



# Kiedy prezes nie widzi potrzeby wyznaczenia następcy

Daniel Lewczuk, Mirek Szlagor 

Ludwik Zatorski od prawie dwudziestu lat zarządza firmą ArtMeble i wcale nie myśli o planowaniu sukcesji, choć rada nadzorcza przedsiębiorstwa stara się go przekonać o takiej potrzebie.

Czy może być coś ważniejszego dla długotrwałego wzrostu firmy niż wybór i wspieranie jej przyszłych liderów? Niestety, w wielu firmach taki proces w ogóle nie istnieje. Badania i doświadczenia globalnych

firm executive search i światowych ośrodków szkoleniowych potwierdzają przykry fakt, że tylko niespełna połowa dużych organizacji ma wdrożony plan sukcesji. Nieliczne zdają sobie sprawę z tego, że zyskują przewagę strategiczną dzięki inwestowaniu w programy przygotowywania następców na kluczowe stanowiska. W Polsce odsetek firm świadomych znaczenia planów sukcesji jest jeszcze niższy, choć sytuacja się zmienia, o czym świadczy moda na zarządzanie talentami.

Znalezienie następcy prezesa powinno być więc jednym z najważniejszych działań firmy i jej rady nadzorczej. Potencjalni sukcesorzy powinni być wcześniej przygotowani do nowej roli. Muszą mieć odpowiednie kompetencje, rozumieć kulturę organizacji, znać jej klientów, procesy, procedury i działania. Planowanie sukcesji powinno być traktowane i rozumiane jako integralny proces, ściśle powiązany z biznesową (w tym personalną) strategią firmy realizującej długoterminowe projekty i cele. Co jednak mają robić udziałowcy, którzy chcąc wdrożyć plany sukcesji, napotykają opór ze strony obecnych władz przedsiębiorstwa? Przykładem może być sytuacja fikcyjnej firmy meblowej ArtMeble, której prezes i współzałożyciel nie jest zainteresowany szukaniem następcy na swoje stanowisko.

**A**NDRZEJ KAŃSKI, współwłaściciel przedsiębiorstwa ArtMeble, był wyjątkowo rozdrażniony. Miał za sobą kolejną, trudną rozmowę ze swoim współnikiem Ludwikiem Zatorskim na temat dalszych losów ich wspólnej firmy. Nie mógł zrozumieć oporu przyjaciela.

A przecież wcześniej tak nie było. Przez lata współpraca Zatorskiego z Kańskim przebiegała bez większych zgrzytów. Nawet jeśli mieli inne zdanie co do jakiegoś zagadnienia, potrafili wspólnie znaleźć rozwiązanie. Ale sytuacja uległa zmianie, kiedy dwa lata temu Kański znalazł się w szpitalu z zawałem. Wówczas postanowił trochę zwolnić i odsunąć się od codziennych spraw firmy. Koledzy wspólnie ustalili, że Andrzej obejmie funkcję przewodniczącego rady nadzorczej w ich spółce.

W obecnym kształcie firma ArtMeble istniała od wczesnych lat dziewięćdziesiątych, kiedy Kański wspólnie z Zatorskim postanowili zająć się produkcją nowoczesnych mebli i rozbudować istniejący od przed wojny zakład rzemieślniczy dziadka Zatorskiego. Na początku okresu transformacji branża meblowa dynamicznie się rozwijała. Wraz ze zmianą ustroju klienci zapragnęli także odświeżyć wygląd swoich mieszkań i domów i pozbyć się znieawidzonych meblościanek i wersalek. Firma ArtMeble idealnie wpasowała się w te potrzeby. W ciągu trzech pierwszych lat działalności przedsiębiorstwo ponad trzykrotnie zwiększyło swoje obroty.

Od początku bieżącym zarządzaniem firmą zajmował się Zatorski, który świetnie znał się na branży. Świat mebli był nieznanym lądem dla Kańskiego, który skończył ekonomię i w latach osiemdziesiątych pracował w jednej z central handlu zagranicznego. Dlatego w ArtMeblach postanowił zająć się szukaniem kapitału na inwestycje i rozwojem sprzedaży – miał wiele kontaktów w kraju i na Zachodzie.

Wieloletnia dobra współpraca partnerów nieco osłabła, gdy Kański wrócił po chorobie do firmy. Jako szef rady nadzorczej wpadał do biura najwyższej raz w tygodniu. Zatorski zaś nie odpuszczał.

Z równą – jak przed laty – energią angażował się w nowe projekty, przejęcia małych lokalnych wytwórni i zwiększanie asortymentu produkcji i sprzedaży.

– Wydaje ci się, że jesteś nieśmiertelny? Co będzie z firmą, gdy i tobie coś się stanie? – Kański zapytał kiedyś przyjaciela. Ludwik zlekceważył wówczas słowa Andrzeja. Ale ten nie zrezygnował z namawiania kolegi, aby zaczął myśleć perspektywicznie i poszukał godnego dla siebie następcy.

## Czas na zmiany

Zatorski nie krył swojej niechęci do planów sukcesji. Miał świadomość, że ArtMeble nie są już tym samym warsztatem rzemieślniczym dziadka, w którym rozpoczął pracę. Firma w trzech zakładach wytwórczych zatrudniała ponad 4 tysiące pracowników i miała rozbudowane struktury. Mimo to Ludwik nadal zarządzał firmą tak jak przed laty, kierując się intuicją i własnym doświadczeniem. Z przerażeniem jednak myślał, że nie zna, jak kiedyś, z imienia wszystkich swoich pracowników. Musiał też oddać część swojej dotychczasowej władzy kierownikom zakładów.

Niemniej podczas ostatniej rozmowy z Kańskim, podobnie jak przy kilku wcześniejszych, Zatorski był niechętnie nastawiony do pomysłu znalezienia następcy na swoje stanowisko. Do tej pory twardo i skutecznie obstawał przy tym, że zarząd powinien się skoncentrować raczej na palących kwestiach, a nie na sukcesji. Niedawno firma ArtMeble zainicjowała poważną ekspansję na rynek skandynawski i Zatorski był bezpośrednio zaangażowany w prezentacje i spotkania z największymi odbiorcami mebli. Wysiłki te zostały uwieńczone sukcesem – firmie udało się osiągnąć taki poziom zamówień, aby przeprowadzić ekspansję. Nadal więc utrzymywał, że powinien bardziej koncentrować się na wprowadzaniu nowej strategii niż na planowaniu swojej sukcesji.

Jednak Kański i dwóch innych członków rady nadzorczej zapowiedzieli, że jeśli Ludwik dalej będzie się wymigiwał od rozmów w sprawie sukcesji, to zaczną proces jej planowania bez niego.

## Z trudem wypracowany sukces

Kański był świadom, że nikt tak jak Zatorski nie zna firmy ArtMeble i jej pracowników. Ludwik od dzieciństwa większość czasu spędzał w zakładzie rzemieślniczym dziadka na warszawskiej Pradze, obserwując go przy odnawianiu starych mebli. Fascynowała go przemiana. Nawet wówczas, gdy prace renowacyjne należały do rzadkości, bo dziadek coraz częściej obijał nową tapicerką lub skle-

kontaktom Kańskiego rozpoczęła dystrybucję w Niemczech, a po wejściu do Unii Europejskiej także w innych krajach Europy Zachodniej. Według prognoz obroty ArtMebli w bieżącym roku mają osiągnąć prawie 1 miliard złotych.

Ludwik Zatorski miał obecnie 59 lat. I choć nie skończył żadnych studiów biznesowych, a jedynie kilka specjalistycznych kursów zarządzania, dał się poznać jako charyzmatyczny i przedsiębiorczy lider. Potrafił nawiązywać silne osobiste relacje z kluczowymi klientami. An-

własnych talentów z grona pracowników firmy.

