

Badania sukcesji w małych przedsiębiorstwach rodzinnych w Polsce

Andrzej Marjański

Sektor małych i średnich przedsiębiorstw stanowi dominujące środowisko, w którym funkcjonują przedsiębiorstwa rodzinne; jest to zupełnie naturalne, ponieważ ponad 99% wszystkich podmiotów gospodarczych stanowią podmioty małe, a początek większości biznesów jest związany z małym rozmiarem organizacji. Przedsiębiorstwa rodzinne stanowią zróżnicowaną i niejednorodną grupę podmiotów, które funkcjonują w różnych branżach i mają różną wielkość.

Jednym z kluczowych przejawów funkcjonowania rodziny biznes jest sukcesja, często określana jako międzypokoleniowy transfer władzy i własności. Obejmuje ona wszystkie obszary zarządzania przedsiębiorstwem: strategię biznesu, strategię zarządzania zasobami ludzkimi, strukturę własności oraz kulturę organizacyjną. Proces sukcesji obejmuje czasokres sięgający nieraz kilkudziesięciu lat. Przejęcie przedsiębiorstwa przez następcę powoduje zasadnicze zmiany w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa i rodziny właścicielskiej.

Artykuł poświęcony jest ukazaniu specyfiki procesów sukcesyjnych w przedsiębiorstwach rodzinnych oraz polskiego dorobku badawczego w tym zakresie. Ukazana została istota sukcesji oraz analiza czynników mających wpływ na przeprowadzenie udanego procesu sukcesyjnego.

1. Wstęp

Prowadzenie przez rodzinę biznesu jest zjawiskiem naturalnym od tysięcy lat. Ale dopiero w połowie lat 70. XX w. badacze społeczni i ekonomiczni zaczęli się zajmować problematyką funkcjonowania *family business*. W literaturze przedmiotu brak jest akceptowanej przez większość badaczy definicji przedsiębiorstwa rodzinnego. Cecha ta pokazuje, jak płynna i trudno identyfikowalna jest problematyka przedsiębiorstwa rodzinnego. Natomiast badacze są zgodni, że sukcesja, czyli międzypokoleniowy transfer władzy i własności, jest czynnikiem wyróżniającym przedsiębiorstwa rodzinne spośród ogółu przedsiębiorstw. Obejmuje ona wszystkie elementy zarządzania podmiotem: strategię firmy, strategię personalną, kulturę organizacyjną i strukturę własności. Dokonywanie się sukcesji jest procesem, który obejmuje niekiedy okres kilkudziesięciu lat. Przejęcie przedsiębiorstwa przez następcę stanowi końcowy akt procesu sukcesji, powodujący zasadnicze zmiany w funkcjonowaniu zarówno podmiotu gospodarczego, jak i rodziny.

Znaczenie sukcesji w polskich przedsiębiorstwach rodzinnych wzrasta w związku z dokonującą się zmianą pokoleniową. W niedalekiej przyszłości sukcesja stanie się stałym procesem w polskich *family business*.

Problemy sukcesji są przedmiotem wielu badań empirycznych *family business*, przynoszących rezultaty o znaczeniu teoretycznym i praktycznym. Stopień planowania sukcesji koreluje pozytywnie z wielkością biznesu, jego sukcesami i zakresem wykorzystania zarządzania strategicznego (Malone 2002: 36–37).

Przedmiotem artykułu jest analiza sukcesji jako specyficznego czynnika wyróżniającego przedsiębiorstwo rodzinne spośród ogółu podmiotów gospodarczych. Można postawić tezę, że przeprowadzenie udanej sukcesji ma charakter newralgiczny, ponieważ decyduje w zasadniczym stopniu o rozwoju przedsiębiorstwa. W artykule przedstawiono interpretacje oparte na wynikach badań sukcesji przeprowadzonych w Polsce oraz wnioski z pierwszego reprezentatywnego programu badawczego „Badanie firm rodzinnych” zrealizowanego w 2009 r. w ramach projektu P/789/8/2008 Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości.

2. Istota sukcesji w biznesach rodzinnych

Sukcesję, nazywaną również zarządzaniem zmianą międzygeneracyjną, należy wskazać jako czynnik, który wyróżnia przedsiębiorstwa rodzinne spośród ogółu przedsiębiorstw. Jest to kluczowy i swoisty element strategii *family business*. Problematyka sukcesji, czyli międzypokoleniowego transferu władzy i własności jest jednym z najistotniejszych zagadnień zarządzania w biznesach rodzinnych. Aby osiągnąć sukces w długim horyzoncie czasowym, przedsiębiorstwo rodzinne musi posiadać umiejętności przeniesienia własności i kierownictwa z jednego pokolenia na następne. Czas dokonywania się sukcesji jest przykładem bardzo długiego okresu strategicznego, obejmującego niekiedy okres kilkudziesięciu lat. Gotowość do sukcesji musi być rozpatrywana w kilku aspektach, takich jak gotowość rodziny, gotowość finansowa i gotowość prawna (Feltham, Feltham i Barnett 2001: 117; Fleming 2002: 174). Sukcesja jest jednym z najbardziej złożonych problemów przedsiębiorstw rodzinnych, obejmującym zagadnienia strategii przedsiębiorstwa rodzinnego, strategii personalnej, ale również kultury organizacyjnej i struktury własności. Władza i własność są przekazywane kolejnym pokoleniom na podstawie kryteriów społecznych (Churchil i Hatten 1997: 56–67).

Natomiast brak planowania sukcesji jest jedną z głównych przyczyn upadku lub utraty kontroli przez rodzinę po odejściu pokolenia założycieli (Lansberg 2002: 45). W warunkach polskich dodatkowo wagę problemu wzmacnia fakt, że niewiele podmiotów przechodziło ten proces, a większość biznesów rodzinnych założonych po roku 1989 zaczyna stawać przed tym problemem.

Firmy rodzinne są przekazywane z pokolenia na pokolenie. Dotyczy to zarówno własności, jak i zarządzania przedsiębiorstwem. Sukcesja jest zatem szczególnym problemem przedsiębiorstwa rodzinnego, które ma trwać ponad generacjami lub mimo wymieniających się generacji. Każde wejście nowego pokolenia stanowi międzypokoleniowy transfer zasobów. Wynika on z cyklu życia ludzkiego w wymiarze jednostkowym, jak również grupowym (rodzina). Z cyklu życia ludzkiego wynika ograniczoność życia zawodowego właścicieli firm rodzinnych, którzy rozpoczynają swą aktywność około 30. roku życia i prowadzą ją aż do 60. lub 70. roku życia, a następnie przekazują firmę i swoje obowiązki następcy. Ta nieuchronność przemijania (imperatyw biologiczny) powoduje, że zarówno rodzina, jak i przedsiębiorstwo powinny być przygotowane do transferu własności i zarządzania i planować dokonanie sukcesji (Jeżak 2003: 221–222). Śmierć albo odejście na emeryturę założyciela firmy rodzinnej jest często okresem związanym z pojawiającymi się zagrożeniami, które stać się mogą powodem zastoju, a czasami także upadku przedsiębiorstwa.

O wadze tego problemu świadczy fakt, iż tylko około 50% ze wszystkich przedsiębiorstw rodzinnych dochodzi do momentu sukcesji, a tylko 15% przechodzi do trzeciego pokolenia (Eddy 1996: 76–77). Dane te nie wskazują jednak wcale na brak sukcesów przedsiębiorstw rodzinnych, a jedynie na ich ewolucję, która w bardzo wielu przypadkach prowadzi do profesjonalizacji zarządzania i rozproszenia własności. Przedsiębiorstwa rodzinne odnosząc sukces, rozwijając się i profesjonalizując często powoli tracą charakter rodzinny. To nie żadna wada, przecież celem pierwszoplanowym jest wzrost i rozwój przedsiębiorstwa. Zatem często firmy rodzinne to swoisty inkubator i kolebka przedsiębiorczości, chociaż wiele jest w literaturze przykładów firm zachowujących charakter rodzinny przez całe wieki.

