

Sukcesja w przedsiębiorstwach rodzinnych – od planowania po wybór sukcesora

Elżbieta Roszko-Wójtowicz

*Katedra Statystyki Ekonomicznej i Społecznej, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny,
Uniwersytet Łódzki*

Sukcesja to złożony proces, który dotyczy przekazania własności, władzy, jak i wiedzy w przedsiębiorstwie rodzinnym. Proces ten wymaga odpowiedniego przygotowania i rozplanowania w czasie, rozpoczyna się przed pojawieniem się sukcesora w firmie, a kończy się w momencie przejścia na emeryturę ustępującego lidera i samodzielnego kierowania firmą przez następcę. W kontekście powyższych rozważań celem artykułu jest przegląd i synteza najważniejszych dokonań w obszarze badań nad sukcesją w firmach rodzinnych. Niniejszy artykuł ma charakter przeglądowy, faktograficzny, podnosi kwestie dotyczące przeprowadzania procesu sukcesji w firmach rodzinnych od momentu planowania po wybór sukcesora. Artykuł opiera się na pracach publikowanych w renomowanych czasopiśmie zagranicznych z ostatnich 40 lat. Przeprowadzona analiza literatury potwierdziła, że sukcesja w badaniach nad przedsiębiorczością rodzinną cieszy się niesłabnącym zainteresowaniem. Przekazanie przedsiębiorstwa w ręce następców budzi cały czas wiele kontrowersji i nie sposób ustrzec się przed wieloma problemami natury osobistej i biznesowej.

Słowa kluczowe: przedsiębiorstwo rodzinne, proces sukcesji, sukcesor, planowanie sukcesji

Wprowadzenie

Literatura przedmiotu jest bogata w rozważania na temat przeprowadzania sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych. Jednym z podejmowanych wątków jest przebieg procesu i potrzeba wyodrębnienia poszczególnych jego faz (Barnes, Hershon, 1976; Longenecker, Schoen, 1978; Churchill, Hatten, 1987; Handler, 1990; Handler, 1994; Holland, Oliver, 1992; Cadieux, Lorrain, Hugron, 2002). W tym miejscu powinien pojawić się kanon zasad postępowania odpowiadający realizacji procesu sukcesji. Niestety, zainteresowani poznaniem uniwersalnej ścieżki postępowania mogą poczuć pewien niedosyt. Dlaczego? Dlatego, że

przeprowadzone na szeroką skalę studia literaturowe, których fragment autorka opisuje w niniejszym artykule, pozwalają jedynie na stwierdzenie, że wskazanie jednego powszechnie stosowanego modelu postępowania nie jest możliwe. Opracowanie skupia się na zagadnieniach ważnych z punktu widzenia przekazywania przedsiębiorstwa rodzinnego w ręce następcy i podnosi te kwestie, które wydają się być dla tematu najbardziej interesujące i istotne.

Sukcesja w wielu pozycjach naukowych przedstawiana jest jako proces (Gordon, Rosen, 1981; Lansberg, 1983; Malone, Jenster, 1992; Harvey, Evans, 1995) charakteryzujący się wieloetapowością (McGiven, 1978; Gordon, Rosen, 1981) i licznymi unikalnymi problemami, jakie towarzyszą jego realizacji (Gordon, Rosen, 1981). Wspólnym wyznacznikiem dla wielu modeli jest założenie odnoszące się do długofalowej perspektywy czasowej. Wynika z niego wprost, że proces sukcesji zaczyna się dużo wcześniej aniżeli wybór sukcesora, a kończy się w momencie przejścia na emeryturę ustępującego lidera firmy.

Transfer międzypokoleniowy dotyczy przekazania zarówno własności, władzy, jak i wiedzy w przedsiębiorstwie rodzinnym. Trzy sfery wzajemnie przenikające się w procesie sukcesji determinują jego przebieg i decydują o jego złożoności. Proces składa się z różnych faz poprzedzających faktyczną sukcesję i następujących po niej (Gordon, Rosen, 1981). Każda z faz rządzi się własnymi prawami, a na każdym etapie pojawiają się specyficzne dla danego momentu problemy.

W kontekście powyższych rozważań celem artykułu jest przegląd i synteza najważniejszych dokonań w obszarze badań nad sukcesją w firmach rodzinnych. Niniejszy artykuł ma charakter przeglądowy, faktograficzny, podnosi kwestie dotyczące przeprowadzania procesu sukcesji w firmach rodzinnych od momentu planowania po wybór sukcesora.

Artykuł opiera się na pracach publikowanych w renomowanych czasopismach zagranicznych, w tym w szczególności w *Family Business Review*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, *Harvard Business Review*, *Organizational Dynamics* oraz *Journal of Small Business Management*. Materiałem wybranym do opracowania i poddanym analizie są prace, w których sukcesja stanowi wątek główny lub dominujący. Słowa kluczowymi, które decydowały o kwalifikowaniu artykułu do dalszej oceny, były: sukcesja, sukcesor, planowanie sukcesji, transfer, przedsiębiorstwo rodzinne. Mając na uwadze potrzebę ukazania zmian w podejściu do procesu sukcesji, autorka bazuje w pracy na opracowaniach publikowanych głównie w ostatnich 40 latach.

