjną przewagę. Zasobami obdarzonymi tą cechą nie można swobodnie handlować, ponieważ jak zauważa Peteraf (1993):

- a) nie jest to zwyczajnie możliwe (np. kiedy występuje tzw. brak mobilności geograficznej, oznaczający dla firmy wysokie koszty przeniesienia pewnych aktywów trwałych i wysoko wyspecjalizowanych pracowników (Grant, 1991),
- b) dany zasób jest na tyle specyficzny, że zaspokaja tylko potrzeby konkretnej firmy, a poza nią nie stanowi już żadnej wartości lub jest ona znacznie pomniejszona.

Wśród zasobów mających niski poziom mobilności występują najczęściej zasoby niewidzialne, takie jak wiedza ukryta lub zaufanie pomiędzy zarządem i pracownikami (Amit i Schoemaker, 1993).

Niezastępowalność – trudne do powielenia zasoby mogą być nadal podatne na działania konkurencji, jeśli ta będzie w stanie wytworzyć zasoby substytucyjne, stanowiące większą wartość dla klienta (Dierickx i Cool, 1989). Według Barneya (1991) substytuty mogą powstać przynajmniej w dwóch przypadkach. Po pierwsze kiedy konkurująca

firma jest w stanie stworzyć zasoby podobne do zasobów innej firmy i dzięki nim zastosować takie same strategie. Po drugie, kiedy mimo różnych zasobów, jakimi dysponuje konkurująca firma, możliwe jest nadanie im statusu zasobów strategicznych, które w równym stopniu przyczynią się na przykład do ustalenia jasnej wizji firmy (Barney, 1991).

Trwałość zasobu jest cechą trudną do osiągnięcia, ponieważ większość zasobów traci szybko na swojej wartości na skutek wyparcia przez nową technologię lub szybką imitację konkurencji (Collis i Montgomery, 1995). Oznacza to, że w przypadku zasobów materialnych znacznie trudniej jest osiągnąć ich trwałość i mogą one przynosić w większości tylko tymczasowe zyski. Zasoby niematerialne, np. reputacja, wolniej tracą swoją wartość i są bardziej trwałe (Grant, 1991).

4.2.2. Zastosowanie teorii zasobowej w odniesieniu do współpracy doradcy z właścicielami firmy rodzinnej

Przedsiębiorcy znajdujący się w procesie sukcesji, aby zakończyć go z sukcesem, mogą potrzebować różnych zasobów. Mogą nimi być wskazane wcześniej zasoby materialne, w tym: zasoby finansowe, które pozwolą na spłacenie spadkobierców nieprzejmujących firmy (De Massis i in., 2008), a także fizyczne, które wraz z finansowymi będą decydowały o tym, czy przedsiębiorstwo będzie wystarczająco atrakcyjne dla potencjalnych nabywców (Harkins i Forster-Holt, 2014). Zasoby fizyczne nie mogą jednak zapewnić konkurencyjnej przewagi bez umiejętności ludzkich (Reed i DeFillippi, 1990 w: Chi, 1994), a zatem i w przypadku sukcesji niezbędne mogą okazać się też zasoby niematerialne. Jak już wcześniej zauważono, proces sukcesji jest złożony i wymaga od jego uczestników wiedzy z różnych obszarów m.in. prawa, podatków, finansów, a także umiejętności radzenia sobie z problemami organizacyjnymi i psychologicznymi (Morris i in., 1997; Blesa i in., 2015). W związku z tym nie każdy przedsiębiorca, mając do dyspozycji swoje zasoby wewnętrzne, będzie w stanie sprostać wyzwaniom sukcesji. W takiej sytuacji jednak, kiedy istnieje luka pomiędzy wewnętrznymi zasobami a zasobami koniecznymi do osiągnięcia określonych celów, np. transferu firmy, przedsiębiorcy najczęściej wykorzystują wsparcie zewnętrznych doradców (Johnson i in., 2007). Oznacza to, że potrzeba posiadania określonego zasobu przez przedsiębiorcę może wpływać na decyzję o podjęciu współpracy

z doradcą mającym dostęp do poszukiwanego zasobu. Natomiast w momencie, kiedy współpraca już zostanie rozpoczęta, znaczenie może mieć także to, czy posiadana przez doradcę wiedza lub inne jego zasoby niematerialne mają charakter zasobów strategicznych. Takie zasoby bowiem zapewniają osiągnięcie firmie dobrych wyników (Barney, 1991), co oznacza, że mogą wpływać także na realizację procesu sukcesji. Zasoby strategiczne odznaczają się przede wszystkim: trudnością powielenia, brakiem mobilności, niezastępowalnością i trwałością (Dierickx i Cool, 1989; Amit i Shoemaker, 1993). W odniesieniu do doradcy można stwierdzić, że posiadane przez niego zasoby, tj. wiedza i umiejętności, mają wymienione powyżej cechy. O trudności ich powielenia decyduje fakt, iż wiedza eksperta opiera się m.in. na jego własnych doświadczeniach i unikalnej historii (Bollinger i Smith, 2001). Zdobycie takiej wiedzy będzie wymagało długiego czasu, więc doradcy wchodzący dopiero na rynek, mimo ponoszonego wysiłku, mogą nie być w stanie zapewnić usług na takim samym poziomie jak doradcy z wieloletnią praktyką.

Wiedza doradcy należy do najmniej mobilnych zasobów, ponieważ jest ona nierozdzielna od jednostki (Davenport i Short, 1990, w: Seethamraju i Marjanovic, 2009). Jeśli osoba przekazująca wiedzę zostanie właściwie zrozumiana przez drugą, to nie znaczy, że ta druga będzie potrafiła dokładnie to samo, co pierwsza (Collins, 1993 w: Law, 2014). Decyduje o tym to, że ma ona inne umiejętności i cechy fizyczne niż jej nauczyciel, który przekazał wiedzę.

Analizując wiedzę doradcy pod względem niezastępowalności, należy podkreślić, że jego wiedza ma taką cechę, jeśli nie istnieje dla niej żaden ekwiwalent (Pérez-Nordtvedt i in., 2008). Zarówno w Polsce, jak i za granicą pojawiają się coraz częściej publikacje prezentujące kluczowe problemy sukcesji wewnętrznej i zewnętrznej oraz potencjalne ich rozwiązania, dając tym samym doradcom i właścicielom firm rodzinnych nowe możliwości pozyskania wiedzy. Dodatkowo doradcy mogą nabywać wiedzę w zakresie sukcesji przez uczestnictwo w konferencjach i warsztatach (Reay i in., 2013). Tego typu źródła informacji są dostępne dla szerokiego grona odbiorców, co powinno ułatwiać powielanie zasobu. Niemniej jednak jest to trudne do osiągnięcia. Potwierdzają to końcowe rezultaty projektów prowadzonych przez doradców. Tylko nieliczne z nich kończą się sukcesem (Bronnenmayer i in., 2016).

Trwałość zasobów w odniesieniu do wiedzy i umiejętności jej przekazania mogą być trudne do osiągnięcia, ponieważ w wyniku różnych

zmian: społecznych, politycznych czy też technologicznych wiedza i sposób jej przekazania powinny być aktualizowane. Poza tym, tak jak choćby w przypadku usług bankowych, większość zasobów może mieć ograniczony czas istnienia (Collis i Montgomery, 1995). Szybka imitacja wywołana swego rodzaju modą na dane usługi może przynieść negatywne konsekwencje. Może m.in. prowadzić do tego, że część zachęconych zyskiem firm doradczych będzie oferowała usługi wykraczające poza ich wiedzę techniczną i doświadczenie (David i Strang, 2006). W rezultacie niska jakość ich usług może doprowadzić do utraty klientów, a następnie także zaprzestania świadczenia danej usługi. Doradcy opierający swoją wiedzę na dużym doświadczeniu i mający dobrą reputację nie muszą się jednak tego obawiać.

Podsumowując, wiedza oraz umiejętności doradcy są bardzo ważnym zasobem niematerialnym w procesie sukcesji (wewnętrznej i zewnętrznej). Stanowią one jedną z głównych przyczyn nawiązania współpracy z doradcą. Mogą także decydować o pozytywnym wyniku współpracy doradcy z przedstawicielami firmy rodzinnej, kiedy mają one cechy kluczowych zasobów strategicznych, tj. są trudne do powielenia, niemobilne, niezastępowalne i trwałe.

4.3. Teoria zarządcy

4.3.1. Teoria zarządcy – główne założenia

Teoria zarządcy, podobnie jak omówiona już teoria agencji, porusza kwestię współpracy między dwiema stronami umowy. Pierwszą stroną ponownie jest pryncypał, który zleca pracę do wykonania. Drugą stroną natomiast jest zarządca, który wykonuje tę pracę. Zarządca, w przeciwieństwie do agenta z teorii agencji, jest osobą godną zaufania, działającą zgodnie z celami pryncypała (Davis, Schoorman i Donaldson, 1997). Nie działa on zatem w interesie własnym, ale w interesie pryncypała i organizacji, dla której pracuje. Zarządca, nawet jeśli znajduje się w sytuacji, w której cele interesariuszy czy też samych akcjonariuszy są rozbieżne, zawsze stara się podejmować decyzje najlepsze dla całej grupy zainteresowanych (Davis i in., 1997).

W świetle założeń teorii zarządcy takie zachowanie zarządcy jest wynikiem wpływu czynników psychologicznych i sytuacyjnych (Davis i in., 1997; Corbetta i Salvato, 2004). Do czynników psychologicznych należą: motywacja, identyfikacja oraz władza. Natomiast wśród czyn-

ników sytuacyjnych można wymienić: filozofię zarządzania, orientację na ryzyko, zakres czasowy, cele i różnice kulturowe (Davis i in., 1997). Pierwszy ze wskazanych czynników, tj. motywacja, ma charakter wewnętrzny. Oznacza to, że źródłem motywacji dla zarządcy nie są dobra materialne, ale przede wszystkim jego potrzeby wyższego rzędu znane m.in. z piramidy Masłowa oraz teorii X i Y McGregora (Davis i in., 1997). Do najważniejszych z tych potrzeb należą: potrzeba uznania, potrzeba osiągnięć, wewnętrzna satysfakcja z osiągniętych wyników oraz szacunek dla władzy (Muth i Donaldson, 1998). O tym, w jaki sposób zarządca będzie wykonywał swoje zadania decyduje także drugi czynnik, tj. wysoki poziom identyfikacji. Ma ona miejsce, kiedy zarządca definiuje siebie jako część organizacji (Davis i in., 1997). Zaistnienie takiego stanu prowadzi do tego, że zarządca traktuje cele i wartości firmy jak swoje własne (McGregor, 1967 w: Muth i Donaldson, 1998). Trzeci czynnik psychologiczny, tj. władza osobista, wedle założeń teorii zarządcy nie ma związku z formalną pozycją zajmowaną przez daną osobę w firmie. Opiera się ona za to na relacjach interpersonalnych, które rozwijają się w czasie (Davis i in., 1997).

Teoria zarządcy sugeruje również istnienie czynników sytuacyjnych wpływających na zachowanie danej jednostki. Czynniki te związane są ze strukturą organizacyjną, w której działa zarządca i obejmują przede wszystkim filozofię zarządzania i kulturę organizacyjną (Donaldson i Davis, 1991; Davis i in., 1997). Filozofia zarządzania, sprzyjająca działaniom zarządcy zgodnym z interesami pryncypała, jest określana jako zorientowana na zaangażowanie pracowników. Przejawia się ona z jednej strony powierzaniem pracownikom odpowiedzialnych i stanowiących duże wyzwanie zadań, a z drugiej stworzeniem odpowiednich warunków do ich wykonania (Davis i in., 1997). Zdaniem badaczy stworzenie takich warunków będzie wymagało zbudowania relacji opartych na zaufaniu, koncentracji na długoterminowej efektywności działań i wprowadzeniu systemu samokontroli (Davis i in., 1997; Sundaramurthy i Lewis, 2003).

Według założeń teorii zarządcy kultura, będąca drugim ważnym czynnikiem sytuacyjnym, powinna mieć cechy kultury kolektywistycznej i charakteryzować się niskim dystansem do władzy (Davis in., 1997; Nicholson, 2008). Oznacza to, że kultura powinna być zorientowana na dobrą komunikację i pracę zespołową. Ponadto wszyscy pracownicy powinni być równo traktowani niezależnie od zajmowanej pozycji i funkcji pełnionej w przedsiębiorstwie (Davis i in., 1997).

4.3.2. Zastosowanie teorii zarządcy w odniesieniu do współpracy doradcy z właścicielami firmy rodzinnej

Wskazane powyżej założenia teorii zarządcy mogą być pomocne w odniesieniu do relacji właściciel firmy rodzinnej–doradca. W myśl teorii zarządcy zachowanie doradcy podczas współpracy z właścicielem firmy rodzinnej można uznać za kolektywne i proorganizacyjne (Davis i in., 1997). Jak pokazują bowiem dotychczasowe badania, niektórzy doradcy, współpracując z takimi przedsiębiorcami, działają zgodnie z decyzją podjętą przez całą rodzinę zarządzającą firmą, nawet jeśli nie do końca się z nią zgadzają (Strike, 2013). Ponadto ze względu na rozbieżność celów i oczekiwań różnych grup interesu w firmach rodzinnych (Michel i Kammerlander, 2015b) doradcy pomagają w wypracowaniu jednego wspólnego stanowiska (Strike, 2013), które może zapobiegać powstawaniu konfliktów, a także sprzyjać sprawnemu przeprowadzeniu procesu sukcesji, co leży w interesie całej organizacji.

Założenia teorii zarządcy mogą także pomóc wskazać, kiedy doradca będzie działał w jak najlepszym interesie pryncypała (zob. tabela 4.3).

Tabela 4.3. Sytuacje sprzyjające współpracy doradcy z właścicielami firm rodzinnych wynikające z założeń teorii zarządcy

Założenia teorii zarządcy		Sytuacje sprzyjające współpracy doradcy z właścicielami firm rodzinnych
Motywacja	Wewnętrzna motywacja Potrzeby wyższego rzędu	Doradca kierujący się potrzebą uznania, potrzebą osiągnięcia wewnętrznej satysfakcji oraz szacunkiem dla właścicieli firmy rodzinnej.
Identyfikacja	Wysoka wartość zaangażowania	Doradca popiera cele i wizję klienta odnośnie do sukcesji, a uwagi dotyczące procesu odnosi do siebie.
Władza	Osobista (ekspert, referent)	Doradca zdobywa władzę eksperta, jeśli posiada wysoki poziom kompetencji i umiejętności. Wraz z władzą zyskuje również szacunek klienta.
Filozofia zarządzania	Zorientowana na zaangażowanie	Doradca jako powiernik tajemnic nestora i zdobywca dostępu do poufnych informacji.
Orientacja na ryzyko	Zaufanie	
Różnice kulturowe	Kolektywizm Dystans do władzy	Doradcy realizują proces sukcesji w firmie, gdzie właściciele i pracownicy otwarcie komunikują się ze sobą, budują długoterminowe relacje i unikają konfliktów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Davis i in. (1997); Davis i in. (2007).

Po pierwsze może to nastąpić, kiedy doradca będzie czuł wewnętrzną motywację do wsparcia przedsiębiorcy. Spośród wskazanych powyżej potrzeb wyższego rzędu doradcy współpracujący ze stałymi klientami mogą kierować się w dużej mierze szacunkiem dla właścicieli firmy rodzinnej i poczuciem przynależności. Z kolei doradcy współpracujący z nowymi klientami mogą kierować się zaspokojeniem potrzeby uznania lub osiągnięcia wewnętrznej satysfakcji z osiągniętych wyników. W przypadku ich realizacji doradcy mogą liczyć dodatkowo na kontynuację współpracy z właścicielami firmy rodzinnej, a także rekomendacje i polecenia, które stanowią główne kryterium wyboru doradcy przez właścicieli firm rodzinnych (Strike, 2012).

Po drugie doradca może wystąpić w roli zarządcy, jeśli identyfikuje się on z firmą klienta, czyli akceptuje wizję i cele przedstawicieli firmy rodzinnej, a także postrzega sukcesy i porażki firmy związane z prowadzonymi projektami jako swoje własne (Davis i in., 2007). Duże znaczenie w realizacji działań doradcy może mieć również władza osobista. Władza ta może być nadana przez klienta, jeżeli wierzy on, że doradca ma dużą wiedzę, jest ona dla niego cenna i niedostępna innymi kanałami (Davenport i Early, 2010). W przypadku procesu sukcesji nadanie takiej władzy doradcy jest możliwe, ponieważ ma on wiedzę, której przedsiębiorcom może brakować (Meijaard, 2005; Van Teeffelen, 2012).

Działanie doradcy zgodne z celami właścicieli firmy rodzinnej może wystąpić, kiedy w firmie panuje odpowiednia kultura oparta na kolektywizmie i niskim dystansie władzy, a realizowana filozofia zarządzania charakteryzuje się otwartą komunikacją i wzajemnym zaufaniem (Davis i in., 2007). W procesie sukcesji możliwe jest stworzenie takich warunków pracy doradcy, ponieważ firmy rodzinne znacznie częściej niż firmy nierodzinne podążają za priorytetami wyznaczonymi teorią zarządcy, tzn. tworzą społeczność zmotywowanych i lojalnych pracowników oraz budują silne relacje z zewnętrznymi interesariuszami (Miller i in., 2008). Ponadto niektóre badania potwierdzają, że doradcy są dla właścicieli firm rodzinnych ważnymi postaciami. Stają się oni często jedynymi powiernikami ich tajemnic (Strike, 2013) oraz jedynymi osobami, z którymi rozmawiają o sukcesji (Meier i Schier, 2016).

4.4. Teoria ról społecznych

4.4.1. Teoria ról społecznych – główne założenia

Teoria ról społecznych jest zbiorem różnych koncepcji i hipotetycznych sformułowań, które pozwalają przewidzieć, w jaki sposób jednostka określana mianem aktora będzie odgrywała daną rolę lub w jakich warunkach można oczekiwać pewnych rodzajów zachowań tej jednostki (Conway, 1988 w: Brookes i in., 2007). W zależności od przyjętej perspektywy teoretycznej badacze w różny sposób starali się odpowiedzieć na te i wiele innych pytań, tworząc przy tym główne założenia teoretyczne. W tabeli 4.4 przedstawione zostały założenia teorii ról z perspektywy funkcjonalnej, symbolicznego interakcjonizmu, strukturalnej, organizacyjnej i kognitywnej.

Tabela 4.4. Perspektywy i założenia teorii ról społecznych

Perspektywa	Założenia
Funkcjonalna	a) ludzie zajmujący określone pozycje społeczne w stabilnym systemie społecznym odznaczają się charakterystycznym zachowaniem; b) zachowanie to jest wyjaśniane i określone poprzez współdzielone, normatywne oczekiwania, które są wyznacznikiem roli; c) role odnoszą się do osiągnięcia szczególnych funkcji
Symboliczny interakcjonizm	a) aktorzy tworzą własne role, przyjmują role i dokonują ich modyfikacji; b) większość ról społecznych występuje w parach lub zespołach; c) koncepcja roli może być utworzona dzięki nabytemu doświadczeniu, przekazana w kulturze lub określona organizacyjnie; d) stworzona struktura roli stanowi ramy, poza które nie powinno się wykraczać, ponieważ będzie to źle postrzegane przez społeczność
Strukturalna	a) role są wzorcami zachowań, które są współdzielone przez „społeczne struktury”, takie jak pozycje społeczne i statusy b) pewien zbiór elementów i relacji może stworzyć odpowiednią strukturę grupy c) opisanie procesów grupy jest możliwe pod względem relacji dokonywanych między elementami struktury
Organizacyjna	a) role są związane z określoną pozycją społeczną; b) role są tworzone przez normatywne oczekiwania; c) normy mogą się różnić w zależności od poszczególnych osób; d) normy mogą odzwierciedlać żądania organizacji i nacisk nieformalnych grup; e) nowe role wchodzą w konflikt z wcześniej przyjętymi rolami społecznymi
Kognitywna	a) odgrywanie ról może prowadzić do zmiany oczekiwań; b) o odgrywaniu roli można mówić, gdy dana osoba próbuje naśladować role innych; c) oczekiwania są przekonaniem dotyczącym prawdopodobnego zachowania jednostki

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Oeser i Harary (1962); Biddle (1986); Turner (2001).

Każda z przedstawionych perspektyw wskazuje na odmienny sposób postrzegania istotnego dla teorii pojęcia roli społecznej. Dlatego

też badacze przyjmujący określoną perspektywę stworzyli odrębne definicje roli. Na przykład według jednego z pierwszych zwolenników teorii ról – Lintona (1936 w: Turner, 2001) rola była dynamicznym aspektem statusu, rozumianego jako zbiór praw i obowiązków. Natomiast Newcomb i in. (1970) uważali, że rola społeczna jest konsekwentnym zachowaniem pewnej jednostki w ramach jej związku z innymi osobami. W polskiej literaturze przedmiotu można z kolei znaleźć definicję mówiącą o tym, że rola jest „zespołem oczekiwań odnoszących się do zachowań osoby zajmującej daną pozycję w strukturze społecznej lub ogółem praw i obowiązków wiążących się z daną pozycją społeczną lub stanowiskiem” (Pacholski i Słaboń, 2001). Przedstawione tutaj podejście jest jednym z najczęstszych, ponieważ większość definicji roli zakłada, że głównym czynnikiem oddziałującym na jej powstanie są oczekiwania, które można poznać dzięki doświadczeniu i których istnienia ludzie są świadomi (Biddle, 1986). Dzieje się tak, ponieważ oczekiwania składają się ze znanych przywilejów i obowiązków przypisanych poszczególnym pozycjom społecznym (Sarbin i Allen, 1968 w: Solomon i in., 1985). Głębsze poznanie oczekiwań i ich dokładne zdefiniowanie wymagają analizy zachowań osób odgrywających role komplementarne (Solomon i in., 1985), a zatem wymaga też doświadczenia.

Przytoczone w tabeli 4.4 założenia teorii ról wskazują również na istnienie innych, istotnych dla teorii zagadnień, takich jak: przyjmowanie roli, tworzenie roli, odgrywanie roli, a także konflikt ról. Pierwsze z nich, tj. przyjmowanie czyjejś roli lub, inaczej ujmując, wchodzenie w czyjąś rolę, oznacza dosyć złożony proces. Człowiek, aby przyjąć rolę dokonuje obserwacji, identyfikacji formalnych lub nieformalnych pozycji społecznych, a następnie dokonuje interpretacji roli i przewiduje zachowania danej jednostki (Turner, 1956). W rezultacie znajdując się w podobnej sytuacji jak obiekt jego obserwacji, zaczyna zachowywać się podobnie do niego (Turner, 1956). Nie oznacza to jednak, że rola jest przyjmowana w dokładnie ustalonej, gotowej formie. Człowiek bowiem tworzy role i dokonuje ich modyfikacji. Dzieje się tak, ponieważ przyjęcie roli wymaga posiadania pełnego jej obrazu. Niestety w procesie interakcji z innymi ludźmi aspekty roli nie zawsze są jasno i precyzyjnie sformułowane, więc jednostka sama zaczyna modyfikować rolę lub na nowo ją tworzy (Turner, 2009). Duży wpływ na modyfikację i tworzenie ról mają także liczne procesy i zjawiska zachodzące w społeczeństwie, takie jak: mobilność społeczna, zmieniający się styl interakcji, przemiany kulturowe oraz przemiany technologiczne.

Wszystkie one prowadzą do zmian postaci roli różnych osób w społeczeństwie, na co kolejne jednostki konfrontujące się z nimi odpowiadają przystosowaniem ich roli do zaobserwowanych przemian (Łoś, 2002). Przyjmowanie roli i jej tworzenie nie jest zatem procesem prostym, ale bardzo ważnym z punktu widzenia jednostki pozostającej w stałej interakcji z innymi. Osoby, którym uda się rozwinąć zdolność do przyjmowania czyjejs roli, mogą liczyć na lepszą integrację społeczną, a także wzmocnienie procesu rozwoju osobistego (Biddle, 1986).

W kontekście teorii ról kolejny termin, czyli odgrywanie roli, odnosi się do pełnienia roli społecznej poprzez określone zachowanie, jawne działanie (Coutu, 1951). Osoba zajmująca określoną pozycję społeczną, np. rodzica, odgrywa swoją rolę, chroniąc dziecko, żywiąc je i wykonując szereg innych zadań nazywanych w literaturze przedmiotu zachowaniami roli (Coutu, 1951). Ponadto każda jednostka w społeczeństwie w ramach swojej pozycji współgra z innymi osobami, zajmującymi te same lub inne pozycje społeczne. Przyczynia się to do tego, że w ramach jednej pozycji społecznej odgrywane są różne role nazywane zestawem ról (Merton, 1957). Istnienie takiego zestawu prowadzi do zwiększenia złożoności procesu odgrywania roli. Może on jednak ulec dalszym komplikacjom na skutek konieczności odgrywania „ról złożonych”, czyli takich, które odnoszą się do wielu statusów, jakie zajmuje dana jednostka w społeczeństwie (Merton, 1957). Im więcej funkcji społecznych będzie pełniła jednostka, tym więcej ról będzie miała do odegrania. Namnożenie ról może być zgubne w konsekwencjach, ponieważ może ono doprowadzić do dwóch negatywnych zjawisk: przeciążenia rolą oraz konfliktu ról (Sieber, 1974).

Przeciążenie rolą występuje, gdy na danej osobie spoczywa zbyt wiele obowiązków i nie jest ona w stanie sprostać wszystkim oczekiwaniom związanym z pełnionymi przez nią rolami (Oyster, 2002). Konflikt ról natomiast występuje, kiedy względem zachowania danej osoby, pojawiają się sprzeczne oczekiwania (Biddle, 1986). Sama sprzeczność oczekiwań nie wyjaśnia jednak w pełni przyczyn konfliktów ról. Dlatego eksperci zajmujący się tą tematyką, aby lepiej wyjaśnić badany problem ról społecznych, wyodrębnili różne rodzaje konfliktów ról. Oyster (2002) przytacza cztery rodzaje konfliktu ról: konflikt wewnętrzny w obrębie jednej roli, konflikt zewnętrzny między różnymi rolami, konflikt ról o charakterze interpersonalnym i konflikt ról o charakterze etycznym. Pierwszy z nich może wystąpić w dwóch sytuacjach: a) kiedy osoba (np. pracownik) w ramach swojej roli musi

spełnić oczekiwania innej osoby (np. przełożonego), przy czym oczekiwania te są sprzeczne i wykluczają się wzajemnie; b) kiedy osoba pełniąca daną rolę otrzymuje różne zadania od różnych przełożonych, mających różne oczekiwania (Mohr i Puck, 2007). Drugi rodzaj konfliktu według Mohr i Puck może pojawić się, gdy jedna osoba pełni dwie różne role np. rodzica i menedżera. W związku z tym dana osoba z jednej strony jako menedżer może spotkać się z koniecznością pracy w godzinach nadliczbowych, a z drugiej strony jako rodzic będzie musiała sprostać oczekiwaniom spędzenia jak najwięcej czasu w domu. Konflikt ról o charakterze interpersonalnym powstaje również, gdy pełniona rola jest sprzeczna z oczekiwaniami, potrzebami, wartościami, a także aspiracjami danej osoby. Ostatni rodzaj konfliktu, tj. konflikt o charakterze etycznym, dotyczy sytuacji, kiedy człowiek pełniący daną rolę nie chce spełnić wszystkich oczekiwań z nią związanych, ponieważ są one sprzeczne z jego wewnętrznymi, moralnymi standardami (Oyster, 2002).

Wskazane konflikty ról stanowią poważny problem w życiu jednostki. Zdaniem badaczy mogą one prowadzić do wielu negatywnych zjawisk, takich jak: stres, niezadowolenie, mniej efektywne działanie, niższe zaangażowanie w pracę, słaba integracja w miejscu pracy (Rizzo, House, i Lirtzman, 1970; Biddle, 1986). Uniknięcie tych i wielu innych następstw konfliktu ról jest częściowo możliwe przy zastosowaniu jednego z czterech rozwiązań: dostosowanie się do pierwszej roli (oczekiwań jednej strony), dostosowanie się do drugiej roli, znalezienie kompromisu, czyli częściowe spełnienie oczekiwań obu stron lub odrzucenie obu ról (Gross, Mason i McEachern, 1958 w: Van de Vliert, 1981). Spośród przedstawionych rozwiązań najczęściej stosowane są dwa pierwsze, ponieważ spośród dwóch ról jedna na ogół odznacza się wyższą aprobatą (Van de Vliert, 1981). Może się jednak zdarzyć, że dostosowywanie się do danej roli lub też przemieszczanie się między różnymi rolami jest przymusowe. Wówczas osoba zmieniająca rolę może nadal odczuwać konflikt ról (Danna-Lynch, 2010).

Podobne efekty do konfliktu ról, tj. niska satysfakcja z pracy lub niska samoocena, mogą zostać wywołane także poprzez niejednoznaczność ról (Katz i Kahn, 1978). Problem ten pojawia się, gdy oczekiwania względem ról są niekompletne lub niewystarczające dla danej osoby. W konsekwencji osoba nie wie dokładnie, co jest wymagane od jej ról i w jaki sposób ma ją odgrywać (Biddle, 1979). Analizując szerzej ten problem, Wright i Millesen (2008) zauważyli, że niekompletność

oczekiwań może wystąpić na skutek słabej komunikacji pomiędzy nadawcą (osobą wyrażającą oczekiwania) a odbiorcą (osobą odgrywającą rolę). Ponadto według tych badaczy, jeśli informacje dotyczące roli nie zostaną odpowiednio przekazane, wówczas jednostka odgrywająca rolę może wierzyć, że dobrze rozumie swoją rolę, nawet jeśli w rzeczywistości tak nie jest. Sposobem na rozwiązanie problemu niejednoznaczności ról są: szkolenia, ewaluacja i stale przekazywana informacja zwrotna dla osób odgrywających rolę (Wright i Millesen, 2008).

4.4.2. Zastosowanie teorii ról społecznych w odniesieniu do współpracy doradcy z właścicielami firmy rodzinnej

Teoria ról społecznych jest jednym z najbardziej znanych podejść teoretycznych zmierzających ku identyfikacji, zbadaniu i opisaniu ról doradców i ich klientów (Mohe i Seidl, 2011). W związku z tym możliwe i cenne jest jej zastosowanie w kontekście współpracy doradcy z właścicielem firmy rodzinnej. Koncentrując się wyłącznie na procesie sukcesji, zauważono, że rolą doradcy jest wspieranie głównie dwóch najważniejszych aktorów procesu, czyli nestora i sukcesora. Pomoc udzielana pierwszemu z nich może przybrać formę: usunięcia lub zniwelowania obaw dotyczących jego przyszłości (Michel i Kammerlander, 2015b), asystowania w planowaniu, wdrażaniu planu i ustaleniu dokładnych ram czasowych sukcesji (Cisneros i Deschamps, 2015). W odniesieniu do sukcesora natomiast doradca może pełnić rolę tzw. przejściowego przywódcy. W zakresie jego zadań pojawia się wówczas (Salvato i Corbetta, 2013):

- pomoc sukcesorowi w zbudowaniu roli lidera, w tym wsparcie w rozwijaniu ważnych umiejętności, np. rozwiązywania problemów;
- zapewnienie pozycji lidera sukcesorowi przez m.in. wskazanie jego osiągnięć lub umiejętności, które powinien dalej rozwijać;
- modelowanie roli sukcesora przez dawanie dobrego przykładu;
- zdobycie poparcia dla sukcesora ze strony rodziny i pracowników;
- obrona sukcesora przed konfliktami;
- ustalenie ról członków rodziny i ich oczekiwań.

W zakresie zadań doradcy mogą pojawić się też działania, które obejmują jednocześnie różnych członków rodziny i firmy. Dotyczą

one m.in. zwiększenia szybkości podejmowanych decyzji przez różnych aktorów w firmie, ułatwienia procesu komunikacji w rodzinie (Thomas, 2002), a niekiedy także zainicjowania całego procesu sukcesji (Michel i Kammerlander, 2015a).

Przedstawiony zbiór działań wykonywanych przez doradcę jest odpowiedzią na oczekiwania klienta, na przykład nestora, które to kształtują ostateczną rolę pojedynczego doradcy. Niemożliwe jest zatem stwierdzenie, że wszystkie wymienione działania będą wchodziły w zakres obowiązków każdego doradcy pełniącego rolę doradcy w procesie sukcesji lub czy nie pojawi się ich więcej. Jak wyjaśniają Kostera i Postuła (2011), każdy, podejmując rolę, odgrywa ją na nowo, niepewnie, a ostateczny sposób jej odegrania uzależniony jest od tego, jak zachowują się inni i czego oczekują. Oczekiwania otoczenia doradców, w tym przede wszystkim klientów, nie są jednak łatwe do ustalenia, zrozumienia, a czasem zwyczajnie jest ich zbyt wiele. W konsekwencji doradca musi stawić czoła problemom wskazanym w teorii ról społecznych, tj. niejednoznaczności roli, przeciążeniu roli oraz konfliktowi roli.

Niejednoznaczność roli

Doradca zaproszony do współpracy z przedstawicielami firmy rodzinnej, a także przedsiębiorcami nierodzinnymi może spotkać się z sytuacją, w której nie wszystkie informacje dotyczące jego roli zostaną ujawnione (Kakabadse i in., 2006). Na skutek tego u doradcy może pojawić się niepewność związana z różnymi aspektami roli, np. celem odgrywania roli lub oceną roli (Katz i Kahn, 1978). Przyczyną braku doprecyzowania roli doradcy przez reprezentanta firmy rodzinnej może być brak otwartości rodziny do komunikowania swoich oczekiwań i głównych wyzwań (Prince, 1990; Salvato i Corbetta, 2013). W niektórych przypadkach barierą przed doprecyzowaniem roli może stanowić również strach przed stawieniem czoła problemom, a także brak przygotowania (Kakabadse i in., 2006).

Przeciążenie roli

Pomijając kwestię innych pozycji społecznych zajmowanych przez doradcę, trzeba zauważyć, że przeciążenie roli może nastąpić, jeśli doradca musi sprostać zbyt wielu oczekiwaniom przy różnych ograniczeniach zasobowych (Coverman, 1989). Ograniczenia te dotyczą m.in. czasu, wiedzy i umiejętności (Creary i Gordon, 2016). W procesie

sukcesji (wewnętrznej lub zewnętrznej) właściciele firmy rodzinnej mogą oczekiwać od doradców rozwiązania licznych problemów, z którymi się borykają. Jak już wcześniej zauważono, problemy te mogą dotyczyć kwestii technicznych oraz miękkich (Malinen, 2004; Bruce i Picard, 2006). W literaturze przedmiotu doradcy są postrzegani jako istotne ogniwo w rozwiązywaniu problemów należących przede wszystkim do pierwszej z tych kategorii (Sawers i Whiting, 2010). Problemy miękkie, takie jak rozwiązywanie konfliktów lub ułatwianie komunikacji (Cesaroni i Sentuti, 2016) pozostają dla wielu doradców dużym wyzwaniem, które kończy się porażką z powodu braku umiejętności (Goodman, 1998), czyli ograniczeń zasobowych.

Konflikt ról – konflikt wewnętrzny

W proces sukcesji oprócz głównych aktorów, nestora i sukcesora, zaangażowani są także inni członkowie rodziny. Wszyscy oni mają własne cele i oczekiwania, które mogą różnić się od siebie nawzajem i być przeciwstawne (Michel i Kammerlander, 2015b). Na przykład przedstawiciele młodszego pokolenia, kuzyni i rodzeństwo, mogą domagać się roli przywódcy tylko dla siebie (Salvato i Corbetta, 2013). Nestor – w odróżnieniu od pozostałych członków rodziny – może natomiast dążyć do odłożenia w czasie przekazania władzy i własności firmy (Brun de Pontet, Wrosch i Gagne, 2007). Doradcy dbający o prawidłowy przebieg procesu sukcesji przy podejmowanych działaniach powinni wziąć pod uwagę wszystkie te cele i oczekiwania (Strike, 2013). Realizacja tego wyzwania może się dokonać, jeśli członkowie rodziny mówią jawnie o swoich oczekiwaniach, a przy tym tylko jedna osoba wydaje polecenia doradcy. W przeciwnym przypadku zatrudniony ekspert jest doradcą każdego członka rodziny, którego wspiera, uwzględniając jego perspektywę widzenia procesu (Lansberg, 1988 w: Cisneros i Deschamps, 2015), a to nieuchronnie prowadzi do poczucia konfliktu wewnętrznego dotyczącego roli.

Konflikt ról o charakterze interpersonalnym

Doradca, do którego zwraca się właściciel firmy rodzinnej, na ogół będzie spodziewał się zadań i oczekiwań związanych z jego wiedzą ekspercką i umiejętnościami technicznymi charakterystycznymi dla danego zawodu, np. księgowego lub prawnika. Niemniej jednak pod pozornie jasno określonymi zadaniami związanymi z doświadczeniem eksperta, na przykład takim jak wybór lokalizacji sklepów, może pojawić się

jak opisuje Prince (1990) rozwiązanie konfliktu między członkami rodziny, o to, kto będzie prowadził biznes po śmierci głowy rodziny. Oznacza to, że zgodnie z założeniem teorii ról społecznych, doradca będzie miał najprawdopodobniej inne wyobrażenie odnośnie do oczekiwań związanych z jego rolą niż przedstawiciel firmy rodzinnej (Kakabadse i in., 2006).

Uwzględniając nie tylko sprzeczność oczekiwań co do roli, ale również co do aspiracji osoby doradcy, warto zwrócić uwagę na działania zespołu doradców w procesie sukcesji. Wielu badaczy sugerowało dotychczas, że doradcy ze względu na duże skomplikowanie procesu sukcesji powinni działać w zespole (Hilburt-Davis i Dyer, 2006; Su i Dou, 2013). Wówczas jednak może dojść do dylematu: kto powinien odgrywać główną rolę w zespole. Osoby pragnące zostać przywódcą, a traktowane przez inne jak zwykli członkowie zespołu mogą odczuwać konflikt ról o charakterze interpersonalnym (Oyster, 2002), ponieważ ich aspiracje nie są zgodne wyobrażeniami innych członków zespołu.

Podsumowując, teoria ról społecznych rzuca nowe światło na zagadnienie współpracy doradców z właścicielami firm rodzinnych, zwracając uwagę na dwa główne konstrukty: rolę i oczekiwania. Dostosowanie się do oczekiwań, a zarazem właściwe odegranie roli jest bardzo ważne dla zakończenia z sukcesem procesu współpracy. Dzieje się tak, ponieważ bez względu na to, jak proces doradczy przebiega, możliwe jest osiągnięcie wyznaczonych celów, jedynie wtedy, gdy spełnione są oczekiwania członków firmy rodzinnej (Massey i Walker, 1999). Prawidłową realizację roli mogą zakłócać problemy przedstawione w tabeli 4.5 wraz z przyczynami ich powstania.

Tabela 4.5. Problemy dotyczące współpracy doradcy z właścicielami firm rodzinnych w świetle teorii ról społecznych

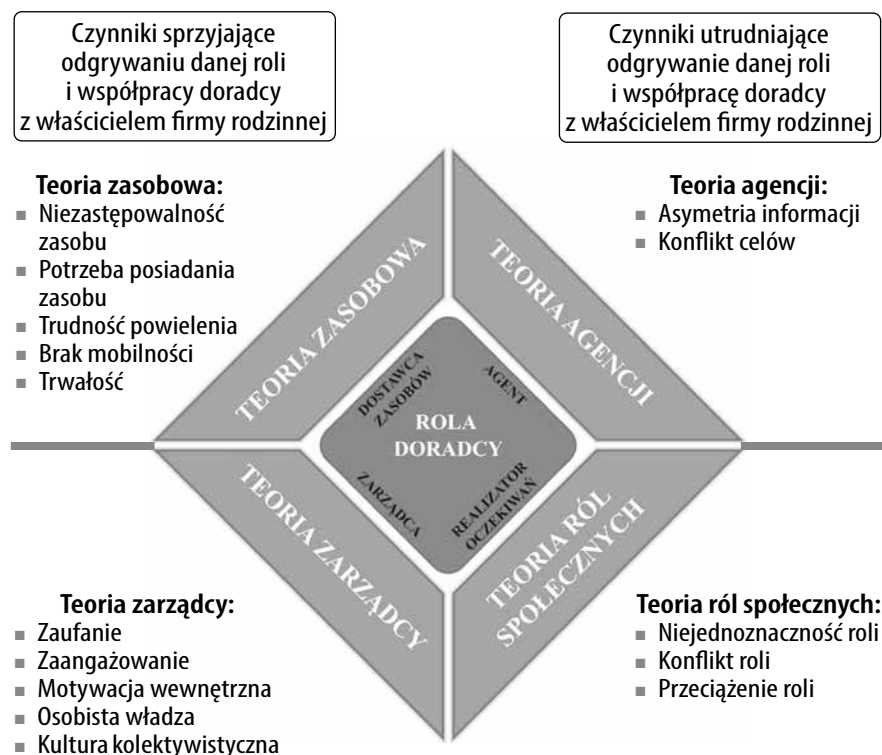
Problem	Przyczyna problemu
Przeciążenie roli	Niemożność sprostania wszystkim oczekiwaniom przy posiadanej wiedzy i umiejętnościach.
Konflikt ról – konflikt wewnętrzny	Sprzeczność oczekiwań stawianych przez różnych członków rodziny, zbyt duża liczba tych oczekiwań.
Konflikt ról o charakterze interpersonalnym	Sprzeczność pomiędzy tradycyjnie pełnioną rolą doradcy (np. prawnika, brokera inwestycyjnego), a rolą doradcy w procesie sukcesji widzianą przez właściciela firmy rodzinnej.
Niejednoznaczność ról	Słaby poziom komunikacji między doradcą i przedstawicielami firmy rodzinnej. Doradca niepewny oczekiwań względem jego roli (brak jasności oczekiwań).

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

Wybrane koncepcje teoretyczne, jak przedstawiono w poprzednich podrozdziałach, w różny sposób ukazują doradcę i jego współpracę z właścicielami firmy rodzinnej. Rysunek 4.1, który podsumowuje rozważania zawarte w tym rozdziale, wskazuje, że rola doradcy w procesie sukcesji może być dosyć złożona. Ponadto zakres, w jakim będzie realizowana jedna ze składowych ról może oddziaływać na postać pozostałych ról. Wskazane składowe role, tj. rola agenta, realizatora oczekiwań, zarządcy i dostawcy zasobów, a przede wszystkim ostateczna rola doradcy nie są jednoznaczne, ponieważ mogą wpływać na nie różne czynniki, chociażby takie jak oczekiwania właścicieli firm rodzinnych.

Rysunek 4.1. Rola doradcy widziana z perspektywy teoretycznej



Przedstawiony schemat jest próbą odpowiedzi na jedno z głównych pytań badawczych postawionych w niniejszej pracy: „Jaką rolę pełnią doradcy w procesie sukcesji (wewnętrznej i zewnętrznej)?”. Wybrane koncepcje teoretyczne mogą być jednak również pomocne w ustaleniu czynników sprzyjających i utrudniających doradcy odgrywanie jego roli i współpracę z właścicielem firmy rodzinnej w procesie sukcesji. Teoria agencji na przykład wskazuje, że asymetria informacji oraz konflikt celów mogą utrudniać współpracę doradcy z właścicielami firm rodzinnych. Teoria zasobowa natomiast wskazuje, że istotnym czynnikiem sprzyjającym współpracy mogą być zasoby doradcy, które są potrzebne właścicielom firmy rodzinnej i które mają takie cechy jak: niezastępowalność, trudność powielenia, trwałość i brak mobilności. Teoria zarządcy wskazuje, że czynnikami mogącymi sprzyjać współpracy i odgrywaniu roli są także: motywacja wewnętrzna, kultura kolektywistyczna, zaangażowanie doradcy, zaufanie oraz osobista władza. Ostatnia teoria, tj. teoria ról społecznych, sugeruje, że doradca może pełnić rolę realizatora oczekiwań właścicieli firm rodzinnych. Jej prawidłową realizację mogą zakłócać jednak trzy zjawiska: przeciążenie roli, konflikt roli oraz niejednoznaczność roli.

Rozdział 5

METODYKA BADAŃ

W niniejszym rozdziale zostaną przedstawione główne założenia przeprowadzonych badań. Rozdział zaczyna się od przedstawienia celów oraz pytań badawczych. Następnie zostanie zaprezentowana perspektywa badawcza oraz przesłanki, którymi kierowano się podczas doboru doradców do badania. W dalszej części rozdziału zostanie opisany proces badawczy oraz sposób analizy danych.

5.1. Cele i pytania badawcze

Celem pracy jest poznanie i zrozumienie zjawiska współpracy doradców z właścicielami firm rodzinnych w procesie sukcesji (wewnętrznej i zewnętrznej) z perspektywy formalnych zewnętrznych doradców. Przyjęte cele badań, zgodnie z klasyfikacją Gniteckiego (1993), można podzielić na cele poznawcze, teoretyczne (metodyczne) oraz praktyczne (aplikacyjne). Celem poznawczym jest ogólnie eksploracja i opis jakiegoś zjawiska. Taki cel jest kluczowy, jeśli badacz wkracza na nowy i nieznany teren (Babbie, 2008). Jak już wcześniej zauważono, współpraca doradców z właścicielami firm rodzinnych w procesie sukcesji jest mało poznanym zjawiskiem. W związku z tym realizacja celów poznawczych jest szczególnie ważna. W niniejszej pracy sformułowano cztery cele poznawcze:

- opis procesu współpracy doradców z właścicielami firm rodzinnych w procesie sukcesji,
- określenie uwarunkowań współpracy doradców z właścicielami firm rodzinnych w procesie sukcesji,
- określenie roli doradcy w procesie sukcesji,
- identyfikacja czynników decydujących o roli doradców w procesie sukcesji.

Celem teoretycznym jest opracowanie modelu współpracy doradców z właścicielami firm rodzinnych w procesie sukcesji. Celami praktycznymi natomiast są:

- przybliżenie charakterystyki roli doradcy w procesie sukcesji osobom potencjalnie zainteresowanym świadczeniem usług na rzecz właścicieli firm rodzinnych,
- rekomendacje dla doradców w zakresie wsparcia właścicieli firm w procesie sukcesji,
- rekomendacje dla władz publicznych w zakresie wsparcia właścicieli firm rodzinnych w procesie sukcesji.

W dążeniu do realizacji postawionych celów sformułowane zostały następujące pytania badawcze:

1. Jak przebiega współpraca doradcy z właścicielami firm rodzinnych w procesach sukcesji wewnętrznej i zewnętrznej?
2. Jakie czynniki sprzyjają współpracy, a jakie utrudniają współpracę doradcy z właścicielami firm rodzinnych w procesach sukcesji wewnętrznej i zewnętrznej?
3. Jakie role pełnią doradcy w procesach sukcesji wewnętrznej i zewnętrznej?
4. Jakie czynniki decydują o rolach doradców przyjmowanych w ramach współpracy w procesach sukcesji wewnętrznej i zewnętrznej?

Ze względu na fakt, że w pracy zastosowano badania jakościowe przed przystąpieniem do badań nie sformułowano hipotez, które mogłyby ograniczać pole poznawcze badacza (Creswell i Plano Clark, 2007).

5.2. Główne założenia i wybór perspektywy badawczej

Podejście do teoretyzowania, problematykę badań, metodykę, a także orientację aksjologiczną w znacznej mierze determinuje przyjęty paradygmat (Sułkowski, 2015). Definiowany on jest jako „zespół pojęć i teorii, które są powszechnie akceptowane przez środowisko naukowe specjalistów z danej dziedziny” (Sułkowski, 2013). Określenie paradygmatu stanowi zatem punkt wyjścia dla działań podejmowanych przez badacza i jest niezbędne dla zachowania rzetelności prowadzonych badań (Jemielniak, 2008; Sławecki, 2012).

W naukach o zarządzaniu istnieje wiele odmiennych klasyfikacji paradygmatów. Można wyróżnić m.in. podział przedmiotowy paradygmatów zgodny z subdyscyplinami nauk o zarządzaniu, paradygmaty zarządzania wg M.J. Hatch czy szkoły zarządzania w ujęciu chronologicznym wg M. Bielskiego (Sułkowski, 2015). Jedną z najbardziej znanych jest jednak klasyfikacja zaproponowana przez Burrella i Morgana (1979) (Sławecki, 2012). Autorzy ci wyróżnili cztery paradygmaty, wykorzystując dwa główne kryteria: orientację społeczną (wymiar regulacja – radykalna zmiana) oraz założenia epistemologiczne dotyczące nauki (wymiar obiektywność – subiektywność) (Burrell i Morgan, 1997 w: Sułkowski, 2015). Te cztery podstawowe paradygmaty to: funkcjonalistyczny, interpretacyjny, radykalny humanistyczny i radykalny strukturalistyczny.

W niniejszej pracy przyjęto paradygmat interpretacyjny, który stanowi połączenie subiektywizmu z regulacją. Oznacza to, że jest on oparty na założeniu, że nie jest możliwe wprowadzenie radykalnych zmian w rzeczywistości społecznej, a także uzyskanie niepodważalnej, obiektywnej wiedzy o tej rzeczywistości (Kostera, 1996). Zdaniem przedstawicieli paradygmatu interpretacyjnego przyczyną tego jest to, że aktorzy społeczni ciągle rozwijają swoją rolę, a także zmieniają i nadają sens swojemu otoczeniu (Konecki, 2000; Hatch, 2002). W związku z tym rzeczywistość społeczna jest dynamiczna i zmienna (Kostera, 1996, Sławecki, 2012).

Biorąc pod uwagę przyjęty cel pracy, jakim jest poznanie i zrozumienie zjawiska współpracy doradców z właścicielami firm rodzinnych w procesie sukcesji wewnętrznej i zewnętrznej, przyjęcie interpretacyjnej orientacji badawczej podyktowane jest przede wszystkim dwoma kwestiami. Po pierwsze niski stan wiedzy dotyczący współpracy

doradców z właścicielami firm rodzinnych w procesie sukcesji unie-
możliwia przewidywanie lub kontrolę badanych zjawisk. W związku
z tym konieczne jest spojrzenie na świat społeczny jako wyłaniający
się i zmieniający się proces, który tworzony jest przez indywidualne
jednostki (Sławecki, 2012; Creswell, 2013). Należy podkreślić, że część
teoretyczna pracy, w tym wskazane w rozdziale 4 koncepcje teoretycz-
ne mogą wskazywać na wykorzystanie podejścia pozytywistycznego.
Rezultatami teoretyzowania są jednak jedynie interpretacja i lepsze
zrozumienie wyników badań, co jest zgodne z podejściem interpreta-
tywnym (Sułkowski, 2015). Zachowaniu roli teorii zgodnej z wybranym
paradygmatem sprzyjały następujące działania podjęte przez bada-
cza: przeprowadzenie wstępnych badań literaturowych w celu okre-
slenia luki badawczej, celów badań oraz pytań badawczych; wstrzyma-
nie dalszych badań literaturowych, aż do momentu wyciągnięcia
pierwszych wniosków z przeprowadzonych badań; uzupełnianie
przeglądu literatury przedmiotu i rozwijanie teorii wraz z kolejnymi
etapami procesu badawczego. Po drugie, aby zrozumieć zjawisko współ-
pracy doradców z właścicielami firm rodzinnych konieczne jest pozna-
nie doświadczeń doradców, które mogą być znacznie zróżnicowane
i mogą mieć różne znaczenie. W rezultacie, tak jak w podejściu inter-
pretatywnym, badacz musi uwzględnić złożoność poglądów dotyczą-
cych rzeczywistości i nadać im pewien sens, czyli dokonać ich inter-
pretacji (Glinka i Hensel, 2012; Creswell, 2013).

Na zakończenie warto dodać, że zgodnie z przyjętym paradygma-
tem: wybrano metody jakościowe, które pozwalają badaczowi na in-
terakcję z badanymi, podczas analizy materiału badawczego wykorzy-
stano podejście iteratywne, a na etapie wnioskowania wykorzystano
indukcję i poszukiwano intersubiektywnych interpretacji rzeczywi-
stości przez badanych (Sułkowski, 2015; Blaikie i Priest, 2017).

5.3. Metoda badawcza

Wybór metody badawczej jest naturalną konsekwencją wyboru para-
dygmatu. W przypadku paradygmatu interpretatywnego jego zało-
żenia mogą zostać najlepiej zrealizowane dzięki badaniom opartym
na metodach jakościowych (Kostera, 2011; Sułkowski, 2015). Zasto-
sowanie takich metod jest uzasadnione również ze względu na fakt,
że przedmiot badań jest nowym i jeszcze nie do końca rozpoznanym

zjawiskiem. W związku z tym niezbędna jest jego szczegółowa analiza i uzyskanie szerszego kontekstu badanego zjawiska (Flick, 2010; Jemielniak, 2012). Mimo że metody ilościowe dostarczają równie cennych informacji jak metody jakościowe, nie pozwalają na zbudowanie wiedzy holistycznej wokół badanego zjawiska i pełne zrozumienie działań ludzi (Kostera, 2003). Dodatkowym argumentem przemawiającym za wyborem metod jakościowych z punktu widzenia teorii jest brak możliwości sformułowania odpowiedzi na postawiony w pracy problem badawczy. Ponadto wcześniejsze badania poświęcone doradztwu w firmach rodzinnych wskazywały, że trafniejsze jest zastosowanie technik jakościowych (np. Salvato i Corbetta, 2013; Strike, 2013; Cisneros i Deschamps, 2015).

Techniką badawczą przyjętą w badaniu był wywiad. Technika ta oznacza rozmowę, której struktura i cel są określone przez osobę prowadzącą wywiad (Kvale, 2010). Przyjmując kryterium kolejności zadawanych pytań i ich treści (Kostera, 1998), wybrany rodzaj wywiadu można określić jako wywiad niestandardyzowany częściowo ustrukturyzowany. Ten rodzaj wywiadu, będący jednym z najczęściej stosowanych w badaniach jakościowych, został wybrany ze względu na swój eksploracyjny charakter (Gudkova, 2012), pozwalający na wgląd w świat życia badanych, poznanie ich działań, doświadczeń i poglądów (Kvale, 2010). Jest to konieczne ze względu na fakt, że badacz na podstawie przeglądu literatury przedmiotu nie był w stanie założyć, jakie odpowiedzi będą udzielane przez badanych.

5.4. Dobór rozmówców do badania i ich charakterystyka

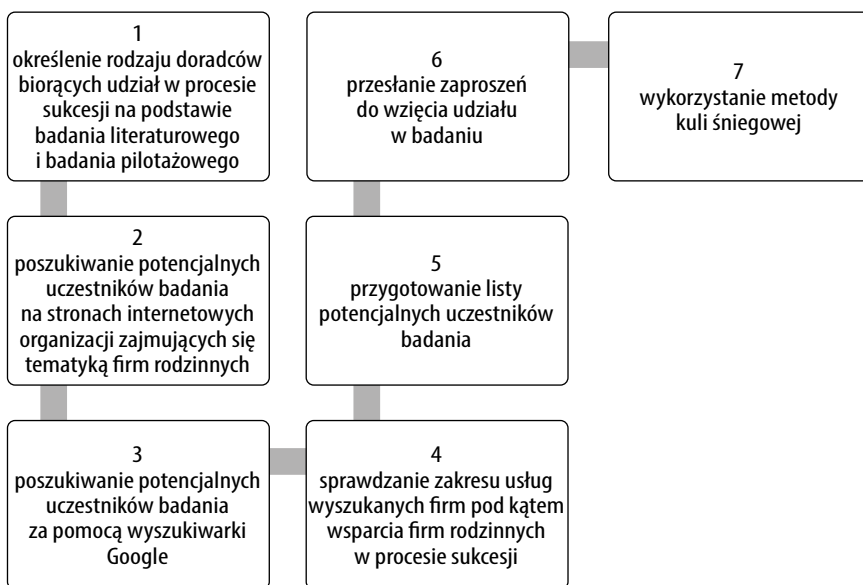
Ze względu na przyjęty cel pracy, jakim była eksploracja zjawiska współpracy doradców z właścicielami firm rodzinnych zaangażowanych w proces sukcesji, z perspektywy doradców zastosowano celowy dobór rozmówców (Eisenhardt, 1989b). Do badania zostali wybrani doradcy, którzy spełniali dwa kryteria. Pierwszym kryterium doboru było posiadane przez doradców doświadczenie we współpracy z właścicielami firm rodzinnych w procesie sukcesji wewnętrznej i/lub zewnętrznej¹.

¹ Jako doświadczenie doradcy we współpracy z firmami rodzinnymi w procesie sukcesji wewnętrznej lub zewnętrznej rozumie się doświadczenie doradcy w realizacji dowolnych zadań na dowolnym etapie procesu sukcesji w firmie

Drugim kryterium była przynależność doradcy do grupy formalnych zewnętrznych doradców.

Punktem wyjścia do skonstruowania próby uwzględniającej oba kryteria było, tak jak to przedstawiono na rysunku 5.1, przeprowadzone badanie literatury przedmiotu oraz wstępne badanie pilotażowe. Na podstawie otrzymanych wyników badań określono typy formalnych zewnętrznych doradców, którzy mogliby wspierać przedsiębiorców w procesie sukcesji (wewnętrznej i zewnętrznej). W grupie tej znaleźli się: księgowi, adwokaci, radcowie prawni, notariusze, doradcy podatkowi, doradcy finansowi, agenci ubezpieczeniowi, przedstawiciele banków, terapeuci rodzinni, mediatorzy, konsultanci oraz doradcy transakcyjni.

Rysunek 5.1. Procedura doboru rozmówców do badania



Źródło: opracowanie własne.

Część z tych doradców jest zrzeszona w odpowiednich izbach, np. izbach adwokackich lub Krajowej Izbie Doradców Podatkowych. Izby te prowadzą rejestry doradców, ale na ich podstawie nie jest możliwe nawiązanie kontaktu z doradcami, a także zweryfikowanie, czy dany

rodzinnej. Doświadczenie nie oznacza zatem wsparcia w realizacji całego procesu sukcesji od momentu inicjacji aż po przekazanie firmy.

doradca ma doświadczenie we współpracy z firmami rodzinnymi w procesie sukcesji. Z tego względu doradców spełniających kryteria doboru do próby postanowiono zidentyfikować za pośrednictwem stron internetowych organizacji zajmujących się tematyką firm rodzinnych.

W Polsce działa kilka organizacji ogólnokrajowych, które m.in. zrzeszają, reprezentują, wspierają i dbają o interesy firm rodzinnych. Dwie najprężniej działające i zarazem najstarsze z tych organizacji to Inicjatywa Firm Rodzinnych oraz Instytut Biznesu Rodzinnego. Pozostałe organizacje to Fundacja Firmy Rodzinne, FBN Poland, Rada Firm Rodzinnych oraz Komitet Przedsiębiorstw Rodzinnych. Na stronach internetowych każdej z tych organizacji poszukiwano informacji o współpracujących firmach doradczych i ekspertach. W rezultacie zidentyfikowano 7 doradców oraz 3 firmy doradcze bez wskazanych nazwisk doradców zajmujących się sukcesją. W tej grupie doradców tylko czterech ekspertów spełniających kryteria doboru próby odpowiedziało na zaproszenie do badania i udzieliło wywiadu.

Mała liczba doradców zidentyfikowanych za pośrednictwem stron internetowych organizacji zajmujących się tematyką firm rodzinnych sprawiła, że jeszcze przed przeprowadzeniem wywiadów z tą grupą rozmówców zdecydowano się na przeprowadzenie poszukiwań doradców przez strony internetowe firm, za pośrednictwem których doradcy informowali o swoich usługach. Stron internetowych firm doradczych poszukiwano w wyszukiwarce Google za pomocą zestawień słów kluczowych takich jak: „sukcesja” i „kancelaria”, „sukcesja” i „doradztwo”, „sukcesja” i „doradcy podatkowi”, „firmy rodzinne” i „sprzedaż”, „firmy rodzinne” i „doradztwo”. Takie podejście do poszukiwań było podyktowane tym, że w Polsce dopiero zaczynają się pierwsze procesy sukcesyjne (Pluta, 2014; Kołodkiewicz i Wojtyra, 2015). W związku z tym przedsiębiorcy mogą jeszcze nie wiedzieć, do kogo zwrócić się po pomoc, i podstawowym źródłem informacji może stać się wykorzystywany na coraz większą skalę przez przedsiębiorców internet (DESI, 2018; Gumiński i in., 2019). Idąc dalej tym tropem, można przypuszczać, że firmy doradcze, które mają stronę internetową i jasno wskazane usługi z zakresu sukcesji mogły mieć już pierwsze doświadczenia we współpracy z właścicielami firm rodzinnych w tym procesie.

Kolejnym krokiem była analiza usług wyszukanych firm pod kątem wsparcia firm rodzinnych w procesie sukcesji. W rezultacie tych działań przygotowano listę firm, których właściciele lub pracownicy mogliby wziąć udział w badaniu. Lista ta liczyła 160 podmiotów. Następnie na

Tabela 5.1. Charakterystyka rozmówców

Lp.	Numer wywiadu	Rozmówca [Rx]	Typ Doradcy	Pozycja zajmowana w firmie	Liczba procesów sukcesji z udziałem doradcy	Lata doświadczenia w sukcesji		Lata doświadczenia zawodowego
						Wewnętrzna	Zewnętrzna	
1	1	1	Adwokat	Wspólnik	Kilkanaście	5	8	16
2	2	2	Doradca podatkowy	Pracownik	40–50	5	10	Ponad 10
3	3	3	Prawnik	Właściciel	Ok. 300 wdrożonych planów sukcesji, 1000 spotkań wstępnych	5–6	10	19
4	4	4	Radca prawny	Założyciel i wspólnik zarządzający	Kilkadziesiąt	2–3	17	22
5	5	5	Doradca biznesowy	Dyrektor Działu Realizacji Doradztwa	Kilka	6	Brak doświadczenia	16
6	6	6	Doradca strategiczny	Freelancer, niezależny konsultant	Ok. 12	12	Brak doświadczenia	16
7	7	7	Notariusz	Wspólnik	Kilkadziesiąt	15	20	20
8	8	8	Radca prawny	Właściciel	Kilkanaście	7	Brak doświadczenia	23
9	9	9	Radca prawny	Partner	Ponad 20	5	27	27
10	10	10	Doradca ubezpieczeniowy	Właściciel	Kilkadziesiąt	8	Brak doświadczenia	23
11	11	11	Doradca ubezpieczeniowy	Właściciel	Sporo	10	Brak doświadczenia	21
12	12	12	Radca prawny	Partner	Kilkadziesiąt	1	19	19
13	13	13	Przedstawiciel banku	Pracownik	340	10	10	10

14	14	14	Adwokat	Właściciel	Ok. 40	7	8	8
15	15	15	Doradca finansowy	Właściciel	5 pełnych procesów	3	Brak doświadczenia	18
16	16	16	Doradca gospodarczy	Pracownik	Trudne do określenia	Brak doświadczenia	Kilka lat	5
17	17	17	Broker ubezpieczeniowy	Właściciel	Kilka	6	Brak doświadczenia	6
18	18	18	Radca prawny	Właściciel	10	3	Brak doświadczenia	10
19	19	19	Doradca podatkowy	Partner zarządzający	Nie można określić	7	19	20
20	20	20	Radca prawny	Właściciel	Kilka (2 od momentu przygotowania)	7	7	7
21	21	21	Coach, trener biznesu	Właściciel	Kilka	15	Brak doświadczenia	15
22	22	22	Radca prawny	Partner	Ok. 96 (10–12 rocznie)	8	13	13
23	23	23	Przedstawiciel banku	Zastępca dyrektora	Nie można określić	4	10	10
24	24	24	Radca prawny	Partner zarządzający i założyciel	Kilkanaście	7	10	12
25	25	25	Adwokat	Partner	Sporo	13	13	13
26	26	26	Doradca finansowy	Partner	Kilka	Brak doświadczenia	3	Ok. 22
27	27	27	Doradca biznesowy i księgowy	Partner i współzałożyciel	Kilkadziesiąt	17	27	27
28	28	28a	Doradca biznesowo-finansowy	Partner zarządzający	Kilkadziesiąt	Brak doświadczenia	14	23

cd. tabeli 5.1

Lp.	Numer wywiadu	Rozmówca [Rx]	Typ Doradcy	Pozycja zajmowana w firmie	Liczba procesów sukcesji z udziałem doradcy	Lata doświadczenia w sukcesji		Lata doświadczenia zawodowego
						Wewnętrzna	Zewnętrzna	
29	28	28b	Doradca biznesowo-finansowy	Partner zarządzający	Kilkadziesiąt	Brak doświadczenia	14	23
30	29	29	Przedstawiciel banku	Pracownik	10	Brak doświadczenia	5	10
31	30	30	Doradca inwestycyjny	Partner	3 pełne (wiele toczących się)	7	Brak doświadczenia	22
32	31	31	Radca prawny	Pracownik	Kilkanaście	2	3	3
33	32	32	Doradca biznesowy	Menedżer ds. rozwoju biznesu	Nieduża ilość (częstkowe działania)	7	10	10
34	33	33	Radca prawny	Partner zarządzający	50	10	Brak doświadczenia	13
35	34	34	Doradca transakcyjny	Partner zarządzający	Kilka	Brak doświadczenia	5–8	19
36	35	35	Doradca inwestycyjny	Partner zarządzający i założyciel	Kilkanaście	Brak doświadczenia	6	20
37	36	36a	Przedstawiciel banku	Pracownik	Kilka	1	Brak doświadczenia	10
38	36	36b	Przedstawiciel banku	Pracownik	40	Brak doświadczenia	10	14

Źródło: opracowanie własne.

ogólne adresy mailowe tych podmiotów, lub jeśli było to możliwe bezpośrednio adresy mailowe doradców, wysłano ujednolicone zaproszenie do wywiadu. Jeśli w ciągu kolejnych 2-3 dni nie uzyskano żadnej odpowiedzi, wówczas kontaktowano się z daną firmą telefonicznie. Spośród wszystkich 160 podmiotów jedynie 23 wyraziły chęć uczestnictwa w badaniu i w razie potrzeby wyznaczyły doradców mogących udzielić wywiadu. Dwóch z tych doradców przybyło na spotkanie ze współpracownikiem. Kolejnych 8 doradców zaproszono do badania dzięki zastosowaniu metody kuli śniegowej. Doradcy ci byli rekomendowani przez poprzednich rozmówców i również mieli doświadczenie we współpracy z właścicielami firm rodzinnych w procesie sukcesji. W końcowej fazie poszukiwań do próby trafiło również trzech doradców poleconych przez przedstawiciela Komitetu Przedsiębiorstw Rodzinnych, z których jeden zgodził się na udzielenie wywiadu. Proces doboru próby został zakończony w momencie uzyskania tzw. teoretycznego nasycenia (Konecki, 2000; Charmaz, 2009). W sumie zaproszonych do badania zostało 183 doradców i firm doradczych. W badaniu wzięło zaś udział 38 rozmówców (8 kobiet i 30 mężczyzn). W tabeli 5.1 przedstawiono ich charakterystykę.

Na podstawie informacji zawartych w tabeli 5.1 można stwierdzić, że w grupie rozmówców znaleźli się specjaliści z różnych obszarów doradztwa. Większość z nich reprezentowała jednak obszar prawny. Badani doradcy mieli również zróżnicowane doświadczenie we współpracy z firmami rodzinnymi w procesie sukcesji. 18 rozmówców miało doświadczenie w sukcesji zarówno wewnętrznej, jak i zewnętrznej, 12 tylko w sukcesji wewnętrznej, a 8 w sukcesji zewnętrznej. Ponadto większość badanych doradców brała udział w kilku lub kilkunastu procesach sukcesji, ale byli również tacy, którzy deklarowali mniejszą lub znacznie większą liczbę procesów sukcesji ze swoim udziałem. Warto też dodać, że doradcom trudno było określić dokładną liczbę procesów, w których uczestniczyli.

Mówiąc o doświadczeniu rozmówców, należy też podkreślić, że większość z nich działała na rynku doradczym już od kilkunastu lat. Doradcy pracujący w zawodzie od ponad 20 lat stanowili prawie 1/3 badanych, natomiast doradcy o doświadczeniu krótszym niż 10 lat stanowili 5-osobową grupę. Lata doświadczenia zawodowego nie były jednak wyznacznikiem większego doświadczenia w procesach sukcesji. Większość doradców na początku swojej ścieżki kariery nie zajmowała się bowiem procesami sukcesji. Średni okres doświadczenia

w sukcesji wewnętrznej dla wszystkich badanych doradców wyniósł 7 lat, a w sukcesji zewnętrznej 11 lat.

Uczestniczący w badaniach doradcy działali w podmiotach o różnej wielkości. Były to głównie osoby decyzyjne, odpowiedzialne za działalność firmy, w ramach której wykonywali swoją pracę. Można zatem stwierdzić, że tak stworzona próba daje możliwość zebrania bardzo różnorodnego materiału do badań, co wedle założeń teorii ugruntowanej, której pewne założenia i techniki zostały wykorzystane w niniejszej pracy, jest niezbędne w procesie rozwijania teorii (Hensel i Glinka, 2012).

5.5. Proces badawczy

Pierwszym etapem procesu badawczego była analiza literatury dotyczącej sukcesji wewnętrznej i zewnętrznej w firmach rodzinnych. Analiza ta została przeprowadzona w celu wyłonienia luki badawczej (zob. Czakon, 2015). Po zdiagnozowaniu luki badawczej przeprowadzono wstępną analizę literatury w obszarze doradztwa w procesie sukcesji (zewnętrznej i wewnętrznej), a także ogólnie doradztwa dla firm rodzinnych. Następnie zapoznano się z literaturą z zakresu doradztwa organizacyjnego. Wyniki tej pracy pozwoliły na sformułowanie celu badań, pytań badawczych, a także wybór techniki badawczej. Zgodnie z założeniem teorii ugruntowanej o ograniczeniu prekonceptualizacji badań (Konecki, 2000) na tym etapie zaprzestano dalszej bardziej pogłębionej analizy literatury przedmiotu. Kolejnym krokiem było przygotowanie częściowo ustrukturyzowanego kwestionariusza wywiadu. To narzędzie badawcze zostało przetestowane podczas badania pilotażowego przeprowadzonego z 5 doradcami mającymi doświadczenie we współpracy z firmami rodzinnymi w procesie sukcesji w lipcu 2016 roku. Na podstawie wypowiedzi rozmówców podjęto decyzję o częściowej modyfikacji narzędzia. W celu lepszego doprecyzowania zadawanych pytań powrócono również do analizy literatury przedmiotu. Przygotowany kwestionariusz wywiadu obejmował łącznie 22 pytania, w tym 4 pytania metryczkowe oraz 18 pytań zasadniczych (listę pytań zawiera załącznik 1). Pytania metryczkowe dotyczyły doświadczenia rozmówców i miały na celu określenie ich ogólnej charakterystyki. Pytania zasadnicze miały natomiast na celu pozyskanie informacji umożliwiających wskazanie: charakterystyki procesu współpracy

doradców z właścicielami firm rodzinnych, czynników warunkujących współpracę doradców z właścicielami firm rodzinnych, roli doradców, rekomendacji w zakresie wsparcia firm rodzinnych.

Badania przeprowadzono w dwóch fazach, w okresie od lipca do września 2016 i od czerwca do października 2017 roku². Przeprowadzenie wywiadów w tym okresie wynikało przede wszystkim z dyspozycyjności rozmówców. Wszystkie wywiady były częściowo ustrukturyzowane. Rozpoczynając wywiady, posługiwano się pytaniami z przygotowanego kwestionariusza wywiadu. W zależności od przebiegu rozmowy zmieniano jednak ich kolejność, sposób formułowania, a także zadawano dodatkowe pytania, aby lepiej zrozumieć pojawiające się nowe wątki. Wszystkie wywiady były nagrywane za zgodą rozmówców. W celu zapewnienia anonimowości zarówno wywiady przekazywane do transkrypcji, jak i prezentowane w monografii nie ujawniają imion oraz nazwisk rozmówców. Dla oznaczenia rozmówców posłużono się kodami liczbowymi.

