

# Proces sukcesji przedsiębiorstwa rodzinnego a przykładzie Kotniz Sp. z o. o.

## Kaja Polkowska

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: kajapolkowska261@gmail.com

## Agata Dąbrowska

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: aga.dab08@gmail.com

## Wioleta Grzybowska

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: wioleta.grzybowska@pb.edu.pl

DOI: 10.24427/az-2024-0041

## Streszczenie

Celem pracy jest szczegółowe przedstawienie procesu sukcesji w przedsiębiorstwie rodzinnym Kotniz oraz identyfikacja czynników wpływających na ten proces. Przeprowadzono naracyjny przegląd literatury, który miał na celu systematyzację wiedzy dotyczącej sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych. Badanie miało charakter jakościowy oraz obejmowało grupę przedstawicieli kadry kierowniczej firmy Kotniz. Wykorzystano autorskie narzędzie badawcze w postaci kwestionariusza wywiadu oraz program MAXQDA do kodowania i hierarchizacji zgromadzonych danych. Wyniki badania wskazują, że proces sukcesji w firmie Kotniz był silnie uzależniony od czynników emocjonalnych i psychologicznych. Sukcesja "z ojca na syna" była realizowana w kontekście silnych więzi rodzinnych, co miało znaczący wpływ na stabilność i kontynuację działalności firmy. Artykuł podkreśla znaczenie przygotowania zarówno sukcesora, jak i nestora do procesu sukcesji, a także konieczność uwzględnienia aspektów emocjonalnych, które mogą wpływać na efektywność i powodzenie tego procesu.

## Słowa kluczowe

sukcesja, przedsiębiorstwa rodzinne, case study, MAXQDA

## Wstęp

Sukcesja w przedsiębiorstwach rodzinnych jest tematem o istotnym znaczeniu zarówno dla praktyki gospodarczej, jak i dla badań naukowych. Przedsiębiorstwa rodzinne stanowią znaczącą część gospodarki w wielu krajach, a ich trwałość i rozwój zależą w dużej mierze od skutecznego przekazywania władzy i własności z pokolenia na pokolenie. W Polsce funkcjonuje ponad 800 tys. firm rodzinnych, które generują 18% polskiego PKB [GUS, 2021; PwC, 2023]. Szacuje się, że w ponad połowie z nich dojdzie do przekazania kierownictwa kolejnej generacji, zaś tylko, co dziesiąty następca deklaruje chęć do ich poprowadzenia [<https://www.bankier.pl>, 31.05.2024r]. Proces sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych jest złożony i wielowymiarowy, obejmując nie tylko aspekty zarządcze, prawne, ale także emocjonalne i psychologiczne [Ingram, 2023, s. 156].

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie procesu sukcesji w analizowanym przedsiębiorstwie rodzinnym Kotniz oraz identyfikacja czynników wpływających na ten proces. Szczególną uwagę poświęcono uwarunkowaniom emocjonalnym i psychologicznym, które, jak wskazują badania, mają kluczowe znaczenie dla skutecznej sukcesji [Marjański, 2012 s. 13]. Ponadto, przeprowadzono narracyjny przegląd literatury, mający na celu systematyzację wiedzy na temat sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych oraz zidentyfikowanie teoretycznych ram tego procesu.

Badania oparto na analizie jakościowej z wykorzystaniem autorskiego kwestionariusza wywiadu oraz programu MAXQDA do zakodowania i hierarchizacji zgromadzonych danych. Próba badawcza obejmowała kadrę zarządzającą, która w aktywny sposób była zaangażowana w przeprowadzenie procesu sukcesji w analizowanym przedsiębiorstwie. Badanie umożliwiło uzyskanie głębokiego wglądu w specyfikę procesu sukcesji w kontekście badanej firmy oraz identyfikację kluczowych czynników wpływających na ten proces. Dokonano przeglądu literatury w celu zaprezentowania ewolucji pojęć związanych z procesem sukcesji oraz przedsiębiorczością rodzinną w Polsce.

W kolejnych częściach artykułu zaprezentowane zostały wyniki badania oraz omówienie najważniejszych wniosków, które mogą stanowić cenną wskazówkę zarówno dla praktyków, jak i dla badaczy zajmujących się problematyką sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych.

## 1. Przegląd literatury

Sukcesja w przedsiębiorstwach rodzinnych jest tematem głęboko analizowanym w literaturze naukowej oraz branżowej z powodu jej kluczowego znaczenia dla trwałości tych przedsiębiorstw [Ingram, 2023, s. 22]. Kluczowe aspekty związane z tematyką sukcesji w literaturze przedmiotu koncentruje się na procesie planowania sukcesji i jej przebiegu, wyzwaniach oraz czynnikach mogących mieć istotny wpływ na jej skuteczność [Szymczak, 2023].

Pojęcie sukcesji według *Słownika Języka Polskiego* definiowane jest jako dziedzictwo, zwłaszcza w odniesieniu do dóbr materialnych. Inaczej mówiąc, jest to spadek, spuścizna bądź scheda. Literatura przedmiotu klasyfikuje proces sukcesji w kategoriach wyzwań i jednocześnie wyróżnik przedsiębiorstw rodzinnych. Z punktu widzenia zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym i kształtowania relacji biznesowych sukcesja jest złożonym procesem, który stanowi wyzwanie w wymiarze ekonomiczno-finansowym, prawnym oraz psychologicznym [Zajkowski, 2018, s. 45]. Różnorodne definicje sukcesji, występujące w literaturze przedmiotu, nawiązują do co najmniej jednego z wymienionych wymiarów. G. Walsh [2011, s.7] definiuje sukcesję jako proces przekazania zarządzania i własności przedsiębiorstwa z jednego pokolenia na kolejne, uwzględniając jednocześnie aspekt związany z przekazaniem aktywów rodzinnych. Zakładając, że aktywa rodzinne dotyczą, poza aspektem ekonomiczno-finansowym, również wartości emocjonalnych i psychologicznych, wówczas definicja wpisuje się w zakres analizowanych wymiarów. Podobne podejście prezentują J. Jeżak, W. Popczyk i A. Winnicka-Popczyk, które poza formalnym i ekonomiczno-finansowym wymiarem przekazania kierownictwa i własności firmy następnemu pokoleniu, wskazują na emocjonalne uwarunkowania tego procesu, rozumianego również jako przekazanie „opieki” nad przedsiębiorstwem [Jeżak i in., 2004, s. 59].