## Zniecierpliwienie rady nadzorczej

Szukając kapitału, ArtMeble w 2007 roku zadebiutowały na giełdzie. Wówczas utworzono w firmie profesjonalną radę nadzorczą, dbając przy tym o to, aby jej członkowie pozostawali lojalni względem założycieli. Na jej czele stanął Andrzej Kański. Pierwszym efektem prac członków rady był pomysł przygotowania planu sukcesji w firmie. Jan Domaniewski, powołany do rady z racji wieloletniego doświadczenia w zarządzaniu spółkami giełdowymi, od samego początku zwracał uwagę, że notowania giełdowe ArtMebli i ceny akcji na pewno by spadły, gdyby Zatorski nieoczekiwanie odszedł z firmy bądź też nagle stał się niezdolny do pełnienia swojej funkcji.

Również Fryderyk Majewski, doradca zarządu ds. relacji z inwestorami, znający doskonale optykę inwestorów dzięki wieloletniej pracy w biurach maklerskich oraz związkom z GPW, podnosił kwestię znaczenia planowania sukcesji w kontekście zwiększania wartości firmy. Jego zdaniem profesjonalnie zbudowana i zakomunikowana strategia sukcesji mogłaby być kolejnym znaczącym elementem przewagi konkurencyjnej oraz budowania wiarygodności w oczach inwestorów. Nabierało to znaczenia szczególnie teraz, kiedy wprowadzano nową strategię i planowano kolejną emisję akcji dla pozyskania kapitału na dalszą ekspansję.

Członkowie Rady Nadzorczej ArtMebli, przez długi czas pasywni w kwestii planowania sukcesji, w trosce o dalszy rozwój firmy zaczęli nalegać na spotkanie z Zatorskim, by wraz z nim szczegółowo omówić ten temat.

**Szukając kapitału, ArtMeble w 2007 roku zadebiutowały na giełdzie. Wówczas utworzono w firmie profesjonalną radę nadzorczą. Pierwszym efektem prac członków rady był pomysł przygotowania planu sukcesji w firmie.**

jał popularne w latach osiemdziesiątych wersalki czy meblościanki. Zakład szybko się rozrastał, do pracy potrzebna była każda para rąk. Ludwik, zamiast iść na studia, zdobył uprawnienia rzemieślnicze i coraz częściej wyręczał dziadka w pracach.

Wraz z nadejściem gospodarki rynkowej Zatorski postanowił wziąć sprawy w swoje ręce. Spotkanie z Andrzejem Kańskim, kolegą z podwórka, zaowocowało pomysłem na wspólny biznes. Na bazie starego zakładu założyli nową firmę i rozpoczęli działalność gospodarczą. W ciągu niespełna 20 lat firma dynamicznie się rozrosła, stając się jednym z liderów na polskim rynku. A dzięki

drzej Zatorski działał równie aktywnie i udzielał się w różnych środowiskach i organizacjach biznesowych. W branży spodziewano się, że dzięki nowej, paneuropejskiej strategii koncentrującej się na ekspansji na rynki skandynawskie i kraje bałtyckie obroty firmy wzrosną do 2 – 3 miliardów złotych w następnych trzech latach. Ale nowa strategia wymagała też znacznego nasilenia działań w zakresie marketingu międzynarodowego i zwiększenia dystrybucji poza Polską. To wszystko wiązało się z koniecznością pozyskania nowych źródeł finansowania. Wyzwaniem stało się także zatrudnienie odpowiednich specjalistów z rynku oraz budowanie zaplecza

---

**Daniel Lewczuk** (Daniel.Lewczuk@executivenetwork.pl) od 11 lat pracuje w branży executive search. Od 2004 roku jest właścicielem kilku firm doradczych, w tym Executive Network, będącej częścią międzynarodowej IMD International Search Group. Ukończył studia w Stanach Zjednoczonych, zdobywając licencjat z zarządzania biznesem na Kentucky Christian University, i uzyskał dyplom MBA na Hope International University w Fullerton, w Kalifornii. **Mirek Szlagor** (Mirek.Szlagor@executivenetwork.pl) jest partnerem w Executive Network. Studiował psychologię i pedagogikę na uniwersytecie w Monachium, jest także absolwentem studiów podyplomowych z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi w Szkole Głównej Handlowej. Od kilku lat działa również jako coach kariery. Należy do International Coach Federation (ICF) i jest członkiem założycielem polskiego oddziału European Mentoring & Coaching Council (EMCC).



## Wstępne przygotowania

Organizatorem spotkania miała być Katarzyna Muszyńska, od ponad 10 lat szefowa ds. zasobów ludzkich w Art-Meblach. Jednak w ustalonym terminie Zatorski odwołał swoje przyście i rada nadzorcza we własnym gronie przedyskutowała problem. Kolejna próba zakończyła się sukcesem. Muszyńska przyniosła dokumenty, które powstały w wyniku ostatniego wspólnego jej spotkania z Zatorskim, Kańskim i szefami jednej z renomowanych firm executive search. Na podstawie analizy wewnętrznych zasobów ArtMebli sporządzono listę potencjalnych następców (zob. ramkę *Kto następny w kolejce?*). Inne kandydatury będą mogły pojawić się po uruchomieniu oficjalnych poszukiwań na rynku.

Muszyńska chciała jak najszybciej pokazać Zatorskiemu profile kandydatów. Zobaczyła, że drzwi do biura szefa są otwarte, weszła więc do środka. Prezes skoncentrowany był na przeglądaniu notatek. Należał do tych liderów, którzy potrafili wzbudzić zaangażowanie pracowników, chętnie z nimi rozmawiał, dzielił się wiedzą i doświadczeniem, co nie przeszkadzało mu sprawować rządów w firmie twardą ręką.

Wejście Muszyńskiej nie wywołało zadowolenia Zatorskiego. Zanim zdążyła podać mu materiały, wybuchnął:

– Kiedy wreszcie dacie mi święty spokój? Znam listę kandydatów. Dlaczego musimy o tym jeszcze rozmawiać? Dlaczego muszę lepiej ich poznać? Jeśli, nie daj Boże, coś mi się stanie, mój obecny zastępca, Jacek Darzycki, może objąć stanowisko prezesa nawet jutro.

– Rozumiem twoje zdenerwowanie, ale rzuć okiem na te materiały – Katarzyna nie ustępowała.

Zatorski otworzył papierową teczkę i zaczął przeglądać profile zawodowe czterech menedżerów, którzy znaleźli się na przygotowanej liście. Darzycki,

---

*Studium przypadku powstało z inspiracji i na podstawie studium przypadku Indispensable, którego autorem jest John Beeson (HBR, September 2006).*

*W opisywanych w HBRP studiach przypadków przedstawiamy często pojawiające się dylematy kierownicze i konkretne rozwiązania proponowane przez ekspertów. Przytaczane wydarzenia są hipotetyczne, a nazwiska występujących w nich osób zmyślone.*

# Kto następny w kolejce?

Pracownicy wskazani w pakiecie planowania sukcesji przygotowanym dla Rady Nadzorczej ArtMebli.

## GOTÓW OD ZARAZ:

### Jacek Darzycki, wiceprezes, 48 lat

#### Doświadczenie zawodowe:

Dołączył do firmy w wyniku przejęcia sprywatyzowanego zakładu produkcji mebli, którym wcześniej kierował. Mocno zaangażował się w rozwój ArtMebli, co znalazło uznanie w oczach Zatorskiego, który cenił go również za dobrą rękę do ludzi i umiejętność łagodzenia konfliktów (także w relacjach ze związkami zawodowymi). Darzycki rozwijał się wraz z firmą i z biegiem czasu stał się prawą ręką prezesa, zapewniając sprawne operacyjne funkcjonowanie rozrastającego się przedsiębiorstwa. Rosnąca kompleksowość zagadnień wymusiła na nim poszerzenie kompetencji o sprzedaż i marketing. Od roku 2004 pełni funkcję wiceprezesa ds. operacyjnych.