Wywiady trwały średnio około godziny (najdłuższy 1 godzinę i 33 minuty, najkrótszy 33 minuty). W większości przypadków wywiady odbywały się w godzinach pracy, w firmie, w której pracował rozmówca lub której był właścicielem. Firmy rozmówców zlokalizowane były głównie na terenie Warszawy, Łodzi, Krakowa i Poznania. Tylko czterech rozmówców na miejsce wywiadu wybrało restaurację, a jeden wybrał miejsce pracy badacza. Dwa wywiady zostały przeprowadzone telefonicznie, przy użyciu telefonu z możliwością nagrywania rozmowy. Wywiady te były przeprowadzone z doradcami poleconymi przez jednego rozmówcę, który w celu zwiększenia otwartości doradców przybliżył im cel badań, a także przedstawił osobę badacza. Łącznie po przeprowadzeniu wywiadów z 38 doradcami zebrano materiał badawczy o długości ponad 39 godzin. Materiał ten w formie nagrań został poddany transkrypcji przez profesjonalną firmę zewnętrzną. W rezultacie uzyskano 1037 stron transkrypcji wywiadów³.

W trakcie prowadzonych badań rozmówcy byli proszeni o przekazanie materiałów firmowych dotyczących sukcesji. Materiały te mogły mieć dowolną formę, tj. broszur, gazetek, formularzy ankiet skierowa-

² Badania zostały przeprowadzone przed ostatecznym zatwierdzeniem i wejściem w życie, ważnej z punktu widzenia firm rodzinnych ustawy o zarządzie sukcesyjnym przedsiębiorstwem osoby fizycznej (Dz. U. 2018, poz. 1629).

³ Liczba stron znormalizowanego maszynopisu, przy założeniu, że strona maszynopisu obejmuje 1800 znaków ze spacjami.

nych do właścicieli firm rodzinnych w celu rozpoznania ich problemów i innych dokumentów. Niestety większość z rozmówców oznajmiła, że nie ma takich materiałów, m.in. ze względu na brak czasu na ich opracowanie. Tylko 6 rozmówców przekazało dostępne w firmie materiały. Dwóch przekazało je w formie elektronicznej, a czterech w formie wydrukowanej. Przekazane materiały w dużej mierze przedstawiały ogólne informacje o firmie i jej pracownikach. Ponadto nie były one wytworem pracy jednego doradcy uczestniczącego w badaniu. Najczęściej nad formą tych materiałów pracowało kilku członków firmy doradczej. W jednym przypadku przekazany materiał powstał przy współpracy z drugą firmą doradczą. Oznacza to, że zebrane materiały nie ukazywały perspektywy badanych rozmówców, a znacznie szerszego grona osób. Uwzględniając fakt, iż w niniejszej pracy założono, że zjawisko współpracy doradców z właścicielami firm rodzinnych w procesie sukcesji będzie oceniane z perspektywy doradców, czyli na podstawie ich doświadczeń, trzeba stwierdzić, że analiza wskazanych powyżej materiałów wtórnych nie pozwoliłaby badaczowi na zrozumienie tego, w jaki sposób rozmówcy działają i jak postrzegają otaczającą ich rzeczywistość w procesie sukcesji.

Główną techniką umożliwiającą skuteczną rejestrację doświadczeń, uzyskanie opisu świata doradców, a przez to umożliwiającą również interpretację opisanych zjawisk jest zastosowany w niniejszej pracy wywiad częściowo ustrukturyzowany (Kvale, 2010). Jest on jedną z podstawowych metod gromadzenia danych w naukach społecznych (Gudkova, 2012), wykorzystywaną samodzielnie przy różnych podejściach metodologicznych (Creswell, 2013). W związku z tym podjęto decyzję, że w celu zebrania materiału badawczego wykorzystana zostanie wyłącznie technika wywiadu. Taka koncepcja przeprowadzenia badania jest zgodna z koncepcją zastosowaną przez Battisti i Williamson (2015), które podczas prowadzonych wywiadów próbowały zidentyfikować rolę doradców w procesie sukcesji zewnętrznej.

Analiza zebranego materiału empirycznego była prowadzona w okresie od listopada 2017 do grudnia 2018 roku. Na tym etapie inspirowano się wskazaniem oraz narzędziami metodologii teorii ugruntowanej (np. Charmaz, 2009; Glaser i Strauss, 2009). Takie działanie nie należy do rzadkości, bowiem metodologia teorii ugruntowanej jest często stosowana jako podstawa analizy danych w różnych metodologiach badań i analiz jakościowych (Konecki, 2000; Charmaz, 2009). W związku z tym po wprowadzeniu transkrypcji wywiadów do

programu MAXQDA, w którym poddano analizie zebrany materiał badawczy, przystąpiono do kodowania i kategoryzacji materiału. Na początku wykorzystano tzw. metodę kodowania otwartego (Konecki, 2000). Danym znajdującym się w wierszach, jak również całych paragrafach przypisywano jedno lub kilka słów pozwalających na późniejszą identyfikację tego fragmentu. Następnie zastosowano zogniskowane kodowanie kategorii. W związku z tym powstałe kategorie łączono z podkategoriami na podstawie określonych własności i wymiarów kategorii (Charmaz, 2009; Creswell, 2013). Przez cały proces kodowania i kategoryzacji posługiwano się metodą ciągłego porównywania. Oznacza to, że powracano z nowym materiałem z kolejnych analizowanych wywiadów do poprzednich wyników: zakodowanych fragmentów tekstu i utworzonych kategorii (Konecki, 2000).

W rezultacie przeprowadzonych analiz w programie MAXQDA uzyskano 4657 fragmentów zakodowanego tekstu i 2128 kodów, które zostały podzielone na 8 głównych kategorii: proces współpracy, doradca w procesie sukcesji wewnętrznej i zewnętrznej, wewnętrzne uwarunkowania nawiązania i rozwoju współpracy, zewnętrzne uwarunkowania nawiązania i rozwoju współpracy, porównanie sukcesji wewnętrznej z sukcesją zewnętrzną, czynniki sprzyjające i utrudniające sukcesję wewnętrzną i zewnętrzną, postrzeganie firm rodzinnych i procesu sukcesji przez doradców, ocena wsparcia dla firm rodzinnych.

Rozdział 6

WSPÓŁPRACA DORADCÓW Z WŁAŚCICIELAMI FIRM RODZINNYCH W PROCESIE SUKCESJI – WYNIKI BADAŃ

Niniejszy rozdział ma na celu zaprezentowanie materiału empirycznego zgromadzonego podczas przeprowadzonych badań. Przyjętą techniką badawczą, jak wyjaśniono w rozdziale metodologicznym, był wywiad, w związku z tym w tej części pracy pojawiają się liczne cytaty z wypowiedzi badanych doradców. W celu zapewnienia anonimowości rozmówców każdy cytat zostanie oznaczony literą „R” i numerem z zakresu od 1 do 36, które oznaczają numer wywiadu. Dodatkowo w przypadku rozmówców, którzy brali udział w wywiadzie z innym doradcą, po numerze pojawią się małe litery „a” i „b”. Prezentowane w tym rozdziale kategorie oraz etykiety zostały wyłonione z terenu badawczego, aby nie narzucać własnych interpretacji (Gibbs, 2011).

6.1. Specyfika procesu współpracy doradców z właścicielami firm rodzinnych w procesie sukcesji

Prezentacja materiału badawczego rozpocznie się od przedstawienia głównych wątków dotyczących specyfiki procesu współpracy doradcy z właścicielami firm rodzinnych w procesie sukcesji (wewnętrznej i zewnętrznej). Proces ten zostanie opisany pod względem:

- a) etapów procesu współpracy,
- b) uczestników procesu współpracy,
- c) głównych parametrów procesu współpracy.

6.1.1. Od inicjacji po modyfikacje – kluczowe etapy procesu współpracy doradcy z właścicielami firm rodzinnych w procesie sukcesji

Inicjacja współpracy

Z doświadczeń badanych doradców wynika, że proces współpracy doradcy z właścicielami firm rodzinnych w procesie sukcesji rozpoczynał się na dwa sposoby. Pierwszy z nich polegał na aktywnym poszukiwaniu klienta przez doradcę. Drugi natomiast polegał na zgłoszeniu się nestora do wybranego doradcy.

Aktywne poszukiwanie klienta oznaczało, że rozmówcy sami starali się nawiązać pierwszy kontakt z właścicielami firm rodzinnych i zainteresować ich tematem sukcesji wewnętrznej lub zewnętrznej. W tym celu wykorzystywali sieć swoich kontaktów biznesowych. Doradcy R35 i R34 rozmawiali np. z reprezentantami różnych organizacji, które uczestniczyły w procesach sukcesji w firmach rodzinnych. Należały do nich m.in. kancelarie prawnicze i fundusze *private equity*.

No sami aktywnie poszukujemy, spotykamy się z funduszami private equity, z kancelariami prawnymi, bo kancelarie prawne przecież też mają klientów i obsługują. (R34)

My raczej musimy przez znajomość sektora stworzyć sytuację transakcyjną, to znaczy albo przekonać kogoś, albo znaleźć kogoś, kto jest zainteresowany kimś, albo przekonać kogoś, że ktoś jest nim zainteresowany i dzięki temu być po stronie sprzedaży. W związku z tym my wcześniej wchodzimy, nie? To znaczy my rozmawiamy nawet, kiedy nie ma transakcji i kreujemy transakcję i dopiero siłą rzeczy jesteśmy wtedy w niej doradcą. (R35)

Rozmówcy R11 i R31 rozmawiali natomiast przede wszystkim ze swoimi klientami. Pierwszy z nich informował praktycznie wszystkich właścicieli firm rodzinnych o potrzebie przygotowania się do przekazania majątku należącego do rodziny. Drugi rozmówca z kolei

wywoływał temat sukcesji przy realizacji innych zadań powiązanych z transferem biznesu.

Ja wszystkim wokół na ten temat [sukcesji] mówię. Tylko wie Pani co, jeżeli chodzi o temat sukcesji, widzę to trochę szerzej. Bo widzę też w kontekście informowania wszystkich moich klientów o potrzebie pisania testamentu, sukcesji na poziomie rodziny nie firmy, ale też o sukcesji majątku rodzinnego, tak więc ten temat związany z sukcesją jest wszechobecny w moich spotkaniach z klientami. (R11)

Często jest też tak, że kiedy przychodzi ktoś, kto właśnie myśli o jakiejś restrukturyzacji, o spółce, no to też staramy się mu ten problem naświetlić, tak że proszę się zastanowić nie tylko nad jakąś tam prostą restrukturyzacją, bo ma pan w tej chwili działalność jednoosobową, a myśli o spółce, bo jest to bezpieczniejsze, tak, bo się panu firma rozrasta. Ale proszę też pomyśleć, czy przy okazji, skoro i tak już robimy jakąś tam restrukturyzację, planujemy, czy nie dodać pewnych elementów właśnie związanych z takim myśleniem przyszłościowym. (R31)

O rozpoczęciu współpracy poprzez podnoszenie przez doradców tematu sukcesji decydowały różne czynniki. Zdaniem rozmówców jednym z nich było to, że właściciele firm rodzinnych stosunkowo rzadko sami poszukiwali u nich wsparcia w tym zakresie.

To też nie jest tak, że przedsiębiorcy jakoś często myślą o tym, że jeżeli myślą o dokonaniu sukcesji, to warto, żeby skonsultował się z jakimś doradcą ubezpieczeniowym, czy finansowym, że może coś by można z racji tego po prostu, nie wiem, jakoś wspomóc ten proces, zabezpieczyć. Nie, więc to tak nie jest, że oni się zgłaszają. (R17)

Kolejnym czynnikiem sprzyjającym inicjacji współpracy przez badanych doradców, szczególnie tych zajmujących się sukcesją zewnętrzną, było panujące wśród nich przekonanie, że właściciele firm rodzinnych, którzy sami starali się nawiązać z nimi kontakt, nie byli dobrymi klientami. Nie przynosili oni bowiem korzyści finansowych na odpowiednim poziomie.

My mamy też takich [przedsiębiorców], co sami nas proszą o pomoc, ale te firmy są wtedy niesprzedawalne i to jest w ogóle jakaś porażka.

To tak jest. Jak się chce coś dobrego zdobyć, to to trzeba zdobyć. A to co samo przychodzi, no to z jakichś powodów samo przychodzi. Zwykle z takich, że jest słabe. (R35)

Myśmy przed długi czas byli częścią grupy bankowej, prawda, czyli naturalną kolejną rzeczą myśmy działali często dla klientów banków i, przy czym też raczej to były, raczej staraliśmy się pracować przy większych transakcjach, tych najmniejszych raczej nie podejmowaliśmy, no bo to było wtedy troszkę dla nas niezbyt atrakcyjne finansowo. (R26)

Drugim sposobem rozpoczęcia współpracy badanych doradców z właścicielami firm rodzinnych w procesie sukcesji było zgłoszenie się nestora do wybranego specjalisty. Jak zauważyli np. rozmówcy R29 i R18, proces współpracy mógł rozpocząć się w taki sposób, jeśli nestorzy dostrzegali już problem sukcesji i chcieli go rozwiązać.

Najczęściej to zawsze było tak, że ani jednego z tych klientów ja nie szukałem. [Oni sami się zgłaszali?] No dokładnie, więc sami wiedzieli, że jest coś do rozwiązania. (R18)

Czasami też się zdarza, że ktoś po prostu sam sobie coś wymyśli i do nas przyjdzie, więc to też jakby w dwie strony działa. (R29)

W sytuacji kiedy badany doradca sam poszukiwał potencjalnych klientów, koniecznym działaniem podczas pierwszych rozmów było również budowanie świadomości o procesie sukcesji, czyli z jednej strony, jak doprecyzował rozmówca R10: *uświadomienie problemów, zagrożeń i możliwości, które sukcesja daje*, z drugiej zaś uświadomienie, jakie działania podejmuje doradca w procesie sukcesji i jak wpływają one na działanie firmy klienta.

Jeśli chodzi o etapy, to z pewnością muszę uświadomić klienta na początku, czym jest w ogóle słowo „planowanie” i co my zrobimy, żeby on był tego świadomy. Jak duże zmiany my wprowadzimy w jego dotychczasowej działalności gospodarczej. (R14)

Z doświadczeń badanych doradców wynika, że samo uświadomienie właścicieli firm rodzinnych nie przynosiło natychmiastowego efektu w postaci formalnego rozpoczęcia współpracy rozmówców z nestorami.

To, co się działo od momentu pierwszych rozmów z doradcą do podjęcia decyzji o formalnym rozpoczęciu procesu sukcesji metaforycznie przedstawił rozmówca R25.

Natomiast ja myślę, że to jest takie ziarno, które jest zasiewane w głowie i ono, prędzej czy później, kiełkuje. Nigdy nie jest tak, że dana osoba jakby już od chwili rozmowy ma chęć działania. Prawie nigdy tak się nie zdarza. Natomiast rzeczywiście potrzeba nie więcej niż kilka miesięcy, myślę, do pół roku, żeby dana osoba zaczęła naprawdę bardzo poważnie myśleć o tym. (R25)

Poznanie oczekiwań właścicieli firm rodzinnych

Kolejny etap procesu współpracy doradcy z właścicielem firmy rodzinnej w procesie sukcesji, zdaniem rozmówców, polegał przede wszystkim na uważnym słuchaniu klienta. Tylko on bowiem był w stanie przybliżyć doradcy rzeczywistość, w której funkcjonował. Klient nie zawsze jednak chciał i potrafił sformułować swoje cele i potrzeby, dlatego doradca na tym etapie musiał wykazać się umiejętnością zadawania pytań. Rozmówcy R15 i R30 ujęli swoje działania na tym etapie następująco:

Czyli najpierw my zbieramy te wszystkie informacje: jaką mamy sytuację na różnych poziomach, życia rodziny, wiek, rodzina, w związku, bez związku, przeprowadzone spadki, testamenty, czy nie, podzielone majątki, czy nie, za kogo są odpowiedzialni, za kogo ponoszą odpowiedzialność finansową, jaką mają wizję życia na przyszłość, jak emerytalnie, jak firmowo, jak majątkowo, a potem już przechodzimy do samej firmy, jaka to forma, z kim tworzą te spółki, albo pojedyncze działalności, kto to ma kontynuować... No całe mnóstwo pytań, które dają nam obraz rzeczywistej całości sytuacji, tego, czego oczekuje klient. I to jest podstawa do dalszej pracy. (R15)

No wydaje mi się, że najpierw to my jesteśmy słuchaczem i to trwa bardzo, bardzo długo. Czasami jakies tam pytania zadajemy, jakies tam, już nam się kształtują w głowie, może jakies sugestie. (R30)

Na tym etapie inny badany podniósł również potrzebę określenia, które oczekiwania są najważniejsze, czyli które z nich powinny zostać zrealizowane w pierwszej kolejności i być może kosztem innych. Pod-

kreślił on także duże znaczenie etapu poznawania oczekiwań w realizacji całego procesu współpracy doradcy z nestorem w procesie sukcesji.

Potem musimy zrozumieć, co on [klient] tak naprawdę chce. Więc musimy z nim porozmawiać i ustalić, jakie są jego priorytety, jakie są jego cele. I to jest tak naprawdę najważniejsza faza w tym wszystkim. Bo jeżeli źle się zrozumiemy z klientem, albo klient nie będzie z nami do końca szczerzy czy uczciwy, albo sam nie będzie za bardzo wiedział, co jest jego intencją, no to te błędy z pierwszej fazy one się przeniosą na następne. (R12)

Tworzenie koncepcji działania

Uczestnicy badań byli zgodni, że kolejny etap po poznaniu oczekiwań właścicieli firm rodzinnych poświęcony był opracowaniu koncepcji działania. Praca rozmówców na tym etapie polegała na stworzeniu kilku wariantów rozwiązań problemów nestorów, a następnie zaplanowaniu wdrożenia wybranego rozwiązania. Kilku badanych uszczegółowiło jednak nieco bardziej opis swoich działań na tym etapie. Na przykład rozmówca R30 dodał, że po ustaleniu oczekiwań nestora sprawdzał on również, czy są one zgodne z oczekiwaniami zaangażowanych w proces sukcesji sukcesorów.

No myślę, że następnym etapem to jest stworzenie takiej koncepcji, jak to ma wyglądać i co ten nestor oczekuje w pewnym sensie od tego następcy i czy oni się jakoś w ogóle rozumieją pod tym względem i czy się co do tego zgadzają. (R30)

Z kolei rozmówca R8 zaznaczył, że istotne jest nie tylko samo przygotowanie dobrego scenariusza rozwiązania, ale także wyjaśnienie klientowi, że ten scenariusz nie jest sztywno ustalony i może on ulec zmianie.

Praca koncepcyjna, czyli zderzenie się z pewną wizją, jaką ma nestor. Przepracowanie tejże wizji na tle różnych możliwych scenariuszy. Uświadomienie, że nie jest to jedyny plan, tylko że to jest pewien proces. I zakończenie planowania koncepcyjnego takim etapem podsumowującym, wiemy co trzeba, wiemy, co chcemy. (R8)

Tę myśl rozwinął kolejny rozmówca, przedstawiając tworzenie rozwiązania jako pewien proces. Ponadto zauważył on, że w trakcie uszcze-

gółowienia koncepcji doradca zdobywa nowe informacje o kliencie, które mogą oddziaływać na proponowane rozwiązania.

Po tej pierwszej fazie zrozumienia klienta mamy fazę przygotowania mu kilku propozycji, kilku scenariuszy rozwiązania tych jego problemów czy osiągnięcia jego celu. Czyli tak, zrozumienie, scenariusze, potem on musi wybrać jakiś scenariusz. My musimy w kolejnej fazie dopracować w szczególności ten scenariusz. Ponieważ ta prezentacja tych kilku scenariuszy jest na pewnym poziomie ogólności. Tutaj często dochodzą nam rzeczy, które jakby nie były wzięte przez klienta pod uwagę wcześniej, albo my czegoś nie zauważyliśmy, bo nie mieliśmy pełnej wiedzy. No ale powiedzmy, że wszystko idzie dobrze, czyli dopracowanie tego scenariusza ostatecznie. (R12)

Wdrożenie planu działania

Etap czwarty procesu współpracy doradcy z właścicielami firm rodzinnych w procesie sukcesji nazywany przez rozmówców wdrożeniem, implementacją lub realizacją był rozumiany przez nich jako zastosowanie planu działania w praktyce.

A potem następuje życie, wdrożenie tego, co udało się opracować. Wdrożenie i kontynuowanie w ramach tych zasad. (R30)

I na koniec dnia kończymy projekt i już ten model jest opracowany, klient jest w nowej rzeczywistości, no i działa. (R2)

Z perspektywy rozmówcy R22 wdrożenie planu sprowadzało się do sporządzenia dla klienta różnych dokumentów.

Implementacja, tak mówiąc językiem projektowym. Implementujemy, w formy dokumentów oczywiście, to, co klient sobie zażyczył. I to co jest możliwe. I to jest etap w sumie ostatni. (R22)

W przypadku sukcesji wewnętrznej w badanej grupie doradców większość prawników zauważyła, że wśród przygotowywanych przez nich dokumentów znajdował się testament, a także pisma potrzebne do zmiany formy prawnej firmy.

To trzeba po pierwsze tak, zazwyczaj odbywa się założenie spółki, dwa, drugi element to jest już sporządzenie jak gdyby prawidłowego testamentu z ewentualnymi zapisami windykacyjnymi. (R20)

Na przykład rejestrujemy spółkę, zmieniamy umowę spółki, robimy również bardzo często nieodzwonne do tego elementy to są testamenty, zapisy windykacyjne, to moja rola się wtedy kończy. (R14)

Inni specjaliści, np. rozmówca R11, który zajmował się obszarem finansowym, przygotowywał na tym etapie dla właścicieli firm rodzinnych polisy.

Czasem kreujemy kapitał w polisie. Ponieważ bywa tak, że potrzeba przygotować jakieś pieniądze na spłatę jednego ze spadkobierców, czy na spłatę zachowku dla spadkobiercy wykluczonego. (R11)

Rozmówcy współpracujący z właścicielami firm rodzinnych w procesie sukcesji zewnętrznej również sporządzali na tym etapie odpowiednią do procesu dokumentację. Najczęściej były to deklaracje i umowy podpisywane przez kupującego i sprzedającego.

Po tej ofercie niewiążącej podpisujemy list intencyjny, uzgadniamy list intencyjny. (...) Następnie przygotowujemy projekt umowy, wynegocjowanie tej umowy, zamknięcie transakcji. Koniec, tak jest zawsze. (R20)

Zwykle my na tym etapie oczekujemy podpisania zobowiązania o zachowaniu poufności, przed przekazaniem bardziej szczegółowych informacji. (...) W odpowiedzi na ten dokument zwykle przedstawiane są warunki ze strony potencjalnych inwestorów, czy też akceptacja wstępnych warunków, czy wstępnie przedstawionej oferty (...) Na to wstępne potwierdzenie, zwykle odpowiedzią muszą być albo negocjacje czy spotkanie z właścicielem, być może inwestor chce go bliżej poznać, albo też docelowo term sheet, czyli zestawienie warunków transakcji, na co wstępnie się umawiamy, jeszcze przed podpisaniem umowy transakcyjnej. Po tym etapie inwestor chce szczegółowo poznać przedmiot transakcji, czyli realizuje proces due diligence najczęściej. Po nim zwykle formułowana jest oferta, już bardziej wiążąca ze strony inwestorów. (...) Jak to jest zaakceptowane, to przechodzimy do procesu, tak naprawdę, spisywania umowy inwestycyjnej. (R16)

W wypowiedziach rozmówców pojawiły się także wskazania innych działań wykonywanych podczas etapu implementacji. Część z nich miała miejsce tylko w określonych sytuacjach. Na przykład zdaniem rozmówcy R31, jeśli pojawiał się problem z przeniesieniem kredytu na sukcesora, do jego zadań należało również skontaktowanie się z przedstawicielami banku klienta i wyjaśnienie im, że dokonywane zmiany mają związek z sukcesją.

uzyskanie interpretacji podatkowych, uzgodnienia z bankami, tak, bo tu też czasami musimy w tym zakresie wspomóc, jeżeli, no jest problem z przeniesieniem kredytu z jakimś tam porozumieniem. Często jest tak, że trzeba jechać i spotkać się z kimś z banku. Wytłumaczyć, o co w tym chodzi, że nie mają się czego obawiać, że jest to właśnie restrukturyzacja taka sukcesyjna, że jak to od tej strony prawnej jak tam by wyglądały zabezpieczenia, tak, że jest ta solidarna odpowiedzialność zbywcy nabywcy przedsiębiorstwa, ustalić czasami jakieś tam warunki, na których oni zgodzą się te umowy kredytowe poprzemienić, prawda. (R31)

Z kolei doradca R27, widząc potrzebę zmiany stylu zarządzania ze strony młodszego pokolenia, dokonywał analizy pracowników firmy pod kątem ich dostosowania do nowego właściciela firmy.

Oczywiście trzeba zrobić przegląd kadry, zobaczyć, którzy ludzie rokują, nie rokują, jak komunikacja wygląda, być może trzeba w ogóle zmienić styl zarządzania, bo kolejne pokolenie jest kimś innym, nie może kopiować rodziców, tego samego stylu. Czasami niektórzy, ja rozumiem, że niektórzy tak są wychowani, wtedy kopiują i wtedy nie ma problemu. (R27)

Część działań podejmowanych przez badanych doradców na etapie wdrożenia planu działania można było uznać za stały element procesu ich współpracy z właścicielami firm rodzinnych w procesie sukcesji. Doradcy R34 i R16, mówiąc o nich, wskazywali je jako kolejne etapy w ich harmonogramie pracy.

Jesteśmy od początku do zamknięcia transakcji, czyli od przygotowania procesu. Jeżeli jesteśmy po stronie sprzedającego, zaczynamy od przygotowania procesu sprzedaży, dokumentacji, nadzoru nad due dilligence, pozyskania ofert, oceny, zamknięcia transakcji, również udziału w negocjacjach z prawnikami. (R34)

Na początku istnieje potrzeba określenia wartości [firmy], jest potrzeba stworzenia materiałów informacyjnych o tym, co miałyby być przedmiotem transakcji. To jest zwykle pierwszy etap. (...) Ten drugi etap składa się zwykle z określenia długiej listy inwestorów potencjalnie zainteresowanych przejęciem przedmiotu transakcji. Z tej długiej listy, zwykle w jakiejś rozmowie z właścicielem, wypracowana jest krótsza lista, do której są kierowane informacje takie wstępne, najczęściej w formie skróconej, teasera informacyjnego, 2, 3, 4 strony maksymalnie. (R16)

Modyfikacje wdrożonych rozwiązań

Wdrożenie opracowanego przez doradcę rozwiązania oznaczało dla części badanych koniec procesu współpracy z właścicielem firmy rodzinnej w procesie sukcesji, a dla innych wstęp do kolejnego etapu, który można określić jako modyfikację wprowadzonych w życie rozwiązań. Doświadczenia rozmówców wskazują, że ich zaangażowanie w ten etap było spowodowane zmianami w życiu właściciela firmy rodzinnej i jego krewnych, a także zmianami zachodzącymi w firmie rodzinnej i jej otoczeniu.

Dochodzi do zamknięcia tego procesu sukcesji. A to jest neverending story, bo zmieni się przepis, zmieni się sytuacja rodzinna, oby na lepsze, znaczny finansowa. Trzeba wołać głośno, no i pytać się, co mam robić w tej sytuacji. (R8)

To, co napiszemy teraz, nie jest raz na całe życie. No bo zwłaszcza jak tworzy się sukcesję dla osób czterdziestoletnich, one mogą mieć kolejne dzieci, mogą mieć kolejne związki, mogą mieć rozwody, mogą mieć różne rzeczy, w związku z tym to nie jest tak, że my odkładamy ten plik dokumentów gdzieś do sejfu u notariusza i u osoby zaufanej, która, no ten guzik z napisem „startujemy z sukcesją”, ma odpalić, kiedy już tej osoby nie będzie na świecie, tylko, no reagujemy. Pamiętamy o tym, że okej, urodziło mi się dziecko, no to teraz może zmienimy jednak ten model sukcesyjny, na taki, który uwzględnia to, że mam kolejnego czy też pierwszego potomka. Albo rozwiodłem się, mam nowego partnera, nową partnerkę to teraz zrobimy coś jeszcze innego. (R22)

Wśród głosów próbujących wyjaśnić przyczyny udziału doradców w etapie modyfikacji pojawiły się również wypowiedzi tłumaczące to

częściowym przekazaniem majątku firmy i częściowym oddaniem władzy przez nestora. Rozmówcy R20, R31 oraz R36b ujęli to następująco:

Nie zawsze jest tak, powiedziałbym, że na podstawie naszych doświadczeń, rzadko się zdarza tak, żeby ta głowa rodziny, że tak powiem, chciała się wyzbyć wszystkiego. I mówię, bardzo często, jak gdyby odbywa się to na przestrzeni tam nawet kilku lat. Że do samego końca gdzieś tam jakaś firma założona w 91 roku, ona nadal funkcjonuje i tam ten przedsiębiorca sobie to jakby prowadzi. (R20)

Przy czym dodam jeszcze, bo to też moim zdaniem istotne, właściwie nie mieliśmy takiej sytuacji, że ktoś chciał tę firmę oddać od razu. Raczej są takie sytuacje, że jest to dopuszczenie następców. Sformalizowanie tej wspólnej działalności, natomiast z zachowaniem jakiejś tam kontroli czy, powiedzmy, dużego wpływu na tę działalność. (R31)

Ja zadałam takie pytanie przedsiębiorcy, który medialnie ogłosił i opisał sposób sukcesji w swojej firmie, że przekazał z dniem dokładnie ostatnim kwietnia własność swoim synom, i z kolei zamierza 5 lat sprawować funkcję prezesa jeszcze, a potem przekazać [władzę] jednemu z nich. Ciekawe, na zadane pytanie, czy już wie, który to będzie, to on mówi, że dzisiaj jest przekonany, że dzisiaj jakby miał wskazać, to wie którego, ale być może za 5 lat to ta decyzja będzie inna, bo wśród tych trzech braci jest jeden, który naprawdę zaczyna dopiero karierę w firmie w tej chwili, więc może on się wykaże zupełnie innymi umiejętnościami i jeszcze lepszymi niż ten, co dzisiaj się wydaje numerem jeden. (R36b)

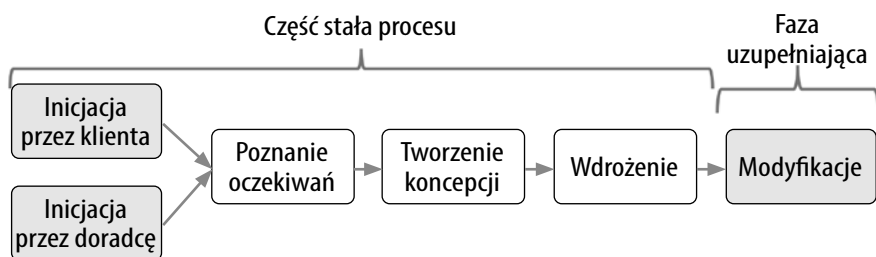
Zdaniem jednego z badanych doradców istotnym warunkiem jego uczestnictwa w etapie modyfikacji była również satysfakcja klienta po wdrożeniu rozwiązań proponowanych przez doradcę oraz zaufanie jakie klient pokładał w doradcy.

A często się potem zdarza, że klient potem, kiedy jest zadowolony to do nas z jakimiś rzeczami wraca, tymi drobniejszymi, czy coś tam jeszcze chciałby zrobić, bo też klient wie, że my znamy jego działalność, ma do nas zaufanie, no to po co szukać kogoś innego. (R2)

Podsumowując: na podstawie wypowiedzi rozmówców można wyróżnić 5 etapów procesu współpracy doradcy z właścicielami firm

rodziny w procesie sukcesji (zob. rysunek 6.1). Są to: etap inicjacji, poznawania oczekiwań klienta, tworzenia koncepcji działania, wdrożenia planu działania i modyfikacji wdrożonych rozwiązań. Pierwsze cztery etapy stanowiły doświadczenie wszystkich badanych doradców w procesie sukcesji zarówno wewnętrznej, jak i zewnętrznej, w związku z tym można je uznać za względnie stałe elementy procesu współpracy. Oznacza to, że wystąpią one zawsze, jeśli proces współpracy będzie postępował bez nieprzewidzianych przeszkód (zob. podrozdziały 6.2 i 6.3). Proces współpracy według badanych mógł zostać zainicjowany albo przez doradcę, albo przez klienta. W drugim przypadku zakres działań doradcy był węższy, ponieważ nie musiał on wiązać się z poszukiwaniem klienta i uświadamianiem mu potrzeby przeprowadzenia sukcesji. Ostatni etap, tj. modyfikacje, został zidentyfikowany przez nielicznych doradców, którzy zaznaczyli, że może on wystąpić w określonych warunkach. W związku z tym etap modyfikacji można uznać za fazę uzupełniającą.

Rysunek 6.1. Proces współpracy doradcy z przedstawicielami firmy rodzinnej w procesie sukcesji (wewnętrznej i zewnętrznej)



Źródło: opracowanie własne.

6.1.2. Uczestnicy procesu współpracy doradcy z właścicielami firm rodzinnych w procesie sukcesji

Kluczowymi aktorami w badanym procesie są doradca i właściciel firmy rodzinnej nazywany w niniejszej pracy również klientem. Ze względu na fakt, że rola doradcy stanowi jeden z głównych wątków analizy, zostanie ona szczegółowo przedstawiona w odrębnym podrozdziale. Poniżej natomiast zostaną przedstawione rozważania dotyczące charakterystyki klienta, a także pozostałych uczestników procesu współpracy doradcy z nastorem w procesie sukcesji.

6.1.2.1. Klient – właściciel firmy rodzinnej

Charakterystyka klienta

Badani doradcy charakteryzowali swoich klientów na dwóch płaszczyznach. Pierwsza odnosiła się do klienta jako firmy rodzinnej, druga dotyczyła klienta postrzeganego jako postać mająca fizyczny kontakt z osobą doradcy. Uwzględniając pierwszą płaszczyznę, można stwierdzić, że badani rozmówcy w procesie sukcesji współpracowali z przedsiębiorstwami rodzinnymi o różnej wielkości. Zarówno doradcy zajmujący się sukcesją wewnętrzną, jak i zajmujący się sukcesją zewnętrzną mieli klientów z sektora nie tylko małych i średnich, lecz także dużych przedsiębiorstw.

My docieramy do takich małych i średnich firm, głównie małych na rynku. (R15)

Tutaj przez naszą kancelarię przewijały się różne firmy rodzinne, od tych najbogatszych, w sensie firm najbogatszych Polaków, do takich mniejszych i średnich. (R12)

W grupie tej brakowało jednak mikroprzedsiębiorstw. Zaledwie jeden doradca stwierdził, że tacy klienci zgłaszali się do niego, ale czynili to rzadko.

Powiedzmy, no rzadko pojawiają się tutaj osoby, które mają takie zupełnie mikro przedsiębiorstwa, tak. Raczej są to małe, średnie przedsiębiorstwa. (R31)

O podobnej różnorodności można mówić również w kontekście branży, w jakiej działała firma rodzinna. Większość doradców jednoznacznie stwierdziła, że obsługuje przedsiębiorstwa działające w różnych branżach.

Grupa [firmy współpracujące z doradcą w procesie sukcesji] jest generalnie otwarta. Grupa jest, jeżeli chodzi o sektory od A do Z, zupełnie nie ma żadnej reguły. (R22)

Bardzo różne branże, właśnie tak, jak myślę o takich projektach [sukcesyjnych] ostatnio, to właśnie branża paliwowa, to branża takich pro-

duktów medycznych, trochę kosmetycznych. Bardzo różne to były projekty, także z różnych obszarów. (R16)

Rozmówca R25 rozwinął te opinie, wyjaśniając po pierwsze przyczynę współpracy z firmami z różnych branż, a po drugie wskazał firmy produkcyjne jako te, które wcześniej podejmowały decyzję o współpracy z doradcą w procesie sukcesji.

Ten problem [sukcesja] dotyczy wszystkich. Natomiast szybciej się krystalizuje ta potrzeba w przedsiębiorstwach produkcyjnych, a to dlatego, że te przedsiębiorstwa z reguły mają więcej majątku zgromadzonego trwałego i wymiar problemu jest większy. Przedsiębiorstwa handlowe z reguły, no może tak nie mówmy, że jakaś wielka reguła, ale rzeczywiście, no więcej jest tych produkcyjnych. Natomiast handlowe, no często to jest tak, że te biznesy same w sobie są samograjami i są warte tyle, ile handlowcy w tych biznesach, ile jakby znajomości i tak dalej, i tak dalej. Tam, mam wrażenie, że ten problem nie jest tak szybko dostrzegany. (R25)

Praktyka badanych doradców wskazywała również, że klienci korzystający z ich wsparcia prowadzili działalność gospodarczą w różnych formach prawnych, m.in. jednoosobowej działalności gospodarczej, spółki z o.o., spółki komandytowej, spółki jawnej.

Mamy całe spectrum jakby firm, które funkcjonują w rozmaitych formach prawnych, o rozmaitej wielkości, różnie poukładane. To mogą być spółki, większość jest oczywiście firm prywatnych, (...), w większości nie są to spółki publiczne. Mówię teraz cały czas o tych firmach rodzinnych. I mogą być zorganizowane w bardzo różny sposób, albo to są spółki z o.o., albo to są spółki z o.o. spółka komandytowa, działają czasami w formie spółek jawnych, tak że to bardzo różnie. (R26)

Większość tych firm rodzinnych, takich, które do nas, które są jak gdyby naszymi klientami, to zazwyczaj były firmy jednoosobowe. (R20)

Charakterystyka klienta przez badanych doradców uwzględniająca drugą płaszczyznę, tj. klienta jako postać mającą fizyczny kontakt z osobą doradcy, wskazywała, że w przypadku procesu sukcesji

(wewnętrznej i zewnętrznej) osobą poszukującą wsparcia doradcy był najczęściej nestor.

To w miarędzęcej w większości przypadków powiedziałbym, że nestor, gdzie z reguły to są osoby o bardzo silnej osobowości. (R30)

No zdecydowanie w większości przypadków jest to nestor, który jakby psychicznie doszedł do wniosku, że coś musi zrobić. (R12)

Zdaniem rozmówcy R8 wynikało to głównie z zajmowanej przez nestora pozycji osoby decyzyjnej w firmie rodzinnej.

Zwracają się zawsze nestorzy, bo... Miałem kilka kontaktów od sukcesorów, ale one później nie przeszły dalej, bo decyduje o przekazaniu firmy nestor, prawda? Raczej kierunek od nestora. (R8)

Sukcesorzy natomiast zgłaszali się do badanych doradców tylko w krytycznych sytuacjach. Po pierwsze, kiedy nestor nie mógł już zarządzać firmą rodzinną.

Sukcesorzy przychodzą do nas post factum. Czyli jak jest śmierć. (R13)

Natomiast proszę pamiętać, że zgłaszają się również do mnie potencjalni spadkobiercy, gdzie ten senior rodu na przykład już jest chory. (R14)

Po drugie, kiedy młodsze pokolenie nie podzielało decyzji nestora dotyczących sukcesji i nie było w stanie dojść z nim do porozumienia.

Trzykrotnie w tym roku zgłosili się synowie zaniepokojeni, że nie są, że tak powiem, włączeni do spótki w sposób oficjalny. (R21)

No były też takie sytuacje, kiedy to sukcesor się domagał, ponieważ, no to nawet tacy sukcesorzy byli tam już w wieku między 30 a 40 lat, no ale nestor ciągle uważał, że są niegotowi do tego, żeby prowadzić firmę. No w związku z tym to sukcesorzy jakby byli inicjatorami tego, żeby przystąpić do projektu, żeby wziąć udział, żeby tatę, czy mamę wystać na jakieś szkolenie, żeby się dowiedzieli, że to trzeba zrobić, jak uznać, że to już syn, czy córka może prowadzić [firmę] i tak dalej. (R5)

Były przypadki, kiedy proces sukcesji rozpoczynał się od interwencji dzieci. Było dużo takich przypadków, że przychodził na przykład syn nestora i mówił, że sprawa jest bardzo poufna, dotyczy takiego i takiego przedsięwzięcia, że on wie, że ojciec preferuje takie, a nie inne rozwiązanie, ale sam uważa, że to nie jest dobre rozwiązanie i on prosił po prostu o konsultację. (R9)

Ponadto rozmówcy udzielający wsparcia w procesie sukcesji wewnętrznej zauważyli, że współpracujący z nimi nestorzy byli na ogół osobami starszymi. Bardzo często znajdowali się oni w wieku umożliwiającym im przejście na emeryturę.

No ci nestorzy, z którymi my mieliśmy do tej pory do czynienia, to raczej 60+. Zdarza się nawet i 80, tak, ale większość to będzie tak, nie wiem, 55 do 70. To jest taki przedział, tak powiedziałbym, tak, taka największa ilość. (R30)

No zdecydowanie po pięćdziesiątce, po sześćdziesiątce, tak. To tak między pięćdziesiątym którymś a sześćdziesiątym którymś rokiem życia, to zdecydowana większość osób, z którymi rozmawiamy o sukcesji. (R31)

Z kolei rozmówcy, którzy zajmowali się głównie procesem sukcesji zewnętrznej mieli trochę inne doświadczenia. Ich zdaniem zainteresowanie sprzedażą firmy pojawiało się nawet u czterdziestokilkuletnich właścicieli firm rodzinnych. Niemniej jednak, podobnie jak doradcy zajmujący się tylko sukcesją wewnętrzną, mieli także znacznie starszych klientów.

Ja bym powiedział, że nie mamy chyba za dużo klientów, którzy są, bym powiedział, poniżej, nie wiem, 40. roku życia, to są raczej osoby takie po czterdziestce zdecydowanie. (...) czasami są takie osoby, które podejmują decyzję o tym, że nie mają tej tak zwanej sukcesji i chcą już, już mają albo zdrowotne problemy, albo z innych powodów, to korzonki, żona naciska, albo zmienia żonę czasami, bo to też to tak się zdarza, tak, to wtedy to są tacy właśnie klienci, tam po sześćdziesiątce czy starsi. (R34)

Rozmówcy, opisując swoich klientów, odnieśli się także do kwestii posiadanej przez nich wiedzy na temat procesu sukcesji. Z ich doświad-

czeń wynika, że poziom tej wiedzy był zróżnicowany. Jedni badani dostrzegli, że niektórzy ich klienci mieli dużą wiedzę na temat sukcesji, ponieważ mieli już doświadczenie w tym zakresie albo nawiązali już pierwszy kontakt z innymi doradcami.

Często bywa tak, że rozmawiają nie tylko z nami, tylko na przykład z dwoma, trzema firmami, chcąc się zorientować, co one oferują, w jaki sposób mogą pomóc i chcąc się jak najwięcej dowiedzieć o takim procesie. Więc bywa tak, że ta wiedza jest niewielka. Ale bywa też tak, że są już zorientowani, dlatego że już z kimś wcześniej rozmawiali, że mieli już jakąś próbę rozmowy z inwestorem, więc wtedy ta ich wiedza jest większa. Więc tak jak mówię, znowu nie ma tu reguły. (R26)

(...) są pojedyncze osoby, które faktycznie miały już wcześniej doświadczenia, które mają rozeznanie ogólnie, czasami są to w ogóle osoby, które ze świata doradczego chociażby trafiają do spółek, no to w oczywisty sposób te wiedzą sporo. (R16)

Inni rozmówcy twierdzili, że współpracujący z nimi właściciele firm rodzinnych posiadali tylko podstawową wiedzę teoretyczną na temat sukcesji, przy czym taka wiedza zamiast pomagać, często ograniczała otwartość klientów na określone rozwiązania.

Czasem niektórzy jakąś teoretyczną [wiedzę], ale bardzo wyrywkową, wycinkową mają, że gdzieś coś słyszeli. Często też mają taką wiedzę tylko stricte, że prawnik to zrobi i już będzie zrobione. (R15)

Generalnie przedsiębiorcy w tej chwili wiedzą, co to jest sukcesja, natomiast często im się wydaje, że jak napiszą testament, albo jak prawnik im napisze w umowie spółki na przykład wyłączenie dziedziczenia, to jest temat załatwiony. (R11)

Znaczna większość badanych uważała jednak, że ich klienci mają znikomą wiedzę na temat sukcesji. Najbardziej krytyczne opinie w tym zakresie wskazywały, że:

Nie wiem jaką Pani ma tam skalę ocen, najniższa z możliwych, czyli tak jakby żadna [wiedza]. To jest, myślę, że to jest jakby częściowo na całym świecie, ale chyba szczególnie tutaj, w naszym kraju. (R28a)

(...) bardzo mały [poziom wiedzy klienta], można czasami nawet powiedzieć, że zerowy. W sensie oni tylko gdzieś usłyszeli, że może być z tym problem, więc pytają, na czym ten problem w ogóle polega. To nie jest tak, że oni mówią: „Mam problem, bo wiem, że coś się stanie i jak temu zapobiec”, tylko mówią: „Czy to w ogóle jest problem, co się stanie?” (R18)

Pewnym optymizmem mogą napawać jednak opinie bardziej doświadczonych w zakresie sukcesji rozmówców, którzy zauważyli, że w ostatnich latach poziom wiedzy, a właściwie świadomość potrzeby przeprowadzenia sukcesji wśród obsługiwanych przez nich przedsiębiorców wzrosła.

Jest dużo lepsza, niż 10 lat temu. Wie Pani, 10 lat temu ja miałem tę perspektywę, że nie zapomnę takiego prezesa, kiedy przychodzę do gabinetu, ja wtedy współpracowałem z doradcami finansowymi, byłem niejako przyprowadzany, tak, oni obsługiwali tego klienta od dawna i prezes po jakimś czasie [zapytał]: „panie [imię doradcy], pan sugeruje, że ja umrę?” To był ten poziom abstrakcji jeszcze, tak? Dzisiaj ta wiedza jest większa. (R3)

Charakterystykę właścicieli firm rodzinnych współpracujących z badanymi w procesie sukcesji zarówno wewnętrznej, jak i zewnętrznej uzupełniają poniższe wypowiedzi:

Większość klientów to są nasi stali klienci. (R24)

Część z nich była klientami stałymi, takimi, którzy przez wiele lat z nami współpracują i w pewnym momencie dojrzeli do przygotowania sukcesji, albo do myślenia o sukcesji, bo to jest bardzo trudna decyzja. (R12)

Ta proporcja jest następująca: zdecydowanie więcej przypadków rozwiązania sukcesji mamy ze starymi klientami. Natomiast zadziwię Panią, bo myślę, że ta proporcja nie jest 90 do 10 ani 95 do 5, tylko myślę, że to jest jakieś 60 do 40, 70 do 30. (R25)

Można więc stwierdzić, że wśród klientów dominowały osoby, które były już dobrze znane rozmówcom. W znacznej części przypadków doradcy – zarówno zajmujący się sukcesją wewnętrzną, jak i zewnętrzną określali ich jako stałych klientów. Badani podejmowali

jednak także współpracę z nowymi klientami, o czym decydował m.in. mały rozmiar firmy doradcy i związany z tym brak możliwości obsługi klienta w szerszym zakresie, przyjęta specjalizacja doradcy w procesie sukcesji oraz zakończenie kariery przedsiębiorcy przez nestora (wyjście z biznesu).

Główne problemy właścicieli firm rodzinnych w procesie sukcesji

Badani doradcy zidentyfikowali szereg trudności, jakie ich klienci napotykali przy realizacji procesu sukcesji wewnętrznej oraz zewnętrznej. Miały one ścisły związek z osobą nestora, sukcesora, pozostałymi członkami rodziny oraz specyfiką firmy rodzinnej. Do najczęściej pojawiających się problemów zarówno w procesie sukcesji wewnętrznej jak i zewnętrznej należały te związane z głową firmy rodzinnej. W opiniach rozmówców przewijał się pogląd, że nestorzy byli bardzo przywiązani do swoich przedsiębiorstw.

Proces został w końcu zakończony sprzedażą biznesu, natomiast wielokrotnie były sytuacje, że właściciele otrzymywali ofertę i formułowali tak naprawdę jeszcze wyższe oczekiwania, niż te, które już zostały skonkretyzowane w formule oferty wiążącej, czy tam takiej wstępnej już, tak że tego typu specyfika projektów sukcesyjnych występuje w ogóle w Polsce, w naszej ocenie, że właściciele są mocno związani z biznesem. (R16)

Właścicielowi ciężko się rozstać, bo on brał w tym [tworzeniu przedsiębiorstwa] udział, też to projektował na przykład i on tam tyle miesięcy spędził, a może i lat, i tak dalej, a trzeba to odciąć. I to jest skomplikowane. (R19)

Czasami jest tak, że na przykład rodzic twierdzi, że jest przygotowany do sukcesji, a on wcale tej sukcesji nie chce. I to jest chyba najczęstsze, nie? Że niby ma wprowadzić dzieci, oddać im władzę, ale on tej władzy oddawać nie chce, nie bo nie, oni myślę, że boją się też tego właśnie co się stanie po [przekazaniu firmy]. (R24)

Są bardzo przywiązani do swoich aktywów, tak, że coś stworzyłem i to jest to moje dziecko tak zwane, tak, i nie chcę tego sprzedawać. (R34)

Na podstawie powyższych wypowiedzi badanych doradców można stwierdzić, że przywiązanie ich klientów do biznesu wynikało z różnych

przesłanek, m.in. czasu poświęconego dla firmy, traktowania jej jak własne dziecko, jak również strachu przed przyszłością.

Drugą główną trudnością związaną z postacią nestora, ale występującą z perspektywy badanych tylko w procesie sukcesji wewnętrznej, był sprawiedliwy podział władzy i majątku pomiędzy członkami rodziny. Doradca R22 trudność podejmowania decyzji w tym zakresie opisał następująco:

Czasami tak jest, że mówi klient, że po prostu jedna osoba z kręgu tych, którym polskie przepisy wskazują, że, no jest w kręgu spadkobierców ustawowych, no to on by najchętniej nie dał nic po prostu, bo to jest jakaś, nie wiem, gdzieś się wyrodzi, gdzieś tam biega po jaskiniach syn, czy córka i po prostu mówi, no dobrze, jak ja dam tam po równo, no to przecież to jest jakiś dramat, bo on to wszystko przepuści, nie dałbym nic. No ale tu chodzi o jakieś zachowanie takiej... takiego poziomu braku pokrzywdzenia każdej z osób, żeby nie prowokowało to do jakichś większych kłótni później, kiedy jakby jego już nie będzie, mówiąc o tej sukcesji po śmierci. (R22)

Wśród obszarów problemowych klientów, dostrzeganych przez rozmówców zarówno w procesie sukcesji wewnętrznej, jak i zewnętrznej, pojawiły się również: komunikacja i relacje pomiędzy różnymi członkami rodziny. W odniesieniu do komunikacji należy podkreślić, że problemem występującym w wielu firmach nie było złe sformułowanie komunikatu czy brak skupienia odbiorcy na nim ale, jak wskazał rozmówca R3, jej brak.

Mamy taką rodzinę właśnie z [imię i nazwisko doradcy], wspólnie ją obsługujemy, gdzie przyjeżdżamy, rozmawiamy, nie wiem, 5–6 godzin z rodziną, a później ojciec z synem jadą na tygodniowy rejs i nie pogadają o sukcesji, gdzie są sami przez tydzień we dwóch. I czasami jest w niektórych osobach tego typu blokada, że o tym jest trudno rozmawiać. (R3)

W związku z brakiem komunikacji mógł pojawić się drugi problem dotyczący relacji rodzinnych. Zdaniem badanych doradców częstym zjawiskiem były spory i konflikty wybuchające pomiędzy różnymi członkami rodziny ze względu np. na ich wygórowane ambicje i poczucie niesprawiedliwości przy podziale majątku.

Wydawałoby się, że rodzina jest w miarę dogadana, ale zawsze ktoś się czuje gorszy, zawsze ktoś też ma żonę, czy męża, który też podpowie, że nie daj się, nie, jak to, tak, on wziął, a ty nic, tak nie może być i wszyscy o tą sprawiedliwość walczą swoją własną i my sami mamy przykład z [imię doradcy], z tym, co współpracuję, jednej firmy, my mamy spór na przykład jednej firmy, która właśnie przez takie coś upada. (R18)

Z doświadczeń badanych doradców wspierających właścicieli firm rodzinnych w procesach sukcesji wewnętrznej wynikało również, że wiele problemów klientów miało związek z osobą sukcesora. Rozmówcy zgodnie twierdzili, że następcy nestorów w wielu przypadkach nie byli zainteresowani przejęciem firmy.

Bywa tak, że część młodych ludzi widzi ojca, który ciągle jest zmęczony, który przychodzi do domu i narzeka na firmę, i na pracowników, i na podatki, i wcale nie mają ochoty tak funkcjonować, więc nie bardzo mają ochotę ciągnąć tego, co tata zbudował. (R11)

Ja generalizuję, oczywiście są wyjątki, ale to młodsze pokolenie nie ma takich chęci ciężkiej pracy, bo biznes to jest ciężka praca i raczej już są przyzwyczajeni do pewnego rodzaju dobrobytu i do pewnego poziomu życia. Im się nie chce pracować, rozwijać i najzwyczajniej w świecie zaangażować w prowadzenie biznesu. (R2)

Część rozmówców jako trudność postrzegają również nieodpowiednie przygotowanie młodszego pokolenia do zarządzania firmą rodzinną. Badani doradcy, wyjaśniając przyczyny tego problemu, wypowiadali się negatywnie o sukcesorach. Zarzucali im m.in. brak kompetencji, lekceważenie osiągnięć starszego pokolenia, a także brak wystarczającej wiedzy o firmie.

W tamtej rodzinie było tak, że sukcesor wydał parę ładnych milionów złotych, oczywiście nie swoich, na inwestycje, które były absolutnie stracone, po czym twierdził, że rodzice nie potrafią biznesem zarządzać i on tym biznesem, jak on już go przejmie, to zrobi z nim trzy razy lepszy biznes niż do tej pory rodzice. Tylko że rodzice z sukcesem to robią od 30 lat, tak, a on na razie całe doświadczenie biznesowe swoje ma ujemne raczej, przy czym ryzykował pieniądze nieswoje. (R3)

Przy przejściu przez dzieci, one tam mogą twierdzić, że chcemy przejąć tą firmę, podoba nam się to, wyżyliśmy z tej firmy i niech tak będzie dalej, natomiast bardzo często jest tak, że te dzieci nie mają pojęcia o tej firmie. Były bardzo dobrze wykształcone oczywiście przez rodziców, bo ci rodzice, którzy odnieśli sukces, budowali firmę, oni bardzo mocno inwestują w dzieci, ale bardzo często też izolują je od problemów życia codziennego, tak? Te dzieci kończą doskonałe szkoły, jeżdżą za granicę, uczą się języków, przebywają w fantastycznym środowisku, ale one nie mają zmartwień za bardzo, nie? Przynajmniej nie tych przyziemnych takich związanych z bieżącą działalnością, nie potrafią często zarządzać ludźmi, nie potrafią radzić sobie z kryzysowymi sytuacjami, bo każdy kryzys rozwiązywali rodzice. (R24)

Kilku rozmówców, patrząc szerzej na problem braku przygotowania sukcesorów do przejęcia firmy, dostrzegło, że jedynym winnym tego problemu nie byli przedstawiciele młodszego pokolenia. Z ich wypowiedzi wynikało, że sami nestorzy nie zadbali o to, aby przekazać sukcesorom odpowiednią wiedzę, wdroić ich w życie firmy, a przy tym ograniczali także ich działania w przedsiębiorstwie.

Te dzieci w większości zostały tak wychowane, że niestety, nie zostały nauczone ciężkiej pracy, ponieważ dla rodziców tego pokolenia, i znowu się bawię w psychologię, radość, że można to, czego oni nigdy nie mieli, dać swoim dzieciom, determinowało podejście do ich wychowania. (R9)

Wszyscy wiemy, że jakby planowanie sukcesji to jest szeroki proces, który według wszystkich badań i opinii trwa około 10 lat, tak? Nie trwa 3 miesiące. Trwa 10 lat. Trzeba wykształcić sukcesora i tu muszę powiedzieć, że bardzo wielu przedsiębiorców, w mojej ocenie, ma bardzo duże tyły. Mają często dorosłe dzieci, które nigdy nie są dopuszczane do decydowania, bo tata wie lepiej, albo mama wie lepiej. I bardzo często, muszę niestety z przykrością powiedzieć, jest za późno. (R25)

Przedstawione doświadczenia i opinie badanych doradców dotyczące głównych problemów firm rodzinnych w procesie sukcesji podsumowują w pewnym stopniu wypowiedzi doradców R12 i R14. Dostrzegli oni, że dla ich klientów znacznie trudniejsze w procesach sukcesji nie były problemy techniczne, a problemy miękkie, takie jak podejmowanie ważnych decyzji.

W pewnym momencie przychodzi ten czas, żeby powiedzieć, no dobra, to to [sukcesję] robimy i wtedy najtrudniej jest im podjąć tę decyzję. Czyli nie jest kłopotem samo ułożenie scenariusza [sukcesji], największym kłopotem dla tych osób jest przejście tej bariery psychologicznej, powiedzenie: dobra, to działamy. (R12)

Wie Pani, najtrudniejsze w planowaniu spadkowym, to też powiem kolokwialnie, a później skoryguję, to nie jest moja robota, to jest decyzja czasami właściciela. To jest najtrudniejsze dla niego, bo w sytuacji, w której występuje trójka dzieci, a weźmy teraz warunki bardzo ludzkie, z pierwszego i drugiego małżeństwa i mamy do tego jeszcze trzecią żonę i trzeba to jakoś ułożyć, żeby nie wzięli się za tby, jak on zejdzie. A przewiduje to, że to się stanie i dobrze. No to dla niego decyzja o tym, jak rozplanować, kto ma zostać w firmie, kto ma ją prowadzić, kto ma jej nie prowadzić, jest bardzo trudna. (R14)

Oczekiwania właścicieli firm rodzinnych względem roli doradcy

Właściwe zrozumienie oczekiwań właścicieli firm rodzinnych przez doradcę jest, jak już zauważono w podrozdziale 6.1.1, kluczowym etapem w realizacji procesu sukcesji. Doradca bowiem, pomagając w procesie sukcesji, powinien spełnić oczekiwania klienta.

Z doświadczeń badanych doradców wynika, że dostrzegali oni kilka rodzajów oczekiwań właścicieli firm rodzinnych podejmujących wyzwanie sukcesji. Należały do nich: fachowa porada, bezpieczeństwo, indywidualne podejście doradcy do klienta, zajęcie się problemami rodzinnymi oraz ujawnienie błędów innych klientów przez doradcę. Pierwsze z tych oczekiwań, tj. fachowa porada, było dostrzegane przez doradców mających doświadczenie w sukcesji zarówno wewnętrznej, jak i zewnętrznej. Fachowa porada oznaczała świadczenie kompleksowej usługi, która opierała się na doświadczeniu i dużej wiedzy specjalistycznej, a także umiejętności jej przedstawienia w kontekście biznesowym.

Klient, przychodząc do nas, nie oczekuje, że będziemy mu parafrazować przepisy czy komentarze, tylko bardziej będzie oczekiwał tego, abyśmy podeszli biznesowo do całej strategii działania, a tak naprawdę tylko instrumentalnie posługiwali się instytucjami prawnymi. Myślę, że to oczekiwanie można tak zwięźle podsumować takim sformułowaniem, że klient oczekuje kompleksowej i w pierwszej kolejności takiej funkcjonalnej biznesowej porady. (R25)

Drugim rodzajem oczekiwań klientów, dostrzeganym przez badanych doradców, było bezpieczeństwo właściciela firmy rodzinnej oraz jego krewnych i firmy. Zdaniem rozmówców nestorzy chcieli mieć poczucie, że nawet jeśli ich zabraknie, to firma i ich rodzina przetrwają, czyli będą bezpieczne. Rozmówcy swoją obecnością w procesie mieli dać także przedstawicielom firm rodzinnych poczucie, że podejmują oni dobre decyzje i proces sukcesji wewnętrznej lub zewnętrznej zakończy się dobrym rezultatem.

Punkt numer 3, zapewnienie bezpieczeństwa tej transakcji. Czyli okej, ja sprzedaję swój biznes, wezmę za niego tam 2, 3, 5, 100 ile bądź, natomiast, no chciałbym, teraz mówię jako przedsiębiorca, chciałbym czuć się komfortowo na gruncie umowy, którą zawrę, że ja nie będę potem pociągany do odpowiedzialności za wszystko, co w tej firmie okaże się, po transakcji już, nieprawidłowe. Chciałbym mieć poziom komfortu taki, że on nam tych pieniędzy nie każe oddać w całości, no bo nie o to chodzi w transakcji, żeby pozbyć się biznesu, wziąć 100, a potem te 100 oddać w ramach odszkodowania za różne nieprawidłowości. (R22)

Zdaniem kilku badanych doradców zajmujących się sukcesją wewnętrzną jednym z oczekiwań nestora było także indywidualne podejście doradcy do jego osoby. Rozmówca R10 uszczegółowił to oczekiwanie, wskazując, że związane jest ono z odejściem od standardowych metod i technik współpracy z klientem.

Oczekują, myślę, że również tego, że będziemy się z tymi klientami identyfikować, że nie podejmiemy do nich w sposób jakiś szablonowy, tylko potraktujemy tego klienta indywidualnie. (R10)

Doradca R6 natomiast postrzegał jeszcze szerszy zakres tego oczekiwania. Jego zdaniem klienci chcieli nie tylko odmiennego traktowania od innych przedsiębiorców, ale także wykazania dużej troski o firmę ze strony doradców.

Tego oczekują, żebym potraktował ich firmę tak, jak oni traktują, z taką pasją, delikatnością, w ten sam sposób ją postrzegał tak, jak by to była moja [firma] i właśnie dokładnie tak, jak oni sobie myślą, tak przygotował dla nich ten plan. (R6)

Kolejnym rodzajem oczekiwań klientów było zajęcie się ich problemami rodzinnymi przez doradcę. Niektórzy rozmówcy na podstawie swojego doświadczenia w sukcesji wewnętrznej stwierdzili, że są to oczekiwania nie do spełnienia, które wykraczają poza zakres ich zadań.

Mieliśmy przypadki takie właśnie, gdzie jakby to oczekiwanie było takie, że rozwiążemy konflikty. No i to były różne konflikty, na poziomie rodzeństwa, ale nie tylko rodzeństwa, bo na przykład mieliśmy firmy dwurodzinne, tak, tutaj ja Pani opowiadałem przykład firmy, którą siostry założyły, ale znamy też firmy dwurodzinne, gdzie są zupełnie obcy ludzie. No to też sytuacja konfliktogenna, no bo oczywiście firmy obrosły, no i teraz tych sukcesorów potencjalnych jest wielu, no bo są dzieci po jednej stronie, są dzieci po drugiej stronie i co najciekawsze, o ile rodzice się dogadują, to dzieci już nie. Czyli na poziomie kandydatów na sukcesorów jest niechęć wzajemna. No i oczekiwanie, że jakos my to naprawimy, tak? Nie ma chęci, to nic nie pomoże. (R5)

Przy mniejszych firmach każdy zwraca uwagę na koszty, więc nie chce się otaczać nie wiadomo iloma doradcami, dlatego oczekuje, że tak powiem, że pewną rolę spełni jakby doradca bankowy i to jest pewna niestety ślepa uliczka, bo bank nie jest w stanie być mediatorem, a w którymś momencie mieliśmy też takie sytuacje, gdzie jakby oczekiwania i wręcz jakby nawet nie oczekiwania, tylko działania powodowały, że my się znajdowaliśmy, że tak powiem, w środku jakby tego cyklonu, oka cyklonu i jakby mieliśmy rozwiązywać problemy, które są kompletnie nie bankowe, czyli jakby bardziej z działości mediatora zawodowego. (R23)

Ciekawym głosem w dyskusji dotyczącej oczekiwań klientów w procesie sukcesji zewnętrznej była również wypowiedź rozmówcy R13, który oczekiwania swoich klientów ujął w następujący sposób:

oczekuje, że mu powiemy z praktyki, jak to wyglądało u innych naszych klientów, jakie popełnili błędy. (R13)

Spełnienie tego oczekiwania wymagało od doradcy ujawnienia informacji o byłych klientach, które mogły być pomocne dla nowych klientów.

Podsumowując ten podrozdział, należy podkreślić, że doradcy biorący udział w badaniu mieli zróżnicowanych klientów zarówno pod względem specyfiki firmy (jej wielkości i branży), jak i osoby klienta. Można jednak stwierdzić, że w grupie klientów rozmówców dominowali:

- stali klienci,
- przedstawiciele starszego pokolenia,
- osoby o niskim poziomie wiedzy na temat sukcesji,
- przedsiębiorcy zarządzający małymi i średnimi przedsiębiorstwami.

Najtrudniejsze dla tych klientów w procesie sukcesji były problemy miękkie, takie jak: przywiązanie nestora do firmy, sprawiedliwy podział władzy i majątku, brak komunikacji i konflikty pomiędzy członkami rodziny, niechęć sukcesorów do przejęcia firmy. Zdaniem badanych doradców rozwiązanie przez nich problemów miękkich było jednym z oczekiwań ich klientów. Nie było ono jednak zazwyczaj możliwe do spełnienia, ponieważ wykraczało poza zakres standardowych zadań rozmówców. Innymi oczekiwaniami w stosunku do doradców były: fachowa porada, zapewnienie bezpieczeństwa, indywidualne podejście oraz ujawnienie błędów innych klientów.

6.1.2.2. Inni doradcy, z jakimi współpracowali badani doradcy w procesie sukcesji

Rozmówcy podczas wywiadów wskazali 30 różnych kategorii doradców, z których wsparcia musieli korzystać, współpracując z właścicielami firm rodzinnych w procesie sukcesji. Najczęściej współpracowali z prawnikami, doradcami podatkowymi i doradcami finansowymi. W przypadku prawników należy jednak podkreślić, że jest to złożona grupa, w skład której mogą wchodzić adwokaci, radcowie prawni i notariusze¹.

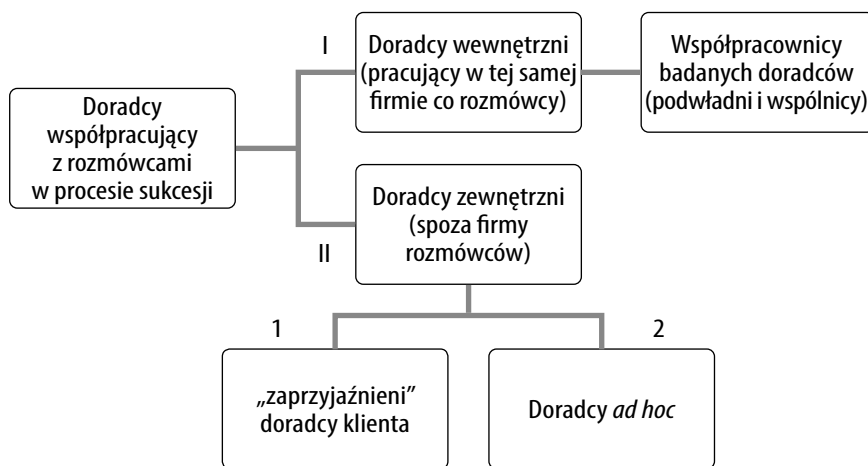
Doradca sukcesyjny według rozmówcy R7 był również zawodem wykonywanym przede wszystkim przez prawników, w tym radców prawnych.

¹ Spośród wszystkich rozmówców współpracujących z prawnikami tylko pięciu wskazało jako uczestnika procesu notariusza, pięciu radcę prawnego, trzech adwokata, a pozostali nie doprecyzowali, z jakim prawnikiem współpracowali.

Z tymi doradcami sukcesyjnymi, od czasu do czasu, współpracuję, z tego powodu, że się znamy. I ten zawód powoli jakby się wytania, to znaczy są osoby, które są lepiej postrzegane jako ci doradcy sukcesyjni, w tych grupach są również radcowie prawni, nie wiem, czy jakieś instytucje finansowe, bo z tym się nie spotkałem są też aktywne tutaj, czy promują jakieś własne rozwiązania, czy nie. No to jest mi trudno ocenić. (R7)

Z praktyki badanych wynika, że wszystkich doradców można podzielić na dwie podstawowe grupy: doradców wewnętrznych i doradców zewnętrznych (zob. rysunek 6.2). Pierwszą z tych grup tworzą współpracownicy badanych doradców. W skład drugiej grupy wchodzi „zaprzyjaźnieni” doradcy klienta, czyli doradcy wspierający klienta od wielu lat w każdej sprawie biznesowej i rodzinnej oraz doradcy *ad hoc*, tj. doradcy z którymi rozmówcy współpracowali w zależności od potrzeb wynikających z realizacji danego procesu sukcesji.

Rysunek 6.2. Doradcy współpracujący z rozmówcami w procesie sukcesji



Źródło: opracowanie własne.

W pierwszej grupie doradców, tj. doradców wewnętrznych, którą tworzyli pracownicy i wspólnicy rozmówców, znajdowali się specjaliści z różnych obszarów doradztwa. Większość rozmówców w swoich firmowych zespołach miała doradców zajmujących się prawem, podatkami i finansami. Można zatem stwierdzić, że byli to specjaliści zajmujący się kwestiami twardymi.

Mamy w tej chwili na pokładzie sześćdziesięciu kilku prawników i doradców podatkowych. (R22)

To znaczy wewnątrz firmy zawsze mamy taki bardzo crossowy przekrój, bo na pewno musi być ktoś, kto jakby jest liderem tego przedsięwzięcia. Na pewno wymaga to zawsze jakiejś konsultacji podatkowej, finansowej, no i takiej, powiedziałbym, z działu korporacyjnego, tak, no bo to jest zawsze jakaś struktura, nie jest to indywidualna działalność gospodarcza, chociaż i taka się nam zdarzyła. (R1)

Tylko dwóch badanych wśród swoich współpracowników miało również osobę zajmującą się sprawami miękkimi. Uzasadnienie jej obecności rozmówca R5 tłumaczył następująco:

Mamy w zespole psychologa, który jest jednocześnie właśnie mediatorem i który zajmuje się też sprawami HR-owymi, ale takimi miękkimi, tak? No i to jest taka osoba, która tam potrafi wyczuć, jakie nastroje są w firmie, no po prostu jakby takie miękkie aspekty, które wbrew pozorom są kluczowe w procesie sukcesji, kluczowe, nie twarde problemy, miękkie problemy to jest. No mamy też finansistów, którzy potrafią popatrzeć, oszacować wartość firmy. (R5)

Otrzymane wypowiedzi rozmówców pozwoliły również na identyfikację przyczyn tworzenia licznego firmowego zespołu doradców i jego rozbudowy. Zdaniem jednego z badanych doradców wynikało to głównie ze złożoności procesu sukcesji i potrzeby posiadania ekspertów w każdej dziedzinie związanej z tym procesem.

Powinno przynajmniej uczestniczyć kilka osób z zespołu i to reprezentujących jakby różne specjalizacje. Bo temat sukcesji jest wielowątkowy. Jest wątek oczywiście prawa spadkowego, jest wątek zazwyczaj korporacyjny, czysto cywilistyczny, podatkowy bardzo ważny, czasami prawo rodzinne jest istotne. Więc tam to jest tak bogata materia, nie mamy jednego specjalisty, który ogarnia wszystkie te tematy. (R12)

Inny badany twierdził, że praca z większym zespołem współpracowników pozwalała zapewnić jednocześnie komfort klientom, a doradcom przezwyciężyć ograniczenia czasowe realizacji projektów sukcesyjnych.

Moim zdaniem bez sztabu ludzi i to specjalistów w danych dziedzinach jakby przeprowadzenie takiego dobrego projektu sukcesji, nie wyrzykowego i zapewniającego komfort każdej osobie, jest niemożliwe, tak, ponieważ mimo tego, że ja, mówię, no też uważam, że dobrze znam się na prawie podatkowym, ale wchodzenie już w taki jakiś bardzo głęboki poziom abstrakcji, specyfikacji po prostu nie mam na to czasu, tak (...) nie miałbym czasu, żeby teraz na przykład argumentować podatek PCC, dlaczego nie powinien być pobierany przy przekształceniu, bo to chodzi o czas. Doba jest dobrą, więc, no nie wyobrażam sobie, żeby 1 osoba, czy nawet 2-3 osoby mogły to [proces sukcesji] zrobić. (R33)

Rozmówca R23 natomiast podkreślił znaczenie klientów i ich potrzeb w kształtowaniu ich firmowego zespołu doradczego.