Sukcesja w obszarze administracyjno-prawnym traktowana jest zwykle jako następstwo prawne, w wyniku którego uprawniony zbywca przenosi na nabywcę swoje prawa, potocznie zwane dziedziczeniem [Safin, 2014, s. 13]. Złożoność tego procesu wynika z konieczności przekazania zarówno własności i władzy w przedsiębiorstwie, które nie przebiegają równolegle. Sukcesja w firmach rodzinnych jest postrzegana jako długoterminowy proces, a nie jednorazowy akt, obejmujący transfer kontroli zarządczej z jednej generacji na drugą. Kluczowe jest zaangażowanie zarówno seniora (nestora) oraz następcy (sukcesora) w przebieg procesu, przez co w literaturze przedmiotu sukcesja jest definiowana jako proces zarządzania zmianą międzygeneracyjną, której celem jest zapewnienie ciągłości funkcjonowania przedsiębiorstwa [<https://www.owg.pl>, 27.03.2023 r.]. Podkreśla się także znaczenie interakcji

między pokoleniami w tym dynamicznym procesie [Sułkowski i Marjański, 2009; Aronoff i in., 2012; Churchill i Hatten, 1987].

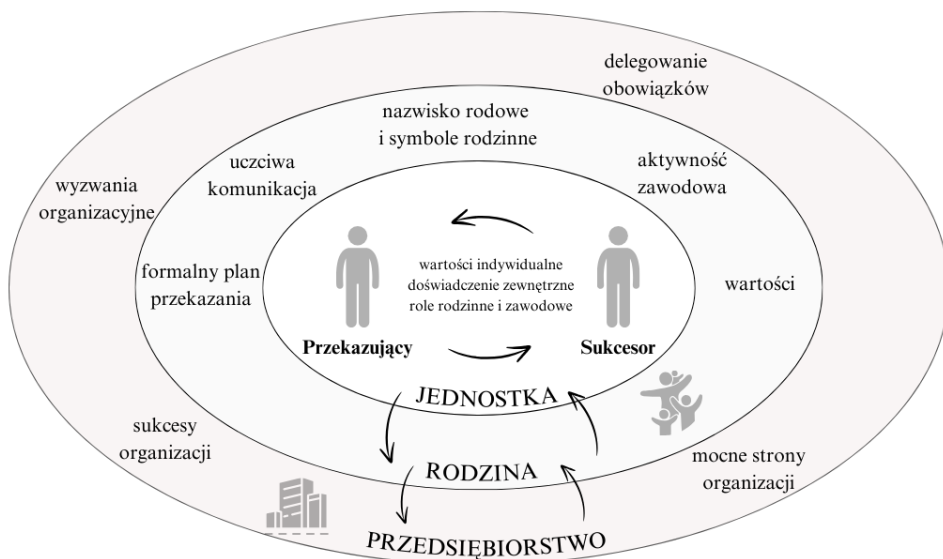
Na proces przekazania wiedzy, uprawnień dycyzyjnych i praw własności w kontekście organizacyjnym mają wpływ czynniki o charakterze formalnym (plan sukcesji oraz kompetencje) oraz nieformalnym (wartości rodzinne, tradycja, zasady postępowania) [Surdej i Wach, 2010, s.54; Dźwigoł-Barosz, 2016, s.115]. Złożoność tego procesu sprawia, że w literaturze istnieje wiele propozycji dotyczących charakterystyki poszczególnych etapów przekazywania kierownictwa w przedsiębiorstwach rodzinnych. Według J.G. Longeckera oraz J.E. Shoena [Niemczal, 2015, s.36] sukcesor przechodzi następujące etapy:

- inicjacja: okres, kiedy potencjalny sukcesor obserwuje funkcjonowanie firmy rodzinnej;
- selekcja: proces, który polega na ocenie kwalifikacji i umiejętności sukcesora;
- edukacja: proces wdrażania przyszłego sukcesora. Sukcesor nabywa wiedzę i umiejętności praktyczne, w zakresie prowadzenia przedsiębiorstwa, jednak odbywa się to w warunkach kontroli właściciela;
- sukcesja: proces przekazania faktycznej władzy i własności przedsiębiorstwa rodzinnego. Sukcesor zaczyna samodzielnie (lub z doradcami) zarządzać przedsiębiorstwem.

Model przekazania zaprezentowany przez J. G. Longeckera oraz J. E. Shoena jako koncepcja sukcesji z „ojca na syna” obejmuje siedem faz [Zajkowski, 2018, s. 53]:

- fazy przedbiznesowej, która rozpoczyna się wiele lat przed wprowadzeniem sukcesora do przedsiębiorstwa;
- fazy wprowadzającej do przedsiębiorstwa, w której przyszły sukcesor zapoznaje się ze sprawami przedsiębiorstwa oraz uczestniczy w jego ważnych wydarzeniach;
- fazy wstępnego przejmowania funkcji w przedsiębiorstwie (faza wprowadzająca, funkcjonalna);
- fazy funkcjonalnej, w której sukcesor obejmuje różne niekierownicze funkcje w przedsiębiorstwie;
- fazy przejścia funkcji kierowniczych (zaawansowanych);
- fazy wstępnej sukcesji, w której sukcesor staje się liderem przedsiębiorstwa;
- fazy dojrzałej sukcesji, w której sukcesor w pełni sprawuje władzę w przedsiębiorstwie.

