

ALEKSANDRA MAJDA*

STRATEGIA MIĘDZYPOKOLENIOWEGO TRANSFERU JAKO KLUCZOWE WYZWANIE POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW RODZINNYCH

Zysk nie jest celem, choć jest koniecznością. Zysk jest wynagrodzeniem kapitału, tak jak płaca jest wynagrodzeniem dla pracy.

Powtarzam – zysk nie jest celem. Celem jest trwanie.

A. Blikle

Wstęp

Przedsiębiorczość rodzinna to tradycyjna forma prowadzenia działalności gospodarczej na całym świecie. Firmy rodzinne odgrywają kluczową rolę w funkcjonowaniu i rozwoju gospodarki światowej oraz krajowej. Obecnie zainteresowanie firmami z tej grupy przedsiębiorstw wzrasta, szczególnie w świetle rodzimych badań. Jest to spowodowane osiągnięciami firm rodzinnych na arenie międzynarodowej oraz chęcią poznania i zrozumienia ich specyfiki. Zagadnienia związane z funkcjonowaniem i rozwojem przedsiębiorczości rodzinnej stają się priorytetami w publicznych debatach oraz badaniach prowadzonych przez Komisję Europejską i kraje członkowskie. Przykładem działań podejmowanych w celu poznania i wsparcia przedsiębiorstw rodzinnych na szczeblu europejskim może być Small Business Act ustanowiony w czerwcu 2008 r.¹ Zawiera on wskazówki oraz wytyczne ukierunkowane na wspieranie, jak również pomoc w kreowaniu środowiska przyjaznego dla rozwijania postaw przedsiębiorczych i przedsiębiorczości rodzinnej.

Według danych Komisji Europejskiej przedsiębiorstwa rodzinne w Unii Europejskiej w momencie przedstawienia wyników analizy stanowiły od 60 do 80% ogółu funkcjonujących przedsiębiorstw². Rozbieżność wyników jest efektem współlistnienia wielu różnych definicji oraz ich interpretacji w krajach członkowskich. Zatrudnienie w przedsiębiorstwach rodzinnych stanowi równie ważny czynnik europejskiej gospodarki. Udział osób zatrudnionych w firmach

* Doktorantka, asystentka, Wydział Zarządzania UL.

¹ Commission of the European Communities, *“Think Small First”, “Small Business Act” for Europe*, Brussels 2008.

² KMU Forschung Austria, *Overview of Family Business Relevant Issue – Final Reports*, Vienna 2008, s. 39.

rodzinnych w krajach Unii Europejskiej wynosi 40–50%. Różnice te także wynikają z braku jednolitej oraz ogólnie przyjętej definicji przedsiębiorstw rodzinnych³. Zgodnie z zaprezentowanymi wynikami badań Komisji Europejskiej udział przedsiębiorczości rodzinnej w Polsce w momencie przedstawienia wyników wynosił między 50 a 80% ogółu funkcjonujących firm. Można zatem stwierdzić, że biznes rodzinny stanowi o sile krajowej gospodarki i to od niego zależeć będzie dalszy rozwój ekonomiczny Polski.

Pomimo swojej dużej elastyczności, kreatywności i konkurencyjności przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce muszą mierzyć się z wieloma problemami. Najistotniejsze trudności dotyczą zarządzania finansami, zasobami ludzkimi, budowy strategii oraz planowania i wdrażania strategii sukcesyjnej. Stan żadnej firmy nie trwa wiecznie, dlatego też problematyka międzygeneracyjnego transferu, w obecnym położeniu przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce, wysuwa się na pierwszy plan. To od udanego procesu sukcesji zależeć będzie dalsze funkcjonowanie i ewolucja rodzimych firm rodzinnych.

Celem niniejszego opracowania jest zwrócenie szczególnej uwagi na problematykę sukcesji w polskich przedsiębiorstwach rodzinnych. Autorka postanowiła uwypuklić zjawisko międzypokoleniowego transferu, odwołując się do międzynarodowych i krajowych badań literaturowych oraz empirycznych. W swoich rozważaniach pragnie podkreślić istotę przedsiębiorczości rodzinnej, wagę planowania i wdrażania strategii międzypokoleniowej zmiany oraz przedstawić wnioski z wykonanej syntetycznej analizy krajowych badań dotyczących problematyki sukcesji w rodzimych firmach rodzinnych.

1. Istota przedsiębiorczości rodzinnej

W międzynarodowej literaturze przedmiotu dyskusje na temat definiowania przedsiębiorczości rodzinnej trwają od momentu, gdy przedsiębiorczość rodzinna stała się zagadnieniem badawczym, aż po dzień dzisiejszy. W pierwszym wydaniu „Family Business Review”, w 1988 r., zachęcano badaczy do podjęcia próby zdefiniowania przedsiębiorstwa rodzinnego. Po 20 latach badań nad specyfiką przedsiębiorczości rodzinnej, w 2008 r., R.A. Litz dokonał na łamach tego czasopisma syntetycznej analizy powstałych definicji przedsiębiorstw rodzinnych⁴. Przedstawione zostały wówczas prace ponad 30 badaczy zajmujących się zagadnieniami związanymi z funkcjonowaniem firm rodzinnych na świecie. W pracy R.A. Litza zaprezentowane definicje zostały usystematyzowane ze względu na dwie główne zmienne:

³ *Ibidem*.

⁴ R.A. Litz, *Two sides of one-sided phenomenon: Conceptualizing the family business and business family as a mobius strip*, „Family Business Review” 2008, vol. XXI, no. 3, s. 218.

- zbioru cech tożsamy z firmą rodzinną,
- skali szczegółowości wskaźników struktury przedsiębiorstwa rodzinnego.

Przedstawione przez badacza definicje, a tym samym definicje funkcjonujące w terminologii badań nad przedsiębiorczością rodzinną, mogą być oparte na jednym kryterium (np. własność, zarządzanie, przekazanie przedsiębiorstwa rodzinnego następnemu pokoleniu) bądź można je definiować bazując na dwóch wymiarach (np. własność i zarządzanie), jak również funkcjonują definicje, które zawierają minimum trzy kryteria (np. własność, zarządzanie oraz dodatkowe kryterium, najczęściej jest to sukcesja). Dobór definicji, mającej na celu scharakteryzowanie badanej grupy podmiotów rodzinnych, w znacznej mierze zależy od doboru kryteriów. Na tej podstawie mogą mieć one charakter ogólny, służący do opisu kompleksowego, bądź szczegółowy, mający na celu wnikliwy opis badanych firm. Zaprezentowane wyniki analizy, pomimo znacznego dorobku badawczego, dowiodły braku jedności i przejrzystości w obecnie funkcjonujących definicjach przedsiębiorstw rodzinnych. Trud w jednolitym sformułowaniu kryteriów mających na celu scharakteryzowanie firm rodzinnych również znajduje swoje odzwierciedlenie w interdyscyplinarności oraz mnogości kierunków badawczych nauk o zarządzaniu, których podstawowe nurty badawcze mogą obejmować odmienny zakres działalności przedsiębiorstwa.