Sukcesja – obok własności, zarządu i zaangażowania się rodziny w biznes – stanowi jedno z głównych kryteriów pozwalających na uznanie przedsiębiorstwa za rodzinne. W teorii biznesu rodzinnego istnieje szereg definicji opartych na koncepcji sukcesji w przedsiębiorstwie. J.L. Ward, biorąc pod uwagę zagadnienie sukcesji jako wyróżnik firmy rodzinnej, definiuje takie przedsiębiorstwo, którego własność i zarządzanie przejmie następne pokolenie rodziny, natomiast N.C. Churchill i K.J. Hatten uznają, że firma rodzinna istnieje wtedy, gdy młodszy członek rodziny przejął lub mają przejąć kontrolę nad przedsiębiorstwem (Niedbała 2002: 45). Przykładem bardzo wąskiej definicji firmy rodzinnej, związanej z kryterium sukcesji, posługuje się R.G. Donnelly, wskazujący, że biznes rodzinny istnieje wtedy, kiedy przynajmniej dwie generacje rodziny miały znaczący wpływ na cele i politykę podmiotu (Donnelley 2002: 4). Oparcie się na takim sposobie definiowania byłoby trudne, szczególnie w Polsce, gdzie większość stanowią „młode” firmy rodzinne prowadzone przez ich założycieli. Powszechnie jednak używa się szerokiej definicji, obejmujących swym zasięgiem wiele kryteriów, jak np. definicja mówiąca, że za biznes rodzinny możemy uznać

taki, w którym właścicielem lub zarządcą jest przynajmniej jeden członek rodziny (Heck i Trent 2002: 603). Szerokie rozumienie przedsiębiorstwa rodzinnego pozwala na uwzględnienie podmiotów zarządzanych przez założycieli, którzy posiadają formalnie przypisaną własność i zarządzanie do swojej osoby. Taka definicja bardzo dobrze pasuje do polskiej specyfiki przedsiębiorczości rodzinnej.

3. Charakterystyka czynników wpływających na przebieg procesu sukcesji

Wśród czynników wpływających na proces sukcesji w przedsiębiorstwie rodzinnym do najważniejszych należy zaliczyć czynniki związane z osobą następcy. Tak samo ważne jak chęć przekazania przedsiębiorstwa przez seniora jest to, aby następcą był zainteresowany i skłonny do przejęcia rodzinnego biznesu. Jednym z czynników na to wpływających są korzyści, jakie następcą zyskuje, przejmując firmę, czyli przyjemność, osobiste zadowolenie oraz bezpieczeństwo finansowe, a także możliwość realizacji zainteresowań zawodowych. Zaufanie ze strony właściciela prowadzącego firmę do zdolności i zamiarów następcy to drugi ważny czynnik warunkujący dobrą sukcesję. Wiarygodność i zaufanie następcy w oczach seniora decyduje o udanym przejęciu biznesu. Zachowanie rodzica, który traktuje swojego następcę jako rywala („monarcha”) lub nowicjusza („general”), nie daje dużego prawdopodobieństwa, aby w takiej sytuacji następcą zdołał przejąć przywództwo. Trzecim elementem, który motywuje juniora do przejęcia firmy, jest osobista potrzeba i zainteresowania zawodowe. Pozytywna korelacja tych trzech czynników stwarza chęć przejęcia przedsiębiorstwa przez następne pokolenie (Venter, Boshoff i Mass 2005: 288).

Występujące napięcia sukcesyjne pomiędzy seniorem a juniorem mogą zostać rozwiązane na cztery sposoby, które obrazuje tabela 1 (Sułkowski 2005: 237).

Kolejnym istotnym czynnikiem są stosunki panujące w rodzinie prowadzącej przedsiębiorstwo, które umożliwiają porozumienie się następcy z członkami rodziny. Istnieje znaczna korelacja pomiędzy jakością stosunków wewnątrz rodziny a planowaniem sukcesji. Dobre stosunki panujące pomiędzy otwartym na zmianę dotychczasowym przywódcą a jego następcą (przejawiające się wysokim poziomem zaufania, wzajemnym poparciem, otwartością i szczerością we wzajemnych kontaktach) oraz chęć uznawania osiągnięć drugiego to decydujące czynniki warunkujące proces sukcesji (Venter, Boshoff i Mass 2005: 288).

S.D. Goldberg i B. Wooldridge wykazali, że dużo skuteczniejsi są następcy, którzy mieli dobre kontakty z ojcami prowadzącymi przedsiębiorstwo, bez względu na to, czy był to najstarszy syn, czy też inne dziecko (Goldberg i Wooldridge 1993: 55–73). Te dobre stosunki powodują także, że *ownermanager* ma duży wpływ na poziom przygotowania do roli przy-

wódczej. Takie przygotowanie daje następcy możliwość kontynuowania wzrostu i dochodowości biznesu oraz utrzymania właściwych relacji z pozostałymi członkami rodziny. Jest to kluczowy czynnik obejmujący osiągnięcie wykształcenia i przygotowania przez następcę oraz umiejętności i gotowości seniora do wprowadzenia i przekazania przedsiębiorstwa juniorowi (Aronoff i Ward 2002: 35–36).

	Gotowość seniora do akceptacji wizji juniora	Brak gotowości seniora do akceptacji wizji juniora
Gotowość do przejęcia władzy organizacyjnej przez juniora	1. Brak konfliktu pokoleniowego. Ciągłość skutkująca zmianą pokoleniową	2. Konflikt pokoleniowy. Próba zdominowania juniora skutkująca buntem, odejściem lub czasowym podporządkowaniem juniora.
Brak gotowości do przejęcia władzy organizacyjnej przez juniora	3. Konflikt pokoleniowy. Próba zaangażowania juniora w funkcjonowanie firmy skutkująca dojrzeniem do przejęcia kontroli nad firmą lub definitywnym odejściem juniora	4. Konflikt pokoleniowy. Próba zaangażowania i zdominowania juniora skutkująca przejęciem kontroli przez juniora albo jego odejściem.

Tab. 1. Możliwości rozwiązania problemów sukcesyjnych przedsiębiorstwa rodzinnego. Źródło: Ł. Sułkowski 2005. *Sukcesja i zarządzanie personelem w przedsiębiorstwie rodzinnym*, w: Ł. Sułkowski (red.), *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, Toruń: TNOiK, s.237.

Chęć następcy do przejęcia rodzinnego biznesu jest ważnym czynnikiem decydującym o udanej sukcesji. Rodzice nie powinni wywierać presji na dzieci, aby pracowały w rodzinnym przedsiębiorstwie, ale ukazywać realistyczny obraz przedsięwzięcia i wprowadzać do jego przejęcia. Należy pozostawić następcy możliwość podjęcia decyzji o związaniu jego pracy zawodowej z rodzinnym przedsiębiorstwem. Przygotowanie zawodowe, wykształcenie oraz doświadczenie zdobyte w innych przedsiębiorstwach ułatwiają przejęcie firmy od starszego pokolenia, a dobre stosunki panujące pomiędzy seniorem a jego następcą ułatwiają zmianę międzypokoleniową (Venter, Boshoff i Mass 2005: 297–299). Sugeruje się, że okres zdobywania doświadczenia poza biznesem rodzinnym powinien trwać co najmniej pięć lat i powinien umożliwić sukcesorowi zdobycie poczucia autonomii, niezależności i wiary we własne siły. Ograniczy to występowanie syndromu „srebrnej łyżeczki”, czyli nadmiernej opieki rodziców, często prowadzącej do ubezwłasnowolnienia następcy (Hollander 2002: 538–539).

Niestety wielu przedsiębiorstwom rodzinnym nie udaje się przenieść przedsiębiorstwa z pokolenia na pokolenie. Jako cztery główne czynniki powodujące brak udanej sukcesji wymienia się: brak zdolności przedsiębiorstwa do utrzymania się na rynku, brak planowania sukcesji, brak chęci

ze strony właściciela na przekazanie biznesu oraz brak zainteresowania potomstwa przejściem biznesu. Te czynniki w pojedynkę lub w konfiguracji utrudniają lub też uniemożliwiają dokonanie sukcesji. Jednakże zasadniczą przyczyną niepowodzenia sukcesji jest brak planowania sukcesji. Posiadanie dobrego planu międzygeneracyjnego umożliwia, w większości przypadków, utrzymanie przedsiębiorstwa w dobrej kondycji oraz zachowanie właściwych stosunków rodzinnych. Plan przekazania majątku jest bardzo ważny zarówno dla rodziny, jak i przedsiębiorstwa. Bez niego znaczna część majątku nie trafi do następnego pokolenia, ponieważ pochłona ją podatki spadkowe (Bowman-Upton 2009: 121–124).