Ten nasz zespół gdzieś ewoluował na przestrzeni lat, jakby w miarę wzrostu potrzeb. Jakby klientów, co do, że tak powiem, sfinansowania bardziej wyrafinowanych potrzeb, więc absolutnie to nie jest tak, że ja się pojawiaam sama, mam departament, mam osoby, które też od lat ze mną współpracują. (R23)

W pierwszej podgrupie doradców zewnętrznych, tj. „zaprzyjaźnionych” doradców klienta, znajdowali się głównie prawnicy i księgowi, którzy byli obdarzeni dużym zaufaniem przez nestorów. Zdaniem rozmówcy R6 zaufanie to wynikało z wieloletniej współpracy.

Oni [właściciele firm rodzinnych] mają jakichś swoich prawników i im ufają po prostu, bo są ich prawnikami, tak jak w ojcu chrzestnym od 20-30 lat. (R6)

Zdaniem rozmówcy R34 natomiast zaufanie rozwijało się dzięki stałej obecności doradcy przy kliencie. „Zaprzyjaźniony” doradca towarzyszył nestorowi podczas spotkań i przy rozwiązywaniu wszystkich problemów – zarówno prywatnych, jak i służbowych.

Czasami typową rzeczą na spotkaniu jest, że przychodzą z takim, bym powiedział, właśnie consiglierem. Głównie to jest jakiś tam lokalny prawnik. On często też niestety nie ma doświadczenia M&A-owego, no bo nie robili tego typu rzeczy, a szczególnie już większych M&A-i, ale jest doradcą od wszystkiego. Od tego, że zabrano żonie prawo jazdy, że

syn się rozwodzi, budują działkę gdzieś tam, w sprawach handlowych firmy, w kontraktach czy tam w dostawach. Czyli jest taką zaufaną osobą prowadzącą wszystko, od spraw cywilnych, poprzez sprawy związane z firmą. (R34)

Na podstawie powyższych opinii można wysunąć wnioszek, że „zaprzyjaźnieni” doradcy klienta dysponowali dużą wiedzą na temat właściciela i jego firmy rodzinnej. W związku z tym rozmówcy, aby uzyskać dostęp do tej wiedzy i zaproponować na jej podstawie dobre rozwiązania nestorom, musieli z nimi współpracować.

(...) zazwyczaj to są też firmy, które mają od kilkunastu, jak nie od kilkudziesięciu już lat, tą samą księgową, czy biuro rachunkowe. I tam jest naprawdę największa wiedza. I to my musimy już tam, jak gdyby tam z tym ich księgowym trzymać. (R20)

(...) omawiamy to [koncepcja planu działania] na przykład z działem kadr, jeżeli jest to związane z jakimiś ruchami związanymi z zatrudnieniem, może z księgowością, bo jakieś środki trwałe były amortyzowane, coś było gdzieś wnoszone, a może coś warto przenieść aportem. (R24)

Potrzeba dostępu do informacji była zatem pierwszą przyczyną współpracy rozmówców z tą grupą doradców. Drugą przyczyną, jak wyjaśnił rozmówca R26, był przymus ze strony nestora.

(...) czasami klient ma własnego prawnika takiego zaprzyjaźnionego, z którym chce pracować i my jesteśmy jakby wtedy, no zmuszeni pracować z tym kimś. (R26)

Natomiast trzecią przyczyną współpracy rozmówców z „zaprzyjaźnionymi” doradcami klienta było pragnienie tych drugich uczestniczenia w procesie sukcesji.

Natomiast też z mojego doświadczenia wiem, że nie możemy tych doradców [„zaprzyjaźnionych” doradców klienta] całkowicie wyłączyć, bo oni znają też klienta, klient ma też do nich zaufanie. Oni też, nie ukrywajmy, chcą przy tej transakcji być. (R2)

Obok wskazanych przyczyn współpracy z tymi doradcami rozmówcy zwrócili również uwagę na ich słabe strony i trudności napotymane we współpracy z nimi. Jako wadę wskazywali niedostateczne zasoby profesjonalnej wiedzy doradczej, jak również wiedzy w zakresie sukcesji. To zdanie podzielał m.in. rozmówca R3, który stwierdził, że:

(...) tam [w firmie klienta] jest właśnie jakiś księgowy czy księgowa, tak, czy radca prawny, który na co dzień obsługuje firmę i on jest fajny do napisania, no nie wiem, pozwu o windykację, czy zna się na biznesie, który firma robi, ale różnie bywa, jeśli chodzi o doświadczenie w kwestiach rodzinnych, w kwestiach spadkowych. (R3)

W odniesieniu do trudności we współpracy, ciekawy wątek poruszył rozmówca R27. Opisał on swoje doświadczenia następująco:

Jeżeli jest to taki prawnik, który jest nastawiony na..., jest zazdrosny o swoją pozycję, boi się, że zostanie wygryziony, i tak dalej, że ktoś mu zabierze klienta, że jego rola będzie podważona. No bo niektórzy mi mówią tak, dlaczego oni go wzięli? To znaczy, że oni mi nie ufają, albo nie ufają w moje kompetencje, albo ja czegoś nie dostrzegłem i teraz poszli do kogoś innego. I to jest problem (...) jest najgorszą rzeczą, jeśli na początku skonfliktuje się prawnika domowego, i widzę, że się bardzo chce go pozyskać, bo on ma bardzo wiele argumentów, do tego ma potężną wiedzę tak, żeby móc mnie wstawić na minę, zmanipulować wiedzą, dokumentami i tak dalej i tak dalej. (R27)

Na podstawie powyższego opisu można stwierdzić, że doradca klienta w obawie o utratę swojej pozycji w firmie rodzinnej może działać na niekorzyść rozmówcy. W związku z tym z perspektywy badanych istotnym działaniem podejmowanym na początku współpracy było dokładne wyjaśnienie „zaprzyjaźnionemu” doradcy klienta, na czym miałyby polegać ich prace. Wyjaśnień tych mógł udzielić sam rozmówca lub właściciel firmy rodzinnej.

(...) dlatego ja mówię, że ja nie zajmuję się testamentem, majątkiem, i tak dalej, ja muszę mieć przegląd tego, inwentaryzacji, ale nie po to, żeby zabrać mu [„zaprzyjaźnionemu” doradcy klienta] robotę. (R27)

I klient się często zgadza na to, więc to jest dla niego wygodne, bo z jednej strony on do swojego doradcy, z którym jest na ty, prawnika, z którym łowi ryby, czy chodzi na polowania, powie: „okej, działasz”, ale oni się znają trochę lepiej, więc oni wszystko sprawdzą i wtedy to jest taka symbioza, nie wchodzimy sobie w kompetencje, ale my jednak braliśmy udział przy szeregu takich transakcji, mamy więcej doświadczenia. (R2)

Doświadczenia rozmówców wskazują, że trzecia grupa doradców z nimi współpracujących w procesie sukcesji wewnętrznej, jak również zewnętrznej, tj. doradcy *ad hoc*, była znacznie bardziej zróżnicowana od dwóch pozostałych. Pojawiali się w niej różni specjaliści, którzy wspierali rozmówców w kwestiach zarówno twardych, jak i miękkich. Rozmówcy R19 i R22 wyjaśnili, że poszczególne działania w procesie sukcesji realizowali przy udziale następujących specjalistów:

No współpracujemy z kilkoma psychologami biznesu. Plus współpracujemy z taką kancelarią, wciąż jeszcze bardziej podatkową aniżeli prawną, jak nasza. (R19)

Oczywiście też są banki obecne przy transakcjach, jako podmioty finansujące, także fundusze, na przykład mezzanine'owe, które jakby dostarczają finansowanie pod transakcję. Domy maklerskie, to zwłaszcza w przypadku transakcji na akcjach dom maklerski jest obecny. Któż jeszcze? Chyba tyle tak z głównych podmiotów, które się pojawiają przy transakcjach sprzedaży. (R22)

Analiza zgromadzonych w czasie wywiadów poglądów doradców wskazuje, że większość badanych podejmowała współpracę z różnymi ekspertami spoza ich firmy ze względu na własne ograniczenia dotyczące wiedzy i wielkości zespołu współpracowników. Doradcy R23 i R25 na przykład stwierdzili, że główną przyczyną współpracy z doradcami *ad hoc* był ich brak wiedzy w określonym obszarze.

Nie jest prawdą, że znam się na wszystkim. Nie znam się na przykład, w jaki sposób zbudować pewną strukturę organizacyjną, nie wiem, w dziale marketingu, żeby to działało dobrze w połączeniu z logistyką, bo ci zbierają zamówienia, to trzeba im to wysłać, zarządzać magazynem tak dalej i tak dalej. To ja się nie znam na wszystkim. Nie mogę znać się na wszystkim. (R27)

(...) bo tam [w procesie sukcesji] jest dużo takich zagadnień, które są trochę poza, znaczy troszkę, poza wiedzą naprawdę bankową, to jest prawo spadkowe i jakieś tam prawo rodzinne, to są rzeczy kompletnie jakby poza naszą wiedzą, więc dobrze jest te wątki, jakby gdzieś tam zabezpieczyć. (R23)

Z kolei rozmówcy R13 i R15 dodatkowo wskazali, że jedną z przyczyn był również zbyt mały zespół współpracowników.

My na początku robiliśmy to wszystkimi siłami i okazało się to błędem, otóż [niezrozumiały fragment] wykazały, że to jest błąd, ze względu na to, że nawet jak zatrudnimy z pięćdziesięciu prawników u nas, to nigdy a) nie będą się chcieli tyle uczyć, żeby się update'ować w całym świecie, bo trzeba mieć wiedzę z całego świata. Dwa, jest nas zdecydowanie za mało. (R13)

Jest nas zdecydowanie za mało. W tej chwili nas pracuje siedem osób. (...) Firm i podmiotów, z którymi mamy podpisane umowy, jest zdecydowanie więcej niż ludzi, którzy tutaj pracują, czyli żebyśmy mogli dobrze klienta obsłużyć, to ludzi pracujących rzeczywiście jest dużo więcej. (R15)

Zdaniem części rozmówców przyczyny poszukiwania wsparcia wśród doradców *ad hoc* miały również ścisły związek ze specyfiką procesu sukcesji u danego klienta. Na przykład rozmówca R2, ze względu na duże trudności napotykaną w sprzedaży jednej z firm rodzinnych, musiał rozważyć opcję wprowadzenia firmy na giełdę. Jako doradca podatkowy nie był jednak w stanie tego dokonać bez specjalistów pomagających na co dzień przedsiębiorcom w wejściu na GPW lub NewConnect.

Bo ostatnio się też zaczęli klienci..., ponieważ rynek jest taki trochę, że nie do końca..., znaczy mamy takiego klienta, który szuka nabywcy na swoją spółkę już od 3, czy 4 lat i nie może znaleźć i są rozważane różne też opcje wejścia na giełdę, choćby na NewConnect albo na giełdę. No to wtedy potrzebujemy takiego doradcę finansowego, inwestycyjnego oraz dom maklerski, który ich wprowadzi. (R2)

Rozmówca R20 dostrzegł, że czasem w ramach realizowanych zadań pojawiały się również takie, które wymagały udziału doradców *ad hoc*

ze względu na istniejące przepisy prawne, zgodnie z którymi na przykład wymagane były akty notarialne sporządzane przez notariuszy.

Bo to, co mi i klientowi się urodzi w głowie, to nie zawsze da się niestety przerzucić na akt notarialny. A praktycznie zawsze robione jest to w formie aktu notarialnego. Nie raz jest to wymuszane przez przepisy, tak, bo mamy nieruchomości, bo mamy na przykład zmiany umowy spółki, gdzie są wymagane formy aktu notarialnego. (R20)

Jeden z badanych doradców przyznał, że nie podejmuje współpracy z właścicielami firm rodzinnych w procesie sukcesji zewnętrznej bez udziału takich zewnętrznych doradców ponieważ:

Właściwie dla nas podchodzenie do transakcji bez doradcy prawnego i podatkowego jest dużym ryzykiem. (R28b)

Inni badani natomiast uzasadnili współpracę z doradcami spoza ich firmy i firmy nestora w następujący sposób:

choć zdarza się, że przychodzi do nas jakaś kancelaria prawna, z którą my dotychczas nie mieliśmy bliższych kontaktów, z projektem bardzo konkretnym, gdzie możemy też im swojego wsparcia udzielić, z tego też często wywiązują się kolejne projekty. (R16)

Co do modelu transakcji, to oczywiście współpracujemy często z doradcami transakcyjnymi. Często jest też tak, że to oni nas zapraszają jako swoich partnerów prawnych do transakcji, którą oni już mają u siebie na stole wcześniej. (R22)

Z powyższych opinii wynika, że przyczyną współpracy rozmówców z doradcami *ad hoc* była złożona im propozycja wspólnej realizacji procesu sukcesji wewnętrznej lub zewnętrznej. Takie zaproszenia do współpracy trafiały do badanych zarówno od partnerskich podmiotów doradczych, jak i nieznanym im wcześniej doradców.

Ciekawym głosem w dyskusji na temat przyczyn współpracy rozmówców z profesjonalnymi doradcami zewnętrznymi była wypowiedź doradcy R24, który dostrzegł ich rolę w podtrzymywaniu ciągłości procesu współpracy z nestorem.

Wychodzę z założenia, że [sukcesja] to jest taki proces, w którym musi być nas wielu, bo jeszcze jeden jest problem. Jeżeli ja będę w tym procesie sam, jako ja sam jeden, jedyny, założymy, że jeżeli jest chemia z tym przedsiębiorcą, to jeszcze pół biedy. Ale on, w którymś momencie zacznie mówić mi rzeczy niewygodne dla niego, albo o których on nie chce słuchać i on się może ode mnie odwrócić. I stoimy w miejscu. Jeżeli będzie tak, że nas jest więcej, że jest doradca ten prawny, jest jakiś coach, jakiś psycholog, w proces jest zaangażowanych jeszcze parę osób dookoła, a nie tylko ten jeden przedsiębiorca, żona przedsiębiorcy fajnie, jeżeli się włączy, może dzieci, to jest prowadzone na różnych frontach, to on będzie otoczony informacjami i tym procesem z każdej strony i nie wystarczy, on powiedział mi coś niemilego i ja już teraz z nim nie gadam, nie? Ale cała reszta dookoła ciągle o tym gada, pewne rzeczy się dalej dzieją. (R24)

Wszystkie omówione powyżej przyczyny współpracy rozmówców z doradcami *ad hoc* świadczą o tym, że pełnili oni bardzo ważną funkcję w procesie współpracy badanych doradców z właścicielami firm rodzinnych w procesie sukcesji wewnętrznej i zewnętrznej. W związku z tym rozmówcy ostrożnie podchodzili do ich selekcji. Na podstawie wypowiedzi badanych doradców można wyróżnić trzy sposoby wyboru doradców *ad hoc* do współpracy:

- 1) wybór doradców tylko spośród stałych partnerów,
- 2) wybór na podstawie decyzji klienta,
- 3) wybór dostosowany do klienta.

Większość doradców mających doświadczenia w sukcesji wewnętrznej i zewnętrznej opowiadała się za selekcją doradców spośród dobrze im znanych stałych partnerów, co – jak wyjaśnił rozmówca R16 – ma związek z zaufaniem.

My mamy szereg kontaktów, natomiast oczywistym jest, że w doradztwie szczególnie liczy się zaufanie i możliwość powierzenia projektu spółce, z którą się współpracuje, to jest jednak w czasie wypracowywana relacja. Tak że my mamy stałe współprace. (R16)

Jeśli doboru doradców dokonywali właściciele firm rodzinnych, to na ogół podejmowali oni decyzję na podstawie rekomendacji rozmówców. Te zaś były wydawane tylko tym specjalistom, którzy:

(...) no to wiadomo, że rekomendujemy kogoś, do kogo mamy zaufanie i kto sprawdził się w poprzednich przypadkach, czy w pracy dla innych klientów. Nie będziemy rekomendować kogoś z ulicy. No i odwrotnie, jeżeli klient przychodzi ze swoim doradcą, no to ten doradca też, jeżeli klient nie dokonał samodzielnie wyboru kancelarii, no to ten doradca też w jakiś sposób przychodzi do tej kancelarii, do której ma zaufanie, z którą już kiedyś współpracował. Ale nie chciałbym, żeby Pani odniosła wrażenie, że to jest taka ścisła współpraca na rynku. To jest bardziej na zasadzie zaufania. Znam Kowalskiego, bo pracowałem z nim ileś tam lat, zrobiliśmy kilka wspólnie razem projektów i wiem, że on mnie nie zawiedzie, więc ja go zarekomenduję. Pewnie jest odwrotnie, tak samo Kowalski mówi, znam [nazwisko rozmówcy] i też go mogę zarekomendować. (R12)

W odniesieniu do wyboru doradców *ad hoc* na podstawie decyzji właściciela firmy rodzinnej ważną kwestię poruszył doradca R27. Jego doświadczenia pokazują, że nestorzy nie tylko angażowali się w wybór takiego doradcy, ale także mogli uniemożliwić jego zatrudnienie.

Mówią tak, panie [imię rozmówcy], pan jest taki dobry, taki fajny i tak dalej, pan sam załatwi te wszystkie sprawy. To jest z jednej strony takie branie pod włos. Tak, że tu doceniają, ale z drugiej strony jest to wyraźny sygnał, nikogo więcej nie zatrudnimy, proszę zapomnieć. Kiedy ja próbowałem zaangażować kogoś na przykład do tego, żeby zmienić pewne sprawy pod względem takim organizacyjnym, zawsze staram się lokować po stronie rodziny a nie po stronie firmy. Ja mówię, ja potrzebuję mieć partnera, który poprowadzi to po stronie firmy. Nie, nie pan jest świetny, pan to załatwi. (R27)

Trzeci sposób wyboru doradców *ad hoc* był stosowany przez rozmówców, którzy współpracowali z szerokim gronem specjalistów. Relacje ich łączące nie należały jednak do najsilniejszych.

*My nie mamy prawnika, my nie mamy księgowego, tak że to wszystko jest jakaś siatka (...), siatka gdzieś tam naszych znajomości i partnerów. **[To jest stała współpraca?]** Tak, choć nie jest tak krwią pisana, to znaczy jeśli wiemy, że jest jakiś doradca podatkowy polecony X, to idziemy do niego, ale jeśli uważamy, że jest jakiś bardzo dobry transak-*

cyjny z kancelarii Y, to idziemy do tamtego. Czyli nie ma takiej stałej współpracy, że to jest ta kancelaria i my z nią współpracujemy zawsze. Staramy się raczej dobrać tych partnerów do klienta i do sytuacji. (R30)

6.1.2.3. Interesariusze zewnętrzni

Rozmówcy, oprócz współpracy z różnymi doradcami, kooperowali także ze stowarzyszeniami firm rodzinnych, uczelniami, jedną z izb gospodarczych, mediami, a także firmami rodzinnymi promującymi ideę sukcesji. Przypadki nawiązania współpracy z tego typu interesariuszami nie należały jednak do częstych. W analizowanej próbie tylko 1/3 doradców łączyła swoje siły ze wskazanymi powyżej aktorami, celem wsparcia właścicieli firm rodzinnych w przekazaniu ich biznesu. Wsparcie to miało różną postać. Na przykład jeden z badanych doradców wspólnie ze stowarzyszeniami firm rodzinnych, w tym Instytutem Biznesu Rodzinnego i Stowarzyszeniem Inicjatywa Firm Rodzinnych (IFR), realizował projekty doradczo-szkoleniowe takie jak „Kody Wartości”.

Mniej więcej w 2013 były organizowane trzy takie projekty unijne, Ada Lewandowska, Kody Wartości, w Krakowie PMDG Doradztwo Gospodarcze to był przewodnik po sukcesji w firmach rodzinnych, a później ten projekt Firmy Rodzinne 2. I jakoś tak się złożyło, że ja zostałem bardzo szybko zaproszony do wszystkich tych trzech projektów jako ekspert. (R3)

Inny rozmówca natomiast, dzięki nawiązanej współpracy z IFR, mógł uczestniczyć w spotkaniach z Ministerstwem Rozwoju, podczas których projektowane były nowe rozwiązania dla firm rodzinnych.

Tak się składa, że ja właśnie z ramienia IFR-u chodzę z grupą naszą taką legislacyjną na spotkania zespołu, albo reprezentuję ją w rozmowach z Ministerstwem Rozwoju, które pracuje nad takimi rozwiązaniami [oddziałującymi na dalszy rozwój rynku sukcesji w Polsce], a przynajmniej twierdzi, że to są takie rozwiązania zmierzające w tym kierunku. (R4)

W badanej próbie 38 doradców jeden z nich zadeklarował również współpracę z zagranicznym stowarzyszeniem firm rodzinnych, która miała na celu zdobycie wiedzy na temat biznesów rodzinnych i sukcesji.

My współpracujemy też ze stowarzyszeniami ze Stanów Zjednoczonych, z takim jednym bardzo prężnie działającym..., ale nie będę, z uwagi na różne czynniki, podawał jego nazwy. Czerpiemy od nich wzorce (...) i my staramy się te wzorce właśnie u klientów wdrażać (...), staramy się im pewne wzorce przedstawiać, tak, ponieważ w Stanach są wielopokoleniowe firmy, fajne doświadczenia, które gdzieś tam czerpiemy, mamy możliwość spotykania się z takimi osobami, rozmawiania i to jest dla nas taka pewna fajna nauka, która daje nam to, że wiemy, jak przenosić pewne rzeczy na polski rynek. (R33)

Na podstawie powyższych opinii można stwierdzić, że współpraca ze stowarzyszeniami firm rodzinnych mogła mieć różny charakter. Dla wielu rozmówców nawiązanie jej było jednak niemożliwe. Zdaniem rozmówcy R25 źródłem trudności w nawiązaniu współpracy ze stowarzyszeniami firm rodzinnych leżała przyjęta przez nie polityka działania.

Natomiast te instytucje mają dość taką specyficzną politykę, którą ogólnie oceniam, jakby dobrze. Natomiast mają taką politykę jakby ograniczonej współpracy z firmami doradczymi. Myślę, że wynika to z tego, że, przykładowo, te instytuty firm rodzinnych nie chcą, żeby ktoś uprawiał biznes na tych spotkaniach, prawda? I obawiają się tego te podmioty. No bo wtedy naruszyłyby zaufanie swoich członków z kolei, prawda? Więc to powoduje, że nie mam ja możliwości współpracy z IFR-em, czy z innymi organizacjami, lub te możliwości są na tyle ograniczone, że gdzieś tam mnie to zniechęciło. (R25)

Kolejnym podmiotem współpracującym z badanymi doradcami na różnych płaszczyznach w procesie sukcesji były uczelnie polskie i zagraniczne. Wypowiedzi rozmówców R19 i R15 wskazują, że uczelnie zapraszały rozmówców do organizacji wspólnych programów studiów podyplomowych, a także poprowadzenia wykładów o tematyce sukcesji.

Ale to trzeba mieć jakąś wizję i jakieś szerokie spektrum, no i w tym też się staramy bardzo pomagać i stąd na przykład te studia podyplomowe. Też mamy inną jeszcze uczelnię, zagraniczną, z którą współpracujemy, i też będą programy studiów w przyszłym roku, w których będziemy uczestniczyli jako wykładowcy w tym obszarze [sukcesji]. (R19)

(...) chyba wszystkie Łódzkie Uniwersytety Trzeciego Wieku nas już zapraszały, potem na politechnice pan profesor nas zapraszał, robiliśmy wykłady z planowania spadkowego i osoby z tych uniwersytetów potem do nas przychodzą na konsultacje. (R15)

Z kolei według opinii doradcy R13 współpraca sprowadzała się do polecania właścicielom firm rodzinnych dostosowanych do ich potrzeb i ich potomków programów studiów i kursów.

Mamy zaprzyjaźnione uczelnie zagraniczne i tutaj mamy wielkie sukcesy, gdzie wskazujemy klientom, że może warto jest może pójść na taki a taki kurs. Bo klient X powiedział, że wystąpił tam syna i to w ogóle fajnie wyglądało. Może to kosztuje kilkadziesiąt tysięcy, ale mamy z praktyki wiedzę, że to się sprawdza. (R13)

Z przeprowadzonych badań wynika również, że w pomoc firmom rodzinnym w procesie sukcesji wewnętrznej zaangażowana była także jedna z izb gospodarczych. Doradca R11 opisał współpracę z tą Izbą następująco:

Dzwoni do mnie któregoś razu dyrektor Izby i mówi, Pani [imię doradcy], czy Pani może pomóc, bo zmarł jeden z naszych długoletnich członków Izby, który prowadził usługi serwisowe, dotyczące sieci różnych firm, no i jest tutaj żona i córka, one chcą to dalej kontynuować i czy Pani coś może mi poradzić. A pan zmarł bez testamentu, z działalnością gospodarczą. (...) trzeba przyznać, że [nazwa Izby] Izba Gospodarcza mocno wspierała przedsiębiorców, dając mi szansę pokazania tego tematu przedsiębiorcom. I dość często robiliśmy takie szkolenia. (R11)

Analizując interesariuszy zewnętrznych oddziałujących na współpracę rozmówców z nestorami w procesie sukcesji, należy podkreślić również znaczenie innych firm rodzinnych. Jeden z rozmówców dzięki współpracy z taką firmą wypromował swoją działalność w zakresie doradztwa sukcesyjnego.

(...) bo [nazwa firmy rodzinnej] przez pewien czas byli bardzo dumni z tego, co zrobili z tą swoją konstytucją rodzinną, dopóty, dopóki im się rodzina nie posypała. Byli bardzo otwarci i właśnie takie spotkania mentoringowe zrobili tam u siebie w [nazwa miasta], gdzie właśnie

byłem tym moderatorem. Dla mnie to miało bardzo dobry efekt marketingowy i tak dalej. Dla nich..., oni byli bardzo dumni z tego, oni budovali pewną strategię wizerunkową. (R27)

Natomiast doradca R31, mający doświadczenie w sukcesji wewnętrznej i zewnętrznej, wraz z przedsiębiorcami rodzinnymi założył organizację, przy której wsparciu mógł nagłaśniać temat transferu biznesu rodzinnego.

Założyliśmy razem tutaj z gronem przedsiębiorców [nazwa organizacji], też w celu promocji właśnie i współpracy jakby między firmami rodzinnymi, ale też promocji tego tematu, jakim jest sukcesja i tego... Ale w takim szerokim rozumieniu tego, jak mówiłem, czyli nie tylko sukcesja, jako proste przekazanie firmy następcom, ale także sukcesja jako przygotowanie jej na różne zdarzenia losowe, tak. (R31)

Ostatnim podmiotem, który pojawił się w grupie dostrzeganych interesariuszy znalazły się również media. Doradca R11, realizując jeden z projektów z izbą gospodarczą, poinformował o nim telewizję, aby dotrzeć do większej liczby odbiorców i uświadomić im problem sukcesji.

W trakcie mojej działalności pojawiło się kilka wywiadów w telewizji, bo zaprosiliśmy telewizję do tego szkolenia, to szersze grono się o tym dowiedziało, że w ogóle coś takiego jak sukcesja jest do zatatwienia. Też pojawiały się wywiady, ja w radiu kilkakrotnie występowałam, i były na ten temat rozmowy. (R11)

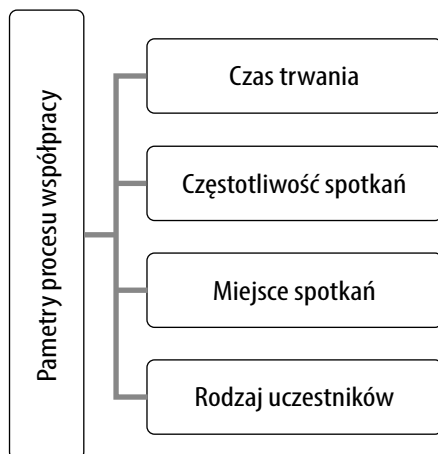
Powyższe rozważania wskazują, że w proces współpracy badanych doradców z właścicielami firm rodzinnych w zakresie sukcesji wewnętrznej i zewnętrznej zaangażowanych było wielu interesariuszy. Podmioty nazwane jako wzmacniające współpracę rozmówców z nestorami, tj. stowarzyszenia firm rodzinnych, uczelnie, izby gospodarcze, firmy rodzinne i media poprzez swoje działania w zakresie uświadamiania właścicielom firm rodzinnych problemów sukcesji, wspierały rozmówców głównie w fazie inicjacji procesu współpracy. Natomiast inni doradcy, w tym przede wszystkim prawnicy, doradcy podatkowi i finansowi, będący „zaprzyjaźnionymi” doradcami klienta, współ-

pracownikami rozmówców lub doradcami *ad hoc*, współdziałali z rozmówcami na różnych etapach procesu sukcesji. Jednak o ich udziale zawsze decydowali znajdujący się w centrum procesu współpracy rozmówcy i ich klienci.

6.1.3. Główne parametry procesu współpracy doradców z właścicielami firm rodzinnych w procesie sukcesji

Na podstawie wypowiedzi rozmówców biorących udział w badaniu zidentyfikowano cztery główne parametry procesu ich współpracy z właścicielami firm rodzinnych w procesie sukcesji. Należą do nich, jak przedstawia rysunek 6.3: czas trwania, częstotliwość spotkań, miejsce spotkań i rodzaj uczestników spotkań.

Rysunek 6.3. Parametry procesu współpracy doradców z nestorami w procesie sukcesji



Źródło: opracowanie własne.

Czas trwania

Pierwszy parametr, tj. czas trwania współpracy doradcy z właścicielem firmy rodzinnej, nie został ściśle określony. Większość badanych mających doświadczenie w procesie sukcesji wewnętrznej twierdziła, że ich współpraca z właścicielem firmy rodzinnej trwała kilka lat. Trudno im było jednak ustalić górną granicę czasu trwania współpracy.

Jeśli mówimy tylko o aspektach prawnych i podatkowych, jeśli chodzi o jakieś transformacje i inne rzeczy, to zazwyczaj [proces] trwa od 6 miesięcy do 3 lat, natomiast jeśli chodzi o projekt sukcesji pełnoprawny, na wzór amerykański, czyli my jako podmiot doradzamy rodzinie i uczestniczymy na każdym zjeździe rodziny i w podejmowaniu pewnych decyzji, to jest to współpraca na cały czas. (R33)

Myśmy się starali przygotować do tej sukcesji, no a z doświadczenia wiadomo, że ten proces przygotowania trwa dobrych kilka lat, tak? Gdzieś tam jakaś średnia na Zachodzie jest w okolicach 7 lat, ja twierdzę, że u nas jest to znacznie dłużej. (R5)

Natomiast doradcy zajmujący się sukcesją zewnętrzną zgodnie szacowali czas ich współpracy z nestorami na kilka miesięcy.

Proszę Pani, proces średnio trwa 9 miesięcy. Właśnie to jest jakby taki też, tak jak rodzenie dziecka, tak? 9 miesięcy trwa proces, średnio. (R28a)

Ja bym powiedział, że rzadko są transakcje, które da się tak naprawdę zrealizować poniżej pół roku, od rozpoczęcia do tej..., myślę, że tak naprawdę 6 miesięcy, 6–9 miesięcy to jest taki średni czas, do roku, bardziej skomplikowane [procesy sukcesji zewnętrznej]. (R34)

Wypowiedzi te wskazują, że w przypadku sukcesji wewnętrznej współpraca doradcy z właścicielem firmy rodzinnej trwała znacznie dłużej niż w przypadku sukcesji zewnętrznej. W związku z tym można stwierdzić, że jednym ze źródeł rozbieżności w czasie trwania współpracy rozmówców z ich klientami mógł być rodzaj realizowanego procesu sukcesji. Należy jednak podkreślić, że w zgromadzonej puli opinii i poglądów badanych doradców pojawiły się nieliczne głosy przeczące temu stwierdzeniu. Zdaniem doradców R14, R18 i R22 ich działania mające na celu wsparcie klientów w procesie sukcesji wewnętrznej trwały na tyle krótko, że można było je uznać za mniej czasochłonne niż działania doradców mające miejsce w procesach dotyczących sukcesji zewnętrznej.

Jeśli klient ma dość jasną sytuację, klarowną, jest ona prosta, nieskomplikowana rodzinnie, to ten proces [współpracy w procesie sukcesji] trwa dwa, trzy miesiące i koniec. (R14)

bo [sukcesja wewnętrzna] to jest zasadniczo jednorazowa sytuacja (...) sama sukcesja to jest miesiąc, dwa i sprawa załatwiona. (R18)

[Sukcesja] to może trwać miesiąc. Nawet jak ma klient sytuację złożoną, w miarę. Może nie super ekstremalnie złożoną, ale złożoną. (R22)

Przyczynę tak odmiennych wypowiedzi wskazali sami rozmówcy. Otóż z ich doświadczeń wynika, że zajmowali się oni tak naprawdę tylko pewną częścią procesu sukcesji. Na przykład doradca R18 zajmował się przede wszystkim zabezpieczeniem firmy na wypadek śmierci nestora.

Co my teraz robimy to jest zabezpieczenie sytuacji na dzisiaj. (...) Najważniejsze jest, żeby mimo tej śmierci ta firma nie padła. A przy okazji poruszamy jeszcze inne kwestie, bo nie tylko śmierć może tą firmę doprowadzić na skraj upadku, ale też ciężki wypadek i tutaj też trzeba pomyśleć o pełnomocnictwach, żeby już były wcześniej, szerokie pełnomocnictwa, tak, udzielone członkom rodziny, tak że takie rzeczy też są istotne. To może nie jest dosłownie sukcesja, no ale, jeśli ktoś miał wypadek, miał rozległe obrażenia i leży sparaliżowany, to tak naprawdę on i tak już tej firmy nie prowadzi. (R18)

Z kolei dla rozmówcy R14 sukcesja oznaczała tak naprawdę planowanie spadkowe.

Moja kancelaria się specjalizuje w przekształcaniu jednoosobowych działalności gospodarczych w spółki z o.o. i potem rozplanowanie tego spadku (...) Planowanie spadkowe wprowadzamy dla klientów stałych, natomiast są również klienci, którzy do mnie przychodzą, którzy mają swoje kancelarie, a przychodzą po tą tylko jedną usługę, żeby ich ułożyć w planowaniu spadkowym w biznesie. Po tą jedną usługę. (R14)

Natomiast ostatni rozmówca R22 miał głównie doświadczenie w procesach prowadzonych już po śmierci nestora.

Tu jakby są dwa aspekty. Bo można mówić o sukcesji w dwóch aspektach. O takiej sukcesji za życia, no i sukcesji tej najgorszej, tak jak mówimy trochę żartem, że o tych poważnych rzeczach nie mówi się tak bardzo kosztownie, jak się temperatura ciała tak bardzo nagle drastycznie

obniża. Więc jakby to jest na tę okoliczność, prowadzimy projekty sukcesyjne, ale także za życia. (R22)

Na podstawie powyższych wypowiedzi można stwierdzić, że długość współpracy badanych doradców z nestorami w procesie sukcesji była uzależniona również od działań, jakie podejmowali ci pierwsi, aby pomóc klientowi.

Praktyka badanych wskazuje jednak, że nie są to jedyne determinanty czasu trwania współpracy rozmówców z nestorami. Jednym z najczęściej wskazywanych czynników było przygotowanie klienta do przekazania firmy, które mogło prowadzić do redukcji czasu potrzebnego na realizację zadań wykonywanych przez doradców w procesie sukcesji. Należy jednak podkreślić, że badani doradcy zwracali uwagę na różne wymiary przygotowania klienta. Rozmówca R24 na przykład dostrzegał duże znaczenie przygotowania nestora pod względem posiadanej wiedzy na temat sukcesji.

Może być tak, że oni są już na tyle gotowi, oni są na przykład odcytani, oni znają tematykę, wiedzą, jakie są możliwości i na przykład od tematu do tematu przechodzimy bardzo szybko, bo jest bardzo duża świadomość. (R24)

Natomiast doradca R22 wiązał kwestię przygotowania przede wszystkim z posiadaną przez nestorów koncepcją przeprowadzenia procesu sukcesji.

Znaczy to generalnie może być proces krótszy, o wiele, to zależy od stopnia przygotowania klienta, bo jeżeli on przychodzi z pomysłem w głowie, jak ma wyglądać sukcesja, i z tym spisem inwentarza, może być mega szybko. (R22)

Kolejny rozmówca zwrócił zaś uwagę na mentalne przygotowanie klientów do opuszczenia firmy.

Proces rozciągał się, chociażby z tego względu, że [nestorzy] nie byli w stanie znaleźć w sobie tyle motywacji, żeby jednak zaakceptować ostateczne oferty, żeby rozstać się z przedsiębiorstwem. (R16)

Dodatkowo inni badani doradcy podkreślili również znaczenie przygotowania samej firmy rodzinnej do sukcesji. W tej kwestii jeden z rozmówców zwrócił uwagę na formę organizacyjno-prawną firmy klienta.

To wszystko zależy od tego, czy jest konieczne na przykład przekształcenie formy prawnej spółki i wtedy te procedury trwają. Właściwie jest konieczne jakieś uporządkowanie spraw własnościowych. Te procedury, związane z przekształceniem formy działalności, to są rzeczy, które trwają. (R11)

Inni natomiast podkreślili znaczenie posiadanych przez klienta środków finansowych na przeprowadzenie procesu sukcesji, w tym również działań związanych z przekształceniem formy organizacyjno-prawnej jego firmy. Zdaniem rozmówcy R23 niski poziom środków finansowych wymuszał wydłużenie czasu współpracy.

Siadamy do modelu finansowego, bo my tak nazywamy prognozy finansowe, w których, że tak powiem, rozkładamy w czasie wszystko, co ma się po drodze wydarzyć w spółce. Nagle się okazuje, że są pewne prawidła, których po prostu nie przeskoczymy, bo wiemy, że jakby, no zrobienie wszystkiego w jednym czasie, albo z takimi obciążeniami, źle wróży, od razu na wejściu, tak więc jak nie ma, krótko mówiąc, zdolności kredytowej na to, żeby to wszystko w danym momencie zrobić, no i trzeba cofnąć się te kilka kroków i zastanowić, że jeżeli jesteśmy zdeterminowani doprowadzić do końca ten proces, to być może trzeba się wesprzeć jakimś dodatkowym kapitałem, być może trzeba to rozłożyć na etapy, co jest absolutnie też możliwe i wskazane wręcz, ale trzeba te etapy też jakoś przemyśleć, żeby one miały sens z punktu widzenia, jakby doprowadzenia w ogóle do efektu i z drugiej strony, cały czas, jakby z tyłu głowy, tak na koniec dnia, to są finanse, tak? I one tykają i one muszą, że tak powiem, odpowiedzieć z żelazną konsekwencją, tak, na to możemy sobie pozwolić, a na to sobie jeszcze w tej chwili nie możemy. (R23)

Doświadczenia badanych doradców wskazują także, że samo przygotowanie klienta i jego firmy nie dawało gwarancji szybkiego zakończenia z nim współpracy w procesie sukcesji. Przeszkodą mogły okazać się zmiany w koncepcji realizacji procesu sukcesji oraz zmiany w życiu właścicieli firmy rodzinnej. Pierwsze zmiany, zdaniem rozmówców, mogły mieć miejsce ze względu na wielorakie pomysły nestora.

Znam firmę, od 11, może 12 lat, która boryka się przez te wszystkie lata z najróżniejszymi pomysłami seniora, który jest takim dyktatorem. (R9)

Rozszerza się czas takich przemyśleń i tak jak na przykład z tym klientem, o którym Pani mówię, którego odkręcamy, to on był u nas umówiony chyba z półtora roku temu, zrobił audyt, ale potem mu nie pasowało dalej, nie pasowało, nie pasowało, to nagle sobie porobił takie numery w bilansie końcowym i półtora roku z powrotem jest u nas. (R15)

Drugi rodzaj zmian silnie oddziałujący na czas trwania omawianego procesu współpracy, tj. zmiany w życiu właścicieli firmy rodzinnej, był wywołany według opinii rozmówców przez spory rodzinne. Rozmówca R13 zwrócił szczególną uwagę na te pojawiające się pomiędzy nestorem a sukcesorami, jak również pomiędzy przedstawicielami młodszego pokolenia.

bo coś sobie [nestor] wymyślił na początku, to mu dzieci powiedziały: „sukcesuj się sam, znajdź następcę, bo my nie chcemy [sukcesji]”. Potem [nestor] jakoś to podzielił, że dał wszystkim po równo, ale on tam będzie i im oddał władzę, to tak. A potem się okazuje, że wnuki się nie za bardzo dogadują między sobą, to już trzeba to inaczej rozdzielić i coś komuś zabrać, żeby dać mu coś innego i teraz jakby przeszedł na nowy model sukcesji, już od trzech lat mu się wydaje, że teraz to jest dobry model, ale nie wie, co się zdarzy za 5 lat, czy on znowu jakoś nie wybuchnie. (R13)

Inni rozmówcy zwrócili również uwagę na zły stan zdrowia nestora, który według doświadczeń rozmówcy R14 doprowadził do tego, że

jak się [nestor] dowiedział, że ma raka, miałam około 10 dni, żeby zaplanować sukcesję, zabezpieczyć jego małżonkę, która była w ciąży w dodatku. (R14)

Rozmówca R3 podkreślił też znaczenie nowych członków rodziny. Uzasadniając swoją opinię, stwierdził m.in., że:

Przykład jednej z rodzin, tak, pojawiłem się tam lat temu chyba 4, czy 5, zrobiliśmy zmianę formy prawnej, bo to był wpis do działalności ojca,

zrobiliśmy z tego spółkę i już wtedy syn, który był aktywny w biznesie, chciał kawałek udziałów. Podjęliśmy decyzję trochę za moją namową, że okej poczekajmy jeszcze trochę, jego rodzeństwo było na etapie decyzji, czy w ogóle do firmy wrócić, czy nie. Później się okazało, że próby wejścia tego rodzeństwa się nie powiodły, a z kolei tenże, no póki co jedyny sukcesor w pewnym momencie przyszedł do mamy i taty i powiedział, że: „Mamo, tato, ja zostawiam swoją żonę i dwójkę dzieci, bo mam inną panią”, na co mama powiedziała, że: „Synu, ja nie znam tej twojej pani i ty nie dostaniesz firmy”. I tu czasami kwestie osobiste, tak, przesądzają zdecydowanie o biznesowych. (R3)

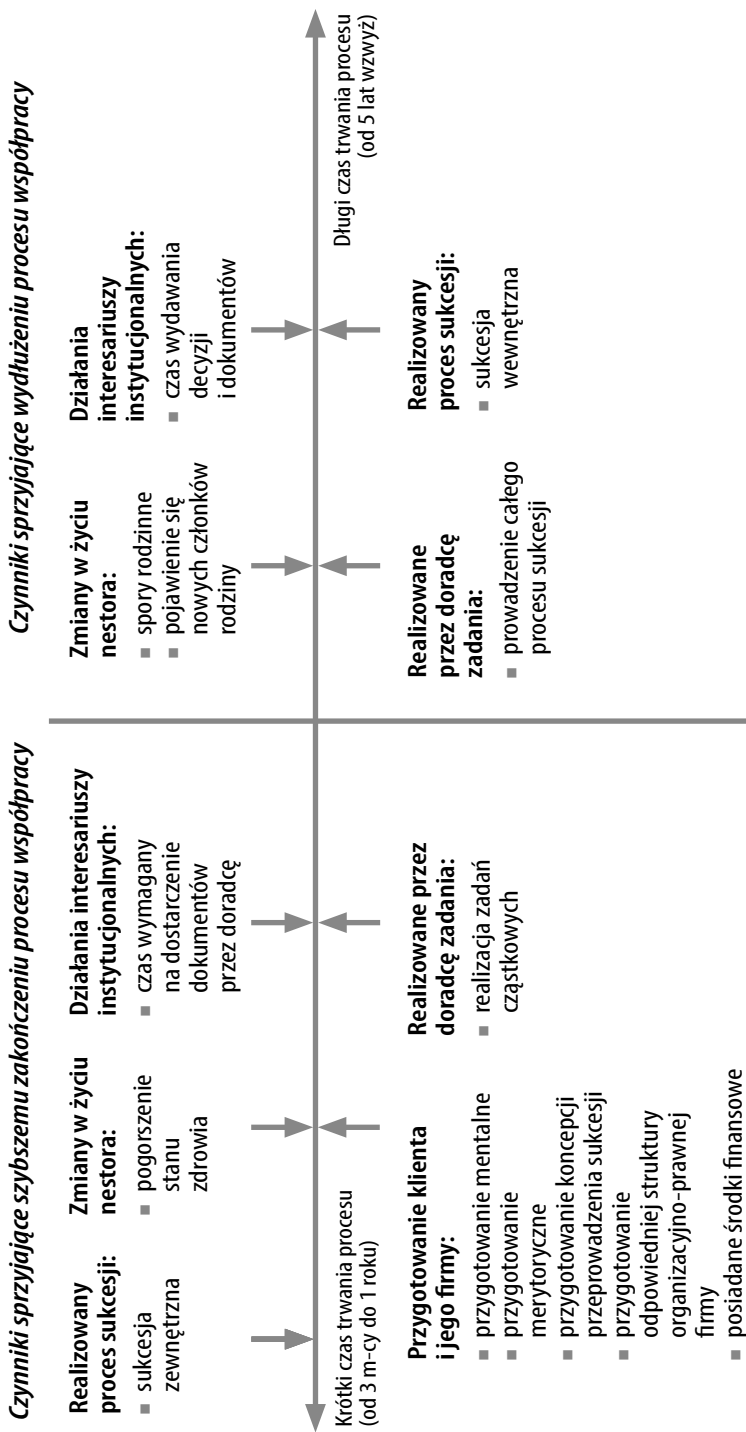
Powyższe wypowiedzi pozwalają stwierdzić, że zarówno spory rodzinne, jak i pojawienie się nowych członków rodziny prowadziły do wydłużenia współpracy badanych doradców z nestorami. Wyjątek stanowiły nagłe zmiany zdrowia nestora, ponieważ w obliczu zagrożenia życia procesy sukcesji musiały być zrealizowane znacznie szybciej, niż miałyby to miejsce w normalnych warunkach. Zebrane wypowiedzi rozmówców umożliwiają również wysnuć innych wniosków. Po pierwsze w spory rodzinne będące przyczyną zmian oddziałujących na wydłużenie procesów współpracy mogli być zaangażowani różni członkowie rodziny, a ich rozstrzygnięcie niekiedy wymagało ingerencji sądu. Po drugie nowymi członkami rodziny, którzy byli impulsem do zmian, były najczęściej osoby z drugiego małżeństwa sukcesorów.

Do analizy poglądów badanych doradców na temat czasu ich współpracy z właścicielami firm rodzinnych w procesie sukcesji należy dodać, że wśród rozmówców pojawiły się głosy świadczące o tym, że długość współpracy uzależniona była również od interesariuszy instytucjonalnych (takich jak Urząd Skarbowy, Sąd Rejestrowy). Zdaniem rozmówców działania tych interesariuszy z jednej strony wymuszały na nich bardzo szybką realizację pewnych zadań, co uzasadniali następująco:

Bo w przypadku przekształcenia spółki to obligują nas terminy jak gdyby z kodeksu spółek handlowych, które określają, że nieraz trzeba zawiadomienia zrobić, że nie może upłynąć termin. (R20)

My potrzebujemy pewne rzeczy zrobić bardzo szybko, bo jeżeli nie zrobimy bardzo szybko, to będą reperkusje natury rachunkowej, księgowej, podatkowej u klientów. (R33)

Rysunek 6.4. Determinanty czasu trwania procesu współpracy badanych doradców z właścicielami firm rodzinnych w procesie sukcesji



Źródło: opracowanie własne.

Z drugiej strony, rozmówcy zauważyli również, że interesariusze instytucjonalni poprzez wydawane decyzje i dokumenty mogli również oddziaływać na wydłużenie procesu współpracy badanych doradców z właścicielami firm rodzinnych.

Regułą jest na przykład występowanie o interpretacje podatkowe przy transakcji, tak, czyli transakcje są często zawieszane, tak, ponieważ podpisanie umowy zależy od takiej lub innej interpretacji urzędu skarbowego. (R28a)

Rysunek 6.4 podsumowuje, scharakteryzowane w tym podrozdziale, główne czynniki oddziałujące na wydłużenie, a także skrócenie czasu trwania procesu współpracy badanych doradców z właścicielami firm rodzinnych w procesie sukcesji.

Częstotliwość spotkań

Drugim parametrem procesu współpracy badanych doradców z właścicielami firm rodzinnych w procesie sukcesji jest częstotliwość spotkań. Parametr ten – podobnie jak czas trwania współpracy – odznaczał się dużą zmiennością. W czasie trwania współpracy zarówno kilkumiesięcznej, jak i kilkuletniej, rozmówcy spotykali się ze swoimi klientami z różnymi potrzebami spotkań. Zdaniem doradców była ona dostosowana do klienta i etapu procesu współpracy z nim. Dostosowanie częstotliwości spotkań do klienta polegało na uzależnieniu terminu spotkań od potrzeb nestora i posiadanego przez niego czasu.

Miałem takich klientów, z którymi spotykałem się średnio raz na tydzień i co tydzień przez 5 tygodni tłumaczyłem im to samo, co mamy zamiar zrobić. To samo. Mieli memorandum, mieli wszystko, ale oni potrzebowali zrozumieć to co tydzień, po to, żeby być przekonanym i sami ze sobą czuć się dobrze. (R2)

My przygotowujemy zawsze harmonogram bardziej działań, aniżeli spotkań, bo te spotkania są często umawiane ad hoc, w konsekwencji zakończenia jakiegoś etapu, konieczności omówienia czegoś, bo klient może ma pytania i trzeba coś doprecyzować, wyjaśnić, dlaczego tak, a nie inaczej. (R19)

W przypadku dostosowania częstotliwości spotkań do etapu procesu współpracy badanych doradców z nestorami należy podkreślić, że etapy charakteryzowały się różną częstotliwością. Zdaniem doradcy R12 pierwszy etap procesu współpracy odznaczał się niską częstotliwością spotkań, natomiast kolejne etapy – wysoką.

To jest tak, jeżeli jesteśmy już w fazie jakiejś takiej dalszej, to te spotkania są stosunkowo często, co 2 tygodnie, co 3 tygodnie. Jeżeli jesteśmy w fazie przygotowawczej i widzimy jeszcze, że po stronie klienta jeszcze nie przeszedł tego Rubikonu, więc jeszcze nie podjął decyzji i on w sposób naturalny odsuwa te spotkania, te spotkania są rzadsze. (R12)

Doradca R2 rozwinął jednak ten wątek, dodając, że spotkania były częste do momentu ustalenia planu działania, po czym ponownie stały się rzadsze i miały charakter jedynie informacyjny.

Potem [po wyborze realizowanego scenariusza] to już klienci z reguły chcą mieć informację, że okej, to zostało zrobione, czy pytać prawnie, czy pani księgowa robi to, co ma robić i jaki jest harmonogram, czy są jakieś opóźnienia, czy wszystko jest w porządku. To wszystko. Potem już nie potrzebują takich spotkań z reguły. (R2)

Kolejny z badanych doradców, uzupełnił rozważania rozmówców, stwierdzając, że większa częstotliwość spotkań mogła wystąpić ponownie w końcowych etapach procesu współpracy takich jak negocjacje.

Czasami to jest tak, że naprawdę trzeba dzień i noc nad czymś zasuwać, na przykład jeżeli są negocjacje już tej finalnej umowy transakcyjnej, już tutaj nie tylko prawnicy, ale też właśnie doradca taki inwestycyjny, finansowy jak bank też coraz bardziej musi nad tym pracować. Przygotowuje się też dokumenty odpowiednie. Jest to taki okres, kiedy naprawdę dużo trzeba czasu poświęcić, no tak, to, jakby to jest taka bardzo intensywna praca z klientem. (R29)

W kontekście częstotliwości spotkań ciekawą opinię przedstawił również rozmówca R20. Wynika z niej, że czas spotkań mógł być uzależniony także od dostępności doradców należących do zespołu rozmówcy.

To nie jest też tak, że ktoś w kancelarii siedzi i czeka aż przyjdzie ta osoba [nestor]. Trzeba zebrać często ten zespół, trzeba poczekać. (R20)

Miejsce spotkań

Kolejnym parametrem procesu współpracy doradcy z właścicielami firmy rodzinnej jest miejsce spotkań. Rozmówcy byli dosyć zgodni w tej kwestii. Większość z nich spotykała się z klientami w ich firmach rodzinnych. Doradcy postrzegali takie miejsce spotkań za najodpowiedniejsze z dwóch względów. Po pierwsze widząc firmę, mogli lepiej poznać klienta.

(...) nigdy nie robię tak, że każę [klientowi] przyjechać do siebie, to ja jeżdżę do klientów, każę się oprowadzać po firmie. Ja chcę wiedzieć, jak tam wszystko jest zorganizowane, jak to działa, bo jeżeli mam doradzić jakieś rozwiązania, to muszę mieć na uwadze całokształt, muszę wiedzieć, jak ta [firma] funkcjonuje. (R24)

Po drugie zdaniem badanych klient, do którego przyjeżdżali doradcy, mógł poczuć się bardziej komfortowo.

U siebie w siedzibie, zdecydowanie, to jest dla nich wygodniejsze, przyjemniejsze, czują się w jakiś sposób zaopiekowani, jeżeli ktoś do nich się udaje, to jest naturalne. (R16)

Mimo że spotkania u klienta dominowały, siedziba firmy klienta nie była jedynym miejscem spotkań. Rozmówcy R13 i R10 doradzali właścicielom firm rodzinnych również z dala od ich przedsiębiorstw i bieżących problemów biznesowych.

Mieliśmy różne spotkania z klientami, w różnych ciekawych miejscach Polski i świata (...) Więc spotykamy się czasami w różnych miejscach, są to właśnie takie miejsca spokojniejsze. (R13)

W większości przypadków jest to spotkanie u klienta. Większość spotkań odbywa się z reguły w siedzibie klienta, część później, już na etapie rozmów w rodzinie, nawet i czasem w domu klienta. (R10)

Ponadto zdarzały się także spotkania w miejscu pracy badanych doradców. Według opinii rozmówców zajmujących się procesami

sukcesji wewnętrznej, jak również zewnętrznej organizacja spotkań w takich miejscach przynosiła znaczne korzyści nestorom. Mogli oni ukryć swoje działania przed osobami niepożądanymi oraz lepiej skoncentrować się na kwestiach omawianych z doradcą.

Czasami jest tak, że klienci z mniejszych miejscowości to chcą się spotykać w Warszawie, żeby się lokalnie nikt nie dowiedział. (R13)

To jest bardzo różnie, czasami jest to tutaj, czasami jest to w siedzibie u klienta. W zależności od potrzeb, w zależności od możliwości klienta czy też jego preferencji. Bo niektórzy nie chcą w firmie u siebie ani pokazywać, że się czegoś uczą, ani też nie mają możliwości takiego spokojnego uczestnictwa w szkoleniu czy w coachingu, będąc u siebie w firmie. No bo wiadomo, że tam zawsze się różne rzeczy dzieją i jest dużo osób zainteresowanych tym, żeby akurat szefowi przeszkodzić, bo mają ważniejszą sprawę niż kontakt z trenerem. (R21)

Rodzaj uczestników spotkań

Ostatnim zidentyfikowanym parametrem procesu współpracy jest rodzaj uczestników spotkań. W poprzednim podrozdziale wskazani zostali różni uczestnicy tego procesu, z którymi współpracowali doradcy w procesach sukcesyjnych. Jednak nie wszyscy z nich brali bezpośredni udział w spotkaniach z przedstawicielami firmy rodzinnej. W większości przypadków liczba uczestników zaangażowanych w spotkanie po stronie doradcy i klienta była znacznie ograniczona, co doradcy uzasadniali przede wszystkim decyzją nestora.

W zależności od tego, jak bardzo te propozycje [rozwiązań] dotyczą spraw wrażliwych, no to albo zapraszamy tylko rodzinę, albo szerszy krąg, ale tu zwykle decyduje o tym właściciel, kogo chce do tego dopuścić. (R5)

[podczas spotkań] są jacyś członkowie zespołu, ale to też zależy od samej osoby, która jest zainteresowana sukcesją, czy ona chciałaby, aby kilka osób było... Tak, czy też chciałaby na przykład rozmawiać tylko z samym finansistą samym, beze mnie, czy też z jakimś prawnikiem innego typu, tak? Czy też z kimś z typu, właśnie jakiś psycholog, tak? (R6)

W zgromadzonej puli głosów dotyczących uczestników spotkań organizowanych w procesie współpracy doradców z nestorami, poja-

wiły się też opinie świadczące o tym, że obecność dodatkowych osób była wynikiem sugestii rozmówców. Eksperti zatrudnieni w procesie sukcesji proponowali, aby po przejściu przez pierwszy etap rozmów z nestorem, do spotkań dołączyli także inni członkowie rodziny, pracownicy i doradcy. Rozmówcy byli przekonani, że ich uczestnictwo może przynieść lepsze rezultaty, a podstawowym efektem będzie ograniczenie asymetrii informacji wśród uczestników procesu sukcesji.

Znaczy tam, gdzie to uważałam za uzasadnione, raczej proponowałam, żeby pierwsze takie spotkanie, już po konsultacjach wstępnych z seniorem, zorganizować z udziałem wszystkich, którzy będą w tym procesie uczestniczyć i opowiadałam o tym, poświęcałam czas, ponieważ wiedziałam, że to może przynieść lepsze efekty, niż to, że będzie przekazywał senior sam te wszystkie informacje. (R9)

A potem jak już jest ustalona strategia, co chcemy osiągnąć są dołączane dzieci i mówimy, że to dzieci i kluczowi pracownicy muszą być. Bez nich się tego nie da zrobić. Bez uspokojenia kluczowych pracowników, bez przygotowania dzieci nie da się zrobić sukcesji. (R13)

Bardzo różnie. Jeżeli jest taka sytuacja, że na przykład klient pozwoli na to, żeby był ktoś obcy, to staram się brać kogoś z firmy, jeszcze raz żeby się uczył jak to się robi, dwa żeby mnie też wspierał i pomagał w na przykład, nie wiem, w notowaniu, w wychwyceniu różnych rzeczy. (R24)

Część rozmówców mająca doświadczenie w sukcesji wewnętrznej, a także tych mających doświadczenie w sukcesji zewnętrznej tłumaczyła udział innych doradców i członków rodziny w ich spotkaniach z nestorami tematyką spotkania.

Natomiast prędzej czy później i na pewno musi być ten moment, gdzie już zaczynamy rozmawiać szerzej. Gdzie już, no konkretne rozwiązania, które chcemy wdrożyć. No musimy omówić w takim gronie osób, no zainteresowanych. Uważam, że inaczej po prostu to nie wyjdzie. (R31)

Bardzo ograniczone grono uczestniczy w tych rozmowach. A to ja jakby przystaje na to dlatego, bo wtedy mi łatwo jest mówić o tym, co w głowie rzeczywiście tego taty, tej mamy jakby jest. Czyli, że twoje dzieci mogą wywalić ci w powietrze firmę, prawda? I gdyby w pokoju były też te

dzieci, to najprawdopodobniej jedyne, do czego byśmy doprowadzili, to do kłótni i afery. (R25)

Bazując na przytoczonych opiniach badanych doradców, można stwierdzić, że kiedy spotkania dotyczyły wstępnego rozpoznania problemów nestora przez doradcę, miały one charakter poufny i głównym aktorom procesu współpracy, tj. nestorowi i doradcy, nie towarzyszyły inne osoby. Natomiast w sytuacji, kiedy zbliżał się moment podjęcia ważnych decyzji lub kiedy trzeba było omówić jednocześnie różne problemy związane z sukcesją, wówczas na spotkaniach pojawiali się również członkowie rodziny i inni doradcy współpracujący z rozmówcami.

Ciekawym uzupełnieniem wyżej wymienionych praktyk była wypowiedź rozmówcy R13. Jego zdaniem podczas współpracy z właścicielami firm rodzinnych w procesie sukcesji wewnętrznej mogły mieć miejsce spotkania jego klientów z innymi doradcami, w których on sam nie brał udziału. Przyczynę pozostawienia nestora samego z innym specjalistą badany doradca przedstawił następująco:

Psycholog rozmawia z klientami o sukcesji, żeby nie była to ostatnia rozmowa (...), my dopuszczamy ich [psychologów] do spotkań z klientami. I często my na tych spotkaniach już nie jesteśmy. Bo tam czasami są takie rzeczy, to zależy od tego, jak silną relację ma doradca ze zleceniodawcą, mówimy o doradcy [nazwa firmy rozmówcy]. Bo tam często wychodzą takie rzeczy, których klienci nie chcą mówić przed doradcami. (R13)

Badani doradcy dostrzegli również, że w przypadkach, kiedy było potrzebne wsparcie dodatkowych osób, o ich udziale w spotkaniach decydowała przede wszystkim funkcja pełniona w firmie rodzinnej oraz powiązana z nią wiedza na temat firmy. W związku z tym w spotkaniach mogli uczestniczyć członkowie rodziny, którzy byli zaangażowani w sprawy firmy oraz pracownicy spoza rodziny, którzy mieli kluczowe znaczenie dla funkcjonowania biznesu. Rozmówcy do tego grona zaklasyfikowali m.in. księgowych oraz członków zarządu.

Młodzię w zależności od tego, jakie stanowisko sprawuje i od jak dawna angażuje się w firmę. Bo to też są różne przypadki. Są ludzie, którzy zaczynali rodzicom pomagać w biznesie, mając lat naście i czekają tam już od dłuższego czasu w przedpokoju na to, żeby może gdzieś jakoś awansować, wejść piętro wyżej, tak? I ci, co pracują tak długo wiedzą

dużo, a ci co nie pracują, wiedzą odpowiednio mniej. Ale tak naprawdę każda firma musi mieć jakiś tam personel administracyjny, jak na przykład księgową i wtedy księgowa jest prawą ręką szefa. (R4)

Jeżeli w zarządzie firmy rodzinnej są osoby spoza rodziny, to można je nazwać osobami z zewnątrz i tak często jest, że one w jakimś sposób uczestniczą w całym procesie. Pewnie nie we wszystkich spotkaniach i uzgodnieniach, bo jest to kwestia uzgodnień w rodzinie właścicielskiej, ale jako kluczowe osoby dla biznesu są w dużym stopniu w proces włączone. (R32)

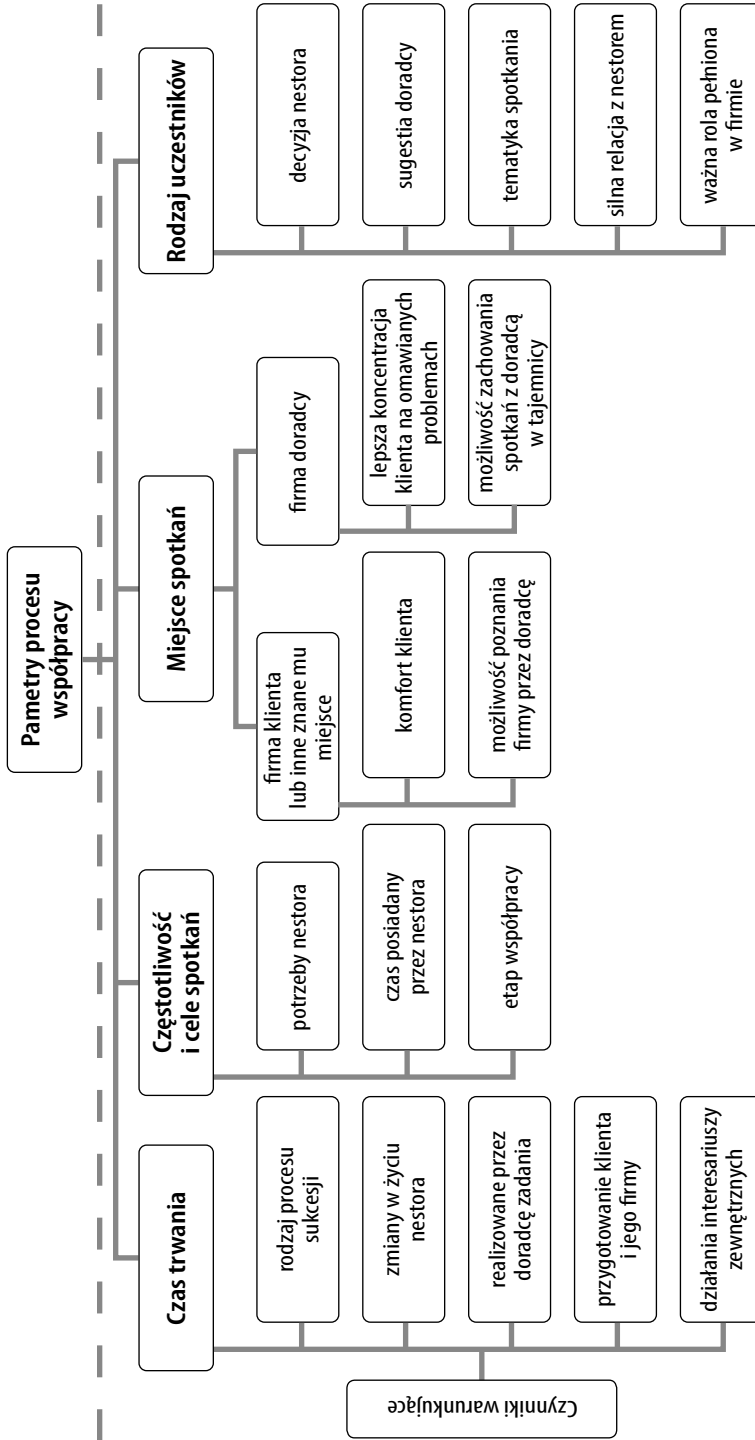
Wśród osób mogących mieć istotny wkład w toczoną podczas spotkań dyskusję pojawiali się również pracownicy klienta, na pozór nieobejmujący ważnego stanowiska w firmie. Jeden z rozmówców nazwał takie osoby nieformalnymi liderami.

Czasem jest tak, że to jest jedna taka szara eminencja, jakiś tam lider taki, który jest na stanowisku, które by wskazywało, że nie ma tam dużo do powiedzenia, ale jednak jakby załoga jak się zwraca z jakimś problemem, to nie do właściciela, tylko właśnie do tego lidera takiego nieformalnego. (R5)

Na zakończenie warto dodać, że spośród wszystkich wymienionych przyczyn uczestnictwa w spotkaniach różnych grup interesu, największe znaczenie, z perspektywy badanych doradców, miała decyzja klienta. Pozostałe czynniki, tj. sugestie doradcy, tematyka spotkań, silna relacja z nestorem oraz ważna funkcja pełniona w firmie rodzinnej mogły oddziaływać na tę decyzję. W związku z tym można je określić jako czynniki drugorzędne. Spośród nich największe znaczenie miały sugestie doradcy, które mogły być wysuwane na podstawie trzech pozostałych czynników.

Przedstawione w tym podrozdziale wyniki badań wskazują, że każdy z opisanych parametrów procesu współpracy rozmówców z ich klientami w procesie sukcesji, tj. czas trwania współpracy, częstotliwość spotkań, miejsce spotkań i rodzaj uczestników spotkań cechowały się dużą zmiennością. Wartości tych parametrów zmieniały się pod wpływem różnych czynników związanych z postacią nestora, jego rodziny, doradców, interesariuszy instytucjonalnych, a także fazą procesu współpracy. Podsumowanie obserwacji dotyczących parametrów

Rysunek 6.5. Parametry procesu współpracy doradców z nestorami w procesie sukcesji wewnętrznej i zewnętrznej oraz czynniki na nie oddziałujące



Źródło: opracowanie własne.

procesu współpracy badanych doradców z nestorami w procesie sukcesji prezentuje rysunek 6.5.

6.2. Wewnętrzne uwarunkowania nawiązania i rozwoju współpracy doradcy z właścicielami firm rodzinnych

Uwarunkowania wewnętrzne omawiane w niniejszym podrozdziale mają związek z dwiema kluczowymi postaciami zaangażowanymi w proces sukcesji: doradcą i właścicielem firmy rodzinnej. Obaj aktorzy mają duży wpływ zarówno na rozpoczęcie współpracy w procesie sukcesji, jak i jej rozwój.

6.2.1. Czynniki sprzyjające podjęciu decyzji o zaangażowaniu doradcy w proces sukcesji

W odniesieniu do osoby właściciela firmy rodzinnej rozmówcy mający doświadczenie w sukcesji wewnętrznej, jak również ci, którzy pomagali w realizacji procesów sukcesji zewnętrznej zauważyli, że istotne znaczenie dla nawiązania współpracy miała świadomość klienta. Wypowiedzi doradców R19 i R25 wskazują, że świadomość ta odnosiła się do przewidywanych i obecnych problemów oraz potrzeb właścicieli firm rodzinnych.

Jeżeli człowiek przychodzi do określonego profesjonalisty, to coś tam w jego percepcji jest, jakiś cel. No jeżeli idę do profesjonalisty lekarza, to znaczy, że albo mam problem, albo zakładam, że mogę mieć problem, albo ktoś najbliższy miał problem i ja się przestraszyłem i chcę zbadać. I podobnie jest z prawnikiem. (...) Generalnie, jeżeli ktoś przychodzi, to znaczy, że jakąś dozę świadomości ma, bo inaczej by nie przychodził. (R19)

Myślę, że jest rzeczywiście jakaś część przypadków, w których, nie wiem, spory w rodzinie, czy świadomość [decydują o nawiązaniu współpracy], czy tak, jak mamy tutaj rzeczywiście jakąś część przypadków, gdzie jest biznes, za którego stworzenie odpowiadają rodzice, i ten biznes jest w tej chwili współprowadzony przez jedno z dzieci. I to dziecko zaczyna sobie zdawać sprawę powoli, że mama, tato już rzeczywiście jakby wchodzi w ten wiek taki krytyczny i może mieć później problem z rodzeństwem. (R25)

Wśród zgromadzonych opinii pojawiły się jednak zdania, że problemy mogły motywować klientów do zaangażowania doradcy, tylko w określonych przypadkach. Po pierwsze, jak zauważył rozmówca R10, kiedy właściciele firm rodzinnych przypisywali dużą wagę tym problemom:

Pytanie, czy [problemy] są ważne. Jak nie są ważne, to pewnie na tym etapie uświadamiania możemy zakończyć tą rozmowę. Natomiast, jeżeli się okazuje, że coś jest ważne dla klienta, z poruszonych obszarów, no to wówczas klient z reguły wyraża chęć, że chciałby coś w tym jednym, czy w kilku obszarach zmienić, tak. (R10)

Po drugie, kiedy problem był na tyle trudny, że klienci nie wiedzieli, jakie kroki mogą podjąć, aby go rozwiązać:

To znaczy wiedzą mniej więcej, co chcą zrobić, ale tylko mniej więcej. No ale dlatego przychodzą do nas, tak? Czyli widzą gdzieś ten cel, ale zazwyczaj nie do końca jasno sprecyzowany. To zazwyczaj jest tak, że przychodzą, bo chcą sprawdzić jakie są możliwości. (R12)

Z praktyki badanych wynika, że status trudnych i ważnych problemów decydujących o udziale doradców w procesie sukcesji posiadały te, które miały w dużej mierze związek ze skomplikowaną sytuacją rodzinną.

Najczęściej powodem [dla którego klient decyduje się na wizytę w kancelarii] jest jakiś problem, który powoduje, że taka sukcesja nie może przejść w taki najprostszy sposób. Takim problemem może być to, że tylko jedno z kilku dzieci rzeczywiście nadaje się do przejęcia sterów nad biznesem. Takim problemem mogą być problemy wynikające z tego, że klient nie pozostawał z jedną kobietą w związku małżeńskim, takim problemem może być to, że w ogóle dzieci nie palą się do przejęcia sterów w biznesie, a z kolei nadawali się do tego różni menedżerowie, którzy towarzyszą im przez wiele lat, więc zawsze jakiś pozaprawny problem powoduje, że ta wizyta u nas następuje. (R25)

w firmach rodzinnych rzadko się zdarzało, żeby przychodzili klienci na pierwszym etapie. W pewnym momencie następował zwrot i ten zwrot następował wtedy, jak klient przegrywał pierwszą, czy drugą sprawę

w sądzie. I to był bardzo bolesny, i mówię, to jest jak gdyby standard. I myślę, że gdyby Pani poszła na taki wywiad do innych kancelarii, by powiedzieli Pani tak samo. (R20)

Część rozmówców zajmująca się realizacją procesów sukcesji wewnętrznej dostrzegła także, że nestorzy decydowali się na kontakt ze specjalistą pod wpływem innych czynników mających związek z ich życiem prywatnym. Należały do nich stan zdrowia nestora i najbliższych oraz jego troska o przyszłość rodziny i firmy. Według wypowiedzi rozmówcy R3 pogoń za bieżącymi sprawami biznesowymi mogła przerwać tylko utrata zdrowia. Z kolei zdaniem doradcy R11 jego klienci zgłaszali się po pomoc, będąc już po poważnych operacjach. Ich ciężki stan zdrowia nie pozwalał im zatem dalej bagatelizować problemu sukcesji. Można też stwierdzić, że w pewnym stopniu stan zdrowia sprzyjał pobudzeniu świadomości klienta o możliwych zagrożeniach w sytuacji jego śmierci.