Kolejna trudność pojawiająca się przy próbie formułowania cech oraz wymiarów mających na celu wyróżnienie przedsiębiorstw rodzinnych od ogółu funkcjonujących firm to istnienie kryteriów subiektywnych, których włączenie do analizy definicji firm rodzinnych wydaje się być niezbędne. Do kluczowych cech subiektywnych możemy zaliczyć⁵:

- zaangażowanie rodziny w prowadzenie przedsiębiorstwa rodzinnego,
- system wartości i normy rodzinne,
- strategiczną orientację przedsiębiorstwa skupioną na kontynuacji firmy przez kolejne pokolenie,
- troskę o zaplanowanie sukcesji,
- poczucie przynależności rodziny do firmy,
- kulturę organizacyjną firm rodzinnych,
- doświadczenie członków rodziny w prowadzeniu firmy rodzinnej.

Aby podjąć się próby holistycznego zdefiniowania przedsiębiorstwa rodzinnego, badacz jest zobowiązany nie tylko wziąć pod uwagę przedstawione powyżej kryteria obiektywne, ale również szereg kryteriów subiektywnych. Aspekt

⁵ A. Mariański, *Sukcesja jako wyróżnik przedsiębiorstwa rodzinnego*, [w:] Ł. Sułkowski (red.), *Firmy rodzinne – współczesne wyzwania przedsiębiorczości rodzinnej. Kierunki i strategie rozwoju*, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź 2012, s. 10; idem, *Specyfika firm rodzinnych, Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012, s. 30.

ten akcentuje, jak niejednorodna i złożona jest problematyka przedsiębiorczości rodzinnej.

Przedsiębiorstwo rodzinne składa się z dwóch systemów, do których należą: firma i rodzina. Owe systemy mają u swoich podstaw zupełnie odmienny zestaw norm, a tym samym celów, które determinują funkcjonowanie analizowanych struktur. Ze względu na swoje pochodzenie badane podmioty będą wykazywały znaczące różnice, które jednoznacznie wpływają na problemy tworzenia spójnej definicji podmiotu, jakim jest firma rodzinna. Zbiór norm przedsiębiorstwa oraz rodziny przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Porównanie norm rodziny i norm przedsiębiorstwa

Normy rodziny	Normy przedsiębiorstwa
Stwarzanie szans realizacji potrzeb osobom spokrewnionym, zwłaszcza własnym dzieciom	Zatrudnianie osób tylko odpowiednio wykwalifikowanych
Zapewnienie wsparcia odpowiedniego do pojawiających się potrzeb	Zapewnienie wynagrodzenia odpowiedniego do wkładu oraz uwarunkowań rynkowych
Brak różnic pomiędzy rodzeństwem, postrzeganie każdego jako jednostkę, a nie jako średnią	Brak zindywidualizowanego podejścia do pracownika, postrzeganie każdego jako nie jako jednostkę
Stwarzanie każdemu możliwości nauki odpowiednio do potrzeb	Stwarzanie możliwości nauki odpowiednio do potrzeb organizacji

Źródło: T. Siefer, *Du kommst später mal In die Firma! Psychosoziale Dynamik von Familienunternehmen*, Heidelberg 1996, s. 63.

Na podstawie przedstawionych cech charakterystycznych dla systemów rodziny i firmy można dostrzec kluczowe rozbieżności w motywach działania rodziny i firmy. Dla efektywnego funkcjonowania podmiotu, jakim jest firma rodzinna, niezbędne zdaje się równoważenie priorytetów rodziny oraz przedsiębiorstwa. Bazując również na zaprezentowanych powyżej informacjach, można dostrzec kolejną zależność cechującą firmy rodzinne – często w istotne cele działania przedsiębiorstwa wplecione zostają cele rodzinne. Zależności te nie tylko wpływają na rozmycie stworzenia jednorodnej i ogólnie akceptowalnej definicji, ale również mogą silnie wpływać na rytm i rozwój firmy.

Mimo wielu trudności oraz szerokiego zakresu aspektów niezbędnych przy definiowaniu przedsiębiorstwa rodzinnego można dostrzec, że do najczęściej pojawiających się cech charakterystycznych, mających na celu wyodrębnienie przedsiębiorstw rodzinnych od ogółu działających firm, należą:

- własność,
- własność i zarządzanie,
- własność, zarządzanie oraz sukcesja, czyli międzygeneracyjny transfer władzy i własności.

Na podstawie badań literaturowych poświęconych tematyce specyfiki oraz istocie przedsiębiorczości rodzinnej można dostrzec, że znaczna grupa badaczy wybiera kryterium własności oraz zarządzania do wyodrębnienia grupy przedsiębiorstw rodzinnych⁶. Jednakże coraz częściej przy definiowaniu firm rodzinnych badacze zwracają uwagę na jeszcze jeden aspekt, jakim jest przekazanie przedsiębiorstwa kolejnemu pokoleniu bądź występowanie woli przekazania firmy następnemu pokoleniu⁷. W swoich rozważaniach identyfikują określenie przedsiębiorstwa rodzinnego z długookresową perspektywą trwania, przy jednoczesnym wyborze kluczowych czynników, które powinny zaistnieć równolegle, należą do nich⁸:

- udział rodziny we własności firmy,
- wpływ rodziny na strategię firmy,
- kontrola nad firmą znajduje się w rękach rodziny,
- udział w prowadzeniu przedsiębiorstwa dwóch pokoleń,
- aktywny udział członków rodziny w zarządzaniu firmą.

Bazując na tych rozważaniach rozróżnia się trzy typy definicji przedsiębiorstwa rodzinnego: szerokie, pośrednie oraz wąskie. Tabela 2 przedstawia kryteria determinujące stopień zaangażowania rodziny, wraz z klasyfikacją firm rodzinnych w danym typie definicji.