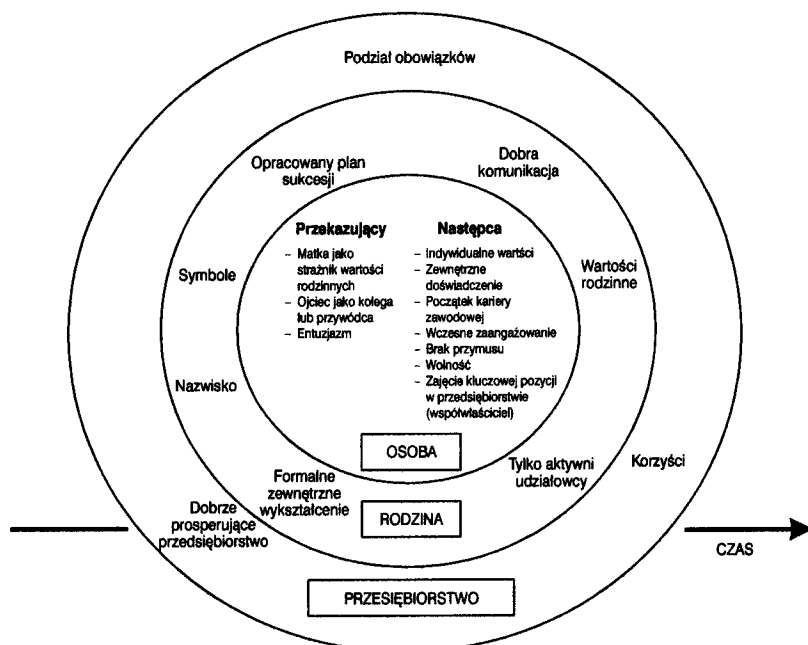
Badania problematyki sukcesji prowadzone przez J. Lambrechta pokazały, że jest to proces rozłożony w czasie, opierający się na założeniu, że osoba jest członkiem rodziny, a rodzina odgrywa ważną rolę w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Zaproponował on model sukcesji przedstawiony na rysunku 1, w którym występują trzy nakładające się koncentrycznie systemy: przedsiębiorstwo, rodzina i osoba. Te systemy sprawiają, że dokonuje się przeniesienie biznesu do następnego pokolenia. Oś czasu pokazuje, że ich wzajemne relacje mają charakter dynamiczny, ponieważ sukcesja jest procesem trwającym, a nie pojedynczym wydarzeniem. Oznacza to, że w badaniach sukcesji należy brać pod uwagę zarówno aspekt czasu, jak również aspekty przedsiębiorstwa i roli rodziny w biznesie, a także strategiczne czynniki wpływające na ten proces (Lambrecht 2005: 280).

Planowanie sukcesji powinno rozpocząć się z chwilą uruchomienia przedsięwzięcia i stanowić ważny element strategii *family business*. Wraz z rozpoczęciem prowadzenia biznesu na jego założyciela spoczywa obowiązek planowania, w jaki sposób zakończy swoją biznesową działalność (Gage, Gromala i Kopf 2004: 196). Dlatego też strategiczny proces planowania sukcesji powinien mieć celowy i formalny charakter, aby ułatwić międzypokoleniowy transfer. Zdobywanie umiejętności przekazania przywództwa i własności firmy bez powodowania zagrożeń dla rodziny i przedsiębiorstwa jest ważnym bodźcem do podjęcia planowania sukcesji (Blumentritt 2006: 65–66).

Planowanie i właściwe przeprowadzenie sukcesji to złożony prawnie, ekonomicznie i społecznie proces transformacji, który powinien być realizowany stopniowo w kilku fazach. W literaturze przedmiotu występuje bardzo wiele propozycji etapów sukcesji. Niektóre z nich akcentowały rolę socjalizacji pierwotnej i wtórnej sukcesora w środowisku społecznym (Levinson 1963: 69–71; Cogswell 1968: 418–421). Inne natomiast posługiwały się analogią do faz zarządzania zasobami ludzkimi oraz sugerowały konieczność dokonania właściwej selekcji sukcesora i następnie jego rozwoju zawodowego, a dopiero w trzecim kroku przekazania mu władzy nad przedsiębiorstwem rodzinnym (Davies 1968: 403–416).

J.G. Longenecker i J.E. Schoen (Longenecker i Schoen 2002: 61–64) zaproponowali zastosowanie tego podejścia do biznesów rodzinnych. Dzięki temu powstał model sukcesji z „ojca na syna” składający się z siedmiu faz:

- przedbiznesowej,
- wprowadzającej w biznes,
- wprowadzającej funkcjonalnej,
- funkcjonalnej,
- zaawansowanej funkcjonalnej,
- wczesnej sukcesji,
- dojrzałej sukcesji.



Rys. 1. Model przekazania przedsiębiorstwa rodzinnego następnemu pokoleniu. Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Lambrecht 2005. *Multigenerational Transition in Family Business: A New Explanatory Model. Family Business Review*, nr. 4 (18), s. 280.

Faza przedbiznesowa przeprowadzona jest wiele lat przed wejściem do przedsiębiorstwa, często gdy sukcesor jest jeszcze dzieckiem. Jest on wystawiony na kontakty z przedstawicielami przedsiębiorstwa, jest prawdopodobnym, choć nie przesądzonym sukcesorem. W fazie wprowadzającej w biznes przyszły sukcesor dowiadyuje się coraz więcej o biznesie, jest wystawiony na kontakty z pracownikami, buduje sobie świadomość związków pomiędzy rodziną a biznesem. Faza wprowadzająca funkcjonalna oznacza podejmowanie czasowego zatrudnienia w firmie rodzinnej, zdobywanie doświadczeń w innych biznesach oraz doskonalenie wykształcenia kierunkowego. Faza

funkcjonalna to rozpoczęcie pełnoetatowej pracy w przedsiębiorstwie rodzinnym i zdobywania doświadczeń na różnych niekierowniczych stanowiskach w poszczególnych komórkach. Faza zaawansowana funkcjonalna wiąże się ze sprawowaniem bardziej odpowiedzialnych funkcji kierowniczych i przygotowaniem do dokonania transferu władzy. Przekazanie władzy sukcesorowi dokonuje się w fazie wczesnej sukcesji, kiedy staje się on osobą zarządzającą całym biznesem. Jednak na etapie wczesnej sukcesji władza nowego lidera jest poddana ściślejszej kontroli przez poprzedniego zarządzającego, radę nadzorczą lub radę rodzinną. Etap dojrzałej sukcesji zakłada, że sukcesor ma pełnię władzy i uzyskane doświadczenie pozwala mu na przejęcie pełnej odpowiedzialności za prowadzenie przedsiębiorstwa rodzinnego.

Planowaniu sukcesji sprzyjają harmonijne stosunki w rodzinie dominującej w przedsiębiorstwie (Churchill i Hatten 1987: 51–64). Istotne dla udanej sukcesji są takie czynniki, jak stopień danej sukcesorowi autonomii decyzyjnej, jego kompetencje i pewność siebie (Goldberg i Woolridge 1993: 55–73). W.C. Handler na podstawie badań 32 przedstawicieli drugiego pokolenia zarządzających biznesami rodzinnymi wskazuje na indywidualne i relacyjne czynniki determinujące jakość sukcesji. Do zmiennych indywidualnych należą: zaspokojenie potrzeb jednostkowych oraz osobista umiejętność wywierania wpływu. Czynniki relacyjne oznaczają: wzajemny szacunek i zrozumienie, stosunki z innymi krewnymi oraz zaangażowanie rodziny w rozwój biznesu (Handler 1992: 283–307).