Kiedys do mojego biura przyszedł jeden pan, z którym kiedyś tam rozmawiałam na temat sukcesji, stanął w drzwiach i mówi: „Pani [imię doradcy], czy może Pani mi dać kontakt do prawnika, no bo ja bym tak, pilnie chciał kontakt do prawnika...”. No i później rozmawiam z prawnikiem, a on mówi: „Słuchaj, pan jest po ciężkiej operacji, czeka go druga operacja i on dzisiaj, teraz, chce wszystko pozatratować, bo gdzieś tam biegnie z jednej wizyty lekarskiej do drugiej i to już nie przelewki, że coś trzeba.” (R11)

... oni [nestorzy] są w takim kołowrotku i jest cała masa rzeczy pilnych, które wypierają rzeczy ważne i oni często sami, zanim się..., bo co ich wytrąci z tego kołowrotka?... no właśnie choroba, swoja bądź kogoś w otoczeniu, tak? To oni wtedy zaczynają zmieniać perspektywę. (R3)

Inni badani natomiast zauważyli, że nestorzy, dokonując analizy tego, co może wydarzyć się po ich śmierci, zaczęli obawiać się o przyszłe losy ich najbliższych, pracowników, a także całej prowadzonej przez nich firmy. W wyniku troski o nich wszystkich i chęci zabezpieczenia ich losów klienci podejmowali decyzję o nawiązaniu współpracy z ekspertem.

Często jest troska o rodzinę, w sensie żeby tak to wszystko poustawiać, że jak mnie zabraknie, to żeby ta rodzina sobie poradziła, ale bardzo

często jest też troska o samą firmę, o pracowników, o to wszystko, co zbudowałem, żeby to nie legło w gruzach, bo jak ci przedsiębiorcy zaczynają sobie myśleć, że jeżeli mnie nie będzie, ja nie podejmę decyzji takiej, siakiej, owakiej, a najczęściej w tych firmach wszystko jest sterowane jednoosobowo, to jeżeli mnie zabraknie, to po prostu się rozleci. Ci ludzie nie będą wiedzieli, co ze sobą zrobić, bo nie są nauczeni samodzielnie podejmować decyzje, przynajmniej taka jest świadomość tego przedsiębiorcy, a jest tak pół na pół. Część firm sobie poradzi i to będzie szło dalej, a część nie. (R24)

6.2.2. Determinanty wyboru doradcy przez właścicieli firm rodzinnych

Wskazane przez badanych doradców czynniki, tj. świadomość problemu i potrzeb, waga i trudność problemów, troska o losy rodziny i firmy, a także słaby stan zdrowia nestora i jego najbliższych sprzyjały nawiązaniu współpracy właścicieli firm rodzinnych z doradcami, a dokładniej ujmując podjęciu decyzji o zaangażowaniu doradcy w proces sukcesji. Sama świadomość problemu czy też słaby stan zdrowia nie przesądzały jednak o tym, z jakim ekspertem nestor nawiązywał współpracę.

Rozmówcy przyczyny ich wyboru na doradcę w sprawach dotyczących przekazania firmy upatrywali w różnych czynnikach związanych z ich działalnością. Należały do nich: dobre relacje z klientami, zasoby doradcy, rozpoznawalność doradcy, współpraca międzynarodowa oraz aktywna postawa doradcy. Zdecydowana większość badanych dostrzegała przede wszystkim znaczenie pierwszego z tych czynników. Ich zdaniem nestorzy zwracali się do nich po pomoc, jeśli łączyły ich z nimi dobre relacje oparte na zaufaniu.

No i tak naprawdę to wiele tych czynników jest ważnych. Na pewno bardzo ważna jest osobista znajomość z klientem. Jeśli to jest ktoś kogo się zna, kogo się kiedyś tam poznało, jeśli klient ma do tej osoby zaufanie, to to jest, to bardzo często chce z tą osobą właśnie pracować, prawda, przy transakcji jakiejś sprzedaży firmy. To jest naturalne i to jest bardzo ważny czynnik. (R26)

Ja myślę, że to jest bardzo różnie, bo każda osoba jest trochę inna i każda sytuacja jest trochę inna, natomiast to co dla mnie jest chyba częścią wspólną to, że to musi być już jakaś forma relacji z tą osobą, tak, że jest to temat [sukcesji] wiadomo, że dla wielu osób trudny, bardzo czasa-

mi intymny i to, o tym się nie da rozmawiać tak jak, nie wiem, o podatkach, czy czymkolwiek innym z osobą, której się nie zna, którą się słabo zna, do której nie ma się jeszcze zaufania, tak? Więc myślę, że to jest punkt najważniejszy. (R32)

Według opinii rozmówców zbudowanie takich relacji wymagało wcześniejszej współpracy przy realizacji innych projektów, niekiedy długoletniej. Tylko wtedy bowiem obie strony mogły poznać się lepiej.

W przypadku projektów transakcyjnych, historia współpracy. Zwykle, jeżeli już jakiś jeden, drugi, trzeci projekt był dla spółki realizowany, to też znają nas, my znamy ich, łatwiej jest nawiązać współpracę w ramach kolejnego projektu, tak że ta historia współpracy, czy to ze spółką, czy to z osobami w tej spółce, bywa, że dyrektor finansowy też z innego miejsca przechodzi do spółki i jego kontakty osobiste odgrywają wtedy rolę, mają wtedy znaczenie w nawiązaniu współpracy. (R16)

To jest właśnie jakby kwestia tych relacji, które gdzieś tam mamy zbudowane, że to nie jest tak, że przychodzi ktoś w formie skargi, tylko też przychodzi do takiego partnera, którego firma zna na co dzień. Zna też, jakby całą rodziną, że tak powiem, otoczkę. (R23)

Jeden z rozmówców dostrzegł także, że współpraca z właścicielem firmy rodzinnej poświęcona realizacji różnych projektów biznesowych mogła prowadzić stopniowo do odkrycia problemów sukcesji, a w rezultacie również do podjęcia współpracy w zakresie przekazania firmy rodzinnej. W takim przypadku wybór doradcy miał miejsce tylko przed pierwszym przedsięwzięciem. Zaangażowanie doradcy w proces sukcesji nie wymagało dokonywania kolejnej selekcji specjalistów.

Tak naprawdę klienci nie do końca się zgłaszają, myśląc o sukcesji. To jest tak, że rozmawiamy z klientami i to zazwyczaj wychodzi gdzieś przy okazji. Staramy się rozmawiać o tym, jaka jest sytuacja rodzinna, no bo jakby też i ubezpieczenia indywidualne w tym momencie. To jakby różne czynniki wpływają na to, jakie ryzyka, jakie wysokości. Jeżeli rzeczywiście prowadzą firmę, no to jak wygląda sytuacja w firmie, jaki jest majątek, jakie ryzyka, czy są jakieś ubezpieczenia, które oni muszą obowiązkowo posiadać. No bo jest część zawodów, które na przykład obowiązkowo muszą posiadać swoje ubezpieczenie od odpowiedzial-

ności cywilnej. Nie wiem, czy dokonują przewozów, czy nie. No jest szereg rzeczy i to zazwyczaj wychodzi gdzieś między wierszami. (R17)

Z wcześniejszych analiz dotyczących osoby klienta (paragraf 6.1.2.1) wynika jednak, że ze względu np. na specjalność i specyfikę działania doradcy współpraca mogła mieć charakter jedynie jednorazowy. Praktyka badanych wskazuje, że w takim przypadku nawiązanie współpracy mogły warunkować inne ze wskazanych wcześniej czynników tj. zasoby doradcy, aktywna postawa doradcy, rozpoznawalność doradcy oraz współpraca międzynarodowa.

Zasoby doradcy ważne z perspektywy rozmówców dla nawiązania współpracy obejmowały: wiedzę doradcy, jego doświadczenie oraz umiejętności. Wiedza doceniana przez nestorów była opisywana przez doradców jako wiedza specjalistyczna, dotycząca często branży, w jakiej działał klient. Była to przede wszystkim także wiedza, która odpowiadała określonym potrzebom przedstawicieli firmy rodzinnej w procesie sukcesji. Zdaniem niektórych rozmówców istotne mogło być także to, czy posiadane zasoby wiedzy pozwalały na zapewnienie kompleksowej obsługi klienta.

Zrozumienie sektora i rynku. Przez to jesteśmy w stanie, no tam w miarę rozsądnie rozmawiać z tymi ludźmi. Wydaje mi się, że widać, że, no nie jesteśmy jakimiś takimi finansistami kompletnie oderwanymi od rzeczywistości, tylko potrafimy taką rozmowę nawiązać. (R35)

W drugim zasobie czyli doświadczeniu, największą wagę, według opinii rozmówców, właściciele firm rodzinnych przywiązywali do projektów zrealizowanych w ramach procesu sukcesji wewnętrznej lub zewnętrznej. Rozmówca R5 zwrócił również uwagę na to, że dla potencjalnych klientów ważne były również osiągnięte rezultaty doradztwa.

Wie Pani, doświadczenie to jest podstawa. Znaczący powiem tak, na początku, kiedy zaczęliśmy się zajmować sukcesją, ale nie mieliśmy doświadczenia, pojechałem na taką konferencję gdzieś tam na Dolny Śląsk, no i tam byłem jednym z prelegentów, no i coś tam wygłosiłem, uczestnikami tego spotkania, tego seminarium były oczywiście firmy rodzinne, no i skończyła się taka część jakby prezentacyjna, no a potem

były jakieś tam gry i zabawy, rozmowy kuluarowe i tak dalej. Pierwsze pytanie, jakie padło z ust wielu firm, z którymi rozmawiałem, to było pytanie: „No dobra, ile przeprowadziliście sukcesji z sukcesem i u kogo?”, podstawowe pytanie. (R5)

Za najważniejsze umiejętności natomiast badani doradcy, szczególnie ci, którzy zajmowali się projektami sukcesji zewnętrznej, uznali umiejętność przekonania klienta do swojej osoby, oraz do proponowanych przez nich pomysłów związanych ze sprzedażą biznesu.

Są doradcy, którzy chodzą, przedstawiają od razu listę inwestorów i tak dalej. Przez to te spotkania są..., przygotowania do tych spotkań są bardzo, powiedzmy, no takie pracochłonne, a konkretów brak. Bo tutaj chodzi o to, że na koniec dnia spotyka się człowiek z człowiekiem i jeden musi drugiego przekonać, a prezentacja tutaj niewiele zmienia. (R36a)

Kolejny czynnik, tj. aktywna postawa doradcy, przejawiał się z jednej strony w działaniach prowadzonych w ramach marketingu bezpośredniego, a z drugiej w działaniach w ramach marketingu pośredniego. Marketing bezpośredni był wykorzystywany głównie przez rozmówców nawiązujących współpracę w ramach procesu sukcesji zewnętrznej. Przybierał on wówczas formę indywidualnych spotkań z potencjalnymi klientami. W trakcie ich trwania badani doradcy starali się przedstawić właścicielom firm rodzinnych swoje pomysły dotyczące transferu ich biznesu. Nie zawsze spotykały się one z uznaniem przedsiębiorców, ale w dłuższej perspektywie czasowej ich przedstawienie, jak również samo spotkanie, skutkowało czasem pozyskaniem nowego klienta i rozpoczęciem współpracy w procesie sukcesji.

To jest jakby istotą naszej działalności, że patrzymy na rynek, obserwujemy te ciekawe spółki, no i jeżeli jakaś nam się wydaje na tyle ciekawa, na tyle duża i na tyle jakby działająca na takim rynku, że to ma sens, no to się do niej po prostu zwracamy i proponujemy im różne rozwiązania, które dla nich widzimy, no po prostu tak jak każdy, który chce sprzedać swoje usługi, tak, jakoś po prostu zastanawiam się co może komuś przynieść wartość, no i proponujemy, czasami to jest sprzedaż, czasami to jest wykupienie czegoś, jakby od nas wychodzi inicjatywa. (R29)

W odniesieniu do form marketingu bezpośredniego należy podkreślić także, że większość badanych doradców mających doświadczenie w procesach sukcesji wewnętrznej lub zewnętrznej miała własną stronę internetową lub pracowała w firmie mającej taką stronę. Niemniej jednak taka forma marketingu bezpośredniego nie była w pełni wykorzystywana przez badanych. Część rozmówców przyznała, że nie dokonuje żadnych aktualizacji na stronach internetowych i nie są one podstawowym źródłem pozyskiwania klientów.

Specjalnie o to [tworzenie materiałów marketingowych] nie zabiegam, strona jest od iluś tam lat nie update'owana, natomiast jakoś się dzieje. (R8)

Tak, posiadam, aczkolwiek ta strona jest troszeczkę martwa. To jest strona gdzieś założona przez firmę i szczerze mówiąc, sam niewiele ją modyfikuję i z niej korzystam. (R10)

Na stronach pojawiały się jednak hasła, które wskazywały na to, że rozmówca lub firma, dla której on pracuje zajmuje się tematem sukcesji wewnętrznej lub zewnętrznej. Jeden z badanych uzasadnił takie działanie następująco:

Tutaj to pojęcie „sukcesja uniwersalna” zostało na naszej stronie również uwidocznione, bo czemu nie ma być pokazane nasze doświadczenie. (R9)

W ramach działań marketingu pośredniego badani doradcy:

- a) publikowali artykuły, newslettery oraz książki,
- b) uczestniczyli w spotkaniach i konferencjach dedykowanych firmom rodzinnym,
- c) organizowali własne spotkania i konferencje dla przedsiębiorców,
- d) tworzyli organizacje wspierające firmy rodzinne.

W odniesieniu do pierwszej wskazanej formy marketingu pośredniego można stwierdzić, że badani doradcy – zarówno ci, którzy mieli doświadczenie w sukcesji wewnętrznej, jak i ci, którzy mieli doświadczenie w sukcesji zewnętrznej, spośród trzech wypunktowanych rodzajów publikacji, najczęściej pisali artykuły. Były one zamieszczane w różnych czasopismach – nie tylko ogólnopolskich dziennikach, lecz

także czasopismach skierowanych do firm rodzinnym i własnych newsletterach.

Nawet swego czasu do „Rzeczpospolitej” jakiś taki artykuł pisałem właśnie. (R31)

Staramy się też jakieś publikacje wydawać, prawda, działać w różnych przedsięwzięciach, periodyki, newslettery, komentować bieżące przepisy. (R1)

Pozostałe formy marketingu pośredniego zostały wskazane głównie przez rozmówców z doświadczeniem w sukcesji wewnętrznej. Uczestnictwo w konferencjach i spotkaniach organizowanych przez stowarzyszenia firm rodzinnych oraz inne podmioty było uznawane przez nich za jeden z możliwych sposobów nawiązania współpracy z właścicielami firm rodzinnych. Rozmówcy pojawiali się na tego typu wydarzeniach w roli słuchacza, a także prelegenta.

Swojego czasu wiele tych konferencji [skierowanych do firm rodzinnych] było organizowane przez różne stowarzyszenia gospodarcze, izby przemysłowe i tam bardzo często ten pierwszy kontakt się z klientem nawiązywał. (R10)

Bratem udział w konferencjach poświęconych temu zagadnieniu. To nie były warsztaty, to nie były szkolenia. Natomiast to były spotkania z przedsiębiorcami, przedsiębiorcami prowadzącymi również firmy rodzinne, które jakby opisywały im tą sytuację, czyli krótko mówiąc, mówiliśmy, że nie tylko oni tak mają, że to mają tak wszyscy. (R7)

Ostatnią formę marketingu pośredniego wskazał doradca R33. Stowarzyszenie tworzone przez niego i jego współpracowników miało na celu podjęcie działań wykraczających poza standardowy zakres zadań doradcy. Miało także odpowiadać przede wszystkim potrzebom sukcesorów, którzy w przyszłości zarządzaliby firmą.

Aktualnie jesteśmy już na etapie finalizacji stowarzyszenia, które też będzie stowarzyszeniem..., no my tutaj bardziej idziemy może nie w..., znaczy my wspieramy rodziny, ale stowarzyszenie o wiele bardziej

poświęcone sukcesji firm rodzinnych, no i też jesteśmy gdzieś na etapie finalizacji tak zwanego family office, czyli też staramy się bardziej iść w kierunku pomocy, nie tylko prawnopodatkowej, czy tej kluczowej, jaką teraz robimy dla tych firm rodzinnych, ale także związanej bardziej z takimi rzeczami jak uczenie już tych najważniejszych elementów projektu, czyli sukcesorów, jak mają wchodzić w tą firmę rodzinną, jak mają inwestować, jakby przygotowywanie sukcesorów do pełnienia roli nestora w firmie. (R33)

Wskazane powyżej formy marketingu pośredniego i bezpośredniego były dosyć szeroko wykorzystywane przez część badanych doradców. Niektórzy z nich stosowali kilka różnych rozwiązań. Na przykład rozmówca R25 oprócz tego, że publikował różnego typu materiały, współpracował także z agencją PR, umożliwiającą mu zdobycie lepszej rozpoznawalności w internecie jako ekspertowi w zakresie sukcesji.

Natomiast jak się do nas te osoby zgłaszają? Po pierwsze, jesteśmy w jakiejś tam formule aktywni w sieci internet, czy poprzez własne publikacje, czy to poprzez portale newsowe, czy poprzez współpracę z agencjami PR-owskimi, które jakoś tam pozycjonują nasze artykuły w prasie i w telewizji. W różnych portalach internetowych, gdzie pojawiają się nasze nazwiska, pojawia się nazwa naszej firmy i być może potem te osoby sobie tam googlują naszą firmę. I tak, w ten sposób, do nas docierają. (R25)

Większość badanych doradców dostrzegła znaczenie ich działań marketingowych w nawiązaniu relacji z klientami. W zgromadzonej puli opinii pojawiły się jednak również takie głosy, które negatywnie podchodziły do pewnych form promowania siebie i swoich usług. Badani najbardziej krytycznie wypowiadali się na temat konferencji i dużych spotkań dla właścicieli firm rodzinnych. Spośród wszystkich form marketingu to właśnie im przypisali najwięcej wad. Należały do nich: wysokie koszty udziału w konferencjach i spotkaniach dla firm rodzinnych, brak możliwości nawiązania wielu nowych kontaktów, ograniczone możliwości fizycznego uczestnictwa w konferencjach i spotkaniach, brak zainteresowania takimi wydarzeniami ze strony firm rodzinnych oraz nieodpowiednia atmosfera. Ostatnią z tych wad rozmówca R35 starał się opisać w następujących słowach:

jak jest taki zlot firm rodzinnych, to oni tylko się nakręcają i mówią, jak to zawsze będą rodzinni, a wiadomo, że potem wychodzą i chcą zrobić coś innego, ale po co tam dyskutować w takim towarzystwie. [Czyli takie konferencje absolutnie nie sprzyjają rozmowom?] No bo ta atmosfera jest taka, że dobre, bo polskie, lepsze, bo nasze i rodzinne to już najlepsze. (R35)

Pojedyncze negatywne komentarze rozmówcy zgłosili również pod adresem agencji PR, publikacji i ogólnie materiałów zamieszczanych w internecie. Jednym z najciekawszych była wypowiedź rozmówcy R20, który wyraził swoje obawy dotyczące udostępniania materiałów w sieci w następujący sposób:

Przygotowaliśmy taką prezentację. Natomiast, no niestety chyba ciężko by było, znaczy z jednej strony byłoby to pewnie sprzedawanie własnej wiedzy, tego typu jak gdyby informacjami, jak to miałoby wyglądać krok po kroku, więc u nas to raczej nie tędy droga. Jesteśmy za małą też kancelarią, żeby w ten sposób działać. (R20)

Czwartym czynnikiem, mogącym zdaniem badanych doradców sprzyjać ich wyborowi jako specjaliści w procesie sukcesji, była rozpoznawalność na rynku. Czynnikiem ten został zidentyfikowany przez niewielką część rozmówców. Jednak ci, którzy go wskazali, twierdzili, że rozpoznawalność zawdzięczali realizacji nagłośnionych przez media projektów sukcesyjnych, skali ich działalności, a także znanym w środowisku założycielom ich firmy doradczej.

Oni przychodzą do nas z racji tej, że kojarzą naszą firmę z tym, że my takie projekty robiliśmy, bo też to jakby gdzieś tam, pewne przynajmniej sukcesje już po śmierci klienta były jakby jawne, opisywane w gazetach, że jakby to się dzieje, no i potem gdzieś się pokazywaliśmy jako ci, którzy i układali sukcesję i później jakby realizowali tą ostatnią wolę i to od prawie 10 lat, od początku istnienia firmy, więc z tego powodu przychodzili do nas. (R25)

Ja bym powiedział tak, firmy z takiej, firmy polskie większe, prywatne, ale większe, już o pewnej skali działania lubią pracować z renomowanymi doradcami i jeżeli, i często wybierają firmę o znanej nazwie, jeżeli nie mają takiego właśnie zaufanego doradcy, z którym pracują, to często

wybierają firmy o takiej znanej nazwie i spośród nich starają się wybrać kandydata. (R26)

Drugie, oczywiście pomaga to, akurat jeżeli chodzi o naszą kancelarię, przynajmniej tak nam się wydaje tutaj w kancelarii, że jesteśmy kancelarią polską i nie jesteśmy jakąś wielką sieciową, to znaczy jesteśmy dużą kancelarią, ale mimo wszystko polską, z polskimi korzeniami, rozpoznawalną jako kancelaria profesora [nazwisko] i postrzeganą raczej jako kancelaria konserwatywna, czyli bez żadnych tam fajerwerków, no ale do przodu. (R12)

Ostatnim czynnikiem związanym z działalnością badanych doradców, który został wskazany przez rozmówców jako pozytywnie oddziałujący na ich wybór przez właścicieli firm rodzinnych, była współpraca międzynarodowa. Rozmówcy R6 i R36a zauważyli, że dzięki niej otrzymywali wsparcie w różnej postaci. Dla pierwszego z nich współpraca międzynarodowa oznaczała możliwość wymiany wiedzy i konsultacji. Z kolei dla drugiego z badanych doradców międzynarodowe kontakty sprzyjały przepływowi informacji i sprawniejszemu przeprowadzeniu sukcesji zewnętrznej.

*Mam jakiś taki kontakt z tymi na poziomie międzynarodowym **[Czyli to jest taki element wyróżniający Pana?]** Tak mi się wydaje. Czyli możliwość właśnie wymiany wiedzy, kontaktów, czy też nawet takiej superwizji zwykłej, że na przykład pytam się kolegi i są takie programy, można brać w nich udział, w ramach FFI, że ktoś jeszcze tam stoi nad tobą i się konsultujesz z nim. (R6)*

Inaczej będzie butik sprzedawał spółkę, który nie jest w stanie zaangażować dużych międzynarodowych graczy, a według tych małych spółek, bo ci gracze też są zainteresowani takimi tematami, a inaczej bank, który ma międzynarodową powiedzmy grupę różnych pośredników czy lokalnych bankierów, którzy też są w stanie na różnych obszarach geograficznych przedstawiać te opcje inwestycyjne, które pojawiły się w Polsce i dzięki temu budować duży popyt, popyt nie tylko wśród graczy polskich, ale także międzynarodowych. (R36a)

Na zakończenie analizy poglądów i opinii dotyczących czynników sprzyjających wyborowi określonego doradcy należy dodać, że wśród

badanych pojawiły się również nieliczne głosy wskazujące, że po stronie właściciela firmy rodzinnej duże znaczenie mogła odgrywać jego chęć zachowania procesu sukcesji w tajemnicy. Z praktyki badanych rozmówców mających doświadczenie w sukcesji zarówno wewnętrznej, jak i zewnętrznej wynikało, że nestorzy wybierali doradców, którzy mieli biura w lokalizacji znacznie oddalonej od ich firmy. Wierzyli bowiem, że to zabezpieczy ich przed ujawnieniem ich tajemnic związanych z procesem sukcesji osobom trzecim, jak również członkom rodziny.

Czasami jest tak, że klienci z mniejszych miejscowości to chcą się spotykać w Warszawie, żeby się lokalnie nikt nie dowiedział, bo wiedzą, że jak pójdą do swojego prawnika i powiedzą: „Wiesz co, mam 3 lata, żeby się przygotować na rozwód, a nie chcę oddać wszystkiego, co posiadam, bo rozwód będzie z mojej winy”. To nie pójdzie do swojego lokalnego prawnika, bo ten lokalny prawnik ma żonę albo męża, który zna się z żoną i jest olbrzymie prawdopodobieństwo, że to kiedyś na jakiejś imprezie wyjdzie: „A, Basia, trzymaj te pieniądze, nie daj mu tej karty, zwiększ limit, bo on tutaj zaraz z jakąś tam Krysią, Zdzisią i jakimiś innymi wyjedzie”. (R13)

Wie Pani, z takimi rzeczami się spotkałem, że rodziny specjalnie jeździły do prawnika na drugi koniec Polski, żeby nikt ze znajomych się nie dowiedział, że się coś załatwia. Jakby to robili we własnym mieście, toby coś tam wypłynęło, ktoś by widział, że tam stoi samochód, dlaczego tam stoi samochód, a potem by się spotkali w knajpie czy w kościele, a tutaj widziałem Staszka u ciebie, czy tam u niego, dlaczego, co robi. (R27)

6.2.3. Bariery nawiązania współpracy właścicieli firm rodzinnych z doradcami

Przyjmując perspektywę doradców działających na tym samym terenie co firma rodzinna, można stwierdzić, że chęć nestora do zachowania procesu w tajemnicy stanowiła także barierę w nawiązaniu współpracy. Nie była to jednak jedyna przeszkoda, jaka mogła uniemożliwić rozpoczęcie współpracy między doradcą a właścicielem firmy rodzinnej. Z doświadczeń rozmówców wynikało, że głównymi barierami były:

- a) samodzielne próby przeprowadzenia procesu sukcesji przez nestorów,
- b) złe doświadczenia ze współpracy z doradcami,

- c) zbyt duża koncentracja na bieżących problemach firmy,
- d) bagatelizowanie problemu sukcesji,
- e) niedoinformowanie klienta w zakresie dostępności źródeł wsparcia,
- f) słaba reputacja doradcy,
- g) czynniki finansowe (wysoka cena za usługi doradcze, niska wartość firmy klienta).

Spośród wszystkich tych barier rozmówcy mający doświadczenie w procesach sukcesji wewnętrznej, jak również ci mający doświadczenie w procesach sukcesji zewnętrznej najczęściej w swoich wypowiedziach zwracali uwagę na samodzielne próby przeprowadzenia procesu sukcesji przez nestorów. Zdaniem badanych przedsiębiorcy starali się uporać z problemem sukcesji bez angażowania doradców z kilku powodów. Po pierwsze byli przekonani, że każde zadanie są w stanie wykonać najlepiej sami. Po drugie byli przyzwyczajeni do funkcjonowania na rynku bez żadnego wsparcia z zewnątrz. Po trzecie wynikało to z tego, że w przeszłości odnosili sukcesy, które utwierdzały ich w przekonaniu, że mogą również samodzielnie przeprowadzić proces sukcesji i rozwiązać związane z nim problemy.

Generalnie wszyscy uważają, że załatwią to sami, tak? I potem... Przepraszam bardzo, my też od razu nie chodzimy do lekarza, póki nie napotkamy jakiegoś symptomu, że nie dajemy sami rady. Na początku co? Boli nas głowa, bierzemy własne proszki i tak dalej, i tak dalej, nie ustępuje zaczynamy chodzić i tak dalej. Chyba że ktoś jest kompletnie wyczulony, są takie osoby, które ciągle chodzą do lekarza, ale generalnie próbujemy się sami leczyć. Najpierw wypijemy sobie herbatę z miodem i tak dalej, i tak dalej. A dopiero potem pójdę do lekarza. Jeżeli chce się wyleczyć, a nie potrzebuje zwolnienia. Więc to jest taki sam model (...) To jest taka choroba, sukcesja, że to się tak naprawdę raz w życiu przez to przechodzi, nawet Pani nie zna tych objawów, tego wszystkiego, można sobie poczytać i próbuje majstrować, bo przez całe życie wszystko im się udawało, bo robili to sami i ja nie mówię, że może się to nie udać. (R27)

Do barier nawiązania współpracy między doradcą a właścicielem firmy rodzinnej zaliczone zostały również złe doświadczenia nestorów ze współpracy z innymi doradcami. Jeden z rozmówców stwierdził wprost, że:

Oni [właściciele firm rodzinnych] przez te 30 lat, wiele razy natknęli się na jakieś pewne oszustwa, na pewne doradztwo, które było tylko wyciąganiem pieniędzy i tak dalej, i tak dalej, i oni są teraz bardzo zrażeni (R30).

Rozmówca R28b, podobnie jak doradca R30, nawiązał do kwestii finansowych. Według jego opinii złe doświadczenia przedsiębiorców były generowane za sprawą niewielkich firm doradczych lub specjalistów działających indywidualnie, którzy zachęcali klientów niskimi cenami, ale świadczyli usługi na bardzo niskim poziomie.

Niestety jest tak, że Wielka Czwórka jak gdyby robi max kosztów dla klienta, a freelancerzy robią te minimum kosztów dla klienta. I jest tak, że okej, oni żądają niskich cen, ale ich jak gdyby poziom doradztwa, no jest też niski, tak. W związku z tym często też to wpływa na to, jak są postrzegane firmy, bo ich jest akurat najwięcej, tak, [tych] którzy chodzą po rynku i za niskie pieniądze dostarczają niskiej jakości usługi, tak. I tak naprawdę w tym segmencie najgorzej mają te butiki i te takie średniej półki, tak, dlatego że one się zmagają z jednej strony z tą czwórką, tak, a z drugiej strony po prostu jakby zmagają się z takim właśnie jakby postrzeganiem tworzonym przez tych freelancerów, tak, którzy psują rynek. (R28b)

Inny z badanych podkreślił, że złe doświadczenia ze współpracy z doradcą nie musiały dotyczyć ogólnych problemów biznesowych, ale mogły pojawić się również już w zakresie doradztwa sukcesyjnego.

Niektóre osoby też zwracają uwagę, że próbowali coś takiego [proces sukcesji] przeprowadzić, ale trafiali na złych doradców, którzy nie byli w stanie im zaproponować rozwiązań takich, które im były potrzebne. (R36b)

Trzecia bariera, tj. zbyt duża koncentracja nestora na bieżących problemach firmy, zdaniem kilku rozmówców prowadziła zawsze do spychania sukcesji na dalszy plan. W konsekwencji rozpoczęcie współpracy z doradcą w celu przekazania firmy nie było możliwe.

Tak samo myślą przedsiębiorcy, tu mają kontrolę, tu muszą przetarg wygrać, tu mają problem z pracownikami, bo ich nie ma na rynku...

dzisiaj, dzisiaj, dzisiaj... Pani [imię doradcy], tak, tak, ja to zrobię, ale dzisiaj muszę to, muszę tamto, muszę to i tamto. (R11)

Klient musi... w pewnym procesie decyzyjnym musi jednak uczestniczyć i musi te decyzje podjąć, które nie są łatwe. A z reguły nie są to pilne rzeczy dla klienta. Jak już się staną pilnymi, to już jest za późno, żeby decyzje podejmować. Jest tak często w sukcesji. Ale często wydaje się klientowi, że nie są pilne i jest mnóstwo spraw ważniejszych, może łatwiejszych do zajęcia sobie głowy, niż tak trudne decyzje. (R10)

Praktyka badanych doradców wskazywała również, że podjęcie współpracy doradcy z klientem było utrudnione, ponieważ część właścicieli firm rodzinnych bagatelizowała problem sukcesji i utożsamiała go z momentem ich śmierci, która według ich opinii nie mogła nadejść zbyt szybko.

Największy problem, moim zdaniem, wielu przedsiębiorców polega na tym, że każdy żyje tak, jakby nie miał nigdy umrzeć. Robi sobie te biznesy, jeździ, tak, na pewno to go nie dotknie, a na pewno nie teraz. (R18)

Spotykam się z kimś, kto ma powiedzmy 50, 60 lat, więc to nie jest najmłodsza osoba, i pytam o testament, to zwykle jest coś takiego, no ale pani [imię rozmówcy], przecież ja się nigdzie nie wybieram. (R11)

Kolejny czynnik, tj. niedoinformowanie klienta w zakresie dostępności źródeł wsparcia, został zidentyfikowany jako bariera w nawiązaniu współpracy tylko przez jednego z rozmówców, który miał doświadczenie w procesach sukcesji wewnętrznej. Jego zdaniem przedsiębiorcy, nawet będąc świadomi swoich potrzeb, mogli nie skorzystać z żadnego wsparcia zewnętrznego, ponieważ nie wiedzieli, gdzie zgłosić się po pomoc.

Ja nawet się spotkałam kiedyś z taką opinią, że nawet jeżeli przedsiębiorca bardzo chciałby zasięgnąć rady czy poszukać informacji na ten temat, to nie do końca wiedzą, gdzie tego szukać, albo mają opinię, że niespecjalnie cokolwiek takiego można znaleźć. (R17)

Wszystkie wskazane powyżej bariery były związane tylko z osobą klienta. Po ich przełamaniu właściciel firmy rodzinnej był gotowy do

podjęcia współpracy z doradcą. Niemniej jednak na to, z czyjego wsparcia ostatecznie decydował się on korzystać, rzutowała reputacja doradcy oraz czynniki finansowe. Zniszczona reputacja doradcy była dużą przeszkodą w nawiązaniu współpracy. Według opinii rozmówców mogła ona ucierpieć na skutek niewłaściwych zachowań doradców względem nestora oraz niepowodzeń w prowadzonych przez nich projektach doradczych.

Zadowolony klient to jest dziesięciu, powiedzmy, nowych potencjalnych klientów, ale jak coś nie wyjdzie, to to są z reguły duże tematy. To są tematy, o których każdy wie. I proszę mi wierzyć, nazwisko czy nazwa firmy, która doradzała zawsze się pojawia. Nic w przyrodzie nie ginie. Przykład był też taki ciekawy. Spółka jedna z dużych budowlanych kupowała część, powiedzmy biznesu, spółki państwowej i był jakiś tam doradca, który im pomagał. Ta spółka po pewnym czasie splajtowała, którą kupiła ta firma budowlana. I ten doradca już się nie pojawia w ogóle w tym segmencie de facto. (R36a)

Rzadko spotykane jest, aby mieć ukrytą agendę czy być niełojalnym w stosunku do klienta, bo to można tylko raz. Później by się wszystko rozeszło po rynku, że ktoś jest takim trochę szemranym doradcą, że się tak wyrażę. (R26)

Czynniki finansowe były również poważną barierą nawiązania współpracy doradców z właścicielami firm rodzinnych w procesie sukcesji co słaba reputacja. Mogły one jednak dotyczyć zarówno doradcy, jak i klienta. Badani doradcy, szczególnie ci zajmujący się sukcesją zewnętrzną, nie chcieli współpracować z klientem, którego firma miała niską wartość.

Tak naprawdę, ponieważ my..., ponieważ, jeżeli chodzi o taki nasz fokus i specjalizację, to jest to specjalizacja sektorowa, to w związku z tym w tym sektorze to dość szeroko działamy. Znaczą jakichś bardzo małych rzeczy może byśmy nie chcieli robić, ale jednak dość duży ten rozstrzał jest, bo to jest od 20 milionów złotych do 1,5 miliarda powiedzmy. (R35)

Klienci w opinii rozmówców natomiast nie chcieli współpracować z doradcami, którzy ustalali ich zdaniem zbyt wysokie ceny za swoje

usługi. Jak podkreślił jeden z rozmówców, czynnik finansowy miał decydujące znaczenie w jego przypadku, ponieważ mimo dobrego kontaktu z klientem nie udało nawiązać się współpracy.

Ale to różnie bywa, to też jest takie, że z klientem z [nazwa województwa] świetny kontakt miałem, bo sam jestem ze [nazwa województwa], więc, że tak powiem, tereny były dla mnie znane. Okazuje się, że tam klient miał rodzinę z mojej miejscowości to już w ogóle. Ale tak jest, jak pieniądze odgrywały też dużą rolę. Kontakt super, klient bardzo chciał, tylko że proponował taką stawkę, na którą my byśmy musieli dokładać do tego projektu. No i choć bardzo chciał z nami robić projekt, my też bardzo chcieliśmy, to jednak co do ceny się nie dogadaliśmy. (R2)

Na zakończenie analizy poglądów i opinii na temat barier utrudniających nawiązanie współpracy warto dodać, że zidentyfikowane bariery były wskazywane przez doradców zajmujących się sukcesją zarówno wewnętrzną, jak i zewnętrzną. W przypadku sukcesji zewnętrznej doradcy wskazali jednak jeszcze jedną barierę. Ich zdaniem przeszkodą w nawiązaniu współpracy przy sprzedaży firmy rodzinnej było jej przygotowanie do sukcesji wewnętrznej, a dokładniej ujmując, stopniowo postępujący proces sukcesji wewnętrznej. W firmach, gdzie byli potencjalni sukcesorzy i byli oni angażowani w sprawy firmy, nie dochodziło zatem do nawiązania współpracy w procesie sukcesji zewnętrznej.

I teraz tak, tam gdzie ta sukcesja jest naturalna, niedawno spotkałem się z niedużą warszawską firmą, a spotkałem się dlatego, że pracowałem dla inwestora, który był zainteresowany potencjalnie przejęciem tej firmy, to była właśnie firma działająca w formie spółki, to chyba była spółka jawna, no i sprawdziłem, że jest tam dwóch wspólników, panowie w moim wieku, pomyślałem sobie, no może, w moim wieku, to może będą chcieli coś zrobić, ale na spotkanie każdy z nich przyszedł z synem, i obydwaj synowie są zaangażowani w biznes i w sposób naturalny jakby przechodzi to, drugie pokolenie zaczyna przejmować biznes po prostu. I w takich sytuacjach właściciele takiej firmy, no nie szukają szczególnie kontaktu z doradcami transakcyjnymi, bo do niczego im to nie jest potrzebne. Oni po prostu wiedzą, że rodzina na tym skorzysta. (R26)

6.2.4. Czynniki sprzyjające rozwojowi współpracy doradcy z właścicielami firm rodzinnych w procesie sukcesji

W sytuacji, kiedy badani doradcy i właściciele firm rodzinnych przełamali omówione powyżej bariery i zawarli umowę, pojawiały się kolejne czynniki, które sprzyjały lub utrudniały im współpracę. Na podstawie wypowiedzi rozmówców zidentyfikowano następujące czynniki sprzyjające współpracy:

- a) zaufanie,
- b) podobieństwo charakterów doradcy i klienta,
- c) zasoby doradcy i klienta,
- d) odpowiedni sposób świadczenia usługi przez doradcę,
- e) dobre relacje w rodzinie klienta.

Większość badanych, w tym doradcy mający doświadczenie w sukcesji wewnętrznej, a także ci mający doświadczenie w sukcesji zewnętrznej, jako najważniejszy czynnik sprzyjający rozwojowi współpracy z właścicielami firm rodzinnych wskazała zaufanie. Według ich opinii zaufanie znacznie pomagało w realizacji powierzonych im zadań. Dzięki niemu klienci byli w stanie rozmawiać z doradcami o delikatnych sprawach związanych z sukcesją. Ponadto współpracowali z tym samym doradcą, nawet jeśli pojawiały się problemy i proces sukcesji nie przebiegał tak, jak oni by sobie tego życzyli.

Tak jak mówię, no kto wie, czy nie najważniejszym takim właśnie czynnikiem w relacji z prywatnym właścicielem, który sprzedaje firmę, to jest właśnie zaufanie. To jest zaufanie jego do takiego doradcy. Na przykład zna go już kilka lat. Bywa tak, że na przykład dwa razy wcześniej nie udało się [sprzedać firmy]. Próbowaliśmy znaleźć inwestora, negocjowaliśmy i nie wyszło, a mimo wszystko ten człowiek przyjdzie jeszcze raz, bo wiedział, że staraliśmy się, że miał do nas zaufanie, wiedział dlaczego nie wyszło. Czyli zaufanie jest takim ważnym czynnikiem, a to zazwyczaj, no następuje z czasem. (R26)

Ciekawym głosem w dyskusji dotyczącej zaufania była wypowiedź doradcy R3, który wyjaśnił, że zaufanie ważne dla rozwoju współpracy z klientem to:

nie jest zaufanie rozumiane w zakresie poufności, to jest jakby oczywiste, tak? To jest zaufanie w zakresie pewnej mądrości i kompetencji po stronie doradcy, że on mi pomoże, tak, że on mnie nie zostawi samego z tymi dylematami. (R3)

Zbudowanie tak rozumianego zaufania wymagało zdaniem badanych podjęcia różnych kroków. Ważna była na przykład terminowość działań podejmowanych przez doradcę lub pokazanie korzyści doradztwa w praktyce. Duże znaczenie miało również przekonanie klienta, że doradca jest specjalistą w danym obszarze, czyli ma niezbędną wiedzę i doświadczenie, aby mu pomóc.

Trzeba to zaufanie zdobyć, pokazać, że jakaś wartość dodana płynie z tego doradztwa i że to przynosi rzeczywiście klientowi to, czego on oczekiwał. (R19)

My tak jak mówiła [imię doradcy], staramy się spotkać, porozmawiać na temat naszych doświadczeń, powiedzieć o branży, powiedzieć o inwestorach, którzy się pojawiają. Przedstawić to, że my naprawdę znamy się na tym segmencie, znamy się na tych trendach, które tam się pojawiają. Na tym buduje się zaufanie. (R36a)

Jeden z badanych zauważył również, że *zaufanie jest pochodną po prostu jakości bezpośredniej relacji z klientem (R1)*. Budowanie osobistej relacji z klientem tymczasem, szczególnie na początku współpracy, było z perspektywy części badanych doradców ściśle powiązane z kolejnym czynnikiem sprzyjającym rozwojowi współpracy, tj. podobieństwem charakterów doradcy i klienta.

Bardzo często, nawet przy pierwszym kontakcie z klientem, są klienci, z którymi czujemy nic porozumienia i rozmawia nam się bardzo dobrze, jak znalazlibyśmy się od dawna. I z takim klientem, z reguły, bardzo dobrze się pracuje nam od początku. Z reguły te zależności klient bardzo podobnie odbiera, nawet wychodzi to w rozmowie, że faktycznie mi się z klientem dobrze rozmawia i klientowi również ze mną. Natomiast są klienci, gdzie tak naprawdę, czujemy jakąś barierę, tak? I niby wszystko idzie w sposób poprawny, natomiast nie ma tak dużej nici porozumienia. Ale co to warunkuje, trudno jest mi powiedzieć. Myślę, że kwestie pewne, charakterologiczne na pewno, czy z kimś się lepiej dopasujemy,

z kimś gorzej. No wydaje mi się, że to przede wszystkim ma jakieś znaczenie, jeżeli chodzi o tą współpracę z klientem. (R10)

Zdaniem rozmówcy R13, który pracował w dużym zespole doradczym, podobieństwo między doradcą a klientem miało bardzo duże znaczenie, dlatego w jego firmie wyznacznikiem doboru doradców mających bezpośredni kontakt z właścicielami firm rodzinnych stawały się m.in. ich wspólne zainteresowania.

Klient chce, żebyśmy byli jego partnerem do rozmowy. Czyli czasami to są te same pasje, i my tak dobieramy. Ktoś gra w golfa, dajemy mu doradcę, który potrafi grać w golfa. (R13)

Inny doradca podkreślił natomiast, że w przypadku kiedy nie istnieje możliwość doboru odpowiedniego doradcy w zespole współpracowników, sposobem na osiągnięcie dobrej współpracy było podjęcie próby wzajemnego dopasowania się doradcy i klienta. Brak podjęcia takiej próby, mimo ponoszonych wysiłków, prowadził do gorszych rezultatów współpracy.

Niech Pani sobie wyobrazi prawnika, który jest ekstremalnie sztywny, usztywniony, profesorsko dygnitarski, tacy się zdarzają i nagle przychodzi trzydziestolatek, w podkoszulku wyciągniętym, zrobił fajną firmę IT, ma za nią 75 milionów i widzi tego dżentelmena po drugiej stronie stołu. Znowu, z jakichś względów, jak zrobią jedną, czy drugą rzecz razem, no to zrobią, i albo się dopasują, bo ten się rozluźni, albo ten się usztywni i każdy w swojej nowej roli będzie się czuł dobrze, okej, można się dotrzeć. No ale jak on będzie w swojej roli, a ten w swojej roli, no to nawet jak on będzie świetny merytorycznie i świetnie te cele nakreśli, a potem je zrealizuje, no to może nie być to tak dobra współpraca, jakby do tego maksimum, tych stu procent może brakować. (R22)

Badani doradcy – bez względu na rodzaj doświadczenia – dostrzegli również, że w odniesieniu do charakteru doradcy i klienta ważne były wybrane cechy obu uczestników procesu współpracy. Należały do nich m.in. szczerłość, otwartość, uczciwość oraz cierpliwość.

Powiem tak, dla mnie, przede wszystkim pewien stopień otwartości, szczerości jest tutaj [w procesie współpracy] istotny, no właśnie z tego

względu, o którym wspominałem, że nie zawsze jakieś tam wizje, pomysły klienta są najlepszym rozwiązaniem, więc kiedy jesteśmy w stanie właśnie sobie zaufać i porozmawiać szczerze, tak naprawdę, co jest jakimś tam problemem..., na czym mu zależy, no to na pewno, zdecydowanie ta współpraca później lepiej się uktada i jakby te rozwiązania, które przyjmujemy, na pewno będą zdecydowanie lepsze. (R31)

Na pewno cierpliwość [Po stronie doradcy?] Myślę, że po obu stronach, bo to też myślę, że ludzie, którzy pracują na przykład z doradcami, tak, przy okazji innych projektów mogą się na przykład spodziewać szybkich efektów, a w przypadku sukcesji różnie z tymi szybkimi, znaczy zakładam, że nawet nie powinno ich [szybkich efektów] być w większości sytuacji, prawda? Więc myślę, że tak ogólnie rzecz biorąc cierpliwość jak najbardziej sprzyja współpracy. (R32)

Kolejnym czynnikiem sprzyjającym współpracy w procesie sukcesji były zasoby posiadane przez doradcę i klienta. Z praktyki badanych wynikało, że zasoby te w dużej mierze były zbliżone do zasobów niezbędnych do nawiązania współpracy. Obejmowały one: wiedzę, doświadczenie i umiejętności. Jednak od momentu zaangażowania doradcy w proces sukcesji, niezbędne mogło okazać się ich pogłębienie. W przypadku wiedzy jeden z badanych doradców dostrzegł, że potrzebna jest już nie tylko wiedza branżowa czy też wiedza z danego obszaru doradztwa, lecz także wiedza o samym kliencie i o jego otoczeniu. W przeciwnym razie doradca może proponować rozsądne ze swojej perspektywy rozwiązania, które są nieakceptowalne przez klienta.

Znajomości branży i takiego szerokiego środowiska, w którym to się dzieje, no bo bez tego po prostu w bardzo wielu, może nie we wszystkich, ale w bardzo wielu dziedzinach, no nie można dokładnie zrozumieć, o co klientowi chodzi, co by było dla niego najlepsze, jakie ma oczekiwania. (...) trzeba dobrze poznać, jacy oni są tak naprawdę i w jakim środowisku oni funkcjonują (...) na przykład często są takie elementy rywalizacyjne, prawda, i chociażby ze względów takich, bym powiedział, wizerunkowych coś po prostu nie może mieć absolutnie miejsca [zdaniem klienta], co wydaje się, z mojej perspektywy, całkowicie rozsądne. (R1)

W odniesieniu do drugiego zasobu, tj. doświadczenia, rozmówcy zwrócili uwagę na doświadczenie posiadane zarówno przez doradcę,

jak i klienta. Rozmówca R3 na przykład zauważył, że dzięki nabytemu doświadczeniu zrozumienie nestora i jego problemów było prostsze.

Ja trochę nieskromnie powiem, ale mam już chyba na tyle dużo tych sytuacji przerobionych, że jestem w stanie w miarę szybko faktycznie zdiagnozować, o co chodzi, wskazać kluczowe problemy, próbować je nazwać i próbować to przewalczyć u klienta. (R3)

Wypowiedzi rozmówców R19 i R2 wskazują natomiast, że zarówno dobre, jak i złe doświadczenia właścicieli firm rodzinnych ze współpracy z różnymi doradcami dostępnymi na rynku mogły sprzyjać wspólnym działaniom prowadzonym przez nich z rozmówcami w procesie sukcesji.

No to jest najlepszy klient. Jak on się już sparzył, to już wie. (R19)

Ci, którzy skorzystali już kiedyś z doradców, dla nich to jest normalne korzystanie z doradców, więc wtedy nie ma żadnego problemu. (R2)

Niektórzy badani rozmówcy, w tym doradcy mający doświadczenia w sukcesji wewnętrznej i zewnętrznej, dostrzegli również znaczenie wybranych umiejętności na etapie rozwoju ich współpracy z klientem. Wszystkie te umiejętności należały do kategorii kompetencji miękkich. Zdaniem doradcy R12 najważniejszą z nich było wzajemne zrozumienie między obiema stronami współpracy.

Doradca musi zrozumieć klienta, klient musi zrozumieć doradcę. Jedna i druga strona nie powinna zakładać, że rozumie, tylko jeżeli jest coś, czego nie jest pewny, to powinien dopytać się, żeby mieć pewność, bo to prędzej czy później, jeżeli jest jakieś niezrozumienie, to ono wyjdzie na jaw. (R12)

Inni rozmówcy jednak rozwinęli ten wątek, wskazując, że zrozumienie klienta było możliwe dzięki posiadaniu kolejnych umiejętności, takich jak: umiejętność spojrzenia z perspektywy nestora na problemy rodzinne i biznesowe, a także umiejętności mediatorskie.

Mieliśmy przykład takiego doradcy w obszarze strategicznym, który z nami tam w różnych tematach współpracował i próbowaliśmy go

również wykorzystać do tego celu [realizacji projektów sukcesyjnych]. No ale on ma taką bardzo osztłą powierzchowność z jednej strony. Z drugiej strony to jest z wykształcenia fizyk, czyli umysł bardzo ścisły, mimo że dzisiaj zajmuje się sprawami strategicznymi, to jest niewrażliwy na sprawy miękkie. No i to powoduje wie Pani, że jakby jest odbierany przez przedsiębiorcę jako taki suchy kij od miotły, który się wymądrza i tyle. Więc na pewno tutaj jakby wrażliwość na te sprawy miękkie, jakaś, jakby to powiedzieć, no empatia taka zarówno biznesowa, ale i rodzinna dająca możliwość zrozumienia czy chęci do zrozumienia przedsiębiorcy. (R5)

Bo tu trzeba trochę dorosnąć do tej firmy rodzinnej, żeby poczuć klimat, o co tak naprawdę chodzi. Tam są historyczne różne powiązania, zaślności i trzeba być trochę psychologiem, albo mediatorem, żeby to psychologicznie ogarnąć. I my tu mamy fajnie podzielone, dlatego że moi ludzie przynoszą te audyty, a jak trzeba aspekt scalający, mediatorski to akurat ja to zgarniam. I tę wiedzę i umiejętność [psychologicznego podejścia] akurat posiadam. (R15)

Ciekawym uzupełnieniem powyższych rozważań dotyczących znaczenia zasobów doradcy i klienta na przebieg ich współpracy były wypowiedzi dwóch rozmówców. Pierwszy z nich zaobserwował, że ważne jest nie tylko samo posiadanie zasobów takich jak wiedza i doświadczenie, lecz także wzajemny szacunek między nestorem i doradcą. Oznacza to, że doradca powinien szanować wiedzę i doświadczenie klienta i odwrotnie.

Jeśli się uda osiągnąć taki konsensus, że ja szanuję wiedzę i doświadczenie przedsiębiorcy, nestora... Jeśli ja daję sygnał, że ja szanuję jego dorobek i jego wiedzę, a on daje mi sygnał, że okej, ja szanuję twoją wiedzę, ty mi powiedz to, co wiesz, ja ci powiem to, co wiem, jeśli się takie porozumienie uda stworzyć, bez udowadniania sobie różnych rzeczy, czyli odpuści się sobie emocje na jakimś etapie, to wtedy ta współpraca dobrze idzie. (R9)

Drugi rozmówca natomiast zwrócił uwagę na to, że duże doświadczenie obu aktorów procesu współpracy, tj. klienta i doradcy, prowadziło do osiągnięcia partnerskich relacji.

Jeżeli ktoś przychodzi jako przedstawiciel firmy, która zrobiła 5 akwizycji i przychodzi do prawnika, który, no to się trochę wiąże z doświadczeniem w sumie, który robi transakcje od 10 czy 15 lat, no to on o też traktuje go jako równego sobie partnera. No bo on wie, że okej, ja mam doświadczenie, zrobiłem 5 transakcji, no a ty zrobisz 55, no to pogadajmy jak równy z równym. A nawet ja cię wystucham, bo ty masz większe doświadczenie. (R22)

Trzecim czynnikiem sprzyjającym rozwojowi współpracy był sposób świadczenia usługi przez doradcę. Rozmówcy twierdzili, że dla ich klientów ważne było nie tylko to, jak wykonywali poszczególne zadania formalne, ale również jak zachowywali się względem nich. W związku z tym sposób świadczenia usług przez rozmówców opierał się w dużej mierze na dostosowaniu do klienta i indywidualnym podejściu. W momencie kiedy właściciel firmy rodzinnej potrzebował więcej czasu lub spotkania, doradcy starali się zaspokoić jego oczekiwania, okazując przy tym cierpliwość, elastyczność i dostępność.

Dla właścicieli jest ważne, żeby być, żeby osobiście się pojawić, żeby mieć ten kontakt, a nie tylko przez telefon, czy przez maila, czy przez papier się z nim komunikować i żeby go słuchać, żeby faktycznie odpowiadać, reagować, żeby też wykazać się elastycznością, jeżeli on potrzebuje czasu. (R16)

Ja myślę, że tutaj bardziej powinniśmy się skupić na tym, co jest kluczowe..., dla nas tym kluczowym jest komfort klienta. Ale komfort klienta z kolei zależy w 100% od tego, czy bardzo indywidualnie i z taką cierpliwością podchodzimy do rozmów z nimi na ten temat, czy nie. (R25)

Należy jednak podkreślić, że na sposób świadczenia usługi przez doradcę i zarazem ogólnie współpracę między doradcą a klientem mogły również wpływać zachowania nestora. Zdaniem jednego z doradców mających doświadczenie w sukcesji zewnętrznej klient mógł przyczynić się do polepszenia warunków współpracy z doradcą, jeśli na przykład wykazywał się chęcią słuchania doradcy i nauki.

Mamy klientów, którzy właśnie na przykład w drugim pokoleniu działających, którzy, no autentycznie, no rzeczywiście się, ta współpraca

jest rzeczywistością współpracą doradcy z klientem. To znaczy, oni chętnie słuchają, chcą się nauczyć i tak autentycznie szukamy wspólnie rozwiązań jakiejś tam sytuacji, a nie jest to tylko takie właśnie, no traktowanie nas jako takiego jakiegoś pośrednika, który tam coś tylko, jak się uda to dobrze, a jak nie, to i tak tam nic nie. (R35)

W odniesieniu do kwestii technicznych świadczenia usług przez doradców rozmówcy zwrócili uwagę na zespół specjalistów, z którym współpracowali. Dzięki niemu rozmówcy byli w stanie zapewnić kompleksową obsługę swoim klientom.

Wydaje mi się, że faktycznie klient, który nas już troszeczkę lepiej pozna i który nam zaufa dostrzega walory tego, że na przykład możemy mu w cudzystowie skomponować zespół ekspertów w różnych dziedzinach, który da mu możliwie optymalną tak naprawdę tutaj obsługę i będzie faktycznie miał w każdej możliwej dziedzinie już takiego eksperta. (R32)

Wydaje się, że naszym kluczem do sukcesu jest to, że my to przedstawiamy jako pewien proces, pewien produkt, a nie jako wyrywkowe czynności i że staramy się klientowi zapewnić jakby kompleksowość przy tym projekcie od A do Z, czyli zarówno wszystkie kluczowe departamenty u klienta, czy dział kadr, dział księgowości, dział sprzedaży klienta, jakby każdy z pracowników naszych ma bezpośredni z tymi osobami kontakt (...) Nie zostawiamy klienta. Założmy w takim przykładzie klasycznym kadrowej, że ona ma załatwiać sprawę ZUS-u, tylko my za nich to załatwiamy, czyli robimy kompleksowo. (R33)

W opinii kilku badanych czynnikiem sprzyjającym współpracy między doradcami a właścicielami firm rodzinnych były również relacje nestora z rodziną, a szczególnie z przedstawicielami młodszego pokolenia. Rozmówca R7 zauważył, że dobre relacje z sukcesorami, wypracowywane od najmłodszych lat były gwarantem dobrze przeprowadzonego procesu sukcesji, a zatem również sprzyjały ich pracy z klientem.

Szczerze mówiąc, tutaj bardzo dużo zależy od samych tych przedsiębiorców, w cudzystowie sukcesyjnych, ale nie na tym etapie, ale dużo wcześniej, to jest kwestia, podstawa dobrze zakończonej sukcesji to jest też kwestia, jakie są relacje między tymi sukcesorami, a nestorami, dużo,

dużo wcześniej. Bo w takich sprawach wychodzą jakieś takie zaszczości, ktoś sobie przypomni, że rodzeństwo dostało 5 złotych więcej na komunię, prawda. (R7)

Z perspektywy badanych istotne było także, aby sukcesorzy oraz pozostali członkowie rodziny klienta popierali działania nestora, chcieli tych samych rozwiązań, a nawet tak samo postrzegali biznes rodzinny. Jeśli osiągnięcie takiego stanu nie było możliwe, to doradcy zalecali, aby rodzina przynajmniej wiedziała, co nestor planuje zrobić.

Bardzo oczywiście pomaga również, jeżeli jest zgoda w rodzinie. To znaczy jeżeli jest tak, że cała rodzina chce tutaj dane rozwiązanie. Bo jeżeli jest tak, że on chce coś zrobić wbrew rodzinie, to po pierwsze, o tym musimy wiedzieć od początku, bo zupełnie inne rozwiązania należy wtedy zastosować, a po drugie, jeżeli nie ma zgody w rodzinie, to trzeba się liczyć z tym, że cokolwiek zrobimy, będzie podważane przez następców. Więc tutaj dobrze by było, żeby cała rodzina, wszyscy zaangażowani mieli świadomość, co chce nestor zrobić, dlaczego, w jaką stronę, i że jest to jego wola, żeby potem nie było podważania. (R12)

6.2.5. Bariery rozwoju współpracy doradcy z właścicielami firm rodzinnych

Badani doradcy wspierający właścicieli firm rodzinnych w procesie sukcesji napotykali liczne bariery, które utrudniały ich współpracę, a niekiedy prowadziły także do jej przerwania. Wśród nich można wyróżnić (zob. rysunek 6.6):

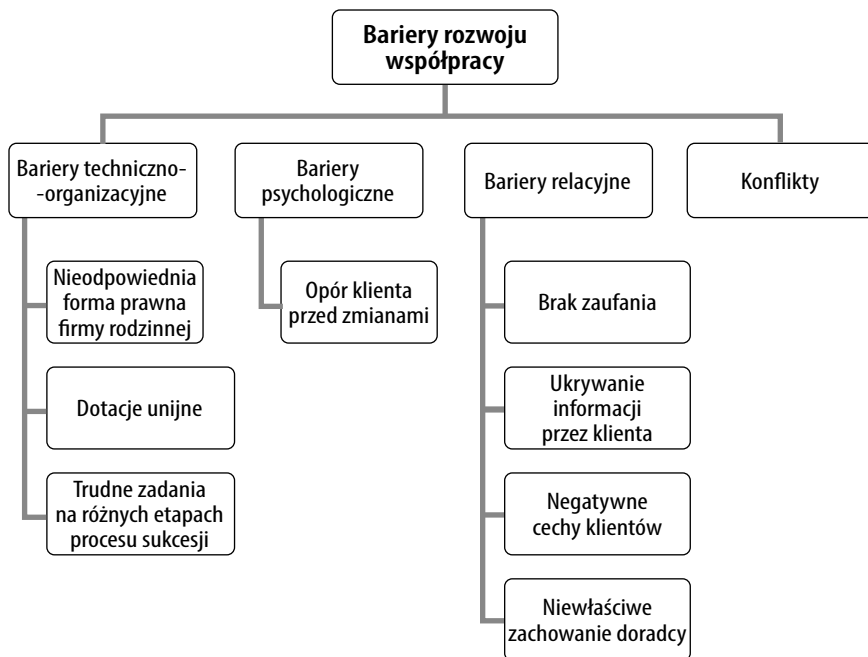
- 1) bariery techniczno-organizacyjne,
- 2) bariery psychologiczne,
- 3) bariery relacyjne,
- 4) konflikty.

Bariery techniczno-organizacyjne wskazane przez rozmówców to bariery, które powstawały od strony formalnej realizacji procesu sukcesji. Powiązane są one głównie ze specyfiką procesu sukcesji, a także firmy rodzinnej. W odniesieniu do firmy jednym z rozpoznanych przez rozmówców ograniczeń była nieodpowiednia forma prawna prowadzonej działalności, za którą w większości przypadków uznano jednoosobową działalność gospodarczą. Z perspektywy doradców taka

forma prawna firmy oznaczała konieczność wykonania dodatkowej pracy podczas przekształcenia przedsiębiorstwa oraz uporania się z powstającymi zobowiązaniami podatkowymi. Z perspektywy przedsiębiorcy oznaczała też trudności związane z działaniem według nowych zasad księgowości.

Problem niestety bardzo często jest taki, że to są firmy jednoosobowe. Pomimo tego, że tam pracuje już często drugie pokolenie, dzieci i jeszcze dalsi [krewni] już zaczynają tutaj przychodzić, to nadal to były firmy jednoosobowe. I z tym jest jak gdyby zawsze największy problem. Ponieważ po pierwsze, [przekształcenie] jest to oczywiście dosyć skomplikowana procedura i podatkowo, i ze względu na funkcjonowanie firmy. (R20)

Rysunek 6.6. Bariery rozwoju współpracy doradcy z właścicielami firm rodzinnych w procesie sukcesji



Źródło: opracowanie własne.

Wśród barier techniczno-organizacyjnych związanych z firmą rodzinną znalazły się także te, które odnosiły się do wymiaru finanso-

wego. Po nawiązaniu współpracy, a w związku z tym także akceptacji kosztów usług doradcy przez nestora, cena nie stanowiła już najwyższej bariery. Mogły jednak pojawić się problemy związane ze sposobem finansowania działalności firmy za pomocą dotacji unijnych. Rozmówca R20 stwierdził na przykład, że ze względu na kwestie dotyczące rozliczenia dotacji i utrzymania trwałości dofinansowanego projektu przez określony czas bardzo trudne jest przeprowadzenie sukcesji (wewnętrznej oraz zewnętrznej), szczególnie w firmach prowadzonych jako jednoosobowa działalność gospodarcza. Dla doradcy tego typu proces sukcesji nie miał szans na realizację ze względu na poziom skomplikowania, ilość pracy koniecznej do wykonania i wysokie koszty. W związku z tym problem utrudniający realizację sukcesji stawał się również przyczyną przerwania współpracy między doradcą a jego klientem.

To co w chwili obecnej jest dosyć mocnym utrudnieniem, i także mam przykłady własnych klientów, to są fundusze unijne. Czyli jak firma dwa lata temu dostała dofinansowanie, jako jednoosobowa działalność gospodarcza, to praktycznie nikt się nie podejmuje [realizacji procesu sukcesji], pomimo tego, że chciałby, i mamy takie przykłady, (...). Tu w ogóle po pierwszej informacji z Urzędu Marszałkowskiego wiadomo, że temat do czasu rozliczenia i upływu tych terminów 5-letnich, umiera śmiercią naturalną. To to jest na pewno, na 100% największa przeszkoda w chwili obecnej. Aczkolwiek te regulacje unijne na pewno to [przeniesienie własności firmy] dopuszczają. Ale tam jest, no szereg tak istotnej ingerencji jak gdyby i w te umowy unijne i tak dalej, że nikt nie chce brać na siebie tej pracy. No bo wtedy i budżet wszystkiego, i czasochłonność tego wszystkiego. I to jest na pewno, z firm, które korzystają i dostają dofinansowanie unijne, to o takiej typowej sukcesji nie ma w ogóle co mówić. (R20)

W odniesieniu do specyfiki procesu sukcesji barierami techniczno-organizacyjnymi współpracy dla badanych doradców i ich klientów stawały się czasem poszczególne zadania, jakie musiały zostać wykonane na danym jej etapie. Należały do nich m.in. wycena firmy i negocjacje, czyli zadania wykonywane przede wszystkim w procesie sukcesji zewnętrznej. Zdaniem doradcy R20 wycena była dla niego dużym wyzwaniem ze względu na konieczność określenia wartości zasobów niematerialnych.

Znaczy, powiem tak, najłatwiejsze, to jest wycena jak gdyby składników majątkowych. Natomiast najtrudniejsze to jest określenie wartości rynkowej jak gdyby i nazwy firmy, przedsiębiorstwa, i tych kontaktów biznesowych, czyli całego takiego know-how, które jest praktycznie nie do wyceny. (R20)

Inny rozmówca natomiast stwierdził, że wycena była dużym wyzwaniem, ponieważ wiązała się z pokonaniem dużych emocji przez nestora.

I oczywiście te transakcje [sprzedaży] czasami nie dochodzą do skutku, bo zbyt daleki jest rozdźwięk pomiędzy oczekiwaniami, ile za tę firmę założyciel może dostać, ponieważ on ją wycenia z dużą dozą emocji i energii, którą włożył w tą firmę, a nie patrzy na nią twardo, często patrzy na aktywa, które ma, które zbudował i zainwestował, nie patrząc na to, ile te aktywa generują gotówki. (R36b)

Trudność negocjacji z kolei, w opinii rozmówcy R28b, tkwiła w uwzględnieniu sprzecznych interesów różnych interesariuszy.

Negocjacje same transakcyjne już takie stricte, tak, że jest projekt jakiejś tam umowy, jakieś warunki i tak dalej, to jest trudne. Tak że niestety trzeba godzić wiele interesów i to powoduje, że to jest też takie męczące. (R28b)

Pod względem techniczno-organizacyjnym procesu współpracy dwóch doradców dostrzegło także trudności wynikające z nagromadzenia zadań, jakimi musieli się zająć przy obsłudze jednego klienta. Rozmówca R14 zwrócił uwagę przede wszystkim na działania, jakie musiał podjąć u umierającego klienta, który nie był przygotowany do przekazania firmy.

Były pełnomocnictwa, była spółka, gdzie [nestor] był współnikiem większościowym. Była żona w ciąży, a więc jeszcze kwestia nasciturusa, więc wszystkie problemy takie prawne przy spadku, mi się tutaj zrodziły. I jeszcze na przykład problem z umorzeniem udziałów, problem z zabezpieczeniem pozostałych współników, bo przecież oni byli. I faktycznie tą firmę prowadzą nadal. (R14)

Doradca R22 wskazał natomiast na działania związane z realizacją procesu sukcesji zewnętrznej, które wymagały multidyscyplinarnego podejścia.

Przy złożonych transakcjach [sprzedaży] mamy do czynienia zarówno z łączeniem przepisów, chociażby nie wiem, kodeksu spółek handlowych, kiedy zwłaszcza jest element restrukturyzacji jako element transakcji, z przepisami kodeksu cywilnego na poziomie samej umowy transakcyjnej, z przepisami z zakresu finansowania transakcji czy jej zabezpieczenia, zastawy. Mnogość dziedzin, o których trzeba pamiętać, na których trzeba się znać, spinając tę transakcję, no też potrafi być wyzwaniem. Im więcej tych elementów składowych, tym jest trudniej. (R22)

Drugą grupą barier we współpracy badanych doradców z właścicielami firm rodzinnych w procesie sukcesji są bariery psychologiczne. W tej kategorii barier większość badanych doradców jako problem wskazywała opór klienta przed zmianami. Pokonanie tego problemu, zdaniem rozmówcy R2, wymagało poniesienia dużego wysiłku.

I największą rzeczą jaką ja widzę, jakby problem psychiczny to jest zmiana. Oni działają 20 lat tak samo, oni nie czują czasami potrzeby. Uświadomienie im potrzeby zmiany i korzyści wynikające ze zmiany jest najtrudniejsze, bo jeżeli ktoś jest przekonany, ja już nie chcę prowadzić tego biznesu, ja chcę się sprzedać, to już jest super, to jego nie trzeba do tego namawiać i przekonywać. (R2)

Inny z badanych natomiast zauważył, że opór nestorów względem zmian pojawiał się niezależnie od tego, kto był ich inicjatorem.

Jednocześnie [nestorzy] mają bardzo duże opory w wprowadzaniu jakiegokolwiek zmiany, tak, czyli na przykład, jeżeli chcemy wprowadzić jakieś kształcenie, chcemy cokolwiek reorganizować, zwłaszcza jeżeli ci sukcesorzy mają pomysł, żeby coś zmienić, to są strasznie w tym względzie oporni, znaczy oni z jednej strony chcieliby dokonać zmiany, z drugiej strony chcieliby, żeby nic się nie zmieniło, tak, czyli taka paradoksalna sytuacja. (R24)

We współpracy między doradcą a nestorem w procesie sukcesji pojawiały się również bariery relacyjne. Największą z nich, zdaniem

badanych doradców, był brak zaufania, który pojawiał się nawet przy współpracy z dotychczasowymi klientami. Bariera ta mogła prowadzić do powstania zdystansowanych relacji doradcy z klientem a w rezultacie do ograniczenia informacji przekazywanych doradcom.

Mało tego, trudno nam..., i to jest też istotna taka bariera, trudno jest zaufać komuś z zewnątrz, spoza rodziny, żeby mu powierzyć największe tajemnice. (R3)

Wie Pani, największym wyzwaniem zawsze jest to, żeby..., znaczy w pewnym sensie potyka się Pani o nowego klienta, znaczy to jest stary klient, który staje się trochę nowym klientem. Bo w sytuacji, kiedy jakby następuje ta sukcesja, ta organizacja czasami zmienia się w sposób trudny do przewidzenia. To są często zupełnie ludzie, którzy już kompletnie inaczej myślą. Więc moim zdaniem największym wyzwaniem jak zwykle znowu jest zrozumienie klienta, czyli nawiązanie z nim relacji i zdobycie jego zaufania. To jest chyba najtrudniejsze. (R1)

Inną trudną do pokonania barierą relacyjną współpracy, dostrzeżaną przez część badanych, było zjawisko ukrywania informacji przez klientów. Według opinii doradców nestorzy nie chcieli wyjawiać informacji dotyczących problemów z ich życia prywatnego ani problemów biznesowych.

Doradztwo sukcesyjne raczej się gryzie z bieżącym doradztwem, no bo czasami trzeba się przyznać do dziecka pozamatrzeńskiego, czasami trzeba powiedzieć, że się ma jakąś ciekawą, nazwijmy to, destynację podatkową, chodzi o ruchomość. A takie rzeczy się, wie Pani, prawnikowi na co dzień po prostu nie mówi. (R8)

(...) polscy przedsiębiorcy to jest właśnie niestety mają dużo do siebie tak, że nie są szczerzy i ukrywają ryzyka i później jak się zjedną te ryzyka publicznie, to się zastanawiają, co z tym zrobić dopiero. (R28b)

Jak zauważyli rozmówcy R27 i R3, takie działanie właścicieli firm rodzinnych prowadziło niestety do negatywnych rezultatów. Miały one postać niewłaściwie opracowanych rozwiązań, które po wdrożeniu nie funkcjonowały dobrze w firmie rodzinnej.