⁶ Ł. Sułkowski, *Organizacja a rodzina. Więzi familistyczne w życiu gospodarczym*, TNOiK, Toruń 2004, s. 99; P.A. Frishkoff, *Understanding Family Business*, Austin Family Business Program, Austin 1995; A. Cadbury, *Family Firm and their Governance: Creating Tomorrow's Company from Today's*, Egon Zehender International 2000, s. 5; J.H. Chua, J.J. Chrisman, P. Sharma, *Defining the family business by behaviour*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 1999, vol. 32, no. 4, s. 19–39; M. Gallo, J. Sveen, *Internationalizing the family business: Facilitating and retraining factors*, „Family Business Review” 1991, vol. 4, no. 2, s. 181–190; P. Holland, J. Oliver, *An empirical examination of the stages of development of family business*, „Journal of Business and Entrepreneurship” 1992, vol. 4, no. 1, s. 27–38; A. Carsrud, *Meandering of a resurrected psychologist or lessons learned in creating a family business program*, „Entrepreneurship: Theory & Practice” 1994, vol. 19, no. 1, s. 39–48; T. Covin, *Profiling preference for employment in family-owned firms*, „Family Business Review” 1994, vol. 7, no. 2, s. 287–296; R. Donckles, J. Lambrecht, *Are family business really different? What we know from western European business research that could be applied to the re-emergence of family-based enterprises in east central Europe*, *ibidem*, 1999, vol. 12, no. 1, s. 171–191; L. Kelly, N. Athanassiou, W. Crittenden, *Founder centrality and strategic behaviour in the family-owned firm*, „Entrepreneurship: Theory & Practice” 2000, vol. 25, no. 1, s. 27–42; S. Klein, *Family business in Germany: Significance and structure*, „Family Business Review” 2000, vol. 13, no. 3, s. 157–181.

⁷ *Family firm: A resilient model for the 21st century*, „PwC Family Business Survey” 2012, October.

⁸ M.C. Shanker, J.H. Astrachan, *Myths and realities: Family businesses' contribution to the us economy – A framework for assessing family business statistics*, „Family Business Review” 1996, vol. 9, no. 2, s. 107–119.

Tabela 2. Stopień zaangażowania rodziny a typy definicji przedsiębiorstw rodzinnych

Wskaźniki	Typy definicji		
	szerokie	pośrednie	wąskie
Struktura właścicielska	Istotne udziały w rękach rodziny	Kontrolne udziały w rękach rodziny	Większościowe udziały w rękach rodziny
Kontrola strategiczna oraz kontrola zarządcza	Kontrola strategiczna w rękach rodziny	Kontrola strategiczna oraz udział w zarządzaniu w rękach rodziny	Kontrola strategiczna oraz kontrola zarządcza w rękach rodziny
Transfer międzygeneracyjny	Niewymagany	Planowany	Firma wielopokoleniowa
Aktywne zaangażowanie członków rodziny	Słabe	Umiarkowane	Mocne

Źródło: M.C. Shanker, J.H. Astrachan, *Myths and realities: Family businesses' contribution to the us economy – A framework for assessing family business statistics*, „Family Business Review” 1996, vol. 9, no. 2, s. 110.

Na podstawie przedstawionych powyżej danych można scharakteryzować poszczególne typy definicji w zależności od zaangażowania rodziny w działalność firmy. W szerokich typach definicji można dostrzec, że brakuje precyzji przy określeniu udziału rodziny w aspekcie kontroli zarządczej firmy, cechuje je również niski poziom aktywnego zaangażowania rodziny w bieżące sprawy firmy, jak również niewymagalność sukcesji. W typach pośrednich wskazuje się, że firma jest prowadzona przez rodzinę i przewidywana jest kontynuacja działalności firmy pod kontrolą zarządczą, strategiczną, jak również własnościową rodziny. Typy wąskich definicji wymagają aktywnego zaangażowania założycieli jak również następnych pokoleń w prowadzenie, kontrolowanie i zarządzanie firmą.

Analiza przedstawionej literatury przedmiotu ukazuje, że podmiot tak wielowymiarowy, jakim jest przedsiębiorstwo rodzinne, nie może być jednoznacznie zdefiniowany w taki sposób, aby mógł być on powszechnie zaakceptowany. Równie trudno jest dokonać wyboru priorytetowych kryteriów mających na celu wyodrębnienie grupy firm rodzinnych z ogółu funkcjonujących podmiotów gospodarczych, mając na uwadze, że firma rodzinna powinna zostać zdefiniowana na podstawie zarazem mierników obiektywnych, jak i subiektywnych, które są nierozzerwalnie połączone ze specyfiką analizowanej grupy podmiotów gospodarczych.

W perspektywie przytoczonych badań oraz analiz niezbędne zdaje się odniesienie do polskich realiów. Ze względu na uwarunkowania gospodarcze oraz polityczne przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce oraz w pozostałych krajach transformacji gospodarczej Europy Środkowej i Wschodniej powstawały w latach 90. XX w. Oznacza to, że do niedawna w znaczącej większości były one prowadzone przez pierwsze pokolenie założycieli. Badania przeprowadzone

dotychczas przez polskich naukowców ukazują, że sukcesja jest obecnie zagadnieniem priorytetowym w zakresie planowania oraz wdrażania strategii międzygeneracyjnej zmiany w polskich firmach rodzinnych. Jednakże ze względu na brak wzorców oraz doświadczeń występuje wiele zagrożeń dla dalszego funkcjonowania tej grupy podmiotów gospodarczych w rękach następnych pokoleń rodziny.

Ze względu na uwarunkowania polityczno-gospodarcze w Polsce i w innych krajach transformacji gospodarczej nie jest możliwe podjęcie próby tworzenia modelu opisującego przedsiębiorczość rodzinną na podstawie przedstawionych powyżej wąskich typów definicji firm rodzinnych, uwzględniających w procesach zarządzania, kontroli oraz własności wielopokoleniowość. Definicje te powstawały w innych warunkach społeczno-gospodarczych, gdzie firmy rodzinne są prowadzone przez drugie, trzecie bądź następne pokolenie. Ze względu na tę różnicę nie są one dopasowane do obecnych polskich uwarunkowań. Sytuacja ta również uwypukla brak możliwości stworzenia jednorodnej i ogólnie akceptowalnej definicji firm rodzinnych w Polsce. Mimo, że w Polsce od ponad 20 lat prężnie funkcjonuje przedsiębiorczość rodzinna, a badania nad teorią i praktyką firm rodzinnych w naszym kraju rozwijają się dynamicznie, nie został opracowany jeden przyjęty model charakteryzujący przedsiębiorstwa rodzinne.

Stan każdego przedsiębiorstwa jest zmienny, dlatego obecna sytuacja wymaga od przedsiębiorczości rodzinnej rozwoju oraz opracowania własnego modelu strategii sukcesyjnej. Pomimo, że polskie przedsiębiorstwa rodzinne funkcjonują znacznie krócej od ich odpowiedników na świecie, w świetle międzynarodowych badań, borykają się ze zbliżonymi trudnościami i problemami, a najistotniejszym wyzwaniem dla wszystkich przedsiębiorstw rodzinnych jest przekazanie funkcji zarządczych oraz własności następnemu pokoleniu⁹.

2. Istota sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych

Badania nad zjawiskiem sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych na świecie są prowadzone przez szerokie grono badaczy od dłuższego czasu, co bezpośrednio wynika z odmiennych warunków gospodarczych i politycznych¹⁰.

⁹ *Final Report of the Expert Group, Overview of Family – Business – Relevant Issues: Research, Networks, Policy Measures and Existing Studies*, European Commission 2009, s. 11.