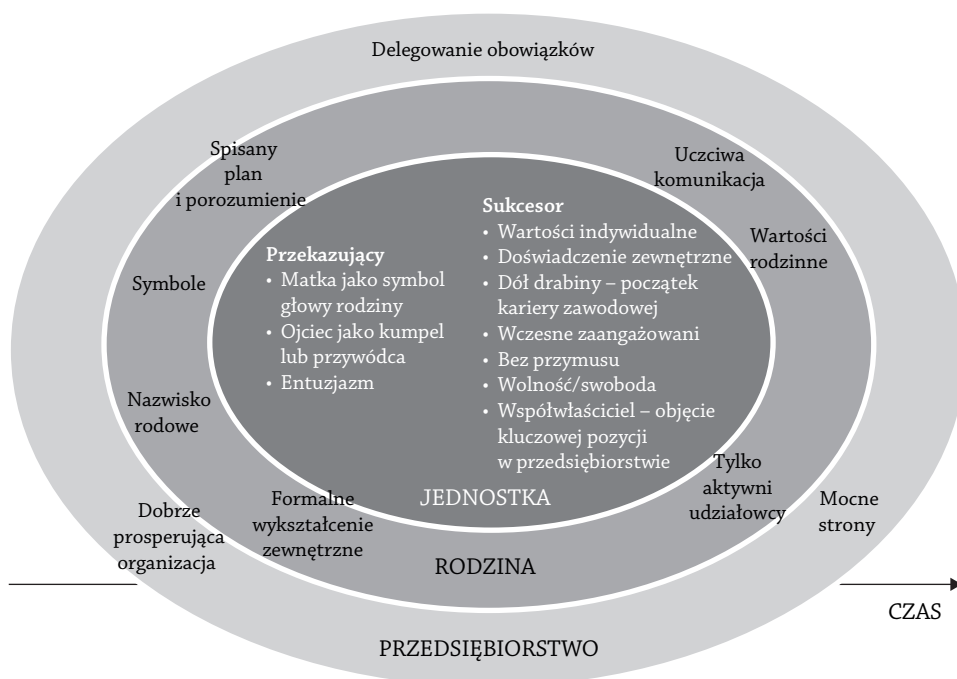
Sukcesja jako proces

Zespół badaczy w osobach J. Lambrechta i R. Donckelsa przeprowadził badania na temat sukcesji międzypokoleniowej (Lambrecht, Donckels, 2006). Badanie oparte było na próbie 10 przedsiębiorstw rodzinnych i miało charakter jakościowy. Na podstawie zebranego materiału empirycznego autorzy sformułowali kilka niezależnych wniosków (Lambrecht, Donckels, 2006). Po pierwsze, rodzina, która zazwyczaj jest silnie związana z przedsiębiorstwem, jest niechętna przekazaniu własności w obce ręce. Z punktu widzenia założyciela, czyli pierwszego pokolenia w przedsiębiorstwie, utrata własności może być postrzegana wręcz jako porażka. Dodatkowo posiadanie udziałów przedsiębiorstwa utożsamiane jest z niezależnością finansową. Stąd z perspektywy ustępującego pokolenia utrzymanie przedsiębiorstwa w rękach rodziny jest rozwiązaniem najbardziej pożądanym. Prowadzenie przedsiębiorstwa z natury rzeczy wymaga poświęceń, dlatego wielu przedsiębiorców nie dopuszcza myśli o oddaniu dorobku własnego życia w obce ręce. Po drugie, nie dla wszystkich przedsiębiorców utrzymanie udziałów przedsiębiorstwa w rękach rodziny jest sprawą kluczową. Z taką sytuacją mamy do czynienia, gdy następcy nie są szczególnie zainteresowani prowadzeniem przedsiębiorstwa i przejściem spuścizny po rodzicach. Brak zainteresowania utrzymaniem firmy w rękach rodziny może również wynikać z niesprzyjającej koniunktury gospodarczej ogólnorynkowej lub w danej branży. Wówczas zdecydowanie lepszym rozwiązaniem zarówno dla przedsiębiorstwa, jak i dla rodziny, jest sprzedaż udziałów np. inwestorowi zewnętrznemu. Nie wyklucza to jednak możliwości zapewnienia członkom rodziny miejsca w strukturach zarządczych i/lub kierowniczych. Po trzecie, zaproponowany przez Lambrechta i Donckelsa model sukcesji dość jednoznacznie rozstrzyga kwestie osobowe. Otóż udziałowcami powinny być wyłącznie osoby, które są zaangażowane w bieżącą działalność przedsiębiorstwa. Takie osoby silniej identyfikują się z przedsiębiorstwem, a interes przedsiębiorstwa jest ich własnym. Stopień ich zaangażowania emocjonalnego w przedsiębiorstwo jest zdecydowanie większy aniżeli osób, które tylko są udziałowcami i oczekują dorocznej wypłaty dywidendy. Ponadto, kiedy zaangażowanie sukcesora w sprawy firmy zyskuje charakter formalny, powinien on jednocześnie stać się współudziałowcem. Gwarantuje to silniejszą identyfikację sukcesora z przedsiębiorstwem i stwarza poczucie bycia integralną częścią przedsięwzięcia rodzinnego. W kontekście powyższych rozważań, zarządzanie przedsiębiorstwem powinno się odbywać wyłącznie poprzez członków rodziny. Ci natomiast mogą być wspierani przez zewnętrznych menedżerów do czasu aż będą gotowi do objęcia kluczowych stanowisk w organizacji. Kolejnym, czwartym, argumentem

w dyskusji jest rozróżnienie między własnością a zarządzaniem. W podmiotach, w których występuje jednoznaczne rozgraniczenie na strukturę własności i strukturę zarządzania, najczęściej przekazujący przedsiębiorstwo kolejnemu pokoleniu pragną, aby udziały pozostały w rękach rodziny. Natomiast przejęcie władzy przez młodsze pokolenie uzależniają od jego umiejętności i predyspozycji. W sytuacji, gdy sprawowanie funkcji kierowniczych dzielone jest między kilkoro spadkobierców, sprawna komunikacja okazuje być kluczową kwestią. Przede wszystkim rozproszenie zarządzania związane jest z delegowaniem obowiązków. Zatem niepoprawna komunikacja osób zasiadających w strukturach zarządczych bez względu na ich więzi rodzinne będzie prowadzić do konfliktów i rodzić trudności w realizacji bieżących zadań.

W oparciu o wyniki uzyskane z badania empirycznego autorzy stworzyli model wyjaśniający przebieg procesu sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych (rysunek 1).

Rysunek 1. Model przekazywania przedsiębiorstwa kolejnemu pokoleniu



Źródło: Lambrecht, Donckels (2006, s. 399).

Model ten ilustruje proces przenoszenia własności i władzy w przedsiębiorstwie rodzinnym na kolejne pokolenie. Odwołuje się on do podstawowych zasad

funkcjonowania wielopokoleniowej rodziny, gdzie jednostka – członek rodziny – jest jej integralną częścią, a rodzina z kolei przynależy do danego przedsiębiorstwa. Powstał on niejako w odpowiedzi na tradycyjny model złożony z trzech nakładających się na siebie obszarów: rodziny, własności i przedsiębiorstwa, który wyjaśniał kontekst definicyjny przedsiębiorstwa rodzinnego. Słowa kluczowe w trzech okręgach o wspólnym środku: jednostka, rodzina, przedsiębiorstwo, stanowią rodzaj dźwigni, która może przenieść przedsiębiorstwo do kolejnego pokolenia. Oś czasu jednoznacznie podkreśla, że zarówno jednostka, rodzina, jak i przedsiębiorstwo stanowią układ dynamiczny, w którym pomiędzy poszczególnymi elementami zachodzi interakcja. Warto jeszcze zauważyć, że każdy z tych obszarów niezależnie się rozwija.

Na podstawie przeprowadzonego wywodu naukowego autorzy uznali, że przekazywanie przedsiębiorstwa kolejnemu pokoleniu stanowi ciągły i nieprzerwany proces. Planowanie, w ramach którego zarówno kwestie finansowe, prawne, jak i podatkowe muszą być rozstrzygnięte, stanowi istotny element procesu. Wszystkie tak zwane miękkie elementy wyróżnione w modelu muszą być wspierane przez rodzinę. Najważniejszą konkluzją płynącą z pracy Lambrechta i Donckelsa jest to, że sukcesja nie jest jednorazowym działaniem, lecz jest procesem, który raz zainicjowany trwa przez pokolenia (Lambrecht, Donckels, 2006).

Rysunek 2. Zadowolenie, efektywność i sukces procesu sukcesji

Zadowolenie z procesu sukcesji	Wysoka	Niejednoznaczny rezultat – działania naprawcze celem poprawy efektywności	Potencjalny sukces
	Niska	Potencjalna porażka	Niejednoznaczny rezultat – działania naprawcze celem zwiększenia satysfakcji
		Niska	Wysoka
		Efektywność procesu sukcesji	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Pyromalis i in. (2006, s. 430).