#### Osiągnięcia:

Sprawnie przeprowadził restrukturyzację zakładu produkcyjnego po przejęciu przez ArtMeble w 1993 roku. Kierował projektem poprawy zyskowności w latach 2000 i 2001, dzięki któremu marża przed opodatkowaniem wzrosła o 18%. Pomyślnie przeprowadził integrację trzech kolejnych przejęć niszowych i rozbudowy firmy, a także projekt uruchomienia nowej fabryki w 2003 roku. Stworzył model integracji przejęć, który jest standardem w firmie.

#### Sylwetka pracownika:

- Jest doświadczonym dyrektorem operacyjnym; dysponuje szeroką wiedzą

na temat produktów, klientów, kanałów zbytu i czynników zwiększających zysk w produkcji. Posiada wysokie zdolności w zakresie zarządzania projektami.

- Skutecznie zarządza rozwojem ludzi. Potrafi jednoczyć pracowników i kierować złożonymi inicjatywami. Głęboko zaangażowany w realizację celów firmy.
- Musi zwiększyć swoją widoczność, biorąc na siebie dodatkowe role przywódcze w stowarzyszeniach branżowych. Zaczyna aktywniej uczestniczyć w budowaniu relacji ze społecznościami lokalnymi.

#### Wykształcenie:

Magister inżynier ze specjalnością w zakresie technologii produkcji drewna, politechnika w Białymstoku, 1986.

## OSIĄGNĄ GOTOWOŚĆ DO SUKCESJI W KRÓTKIM CZASIE (1 – 2 LATA):

### Robert Glennicki, dyrektor zakładu produkcyjnego, 42 lata

#### Doświadczenie zawodowe:

Dołączył do ArtMebli w 2003 roku z zadaniem zbudowania od podstaw największego i najnowocześniejszego zakładu produkcyjnego, co pozwoliło firmie rozwinąć eksport na rynki Europy Zachodniej po wejściu do Unii Europejskiej. Od 2007 roku odpowiada za obszar jakości we wszystkich trzech zfabrykach.

Jako kilkunastoletni chłopak wyemigrował z rodzicami do Niemiec, gdzie zdał maturę, a później ukończył studia

ekonomiczne na politechnice w Monachium.

Po studiach rozpoczął pracę w wiodącym koncernie meblarskim Bayern Möbeln AG, gdzie krok po kroku awansował, aż do stanowiska dyrektora produkcji w nowo powstającym zakładzie we wschodnich Niemczech. W roku 1999, po przejęciu przez koncern upadłego producenta mebli w woj. zachodniopomorskim, wrócił do Polski.

#### Osiągnięcia:

Zarządzane przez niego zakłady w Niemczech i w Polsce szybko stały się liderami w grupie zarówno pod względem jakości, jak i generowanego zysku. Dzięki wprowadzonym przez niego standardom jakości ArtMeble zwiększyły przewagę konkurencyjną na rynkach eksportowych.

#### Sylwetka pracownika:

- Zorientowany na wyniki, ma duże zdolności przywódcze i szeroką znajomość branży. Może się pochwalić wysokimi umiejętnościami w zakresie strategii i wybitnymi zdolnościami wykonawczymi. Jest orędownikiem jakości, ustanawia wysoki standard osiągniętych wyników.
- Powinien więcej współpracować z osobami na podobnych stanowiskach.
- Nastawiony na współzawodnictwo, ale można go „okiełznać”. Powinien nauczyć się wpływać nie tylko na klientów, ale również na innych zewnętrznych interesariuszy.

### Wykształcenie:

Niemiecki odpowiednik tytułu magistra w dziedzinie zarządzania biznesem, Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Monachium, 1991.

## Marian Małolepszy, dyrektor finansowy, 45 lat

### Doświadczenie zawodowe:

Dołączył do ArtMeбли w roku 2007 po wielu latach pracy w giełdowej firmie z branży budowlanej. Odpowiadał za reorganizację procesów finansowo-księgowych na potrzeby raportowania giełdowego i za współpracę z biurem maklerskim oraz doradcami inwestycyjnymi i inwestorami.

### Osiągnięcia:

Skutecznie zreorganizował i wprowadził na giełdę kilka znaczących firm z różnych branż, w tym ArtMeble. Obecnie stoi na czele inicjatywy zwiększania produktywności firmy i outsourcingu, dzięki czemu koszty produkcji, sprzedaży i administracji mają się zmniejszyć o kilkanaście procent.

### Sylwetka pracownika:

- Jest wyjątkowo opanowany i skuteczny. Ma wysoko rozwinięte kompetencje finansowe i administracyjne. Potrafi zrównoważyć przeciwstawne priorytety. Kieruje się wysokimi normami etycznymi. Potrafi wywołać poczucie misji i celu u pracowników oraz posiada dużą zdolność zarządzania ludźmi i ich rozwojem. Ceniony za zdolność do współpracy.

Dobrze sobie radzi z inicjatywami międzyfunkcyjnymi.

- Wysoce wiarygodny lider, który rozumie potrzeby klientów, udziałowców, pracowników i grup zewnętrznych. Szybko poszerza swoją wiedzę na temat branży meblarskiej.

### Wykształcenie:

Magister, ukończył studia na kierunku Handel Zagraniczny, SGPiS (obecnie SGH), Warszawa, 1985. Absolwent programu MBA na Politechnice Warszawskiej, 2002.

### OSIĄGNIĘCIE GOTOWOŚĆ W ŚREDNIM TERMINIE (POWYŻEJ DWÓCH LAT):

## Jakub Astarowski, dyrektor ds. rozwoju eksportu i ekspansji, 39 lat

### Doświadczenie zawodowe:

Dołączył do ArtMeбли, obejmując nowo utworzone stanowisko z końcem 2007 roku.

Rozpoczął swoją karierę zawodową jeszcze podczas studiów na Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie jako asystent menedżera skandynawskiego producenta mebli biurowych, wchodzącego na polski rynek. Potem pracował w międzynarodowej korporacji z branży dóbr konsumpcyjnych, gdzie szybko awansował na kolejne stanowiska w dziale sprzedaży. Kierował pierwszym wielkopowierzchniowym centrum handlowym w Polsce.

W 2002 roku dołączył do wiodącego rodzimego producenta wyposażenia sklepów jako dyrektor sprzedaży, po czym,

dwa lata później, powierzono mu również funkcję dyrektora eksportu.

### Osiągnięcia:

W poprzedniej firmie z sukcesem przygotował strategię ekspansji i otworzył zagraniczne rynki zbytu, uzyskując 35% przychodów z eksportu w ciągu trzech lat. Zawarł kontrakt handlowy z czołowym dystrybutorem na rynku norweskim trzy miesiące po pojawieniu się w ArtMeblach. Cieszy się wyjątkowo pozytywną opinią klientów zagranicznych. Wzmocnił profesjonalną sieć dystrybucji na istniejących rynkach. Rozpoczął właśnie inicjatywę mającą poprawić jakość zarządzania sprzedażą regionalną, której zwieńczeniem ma być wdrożenie systemu CRM.

### Sylwetka pracownika:

- To niezwykle charyzmatyczna osobowość o dużej umiejętności komunikacji. Jest kreatywny i ma silny zmysł marketingowy. Potrafi jednocześnie działać strategicznie i taktycznie. Skutecznie poprawia relacje z klientami i zorientowanie na klienta stawia jako priorytet firmy. Posiada bardzo dobrą zdolność szacowania skutków finansowych decyzji marketingowych i biznesowych.
- Powinien nadal poszerzać swoją wiedzę na temat działalności i organizacji ArtMeбли oraz rozbudowywać wewnętrzne relacje w firmie.