¹⁰ R. Beckhard, W.G. Dyer, *Managing continuity in the family-owned business*, „Organizational Dynamics” 1983, vol. 12, no. 1, s. 4–12; A. Kimhi, *Intergenerational succession in small family businesses: Borrowing constrains and optimal timing of succession*, „Small Business Economics” 1997, vol. 9, no. 4, s. 309–318; P.E. Dasher, W.G. Jens, *Family business succession planning*, „Business Horizons” 1999, vol. 42, no. 5, s. 2–5; P. Sharma, J.J. Chrisman, J.H. Chua, *Predictors of satisfaction with the succession process in family firms*, „Journal of Business Venturing” 2003, vol. 18, no. 5, s. 667–687; D. Miller, L. Steier, I. Le Breton-Miller,

W Polsce badania nad procesem sukcesji, z początku jako planowanej w przyszłości wizji czekającej firmy, w naszym kraju trwają od prawie 10 lat. W ostatnim czasie można zauważyć wzmożone zainteresowanie rodzimych badaczy fenomenem międzygeneracyjnej zmiany. Zaangażowanie naukowców w zgłębianie wiedzy na temat sukcesji w polskich przedsiębiorstwach rodzinnych jest podyktowane obecną, powszechną wśród firm rodzinnych zmianą pokoleniową.

Sukcesja jest jednym z kluczowych elementów funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych, co więcej, jest czynnikiem wyróżniającym firmy rodzinne od grupy przedsiębiorstw nierodzinnych. Od zaplanowania i przeprowadzania tego procesu zależy rozwój i przyszłość przedsiębiorstwa. Jest to fundamentalny i specyficzny czynnik strategii firm rodzinnych. Zagadnienie związane z międzygeneracyjnym transferem władzy i własności jest pierwszorzędnym wątkiem w zarządzaniu biznesem rodzinnym. Pragnąc osiągnąć sukces w długiej perspektywie czasowej, każde przedsiębiorstwo rodzinne powinno posiadać umiejętności i kompetencje do przeniesienia uprawnień decyzyjnych na następne pokolenie. Czas trwania procesu sukcesji jest przykładem jednej z najbardziej długookresowych strategii dla przedsiębiorstwa oraz jednym z najbardziej złożonych problemów dla firm rodzinnych¹¹. Sukcesja nie ogranicza się tylko do przekazania funkcji zarządczych i własności młodszemu pokoleniu, ale obejmuje przekazanie wiedzy, umiejętności, kompetencji oraz uprawnień decyzyjnych. Oznacza to, że międzygeneracyjny transfer to wieloetapowy, kompleksowy proces, w który zaangażowane są czynniki dotyczące systemu rodziny oraz systemu przedsiębiorstwa. Bezpośrednio dotyka on strategii firmy, strategii personalnej, kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa oraz struktury własności. Gotowość do podjęcia przez przedsiębiorstwo rodzinne procesu sukcesji powinna być rozpatrywana bardzo szeroko, ponieważ będzie ona weryfikować przygotowanie rodziny, firmy, finansowe, prawne oraz personalne przedsiębiorstwa rodzinnego.

Tymczasem, według badań poświęconych tematyce międzygeneracyjnego przekazania uprawnień decyzyjnych na następne pokolenie, brak zaplanowania

Lost in time: Intergenerational succession, change and failure in family business, *ibidem*, 2003, vol. 18, no. 4, s. 513–531; Y. Wang, D. Watkins, N. Harris, K. Spicer, *The relationship between succession issues and business performance: Evidence from UK family SMEs*, „International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research” 2004, vol. 10, no. 1–2, s. 59–84; S. Royer, R. Simons, B. Boyd, A. Rafferty, *Promoting family: A contingency model of family business succession*, „Family Business Review” 2008, vol. 21, no. 1, s. 15–30; J.R. Mitchell, T.A. Hart, S. Valcea, D.M. Townsend, *Becoming the Boss: Discretion and post-succession success in family firms*, „Entrepreneurship: Theory and Practice” 2009, vol. 33, no. 6, s. 1201–1218; B. Bigliardi, A.I. Dormio, *Successful generation change in family business*, „Measuring Business Excellence” 2009, vol. 13, no. 2, s. 44–50.

¹¹ N.C. Churchill, K.J. Hatten, *Non-market based Transfers of Wealth and Power. A Research From Work for Family Businesses*, „Family Business Review” 1997, vol. 10, no. 1, s. 53–67.

sukcesji jest fundamentalną przyczyną upadku firmy bądź utraty kontroli przez rodzinę właścicielską¹². Można zatem dostrzec, że sukcesja stanowi wyjątkowy problem przedsiębiorczości rodzinnej, która w swoim zamyśle oraz celach głównych ma trwać mimo zmieniających się pokoleń. Każdy międzygeneracyjny transfer wpływa na wymianę zasobów materialnych i niematerialnych firmy rodzinnej. Nieuchronność przemijania przy jednoczesnym założeniu wymiany pokoleń sprawia, że zarówno przedsiębiorstwo, jak i rodzina powinny być przygotowane do transferu własności oraz zarządzania, jak również planowania z wyprzedzeniem procesu sukcesji¹³. Sukcesja w firmie rodzinnej wiąże się również z bardzo poważnymi zagrożeniami dla dalszego funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa, co więcej, w trakcie trwania międzygeneracyjnej zmiany firma odznacza się słabą pozycją, która przy błędnym planowaniu transferu władzy i własności może doprowadzić w skrajnym przypadku do upadku przedsiębiorstwa¹⁴. Opisaną powyżej sytuację potwierdzają wyniki badań empirycznych, które ukazują, że tylko 50% przedsiębiorstw rodzinnych dochodzi do momentu sukcesji, natomiast wyłącznie ok. 15% ze wszystkich firm rodzinnych przechodzi do trzeciego pokolenia¹⁵.

W początkowej fazie planowanie procesu sukcesji wymaga się od przedsiębiorstwa rodzinnego ustalenia kryteriów sukcesu międzygeneracyjnego transferu. Na tym etapie kluczowe staje się określenie celu w procesie sukcesji oraz harmonizacja celów rodziny i przedsiębiorstwa. Dlatego też w świetle badań nad tematyką sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych kluczową rolę odgrywają działania, mające na celu prawidłowe przeprowadzenie procesu sukcesji. Do fundamentalnych działań należą¹⁶:

- 1) zaplanowanie sukcesji,
- 2) ustalenie etapów przeprowadzenia sukcesji,
- 3) wybór sukcesora (wybór alternatywnych kandydatów),
- 4) określenie ram czasowych przeprowadzenia sukcesji,
- 5) podjęcie działań w kierunku przygotowania do roli sukcesora,
- 6) przeprowadzenie transferu władzy i własności.

¹² I. Lansberg, *The Succession Conspiracy*, Family Business Sourcebook, Family Enterprise Publisher, Georgia 2002, s. 45.