Rodzina się nie przyzna, dlaczego to nie działa? Bo nie dali pełnej informacji, albo nie zamierzają tego wdrożyć, tylko się nie przyznają. Zapłata i już nie ma ciągu dalszego albo jest kwas po obu stronach. (R27)

Zdarzało mi się, że pewne rzeczy wychodziły na przykład po roku współpracy i wtedy było, no chwila, ale gdybym ja to wiedział rok temu, to ja bym Państwu zupełnie co innego doradził. Więc to ma znaczenie i ja staram się z klientami od razu tak ułożyć współpracę, że słuchajcie, do tego stopnia, tak, że ja de facto, z tym, że robię to absolutnie w dobrej wierze, zarządzam informacją. Czyli jeżeli, nie wiem, jeden brat ma coś do drugiego brata, to ja mam o tym wiedzieć, ale ja tego nie przekazuję dalej. (R3)

Ukrywanie informacji przez klientów mogło w pewnych sytuacjach prowadzić także do popsucia relacji i zakończenia współpracy. Rozmówca R27 wypowiedział współpracę na przykład, kiedy odkrył, że klient ukrywał przed nim złe intencje względem innych członków rodziny.

Zdarzyła się sytuacja, której ja nie lubię, to znaczy zostałem wmanewrowany w sytuację, że stałem się doradcą [imię klienta], a nie doradcą rodziny, w związku z tym rozstaliśmy się, bo co tu dużo mówić, [imię klienta] prowadził pewną swoją wewnętrzną grę wobec [imię siostry klienta]. I to jest nieciekawe. (R27)

W analizowanej grupie barier relacyjnych można wskazać również cechy klientów, które doradcy mający doświadczenie w procesie sukcesji wewnętrznej, jak również ci mający doświadczenie w sukcesji zewnętrznej postrzegali negatywnie. Cechy te były znacznie zróżnicowane. Większość z nich odpowiadała cechom silnych charakterów takim jak zbyt duża pewność siebie czy despotyzm, które badani doradcy opisali w następujący sposób:

I to jest taka dodatkowa rzecz, że jakby ci klienci często są bardzo pewni siebie, bo w swoich lokalnych społecznościach uchodzą za gigantów biznesu i tak faktycznie jest, dlatego myśli: przyjeżdżają mu cwaniaki z Warszawy i mówią, że coś tutaj źle zrobił. (R2)

Wysłałam moich wspianiatych wspólników i oni wrócili wykończeni zupełnie atmosferą, która tam panowała, ponieważ to się skończyło

jedną wielką awanturą, spotkanie z profesjonalistami. Pan nie był w stanie zapanować nad emocjami w momencie, kiedy wyszło na jaw, z czyjej inicjatywy to [spotkanie dotyczące zmian w strukturze zarządzania] się znowu dzieje. Bo tam się nie może dziać nic z niczyjej inicjatywy, poza jego własną inicjatywą. I mam obawy, że ta firma bardzo szybko, niestety, się rozpadnie. (R9)

Niemniej jednak doradcy jako cechy klienta utrudniające współpracę wskazali także niezdecydowanie oraz nadmierne pokładanie zaufania w „zaprzyjaźnionym” doradcy, które mogą zostać uznane za cechy słabszych osobowości. Oznacza to, że cechy stanowiące barierę we współpracy były względem siebie w pewnym stopniu skrajne. Wszystkie jednak opisane cechy łączył jeden wspólny element. Każda utrudniała doradcy realizację jego zadań. Niemniej należy podkreślić, że zaledwie kilku doradców w badanej puli dostrzegало tę barierę współpracy.

Ostatnią barierą relacyjną, na jaką zwrócili uwagę rozmówcy było niewłaściwe zachowanie doradcy. Kilku rozmówców głównie na podstawie doświadczeń w procesie sukcesji wewnętrznej zauważyło, że w sytuacji licznych barier stawianych przez klientów, nie zawsze możliwe było podjęcie dobrych decyzji i zachowanie się w odpowiedni sposób. Doradca R2 na przykład zaobserwował, że okazywanie złych emocji mogło szybko prowadzić do osłabienia relacji z klientem.

Kiedy klient czuje, że okazujesz mu jakąś tam irytację i zniecierpliwienie, to zaczyna się do ciebie dystansować. (R2)

Inny rozmówca stwierdził, że dużym zagrożeniem dla jego współpracy z klientem mogła być jego ingerencja w konflikty rodzinne. Zdaniem rozmówcy jego rola w tym obszarze doradztwa musiała ograniczać się do drobnych sugestii.

Mogę coś tam zasugerować, kiedy widzę, że gdzieś tam jakiś konflikt czy jakieś trudności komunikacyjne istnieją, no to ja to mogę zasugerować, natomiast nie będę się w to jakoś bardziej wtrącał, no bo chyba to też nie jest moją rolą. W sensie, że to raczej może popsuć współpracę między nami niż im pomóc. Raczej na tej zasadzie. (R31)

Odmiennego zdania był rozmówca R9, który w swojej pracy z właścicielami firm rodzinnych zwracał uwagę na wsparcie psychologiczne.

Jednak jak podkreślił, jego współpracownicy postrzegali takie działania jako spowalniające współpracę.

To są takie sprawy, w których moi koledzy, doradcy biznesowi i finansowi, powiedzieli, że projekt pewnie może byłby już dalej, gdyby nie moje psychologiczne zapędy i że to nie ma najmniejszego sensu, i oni zaczną swoją pracę, jak ja już skończę z tą psychologią, z tymi ludźmi i z tymi opowieściami o etyce i innych rzeczach. (R9)

Kolejni rozmówcy zauważyli, że ich współpraca z klientem mogła nie układać się najlepiej również jeśli wywierali oni nacisk na klienta. Prowadziło to na ogół, jak podkreślili doradcy R5 i R6, do osłabienia relacji.

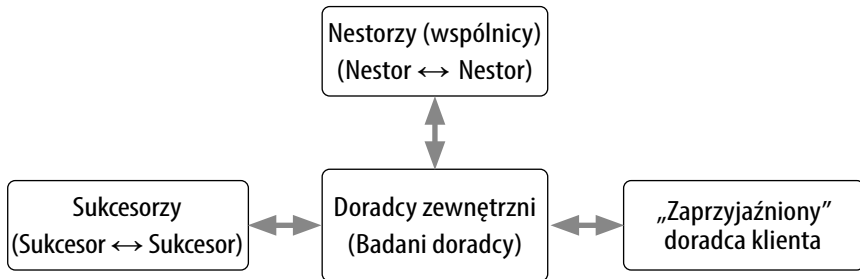
Tak, też tak zdarza się i wtedy nie ma, że tak powiem, co na siłę, żeby to klient się zaangażował, bo jeśli się go zaangażuje, że tak powiem, na siłę, to tak, może coś z tego nie wyjść, tego, co nazywa się sukcesją. I wtedy, nie wiem, pojawia się poczucie jakiejś takiej klęski porażki i będziemy obydwój, jako partnerzy, tak? – bo to jest taka trochę relacją partnerską – mieli do siebie pretensji mnóstwo i uwag. (R6)

Często jest tak, że firmy, które są tym zainteresowane z jednej strony chcą, ale z drugiej strony nie mają czasu. No i to jest tak, że trzeba tam wymuszać. Z drugiej strony wie Pani jak to jest, no doradca, który jest taki nachalny i tam ściga, no to potem jest źle widziany. (R5)

Ostatnia grupa barier współpracy doradców z właścicielami firm rodzinnych jest związana z konfliktami występującymi pomiędzy różnymi aktorami w procesie sukcesji, a mianowicie nestorami, sukcesorami, „zaprzyjaźnionymi” doradcami klienta oraz doradcami zewnętrznymi reprezentowanymi przez rozmówców. Każdy ze wskazanych aktorów, jak przedstawiono na rysunku 6.7, mógł popaść w konflikt z innymi aktorami. Należy zaznaczyć przy tym, że w sytuacjach, kiedy w firmie rodzinnej znajdowało się kilku sukcesorów, to pomiędzy nimi również mogło dojść do konfliktów. Podobnie jeśli firmą zarządzało dwóch nestorów (wspólników), to mogli oni popaść w konflikt. Zdaniem badanych doradców konflikty, których miejsce występowania oznaczono na rysunku, mogły negatywnie oddziaływać na przebieg procesu współpracy. Nie we wszystkich z nich badani doradcy

uczestniczyli bezpośrednio, niemniej jednak odczuwali oni wpływ tych konfliktów na współpracę z klientem.

Rysunek 6.7. Obszary konfliktów utrudniające współpracę badanych doradców z właścicielami firm rodzinnych w procesie sukcesji



Źródło: opracowanie własne.

Według opinii rozmówcy R16 konflikty między zarządzającymi firmą przedstawicielami starszego pokolenia uniemożliwiały przeprowadzenie rzeczowego spotkania, a w ostateczności również prowadziły do rozwiązania współpracy doradcy z klientem.

To była spółka produkcyjna, prowadzona przez dwóch braci, pomiędzy którymi wywiązał się dość poważny konflikt; ten konflikt skutkowało bardzo wrogim nastawieniem obu tych stron. W trakcie spotkań z nami oni dość agresywnie ze sobą dyskutowali, delikatnie mówiąc. (...) Wiemy, że teraz, z takich nieformalnych informacji, że ten drugi z braci przejął kontrolę nad spółką, w zasadzie bez tytułu prawnego, doprowadzając do wydalenia pozostałych osób, członków rodziny ze spółki, tak że tego typu sytuacje się zdarzają, tak że to nie jest na zasadzie ciekawostki opowiadam to, miał być potencjalny projekt transakcyjny [sprzedażowy], natomiast ze względu na różne trudności i specyfikę projektu, do tego nie doszło. (R16)

Z kolei rozmówca R3 zauważył, że konflikty występujące między przedstawicielami młodszego pokolenia wymagały od doradcy zachowania powagi sytuacji, jak również miały wpływ na proponowane przez doradcę rozwiązania.

Zdarza się, że są na przykład dzieci z różnych związków, gdzie relacje rodziców gdzieś tam po rozwodach 20 lat wcześniej były takie, a nie inne i dzisiaj mamy brata, który, no formalnie jest bratem, ale nie daj

Boże, żeby on tutaj miał jakiekolwiek roszczenia albo wszedł do biznesu jako współwłaściciel, prawda? No to to są inne sprawy, to są inne sprawy, wtedy wiadomo, że to jest, powiedzmy, sytuacja mniej komfortowa i prawnicy bardziej krawat zapinają, tak, i robią takie ostrzejsze rozwiązania. (R3)

Inny rozmówca natomiast zwrócił uwagę na trudne relacje pomiędzy nestorami i sukcesorami. Zdaniem doradcy w ich obliczu najważniejsze było zachowanie dużej ostrożności w kontakcie z obiema stronami i nieingerowanie w sprawy wykraczające poza ich obszar działalności.

Te dzieci już inaczej patrzą, to jest inne pokolenie, one mają inną wizję już zupełnie. No i tutaj trzeba być bardzo ostrożnym, bo to są, wie Pani, stosunki między dzieckiem a rodzicem, no czasami są tam różne dziwne rzeczy ukryte, trzeba mieć świadomość, żeby tego nie dotykać albo nie wywoływać przede wszystkim, tak? No bo my jednak nie jesteśmy tutaj jakby poradnią psychologiczną, tylko doradcami od strony prawnej, więc trzeba mieć świadomość, żeby to, że tak powiem, nie wylać dziecka z kąpielą. (R1)

Konflikty, w które badani doradcy byli zaangażowani bezpośrednio były bardzo trudne do przezwyciężenia. Doświadczenia rozmówcy R3 pokazały na przykład, że jego konflikt z sukcesorem doprowadził do zerwania współpracy z nestorem, który go zatrudnił.

Ja muszę zdobyć zaufanie tak naprawdę wszystkich, bo jeżeli się okaże i to się w paru sytuacjach okazało, że ja na przykład dobrze z nestorem byłem..., przez nestora zaproszony do współpracy, ale z sukcesorem było takie napięcie, że absolutnie nie, tak? I stwierdziłem, że sorry, ale ja nie biorę zleceń, bo ja go dobrze nie zrobię. (R3)

Z perspektywy rozmówcy R27 niebezpieczne dla procesu współpracy z klientem były także konflikty z „zaprzyjaźnionymi” doradcami klienta. Dzięki posiadanej wiedzy mieli oni przewagę nad doradcami zewnętrznymi i mogli ich doprowadzić do porażki we współpracy z klientem w procesie sukcesji.

Często [firmy rodzinne] mają prawnika domowego, jest najgorszą rzeczą, jeśli na początku skonfliktuje się prawnika domowego, i widzę, że się

bardzo chce go pozyskać, bo on ma bardzo wiele argumentów i ma bardzo wiele argumentów, do tego ma potężną wiedzę tak, żeby móc mnie wstawić na minę, zmanipulować wiedzą, dokumentami i tak dalej i tak dalej. (R27)

Wypowiedzi badanych doradców wskazywały również na możliwość wystąpienia poważnych konfliktów na linii nestor–doradca zewnętrzny. Ich źródłem dosyć często było niedopasowanie charakterów doradców i klientów. W związku z tym niektórzy rozmówcy, widząc już pierwsze symptomy braku dopasowania, rezygnowali z dalszej współpracy.

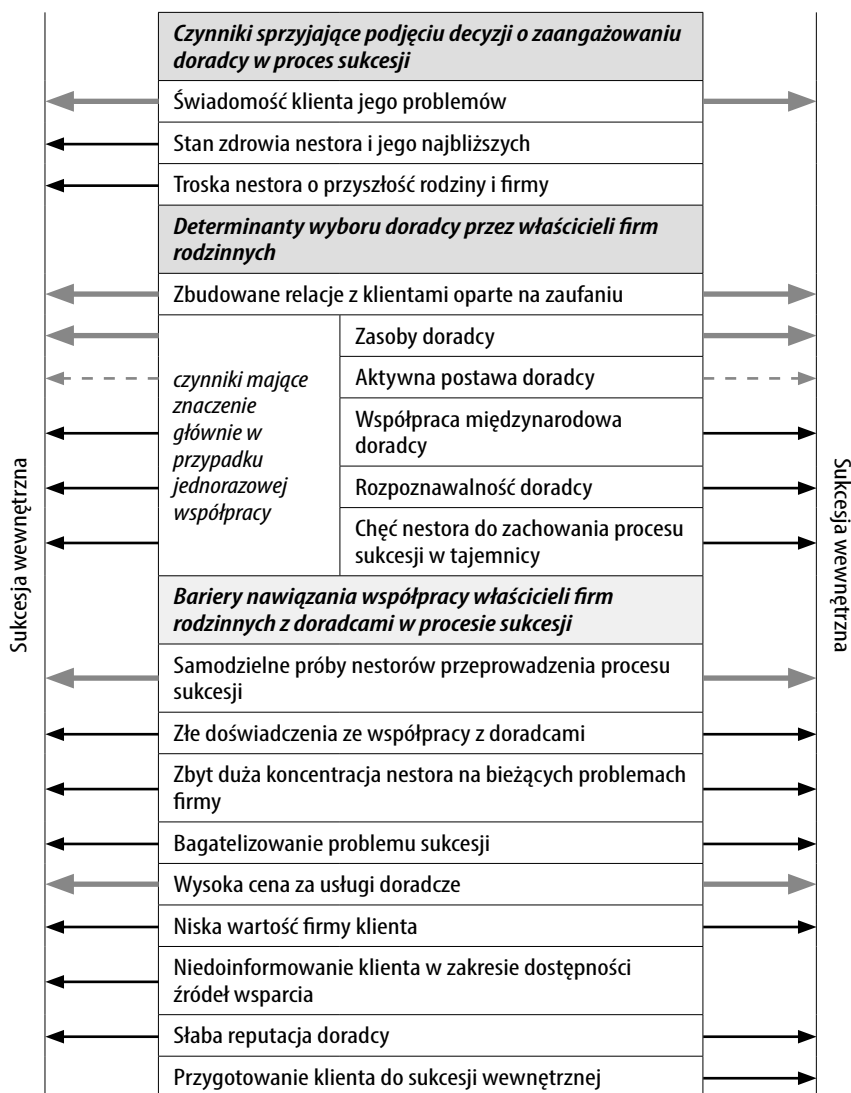
Nam też nieraz się zdarza, rzadko, no bo to oczywiście jak klient tak przychodzi, trudno przegonić, ale nie raz czujemy, tak, że nie jesteśmy ku sobie pisani i się zdarza też tak, że wypowiadamy pełnomocnictwo. To jest całe szczęście bardzo rzadko, ale zdarza się tak. Tak że, no jak gdyby te względy takie osobowościowe jak gdyby nie pasują, jak gdyby nie pasujemy do siebie i prędzej czy później dojdzie do konfliktu i lepiej to zakończyć wcześniej. (R20)

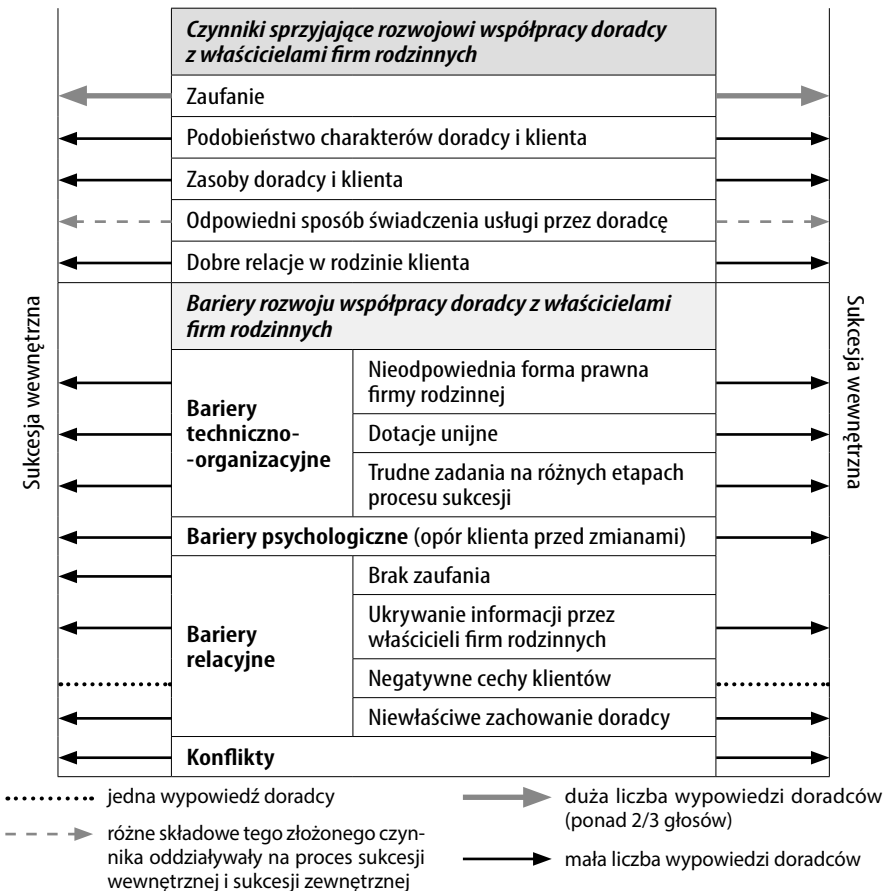
Myślę, że to, co może przeszkadzać [we współpracy], to jakby brak chemii, po prostu jednak trzeba mieć chemię na zasadzie takiej, że różni są klienci, tak, niektórzy lubią sobie pogadać, niektórzy są bardzo konkretni, niektórzy lubią mieć 10 spotkań w tygodniu, a niektórzy zero i trzeba się dostosować. (R2)

Podsumowanie rozważań dotyczących wewnętrznych uwarunkowań współpracy badanych doradców z właścicielami firm rodzinnych przedstawiają dwa rysunki. Pierwszy z nich, oznaczony numerem 6.8 wskazuje podział czynników na dwie główne grupy: a) czynniki sprzyjające i utrudniające nawiązanie oraz rozwój współpracy doradców z właścicielami firm rodzinnych w procesie sukcesji wewnętrznej; b) czynniki sprzyjające i utrudniające nawiązanie oraz rozwój współpracy doradców z właścicielami firm rodzinnych w procesie sukcesji zewnętrznej. Na jego podstawie można stwierdzić, że większość czynników wskazanych przez badanych doradców sprzyjała lub utrudniała współpracę w obu typach sukcesji. Na przykład relacje oparte na zaufaniu pomiędzy doradcą a jego klientem były uznane za czynnik sprzyjający współpracy przez prawie wszystkich rozmówców mających doświadczenie w sukcesji wewnętrznej oraz tych mających doświad-

czenie w sukcesji zewnętrznej. Tylko nieliczne czynniki, takie jak: niedoinformowanie klienta w zakresie dostępności źródeł wsparcia, stan zdrowia nestora i jego najbliższych, troska nestora o przyszłość rodziny i firmy, a także przygotowanie klienta do sukcesji wewnętrznej, zostały przedstawione przez badanych jako mające znaczenie dla współpracy tylko w jednym rodzaju sukcesji.

Rysunek 6.8. Bariery i czynniki sprzyjające współpracy w procesie sukcesji wewnętrznej – uwarunkowania wewnętrzne

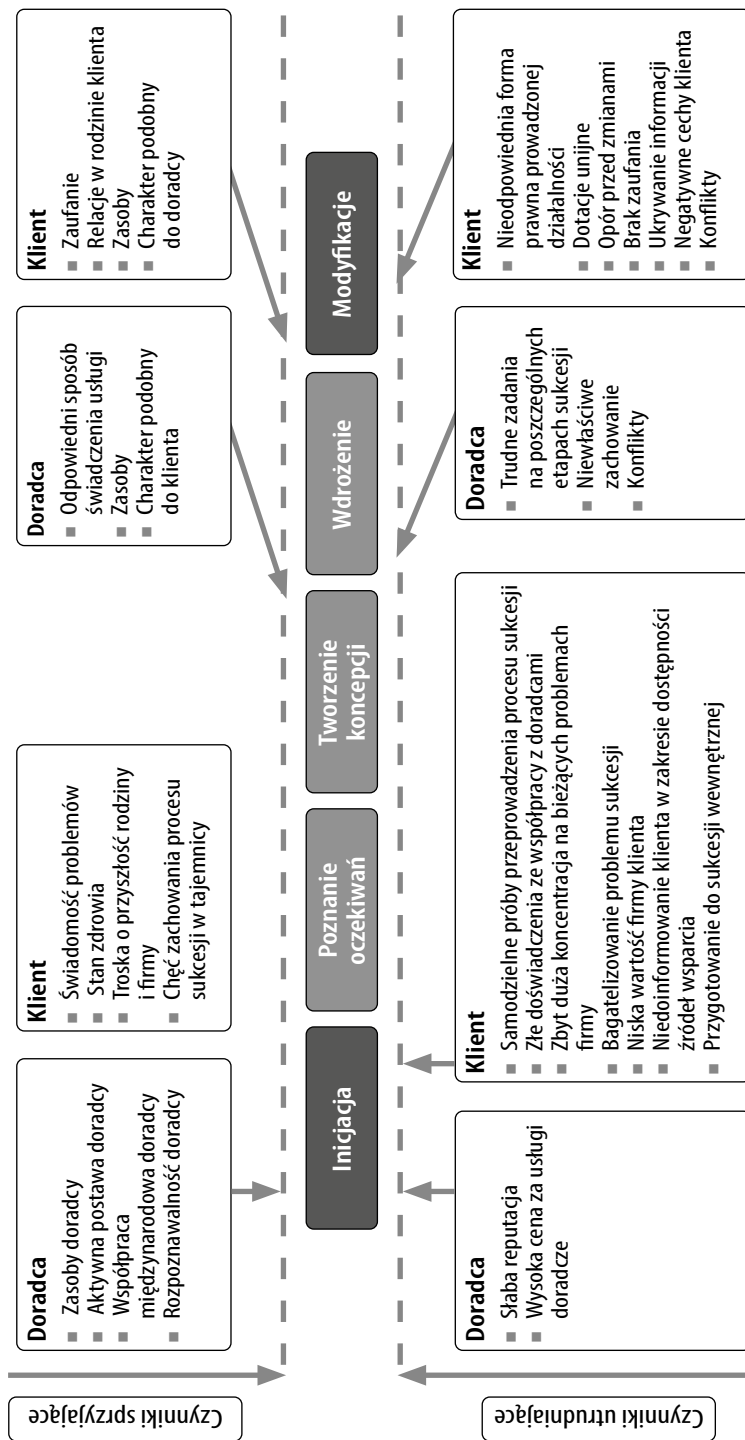




Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 6.9 przedstawia natomiast podział czynników sprzyjających i utrudniających nawiązanie i rozwój współpracy w procesie sukcesji, na te związane z osobą klienta i jego firmą oraz związane z doradcą. Na jego podstawie można stwierdzić, że rozmówcy większość czynników sprzyjających i utrudniających współpracę łączyli z osobą właściciela firmy rodzinnej. Ponadto wskazane czynniki dotyczyły głównie tzw. sfery miękkiej, czyli tego, co odnosiło się do kwestii relacyjnych i psychologicznych. Na rysunku można zauważyć również, że część czynników sprzyjających nawiązaniu i rozwojowi współpracy miała swoje negatywne odpowiedniki po stronie czynników utrudniających współpracę, np. zaufanie i brak zaufania, podobne charaktery i negatywne cechy klienta, odpowiedni sposób świadczenia usług przez doradcę i niewłaściwe zachowanie doradcy podczas świadczenia usług.

Rysunek 6.9. Uwarunkowania wewnętrzne odnoszące się do współpracy doradców z przedstawicielami firm rodzinnych w procesie sukcesji



Źródło: opracowanie własne.

6.3. Zewnętrzne uwarunkowania nawiązania i rozwoju współpracy doradców z właścicielami firm rodzinnych w procesie sukcesji

Uwarunkowania zewnętrzne, o których mowa w niniejszym podrozdziale, odnoszą się do otoczenia, w którym działali badani doradcy i ich klienci, realizując proces sukcesji wewnętrznej lub zewnętrznej. W znacznym stopniu są one więc związane z postawami społecznymi, sytuacją rynkową, a także działaniami konkurencji. Badani doradcy byli świadomi ich występowania, ale nie mieli na nie bezpośredniego wpływu.

6.3.1. Czynniki sprzyjające podjęciu decyzji o zaangażowaniu doradcy w proces sukcesji

W odniesieniu do uwarunkowań zewnętrznych rozmówcy zauważyli, że podstawowe znaczenie dla nawiązania współpracy z właścicielem firmy rodzinnej miała popularyzacja tematu sukcesji. Odbywała się ona w różnej formie. Część doradców uważała, że przedstawiciele firm rodzinnych poszukiwali pomocy doradcy w sukcesji wewnętrznej lub zewnętrznej, ze względu na informacje udostępniane przez środki masowego przekazu, w tym przede wszystkim telewizję i internet. Znaczenie miało przy tym także to, w jaki sposób przedstawiano sukcesję, na przykład pokazanie jej jako poważny problem przedsiębiorców rodzinnych.

To jest taka historia [nieudanej sukcesji], która została opowiedziana w telewizji. Moi koledzy czasem dzwoniли do mnie i mówili, słuchaj, po tym materiale moi klienci dzwonią i pytają, to co ja mam zrobić, żeby... Czyli jak się pokazuje takie ostre historie, to działa na wyobraźnię. (R11)

To znaczy, coraz częstsze mówienie w mediach, że sukcesja jest problemem i nie ma się czego wstydzic, bo jest to masowa skala i tak dalej, powoduje, że ta bariera wyjścia na zewnątrz po pomoc obniża się. Więc jest postęp. (R27)

Zdaniem rozmówców R3 i R36b formą popularyzacji sprzyjającą nawiązaniu współpracy były także projekty unijne oraz konferencje organizowane m.in. przez stowarzyszenia i fundacje firm rodzinnych, a także inne podmioty działające na rynku.

Znaczący o sukcesji jest głośno, nie wiem, od 4 lat tak naprawdę, 5 góra, prawda? Część klientów to są klienci gdzieś tam z poleceń, część to są ci, którzy sobie poczytają gdzieś tam na stronach internetowych, czy ludzie, którzy brali udział w tych projektach uniijnych, część mam zleceń, proszę sobie wyobrazić, że robiliśmy, nie wiem, z dowolnym towarzystwem ubezpieczeniowym w 2011 roku, tak, czy 2009 roku konferencje, to oni teraz dzwonią. (R3)

Były oczywiście takie warsztaty, nie będę tutaj wymieniała, z którą firmą, ale to jest akurat do sprawdzenia, z firmą doradczą, która jest ogólnopolską, i w kilku lokalizacjach w Polsce przeprowadziliśmy taki cykl warsztatów, jak planować przyszłość firmy i to była sukcesja zakończona pozytywnie, sukcesja w rozumieniu przekazania następcom w rodzinie, druga część była poświęcona właśnie sprzedaży lub upublicznieniu, czyli przekazaniu w dobre ręce inną drogą, a trzecie to była kwestia planowania strategicznego w firmach i profesjonalizacji firm. I to nie tylko było okazją do tego, jak to klienci powiedzieli, że w końcu zaczęli myśleć będąc wyrwanym z firm, o rzeczach dla nich ważnych, nad którymi się nie zastanawiali, na przykład, jaką optymalną formę prawną działalności wybrać, ale również mieli okazję posłuchać ekspertów i mogą, prawdopodobnie wiele z tych osób będzie się dalej z tą firmą kontaktowała. (R36b)

Przeciwny pogląd wyraził jednak rozmówca R35 specjalizujący się w procesach sukcesji zewnętrznej. Jego zdaniem spotkania firm rodzinnych zdecydowanie nie sprzyjały rozmowom dotyczącym sprzedaży firmy, a zatem nie mogły one również pomóc w nawiązaniu współpracy z doradcą zajmującym się tym tematem.

Wie Pani, każda firma rodzinna zawsze mówi, że będzie rodzinna przez następne dziesięć pokoleń, a potem w ciągu pół roku próbuje się sprzedać za wszelką cenę, no i jak jest taki zlot firm rodzinnych, to oni tylko się nakręcają i mówią jak to zawsze będą rodzinni. (R35)

Część rozmówców mających doświadczenia w sukcesji wewnętrznej, jak również tych zajmujących się sukcesją zewnętrzną dostrzegła także znaczenie innych przedsiębiorców na etapie inicjacji procesu współpracy z klientem. Zdaniem doradcy R19 nestorzy czerpali inspirację do działania z doświadczeń, szczególnie tych negatywnych,

znanych im przedsiębiorców. To na ich podstawie uczyli się i wyciągali wnioski dla siebie i swoich firm.

Natomiast może być tak, że [nestor] nie ma świadomości, a uczy się na doświadczeniach kolegów. No taką chyba mamy naturę, jako ludzie, że raczej uczymy się na doświadczeniach negatywnych aniżeli pozytywnych, więc jeżeli coś się nie udało przyjacielowi, sąsiadowi, czy nawet konkurentowi w biznesie, staramy się na to patrzeć i wyciągać jakieś wnioski. I często tak rzeczywiście jest, że wtedy ta wizyta [u doradcy] jest i człowiek się nad tym [sukcesją] zastanawia. (R19)

Inni doradcy natomiast zauważyli, że klienci zwracali się o pomoc do doradcy, ponieważ naśladowali działania innych właścicieli firm rodzinnych przygotowujących się do procesu sukcesji wewnętrznej lub zewnętrznej.

Widzę, że jest też taka delikatna moda być może na to, że, no mój kolega ma dużą firmę przetwórczą i się przygotowuje, a ja nie. To dlaczego tak ma być? To ja też się zaczął przygotowywać. (R25)

Bywają takie procesy [sukcesji zewnętrznej], że wchodzi się na etapie już negocjacji. Na przykład właściciel już jest w trakcie negocjacji z kimś, bo ktoś do niego przyszedł i powiedział: „kupię was”. No i on na tyle przynajmniej przytomnie się zachował, że powiedział: „A, to może ja sobie wezmę jakiegoś doradcę, bo on do mnie przyszedł z doradcą, to ja też chcę mieć doradcę swojego”. No i zwraca się na przykład do takiej firmy jak nasza o pomoc w wynegocjowaniu jakichś tam warunków. (R26)

6.3.2. Determinanty wyboru doradców – uwarunkowania zewnętrzne

Właściciele firm rodzinnych, a zarazem klienci badanych doradców odgrywali ważną rolę w wyborze doradcy realizującego procesy sukcesji przez innych zaprzyjaźnionych z nimi przedsiębiorców. W sytuacji kiedy mieli oni dobre doświadczenia ze współpracy z doradcą, rekomendowali go innym właścicielom firm rodzinnych. Zdaniem badanych rekomendacje i polecenia od zadowolonych klientów stanowiły najważniejszy czynnik oddziałujący na ich zatrudnienie.

Mi się wydaje, że po pierwsze, najważniejszy jest tak zwany marketing szeptany, czyli jeżeli właśnie na tych spotkaniach towarzyskich jeden kolega drugiemu koledze mówi, że taka kancelaria jak nasza pomogła mu i przeprowadziła go przez ten proces i tak dalej, zrobili to profesjonalnie, w sposób poufny, czyli jakby nie wypłynęły te wszystkie brudy na zewnątrz, i w miarę spokojnie, no to ten ktoś się zgłasza i mówi: „tutaj zarekomendował was taki mój kolega i ja bym chciał z wami zrobić to samo”. Czyli przede wszystkim to, dlaczego klienci przychodzą, to przychodzą, moim zdaniem, głównie dlatego, że ktoś, kto miał dobre doświadczenie z nami czy ze mną, czy z konkretnie z jakimś innym prawnikiem, rekomenduje i ten ktoś tu przychodzi i wtedy my staramy się nie zawieść tego zaufania. (R12)

Tak naprawdę 80% klientów to są klienci, którzy trafiają tutaj albo przeprowadzeni przez innych klientów, albo gdzieś tam zastyszeli opinię i w ten sposób przychodzą tutaj. (R20)

Bywa tak, że jesteśmy, że ktoś komuś kogoś poleca. Ktoś na przykład znajomemu polecił, bo też chce sprzedać firmę, i mówi, no to ja z nim pracowałem i oni są niezli, oni są dobrzy, pomogli mi i tak dalej. To jest zawsze dobra rekomendacja. (R26)

Oprócz byłych klientów poleceń udzielali także inni specjaliści, którzy znali rozmówców z realizacji wspólnych projektów. Jak zauważył doradca R34, tego typu rekomendacje miały charakter dwustronny. Rozmówca otrzymywał rekomendacje od podmiotów, które sam również polecał.

... często my rekomendujemy jakieś kancelarie, z którymi więcej pracujemy, oni nas do swoich klientów. (R34)

6.3.3. Bariery nawiązania współpracy doradców z właścicielami firm rodzinnych występujące w ich otoczeniu

Uwarunkowania zewnętrzne mogły stanowić także barierę nawiązania współpracy badanych doradców z właścicielami firm rodzinnych. Wśród nich dużą rolę odgrywały czynniki społeczno-kulturowe, a także konkurencja. Rozmówcy mający doświadczenia w sukcesji wewnętrznej dostrzegli, że społeczeństwo polskie, w tym również przedsiębiorcy,

nie zostali nauczeni, że trzeba planować pewne działania długoterminowo i zabezpieczyć przyszłość swoją i najbliższych. Rozmówca R17 ujął to następująco:

Nie mamy takiej kultury, żeby planować w długiej perspektywie, i żeby myśleć o takich rzeczach, żeby to zabezpieczyć właśnie nie w formie tego, że trzeba to wykonać teraz, zaraz, już, tylko żeby mieć w razie czego gotowy plan i zabezpieczoną też tą firmę. (R17)

Rozmówca R11 natomiast dodatkowo wyjaśnił, że było to związane z tym, że poprzednie pokolenia żyjące w Polsce nie miały tak naprawdę niczego, co można byłoby przekazać po ich śmierci dzieciom.

Proszę zobaczyć, że nikt nas nie uczył tego do tej pory (...) moi rodzice nie pisali testamentów, bo oni praktycznie posiadali prawo do lokatorskiego zamieszkania w mieszkaniu i to było wszystko, co można było dziedziczyć w tych czasach i dlatego te pokolenia nowe muszą się tego po prostu uczyć. (R11)

Z praktyki badanych doradców wynikało również, że znacznym ograniczeniem w nawiązaniu współpracy pomiędzy niektórymi doradcami a nestorami były także utarte przekonania społeczne. Były one związane z negatywnym postrzeganiem doradców takich jak psycholog, którzy często nie byli odróżniani od psychiatrów.

Psycholog też się w Polsce jeszcze niestety źle kojarzy. Bo jak to ja mam iść na kozetkę albo jakieś tabletki zacząć łykać, jeszcze niektórzy, przepraszam, nie odróżniają psychologa od psychiatry, to jest jeszcze inna bajka, gdzie psychiatra też nie jest nikim złym i czasami jest potrzebny. (R3)

Część rozmówców dostrzegła zagrożenie dla rozpoczęcia ich współpracy z nestorami w procesie sukcesji wewnętrznej i zewnętrznej również w działaniach konkurencji. W pierwszej kolejności, jak zauważyli doradca R9 i R27, było to związane z jakością usług świadczonych przez innych doradców na rynku. Poprzez świadczenie usług bez odpowiedniego przygotowania, braku doświadczenia zniechęcali oni właściciele firm rodzinnych do realizacji procesu sukcesji.

To jest właśnie takie pole do ingerencji najróżniejszych doradców, którzy już od dłuższego czasu diagnozują te firmy i próbują po prostu zarobić na tym pieniądze, nie mając odpowiedniego doświadczenia i potem zniechęcają tych ludzi do procesu [sukcesji]. (R9)

Z drugiej strony jest mnóstwo takiego, że tak powiem, piractwa. Jak się rynek zaczął otwierać, tak zwany, to tak, to każdy prawnik powiedział, to ja to zrobię, chociaż kupię książkę [nazwisko], przeczytam i paroma mądrościami sypnę, tak, prawda, okej, to starczy. Chodzi o to, by nie wypuścić tego klienta, którego się ma. (R27)

Inni rozmówcy zwrócili uwagę na aspekt finansowy. Ich zdaniem konkurencja dostępna na rynku mogła odbierać im klientów poprzez oferowanie usług w ramach sukcesji wewnętrznej lub zewnętrznej po niskich cenach.

Bo często ci z prowincji mają swoich własnych prawników, którzy im wszystko zrobią za 1000 złotych. (R2)

Są takie transakcje [sprzedaży] czy próby podpisania umowy gdzieś z podmiotem, który szuka, który gdzieś składa jakieś tam zapytania ofertowe i tak dalej, który spotyka się z kilkoma firmami... Z reguły my konkurujemy z butikami na tym najniższym segmencie, czyli takie butiki, które, które powiedzmy gdzieś tam zdecydowanie mniejsze wynagrodzenie biorą niż więksi doradcy. Ale to wszystko jest kwestia tego zasięgu i ceny. (R36a)

Na zakończenie warto też dodać, że w puli głosów dotyczących barier nawiązania współpracy doradców z nestorami, wypływających z ich otoczenia, jeden z badanych doradców zwrócił uwagę również na słabą sytuację polityczną. Doradca uzasadnił jej negatywny wpływ w następujący sposób.

Trudno nie wspomnieć tutaj o sytuacji politycznej, która była bardzo widoczna, w ogóle w całej branży doradczej, która dotyczyła tych wszystkich obszarów naszego wsparcia, bo wyceny też są często realizowane dla potrzeb różnych decyzji podejmowanych czy inwestycyjnych, czy faktycznie transakcyjnych, podejmowanych przez spółki

i sytuacja zmiany politycznej, która miała miejsce, parlamentarnej, no bardzo mocno skutkowało przez dobry rok zmniejszeniem zainteresowania na wszelkie usługi doradcze. To było widoczne absolutnie na całym rynku, nie tylko u nas, ale też wśród innych firm, z którymi jakoś współpracujemy, współdziałamy, tak że na pewno ten element polityczny był mocno widoczny i mocno rzutował też na ten rozkład w czasie ilości projektów i sukcesyjnych, bo w końcu o tym mówimy. (R16)

6.3.4. Czynniki sprzyjające rozwojowi współpracy doradcy z właścicielami firm rodzinnych – uwarunkowania zewnętrzne

W przypadku, kiedy doradca i klient nawiązali relację biznesową, o rozwoju ich współpracy i dalszych postępach w procesie sukcesji mogło decydować otoczenie prawno-podatkowe, a także zainteresowanie inwestorów. Większość badanych doradców zauważyła, że niewątpliwą zaletą dla właścicieli chcących dokonać sukcesji wewnętrznej było zwolnienie z podatku od darowizn, przysługujące osobom należącym do pierwszej grupy podatkowej, czyli najbliższej rodzinie.

Gdzie chodzi o sukcesję rodzinną, to przepisy ułatwiają, no bo jest sporo zwolnień podatkowych w tym zakresie chociażby, tak? Darowizna przedsiębiorstwa w pierwszej grupie podatkowej jest zwolniona z podatku, obojętnie ile by to nie było miliardów, to ma znaczenie. (R24)

Niektórzy doradcy docenili również działania podejmowane przez ustawodawcę w ramach projektu ustawy o zarządzie sukcesyjnym. Pozytywnie ocenili oni przede wszystkim chęć wsparcia licznej grupy przedsiębiorców prowadzących jednoosobową działalność gospodarczą. Niemniej jednak zdecydowana większość rozmówców dostrzegła także mankamenty projektu ustawy przejawiające się np. brakiem doprecyzowania ważnych kwestii mogących pojawić się w procesie sukcesji.

Wiem, że rząd się troszeczkę do tego zabiera, że jakieś tam kroki zostały poczynione w kwestii jednoosobowej działalności gospodarczej. To fajne, bo tu jest najwięcej firm, które istnieją, natomiast według mojej wiedzy i tego, co mówią prawnicy na ten temat, co dzisiaj jest projektem, to nie jest dobra droga, bo ona nie jest doprecyzowana w kontekście tego awaryjnego prokurenta, który miałby się pojawić i po śmierci przedsiębiorcy prowadzić [firmę], bo tutaj nie jest określone, w jaki sposób

rodzina może dochodzić swoich roszczeń u tego prokurenta, jak on ma się zabezpieczyć przy jakimś złym obrocie sprawy. (R11)²

Jest taka ustawa czy projekt w zasadzie, który jeszcze nie ujrzał światła dziennego o sukcesji u przedsiębiorcy jednoosobowego. Idea co do zasady jest słuszna i ja na tyle, na ile znam założenia, to uważam, że nie wszystkie są szczęśliwie dobrane. Pewne zamierzenia, które tam zostały wmontowane w tę ustawę, można by osiągnąć innymi instrumentami i w dużo prostszej legislacji, nie aż takiej spektakularnej. (R4)

W przypadku procesu sukcesji zewnętrznej dużym ułatwieniem w pracy badanych doradców z właścicielami firm rodzinnych było także zainteresowanie ze strony odpowiedniej grupy inwestorów. Według opinii rozmówcy R2 nabywcy, którzy dobrze znali firmę rodzinną ich klienta i mieli względem niej ściśle określone plany, nie oczekiwali długiego procesu analizy wartości przedsiębiorstwa i dążyli do szybkiej finalizacji transakcji nabycia spółki.

Ten kupiec to był ich [klientów] kontrahent, który znał ten biznes. On oczekiwał od nich tylko zrobienia inwentaryzacji i określenia coś, co może jeszcze sprzedać, a część to się praktycznie nie sprzedaje i na tej podstawie też została oszacowana wartość firmy, na zasadzie tam wiarygodności minus zobowiązania plus stan magazynowy. Oni mu to wszystko dali szybko i wiedzieliśmy, jaka jest wartość firmy, tak, bo nie potrzebował żadnego wielkiego przeglądu due diligence, bo ta spółka mu była potrzebna tylko po to, żeby ją po prostu kupić i on za ich pośrednictwem będzie sprzedawał dalej. (R2)

Kolejny rozmówca zauważył również, że zainteresowanie ze strony wielu inwestorów znacznie ułatwiało mu działania podejmowane na etapie negocjacji.

² Ustawa z dn. 5 lipca 2018 r. o zarządzie sukcesyjnym przedsiębiorstwem osoby fizycznej (Dz.U. 2018, poz. 1629) reguluje zasady tymczasowego zarządzania przedsiębiorstwem po śmierci jej właściciela. Najważniejsze aspekty tej ustawy dotyczą powołania zarządcy sukcesyjnego, który może wykonywać prawa i obowiązki zmarłego przedsiębiorcy, w rezultacie czego możliwe jest regulowanie zobowiązań związanych z działalnością przedsiębiorstwa w spadku, jak również korzystanie z przyznanych zmarłemu przedsiębiorcy ulg, koncesji, licencji i pomocy publicznej.

Klucz do sukcesu jest tak naprawdę jeden – ilość chętnych i jakby zakres zainteresowania takimi, tym konkretnym towarem, że się tak wyrażę. Bo jeżeli mamy szeroką w miarę listę potencjalnych chętnych i uda nam się zachęcić, powiedzmy, nie wiem, dwóch, trzech, żeby złożyli konkretne oferty takie bardzo, no to wtedy mamy największe szanse wynegocjowania najlepszych warunków, wtedy jesteśmy w komfortowej sytuacji, możemy sobie rozgrywać inwestorów. (R26)

6.3.5. Bariery rozwoju współpracy doradców z właścicielami firm rodzinnych – uwarunkowania zewnętrzne

Zdaniem badanych doradców bariery rozwoju współpracy doradców z nestorami, których źródłem występowania było otoczenie zewnętrzne, dotyczyły systemu prawno-podatkowego oraz sytuacji gospodarczej kraju. Rozmówcy bardzo negatywnie ocenili zmienność przepisów prawa, jak również brak ich precyzyjności. Ich wypowiedzi wskazywały, że zmiany prawne i podatkowe znacznie utrudniały planowanie procesu sukcesji zarówno wewnętrznej, jak i zewnętrznej. Miały one także wpływ na wzrost kosztów obsługi klienta, konieczność wprowadzenia zmian w uruchomionych procesach sukcesji, a niekiedy również ich zaniechanie.

Natomiast wiem to, co zawsze u nas jak gdyby jest bolączką i zarówno przy przekształceniach spółek, jak i jakichś takich sukcesjach i sprawach spadkowych, to to jest, i to pewnie też każdy Pani powie, to jest kwestia podatkowa, niezmienności przepisów. Bo jeżeli przyjmujemy, że proces taki tej sukcesji to jest około roku, tak, oczywiście da się to zrobić dużo szybciej, tam w ciągu pewnie i nawet miesiąca, ale jeżeli to ma być przemyślana decyzja i tak dalej, żeby potem tego nie odwracać, to w ciągu roku naprawdę w polskim systemie podatkowym to nieważne, czy to jest PIS, czy to jest PO, czy jakakolwiek inna partia, mają miejsce bardzo poważne zmiany. Kilka lat temu np. pojawiły się zmiany dotyczące sprzedaży zorganizowanej części przedsiębiorstwa. W jednym roku była opodatkowana, w innym nie, w międzyczasie było 100 interpretacji sądowych i tak dalej. I jak klient nas pyta, no to ja mogę mu powiedzieć, co na dzisiaj na przykład jest, czy doradca podatkowy może powiedzieć, co na dzisiaj jest. (R20)

Trudno planować transakcje wtedy, kiedy jest więcej nieznanymi niż znanymi zmian. To jest duża trudność, trudność w ogóle szerzej, w długim okresie rozumiana, zmienności systemu prawno-podatkowego, która powoduje, że czasami nawet w trakcie procesu transakcyjnego następują zmiany w prawie, które tak naprawdę powodują, że ten proces nie ma sensu dalszej realizacji. (...) To jest to, co mi przychodzi, patrząc zwłaszcza w horyzoncie tych ostatnich kilku lat, co sprawiało duże trudności, przez które też właściciele wahali się bądź rezygnowali z różnych planów takich transakcyjnych, sprzedażowych, to myślę, byłby główny czynnik. (R16)

Znaczna część rozmówców dostrzegła także brak przepisów, które mogłyby pomóc przedsiębiorcom rodzinnym w założeniu fundacji prywatnej. Zdaniem rozmówców fundacja tego typu funkcjonuje w krajach Europy Zachodniej i jest wykorzystywana do wydzielenia części majątku właściciela firmy rodzinnej, który jest przekazywany stopniowo potomstwu.

Jest trzecie rozwiązanie, z którym ja się spotkałem, tylko problem jest w tym, że nie ma takiej instytucji prawnej, jaka jest na Zachodzie (...) to jest fundacja, która jest zakładana przez założyciela, który przekazuje do niej majątek i to jest już majątek odrębny od niego, on się go pozbywa (...) taka fundacja ma na celu na przykład zapewnianie pewnych benefitów dla tych dzieci, na przykład, jeżeli trzeba opłacić dziecku szkołę, studia w Londynie, fundacja płaci. (R2)

W odniesieniu do sukcesji zewnętrznej dwóch rozmówców upatrywało barier współpracy z klientem również w sytuacji polityczno-gospodarczej kraju. Doradca R35 zauważył, że skomplikowana sytuacja gospodarcza prowadziła do wątpliwości inwestorów, które doradca musiał skrupulatnie wyjaśnić.

Takie rzeczy, które by miały wpływ na te transakcje [sprzedaży], no to są to, że z naszego punktu widzenia. No jedna rzecz to jest jaka sytuacja gospodarcza w ogóle kraju, która, no odkąd tam sięgnąć pamięcią, jest raczej dobra i, no jest to coś, co się inwestorom stosunkowo łatwo sprzedaje. No może teraz przez ostatnie pół roku mniej, bo zagranicznym inwestorom musimy, wracamy do takich tłumaczeń, jakie ja pamiętam

sprzed 15–20 lat. Co tu się w ogóle dzieje i o co chodzi, nie? No i to jest zagrożenie. (R35)

Z kolei rozmówca R36b zasugerował, że sytuacja na rynku może prowadzić do zmiany scenariusza sukcesji. Jego zdaniem przedsiębiorcy, którzy nie chcieli sprzedawać swojej firmy, mogą zostać do tego zmuszeni w obliczu zmian rynkowych związanych np. z konsolidacją firm z danej branży. Z perspektywy doradców zaangażowanych w transakcje sprzedaży może to zatem oznaczać możliwość pozyskania nowego klienta, natomiast z perspektywy doradców zajmujących się wyłącznie sukcesją wewnętrzną – jego utratę.

Niektórzy [przedsiębiorcy] w ogóle wykluczają myślenie o sprzedaży, ale czas może to zweryfikować, ponieważ rozumiem, że też obserwują, co się dzieje na rynku i są takie branże, w których już nie ma za bardzo przestrzeni na rozwój organiczny, tylko trzeba, żeby..., jeżeli się jest przykładowo dostawcą do rynku detalicznego, to rynek detaliczny, konsolidując się, wymaga tego samego od swoich dostawców. I nie wiem, pierwszy z brzegu przykład, producenci, przetwórcy mięsa i producenci wędlin, no w pewnym momencie te średnie firmy nie będą w stanie, jeżeli się nie skonsolidują, nie będą w stanie przetrwać na rynku, a z kolei nie są w stanie skokowo zbudować firmy trzy razy większej niż są na przykład, żeby być takim partnerem dla jednej z największych firm. (R36b)

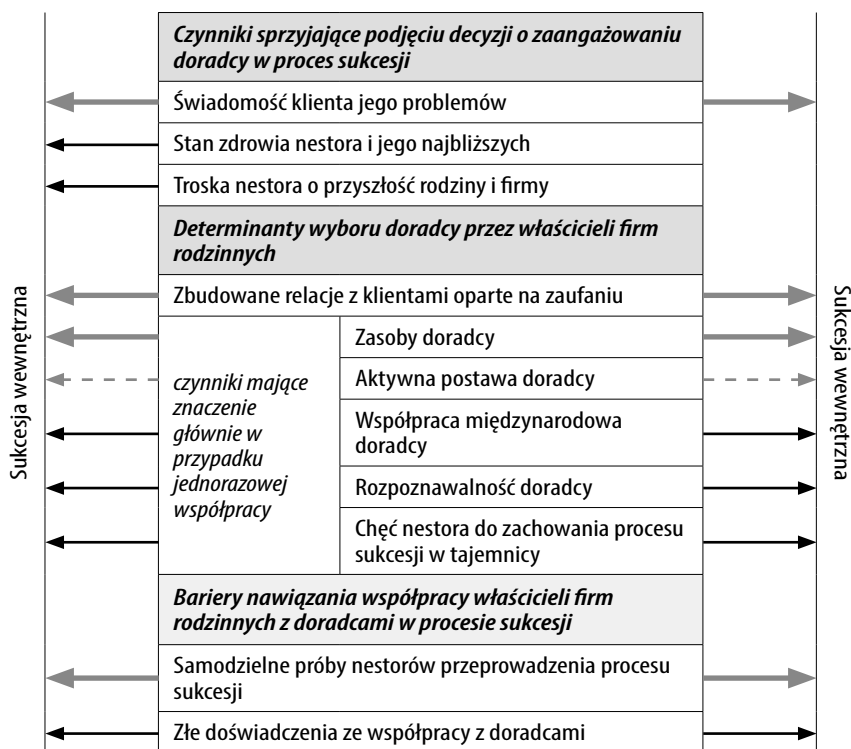
Podsumowanie rozważań dotyczących zewnętrznych uwarunkowań współpracy badanych doradców z właścicielami firm rodzinnych przedstawiają, podobnie jak w przypadku uwarunkowań wewnętrznych, rysunki 6.10 i 6.11. Pierwszy z nich wskazuje podział czynników na dwie główne grupy:

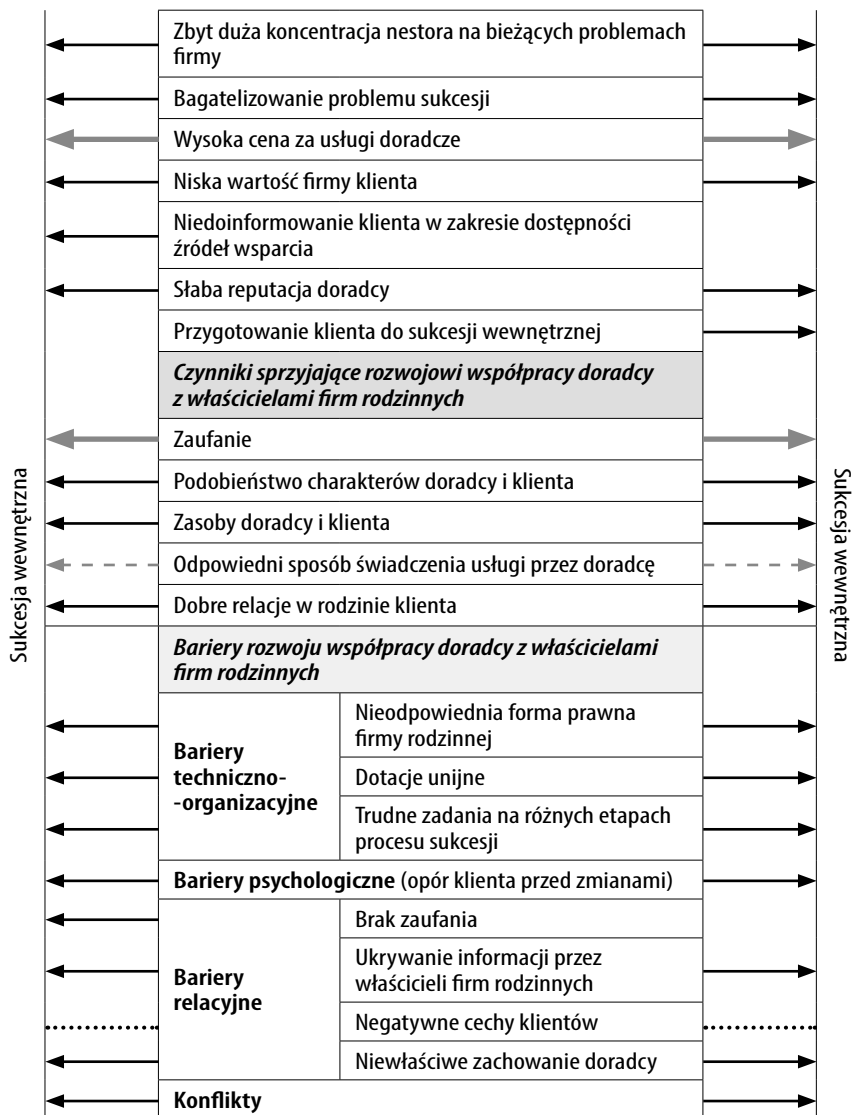
- a) czynniki sprzyjające i utrudniające nawiązanie oraz rozwój współpracy doradców z właścicielami firm rodzinnych w procesie sukcesji wewnętrznej;
- b) czynniki sprzyjające i utrudniające nawiązanie oraz rozwój współpracy doradców z właścicielami firm rodzinnych w procesie sukcesji zewnętrznej.

Na jego podstawie można stwierdzić, że większość badanych doradców – jako czynnik związany z uwarunkowaniami zewnętrznymi

nymi sprzyjającymi ich współpracy z właścicielami firm rodzinnych – uznawała rekomendacje od ich klientów i innych doradców. Czynniki ten został zidentyfikowany zarówno przez doradców mających doświadczenie w procesach sukcesji zarówno wewnętrznej, jak i zewnętrznej. Do innych czynników mogących stanowić barierę lub ułatwienie w obu typach sukcesji należały zdaniem rozmówców: działania innych przedsiębiorców realizujących proces sukcesji, których klienci badanych doradców mogli naśladować działania konkurencji na rynku doradczym, zmienność przepisów prawnych i podatkowych, popularyzacja tematu sukcesji. Inne czynniki, takie jak: dogodne przepisy prawne i podatkowe oraz zainteresowanie inwestorów, zostały uznane przez badanych jako mające znaczenie dla ich współpracy z klientami tylko w jednym typie sukcesji – dogodne przepisy prawne w procesie sukcesji wewnętrznej, a także zainteresowanie inwestorów w procesie sukcesji zewnętrznej.

Rysunek 6.10. Bariery i czynniki sprzyjające współpracy w procesie sukcesji wewnętrznej i zewnętrznej – uwarunkowania zewnętrzne





..... jedna wypowiedź doradcy

- - - - - różne składowe tego złożonego czynnika oddziaływały na proces sukcesji wewnętrznej i sukcesji zewnętrznej

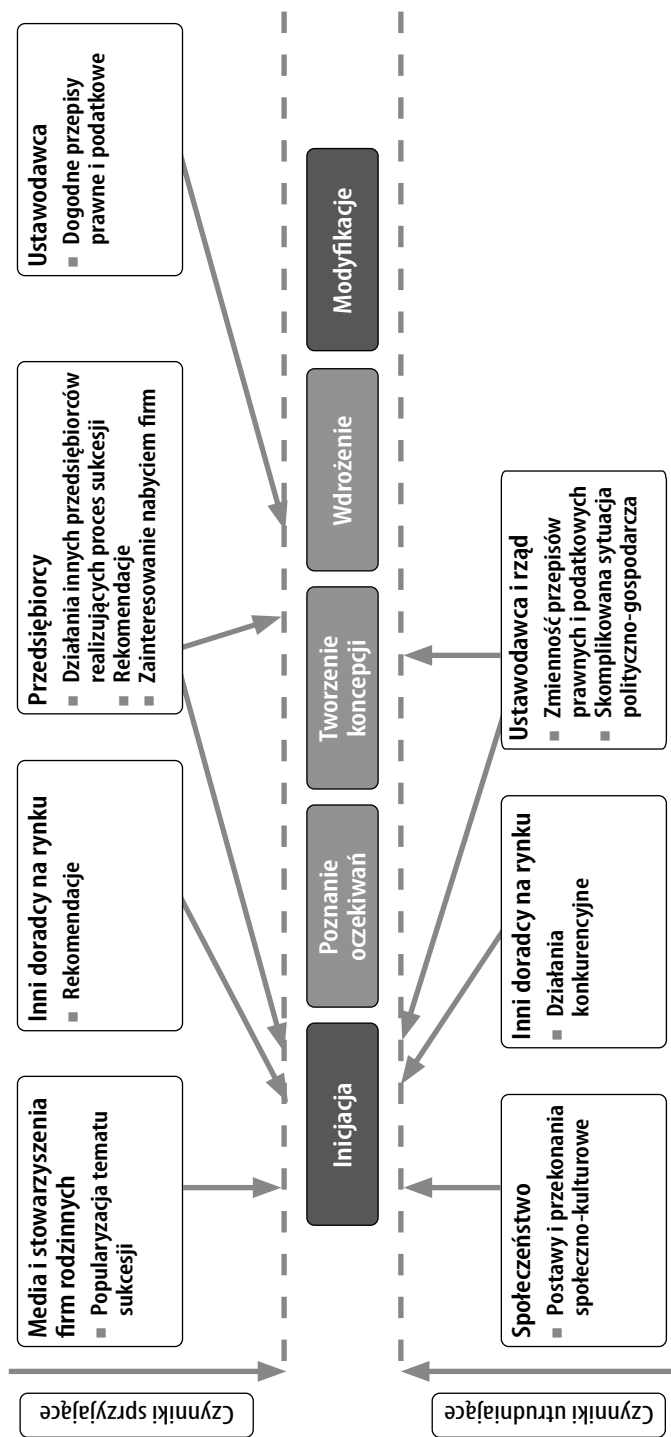
➔ duża liczba wypowiedzi doradców (ponad 2/3 głosów)

➔ mała liczba wypowiedzi doradców

Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 6.11 wskazuje natomiast, że według badanych doradców uwarunkowania zewnętrzne były wynikiem działania pięciu grup interesariuszy: mediów i stowarzyszeń firm rodzinnych, przedsiębiorców (w tym byłych klientów rozmówców, właścicieli firm z sieci kontaktów

Rysunek 6.11. Uwarunkowania zewnętrzne odnoszące się do współpracy doradców z przedstawicielami firm rodzinnych w procesie sukcesji



Źródło: opracowanie własne.

potencjalnych klientów rozmówców oraz inwestorów), doradców (w tym konkurentów badanych doradców oraz ich partnerów biznesowych), społeczeństwa i ustawodawcy. Spośród nich dwie grupy, tj. media i stowarzyszenia firm rodzinnych oraz przedsiębiorcy, zostały wskazane jako te, które sprzyjały nawiązaniu współpracy badanych doradców z właścicielami firm rodzinnych. Kolejne dwie grupy, tj. inni doradcy na rynku oraz ustawodawca, były źródłem czynników sprzyjających, jak również utrudniających współpracę. Społeczeństwo – przez swoje utarte postawy i przekonania dotyczące planowania przyszłości oraz wsparcia doradców – było z perspektywy badanych bodźcem hamującym nawiązanie ich współpracy z właścicielami firm rodzinnych. Na zakończenie tych rozważań należy podkreślić również, że uwarunkowania zewnętrzne dotyczyły znacznie mniejszej liczby czynników niż uwarunkowania wewnętrzne przedstawione w poprzednim podrozdziale i oddziaływały one głównie na etap nawiązania lub inaczej inicjacji współpracy.

6.4. Rola doradców w procesie sukcesji

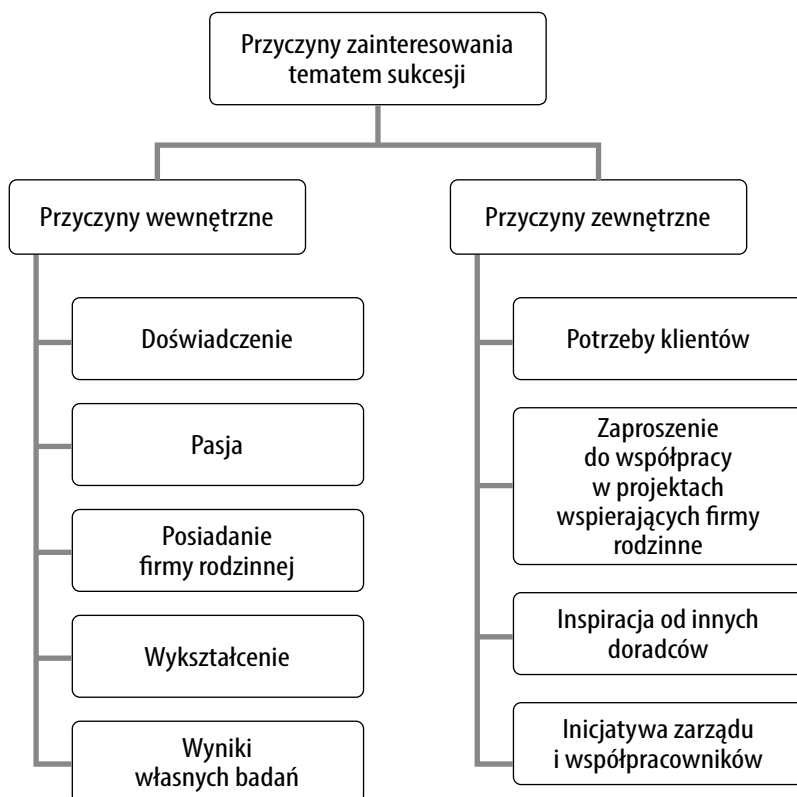
Niniejszy podrozdział poświęcony jest charakterystyce roli doradców w procesie sukcesji. W tym celu na początku zostaną omówione przyczyny zainteresowania doradców tematem sukcesji, które stanowią punkt wyjścia do kształtowania roli doradcy w procesie sukcesji. Bez ich oddziaływania bowiem rozmówcy nie zaangażowaliby się we współpracę z właścicielami firm rodzinnych w procesie sukcesji. Następnie zostanie przedstawiona rola doradców, a także czynniki sprzyjające i utrudniające jej odgrywanie. Na zakończenie zostanie zaprezentowany profil dobrego doradcy sukcesyjnego z perspektywy badanych doradców.

6.4.1. Przyczyny zainteresowania doradców tematem sukcesji

Badani doradcy wskazali szereg przyczyn determinujących ich zainteresowanie tematem sukcesji, które można podzielić na wewnętrzne oraz zewnętrzne (zob. rysunek 6.12). Wewnętrzne związane są z osobą doradcy, natomiast zewnętrzne z działaniem osób trzecich. Wśród wewnętrznych przyczyn rozmówcy wyróżnili: doświadczenie, wykształcenie, wyniki własnych badań, pasję oraz posiadanie firmy rodzinnej. Do zewnętrznych przyczyn zainteresowania tematem sukcesji zakla-

syfikowali natomiast: potrzeby klientów doradcy, zaproszenie do współpracy w projektach wspierających firmy rodzinne, inspirację innych doradców, inicjatywę współpracowników.

Rysunek 6.12. Przyczyny determinujące zainteresowanie doradców tematem sukcesji



Źródło: opracowanie własne.

Doświadczenie doradcy było jedną z najczęściej wskazywanych przyczyn zainteresowania tematem sukcesji wewnętrznej oraz zewnętrznej. Rozmówcy na podstawie różnych działań wykonywanych w przeszłości, obserwacji klientów oraz współpracy z nimi dochodzili do wniosku, że powinni zająć się firmami rodzinnymi i udzielić im wsparcia w procesie sukcesji.

Najpierw funkcjonowałem w biznesie, gdzie od początku miałem do czynienia z firmami rodzinnymi i miałem możliwość ich obserwacji na

co dzień, jak funkcjonują, jak się rozwijają i jakimi mechanizmami się charakteryzują firmy rodzinne. To jedna rzecz, która spowodowała, że zawsze z firmami rodzinnymi było mi po drodze, a kolejna kwestia, to właśnie poprzez karierę doradcy w dziale finansowym. Widziałem sytuacje, co się dzieje, jak nie wdrożono projektu sukcesji w firmie, który jeszcze za moich czasów praktycznie w ogóle nie funkcjonował, i jakie są reperkusje, zarówno w przypadku śmierci właściciela, kłótni w rodzinie, czy braku angażowania sukcesorów do współpracy w firmie rodzinnej, do przejmowania i rozwijania jej. Więc miałem doświadczenie. (R33)

Drugą wewnętrzną przyczyną zainteresowania badanych doradców tematem sukcesji była ich pasja. Część rozmówców mających doświadczenie w sukcesji wewnętrznej i zewnętrznej była zafascynowana tym, w jaki sposób firmy rodzinne funkcjonowały i jak rodzina mogła oddziaływać na podejmowane przez doradców działania.

Nie ukrywam, że to jest bardzo fajne, kiedy widzi się takie realne pieniądze, widzi się sprzedaż, widzi się tę spółkę, którą ktoś całe życie tworzył, a teraz nagle bierze się pieniądze i tyle, tak? Mnie fascynuje jakby sam fakt prowadzenia takiego biznesu. (R2)

Sama praca przy sukcesji, sam ten temat t wydaje mi się ciekawy, taki jeszcze bardziej jakby akcent ludzki się tutaj pojawia, tak, niż w takich klasycznych restrukturyzacjach. (R31)

Ponadto jeden z badanych doradców podkreślił, że dzięki jego zaangażowaniu do wspierania firm rodzinnych zaangażował się w działalność edukacyjną na rzecz tych firm.

Przede wszystkim jest to pasja. I od tego trzeba zacząć. Dlatego... W tej chwili, 90% mojego zaangażowania na rzecz ogólnie pojętego biznesu rodzinnego związany jest naprawdę z działaniem na rzecz społeczności i podnoszenia poziomu świadomości, ja wiem, że być może to do mnie wróci w jakiś sposób, bo może się zwiększać moja rozpoznawalność. Ale muszę powiedzieć tak, nie jest to moim celem..., nie jest to cel marketingowy w tej chwili. (R27)

Wewnętrzną przyczyną zainteresowania badanych doradców sukcesją wewnętrzną było także posiadanie przez nich własnej firmy

rodzinnej. Sama świadomość posiadania firmy rodzinnej oraz przeprowadzenie sukcesji we własnej firmie pomagały rozmówcom odkryć problem sukcesji, a także nawiązać porozumienie z właścicielami firm rodzinnych.

Ja jestem prawnikiem w czwartym pokoleniu. Mój syn będzie już w piątym pokoleniu. I też element rodzinności wyszedł w zakresie kim ja jestem jako doradca, że też mam pewnego rodzaju tutaj powody, żeby powiedzieć firmom rodzinnym: „Jestem jednym z was”. Bo tak to jest realizowane. Także też uświadomienie sobie swoich korzeni i tego, czemu chciałby się człowiek całym życiem poświęcić. (R8)

Kolejna przyczyna, tj. wykształcenie doradcy, została wskazana tylko przez jednego rozmówcę mającego doświadczenie w realizacji procesów sukcesji wewnętrznej. Jego zdaniem zdobyte wykształcenie pozwoliło mu na lepsze poznanie firm rodzinnych, a także przeprowadzenie badań naukowych dotyczących tej grupy przedsiębiorstw.

Ja studiowałem wcześniej w Bordeaux, we Francji i tam jest takie dosyć znaczące centrum firm rodzinnych, to był rok 2001, zanim wróciłem właśnie do Polski i wtedy na Instytucie Nauk Ekonomicznych PAN zacząłem właśnie pisać pracę doktorską, tylko że ona nie była związana z sukcesją jako taką, tylko bardziej z innowacyjnością, i sukcesja tam jest jednym z takich elementów, które mogą, ale też nie muszą decydować o tym, czy firma zostanie przekazana kolejnemu pokoleniu, bądź też nie, bo równie dobrze, może to utrudniać. Przykładowo na przykład w firmie IBM, która była firmą rodzinną, wcześniej, dopóki ojciec nie zmarł, to nie można było myśleć o komputerach, tylko maszyny do pisania i tak dalej, stąd też to może być albo bariera, albo właśnie coś, co pomaga, jeśli jest rodzina na przykład innowacyjna. (R6)

Oprócz doradcy R6 badania nad firmami rodzinnymi prowadzili również rozmówcy R24 i R36b. Obaj doradcy dokonywali analiz ich własnych klientów, których wyniki stały się również podstawą do rozwijania usług dla firm rodzinnych, w tym tych związanych z sukcesją.