### Wykształcenie:

Magister zarządzania, Akademia Górniczo-Hutnicza, Kraków, 1994; w tym semestr w Oslo, w ramach wymiany studenckiej.

**Szefowa działu HR wiedziała, że planowanie sukcesji mogło okazać się najtrudniejszym dla prezesa i współwłaściciela firmy zadaniem z zakresu zarządzania personelem.**

którego widział w roli swojego następcy, mimo że wywodził się z działu produkcji, miał duże doświadczenie w sprzedaży i marketingu, a ponadto ponadprzeciętne zdolności zarządzania ludźmi. Od wielu lat pracował w ArtMeblach i był współtwórcą sukcesu firmy. Pozostałych troje kandydatów było niemal tak samo mocnych, ale potrzebowali „czasu na wdrożenie się w obowiązki związane z nowym stanowiskiem”.

Przed wejściem na giełdę firma zatrudniła dwie ważne osoby. „Potencjalne wielkie gwiazdy” – jak uważał Zatorski. Byli tylko jeden poziom niżej w hierarchii firmy. Łowca talentów, który pozyskał nowych graczy, powiedział Zatorskiemu, że ArtMeble cieszą się świetną opinią, więc łatwo będzie rekrutować na najwyższe stanowiska ludzi z zewnątrz, jeśli zajdzie taka potrzeba.

Prezes odłożył teczkę i spojrzał na Muszyńską. Nie wyglądał na zadowolonego.

– „Nagle zainteresowanie” planowaniem sukcesji tylko odwróci uwagę menedżerów od zadań strategicznych. Ostatnią rzeczą, jakiej teraz potrzebuję, jest start wyścigu o moje stanowisko – warknął. – Przecież w najbliższym czasie nigdzie się nie wybieram. Jestem zdrow jak ryba! Zastanawiam się, kto tak naprawdę chce się mnie pozbyć z firmy?”

Katarzyna, nauczona wieloletnim doświadczeniem, przeczekała ten wybuch. Po chwili jej szef uspokoił się i mogli wreszcie przejrzeć robocze materiały dotyczące sukcesji, przygotowane na kolejne spotkanie rady nadzorczej. Kiedy jednak wyszła z biura, czuła się tak, jakby obserwowała pociąg, który za chwilę się wykołei, i w żaden sposób nie mogła zapobiec katastrofie.

### **Ławka rezerwowych**

Muszyńska nie była zadowolona z rozmowy z Zatorskim. Wiedziała, że było mało prawdopodobne, aby rada zaakceptowała Darzyckiego, obecnego wiceprezesa, jako następcę Ludwika. Chyba że na krótki okres przejściowy, w nagłej sytuacji. Szanowali wprawdzie Darzyckiego za jego wiedzę o firmie i lojalność wobec niej oraz zdolności wykonawcze, ale uważano go za protegowanego

Zatorskiego i istniały obawy dotyczące jego zdolności strategicznych. Z pozostałej trójki wewnętrznych kandydatów rada знаła dobrze tylko jedną osobę – Mariana Małolepszego, dyrektora finansowego. Robert Glennicki, dyrektor zakładu produkcyjnego, spotkał się z radą nadzorczą tylko raz przy okazji prezentacji założeń projektu uruchomienia nowej produkcji. Członkowie rady – poza Kańskim – nie poznali go osobiście.

Muszyńska po rozmowach z kolegami zajmującymi się HR w innych organizacjach wiedziała, że planowanie sukcesji mogło okazać się najtrudniejszym dla prezesa i współwłaściciela firmy zadaniem z zakresu zarządzania personelem. W końcu natura tego zagadnienia była bardzo osobista. Niemniej jednak była zaskoczona tym, ile musiała się natrudzić, by nakłonić Zatorskiego choćby do wzięcia udziału w spotkaniu. Planując nową strategię rozwoju, trzeba było również uwzględnić zapotrzebowanie kadrowe firmy. Katarzyna podkreślała więc, jak duże znaczenie dla organizacji ma długoterminowy rozwój talentów. Ale nadal nie widziała zrozumienia w oczach szefa.

### **Co dalej?**

Andrzej Kański nie mógł zapomnieć o rozmowie z Ludwikiem Zatorskim na temat planów sukcesji. Choć współnik zgodził się na dyskusję o następcy, Kański nadal miał wątpliwości co do tego, na ile otwarty i konstruktywny będzie w tej rozmowie jego kolega. Miał nadzieję, że przemysli całą sprawę i dowiedzie chęci współpracy. A co będzie, jeśli tak się nie stanie?

---

**W jaki sposób współwłaściciel Andrzej Kański i członkowie rady nadzorczej powinni podejść do trudnej kwestii planowania sukcesji w przedsiębiorstwie ArtMeble?** • Rad udziela czworo ekspertów i praktyków: Aleksander Lesz, prezes funduszu private equity Global Network Application (GNA) w Polsce; Dorota Soszyńska, współwłaścicielka firm kosmetycznych Oceanic i Euro Fragrance; Joanna Mikołajczak, wiceprezes BPI Polska; Henryk Siodmok, prezes Grupy Atlas.

## KOMENTARZ

Aleksander Lesz 



**Aleksander Lesz**  
(*a.lesz@yahoo.com*) jest przedstawicielem i prezesem luksemburskiego funduszu *private equity Global Network Application (GNA)* w Polsce, wcześniej był założycielem i prezesem *Softbanku*, *Radia PIN* oraz firmy doradztwa inwestycyjnego *Expander*.

Wybór nowego prezesa nie rozwiąże problemów z sukcesją. Ludwik Zatorski nie zechce tak łatwo podzielić się władzą. I nawet jeśli wybierze najlepszego kandydata na swoje miejsce, będzie chciał zarządzać firmą z „tylnego siedzenia”.

**D**o sukcesji w prywatnej firmie zwykle dochodzi z dwóch ważnych – przede wszystkim w ocenie samego właściciela – powodów.

Pierwszym z nich jest duża samoświadomość własnych możliwości i ograniczeń. Kiedy właściciel pełniący funkcję prezesa czuje, że skończyły mu się pomysły na biznes, że sam staje się barierą dla organizacji, która już dawno przestała być małą rodzinną firmą, łatwiej mu pogodzić się z koniecznymi zmianami. Potrafi dostrzec różnicę w zarządzaniu małym i dużym przedsiębiorstwem, które do swojej nowej struktury, nowych wyzwań i nowych ról potrzebuje także nowych ludzi – dobrze przygotowanych specjalistów.

Obserwując rynek, widzę, że taka samoświadomość to wśród prywatnych przedsiębiorców nadal rzadkość. Dobrze, jeśli ich firma nadal sprawnie się rozwija. Gorzej, gdy czasy świetności ma za sobą, a prezes nadal uważa, że wie najlepiej, jak ma robić biznes.

Na pewno nie jest to sytuacja, w jakiej znajdują się właściciele firmy *ArtMeble*. Prezes Ludwik Zatorski jest bardzo sprawnym menedżerem, któremu nie śpieszy się do emerytury i sukcesji. Z drugiej strony firma dynamicznie się rozwija, dużo inwestuje, ma nowych klientów, co jest oczywiście zasługą Zatorskiego. Ale czy tak będzie zawsze?