¹³ J. Jeżak, *Zarządzanie przez wizję w firmie rodzinnej*, [w] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Problemy teorii i praktyki*, WWSZiP, Wałbrzych 2003, s. 221–222.

¹⁴ J. Jeżak, W. Popczyk, A. Winnicka-Popczyk, *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Diffin, Warszawa 2004, s. 75; M. Burkart, F. Panunzi, A. Schleifer, *Family firms*, „Journal of Finance” 2003, vol. 53, s. 2167–2202.

¹⁵ P. Eddy, *Lessons, Legends and Legacies: Serving the Family Business*, „Journal of Financial Planning” 1996, s. 76–77.

¹⁶ Ł. Sułkowski, A. Mariański, *Firmy rodzinne, jako osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Poltex, Warszawa 2009, s. 39–40.

W świetle badań nad tematyką sukcesji w firmach rodzinnych wyróżnia się następujące kluczowe czynniki determinujące przebieg procesu sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych:

- czynniki związane z osobą następcy,
- czynniki związane z osobą seniora,
- czynniki związane z funkcjonowaniem rodziny.

W nawiązaniu do czynników związanych z osobą następcy oraz seniora, tak samo istotna jest chęć przekazania przedsiębiorstwa przez seniora następnemu pokoleniu jak fakt, aby następca był zaangażowany oraz wyrażał chęć przejęcia rodzinnego biznesu. Darzenie następcy zaufaniem ze strony właściciela jest kolejnym istotnym czynnikiem wpływającym na jakość przeprowadzanej sukcesji. Wiarygodność oraz przeświadczenie zaufania w stosunku do zamiarów następcy decyduje o udanym przejęciu biznesu. Trzecim równie istotnym czynnikiem, w relacji przedstawionych powyżej fundamentalnych aspektów mających wpływ na proces sukcesji, jest osobista potrzeba i zawodowe zainteresowanie następcy firmą oraz jej działalnością. Chęć następcy do prowadzenia przedsiębiorstwa rodzinnego pozytywnie wpływa na proces międzygeneracyjnego transferu. Należy jednak pamiętać, że sukcesja jest procesem otwartym, co oznacza, że następca powinien mieć możliwość samodzielnego podjęcia decyzji o związaniu się z przedsiębiorstwem rodzinnym. Przygotowanie kierunkowe, zdobyte doświadczenie również w innych firmach oraz wykształcenie przyczynia się do podwyższenia poziomu procesu sukcesji, a relacje między następcą a seniorem oparte na wzajemnym szacunku oraz zaufaniu pomogą przejść przez zmianę międzypokoleniową. Równie istotne przy podjęciu się przez firmę rodzinną przeprowadzenia procesu sukcesji są czynniki związane z relacjami panującymi w rodzinie. Wskazane relacje będą warunkować proces komunikacji oraz porozumienia się między poszczególnymi członkami rodziny będącymi jak również nie będącymi pracownikami firmy. Na podstawie przeprowadzonych badań została dostrzeżona silna korelacja pomiędzy jakością stosunków wewnątrz rodziny, a procesem planowania i przeprowadzenia sukcesji¹⁷. Dodatnia korelacja wymienionych i scharakteryzowanych powyżej czynników powoduje naturalną chęć przejęcia firmy przez kolejne pokolenie przy jednoczesnym podniesieniu poziomu przeprowadzanej międzygeneracyjnej zmiany oraz nieprowadzeniu do wystąpienia napięcia sukcesyjnego pomiędzy seniorem a następcą, które determinuje relacje systemów rodziny oraz firmy.

Warte nadmieniania w tym punkcie są również fundamentalne czynniki, które uniemożliwiają przedsiębiorstwom rodzinnym przejście przez proces sukcesji. Do głównych czynników utrudniających międzygeneracyjny transfer zalicza się:

¹⁷ E. Venter, C. Boshoff, G. Mass, *The influence of successor – related factors on the succession process in small and medium – sized family business*, „Family Business Review” 2005, vol. 18, no. 4. s. 288–299.

- brak zdolności przedsiębiorstwa do utrzymania się na rynku,
- brak podjęcia przez przedsiębiorstwo procesu planowania sukcesji,
- brak chęci ze strony seniora do przekazania firmy następnemu pokoleniu,
- brak zainteresowania następcy/następców przejęciem firmy.

Występowanie któregośkolwiek z wymienionych determinantów bądź ich kombinacji znacznie utrudnia bądź całkowicie uniemożliwia dokonanie sukcesji. Niezbędnym podkreślenia jest fakt, że pierwszorzędną przyczyną niepowodzenia procesu sukcesji jest brak jego planowania. Wdrożenie profesjonalnego planu przekazania władzy i własności następnemu pokoleniu w obecnych, turbulentnych warunkach otoczenia zewnętrznego w znacznej większości firm rodzinnych umożliwia nie tylko sprawne przeprowadzenie międzygeneracyjnej zmiany, ale również uodparnia firmę na zagrożenia obecne w trakcie trwania sukcesji i wpływa na zachowanie pozytywnych relacji rodzinnych. Dlatego też w literaturze przedmiotu podkreślana jest konieczność jak najwcześniejszego podjęcia i wdrożenia strategii sukcesyjnej¹⁸.

Według źródeł literaturowych problematyka sukcesji jest najistotniejsza dla młodych firm rodzinnych, które ze względu na swój staż funkcjonowania są szczególnie wrażliwe na zmiany wynikające z przekazania kontroli oraz funkcji zarządczych następnemu pokoleniu¹⁹. Zagrożenie to może bardzo silnie wpływać na jakość funkcjonowania i kondycje polskich przedsiębiorstw rodzinnych, które ze względu na uwarunkowania polityczne i gospodarcze należą do grupy młodych firm. Również z tego powodu polskie przedsiębiorstwa rodzinne są znacznie bardziej narażone na niepowodzenie przeprowadzenia procesu sukcesji. Dlatego też tak istotne jest prowadzenie dogłębnych badań, które pozwoliłyby na stworzenie uniwersalnego modelu procesu sukcesji polskich przedsiębiorstw rodzinnych, biorącego pod uwagę warunki i możliwości funkcjonowania i rozwoju firm w naszym kraju. Z pewnością wyniki przeprowadzonych analiz mogłyby posłużyć przedsiębiorstwom rodzinnym jako wzór, ze względu na brak doświadczenia w przedstawionym temacie.

3. Strategia międzypokoleniowego transferu w przedsiębiorstwach rodzinnych w Polsce – analiza badań empirycznych

Autorka niniejszego opracowania poświęconego problematyce międzygeneracyjnego transferu władzy i własności, dotarła do sześciu krajowych raportów uwzględniających w swoich badaniach tematykę sukcesji w polskich firmach

¹⁸ D. Gage, J. Gromala, E. Kopf, *Gifting or transferring a business or real property to next generation*, „ACTEC Journal” 2004, vol. 30, no. 3, s. 196.