Następnym modelem przekazywania firm rodzinnych kolejnym pokoleniom, zgodnie z przedstawionym modelem J. Lambertha i R. Donckelsa (rys. 1), jest proces przenoszenia własności i władzy w firmach rodzinnych, uwzględniający zasady funkcjonowania rodziny wielopokoleniowej. Każdy członek rodziny jest częścią tego modelu, będąc jednocześnie częścią konkretnego przedsiębiorstwa. Model ten stanowi alternatywę dla tradycyjnego podejścia, które skupia się na trzech elementach: rodzinie, własności i firmie. Został przedstawiony w formie trzech okręgów, które się na siebie nakładają i przenikają, tworząc wspólne centrum w postaci jednostki rodziny, pełniącej rolę swoistego "ogniska". Wszystkie obszary tego modelu są ze sobą powiązane, a interakcje zachodzą pomiędzy jednostką, rodziną i firmą. Każdy z tych obszarów rozwija się jednak indywidualnie [Niemczal, 2015, s. 37].



**Rys. 1.** Model przekazania przedsiębiorstwa rodzinnego kolejnemu pokoleniu

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Niemczal, 2015, s. 37].

W rozważaniach na temat sukcesji należy również wskazać, że zdefiniowanie przedsiębiorstwa rodzinnego w dalszym ciągu stanowi problem badawczy. Trudności te wynikają z ich zróżnicowania pod względem wielkości, formy prawnej, struktury własności, kultury i tła historycznego w poszczególnych krajach [Dźwiągół-Bałosz, 2018, s. 34]. W tabeli 1 przedstawiono charakterystykę przedsiębiorstw rodzinnych, uwzględniając szanse i wyzwania, z którymi się mierzą, w celu przybliżenia istoty funkcjonowania tych przedsiębiorstw.

**Tab. 1.** Charakterystyka szans i wyzwań przedsiębiorstw rodzinnych

| Kryterium                         | Szanse                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Wyzwania                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Zasoby                            | - unikalna możliwość przekazywania wiedzy i doświadczenia z pokolenia na pokolenie, co może prowadzić do utrzymania wysokiej jakości zarządzania i ciągłości operacyjnej poprzez efektywne wykorzystanie wewnętrznych zasobów menedżerskich i kapitałowych                                                                                                    | - możliwe trudności z przyciąganiem i zatrzymywaniem wykwalifikowanych pracowników spoza rodziny, co może ograniczać ich zdolność do wzrostu i innowacji,<br>- możliwe trudności z pozyskaniem zewnętrznego finansowania, co może ograniczyć rozwój i ekspansję |
| Potencjalne przewagi              | -efektywność kapitałowa, polegająca m.in. na oszczędzaniu i reinwestowaniu zysków w rozwój przedsiębiorstwa                                                                                                                                                                                                                                                   | -działalność często w nieatrakcyjnych gałęziach o niskiej kapitałochłonności oraz o niskich barierach wejścia,<br>- mieszanie finansów firmowych z osobistymi, co może prowadzić do problemów z płynnością finansową i transparentnością przedsiębiorstwa       |
| Kapitał intelektualny i społeczny | - głębokie zakorzenienie firm rodzinnych w lokalnych społecznościach sprzyja budowaniu długoterminowych relacji z interesariuszami i może zwiększyć lojalność klientów<br>- inwestycja w edukację i rozwój członków rodziny, którzy są zaangażowani w działalność firmy, zapewnia niezbędne umiejętności i wiedzę, potrzebną do skutecznego zarządzania firmą | - ograniczony dostęp do wykwalifikowanej siły roboczej,<br>- działalność oparta na pracy lokalnej społeczności, z reguły z małym udziałem na rynku globalnym                                                                                                    |
| Horyzont czasowy                  | - tendencja do planowania długoterminowego, co zwiększa szansę na stabilny rozwój i adaptację do zmieniających się warunków otoczenia biznesowego (dążenie do przekazania firmy kolejnym pokoleniom)                                                                                                                                                          | - ryzyko trwania przy złych decyzjach na skutek uporu rodziny,<br>- ograniczona skłonność do podejmowania ryzykownych decyzji                                                                                                                                   |
| Jawność komunikacji               | -szybka i efektywna komunikacja zmniejsza koszty i wpływa na szybkość procesów decyzyjnych,<br>- wyższy stopień ochrony tajnych informacji,<br>- budowanie konsensusu wśród członków rodziny na temat strategicznych                                                                                                                                          | - bliskie więzi emocjonalne mogą prowadzić do konfliktów rodzinnych, co może doprowadzić do problemów z przywództwem,<br>- zwiększone ryzyko zatajenia niewłaściwych praktyk                                                                                    |

| Kryterium                                | Szanse                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Wyzwania                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                          | kierunków rozwoju firmy może zapobiec konfliktom i zapewnić wspólną wizję i cel                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Elastyczność i trwałość                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- płynność zasobów, wynikająca ze zdobywania doświadczenia w wyniku podejmowania pracy na różnych stanowiskach w firmie,</li> <li>- stworzenie i wdrożenie jasnego planu sukcesji pomaga uniknąć destabilizacji i zapewnia ciągłość zarządzania</li> </ul> | -potencjalne niedopasowanie celów i roli w organizacji pomiędzy członkami zaangażowanymi i niezaangażowanymi w działalność firmy                                                                                                                         |
| Dziedzictwo                              | - fundamentem sukcesu mogą być elementy, takie jak: historia rodzinny, tożsamość i reputacja, wyznawane wartości, wzorce zachowań                                                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- sztywne przywiązanie do sprawdzonych rozwiązań,</li> <li>- możliwe roszczenia ze strony niezaangażowanych członków rodziny</li> </ul>                                                                           |
| Rekrutacja i ścieżki kariery pracowników | -najbardziej rozwojowe stanowiska i te które łączą się z dużą odpowiedzialnością i decyzyjnością, przeznaczone są członkom rodzinny                                                                                                                                                               | -potencjalna dyskryminacja pracowników niebędących członkami rodziny                                                                                                                                                                                     |
| Czynnik motywacyjny                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ograniczenie kosztów kontroli w przedsiębiorstwie,</li> <li>- większe zaangażowanie członków rodziny wpływa na motywację oraz lojalność pozostałych pracowników w firmie</li> </ul>                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>-wzmocniony wysiłek w celu przekonania członków rodziny oraz innych pracowników do wizji firmy, który może odbić się na jakości wykonywanych zadań operacyjnych,</li> <li>- niechęć do przejęcia firmy</li> </ul> |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Sobieski i in., 2014 s.24; Aronoff i Ward, 2016; Ayraanci, 2017, s. 30; Sloan, 2019, s. 34-46].

