

SUKCESJA

Pałapki sukcesji: gdy rada nie chce, ale musi

Izabela Kołodkiewicz

Rady nadzorcze/rady dyrektorów – niezależnie od tego czy tego chcą, czy nie – coraz częściej muszą angażować się w proces poszukiwania następcy szefa firmy. Zmiana lidera należy do kluczowych zmian w życiu instytucji i popełnienie błędu w jego wyborze może oznaczać szereg niepożądanych, a czasami nieodwracalnych, komplikacji.

Erupcja zwolnień w gabinetach prezesów

Podstawową charakterystyką świata współczesnych korporacji jest zmiana. Jest to jedyna rzecz, która w tym pełnym niepewności świecie, jest pewna. Zmiany pojawiają się nieustannie i wszędzie. Nie omijają także gabinetów prezesów, które przez długi czas wydawały się oazą spokoju i bezpieczeństwa. Z każdym rokiem wskaźniki „zwolnień prezesów” rosną – od 1995 r. do 2004 r. nastąpił ich ponad 300% wzrost, a ich motorem jest nie dotrzymanie obietnic składanych akcjonariuszom oraz konflikt z radą dyrektorów/radą nadzorczą (zob. tab. 1)¹.

*Tabela 1. Sukcesja wymuszona słabymi wynikami – światowa dynamika zmian**

Rok	1995	1998	2000	2001	2002	2003	2004
	1.1%	2.0%	3.3%	2.3%	4.2%	3.1%	4.4%

*W badaniach prowadzonych przez firmę konsultingową Booz Allen Hamilton, uczestniczyło 2500 największych, pod względem kapitalizacji, spółek publicznych z całego świata.

Źródło: Lucier Ch., Schuyt R., Tse E. (2004) *The World's Most Prominent Temp Workers Special Report – CEO Succession*; WWW.strategy-business.com/press/article/05204; s. 5.

Analiza danych, gromadzonych od 1995 r. przez Booz Allen Hamilton, pokazuje również, że początkowo głównie prezesi amerykańskich spółek byli narażeni na zwolnienie w przypadku braku realizacji wyników zgodnych z oczekiwaniami akcjonariuszy. Ich koledzy z Europy i Japonii mogli w tym czasie spać spokojnie. Obecnie już tak nie jest. Ryzyko zwolnienia z powodu braku osiągnięć zdecydowanie wzrosło – zarówno w przypadku europejskich, jak i japońskich spółek (tabela 2). W 2004 r. 42% zmian na stanowisku prezesa w Europie była spowodowana ich słabymi wynikami; z kolei w Stanach Zjednoczonych wskaźnik ten był niższy i wynosił 31%.

Tabela 2. Dynamika zmian na prezesowskich fotelach w niemieckich i angielskich spółkach

Kraj	Rok	1995	1998	2000	2001	2002	2003	2004
Niemcy								
	Zmiany prezesów uzależnione od wyników spółek	1.1%	1.0%	1.0%	2.5%	4.3%	9.3%	6.1%

¹ Lucier Ch., Schuyt R., Tse E. (2004), *The World's Most Prominent Temp Workers, Special Report – CEO Succession*; WWW.strategy-business.com/press/article/05204; s. 5.

Wszystkie sukcesje*	1.1%	3.1%	4.9%	5.0%	13.8%	17.4%	18.3%
Wielka Brytania							
Zmiany prezesów uzależnione od wyników spółek	1.5%	4.6%	4.0%	6.4%	3.6%	6.5%	6.2%
Wszystkie sukcesje*	6.5%	11.6%	18.5%	13.9%	12.8%	11.3%	14.7%

*Wszystkie sukcesje obejmują zmiany na stanowisku prezesa wynikające z przejścia na emeryturę, braku realizacji założonych wyników oraz fuzji lub przejęcia.

Źródło: Lucier Ch., Schuyt R., Tse E. (2004) *The World's Most Prominent Temp Workers Special Report – CEO Succession*; WWW.strategy-business.com/press/article/05204; s. 6.

Zmierzch długotrwałych kadencji

Ożywienie rotacji na stanowisku prezesa oznacza jednocześnie krótszy czas pełnienia tej funkcji. Można przyjąć, że czas długoletnich prezesur minął już bezpowrotnie. Prezesi dnia dzisiejszego należą do pokolenia sprinterów, a czas ich uczestniczenia w zawodach nie jest uwarunkowany długością biegni, ale cierpliwością akcjonariuszy. A jak pokazują badania Booz Allen Hamilton, jej zasoby coraz bardziej się wyczerpują. W 2004 r. prezesi nie uzyskujący zadowalających wyników byli zwalniani na świecie średnio po 4,5 roku. Co ciekawe, cierpliwość akcjonariuszy europejskich spółek była jeszcze mniejsza i wystarczało jej średnio na 2,5 roku. W przypadku zaś amerykańskich korporacji, jej pokłady były trochę większe; decyzje o odwołaniu głównodowodzącego były podejmowane po ponad 5 latach dawania mu szansy².

Coraz krótsze kadencje prezesów wzbudzają zaniepokojenie o przyszłość zarządzanych przez nich przedsiębiorstw. Decyduje o tym szereg czynników, począwszy od postawy przyjmowanej przez nowo namaszczonych liderów wobec zarządzanej instytucji, jak i jej wrażliwości na zmiany (nowy prezes – nowe pomysły).

Krótkodystansowiec z Airbusa

W ostatnim czasie przykładem super-krótkodystansowca może być Christian Streiff – obecnie już były szef Airbusa. Jego kadencja trwała trzy miesiące – od lipca do października 2006 r., a przyczyną jego odwołania był konflikt z radą dyrektorów koncernu EADS, w sprawie zakresu kontroli nad realizacją planowanego programu oszczędnościowego, jaki miał wprowadzić. Program ten miał być antidotum na kłopoty spowodowane opóźnieniami w budowie największego samolotu pasażerskiego na świecie - A-380.