W literaturze znaleźć można również inne modele sukcesji. Wskazuje się, że wczesne wprowadzanie sukcesorów do przedsiębiorstwa pozwala na ich lepsze przygotowanie do przejęcia biznesu w przyszłości (Barach, Gantisky, Carson i Doochin 2002: 531–537). Początkowo przybiera ona postać dorywczej pomocy i pracy podczas wakacji, następnie jest to podjęcie przez sukcesora systematycznej pracy na stanowisku wykonawczym (terminowanie, staż), wreszcie kilkuletnia wędrówka przez różne komórki firmy, co w przedstawionym modelu J.G. Longeneckera i J.E. Schoena odpowiada etapom od pierwszego do piątego. Kluczowa jest również rola odpowiedniego wykształcenia. Drugie pokolenie zarządzających biznesami rodzinnymi ma szansę stać się profesjonalnymi menedżerami, również z punktu widzenia kierunkowego wykształcenia zawodowego. Zatem podkreślana jest w literaturze konieczność jak najwcześniejszego rozpoczęcia przygotowań sukcesora.

4. Polski dorobek w zakresie badań sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych

Badania przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce są prowadzone przez licznych badaczy dopiero od kilku lat. Metodyka badań to najczęściej badania ankietowe, wywiad kwestionariuszowy lub telefoniczny oraz badania *case study* – pogłębionych studiów przedsiębiorstw rodzinnych, do tworzenia

których wykorzystuje się techniki obserwacji uczestniczącej, wywiady swobodne oraz analizy dokumentów uzyskanych w przedsiębiorstwach. Wykorzystywane są także analizy oparte na źródłach wtórnych, pozwalających na ocenę przedsiębiorstw i odniesienie się do źródeł pierwotnych (Sułkowski, Haus i Safin 2005: 20).

W Polsce problematyka przedsiębiorstw rodzinnych odnosi się głównie do podmiotów działających w sektorach małych i średnich przedsiębiorstw, wynika to z ich znaczącego udziału w polskiej gospodarce, w tym także w populacji przedsiębiorstw rodzinnych. Badania problematyki sukcesji w polskich biznesach rodzinnych są nieliczne i były prowadzone m.in. przez Ł. Sułkowskiego, A. Winnicką-Popczyk i W. Popczyka oraz K. Safina i A. Marjańskiego. W roku 2009 zostały przeprowadzone badania sukcesji w ramach projektu badawczego „Badanie firm rodzinnych” zrealizowanego na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, które pozwala na skonfrontowanie dotychczasowych wyników badań z wynikami uzyskanymi na reprezentatywnej próbie badawczej.

W 1999 r. badania Grant Thornton objęły 217 przedsiębiorstw z sektorów MSP. Wyniki badań pokazują, że w wielu przypadkach opinie polskich przedsiębiorców znacząco odbiegają od normy w innych krajach. Jako czynnik mający na to wpływ wymienia się młodość polskiego sektora. Potwierdza się typ Polaka indywidualisty – 75% badanych przedsiębiorców uważało, że firmę powinna przejąć tylko jedna osoba (średnia europejska 52%). Siła więzi rodzinnej przejawia się siłą dążenia do przekazania biznesu następcy będącemu członkiem rodziny (43%), przy średniej europejskiej 24%. Wysoką rolę rodziny we wzmocnieniu rodzinnego przedsięwzięcia dostrzegało 71% przedsiębiorców. Niewielu przedsiębiorców dopuszczało możliwość wprowadzenia do firmy zewnętrznych udziałowców (44%) (Grant Thornton 2000: 1–44).

A. Winnicka-Popczyk i W. Popczyk w badaniach prowadzonych w latach 1999–2000, stwierdzili, że większości przedsiębiorców (84%) zależy na przekazaniu firmy następnym pokoleniom, ale problem wykreowania następcy jest niewralgicznym punktem ignorowanym przez przedsiębiorców. Badania pokazały, że co prawda 52% badanych myślało o swoich następcach, ale wprowadzanie ich w zagadnienia rodzinnego biznesu miało charakter przypadkowy i niesystematyczny. Prawie połowa (48%) przedsiębiorców w chwili badania nie myślała jeszcze o tym, kto mógłby w przyszłości przejąć firmę. Badacze ci przeprowadzili także rozpoznawcze badania wśród dzieci rodziców prowadzących własne firmy na temat ich zadowolenia z tego, że ich rodzice prowadzą biznes rodzinny. Z badań wynika, że 30% było bardzo zadowolonych, 54% zadowolonych, a 13% raczej zadowolonych z tego faktu. Wskazuje to na wysoką świadomość dzieci odnośnie korzyści, jakie niesie prowadzenie własnej firmy dla całej rodziny i ich samych. Niestety ta pozytywna ocena prowadzenia firmy rodzinnej nie przekłada się na chęć zapewnienia sukcesji firmy. Tylko 36% respondentów chce przejąć i poprowadzić firmę rodziców, a aż 60% nie zamierza tego robić. Ten niekorzystny i zaska-

kujący obraz sytuacji, biorąc pod uwagę wysoki stopień zadowolenia dzieci z działalności firmy rodziców i płynące z tego korzyści, wskazuje na potrzebę podejmowania wśród dzieci działań, które będą wzmacniały ich nastawienia pro sukcesyjne (Popczyk i Winnicka-Popczyk 2005: 77–86).

Program badawczy realizowany przez Ł. Sułkowskiego, B. Hausa i K. Safina w latach 2004–2005 obejmował 40 przedsiębiorstw rodzinnych różnej wielkości, zajmujących się zarówno produkcją, jak i usługami w różnych dziedzinach. Metodyka badań obejmowała badania jakościowe obejmujące techniki: obserwacji uczestniczącej, wywiadów pogłębionych, analizy tekstu i inne badania terenowe, umożliwiające głębszą analizę specyfiki *family business*. Badania potwierdziły, że większość badanych przedsiębiorstw rodzinnych to przedsiębiorstwa małe i średnie (92,5%), w tym 50% stanowiły mikroprzedsiębiorstwa. Wyniki badań wskazują, że w sferze strategicznej cele rodzinne są umieszczane obok celów biznesowych, co powoduje, że strategie tych podmiotów są wypadkową tych celów. Strategia sukcesji jest ukierunkowana w głównej mierze na przekazanie firmy potomstwu (72,5%). Niestety wiedza o organizacyjnych i prawnych zasadach sukcesji jest znikoma. Badani wysoko ocenili wpływ rodziny na kształt rodzinnego biznesu, uznając, że w 32,5% jest ona dominująca, a w 52,5% znacząca; nieznaczącej roli rodziny nie stwierdzono w żadnym przypadku. Wpływ rodziny na cele strategiczne przedsiębiorstwa był wysoki, a najistotniejsze cele rodzinne odnosiły się do utrzymania rodziny (67,5%) i tworzenia miejsc pracy dla jej członków (12,5%) (Sułkowski, Haus i Safin 2005: 25–57).

Wśród prowadzonych badań firm rodzinnych warto również wskazać badania, które przeprowadzono we wrześniu 2005 r. w czasie pierwszej konferencji biznesu rodzinnego w Polsce. Badania objęły prawie 200 przedsiębiorców rodzinnych i były prowadzone w formie ankiety. Z opublikowanych wyników można sporo dowiedzieć się o wizerunku polskiego przedsiębiorcy rodzinnego. Potwierdza się fakt, że większość przedsiębiorstw znajduje się na pierwszym etapie pokoleniowym (75%), ale istnieją też podmioty, w których przeprowadzono proces sukcesji – drugie pokolenie prowadziło 16,67% firm, trzecie 5,56%, a czwarte 2,78%. Próba była zdominowana przez małe przedsiębiorstwa (78%), wśród których dużą część stanowiły mikroprzedsiębiorstwa (42%). Aż 25% stanowiły firmy wielopokoleniowe, w których na strategię miały wpływ zarówno tradycje rodzinne, jak i wieloletnie doświadczenia biznesowe, a przede wszystkim znacząca rola przedsiębiorcy rodzinnego (Lipiec 2006: 1–4).