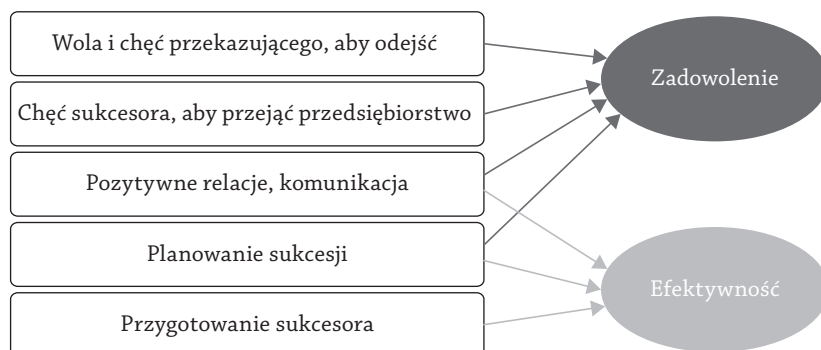
W kolejnym prezentowanym podejściu do sukcesji autorzy: Vassilios D. Pyromalis, George S. Vozikis, Theodoros A. Kalkanteras, Michaela E. Rogdaki, George P. Sigalas (Pyromalis i in., 2006) skupili się na dwóch obszarach:

zadowoleniu i efektywności. Zdaniem autorów to właśnie one decydują o sukcesie procesu sukcesji. Zadowolenie to subiektywna opinia osób, które są w proces zaangażowane. Efektywność natomiast to czynnik obiektywny, określający wpływ procesu sukcesji na wyniki przedsiębiorstwa rodzinnego. Jeśli wszyscy są zadowoleni ze zmian, jakie mają mieć miejsce w przedsiębiorstwie, silniej identyfikują się z procesem sukcesji i okazują większe zaangażowanie. Stawarza to również bardziej przyjazne środowisko do prowadzenia negocjacji, a w konsekwencji prowadzi do udanego sfinalizowania procesu. W przypadku sukcesji ważną rolę odgrywa czas. Zadowolenie konotuje właściwe umiejscowienie w czasie procesu przekazania przedsiębiorstwa i prowadzi do większej satysfakcji wszystkich zainteresowanych.

Dalszy wkład autorów w literaturę przedmiotu sprowadza się do wyznaczenia pięciu krytycznych czynników decydujących o sukcesie procesu sukcesji. Każdy z tych czynników wpływa na zadowolenie lub efektywność, lub na oba obszary jednocześnie. Należy jednak zaznaczyć, że na poszczególne elementy wpływ wywierają pewne składniki cząstkowe, które nie są bezpośrednio uwzględnione w modelu.

1. Wola i chęć przekazującego, aby odejść zależą od:
 - obawy przed utratą władzy w przedsiębiorstwie i w rodzinie,
 - obawy przed utratą własnej tożsamości.
2. Chęć sukcesora, aby przejąć przedsiębiorstwo wynika z:
 - przywiązania sukcesora do rodziny,
 - dojrzałości emocjonalnej sukcesora,
 - poziomu odpowiedzialności sukcesora.
3. Pozytywne relacje, komunikacja zależą od:
 - wyznawania wspólnych wartości,
 - wzajemnego szacunku,
 - zaufania,
 - akceptacji własnej pozycji w przedsiębiorstwie i w procesie sukcesji.
4. Planowanie sukcesji oznacza:
 - podjęcie działań z odpowiednim wyprzedzeniem,
 - sporządzenie planu sukcesji i skomunikowanie go z pozostałymi członkami rodziny,
 - włączenie zewnętrznego wsparcia ze strony m.in. prawników, doradców.
5. Przygotowanie sukcesora zależy od:
 - wiedzy i umiejętności sukcesora,
 - wykształcenia formalnego,
 - predyspozycji do sprawowania odpowiednich funkcji w przedsiębiorstwie,
 - wczesnego zaangażowania sukcesora w sprawę firmy.

Rysunek 3. Czynniki mające wpływ na sukces procesu sukcesji



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Pyromalis i in. (2006, s. 431).

Poziom zadowolenia zależy wprost od woli przekazującego do ustąpienia miejsca kolejnemu pokoleniu i jednocześnie od chęci sukcesora do objęcia przedsiębiorstwa. Zgodne stanowisko osób zaangażowanych w sprawy przedsiębiorstwa oraz wspólne ich dążenie do przekazania firmy pozwala na uzyskanie wyższego poziomu zadowolenia. Podobnie jak zaplanowanie sukcesji z odpowiednim wyprzedzeniem wpływa na zwiększenie efektywności procesu. Przyzwolenie na sukcesję, poprawna komunikacja oraz odpowiednie przygotowanie sukcesora do objęcia funkcji w przedsiębiorstwie zapewniają wysoki poziom efektywności.

Podczas przygotowań przyszłej kadry kierowniczej S. Goldstein z Hubler – Swartz Institute w Minneapolis wskazał na cztery fazy występujące w procesie sukcesji władzy (Cohn, 1992; Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk, 2004).

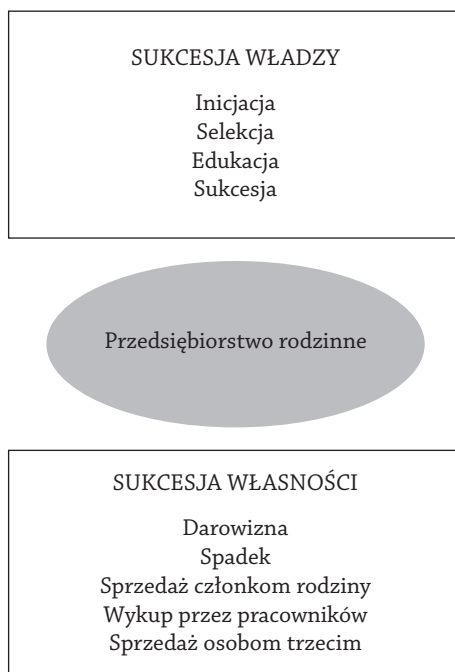
Fazy te głównie przedstawiają ścieżkę kariery członków rodziny w firmie rodzinnej, mogą mieć jednak zastosowanie również do pracowników nienależących do rodziny:

- inicjacja – okres, w którym dzieci lub nowi pracownicy zapoznają się z firmą rodzinną;
- selekcja – proces oceny i selekcji przyszłych liderów z młodego pokolenia na podstawie poziomu ich kompetencji oraz predyspozycji indywidualnych wynikających z prezentowanej postawy i wzorców zachowań (np. sumienność, zaangażowanie, odpowiedzialność);
- edukacja – proces rozwijania umiejętności niezbędnych następcom;
- sukcesja – proces przekazywania władzy (prawa i obowiązki).

Wymienione etapy sukcesji władzy powinny być zintegrowane z sukcesją własności. Pominięcie którejkolwiek z faz rodzi negatywne skutki dla planów strategicznych przedsiębiorstwa. Przygotowanie nowego pokolenia do objęcia kluczowych stanowisk w przedsiębiorstwie to coś więcej niż przekazywanie wiedzy

technicznej. Bycie strategiem wymaga wielu lat doświadczenia i ciągłego uczenia się zasad postępowania charakterystycznych dla środowiska biznesowego. Skupienie się na celach dalekosiężnych, a nie na codziennym, bieżącym zarządzaniu przedsiębiorstwem daje szansę na wykreowanie liderów z wizją przyszłości, którzy pozytywnie będą oddziaływać na przedsiębiorstwo i rodzinę w długiej perspektywie czasu.