Firmy rodzinne mają wiele unikalnych zalet, związanych z zarządzaniem zasobami finansowymi, kapitałem intelektualnym, kulturowym i społecznym oraz elastycznością w podejmowaniu decyzji. Jednocześnie muszą stawić czoła wyzwaniom, takim jak: ograniczony dostęp do zewnętrznego kapitału, konflikt interesów oraz dostęp do wykwalifikowanej kadry pracowników spoza rodziny.

### 1.1. Psychologiczne i emocjonalne wyzwania w planowaniu sukcesji

W literaturze przedmiotu wskazuje się na związek między skutecznie przeprowadzonym procesem sukcesji a przetrwaniem przedsiębiorstwa [Sułkowski, 2012, s. 50-55]. Brak następcy lub wyrażanie niechęci sukcesora do pełnienia roli następcy

może naruszyć ciągłość funkcjonowania przedsiębiorstwa. W literaturze wskazuje się również na inne bariery skutecznej sukcesji:

- opór przed przekazaniem firmy młodszemu pokoleniu;
- proces przekazania następuje w niewłaściwym czasie (zwykle zbyt późno);
- niezdolność do wyboru odpowiedniego następcy;
- konflikty rodzeństwa i brak porozumienia co do przejęcia firmy;
- niewłaściwe planowanie działań związanych ze spadkiem i wynikające z tego trudności w opłaceniu podatku od spadku przez kolejne pokolenie.

Brak wcześniejszego rozpoczęcia procesu planowania sukcesji stanowi istotny problem dla wielu polskich przedsiębiorstw rodzinnych. Właściciele tych firm często nieświadomie spowalniają rozwój organizacji, nie doceniając wagi sukcesji. Proces sukcesji jest trudny i złożony, nie tylko ze względu na konieczność odpowiedniego przygotowania przedsiębiorstwa do przekazania roli właściciela następcy, ale także ze względu na aspekty emocjonalne i psychologiczne, które mogą wpływać zarówno na firmę i jej pracowników, jak i na rodzinę. Dlatego uznano za istotne zbadanie psychologicznych czynników, które opóźniają podejmowanie decyzji o przekazaniu odpowiedzialności [Sułkowski, 2012, s. 50-55]:

**Tab. 2.** Czynniki emocjonalno-psychologiczne mogące stanowić barierę w procesie sukcesji

| Perspektywa sukcesora                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Perspektywa nestora                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- chęć dorównania rodzicom i towarzyszący strach przed rozczarowaniem bliskich,</li> <li>- obawa o podejście pracowników do sukcesora (podważanie kompetencji, nieprzychylny komentarze między pracownikami, ocenianie przez pracowników),</li> <li>- porównywanie się z rodzicami,</li> <li>- poczucie braku spełnienia osobistego z powodu przejęcia przedsiębiorstwa zgodnie z oczekiwaniami rodziców,</li> <li>- obawa przed brakiem rzeczywistej decyzyjności w wyniku ingerencji członków rodziny,</li> <li>- poczucie bycia niekompetentnym</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- dyskomfort wywołany niechęcią oddania firmy w „obce ręce” i towarzyszące temu poczucie utraty tożsamości,</li> <li>- świadomość i strach przed przemijaniem i zbliżającym się wiekiem emerytalnym (poczucie straty i obawa przed nieznanym),</li> <li>- obawy związane z przyszłością przedsiębiorstwa kierowanego przez następcę (poczucie zagrożenia utratą pozycji firmy lub obawa przed jej upadkiem)</li> <li>- strach wywołany brakiem poczucia kontroli nad firmą,</li> <li>- obawa o wystąpienie konfliktów wewnątrz rodziny, w następstwie przekazania kierownictwa,</li> <li>- niepewność co do skutku podjętej decyzji (wybór odpowiedniego następcy) oraz obawa o poziom zaangażowania następcy lub chęć do objęcia roli właściciela</li> </ul> |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Sułkowski, 2012, s. 50-55; Hastenteufel i Staub, 2019, s. 132-124].

Analiza pozytywnych aspektów związanych z procesem sukcesji wskazuje, że przyszli liderzy przedsiębiorstw odczuwają radość z możliwości wniesienia nowej energii, entuzjazmu, oraz świeżych pomysłów do przedsiębiorstwa [Sułkowski, 2012, s. 55-56]. Widzą siebie jako dynamiczną grupę, gotową do szybkiego uczenia się i wprowadzania innowacyjnych sposobów myślenia i działania. Nie tylko dążą do kontynuacji rozwoju firmy z punktu widzenia biznesowego, lecz również chcą wyrazić wdzięczność wobec swoich rodziców, założycieli, poprzez swoją aktywność, aby mogli oni zasłużyć odpocząć, mając więcej czasu dla siebie, troszcząc się jednocześnie o ich zdrowie i kondycję fizyczną.

Wszechstronny charakter procesu sukcesji oddziałuje na środowisko wewnętrzne całego przedsiębiorstwa, w tym reakcje pracowników. Badania przeprowadzone przez A. Lewandowską i A. Hadrys-Nowak [Sułkowski 2012, s. 50-55] oraz Tabor i Vardaman [2020] ujawniają szereg obaw pracowników przedsiębiorstw rodzinnych związanych z procesem sukcesji. Pracownicy często wyrażają niechęć do wprowadzania zmian, obawiając się, że mogą one negatywnie wpłynąć na atmosferę w pracy. Nerwowa atmosfera członków rodziny podczas procesu sukcesji może przenosić się na pracowników, powodując dodatkowy stres.