EADS posiada 80% akcji Airbusa i mocno odczuwa kłopoty tej spółki. W ciągu pół roku cena akcji koncernu spadła o ponad 40%. Ponadto zachodzi konieczność wypłaty odszkodowań, jakie – według umów – Airbus będzie musiał wypłacić liniom lotniczym, które zamówiły ten samolot. Kwotę odszkodowań szacuje się na 4,8 mld euro.

Po odwołaniu Streiffa powołano nowy zarząd Airbusa, który realizuje program naprawczy, przygotowany przez Streiffa. W przeciwieństwie jednak do swego poprzednika, nowy zarząd więcej czasu poświęca na konsultacje z politykami i radą.

Jeśli zaś chodzi o dalsze losy Streiffa, to niezbyt długo pozostawał „bezrobotny”. Na początku listopada 2006 pojawiła się informacja, że z jego umiejętności postanowił skorzystać francuski producent samochodów Peugeot i Citroen - PSA. Z dniem 1 stycznia 2007 r. zastąpi on odchodzącego, po 10 latach prezesowania, Jean-Martin Folza. Odejście na wcześniejszą emeryturę Folz ogłosił we wrześniu 2006 r. Jak się można domyślać, u podstaw

² Lucier Ch., Schuyt R., Tse E. (2004), *The World's Most Prominent Temp Workers, Special Report – CEO Succession*; WWW.strategy-business.com/press/article/05204

tej decyzji niekoniecznie leżała chęć odpoczynku po 10 latach ciężkiej pracy, ale raczej rodzina Peugeot, która jako największy akcjonariusz (z pakietem 30%) nie była zachwycona osiąganymi przez Folza wynikami. Inni akcjonariusze też zresztą podzielali pogląd Rodziny – kurs akcji koncernu był dużo niższy w porównaniu z jego europejskimi konkurentami. Jednakże wraz z pojawieniem się informacji o zastąpieniu Folza przez Streiffa – inwestorzy spojrzeli na koncern z większym optymizmem, co wyraziło się wzrostem cen jego akcji o 1.29% (giełda w Paryżu).

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Airbus dołuje, prezes firmy na wylocie*, Gazeta Wyborcza, 10.10.2006; Graham S., *Volkswagen CEO Stepping Down*, The Associated Press; <http://www.phillyburbs.com/pb-dyn/news/24-11072006-738214.html>; Kublik A., *Epidemia wymiany auto bossów*, Gazeta Wyborcza, 9.11.2006.

Trzęsienie ziemi w gabinecie prezesa Volkswagena

7 listopada 2006 r. największy europejski producent samochodów, Volkswagen, poinformował opinię publiczną o planowanej zmianie na stanowisku prezesa koncernu z końcem końcem bieżącego roku. 31 grudnia br. odejdzie dotychczasowy prezes Volkswagena, 58-letni Bernd Pischetsrieder (po ledwo co rozpoczętej drugiej kadencji), a jego miejsce prawdopodobnie zajmie dotychczasowy prezes Audi – 59-letni Martin Winterkorn. Jest to jednogłówna decyzja 6-osobowego komitetu sterującego (*steering committee*), a cała rada zdecyduje o tym w drugiej połowie listopada.

Informacja ta jest o tyle zaskakująca, że niespełna pół roku temu rada nadzorcza VW jednomyślnie głosowała nad przedłużeniem kontraktu Pischetsriederowi na kolejną kadencję, tj. do kwietnia 2012 r. Ponadto, realizowany pod jego rządami bolesny program cięcia kosztów (obejmujący m.in. redukcję około 20 000 miejsc pracy oraz wprowadzenie wydłużonego czasu pracy), zaczął przynosić pozytywne efekty. W październiku 2006 r. Volkswagen ogłosił 77% wzrost zysku netto oraz większą sprzedaż za pierwsze trzy kwartały, pomimo wysokich kosztów restrukturyzacji, które wpłynęły na wyniki trzeciego kwartału. Ceny akcji koncernu zaczęły wreszcie rosnąć.

Brak jakichkolwiek oficjalnych wyjaśnień ze strony VW, tłumaczących ten zaskakujący bieg zdarzeń, rodzi szereg spekulacji. Jedną z nich głosi, że dymisja Pischetsriedera była skutkiem nacisków zasiadających w radzie nadzorczej pracowników (stanowiących połowę jej członków – 10 na 20), którzy nie zgadzali się z realizowaną przez niego strategią cięcia kosztów.

Ich opinię podzielał również Ferdinand Piech – przewodniczący rady nadzorczej, który przez wielu ekspertów z branży traktowany jest jako rzeczywisty szef koncernu (poprzedni prezes VW i wnuk Ferdinanda Porsche). Wraz z wyborem Winterkorna, który jest postrzegany jako ulubieniec Piecha, jego wpływy mogą ulec znacznemu wzmocnieniu. Łączą ich bowiem podobne poglądy na zarządzanie koncernem samochodowym: za najważniejsze uznają konstruowanie – nawet wysokim kosztem – wyrafinowanych technicznie pojazdów, inne aspekty zarządzania instytucją są dla nich mniej ważne. Takie podejście wywołuje jednak pewne obawy inwestorów. Na przykład wpływowy bankowiec, który obecnie negocjuje z VW, mówi: „To jak powrót do epoki kamienia łupanego”. Z kolei członek rady nadzorczej VW, komentując ostatnie wydarzenia, określa sposób zarządzania koncernem jako „próbę powożenia rydwanem zaprzężonym w pięć koni, z których każdy ciągnie w inną stronę”.

Za słowami inwestorów poszły też czyny – informacja o odwołaniu Pischetsriedera i wejściu do gry Winterkorna przyniosła spadek kursu akcji VW o 1.6% (8.11.06 – giełda we Frankfurcie).

