

Julia Widuto

## Sukcesja w firmie rodzinnej a millenialsi

Opiekun naukowy: dr hab. prof. ALK Izabela Kołodkiewicz

**Julia Widuto** – studentka III roku kierunku Zarządzanie (specjalność Przedsiębiorczość) w Akademii Leona Koźmińskiego w Warszawie. Jest dwukrotną beneficjentką stypendium Rektora ALK dla najlepszych studentów oraz stypendystką Fundacji Koźmińskich. Swoje doświadczenia zawodowe rozwija już od kilku lat pod okiem nestora w firmie rodzinnej jako potencjalny sukcesor.

### Abstrakt

Celem artykułu jest poznanie sposobów postrzegania sukcesji przez millenialsów jako potencjalnych sukcesorów ich rodzinnych przedsiębiorstw oraz określenie kroków, które podejmują oni w ramach przygotowań do transferu międzypokoleniowego. Ważnym aspektem prowadzonych badań było także poznanie oczekiwań i obaw badanych millenialsów, które mają wpływ na chęć do przejęcia firmy rodzinnej. W celu eksploracji badanego fenomenu wykorzystano metodykę badań jakościowych, w tym technikę wywiadu. W badaniu uczestniczyło dziesięciu rozmówców – millenialsów – potencjalnych sukcesorów. Wyniki badania stanowią podstawę do poznania ich podejścia do przejęcia rodzinnego przedsiębiorstwa. Millenialsi, jako potencjalni sukcesorzy, są pełni obaw związanych z przejęciem firmy rodzinnej. Nie są jednak pozbawieni pozytywnych oczekiwań oraz odrobiny optymizmu związanego ze zjawiskiem sukcesji. Niezależnie od doświadczeń rozmówcy zgodnie opisywali proces sukcesji jako proces długofalowy, w którym potencjalny sukcesor powinien sukcesywnie obejmować wszystkie stanowiska w firmie, zanim otrzyma decyzyjność. Przedstawiciele pokolenia millenialsów w ostatnim czasie zaczęli stawiać swoje pierwsze kroki na rynku pracy, a część z nich oswaja się z perspektywą bycia potencjalnym sukcesorem firmy rodzinnej. Informacje na temat ich oczekiwań i obaw związanych z procesem

sukcesji są w dużej mierze ograniczone. Istniejąca luka badawcza nadała kierunek do przeprowadzenia jednych z pierwszych tego typu badań jakościowych w celu uzupełnienia dotychczasowej wiedzy o aspekt podejścia do sukcesji nowego pokolenia sukcesorów jakimi, są millenialsi.

### **Millennials as the successors in the family business: perception of succession**

#### **Abstract**

The objective of the article is to learn about the millennials' perception of succession of their family businesses and to identify the steps they take in preparation for intergenerational transfer. Another important aspect of the research was to learn about the expectations and concerns of the examined millennials – potential successors, which shape their desire to take over the family business. To explore the phenomenon, a qualitative research methodology was used, including the interviews as the main technique to gather the data. In the research participated ten interlocutors – The millennials – potential successors. The results of the study form the basis for learning about their perspective on taking over the family business. The millennials as potential successors are full of concerns regarding taking over the family business. However, they are not devoid positive expectations and a bit of optimism relevant to succession. Regardless of their experiences, the participants of the research unanimously described the succession as a long-term process in which a potential successor should successively take up all possible positions in the company before the decision making is transferred. The representatives of the millennials' generation have recently taken their first steps on the labor market and some of them are trying to accustom themselves to being a potential successor of the family business. Information about millennials' expectations and concerns regarding the succession process is largely limited. The existing research gap has given direction to conduct one of the first of its kind qualitative research to complement the existing knowledge with an aspect of the approach to succession of a new generation of successors – the millennials.

**Słowa kluczowe:** sukcesja, sukcesor, firma rodzinna, millenialsi, pokolenie Z

**Keywords:** succession, successor, family business, millennials, generation Z

## Wprowadzenie

Celem artykułu jest poznanie sposobów postrzegania sukcesji przez millenialsów jako potencjalnych sukcesorów ich rodzinnych przedsiębiorstw oraz określenie kroków, które podejmują oni w ramach przygotowań do transferu międzypokoleniowego. Ważnym aspektem prowadzonych badań było też poznanie oczekiwań i obaw badanych millenialsów, które mają wpływ na chęć przejęcia firmy rodzinnej. W artykule skupiono się na przedstawicielach pokolenia „Z”, czyli osobach urodzonych w drugiej połowie lat 90. XX wieku (Żarczyńska-Dobiesz i Chomątowska, 2014). Millenialsi to młodzi ludzie, którzy prezentują inne postawy i cechy niż ich rodzice (Sikorska i Włodarczyk, 2017). Przedstawiciele pokolenia „Z” od przedstawicieli pokolenia „Y” różnią się głównie w kwestii większego udziału technologii w ich życiu codziennym. Nie wyobrażają sobie dnia bez zabrania głosu w mediach społecznościowych (Żarczyńska-Dobiesz i Chomątowska, 2014). Z racji swojego młodego wieku przedstawiciele pokolenia „Z” stawiają dopiero swoje pierwsze kroki na rynku pracy. Wśród nich znajdują się również potencjalni sukcesorzy firm rodzinnych. Tworzą oni nowe pokolenie sukcesorów, o których stosunkowo niewiele wiemy. Poznanie ich zachowań i czynników motywujących do przejęcia rodzinnego biznesu stanowi nowe wyzwanie badawcze. Przeprowadzone do tej pory badania opisują przedstawicieli pokolenia „Z” jedynie z perspektywy nowej grupy pracowników na rynku pracy. W literaturze przedmiotu brakuje charakterystyki millenialsów wcielających się w role potencjalnych sukcesorów firm rodzinnych. Zidentyfikowana luka badawcza skłoniła do postawienia dwóch głównych pytań badawczych:

1. W jaki sposób millenialsi, jako potencjalni sukcesorzy, postrzegają proces sukcesji?
2. W jaki sposób millenialsi, jako potencjalni sukcesorzy, przygotowują się do przejęcia firmy rodzinnej?

W celu eksploracji fenomenu dotyczącego postrzegania przez potencjalnych sukcesorów zjawiska sukcesji zaprojektowano badania jakościowe. Aby uzyskać odpowiedzi na pytania badawcze, wykorzystano technikę wywiadu. Przeprowadzono pogłębione wywiady indywidualne, częściowo ustrukturalizowane, z 10 sukcesorami firm rodzinnych, którzy rozpoczynają swoją przygodę z życiem zawodowym, ale aktywnie już uczestniczą w życiu rodzinnego przedsiębiorstwa. Przeprowadzone badania poszerzają wiedzę na temat nowej

generacji sukcesorów i dzięki temu przyczyniają się do uzupełnienia luki badawczej na temat millenialsów jako potencjalnych sukcesorów.

Artykuł ma następującą strukturę. W części teoretycznej artykułu przybliżono zjawisko sukcesji i pokolenia millenialsów. Następnie opisano metodykę, która przedstawia założenia przeprowadzonych badań, wykorzystanych do poznania zjawiska przejmowania firmy rodzinnej przez przedstawicieli pokolenia „Z”. Punkt piąty rozpoczyna część empiryczną i zawiera wyniki przeprowadzonych badań jakościowych. Zakończenie artykułu stanowią dyskusja wyników badań oraz wnioski. Rezultaty przeprowadzonych badań opisane w ostatnim punkcie mogą wskazywać potencjalne kierunki przyszłych badań, które miałyby na celu dalsze pogłębianie wiedzy na temat przedstawicieli pokolenia „Z”, pełniących funkcje potencjalnych sukcesorów firm rodzinnych.

## **1. Sukcesja jako wyzwanie dla firmy rodzinnej**

Na potrzeby artykułu sukcesję zdefiniowano jako ogół czynności oraz wydarzeń, które mają bezpośredni wpływ na transfer kontroli zarządczej od jednego członka rodziny, zwanego nestorem, do młodszego członka rodziny – sukcesora (De Massis, Chua i Chrisman, 2008).