Innym częstym zmartwieniem jest brak poczucia bezpieczeństwa oraz obawa przed brakiem samodzielności sukcesora. Pracownicy martwią się również o zmiany wynagrodzenia, statusu pracy oraz możliwości samorozwoju. Ponadto, istnieje obawa, że sukcesor może nie być odpowiednio przygotowany do przejęcia firmy, co może prowadzić do nieefektywnego zarządzania. Istnieje także lęk, że sukcesor nie będzie ponosił tak dużej odpowiedzialności za prowadzenie działalności jak jego poprzednik [Sułkowski, 2012, s. 54-55].

Z drugiej strony, pracownicy dostrzegają również korzyści wynikające ze zmiany właścicieli przedsiębiorstwa rodzinnego. Wśród najczęściej wymienianych zalet znajduje się nowe podejście do strategii firmy, które może przynieść świeże spojrzenie i innowacyjne podejście do rozwoju biznesu. Pracownicy zauważają również nowe możliwości konkurowania wynikające z potencjalnych zmian wprowadzanych przez nowych właścicieli.

Wprowadzenie nowych technologii jest kolejnym pozytywnym aspektem, który może prowadzić do modernizacji procesów i zwiększenia efektywności działania firmy. Pracownicy zwracają także uwagę na odważniejsze podejmowanie decyzji biznesowych przez nowych właścicieli, co może wiązać się z większym ryzykiem, ale także z większymi korzyściami dla przedsiębiorstwa.

Zrozumienie i odpowiednie reagowanie na pojawiające się obawy pracowników i członków rodziny mogą znacznie zwiększyć szanse na skuteczne przekazanie

przedsiębiorstwa kolejnym pokoleniom, co może wpłynąć na rozwój przedsiębiorstwa.

## 2. Metodyka badań

Przesłanką do zastosowania badań jakościowych jest uchwycenie perspektywy oraz zrozumienia kontekstu, a także identyfikacja czynników wpływających na proces sukcesji w przedsiębiorstwie rodzinnym Kotniz. Badanie koncentruje się na odpowiedzi na pytania badawcze poprzez zastosowanie metod jakościowych, polegających na dogłębnej analizie pojedynczego przypadku w celu przedstawienia złożoności procesu sukcesji w jego rzeczywistym kontekście poprzez zastosowanie wywiadu pogłębionego, częściowo ustrukturyzowanego. Próba obejmowała 4 przedstawicieli kadry zarządzającej przedsiębiorstwa Kotniz i stanowiła około 57% menedżerów najwyższego szczebla zarządzania w organizacji. Dobór próby do badań był celowy, a kryterium doboru stanowiło faktyczne i czynne uczestnictwo w procesie sukcesji, przeprowadzonej w analizowanym przedsiębiorstwie. Badanie przeprowadzono w kwietniu 2024 roku. Wywiady z przedstawicielami kadry kierowniczej firmy Kotniz odbyły się w siedzibie przedsiębiorstwa, zlokalizowanej w Zaściankach. Spotkania organizowano w dogodnych terminach dla uczestników, zarówno w godzinach pracy, jak i po jej zakończeniu, aby zapewnić komfort i możliwość swobodnej rozmowy. Każdy wywiad trwał od 45 do 60 minut, a wszystkie rozmowy były nagrywane i transkrybowane do analizy.

Wsparcie procesu analizy danych jakościowych za pomocą oprogramowania komputerowego jest stosunkowo nowym obszarem rozwoju tych metod. Autorki przeprowadziły analizę danych jakościowych (transkrypcji wywiadów) wspomaganą komputerowo, z zastosowaniem narzędzia MAXQDA. Główną funkcjonalnością programu jest możliwość kategoryzowania wybranej części danych. Dzięki kodowaniu możliwe jest dalsze zarządzanie danymi, poprzez analizę powiązań, ilościową analizę tekstu a także wizualizację wyników [Kuckartz, 2019, s. 19].

W kolejnym etapie dokonano uporządkowania i przeglądu danych jakościowych, które stanowiły opis podejmowanych działań w celu przeprowadzenia przedsiębiorstwa przez proces sukcesji oraz spostrzeżeń i oceny tego procesu z punktu widzenia kadry zarządzającej, bezpośrednio zaangażowanej w ten proces. Wynikiem analizy danych jakościowych jest opis przebiegu procesu sukcesji „z ojca na syna” w przedsiębiorstwie Kotniz. Dodatkowo wykorzystując narzędzie MAXQDA zidentyfikowano czynniki o charakterze emocjonalnym i psychologicznym, które

towarzyszyły procesowi sukcesji w analizowanym przedsiębiorstwie. Analiza ta polegała na dokładnym przeglądzie tekstu (transkrypcji wywiadu) oraz zakodowaniu poszczególnych jego fraz, które następnie pogrupowano w autorski zestaw kodów.

### **3. Wyniki badań**

Polski przemysł jachtowo-stoczniowy odgrywa kluczową rolę w gospodarce narodowej, rozwijając się dynamicznie przez wiele lat. Polska jest jednym z czołowych producentów jachtów i łodzi motorowych na świecie, z roczną produkcją wynoszącą około 22 000 jednostek, z czego aż 95% trafia na eksport. Główne rynki zbytu obejmują Norwegię, Francję i Niemcy. Polskie jachty są wysoko cenione za jakość i precyzję wykonania, co przyczynia się do ich dużej popularności na arenie międzynarodowej. Przemysł ten nie tylko stanowi znaczący segment polskiej gospodarki, ale również jest ważnym źródłem innowacji technologicznych oraz miejsc pracy, wpływając tym samym na rozwój regionalny i krajowy.

Firma Kotniz, założona w 1978 roku przez Zdzisława Nietupskiego, jest wiodącym dostawcą elementów ze stali nierdzewnej i aluminium dla przemysłu jachtowego. Znana jako producent „biżuterii jachtowej”, Kotniz kładzie duży nacisk na jakość ręcznie polerowanych powierzchni, atrakcyjne ceny, elastyczną współpracę oraz doskonałą obsługę klienta. Przedsiębiorstwo zatrudnia ponad 450 pracowników, z czego około 400 pracuje w głównej siedzibie w Zaściankach koło Białego Stoku.