Drugim powodem, przyśpieszającym decyzję o szukaniu następcy, a nawet w krańcowym przypadku o sprzedaży firmy, jest strach przed upływającym czasem i przekonanie, że dotychczasowe życie koncentrowało się wyłącznie wokół biznesu. To był także mój przypadek. Nigdy wcześniej – choć inwestowałem w wiele przedsiębiorstw – nie myślałem o szukaniu dla siebie jakiegokolwiek następcy. Miałem wrażenie, że będę niezniszczalny, nikt i nic mnie nie pokona. Całe życie poświęcałem pracy. Po pewnym czasie z przerażeniem dotarło do mnie, że nie wiadomo, kiedy urosły moje dzieci, a odwiedzając 10 miast

podczas spotkań z inwestorami, połowy ich nazw nie pamiętałem. Uświadomiłem sobie, że jeżeli tak dalej będę funkcjonował, to nic więcej w życiu ciekawego mnie już nie spotka. Mało tego, nie będę nawet miał czasu wydać pieniędzy, które z takim trudem zarobiłem.

Znam takich biznesmenów, którzy szukając odskoczni, kupili sobie dom nad Mo-

miejsca. Tak zachowuje się Andrzej Kański, współwłaściciel ArtMebli. Z powodu choroby wycofał się z bieżącej działalności, ale teraz zazdrości koledze i chciałby, aby Ludwik Zatorski dołączył do niego.

Gdyby Zatorski, zmęczony namowami kolegów, znalazł wreszcie sukcesora, mogłoby dojść do zmiany, ale „bez zmiany”. To problem wielu właścicieli, którzy oficjal-

nie do problemów finansowych dochodzą personalne, z tonącej firmy najlepsi ludzie odchodzą najszybciej.

Dlatego też, jeśli Zatorski zdecyduje się na sukcesję, nie może tego procesu przeciągać w czasie. Dla dobra przedsiębiorstwa i późniejszych relacji z prezesem trzeba działać szybko i zdecydowanie. Ze względu na zaangażowanie Zatorskiego najlepszym kandydatem na stanowisko prezesa ArtMebli byłaby osoba spoza tej organizacji. Na pewno nie będzie nim Jacek Darzycki, choć świetny fachowiec, ale ze względu na dotychczasowe relacje z właścicielami trudno byłoby mu przeciwstawić się byłemu szefowi. Na pewno kontynuowałby jego strategię, co w krótkim okresie jest naturalne, ale w dłuższym mogłoby być niekorzystne dla firmy.

Dlatego najlepszym kandydatem mógłby być menedżer rekrutowany na zewnątrz. Nie pozwoliliby tak łatwo sobą sterować z „tylnego siedzenia” i nie godziłby się na konsultowanie każdej decyzji z właścicielami ArtMebli. Tyle że słabą stroną takiego sukcesora byłby brak wiedzy na temat samej firmy.

Wybór następcy na pewno nie rozwiązuje wszystkich problemów kadrowych w ArtMeblach. Nie bardzo wiadomo, co ma robić Zatorski. Funkcję przewodniczącego rady nadzorczej zajął już Andrzej Kański. Być może zadowoliliby go rola głównego stratega firmy – szefa Komitetu Strategicznego ArtMebli. Mógłby nadal realizować się w zespole doradczym wspierającym działania nowego prezesa i zarządu.

I wreszcie kolejna sprawa. Wybór sukcesora to nie jest namaszczenie następcy do końca świata. Nawet jeśli pod jego zarządami firma będzie się dobrze rozwijać, to właściciele po kilku latach powinni znów przygotować się do wymiany prezesa. Żaden etatowy menedżer, nawet najlepiej zmotywowany – choćby udziałami w firmie – nie będzie przez wszystkie lata równie skuteczny. Tym bardziej gdy nadrzędnym celem sukcesji jest zwiększanie wartości firmy.

## **Ludwik Zatorski jest typem człowieka, któremu trudno byłoby się pogodzić z odsunięciem na boczny tor. Widać to po tym, jak ciężko go przekonać do wprowadzenia planu sukcesji.**

rzem Śródziemnym, duży jacht czy super motor w nadziei, że każdą wolną chwilę będą mogli poświęcać na swojej przyjemności. Potem okazywało się, że w letnim domu spędzali dwa tygodnie w roku, przez resztę czasu jacht stał w przystani, a motor w garażu. Nie chciałem dołączyć do ich grona. Postanowiłem „iść na całość” i gdy była taka możliwość, sprzedam swoją firmę. Postanowiłem zacząć korzystać z życia. Dodatkowo wydarzenia wokół mojej firmy w 2002 roku pomogły mi w podjęciu tej decyzji. Nie jestem wyjątkiem wśród polskich przedsiębiorców.

Jednak w praktyce znalezienie sukcesora lub sprzedaż firmy są także pewną pułapką. Pozbawiony zajęcia prezes dostrzega, że w rzeczywistości brakuje mu pomysłu na wypełnienie wolnego czasu. Właściciel odsunięty od bezpośredniego zarządzania nie bardzo wie, co ma ze sobą zrobić. Przez ostatnie 20 lat miał napięty harmonogram, pracował po 12 godzin. Teraz, gdy znalazł następcę, a sam przeszedł na przykład do rady nadzorczej, nie może znaleźć dla siebie

nie zatrudniają na stanowisku prezesa nową osobę, ale w praktyce nadal kierują firmą tylko z tzw. tylnego siedzenia. W takiej organizacji dochodzi do dwuwładzy – nikt z pracowników nie szanuje nowego prezesa, skoro co dzień do firmy przychodzi jej właściciel i de facto to on podejmuje wszystkie decyzje.

Niewykluczone, że tak byłoby również w ArtMeblach. Ludwik Zatorski jest typem człowieka, któremu trudno byłoby się pogodzić z odsunięciem na boczny tor. Widać to po tym, jak ciężko jest go przekonać do wprowadzenia planu sukcesji. W praktyce – z punktu widzenia właściciela – jest to tym trudniejsze zadanie, w im lepszej kondycji jest firma. Znacznie łatwiej podjąć decyzję o szukaniu następcy, kiedy dzieje się coś złego: spadają przychody, maleją zyski. Chociaż wówczas chętnych do objęcia posady nie jest zbyt wielu, a ryzyko niepowodzenia takiego przedsięwzięcia – daleko większe. Nowa osoba na stanowisku prezesa może mieć za małą siłę przebiecia, by sprostać trudnym wyzwaniom;

## KOMENTARZ

### Dorota Soszyńska



**Dorota Soszyńska**  
([biuro@oceanic.com.pl](mailto:biuro@oceanic.com.pl))  
jest współwłaścicielką firm  
kosmetycznych Oceanic SA  
i Euro Fragrance Sp. z o.o.

Ludwik Zatorski nie musi śpieszyć się z szukaniem następcy. Jeśli praca daje mu satysfakcję i sprawia przyjemność, nie powinien z niej rezygnować. Ważne jest, aby wokół siebie zgromadził wartościowych ludzi, którym na początek będzie mógł przekazać swoją wiedzę, a z czasem – być może – także firmę.

Większość założycieli i właścicieli prywatnych firm traktuje je jak własne dzieci. Poświęcają im wiele czasu, troski i zaangażowania. Cieszą się ich rozwojem, wzrostem, a martwią problemami. Dlatego też niezwykle trudno jest im się z nimi rozstać lub powierzyć zarządzanie nimi obcym osobom. Doskonale rozumiem dylemat, przed jakim stają Andrzej Kański, przewodniczący rady nadzorczej firmy ArtMeble, i jej prezes Ludwik Zatorski. Obaj stworzyli tę firmę i doprowadzili do jej rozkwitu.

Razem z mężem od 27 lat prowadzimy firmę kosmetyczną Oceanic, specjalizującą się w produkcji kosmetyków antyalergiczynek AA. Jesteśmy marką obecną już w 27 krajach świata. Oczywiście na sukces firmy złożyło się zaangażowanie wielu osób – zatrudniamy ponad 400 pracowników. Ale jej obecna pozycja na rynku to efekt naszego bezpośredniego wkładu – wielu lat ciężkiej pracy jako jej twórców i właścicieli. Rodzina męża od dwóch pokoleń (jeszcze przed drugą wojną światową) zajmowała

się produkcją kosmetyków. Mało kto na polskim rynku miał tak bogatą wiedzę o tej branży. W firmie Oceanic mąż przez lata pełnił funkcję prezesa, a ja odpowiadałam za reklamę i marketing.