Podstawę, na jakiej nestor firmy rodzinnej prowadzi biznes, stanowią wartości, zaufanie oraz troska o rodzinę i przyszłe pokolenia. W rezultacie w trakcie swojej „kadencji” nestor mierzy się z wyzwaniem pogodzenia dwóch paradygmatów: ciągłości i zmiany (Safin, 2019). W okresie działalności firmy rodzinnej przychodzi jednak moment, w którym nestor zadaje sobie pytanie – „Co dalej?” – Sprzedaż firmy czy pozostawienie jej w rękach rodziny. W przypadku wyboru sukcesji przedmiotem transferu międzypokoleniowego w perspektywie czasowej są odpowiednio: wartości, wiedza, władza i na końcu własność (Safin, 2019). Głównymi aktorami procesu sukcesji są nestor oraz sukcesor, a ich współpraca i zaangażowanie w transfer poszczególnych komponentów sukcesji gwarantują sukces transferu międzypokoleniowego (Safin, Pluta i Pabjan, 2014). Proces sukcesji powinien rozpocząć się od określenia kryteriów wyboru potencjalnego sukcesora – w szczególności od odpowiedzi na pytanie czy sukcesor będzie pochodził z rodziny właścicieli. Ponadto w literaturze przedmiotu szczególnie wyróżnia się dwa główne kryteria, które należy wziąć pod uwagę: wychowanie oraz wykształcenie (Więcek-Janka, 2017).

Proces sukcesji opisywany jest w literaturze przedmiotu z dwóch perspektyw. Z jednej strony sukcesja stanowi duże wyzwanie dla firmy rodzinnej między innymi ze względu na postrzeganie jej jako potencjalne zagrożenie z perspektywy aktorów procesu. Z drugiej zaś może być strategiczną szansą dla biznesu (Dyck i in., 2002). Niemniej jednak oczywiste jest, że sukcesja może stanowić jedną z głównych barier rozwoju firmy rodzinnej ze względu na swoją złożoność oraz czasochłonność. Transfer międzypokoleniowy wiąże się z kolejnymi wyzwaniami dla nestora, sukcesora oraz pozostałych interesariuszy rodzinnego biznesu. Jednym z takich wyzwań może być na przykład przekazywanie wiedzy następcy przez właściciela. Wiedza, którą posiada nestor jest unikalna i może stanowić przewagę konkurencyjną, dlatego też bardzo ważne jest, aby nestor w odpowiednim czasie przekazywał swoją wiedzę jeszcze niedoświadczonemu sukcesorowi (Carter i Justis, 2009). Kolejnym potencjalnym wyzwaniem mogą być relacje pomiędzy sukcesorem a pozostałymi członkami rodziny zaangażowanymi w życie rodzinnej firmy. Występowanie rodzinnych konfliktów

zdecydowanie zniechęca potencjalnego następcę do przejęcia firmy. Czynnikiem, który może w największy sposób zagrażać powodzeniu transferu międzypokoleniowego jest jednak wzajemny brak zaufania nestora i sukcesora. Brak współpracy między tymi dwoma głównymi aktorami procesu sukcesji w praktyce wiąże się z niepowodzeniem międzypokoleniowego transferu (De Massis, Chua i Chrisman, 2008).

Kluczowym czynnikiem mającym wpływ na skuteczne przekazanie pałeczki jest chęć przekazania firmy ze strony nestora oraz zainteresowanie sukcesora przejęciem rodzinnego przedsiębiorstwa (Marjański, 2012). Spojrzenie na proces sukcesji przez potencjalnego sukcesora różni się od perspektywy nestora. Nestor, bazując na swoim doświadczeniu oraz wychowaniu według innych zasad i priorytetów, nie zawsze jest w stanie zrozumieć, czego potrzebuje dzisiejszy następcą. Potencjalny sukcesor często kieruje się innymi wartościami w życiu niż jego rodzice bądź dziadkowie (Bieńkowska, 2011). Młodsze pokolenia traktują rodzinę jako jeden z ważniejszych priorytetów, więc im silniejsze są więzi rodzinne, tym większa szansa na utożsamienie się potencjalnego sukcesora z firmą rodzinną (Bieńkowska, 2011). W tym przypadku zacierają się jednak granice relacji rodzinnych oraz zawodowych, które determinowane są przez sytuację rodzinną, doświadczenie aktorów sukcesji oraz wzajemne oczekiwania stron (Cabrera-Suarez, 2005). Potencjalni sukcesorzy, w odróżnieniu od nestorów, mają zdecydowanie wyższą potrzebę ciągłego kształcenia się i samorealizacji. Potencjalni sukcesorzy nie chcą być kojarzeni wyłącznie jako dorobkiewiczze na majątku rodziców czy dziadków. Dążą do samorozwoju, a w codziennym życiu często kierują się ambicją i potrzebą bycia „najlepszym” w tym, co robią (Bieńkowska, 2011).

Obecnie w coraz większym stopniu w procesie sukcesji zaczynają uczestniczyć millenialsi. Millenialsi to osoby niezwykle kreatywne, otwarte na nowości, z mniejszą awersją do ryzyka (Żarczyńska-Dobiesz i Chomątowska, 2014). Ze względu na fakt, że wielu przedsiębiorstwom rodzinnym brakuje „powiewu świeżości” w działalności operacyjnej przedsiębiorstwa, który może przejawiać się przez innowacyjne rozwiązania lub dostosowanie do współczesnych wymagań w zakresie nowoczesnych technologii, można ich postrzegać jako jego potencjalne źródło. Millenialsi mogą również stanowić nie lada wyzwanie dla sukcesji w firmie rodzinnej. Przedstawiciele pokolenia „Z” stawiają swoje pierwsze kroki na rynku pracy, dlatego też poprzednie pokolenie „X”, które najczęściej spotykane jest wśród obecnych pracodawców, nie posiada doświadczenia w kierowaniu tak młodym i dynamicznie zmieniającym się zespołem.

Ponadto millenialsów charakteryzuje potrzeba częstej zmiany środowiska pracy, co również utrudnia ich utrzymanie w rodzinnej firmie.

## **2. Millenialsi jako potencjalni sukcesorzy firmy rodzinnej**

Millenialsi to osoby urodzone w latach 1982–2000. Można ich scharakteryzować jako pewnych siebie młodych ludzi, którzy są przekonani o własnej wartości, aczkolwiek w codziennym życiu często brakuje im odrobiny samokrytycyzmu. Regularnie poszukują nowych wyzwań, w związku z czym trudno im pozostać w jednym miejscu przez dłuższy czas. Ponadto, wyróżniają się optymistycznym spojrzeniem na świat, co zauważalne jest w przekonaniu o możliwości bezproblemowego zachowania równowagi pomiędzy życiem osobistym a zawodowym (Sikorska i Włodarczyk, 2017).

Bardzo często można spotkać się z podziałem millenialsów na dwie grupy: (1) starsi millenialsi, urodzeni w latach 80. XX wieku oraz (2) młodszy millenialsi, którzy urodzili się w latach 1990–2000. Zasadniczą różnicą pomiędzy grupami jest czas adaptowania nowości technologicznych. Młodszy millenialsi, zwani pokoleniem „Z”, w odróżnieniu od starszych zaledwie o kilka lat znajomych, w zasadzie nie rozstają się ze swoimi smartfonami i ciężko jest im funkcjonować bez dostępu do mediów społecznościowych. Millenialsi w odróżnieniu od przedstawicieli pokoleń „X” oraz „Baby Boomers” mają wyższe wykształcenie w wielu dziedzinach równocześnie i regularnie chcą się rozwijać i szkolić (Żarczyńska-Dobiesz i Chomątowska, 2014).