Wśród specjalistów pojawiają się również opinie, że odwołanie Pischetsriedera może wpłynąć na przyszłość Wolfganga Bernharda – obecnego szefa marki VW, który był

postrzegany jako ten, który w 2012 r. zasiądzie w jego fotelu.

Źródło: Opracowanie własne w oparciu o: Graham S., *Volkswagen CEO Stepping Down*, The Associated Press <http://www.phillyburbs.com/pb-dyn/news/24-11072006-738214.html>; Reuters, *Audi chief replaces Volkswagen CEO*, November 7, 2006; <http://edition.cnn.com/2006/BUSINESS/11/07/volkswagen.ceo.reut/index.html>; 9.11.2006; Kublik A., *Epidemia wymiany auto bossów*, Gazeta Wyborcza, 9.11.2006; Milne R., *Volkswagen i siła niemieckich dynastii*, Financial Times – polska edycja, 12.11.2006; <http://gielda.onet.pl/14,1371517,,3254.ft.html>

Istotnym czynnikiem wpływającym na podejście prezesów do pełnienia swoich funkcji jest rosnące ryzyko zwolnienia. Na przykład w latach 1990-1996 w Stanach Zjednoczonych prawdopodobieństwo utraty fotela przez prezesów zatrudnionych w tym okresie było trzy razy większe, niżeli zatrudnionych przed 1980 r.³

Świadomość tego ryzyka w znaczący sposób może determinować ich chęć angażowania się w realizację długoterminowych i obarczonych dużym ryzykiem projektów, które mogą, ale nie muszą, przynieść nowe możliwości rozwoju korporacji. Realizacja tego typu przedsięwzięć naznaczona jest niepewnością i wieloma trudnościami, które mogą wpływać na cenę akcji, i – tym samym – wystawiać na próbę cierpliwość akcjonariuszy. A jak sygnalizowano powyżej, coraz częściej jest ona postrzegana jako dobro rzadkie.

Innym czynnikiem warunkującym niechęć do przyjmowania odpowiedzialności za długoterminowe plany jest obawa przed utratą reputacji. Rynek talentów menedżerskich, na którym ma miejsce ich wycena, stanowi ważny mechanizm nadzoru korporacyjnego, a jego waga znana jest menedżerom. Nie trudno też wyobrazić sobie taki scenariusz, że prezes, który podjął decyzję o realizacji nowego projektu (wejścia na nowe rynki czy rozpoczęcia badań nad nowym produktem) niekoniecznie musi być tym, który będzie pił szampana, świętując jego szczęśliwe zakończenie. Może zdarzyć się tak, że akcjonariusze nie dadzą mu szansy na dokończenie projektu i zmuszą go do wcześniejszego odejścia. I nawet jeśli po jakimś czasie okaże się, że jego działania były słuszne, to rysa na reputacji pozostanie, a rynek talentów menedżerskich odnotuje tę porażkę, niżej wyceniając umiejętności i kwalifikacje tego menedżera. Do stracenia jest więc wiele.

Najprościej zwolnić

Kolejny scenariusz zdarzeń, będący kontrastem do poprzedniego, zakłada że głównozarządzający – chcąc przypodobać się akcjonariuszom i tym samym jak najdłużej zajmować prezesowski fotel – podejmuje działania o bardzo wysokim poziomie ryzyka, które mogą przynieść szybkie rezultaty, ale w przypadku niepowodzenia mogą doprowadzić do samounicestwienia organizacji.

Powyższe przykłady nie wyczerpują oczywiście możliwych scenariuszy zdarzeń, i – pomimo że leżą na przeciwstawnych biegunach motywacji prezesów – łączy je wspólny mianownik, jakim jest niechęć do patrzenia na spółkę w perspektywie długookresowej. Oczywiście burzliwe otoczenie, w jakim działają współczesne korporacje, może wymuszać skrócenie kadencji prezesów, ale czy aż do 2,5 lat – jak to się teraz dzieje w Europie? Szczególnie, gdy weźmie się pod uwagę, że czas jakiego potrzebują dyrektorzy zarządzający na przygotowanie i realizację strategii wynosi – zgodnie z wynikami badań Booz Allen Hamilton – przeciętnie 3-5 lat.

Z tej perspektywy, kwestia przygotowania dobrego i przemyślanego planu wyboru następcy oraz jego skuteczna realizacja, coraz bardziej zyskuje na znaczeniu. Wybór nowego prezesa zaczyna być traktowany jako jedno z ważniejszych i jednocześnie bardzo trudnych

³ *Coming and going* [w] *A survey of corporate leadership*, The Economist, October 25th 2003, s.13.

wyzwań, przed jakimi stoją reformatorzy sfery nadzoru korporacyjnego. Zgromadzone doświadczenia na tym polu wskazują na konieczność podejmowania licznych działań na rzecz poprawy jakości tego procesu. Zwolnić jest bowiem najprościej. Najtrudniejsze natomiast, czyli wybór właściwego człowieka, pozostaje zadaniem do wykonania. Często towarzyszy temu presja czasu, szczególnie nasiloną w sytuacji nagłego odejścia prezesa – np. wskutek jego zdymisjonowania czy nagłej śmierci.

Sytuacja taka nie ułatwia odpowiedzi na pytania: Kogo wybrać na następcę? Jakimi kierować się kryteriami przy jego wyborze? Czy powinna to być osoba z korporacji (*insider*), czy spoza (*outsider*)? Kto powinien uczestniczyć w tym procesie – rada dyrektorów/ rada nadzorcza, dyrektor ds. zarządzania kadrami, firma head-hunterska? Jaki powinien być podział ról między tymi aktorami? Jakie jest ryzyko błędnego określenia zakresu ich odpowiedzialności w procesie wyboru następcy? Warto też pamiętać, że w przypadku „pokojowego” odejścia urzędującego prezesa (np. wynikającego z jego planowanego przejścia na emeryturę czy końca kadencji) należy rozważyć jego zaangażowanie w ten proces; a jeśli będzie w nim brał udział – to w jakiej formie ów udział powinien się przejawiać?