To wynika z tego, że jakieś 3 lata temu mniej więcej analizowałem wszystko to, co dzieje się u mnie w firmie, jeżeli chodzi o klientów. (...). I analizując wszystkie możliwe czynniki w którymś momencie stwier-

dziliśmy, że ponad 80% firm, którymi się zajmujemy, to są firmy rodzinne, które na ogół prowadzone są przez ich założycieli mniej więcej od około 10, 15, 20 lat, czyli przez ten okres, kiedy w Polsce gospodarka wolnorynkowa się rozwijała, i stwierdziliśmy, że to jest taki najbardziej... Najciekawszy wskaźnik, który udało nam się znaleźć i zaczęliśmy analizować, co sprawia, że akurat tych konkretnie klientów obsługujemy, (...) I z tych analiz też nam wyszło, że bardzo często nie zajmujemy się tymi najprostszymi, codziennymi sprawami, ale zajmujemy się sprawami, które mają najistotniejsze znaczenie albo wymagają dużego zaufania. (R24)

Ponieważ zdałam sobie sprawę, że jestem coraz częściej, że jestem zapraszana na 25-lecia firm i na tych spotkaniach często nie widać ciągu dalszego, nie bardzo wiadomo, kto przejmie to dalej. Zaczęłam się interesować tym tematem, czytać raporty, statystyki i też zaczęłam patrzeć od strony ryzyka kredytowego. I stwierdziłam, jak zebrałam te wszystkie doświadczenia, wiedzę, fakty i zaproponowałam zarządowi zajęcie się tym tematem [sukcesją]. (R36b)

Pierwszą, a zarazem najczęstszą zewnętrzną przyczyną zainteresowania badanych doradców tematem sukcesji była potrzeba klienta. Doradcy bez wcześniejszego przygotowania dedykowanych usług dla firm rodzinnych i bez doświadczenia w sukcesji zaczynali wspierać klientów w tym procesie, ponieważ sami klienci o to prosili. Natomiast każde kolejne zlecenie od właścicieli firm rodzinnych podtrzymywało zainteresowanie doradcy sukcesją.

To tak akurat zazwyczaj często jest, że rzeczywiście to była po prostu potrzeba chwili. Czyli przyszli klienci, którzy chcieli, żebyśmy coś tam dla nich takiego zrobili, no i trzeba było się tym zająć i się zajęliśmy. I potem przyszedł jakiś inny klient, który miał też jakieś kłopoty, który coś tam zrobił i prosił o pomoc, no i znowu, i tak to się rozwijało w trakcie. Tak że to nie jest tak, że nagle na studiach czy po studiach doszedłem do wniosku, że to jest to, co chciałbym robić. (R12)

Impulsem do zainteresowania tematem sukcesji wewnętrznej było także zaproszenie części badanych doradców do wzięcia udziału w dużych krajowych projektach skierowanych do firm rodzinnych. Doradcy,

realizując różne zadania, poznawali firmy rodzinne i ich problemy. Tego typu doświadczenie było np. udziałem doradcy R21.

To był udział w projektach dofinansowanych przez Unię, które dotyczyły właśnie tematu sukcesji, w firmach rodzinnych i nie tylko. I myśmy brali udział w dwóch takich projektach, właśnie dotyczących tematu sukcesji. Opracowywaliśmy różnego rodzaju właśnie, czy to filmy czy jakieś materiały drukowane. Tak, że też z firmami żeśmy współpracowali wówczas w zakresie coachingu, przygotowywania osób do przyjęcia stanowisk, do przekazania stanowisk również, bo to w różny sposób się odbywało. (R21)

Kolejną zewnętrzną przyczyną zaangażowania się rozmówców w procesy sukcesji wewnętrznej był wpływ innych doradców. Były to osoby zarówno zajmujące się innym, jak i tym samym obszarem doradztwa co rozmówcy. W niektórych przypadkach były to osoby znane już rozmówcom, w innych zupełnie obce. W związku z tym doradcy będący inspiratorami przekonywali rozmówców do wsparcia firm rodzinnych w różny sposób albo w bezpośredniej rozmowie, tak jak w przypadku rozmówcy R18, albo podczas wykładów i spotkań skierowanych do większej grupy doradców, tak jak miało to miejsce w przypadku rozmówcy R8.

To jest tak, że ten pomysł zrodził się w takiej sytuacji, że mam agenta ubezpieczeniowego, który mnie ubezpiecza i on mi wskazał, no wiedział też, że jestem radcą prawnym i wskazał, że zdarzają się takie sytuacje z jego klientami, że oni się martwią, co to będzie po ich śmierci, bo głównie ubezpieczają jednak przedsiębiorców, no i on mi powiedział jakby co w tej sytuacji zrobić. (R18)

I szczerze mówiąc ten wykład pierwszy, na którym byłem [imię i nazwisko doradcy] otworzył mi oczy w tym znaczeniu, że zorientowałem się, że jest możliwe doradzanie kompleksowe, które łączy nie tylko wszystkie dziedziny prawa połączone, prawdę mówiąc, inną myślą związaną z tym, jak ten proces prawny przygotować i później prowadzić. Ale również wychodzący poza sferę stricte prawną, a związaną głównie z relacjami rodzinnymi, poszukiwaniem pewnego wspólnego kodu wartości, znaczy jednym słowem to było coś, co otworzyło mnie [na problem sukcesji]. (R8)

W przypadku badanych doradców niebędących właścicielami firm, w których pracowali, duże znaczenie miało także zainteresowanie sukcesją przez osoby zarządzające organizacją. Jeden z rozmówców stwierdził otwarcie, że zajmuje się on sukcesją, ponieważ takie było życzenie prezesa firmy. Należy jednak podkreślić, że osoby zarządzające firmą również czerpały swoją inspirację od innych osób, np. działających w zagranicznych podmiotach.

U nas krąży taka legenda, która jest niestety prawdziwa. Że kiedyś przyszedł jeden z prezesów, wręczył książeczkę jednemu z innych prezesów, takich mniejszych i powiedział: „Tak chcę mieć”. I książeczka była w tematyce: sukcesja w jednym z amerykańskich banków. „Tak chcę mieć, proszę przyjść za miesiąc”. (R13)

6.4.2. Rola doradców w procesie sukcesji z perspektywy zadaniowej

Badani doradcy, określając swoją rolę w procesie sukcesji, wskazywali na ogół kilka wykonywanych przez nich działań, czyli zadań do spełnienia. Na podstawie ich wypowiedzi uzyskano 109 różnych kodów odpowiadających pojedynczym działaniom badanych doradców. Po uporządkowaniu kodów podzielono je na kategorie, z których każda określa jedną rolę. W tabeli 6.1 przedstawiono wszystkie zidentyfikowane w ten sposób role.

Podstawowa obserwacja, jaka nasuwa się po analizie wyników badań zebranych w tabeli 6.1 wskazuje, że badani doradcy odgrywali wiele ról w procesie sukcesji. Łącznie scharakteryzowano 9 następujących ról: edukator, Szerpa, inicjator, consigliere, ekspert, kierownik, opiekun, diagnosta i sługa. Należy jednak podkreślić, że żadna z tych ról nie była odgrywana przez wszystkich rozmówców. Rolami odgrywanymi przez największą liczbę badanych doradców były: edukator, Szerpa oraz inicjator. Natomiast najmniej badanych pełniło funkcję diagnosty i sługi.

Na podstawie opisu wyznaczonych ról można zaobserwować, że różnią się one pod względem wymiaru wsparcia, a także zakresu występowania (zob. rysunek 6.13). Role w wymiarze technicznym, stanowiące większość, cechowały się działaniami związanymi z realizacją procesu sukcesji od strony prawnej, finansowej, podatkowej lub organizacyjnej. Ponadto dotyczyły one głównie działań mających na celu ochronę firmy lub wsparcie przedsiębiorcy w podejmowaniu decyzji

Tabela 6.1. Role doradców w procesie sukcesji i ich charakterystyka

Rola doradcy	Charakterystyka roli	Rola opisana przez doradcę	F
Edukator	Wyjaśnia, na czym polega proces sukcesji i w jaki sposób przebiega. Uświadamia klienta, jakie są konsekwencje jego działań. Tłumaczy podstawowe zagadnienia i wyjaśnia fachowe słownictwo. Przygotowuje klienta do różnych sytuacji. Odbiorcami przekazywanej przez niego wiedzy mogą być: nestor, sukcesor, doradcy współpracujący z nim w ramach tego samego przedsiębiorstwa oraz inni zaprzyjaźnieni doradcy.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Czasami fajnie jest, jak robimy, nie wiem, w ramach procesu jak jesteśmy na sell side, czyli po otrzymaniu management presentation, czyli gdzie po otrzymaniu memorandum i w trakcie due diligence zarząd spółki prezentuje spółkę, przygotowujemy tą prezentację, robimy tak zwany rehearsal, czyli jakby słuchamy, zadajemy pytania, uczymy ich [nestorów] jak odpowiadać. (R34) ■ Uczestniczyłem w około 12 takich procesach sukcesji, w takich firmach albo zaprzyjaźnionych, albo biorących udział w różnych projektach, no i tam brałem udział w charakterze takiej osoby, która na początku przekazuje wiedzę, czym jest ten proces, z jakich etapów się składa, no i później, takie ogólne wprowadzenie [do procesu]. (R6) ■ Po drugie muszę klienta uświadomić, co się stanie jak nic nie zrobi. Po trzecie muszę klienta uświadomić, że planowanie sukcesji w biznesie to nie jest tylko, że tak powiem KSH, tylko to jest również odniesienie do prawa spadkowego i uświadomić go, czym jest zachowek, uświadomić go, czym jest testament, czym jest zapis windykacyjny, on to musi wiedzieć. (R14) ■ Czasami przekazujemy wiedzę pomiędzy poszczególnymi podmiotami. (...) Jeżeli się dowiemy się, że jakaś kancelaria uzyskała wiedzę, że od dzisiaj są interpretacje ministra finansów, które są jeszcze nieopublikowane, ale idą w innym kierunku niż do tej pory, to przekazujemy innym [doradcom], żeby wycofali się z tych działań, które robili dla klientów, bo one będą nieskuteczne. (R13) 	28
Szepca	Prowadzi klienta przez proces sukcesji. Przedstawia mu warianty różnych rozwiązań. Wskazuje niezbędne do przeprowadzenia działania. Pomaga podjąć decyzje. Ostrzega przed potencjalnymi problemami.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Tu dochodzi ten element wy tłumaczenia i wprowadzenia trochę za rękę tego właściciela, w ten sposób bym widział bardziej naszą rolę. (R16) ■ Nasza rola jest trochę tak jak rola Szwery w Himalajach, tak, znaczy my dźwigamy te ciężary, my trochę jakby bytując w tym środowisku zawsze jakby, no mamy..., po prostu jakby przewidujemy sytuację, których normalnie ktoś, kto jest pierwszy raz w takim środowisku nie jest w stanie jakby wyuczyc tym szóstym zmysłem trochę, tak. Więc jesteśmy trochę takim dostawcą szóstego zmysłu. (R28a) ■ Natomiast myślę, że taką podstawową mają pracę w tej chwili jest to, że już nawet nie tyle jako prawnik, bo czasami klient ma prawnika takiego inhouseowego, wewnętrznego, pomagamy przejsć przez proces decyzyjny rodzinie. (R3) ■ Ja postawiłem taką tezę, że doradca sukcesyjny podąża za drogowskazem, który ustawia nestor. I w istocie tak powinno być. Musimy być trochę w tle, ale to nie znaczy, że mamy być wykonawcą tego, co nestor nam każe, tylko rola polega na tym, że musimy ten drogowskaz, pomóc go ustawić a później dobrze wytyczyć ścieżkę dalszej realizacji tego procesu sukcesji. (R8) 	27

cd. tabeli 6.1

Rola doradcy	Charakterystyka roli	Rola opisana przez doradcę	F
Inicjator	<p>Wywołuje temat sukcesji tam, gdzie nawet jeszcze nikt o tym nie pomyślał. Zadaje kłopotliwe pytania zarówno dotychczasowym klientom, jak i potencjalnym. Inspiruje do działania. Nieustępliwie dąży do tego, aby osoby, z którymi rozmawia rozpoczęły proces sukcesji, niekoniecznie wykorzystując przy tym jego wsparcie.</p>	<p>23</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Myślę, że z 70% tych klientów to ja zainspirowałem do działania. (R10) ■ Myślę, że przez kontakt z moimi klientami, ale też i potencjalnymi klientami, przede wszystkim wywołuję temat [sukcesji]. (R11) ■ (...) ja nie przekonuję ich [właściciele firm rodzinnych] do swoich usług, ja przekonuję ich do tego, żeby faktycznie coś zmienić. (R2) ■ Jeden z naszych klientów, zresztą wieloletni, który po raz pierwszy, kiedy się z nim spotkał, to absolutnie mi powiedział, że w ogóle po co takie spotkanie, przecież on w ogóle nie zamierza tego sprzedawać. Nie minęło 2 miesiące, w tym czasie państwo prowadzący tę firmę poszli na urlop i na urlopie nagle zaczęli się zastanawiać, że może to co usłyszeli na tym pierwszym spotkaniu nie było wcale takie pozbawione sensu i wrócili do rozmów. (R36b) 	
Consigliere	<p>Wysłuchuje sekretów klienta i trzyma je w tajemnicy. Udziela wsparcia psychologicznego. Łagodzi konflikty rodzinne i opanowuje emocje im towarzyszące. W sytuacji kryzysowej jest dla klienta osobą pierwszego kontaktu.</p>	<p>21</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Jak rozmawiamy czy to właśnie z założycielem, czy sukcesorem, to na początku pada taka informacja, że te rozmowy, które prowadzimy między sobą indywidualnie, ja nie przekazuję ich dalej, że to jest tak jak tajemnica spowiedzi (...) U jednego klienta miałem właśnie, mama miała wypadek samochodowy, została potrącona na przejściu dla pieszych i to było też tak, że jak to się wydarzyło i było wiadomo, że jest z jakims tam, to też jest mała miejscowość, trafiła do szpitala, to pierwszą osobą, do której dzwonił byłem ja, czy znam kogoś kto może pomóc. I to jest właśnie ta rola, którą ja chcę osiągnąć w tych firmach. (R24) ■ Nasza rola w tym doradztwie [doradztwie sukcesyjnym] jest bardzo szeroka (...). To nie jest rola tylko i wyłącznie osoby, która skupia się tylko i wyłącznie na aspektach prawnych, ale niestety czasami jest to też troszeczkę rola psychologa. (R25) ■ My, zanim do tego efektu [zakończenia procesu sukcesji] doprowadzimy, to bardzo często naprawdę musimy wysłuchać całej historii życia [inwestora]. (R20) 	
Ekspert	<p>Wykonuje szereg działań ściśle związanych ze swoim zawodem. Działania te mają charakter techniczny.</p>	<p>20</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ No powiem tak, generalnie ograniczamy się do tych kwestii prawnych, tak, do doradztwa w tym zakresie. (R31) ■ Czyli doradca finansowy nie jest doradcą prawnym, nie jest doradcą podatkowym, nie jest doradcą z zakresu, nie wiem, ochrony środowiska albo technicznym. Rolą doradcy finansowego jest jakby przygotowanie, strukturyzowanie transakcji, negocjowanie warunków finansowych, wycena i tak dalej, i tak dalej. (R26) ■ My doradzamy w sensie biznesowym na tych wszystkich etapach, reprezentując go [klienta] przed inwestorem, reprezentując go też przed stroną prawną. (R16) 	

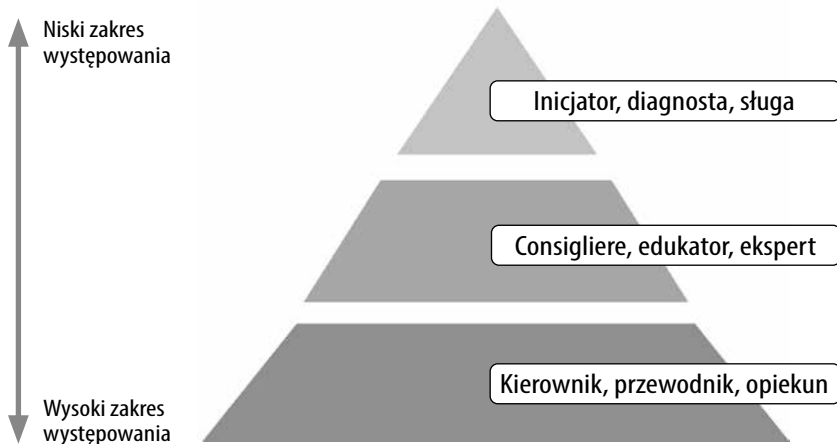
Kierownik	Prowadzi proces sukcesji i sprawuje nad nim kontrolę. Koordynuje pracę innych doradców.	<ul style="list-style-type: none"> ■ <i>Czyli tutaj ta rola koordynatora i pilnowania tych wszystkich elementów składowych, wyjaśniania, że to jest tak, bo tak, bo tak. (R15)</i> ■ <i>Natomiast nasza rola, jako doradców podatkowych, jest to zawsze rola wiodąca i nadzorczą. My wyznaczamy kierunki, my mówimy co trzeba zrobić, prawnicy i tak wszystko zrobią, prawnicy wszystko zrobią, co się im powie i my ich nadzorujemy. (R2)</i> ■ <i>Ja ten proces porządkuję. Ja nad nim panuję, żeby był efektywny czasowo. (R22)</i> 	18
Opiekun	Zapewnia komfort i bezpieczeństwo klienta. Już przez samą swoją obecność daje klientowi poczucie zmniejszenia odpowiedzialności.	<ul style="list-style-type: none"> ■ <i>To, co my teraz robimy to jest zabezpieczenie sytuacji na dzisiaj i to, co ileś lat warto, powiedzmy, zaktualizować. (R18)</i> ■ <i>Podobnie jest z prawnikiem. Czego chcemy? Żeby to było bezpiecznie i skutecznie przeprowadzone, no i przy okazji tych zmian, żeby nie było zbyt wielu podatków do zapłacenia, to znaczy, tyle, ile trzeba, ale nie więcej niż trzeba. I my jesteśmy też od planowania tego typu działań. Więc myślę, że najważniejsze jest to bezpieczeństwo, że zanim my coś ustalimy, to ten klient chce widzieć, że to rzeczywiście będzie działało. (R19)</i> ■ <i>(...) [pełnię rolę] chyba też kogoś, kto jednak to ogarnia, to znaczy, że ten klient ma taki komfort, że on o wszystkim nie musi pamiętać, nie wszystko musi zanotować, o wszystkim nie musi wiedzieć. Że jest ktoś, taki jak ja, kto ma ten obowiązek właśnie, choćby taki, żeby, nie wiem, pamiętać o tym, że coś pół roku temu ustaliliśmy, że musimy zrobić coś za dziewięć miesięcy, jest to ważne. (R30)</i> 	14
Diagnosta	Analizuje i ocenia sytuację w firmie, innych doradców zaangażowanych w proces, rodzinę, a także pomysły klienta. Określa obszary ryzyka.	<ul style="list-style-type: none"> ■ <i>No bo my jesteśmy tutaj od tego, aby ocenić ryzyko. (R36b)</i> ■ <i>Natomiast element doradztwa zawsze chociażby w tej fazie diagnozy łączy się z jakimś elementem oceniającym. W związku z tym, no nikt nie lubi być oceniany, a tutaj oceniamy nie tylko wynik biznesowy, ale co tu dużo mówić, życie, oceniamy. (R27)</i> ■ <i>Bank nie jest, krótko mówiąc, jakby doradcą transakcyjnym jako takim, my nawet musimy bardziej z boku stać i jakby oceniać na chłodno, jakby fakty, niż jakby budować tę strategię. (R23)</i> 	9
Sługa	Wykonuje skrupulatnie polecenia klienta, nawet jeśli się z nim nie zgadza. Nie stara się przekonywać klienta do swoich rozwiązań. Najważniejsze jest to, aby pomóc zrealizować cel klienta i rozwiązać jego problem.	<ul style="list-style-type: none"> ■ <i>(...) też znów nie jestem od tego, żeby kogoś przekonywać do jakiegoś pomysłu, od tego żeby komuś powiedzieć, co o tym myślę, dlaczego tak, ale jeśli ktoś chce iść w tym kierunku, bo jednak chce, to ja mu też w tym pomogę, ale zastrzegam, że ja mam inne zdanie na ten temat, ale mu pomogę, czy zrobię najlepiej co w mojej mocy, żeby doprowadzić to do końca. (R30)</i> ■ <i>To ja podchodzę do mojego zawodu w sposób taki, że my pełnimy rolę służebną i mamy ludziom pomóc rozwiązać problem. (R4)</i> 	2

*F – liczba wywiadów, w których wystąpiła dana rola.

Źródło: opracowanie własne.

biznesowych. Natomiast role w wymiarze miękkim, tj. consigliere i opiekun, wyróżniały się realizacją działań skoncentrowanych na wsparciu psychologicznym właścicieli firm rodzinnych i ich rodzin.

Rysunek 6.13. Podział ról pod względem stopnia zaangażowania w proces sukcesji



Źródło: opracowanie własne.

Biorąc pod uwagę udział danej roli w procesie sukcesji lub inaczej jej zakres występowania można stwierdzić, że role takie jak: inicjator, diagnosta oraz sługa były związane ze ściśle określonymi zadaniami, które były realizowane na określonych etapach procesu sukcesji. Na przykład rola inicjatora mogła być przyjmowana tylko na początku procesu, aby przekonać nestora do realizacji procesu sukcesji. W związku z tym zakres występowania tej roli w całym procesie sukcesji był stosunkowo niski. Podobnie role diagnosty oraz sługi mogły pojawić się tylko na wybranym etapie procesu sukcesji. Pierwsza była odgrywana w celu dokonania analizy sytuacji w firmie, druga, aby zrealizować ściśle wyznaczone mu przez nestora zadanie. Kolejne role, tj. edukator, consigliere i ekspert, mogły pojawiać się na różnych etapach procesu sukcesji, jednak zakres ich zadań był ograniczony np. do przekazywania wiedzy, wysłuchania nestora lub przygotowania odpowiednich dokumentów. Najwyższy zakres występowania w procesie sukcesji mogli mieć: kierownik, przewodnik i opiekun. Z opisu tych ról wynika, że badani doradcy przyjmujący te role uczestniczyli w prawie całym procesie sukcesji i chociaż nie wykonywali wszystkich zadań

sami, to na ogół mieli pewną kontrolę nad zatrudnieniem innych doradców i wykonywanymi przez nich zadaniami.

Analizując wypowiedzi rozmówców, można też stwierdzić, że każdy z nich odgrywał w procesie sukcesji jednocześnie kilka ról. W związku z tym stopień zaangażowania badanych doradców w proces sukcesji mógł być uzależniony nie tylko od rodzaju przyjętych ról, ale również ich liczby. Największa liczba ról wskazana przez jednego doradcę to siedem, a najmniejsza dwie. Doradcy, którzy odgrywali mniejszą liczbę ról to np. notariusz, który ze względu na specyfikę wykonywanych zadań nie był zaangażowany na ogół w cały proces. Natomiast doradcy odgrywający większą liczbę ról to najczęściej inni specjaliści w obszarze prawnym, czyli radcowie prawni i adwokaci. Nie można jednak stwierdzić, że istnieje jakakolwiek zależność między odgrywaną rolą a obszarem doradztwa, w którym działali badani doradcy (zob. tabela 6.2).

Tabela 6.2. Role odgrywane przez doradców według obszaru działalności

Role Doradcy	Obszary działalności doradcy (Liczba doradców w danym obszarze)			
	Prawny (15)	Finansowy (11)	Podatkowy (2)	Biznesowy (8)
Edukator	10	8	2	8
Ekspert	7	7	1	5
Szerpa	12	7	1	7
Inicjator	7	10	2	4
Kierownik	7	6	1	3
Przewodnik	12	7	1	7
Consigliere	13	7	2	6
Diagnosta	3	4	0	2
Sługa	1	1	0	0

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie danych w tabeli 6.2 można zaobserwować na przykład, że rola edukatora, jak również przewodnika były odgrywane przez większość doradców działających w obszarach zarówno prawnym, finansowym, podatkowym, jak i ogólnie biznesowym. Na przykład rola kierownika była odgrywana natomiast przez około połowę badanych doradców w każdej grupie wyodrębnionej na podstawie ich obszaru działalności.

Należy również dodać, że nie jest możliwe wskazanie ról przypisanych tylko do rozmówców udzielających wsparcia w procesie sukcesji wewnętrznej lub zewnętrznej. Nie zaobserwowano bowiem, aby którakolwiek z ról występowała tylko u doradcy zajmującego się procesem sukcesji wewnętrznej, a nie występowała u doradcy pomagającego w procesach sukcesji zewnętrznej i odwrotnie.

6.4.3. Główne czynniki, które sprzyjają odgrywaniu różnych ról przez doradcę w procesie sukcesji i utrudniają je

Opinie badanych doradców pokazały, że w pewnych okolicznościach rozmówcy nie mogli odgrywać niektórych ról, a w innych musieli odgrywać role jeszcze im obce. Zaczynając od najczęściej opisywanej przez rozmówców roli, tj. roli edukatora, można stwierdzić, że z perspektywy badanych czynnikami sprzyjającymi jej odgrywaniu były brak doświadczenia i wiedzy klienta.

Uczymy ich jak odpowiadać, nie? Bo to jest dla nich nowe, bo on ma na przykład rozumienie firmy znakomite, bo to on opowiada, tylko że on ma, nie wiem, jak z klientem rozmawia, to co innego klientów, a co innego interesuje kupującego być może od strony, nie wiem, finansowej, organizacyjnej. I my do tego ich przygotowujemy. (R34)

Przede wszystkim dlatego [odgrywamy rolę edukatora], że jest to temat taki jeszcze nie do końca chyba uświadomiony, a który pojawia się coraz częściej gdzieś tam jako potrzeba u tych przedsiębiorców. (R31)

Jeden z badanych zauważył również, że roli edukatora mogła sprzyjać postawa klienta przejawiająca się ciągłym zadawaniem pytań.

Firmy rodzinne mają też często dużo pytań właśnie o nasze doświadczenia, o to, co generalnie dzieje się na rynku, czy też właśnie o te nasze doświadczenia z innych rynków, tak, o jakieś rozwiązania. I często widają właśnie, że widzą w nas takie ciekawe też właśnie źródło informacji, tak, i pytają dużo. (R32)

Czynnikiem, który mógł natomiast utrudniać odgrywanie roli edukatora w procesie sukcesji był zdaniem rozmówcy R35 brak chęci doradcy do jej odgrywania.

[Jesteście trochę też takim edukatorem?] *Tak, powinniśmy być, trochę nam się nie chce.* (R35)

W przypadku kolejnej roli doradcy w procesie sukcesji, tj. roli przewodnika, rozmówca R16 dostrzegł, że to, co może sprzyjać jej odgrywaniu ma związek z momentem zaangażowania doradcy przez klienta.

Czasami jest tak, że przychodzi ktoś na początkowym etapie z jakimś jego problemem życiowym, nie wie, co dalej robić z biznesem, nie wie, czy go w ogóle sprzedawać, czy to jest właściwa ścieżka i wtedy go trzeba od samego początku do końca za rękę niejako prowadzić przez ten proces. (R16)

Inny doradca zauważył, że rola przewodnika, czyli osoby prowadzącej klienta przez proces, była niezbędna ze względu na towarzyszące nestorowi w procesie sukcesji emocje.

Na pewno my jesteśmy takim opiekunem, który prowadzi. Bo jeżeli ktoś już mówi o tej właśnie sukcesji generacyjnej, czy jakiejś innej, no to nieraz się staje sentymentalny. No bo wie, że to, no jak gdyby nie jest początek jego drogi życiowej, ale już raczej finisz. (R20)

Doradca R29 natomiast uznał, że jego prowadzenie klienta aż do zakończenia procesu sukcesji wynikało przede wszystkim z dostrzeganych kosztów obsługi klienta i sposobu naliczenia wynagrodzenia dla doradcy.

Jeżeli na przykład taką ofertę [doradztwa] dostaniemy, to najważniejsze, żeby ten proces doprowadzić do końca. To jest według naszego punktu widzenia istotne, bo pewne zasoby inwestujemy w pewne transakcje, no jeżeli ona się nie zamknie, jeżeli ktoś nie sprzeda, no to wtedy jakby dla nas to jest też, no ileś tam pracy trochę, może nie na marne, no ale później jakby (...) zasada jest taka, też, że, no jest jakieś tam success fee na koniec. I jeżeli klient jest niezdecydowany i tak chce próbować różne transakcje na przykład przez kilka lat, zastanawiać, czy sprzedać, nie sprzedać, pozyskać jakąś ofertę, no to jest takie mniej optymalne. (R29)

Ograniczeniem roli przewodnika mogły być czynniki stanowiące przeciwieństwo wskazanych czynników sprzyjających odgrywaniu

tej roli. Na przykład doradca R8 zatrudniony już po śmierci nestora mógł wspierać jedynie jego rodzinę. W takiej sytuacji nie prowadził on już klienta za rękę przez cały proces sukcesji.

Czasami..., no po to jesteśmy, żeby reagować w sytuacji otwarcia testamentu. Mieliśmy taką sytuację i to była nagła śmierć człowieka z rodziny. I tam prowadzimy ich, tą rodzinę, przez cały proces wyjścia tam z komplikacji. (R8)

W przypadku doradcy R29 natomiast jego dążenie do przeprowadzenia klienta przez cały proces mogło zostać ograniczone na skutek słabych wyników finansowych firmy rodzinnej.

Takie firmy jak firmy zajmujące się doradztwem one żyją jednak z tych dochodów, które mają od swoich klientów, więc, no jakby tutaj jest zawsze raczej zwolennikiem transakcji taka firma doradzająca, no ale też są przypadki, kiedy na przykład ta wartość spółki skorygowana o zobowiązania, no powiedzmy gdzieś w okolicach zera, no i wtedy jakby czasami się odradza tą transakcję, no do czasu aż ta firma jakoś na przykład się zrestrukturyzuje. (R29)

Trzecia w kolejności najczęściej przyjmowana przez badanych doradców rola w procesie sukcesji, tj. rola inicjatora, mogła być przyjmowana, jak już zauważono w podrozdziale 6.1.1, kiedy klienci nie zgłaszali się sami do doradcy. Dodatkowo przyjęciu takiej roli mogła sprzyjać stała współpraca z nestorem umożliwiająca poruszanie ważnych kwestii przez doradcę.

Jeżeli my prowadzimy firmę od lat i jakby gdzieś tam wiemy, że mamy długoterminowe finansowanie i też zawsze zadawaliśmy te pytania o sukcesję, to prędzej czy później my się z tym zjawiskiem zderzymy, więc lepiej jakby zawczasu rozmawiać na temat tego zjawiska i być może przymierzyć się, że tak powiem, do tematu, niż potem stanąć przed faktem dokonanym i się zastanawiać, co potem z tym zrobić. (R23)

Niektórzy doradcy nie podejmowali czasem wcale roli inicjatora. Jednym z nich był na przykład rozmówca R1, który stwierdził, że przyczyną tego są trudności związane ze specyfiką tematu sukcesji, jej powiązania z emocjami.

[czy zdarzało się, że inicjował Pan proces sukcesji lub sprzedaży firmy?] *Bardzo rzadko. To jest bardzo delikatna sprawa, dlatego że ludzie, którzy w biznesie osiągają sukces, no mają po prostu z natury rzeczy najczęściej, no pewne cechy, które wiążemy z jakimś przywództwem, no z byciem, prawda, liderem gdzieś w swoim środowisku, w swojej branży, w swojej dziedzinie i to jest bardzo wrażliwa rzecz. (R1)*

Inny doradca, który często podejmował rozmowy dotyczące sukcesji z klientami, dostrzegł, że mimo jego wysiłków, nestorzy czasem nie chcieli rozpocząć procesu sukcesji, co również ograniczało jego rolę.

I teraz w związku z tym to, że ja powiem, panie prezesie, czy przy tych klientach wieloletnich na ty, to jest naprawdę już czas, kiedy trzeba ułożyć, bo zobacz, nie robisz się coraz młodszy, tylko raczej coraz starszy, a to pokolenie z tyłu już puka do drzwi i jeżeli nic z tym nie zrobimy, to tylko wygenerujemy konflikt na przyszłość, to oczywiście ten klient powie, tak, to prawda, masz rację, już ruszamy, od razu. Po czym mijają miesiąc, dwa i znowu nic się nie dzieje, i wracamy do punktu wyjścia. (R12)

Czwarta rola doradcy określona jako rola consigliera nie była i nie mogła być odgrywana przez każdego rozmówcę. Doradca R24 na podstawie swoich doświadczeń określił następująco dwa główne czynniki sprzyjające odrywaniu tej roli:

Ja nie jestem psychologiem, chociaż robiłem studia podyplomowe w zakresie socjoterapii dorosłych i dzieci i to mi na pewno bardzo pomaga w pracy, bo potrafię rozmawiać, słuchać, gdzieś tam wyciągać pewne rzeczy. (R24)

Ale też moja praca troszeczkę inaczej wygląda w kancelarii, ponieważ jest nas dużo dało się to zrobić. Ja rzadko pracuję merytorycznie, w sensie piszę konkretne umowy, piszę pozwody, odpowiedzi na pozwody, nie wiem, konstruuje umowy spółek. Ja najczęściej spotykam, spędzam czas z klientami w firmie, poza firmą, na polowaniach, różnie, tak jak jest potrzeba, wyjeżdżamy na narty, wyjeżdżamy na żagle. (R24)

Na podstawie powyższych wypowiedzi można stwierdzić, że roli consigliera sprzyjało odpowiednie wykształcenie, a także wsparcie

od współpracowników doradcy. Znacznym utrudnieniem w odgrywaniu tej roli, według opinii doradcy R8, był brak śmiałości doradcy.

Nie miałem jako prawnik, który na bieżąco obsługuje firmę, śmiałości, żeby wyjść poza standard bieżącej obsługi, no i uznałem, że kogoś trzeba takiego znaleźć, kto będzie mógł stać się powiernikiem również pewnych tajemnic rodzinnych, związanych ze sferą już tą miękką, która się składa na ład rodzinny. (R8)

Inni doradcy, niepodejmujący roli consigliera, uważali, że nie jest to zwyczajnie ich rola.

Mogę coś tam zasugerować, kiedy widzę, że gdzieś tam jest jakiś konflikt, czy jakieś trudności komunikacyjne istnieją, no to ja to mogę zasugerować, natomiast nie będę się w to jakoś bardziej wtrącał, no bo chyba to też nie jest moją rolą. (R31)

Doradca R7 dodatkowo wyjaśnił, że na rynku istnieją doradcy, tj. doradcy sukcesyjni, którzy taką rolę mogą odgrywać.

W tej kwestii związanej z przekazaniem przedsiębiorstwa rodzinnego, to tu jest kwestia, żeby jednak nie pomylić, że się tak wyrażę, miejsca, na którym się siedzi. Dokonujemy czynności notarialnych, mamy dokonać tych czynności zgodnie z zasadami prawa notarialnego, które niekoniecznie muszą dokładnie odpowiadać oczekiwaniom stron, jednak nasza funkcja ma charakter publiczny i nie powinniśmy, na pewno, w każdym bądź razie zamieniać się miejscami z doradcą sukcesyjnym, bo nie do tego jesteśmy powołani. (R7)

Ciekawym głosem w dyskusji dotyczącej utrudnień roli consigliera była wypowiedź doradcy R24, który jako ważny czynnik wskazał brak szczerości klienta.

Jeżeli [klienci] nie zgadzają się na coachów, to sami próbujemy rozmawiać. I jest coś takiego jak wywiad z poszczególnymi osobami, czyli jakby prowadzimy wywiad z seniorem czy seniorką i prowadzimy wywiad z dziećmi, które miałyby przejąć. No kluczem jest, żeby byli też szczerzy, oni też nie zawsze są szczerzy, nie zawsze powiedzą dokładnie to, co myślą, nie? Czasami powiedzą to, co tata chce usłyszeć. (R24)

Piąta rola doradcy w procesie sukcesji, tj. rola eksperta, polegająca na wykonywaniu działań o charakterze technicznym, ściśle związanych z zawodem doradcy była również odgrywana przez znaczną liczbę rozmówców. Jeden spośród nich stwierdził, że roli eksperta sprzyjało jego doświadczenie.

Mamy duże doświadczenia w rozmowach z różnymi inwestorami, więc wiemy, jakie grupy mogą być zainteresowane. Mamy umiejętność dotarcia do tych wszystkich inwestorów. (R36a)

Wypowiedź doradcy R34 natomiast wskazuje, że przyjęcie roli eksperta było związane również z prośbą dobrze już znanego klienta.

Czasami, jak mam jakąś relację z klientem i on powie: „Zróbcie wycenę”, to zrobię, ale nie..., to nie jest nasz produkt, na którym zarobię, tak. (R34)

Klient w opinii rozmówcy R32 mógł również ograniczać odgrywanie roli eksperta, wskazując mu jasno zadania do wykonania.

No bo jeżeli to jest sytuacja, w której ktoś do nas na przykład przyjdzie tylko, nie wiem, po poradę podatkową w sprawie przekazania, no to prawdopodobnie nasze szanse na popracowanie nad innymi elementami procesu sukcesji są niewielkie, prawda. (R32)

Pewnym utrudnieniem w odgrywaniu roli eksperta w procesie sukcesji zewnętrznej, które dostrzegł doradca R26, były również cechy firmy rodzinnej klienta, które oddziaływały na jej atrakcyjność w oczach przyszłego nabywcy, np. branża, wielkość firmy. Wraz ze spadkiem atrakcyjności firmy malały szanse na jej sprzedaż. W związku z tym odgrywanie roli eksperta było trudniejsze dla badanego doradcy niż w przypadku, gdyby firma była atrakcyjna dla inwestorów.

Wiele zależy oczywiście od firmy, na ile jest to firma atrakcyjna w sensie takim, że są takie branże, w których trudniej znaleźć inwestora, w sposób naturalny jest mniej transakcji, one są cięższe, trudniejsze są warunki i są takie branże czy firmy, gdzie potencjalnie inwestorów jest znacznie więcej, bo akurat to jest taka branża, że inwestorzy tym się interesują. (R26)

Z perspektywy badanych doradców odgrywaniu kolejnej roli doradcy w procesie sukcesji, tj. roli kierownika, sprzyjały, podobnie jak w przypadku dwóch poprzednich ról, wiedza i doświadczenie.

Bo moją rolą jest koordynacja, połączenie tego wszystkiego, więc potrzebuję mieć wiedzę ogólną z tych wszystkich dziedzin, dobranie tych specjalistów i skoordynowanie ich w jednym czasie, bo jeśli oni nie są w jednym czasie, to się okazuje, że ten zrobił coś po swojemu, a tam zapomniał o tamtym, na przykład podatkowiec mówi, że można zrobić darowiznę, a ja, znając się na spadku, wiem, że pakuje dziecko w zachowki. (R15)

Jestem tą osobą, która ten proces prowadzi, tak, mając jakieś wyczucie, jakieś doświadczenie jestem w stanie, no rozmawiając po kolei ze wszystkimi, rozłożyć to na etapy, nazwać, które decyzje są priorytetowe, które są do odłożenia na później i też prowadzić pod kątem komunikacji i emocji. (R3)

Jedynym ograniczeniem roli kierownika, zidentyfikowanym przez doradcę R23, był natomiast brak wiedzy i doświadczenia.

[Klienci] oczekują, że pomożemy im przeprowadzić cały proces i to jest największy problem (...) my nie jesteśmy specami od doradzania, jak przeprowadzić cały proces od strony prawnej, podatkowej, bo nie jesteśmy tutaj fachowcami i tutaj jesteśmy, jakby absolutnie tutaj podkreślamy zawsze tą rolę, że my owszem, my możemy wystuchać, zadać pytania, bo jako ciało takie krytyczne, musimy ocenić cały pomysł, no to zadajemy te pytania, ale z drugiej strony, jakby na pewno nie jesteśmy w stanie doradzić i wziąć za to odpowiedzialność, no bo nie jesteśmy tutaj, jakby nie jesteśmy fachowcami w tym. Nie mamy tutaj doświadczenia i praktyki. (R23)

Kolejne trzy role doradców, tj. rola opiekuna, diagnosty i sługi, zostały wskazane przez mniejszą grupę rozmówców. Jeden z nich wskazał, że dla zapewnienia bezpieczeństwa, czyli realizacji roli opiekuna, najważniejsze było posiadanie odpowiedniego wykształcenia, a także rozmiar firmy, którą doradca reprezentował.

Daję klientowi taki komfort bezpieczeństwa, że ma do czynienia po prostu z podmiotem profesjonalnym (...). Ja sobie tak wyobrażam i jak ja

bym był klientem, to też chciałbym mieć do czynienia z profesjonalistami, tak, czyli z osobami, po pierwsze, dającymi rękojmię, bo są wykształconymi..., mam na myśli, że skończyli aplikację, czy jakby zdali egzamin radcowski, adwokacki, chociaż wiadomo, będąc w środowisku, różnie to bywa, ale patrzę z punktu widzenia klienta, i jakby z podmiotem, który nie jest jakąś tam małą, indywidualną kancelarią, no bo to też nie oszukujmy się, takie projekty są projektami skomplikowanymi. (R33)

Z kolei rozmówca R36b deklarujący wykonywanie działań powiązanych z rolą diagnosty, tj. oceną ryzyka, stwierdził, że pełnienie takiej funkcji wymaga zbudowania zaufania z klientem.

My jesteśmy tutaj od tego, aby ocenić ryzyko, ale nie można do tego mechanistycznie dochodzić, dając po prostu na twarz takie pytanie, tylko trzeba właśnie najpierw zbudować zaufanie i na bazie tego zaufania, o te rzeczy pytać. (R36b)

W przypadku roli sługi odgrywanej tylko przez dwóch badanych doradców istotnym czynnikiem oddziałującym na jej odgrywanie było zrozumienie problemu klienta.

To ja podchodzę do mojego zawodu w sposób taki, że my pełnimy rolę służebną i mamy ludziom pomóc rozwiązać problem. A żeby rozwiązać problem, trzeba najpierw zrozumieć, na czym on polega. A klient, to się naprawdę bardzo rzadko zdarza, żeby w pierwszym zdaniu był w stanie powiedzieć, na czym polega jego problem. (R4)

Podsumowanie opinii badanych doradców dotyczących czynników sprzyjających i utrudniających odgrywanie ról w procesie sukcesji wewnętrznej i zewnętrznej przedstawia tabela 6.3. Na podstawie jej analizy można zauważyć, że większość czynników wskazanych przez badanych doradców była przypisana tylko do jednej roli. Niemniej jednak analizując te czynniki, można nabrać przekonania, że część z nich, np. zrozumienie klienta lub zaufanie, może oddziaływać na wszystkie role odgrywane przez rozmówców. Ponadto należy podkreślić, że większość czynników w rzeczywistości odnosi się do kapitału ludzkiego i społecznego doradcy oraz właściciela firmy rodzinnej. Pozostałe zaś odnoszą się do kwestii finansowych, momentu zaangażowania doradcy w proces sukcesji i sposobu postrzegania roli przez

doradcę. Tylko jeden czynnik, tj. emocje, wyszczególniono jako odrębną kategorię.

Tabela 6.3. Czynniki sprzyjające odgrywaniu ról w procesie sukcesji przez doradcę i utrudniają je

Grupa czynników	Czynniki	Edukator	Przewodnik	Inicjator	Consigliere	Ekspert	Kierownik	Opiekun	Diagnosta	Sługa
Kapitał ludzki	Brak wiedzy i doświadczenia klienta	+								
	Ciągłe zadawanie pytań przez klienta	+								
	Wiedza i doświadczenie doradcy	+			+	+	+	+		
	Świadomość klienta wagi problemu sukcesji			-						
	Zrozumienie klienta									+
	Brak wiedzy i doświadczenia doradcy					-	-	-		
Sposób postrzegania roli	Brak chęci do odgrywania roli, uważanie jej za nie swoją rolę	-			-					
Moment zaangażowania doradcy	Zaangażowanie doradcy przez klienta na początku procesu sukcesji		+							
	Wskazanie jasno określonych zadań					-				+
	Zatrudnienie po śmierci nestora		-							
Emocje	Emocje		+	-						
Kwestie finansowe	Koszty obsługi klienta i naliczenie wynagrodzenia doradcy po zakończeniu procesu z sukcesem		+							
	Słabe wyniki finansowe firmy rodzinnej/niska atrakcyjność firmy klienta		-			-				
Kapitał społeczny	Brak propozycji współpracy od klientów			+						
	Stała współpraca z klientem, zaufanie			+					+	
	Wsparcie od współpracowników				+			+		
	Brak śmiałości doradcy				-					
	Brak szczerości klienta				-					

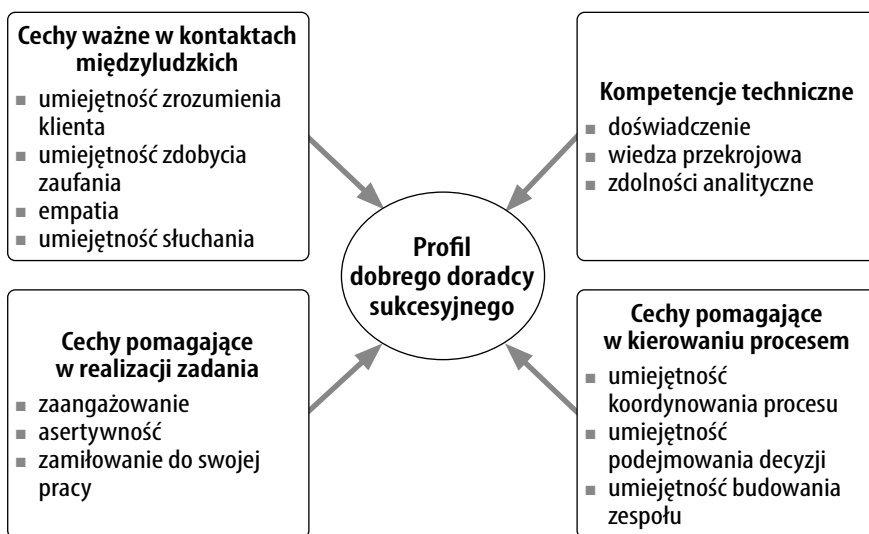
„+” – czynnik sprzyjający odgrywaniu roli ; „-” – czynnik utrudniający odgrywanie roli.

Źródło: opracowanie własne.

6.4.4. Profil dobrego doradcy sukcesyjnego

Na podstawie doświadczeń rozmówców zbudowany został profil dobrego doradcy sukcesyjnego, który zawiera wiele cech uznanych za niezbędne do wspierania właścicieli firm rodzinnych w procesie sukcesji zarówno wewnętrznej, jak i zewnętrznej. Atrybuty te można podzielić na cztery główne kategorie: kompetencje techniczne, cechy potrzebne w kontaktach międzyludzkich, cechy pomagające w realizacji poszczególnych zadań oraz cechy pomagające w kierowaniu procesem sukcesji (zob. rysunek 6.14³).

Rysunek 6.14. Profil dobrego doradcy sukcesyjnego



Źródło: opracowanie własne.

Spośród nich zdecydowanie przeważały cechy ważne w kontaktach międzyludzkich, takie jak umiejętność zrozumienia klienta i zdobycia jego zaufania. Niektórzy rozmówcy starali się wyjaśnić, w czym przejawiały się te cechy. Na przykład doradcy R31 i R7 swoje przemyślenia dotyczące zrozumienia klienta sformułowali następująco:

³ Na rysunku 6.14 przedstawiono tylko cechy najczęściej identyfikowane przez rozmówców. Każdy z nich wskazał co najmniej trzy cechy dobrego doradcy sukcesyjnego, przy czym żadna kompilacja cech nie powtórzyła się. W rezultacie łącznie zidentyfikowano 64 cechy dobrego doradcy sukcesyjnego.

To znaczy, to wymaga pewnych umiejętności takich interpersonalnych, bo to jest kwestia zrozumienia, w szczególności sytuacji nestora, żeby zrozumieć to, co on oddaje, żeby zrozumieć, jakie są jego ryzyka, jaka jest jego sytuacja osobista. (R7)

[dobry doradca powinien] rozumieć to, co klient potrzebuje, bo on nie zawsze jest w stanie wszystko przekazać, czasami ma jakąś swoją koncepcję, swój pomysł na te działania, a kiedy rozmawiamy dłużej, to okazuje się, że to, co on sobie wymyślił, to nie zawsze jest najlepsze rozwiązanie. (R31)

W odniesieniu do drugiej cechy, tj. umiejętności zdobycia zaufania klienta, jeden z badanych zwrócił uwagę na to, że dobry doradca powinien być w stanie pozyskać zaufanie różnych osób zaangażowanych w proces sukcesji.

Dobry doradca to będzie taki, któremu uda się zdobyć zaufanie wszystkich stron. To ma kluczowe znaczenie. Jeżeli będzie miał to zaufanie i będzie szczerą rozmową i będzie posiadał te prawdziwe informacje, prawdziwe jakby oczekiwania, lęki związane z prowadzonym procesem, wtedy będzie w stanie doradzić. Czyli po pierwsze, musi zdobyć zaufanie, po to, żeby zdobywać informacje, bo one mają kluczowe znaczenie. (R24)

Inny doradca natomiast stwierdził, że umiejętność zdobycia zaufania związana jest z zapewnieniem klientowi poufności uzyskiwanych i przekazywanych informacji.

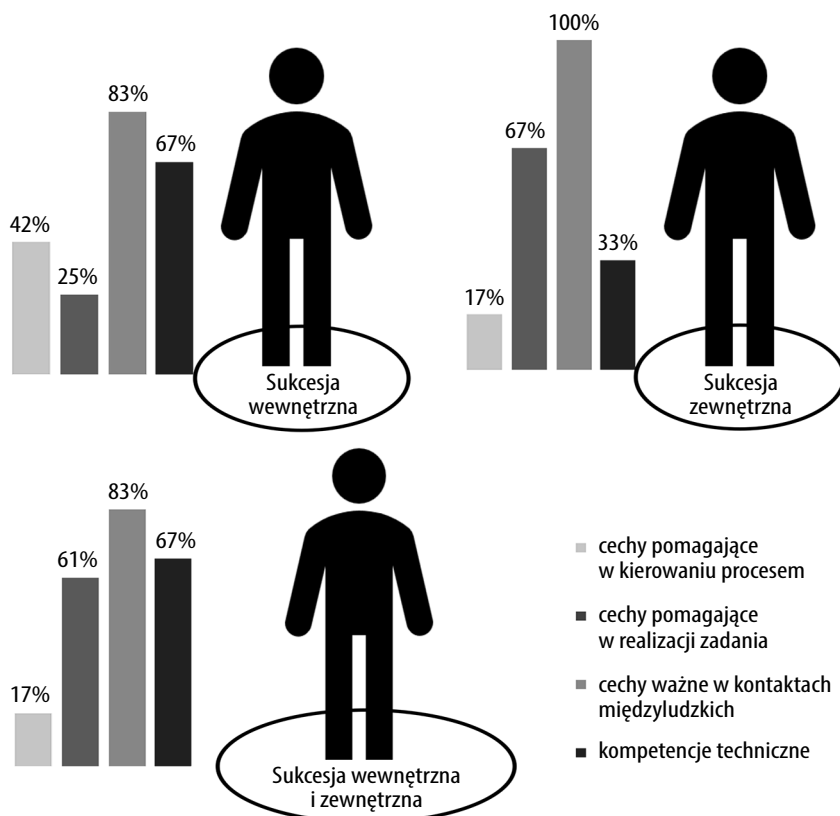
No i jeszcze kolejna rzecz, którą bym wyeksponował, o której się może mało mówi, to jest takie zaufanie do doradcy jako kogoś, na kim można polegać, tak? Bo doradca dostaje też sporą władzę, tak? Bo wnika głęboko w firmę, dostaje dostęp do jej tajemnic, tych najściślejszych, tak? I jest ważne, żeby nie chodził i nie sprzedawał tych informacji, mówiąc brzydko, gdzieś tam indziej. Więc to jest też takie zaufanie do niego, jako do człowieka, który, na którym można po prostu polegać, że jak mu się coś powie, to to po prostu jest tylko u niego i nigdzie tam nie wyjdzie. (R28a)

Oprócz umiejętności zrozumienia klienta i zdobycia jego zaufania większość badanych jako ważne atrybuty dobrego doradcy w procesie

sukcesji zidentyfikowała również doświadczenie i wiedzę. Te dwie cechy należące do kompetencji technicznych miały jeden wspólny mianownik, a mianowicie, jak zauważył m.in. doradca R33, zarówno wiedza, jak i doświadczenie powinny być wielopłaszczyznowe i dotyczyć sfery biznesowej.

Dobry doradca powinien mieć po pierwsze doświadczenie biznesowe. I nie mówię o prawnym, podatkowym, czyli powinien też funkcjonować w biznesie i wiedzieć, jak mechanizmy biznesowe funkcjonują, a nie tylko z punktu widzenia teoretycznego. (R33)

Rysunek 6.15. Cechy dobrego doradcy dostrzegane przez doradców mających doświadczenie w procesie sukcesji wewnętrznej, zewnętrznej, wewnętrznej i zewnętrznej



Pozostałe cechy, czyli te należące głównie do kategorii cech pomagających w realizacji zadania oraz kierowania procesem, były dostrzeżone jako ważne tylko przez część badanych doradców.

Na zakończenie warto dodać, że w zależności od rodzaju doświadczeń rozmówców w procesie sukcesji istniały pewne drobne różnice pomiędzy kompilacjami cech dobrego doradcy (zob. rysunek 6.15). Należy jednak podkreślić, że cechy określone jako ważne w kontaktach międzyludzkich były identyfikowane najczęściej zarówno przez doradców zajmujących się wyłącznie sukcesją wewnętrzną, wyłącznie sprzedażą, jak i tych zajmujących się nie tylko sprzedażą, lecz także sukcesją wewnętrzną. Takie wyobrażenie dobrego doradcy, który powinien mieć przede wszystkim umiejętność zrozumienia klienta, zdobycia zaufania, empatię i umiejętność słuchania pokazuje, że mimo specyfiki ról doradców, to znaczy ich nastawienia głównie na działania w obszarze technicznym, doradcy uznawali za najważniejsze kwestie relacji z klientem.

Podsumowanie

Przedstawione w niniejszym rozdziale wyniki badań pozwoliły przybliżyć przebieg współpracy doradcy z właścicielami firm rodzinnych w procesie sukcesji wewnętrznej i zewnętrznej. Według rozmówców proces współpracy składał się maksymalnie z 5 faz: inicjacji, fazy poznania oczekiwań klienta, fazy koncepcyjnej, fazy wdrożeniowej oraz fazy modyfikacji. Współpraca w ramach procesu sukcesji mogła trwać od kilku miesięcy do kilkunastu lat. W trakcie realizacji procesu sukcesji (wewnętrznej i zewnętrznej) doradcy spotykali się z przedstawicielami firm rodzinnych w różnych miejscach zarówno w siedzibach firm rodzinnych, jak i miejscu pracy doradcy oraz innych neutralnych miejscach wybranych przez klienta. W pierwszych etapach współpracy w tych spotkaniach brali udział przede wszystkim doradca i przedstawiciel firmy rodzinnej. W kolejnych etapach natomiast uczestniczyli także członkowie rodziny, „zaprzyjaźnieni” doradcy klienta, doradcy *ad hoc* i pracownicy firmy rodzinnej. Ich udział w spotkaniach z doradcą i nestorem był jednak uzależniony w dużej mierze od decyzji właściciela firmy rodzinnej oraz sugestii doradcy.

Rozmówcy, realizując procesy sukcesji (wewnętrznej i zewnętrznej) korzystali w dużej mierze ze wsparcia innych doradców. W grupie tej

znalazło się 30 specjalistów świadczących usługi w różnych obszarach doradztwa. Najczęściej jednak w proces sukcesji angażowani byli prawnicy, doradcy podatkowi i doradcy finansowi. Każdy z badanych doradców, niezależnie od specjalności, mógł przyjmować jedną lub więcej ról w procesie sukcesji. Na podstawie analizy wywiadów zidentyfikowano 9 różnych ról, tj. edukatora, eksperta, inicjatora, Szerpę, kierownika, consigliera, opiekuna, diagnostę oraz sługę. Czynniki sprzyjające i utrudniające odgrywanie tych ról dotyczyły głównie kapitału ludzkiego i społecznego doradcy oraz klienta i pokrywały się one w pewnym stopniu z czynnikami sprzyjającymi i utrudniającymi współpracę doradcy z właścicielem firmy rodzinnej w procesie sukcesji. Te zaś czynniki zostały podzielone na wewnętrzne i zewnętrzne. Wewnętrzne dotyczyły relacji między doradcą a klientem, natomiast zewnętrzne dotyczyły otoczenia, w którym działał doradca i jego klient. Wśród czynników wewnętrznych dominowały zasoby ludzkie oraz relacje pomiędzy doradcą a nastorem i innymi członkami rodziny i firmy. Uwarunkowania zewnętrzne miały bardzo zróżnicowane źródło pochodzenia. Na współpracę doradców z właścicielami firm rodzinnych oddziaływały działania zarówno innych doradców, właścicieli firm rodzinnych, jak i ustawodawcy oraz mediów i społeczeństwa. Większość z tych podmiotów przyczyniła się do popularyzacji tematu sukcesji oraz wsparcia doradców i właścicieli firm rodzinnych w nawiązaniu pomiędzy nimi współpracy. Dalsze rozważania dotyczące wyników badań zebranych w tym rozdziale zostaną przedstawiono w następnym rozdziale, tj. dyskusji wyników badań.

Rozdział 7

DYSKUSJA NAD WYNIKAMI BADAŃ

Celem niniejszego rozdziału jest interpretacja wyników badań poprzez osadzenie ich w kontekście teorii, a także ukazanie ich znaczenia dla teorii. Rozdział składa się z czterech części. W każdej z nich przedstawiona zostanie odpowiedź na jedno z postawionych pytań badawczych. W pierwszej części zostanie opisana współpraca doradcy z właścicielami firm rodzinnych w procesie sukcesji. Następnie przeanalizowane zostaną czynniki sprzyjające i utrudniające współpracę doradcy z właścicielami firm rodzinnych w procesie sukcesji (wewnętrznej i zewnętrznej). W trzeciej części przedstawione zostaną role doradcy w procesie sukcesji, a w czwartej czynniki decydujące o przyjęciu tych ról.

7.1. Współpraca doradcy z właścicielami firm rodzinnych w procesie sukcesji

Na podstawie przeprowadzonych badań jakościowych można stwierdzić, że współpraca badanych doradców w procesie sukcesji wewnętrznej, jak również zewnętrznej przebiega w następujących etapach: inicjacja współpracy (przez klienta lub doradcę), poznanie oczekiwań klienta, tworzenie koncepcji działania, wdrożenie planu działania, modyfikacja wdrożonych rozwiązań. W dotychczasowej literaturze

naukowej przebieg współpracy doradców z właścicielami firm rodzinnych określany był jako „czarna skrzynka” (Strike i in., 2018). Tym bardziej zaskakujące jest więc podobieństwo ustalonego na podstawie wypowiedzi rozmówców przebiegu ich współpracy z właścicielami firm rodzinnych w procesie sukcesji do schematu procesu współpracy konsultantów biznesowych z klientami (zob. rysunek 1.2). W obu schematach można odnaleźć te same nazwy etapów i działań podejmowanych w ich ramach. Na przykład, zarówno Kubr (2002) przedstawiająca pracę konsultantów biznesowych, jak i badani doradcy zauważyli, że współpraca może zostać zainicjowana przez klienta lub doradcę. W obu schematach dostrzeżono również trudności związane z identyfikacją oczekiwań, potrzeb czy też problemów klienta. Niewielkie różnice pojawiające się pomiędzy dwoma schematami dotyczą przede wszystkim ostatniego etapu współpracy. Badani doradcy kończyli na ogół współpracę z właścicielami firmy rodzinnej z chwilą wdrożenia rozwiązania, jednak w przypadku zmian pojawiających się w rodzinie, firmie czy też jej otoczeniu mogli zostać wezwani przez klienta w celu modyfikacji istniejących rozwiązań. W procesach współpracy konsultantów biznesowych z ich klientami po wdrożeniu rozwiązania następowała jego ewaluacja oraz monitorowanie rezultatów wdrożenia przez konsultanta (Kubr, 2002). Oznacza to, że w przypadku procesów realizowanych przez konsultantów biznesowych potrzebę wprowadzenia modyfikacji zgłaszał sam doradca na podstawie obserwacji firmy i jej pracowników.

Podobieństwo wskazanych schematów współpracy można tłumaczyć w dwojaki sposób. Po pierwsze może ono wynikać ze stosunkowo małego doświadczenia badanych doradców w procesach sukcesji, które ma związek m.in. z wiekiem polskich firm rodzinnych (Lewandowska i in., 2016). Badani doradcy, mając doświadczenie w kilku lub nawet kilkunastu procesach sukcesji, mogli nie być w stanie przeformułować szybko i dobrze tradycyjnych schematów procesu współpracy z klientem. Po drugie przyjęcie tradycyjnego schematu działania we współpracy z właścicielami firm rodzinnych w procesie sukcesji może wynikać z problemów występujących w tym procesie. Znaczna ich część to problemy prawne, finansowe, podatkowe i organizacyjne, określane ogólnie jako problemy techniczne (Cesaroni i Sentuti, 2016; Malinen, 2004). Z tą kategorią problemów doradcy mierzą się na co dzień, współpracując również z podmiotami nierodzinnymi. Oznacza to, że przy ich rozwiązywaniu mogą wykorzystywać sprawdzone już

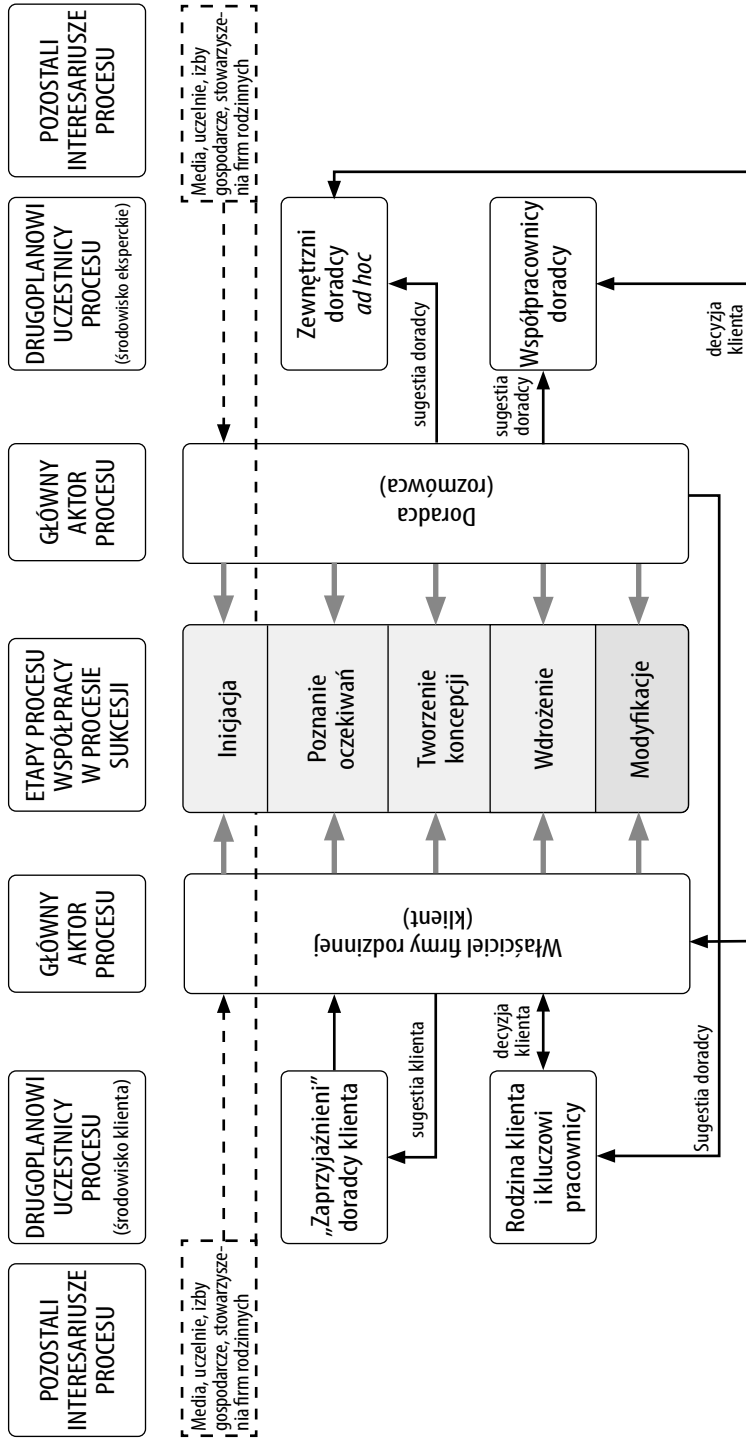
schematy współpracy, do których przyzwyczajeni są zarówno oni, jak i ich klienci. Pozostaje jednak pytanie, czy taki schemat współpracy badanych doradców z właścicielami firm rodzinnych jest właściwy.

Badacze firm rodzinnych twierdzą, że współpraca z firmami rodzinnymi wymaga podejścia innego niż z firmami nierodzinnymi (Swartz, 1989; Strike, 2013; Su i Dou, 2013). Jednak jedynie praktycy na podstawie swoich własnych doświadczeń podjęli próbę stworzenia modeli doradczych dostosowanych do specyfiki firm rodzinnych (Strike i in., 2018). Rezultaty ich działań (zob. rysunek 2.2) były jednak zbliżone do procesu współpracy opisanego przez badanych rozmówców oraz procesu współpracy konsultantów biznesowych z klientami przedstawionego przez Kubr (2002). Podobieństwo to wyraźnie dotyczy strony formalnej procesu, tj. stałych, powtarzanych i zaplanowanych przez doradcę działań. Należy jednak zaznaczyć, że badacze firm rodzinnych w swoich publikacjach zwracali również uwagę na nieformalną stronę współpracy. Na przykład Hilburt-Davis i Dyer (2006) podkreślili, że w dowolnym procesie doradczym właściciele firmy rodzinnej i doradcy powinni ze sobą ściśle współdziałać jako zespół zmierzający do osiągnięcia tych samych celów. Ponadto zauważyli, że doradcy nie mogą koncentrować się tylko na rozwiązaniu określonego problemu technicznego, ale powinni również pomagać rodzinie przejść przez proces zmian dokonywanych w ich firmie (Hilburt-Davis i Dyer, 2006). Te zalecenia nie znalazły jednak odzwierciedlenia w żadnym modelu doradczym.

Mając na uwadze wskazane aspekty nieformalnej strony współpracy doradców z właścicielami firm rodzinnych, należy podkreślić, że rozmówcy, mimo że opisując etapy ich współpracy z właścicielami firm rodzinnych w procesie sukcesji skoncentrowali się przede wszystkim na stronie technicznej ich realizacji, to odpowiadając na liczne pytania, zaakcentowali mocno aspekt współpracy zespołowej. W związku z tym w modelu współpracy doradców z właścicielami firm rodzinnych w procesie sukcesji (zob. rysunek 7.1) wyłaniającym się z przeprowadzonych badań uwzględniono wszystkie grupy kooperujących ze sobą osób. Stworzono tym samym nie tylko pierwszy model współpracy doradców z właścicielami firm rodzinnych w procesie sukcesji wewnętrznej i zewnętrznej, ale również pierwszy model współpracy doradców z właścicielami firm rodzinnych uwzględniający różne grupy interesariuszy.

Model wskazuje, że główni aktorzy procesu współpracy, tj. doradca i właściciel firmy rodzinnej (najczęściej nester) decydują o dopuszczeniu

Rysunek 7.1. Model współpracy doradców z właścicielami firm rodzinnymi w procesie sukcesji (wewnętrznej i zewnętrznej)



Źródło: opracowanie własne.

do tego procesu innych aktorów. Pierwszy z nich, widząc potrzebę dotarcia do wiedzy eksperckiej lub odczuwając ograniczenia czasowe, sugerował właścicielowi firmy rodzinnej, aby do współpracy dołączyli inni eksperci. Ponadto w zależności od potrzeb procesowych sygnalizował on również konieczność zaangażowania członków rodziny we współpracę. Ostateczna decyzja o dopuszczeniu ekspertów (współpracowników doradcy i doradców *ad hoc*), jak również członków rodziny należała jednak zawsze do klienta. W przypadku kiedy nestor nie wyrażał zgody na udział innych ekspertów, doradca mógł nadal korzystać z ich wsparcia, ale nie uczestniczyli oni już bezpośrednio w procesie sukcesji. Nie znali oni również danych personalnych klienta. Drugi główny aktor, tj. klient, sugerował na ogół dopuszczenie do współpracy swoich „zaprzyjaźnionych” doradców. Rozmówcy, mimo że obawiali się takich doradców, ich manipulacji, a także konfliktów z nimi, nigdy nie sprzeciwiali się takiej sugestii nestora. Wynikało to głównie z chęci dostępu do wiedzy o firmie i rodzinie klienta, którą mieli „zaprzyjaźnieni” doradcy.

Ze względu na poufność informacji oraz chęć zachowania procesu sukcesji w tajemnicy przez nestora, w większości spotkań, szczególnie na początku współpracy, uczestniczyli tylko główni aktorzy. Inne grupy interesariuszy wskazane na modelu, tj. media, uczelnie, izby gospodarcze, stowarzyszenia firm rodzinnych, miały znaczenie dla współpracy przede wszystkim w procesie sukcesji wewnętrznej, w którym poprzez różne działania ułatwiały nawiązanie kontaktu między przedsiębiorcą a doradcą. Ponadto uświadamiały one potrzebę podejmowania działań mających na celu realizację procesu sukcesji wewnętrznej lub zewnętrznej.

W literaturze przedmiotu poświęconej doradztwu dla firm zarówno rodzinnych, jak i nierodzinnych podkreślano konieczność współpracy doradcy z innymi ekspertami (np. Kaye i Hamilton, 2004; Su i Dou, 2013). Niemniej jednak niewiele uwagi poświęcono temu, jak doradcy współdziałają ze sobą oraz w jaki sposób wspólnie udzielają wsparcia właścicielom firm rodzinnych (Strike i in., 2018). Oznacza to, że przedstawione wyniki badań w postaci modelu współpracy doradców z właścicielami firm rodzinnych stanowią również ważny wkład w dyskusję dotyczącą pracy zespołowej doradców. Warto również podkreślić, że wbrew dotychczasowym wynikom badań wskazującym, że firmy rodzinne najczęściej korzystają ze wsparcia księgowych (Reddrop i Mapunda, 2015; Cesaroni i Sentuti, 2016), przeprowadzone

badania wskazują jako najważniejszych i najczęściej współpracujących w procesie sukcesji: prawników, doradców podatkowych i doradców finansowych. Księgowi, którzy pojawiali się w procesie sukcesji byli na ogół pracownikami firmy rodzinnej i nie mieli statusu formalnych zewnętrznych doradców, których perspektywę badano w niniejszej pracy.

Ciekawym wątkiem, jaki pojawił się w odniesieniu do omawianej współpracy doradców z właścicielami firm rodzinnych było jego umiejscowienie na tle procesu sukcesji. Większość badanych oznajmiła bowiem, że ich współpraca z klientami w procesie sukcesji (głównie sukcesji wewnętrznej) dotyczyła w istocie etapu przygotowania, a nie całego procesu.

7.2. Czynniki sprzyjające współpracy doradcy z właścicielami firm rodzinnych w procesie sukcesji (wewnętrznej i zewnętrznej) i utrudniające ją

Przeprowadzone badania pozwalają stwierdzić, że istnieje szereg czynników, które sprzyjają lub utrudniają współpracę doradcy z właścicielami firm rodzinnych w procesie sukcesji wewnętrznej i zewnętrznej (zob. tabela 7.1). Większość z nich stanowi grupę uwarunkowań wewnętrznych procesu współpracy, to znaczy ma związek z dwiema kluczowymi postaciami zaangażowanymi w proces sukcesji: doradcą i właścicielem firmy rodzinnej, nazywanym również klientem. Wśród czynników należących do grupy uwarunkowań zewnętrznych występują takie, które mają związek z mediami i stowarzyszeniami firm rodzinnych, innymi doradcami na rynku, przedsiębiorcami, ustawodawcą oraz ogólnie polskim społeczeństwem.

Tabela 7.1 przedstawia również podział czynników na: czynniki sprzyjające i utrudniające inicjację współpracy doradcy z właścicielami firm rodzinnych, a także czynniki sprzyjające i utrudniające rozwój tej współpracy. Najczęściej wskazywanymi przez badanych doradców czynnikami sprzyjającymi inicjacji współpracy były:

- 1) świadomość klienta jego problemów związanych z sukcesją,
- 2) rekomendacje od przedsiębiorców i innych doradców na rynku,
- 3) kapitał społeczny (zbudowane relacje z klientami oparte na zaufaniu),
- 4) kapitał ludzki doradcy (wiedza, doświadczenie i umiejętności).