Młodzi ludzie o cechach i postawach odmiennych od swoich rodziców oraz dziadków obecnie stawiają pierwsze kroki na rynku pracy, i jednocześnie stanowią duże wyzwanie dla pracodawców. Jednym z nich jest dostosowanie warunków pracy do ich potrzeb, w tym opracowanie satysfakcjonującego systemu motywacyjnego oraz systemu wynagrodzeń w firmie. Millenialsom nie zależy na wysokim wynagrodzeniu, większe znaczenie dla nich ma docenienie ich umiejętności oraz zaangażowania (Żarczyńska-Dobiesz i Chomątowska, 2014). Mimo że millenialsi różnią się od, obecnych na rynku pracy od wielu lat, przedstawicieli pokoleń „X” oraz „Baby Boomers”, to posiadają kilka pozytywnych cech, które są obecnie bardzo cenione przez pracodawców. Reprezentanci młodego pokolenia to mianowicie osoby, które mają zapał do pracy i chętnie wywiązują się ze swoich obowiązków, a praca zespołowa nie stanowi dla nich większego wyzwania (Carter i Young, 2019).

Poza licznymi zaletami, millenialsi mają też wady z punktu widzenia dzisiejszego pracodawcy. Przede wszystkim są znani ze swojej nieodpowiedzialności oraz braku lojalności szczególnie w stosunku do swojego pracodawcy. Co więcej, gdy wartości wyznawane przez



firmę a wartości osobiste młodego pokolenia są sprzeczne, prowadzi to do konfliktu pomiędzy jednostką a organizacją (Carter i Young, 2019). Pokolenie „Z” często długo pozostaje na utrzymaniu rodziców i tego rodzaju pomocy oraz wsparcia oczekuje od swojego przyszłego pracodawcy (Sikorska i Włodarczyk, 2017). Ponadto niewielu z nich decyduje się pozostać w jednym miejscu pracy na dłużej. Przeprowadzone przez Deloitte badanie z 2016 r., w którym uczestniczyło blisko 7700 przedstawicieli Pokolenia „Z” z 29 krajów świata wykazało, iż 66% badanych millenialsów zamierza opuścić swoje obecne miejsce w pracy w przeciągu 5 lat. Największą grupę stanowiły osoby mające zamiar zrezygnować z obecnego miejsca pracy w przeciągu 2–5 lat (22%) (Deloitte, 2016). Kluczowe w utrzymaniu millenialsa na stanowisku pracy przez dłuższy czas jest stworzenie warunków odpowiadających jego wymaganiom i oczekiwaniom. Respondenci uczestniczący w badaniu przeprowadzonym przez Deloitte za najistotniejszy warunek do pozostania w miejscu pracy uważali poczucie dążenia do pewnego celu, z którym są w stanie się utożsamiać. Następnie wskazali na przyjazną atmosferę pracy oraz możliwości rozwoju zawodowego. Co więcej, millenialsi upodobali sobie nietradycyjne metody szkoleń i poszerzania swojej wiedzy. W rezultacie sześciu na dziesięciu badanych na co dzień korzysta z pomocy swojego mentora. Natomiast ponad 90% respondentów uważa, że ich opiekunowie udzielają dobrych rad i czynnie uczestniczą w ich personalnym rozwoju zawodowym (Deloitte, 2016).

Ze względu na fakt, iż wśród przedstawicieli Pokolenia „Z” znajdują się również potencjalni sukcesorzy firm rodzinnych, można przyjąć, że cechy charakterystyczne i typowe zachowania dla tego pokolenia staną się dodatkowym wyzwaniem dla firm rodzinnych w procesie sukcesji. Millenialsi są stosunkowo porywczy i niecierpliwi. Ponadto chcieliby wszystko mieć na zawołanie, a perspektywa długiego dążenia do spełnienia zawodowego jest dla nich trudna do zaakceptowania (Żarczyńska-Dobiesz i Chomątowska, 2014). W odróżnieniu od swoich rodziców oraz dziadków potrafią jednak szybko adaptować się do nowej sytuacji i są niezwykle otwarci na coś nieznanego. Ich aspiracją jest zdobycie wyższego wykształcenia i kwalifikacji, co obecnie jest bardzo cenione na rynku pracy, jak również może być przydatne w dalszym rozwoju firmy rodzinnej (Żarczyńska-Dobiesz i Chomątowska, 2014).

### 3. Metodyka badań

Celem artykułu jest poznanie sposobów postrzegania sukcesji przez millenialsów jako potencjalnych sukcesorów ich rodzinnych przedsiębiorstw oraz określenie kroków, które podejmują oni w ramach przygotowań do transferu międzypokoleniowego. Ważnym aspektem prowadzonych badań było też poznanie oczekiwań i obaw badanych millenialsów, które mają kluczowy wpływ na sposoby przygotowania ich do przejęcia rodzinnej firmy w przyszłości. Dotychczasowe badania dotyczą wyzwań, jakie millenialsi stawiają przed swoimi przyszłymi pracodawcami. Nie przedstawiają tych młodych ludzi jako potencjalnych właścicieli firm rodzinnych. Potrzeba eksploracji fenomenu w postaci postrzegania procesu sukcesji przez millenialsów – jako potencjalnych sukcesorów – została zdeterminowana przez istnienie luki badawczej w tym temacie. Deficyt informacji na temat millenialsów jako potencjalnych sukcesorów pozwolił na sformułowanie dwóch głównych pytań badawczych oraz pytań pogłębiających:

1. W jaki sposób millenialsi jako potencjalni sukcesorzy postrzegają proces sukcesji?
  - a. Jakie czynniki sprzyjają a jakie utrudniają podjęcie decyzji o staniu się potencjalnym sukcesorem?
  - b. Jakie oczekiwania mają millenialsi jako potencjalni sukcesorzy wobec swoich firm rodzinnych?
  - c. Jakie wyzwania dostrzegają millenialsi jako potencjalni sukcesorzy?
2. W jaki sposób millenialsi jako potencjalni sukcesorzy przygotowują się do przejęcia firmy rodzinnej?
  - a. Jaką ścieżkę swojej kariery w firmie rodzinnej dostrzegają millenialsi jako potencjalni sukcesorzy?

Wybór metody i techniki przeprowadzonych badań uzależniony był w głównej mierze od eksploracyjnego charakteru badań, których celem było poznanie zachowań rozmówców i motywów ich działań. Badania jakościowe, w odróżnieniu od badań ilościowych, pozwalają na dużo lepsze zrozumienie perspektywy postrzegania danego zjawiska przez badanych (Babbie, 2008). W praktyce, wybór jakościowej metody badań umożliwił poznanie stanowiska rozmówców wobec potencjalnego procesu sukcesji w ich firmie rodzinnej.

Przyjęty cel badań warunkował celowy dobór rozmówców do próby. Najważniejszym kryterium doboru rozmówców do próby była przynależność do pokolenia „Z”. W rezultacie

rozmówcą mogła być wyłącznie osoba urodzona w drugiej połowie lat 90. XX wieku. Drugim przyjętym kryterium było aktywne uczestniczenie w życiu firmy rodzinnej sukcesora, które obejmuje pracę, stałą oraz sezonową, w firmie rodzinnej na zasadach formalnego bądź nieformalnego zatrudnienia. Ostatnim kryterium była deklarowana przez badanego rozmówcę chęć przejęcia rodzinnego biznesu.

W badaniu wzięło udział 10 rozmówców – potencjalnych sukcesorów reprezentujących pokolenie „Z”. Rozmówcami były osoby urodzone w latach 1996–1999, w większości studenci. W badanej grupie znalazły się osoby reprezentujące polskie firmy z sektora mikro i małych przedsiębiorstw, działających w wielu różnych branżach, takich jak: agencje marketingowe, gastronomia, kamieniarstwo oraz szeroko pojęty handel. Wśród badanych dominowali rozmówcy angażujący się w życie rodzinnego biznesu od najmłodszych lat. Ponadto wśród rozmówców przeważały osoby zatrudnione formalnie na umowę zlecenie. Każdy z rozmówców posiadał swój stały zakres obowiązków, który jest ściśle powiązany z działalnością organizacji oraz umożliwia im poznanie firmy „od podszewki”. Podstawowe charakterystyki rozmówców zawiera tabela 1.