Ze względu na fakt, że rada dyrektorów/ rada nadzorcza zaczyna być traktowana jako ważny czynnik zmian w gabinetach prezesów, warto zidentyfikować pułapki, w które do tej pory najczęściej wpadała i które często były przyczyną porażki realizowanych przez nią sukcesji. Zagadnienie to jest jednak szerokie i złożone, dlatego też na potrzeby tego artykułu jego omówienie zostanie zawężone do pułapek czyhających na radę w sytuacji kryzysowej, wywołanej koniecznością odwołania prezesa przed upływem kadencji i szybkiego znalezienia jego następcy.

Gdy rada „nie chce, ale musi” szukać sukcesora

W przypadku „bezkrolewia”, spowodowanego aktywnością akcjonariuszy czy nagłą śmiercią prezesa, rada dyrektorów/rada nadzorcza nie ma wyjścia i musi zaangażować się w proces poszukiwania sukcesora. Formy jej zaangażowania uwarunkowane są w dużej mierze jej dotychczasową pozycją w spółce. Charakter pełnionej roli – „pieczętki” sygnującej decyzje prezesa, czy też świadomego ciała doradczego – determinował będzie charakter jej działań w poszukiwaniu nowego prezesa. Jeśli rada była trzymana na „prezesowskiej smyczy”, to można przyjąć, że jej wiedza na temat organizacji może być albo zniekształcona albo wręcz znikoma. Sferą, która w tym procesie nabiera szczególnego znaczenia, jest znajomość posiadanego przez organizację potencjału kadry zarządzającej. Jeśli dotychczasowy prezes separował radę od swoich menedżerów, to nie będzie zaskoczeniem, że umiejętności i kwalifikacje kadry pozostają radzie nieznanymi. W takiej sytuacji, naturalną reakcją rady jest zwrócenie się do profesjonalnych „łowców głów” ze zleceniem znalezienia nowego prezesa (wątek ten zostanie rozwinięty w kolejnym punkcie).

Chęć przerwania ciężaru poszukiwań na tego typu firmy może wynikać również z faktu, iż członkowie rad to zazwyczaj bardzo zajęci ludzie. Często są oni prezesami innych firm, dla których priorytetem jest przede wszystkim dbanie o zadowolenie własnych akcjonariuszy, dlatego też mogą się bronić przed zaangażowaniem ich w tak czasochłonny proces jak szukanie potencjalnego sukcesora.

Znalezienie kandydatów to ważne zadanie, ale najważniejsze jest wybranie z tego grona tego jednego, który zostanie namaszczony. Odpowiedzialność za ten wybór spada na radę. Czynnikiem zaś decydującym o pomyślnym wywiązaniu się z tego zadania jest nie tylko posiadana wiedza na temat spółki, w tym jej rozwojowych potrzeb, ale także znajomość kultury organizacji, która musi być uwzględniona w procesie wyboru. Dlaczego? Na porażkę skazany jest np. wybór dyktatora na lidera organizacji, w której do tej pory decyzje

podejmowane były poprzez dyskusje; albo powołanie formalisty tam, gdzie wszystko odbywało się na zasadach nieformalnych.

Jeśli rada nie dysponuje wystarczającą wiedzą na temat spółki, i tym samym nie posiada rzeczywistego obrazu jej potrzeb, to rośnie prawdopodobieństwo, że taka sukcesja również zakończy się szybką porażką. Z grona kandydatów nie zostanie bowiem wybrany ten, którego firma najbardziej potrzebuje, ale ten kto niedoinformowanej radzie wyda się najbardziej odpowiedni. W praktyce oznacza to, że spółka po niedługim czasie stanie przed koniecznością uruchomienia od nowa procesu poszukiwań.

Ekspertyzowanie na żywym organizmie instytucji jest nie tylko kosztowne, ale i bardzo ryzykowne. Opóźnienie podjęcia koniecznych działań istotnych dla jej funkcjonowania może postawić pod znakiem zapytania nawet dalszy ekonomiczny sens jej istnienia. Jeśli zaś chodzi o koszty, to nie tylko obejmują one wydatki poniesione przy pierwszym podejściu czy powtórnych poszukiwaniach. Należy także pamiętać o kosztach wynikających z utraty czasu, których niejednokrotnie nie można wycenić; ale które szczególnie szybko rosną w przypadku spółek targanych kryzysem. Dodatkową składową kosztów, ważną z perspektywy członków rady, jest możliwość utraty reputacji. Szybkie niepowodzenie realizowanych sukcesji zmusza do postawienia pod znakiem zapytania kwalifikacji jej członków, jak ich dalszą przydatność w radzie. I nie do końca przekonywujące może okazać się tłumaczenie, że pomyłka w wyborze była wynikiem niedoinformowania, czy wręcz błędnych informacji otrzymanych od prezesa. Nasuwają się bowiem pytania: Dlaczego tych informacji wcześniej nikt nie zweryfikował? Dlaczego nikt nie zadał pytań próbujących naświetlić rzeczywistą kondycję spółki i identyfikujących jej rzeczywiste potrzeby? Czy zabrakło chęci, czy umiejętności?

Gdy rada woli słuchać zamiast działać...

Prezes pewnej dużej przemysłowej korporacji, na rok przed przejściem na emeryturę, poinformował radę dyrektorów o potrzebie rozpoczęcia poszukiwań następcy. Na spotkaniu z radą prezes przedstawił sytuację spółki, podkreślając, że dzięki posiadanej technologii produkcji, jakości produktów, dobrej pozycji rynkowej – w ciągu najbliższych lat spółce nie powinno nic zagrażać. W swojej prezentacji podkreślił, że firma ma jedno z niższych kosztów działania w sektorze, nie wspomniał natomiast niestety o tym, że ma ona jednocześnie jedno z wyższych kosztów pracy. Według niego, jedyną słabością spółki, wymagającą poprawy, jest zbyt mała motywacja dealerów w sieci, poprawy wymaga też organizacji pracy sił sprzedaży.

