

Seniora wobec sukcesji nie sprawia bynajmniej, że rodzina i otoczenie nie myślą o tym, co będzie, gdy go zabraknie. Każdy czegoś się spodziewa, choć często to zataja. Brak komunikacji w rodzinie na ten temat i ignorowanie oczekiwań otoczenia (partnerów biznesowych) prowadzą do obniżenia wartości firmy, a wówczas osierocona rodzina uzyska o wiele mniej, niż gdyby biznes prosperował.

Rzecz w tym, aby sukcesja nie obejmowała wyłącznie masy majątkowej czy kapitału finansowego, ale pozwalała wzmocnić i rozwijać samą rodzinę biznesową, czyli jej kapitał ludzki, a także wypracowany przez lata kapitał społeczny w postaci relacji z otoczeniem.

Zarządzanie procesem sukcesji często jest również zarządzaniem konfliktami priorytetów (biznes czy rodzina) oraz aspiracji i możliwości członków rodziny. Konflikty te mogą stanowić poważne bariery.

Zajmijmy się więc tymi problemami bardziej szczegółowo.

Marzenia i obawy

Rozwój firmy rodzinnej napędzają marzenia, a sukcesję – obawy. Sztuka planowania sukcesji w biznesie rodzinnym polega na redukcji obaw do poziomu dającego się kontrolować przez głównych aktorów w taki sposób, aby otoczenie praktycznie nic nie zauważyło. Zmiana pokolenia powinna być przyjmowana przez otoczenie jako oczywisty i pozytywny fakt, świetnie rokujący na przyszłość.

Przedmiotem tej książki nie jest firma rodzinna jako element środowiska gospodarczego. Przedmiotem jest proces zmiany pokoleniowej jako moment krytyczny przesądzający o zdolności przetrwania firmy w rękach rodziny w zgodzie z zamysłem założycieli. Polskie firmy rodzinne dają sobie radę z problemami przetrwania i rozwoju pod rządami ojców założycieli. Czy i jak jednak poradzą sobie z problemem sukcesji?

Tradycyjne planowanie spadkowe, w aspekcie wyłącznie prawnym, nie daje satysfakcjonującej odpowiedzi, jak przygotować działający biznes następnej generacji. Prawo i prawnicy mogą dać instrumenty realizacji woli spadkodawcy w postaci przekazania majątku w zgodzie z porządkiem prawnym, jednak nie zapewnią ochrony przed gwałtowną zmianą spowodowaną potencjalnym kryzysem przywództwa. Instrumenty te, choć niezbędne dla sprawnego pro-