Kotniz prowadzi działalność jako spółka komandytowa, co umożliwia elastyczne zarządzanie odpowiedzialnością i zobowiązaniami. Firma eksportuje swoje produkty do krajów takich jak Francja, Norwegia i Niemcy, stale poszerzając swoją bazę klientów, wśród których znajdują się klienci indywidualni oraz europejskie stocznie. Dzięki długotrwałym relacjom z lokalnymi społecznościami i zaangażowaniu w działania charytatywne, Kotniz zdobył tytuł Ambasadora Podlaskiej Gospodarki oraz wiele prestiżowych nagród, takich jak Certyfikat Złotego Płatnika i tytuł Eurofirmy.

Firma jako przedstawiciel branży szkutniczej została uhonorowana tytułem Ambasadora Podlaskiej Gospodarki przez Zarząd Województwa Podlaskiego. Zdobyła wiele prestiżowych nagród podczas swojej działalności, otrzymała Certyfikat Złotego Płatnika, tytuł Eurofirmy, nagrodę „Wiktoria” Znak Jakości Przedsiębiorców. Ponadto firma angażuje się w akcje charytatywne fundacjom „Pomóż Im” i Stowarzyszeniu Pomocy Rodzinie „Droga” [Milewska (2023) s.144-151].

W 2018 roku, w ramach wdrożenia formalnego planu sukcesji, przedsiębiorstwo Kotniz przekształciło się z jednoosobowej działalności gospodarczej w spółkę komandytową. W wyniku tych zmian, Prezesem został Pan Sebastian Nietupski.

*„To był punkt wyjścia i przemyślane długoterminowe działanie, które realizowaliśmy etapami” – Właściciel (sukcesor).*

Do opisu przebiegu procesu sukcesji w przedsiębiorstwie Kotniz posłużono się koncepcją, zaproponowaną przez J. G. Longeckera oraz J. E. Shoena jako koncepcja sukcesji z „ojca na syna”.

Faza przedbiznesowa rozpoczęła się na długo przed formalnym przekazaniem kierownictwa następcy, ponieważ sięgają czasów wczesnego dzieciństwa sukcesora. Charakterystyczne dla tego etapu jest powstające naturalnie, w wyniku samej obecności dziecka właściciela, kształtowanie przekonania, że przedsiębiorstwo jest częścią codzienności rodzinnej.

*„Sukcesja mentalnie przeprowadzana była od zawsze. Sebastian od dziecka przebywał na terenie firmy, a od 1990 roku był tu cały czas. Był do tej roli przygotowywany i dzięki temu przeszła ona płynnie” – Dyrektor 1.*

Kolejna faza w analizowanym procesie polega na wprowadzeniu sukcesora w sprawę przedsiębiorstwa. Ponieważ sukcesor już w dzieciństwie był angażowany w działalność organizacji, przyjęto, że faktyczne wprowadzenie do przedsiębiorstwa nastąpiło w momencie osiągnięcia przez niego wieku umożliwiającego podjęcie zatrudnienia.

*„Od zawsze wiedzieliśmy, że firmę przejmie Sebastian...pracował tu wiele lat, dlatego nie obawialiśmy się, że pojawi się ktoś, kogo nie znamy” – Dyrektor 1.*

*„Pierwszą moją pracą była praca na polerni, na której czyściłem i polerowałem kotły. Tak trzeba zacząć, żeby zorientować się jak poruszać się po firmie i zrozumieć pewne procesy. Mi zajęło to 10 lat” – Właściciel (sukcesor).*

Kolejna faza polega na przejmowaniu funkcji w przedsiębiorstwie. W przypadku firmy Kotniz odbyło się to poprzez włączenie sukcesora do kardy zarządzającej. W chwili przejścia odpowiedzialności za wyniki przedsiębiorstwa rozpoczęła się faza funkcjonalna, celem której jest zdobywanie doświadczenia w kierowaniu przedsiębiorstwem z jednoczesnym rozszerzeniem zakresu odpowiedzialności.

W momencie faktycznego przekazania uprawnień w ramach pełnionej roli oraz zakresu odpowiedzialności za podejmowane samodzielnie decyzje przyszłego następcy rozpoczyna się zaawansowana faza funkcjonalna.

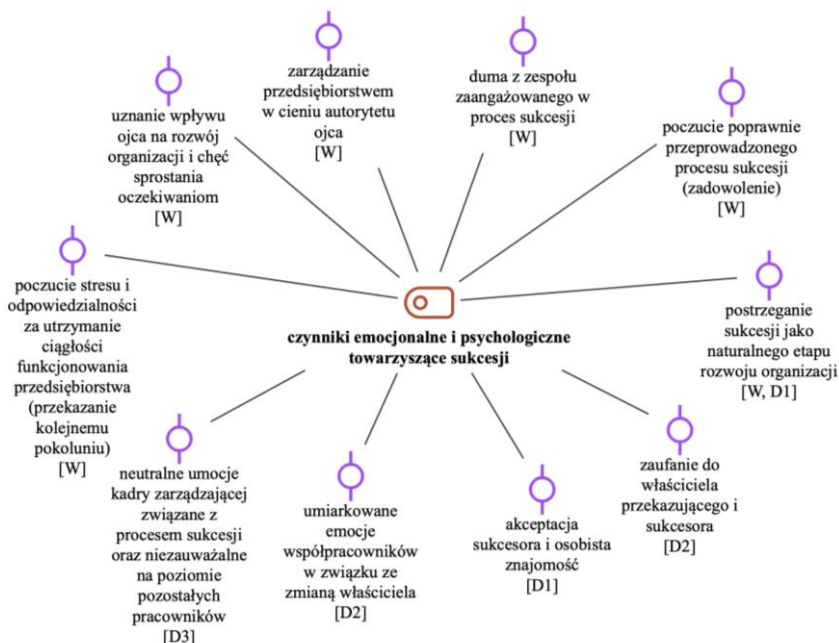
*„Jako Dyrektor pracowałem 10 lat. Następnie powiedziałem, że już czas, żeby mieć udział w firmie. Chciałem wejść na wyższy poziom zarządzania przedsiębiorstwem” – Właściciel (sukcesor).*

Ostatnie dwie fazy odróżnia zakres kontroli działań sukcesora przez poprzedniego zarządzającego. W przypadku analizowanego przedsiębiorstwa wpływ i zakres kontroli był stopniowo zmniejszany.