Tabela 1 Charakterystyka rozmówców

	<b>Branża, w której działa firma rodzinna</b>	<b>Staż w firmie rodzinnej</b>	<b>Forma zatrudnienia</b>	<b>Zakres obowiązków</b>
<b>R1</b>	Ubezpieczenia należności	Od października 2018 r., wraz z rozpoczęciem studiów	Umowa zlecenie	Obsługa klienta
<b>R2</b>	Gastronomia	Praca sezonowa od najmłodszych lat	Zatrudnienie nieformalne	Pomoc fizyczna oraz doradztwo nestora
<b>R3</b>	Sprzedaż części samochodowych	Praca sezonowa od najmłodszych lat. Od kilku lat praca stała	Umowa o pracę na czas nieokreślony	Obsługa klientów, organizowanie rozładunków, faktury
<b>R4</b>	Kamieniarstwo	Praca sezonowa od najmłodszych lat	Zatrudnienie nieformalne	Pomoc w pracy biurowej
<b>R5</b>	Sprzedaż hurtowa i detaliczna materiałów budowlanych	Praca od kilku miesięcy w formie praktyk	Zatrudnienie nieformalne	Marketing, prowadzenie profilu w mediach społecznościowych

<b>R6</b>	Sprzedaż oraz produkcja mięs i wędlin	Praca dorywcza od 16 roku życia. Od 2 lat praca stała	Zatrudnienie nieformalne	Kierowanie sklepem, organizowanie transportu
<b>R7</b>	Agencja marketingowa	Praca sezonowa od najmłodszych lat. Od 2 lat praca regularna	Umowa zlecenie	Content creator, obsługa profili w mediach społecznościowych
<b>R8</b>	Agencja marketingowa	Praca dorywcza od 16 roku życia. Od 3 lat praca stała	Umowa zlecenie	Junior account, obsługa klienta
<b>R9</b>	Sprzedaż hurtowa owoców i warzyw	Praca sezonowa od najmłodszych lat. Od niedawna praca stała	Umowa zlecenie	Spisywanie umów, negocjacje z kontrahentami
<b>R10</b>	Kamieniarstwo	Praca sezonowa od najmłodszych lat. Od kilku miesięcy praca stała	Umowa zlecenie	Przygotowywanie ofert cenowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych wywiadów.

Materiał do analizy pozyskano za pomocą pogłębionych wywiadów indywidualnych (IDI). Według Steinera Kvale'a, wywiad „stara się zrozumieć świat z perspektywy badanych, odczytać znaczenie ludzkich doświadczeń, odkryć świat ich życia uprzedni wobec naukowych wyjaśnień” (Kvale, 2010, s. 19). Innymi słowy, technika wywiadu pozwala badaczowi na lepsze zrozumienie rozmówcy, a także poznanie subiektywnych opinii oraz czynników determinujących jego zachowania.

Przegląd dostępnej literatury przedmiotu oraz późniejsza analiza były pomocne w konstruowaniu narzędzia badawczego, którym był częściowo ustrukturyzowany kwestionariusz wywiadu. Pytania zawarte w kwestionariuszu dotyczyły głównie kwestii dotyczących stosunku do przejęcia firmy rodzinnej, subiektywnego rozumienia procesu sukcesji oraz dostrzegania mocnych i słabych stron realizowania się jako przyszły właściciel firmy rodzinnej. Odpowiedzi na pytania udzielane były na podstawie dotychczasowych doświadczeń rozmówców oraz wiedzy praktycznej pozyskanej od poszczególnych nestorów firm rodzinnych. Odpowiedzi udzielone przez badanych millenialsów, pełniących funkcje potencjalnych sukcesorów pozwoliły na interpretację sposobu ich postrzegania sukcesji oraz określenie znaczenia sukcesji w ich życiu.

Badania przeprowadzono w miesiącach październik–listopad 2020 roku. W związku z pandemią COVID-19 sześć wywiadów odbyło się za pośrednictwem platformy MS Teams, pozostałe natomiast przeprowadzono „w cztery oczy”. Za zgodą badanych rozmowy zostały nagrane, a następnie poddane transkrypcji przy zachowaniu anonimowości rozmówców oraz ich przedsiębiorstw rodzinnych. Z tego powodu w artykule imiona i nazwiska zostały zakodowane przy użyciu formuły [Rx], gdzie „x” oznacza liczbę przypisaną do danego rozmówcy.

#### 4. Proces sukcesji i zarządzanie firmą rodzinną – perspektywa badanych millenialsów jako potencjalnych sukcesorów

Wiele firm rodzinnych staje obecnie przed wyzwaniem, jakim jest sukcesja. Obecnie kolejnym pokoleniem, wcielającym się w rolę potencjalnych sukcesorów, jest pokolenie millenialsów, które właśnie rozpoczyna swoją ścieżkę kariery. Można zatem przyjąć, że potencjalni sukcesorzy – przedstawiciele pokolenia „Z”, wypracowali swoją perspektywę przejmowania oraz kierowania firmą rodzinną, jak również potrafią opisać swoje oczekiwania i obawy co do procesu sukcesji.

##### 4.1. Perspektywa zarządzania firmą rodzinną

W celu poznania perspektywy potencjalnego sukcesora dotyczącej zarządzania firmą rodzinną w centrum uwagi znalazły się następujące zagadnienia: nastawienie sukcesora do przejścia firmy rodzinnej, czynniki sprzyjające oraz utrudniające podjęcie decyzji o staniu się sukcesorem, jego oczekiwania i obawy, a także wyzwania dotyczące kierowania rodzinnym biznesem.

##### Nastawienie sukcesora oraz czynniki sprzyjające i utrudniające podjęcie decyzji o staniu się sukcesorem

Wśród badanych połowa rozmówców była chętna i zdecydowana na przejście firmy rodzinnej. Na przykład rozmówca R2 uzasadnił to tak: „jak najbardziej chciałbym mieć możliwość dalszego prowadzenia firmy. Przez długi czas nie byłem do tego przekonany, jednakże z wiekiem się to trochę zmieniło”. Pozostali rozmówcy nie podjęli decyzji dotyczącej przejścia rodzinnego biznesu [np. R4] lub rozważali możliwość otwarcia własnego biznesu [np. R6, R3].

Jeśli chodzi o kwestię nastawienia badanych sukcesorów do przejmowania firmy rodzinnej, to czynnikiem, który najczęściej pojawiał się w ich odpowiedziach była **odpowiedzialność**. Wśród rozmówców można wyróżnić dwie postawy. Z jednej strony obawiali się tej odpowiedzialności, która będzie spoczywać na ich barkach. Wskazywał na to rozmówca R3, mówiąc, że „czuję na sobie lekką odpowiedzialność” oraz rozmówca R7 podkreślając, że „czuję ogromną odpowiedzialność i poniekąd presję, muszę przyznać”. Z kolei rozmówca R7 w swojej wypowiedzi dodał, że „jednocześnie bardzo się cieszę, że mam taką okazję (...)”. Natomiast z drugiej strony, odpowiedzialność za rodzinny biznes to duże wyróżnienie i podstawa do dumy z możliwości kontynuowania rodzinnej tradycji.

Wskazywał na to m.in. rozmówca R10, mówiąc, że jest dumny „(...) z możliwości pracy w renomowanej rodzinnej firmie”. Dodatkowo rozmówcy dostrzegli możliwości, jakie daje im posiadanie firmy rodzinnej w ich najbliższym otoczeniu. Tego zdania był na przykład R4, dla którego firma rodzinna otwiera „(...) wiele możliwości, na przykład, gdyby mojego plany nie potoczyłyby się tak jakbym chciał”.

Identyfikując czynniki sprzyjające i utrudniające podjęcie decyzji o staniu się potencjalnym sukcesorem, rozmówcy dostrzegali więcej barier oraz wyzwań związanych z kierowaniem rodzinną firmą niż czynników przemawiających za przejęciem rodzinnego biznesu.