Badania prowadzone w latach 2005–2006 przez A. Marjańskiego przeprowadzono na próbie obejmującej 35 podmiotów. Próba miała charakter heterogeniczny z punktu widzenia sektora działalności i obejmowała firmy produkcyjne i firmy usługowe odzwierciedlające tradycyjne dziedziny, jak handel i gastronomia, jak również te, które niedawno pojawiły się na rynku, np. doradztwo podatkowe, ubezpieczenia, informatyka. W badanej próbie występowały podmioty funkcjonujące w miejscowościach różnych pod wzglę-

dem wielkości. Dominowały przedsiębiorstwa założone na początku okresu polskiej transformacji, stanowiące łącznie 65,71%. Ujęto także 5 podmiotów o dłuższym okresie funkcjonowania, które rozpoczęły działalność w poprzednim systemie, z których najstarszy działa od roku 1957. Podmioty, których funkcjonowanie nie przekraczało 10 lat, stanowiły około 20% badanych firm. Większość badanych podmiotów była w pierwszym etapie pokoleniowym, tylko w 5 podmiotach własność i zarządzanie zostały przekazane drugiemu pokoleniu. Ale już w 7 podmiotach wskazuje się na udział drugiego pokolenia w działalności firmy, w 6 planowane jest niebawem włączenie się drugiego pokolenia, w jednym pracują trzy pokolenia członków rodziny. Ta sytuacja pokazuje, że wraz z upływem czasu w polskich przedsiębiorstwach rodzinnych coraz bardziej widoczna będzie wielopokoleniowość. Znaczna liczba przedsiębiorstw planuje sukcesję lub jest w trakcie procesów sukcesyjnych (77,14% badanej próby). Tylko 5% podmiotów wyraźnie odcina się od planowania sukcesji. Procesy sukcesyjne rozumiane jako przekazanie władzy i własności oraz przygotowanie następcy do przejęcia firmy w niektórych badanych podmiotach już trwają. W okresie najbliższych pięciu lat 20% podmiotów planuje przekazanie firmy swoim dzieciom, a 34,29% w ciągu następnych pięciu lat. Można zatem wnioskować, że procesy sukcesyjne stają się stałym elementem strategii małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych.

Badania K. Safina w latach 2005–2006 były prowadzone w formie swobodnych, słabo ustrukturyzowanych rozmów z właścicielami biznesów. Zostały przeprowadzone w 35 przedsiębiorstwach, z których 25 stanowiły firmy o charakterze lokalnym, 4 o zasięgu ogólnopolskim i międzynarodowym, 2 przedsiębiorstwa spoza regionu oraz 4 firmy zagraniczne. Przedsiębiorstwa działały w różnych branżach produkcyjnych i usługowych. W badanych podmiotach sukcesja była zagadnieniem bardzo ważnym, bowiem 71% badanych podmiotów miało być przekazanych następnemu pokoleniu. Niestety bardzo słaba była wiedza o mechanizmach sukcesji (Safin 2007: 206–305).

Badanie międzynarodowe prowadzone w latach 2007–2008 przez PricewaterhouseCoopers objęło również polskie biznesy rodzinne. Badanie przeprowadzono na próbie 1454 małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych w 29 krajach świata. Ponad 90% badanych podmiotów funkcjonowało dłużej niż 10 lat, a 38% z nich funkcjonowało ponad 50 lat, co oznacza, że dokonała się w nich zmiana pokoleniowa. W polskiej edycji badania uczestniczyło 50 podmiotów, z których 70% funkcjonowało dłużej niż 10 lat, a co piąty istniał dłużej niż 20 lat. Wyniki badań pozwalają na porównanie wyników badań polskich firm rodzinnych z wynikami światowej edycji badania. Wyniki raportu wskazują, że obiegowe sądy, iż polskie firmy rodzinne znacznie odbiegają od swoich odpowiedników na świecie, są nieuzasadnione. Podobnie wygląda kwestia sukcesji – zarówno 25% firm na świecie, jak i w Polsce planuje w ciągu 5 najbliższych lat dokonanie zmiany pokoleniowej, natomiast aż 66% podmiotów chce zachować obecną strukturę własności.

Niestety aż 68% podmiotów nie ma opracowanego planu sukcesji, a 42% nie ma opracowanych żadnych procedur postępowania w sprawach biznesowych i spadkowych na wypadek nieoczekiwanej śmierci lub niesprawności właścicieli zarządzających podmiotem. Połowa właścicieli firm nie dokonała jeszcze wyboru swojego następcy. Niestety aż w 80% firm rodzinnych nie ma określonych kryteriów wyboru członków rodziny, którzy chcą się zaangażować w funkcjonowanie podmiotu. Prawie 70% firm, zatrudniając członków rodziny, nie oczekuje od nich, że będą konkurowali o swoje stanowiska na wolnym rynku (PricewaterhouseCoopers 2008).

Jak widać z przedstawionych opisów, badania przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce są nieliczne, ale krzepiący jest fakt, że liczba opracowań wzrasta oraz pojawiają się nowi badacze zainteresowani tą problematyką.

5. Wyniki badań sukcesji w małych firmach rodzinnych w Polsce

Przeprowadzone po raz pierwszy w Polsce w 2009 r. reprezentatywne badania przedsiębiorstw rodzinnych (Kowalewska, Szut, Lewandowska, Kwiatkowska, Sułkowski, Marjański i Jaguszyński-Krynicki 2009) pozwoliły na uzyskanie pogłębionej wiedzy w zakresie zależności pomiędzy więzami i wartościami rodzinnymi a funkcjonowaniem przedsiębiorstwa. Populację badawczą w projekcie stanowiły małe i średnie przedsiębiorstwa. Zgodnie z zaleceniami Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości z populacji wykluczeniu podlegały podmioty prowadzone w formie osoby fizycznej niezatrudniające pracowników. Tak zdefiniowana populacja została oszacowana na 607 591 przedsiębiorstw aktywnych.

Metodologia badań obejmowała trzy fazy. Faza odkrywcza obejmowała analizę dokumentów i opracowań poświęconych przedsiębiorstwom rodzinnym oraz badanie ilościowe na próbie 1280 podmiotów. Konieczność przeprowadzenia badania ilościowego na próbie reprezentatywnej małych i średnich przedsiębiorstw wynikała z potrzeby oszacowania wielkości firm rodzinnych i sporządzenia ich charakterystyki. Istotne znaczenie miało także zgromadzenie informacji pozwalających na dokonanie analizy porównawczej między podmiotami rodzinnymi a nierodzinnymi. Dobór próby był losowo-warstwowy, a struktura próby miała w wyniku ważenia odzwierciedlać strukturę sektora MSP w Polsce. Jako technikę badawczą zastosowano bezpośrednio indywidualne wywiady kwestionariuszowe. Respondentami byli właściciele (współwłaściciele) i kadra zarządzająca przedsiębiorstw rodzinnych.

Faza diagnostyczno-weryfikacyjna uwzględniała badania jakościowe mające na celu zapewnienie zrozumienia specyfiki *family business*, właściwe badanie ilościowe zapewniające weryfikację rezultatów wygenerowanych w czasie fazy odkrywczej i badania jakościowego oraz końcową fazę wyjaśniającą, która miała za zadanie zbudowanie modelu programu wsparcia dla

przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce. Jeden z kluczowych obszarów prowadzonych badań stanowiły zagadnienia związane z sukcesją.

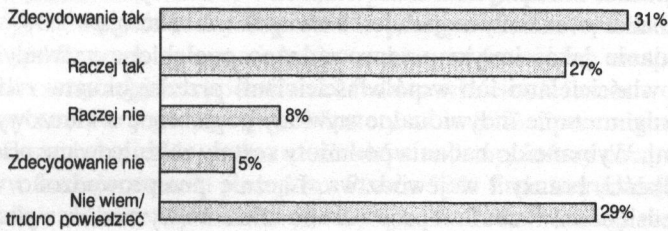
W badaniu jakościowym przeprowadzono pogłębione wywiady indywidualne z właścicielami lub współwłaścicielami przedsiębiorstw rodzinnych oraz w drugim etapie indywidualne wywiady pogłębione z kluczowymi pracownikami. Wybrane do badania podmioty zostały zróżnicowane pod względem wielkości, branży i województwa. Łącznie przeprowadzono wywiady w 30 przedsiębiorstwach. Przeprowadzono także 16 wywiadów z ekspertami (przedstawiciele: środowiska naukowego – 6, organizacji biznesowych – 3, firm doradczych i szkoleniowych – 3, prawniczych – 1, księgowych – 1).