*„Pan Zdzisław (nestor) miał duży wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa jeszcze przez jakiś czas, ale stopniowo odsuwał się, po to, żeby to Sebastian (sukcesor) nadawał kształt przedsiębiorstwu” – Dyrektor 2.*

*„Mój ojciec dał mi zaryzykować, mówiąc wprost, że podejmuje decyzje, za które biorę odpowiedzialność i żebym nie myślał, że jak zwrócę się o pomoc to mi starsze pokolenie (wujek, ojciec, mama czy dziadek) pomoże. Sam muszę podjąć to ryzyko” – Właściciel (sukcesor).*

Autorki przeprowadziły analizę danych jakościowych wspomaganą komputerowo, z zastosowaniem narzędzia MAXQDA. Główną funkcjonalnością programu jest możliwość kategoryzacji wybranych części danych (transkrypcji wywiadów indywidualnych). Dzięki temu możliwe jest dalsze zarządzanie danymi, a organizacja systemu kodów polega na ich grupowaniu i hierarchizacji. W procesie analizy danych jakościowych (transkrypcji) wyszczególniono czynniki o charakterze emocjonalnych i psychologicznym, które towarzyszyły procesowi sukcesji w analizowanym przedsiębiorstwie (rys. 2).



D1,D2,D3- Dyrektorzy  
W- Właściciel

**Rys. 2.** Uwarunkowania emocjonalne i psychologiczne procesu sukcesji w przedsiębiorstwie Kotniz  
Źródło: opracowanie własne przy użyciu programu MAXQDA.

W centrum diagramu znajdują się kluczowe aspekty emocjonalne, które wpływają na zarówno sukcesora, jak i nestora, a także na pracowników oraz zarząd. Z jednej strony, właściciele (W) doświadczają poczucia stresu, odpowiedzialności za utrzymanie ciągłości firmy, oraz zarządzania przedsiębiorstwem w cieniu autorytetu poprzedników. Z drugiej strony, wśród dyrektorów (D1, D2, D3) i pracowników pojawiają się umiarkowane emocje związane ze zmianą właściciela, akceptacją sukcesora oraz neutralne uczucia kadry zarządzającej, co może świadczyć o prawidłowo zaplanowanym i zrealizowanym procesie przekazania władzy w przedsiębiorstwie.

## Podsumowanie

Autorki przedstawiły współczesne podejście do procesu sukcesji w przedsiębiorstwie rodzinnym, opisując przebieg procesu sukcesji oraz identyfikując czynniki emocjonalne i psychologiczne towarzyszące temu procesowi.

Proces sukcesji w analizowanym przedsiębiorstwie przebiegał zgodnie z założeniami, jednocześnie przy uwzględnieniu wartości i relacji rodzinnych. Należy zwrócić uwagę, że w przypadku przedsiębiorstwa Kotniz rola sukcesora była góry określona, natomiast w wielu przedsiębiorstwach rodzinnych sam proces wyboru następcy powoduje wiele trudności ze względu np. na liczne potomstwo założyciela. Przekazanie władzy i odpowiedzialności odbyło się jednocześnie w sposób systematyczny i zgodny z kulturą organizacyjną firmy. Jak wynika z literatury przedmiotu, skutecznie przeprowadzony proces sukcesji jest kluczowy dla przetrwania przedsiębiorstwa rodzinnego [Sułkowski, 2012, s. 50-55]. W przypadku firmy Kotniz, szczególnie istotne były aspekty emocjonalne, takie jak poczucie odpowiedzialności i stres związany z utrzymaniem ciągłości firmy, ale także wsparcie członków kadry kierowniczej, którzy byli odpowiedzialni za płynność całego procesu. Warto zwrócić uwagę, że długoletni staż niektórych pracowników, często sięgający kilkunastu lat, mógł przyczynić się do braku powstania szczególnych trudności podczas procesu sukcesji. Pomimo biznesowego charakteru relacji, ich przywiązanie i akceptacja decyzji obu stron - zarówno ojca, jak i syna - miały istotny wpływ na płynność i skuteczność tego procesu. Neutralne uczucia kadry zarządzającej oraz umiarkowane emocje współpracowników wskazują na dobrze zaplanowany proces, który minimalizował ryzyko zakłóceń w codziennym funkcjonowaniu firmy, co jest zgodne z literaturą przedmiotu, w której podkreślane jest znaczenie przygotowania zarówno sukcesora, jak i nestora do procesu sukcesji oraz uwzględnienie aspektów emocjonalnych [Marjański, 2012, s. 13].

Systematyczne planowanie sukcesji, uwzględniające aspekty formalne, emocjonalne i psychologiczne, jest kluczowe dla zapewnienia płynnego przekazania władzy i ciągłości funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Warto jednak zauważyć, że przeprowadzone badanie posiada pewne ograniczenia metodologiczne, takie jak subiektywność danych oraz niepełna reprezentatywność, ponieważ badanie opierało się na badaniach jakościowych, przeprowadzonych z udziałem przedstawicieli kadry zarządzającej przedsiębiorstwa. Niewielka próba badawcza, która stanowiła 57% kadry zarządzającej może ograniczać generalizowanie wyników na całą populację menedżerów w przedsiębiorstwie. Dodatkowo wykorzystanie oprogramowania MAXQDA do analizy danych jakościowych, choć zaawansowane, może nie w pełni uchwycić złożoność emocjonalnych i psychologicznych aspektów sukcesji.

Podsumowując, analiza procesu sukcesji w przedsiębiorstwie Kotniz uwypukla znaczenie kompleksowego podejścia do sukcesji, które obejmuje zarówno aspekty zarządcze, jak i emocjonalne. Wyniki badania mogą stanowić cenną wskazówkę dla

innych przedsiębiorstw rodzinnych, które stoją przed wyzwaniem przekazania władzy i odpowiedzialności kolejnym pokoleniom.