Rysunek 4. Sukcesja władzy i własności w przedsiębiorstwie rodzinnym



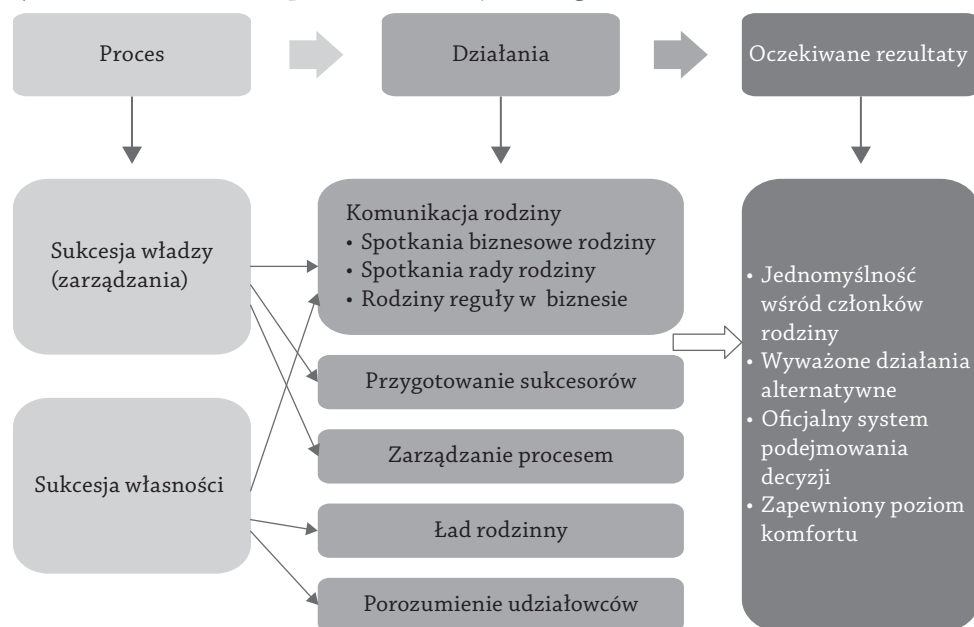
Źródło: na podstawie: Jeżak i in. (2004), Cohn, (1992, s. 27).

W zakresie transferu własności właściciele podejmują decyzje w odniesieniu do:

- liczby nowych sukcesorów i struktury ich udziałów,
- sposobu przeprowadzania transferu własności (Jeżak i in., 2004).

Warto również zwrócić uwagę na dokonania w obszarze realizacji procesu sukcesji. W modelu prezentowanym przez kanadyjską firmę doradczą Walsh Family Business Advisory Services dominuje procesowe ujęcie sukcesji, na którą z jednej strony składa się przekazanie władzy (zarządzania), a z drugiej przekazanie własności. Proces składa się z szeregu działań, które należy skrupulatnie zaplanować, oraz oczekiwanych efektów.

Rysunek 5. Zarządzanie procesem sukcesji według Walsh FBAS



Źródło: opracowanie własne na podstawie <http://www.walshfbas.com/services/>

W zasadzie wszystkie modele procesu sukcesji opierają się na tym, że proces zaczyna się dużo wcześniej przed wprowadzeniem sukcesora do biznesu i kończy się wraz z przejściem na emeryturę poprzednika. Etapy sukcesji wskazane w różnych modelach, można sprowadzić do następującego schematu (Cadieux, Lorrain, Hugron, 2002; Murrey, 2003):

1. Faza inicjacji.
2. Faza integracji.
3. Faza wspólnego zarządzania.
4. Faza wycofania się z przedsiębiorstwa.

W fazie pierwszej właściciel jest jedynym członkiem rodziny bezpośrednio i najsilniej związanym z prowadzeniem firmy. Chociaż w tej fazie sukcesor nie sprawuje jeszcze żadnej funkcji w firmie, to jednak jest to czas wprowadzania go w sprawy biznesu rodzinnego (Matthews, Moore, Fialko, 1999). Właśnie podczas tej fazy sukcesor ma możliwość wykazać swoje zainteresowanie działalnością firmy i umożliwić obecnemu liderowi dokonania wstępnego wyboru następcy (Handler, 1994). W kolejnej, czyli drugiej fazie procesu właściciel wprowadza sukcesora do firmy poprzez delegowanie mu konkretnych zadań na wskazanym stanowisku pracy. Na tym etapie zakres obowiązków sukcesora jest raczej ograniczony i niewielki (Longenecker, Schoen, 1978; Handler, 1990). Trzeci

etap znacznie różni się od dwóch poprzednich, gdyż w tym momencie następują istotne przeobrażenia w firmie, a potencjalny sukcesor zaczyna zajmować istotne miejsce w procesie zarządzania firmą, tym samym wkracza na drogę prowadzącą do objęcia władzy (Stavrou, 1998). Właściciel i sukcesor pracują wspólnie, następuje coraz szersze przekazanie władzy w ręce sukcesora. To czas przygotowania sukcesora do samodzielnego kierowania firmą. Ostatnia, czwarta faza procesu sukcesji utożsamiana jest z faktycznym przejściem na emeryturę właściciela firmy oraz z całkowitym przekazaniem obowiązków (*responsibilities*) (Churchill, Hatten, 1987), władzy (*leadership, authority*) (Handler, 1990) i własności (*ownership*) (Churchill, Hatten, 1987; Handler, 1990). Dodatkowo W.C. Handler (1990) w swojej publikacji naukowej podkreśla, że przejście pomiędzy poszczególnymi etapami (fazami) może być zakłócone poprzez wystąpienie nieoczekiwanych zdarzeń na płaszczyźnie rodziny, ale również na płaszczyźnie samego biznesu. Przykładowo, proces sukcesji może zostać przerwany przez właściciela podczas drugiej bądź trzeciej fazy. W takim przypadku przekazanie władzy i własności charakterystyczne dla czteroetapowego procesu zostanie zahamowane do czasu aż sukcesor będzie w stanie pełnić funkcje zarządcze w firmie (Barnes, Hershon, 1976). Podstawowymi czynnikami zakłócającymi proces sukcesji są:

- obawa właściciela przed utratą autorytetu w rodzinie i utratą samej firmy (Sonnenfeld, Spence, 1989),
- silny związek emocjonalny założyciela z własną firmą rodzinną (Levinson, 1971),
- nieumiejętność pogodzenia się z upływającym czasem (Lansberg, 1988),
- utożsamianie odejścia z firmy z przemijaniem i pogodzeniem się z nieuniknionym faktem śmierci (Barnes, Hershon, 1976).