Właściwe badanie ilościowe firm rodzinnych miało za zadanie ilościową weryfikację rezultatów dwóch wcześniejszych faz i obejmowało m.in. segmentację firm rodzinnych oraz określenie ich kluczowych kryteriów; diagnozę specyficznych problemów oraz identyfikację zapotrzebowania na wsparcie szkoleniowo-doradcze wśród biznesów rodzinnych. Badanie przeprowadzono wśród firm rodzinnych z sektora MSP odpowiadających przyjętej dla potrzeb badania definicji. Dobór próby był kwotowy, a struktura zgodna ze strukturą firm rodzinnych zidentyfikowanych w badaniu na reprezentatywnej próbie podmiotów MSP. Uzyskana próba była reprezentatywna dla populacji polskich przedsiębiorstw rodzinnych z sektora MSP. Jako technikę badawczą zastosowano wywiady bezpośrednie wspomagane komputerowo.

Zasadniczym celem fazy wyjaśniającej było zbudowanie modelu programu szkoleniowo-doradczego skierowanego dla podmiotów rodzinnych. Zastosowano tutaj indywidualne wywiady pogłębione z właścicielami przedsiębiorstw rodzinnych oraz z ekspertami.

W badaniu ilościowym przedsiębiorstwa, w których doszło do sukcesji, stanowiły 15%. Większość polskich przedsiębiorstw powstało po 1989 r., trudno zatem oczekiwać, że w badanej zbiorowości mogła istnieć duża grupa firm, gdzie sukcesja została już przeprowadzona. Większość respondentów (58%) zamierza przekazać firmę następnemu pokoleniu, jednak tylko 31% wyrażało wolę sukcesji w sposób zdecydowany. W 13% przedsiębiorstw nie zamierza się uruchamiać procesów sukcesyjnych, a aż w jednej trzeciej badanych podmiotów decyzje w tej sprawie jeszcze nie zapadły. W rozmowach z przedsiębiorcami często taka postawa była tłumaczona młodym wiekiem oraz chęcią pracy do późnej starości.

Wola przeprowadzenia sukcesji zdecydowanie silniejsza była w firmach z tradycjami. W firmach najmłodszych (do 3 lat) zdecydowany zamiar sukcesji wyrażało jedynie 22% badanych; w przedsiębiorstwach istniejących na rynku od 6 do 11 lat odsetek ten wzrósł do 27%, aby w najstarszej grupie przedsiębiorstw (powyżej 20 lat) osiągnąć wartość 49%. W mniejszym stopniu chęć sukcesji była różnicowana ze względu na wielkość przedsiębiorstwa, chociaż rosła ona wraz ze zwiększaniem się liczby zatrudnionych. Na rysunku 2 ukazano odpowiedzi badanych na pytanie o wolę dokonania sukcesji.



Rys. 2. Wola dokonania procesu sukcesji. Źródło: A. Kowalewska, J. Szut, B. Lewandowska, M. Kwiatkowska, Ł. Sulkowski, A. Marjański, T. Jaguszyński-Krynicki 2009. *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*, Warszawa: PARR, s. 71.

Opisane zróżnicowanie może wynikać z poczucia osiągnięcia przez firmę sukcesu rynkowego, co jak się wydaje zapewnia pewien poziom stabilizacji. Firmy o dłuższym okresie funkcjonowania są pod tym względem w lepszej pozycji od pozostałych podmiotów, co może wskazywać, że przekazanie takiej firmy następcom jest obciążone mniejszym niebezpieczeństwem. Sukcesor otrzymuje stabilny podmiot, którego funkcjonowanie będzie w stanie zapewnić mu (i jego rodzinie) bezpieczeństwo ekonomiczne. Jeżeli właściciel przedsiębiorstwa nie jest przekonany o własnym bezpieczeństwie ekonomicznym, a jego codzienne doświadczenie biznesowe to „walka z dnia na dzień o przetrwanie na rynku”, to samo przedsiębiorstwo jest swego rodzaju formą ucieczki przed bezrobociem. Zatem praca na jego rzecz niewiele różni się od pracy na zwykłym etacie, a skłonność do przekazania firmy jest wówczas niewielka.

Przekonanie, że przejęcie firmy rodzinnej nie musi być premią dla następców, pojawiało się niekiedy w treściach wypowiedzianych przez przedsiębiorców w trakcie indywidualnych wywiadów pogłębionych. W wypowiedziach badanych przejawiało się dążenie do zapewnienia dzieciom lepszego losu, co niekoniecznie może nastąpić, jeśli sukcesor będzie podążał ścieżką wytyczoną przez jego poprzednika. Pojawiał się także brak satysfakcji z posiadanej pozycji zawodowej, z czym jednocześnie były powiązane ambicje uzyskania przez dzieci lepszego wykształcenia, które pozwalałoby na dokonywanie własnych wyborów życiowych, zgodnych z własnymi preferencjami i zainteresowaniami.

Planowanie sukcesji, jak się okazuje, stanowi jeden z kluczowych problemów. Niemal dwie trzecie firm rodzinnych wyraziło chęć przekazania firmy kolejnemu pokoleniu, ale tylko co trzecia (30%) posiada strategię (plan sukcesyjny). Zaledwie w 10% przedsiębiorstw ta strategia jest sformalizowana. Zdecydowanymi liderami pod względem posiadania sformalizowanych planów przekazania firmy są przedstawiciele średnich przedsiębiorstw. W co piątym takim podmiocie strategia została spisana (miało to

miejsce dwukrotnie częściej niż w pozostałych przedsiębiorstwach). Jednocześnie „jedynie” 52% średnich firm planujących proces sukcesyjny nie posiada żadnej strategii, zaś w firmach małych odsetek nieposiadających wyniósł 65%, a w mikroprzedsiębiorstwach aż 69%.

Posiadanie planów sukcesji, zarówno tych sformalizowanych, jak i niesformalizowanych, częściej deklarowały osoby, które były przekonane o konieczności przekazania firmy swoim następcom. Odsetek posiadających plany sukcesyjne wyniósł w tej grupie 39%. Z kolei w podmiotach, gdzie wola sukcesji była formułowana łagodnie (raczej myślą o przekazaniu firmy następcom), już tylko 20%.

Badani pozytywnie oceniali stan swojej wiedzy na temat prawnych aspektów związanych z przekazaniem firmy następnemu pokoleniu. Ponad dwie trzecie respondentów określiło poziom wiedzy jako zdecydowanie (16%) lub raczej dobry (53%). Tylko 16% przyznało się do deficytu wiedzy, ale zaledwie 5% stwierdziło, że ich poziom wiedzy jest zdecydowanie zły. Wydaje się, że w rzeczywistości poziom wiedzy respondentów może być niższy od deklarowanego. Świadczy o tym wysoki odsetek odpowiedzi „raczej dobry”, za którymi może ukrywać się wiedza cząstkowa lub wiedza oparta na wyobrażeniach na temat prawnych aspektów sukcesji. Zdecydowanie korzystna ocena własnej wiedzy była najczęściej wyrażana przez respondentów deklarujących posiadanie spisanego planu sukcesji (68%). Znacząco rzadziej z tak pozytywną opinią dotyczącej prawnych aspektów sukcesji spotykano się w przedsiębiorstwach, w których strategia sukcesji nie miała formy pisemnej (20%).