¹⁹ M.K. Fiegenger, M.B. Brown, A.R. Prince, K.M. File, *Passing on strategic vision. Favoured models of successor preparation by CEO of family and nonfamily firms*, „Journal of Small Business Management” 1996, no. 3, s. 34.

rodzinnych. Przeprowadzone badania pozwoliły uzyskać pogładową wiedzę na temat więzów, norm i wartości reprezentowanych przez rodziny, a funkcjonowaniem przedsiębiorstw, biorąc pod uwagę krajowe realia polityczne i gospodarcze, kluczowe bariery rozwoju oraz wyzwania i priorytety, jakie stoją przed przedsiębiorczością rodzinną w Polsce. Do przeprowadzonych badań empirycznych dotyczących działalności firm rodzinnych w kraju należą:

- PricewaterhouseCoopers, *Skuteczne działanie* 2007/2008, (badania polskiej przedsiębiorczości rodzinnej zostały dołączone do światowej edycji);
- Expert Group-Poland, *Overview of family business relevant issue – country Fiche Poland 2008* (badania polskich firm rodzinnych zostały przeprowadzone na potrzeby badania Komisji Unii Europejskiej – Final Report of the Expert Group, *Overview of Family – Business – Relevant Issues: Research, Networks, Policy Measures and Existing Studies*, European Commission 2009);
- PARP, *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania* 2009;
- PARP, *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych*, 2012;
- ThinkTank, *Dobra Sukcesja. Nowoczesne podejście do zarządzania sukcesją i majątkiem w firmach rodzinnych – dobre praktyki*, raport 2012;
- Instytut Biznesu Rodzinnego, *Kody Wartości. Efektywna sukcesja w polskich firmach rodzinnych* 2013 (badanie jest w trakcie realizacji).

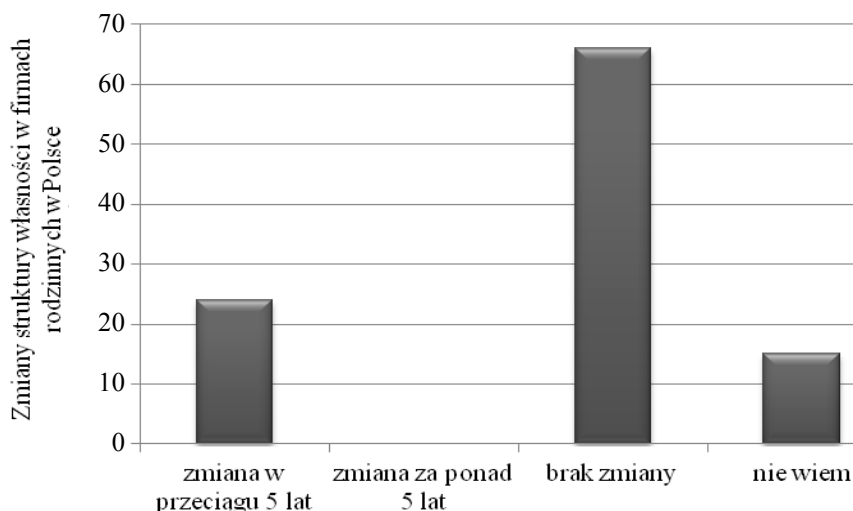
W dalszej części artykułu każde z wymienionych badań zostało opisane i scharakteryzowane, ze szczególnym uwzględnieniem problematyki planowania i wdrażania strategii sukcesyjnej w polskich firmach rodzinnych.

Jednym z pierwszych raportów powstałych na podstawie badań empirycznych na temat specyfiki firm rodzinnych w Polsce był raport PwC, *Skuteczne działanie* 2007/2008. Edycja niniejszego badania powstała po opublikowaniu przez firmę wyników analiz międzynarodowych dotyczących działalności firm rodzinnych. Kluczowym pytaniem, na które badanie krajowych przedsiębiorstw rodzinnych poszukiwało odpowiedzi, brzmiało następująco – *Czy firmy rodzinne w Polsce różnią się od tych, które istnieją w innych krajach?* Przeprowadzone badanie obejmowało następujące zagadnienia:

- definiowanie przedsiębiorstwa rodzinnego (zastosowanego na potrzeby niniejszego badania);
- kluczowe wyzwania i priorytety;
- własność, planowanie sukcesji oraz zarządzanie zasobami ludzkimi;
- relacje między członkami rodziny oraz ich wpływ na firmę;
- analiza otoczenia zewnętrznego pod kątem funkcjonowania firm rodzinnych.

Wszelkie przedstawione powyżej zagadnienia badawcze były identyczne dla badań przeprowadzonych na skalę międzynarodową oraz w Polsce. Polska edycja badania realizowana przez firmę PwC skupiła się na firmach rodzinnych należących do sektora MSP, liczba badanych podmiotów gospodarczych z opisywanej grupy firm wyniosła 50.

Według polskiej edycji badań z 2008 r., jedna czwarta analizowanych firm zamierza zmienić strukturę właścicielską w przeciągu najbliższych 5 lat. Natomiast ponad połowa badanych firm rodzinnych pragnie zachować obecną strukturę własności. W nawiązaniu do pytania dotyczącego planowania sukcesji ponad dwie trzecie badanych podmiotów gospodarczych nie dysponuje planem strategii sukcesyjnej²⁰. Poniżej zostały przedstawione dowody empiryczne potwierdzające opisaną sytuację związaną z problematyką sukcesji w polskich przedsiębiorstwach rodzinnych na podstawie analiz wykonanych w latach 2007/2008 przez firmę PwC.