Przekazaniu firmy w ręce kolejnego pokolenia niekiedy towarzyszy tak silny konflikt, że o jednoznacznym rozstrzygnięciu można mówić dopiero wówczas, gdy stan zdrowia właściciela uniemożliwia mu dalsze prowadzenie firmy (Sonnenfeld, Spence, 1989; Dyer, Handler, 1994). Zgodnie z podejściem teoretycznym, takie nagłe przejście firmy to jeden z głównych czynników wpływających na niepowodzenie sukcesji (Ward, 2004).

Literatura przedmiotu często utożsamia proces sukcesji z sytuacją kryzysową w firmie, którą należy przewyciężyć. Jednocześnie wybór sukcesora uznawany jest za odpowiedź na zaistniałe w przedsiębiorstwie problemy. Równolegle występuje grupa autorów, która uznaje sukcesję za początek nowego i szansę na odnowę organizacyjną przedsiębiorstwa (Dyck i in., 2002; Steier, Christmas, Chua, 2004). Takie podejście ma szczególnie duże znaczenie z punktu widzenia firm działających w branżach dynamicznie rozwijających się, w których zmiany organizacyjne i w sferze zarządzania silnie ewoluują (Churchill, Lewis, 1983; Greiner, 1972).

Znajduje to potwierdzenie w wynikach badania przeprowadzonego na próbie 94 małych włoskich firm rodzinnych przez Compagno i Pittino (2001), gdzie proces sukcesji zwykle przebiegał równoległe z jednoczesnym procesem odnowy struktury organizacyjnej.

Planowanie procesu sukcesji

Liczne studia podkreślają, że sukcesja musi być zaplanowana dużo wcześniej przed odejściem założyciela i realizowana zgodnie z wytycznymi określonymi w szczegółowym planie działania (Alcorn, 1982; Handler, 1990; Handler, 1992; Kets de Vries, 1993; Sharma i in., 2001; Dyck i in., 2002; Erven, 2004; Ward, 2004). Danco (1982), Handler (1989) i Lansberg (1988) wymieniają brak planowania sukcesji jako główną przyczynę wysokiej śmiertelności firm rodzinnych. Planowaniu sukcesji przypisuje się duże znaczenie. Mimo to z badań empirycznych wynika, że firmy rodzinne nie wykazują ani chęci, ani potrzeby tworzenia formalnych planów (Ward, 1987; Lansberg, 1988; Lansberg, Astrachan, 1994). Brak chęci to jednak nie wyłączna przyczyna zaniechania planowania sukcesyjnego w firmach rodzinnych. Często brak działań planistycznych wynika z czynników związanych z założycielem, takich jak: 1) jego subiektywna ocena sytuacji przyszłej w odniesieniu do zachodzących na rynku zmian i towarzysząca temu niepewność (Ward, 1988), 2) wysoki poziom przywiązania do biznesu, 3) obawa przed odejściem i śmiercią oraz 4) brak zainteresowań wykraczających poza codzienne realia firmy (Levinson, 1971; Handler, 1990; Seymour, 1993). Brak planowania sukcesji może wynikać również z czynników związanych z kompetencjami potomstwa, a w szczególności ich zainteresowaniami oraz zaangażowaniem w rodzinny biznes (Handler, Kram, 1988; Davis, Tagiuri, 1989). Warunki, w jakich funkcjonuje przedsiębiorstwo, ogólna koniunktura gospodarcza mogą być kolejnymi czynnikami powstrzymującymi planowanie sukcesji, np. podjęte działania rozwojowe mogą mieć wpływ na oczekiwania stawiane wobec sukcesora, mogą w związku z tym przesunąć w czasie potrzebę zaplanowania sukcesji (Danco, 1982; Osborne, 1991).

Ważnymi czynnikami zwiastującymi powodzenie sukcesji są również sprawna komunikacja, zapewniająca przekazanie wiadomości o planie sukcesji wszystkim istotnym udziałowcom (Erven, 2004; Ward, 2004), oraz elastyczność planu sukcesji dopuszczająca rozwiązania alternatywne (Handler, 1994).

Przygotowanie sukcesora

Kształcenie potencjalnych sukcesorów obejmuje ich edukację i zdobywanie doświadczenia tak w przedsiębiorstwie rodzinnym, jak i poza nim. Wielu przedsiębiorców, którzy dokonali sukcesji w swoich firmach, wiedzę wyniesioną z systemu edukacji oraz doświadczenie praktyczne wskazują jako najważniejsze atrybuty sukcesora (Ward, 1987; Morris i in., 1997). Niektórzy autorzy sądzą, że poziom edukacji następców (Goldberg, 1996; Morris i in., 1997), jak również udział w formalnych programach edukacyjnych (Ward, 1987; Churchill, Hatten, 1987) ma pozytywny wpływ na proces sukcesji. Panuje silne przekonanie, że młodsze pokolenie potrzebuje możliwie jak najwcześniejszego kontaktu z biznesem rodzinnym (Ward, 1987; Barach i in., 1988; Goldberg, 1996; Cabrera-Suarez, De Saa-Perez, Garcia-Almeida, 2001). Następcy muszą mieć możliwość 1) zawiązania relacji z otoczeniem przedsiębiorstwa (np. z dostawcami, klientami, pożyczkodawcami), 2) zdobycia zaufania współpracowników oraz 3) poznania kultury organizacji i zasad obowiązujących w danym biznesie (Dyer, 1986; Lansberg, Astrachan, 1994; Barach, Gantisky, 1995). Panuje także przekonanie, że doświadczenie zawodowe zdobyte w innych organizacjach pomaga następcy budować własną tożsamość i przygotować się na różnorodne problemy, które mogą się pojawić w toku realizacji spraw codziennych (Nelton, 1986; Ward, 1987; Barach i in., 1988; Lansberg, 1988).

E. Vantor, C. Boshoff, G. Mass (2005) zaproponowali model opisany za pomocą czynników związanych z sukcesorem, które mają wpływ na udany proces sukcesji. Przyjęli oni, że do czynników bezpośrednio oddziałujących na sukcesję i jednocześnie powiązanych z sukcesorem należy zaliczyć:

- chęć sukcesora do przejęcia przedsiębiorstwa,
- poziom przygotowania sukcesora,
- dobre relacje między właścicielem a sukcesorem.

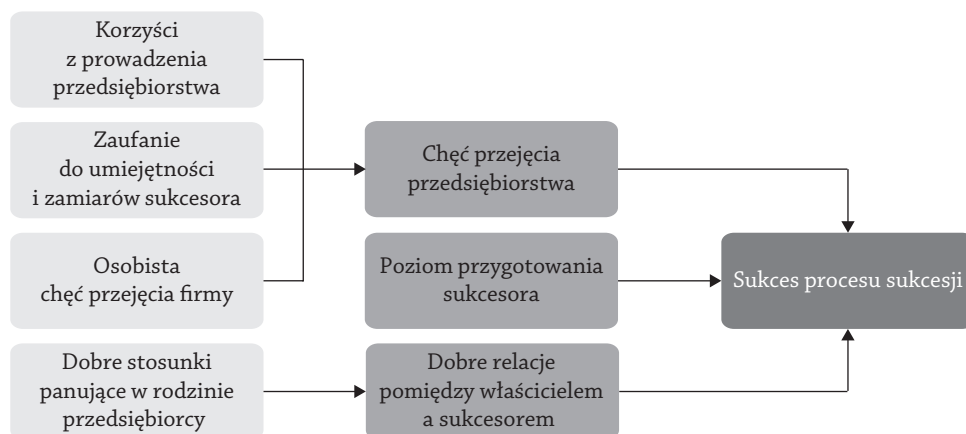
W modelu uwzględnione zostały również czynniki powiązane z przekazującym:

- korzyści z prowadzenia przedsiębiorstwa,
- zaufanie do umiejętności i zamiarów sukcesora,
- osobista chęć przekazania przedsiębiorstwa,
- dobre stosunki panujące w rodzinie przedsiębiorcy.