Eksperti wskazują na kilka przyczyn leżących u podstaw niskiej świadomości potrzeby stworzenia planu sukcesyjnego. Z jednej strony jest to młody wiek właścicieli przedsiębiorstw (na co wskazywali sami przedsiębiorcy), z drugiej zaś wiąże się z niskim stanem wiedzy o mechanizmach sukcesyjnych (organizacyjnych i prawnych). W opinii ekspertów niskiej świadomości, brakowi potrzeby przygotowania planu sukcesyjnego mogą też towarzyszyć przesłanki psychologiczne. Właściciele przedsiębiorstw rodzinnych mogą przejawiać strach przed oddaniem władzy, co może też korespondować z tendencją do przeceniania własnych umiejętności i jednocześnie niedocenywania umiejętności następców. Ponadto w przypadku opierania się przedsiębiorstwa na patriarchalnym (czy wręcz autorytarnym) modelu zarządzania oddalanie myśli o sukcesji może się też wiązać z obawami przed utratą kontroli.

Wybór następcy przez ponad dwie trzecie przedsiębiorców myślących o przekazaniu firmy następnym pokoleniom wiąże sukcesję z określoną osobą lub osobami. Co drugi (55%) sukcesor pracuje obecnie w przedsiębiorstwie, którego właścicielem ma w przyszłości zostać, przy czym 41% jest zatrudnionych na podstawie oficjalnej umowy, pozostali zaś świadczą pracę na rzecz przedsiębiorstw w sposób nieformalny. 12% następców pracuje w innym przedsiębiorstwie. Nieco ponad 29% ankietowanych zadeklarowało

natomiast, że sukcesorzy obecnie nigdzie nie pracują. Ten fakt może wywoływać największą obawę i rzutować na słabe przygotowanie sukcesora. Ekspertsi podkreślali, iż kluczowym zadaniem dla seniora jest dobre przygotowanie następcy – poprzez pracę w firmie lub innym przedsiębiorstwie.

Odpowiedzi respondentów były stosunkowo mało zróżnicowane w zależności od wielkości przedsiębiorstwa. Tylko w średnich przedsiębiorstwach najczęściej przyszli sukcesorzy pracowali na podstawie formalnej umowy. Tęego typu podmioty charakteryzują się bardziej rozbudowaną strukturą organizacyjną, a co za tym idzie łatwiej im stworzyć formalne stanowisko dla następcy. Są także bogatsze od pozostałych przedsiębiorstw i ma to również korzystny wpływ na możliwość tworzenia etatów.

Jako przyszli sukcesorzy w pierwszej kolejności były wskazywane dzieci, w drugiej natomiast osoby z dalszej rodziny. W rozmowach z przedsiębiorcami na temat przekazania firmy i potencjalnych sukcesorów w wypowiedziach pojawiały się dwa charakterystyczne elementy. Zwracano uwagę na osiągnięty sukces, czemu towarzyszyła chęć zachowania dorobku (w rodzinie) i kontynuowania pracy przez kolejne pokolenie, ponadto zwracano uwagę na konieczność zachowania przez następców autonomii decyzyjnej. Pozytywnym jest fakt, że chociaż były to osoby, o których myślano w kategoriach przyszłych właścicieli, to jednak ostateczny wybór zdaniem naszych rozmówców ma należeć do ich dzieci. W przypadku niechęci sukcesorów do przejścia firmy przedsiębiorcy rozpatrywali dwa warianty postępowania. W pierwszym zakładano zmianę rodzinnego charakteru podmiotu poprzez sprzedaż przedsiębiorstwa, a uzyskane środki miały stanowić zabezpieczenie finansowe. Drugi natomiast nie wiązał się z definitywnym zerwaniem więzi z przedsiębiorstwem, a jedynie wprowadzeniem firmy na kolejny etap rozwoju, w którym członkowie rodziny stawaliby się członkami zarządu, a zarządzanie przechodziłoby w ręce menedżerów spoza rodziny. Niemal dwie trzecie (63%) właścicieli przedsiębiorstw rodzinnych planujących sukcesję prowadzi rozmowy z następcami na temat przekazania firmy. Najczęściej rozmowy są prowadzone w firmach średniej wielkości (77%), natomiast w małych podmiotach czyniło tak około 60% badanych.

Na uwagę zasługuje fakt, iż ponad połowa (57%) sukcesorów może pochwalić się edukacją formalną, która jest związana z obszarem działania przedsiębiorstwa. Z tego 32% to wykształcenie zdecydowanie dopasowane do zakresu działania przedsiębiorstwa, a w przypadku pozostałych sukcesorów jest ono raczej dopasowane. 13% następców może bazować na wiedzy formalnej, która częściowo dotyczy obszaru działania firmy. Planowanie edukacji sukcesora pod kątem przyszłej sukcesji w znaczącym stopniu charakteryzuje podmioty średniej wielkości. W tej grupie aż 49% badanych zadeklarowało, że wykształcenie osoby, której ma zostać przekazana firma, jest zdecydowanie związane z obszarem działalności przedsiębiorstwa. Był to odsetek o 21 pkt. proc. wyższy od odnotowanego w firmach zatrudniających od 10 do 49 pracowników i o 17 pkt. proc. wyższy od stwierdzonego w mikroprzedsiębiorstwach.

Badane firmy rodzinne stoją przed poważnym problemem sukcesyjnym, jeżeli sukcesja byłaby następstwem nagłego, niespodziewanego wydarzenia (konieczność szybkiego przejęcia obowiązków). Jedynie w 22% przedsiębiorstw uznano, że w bieżącej chwili przygotowanie sukcesora do zarządzania przedsiębiorstwem jest zdecydowanie dobre. Co prawda w 43% określono przygotowanie jako raczej dobre, ale wydaje, że oceny mogą być zawyżone. Także opinie ekspertów podważają wiarygodność aż tak wysokiej liczby dobrze przygotowanych do „nagłej” sukcesji przedsiębiorstw. Ponadto 16% ankietowanych oceniło przygotowanie do zarządzania w sposób ambiwalentny, a 8% wyraziło negatywną opinię. Jednocześnie 14% ankietowanych nie potrafiło dokonać oceny, co jest dziwne, biorąc pod uwagę, że pytanie dotyczyło osób wyznaczonych przez nich na swoich następców.

6. Podsumowanie

Znaczenie sukcesji w polskich małych i średnich przedsiębiorstwach rodzinnych będzie miało coraz większe znaczenie w związku ze zbliżającą się wymianą pokoleniową. Założyciele polskich przedsiębiorstw rodzinnych pełniący role przywódców muszą pamiętać, że ich zadania muszą skupiać się na budowie trwałej i silnej organizacji, która będzie dalej żyła tymi samymi wartościami po ich odejściu. Ich strategicznym zadaniem jest znalezienie i wychowanie sobie następcy, który będzie potrafił zrozumieć dotychczasowe dziedzictwo organizacji i jej kulturę organizacyjną oraz podjąć dzieło prowadzenia i dalszego rozwijania biznesu. Sukcesja – zarówno dla przedsiębiorstwa, jak i rodziny – ma strategiczne znaczenie, ponieważ od udanej sukcesji zależy ich dalszy rozwój. Jej przebieg jest uwarunkowany wieloma czynnikami, wśród których można wymienić znajdujące się po stronie przedsiębiorstwa (rodzaj biznesu), rodziny (stosunki panujące w rodzinie) oraz otoczenia (kultura społeczeństwa, rozwiązania prawne i podatkowe). Ma także znaczenie gospodarcze i społeczne, ponieważ wzmacnia stabilność gospodarki i zaufanie społeczeństwa do prowadzenia własnego biznesu.

Występuje wiele różnorodnych form sukcesji. Co do własności przedsiębiorstwo może być przekazane jednemu członkowi albo wielu członkom rodziny. Podobna sytuacja może mieć miejsce z przekazaniem zarządzania podmiotem. Sukcesja stanowi bardzo szczególnie i jeden z najbardziej złożonych problemów *family business*, obejmujący strategię przedsiębiorstwa, strategię personalną oraz kulturę organizacyjną i strukturę własności. Wydaje się jednak, że procesy sukcesji są głęboko zakorzenione w kulturze organizacyjnej przedsiębiorstwa rodzinnego. Kluczowe wartości przedsiębiorstwa będą zatem podstawą wyboru sposobów sukcesji tzn. wyznaczania, przygotowania i przekazywania władzy przedstawicielom następnego pokolenia. Strategie sukcesyjne ściśle łączą się z kulturą organizacyjną.