Do **czynników sprzyjających podjęciu decyzji o przejęciu rodzinnej firmy**, większość rozmówców zaliczyła **możliwość kontynuowania dzieła nestora** i decydowała o tym **chęć zabezpieczenia bytu rodziny** oraz **zachowanie tradycji**. Na przykład rozmówca R6 powiedział: „nie chciałbym, żeby cały ten wkład i tyle tych nerwów, tyle tych sił i lat poszło na marne (...)”. Podobne zdanie wyraził rozmówca R4, twierdząc, że „(...) chciałbym jednak pielęgnować tę tradycję, można tak to nazwać. Jednak fajnie byłoby dokończyć coś i ciągnąć dalej, przekazywać z pokolenia na pokolenie”. Rozmówca R10 za czynnik przemawiający za przejęciem firmy rodzinnej postrzegał „przede wszystkim niezależność. Tak jak mój tata, nie lubię działać pod kimś. Lubię mieć taką wolność głosu, wyboru ścieżki”. Natomiast rozmówca R1 uważał, że przejęcie rodzinnej firmy przez młodsze pokolenie „(...) to naturalna kolej rzeczy”.

Jeśli zaś chodzi o **czynniki, które zniechęcają badanych sukcesorów do przejęcia firmy rodzinnej**, to najczęściej wymieniali oni **obawę przed niepodołaniem wyzwaniom**, które pojawiają się w procesie sukcesji oraz późniejszym kierowaniu firmą rodzinną. Na przykład rozmówca R8 obawiał się, aby nie „doprowadzić firmy do ruiny”. Z kolei R7 stwierdził, że może nie podołać roli kierującego firmą rodzinną, ponieważ „(...) firma to głównie głowa mojego taty, jego pomysły”. Wśród odpowiedzi rozmówców pojawiła się także **potrzeba usamodzielnienia się i uniezależnienia od firmy rodzinnej**. Na przykład rozmówca R6 wskazywał, że „czasem chciałbym się usamodzielnić i założyć coś swojego, ale jeszcze nie mam pomysłu na to”. Podobne zdanie wyrażał rozmówca R4, mówiąc, że „jednak chciałbym też w jakiś sposób uniezależnić się od tego [firmy rodzinnej]”. Wśród odpowiedzi badanych pojawiły się także kwestie dotyczące **wyższych ambicji i potrzeby osiągnięcia większych sukcesów**. Wskazał na to przykładowo

rozmówca R5, mówiąc, że nie jest pewny czy chciałby „(...) pracować w czymś [firmie rodzinnej], co nie ma większego potencjału”.

### Oczekiwania i obawy potencjalnego sukcesora

Badani potencjalni sukcesorzy mieli wiele różnych **oczekiwań** w stosunku do swojej firmy rodzinnej. Oczekiwali głównie, że uda im się **sprostac zadaniu i zostac godnym następcą nestora**. Liczyli na **rozwój firmy** oraz **dobrą sytuację finansową** za ich przyszłej kadencji. Na przykład rozmówca R4 chciałby swoją firmę rodzinną „(...) coraz bardziej rozwijać i nie doprowadzić do stanu, że byłoby gorzej niż jest teraz”. Oczekiwania R7 wiązały się „(...) z rozwojem i ekspansją firmy”. Rozmówca R10 w swojej wypowiedzi nawiązuje do korzyści, jakie płyną z posiadania firmy rodzinnej, mówiąc, że „mi w życiu nigdy niczego nie brakowało dzięki ciężkiej pracy mojego taty. To samo chciałabym zapewnić mojej rodzinie w przyszłości”.

Każdy z rozmówców był pełen **obaw** dotyczących przyszłego kierowania firmą rodzinną. Istotę tego zagadnienia oraz powód pojawiania się wszelkich obaw dobrze ilustruje wypowiedź rozmówcy R7: „Myślę, że dla każdego potencjalnego sukcesora taka myśl [przejęcie firmy rodzinnej] budzi pewne obawy, lekki strach, szczególnie, gdy mówimy o ludziach w wieku dwudziestu paru lat, którzy tak naprawdę dopiero stają na ścieżce kariery, wizja przejęcia firmy wydaje się jeszcze abstrakcyjna”. Badani millenials, jak już wcześniej sygnalizowano, bali się wzięcia **odpowiedzialności za firmę** i działań podjętych w ramach zarządzania rodzinnym biznesem [R1, R8]. Wśród obaw badanych dominował strach przed **doprowadzeniem firmy do upadku**. Na przykład największą obawą R2 była „klęska i zmarnowanie potencjału biznesu, który tata, dziadek i mama wypracowali przez lata”. Podobnie uważał R4, mówiąc, że „(...) można coś łatwo zniszczyć i po prostu doprowadzić do jakiegoś upadku”.

### Potrzeba zmian w firmie rodzinnej z perspektywy sukcesora

Wszyscy rozmówcy deklarowali potrzebę wprowadzenia zmian w firmie rodzinnej. Wśród rozmówców ponad połowa była przekonana o konieczności rozwoju firmy poprzez **ekspansję** na rynki zagraniczne oraz pozostałe części Polski bądź **modyfikacji modelu biznesowego**. Tego zdania był na przykład rozmówca R2, który podkreślił, że firma rodzinna powinna „(...) zdecydować się na otwarcie nowych punktów [sprzedaży]”. Podobnie mówił R10, dla którego „ważnym krokiem [w rozwoju rodzinnego biznesu]



byłoby otwarcie kolejnych punktów sprzedaży w różnych częściach Polski”. Młodzi rozmówcy zwrócili także uwagę na potrzebę **sprzedaży internetowej** oraz **ulepszenie dotychczasowych działań marketingowych** [np. R1, R5]. Zdaniem R9 czynnikiem, który wpływa na odkładanie zmian na później była „(...) obecność taty, ponieważ on jest z pokolenia, które boi się wyjść poza sferę komfortu i raczej trzyma się polskiego rynku niestety”.

### **Podejście do kierowania firmą rodzinną – różnice międzypokoleniowe**

W kwestii różnic międzypokoleniowych w podejściu do kierowania firmą rodzinną niemalże wszyscy badani jako główną różnicę wskazali **ilość czasu spędzonego w firmie** przez nestora oraz nich samych. Na przykład rozmówca R1 wskazywał, że wynika to przede wszystkim z tego, że „dla taty firma to jest życie” i dodał, że: „(...) jestem jeszcze jako pracownik, więc ja po prostu się odcinam. Robię swoją pracę i tyle”. Bardzo zbliżone zdanie w tej kwestii miał R4, który w wywiadzie powiedział: „dla niego [nestora] ta firma jest całym życiem, a ja jednak oddzielam firmę i życie prywatne”. Drugą w kolejności wymienianą różnicą międzypokoleniową była **relacja z pracownikami**. Jak wynika z dotychczasowych doświadczeń, np. R9, „dla taty każdy pracownik jest kolegą i traktuje go bardzo pobłażliwie. Ja niestety nie mam takiego spojrzenia i dla mnie pracownik to pracownik (...)”. Różnicę w podejściu pomiędzy sukcesorem a nestorem zauważył również R8: „On [nestor] jest też cholerykiem, a ja się nie denerwuję na współpracowników moich, a on owszem”.

### **Dostrzegane wyzwania w przejmowaniu oraz późniejszym kierowaniu firmą rodzinną**

Rozmówcy wskazywali wiele przykładów wyzwań w przejmowaniu oraz kierowaniu firmą rodzinną, dlatego też niemożliwe jest wskazanie jednej kluczowej bariery. Na przykład dla R3 głównym wyzwaniem było „zdobycie takiej **wiedzy**, jak ma dziadek czy tata, bo to co oni wiedzą, a co ja wiem to jest ułamek ich wiedzy”. Natomiast R4 za kluczową barierę uważał „**kierowanie zespołem**”; uzasadniał to między innymi brakiem „(...) takiej osobowości, że z łatwością mi przychodzi kierowanie i powiedzenie czegoś ostrzej do ludzi”. Z kolei dla R5 „wyzwanie to na pewno **praca z rodziną**”. Badani sukcesorzy jako wyzwanie wskazywali też **kwestie prawne oraz podatkowe**. Dostrzegał

to m.in. R10, mówiąc, że „(...) kwestie prawne i podatkowe, które na ten moment są dla mnie przysłowiową czarną magią”.