Na podstawie modelu teoretycznego została stworzona lista ośmiu hipotez, które następnie zostały poddane testowaniu. Z przeprowadzonej analizy statystycznej wynikało, że im większa chęć ze strony sukcesora do przejęcia przedsiębiorstwa i im lepsze relacje między sukcesorem a obecnym właścicielem, tym większe prawdopodobieństwo, że sukcesja zakończy się powodzeniem, a wszyscy zainteresowani będą

usatysfakcjonowani z jej przebiegu oraz wyników. Poziom przygotowania sukcesora stanowi stosunkowo niezależne ogniwo w procesie sukcesji.

Rysunek 6. Model teoretyczny opisujący czynniki wpływające na udany proces sukcesji



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Ventor, Boshoff, Mass (2005, s. 285).

Wybór sukcesora

Zdecydowanym ułatwieniem w realizacji procesu sukcesji jest ocena stopnia przygotowania następców do objęcia funkcji kierowniczych w przedsiębiorstwie, co musi zostać dokonane na podstawie mierzalnych i obiektywnych kryteriów selekcji (Fischetti, 1997; Fleming, 2000). Wymaga to zrozumienia i określenia zapotrzebowania na kompetencje zarówno bieżącego, jak i przyszłego sukcesora, co jest szczególnie istotne z punktu widzenia konkretnych stanowisk kierowniczych (Lansberg, 1999). Przyjmuje się, że określenie cech charakterystycznych idealnego następcy/następców musi uwzględniać wartości rodzinne oraz misję przedsiębiorstwa (Collins, Porras, 2000; Ward, 2004). Ocena kandydata powinna skupiać się na wynikach osiągniętych z tytułu realizowanych przez niego działań. Ocenie podlega również poziom wykształcenia, który może być częścią formalnej drogi kariery (Danco, 1982). Jeśli ocena uwzględnia wyżej wymienione atrybuty, wówczas może się okazać, że lepszym kandydatem będzie osoba spoza firmy oraz spoza rodziny (Lansberg, 1999). Warto podkreślić, że ocena działań sukcesora/sukcesorów powinna odbywać się również po przejściu firmy (Ward, 2004). Brak planowania sukcesyjnego powoduje, że następcą staje się osoba w pewnym

sensie przypadkowa, nieprzygotowana do przejęcia powierzonych jej obowiązków. Dzieje się tak, gdy sukcesja stanowi odpowiedź na zaistniałą sytuację krytyczną, tj. śmierć założyciela lub jego całkowitą niezdolność do dalszego prowadzenia biznesu. Taka sukcesja nie stanowi elementu integralnego działań strategicznych firmy, a jedynie pojedynczy epizod w jej historii. W.C. Handler (1990) podkreśla, że dokładnie zaplanowany wybór sukcesora, monitorowany przez lata, jest o wiele skuteczniejszym działaniem. W literaturze przedmiotu nadal brakuje wartościowej dyskusji nad czynnikami istotnymi z punktu widzenia wyboru następcy/następców (np. dobór kryteriów selekcji, koordynacja procedury przeprowadzania oceny kandydatów, itp.). Decyzja o wyborze sukcesora to wypadkowa wielu czynników, m.in. preferencji członków rodziny (Birley, Ng, Godfrey, 1999) oraz poziomu wiedzy i doświadczenia sukcesora. Selekcja następców powinna być oparta przede wszystkim na racjonalnych i obiektywnych kryteriach związanych ze specyfiką danego biznesu (Levinson, 1971). Powinna odbywać się w poszanowaniu tradycji rodzinnych (Barnes, 1988), uwzględniając uczucia, emocje panujące w rodzinie oraz cele, do jakich rodzina dąży (Birley, Ng, Godfrey, 1999). Utrzymywane jest, że włączenie osób z zewnątrz w proces wyboru następcy to środek zdecydowanie podnoszący obiektywność (Ward, 2004).

Przegląd literatury potwierdził, że zainteresowanie problematyką sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych spotyka się z zainteresowaniem badaczy (Daspit i in., 2016). Nie ulega jednak wątpliwości, że w wielu pozycjach sukcesja traktowana jest w sposób fragmentaryczny. Cały czas brakuje prac przeglądowych, ukazujących sukcesję z perspektywy wielu wątków jednocześnie. Szeroko zakrojone studia literatury pozwalają na wyodrębnienie kluczowych zagadnień w ramach prowadzonej dyskusji nad przebiegiem sukcesji w firmach rodzinnych (tabela 1).

Tabela 1. Zalecane praktyki wywodzące się z przeglądu literatury na temat sukcesji w firmach rodzinnych

Kontekst rodzinny	<ul style="list-style-type: none"> • Oddzielenie spraw rodziny od spraw biznesowych • Rozdzielenie kwestii dotyczących rozplanowania/rozdzielenia majątku rodziny od rozplanowania majątku firmy • Jednomyślność członków rodziny (wzajemna zgoda) i wspólne dążenia członków rodziny • Porozumienie pomiędzy członkami rodziny (powołanie Rady Rodzinnej) • Twórczy i oparty na wzajemnym zaufaniu związek między przekazującym przedsiębiorstwo a sukcesorem/sukcesorami
Postawa wobec członków z zewnątrz	<ul style="list-style-type: none"> • Otwarta i zachęcająca wobec menedżerów z zewnątrz • Włączenie zewnętrznych ekspertów do zarządu i kierownictwa firmy • Udział zewnętrznych doradców w procesie zarządzania sukcesją • Korzystanie z opinii ekspertów i doradców spoza firmy

Proces sukcesji	<ul style="list-style-type: none">• Rozplanowanie sukcesji jako wieloetapowego przedsięwzięcia rozwojowego• Umiejętne pokonanie obaw związanych z wycofaniem się z biznesu przez obecnego lidera• Wspólne działanie młodszego i starszego pokolenia• Powiązanie odnowy organizacyjnej z procesem sukcesji
Planowanie sukcesji	<ul style="list-style-type: none">• Wczesne przygotowanie planu sukcesji• Przedstawienie planu sukcesji głównym udziałowcom• Elastyczność sformułowanego planu
Rozwój następcy/ następców	<ul style="list-style-type: none">• Odpowiedni poziom wykształcenia, szkolenia potencjalnego następcy/ następców• Sformalizowanie dobrze sformułowanych programów edukacyjnych• Wczesny kontakt potencjalnego następcy/następców z biznesem i sukcesywne powierzanie bardziej odpowiedzialnych zadań
Wybór następcy	<ul style="list-style-type: none">• Regularna ocena wyników potencjalnego następcy/następców• Jednoznaczne, racjonalne i obiektywne kryteriów selekcji• Zaproszenie zewnętrznych ekspertów do procesu selekcji następcy/ następców• Rozplanowanie procesu wyboru następcy w perspektywie kilkuletniej• Regularna ocena następcy/następców po przejściu przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Chiesa, De Massis (2006, s. 7).