## ORCID iD

Wioleta Grzybowska: <https://orcid.org/0000-0002-7057-4961>

## Literatura

1. Aronoff C.E., McClure S.L., Ward J.L. (2012), *Sukcesja w firmach rodzinnych*, Kraków: Wydawnictwo MiP.
2. Bankier.pl (2021), *Firmy rodzinne generują 18 proc. PKB. Nowe przepisy mają ułatwić ich sukcesję*, <https://www.bankier.pl/wiadomosc/Firmy-rodzinne-generuja-18-proc-PKB-Nowe-przepisy-maja-ulatwic-ich-sukcesje-8089749.html>, [31.05.2024].
3. Churchill N.C., Hatten K.J. (1987), *Non-market-based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Small Businesses*, American Journal of Small Business.
4. Dźwigoł-Barosz M. (2016), *Program sukcesji liderów przedsiębiorstw*, Politechnika Śląska.
5. Dźwigoł-Barosz M. (2018), *Prerequisites for successful succession in family company according to its successor*, Managerial Economics 19(2), pp. 169–185.
6. Główny Urząd Statystyczny (2021), *Polska w liczbach 2021*, stat.gov.pl, [18.06.2024].
7. Hastenteufel J., Staub M. (2019), *Current and future challenges of family businesses*, Managerial Economics 20(2), pp. 119–132.
8. Ingram T. (2023), *Odporność organizacyjna przedsiębiorstw rodzinnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
9. Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A. (2004), *Przedsiębiorstwo rodzinne: funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa.
10. Kotniz - strona internetowa przedsiębiorstwa, <https://kotniz.pl/>, [28.05.2024].
11. Kuckartz U. (2019), *Analyzing Qualitative Data with MAXQDA*, Springer.
12. Lambrecht J., Donckels R. (2006), *Towards a Business Family Dynasty: A Lifelong, Continuing Process*, w: Poutziouris P.Z., Smyrnios K.X., Klein S.B. (eds.), *Handbook of Research on Family Business*. Cheltenham, Edward Elgar UK, Northampton, MA, USA, pp. 388–401.
13. Marjański A. (2012), *Sukcesja jako wyróżnik przedsiębiorstwa rodzinnego*, w: Sułkowski Ł. (red.), *Firmy rodzinne- współczesne wyzwania przedsiębiorczości rodzinnej*, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź.
14. Milewska A. (2023), *Kotniz Dawniej i dziś*.

15. Niemczal Ł. (2015), *Etapy procesu sukcesji przedsiębiorstw rodzinnych*: przegląd literatury, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej.
16. Owg.pl (2023), *Co to jest sukcesja firmy?*, [www.owg.pl/blog/co-to-jest-sukcesja-firmy](http://www.owg.pl/blog/co-to-jest-sukcesja-firmy) [27.03.2023].
17. Przemysł stoczniowy, <https://polskiprzemysl.com.pl/raporty/polski-przemysl-jachtowo-stoczniowy/>, [10.05.2024].
18. PwC.pl (2023), *Raport z badania polskich firm rodzinnych*, <https://www.pwc.pl/pl/publikacje/raport-badanie-polskich-firm-rodzinnych-2023.html>, [18.05.2023].
19. Raport (2023), [www.pwc.pl](https://www.pwc.pl/pl/publikacje/raport-badanie-polskich-firm-rodzinnych-2023.html), *Raport z badania polskich firm rodzinnych*, <https://www.pwc.pl/pl/publikacje/raport-badanie-polskich-firm-rodzinnych-2023.html>, [18.05.2023].
20. Safin K. (2014), *Strategie i praktyki sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzinnych*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 366.
21. Sobiecki R., Kargul A., Kochanowska J. (2014), *Przedsiębiorstwo rodzinne w gospodarce globalnej*, Oficyna Wydawnicza, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.
22. Sobol E. (red.) (2002), *Słownik Języka Polskiego*, PWN SA Warszawa.
23. Sułkowski Ł. (2012), *Firmy rodzinne – współczesne wyzwania przedsiębiorczości rodzinnej Kierunki i strategie rozwoju*, Wydawnictwo SAN.
24. Sułkowski Ł., Mariański A. (2009), *Firmy rodzinne, jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Wydawnictwo Poltext.
25. Surdej A., Wach K. (2010), *Przedsiębiorstwa rodzinne wobec wyzwań sukcesji*, Difin, Warszawa.
26. Szymczak A. (2023), *5W, Czyli niezbędne aspekty dobrej sukcesji*, <https://familybusiness.ibrpolska.pl/5w-czyli-niezbedne-aspekty-dobrej-sukcesji/>, Instytut Biznesu Rodzinnego.
27. Tabor W., Vardaman J. (2020), *The key to successful succession planning for family business*, Harvard Business Review, <https://hbr.org/2020/05/the-key-to-successful-succession-planning-for-family-businesses>, [03.05.2024].
28. Walsh G. (2011), *Family Business Succession: Managing the All-Important Family Component*, KPMG Enterprise.
29. Zajkowski R. (2018), *Transfery władzy, własności i wartości w przedsiębiorstwach rodzinnych. Efekt drugiego pokolenia*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.

# **The succession process of a family business on the example of Kotniz**

## **Abstract**

The aim of this study is to present the succession process in the family business Kotniz and to identify the factors influencing this process. A narrative literature review was conducted to systematize knowledge about succession in family businesses. The study was qualitative in nature and included a group of representatives from the Kotniz management team. A custom research tool in the form of an interview questionnaire was used, along with the MAXQDA program for coding and hierarchizing the collected data. The results indicate that the succession process at Kotniz was strongly influenced by emotional and psychological factors. The "father-to-son" succession was carried out in accordance with traditional family values, which had a significant impact on the stability and continuity of the company's operations. The article highlights the importance of preparing both the successor and the predecessor for the succession process, as well as the need to consider emotional aspects that may affect the effectiveness and success of this process.

## **Key words**

succession, family businesses, case study, MAXQDA