### **Przyszła potencjalna rola sukcesora w firmie rodzinnej**

Wśród badanych rozmówców przeważały osoby, które w przyszłości planowały **przejęcie roli i zadań nestora**. Taką przyszłość w firmie rodzinnej widzi dla siebie między innymi R9, który chciałby „przejąć w pełni obowiązki taty i przejąć firmę, gdy przyjdzie na to czas”. Identyczne zdanie wyrażał R8, mówiąc, że chciałby „(...) iść w stronę taty, czyli w rolę wykonawczą”. Natomiast rozmówcy R3 oraz R6 rozważali **wdrożenie własnych pomysłów** do istniejącej już firmy rodzinnej i **modyfikację modelu biznesowego**. Przykładowo R3 otwarcie mówił, że „chciałbym też robić coś zupełnie innego. Myślałem o tym, żeby się trochę przebranżowić”.

#### **4.2. Proces sukcesji w oczach potencjalnych sukcesorów**

Aby poznać podejście do procesu sukcesji z perspektywy potencjalnego sukcesora, w centrum uwagi znalazły się następujące zagadnienia: przebieg procesu sukcesji, oczekiwania potencjalnego sukcesora wobec nestora oraz działania przygotowujące sukcesora do procesu sukcesji. Każde z nich zostanie omówione poniżej.

### **Proces sukcesji jako ścieżka kariery z perspektywy millenialsa jako potencjalnego sukcesora**

Pytając się potencjalnych sukcesorów jak postrzegają proces sukcesji można zaobserwować podobne o nim wyobrażenia. Zdaniem badanych proces sukcesji powinien być **procesem kilkuletnim** składającym się z kolejno postępujących po sobie etapów. Na przykład rozmówca R10, podobnie jak pozostali rozmówcy, definiował sukcesję jako „(...) **proces etapowy**, ale przede wszystkim **długotrwały**”. Według R9 sukcesor firmy rodzinnej powinien „po kolei przechodzić z niższych stanowisk do coraz wyższych i mieć coraz większą odpowiedzialność”. Natomiast R2 uważał, że „warto zacząć od **doświadczenia w innej firmie (...)**”. W swojej wypowiedzi R4 zwrócił uwagę na początki sukcesji z perspektywy sukcesora, mówiąc, że „sukcesor powinien przejść przez etap uświadomienia sobie wszystkiego, żeby był w stanie po prostu wziąć za to odpowiedzialność”. R7 argumentuje konieczność przejścia sukcesora przez **wszystkie**

**stanowiska w firmie** faktem, że „to uczy wiele, a przede wszystkim pozwala w przyszłości zrozumieć pracowników na danym stanowisku. Nie dość, że rozumiemy problemy pracownika, to jeszcze potrafimy mu pomóc”.

Rozmówcy zapytani o przebieg transferu władzy i odpowiedzialności również odpowiadali zgodnie, że powinien „zaczynać się od małych przedsięwzięć” [R4]. Perspektywę badanych dobrze ilustrują m.in. wypowiedzi:

R4 – „Transfer odpowiedzialności powinien zaczynać się od małych przedsięwzięć typu jakieś małe projekty, zadania”.

R8 – „Władza zdecydowanie powinna być przekazywana stopniowo. Na pewno nie jestem za tym „proszę masz, rób i rządz się””.

### Oczekiwania sukcesora wobec nestora

Wśród badanych rozmówców przeważało przekonanie o potrzebie wsparcia ze strony nestora. W ramach wsparcia oczekiwali **przekazywania wiedzy praktycznej** oraz **służenia dobrą radą** w przypadku problematycznych sytuacji. Na przykład R1 oczekiwał od nestora, żeby „(...) w dalszym ciągu pomagał i naprowadzał, ponieważ żadna książka mi nie opowie o tym, jakie jest doświadczenie w tej branży. Wyłącznie nestor może to uczynić, że będę bogatsza o wiedzę”. Rozmówca R8 oczekiwał od swojego nestora „bycia mentorem, charyzmatycznym mentorem (...)”. Podobne potrzeby dotyczące wsparcia nestora deklarował rozmówca R10, który chciałby, żeby nestor „(...) przydzielił mi mojego mentora”. Niespełnione do tej pory oczekiwania wobec nestora posiadał R3, który chciałby, żeby jego nestor „więcej rzeczy pokazywał i bardziej naciskał [na zdobywanie praktycznej wiedzy]” oraz „(...) poświęcał więcej uwagi”.

### Przygotowania potencjalnego sukcesora do przejęcia firmy rodzinnej

Jeśli chodzi o przygotowanie do przejęcia rodzinnego biznesu, to badani byli podzieleni. Ponad połowa wskazywała, że podjęła już kroki w kierunku przygotowania się do jego przejęcia. Działania rozmówców polegały m.in. na **podjęciu studiów** związanych z prowadzeniem biznesu oraz **pracy na poszczególnych stanowiskach** w celu poznania zasad funkcjonowania firmy. Natomiast pozostali mieli za sobą pierwsze doświadczenia w **sezonowej pracy** w rodzinnym biznesie. Z praktyki R6 wynikało, że przygotowuje się w taki sposób, że poznaje „każde stanowisko w firmie i też już powoli zajmuję się kierownictwem, ponieważ ten jeden sklep swój mam”. R7 wskazywał na to, że

„najlepszym sposobem jest po prostu praca i angażowanie się w życie organizacji”. Kilkoro rozmówców kontynuowało naukę i podjęło studia, które związane były bezpośrednio z prowadzeniem własnej firmy. Przykładowo, R2 wybrał kierunek studiów, który „przygotowuje do bycia w przyszłości przedsiębiorcą”. Nieco inne zdanie na temat przygotowania do procesu sukcesji posiadał R3, który mówił: „poza tym, że pracuję w firmie to jeszcze się nie przygotowuje. Chciałbym, ale nie mam jeszcze takiego wsparcia”.

#### **4.3. Charakterystyka potencjalnych sukcesorów z perspektywy cech millenijsa**

Kluczowym aspektem badań było poznanie potrzeb dotyczących procesu sukcesji z perspektywy millenijsów jako potencjalnych sukcesorów. Należy wspomnieć, że do charakterystycznych cech millenijsów należą przede wszystkim optymistyczne spojrzenie na świat oraz szybka adaptacja do nowych warunków otoczenia.

##### **Mocne strony millenijsów – potencjalnych sukcesorów w pracy**

Badani przedstawiciele pokolenia „Z” chętnie opisywali swoje zalety, które cenią podczas pracy w firmie rodzinnej. Wśród swoich mocnych stron wyróżnili dwie główne i najczęściej pojawiające się cechy: **ambicja** i **sumiennosc**. Dokładnie tak opisują siebie między innymi:

R2 – „Wydaje mi się, że w sposób sumienny podchodzę do obowiązków. Na pewno jestem osobą odpowiedzialną, na którą można liczyć i po prostu, jeżeli powiem, że coś wykonam to na pewno to zrobię na czas”.

R7 – „Nie chcę osiąść na poziomie przeciętnego pracownika, chcę się stale szkolić i kształcić”.

Jako swoje mocne strony badani wymieniali również swój młody wiek, który wnosi „świeże spojrzenie na firmę” [R5], a także „(...) komunikatywność i łatwość w nawiązywaniu relacji”. Jeszcze inną mocną stroną wskazał R3, mówiąc: „Jak coś jest moim konikiem, jak czymś się interesuję to dążę do perfekcji”.

## **5. Dyskusja dotycząca wyników**

Otrzymane wyniki badań stanowią interesujący głos w dyskusji na temat podejścia millenialsów jako potencjalnych sukcesorów do procesu sukcesji w firmie rodzinnej.

Jeżeli chodzi o kwestię postrzegania procesu sukcesji przez badanych millenialsów jako sukcesorów, otrzymane wyniki badań wskazują, że aby proces sukcesji zakończył się sukcesem, powinien składać się z kolejno następujących po sobie etapów. Według badanych konieczne jest przeprowadzenie sukcesora przez wszystkie stanowiska w firmie, zaczynając od najniższego. Mimo braku doświadczenia, badani rozmówcy byli świadomi, że przekazanie władzy i własności stanowią ostatnie etapy procesu sukcesji. Analizując ich wypowiedzi, można stwierdzić, że rozmówcy z procesem sukcesji utożsamiali własne planowane ścieżki kariery. Nie wskazali bowiem konkretnych etapów procesu i modeli współdziałania z nestorem. Uzyskane odpowiedzi mogą wynikać m.in. z potrzeby niezależności i samodzielności rozmówców, czyli potrzeb typowych dla millenialsów – indywidualistów. Rozmówcy, mimo że wykazywali chęć otrzymania pomocy od nestora, polegają w głównej mierze na sobie i swoich umiejętnościach. Ponadto utożsamianie procesu sukcesji z wyobrażeniem ścieżki kariery wskazuje na zaangażowanie badanych rozmówców w przygotowania oraz chęć do przejęcia rodzinnego biznesu.