Podsumowanie

Przeprowadzony przegląd literatury pokazał, że sukcesja to w badaniach nad przedsiębiorczością rodzinną temat cieszący się niesłabnącym zainteresowaniem. Liczne przykłady z praktyki dowodzą, że przekazanie przedsiębiorstwa w ręce następców budzi cały czas wiele kontrowersji i nie sposób ustrzec się przed wieloma problemami natury osobistej i biznesowej. Dlaczego? W przekazywaniu firmy nie chodzi wyłącznie o proste przejście spuścizny po rodzicach czy innych krewnych zgodnie z zasadami prawa spadkowego. Sukcesja firmy to formalne przekazanie władzy, to powierzenie zarządzania firmą w nowe ręce, młodszego pokolenia. Przekazanie biznesu związane jest z odejściem, oddaniem władzy przez starsze pokolenie z jednoczesnym przyjęciem przez dorastające dzieci odpowiedzialności za firmę oraz rodzinę. Nie chodzi jednak o spychanie rodziców na boczny tor, a racjonalne rozplanowanie czasu przejścia na emeryturę i odnowienie organizacyjne, zmiany w systemie zarządzania w konsekwencji objęcia władzy przez sukcesorów.

Planowanie sukcesji jest procesem złożonym, uwzględnia opracowanie i realizację pewnego strategicznego planu, w ramach którego rozstrzygane są kwestie przekazania własności i władzy przez aktualnego właściciela (lub właścicieli)

firmy rodzinnej wybranemu następcy/następcom. Na barki młodego pokolenia spada ogromna odpowiedzialność. To właśnie sukcesor ma zapewnić kontynuację i rozwój rodzinnego przedsiębiorstwa zgodnie z ustaloną strategią. Własność i władza to czasami dwa konfliktowe obszary, które jednak w procesie sukcesji należy rozpatrywać równocześnie. Plany sukcesji, które kończą się niepowodzeniem, bardzo często nie uwzględniają synchronizacji pomiędzy przekazaniem władzy i własności. Takie podejście do sukcesji rodzi daleko idące skutki zarówno dla rodziny, jak i przedsiębiorstwa.

Nie ulega wątpliwości, że proces selekcji i przygotowania następcy oraz wszelkie sprawy organizacyjne oraz prawne, w tym odnoszące się do zagadnień podatkowych i majątkowych, wymagają czasu. To potwierdza, że sukcesja wymaga rozplanowania z odpowiednim wyprzedzeniem czasowym (Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk, 2004).

Bibliografia

- Alcorn, P.B. (1982). *Success and Survival in the Family-owned Firm*. New York: McGraw-Hill.
- Barach, J.A., Gantisky, J.E. (1995). Successful Succession in Family Business. *Family Business Review*, 8(2), 131–155.
- Barach, J.A., Gantisky, J., Carson, J.A., Doochin, B.A. (1988). Entry of the Next Generation: Strategic Challenge for Family Business. *Journal of Small Business Management*, 26(2), 49–56.
- Barnes, L.B. (1988). Incongruent Hierarchies: Daughters and Younger Sons as Company CEOs. *Family Business Review*, 1(1), 9–21.
- Barnes, L.B., Hershon, S.A. (1976). Transferring Power in the Family Business. *Harvard Business Review*, 54(4), 105–114.
- Birley, S., Ng, D., Godfrey, A. (1999). The Family and the Business. *Long Range Planning*, 36(6), 598–608.
- Cabrera-Suarez, K., De Saa-Perez, P., Garcia-Almeida, D. (2001). The Succession Process from a Resource and Knowledge-based View of the Family Firm. *Family Business Review*, 14(1), 37–47.
- Cadieux, L., Lorrain, J., Hugron, P. (2002) Succession in Women-owned Family Businesses: A Case Study. *Family Business Review*, 15(1), 17–30.
- Churchill, N.C., Hatten, K.J. (1987). Non-market-based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Small Businesses. *American Journal of Small Business*, 11(3), 51–64.
- Churchill, N.C., Lewis, V.L. (1983). The Five Stages of Small Growth. *Harvard Business Review*, May–June, 30–51.

- Cohn, M. (1992). *Passing the Torch: Succession, Retirement, and Estate Planning in Family – Owned Business*. New York: McGraw-Hill, Inc., 26-27.
- Collins J.C., Porras J.I. (2000). *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies (3rd Edition)*. London: Random Books.
- Compagno, C., Pittino, D. (2001). Succession Processes and Top Team Evolutions in Small Family Business, *Research Forum Proceedings*. Rome: FBN annual world conference.
- Danco, L.A. (1982). *Beyond survival: A Business Owner's Guide for Success*. Cleveland, OH: University Press.
- Daspit, J.J., Holt, D.T., Chrisman, J.J., Long, R.G. (2016). Examining Family Firm Succession From a Social Exchange Perspective: A Multiphase, Multistakeholder Review. *Family Business Review*, 29(1), 44–64.
- Davis, J.A., Tagiuri, R. (1989). The Influence of Life Stage on Father-son Work Relationships in Family Companies. *Family Business Review*, 2(1), 47–74.
- Dyck, B., Maus, M., Starke, F.A., Mischke, G.A. (2002). Passing in the Baton. The Importance of Sequence, Timing, Technique and Communication in Executive Succession. *Journal of Business Venturing*, 17(2), 143–162.
- Dyer, W.G. (1986). *Cultural Change in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Transitions*. San Francisco: Jossey Bass.
- Dyer, W., Handler, W. (1994). Entrepreneurship and Family Business: Exploring the Connections. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19(1), 71–83.
- Erven, B.L. (2004). *Management Succession Issues in Family Business*, <http://www.fam-biz.com/Orgs/Cornell/articles/real/erven.cfm> (12.07.2009).
- Fischetti, M. (1997). *The Family Business Succession Handbook. A Practical Guide to Transferring Leadership and Ownership to the Next Generation*. Philadelphia: Family Business Publishing Co.
- Fleming, Q.J. (2000). *Keep the Family Baggage out of the Family Business. Avoiding the Seven Deadly Sins that Destroy Family Businesses*. New York: Fireside.
- Goldberg, S.D. (1996). Research Note: Successors in Family Owned Businesses-Significant Elements. *Family Business Review*, 9(2), 185–197.
- Gordon, G.E., Rosen, N. (1981). Critical Factors in Leadership Succession. *Organisational Behaviour and Human Performance*, 27, 227–254.
- Greiner, L.E. (1972). Evolution and Resolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*, 50, 37–46.
- Handler, W.C. (1989). *Managing the Family Firm Succession Process: The Next Generation Family Member's Experience*, Doctoral Dissertation Boston University School of Management.
- Handler, W.C. (1990). Succession in Family Firms: A Mutual Role Adjustment Between Entrepreneur and Next Generation Family Members. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Fall, 37–55.
- Handler, W.C. (1992). The Succession Experience of the Next-generation. *Family Business Review*, 5(3), 283–307.