Oczywiście, mamy świadomość zachodzących na rynku i w branży zmian. Trudno zarządzać dużą, profesjonalną organizacją w taki sam sposób, jak małą, rodzinną firmą. Już 10 lat temu utworzyliśmy więc stanowisko dyrektora zarządzającego, którego zadaniem było wspieranie nas w bieżących pracach i działaniach.

Od początku 2009 roku, kiedy przekształciliśmy firmę Oceanic w spółkę akcyjną, powierzyliśmy naszemu dotychczasowemu dyrektorowi zarządzającemu, Leszkowi Kłosińskiemu, funkcję prezesa zarządu. To wraz z docenieniem jego dotychczasowej pracy. Z drugiej strony nie wyobrażam sobie, że taką pozycję mogłaby zająć osoba spoza firmy, która nie znałaby naszej spółki, nie wiedziałaby, jakie wartości i zasady obowiązują w naszej kulturze organizacyjnej czy też jak buduje się sukces na rynku kosmetyków.

Wielokrotnie szukaliśmy menedżerów na różne, nawet kluczowe dla firmy, stanowiska, ale okazywało się, że ludzie, którzy mieli świetne, czasami nawet zdobyte za granicą, wykształcenie z obszaru zarządzania, nie mieli pojęcia o branży, w której chcieli pracować. A bez tej wiedzy, naszym zdaniem, nie podołaliby swoim zadaniom i obowiązkom.

W ogóle nie planujemy wycofywać się z biznesu. Wojciech Soszyński jest obecnie przewodniczącym rady nadzorczej, a firma Oceanic jest w całości w rękach rodziny. Nadal też podejmujemy większość decyzji – w tym oczywiście te najważniejsze, związane ze strategią i wizją firmy. Celem nadrzędnym jest bowiem rozwój organizacji i jak najlepsza pozycja marki AA na rynku polskim i zagranicznym. To wymaga

ciągłej pracy, w którą jesteśmy mocno na co dzień zaangażowani. Nie oznacza to, że nie ufamy pracownikom czy menedżerom, ale po prostu swoją pracę wykonujemy z pasją. Nie wyobrażam sobie, abym mogła z tego zrezygnować. Z wielką i niekłamaną energią realizujemy kolejne zadania. Najlepszą weryfikacją skuteczności tej formy zarządzania są zawsze wyniki firmy. Najnowsze dane MEMBR (z dwóch pierwszych miesięcy 2009 roku) pokazują, że Oceanic odnotował o 43% ilościowy i o 50% wartościowy wzrost sprzedaży (cała branża o około 15%). Oznacza to, że nawet w dobie kryzysu, trudnej sytuacji ekonomicznej, nasze klientki chcą dbać o urzędę. W konsekwencji nie najlepsza sytuacja na rynku nie musi wcale przekładać się na gorsze wyniki. Niemniej zdajemy sobie

sprawę, że sprawując nadrzędną kontrolę nad firmą i trzymając przez cały czas rękę na pulsie, możemy od razu wkroczyć do działania, gdyby zaistniała taka potrzeba.

Cały czas razem z mężem liczymy na to, że do naszej firmy dołączy również córka. Chcielibyśmy, aby, podobnie jak wcześniej mąż, kontynuowała rodzinną, wieloletnią tradycję. Na razie – korzystając z niezależności i samodzielności – studiuje architekturę w Paryżu.

Wracając do firmy ArtMeble – nie uważam, że najważniejszym obecnie zadaniem Ludwika Zatorskiego powinno być planowanie sukcesji. Na pewno ma na to jeszcze czas i co ważne – właściwych ludzi w organizacji, w tym czterech potencjalnych kandydatów, którzy, gdy zdarzy się taka konieczność, będą mogli go zastąpić.

## KOMENTARZ

### Joanna Mikołajczak



**Joanna Mikołajczak**  
([joanna.mikolajczak@bpi-group.com](mailto:joanna.mikolajczak@bpi-group.com)) jest wiceprezesem BPI Polska, polskiego oddziału globalnej firmy doradczej w dziedzinie zarządzania i zasobów ludzkich.

Planowanie sukcesji w prywatnej firmie to trudne, a często także bolesne wyzwanie, dlatego nierzadko odsuwa się je w czasie. Kluczowe jest jednak pytanie, jak powinien wyglądać pierwszy krok.

**P**rezes ArtMebli, Ludwik Zatorski, stanął właśnie przed jednym z najtrudniejszych momentów decyzyjnych w życiu właściciela zarządzającego firmą. Wybór dotyczy nie tylko przyszłości firmy, ale także życia i dorobku rodziny. Rozważanie tej

sytuacji wyłącznie z punktu widzenia „idealnego kandydata do sukcesji” jest niewystarczające i prawdopodobnie skończyłoby się klęską. Jak zatem pomóc prezesowi, który jednocześnie jest właścicielem firmy? Zatorski ewidentnie wymaga wsparcia w sytuacji

życiowej, w której się znalazł. Można go wesprzeć poprzez coaching zewnętrzny. Jest taki rodzaj coachingu, który zajmuje się zagadnieniami zmiany w życiu, tzw. transition coaching. Wsparcia może też dostarczyć ktoś bliski, przyjaciel, osoba, której Zatorski ufa i która będzie na tyle dojrzała, że zamiast przekonywać go do wycofania się z biznesu czy naciskać na wskazanie sukcesora, wczuje się w jego położenie, zrozumie jego sytuację i pomoże poradzić sobie z problemem.

Doradcą mógłby być wspólnik Andrzej Kański, jednak ma za sobą poważną chorobę, przewartościował własne życie i nabrał do niego dystansu. Jest na zupełnie innym etapie życia. Nie wiadomo też, czy jako wspólnik byłby wiarygodnym coachem dla Zatorskiego. Być może w tej roli odnalazłaby się Katarzyna Muszyńska, szefowa HR, ale to wymagałoby relacji partnerskiej i ogromnego zaufania ze strony Zatorskiego; nie wiemy, czy ich relacja umożliwiłaby takie wsparcie.

Bez względu na to, kto podejmie się tej roli, od początku powinien zdawać sobie sprawę z wagi i delikatności całej sytuacji. Jedną z kluczowych zasad skutecznego pomagania innym jest bowiem promowanie takiego rozwiązania, które druga strona jest gotowa zaakceptować. W coachingu bardzo dużo pracuje się nad postawą osoby, bo w efekcie to ona determinuje, czy zmiana się dokona, czy też nie. Przede wszystkim – zanim do czegośkolwiek przekona się Zatorskiego – trzeba pamiętać, że jest on właścicielem i prezesem firmy. I co najważniejsze, ze swojej własnej, emocjonalnej perspektywy nic nie musi. Udowadnianie mu, że powinien rozpocząć planowanie sukcesji, bo wynika to z wiedzy o zarządzaniu, bo takie są najlepsze praktyki, nie przyniesie raczej nic dobrego, a jedynie spowoduje jego wściekłość i frustrację. W efekcie przełoży się to na frustrację zespołu i gorszą kondycję firmy. Pomimo istnienia drugiego współwłaściciela i inwestorów, według przekonania Zatorskiego to jest jego

firma, która należała przecież jeszcze do jego dziadka. Z jego perspektywy może on w zasadzie zrobić z przedsiębiorstwem, co zechce – nawet doprowadzić je do upadku. Przypominam, że chodzi tu wyłącznie o perspektywę emocjonalną, psychologiczną, a nie o sytuację faktyczną czy zagrożenie odpowiedzialnością prawną.