Najważniejszym dla badanych czynnikiem sprzyjającym podjęciu decyzji o staniu się potencjalnym sukcesorem jest chęć podtrzymania tradycji i kontynuowania dzieła, które stworzyli najbliżsi. Jeśli zaś chodzi o czynniki utrudniające podjęcie decyzji o przejęciu firmy rodzinnej, to wyniki badań wskazują, że są one efektem obaw, które skrywają w sobie badani rozmówcy. Największą i najczęściej wymienianą przez nich obawą był strach przed zrujnowaniem dzieła, które nestorzy budowali przez lata. Wśród swoich obaw rozmówcy wyróżnili również aspekty prawne i podatkowe działalności oraz pozyskanie szacunku pracowników i kontrahentów. Otrzymane wyniki badań są zgodne m.in. z wynikami badań opisanymi przez Lewandowską oraz Tylczyńskiego (2017). Wynika z nich, iż potencjalni sukcesorzy firmy rodzinnej mają wiele obaw, wpływających na ich decyzję dotyczącą przejęcia rodzinnego biznesu. Obawy dotyczą przede wszystkim pozyskania szacunku i wsparcia pracowników oraz różnic w spojrzeniu na firmę między nimi a nestorami. Potencjalni sukcesorzy odczuwają presję, która spowodowana jest przekonaniem o konieczności kontynuacji rodzinnej tradycji. Ponadto wskazują, że jedną z obaw potencjalnych sukcesorów jest brak możliwości dalszego samorozwoju, ponieważ, przejmując rodzinną firmę, „wchodzą w buty” nestora, co w pewnym zakresie ogranicza ich pomysłowość i kreatywność

(Lewandowska i Tylczyński, 2017). Porównując wyniki obu badań, można dostrzec, że rozmówcy mieli obawy, które są typowe dla każdego potencjalnego sukcesora.

Mimo że przedstawiciele pokolenia „Z” różnią się od poprzednich pokoleń pod wieloma względami, to ich obawy są bardzo zbliżone do tych typowych dla każdego młodego sukcesora. Ich lęki wpisują się w uwzględnione w badaniach Deloitte (2016) kategorie: brak wsparcia pracowników, utrata niezależności, stereotyp córki/syna prezesa oraz odpowiedzialność za decyzje. Ponadto, wyniki badań pokazują, że badani mają szereg różnych oczekiwań. Niezależnymi od wieku czy doświadczenia oczekiwaniami są rozwój firmy oraz stabilna sytuacja finansowa. Jak wynika z przeprowadzonych badań, rozmówcy deklarowali potrzebę posiadania wsparcia mentora – osoby, która zawsze będzie służyć pomocą i dobrą radą. Otrzymane wyniki badań potwierdzają obserwacje wynikające z badań Deloitte. Pokazały one, że dla millenialsa duże znaczenie w miejscu pracy ma obecność mentora, który czynnie uczestniczy w jego personalnym rozwoju zawodowym (Deloitte, 2016).

W kwestii przygotowywania się do procesu transferu międzypokoleniowego przez millenialsów praktyka badanych była zróżnicowana. Z jednej strony, otrzymane wyniki badań wskazują, że tylko połowa rozmówców podjęła szersze działania w kierunku przejęcia firmy rodzinnej. Z drugiej strony pozostali rozmówcy koncentrowali się na bieżącej działalności rodzinnego biznesu, a kwestie dotyczące sukcesji schodziły na drugi plan. Ponadto analizując wyniki badań, można zauważyć, że wśród badanych dominowały osoby, które podjęły studia przygotowujące do prowadzenia własnej firmy w przyszłości oraz przejawiające chęć do dalszego rozwijania się w tym kierunku. Jest to charakterystyczne dla millenialsów, którzy z reguły przykładają większą wagę do swojego wykształcenia niż przedstawiciele starszych pokoleń.

Wśród badanych można wyróżnić grupę osób, która pomimo planów przejęcia rodzinnego biznesu w przyszłości, wciąż zastanawia się nad pójściem inną drogą, niezwiązaną z firmą rodzinną. Charakterystycznym dla millenialsów zachowaniem jest częsta zmiana otoczenia zawodowego. Podjęcie decyzji o przejęciu firmy rodzinnej jest pewnym zobowiązaniem do zaangażowania i poświęcenia dla niej swojego czasu, co wiąże się ze spędzeniem nawet kilkudziesięciu lat w jednym środowisku, a to może być dużym wyzwaniem dla millenialsa.

Jeśli chodzi o kwestię konieczności zmian w firmie rodzinnej z perspektywy potencjalnych sukcesorów, to wyniki badań wskazują, że wszyscy rozmówcy dostrzegają potrzebę ich wprowadzenia. Propozycją zmiany, która w wypowiedziach badanych pojawiała się najczęściej, była potrzeba rozwoju działalności poprzez ekspansję na nowe rynki, również te

zagraniczne. Otrzymane wyniki badań są zgodne z wynikami badań przeprowadzonych przez PwC. Badania PwC wskazują, iż popularną wśród potencjalnych sukcesorów ideą jest próba wejścia na rynki, również zagraniczne oraz rozszerzenie działalności przez wprowadzenie nowych produktów bądź wybór nowych grup docelowych (PwC, 2016). Przedstawiciele pokolenia „Z” to osoby otwarte i nieobawiające się nowych sytuacji, dlatego też wprowadzanie zmian to nieodłączny element w ich życiu prywatnym oraz zawodowym. Rozszerzanie działalności firmy o nowe rynki zbytu, jak wynika z badań PwC, jest jedną z najczęstszych zmian wprowadzanych przez potencjalnych sukcesorów. Badani rozmówcy wpisują się w ten trend, ponieważ wśród badanych dominowały opinie o konieczności wejścia rodzinnego biznesu na nowe rynki. Z kolei wyniki badań PwC poszerzają dotychczasową wiedzę o fakt, iż wielu millenialsów – potencjalnych sukcesorów, po przekazaniu w ich ręce pałeczki, planuje zatrudnić niepowiązanych z rodziną menedżerów, którzy pomogą rozwinąć i profesjonalizować rodzinny biznes.

Badani millenialsi ukształtowali swoje spojrzenie na proces sukcesji m.in. dlatego, że mogli obserwować swoich rodziców w firmie rodzinnej od najmłodszych lat. Z przeprowadzonych badań wynika, że zdaniem rozmówców nestorzy wiele czasu poświęcali rodzinnemu przedsiębiorstwu, co wiąże się z brakiem czasu dla ich rodzin. Dzięki swoim obserwacjom badani rozmówcy zdawali sobie sprawę z odpowiedzialności jaka ciąży na właścicielu rodzinnej firmy, co odbierało im przekonanie o łatwości pełnienia funkcji właściciela firmy rodzinnej. Są to jednak wyłącznie przypuszczenia, dlatego też to zagadnienie może stanowić ciekawy kierunek kolejnych badań.

Przeprowadzone badania jakościowe nie pozostają jednak bez swoich słabych stron. Podstawowym ograniczeniem badań jakościowych może być zatajanie kluczowych dla badania informacji przez rozmówcę. Tego rodzaju nieszczerłość ma wpływ na wyniki badań i może zaburzać ich spójność. Ponadto, jakościowa metoda badań uniemożliwia uogólnianie wyników na populację, dlatego też wszelkie stwierdzenia zawarte w artykule odnoszą się wyłącznie do perspektywy postrzegania procesu sukcesji przez badanych millenialsów. Wyniki badań mogą jednak wskazywać kierunki potencjalnych badań, mających na celu pogłębienie poznania i zrozumienia potrzeb i obaw millenialsów jako potencjalnych sukcesorów firmy rodzinnej.