- Handler, W.C. (1994). Succession in Family Business: A Review of the Research. *Family Business Review*, 7(2), 133–157.
- Handler, W.C., Kram, K.E. (1988). Succession in Family Firms: The Problem of Resistance. *Family Business Review*, 1(4), 361–381.
- Harvey, M., Evans, R.E. (1995). Life After Succession in the Family Business: Is it Really the end of Problems? *Family Business Review*, 8(1), 3–16.
- Holland, P.G., Oliver, J.E. (1992). An Empirical Examination of the Stages of Development of Family Business. *Journal of Business Entrepreneurship*, 4(3), 27–38.
- Jeżak, J., Popczyk, W., Winnicka-Popczyk, A. (2004). *Przedsiębiorstwo rodzinne*. Warszawa: Difin.
- Kets de Vries, M.F.R. (1993). The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and the Bad News. *Organisational Dynamics*, 21(3), 59–71.
- Lambrecht, J., Donckels, R. (2006). Towards a Business Family Dynasty: A Lifelong, Continuing Process. W: P.Z. Poutziouris, K.X. Smyrniotis, S.B. Klein (red.), *Handbook of Research on Family Business*. Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA: Edward Elgar, 388–401.
- Lansberg, I. (1983). Managing Human Resources in Family Firms: The Problem of Institutional Overlap. *Organisational Dynamics*, 12(1), 39–46.
- Lansberg, I. (1988). The Succession Conspiracy. *Family Business Review*, 1(2), 119–143.
- Lansberg, I. (1999). *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lansberg, I., Astrachan, J.H. (1994). Influence of Family Relationships on Succession Planning and Training: The Importance of Mediating Factors. *Family Business Review*, 7(1), 39–59.
- Levinson, H. (1971). Conflicts that Plague Family Businesses. *Harvard Business Review*, 49(2), March–April, 90–98.
- Longenecker, J.G., Schoen, J.E. (1978). Management Succession in the Family Business. *Journal of Small Business Management*, 16(3), 1–6.
- Malone, S.C., Jenster, P.V. (1992). The Problem of the Plateaued Owner-manager. *Family Business Review*, 5(1), 25–41.
- Matthews, C.H., Moore, T.W., Fialko, A.S. (1999). Succession in the Family Firm: A Cognitive Categorization Perspective. *Family Business Review*, 12, 159–170.
- McGiven, C. (1978). The Dynamics of Management Succession. *Management Decision*, 16(1), 32.
- Morris, M.H., Williams, R.O., Allen, J.A., Avila, R.A. (1997). Correlates of Success in Family Business Transitions. *Journal of Business Venturing*, 12(5), 341–422.
- Murrey, B., (2003). The Succession Transition Process: a Longitudinal Perspective. *Family Business Review*, 16(1), 17–33.
- Nelton, S. (1986). Making Sure Your Business Outlasts You. *Nations Business*, 32, January, 32–38.
- Osborne, R.L. (1991). Second-generation Entrepreneurs: Passing the Baton in the Privately Held Company. *Management Decision*, 29(1), 42–46.

- Pyromalis, V.D., Vozikis, G.S., Kalkanteras, T.A., Rogdaki, M.E., Sigalas, G.P. (2006). An Integrated Framework for Testing the Success of the Family Business Succession Process According to Gender Specificity. W: P.Z. Poutziouris, K.X. Smyrnios, S.B. Klein (red.), *Handbook of research on family business*, Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA: Edward Elgar, 422–442.
- Seymour, K.C. (1993). Intergenerational Relationships in the Family Firm: The Effect on Leadership Succession. *Family Business Review*, 6(3), 263–281.
- Sharma, P., Chrisman, J.J., Pablo, A.L., Chua, J.H. (2001). Determinants of Initial Satisfaction with the Succession Process in Family Firms: A Conceptual Model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(3), 17–35.
- Sonnenfeld, J.A., Spence, P.L. (1989). The Parting Patriarch of a Family Firm. *Family Business Review*, 2(4), 355–375.
- Stavrou, E.T. (1998). A Four Factor Model: A Guide to Planning Next Generation Involvement in the Family Firm. *Family Business Review*, 11(2), 135–142.
- Steier, L.P., Christmas, J.J., Chua, J.H. (2004). Entrepreneurial Management and Governance in Family Firms: an Introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 295–303.
- Ward, J.L. (1987). *Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability and Family Leadership*. San Francisco, California: Jossey-Bass Publishers.
- Ward, J.L. (1988). The Special Role of Strategic Planning for Family Businesses. *Family Business Review*, 1(2), 105–117.
- Ward, J.L. (2004). Perpetuating the Family Business. *Family Business Review*, 1(2), 105–117.
- Ward, J.L. (2004). *Perpetuating the Family Business. 50 Lessons Learned from Long-lasting, Successful Families in Business*. New York: Palgrave Macmillan.
- Ventor, E., Boshoff, C., Mass, G. (2005). The Influence of Successor-related Factors on the Succession Process in Small and Medium-sized Family Business. *Family Business Review*, 18(4).

Summary

Succession in Family Firms – From Planning to Successor Selection

Succession is a complex process. It touches issues related to transfer of ownership, management and knowledge in family firms. It is a process that requires adequate preparation stage and needs to be planned in time. It starts much before successor involvement in business matters, and ends up with incumbent retirement. In relation to the aforementioned argumentation the aim of the paper

is evaluation and synthesis of the most crucial achievements in the field of research on succession in family firms. The paper is a review of scientific works discussing the process of conducting succession in family firms, from planning stage to the successor selection. The paper is based on articles published in well-known foreign journals and covers the period of the past 40 years. Conducted research proved that different scholars involved in family entrepreneurship research show their unabated interest in succession problems. Transferring the business to the next generation is still a controversial issue and there is no way to avoid many personal or business conflicts.

Keywords: family firm, succession process, successor, succession planning

Dr Elżbieta Roszko-Wójtowicz

Doktor nauk ekonomicznych, pracuje na stanowisku adiunkta w Katedrze Statystyki Ekonomicznej i Społecznej na Wydziale Ekonomiczno-Socjologicznym Uniwersytetu Łódzkiego. Jest zaangażowana w działalność edukacyjną i szkoleniową jako członek Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego, oddział w Łodzi, Stowarzyszenia Rozwoju Kadr – Łódź oraz ekspert zewnętrzny w PHIN Consulting Sp. z o.o. W bogatym dorobku naukowym autorki znajdują się liczne publikacje z zakresu rozwoju przedsiębiorstwa i przedsiębiorczości, w szczególności przedsiębiorczości rodzinnej, proinnowacyjnego oddziaływania rynku zamówień publicznych na działalność przedsiębiorstw, roli i znaczenia kształcenia ustawicznego we współczesnym rynku pracy oraz rozwoju innowacyjności. Aktywnie uczestniczy w konferencjach krajowych i zagranicznych, publikując zarówno w języku polskim, jak i angielskim.