Tabela 7.1. Czynniki sprzyjające współpracy doradców z właścicielami firm rodzinnych i utrudniające ją

Czynniki sprzyjające współpracy		Czynniki utrudniające współpracę
<i>Na etapie inicjacji współpracy</i>		
Uwarunkowania	Wewnętrzne	<ul style="list-style-type: none"> ■ świadomość klienta dotycząca jego problemów ■ kapitał społeczny doradcy (zbudowane relacje z klientami oparte na zaufaniu) ■ kapitał ludzki doradcy ■ aktywna postawa doradcy ■ współpraca międzynarodowa doradcy ■ rozpoznawalność doradcy ■ stan zdrowia nestora ■ troska nestora o przyszłość rodziny i firmy ■ chęć nestora do zachowania procesu sukcesji w tajemnicy
	Zewnętrzne	<ul style="list-style-type: none"> ■ rekomendacje przedsiębiorców i innych doradców na rynku ■ popularyzacja tematu sukcesji ■ działania innych przedsiębiorców realizujących proces sukcesji
		<ul style="list-style-type: none"> ■ wysoka cena za usługi doradcze ■ samodzielne próby przeprowadzenia procesu sukcesji przez nestorów ■ słaba reputacja doradcy ■ złe doświadczenia ze współpracy z doradcami; ■ zbyt duża koncentracja na bieżących problemach firmy ■ bagatelizowanie problemu sukcesji ■ niska wartość firmy klienta ■ niedoinformowanie klienta w zakresie dostępności źródeł wsparcia* ■ przygotowanie do sukcesji wewnętrznej**
<i>Na etapie rozwoju współpracy</i>		
Uwarunkowania	Wewnętrzne	<ul style="list-style-type: none"> ■ zaufanie właściciela firmy rodzinnej ■ podobieństwo charakterów doradcy i klienta ■ kapitał ludzki doradcy i klienta ■ odpowiedni sposób świadczenia usługi przez doradcę ■ dobre relacje w rodzinie klienta
	Zewnętrzne	<ul style="list-style-type: none"> ■ dogodne przepisy prawne i podatkowe ■ zainteresowanie innych przedsiębiorców nabyciem firmy klienta**
		<ul style="list-style-type: none"> ■ bariery psychologiczne (opór klienta przed zmianami) ■ bariery relacyjne (brak zaufania, ukrywanie informacji przez właścicieli firm rodzinnych, negatywne cechy klienta, niewłaściwe zachowanie doradcy) ■ bariery techniczno-organizacyjne ■ konflikty pomiędzy uczestnikami procesu sukcesji
		<ul style="list-style-type: none"> ■ zmienność przepisów prawnych i podatkowych ■ skomplikowana sytuacja polityczno-gospodarcza

* – czynnik mający znaczenie tylko w procesie sukcesji wewnętrznej.

** – czynnik mający znaczenie tylko w procesie sukcesji zewnętrznej.

Źródło: opracowanie własne.

Pierwszy z tych czynników jest w rzeczywistości przyczyną poszukiwania wsparcia wśród doradców. Wynik ten jest zgodny z obecnym stanem wiedzy wskazującym, że właściciele firm z sektora MŚP dokonują zakupu usług doradczych w związku z problemami, jakie napotykają

oni w ramach prowadzonej działalności (Day i Barksdale, 1994; Bennett, 2007; Johnson i in., 2007). Warto wspomnieć jednak w tym miejscu, że zdaniem doradców na świadomość problemu i zarazem ostateczną decyzję o współpracy z doradcą mogła oddziaływać również m.in. popularyzacja tematu sukcesji, która to w głównej mierze sprzyjała sukcesji wewnętrznej, ponieważ podczas spotkań i konferencji dedykowanych firmom rodzinnym panowała atmosfera aprobaty tylko dla tego, co jest rodzinne.

Pozostałe trzy czynniki, tj. rekomendacje, kapitał społeczny i ludzki, można określić również jako przyczyny wyboru doradcy przez właścicieli firm rodzinnych. W kontekście procesu sukcesji nie podejmowano wcześniej prób wskazania takich przyczyn. W literaturze przedmiotu można jednak odnaleźć informację o ogólnych kryteriach wyboru doradcy stosowanych w firmach rodzinnych. Wśród nich – podobnie jak w wypowiedziach badanych doradców – za jedno z najpopularniejszych kryteriów uznano rekomendacje (Strike, 2012). Dla właścicieli firm rodzinnych, którzy nie mają doświadczenia we współpracy z doradcami, zastosowanie takiego kryterium wydaje się słuszne. Opieranie wyboru doradcy wyłącznie na nim może jednak okazać się zgubne. Właściciele firm rodzinnych mogą w rezultacie zatrudnić nieodpowiedniego doradcę do procesu sukcesji i mało obiektywnie oceniać ich pracę ze względu na relacje łączące ich z osobą rekomendującego.

Innymi czynnikami postrzeganymi jako ważne przez badaczy firm rodzinnych były relacje z klientami oparte na zaufaniu oraz doświadczenie z wcześniejszej współpracy (Nicholson i in., 2009). Niniejsze badanie wskazuje jednak, że tylko pierwszy z tych czynników sprzyja nawiązaniu współpracy z właścicielem firmy rodzinnej. Drugi natomiast, tj. doświadczenie z wcześniejszej współpracy, prowadzi do zbudowania relacji z klientem i odkrycia problemu sukcesji w firmie rodzinnej.

Z perspektywy doradców czynnikami sprzyjającymi ich selekcji na potrzeby realizacji procesu sukcesji były również: aktywna postawa doradcy, współpraca międzynarodowa doradcy, jego rozpoznawalność, a także chęć nestora do zachowania procesu sukcesji w tajemnicy. Zdaniem badanych doradców miały one już jednak znacznie mniejsze znaczenie i były przede wszystkim rozważane w sytuacji jednorazowej współpracy z przedsiębiorcą rodzinnym. W tym miejscu warto jeszcze dodać, że aktywna postawa doradcy mogła przybierać różne formy. Jednak tą najbardziej sprzyjającą nawiązaniu współpracy

w procesie sukcesji wewnętrznej i zewnętrznej były indywidualne spotkania z właścicielami firm rodzinnych (forma marketingu bezpośredniego). W przypadku podejmowania współpracy w procesie sukcesji wewnętrznej istotną rolę odgrywało również uczestnictwo doradcy w spotkaniach i konferencjach dedykowanych firmom rodzinnym. Jeśli doradca występował na nich jako prelegent, miał szansę bycia zauważonym i zapamiętanym jako ekspert. Wskazane w tym akapicie czynniki nie zostały wcześniej zidentyfikowane w literaturze przedmiotu jako kryteria wyboru doradców stosowane w firmach rodzinnych. Można zatem stwierdzić, że ważnym wkładem niniejszej pracy jest również poszerzenie listy czynników oddziałujących na wybór doradcy przez właścicieli firm rodzinnych.

W odniesieniu do barier inicjacji współpracy w procesie sukcesji wewnętrznej i zewnętrznej można stwierdzić, że najbardziej rozpoznawalne przez badanych doradców były zbyt wysoka cena usług doradczych oraz samodzielne próby przeprowadzenia procesu sukcesji przez nestorów. Pierwszy z tych czynników był rozpoznawany jako problematyczny zarówno przez badaczy firm rodzinnych (Reddrop i Mapunda, 2015), jak i badaczy małych i średnich firm (Curran i Blackburn, 2000). Wynik ten może jednak zaskakiwać, ponieważ sukcesja (wewnętrzna i zewnętrzna) jest bardzo ważnym i skomplikowanym procesem, który dotyka spraw zarówno rodzinnych, jak i biznesowych. Należałoby się zatem spodziewać, że właścicielom firmy rodzinnej będzie zależało przede wszystkim na znalezieniu dobrego doradcy, a koszty usług doradczych spadną na dalszy plan. Drugi czynnik, tj. samodzielne próby przeprowadzenia procesu sukcesji, nie został jeszcze dostrzeżony w dotychczasowej literaturze przedmiotu. Odwołując się jednak do wyników badań innych badaczy, można wyjaśnić przyczynę samodzielnych prób przeprowadzenia procesu sukcesji. Zinger i in. (1996) zauważyli na przykład, że samodzielne próby uporania się z problemami przez przedsiębiorców wynikają na ogół z ich chęci zachowania niezależności. Natomiast Reddrop i Mapunda (2015) jako przyczynę wskazali silny charakter przedsiębiorcy. Warto zatem dodać, że rozmówcy postrzegali nestorów jako silnych przywódców, ale na podstawie ich wypowiedzi można stwierdzić również, że samodzielne próby przeprowadzenia procesu sukcesji mogły mieć związek ze złymi doświadczeniami ze współpracy z doradcami, a także niedoinformowaniem właściciela firmy rodzinnej w zakresie dostępności źródeł wsparcia. Te dwie przyczyny doradcy określili

jednak także jako bariery inicjacji ich współpracy z właścicielami firm rodzinnych.

Od momentu rozpoczęcia współpracy aż do jej zakończenia czynnikami rozpoznanymi jako najbardziej jej sprzyjające były zaufanie oraz podobieństwo charakterów doradcy i klienta. W odniesieniu do tych wyników należy podkreślić, że wśród przedstawionych w części teoretycznej niniejszej pracy czynników oddziałujących na przebieg współpracy doradcy z klientem znalazły się podobnie zaufanie oraz dopasowanie charakterów klienta i doradcy (zob. tabela 1.3). W kontekście badań nad firmami rodzinnymi te dwa czynniki również były sygnalizowane przez badaczy. Zaufanie na przykład zostało uznane za najbardziej pożądaną cechę doradców (McCracken, 2015; Collin i in., 2017) i kryterium ich wyboru (Aronoff i Ward, 2011). Stało się ono również podstawą do wyróżnienia grupy zaufanych doradców dla firm rodzinnych (Strike, 2013; Michel i Kammerlander, 2015b). Dopasowanie charakterów doradcy i właściciela firmy rodzinnej określono już natomiast jako czynnik niezbędny do rozpoczęcia i rozwijania przez nich współpracy Hilburt-Davis i Dyer (2006). Można stwierdzić zatem, że zarówno zaufanie, jak i podobieństwo charakterów nie są czynnikami unikatowymi, które nabierają znaczenia tylko w kontekście procesu sukcesji. Są one równie istotne przy rozwiązywaniu innych problemów firm rodzinnych, jak również nierodzinnych. Spośród pozostałych czynników ukazanych w tabeli 7.1 jako sprzyjające współpracy doradcy z właścicielami firm rodzinnych tylko jeden wydaje się mieć znaczenie przede wszystkim w procesie sukcesji. Czynnik ten określono jako dobre relacje w rodzinie.

Czynnikami utrudniającymi rozwój współpracy były przede wszystkim: opór klienta przed zmianami, brak zaufania oraz ukrywanie informacji przez właścicieli firm rodzinnych. Wcześniejsze badania pokazują, że pierwszy z tych czynników może stanowić barierę rozpoczęcia procesu sukcesji wewnętrznej, a także ostatecznego rozstania nestora z firmą (np. Handler i Kram, 1988; De Massis i in., 2008; Filser i in., 2013). Niektórzy badacze określili opór przed zmianami również jako czynnik odróżniający firmy rodzinne od nierodzinnych (Classen i in., 2014). Niniejsze badanie wskazało zatem kolejną rolę tego czynnika jako bariery rozwoju współpracy doradców z właścicielami firm rodzinnych.

Kolejny czynnik utrudniający współpracę stanowi przeciwieństwo czynnika sprzyjającego współpracy doradców z właścicielami firm rodzinnych, tj. zaufania. Jak już wcześniej zauważono, zaufanie odgry-

wa ważną rolę we współpracy doradców z właścicielami firm rodzinnych. Warto jednak dodać, że brak zaufania może wystąpić nawet w przypadku stałych klientów. Zdaniem jednego z badanych doradców przyczyną braku zaufania może być zmiana sposobu myślenia właściciela firmy rodzinnej wywołana samym procesem sukcesji.

Trzeci czynnik, tj. ukrywanie informacji przez właścicieli firm rodzinnych, wynikał zdaniem badanych z niechęci właścicieli do dzielenia się informacjami z ich życia prywatnego. Ponadto zdarzało się, że klienci chcieli wykorzystać doradców do realizacji ich intryg, dlatego manipulowali nimi i ograniczali im dostęp do informacji. W świetle dotychczasowych wyników badań poświęconych doradztwu biznesowemu dla menedżerów i właścicieli firm takie działania zostały już dostrzeżone przez różnych badaczy. Część z nich poruszała kwestię asymetrii informacji, inni mówili o niejasnych oczekiwaniach klientów, które wynikały np. z braku umiejętności przedstawienia oczekiwań, posiadania niesprecyzowanych oczekiwań lub braku wystarczających wyjaśnień oczekiwań (np. Waterman i Meier, 1998; Ojasalo, 2001; Nikolova i in., 2015). Niektórzy zwrócili również uwagę na to, że klienci manipulowali doradcami i wykorzystywali ich do innych celów niż te, które komunikowali na początku współpracy, np. przekazywania niewygodnych informacji lub popierania ich pomysłów (Kaarst-Brown, 1999; Belkhodja i in., 2012). Na podstawie powyższych rozważań można stwierdzić, że właściciele firm rodzinnych w procesie sukcesji zachowywali się podobnie względem doradców jak właściciele firm nierodzinnych i ich menedżerowie. Może to oznaczać, że mimo iż wybór doradcy na potrzeby realizacji procesu sukcesji odbywał się zdaniem badanych na podstawie relacji opartych na zaufaniu, to wykształcone względem nich zaufanie było najprawdopodobniej zaufaniem kompetencyjnym, a nie zaufaniem interpersonalnym, które w procesie sukcesji może być szczególnie ważne (Kaye i Hamilton, 2004; Sundaramurthy, 2008).

Na zakończenie powyższych rozważań warto jeszcze dodać, że mimo wskazywanych w literaturze przedmiotu licznych różnic między procesem sukcesji wewnętrznej a zewnętrznej, współpraca doradców w tych procesach z perspektywy czynników sprzyjających i utrudniających jej realizację różniła się nieznacznie. Do czynników różnicujących te procesy należały: zainteresowanie przedsiębiorców nabyciem firmy, niedoinformowanie klienta w zakresie dostępności źródeł wsparcia oraz przygotowanie klienta do sukcesji wewnętrznej.

7.3. Role doradcy w procesie sukcesji (wewnętrznej i zewnętrznej)

Analiza wywiadów pokazała, że doradcy współpracujący z właścicielami firm rodzinnych w procesie sukcesji (wewnętrznej i zewnętrznej) mogą odgrywać 9 różnych ról, które nazwano następująco: inicjator, edukator, Szerpa, kierownik, ekspert, diagnosta, sługa, consigliere i opiekun (zob. tabela 6.1). Takie przypisanie różnych ról doradcy jest zgodne z podejściem licznej grupy badaczy na czele z Lippitt i Lippitt (1986 w: Kakabadse i in., 2006), którzy stwierdzili, że doradca odgrywa wiele ról, które uznaje za odpowiednie w odniesieniu do klienta, sytuacji, a także swojego stylu pracy. Wskazane role, na wzór innych badaczy (np. Schein, 1978; Kubr, 2002; Salvato i Corbetta, 2013; Cisneros i Deschamps, 2015) zostały zidentyfikowane na podstawie zadań i działań podejmowanych przez badanych doradców.

Każdy badany doradca odgrywał jedynie kilka ze wskazanych ról. Wobec tego na rysunku 7.2 wskazane role są traktowane jako role składowe, które tworzą kompleksową rolę doradcy w procesie sukcesji wewnętrznej i zewnętrznej. Rolami odgrywanymi przez największą liczbę rozmówców były rola edukatora, Szerpy oraz inicjatora. Pierwsza z tych ról była sygnalizowana w literaturze przedmiotu w odniesieniu do konsultantów biznesowych (np. Steele, 1975; Kubr, 2002), jak również w niewielkim stopniu do księgowych udzielających wsparcia w sprzedaży firmy (Battisti i Williamson, 2015). Druga rola, której nazwa pochodzi bezpośrednio z terenu badań, nie znajduje swojego bezpośredniego odpowiednika w dotychczasowej literaturze przedmiotu poświęconej doradztwu. W kontekście procesu sukcesji (wewnętrznej i zewnętrznej) obie role, tj. edukatora i Szerpy, są uzasadnione ze względu na brak wiedzy i doświadczenia właścicieli firm rodzinnych w transferze ich biznesu (Van Teeffelen i in., 2011; Varamaki i in., 2014; Battisti i Williamson, 2015). Rola inicjatora natomiast, polegająca na wywoływaniu tematu sukcesji i inspirowaniu do podjęcia pierwszych kroków w jej realizacji jest szczególnie istotna ze względu na duże emocjonalne przywiązanie właścicieli firm rodzinnych do firmy (Cardon i in., 2005) oraz ich strach przed samym procesem sukcesji (Cabrera-Suárez i in., 2001).

Odwołując się do wskazanych w rozdziale 4 koncepcji teoretycznych i określonych na ich podstawie propozycji ról doradcy w procesie

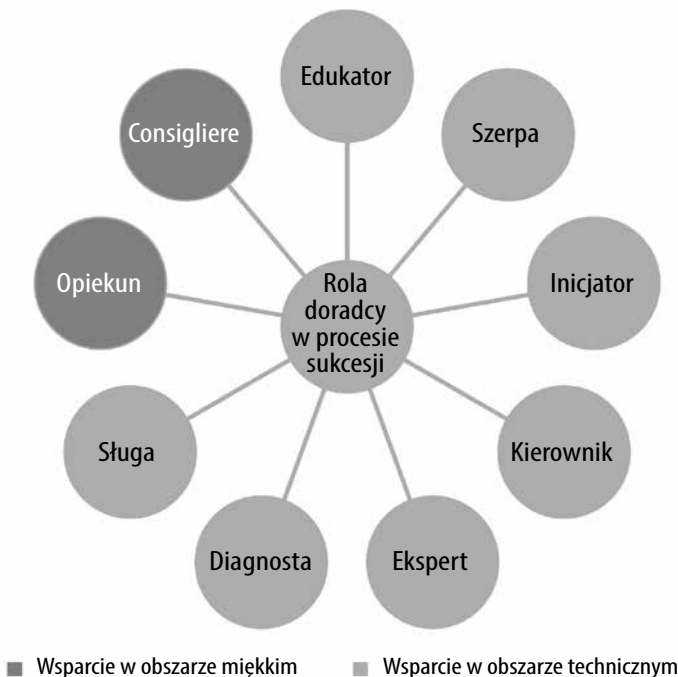
sukcesji, tj. roli agenta, zarządcy, dostawcy zasobów i realizatora oczekiwań (zob. rysunek 4.1), można stwierdzić, że przeprowadzone badania nie potwierdzają w pełni ich realizacji. Odgrywanie roli agenta mogą potwierdzać działania rozmówców zakłócające realizację celów nestora, np. odmówienie współpracy w obliczu manipulacji przez nestora. Badani doradcy jednak, w przeciwieństwie do agenta w świetle teorii agencji, nie podejmowali decyzji w imieniu właścicieli firm rodzinnych. Ich działania sprowadzały się raczej do dawania sugestii. W odniesieniu do roli zarządcy można stwierdzić, że rozmówcy zawsze starali się działać w interesie całej rodziny, dlatego dbali o jej udział w spotkaniach z nestorem i chcieli poznać jej oczekiwania. Jednak ze względu na niechęć badanych doradców do rozwiązywania konfliktów rodzinnych wypracowanie jednego rozwiązania i tym samym odgrywanie roli zarządcy było utrudnione. Rola dostawcy zasobów sprowadzała się do „dostarczenia” zasobów wiedzy i umiejętności, szczególnie tych powiązanych z procesem sukcesji. Ostatnia rola określona na podstawie teorii ról społecznych, tj. realizatora oczekiwań, była odgrywana połowicznie, ponieważ badani doradcy realizowali tylko część oczekiwań właścicieli firm rodzinnych i ich rodzin. Kwestia oczekiwań zostanie jeszcze poruszona w kolejnym podrozdziale, w odniesieniu do czynników utrudniających odgrywanie roli doradcy w procesie sukcesji. Uwzględniając to, że role wskazane na podstawie wybranych koncepcji teoretycznych są tylko częściowo potwierdzone wypowiedziami rozmówców, nie zostały one uwzględnione w dalszych rozważaniach.

Role doradców zaznaczone na rysunku 7.2 dotyczyły głównie wsparcia w obszarze technicznym. Oznacza to, że doradcy współpracując z właścicielami firm rodzinnych w dużej mierze koncentrowali się na kwestiach prawnych, podatkowych, finansowych i organizacyjnych związanych z przekazaniem firmy członkom rodziny lub osobom spoza niej (Malinen, 2004; Sawers i Whiting, 2010). Mniej uwagi natomiast poświęcali problemom psychologicznym i relacjom rodzinnym, czyli wsparciu w obszarze miękkim.

Najnowsze badania poświęcone firmom rodzinnym wskazują na różne role doradców w wymiarze miękkim odgrywane w różnych kontekstach sytuacyjnych. Salvato i Corbetta (2013) przedstawili na przykład doradcę w roli mentora, który wspiera przedstawicieli młodszego pokolenia w kształtowaniu ich umiejętności przywódczych, natomiast Bertschi-Michel i in. (2020) wskazały na doradcę łagodzącego negatywne emocje w procesie sukcesji wewnętrznej. Kolejni badacze

dostrzegli, że rolą doradcy jest również moderowanie rozbieżnych celów rodziny, ułatwianie jej komunikacji (Michel i Kammerlander, 2015b), pomoc we wzajemnym zrozumieniu między członkami rodziny oraz podtrzymywaniu dobrych relacji w rodzinie (Strike, 2013) czy też ogólnie rozwiązywanie problemów relacyjnych (Lee i Danes, 2012). Niniejsza praca stanowi wkład w tę dyskusję, zwracając uwagę na różne role formalnych zewnętrznych doradców w wymiarze zarówno miękkim, jak i technicznym. Innymi słowy przedstawia ona kompleksową rolę doradców w kontekście procesu sukcesji wewnętrznej i zewnętrznej. Dodatkowo należy podkreślić, że jest to rola określona dla jednej grupy doradców zewnętrznych, ale składającej się z przedstawicieli różnych profesji (porównaj Strike, 2013; Cesaroni i Sentuti, 2016).

Rysunek 7.2. Rola doradcy w procesie sukcesji wewnętrznej i zewnętrznej



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

7.4. Czynniki decydujące o rolach doradców przyjmowanych w procesie sukcesji (wewnętrznej i zewnętrznej)

Odgrywanie wskazanych 9 ról doradców było warunkowane, zdaniem rozmówców, różnymi czynnikami, które można określić przede wszystkim jako: kapitał ludzki oraz społeczny doradców i właścicieli firm rodzinnych, czynniki finansowe, emocje, moment zaangażowania doradcy w proces sukcesji oraz sposób postrzegania roli przez doradcę (zob. tabela 6.3). W przypadku kapitału ludzkiego istotne były składające się na niego wiedza, doświadczenie oraz umiejętności. Doradcy sygnalizowali na przykład, że ich wiedza powinna być przekrojowa i oparta na doświadczeniu we współpracy z firmami rodzinnymi, aby mogli oni edukować czy też prowadzić właścicieli firm rodzinnych przez cały proces sukcesji. Taka wiedza na gruncie teorii zasobowej stanowi unikalny, niezastępowalny i trudny do powielenia zasób. Oznacza to, że zgodnie z wynikami rozważań przedstawionymi na rysunku 4.1 wiedza posiadana przez doradcę może sprzyjać odgrywaniu jego roli w procesie sukcesji.

Mówiąc o kapitale ludzkim, należy podkreślić również, że badani doradcy wskazali szereg ważnych umiejętności i cech, jakie powinni mieć doradcy współpracujący z właścicielami firm rodzinnych w procesie sukcesji. Za najważniejsze uznali: umiejętność zrozumienia klienta, umiejętność zdobycia zaufania, empatię, umiejętność słuchania, a także kompetencje techniczne. W dalszej kolejności wskazywali umiejętności potrzebne w kierowaniu procesem oraz cechy pomagające w realizacji zadań, takie jak zaangażowanie.

Kapitał społeczny, a szczególnie zaufanie stanowiące jego podstawę (Nahapiet i Ghoshal, 1998; Ciesielska, 2008), został wskazany jako ważny czynnik sprzyjający odgrywaniu roli doradcy w procesie sukcesji nie tylko przez badanych doradców, ale również przez Bertschi-Michel i in. (2020). Badaczki te na podstawie przeprowadzonych badań uznały, że realizacja roli doradcy polegająca na łagodzeniu emocji wymaga zaufania interpersonalnego. Z perspektywy teorii zarządcy natomiast zaufanie jest również czynnikiem decydującym o działaniu doradcy zgodnie z celami pryncypała i ogólnie przyjęciu roli zarządcy (Davis i in., 1997). Oznacza to, że zaufanie może sprzyjać odgrywaniu różnych ról doradców w procesie sukcesji. Należy jednak pamiętać, że w przypadku dowolnej roli doradcy w procesie sukcesji, tak jak

i roli zarządcy, zaufanie nie jest jedynym czynnikiem warunkującym odgrywanie danej roli (zob. rysunek 4.1).

Kolejne czynniki, tj. czynniki finansowe, emocje oraz moment zaangażowania doradcy w proces sukcesji wewnętrznej i zewnętrznej nie znajdują potwierdzenia w koncepcjach teoretycznych zaprezentowanych w części teoretycznej pracy, tj. teorii agencji, teorii zarządcy, teorii zasobowej i teorii ról społecznych. Nie podlegały one również analizie przez innych badaczy w kontekście roli doradców w firmach rodzinnych. Ich wpływ był dostrzegany jednak w innych kontekstach, np. moment zaangażowania doradcy i szerzej związane z tym pełne lub częściowe zaangażowanie doradcy w proces sukcesji uznano za czynnik oddziałujący na zadowolenie właścicieli firm rodzinnych z doradcy (Bertschi-Michel i in., 2021).

Ostatni czynnik, tj. sposób postrzegania roli przez doradcę, może mieć duże znaczenie dla kształtowania roli doradcy w procesie sukcesji, ponieważ jest to stosunkowo nowa rola dla doradców na rynku polskim. W związku z tym brakuje opisu roli takiego doradcy, przyjętych i akceptowanych przez wszystkich norm i standardów jej realizacji. Wagę tego czynnika dostrzeżono również w badaniach poświęconych analizie ról doradców w firmach nierodzinnych (np. Kakabadse i in., 2006; Hiebl, 2013). Należy podkreślić, że większość badanych doradców postrzegała swoją rolę w kategoriach czysto technicznych (zob. rysunek 7.2). Potwierdzają to także słowa rozmówców, którzy sygnalizowali, że zadania miękkie (np. łagodzenie konfliktów rodzinnych) nie należą do ich obowiązków i brak im śmiałości do ich odgrywania, a także wskazywali innych specjalistów, którzy takie zadania mogliby wykonać.

Czynniki wskazane przez badanych doradców jako oddziałujące na ich role w procesie sukcesji są zbieżne ze wskazanymi w pracy czynnikami sprzyjającymi i utrudniającymi współpracę doradcy z właścicielami firm rodzinnych w procesie sukcesji. Ponadto nie wyjaśniają one w pełni wszystkich 9 ról przyjmowanych przez doradców, dając tym samym wrażenie niekompletności obrazu roli doradców. Szerszą perspektywę na te czynniki można uzyskać jednak dzięki teorii ról społecznych (zob. s. 110), która zakłada, że rola jest pochodną oczekiwań, których ludzie są świadomi (Biddle, 1986).

Rozmówcy dostrzegli 5 rodzajów oczekiwań właścicieli firm rodzinnych: fachową poradę, bezpieczeństwo, indywidualne podejście doradcy do klienta, zajęcie się problemami rodzinnymi, wyjawienie błędów

innych klientów. Dwa z nich, tj. fachowa porada i bezpieczeństwo, zostały zidentyfikowane przez większość rozmówców. Z kolei zajęcie się problemami rodzinnymi było oczekiwaniem dostrzeganym tylko przez niektórych doradców w procesie sukcesji wewnętrznej. Należy jednak podkreślić, że rozmówcy uznawali to oczekiwanie za niemożliwe do spełnienia. Badani doradcy, kierując się zatem dostrzeganymi przez nich oczekiwaniami klienta, a także swoimi przekonaniem, mogli przyjmować przede wszystkim rolę z obszaru wsparcia technicznego.

Kierując się dalej założeniami teorii ról społecznych, można stwierdzić, że badani doradcy odczuwali efekty problemów takich jak przeciążenie roli oraz niejednoznaczność roli (Katz i Kahn, 1978; Kaka-badse i in., 2006), które przedstawiono na rysunku 4.1 jako czynniki utrudniające odgrywanie roli przez doradcę. Doradcy nie wiązali ich jednak bezpośrednio z innymi czynnikami oddziałującymi na ich rolę, ponieważ często w ich obliczu rezygnowali ze współpracy lub wykonania danego zadania, aczkolwiek nie zawsze było to możliwe.

Pierwszy z problemów, tj. przeciążenie roli, występował, kiedy właściciele firm rodzinnych ze względu na duże zaufanie do jednego doradcy, a czasem również zbyt wysokie koszty zatrudnienia większego zespołu doradców, przekazywali jednemu doradcy zadania, które wykraczały poza zakres jego standardowych usług, a także jego wiedzy i umiejętności. Niejednoznaczność roli natomiast występowała, kiedy doradcy byli manipulowani przez właścicieli dla realizacji tylko ich celów, a nie całej rodziny, a także kiedy właściciele ukrywali na początku współpracy pewne informacje dotyczące roli doradcy (zob. s. 115). Ukrywanie informacji wskazuje również na występowanie zjawiska asymetrii informacji na niekorzyść doradcy (Waterman i Meier, 1998), o którym szerzej mówi teoria agencji.

Biorąc pod uwagę dorobek badaczy zajmujących się doradztwem biznesowym, należy podkreślić, że tradycyjną rolą odgrywaną przez doradców było rozwiązywanie problemów klienta (Turner, 1988). Jest to jednak mało precyzyjnie określona rola, ponieważ np. w odniesieniu do firm rodzinnych, szczególnie tych realizujących proces sukcesji ilość i różnorodność napotykaných problemów jest dosyć duża (zob. tabela 3.3). Ponadto każdy problem jaki napotykają firmy rodzinne może wymagać zastosowania innej wiedzy i umiejętności. Oznacza to, że różne problemy mogą oddziaływać tak naprawdę na przyjęcie różnych ról doradców. Rozmówcy, mówiąc o problemach właścicieli firm rodzinnych wykazywali się dużym ich zrozumieniem. Bez trudu

wskazali jako najtrudniejsze dla klientów: przywiązanie nestora do firmy, sprawiedliwy podział władzy i majątku, brak komunikacji w rodzinie, konflikty między członkami rodziny. Problemy te są dobrze rozpoznane w literaturze przedmiotu (np. Howorth i in., 2004; Clifford, 2008; De Massis i in., 2008; Niedermeyer i in., 2010; Battisti i Williamson, 2015; Chalus-Sauvannet i in., 2016). Niektórzy badacze określili te problemy jako problemy miękkie (Cesaroni i Sentuti, 2016). Można przyjąć zatem, że doradcy, którzy chcieliby pomóc w ich rozwiązaniu, powinni przyjąć rolę z obszaru wsparcia miękkiego, tj. rolę opiekuna i rolę consiglieria.

Wskazane oczekiwania i problemy identyfikowane w firmach rodzinnych, a także czynniki, takie jak: kapitał ludzki oraz społeczny doradców i właścicieli firm rodzinnych, czynniki finansowe, emocje, moment zaangażowania doradcy w proces sukcesji oraz sposób postrzegania roli przez doradcę, zostały ukazane jako decydujące o przyjęciu różnych ról doradców w obszarze zarówno miękkim, jak i twardym w procesie sukcesji wewnętrznej i zewnętrznej. Do tej puli czynników warto jednak również dodać przyczyny zainteresowania doradców tematem sukcesji. Bez oddziaływania tych czynników doradca nie zaczęłaby bowiem współpracować z właścicielami firm rodzinnych w zakresie sukcesji i nie przyjąłaby żadnej roli w tym procesie. Badani doradcy za najważniejsze uznali swoje doświadczenie oraz potrzebę klienta. Obie te przyczyny były ważne dla doradców zarówno mających doświadczenie w sukcesji wewnętrznej, jak i mających doświadczenie w sukcesji zewnętrznej. Przyczynami, które prowadziły do zainteresowania tylko tematem sukcesji wewnętrznej należały: posiadanie firmy rodzinnej przez doradcę, zaproszenie doradcy do współpracy w projekcie wspierającym firmy rodzinne oraz inicjatywa przełożonych i współpracowników.

Przedstawione wyniki badań nie tylko wypełniają lukę dotyczącą roli formalnych zewnętrznych doradców w procesie sukcesji, lecz także pomagają zrozumieć, jakie czynniki decydują o odgrywaniu tej roli przez doradcę. Ponadto pokazują one wbrew poprzednim wynikom badań (Cesaroni i Sentuti, 2016), że doradcy dostrzegają znaczenie zdolności do empatii i budowania zaufania. Są oni również świadomi problemów miękkich firm rodzinnych. Mimo tego jednak rzadko podejmują działania sprzyjające ich rozwiązaniu i tym samym rzadko przyjmują role należące do obszaru miękkiego. Wynika to głównie ze sposobu postrzegania ich roli w procesie sukcesji wewnętrznej i zewnętrznej.

ZAKOŃCZENIE

W tym rozdziale, stanowiącym podsumowanie niniejszej pracy przedstawione zostaną: znaczenie badań dla teorii i praktyki, główne wnioski, rekomendacje dla doradców i władz publicznych w zakresie wsparcia właścicieli firm w procesie sukcesji, ograniczenia badań własnych, a także dalsze kierunki badań.

Znaczenie badań

Znaczenie badań dla teorii

Znaczenie wyników badań dla teorii omówiono szczegółowo w dyskusji wyników badań. Warto jednak podkreślić, że zgodnie z najlepszą wiedzą autorki, przeprowadzone badanie jest pierwszym w Polsce i na świecie, które pozwoliło stworzyć model współpracy doradców z właścicielami firm rodzinnych w procesie sukcesji wewnętrznej i zewnętrznej. Ważny wkład w rozwój teorii stanowi również określenie ról formalnych zewnętrznych doradców w procesie sukcesji, ponieważ dotychczas prowadzone badania poświęcone roli doradcy albo koncentrowały się na innych grupach doradców, albo dotyczyły innych kontekstów sytuacyjnych (por. Lee i Danes, 2012; Salvato i Corbetta, 2013; Bertschi-Michel i in., 2020).

Znaczenie badań dla praktyki

Wyniki przeprowadzonych badań przyczyniają się również do rozwoju praktyki doradztwa dla firm rodzinnych w procesie sukcesji. Początkujący doradcy mogą odnaleźć w tym badaniu odpowiedź, w jaki sposób współpracować z właścicielami firm rodzinnych w procesie sukcesji, w tym szczególnie, jakie role przyjmować, z jakimi interesariuszami współpracować, z jakimi barierami trzeba się zmierzyć. Doradcy mający doświadczenie w procesie sukcesji mogą wykorzystać wyniki badań do przemyślenia na nowo swojej roli i podejścia do współpracy z właścicielem firmy rodzinnej. Z kolei potencjalni klienci mogą na podstawie wyników badań przygotować się do współpracy z doradcą i określić, w jaki sposób wykorzystać współpracę z formalnym zewnętrznym doradcą.

Główne wnioski

Zgromadzony materiał badawczy pozwolił na sformułowanie wniosków, które zawierają odpowiedzi na postawione pytania badawcze (zob. tabela 7.2). Wnioski dotyczą specyfiki procesu współpracy doradców formalnych z właścicielami firm rodzinnych, roli doradców w procesie sukcesji oraz czynników oddziałujących na odgrywane role i proces współpracy.

Tabela Z.1. Główne wnioski

Pytania badawcze	Główne wnioski
<p>1. Jak przebiega współpraca doradcy z właścicielami firm rodzinnych w procesach sukcesji wewnętrznej i zewnętrznej?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Od strony formalnej przebieg współpracy doradców z właścicielami firm rodzinnych w procesie sukcesji (wewnętrznej i zewnętrznej) jest taki sam jak w przypadku współpracy doradców z innymi klientami. ■ Schemat procesu współpracy doradców z właścicielami firm rodzinnych w procesie sukcesji obejmuje: inicjację współpracy (przez klienta lub doradcę), poznanie oczekiwań klienta, tworzenie koncepcji działania, wdrożenie planu działania, modyfikacje wdrożonych rozwiązań. Modyfikacje nie są stałym etapem procesu współpracy. ■ Współpraca doradców z właścicielami firm rodzinnych w procesie sukcesji (szczególnie wewnętrznej) dotyczy głównie etapu przygotowania. W rezultacie wynikiem pracy doradców jest przede wszystkim przygotowanie firmy do jej przekazania sukcesorom lub osobom trzecim.

	<ul style="list-style-type: none"> ■ Doradcy, współpracując z właścicielami firm rodzinnych w procesie sukcesji, najczęściej korzystali ze wsparcia: prawników, doradców podatkowych i doradców finansowych. ■ Różnice występujące pomiędzy współpracą doradców z właścicielami firm rodzinnych w procesie sukcesji wewnętrznej a współpracą w procesie sukcesji zewnętrznej są nieznaczne i dotyczą one przede wszystkim czynników sprzyjających współpracy i utrudniających ją oraz czasu współpracy.
<p>2. Jakie czynniki sprzyjają współpracy doradcy z właścicielami firm rodzinnych w procesach sukcesji wewnętrznej i zewnętrznej, a jakie utrudniają ją?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Czynnikiem sprzyjającym w największym stopniu nawiązywaniu współpracy doradców z właścicielami firm rodzinnych w procesie sukcesji są: świadomość klienta dotycząca jego problemów, kapitał społeczny doradcy (zbudowane relacje z klientami oparte na zaufaniu), kapitał ludzki doradcy, rekomendacje przedsiębiorców i innych doradców na rynku. ■ Czynnikiem sprzyjającym w największym stopniu rozwojowi współpracy doradców z właścicielami firm rodzinnych w procesie sukcesji są zaufanie właściciela firmy rodzinnej oraz podobieństwo charakterów doradcy i klienta. ■ Czynnikiem utrudniającym w największym stopniu nawiązywanie współpracy doradców z właścicielami firm rodzinnych w procesie sukcesji są wysoka cena za usługi doradcze oraz samodzielne próby przeprowadzenia procesu sukcesji przez nestorów. ■ Czynnikiem utrudniającym w największym stopniu rozwój współpracy doradców z właścicielami firm rodzinnych w procesie sukcesji są bariery psychologiczne (opór klienta przed zmianami) oraz bariery relacyjne, takie jak brak zaufania i ukrywanie informacji przez właścicieli firm rodzinnych.
<p>3. Jakie role pełnią doradcy w procesach sukcesji wewnętrznej i zewnętrznej?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Doradcy, współpracując z właścicielami firm rodzinnych w procesie sukcesji, przyjmują różne role. ■ Najczęściej odgrywanymi przez doradców rolami w procesie sukcesji (wewnętrznej i zewnętrznej) są: edukator, Szerpa oraz inicjator. ■ Doradcy, określając swoją rolę w procesie sukcesji, zwracają uwagę przede wszystkim na kwestie techniczne.
<p>4. Jakie czynniki decydują o rolach doradców przyjmowanych w ramach współpracy w procesach sukcesji wewnętrznej i zewnętrznej?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Czynnikiem decydującym o rolach przyjmowanych przez doradców w procesie sukcesji są: kapitał ludzki oraz społeczny doradców i właścicieli firm rodzinnych, czynniki finansowe, emocje, moment zaangażowania doradcy w proces sukcesji oraz sposób postrzegania roli przez doradcę. ■ Sposób postrzegania roli przez doradcę oddziaływał w największym stopniu na przyjęcie roli doradcy w obszarze miękkim.

Źródło: opracowanie własne.

Rekomendacje

Rekomendacje dla doradców w zakresie wsparcia właścicieli firm rodzinnych

Otrzymane wyniki badań pozwoliły sformułować rekomendacje dla doradców. Mogą one być przydatne zarówno dla początkujących, jak i doświadczonych doradców. Pierwsi mogą wykorzystać je, aby lepiej

zrozumieć swoją rolę w procesie sukcesji. Dla drugich mogą to być wskazówki do przemyślenia ich podejścia do współpracy z właścicielem firmy rodzinnej w procesie sukcesji wewnętrznej i zewnętrznej.

1. Współpraca z szerokim gronem specjalistów

Większość rozmówców dostrzegła złożoność procesu sukcesji i związane z tym liczne problemy w zakresie m.in.: prawa, finansów, podatków, relacji międzyludzkich, zarządzania organizacją. W rezultacie, aby zapewnić klientom kompleksowe wsparcie, nawiązywali współpracę z licznymi doradcami. Najczęściej byli to: prawnicy, doradcy podatkowi i finansowi. Obecność tych doradców można zatem traktować jako niezbędne minimum do przeprowadzenia procesu sukcesji od strony technicznej. Mając to na uwadze, doradcy powinni zadbać o stałą, opartą na wzajemnym zaufaniu współpracę z tymi ekspertami. Dzięki czemu również sam proces współpracy z właścicielem firmy rodzinnej w procesie sukcesji będzie przebiegał sprawniej. W przypadku innych specjalistów, którzy mogą okazać się potrzebni w procesie sukcesji, stała współpraca nie zawsze będzie możliwa. Niemniej jednak doradcy powinni być przygotowani na każdą okoliczność i wiedzieć, do kogo mogą zgłosić się w potrzebie. Warto również podkreślić, że doradcy, przy wyborze specjalistów na potrzeby realizacji procesu sukcesji, powinni wykazać się pewną elastycznością. Może bowiem zdarzyć się, że klient będzie chciał korzystać ze wsparcia dobrze mu już znanych specjalistów.

2. Angażowanie we współpracę członków rodziny oraz pracowników firmy rodzinnej

Na podstawie wypowiedzi rozmówców można stwierdzić, że wielu ich klientów chciało utrzymać proces sukcesji w tajemnicy przed wszystkimi. Niestety, wbrew ich oczekiwaniom, udział potencjalnych sukcesorów, pozostałych członków rodziny i kluczowych pracowników w procesie sukcesji wewnętrznej i zewnętrznej był niezbędny. Prowadził on bowiem do ograniczenia asymetrii informacji wśród uczestników procesu sukcesji, co w rezultacie mogło skutkować lepszymi wynikami współpracy z doradcą. Formalni zewnętrzni doradcy powinni zatem na wzór rozmówców sugerować udział wskazanych interesariuszy w spotkaniach z nestorem.

3. Utrzymywanie dobrych relacji z „zaprzyjaźnionymi” doradcami klienta

Badani doradcy wśród licznych uczestników procesu sukcesji wewnętrznej i zewnętrznej wskazali ważną grupę „zaprzyjaźnionych” doradców, tj. doradców wspierających klienta od wielu lat w każdej sprawie biznesowej i rodzinnej. Zdaniem rozmówców doradcy tego typu mieli ogromną wiedzę na temat nestora i jego firmy. W związku z tym formalni zewnętrzni doradcy, podejmujący współpracę z właścicielami firm rodzinnych w procesie sukcesji, powinni zadbać o dobrą relację z nimi. Wymaga to jednak dużej ostrożności, ponieważ „zaprzyjaźnieni” doradcy w obliczu zagrożenia ich pozycji mogą działać na niekorzyść formalnego zewnętrznego doradcy. Ważne zalecenie w zakresie budowania relacji z tymi doradcami przedstawił rozmówca R27, który stwierdził, że najważniejszym działaniem jest wyjaśnienie im, na czym ma polegać praca formalnego zewnętrznego doradcy w procesie sukcesji. Wyjaśnień może dokonać sam doradca albo właściciel firmy rodzinnej. Ponadto ważne jest, aby nie odsuwać „zaprzyjaźnionego” doradcy od procesu sukcesji i wskazać mu jego zadania i obowiązki w tym procesie.

4. Stawianie na równi problemów biznesowych i rodzinnych

Na podstawie wypowiedzi rozmówców można stwierdzić, że byli oni świadomi występowania różnych problemów w procesie sukcesji. Bez trudu identyfikowali problemy techniczne dotyczące systemu przedsiębiorstwa, jak również problemy miękkie związane głównie z systemem rodziny (np. konflikty i problemy komunikacyjne między członkami rodziny). Niemniej jednak tylko część doradców podejmowała próby rozwiązania problemów miękkich. Jest to niepokojące zjawisko, ponieważ liczni badacze firm rodzinnych wskazywali te problemy jako główne bariery sukcesji wewnętrznej i zewnętrznej (De Massis i in., 2008, s. 185–189; Durst i Gueldenberg, 2010, s. 127). W związku z tym wdrożenie wyłącznie rozwiązań problemów technicznych może nie przynieść zadowalających rezultatów. Zasadne wydaje się zatem, aby doradcy zajęli się zarówno problemami biznesowymi, jak i rodzinnymi. Jeśli jednak nie dysponują odpowiednią wiedzą i umiejętnościami, powinni skorzystać ze wsparcia innych specjalistów. Należy jednak wziąć pod uwagę, że przedsiębiorca rodzinny może odmówić współpracy z innymi doradcami, np. mediatorami, psychologami czy też terapeutami rodzinnymi. W takim przypadku doradca po wdrożeniu

rozwiązań technicznych powinien uświadomić nestora, jakie działania powinny zostać jeszcze wykonane, aby mówić o zakończeniu procesu sukcesji. W przeciwnym razie klient może żyć w przeświadczeniu, że zrobił już wszystko, co powinien i być zaskoczony, jeśli coś nie będzie działało według pierwotnych założeń.

5. Określenie roli doradcy w procesie sukcesji

Jak zauważono, badani doradcy byli świadomi występowania problemów miękkich. Nie wszyscy jednak podejmowali działania sprzyjające ich rozwiązaniu, ponieważ postrzegali swoją rolę w procesie sukcesji przez pryzmat wykonywanego zawodu. Zdaniem badaczy, doradca firmy rodzinnej powinien działać jednak na pograniczu podsystemu własności, zarządzania i rodziny (Hilburt-Davis i Dyer, 2006, s. 75; Strike, 2012, s. 158). Oznacza to, że formalni zewnętrzni doradcy powinni zacząć postrzegać swoją rolę trochę szerzej, szczególnie w obliczu procesu sukcesji, gdzie problemy miękkie stanowią duże wyzwanie dla rodziny.

Wypowiedzi badanych doradców wskazują jednak również, że nestorzy oprócz wsparcia w obszarze miękkim oczekiwali od doradcy wykonania zadań wykraczających daleko poza zakres ich standardowych usług o charakterze technicznym. Doradcy, aby ograniczyć rozwój takich oczekiwań, powinni na początku współpracy jasno określić swoją rolę w procesie sukcesji, czyli przedstawić zadania, jakie może wykonać samodzielnie. Na zakończenie warto dodać, że dla prawidłowego określenia roli doradcy potrzebna jest jego świadomość własnych umiejętności i wiedzy.

6. Dbałość o przeprowadzenie całego procesu sukcesji wewnętrznej i zewnętrznej

Większość rozmówców, szczególnie tych udzielających wsparcia w procesie sukcesji wewnętrznej, kończyła współpracę z właścicielami firm rodzinnych na etapie przygotowania. Mimo braku formalnego zakończenia procesu sukcesji rozmówcy rzadko dokonywali modyfikacji wdrożonych rozwiązań. Tymczasem każda zmiana w rodzinie, firmie, jej otoczeniu może wymuszać modyfikacje planu sukcesji, których potrzeby nie są świadomi nestorzy. Doradcy powinni zatem rozważyć rozszerzenie ich harmonogramu pracy o obowiązkową ewaluację i monitorowanie wdrożonych rozwiązań. Dzięki temu będą mieli pewność,

że wybrano odpowiedni scenariusz sukcesji i rodzina potrafi odnaleźć się w nowej rzeczywistości.

Rekomendacje dla władz publicznych w zakresie wsparcia właścicieli firm rodzinnych

Przedstawione w tej części rekomendacje zostały opracowane na podstawie wypowiedzi doradców biorących udział w badaniu.

1. Zmiany prawno-podatkowe

Badani doradcy zarekomendowali wprowadzenie różnych zmian w obszarze prawa i podatków. Wśród głównych propozycji pojawiły się: zniesienie podatku od sprzedaży firmy, zwolnienie rodziny od powstałych zobowiązań biznesowych, wprowadzenie regulacji dotyczących funkcjonowania *family office*, czyli firm zajmujących się zarządzaniem majątkiem i inwestycjami firm rodzinnych (Gray, 2005, s. 10). Należy jednak podkreślić, że mimo proponowanych zmian w zakresie prawa i podatków doradcy dostrzegli, że znacznie gorszym zjawiskiem od braku przepisów prawno-podatkowych w jakimś obszarze jest ich nieustanna zmienność. Rozmówcy podkreślili, że zmiany te są najbardziej dotkliwe w przypadku procesów sukcesji wewnętrznej i zewnętrznej, ponieważ są to procesy długoterminowe. W związku z tym ryzyko wprowadzenia nowych przepisów, które uniemożliwią realizację zaplanowanego scenariusza sukcesji jest dosyć duże. Ponadto w przypadku sukcesji zewnętrznej wszelkie zmiany prawno-podatkowe wywołują również niepewność transakcji dla kupującego i w rezultacie jego wycofanie się z transakcji zakupu.

2. Umożliwienie tworzenia fundacji rodzinnych (prywatnych) w Polsce

Rozmówcy dostrzegli zainteresowanie przedsiębiorców rodzinnych fundacjami prywatnymi, czyli podmiotami wykorzystywanymi do wydzielenia części majątku właściciela firmy rodzinnej, a następnie jego stopniowego przekazywania potomstwu. Fundacje prywatne zdaniem badanych istnieją już w licznych krajach Europy Zachodniej i przyciągają właścicieli polskich firm rodzinnych. Można stwierdzić zatem, że brak możliwości założenia fundacji rodzinnej w Polsce prowadzi do częściowego przeniesienia majątku przedsiębiorców rodzinnych za granicę.

3. Wsparcie działań edukacyjnych i informacyjnych na rzecz firm rodzinnych

Większość badanych doradców oceniła pozytywnie projekty na rzecz firm rodzinnych, które były realizowane w latach 2009–2015. Do projektów tych należą: „Firmy rodzinne 1”, „Firmy rodzinne 2” oraz „Przewodnik po sukcesji”. W ramach każdego z nich właściciele firm rodzinnych mogli skorzystać z licznych szkoleń i warsztatów, które miały na celu m.in. budowanie świadomości oraz przygotowanie w zakresie realizacji procesu sukcesji. Zdaniem rozmówców wskazane projekty nie objęły wsparciem wszystkich potrzebujących pomocy właścicieli firm rodzinnych, dlatego rekomendowali realizację kolejnych, podobnych projektów¹. Realizatorzy nowych projektów powinni jednak zwrócić szczególną uwagę na atmosferę panującą podczas spotkań z właścicielami firm rodzinnych. Ważne jest, aby wszyscy nestorzy mieli poczucie swobody w wyborze ścieżki sukcesji (sukcesja wewnętrzna lub sukcesja zewnętrzna). Nikt nie powinien zachęcać ich tylko do jednego rozwiązania i co najważniejsze niezależnie od ich wyboru powinni otrzymać wsparcie. Ponadto nowe projekty powinny również sprzyjać budowaniu zaufania do doradców, aby właściciele firm rodzinnych po zakończeniu projektów rządowych chętniej korzystali ze wsparcia ekspertów i z ich pomocą tworzyli dobrze prosperujące oraz dające wiele miejsc pracy firmy. Na zakończenie warto dodać, że doradcy zalecali pewnego rodzaju umiar we wspieraniu firm rodzinnych, aby zapobiec ich negatywnemu postrzeganiu przez inne firmy na rynku, a także ogólnie społeczeństwo.

4. Wsparcie działań edukacyjnych na rzecz doradców dla firm rodzinnych

Badani doradcy w większości przypadków budowali swoją wiedzę na temat sukcesji poprzez doświadczenie. Nieliczni z nich mówili o dzieleniu się wiedzą ze współpracownikami lub ewentualnie szerszym gronem doradców podczas spotkań organizowanych np. przez izby gospodarcze lub izby radców prawnych. Były to jednak pojedyncze inicjatywy. Oznacza to, że początkujący doradcy mogą mieć ograniczony dostęp do wiedzy w zakresie sukcesji i w rezultacie świadczyć

¹ Badania zostały przeprowadzone przed rozpoczęciem projektu „Power”, w ramach którego oferowano wsparcie dla ok. 1000 przedsiębiorców w zakresie przygotowania do procesu sukcesji.

usługi w niewłaściwy sposób. W związku z tym ważne jest, aby zadbać nie tylko o edukację przedsiębiorców rodzinnych, ale również zapewnić doradcom szkolenia w zakresie sukcesji.

Ograniczenia badań własnych i dalsze kierunki badań

Interpretując wyniki badań przedstawione w niniejszej pracy, należy rozważyć trzy główne ograniczenia. Pierwszym jest brak możliwości generalizacji wyników badań. Biorąc pod uwagę, że wyniki badań przedstawione w niniejszej pracy opierają się na wywiadach z 38 doradcami działającymi na terenie Polski, nie jest możliwa ich generalizacja na innych doradców współpracujących z właścicielami firm rodzinnych w procesie sukcesji w Polsce, a także innych krajach. Mimo że dobrana próba była pomocna dla realizacji przeprowadzonego badania o charakterze eksploracyjnym, przyszłe badania powinny opierać się na większej próbie, a ich uczestnicy powinni reprezentować różne kraje – zarówno takie, w których proces sukcesji został przeprowadzony przez wiele firm rodzinnych, jak i takie, gdzie potrzeba przeprowadzenia procesu sukcesji pojawiła się dopiero w ostatnich latach. Próba dobrana w ten sposób mogłaby pomóc rozstrzygnąć, w jakim stopniu przedstawione wyniki badań można uogólniać do innych doradców firm rodzinnych w różnych krajach. Ponadto mogłaby ona pomóc w ustaleniu innych aspektów współpracy doradców z właścicielami firm rodzinnych w procesie sukcesji.

Drugim ograniczeniem niniejszej pracy jest sam dobór rozmówców do badania. Wywiady zostały przeprowadzone głównie z doradcami, którzy pracowali w firmach doradczych mających strony internetowe z opisem oferty w zakresie sukcesji wewnętrznej lub zewnętrznej. W związku z tym grupa doradców niemających strony internetowej lub informacji o sukcesji zamieszczonych na tej stronie, ale mających doświadczenie we współpracy z właścicielami firm rodzinnych nie została uwzględniona. Tymczasem doświadczenia takich ekspertów mogłyby również dać nowy wgląd w analizę współpracy doradców z właścicielami firm rodzinnych w procesie sukcesji.

Trzecim ograniczeniem jest wyraźna dominacja prawników w badanej próbie. Mimo podjętych działań mających na celu jak największe zróżnicowanie próby prawnicy stanowili prawie jej połowę. W związku z tym przedstawione wyniki badań przedstawiają w dużej mierze

perspektywę prawników, to w jaki sposób współpracują oni z właścicielami firm rodzinnych i jak postrzegają swoją rolę w procesie sukcesji wewnętrznej i zewnętrznej. Należy podkreślić, że ta grupa doradców różni się znacznie od pozostałych m.in. pod względem: wykonywanych zadań, poziomu zaufania instytucjonalnego, jakim obdarzają ich klienci, wymogów i standardów ich usług. Oznacza to, że ich perspektywa może zaburzać ogólną postać współpracy doradców z właścicielami firm rodzinnych w procesie sukcesji (wewnętrznej i zewnętrznej). Przyszłe badania powinny więc zostać przeprowadzone na próbie nie tylko większej, ale także bardziej zróżnicowanej.

Przedstawione wyniki badań pokazują współpracę doradców z właścicielami firm rodzinnych w procesie sukcesji z perspektywy tych pierwszych. Interesujące byłoby zatem poznanie w przyszłości również perspektywy właścicieli firm rodzinnych. Pozwoliłoby to ustalić, w jakich kwestiach dotyczących współpracy w procesie sukcesji wewnętrznej i zewnętrznej doradcy i ich klienci są zgodni, a w jakich ich opinie są rozbieżne.

W próbie badanych doradców nie znaleźli się żadni psychologowie, których rola może być istotna w kontekście rozwiązywania problemów relacyjnych w firmach rodzinnych podczas realizacji procesu sukcesji wewnętrznej i zewnętrznej. Niemniej jednak większość badanych nie chciała współpracować z tymi doradcami. W związku z tym przyszłe badania powinny zbadać rolę psychologów w procesie sukcesji, jak również bariery ich współpracy z innymi zewnętrznymi formalnymi doradcami wspierającymi firmy rodzinne.

Badani doradcy przedstawiając swoją rolę w procesie sukcesji zarówno wewnętrznej, jak i zewnętrznej koncentrowali się przede wszystkim na rozwiązywaniu problemów technicznych. Ponadto, jak wynika z ich wypowiedzi, uczestniczyli oni głównie w etapie przygotowania procesu sukcesji. W rezultacie wynikiem pracy badanych doradców było przede wszystkim przygotowanie firmy do jej przekazania sukcesorom lub osobom trzecim. Tymczasem literatura przedmiotu poświęcona sukcesji wewnętrznej wskazuje, że istotnym jej elementem jest także przygotowanie sukcesora. Dlatego dalsze badania należałoby poszerzyć o aspekt współpracy formalnych zewnętrznych doradców z sukcesorami. W kontekście przyszłych badań interesujące może okazać się również poznanie działań podejmowanych przez właścicieli firm rodzinnych po zakończeniu współpracy z doradcą.

Bibliografija

- Ahlers, O., Hack, A., Madison, K., Wright, M., & Kellermanns, F.W. (2017). Is it All About Money? – Affective Commitment and the Difference Between Family and Non-family Sellers in Buyouts. *British Journal of Management*, 28, 159–179.
- Albert, L.S., & DeTienne, D.R. (2016). Founding Resources and Intentional Exit Sales Strategies: An Imprinting Perspective. *Group & Organization Management*, 41(6), 823–846.
- Allinson, G., Braidford, P., Houston, M., Robson, P., & Stone, I. (2007). *The operation of the SME transfer market*. Durham: Durham Business School.
- Alpeza, M., Tall, J., & Mezulic Juric, P. (2018). The Challenges of SME Business Transfers: The Evidence from Croatia and Finland. *Organizacija*, 51(2), 135–145.
- Amit, R., & Schoemaker, P.J.H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33–46.
- Andersen, O., & Kheam, L.S. (1998). Resource-based theory and international growth strategies: an exploratory study. *International Business Review*, 7(2), 163–184.
- Anderson, R.C., & Reeb, D.M. (2003). Founding – Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500. *The Journal of Finance*, 58(3), 1301–1328.
- Appelbaum, S.H., & Steed, A.J. (2005). The critical success factors in the client-consulting relationship. *Journal of Management Development*, 24(1), 68–93.
- Arnaud, G. (1998). The obscure object of demand in consultancy: a psychoanalytic perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 13(7), 469–84.

- Aronoff, C.E. (1998). Megatrends in family business. *Family Business Review*, 11(3), 181–185.
- Aronoff, C.E. (2001). Understanding family-business survival statistics. *Supply House Times*, 44(5), 34–35.
- Aronoff, C.E., McClure, S.L., & Ward, J.L. (2011). Developing Effective Successors. [W:] C.E. Aronoff, S.L. McClure, & J.L. Ward (eds.), *Family Business Succession: The Final Test of Greatness* (s. 33–50). New York: Palgrave Macmillan US.
- Aronoff, C.E., & Ward, J.L. (2011). *How to choose and use advisors*. New York: Palgrave Macmillan.
- Arregle, J., Hitt, M., Sirmon, D., & Very, P. (2007). The development of organizational social capital: Attributes of family firms. *Journal of Management Studies*, 44(1), 73–95.
- Astrachan, J.H. (2010). Strategy in family business: Toward a multidimensional research agenda. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 6–14.
- Astrachan, J.H., & McMillan, K.S. (2006). United States. [W:] F.W. Kaslow (ed.), *Handbook of family business & family business consultation: A global perspective* (s. 347–363). Binghamton, NY: International Business Press.
- Audet, J., Berger-Douce, S., & St-Jean, E. (2007). Perceptual Barriers Preventing Small Business Owners from Using Public Support Services: Evidence from Canada. *International Journal of Entrepreneurship*, 11, 27–48.
- Avloniti, A., Iatridou, A., Kaloupsis, I., & Vozikis, G.S. (2014). Sibling rivalry: implications for the family business succession process. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10(4), 661–678.
- Babbie, E. (2008). *Podstawy badań społecznych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Baker, K.G., & Wiseman, K.K. (1998). Leadership, legacy, and emotional process in family business. *Family Business Review*, 11(3), 207–213.
- Barach, J.A., & Ganitsky, J.B. (1995). Successful Succession in Family Business. *Family Business Review*, 8(2), 131–155.
- Barbera, F., & Hasso, T. (2013). Do We Need to Use an Accountant? The Sales Growth and Survival Benefits to Family SMEs. *Family Business Review*, 26(3), 271–292.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barontini, R., & Caprio, L. (2006). The Effect of Family Control on Firm Value and Performance: Evidence from Continental Europe. *European Financial Management*, 12(5), 689–723.
- Bastié, F., Cieply, S., & Cussy, P. (2018). Does mode of transfer matter for business performance? Transfers to employees versus transfers to outsiders. *Small Business Economics*, 50, 77–89.

- Battisti, M., & Williamson, A.J. (2015). The role of intermediaries in the small business transfer process. *Small Enterprise Research*, 22(1), 32–48.
- Becchetti, L., & Trovato, G. (2002). The Determinants of Growth for Small and Medium Sized Firms. The Role of the Availability of External Finance. *Small Business Economics*, 19(4), 291–306.
- Beckhard, R., & Dyer, W.G. (1983). Managing continuity in the family-owned business. *Organizational Dynamics*, 12(1), 5–12.
- Belkhdja, O., Karuranga, É., & Morin, G.G. (2012). Reflections on the Client–Consultant Relationship: Challenges and Opportunities in a Context of Organisational Change. *Journal of General Management*, 37(3), 1–19.
- Ben-Gal, H.C., & Tzafrir, S.S. (2011). Consultant–client relationship: One of the secrets to effective organizational change? *Journal of Organizational Change Management*, 24(5), 662–679.
- Bennett, R.J. (2007). Expectations-based evaluation of SME advice and consultancy: an example of business link services. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(3), 435–457.
- Bennett, R.J., & Robson, P.J.A. (1999). The use of external business advice by SMEs in Britain. *Entrepreneurship & Regional Development*, 11(2), 155–180.
- Bennett, R.J., & Robson, P.J.A. (2003). Changing Use of External Business Advice and Government Supports by SMEs in the 1990s. *Regional Studies*, 37(8), 795–811.
- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), 258–279.
- Berrone, P., Cruz, C., Gomez-Mejia, L.R., & Larrazza-Kintana, M. (2010). Socioemotional Wealth and Corporate Responses to Institutional Pressures: Do Family-Controlled Firms Pollute Less? *Administrative Science Quarterly*, 55(1), 82–113.
- Berry, A.J., Sweeting, R., & Goto, J. (2006). The effect of business advisers on the performance of SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(1), 33–47.
- Bertschi-Michel, A., Kammerlander, N., & Strike, V.M. (2020). Unearthing and Alleviating Emotions in Family Business Successions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 44(1), 81–108.
- Bertschi-Michel, A., Sieger, P., & Kammerlander, N. (2021). Succession in family-owned SMEs: the impact of advisors. *Small Business Economics*, 56, 1531–1551.
- Bessant, J., & Rush, H. (1995). Building bridges for innovation: the role of consultants in technology transfer. *Research Policy*, 24(1), 97–114.

- Biddle, B.J. (1979). *Role theory: expectations, identities, and behaviors*. New York: Academic Press.
- Biddle, B.J. (1986). Recent Development in Role Theory. *Annual Review of Sociology*, 12, 67–92.
- Binz, C., Hair, J.F., Pieper, T.M., & Baldauf, A. (2013). Exploring the effect of distinct family firm reputation on consumers' preferences. *Journal of Family Business Strategy*, 4(1), 3–11.
- Birley, S. (1985). The role of networks in the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing*, 1(1), 107–117.
- Birley, S. (1986). Succession in the family firm: The inheritor's view. *Journal of Small Business Management*, 24(3), 36–43.
- Björnberg, A., & Nicholson, N. (2012). Emotional Ownership. *Family Business Review*, 25(4), 374–390.
- Bjuggren, P.-O., & Sund, L.-G. (2002). A Transition Cost Rationale for Transition of the Firm within the Family. *Small Business Economics*, 19(2), 123–133.
- Blackburn, R., & Jarvis, R. (2010). *The role of small and medium practices in providing business support to small- and medium-sized enterprises*. New York: International Federation of Accountants. Information paper.
- Blaikie, N., & Priest, J. (2017). *Social research: paradigms in action*. Cambridge: Polity Press.
- Blesa, A., Ripollès, M., & Soler, J.X. (2015). Situation analysis: Spain. [W:] A. Viljamaa, J. Tall, E. Varämaki, S. Singer, & S. Durst (eds.), *Business transfer ecosystems and awareness raising activities. Situation analysis of five European Countries* (s. 75–95). Seinäjoki: Publications of Seinäjoki University of Applied Sciences.
- Bollinger, A.S., & Smith, R.D. (2001). Managing organizational knowledge as a strategic asset. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 8–18.
- Boter, H., & Lundström, A. (2005). SME perspectives on business support services: The role of company size, industry and location. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12(2), 244–258.
- Brockhaus, R.H. (2004). Family Business Succession: Suggestions for Future Research. *Family Business Review*, 17(2), 165–177.
- Brookes, K., Davidson, P.M., Daly, J., & Halcomb, E.J. (2007). Role theory: A framework to investigate the community nurse role in contemporary health care systems. *Contemporary Nurse*, 25(1–2), 146–155.
- Bronnenmayer, M., Wirtz, B.W., & Göttel, V. (2016). Success factors of management consulting. *Review of Managerial Science*, 10(1), 1–34.
- Brown, F.H. (1998). The “Softer Side” of Consulting to Business-Owning Families: Understanding Our Clients and Ourselves. *Family Business Review*, 11(3), 193–206.
- Bruce, D., & Picard, D. (2006). Making Succession a Success: Perspectives from Canadian Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of Small Business Management*, 44(2), 306–309.

- Brun de Pontet, S., Wrosch, C., & Gagne, M. (2007). An Exploration of the Generational Differences in Levels of Control Held Among Family Businesses Approaching Succession. *Family Business Review*, 20(4), 337–354.
- Bubolz, M.M. (2001). Family as source, user, and builder of social capital. *Journal of Behavioral and Experimental Economics (formerly The Journal of Socio-Economics)*, 30(2), 129–131.
- Budge, G.S., & Janoff, R.W. (1991). Interpreting the Discourses of Family Business. *Family Business Review*, 4(4), 367–381.
- Burt, R. (1992). *Structural Holes*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Butler, J.E., & Hansen, G.S. (1991). Network evolution, entrepreneurial success, and regional development. *Entrepreneurship & Regional Development*, 3(1), 1–16.
- Cabrera-Suárez, K. (2005). Leadership transfer and the successor's development in the family firm. *The Leadership Quarterly*, 16(1), 71–96.
- Cabrera-Suárez, K., De Saá-Pérez, P., & García-Almeida, D. (2001). The Succession Process from a Resource – and Knowledge-Based View of the Family Firm. *Family Business Review*, 14(1), 37–47.
- Cadieux, L., & Brouard, F. (2009). *La transmission des PME. Perspectives et enjeux*. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Cadieux, L., Lorrain, J., & Hugron, P. (2002). Succession in Women-Owned Family Businesses: A Case Study. *Family Business Review*, 15(1), 17–30.
- Canback, S. (1998). The logic of management consulting. *Journal of Management Consulting*, 10(2), 3–11.
- Cardon, M.S., Zietsma, C., Saporito, P., Matherne, B.P., & Davis, C. (2005). A tale of passion: new insights into entrepreneurship from a parenthood metaphor. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 23–45.
- Carey, P., & Tanewski, G. (2016). The provision of business advice to SMEs by external accountants. *Managerial Auditing Journal*, 31(3), 290–313.
- Carney, M. (2005). Corporate Governance and Competitive Advantage in Family-Controlled Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 249–265.
- Carney, M., Van Essen, M., Gedajlovic, E. R., & Heugens, P.P.M.A.R. (2015). What do we know about Private Family Firms? A Meta-Analytical Review. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(3), 513–544.
- Carrigan, M., & Buckley, J. (2008). What's so special about family business? An exploratory study of UK and Irish consumer experiences of family businesses. *International Journal of Consumer Studies*, 32(6), 656–666.
- Cassia, L., De Massis, A., & Pizzurno, E. (2012). Strategic innovation and new product development in family firms: An empirically grounded theoretical framework. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 18(2), 198–232.

- Castanos, C., & Welsh, D.H.B. (2013). Training marriage and family therapists as family business advisors: A supervisory model. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 19(1), 1–40.
- Cerruti, C., Borra, S., Appolloni, A., Benedetto, G., & Artioli, E. (2018). *Survey of the European Management Consultancy*. Brussels: FEACO.
- Cerruti, C., Borra, S., & Appolloni, A. (2019). *Survey of the European Management Consultancy*. Brussels: FEACO.
- Cerruti, C., Borra, S., & Appolloni, A. (2020). *Survey of the European Management Consultancy*. Brussels: FEACO.
- Cesaroni, F.M., & Sentuti, A. (2016). Accountants' role in the management of succession: empirical evidence from Italy. *Journal of Family Business Management*, 6(3), 270–290.
- Charmaz, K. (2009). *Teoria ugruntowana. Praktyczny przewodnik po analizie jakościowej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Chaston, I., Badger, B., & Sadler-Smith, E. (1999). Small firm organisational learning: comparing the perceptions of need and style among UK support service advisors and small firm managers. *Journal of European Industrial Training*, 23(1), 36–43.
- Chelliah, J. (2010). The Psychodynamics of the Client-Consultant Relationship. *International Journal of Business and Information*, 5(2), 135–150.
- Chelliah, J., & Davis, D. (2010). But do you like your (expensive management) consultant? *Journal of Business Strategy*, 31(2), 34–42.
- Chalus-Sauvannet, M.-C., Deschamps, B., & Cisneros, L. (2016). Unexpected Succession: When Children Return to Take Over the Family Business. *Journal of Small Business Management*, 54(2), 714–731.
- Chen, S., Chen, X., Cheng, Q., & Shevlin, T. (2010). Are family firms more tax aggressive than non-family firms? *Journal of Financial Economics*, 95(1), 41–61.
- Chi, T. (1994). Trading in strategic resources: Necessary conditions, transaction cost problems, and choice of exchange structure. *Strategic Management Journal*, 15(4), 271–290.
- Chirico, F., & Nordqvist, M. (2010). Dynamic capabilities and trans-generational value creation in family firms: The role of organizational culture. *International Small Business Journal*, 28(5), 487–504.
- Chirico, F., & Salvato, C. (2008). Knowledge Integration and Dynamic Organizational Adaptation in Family Firms. *Family Business Review*, 21(2), 169–181.
- Chrisman, J.J., Chua, J.H., & Sharma, P. (2005). Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 555–576.
- Chrisman, J.J., Chua, J.H., & Sharma, P. (2009). Guiding family businesses through the succession process. *The CPA Journal*, 79(6), 48–51.