Pod względem psychologicznym dla Zatorskiego planowanie sukcesji jest porównywalna z myśleniem patriarchalnego ojca o wydaniu córki za mąż. To dla niego oddanie tej najbliższej, ukochanej, „własnej” istoty w ręce innego, w dodatku mężczyzny. Tylko że córka jest na szczęście wolną osobą i może wyjść za mąż bez zgody ojca. Rada nadzorcza firmy bez zgody i wsparcia ze strony Ludwika Zatorskiego takiej decyzji podjąć nie powinna, ponieważ i tak nie ma żadnych szans na skuteczne jej wdrożenie.

Pierwszym krokiem jest zatem doprowadzenie do sytuacji, w której Zatorski zrozumie sensowność i celowość planowania sukcesji. Mało tego, sam prezes musi stać się orędownikiem całego projektu. Inaczej rozpoczynanie jakichkolwiek działań sukcesyjnych wcześniej, bez jego aprobaty, jest bezcelowe. Co więcej mogłyby stać się one źródłem niepotrzebnych emocji i przepychanek w firmie.

Z tej perspektywy planowanie sukcesji w korporacji jest dużo prostsze. Zarządzający realizuje założone cele, dostaje „misię” od właścicieli, przechodzi kolejno przez różne stanowiska. Zwykle też dla prezesa w korporacji nie jest to pierwsze najwyższe stanowisko i wcale nie musi być ostatnią tak kluczową funkcją w jego życiu.

Efektom wsparcia udzielonego Zatorskiemu powinna być jego świadomość, że przekazanie władzy jest naturalnym etapem w życiu. Powinien ten krok uważać za najlepszą decyzję, jaką on, jako prezes i właściciel, może podjąć, żeby zadbać o sukces swojej firmy. Bardzo ważne jest, by każda osoba, która chce pomóc Zatorskiemu, zrozumiała ten fakt. W przeciwnym razie,

**Pierwszym krokiem jest zatem doprowadzenie do sytuacji, w której Zatorski zrozumie sensowność i celowość planowania sukcesji. Mało tego, sam prezes musi stać się orędownikiem całego projektu.**

**Rada nadzorcza w ArtMeblach musi zaplanować sukcesję całościowo i scenariuszowo, a do planu z określoną częstotliwością wracać.**

mimo najlepiej przygotowanego planu, świetnych kandydatów wewnątrz i na zewnątrz firmy, skuteczne przygotowanie sukcesji się nie uda.

Gdy Zatorski będzie już psychicznie gotów, można przystąpić do działania. Z własnego doświadczenia wiem, że w organizacjach prywatnych optymalne z punktu widzenia rozwoju firmy planowanie sukcesji jest rzadkie. Jedną z przyczyn takiego stanu rzeczy jest fakt, że prywatne przedsiębiorstwa często przejmują członkowie rodziny, zarówno jako właściciele, jak i osoby zarządzające. Można krytykować takie podejście, choć z drugiej strony wydaje się dość naturalne, że rodzice chcą przekazać swój dorobek dzieciom.

Z kolei w korporacjach sukcesje planuje się coraz częściej. To jeden z ważniejszych procesów zarządzania ludźmi i powinien integrować pozostałe działania (rekrutację wewnętrzną i zewnętrzną, planowanie indywidualnego rozwoju, zarządzanie talentami itp.). W takim przypadku należy dogłębnie rozważyć kwestię przyszłego zarządzania przedsiębiorstwem całościowo; nie chodzi tu bowiem tylko o wybór najlepszego kandydata na prezesa z wewnątrz lub spoza organizacji. Reprezentujący akcjonariuszy członkowie rady nadzorczej powinni wyobrazić sobie, jak będzie funkcjonowała cała firma, jaki będzie podział ról między zarządzających, na ile kompletne i komplementarne będą ich kompetencje oraz na ile będą potrafili i chcieli ze sobą współpracować.

Stąd też rada nadzorcza w ArtMeblach musi zrobić coś więcej, niż tylko zdecydować o następcy. Musi zaplanować sukcesję całościowo i scenariuszowo, a do planu z określoną częstotliwością wracać. Jej członkowie przynajmniej dwa razy w roku powinni rozmawiać o ludziach o wysokim potencjale: jakie robią postępy i jakie kompetencje muszą rozwinąć. Plan może w przyszłości się zmienić, ponieważ prawdopodobnie zmieni się sytuacja firmy. Czasem potrzebny jest lider strategiczny, który

wprowadzi wiele zmian. Czasami niezbędny jest stabilny zarządca, który poprowadzi organizację ustalonym torem. Taki wybór powinien zależeć od tego, jakiego akurat stylu przywództwa wymagać będzie określona sytuacja.

Niezwykle ważne jest też, jak na awans jednego z kandydatów zareagują pozostali. Na przykład, jak zachowają się Robert Glenicki (odpowiada za rozwój, ma kilkuletni staż i doświadczenie w firmie) czy Marian Małolepszy (odpowiada za finanse, posiada też wizję strategiczną, szeroką znajomość rynku i duże zdolności przywódcze), gdy zostanie awansowany Darzycki. Co prawda jest prawą ręką szefa, ale wydaje się zdecydowanie bardziej pasować na stanowisko operacyjne aniżeli strategiczne. Z kolei gdyby awansował inny kandydat niż Darzycki, jak zareaguje dotychczasowa prawa ręka szefa? Być może to on oczekiwał, że otrzyma nominację.

Do rozegrania jest zatem partia wymagająca niezwykle finezji i taktu organizacyjnego, partia niezwykle emocjonująca, a Zatorski ma przed sobą zadanie porównywalne z dysponowaniem majątkiem w testamencie. Ten, kto kiedykolwiek się z tym zetknął, wie, że podział majątku tak, aby wszyscy byli zadowoleni, graniczy z cudem. Dlatego też konieczne jest przygotowanie kilku scenariuszy i dyskusowanie z menedżerami o ich przyszłości w firmie, aby wiedzieć, jakie mają oczekiwania, ambicje, plany i możliwości oraz jak mogą zareagować w różnych sytuacjach. Jest rzeczywistość kompetencji, ale jest też rzeczywistość motywacji. Wybór najlepiej przygotowanego pod względem kompetencji kandydata może zniszczyć motywację pozostałych. Takie posunięcie byłoby totalną porażką.

Kwestia sukcesji nie jest więc tak naprawdę sprawą wyboru następcy na stanowisko prezesa, ale jest decyzją o najlepszej dla firmy konfiguracji osób zarządzających. To jak układanie kostki Rubika, w której nie wystarczy ułożyć jedną ściankę – trzeba ułożyć wszystkie.

## KOMENTARZ

### Henryk Siodmok



**Henryk Siodmok**  
(henryk.siodmok@atlas.com.pl)  
jest prezesem Grupy Atlas,  
doktorem ekonomii, absolwentem  
MBA ISEAD w Fontainbleau.  
Wcześniej zarządzał m.in.  
firmą FLiD Drumet,  
Carman Polska i był wiceprezesem  
US Pharmacia.

Na obecnym etapie rozwoju ArtMebli jest za wcześnie na sukcesję. Firma cały czas inwestuje, rozszerza produkcję i działalność na nowych rynkach. Zmiana na stanowisku osoby zarządzającej mogłaby wprowadzić niepotrzebne zamieszanie. W dłuższym okresie warto jednak opracować sukcesję nie tylko stanowiska prezesa, ale i całego zarządu.