Na bazie otrzymanych informacji rada dyrektorów zwróciła się do firmy doradczej z zapotrzebowaniem na znalezienie kandydata, który będzie posiadał duże doświadczenie w zakresie sprzedaży i marketingu. Poszukiwania ruszyły. Problem polegał jednak na tym, że rzeczywiste potrzeby spółki zdecydowanie różniły się od tych przedstawionych przez prezesa. Firma w tamtym czasie potrzebowała przede wszystkim szybkiej restrukturyzacji. Odchodzący prezes, chcąc przejść na emeryturę w glorii skutecznego lidera, ukrył przed radą, że spółkę zaczęły nękać poważne problemy związane z kosztami i jakością. W skrytości ducha liczył, że same się rozwiążą.

Źródło: Wackerle F.W., The Right CEO. Straight Talk about Making Tough CEO Selection Decisions, Jossey-Bass. A Wiley Company, 2001, San Francisco, USA, s. 16.

Doświadczenia komisji ds. sukcesji a rzeczywiste potrzeby organizacji

W swoim czasie jedna z amerykańskich spółek, charakteryzujących się silną inżynierską kulturą, musiała znaleźć nowego prezesa. Na tym etapie rozwoju firma dysponowała bardzo dobrym produktem, jej słabością natomiast był marketing i mimo dobrze odbieranego przez

rynek produktu, jej udziały w rynku ciągle malały.

W skład komisji ds. nominacji, powołanej w ramach rady dyrektorów, wchodził dyrektorzy z długoletnim doświadczeniem w zakresie działalności operacyjnej oraz badań i rozwoju.

Bardzo dobra znajomość tych obszarów w naturalny sposób ukierunkowywała ich zainteresowanie – głównie na techniczne umiejętności potencjalnych kandydatów. Końcowy wybór świetnego inżyniera na prezesa nie powinien więc być zaskoczeniem. Problem w tym, że spółka potrzebowała innych umiejętności lidera. To marketing był problemem, a nie technologia. Nie należy się więc dziwić, że proces utraty udziału w rynku dalej postępował.

Źródło: Khurana R., Carr N.G. (2006) *Secrets of Succession*; http://www.nicholasgarr.com/articlesmt/archives/secrets_of_succession.shtml; 30.11.2006.

Przytoczona powyżej historia pokazuje często stosowany sposób organizowania poszukiwań nowego prezesa. Za ich realizację odpowiedzialna jest specjalna komisja ds. sukcesji (*search committee*) powołana z grona członków rady. Pomysł nie jest zły, szczególnie gdy mamy do czynienia z dużą radą i zaangażowanie jej wszystkich członków może raczej wprowadzić chaos, a nawet spowodować opóźnienia. Powodem są nie tylko trudności z zebraniem wszystkich w jednym miejscu i o jednej porze, należy też pamiętać o problemach natury psychologicznej – to są wybory i, jak każde wybory, wywołują różnorakie emocje, których poziom rośnie, gdy tworzą się koalicje popierające różnych kandydatów.

Powyższy przypadek pokazuje jednak, że powołanie komisji to nie wszystko, a czynnikiem warunkującym sukces jest jej skład, a może raczej posiadany przez jej członków bagaż doświadczeń i umiejętności. Nie zawsze jednak o zostaniu członkiem komisji decyduje znajomość i zrozumienie teraźniejszych i przyszłych potrzeb spółki. Często dzieje się tak, że podstawowym kryterium doboru jest dysponowanie wolnym czasem, bo jak już wcześniej sygnalizowano, działania poszukiwawcze są bardzo czasochłonne. Istnieje więc niebezpieczeństwo, że w komisji pracować będą albo emerytowani dyrektorzy, albo osoby spoza biznesu, a to może sprzyjać popełnieniu błędów⁴.

„Łowcy głów” – koło ratunkowe dla rad?

Brak znajomości organizacji i tym samym jej menedżerskiego potencjału stawia radę dyrektorów/radę nadzorczą pod ścianą, spod której jedynym sposobem ucieczki jest zlecenie profesjonalnej firmie poszukiwania kandydatów na nowego prezesa. Z usług tych firm rady korzystają także w przypadku braku potencjalnych następców w korporacji. Panuje jednak przekonanie, że rady za szybko zwracają się ze zleceniami do tego typu instytucji. Jednym z negatywnych skutków takich decyzji może być utrata własnych zasobów kadrowych. Informacja o wynajęciu firmy doradczej z reguły uruchamia bowiem proces odpływu „własnych” menedżerów, którzy odbierają ją jako sygnał o rezygnacji z ich kandydatur jako potencjalnych następców prezesa. Straty z powodu „utraconych korzyści” mogą być bardzo dotkliwe – nie jest to tylko kwestia „urazonej dumy” odchodzących osób, dużo poważniejszym dla firmy problemem jest utrata, czasami wręcz kluczowych, zasobów wiedzy, które zabierają ze sobą odchodzący.