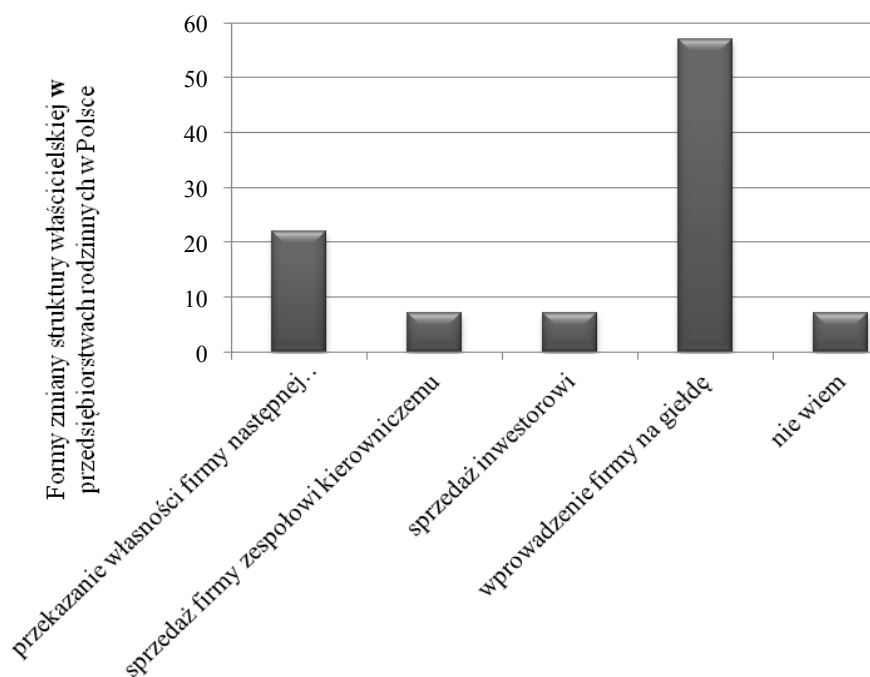


Wykres 1. Plany zmian struktury własności w firmach rodzinnych w Polsce przeciągu najbliższych 5 lat (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie PricewaterhouseCoopers, *Skuteczne działanie – raport 2007/2008*, Warszawa 2008, s. 45–46.

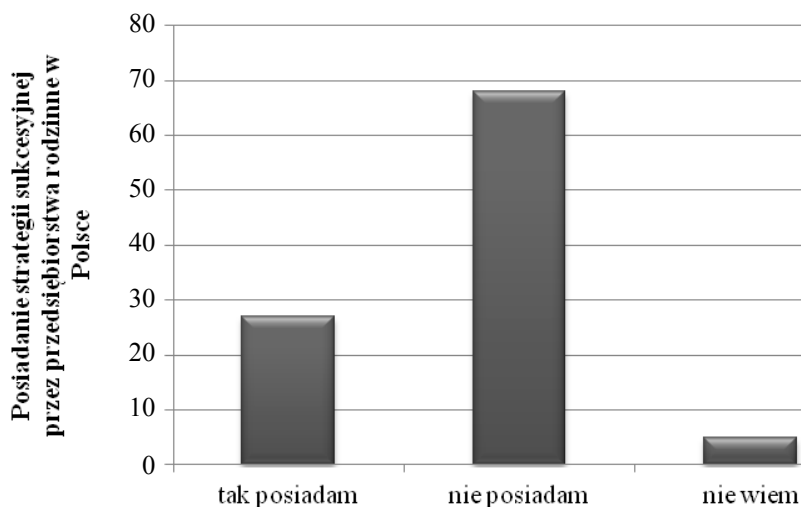
Na podstawie przeprowadzonych analiz można dostrzec, że jedna czwarta badanych firm rodzinnych planuje zmienić strukturę właścicielską w przeciągu najbliższych 5 lat, taki sam udział procentowy firm deklaruje, że zmiana struktury własności nastąpi wyłącznie w obrębie rodziny, natomiast zdecydowana większość respondentów planuje wprowadzić swoją firmę na giełdę.

²⁰ PricewaterhouseCoopers, *Skuteczne działanie – raport 2007/2008*, Warszawa 2008, s. 36–57.



Wykres 2. Formy zmiany struktury własnościowej w firmach rodzinnych w Polsce (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie, PricewaterhouseCoopers, *Skuteczne działanie...*, s. 45–46.



Wykres 3. Posiadanie planu strategii sukcesyjnej wśród firm rodzinnych w Polsce (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie, PricewaterhouseCoopers, *Skuteczne działanie...*, s. 47.

Na pytanie dotyczące posiadania planu strategii sukcesyjnej aż 68% respondentów udzieliło odpowiedzi przeczącej, tylko niewielki odsetek firm posiada plan międzygeneracyjnego transferu.

W badanych firmach brakowało również informacji o procedurach postępowania w sprawach spadkowych i biznesowych w przypadku nagłej śmierci właściciela bądź niesprawności kluczowych osób zarządzających firmą. W firmach, w których została opracowana strategia sukcesyjna, nie został wybrany następca, a większość z seniorów uważa, że członkowie rodziny z zadowoleniem przyjmą przyjęte przez nich decyzje w sprawie międzygeneracyjnych zmian. Jedynie niewielki odsetek właścicieli obawia się reakcji następcy w tej kwestii, co może doprowadzić do rozłamu przedsiębiorstwa²¹.

Kolejnym badaniem dotyczącym funkcjonowania i rozwoju polskich przedsiębiorstw rodzinnych były badania wykonane przez Expert Group-Poland, *Overview of family business relevant issue – country Fiche Poland 2008*, którego wyniki stały się częścią raportu Komisji Europejskiej – *Final Report of the Expert Group, Overview of Family – Business – Relevant Issues: Research, Networks, Policy Measures and Existing Studies*, European Commission 2009. Grupa przedsiębiorstw rodzinnych objęta badaniem wynosiła 340 podmiotów należących do sektora MMSP, jednakże zostały one włączona do analizy na podstawie trzech, różnych badań przeprowadzanych w przeciągu 5 lat. Do kluczowych obszarów badawczych należały następujące zagadnienia²²:

- diagnoza specyfiki przedsiębiorczości rodzinnej,
- zagadnienia finansowe firm rodzinnych,
- planowanie procesu sukcesji,
- relacje pomiędzy systemem rodziny a systemem przedsiębiorstwa,
- zarządzanie zasobami ludzkimi,
- system edukacji pro przedsiębiorczej,
- systemy wsparcia firm rodzinnych.

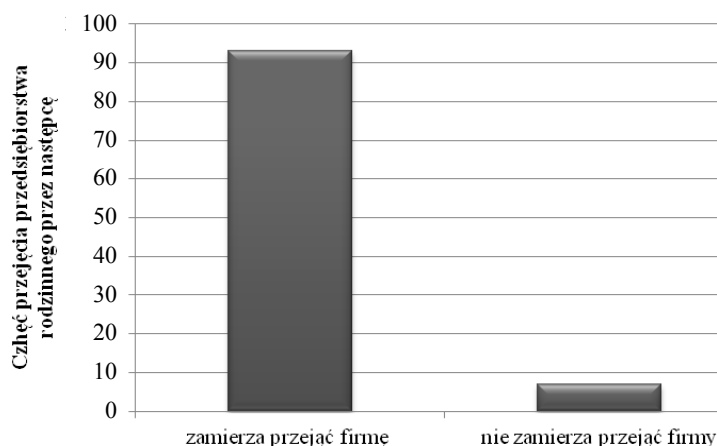
Na podstawie przeprowadzonych w Polsce badań ponad 75% firm rodzinnych jest prowadzonych przez pokolenie założycieli, 16,7% przez drugą generację, trzecie pokolenie sprawuje nadzór nad 5,5%, a udział firm prowadzonych przez czwarte pokolenie wynosi 2,8%²³. Przeprowadzone badania wykazały również, że 93% następców odnosi się przychylnie do przejęcia przedsiębiorstwa z rąk seniora, jedynie 7% respondentów nie jest zainteresowanych prowadzeniem firmy. Na podstawie analizy przeprowadzonych badań ponad połowa funkcjonujących przedsiębiorstw rodzinnych nie posiada planu strategii succe-

²¹ PricewaterhouseCoopers, *Skuteczne działanie – raport 2007/2008*, Warszawa 2008, s. 46.