- Chrisman, J.J., & Patel, P.C. (2012). Variations in R&D Investments of Family and Nonfamily Firms: Behavioral Agency and Myopic Loss Aversion Perspectives. *Academy of Management Journal*, 55(4), 976–997.
- Christensen, P.R., & Klyver, K. (2006). Management consultancy in small firms: how does interaction work? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(3), 299–313.
- Chua, J.H., Chrisman, J.J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19–39.
- Ciampi, F. (2009). Exploring knowledge creation pathways in advanced management consulting. [W:] A.F. Buono (ed.), *Emerging trends and issues in management consulting: Consulting as a janus-faced reality* (s. 3–40). Charlotte: Information Age Publishing.
- Ciesielska, M. (2008). Przedsiębiorczość w małej firmie. [W:] M. Kostera (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu* (s. 411–431). Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Cisneros, L., & Deschamps, B. (2015). The Role of Advisors and The Sequence of Their Actions in Sibling Team Succession. *M@n@gement*, 18(4), 282–308.
- Classen, N., Carree, M., Van Gils, A., & Peters, B. (2014). Innovation in family and non-family SMEs: An exploratory analysis. *Small Business Economics*, 42(3), 595–609.
- Clifford, S. (2008). *An owner's guide to business succession planning*. Second edition. Kent: Ohio Employee Ownership Center of Kent State University.
- Cole, P., & Johnson, K. (2012). A perfect fit: Connecting family therapy skills to family business needs. *Journal of Marital and Family Therapy*, 38(1), 63–71.
- Collin, S., Ahlberg, J., Berg, K., Broberg, P., & Karlsson, A. (2017). The auditor as consigliere in family firm. *Journal of Family Business Management*, 7(1), 2–20.
- Collis, D., & Montgomery, C. (1995). Competing on Resources Strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, 73(July–August), 118–128.
- ConQuest Consulting. (2016). *2016 Consulting dla MŚP. Badanie zapotrzebowania na usługi doradcze*. Warszawa: ConQuest Consulting.
- Corbetta, G., & Montemerlo, D. (1999). Ownership, Governance, and Management Issues in Small and Medium-Size Family Businesses: A Comparison of Italy and the United States. *Family Business Review*, 12(4), 361–374.
- Corbetta, G., & Salvato, C. (2004). Self-Serving or Self-Actualizing? Models of Man and Agency Costs in Different Types of Family Firms: A Commentary on “Comparing the Agency Costs of Family and Non-family Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence.” *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 355–362.

- Corbetta G., & Salvato C. (2012). *Strategies for Longevity in Family Firms – A European Perspective*. Bocconi on Management Series. London: Palgrave Macmillan.
- Coutu, W. (1951). Role-Playing vs. Role-Taking: An Appeal for Clarification. *American Sociological Review*, 16(2), 180–187.
- Coverman, S. (1989). Role overload, role conflict, and stress: Addressing consequences of multiple role demands. *Social Forces*, 67(4), 965–982.
- Creary, S.J., & Gordon, J.R. (2016). Role Conflict, Role Overload, and Role Strain. [W:] C.L. Shehan (ed.), *Encyclopedia of Family Studies* (s. 1–6). New Jersey: John Wiley & Sons.
- Creswell, J.W., & Plano Clark, V.L. (2007). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. London: Sage.
- Creswell, J.W. (2013). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. Third edition. Washington DC: Sage.
- Croci, E., Doukas, J.A., & Gonenc, H. (2011). Family Control and Financing Decisions. *European Financial Management*, 17(5), 860–897.
- Crucini, C., & Kipping, M. (2001). Management consultancies as global change agents?: Evidence from Italy. *Journal of Organizational Change Management*, 14(6), 570–589.
- CSES (2014). *Evaluation of the Implementation of the 2006 Commission Communication on Business Transfers*. Sevenoaks: Centre for Strategy and Evaluation Services.
- Curran, J., & Blackburn, R.A. (2000). Panacea or White Elephant? A Critical Examination of the Proposed New Small Business Service and Response to the DTI Consultancy Paper. *Regional Studies*, 34(2), 181–189.
- Czakon, W. (2015). Metodyka systematycznego przeglądu literatury. [W:] W. Czakon, *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu* (s. 119–139). Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Czerniawska, F. (2002). *Management Consultancy: What Next?* London: Palgrave.
- Danes, S.M., Stafford, K., Haynes, G., & Amarapurkar, S.S. (2009). Family capital of family firms: Bridging human, social, and financial capital. *Family Business Review*, 22(3), 199–215.
- Danna-Lynch, K. (2010). Switching roles: The process of mental weighing. *Poetics*, 38(2), 166–184.
- Davenport, J., & Early, J. (2010). The Power-Influence Dynamics in a Consultant/Client Relationship. *Journal of Financial Service Professionals*, 1, 1–4.
- David, R.J., & Strang, D. (2006). When Fashion is Fleeting: Transitory Collective Beliefs and the Dynamics of TQM Consulting. *Academy of Management Journal*, 49(2), 215–233.

- Davis, J., Schoorman, F., & Donaldson, L. (1997). Toward a Stewardship Theory of Management. *The Academy of Management Review*, 22(1), 20–47.
- Davis, J.H., Frankforter, S., Vollrath, D., & Hill, V. (2007). An empirical test of stewardship theory. *Journal of Business and Leadership: Research, Practice, and Teaching*, 3(1), 40–50.
- Davis, W.D., Dibrell, C., Craig, J.B., & Green, J. (2013). The Effects of Goal Orientation and Client Feedback on the Adaptive Behaviors of Family Enterprise Advisors. *Family Business Review*, 26(3), 215–234.
- Day, E., & Barksdale, H.C. (1994). Organizational Purchasing of Professional Services: The Process of Selecting Providers. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 9(3), 44–51.
- Deephouse, D.L., & Jaskiewicz, P. (2013). Do Family Firms Have Better Reputations Than Non-Family Firms? An Integration of Socioemotional Wealth and Social Identity Theories. *Journal of Management Studies*, 50(3), 337–360.
- Dehlen, T., Zellweger, T., Kammerlander, N., & Halter, F. (2014). The role of information asymmetry in the choice of entrepreneurial exit routes. *Journal of Business Venturing*, 29(2), 193–209.
- De Massis, A., Chua, J.H., & Chrisman, J.J. (2008). Factors preventing intra-family succession. *Family Business Review*, 21(2), 183–199.
- DeMott, D.A. (1998). The Lawyer as Agent. *Fordham Law Review*, 67(2), 301–326.
- DESI (2018). *Digital Economy and Society Index*. Brussels: European Commission.
- DeTienne, D.R. (2010). Entrepreneurial exit as a critical component of the entrepreneurial process: Theoretical development. *Journal of Business Venturing*, 25(2), 203–215.
- DeTienne, D., & Cardon, M. (2012). Impact of founder experience on exit intentions. *Small Business Economics*, 38(4), 351–374.
- Devins, D. (1999). Supporting Established Micro Businesses: Policy Issues Emerging from an Evaluation. *International Small Business Journal*, 18(1), 86–96.
- Dibrell, C., & Moeller, M. (2011). The impact of a service-dominant focus strategy and stewardship culture on organizational innovativeness in family-owned businesses. *Journal of Family Business Strategy*, 2(1), 43–51.
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*, 35(12), 1504–1511.
- Distelberg, B.J., & Schwarz, T.V. (2015). Mentoring Across Family-Owned Businesses. *Family Business Review*, 28(3), 193–210.
- Donaldson, L., & Davis, J.H. (1991). Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns. *Australian Journal of Management*, 16(1), 49–64.

- Donckels, R., & Fröhlich, E. (1991). Are Family Businesses Really Different? European Experiences from STRATOS. *Family Business Review*, 4(2), 149–160.
- Duh, M., Belak, J., & Milfelner, B. (2010). Core Values, Culture and Ethical Climate as Constitutional Elements of Ethical Behaviour: Exploring Differences Between Family and Non-Family Enterprises. *Journal of Business Ethics*, 97, 473–489.
- Dunn, B. (1999). The Family Factor: The Impact of Family Relationship Dynamics on Business-Owning Families during Transitions. *Family Business Review*, 12(1), 41–60.
- Durst, S., & Gueldenberg, S. (2010). What makes SMEs attractive to external successors? *VINE*, 40(2), 108–135.
- Durst, S., & Henschel, T. (2014). Governance in small firms – a country comparison of current practices. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 21(1), 16–32.
- Dyck, B., Mauws, M., Starke, F.A., & Mischke, G.A. (2002). Passing the baton: The importance of sequence, timing, technique and communication in executive succession. *Journal of Business Venturing*, 17(2), 143–162.
- Dyer, W.G. (2006). Examining the “Family Effect” on Firm Performance. *Family Business Review*, 19(4), 253–273.
- Dyer, L.M., & Ross, C.A. (2007). Advising the Small Business Client. *International Small Business Journal*, 25(2), 130–151.
- Dyer, L.M., & Ross, C.A. (2008). Seeking Advice In A Dynamic And Complex Business Environment: Impact On The Success Of Small Firms. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 13(2), 133–149.
- Dyer, W.G., & Handler, W. (1994). Entrepreneurship and Family Business: Exploring the Connections. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19(1), 71–84.
- Eisenhardt, K.M. (1989a). Agency Theory: An Assessment and Review. *The Academy of Management Review*, 14(1), 57–74.
- Eisenhardt, K.M. (1989b). Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
- Erwee, R., & Malan, R. (2009). Models of management consulting. [W:] A.F. Buono (ed.), *Emerging trends and issues in management consulting: Consulting as a janus-faced reality* (s. 41–62). Charlotte: Information Age Publishing.
- Fama, E.F., & Jensen, M.C. (1983). Separation of Ownership and Control. *The Journal of Law and Economics*, 26(2), 301–325.
- Filser, M., Kraus, S., & Märk, S. (2013). Psychological Aspects of Succession in Family Business Management. *Management Research Review*, 36(3), 256–277.

- Flick, U. (2010). *Projektowanie badania jakościowego*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Frank, H., Kessler, A., Nosé, L., & Suchy, D. (2011). Conflicts in family firms: state of the art and perspectives for future research. *Journal of Family Business Management*, 1(2), 130–153.
- Fullerton, J., & West, M. (1996). Consultant and client: Working together? *Journal of Managerial Psychology*, 11(6), 40–49.
- Gagnè, M., Wrosch, C., & Brun de Pontet, S. (2011). Retiring From the Family Business: The Role of Goal Adjustment Capacities. *Family Business Review*, 24(4), 292–304.
- Galbreath, J. (2005). Which resources matter the most to firm success? An exploratory study of resource-based theory. *Technovation*, 25(9), 979–987.
- García-Álvarez, E., López-Sintas, J., & Saldaña Gonzalvo, P. (2002). Socialization Patterns of Successors in First – to Second-Generation Family Businesses. *Family Business Review*, 15(3), 189–203.
- Gersick, K. (2015). Essay on Practice: Advising Family Enterprise in the Fourth Decade. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(6), 1433–1450.
- Gersick, K.E., Davis, J.A., McCollom Hampton, M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation. Lifecycle of the family business*. Boston: Harvard Business School Press.
- Gersick, K.E., Lansberg, I., Desjardins, M., & Dunn, B. (1999). Stages and Transitions: Managing Change in the Family Business. *Family Business Review*, 12(4), 287–297.
- Gibb, A.A. (1997). Small Firms' Training and Competitiveness. Building Upon the Small business as a Learning Organisation. *International Small Business Journal*, 15(3), 13–29.
- Gibbs, G. (2011). *Analiza danych jakościowych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Gillis-Donovan, J., & Moynihan-Bradt, C. (1990). The Power of Invisible Women in the Family Business. *Family Business Review*, 3(2), 153–167.
- Glaser B., Strauss A.L. (2009). *Odkrywanie Teorii Ugruntowanej. Strategie badania jakościowego*. Kraków: NOMOS.
- Glinka, B., & Gudkova, S. (2010). Wybrane uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości rodzinnej w Polsce. *Problemy Zarządzania*, 8(4), 42–55.
- Glinka, B., & Gudkova, S. (2011). *Przedsiębiorczość*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Glinka, B., & Hensel, P. (2012). Pułapki i dylematy w badaniach jakościowych. [W:] D. Jemielniak (red.), *Badania jakościowe. Podejścia i teorie* (s. 41–56). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Gnitecki, J. (1993). *Zarys metodologii badań w pedagogice empirycznej*. Zielona Góra: WSE.

- Gomes, E., Angwin, D. N., Weber, Y., & Yedidia Tarba, S. (2013). Critical success factors through the mergers and acquisitions process: revealing pre- and post-M&A connections for improved performance. *Thunderbird International Business Review*, 5(1), 13–35.
- Gomez-Mejia, L., Haynes, K.T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K.J.L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106–137.
- Gomez-Mejia, L.R., Makri, M., & Kintana, M.L. (2010). Diversification Decisions in Family-Controlled Firms. *Journal of Management Studies*, 47(2), 223–252.
- Gooderham, P.N., Tobiassen, A., Døving, E., & Nordhaug, O. (2004). Accountants as Sources of Business Advice for Small Firms. *International Small Business Journal*, 22(1), 5–22.
- Goodman, J.M. (1998). Defining the New Professional: The Family Business Counselor. *Family Business Review*, 11(4), 349–354.
- Granata, D., & Chirico, F. (2010). Measures of Value in Acquisitions: Family Versus Nonfamily Firms. *Family Business Review*, 23(4), 341–354.
- Grant, R.M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3), 114–135.
- Graves, C., & Thomas, J. (2004). Internationalisation of the family business: a longitudinal perspective. *International Journal of Globalisation and Small Business*, 1(1), 7–27.
- Gray, L. (2005). How family dynamics influence the structure of the family office. *Journal of Wealth Management*, 8, 9–17.
- Grote, J. (2003). Conflicting generations: a new theory of family business rivalry. *Family Business Review*, 16(2), 113–124.
- Grubman, J., & Jaffe, D.T. (2010). Client relationships and family dynamics: Competencies and services necessary for truly integrated wealth management. *Journal of Wealth Management*, 13(1), 16–31.
- Gudkova, S. (2012). Wywiad w badaniach jakościowych. [W:] D. Jemielniak (red.), *Badania jakościowe. Metody i narzędzia* (s. 111–130). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Gumiński, M., Huet, M., Jacykowska, M., Juszcak, K., Kwiatkowska, M., Mordan, P., & Orczykowska M. (2019). *Spółeczeństwo informacyjne w Polsce. Wyniki badań statystycznych z lat 2015–2019*. Warszawa, Szczecin: GUS.
- Habbershon, T.G., & Williams, M.L. (1999). A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. *Family Business Review*, 12(1), 1–25.
- Hall, C.M. (2013). *The Bowen Family Theory and Its Uses*. Washington: International Psychotherapy Institute.

- Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 13(2), 135–144.
- Handler, W.C. (1994). Succession in Family Business: a Review of the Research. *Family Business Review*, 7(2), 133–157.
- Handler, W.C., & Kram, K.E. (1988). Succession in Family Firms: The Problem of Resistance. *Family Business Review*, 1(4), 361–381.
- Harada, N. (2007). Which Firms Exit and Why? An Analysis of Small Firm Exits in Japan. *Small Business Economics*, 29(4), 401–414.
- Harkins, J., & Forster-Holt, N. (2014). Resource Dependence and the Exits of Young Firms. *Entrepreneurship Research Journal*, 4(4), 323–349.
- Harris, M., & Raviv, A. (1978). Some Results on Incentive Contracts with Applications to Education and Employment, Health Insurance, and Law Enforcement. *The American Economic Review*, 68(1), 20–30.
- Harvey, M., & Evans, R. (1994). Family Business and Multiple Levels of Conflict. *Family Business Review*, 7(4), 331–348.
- Harvey, M., & Evans, R. (1995). Life After Succession in the Family Business: Is It Really the End of Problems? *Family Business Review*, 8(1), 3–16.
- Hatak, I.R., & Roessl, D. (2013). Relational Competence-Based Knowledge Transfer Within Intrafamily Succession. *Family Business Review*, 28(1), 10–25.
- Hatch, M.J. (2002). *Teoria organizacji*, (przeł. P. Łuków). Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Hayton, J., Chandler, G., & DeTienne, D. (2011). Entrepreneurial opportunity identification and newfirm development processes: A comparison of family and non-family new ventures. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 13(1), 12–31.
- Hensel, P. (2013). Doradztwo jako temat badań naukowych – przegląd współczesnej literatury. *Problemy Zarządzania*, 11(3), 9–24.
- Hensel, P., & Glinka, B. (2012). Teoria ugruntowana. [W:] D. Jemielniak (red.), *Badania jakościowe. Podejścia i teorie* (s. 89–114). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Herz Brown, F. (1998). The “softer side” of consulting to business-owning families: Understanding our clients and ourselves. *Family Business Review*, 11(3), 193–205.
- Hiebl, M.R.W. (2013). Bean counter or strategist? Differences in the role of the CFO in family and non-family businesses. *Journal of Family Business Strategy*, 4(2), 147–161.
- Hiebl, M.R.W. (2014). A finance professional who understands the family: family firms’ specific requirements for non-family chief financial officers. *Review of Managerial Science*, 8(4), 465–494.
- Hilburt-Davis, J., & Dyer, W.G. (2006). Consulting model. [W:] F.W. Kaslow (ed.), *Handbook of Family Business and Family Business Consultation: a global perspective* (s. 73–94). New York: International Business Press.

- Hilburt-Davis, J., & Senturia, P. (1995). Using the process/content framework: Guidelines for the content expert. *Family Business Review*, 8(3), 189–199.
- Holmes, S., & Nicholls, D. (1989). Modelling the Accounting Information Requirements of Small Businesses. *Accounting and Business Research*, 19(74), 143–150.
- Höner, D., & Mohe, M. (2009). Behind clients' doors: What hinders client firms from “professionally” dealing with consultancy? *Scandinavian Journal of Management*, 25(3), 299–312.
- Howorth, C., Westhead, P., & Wright, M. (2004). Buyouts, information asymmetry and the family management dyad. *Journal of Business Venturing*, 19(4), 509–534.
- Hubler, T. (1998). Family business consultants as leaders. *Family Business Review*, 11(3), 187–192.
- Hurmerinta-Peltomäki, L., & Nummela, N. (2004). From temporary support to systematic resource development: expert services from an SME perspective. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11(2), 233–243.
- IBISWorld (2021). *Management Consultants in Europe – Market Research Report*. Frankfurt: IBISWorld.
- Ibrahim, A.B., McGuire, J., Soufani, K., & Poutziouris, P. (2004). Patterns in strategy formation in a family firm. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 10(1/2), 127–140.
- Itami, H., & Roehl, T.W. (1987). *Mobilizing Invisible Assets*. Cambridge: Harvard University Press.
- Jaffe, D.T., Dashew, L., Lane, S., Paul, J., & Bork, D. (2006). The Aspen Family Business Group consulting process: A model for deep structural change and relationship shift in complex multi-generational enterprising family systems. [W:] F.W. Kaslow (ed.), *Handbook of family business & family business consultation: A global perspective* (s. 47–72). Binghamton, NY: International Business Press.
- Jaffe, D.T., & Lane, S.H. (2004). Sustaining a Family Dynasty: Key Issues Facing Complex Multigenerational Business – and Investment-Owning Families. *Family Business Review*, 17(1), 81–98.
- Janjuha-Jivraj, S., & Woods, A. (2002). Successional Issues within Asian Family Firms. *International Small Business Journal*, 20(1), 77–94.
- Jay, L., & Schaper, M. (2003). Which advisers do micro-firms use? Some Australian evidence. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(2), 136–143.
- Jemieliński, D. (2008). *Praca oparta na wiedzy. Praca w przedsiębiorstwach wiedzy na przykładzie organizacji high-tech*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.

- Jemielniak, D. (2012). Wprowadzenie. Różnorodność metod i narzędzi w badaniach jakościowych. [W:] D. Jemielniak (red.), *Badania jakościowe. Metody i narzędzia*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Jensen, M.C., & Meckling, W.H. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 1–77.
- Johnson, S., Webber, D.J., & Thomas, W. (2007). Which SMEs Use External Business Advice? A Multivariate Subregional Study. *Environment and Planning A: Economy and Space*, 39(8), 1981–1997.
- Kaarst-Brown, M.L. (1999). Five symbolic roles of the external consultant – integrating change, power and symbolism. *Journal of Organizational Change Management*, 12(6), 540–61.
- Kadis, L.B., & McClendon, R. (2006). Preserving the family business: An interpersonal model for reconciling relationships. [W:] F.W. Kaslow (ed.), *Handbook of family business & family business consultation: A global perspective* (s. 95–111). Binghamton, NY: International Business Press.
- Kakabadse, N., Louchart, E., & Kakabadse, A. (2006). Consultant's role: a qualitative inquiry from the consultant's perspective. *Journal of Management Development*, 25(5), 416–500.
- Karantinou, K.M., & Hogg, M.K. (2009). An empirical investigation of relationship development in professional business services. *Journal of Services Marketing*, 23(4), 249–260.
- Kaslow, F. (1993). The lore and lure of family business. *The American Journal of Family Therapy*, 21(1), 3–16.
- Kaslow, F.W. (2006). Brief history of Family Firm Institute. [W:] F.W. Kaslow (ed.), *Handbook of family business and family business consultation. A global perspective* (s. 3–24). Binghamton, NY: Internantional Business Press.
- Kautonen, T., Zolin, R., Kuckertz, & A., Viljamaa, A. (2010). Ties that blind? How strong ties affect small business owner-managers' perceived trustworthiness of their advisors. *Entrepreneurship & Regional Development*, 22(2), 189–209.
- Katz, D., & Kahn, R.L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: John Wiley & Sons.
- Kaye, K. (1991). Penetrating the Cycle of Sustained Conflict. *Family Business Review*, 4(1), 21–44.
- Kaye, K. (1996). When the family business is a sickness. *Family Business Review*, 9(4), 347–368.
- Kaye, K., & Hamilton, S. (2004). Roles of trust in consulting to financial families. *Family Business Review*, 17(2), 151–163.

- Keeble, D., Bryson, J., & Wood, P. (1991). Small Firms, Business Services Growth and Regional Development in the United Kingdom: Some Empirical Findings. *Regional Studies*, 25(5), 439–457.
- Kellermanns, F.W., & Eddleston, K.A. (2004). Feuding Families: When Conflict Does a Family Firm Good. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(3), 209–228.
- Kelley, R.E. (1979). Should you have an internal consultant? *Harvard Business Review*, 1, 110–120.
- Kensinger, J.W., Martin, J.D., & Petty, W.J. (2000). Harvesting value from entrepreneurial success. *Journal of Applied Corporate Finance*, 12(4), 81–93.
- Klein, S.B., Astrachan, J.H., & Smyrniotis, K.X. (2005). The F-PEC Scale of Family Influence: Construction, Validation, and Further Implication for Theory. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 321–339.
- Kitay, J., & Wright, C. (2004). Take the money and run? Organisational boundaries and consultants' roles. *The Service Industries Journal*, 24(3), 1–18.
- Kirchler, E. (2007). *The Economic Psychology of Tax Behaviour*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Kołodkiewicz, I. (2015). *System nadzoru w firmie rodzinnej. Doświadczenia polskie i światowe*. Warszawa: Poltext.
- Kołodkiewicz, I. (2019). System nadzoru w firmie rodzinnej. [W:] K. Safin, & I. Kołodkiewicz (red.), *Zarządzanie firmą rodzinną. Kluczowe wyzwania* (s. 89–114). Warszawa: Poltext.
- Kołodkiewicz, I., & Wojtyra, M. (2015). Sukcesja zewnętrzna w firmie rodzinnej. Ważne wyzwanie dla współczesnych gospodarek, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 16(Zeszyt 7, Część I), 23–38.
- Konecki, K. (2000). *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Korniejenko, K., & Lichwa, K. (2013). Wykorzystanie usług doradczych jako czynnik rozwoju zarządzania organizacjami. *Problemy Zarządzania*, 11(3), 89–105.
- Kostera, M. (1996). *Postmodernizm w zarządzaniu*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Kostera, M. (1998). *Opowieści o ludziach, zwyczajach i organizacjach, czyli „wykłady”*. Warszawa: Wydawnictwo WSPiZ im. Leona Koźmińskiego.
- Kostera, M. (2003). *Antropologia organizacji: metodologia badań terenowych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kostera, M. (2011). Badania etnograficzne organizacji. [W:] M. Kostera (red.), *Etnografia organizacji: Badania polskich firm i instytucji* (s. 51–75). Sopot: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Kostera, M., & Postuła, A. (2011). Holding up the Aegis: On the Construction of Social Roles by Polish IT-professionals and the Change in Agency. *Tamara – Journal for Critical Organization Inquiry*, 9(1–2), 75–84.

- Kowalewska, A., Lewandowska, B., & Kwiatkowska, M. (2009). Metodologia. [W:] A. Kowalewska (red.), *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania* (s. 11–22). Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
- Koźmiński, A.K., & Jemielniak, D. (2008). *Zarządzanie od podstaw. Podręcznik akademicki*. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne.
- Kubr, M. (2002). *Management Consulting: a guide to the profession*. Geneva: International Labour Organization.
- Kuhn, K., Galloway, T., & Collins-Williams, M. (2016). Near, far, and online: small business owners' advice-seeking from peers. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 23(1), 189–206.
- Kumar, V., Simon, A., & Kimberley, N. (2000). Strategic capabilities which lead to management consulting success in Australia. *Management Decision*, 38(1), 24–35.
- Kurpius, D.J., Fuqua, D.R., & Rozecki, T. (1993). The Consulting Process: A Multidimensional Approach. *Journal of Counseling & Development*, 71(6), 601–606.
- Kvale, S. (2010). *Prowadzenie wywiadów*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kykyri, V.L., & Puutio, R. (2021). Conflict as it happens: Affective elements in a conflicted conversation between a consultant and clients. *Journal of Organizational Change Management*, 34(1), 28–45.
- Laakkonen, A., & Kansikas, J. (2011). Evolutionary selection and variation in family businesses. *Management Research Review*, 34(9), 980–995.
- LaChapelle, K., & Barnes, L.B. (1998). The Trust Catalyst in Family-Owned Businesses. *Family Business Review*, 11(1), 1–17.
- Lalonde, C., & Adler, C. (2015). Information asymmetry in process consultation: An empirical research on leader-client/consultant relationship in healthcare organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(2), 177–211.
- Lambrecht, J. (2005). Multigenerational Transition in Family Businesses: A New Explanatory Model. *Family Business Review*, 18(4), 267–282.
- Lane, S.H. (1989). An organizational development / team-building approach to consultation with family businesses. *Family Business Review*, 2(1), 5–16.
- Lansberg, I. (1983). Managing human resources in family firms: The problem of institutional overlap. *Organizational Dynamics*, 12(1), 39–46.
- Lansberg, I., & Astrachan, J.H. (1994). Influence of Family Relationships on Succession Planning and Training: The Importance of Mediating Factors. *Family Business Review*, 7(1), 39–59.
- Lansberg, I., Perrow, E.L., & Rogolsky, S. (1988). Editors' Notes. *Family Business Review*, 1(1), 1–8.

- Larsson, E., Hedelin, L., & Gärling, T. (2003). Influence of Expert Advice on Expansion Goals of Small Businesses in Rural Sweden. *Journal of Small Business Management*, 41(2), 205–212.
- Lauterbach, B., Vu, J., & Weisberg, J. (1999). Internal vs. external successions and their effect on firm performance. *Human Relations*, 52(12), 1485–1504.
- Law, K.K. (2014). The problem with knowledge ambiguity. *European Management Journal*, 32(3), 444–450.
- Law, M. (2009). Managing consultants. *Business Strategy Review*, 20(1), 62–66.
- Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Steier, L.P. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 305–328.
- Lee, J., & Danes, S. (2012). Uniqueness of family therapists as family business systems consultants: A cross-disciplinary investigation. *Journal of Marital & Family Therapy*, 10(1), 16–31.
- Lee, Y.G., Jasper, C.R., & Goebel, K.P. (2003). A Profile of Succession Planning Among Family Business Owners. *Journal of Financial Counselling and Planning*, 14(2), 31–41.
- Lewandowska, A. (2013a). *Kody wartości. Diagnoza sytuacji sukcesyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych w Polsce*. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości PARP.
- Lewandowska, A. (2013b). *Kody wartości. Efektywna sukcesja w polskich firmach rodzinnych – prezentacja projektu*. Warszawa: PARP.
- Lewandowska, A., Greser, J., & Jakubowski, J. (2012). Sukcesja w firmie rodzinnej. [W:] M. Zawadka (red.), *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych* (s. 121–131). Warszawa: PARP.
- Lewandowska, A., Więcek-Janka, E., Hadryś-Nowak, A., Wojewoda, M., & Tylczyński, M. (2016). *Firma rodzinna to marka*. Poznań: Instytut Biznesu Rodzinnego.
- Levinson, H. (1983). Consulting with family businesses: What to look for, what to look out for. *Organizational Dynamics*, 12(1), 71–80.
- Lewis, K., Massey, C., Ashby, M., Coetzer, A., & Harris, C. (2007). Business assistance for SMEs: New Zealand owner-managers make their assessment. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(4), 551–566.
- Llach, J., Marquès, P., Bikfalvi, A., Simon, A., & Kraus, S. (2012). The innovativeness of family firms through the economic cycle. *Journal of Family Business Management*, 2(2), 96–109.
- Ludwicki, T. (2011). Wiedza explicite a wiedza w działaniu w pracy konsultanta. [W:] M. Kostera (red.), *Etnografia organizacji: Badania polskich firm i instytucji* (s. 51–75). Sopot: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.

- Lundahl, N., Vegholm, F., & Silver, L. (2009). Technical and functional determinants of customer satisfaction in the bank – SME relationship. *Managing Service Quality: An International Journal*, 19(5), 581–594.
- Łapiński, J. (2018). Obraz statystyczny przedsiębiorstw w Polsce. [W:] A. Skowrońska, & A. Tarnawa (red.), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce* (s. 12–34). Warszawa: PARP.
- Łobacz, K. (2015). Kontrola kontraktu doradczego w małej firmie rodzinnej. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 19(7), 499–510.
- Łobacz, K., Głodek, P., Stawasz, E., & Niedzielski, P. (2016). Utilisation of business advice in small innovative firms: the role of trust and tacit knowledge. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 4(2), 117–138.
- Łoś, M. (2002). „Role społeczne” w nowej roli. [W:] J. Machaj (red.), *Małe struktury społeczne* (s. 93–106). Lublin: Wydawnictwo UMCS.
- Malinen, P. (2004). Problems in transfer of business experienced by Finnish entrepreneurs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11(1), 130–139.
- Marek, S., & Białasiewicz, M. (2008). *Podstawy nauki o organizacji. Przedsiębiorstwo jako organizacja gospodarcza*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Marriott, N., & Marriott, P. (2000). Professional accountants and the development of a management accounting service for the small firm: barriers and possibilities. *Management Accounting Research*, 11(4), 475–492.
- Martin, W.L., McKelvie, A., & Lumpkin, G.T. (2016). Centralization and delegation practices in family versus non-family SMEs: a Rasch analysis. *Small Business Economics*, 47(3), 755–769.
- Massey, C., & Walker, R. (1999). Aiming for organisational learning: consultants as agents of change. *The Learning Organization*, 6(1), 38–44.
- Mathile, C.L. (1988). A Business Owner’s Perspective on Outside Boards. *Family Business Review*, 1(3), 231–237.
- Matthews, C.H., Moore, T.W., & Fialko, A.S. (1999). Succession in the Family Firm: A Cognitive Categorization Perspective. *Family Business Review*, 12(2), 159–169.
- McAdam, M., & Alrubaishi, D. (2021). The Family Business University: How to Live, Create and Tell Your Family Business Story. [W:] M.R. Allen & W.B. Gartner (eds.), *Family Entrepreneurship*. Cham: Palgrave Macmillan.
- McConaughy, D.L., Matthews, C.H., & Fialko, A.S. (2001). Founding family controlled firms: performance, risk, and value. *Journal of Small Business Management*, 39(1), 31–49.
- McCracken, K. (2015). Best practice myths and trusted advisers. *Journal of Family Business Management*, 5(2), 130–139.
- McGivern, C. (1989). The Dynamics of Management Succession: A Model of Chief Executive Succession in the Small Family Firm. *Family Business Review*, 2(4), 401–411.

- McKinney Kellogg, D. (1984). Contrasting Successful and Unsuccessful OD Consultation Relationships. *Group & Organization Studies*, 9(2), 151–176.
- McLaughlin, T.H. (1999). Beyond the Reflective Teacher. *Educational Philosophy and Theory*, 31(1), 9–25.
- Meier, O., & Schier, G. (2016). The Early Succession Stage of a Family Firm: Exploring the Role of Agency Rationales and Stewardship Attitudes. *Family Business Review*, 29(3), 256–277.
- Meijaard, J. (2005). Business transfer in the Netherlands. [W:] K. Van Gennip (ed.), *Entrepreneurship in the Netherlands. Business transfer: a new start* (s. 17–28). Zoetermeer: EIM Business & Policy Research.
- Merton, R.K. (1957). The Role-Set: Problems in Sociological Theory. *The British Journal of Sociology*, 8(2), 106–120.
- Michel, A., & Kammerlander, N. (2015a). Role and role adjustment of trusted advisors in the family business succession process: how do the advisors' different roles influence the emotions of incumbent and successor? *15th International Family Enterprise Research Academy (IFERA) Annual Conference, Conference paper*. Hamburg.
- Michel, A., & Kammerlander, N. (2015b). Trusted Advisors in a Family Business's Succession-Planning Process – An Agency Perspective. *Journal of Family Business Strategy*, 6(1), 45–57.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2006). Family Governance and Firm Performance: Agency, Stewardship, and Capabilities. *Family Business Review*, 19(1), 73–87.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., & Scholnick, B. (2008). Stewardship vs. Stagnation: An Empirical Comparison of Small Family and Non-Family Businesses. *Journal of Management Studies*, 45(1), 51–78.
- Miller, D., Steier, L., & Le Breton-Miller, I. (2003). Lost in time: intergenerational succession, change, and failure in family business. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 513–531.
- Ministerstwo Rozwoju (2019). *Bilans pierwszego roku obowiązywania ustawy o zarządzie sukcesyjnym*, <https://www.gov.pl/web/rozwoj/bilans-pierwszego-roku-obowiazywania-ustawy-o-zarzadzcie-sukcesyjnym>, data dostępu: 10.01.2020.
- Mohe, M., & Seidl, D. (2011). Theorizing the client-consultant relationship from the perspective of social-systems theory. *Organization*, 18(1), 3–22.
- Mohr, A.T., & Puck, J.F. (2007). Role Conflict, General Manager Job Satisfaction and Stress and the Performance of IJVs. *European Management Journal*, 25(1), 25–35.
- Morris, M.H., Williams, R.O., Allen, J.A., & Avila, R.A. (1997). Correlates of success in family business transitions. *Journal of Business Venturing*, 12(5), 385–401.

- Murray, B. (2003). The Succession Transition Process: A Longitudinal Perspective. *Family Business Review*, 16(1), 17–33.
- Mussolino, D., & Calabrò, A. (2014). Paternalistic leadership in family firms: Types and implications for intergenerational succession. *Journal of Family Business Strategy*, 5(2), 197–210.
- Muth, M., & Donaldson, L. (1998). Stewardship Theory and Board Structure: a contingency approach. *Corporate Governance: An International Review*, 6(1), 5–28.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *The Academy of Management Review*, 23(2), 242–266.
- Naldi, L., Chirico, F., Kellermanns, F.W., & Campopiano, G. (2015). All in the Family? An Exploratory Study of Family Member Advisors and Firm Performance. *Family Business Review*, 28(3), 227–242.
- Nash, J.M. (1988). Boards of privately held companies: Their responsibilities and structure. *Family Business Review*, 1(3), 263–269.
- Nason, R., Mazzelli, A., & Carney, M. (2019). The Ties That Unbind: Socialization and Business–Owning Family Reference Point Shift. *Academy of Management Review*, 44(4), 846–870.
- Newcomb, M.T., Turner, H.R., & Converse, P.E. (1970). *Psychologia spoleczna*. Wrocław: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Nicholson, H., Shepherd, D., & Woods, C. (2009). Advising New Zealand's family businesses: Current issues and opportunities. *University of Auckland Business Review*, 11(1), 12–18.
- Nicholson, N. (2008). Evolutionary psychology, organizational culture, and the family firm. *Academy of Management Perspectives*, 22(2), 73–84.
- Niculescu, L., Nicolae, M., & Ion, I. (2014). Factors influencing the consultancy services used in Romanian family businesses. *Management & Marketing, Economic Publishing House*, 9(2), 205–226.
- Niedermeyer, C., Jaskiewicz, P., & Klein, S.B. (2010). 'Can't get no satisfaction?' Evaluating the sale of the family business from the family's perspective and deriving implications for new venture activities. *Entrepreneurship & Regional Development*, 22(3–4), 293–320.
- Nikolova, N., Möllering, G., & Reihlen, M. (2015). Trusting as a 'Leap of Faith': Trust-building practices in client–consultant relationships. *Scandinavian Journal of Management*, 31(2), 232–242.
- Nordqvist, M., Wennberg, K., Bau', M., & Hellerstedt, K. (2013). An entrepreneurial process perspective on succession in family firms. *Small Business Economics*, 40(4), 1087–1122.
- North, D., Baldock, R., Mole, K., Wiseman, J., & Binnie, C. (2011). *Research to Understand the Barriers to Take up and Use of Business Support*. London: Report for the Department for Business Innovation and Skills.

- Obłój, K. (2000). *Strategia sukcesu firmy*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Oeser, O.A., & Harary, F. (1962). A mathematical model for structural role theory. Part 1. *Human Relations*, 15(2), 89–109.
- Ojasalo, J. (2001). Managing customer expectations in professional services. *Managing Service Quality*, 11(3), 200–12.
- Okoroafo, S.C. (1999). Internationalization of Family Businesses: Evidence from Northwest Ohio, U.S.A. *Family Business Review*, 12(2), 147–158.
- Oyster, C.K. (2002). *Grupy*. Poznań: Zysk i S-ka.
- Pacholski, M., & Słaboń, A. (2001). *Słownik pojęć socjologicznych*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
- Pavlou, P.A., Liang, H., & Yajiong, X. (2007). Understanding and Mitigating Uncertainty in Online Exchange Relationships: A Principal-Agent Perspective. *MIS Quarterly*, 31(1), 105–136.
- Peg, E. (1996). Lessons, legends and legacies: Serving the family business. *Journal of Financial Planning*, 9(6), 76–79.
- Pellegrini, E.K., & Scandura, T.A. (2006). Leader-member exchange (LMX), paternalism, and delegation in the Turkish business culture: An empirical investigation. *Journal of International Business Studies*, 37(2), 264–279.
- Pérez-Nordtvedt, L., Kedia, B.L., Datta, D.K., & Rasheed, A.A. (2008). Effectiveness and Efficiency of Cross-Border Knowledge Transfer: An Empirical Examination. *Journal of Management Studies*, 45(4), 714–744.
- Perry, M., & Coetzer, A. (2009). Small enterprise relations with banks and accountants. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16(2), 306–321.
- Perry, J.T., Ring, J.K., & Broberg, J.C. (2015). Which Type of Advisors Do Family Businesses Trust Most? An Exploratory Application of Socio-emotional Selectivity Theory. *Family Business Review*, 28(3), 211–226.
- Peteraf, M.A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179–191.
- Pluta, J. (2014). Logika badań. [W:] K. Safin (red.), *Strategie sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzinnych* (s. 79–107). Warszawa: Difin.
- Poulfelt, F., & Payne, A. (1995). Management Consultants – The Danish Experience. [W:] W.H. Von Weltzein Hoiviki, & A. Follesdal (eds.), *Ethics and Consultancy: European Perspectives*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- Pounder, P. (2015). Family business insights: an overview of the literature. *Journal of Family Business Management*, 5(1), 116–127.
- Power, B., & Ryan, G. (2008). Influences on the entrepreneurs expected mode of exit. *ICSB World Conference Proceedings*. Halifax.
- Pratt, C. (2006). Learning leadership across generations in family-owned enterprises. *Journal of Business & Leadership*, 2(2), 396–408.

- Prince, R.A. (1990). Family Business Mediation: A Conflict Resolution Model. *Family Business Review*, 3(3), 209–223.
- PwC i Instytut Biznesu Rodzinnego (2015). *Badanie Firm Rodzinnych 2015 Polska na tle Europy Środkowo-Wschodniej i świata*. Warszawa: PwC i Instytut Biznesu Rodzinnego.
- Pyromalis, V.D., & Vozikis, G.S. (2009). Mapping the successful succession process in family firms: evidence from Greece. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5(4), 439–460.
- Ramsden, M., & Bennett, R.J. (2005). The benefits of external support to SMEs: “Hard” versus “soft” outcomes and satisfaction levels. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12(2), 227–243.
- Reay, T., Pearson, A.W., & Gibb Dyer, W. (2013). Advising Family Enterprise: Examining the role of family firm advisors. *Family Business Review*, 26(3), 209–214.
- Reddrop, A., & Mapunda, G. (2015). Family businesses: seekers of advice. *Journal of Family Business Management*, 5(1), 90–115.
- Reid, R., Morrow, T., Kelly, B., & McCartan, P. (2002). People management in SMEs: an analysis of human resource strategies in family and non-family businesses. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9(3), 245–259.
- Retna, K.S. (2016). Consultants and their views on changing the mental models of clients. *Journal of Change Management*, 16(3), 184–200.
- Rizzo, J.R., House, R.J., & Lirtzman, S.I. (1970). Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 150–163.
- Robinson, D.G., Robinson, J.C. (2006). Performance Consulting: The Art and the Science. *Performance Improvement*, 45(4), 5–8.
- Robson, P.J.A., & Bennett, R.J. (2000). The use and impact of business advice by SMEs in Britain: an empirical assessment using logit and ordered logit models. *Applied Economics*, 32(13), 1675–1688.
- Rockwood, G.F. (1993). Edgar Schein’s process versus content consultation models. *Journal of Counseling & Development*, 71(6), 636–638.
- Roos, G., Pike, S., & Fernstrom, L. (2005). *Managing Intellectual Capital in Practice*. Burlington, MA: Butterworth-Heinemann.
- Royer, S., Simons, R., Boyd, B., & Rafferty, A. (2008). Promoting Family: A Contingency Model of Family Business Succession. *Family Business Review*, 21(1), 15–30.
- Safin, K. (2007). *Przedsiębiorstwo rodzinne – istota i zachowania strategiczne*. Wrocław: Wydawnictwo AE.
- Safin, K. (2014). Sukcesja jako strategiczny problem przedsiębiorstwa rodzinnego. [W:] K. Safin, J. Pluta, & B. Pabjan (red.), *Strategie sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzinnych* (s. 11–55). Warszawa: Difin.

- Safin, K. (2019). Sukcesja jako etap w rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego. [W:] K. Safin & I. Koładkiewicz (red.), *Zarządzanie firmą rodzinną. Kluczowe wyzwania* (s. 139–164). Warszawa: Poltext.
- Safin, K., & Koładkiewicz, I. (2019). Pojęcie i specyfika przedsiębiorstwa rodzinnego. [W:] K. Safin & I. Koładkiewicz (red.), *Zarządzanie firmą rodzinną. Kluczowe wyzwania* (s. 17–48). Warszawa: Poltext.
- Safin, K., & Pluta, J. (2013). Stan i kierunki badań nad procesami sukcesyjnymi w Polsce i na świecie. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 14(z. 6, I), 11–35.
- Safin, K., & Pluta, J. (2014). Zakończenie. [W:] K. Safin, J. Pluta, & B. Pabjan (red.), *Strategie sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzinnych* (s. 184–198). Warszawa: Difin.
- Salvato, C., & Corbetta, G. (2013). Transitional Leadership of Advisors as a Facilitator of Successors' Leadership Construction. *Family Business Review*, 26(3), 235–255.
- Sambrook, S. (2005). Exploring succession planning in small, growing firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12(4), 579–594.
- Santora, J.C., & Sarros, J.C. (1995). Mortality and leadership succession: a case study. *Leadership & Organization Development Journal*, 16(7), 29–32.
- Sarens, G., & Abdolmohammadi, M.J. (2011). Monitoring Effects of the Internal Audit Function: Agency Theory versus other Explanatory Variables. *International Journal of Auditing*, 15(1), 1–20.
- Sawers, D., & Whiting, R.H. (2010). Perceived usefulness of business succession planning and chartered accountants' involvement in the process. *Small Enterprise Research*, 17(1), 87–102.
- Schein, E.H. (1978). The Role of the Consultant: Content Expert or Process Facilitator? *The Personnel and Guidance Journal*, 56, 339–343.
- Schein, E.H. (1997). The concept of client from a process consultation perspective: a guide for change agents. *Journal of Organizational Change Management*, 10(3), 202–216.
- Schein, E.H. (2016). *Humble consulting: how to provide real help faster*. Oakland: Berrett-Koehler Publishers.
- Scholes, L., Westhead, P., & Burrows, A. (2008). Family firm succession: the management buy-out and buy-in routes. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15(1), 8–30.
- Schulte, R., Kailer, N., & Kraus, S. (2015). Start-up consulting in the German language realm. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 7(2), 128–150.
- Schulze, W.S., Lubatkin, M.H., & Dino, R.N. (2003). Toward a theory of agency and altruism in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 473–490.

- Schulze, W.S., Lubatkin, M.H., Dino, R.N., & Buchholtz, A.K. (2001). Agency Relationships in Family Firms: Theory and Evidence. *Organization Science*, 12(2), 99–116.
- Seethamraju, R., & Marjanovic, O. (2009). Role of process knowledge in business process improvement methodology: a case study. *Business Process Management Journal*, 15(6), 920–936.
- Shanker, M.C., & Astrachan, J.H. (1996). Myths and Realities: Family Businesses' Contribution to the US Economy – A Framework for Assessing Family Business Statistics. *Family Business Review*, 9(2), 107–123.
- Sharma, A. (1997). Professional as Agent: Knowledge Asymmetry in Agency Exchange. *The Academy of Management Review*, 22(3), 758–798.
- Sharma, P. (2004). An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future. *Family Business Review*, 17(1), 1–36.
- Sharma, P., Chrisman, J.J., & Chua, J.H. (1997). Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges. *Family Business Review*, 10(1), 1–35.
- Sharma, P., Chrisman, J.J., & Chua, J.H. (2003a). Succession Planning as Planned Behavior: Some Empirical Results. *Family Business Review*, 16(1), 1–15.
- Sharma, P., Chrisman, J.J., & Chua, J.H. (2003b). Predictors of satisfaction with the succession process in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 667–687.
- Sharma, P., Chrisman, J.J., & Chua, J.H. (2012). *A review and annotated bibliography of family business studies*. Boston/Dordrecht/London: Kluwer Academic Publishers.
- Sharma, P., Chua, J.H., & Chrisman, J.J. (2000). Perceptions About the Extent of Succession Planning in Canadian Family Firms. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 17(3), 233–244.
- Sharma, P., & Rao, A.S. (2000). Successor Attributes in Indian and Canadian Family Firms: A Comparative Study. *Family Business Review*, 13(4), 313–330.
- Silverman, D. (2007). *Interpretacja danych jakościowych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Sirmon, D.G., & Hitt, M.A. (2003). Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 339–358.
- Sławecki, B. (2012). Znaczenie paradygmatów w badaniach jakościowych. [W:] D. Jemielniak (red.), *Badania jakościowe. Podejścia i teorie* (s. 57–88). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

- Smith, M. (2008). Differences between family and non-family SMEs: A comparative study of Australia and Belgium. *Journal of Management & Organization, Cambridge University Press*, 14(1), 40–58.
- Solomon, M.R., Surprenant, C., Czepiel, J.A., & Gutman, E.G. (1985). A Role Theory Perspective on Dyadic Interactions: The Service Encounter. *Journal of Marketing*, 49(1), 99–111.
- Soriano, D.R., Castrogiovanni, G.J. (2012). The impact of education, experience and inner circle advisors on SME performance: insights from a study of public development centers. *Small Business Economics*, 38, 333–349.
- Stanworth, J., & Gray, C. (1992). Enterprise Education: Action-Based Research with Training Policy Implications. *International Small Business Journal*, 10(2), 11–23.
- Stańczyk, S. (2015). Triangulacja – łączenie metod badawczych i urzetenienie badań. [W:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Stavrou, E.T. (1998). A Four Factor Model: A Guide to Planning Next Generation Involvement in the Family Firm. *Family Business Review*, 11(2), 135–142.
- Stavrou, E.T., Kassinis, G., & Filotheou, A. (2007). Downsizing and Stakeholder Orientation Among the Fortune 500: Does Family Ownership Matter? *Journal of Business Ethics*, 72(2), 149–162.
- Stawasz E. (2015). Doradztwo gospodarcze w mikroprzedsiębiorstwach rodzinnych. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 16(7), 353–366.
- Stawasz, E., Głodek, P., Łobacz, K., & Niedzielski, P. (2018). *Kształtowanie konkurencyjności małej firmy. Rola doradztwa biznesowego*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Steele, F. (1975). *Consulting for Organisational Change*. Amherst, MA: University of Massachusetts Press.
- Steen, A., & Welch, L.S. (2006). Dancing With Giants: Acquisition and Survival of the Family Firm. *Family Business Review*, 19(4), 289–300.
- Steier, L. (2001). Next-Generation Entrepreneurs and Succession: An Exploratory Study of Modes and Means of Managing Social Capital. *Family Business Review*, 14(3), 259–276.
- Stone, I.E., Robson, P.J.A., & Braidford, P. (2008). Buying and selling of SMEs: identifying and responding to market failure in the UK. *ICSB World Conference Proceedings, Halifax*.
- Strike, V.M. (2012). Advising the family firm: Review the past to build the future. *Family Business Review*, 25(2), 156–177.
- Strike, V.M. (2013). The most trusted advisor and the subtle advice process in family firms. *Family Business Review*, 26(3), 293–313.

- Strike, V.M., Michel, A., & Kammerlander, N. (2018). Unpacking the Black Box of Family Business Advising: Insights From Psychology. *Family Business Review*, 31(1), 80–124.
- Strike, V.M., & Rerup, C. (2016). Mediated Sensemaking. *Academy of Management Journal*, 59(3), 880–905.
- Su, E., & Dou, J. (2013). How Does Knowledge Sharing Among Advisors From Different Disciplines Affect the Quality of the Services Provided to the Family Business Client? An Investigation From the Family Business Advisor's Perspective. *Family Business Review*, 26(3), 1–15.
- Sułkowski, Ł. (2013). Paradygmaty nauk o zarządzaniu. *Współczesne Zarządzanie*, 2, 17–26.
- Sułkowski, Ł. (2015). Paradygmaty i teorie w naukach o zarządzaniu. [W:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu* (s. 424–446). Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Sułkowski, Ł., & Marjański, A. (2009). *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*. Warszawa: Poltext.
- Sundaramurthy, C. (2008). Sustaining Trust Within Family Businesses. *Family Business Review*, 21(1), 89–102.
- Sundaramurthy, C., & Lewis, M. (2003). Control and Collaboration: Paradoxes of Governance. *The Academy of Management Review*, 28(3), 397–415.
- Surdej, A., & Wach, K. (2010). *Przedsiębiorstwa rodzinne wobec wyzwań sukcesji*. Warszawa: Difin.
- Swartz, S. (1989). The challenges of multidisciplinary consulting to family-owned businesses. *Family Business Review*, 2(4), 329–331.
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 27–43.
- Tall, J., Varamäki, E., Viljamaa, A., & Mäkelä, A-M. (2015). Situation analysis: Finland. [W:] A. Viljamaa, J. Tall, E. Varamäki, S. Singer, & S. Durst (eds.), *Business transfer ecosystems and awareness raising activities. Situation analysis of five European countries* (s. 26–50). Seinäjoki: Publications of Seinäjoki University of Applied Sciences.
- Thomas, J. (2002). Freeing the Shackles of Family Business Ownership. *Family Business Review*, 15(4), 321–336.
- Tihula, S., & Huovinen, J. (2010). Incidence of teams in the firms owned by serial, portfolio and first-time entrepreneurs. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 6(3), 249–260.
- Turner, A.N. (1988). Guiding managers to improve their own performance. *Journal of Management Consulting*, 4(4), 8–12.
- Turner, R.H. (1956). Role-Taking, Role Standpoint, and Reference-Group Behavior. *American Journal of Sociology*, 61(4), 316–328.

- Turner, R.T. (2001). Role Theory. [W:] J.H. Turner (ed.), *Handbook of Sociological Theory* (s. 233–254). Boston, MA: Springer US.
- Turner, R.H. (2009). Role taking: process versus conformity. [W:] D. Brissett & C. Edgley (eds.), *Life As Theater: A Dramaturgical Sourcebook*. Third Edition (s. 85–100). New Jersey: Transaction Publishers.
- Ucbasaran, D., Westhead, P., & Wright, M. (2001). The focus of entrepreneurship research: Contextual and process issues. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(4), 57–80.
- Ulvila, J.W. (2000). Building relationships between consultants and clients. *The behavioral Scientist*, 43(10), 1667–1680.
- Unger, J.M., Rauch, A., Frese, M., & Rosenbusch, N. (2011). Human capital and entrepreneurial success: A meta-analytical review. *Journal of Business Venturing*, 26(3), 341–358.
- Upton, N., Vinton, K., Seaman, S., & Moore, C. (1993). Research Note: Family Business Consultants – Who We Are, What We Do, and How We Do It. *Family Business Review*, 6(3), 301–311.
- Vago, M. (1998). Multiple Roles in Serving Families in Business. *Family Business Review*, 11(3), 261–266.
- Vallejo, M.C. (2008). Is the Culture of Family Firms Really Different? A Value-Based Model for Its Survival Through Generations. *Journal of Business Ethics*, 81(2), 261–279.
- Varamäki, E., Viljamaa, A., Tall, J., & Lämsiluoto, A. (2014). The success of SME business transfer – buyers’ and successors’ perspective. *ICSB World Conference Proceedings*, Dublin.
- Van de Vliert, E. (1981). A Three-Step Theory of Role Conflict Resolution. *The Journal of Social Psychology*, 113(1), 77–83.
- Van Teeffelen, L. (2009). Expert opinions on SME transfers: hazards for policymakers and entrepreneur. [W:] L. Koçak, A. Abimbola, T. Özer, & A. Watkons-Mathus (eds.), *Marketing and entrepreneurship*, (s. 1–17). Ankara: Ankara University.
- Van Teeffelen, L. (2012). *Avenues to improve success in SME business transfers: reflections on theories, research and policies*. Utrecht: Hogeschool Utrecht.
- Van Teeffelen, L. (2013). The Immediate and Lagged Effects of Advisory Support in SME Mergers and Acquisitions: A Buyer’s Perspective. *4th Annual GW Global Entrepreneurship Research & Policy Conference, Conference paper, Washington*.
- Van Teeffelen, L., Uhlener, L., & Driessen, M. (2011). The importance of specific human capital, planning and familiarity in Dutch small firm ownership transfers: a seller’s perspective. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 14(1), 127–148.

- Venter, E., & Boshoff, C. (2007). The influence of organisational-related factors on the succession process in small and medium-sized family businesses. *Management Dynamics*, 16(1), 42–55.
- Venter, E., Boshoff, C., & Maas, G. (2005). The Influence of Successor-Related Factors on the Succession Process in Small and Medium-Sized Family Businesses. *Family Business Review*, 18(4), 283–303.
- Viljamaa, A. (2011). Exploring small manufacturing firms' process of accessing external expertise. *International Small Business Journal*, 29(5), 472–488.
- Villalonga, B., & Amit, R. (2006). How do family ownership, control and management affect firm value? *Journal of Financial Economics*, 80(2), 385–417.
- Ward, J.L. (1997). Growing the Family Business: Special Challenges and Best Practices. *Family Business Review*, 10(4), 323–337.
- Ward, J.L. (2011). *Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership*. New York: Palgrave Macmillan.
- Waterman, R.W., & Meier, K.J. (1998). Principal-agent models: an expansion? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 8(2), 173–202.
- Webber, D.J., Johnson, S., & Fargher, S. (2010). Sector Variations in SMEs' Use of External Business Advice. *Local Economy*, 25(4), 339–355.
- Weesie, E., & Van Teeffelen, L. (2015). Psychological barriers and coping strategies in business transfers explored: towards a conceptual model. [W:] D. DeTienne, & K. Wennberg (eds.), *Research handbook of entrepreneurial exit* (s. 184–196). Northampton: Edward Elgar Publishing.
- Welsch, J.H.M. (1993). The Impact of Family Ownership and Involvement on the Process of Management Succession. *Family Business Review*, 6(1), 31–54.
- Wennberg, K., Wiklund, J., Hellerstedt, K., & Nordqvist, M. (2011). Implications of Intra-Family and External Ownership Transfer Of Family Firms: Short Term and Long Term Performance. *Ratio Working Paper*, (172), 1–50.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.
- Werr, A., & Styhre, A. (2002). Management Consultants – Friend or Foe? Understanding the Ambiguous Client-Consultant Relationship. *International Studies of Management & Organization*, 32(4), 43–66.
- Westhead, P., & Storey, D. (1996). Management Training and Small Firm Performance: Why is the Link So Weak? *International Small Business Journal*, 14(4), 13–24.
- White, P.E. (2007). Hidden dragons: Handling family conflicts in buy-sell agreements for business succession. *Journal of Financial Planning*, 20(1), 70–76.

- Więcek-Janka, E. (2013). *Wiodące wartości w zarządzaniu przedsiębiorstwami rodzinnymi*. Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.
- Wiklund, J., Nordqvist, M., Hellerstedt, K., & Bird, M. (2013). Internal Versus External Ownership Transition in Family Firms: An Embeddedness Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1319–1340.
- Winnicka-Popczyk, A., & Popczyk, W. (2004). Główne problemy funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych w gospodarce amerykańskiej. [W:] J. Jeżak, W. Popczyk, & A. Winnicka-Popczyk (red.), *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój* (s. 59–104). Warszawa: Difin.
- Wright, B.E., & Millesen, J.L. (2008). Nonprofit Board Role Ambiguity. *The American Review of Public Administration*, 38(3), 322–338.
- Xiao, J., & Fu, H. (2009). An empirical study of usage of external business services by Chinese SMEs. *Journal of Enterprise Information Management*, 22(4), 423–440.
- Zackrisson, R.E., & Freedman, A. (2003). Some Reasons Why Consulting Interventions Fail. *Organization Development Journal*, 21(1), 72–74.
- Zahra, S.A., Hayton, J.C., & Salvato, C. (2004). Entrepreneurship in family vs. non-family firms: A resource-based analysis of the effect of organizational culture. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 28(4), 363–379.
- Zahra, S.A., Hayton, J.C., Neubaum, D.O., Dibrell, C., & Craig, J. (2008). Culture of family commitment and strategic flexibility: The moderating effect of stewardship. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 32(6), 1035–1054.
- Zahra, S.A., Neubaum, D.O., & Larrañeta, B. (2007). Knowledge sharing and technological capabilities: The moderating role of family involvement. *Journal of Business Research*, 60(10), 1070–1079.
- Zajkowski, R. (2018). *Transfery władzy własności i wartości w przedsiębiorstwach rodzinnych. Efekt drugiego pokolenia*. Warszawa: C.H. Beck.
- Zellweger, T. (2017). *Managing the Family Business: Theory and Practice*. Northampton: Edward Elgar Publishing.
- Zellweger, T.M., & Astrachan, J.H. (2008). On the Emotional Value of Owning a Firm. *Family Business Review*, 21(4), 347–363.
- Zellweger, T.M., & Nason, R.S. (2008). A Stakeholder Perspective on Family Firm Performance. *Family Business Review*, 21(3), 203–216.
- Zellweger, T.M., Nason, R.S., Nordqvist, M., & Brush, C.G. (2013). Why Do Family Firms Strive for Nonfinancial Goals? An Organizational Identity Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(2), 229–248.
- Zinger, J. T., Blanco, H., Zanibbi, L., & Mount, J. (1996). An Empirical Study of the Small Business Support Network—The Entrepreneurs' Perspective. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 13(4), 347–357.

Spis rysunków

Rysunek 1.1. Typy doradców działających na rynku	16
Rysunek 1.2. Proces doradczy	32
Rysunek 1.3. Model pokornego doradztwa	37
Rysunek 2.1. Doradcy firm rodzinnych	53
Rysunek 2.2. Model doradczy	57
Rysunek 3.1. Proces sukcesji wewnętrznej	73
Rysunek 3.2. Problemy występujące w procesie sukcesji wewnętrznej	75
Rysunek 3.3. Proces sukcesji zewnętrznej	83
Rysunek 4.1. Rola doradcy widziana z perspektywy teoretycznej	118
Rysunek 5.1. Procedura doboru rozmówców do badania	126
Rysunek 6.1. Proces współpracy doradcy z przedstawicielami firmy rodzinnej w procesie sukcesji (wewnętrznej i zewnętrznej)	148
Rysunek 6.2. Doradcy współpracujący z rozmówcami w procesie sukcesji	163
Rysunek 6.3. Parametry procesu współpracy doradców z nestorami w procesie sukcesji	177
Rysunek 6.4. Determinanty czasu trwania procesu współpracy badanych doradców z właścicielami firm rodzinnych w procesie sukcesji	184
Rysunek 6.5. Parametry procesu współpracy doradców z nestorami w procesie sukcesji wewnętrznej i zewnętrznej oraz czynniki na nie oddziałujące	192

Rysunek 6.6.	Bariery rozwoju współpracy doradcy z właścicielami firm rodzinnych w procesie sukcesji	220
Rysunek 6.7.	Obszary konfliktów utrudniające współpracę badanych doradców z właścicielami firm rodzinnych w procesie sukcesji	228
Rysunek 6.8.	Bariery i czynniki sprzyjające współpracy w procesie sukcesji wewnętrznej – uwarunkowania wewnętrzne ...	231
Rysunek 6.9.	Uwarunkowania wewnętrzne odnoszące się do współpracy doradców z przedstawicielami firm rodzinnych w procesie sukcesji	233
Rysunek 6.10.	Bariery i czynniki sprzyjające współpracy w procesie sukcesji wewnętrznej i zewnętrznej – uwarunkowania zewnętrzne	245
Rysunek 6.11.	Uwarunkowania zewnętrzne odnoszące się do współpracy doradców z przedstawicielami firm rodzinnych w procesie sukcesji	247
Rysunek 6.12.	Przyczyny determinujące zainteresowanie doradców tematem sukcesji	249
Rysunek 6.13.	Podział ról pod względem stopnia zaangażowania w proces sukcesji	258
Rysunek 6.14.	Profil dobrego doradcy sukcesyjnego	269
Rysunek 6.15.	Cechy dobrego doradcy dostrzegane przez doradców mających doświadczenie w procesie sukcesji wewnętrznej, zewnętrznej, wewnętrznej i zewnętrznej	271
Rysunek 7.1.	Model współpracy doradców z właścicielami firm rodzinnych w procesie sukcesji (wewnętrznej i zewnętrznej)	278
Rysunek 7.2.	Rola doradcy w procesie sukcesji wewnętrznej i zewnętrznej	288

Spis tabel

Tabela 1.1. Przyczyny nawiązania współpracy MŚP z doradcami	20
Tabela 1.2. Bariery uniemożliwiające nawiązanie współpracy z doradcą	23
Tabela 1.3. Czynniki, które sprzyjają współpracy doradców z klientami i utrudniają ją	28
Tabela 1.4. Proces doradczy – działania i umiejętności doradcy	33
Tabela 2.1. Problemy firm rodzinnych	51
Tabela 2.2. Zalecenia dla doradców współpracujących z firmami rodzinnymi	60
Tabela 3.1. Definicje sukcesji	65
Tabela 3.2. Przegląd procesów sukcesji wewnętrznej	68
Tabela 3.3. Bariery procesu sukcesji	88
Tabela 3.4. Porównanie sukcesji wewnętrznej z sukcesją zewnętrzną ...	90
Tabela 3.5. Obszar działania doradców w procesie sukcesji wewnętrznej i zewnętrznej	92
Tabela 4.1. Potencjalne sytuacje pojawiające się między właścicielem firmy rodzinnej a doradcą w obliczu asymetrii informacji ...	99
Tabela 4.2. Cechy zasobów strategicznych	102
Tabela 4.3. Sytuacje sprzyjające współpracy doradcy z właścicielami firm rodzinnych wynikające z założeń teorii zarządcy	108
Tabela 4.4. Perspektywy i założenia teorii ról społecznych	110
Tabela 4.5. Problemy dotyczące współpracy doradcy z właścicielami firm rodzinnych w świetle teorii ról społecznych	117

Tabela 5.1. Charakterystyka rozmówców	128
Tabela 6.1. Role doradców w procesie sukcesji i ich charakterystyka	255
Tabela 6.2. Role odgrywane przez doradców według obszaru działalności	259
Tabela 6.3. Czynniki, które sprzyjają odgrywaniu ról w procesie sukcesji przez doradcę i utrudniające je	268
Tabela 7.1. Czynniki sprzyjające współpracy doradców z właścicielami firm rodzinnych i utrudniające ją	281
Tabela Z.1. Główne wnioski	294

Załącznik 1

Kwestionariusz wywiadu

I. METRYCZKA: Charakterystyka rozmówców pod względem doświadczenia

1. W jakim zakresie świadczy Pan/Pani usługi doradcze na rzecz przedsiębiorców?
2. W ilu transakcjach sprzedaży/procesach sukcesji Pan/Pani uczestniczył/uczestniczyła?
3. Ile lat doświadczeń na rynku sprzedaży przedsiębiorstw i/lub sukcesji Pan/Pani posiada?
4. Ile lat doświadczeń w zawodzie doradcy Pan/Pani posiada?

II. Pytania dotyczące specyfiki współpracy doradcy z firmą rodzinną w procesach sukcesji wewnętrznej i zewnętrznej

5. Kto korzysta z Pana/Pani usług w transakcjach sprzedaży przedsiębiorstwa lub sukcesji? Jakie czynniki o tym decydują?
 - Stali klienci czy nowi?
 - Starsze czy młodsze pokolenie?
 - Sprzedawcy firm czy nabywcy?
 - Właściciele dużych firm rodzinnych czy małych i średnich?
6. Jak duża jest wiedza klientów na temat sukcesji/sprzedaży firmy?
7. Czego Pana/Pani zdaniem oczekują klienci, zgłaszając się do Pana/Pani po wsparcie w procesie sukcesji/transakcji sprzedaży?
8. W jakich fazach procesu sukcesji/transakcji sprzedaży przedsiębiorstwa najczęściej Pan/Pani uczestniczy? Co o tym decyduje?

9. Kto uczestniczy w spotkaniach po stronie klienta?
 - Nestor? Sukcesor? Inni członkowie rodziny?
- a kto po stronie Pana/Pani firmy?
 - tylko Pan/Pani? Zespół pracowników? Różni pracownicy w różnym czasie?
10. Jak często organizowane są spotkania z klientem?
11. Czy miały miejsce przypadki nawiązywania współpracy z innymi doradcami, której celem była realizacja transakcji sprzedaży/procesu sukcesji? Jak Pan/Pani ocenia tę współpracę? Co jej sprzyjało, a co ją utrudniało?
12. Czy doradcy, z którymi Pan/Pani współpracuje świadczą na rzecz klienta podobne usługi czy usługi komplementarne?
13. Ile czasu trwa współpraca z klientem w procesie sukcesji/sprzedaży firmy?

III. Pytania dotyczące czynników sprzyjających i utrudniających współpracę doradcy z firmą rodzinną w procesach sukcesji wewnętrznej i zewnętrznej

14. Co Pana/Pani zdaniem decyduje o wyborze Pana/Pani firmy przez przedsiębiorcę sprzedającego przedsiębiorstwo/przekazującego swoje przedsiębiorstwo w drodze sukcesji?
15. Jakie czynniki warunkują dobrą współpracę doradcy z przedsiębiorcą sprzedającym/przekazującym sukcesorowi swoje przedsiębiorstwo?
16. Na podstawie dotychczasowych doświadczeń proszę wskazać kluczowe wyzwania, z jakimi musiał/musiała się Pan/Pani zmierzyć w przeprowadzonych do tej pory transakcjach sprzedaży? Proszę podać przykład.

IV. Pytania dotyczące roli doradców w procesie sukcesji wewnętrznej i zewnętrznej oraz czynników decydujących o tych rolach

17. Jaką rolę w procesie sukcesji/transakcji sprzedaży Pan/Pani odgrywa?
18. Jakie działania/kwestie do rozwiązania w procesie sukcesji/transakcji sprzedaży firmy są Pana/Pani zdaniem najtrudniejsze dla klienta? Jaką rolę w ich realizacji Pan/Pani odgrywa?
19. Czym cechuje się dobry doradca w procesie sukcesji/transakcji sprzedaży firmy?

20. Z czego wynika Pana/Pani zainteresowanie tematem sukcesji/sprzedaży firm?

V. Rekomendacje doradców

21. Jak Pan/Pani ocenia poziom rozwoju rynku sprzedaży firm/rozwoju aparatów wsparcia procesu sukcesji w Polsce?
22. Jakie działania rządowe w obszarze (prawa, podatków, finansowania, księgowości, ogólnie funkcjonowania firmy na rynku) mogłyby przyczynić się do dalszego rozwoju rynku sprzedaży firm/sukcesji w firmach rodzinnych?

Załącznik 2

Słownik kluczowych pojęć

Doradca (doradca będący podmiotem badań w niniejszej pracy, czyli – dokładnie ujmując – formalny zewnętrzny doradca) – specjalista wynajęty przez rodzinę lub firmę, który nie obejmuje żadnego stanowiska wewnątrz firmy rodzinnej (Kitay i Wright, 2004; Strike, 2012). Świadczy on usługi polegające na dostarczeniu wiedzy i wyspecjalizowanych umiejętności związanych z jednym lub kilkoma aspektami działalności przedsiębiorstwa (Shaper i Volery, 2001 w: Jay i Schaper, 2003). Może to być zatem doradca finansowy, doradca podatkowy, prawnik lub księgowy (Kautonen, i in., 2010). Na potrzeby pracy terminy „formalny zewnętrzny doradca” oraz „doradca” są stosowane zamiennie.

Doradztwo – udzielanie ogólnie pomocy oraz dostarczanie informacji i wiedzy profesjonalnej do konkretnej osoby lub podmiotu gospodarczego, w bezpośrednim kontakcie (Kubr, 2002; Hensel, 2013).

Firma rodzinna – każdy podmiot gospodarczy z sektora mikro, małych, średnich lub dużych przedsiębiorstw, o dowolnej formie prawnej, w którym co najmniej dwóch członków rodziny wspólnie pracuje w tym przedsiębiorstwie, co najmniej jeden członek rodziny ma istotny wpływ na zarządzanie, członkowie rodziny mają udziały w przedsiębiorstwie (por. Kowalewska, Lewandowska i Kwiatkowska, 2009).

Sukcesja wewnętrzna – nazywana także sukcesją międzypokoleniową, jest rozumiana jako przekazanie władzy i własności firmy w ręce innego członka rodziny, najczęściej dziecka właściciela firmy (Le Breton-Miller i in. 2004; Sułkowski i Marjański, 2009).

Sukcesja zewnętrzna – nazywana także sukcesją pozarodzinną, oznacza przekazanie władzy i własności firmy zewnętrznemu właścicielowi, czyli osobom spoza rodziny (Van Teeffelen, Uhlaner i Driessen, 2011; Wiklund i in., 2013). Pod pojęciem „sukcesja zewnętrzna” kryją się różne formy sprzedaży firmy rodzinnej, takie jak: wewnętrzny wykup menedżerski, zewnętrzny wykup menedżerski, wykup pracowniczy, sprzedaż firmy osobom trzecim (Dehlen i in., 2014; Zellweger, 2017).

Monografia dotyczy współpracy właścicieli firm rodzinnych z doradcami w procesie sukcesji. Autorka przedstawia w niej dotychczasowy dorobek naukowy podejmujący temat doradztwa organizacyjnego, specyfiki firm rodzinnych oraz doradztwa skierowanego do właścicieli tych firm. Dokonuje również przeglądu literatury w zakresie sukcesji międzypokoleniowej oraz stanowiącej dla niej równorzędną opcję wyboru sukcesji zewnętrznej, która najczęściej rozumiana jest jako sprzedaż firmy rodzinnej. Ważną częścią monografii jest prezentacja wyników badań własnych. Umożliwiły one przybliżenie roli doradców w procesie sukcesji wewnętrznej i zewnętrznej, jak również wskazanie czynników sprzyjających odgrywaniu tej roli i utrudniających je, a także współpracę zewnętrznych ekspertów z nestorami. Ponadto przeprowadzone badania pozwoliły na opracowanie modelu współpracy tych dwóch aktorów w procesie sukcesji.

Książka zainteresuje zarówno początkujących doradców, którzy znajdą w niej wskazówki dotyczące przebiegu współpracy z właścicielami firm rodzinnych, jaki i wykwalifikowanych doradców, którzy będą mieli szansę porównać swoje doświadczenia z wynikami badań, co może ich zainspirować do przemyślenia swojego podejścia do procesu doradczego. Właściciele firm rodzinnych zyskają natomiast wiedzę, która ułatwi im zmierzenie się z wyzwaniem, jakim jest sukcesja.