**P**rzedsiębiorstwo ArtMeble jest wyjątkowym przykładem prywatnej firmy, w której istnieje duża świadomość konieczności przeprowadzenia sukcesji. Z nieuchronności wyboru następcy zdają sobie sprawę zarówno członkowie rady nadzorczej, jak i właściciele spółki, w tym prezes – współwłaściciel. W dodatku firma ma już czterech potencjalnych kandydatów na najwyższe stanowisko, którzy mogą być brani pod uwagę. Właściwie jeden z nich – Jacek Darzycki – mógłby zastąpić Ludwika Zatorskiego prawie z marszu. Pytanie tylko, czy już dziś powinien to zrobić. Czy w ogóle jest to dobra pora na przekazanie władzy w ArtMeblach?

Warto zaznaczyć, że zagadnienie sukcesji inaczej przedstawia się w dużych korporacjach, a inaczej w firmach prywatnych. W tych pierwszych ścieżki awansu, a zatem także plany sukcesji, są regularnie opracowywane i każdy kluczowy menedżer ma dwóch, a nawet trzech, potencjalnych następców, którzy do takiego awansu są odpowiednio wcześniej przygotowywani.

Zupełnie inaczej sprawa wygląda w prywatnych firmach, kiedy to ich właściciele sami muszą podjąć decyzję, że chcą i potrzebują następców. Powodzenie całego procesu zależy w bardzo dużym stopniu od etapu rozwoju samej firmy, ale także od zgody i gotowości jej założycieli na takie zmiany. Moment, w jakim nastąpić ma sukcesja, jest decydujący dla całego przedsięwzięcia.

Jeśli przedsiębiorstwo ma za sobą dynamiczny czas wzrostu i osiągnęło pewien poziom stabilizacji, istnieje większa szansa na to, że jego twórca zdecyduje się na oddanie steru. Z pewnością mniej skłonny będzie do takiej decyzji w momencie, gdy firma na przykład wchodzi w kolejną fazę wzrostu, przechodzi restrukturyzację albo uczestniczy w procesie przejęcia innych podmiotów. Wówczas takie sprawy jak sukcesja odkładane są na dalszy plan – i ma to swoje uzasadnienie.

Biorąc to wszystko pod uwagę, wydaje mi się, że na zmianę prezesa w ArtMeblach jest jeszcze za wcześnie. Firmę czekają poważne inwestycje zagraniczne i wejście na

**Niezwykle istotne jest, aby w trakcie przygotowywania sukcesji wewnątrz firmy informować o tych zamiarach inwestorów zewnętrznych. Po to, by mogli nabrać przekonania, że firma nieustannie rozwija stosowne kompetencje, które zapewnią jej długofalowy rozwój.**

nowe rynki. Poza tym Ludwik Zatorski ma dopiero 56 lat, nie myśli jeszcze o odejściu na emeryturę, a jego ogromne doświadczenie jest nie do zastąpienia. Pozostaje wprawdzie pod dużą presją współwłaściciela, Andrzeja Kańskiego, oraz innych członków rady nadzorczej, ale wątpię, by chciał im ulec. Enzo Ferrari założył firmę, mając 45 lat, i kierował nią do 90. roku życia. Ludwik ma więc jeszcze przed sobą sporo czasu. Jednak już teraz powinien opracować plan sukcesji i zacząć przygotowywać firmę na zmiany. To jeden z obowiązków dobrego lidera.

Co zatem powinien zrobić? W pierwszej kolejności porozmawiać z Kańskim i radą nadzorczą, by dowiedzieć się, czego oczekują po sukcesji. Mimo świadomości, że jest to nieuchronny proces, członkom rady nadzorczej, w tym samemu Kańskiemu, brakuje wizji tej sukcesji, a także woli współpracy z Zatorskim. A to członkowie rady nadzorczej muszą umieć tym procesem zarządzać. Zanim zdecydują, który z czterech kandydatów najlepiej nadaje się na stanowisko prezesa, powinni zastanowić się, czy nie lepiej byłoby myśleć o powołaniu całego nowego zarządu. Takie podejście zlikwidowałoby problem, który na pewno pojawi się w firmie, gdy rada nadzorcza wskaże następcę Zatorskiego. Wówczas trzej pozostali kandydaci mogą poczuć się niedocenieni i będą chcieli odejść z firmy. Gdyby właściciele i rada pomyśleli perspektywicznie o planowaniu sukcesji, mogliby pozostałym trzem menedżerom zaproponować stanowiska członków zarządu. Tym samym udałoby się zatrzymać w firmie świetnych fachowców.

Poza tym niezwykle istotne jest, aby w trakcie przygotowywania sukcesji wewnątrz firmy informować o tych zamiarach inwestorów zewnętrznych. Po to, by mogli nabrać przekonania, że firma nieustannie rozwija stosowne kompetencje, które zapewnią jej długofalowy rozwój. Dlatego prezes Zatorski powinien umożliwić potencjalnym następcom zaistnienie w środowisku inwestorów i instytucji branżowych.

W podobny sposób przebiegała sukcesja w Grupie Atlas. Pod koniec 2007 roku właściciele spółki, którzy przez 16 lat budowali firmę, oddali ster w ręce nowego zarządu, a sami zajęli miejsca w radzie nadzorczej. Mnie powierzono funkcję prezesa. Do zarządu weszły także trzy osoby, które od wielu lat pracowały w spółce. Dotychczasowi właściciele postanowili zmienić sposób zarządzania i wprowadzić do firmy więcej zasad korporacyjnych. Choć na zewnątrz ich decyzja mogła uchodzić za nagłą, proces zmian trwał ponad rok. W odróżnieniu od kandydatów na sukcesorów z ArtMebli byłem osobą spoza Grupy Atlas, choć prawie półtora roku współpracowałem z nią; najpierw jako zewnętrzny konsultant, a potem członek zarządu. Przez ten czas poznałem firmę, a właściciele oceniali szanse planowanej zmiany. Cenne jest to, że do konsensu doszło czterech głównych udziałowców, którzy zgodnie potrafili podjąć tak ważną dla firmy decyzję.

Na tym etapie konieczne jest zasygnalizowanie jeszcze jednego, niezwykle istotnego problemu – jest nim ryzyko niepowodzenia sukcesji. Choć jest kilka pozytywnych przykładów z prywatnych firm, znany mi jest również cały szereg negatywnych, kiedy

to sukcesja się nie powiodła – menedżer odchodził z firmy, a właściciel powracał na stanowisko prezesa. Jednym z głównych powodów takich niepowodzeń jest brak konsekwencji w działaniu. Do tego dochodziła komunikacja i źle przygotowany podział zadań, decyzyjności i odpowiedzialności pomiędzy nowym szefem a ustępującym właścicielem. Często dopiero w praktyce okazuje się, że właściciel nie jest emocjonalnie przygotowany do rezygnacji z bieżącego zarządzania firmą.

Znacznie łatwiej jest przeprowadzić ten proces w dużej organizacji z rozdrobnionym akcjonariatem. Oczekiwania inwestorów (udziałowców) są zazwyczaj sprowadzone do wspólnego mianownika, który dotyczy mierzalnych efektów funkcjonowania przedsiębiorstwa. Wiadomo dokładnie, jakie cele stoją przed prezesem i jakie konsekwencje spotkają go, gdy ich nie zrealizuje.

Warto też zwrócić uwagę, jak dużo miejsca w tym studium przypadku poświęcono problemom właścicieli, a jak mało dylematom sukcesorów. A przecież sukcesja jest bardzo trudnym procesem dla obu zainteresowanych stron. Wymaga nie tylko ogromnego zawodowego doświadczenia, ale także dużej odporności psychicznej, otwartości we wzajemnych relacjach, gotowości na ustępstwa i zmiany, tolerancji i zrozumienia. Bez tego nawet najlepiej opracowany plan sukcesji może zakończyć się porażką. Rzekłbym, że jest to jeszcze jedna odmiana zarządzania zmianą, tym razem nie w sferze operacyjnej, a właścicielskiej. ▢

Artykuł numer A0905A