Problemem wielu rozwijających się biznesów rodzinnych w Polsce jest brak wczesnego podejmowania procesu planowania sukcesji. Właściciel,

który zazwyczaj zarządza całym przedsiębiorstwem, ma poczucie pełnej kontroli nad firmą i nie odczuwa potrzeby dzielenia się ani własnością, ani władzą. Przekazanie firmy potomkom oddalane jest w bliżej nieokreślonej przyszłość, ponieważ kojarzy się zarządzającemu z utratą wpływów, bezczynnością, a nawet śmiercią. Dzieci dysponują zresztą możliwością wyboru i właściwie nie ma sensu przewidywać, że kilkuletnie dziecko będzie w perspektywie zarządzającym firmy rodzinnej, może sobie bowiem tego wcale nie życzyć lub nie posiadać niezbędnych predyspozycji. Niemniej wydaje się, że uwzględniając przeciętny cykl życia sprzężony z fazami rozwoju rodziny, warto rozpocząć planowanie sukcesji, wychowując nastoletnie dzieci. Oznacza to, że trzeba zabezpieczyć mechanizmy prawne sukcesji, które pozwolą przetrwać i rozwijać się w przyszłości przedsiębiorstwu rodzinnemu.

Należy zauważyć, że nie ma prostych recept na udaną sukcesję. Jest to długotrwały proces mający zarówno biznesowy, jak i wychowawczy charakter. Od funkcji wychowawczej wobec własnego dziecka nie zwolni zarządzającego biznesem żaden konsultant ani szkoła biznesu. Opisane badania mogą pomóc zrozumieć zarówno założycielom biznesu, jak i ich sukcesorom, jak powinno zwiększać się szanse udanej sukcesji. Do najważniejszych barier prawidłowej sukcesji w przedsiębiorstwie rodzinnym należą: słaba więź i konflikty w rodzinie, nieprawidłowa struktura władzy i własności oraz problemy w komunikacji organizacyjnej.

Informacje o autorze

Dr Andrzej Marjański – prodziekan Wydziału Zarządzania, kierownik Zakładu Przedsiębiorczości i Innowacji, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi. E-mail: amarjanski@swspiz.pl.

Bibliografia

- Aronoff, C.E. i J.L. Ward 2002. Chief's Toughest Job: Teacher, w: C.E. Aronoff, J.H. Astrachan i J.L. Ward (red.) *Family Business Sourcebook*, Georgia: Family Enterprise Publishers.
- Barach, J.A., Gantisky, J., Carson, J.A. i B.A. Doochin 2002. Entry of the Next Generation: Strategic Challenge for Family Business, w: C.E. Aronoff, J.H. Astrachan i J.L. Ward (red.) *Family Business Sourcebook*, Georgia: Family Enterprise Publishers.
- Blumentritt, T. 2006. The Relationship Between Boards and Planning in Family Business. *Family Business Review*, nr 1 (19).
- Bowman-Upton, N. 2009. *Transferring Management in the Family-Owned Business*, Washington: U.S. Small Business Administration.
- Churchil, N.C. i K.J. Hatten 1997. Non-market-based Transfers of Wealth and Power: A Research From Work for Family Business. *Family Business Review*, nr 10 (1), March.
- Churchill, N.C. i K.J. Hatten 1987. Non-market-Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Businesses. *American Journal of Small Business*, nr 11 (3).

- Cogswell, B.E. 1968. Some Structural Properties Influencing Socialization. *Administrative Science Quarterly*, nr 13.
- Davies, S.M. 1968. Entrepreneurial Succession. *Administrative Science Quarterly*, nr 13.
- Donnelley, R.G. 2002. The Family Business, w: C.E. Aronoff, J.H. Astrachan i J.L. Ward (red.) *Family Business Sourcebook*, Georgia: Family Enterprise Publishers.
- Eddy, P. 1996. Lesson, Legends and Legacies: Serving the Family Business. *Journal of Financial Planning*, December.
- Feltham, T.S., Feltham, G. i J.J. Barnett 2001. Are Canadian Family Businesses Ready for Succession? *Hiver*, Winter.
- Fleming, Q.J. 2002. *Keep the Family Baggage Out of the Family Business*, New York: Fireside.
- Gage, D., Gromala, J. i E. Kopf 2004. Gifting or Transferring a Business or Real Property to Next Generation. *ACTEC Journal*, nr 3 (30).
- Goldberg, S.D. i B. Wooldridge 1993. Self Confidence and Managerial Autonomy: Successor Characteristics Critical to Succession in Family Firms. *Family Business Review*, nr 1 (6).
- Grant Thornton 2000. *Międzynarodowy Raport Badawczy Prima*, Warszawa.
- Handler, W.C. 1992. The Succession Experience of the Next Generation. *Family Business Review*, nr 5 (3).
- Heck, R.K.Z. i E.S. Trent 2002. The Prevalence of Family Business from a Household Sample, w: C.E. Aronoff, J.H. Astrachan i J.L. Ward (red.) *Family Business Sourcebook*, Georgia: Family Enterprise Publishers.
- Hollander, B.S. 2002. Silver Spoon Syndrome, w: C.E. Aronoff, J.H. Astrachan i J.L. Ward (red.) *Family Business Sourcebook*, Georgia: Family Enterprise Publishers.
- Jeżak, J. 2003. Zarządzanie przez wizję w firmie rodzinnej, w: R. Krupski (red.) *Zarządzanie strategiczne. Problemy teorii i praktyki*, Wałbrzych: WWSZiP.
- Kowalewska, A., Szut, J., Lewandowska, B., Kwiatkowska, M., Sułkowski, Ł., Marjański, A. i T. Jagużyński-Krynicki 2009. *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*, Warszawa: PARP.
- Lambrecht, J. 2005. Multigenerational Transition in Family Business: A New Explanatory Model. *Family Business Review*, nr 4 (18).
- Lansberg, I. 2002. The Succession Conspiracy, w: C.E. Aronoff, J.H. Astrachan i J.L. Ward (red.) *Family Business Sourcebook*, Georgia: Family Enterprise Publishers.
- Levinson, H. 1963. Psychologist Looks at Executives Development. *Harvard Business Review*, nr 5 (40).
- Lipiec, J. 2006. Polski przedsiębiorca rodzinny – wyniki badań. *Biznes rodzinny w praktyce*, nr 2, www.biznesrodzinny.pl.
- Longenecker, J.G. i J.E. Schoen 2002. Management Succession in the Family Business, w: C.E. Aronoff, J.H. Astrachan i J.L. Ward (red.) *Family Business Sourcebook*, Georgia: Family Enterprise Publishers.
- Malone, S.C. 2002. *Selected Correlates of Business Continuity Planning in the Family Business*, w: C.E. Aronoff, J.H. Astrachan i J.L. Ward (red.) *Family Business Sourcebook*, Georgia: Family Enterprise Publishers.
- Niedbala, E. 2002. Firmy rodzinne – obiekt badawczy. *MBA*, nr 5.
- Popczyk, W. i A. Winnicka-Popczyk 2005. Przedsiębiorczość rodzinna w Polsce w świetle badań własnych, w: Ł. Sułkowski (red.) *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, Łódź-Toruń: TNOiK.
- PricewaterhouseCoopers 2008. *Skuteczne działanie, badanie przedsiębiorstw rodzinnych 2007/2008*, Warszawa.
- Safin, K. 2007. *Przedsiębiorstwa rodzinne – istota i zachowania strategiczne*, Wrocław: Akademia Ekonomiczna im. O. Langego we Wrocławiu.

- Sułkowski, Ł. 2005. *Sukcesja i zarządzanie personelem w przedsiębiorstwie rodzinnym*, w: Ł. Sułkowski (red.) *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, Łódź–Toruń: TNOiK.
- Sułkowski, Ł., Haus, B. i K. Safin 2005. *Raport z badań przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, w: Ł. Sułkowski (red.) *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, Łódź–Toruń: TNOiK.
- Venter, E., Boshoff, C. i G. Mass 2005. The Influence of Successor-Related Factors on the Succession Process in Small and Medium-Sized Family Business. *Family Business Review*, nr 4 (18).