Można więc przyjąć, że jednym z podstawowych wyzwań, przed jakimi stoi rada dyrektorów/rada nadzorczą, jest podjęcie działań na rzecz lepszego poznania umiejętności i możliwości „własnej” kadry zarządzającej. Posiadanie szerokiej wiedzy na ten temat nie tylko decyduje o sposobie prowadzenia poszukiwań (np. wystarczą działania komisji ds. sukcesji), wiedza ta jest także potrzebna do merytorycznej współpracy z firmą doradcą. Znając bowiem

⁴ Khurana R., Carr N.G. (2006), *Secrets of Succession*; http://www.nicholasgarr.com/articlesmt/archives/secrets_of_succession.shtml; 03.11.2006.

słabości wewnętrznych kandydatów, łatwiej jest przygotować profil wzorcowego kandydata, odpowiadającego obecnym oraz przyszłym potrzebom organizacji. Jest to bez wątpienia czynnik, który w dużej mierze determinuje sukces prowadzonych przez firmę doradcą poszukiwań. Prawdopodobieństwo powodzenia jest wzmacniane także przez dobre rozeznanie branży, jakie z reguły posiadają tego typu podmioty. Ponadto, zdaniem części praktyków, za skorzystaniem z usług firm „łowców głów” przemawia fakt stosowania przez nie rozmaitych sposobów (którymi nie dysponuje rada), pozwalających na nakłonienie do spotkania i przyjęcia oferty przez znanych ze swoich osiągnięć menedżerów, którzy otrzymują rocznie po kilkadziesiąt ofert od innych przedsiębiorstw i regularnie je odrzucają⁵.

Obok tych niewątpliwie mocnych stron wynajęcia firmy doradczej do prowadzenia poszukiwań nowego prezesa, są jednak także słabe strony takiego rozwiązania i – jak pokazuje dotychczasowa praktyka – jest ich niemało. Ich specyfikacji dokonał w swojej książce *The Right CEO* F.W. Wackerle. Do najczęściej występujących zaliczył m.in.⁶:

- ◆ orientację firm konsultingowych na krótki termin poszukiwań (krótkotrwałość procesu versus długoterminowe dopasowanie kandydata) – czyli liczy się jak najkrótszy czas znalezienia kandydata, a nie rzeczywista wola znalezienia menedżera, którego umiejętności na dłuższy czas zaspokoją potrzeby korporacji; skutek tych działań jest jednoznaczny i wyraża się znaczną krótkotrwałością zasiadania przez nowo-powołanego na prezesowski fotelu;
- ◆ prowadzenie przez firmy doradcze „równoległych poszukiwań” – czyli oferowania jednego kandydata różnym klientom; tego typu praktyki stają się coraz bardziej powszechne wśród tych firm;
- ◆ zawężanie puli potencjalnych kandydatów do prezesów dużych korporacji, wynikające z faktu patrzenia na zadanie znalezienia następcy poprzez pryzmat wysokości otrzymywanego wynagrodzenia; wynagrodzenie firmy za tego typu usługę często jest powiązane z wysokością pensji, jaką będzie otrzymywał ich kandydat po objęciu stanowiska prezesa.

Warto dodać, że ograniczenie zakresu poszukiwań do powyższej grupy menedżerów może wynikać również z tego, że rada prawdopodobnie chętniej zaakceptuje kandydata z tego grona, aniżeli menedżera o mniej znanym nazwisku. Trafnie ujęła to Anne Mann, współzałożycielka Whitehead Mann – znanej na brytyjskim rynku firmy head-hunterskiej, stwierdzając: *Podjęcie decyzji o zatrudnieniu na stanowisku prezesa osoby posiadającej odpowiednie kwalifikacje i przygotowanie zawodowe, ale „bez nazwiska”, wymaga od rady dużej pewności siebie*⁷.

Powyższą listę słabości uzupełnia podnoszona przez wielu praktyków obawa, że brak znajomości przez firmę doradcą wewnętrznych uwarunkowań organizacji – nie tylko jej potrzeb, ale warunków działania, jej kultury, mentalności – może zmniejszać szanse na sukces znalezionego przez nią kandydata⁸. Opinia ta ponownie wskazuje na wagę merytorycznej komunikacji między radą dyrektorów/radą nadzorczą a „łowcą”.

Przed podjęciem decyzji o przerwaniu ciężaru poszukiwań na zewnętrzną firmę, członkowie rady powinni mieć świadomość konsekwencji tego kroku – i tych dobrych, i tych złych. Ponadto, decydując się już na konkretnego „łowcę”, powinni zastosować pewne zasady bezpieczeństwa, podnoszące skuteczność procesu poszukiwań. **Podstawową zasadą jest dokonanie oceny efektywności działania firmy head-hunterskiej, wyrażającej się długością**

⁵ Rola rady nadzorczej w mianowaniu prezesa zarządu, Zarządzanie na Świecie, nr 7, 1999 r., s. 14.

⁶ Wackerle F.W., *The Right CEO. Straight Talk about Making Tough CEO Selection Decisions*, Jossey- Bass, A Wiley Company, 2001, San Francisco, USA; s. 90-91.

⁷ *Coming and going [w] A survey of corporate leadership*, The Economist, October 25th 2003, s. 13.

⁸ Rola rady nadzorczej w mianowaniu prezesa zarządu, Zarządzanie na Świecie, nr 7, 1999 r., s. 14.

pełnienia funkcji przez znalezionych przez nią dla innych spółek kandydatów. Jeśli wśród jej „wybrańców” dominują krótkodystansowcy, to lepiej poszukać pomocy gdzie indziej⁹.

Rodowód sukcesora: outsider czy insider?

Niezależnie od tego, czy mamy do czynienia z sytuacją kryzysową, czy też tworzeniem rozłożonego na lata planu sukcesji – podstawowym dylematem, w obliczu którego zawsze staje rada, jest decyzja gdzie szukać potencjalnego kandydata: koncentrować się na zasobach wewnętrznych organizacji, czy raczej rozszerzyć poszukiwania i spenetrować zasoby zewnętrzne. Dotychczasowe rozważania wskazują, że w sytuacji braku znajomości potencjału „własnej” kadry zarządzającej, rada dyrektorów/rada nadzorcza z reguły wybiera zewnętrzny kierunek poszukiwań. Rozwiązanie to jest szczególnie powszechne w przypadku pojawienia się nagłej potrzeby zastąpienia prezesa.