## Podsumowanie

Ze względu na jakościowy charakter badań, możliwe jest wyciąganie wniosków odnoszących się jedynie do indywidualnych doświadczeń uczestniczących w badaniu rozmówców, niemożliwe jest uogólnianie ich na całą populację. Pomimo ograniczeń można założyć, iż otrzymane wyniki badań poszerzają wiedzę na temat procesu sukcesji z perspektywy millenialsów jako nowej generacji potencjalnych sukcesorów. Z racji nowości tego fenomenu brakuje w literaturze przedmiotu charakterystyki przedstawicieli pokolenia „Z” jako następców właścicieli firm rodzinnych.

Otrzymane wyniki badań wpisują się w dotychczasową wiedzę dotyczącą nowego pokolenia na rynku pracy – pokolenia „Z”. Spośród cech badanych rozmówców można wyróżnić także te, które są typowe dla millenialsa. Do tych cech należą m.in. wyraźna potrzeba posiadania mentora w miejscu pracy oraz poczucie własnej wartości przejawiające się znajomością swoich mocnych stron. Wyniki badań pokazują jednak, że badani sukcesorzy różnią się pod kilkoma względami od stereotypowego przedstawiciela pokolenia „Z”. Jedną z różnic jest pesymistyczne spojrzenie na zachowanie *work-life balance*. Większość badanych rozmówców wyraźnie podkreśliła, iż utrzymanie równowagi pomiędzy życiem osobistym a karierą, będąc właścicielem rodzinnego przedsiębiorstwa, jest niemożliwe do wykonania.

Ponadto, wyniki badań mogą wskazywać kierunek dalszych badań fenomenu w postaci postrzegania zjawiska sukcesji przez millenialsów jako potencjalnych sukcesorów. Za przedmiot jednego z potencjalnych badań można przyjąć oczekiwania potencjalnych sukcesorów względem firmy rodzinnej oraz jej interesariuszy, które obecnie stanowią lukę badawczą.

Wyniki badań mogą również wskazywać potencjalne rozwiązania dla praktyki firm rodzinnych. Nestorzy mając świadomość, że potencjalnymi sukcesorami są millenialsi powinni zwrócić szczególną uwagę na przygotowanie ich do procesu sukcesji. Ważne dla procesu sukcesji jest zaangażowanie sukcesora. W przypadku przedstawicieli pokolenia „Z” można to osiągnąć m.in. dzięki opracowaniu pełnej ścieżki kariery, zaczynając od najniższych stanowisk w firmie rodzinnej. Przedstawiciele młodego pokolenia to osoby lubiące ciągłe zmiany i nowe wyzwania, dlatego brak przemyślanego przebiegu procesu sukcesji może ich zniechęcić do przejścia rodzinnego przedsiębiorstwa. Ważnym aspektem w procesie sukcesji dla millenialsa – potencjalnego sukcesora – jest wsparcie doświadczonego mentora. Najlepszym kandydatem



na takiego „nauczyciela” jest nestor bądź doświadczony członek kadry zarządzającej, który, dzięki posiadanej wiedzy praktycznej, może pomóc swojemu „uczniowi” w personalnym rozwoju zawodowym. Kluczowym elementem w transferze międzypokoleniowym jest edukowanie nie tylko sukcesora, lecz także nestora, który z powodu licznych obaw może być pesymistycznie nastawiony do procesu sukcesji, co negatywnie wpływa na jej przebieg.

## Bibliografia

- Bieńkowska, J. (2011). Motywacja sukcesora jako determinanta skutecznej sukcesji. [w:] *Firmy rodzinne – determinanty funkcjonowania i rozwoju. Zarządzanie rozwojem i zmianą. Przedsiębiorczość i Zarządzanie, Tom XII, Zeszyt 7*, 118–128.
- Babbie, E. (2008). *Podstawy badań społecznych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Cabrera-Suarez, K. (2005). Leadership transfer and the successor's development in the family firm. *The Leadership Quarterly*, 16, 71–96. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.010>.
- Carter, J. i Justis, R. (2009). The Development of Successors From Followers to Leaders in Small Family Firms. *Family Business Review*, 22, 2. Family Firm Institute, Inc. 109–124. <https://doi.org/10.1177/0894486508327822>.
- Carter, J. i Young, M. (2019). Millennials in family firms: success factors, enhancing firm attractiveness, and the changing roles of successors. *Southern Journal of Business & Ethics*, 11, 157–180. Pozyskano: <https://search.proquest.com/docview/2358406360?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true> (19.02.2021).
- De Massis, A., Chua, J.H. i Chrisman, J.J. (2008). Factors Preventing Intra-Family Succession. *Family Business Review*, XXI, 2. Family Firm Institute, Inc. 183–199. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2008.00118.x>.
- Dyck, B., Mauws, M., Starke, F. i Mischke, G. (2002). Passing the baton. The importance of sequence, timing, technique and communication in executive succession. *Journal of Business Venturing* 17. 143–162. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(00\)00056-2](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(00)00056-2).
- Dźwigoł-Barosz, M. (2017). *Kształtowanie kompetencji z obszaru inteligencji emocjonalnej w procesie sukcesji współczesnych przedsiębiorstw rodzinnych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Gudkova, S. (2012). Wywiad w badaniach jakościowych. W: D. Jemielniak (red.), *Badania jakościowe. Metody i narzędzia tom 2*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Koładkiewicz, I. i Bar, J. (2019). Różnorodność firm rodzinnych – źródła i modele. W: K. Safin i I. Koładkiewicz (red.), *Zarządzanie firmą rodzinną. Kluczowe wyzwania*. Warszawa: Poltext.

- Kowalewska, A., Szut, J., Lewandowska, B., Kwiatkowska, M., Sułkowski, Ł., Marjański, A. i Krynicki, T.J. (2009). *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
- Kvale, S. (2010). *Prowadzenie wywiadów*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Lewandowska, A. i Tylczyński, Ł. (2017). Punkt widzenia sukcesorów. W: A. Lewandowska, P. Andrzejczak, M. Stradomski (red.). *Narodziny firmy rodzinnej*. Poznań: Instytut Biznesu Rodzinnego.
- Marjański, A. (2012). Sukcesja jako wyróżnik przedsiębiorstwa rodzinnego. W: *Firmy rodzinne – współczesne wyzwania przedsiębiorczości rodzinnej. Kierunki i strategie rozwoju. Przedsiębiorczość i Zarządzanie, XIII, 7, 9–26*.
- PwC (2016). *Badanie firm rodzinnych 2016. Firmy rodzinne w obliczu zmian*. Pozyskano: <https://www.pwc.pl/pl/publikacje/2016/badanie-firm-rodzinnych-2016.html> (20.01.2021).
- Safin, K. (2019). Sukcesja jako etap w rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego. W: K. Safin i I. Koładkiewicz (red.) *Zarządzanie firmą rodzinną. Kluczowe wyzwania*. Warszawa: Poltext.
- Safin, K., Pluta, J. i Pabjan, B. (2014). *Strategie sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzinnych*. Warszawa: Difin.
- The 2016 Deloitte Millennial Survey*. (2016, styczeń). Pozyskano: <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/millennial-survey-2016.html> (2.09.2020).
- Więcek-Janka, E. (2017). Określenie cech i kompetencji profilu docelowego przyszłego sukcesora. W: A. Lewandowska, P. Andrzejczak i M. Stradomski (red.), *Narodziny firmy rodzinnej*. Poznań: Instytut Biznesu Rodzinnego.
- Włodarczyk, K. i Sikorska, J. (2017). Aspiracje zawodowe młodych osób na polskim rynku pracy. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, 310, 201–214*. Pozyskano: BazEkon, <https://bazekon.uek.krakow.pl/rekord/171470173> (2.09.2020).
- Żarczyńska-Dobiesz, A. i Chomątowska, B. (2016). Pokolenie „Z” na rynku pracy – wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi. *Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 350, 405–415*, <https://doi.org/10.15611/pn.2014.350.36>.