Innym ważnym czynnikiem, kierującym zainteresowanie rady na menedżerów spoza korporacji, jest bez wątpienia jej sytuacja ekonomiczna. Pogarszające się z roku na rok wyniki i rosnąca potrzeba zmian, odbierane są przez radę jako sygnał, że spółka potrzebuje także zmiany na stanowisku prezesa. A jak pokazuje praktyka zarządzania, najlepszą osobą do pełnienia funkcji lidera w takiej sytuacji jest outsider. Wnosi on bowiem nie tylko nowe spojrzenie na rzeczywistość, ale przede wszystkim – będąc spoza „układów” – nie boi się ruszać „korporacyjnych świętych krów” i tym samym rozwiązywać dotychczas nierozwiązywalne problemy. Co ciekawe, to – zdaniem wielu specjalistów – kandydat z zewnątrz cieszy się także większym kredytem zaufania ze strony rady (co prawda pod warunkiem, że panował konsensus co do jego wyboru)¹⁰.

Rada dyrektorów/rada nadzorcza wybierając następcę z zewnątrz musi także liczyć się z negatywnymi konsekwencjami tej decyzji. Jedną z nich – w postaci odejścia „własnych” talentów”, została zidentyfikowana już powyżej. Innym niepożądanym skutkiem wprowadzenia outsidera na prezesowski fotel jest możliwość pojawienia się konfliktów, wynikających z nie posiadania przez niego wiedzy i zrozumienia subtelności historii i kultury firmy. Istotnym utrudnieniem w budowaniu przez nowego prezesa recepty na sukces może być też konieczność wypracowania własnych relacji między nim a kluczowymi klientami i dostawcami firmy¹¹. Nie jest to oczywiście bariera nie do pokonania, ale na pewno wymaga to czasu. Poza tym zawsze może zdarzyć się, że „chemia” nie zadziała i wtedy mogą zacząć się nowe problemy.

Czynnikiem, który może wpływać na efektywność pracy nowego prezesa, jest konieczność budowy od podstaw koalicji lojalnych wobec niego ludzi, którzy będą go wspierali w zarządzaniu spółką. O trudności tego procesu decyduje presja czasu, jaką czuje nowy prezes. Praktyka życia wskazuje, że poznanie kadry zarządzającej, kultury organizacji, w tym poznania nieformalnych ścieżek, jakimi należy się poruszać, zajmuje 2-2,5 roku. Niestety akcjonariusze nie są już tak cierpliwi. W takich warunkach prawdopodobieństwo dokonania złego doboru koalicjantów rośnie¹².

Kończąc charakterystykę słabości wyboru outsidera należy jeszcze wspomnieć o możliwości popełnienia błędu przez samą radę. W sytuacji kryzysowej, gdy presja czasu jest bardzo duża, a nacisk akcjonariuszy oraz mediów rośnie, rada w dużej mierze jest nastawiona na „łapanie zwycięzcy”. Łatwo więc może zostać skuszona wielkimi nazwiskami, które jednak niekoniecznie muszą dysponować umiejętnościami zgodnymi z potrzebami spółki.

⁹ *Coming and going*, The Economist, op. cit. s. 13.

¹⁰ Colley J.L., Jr., Doyle J.L., Logan G.W., Stettinius W. (2005), *Ład korporacyjny*, Wyd. K.E. LIBER, Warszawa; s. 95-96.

¹¹ Colley J.L., Jr., Doyle J.L., Logan G.W., Stettinius W. (2005), op.cit., s. 95-96.

¹² The Economist, op. cit., s. 13.

Może także poddać się urokowi „toksycznych liderów” – jak ich określił K. Obłój¹³. Do ich podstawowych cech zaliczył m.in.:

- ◆ nie przyznawanie się do porażek – tylko sukces był ich udziałem;
- ◆ twierdzenie o przydatności własnych doświadczeń bez wyjątku w każdej firmie (traktują je *automatycznie jako przenoszalne*);
- ◆ autorytarny styl zarządzania i minimalna wola słuchania innych, w szczególności swoich podwładnych (niestety cecha ta ujawnia się dopiero po objęciu funkcji).

Wybór insidera na następcę z reguły ma miejsce wtedy, gdy korporacja podąża ścieżką sukcesu. Podstawowym wyzwaniem dla nowo powołanego jest utrzymanie organizacji na dotychczasowym szlaku. Nie powinno więc być zaskoczeniem, że w takich warunkach gwarantem zachowania dotychczasowego *status quo* jest przedstawiciel obecnej kadry zarządzającej. Będąc pracownikiem spółki dysponuje wiedzą na jej temat (w tym o klientach, dostawcach czy kooperantach), zna jej kulturę, wie jak się w niej poruszać – i to po formalnych, jak i nieformalnych ścieżkach. Budowa sieci lojalnych sprzymierzeńców nie powinna także sprawiać większych trudności.

Z perspektywy rady dyrektorów/rady nadzorczej istotnym plusem powołania wewnętrznego kandydata jest znajomość zarówno jego dobrych, jak i słabych stron (oczywiście ma to miejsce wtedy, gdy rada nie była izolowana od kadry zarządzającej). Jest on zatem spostrzegany jako bardziej przewidywalny. Prawdopodobnie właśnie ta przewidywalność jego zachowań jest odpowiedzialna za mniejszy „kredyt zaufania”, jakim darzy go rada, w porównaniu do tego, jaki zazwyczaj otrzymuje outsider¹⁴.

Powołanie insidera na prezesa niesie ze sobą również pewne niebezpieczeństwa. Największe ryzyko wynika z faktu zawężenia jego perspektywy postrzegania rzeczywistości tylko z poziomu organizacji. Powodem może być brak innych doświadczeń, jeżeli spółka była jedynym miejscem ich zdobywania. Ponadto, zapewniona przez insidera ciągłość stylu zarządzania i historii może już nie pasować do zachodzących w otoczeniu zmian. Może się okazać, że dotychczasowe sposoby działania, które jeszcze do niedawna przynosiły efekty, stały się nieskuteczne – o co w tak turbulentnym otoczeniu jak dzisiejsze nie jest trudno – i jedynym wyjściem jest poprowadzenie spółki szlakiem zmian.

Tu mogą zacząć się kłopoty. Po pierwsze, insider może nie dostrzegać potrzeby zmian. Po drugie, może się okazać, że nie jest w stanie ich przeprowadzić. Jego niemoc może wynikać z faktu uwikłania w sieć istniejących w organizacji układów, jak też silnie zakorzonego przekonania, że „święte krowy” są naprawdę święte i nic nie można z nimi zrobić, a już na pewno nie można ich poświęcać w imię przetrwania spółki czy zmiany kursu jej akcji.

Podsumowanie

Nękające gabinety prezesów trzęsienia ziemi, których siła rośnie wraz z wyczerpywaniem się zasobów cierpliwości akcjonariuszy, nie pozostawiają cienia wątpliwości, że mamy do czynienia z nową jakością w funkcjonowaniu rad dyrektorów/rad nadzorczych. Rady – niezależnie od tego czy tego chcą, czy nie – coraz częściej muszą angażować się w proces poszukiwania następcy, który obejmie opustoszały fotel szefa firmy. Zmiana lidera należy do kluczowych zmian w życiu instytucji i popełnienie błędu w jego wyborze może oznaczać szereg niepożądanych, a czasami nieodwracalnych, komplikacji.

Przybierające na sile zjawisko rotacji na prezesowskich fotelach, i tym samym skracanie ich kadencji, wskazuje, że rady niekoniecznie wywiązują się sumiennie ze swoich

13 Obłój K. (2006), *Toksyczni liderzy*, Rzeczpospolita, 14.01.2006.

http://www.rzeczpospolita.pl/gazeta/wydanie_060114/ekonomia/ekonomia_a_13.html

14 Colley J.L., Jr., Doyle J.L., Logan G.W., Stettinius W. (2005), op.cit., s. 94-95.

obowiązków. Obserwowane w ostatniej dekadzie liczne niepowodzenia realizowanych przez nie sukcesji, stanowi klarowny sygnał dla reformatorów sfery nadzoru korporacyjnego – o konieczności podjęcia działań ukierunkowanych na poprawę jakości tego procesu. Rady powinny być świadome ciężaru odpowiedzialności, jaka na nich spoczywa w związku z sukcesją.

Z powyższych rozważań wynika, że jednym z kluczowych kierunków, jakie powinny objąć reformy, są działania na rzecz pogłębiania przez członków rad własnej wiedzy na temat „swojej” spółki, a w szczególności jej zasobów talentów menedżerskich. Wiedza ta nie tylko umożliwi ominięcie czyhających na radę pułapek, ale bez wątpienia stanowi klucz do sukcesu w procesie poszukiwań następcy. Nawet w sytuacji, gdy rada będzie korzystała z usług profesjonalnych „łowców głów”.

Bibliografia

- Airbus dotuje, prezes firmy na wylocie*, Gazeta Wyborcza, 10.10.2006.
- Colley J.L., Jr., Doyle J.L., Logan G.W., Stettinius W. (2005), *Ład korporacyjny*, Wyd. K.E. LIBER, Warszawa.
- Graham S. *Volkswagen CEO Stepping Down*, The Associated Press <http://www.phillyburbs.com/pb-dyn/news/24-11072006-738214.html>; 9.11.2006.
- Khurana R., Carr N.G. (2006) *Secrets of Succession*; http://www.nicholasgcarr.com/articlesmt/archives/secrets_of_succession.shtml; 30.11.2006
- Kublik A., *Epidemia wymiany auto bossów*, Gazeta Wyborcza, 9.11.2006.
- Lucier Ch., Schuyt R., Tse E. (2004), *The World's Most Prominent Temp Workers, Special Report – CEO Succession*; <http://www.strategy-business.com/press/article/05204>
- Milne R., *Volkswagen i siła niemieckich dynastii*, Financial Times – polska edycja, 12.11.2006; <http://gieluda.onet.pl/14,1371517,,3254.ft.html>
- Oblój K. (2006), *Toksyczni liderzy*, Rzeczpospolita, 14.01.2006 Nr 12, http://www.rzeczpospolita.pl/gazeta/wydanie_060114/ekonomia/ekonomia_a_13.html
- Coming and going* [w] *A survey of corporate leadership*, The Economist, October 25th 2003, s.12-14.
- Reuters, *Audi chief replaces Volkswagen CEO*, November 7, 2006; <http://edition.cnn.com/2006/BUSINESS/11/07/volkswagen.ceo.reut/index.html>; 9.11.2006.
- Wackerle F.W., *The Right CEO. Straight Talk about Making Tough CEO Selection Decisions*, Jossey- Bass, A Wiley Company, 2001, San Francisco, USA.
- Rola rady nadzorczej w mianowaniu prezesa zarządu*, Zarządzanie na Świecie, nr 7, 1999 r., s. 11-15.

Pierwotnie opublikowano w: *Przegląd Corporate Governance*, Nr 4(8); Polski Instytut Dyrektorów, s.19-31

dr Izabela Kołodkiewicz

Adiunkt w Centrum Studiów Zarządzania Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego. Absolwentka Uniwersytetu Warszawskiego, specjalizuje się w tematyce nadzoru korporacyjnego (inwestorzy instytucjonalni, ochrona inwestorów, rady nadzorcze, sukcesja) oraz problematyce małych i średnich przedsiębiorstw. Autorka i współautorka kilku książek oraz artykułów i referatów na konferencje krajowe i zagraniczne.
e-mail: izabela@wspiz.edu.pl