²² A. Majda, *Wyzwania i priorytety firm rodzinnych w Unii Europejskiej*, [w:] P. Urbanek (red.), *Ekonomia i zarządzanie w teorii i praktyce. Zarządzanie w warunkach nowej ekonomii*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2012, s. 14.

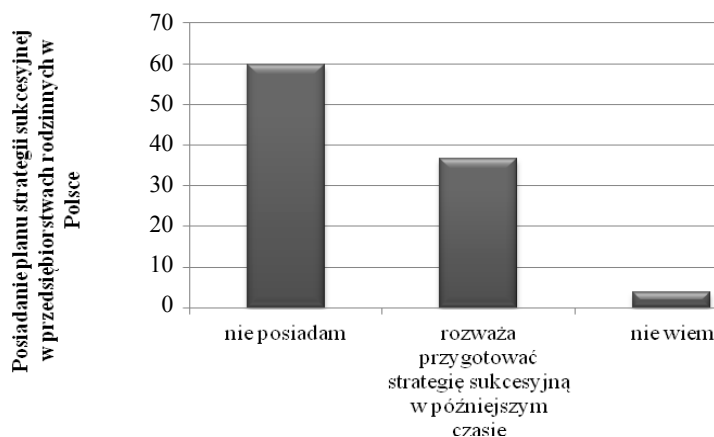
²³ Expert Group-Poland, *Overview of family business relevant issue – country Fiche Poland 2008*, s. 9.

syjnej, ponad jedna trzecia właścicieli uważa, że ma jeszcze wystarczająco dużo czasu do stworzenie planu strategii międzygeneracyjnego transferu, a 3,7% badanych nie potrafi udzielić jednoznacznej odpowiedzi²⁴. Poniżej zostały przedstawione dowody empiryczne potwierdzające opisaną sytuację związaną z problematyką sukcesji w polskich przedsiębiorstwach rodzinnych na podstawie analiz wykonanych w roku 2008 przez Expert Group-Poland, *Overview of family business relevant issue – country Fiche Poland 2008*.



Wykres 4. Deklarowana chęć następcy przejęcia przedsiębiorstwa rodzinnego w Polsce (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie Expert Group-Poland, *Overview of family business relevant issue – country Fiche Poland 2008*, s. 9–11.



Wykres 5. Posiadanie planu strategii sukcesyjnej wśród przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie Expert Group-Poland, *Overview of family business...*, s. 9–11.

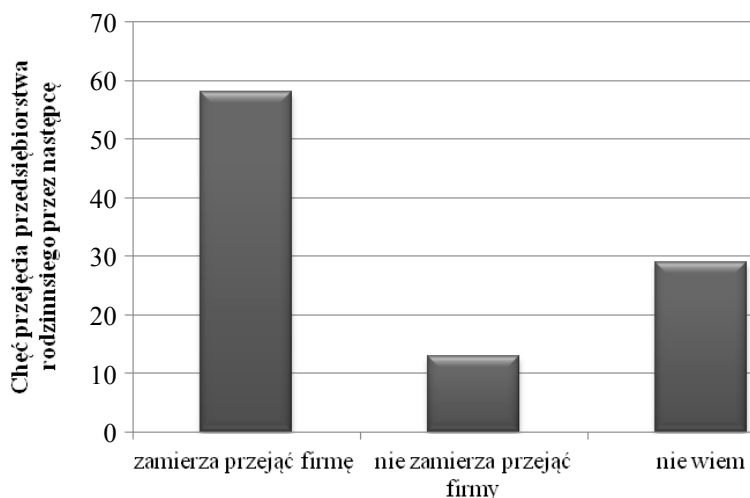
²⁴ *Ibidem*, s. 9–11.

Na podstawie powyższych danych można również dostrzec jak znaczący odsetek polskich przedsiębiorstw rodzinnych nie jest gotowych na międzygeneracyjny transfer. Taka sytuacja jest powszechna dla rodzimych firm rodzinnych, pomimo istotnych zagrożeń jakie mogą spotkać przedsiębiorstwa rodzinne nie planujące bądź zbyt późno planujące proces sukcesji.

Następna analiza sytuacji polskich przedsiębiorstw rodzinnych to badanie przeprowadzone przez PARP *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania* 2009. Badanie zostało przeprowadzone na próbie 1280 podmiotów rodzinnych należących do sektora MMSP.

Do kluczowych obszarów weryfikacji należały²⁵:

- świadomość rodzinnego charakteru,
- źródła oraz specyfika przedsiębiorczości rodzinnej w Polsce,
- wartość i zarządzanie w firmach rodzinnych w Polsce,
- zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie rodzinnej w Polsce,
- strategia sukcesyjna w polskich przedsiębiorstwach rodzinnych,
- kluczowe mechanizmy wsparcia przedsiębiorczości rodzinnej w Polsce.



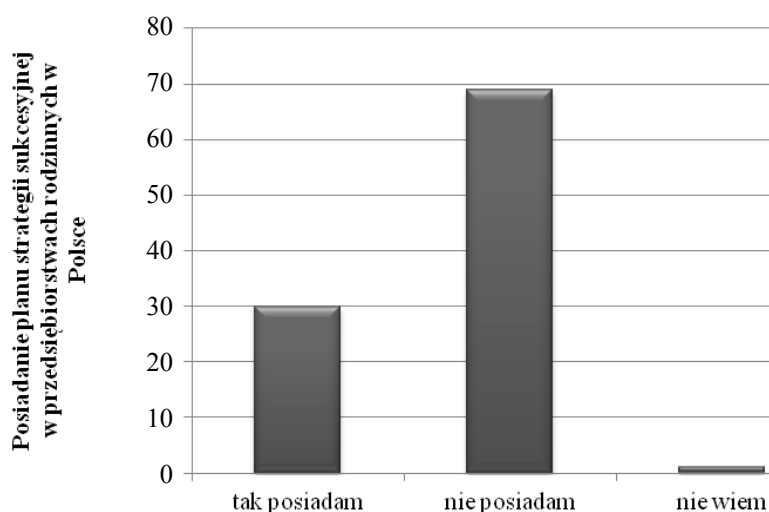
Wykres 6. Wola sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych w Polsce (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie PARP *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania* 2009, Warszawa 2009, s. 129–131.

W badaniu PARP *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania* 2009 przedsiębiorstwa rodzinne, w których doszło do sukcesji, stanowiły jedynie 15%. Sytuacja ta jest w pełni zrozumiała ze względu na fakt, że zdecy-

²⁵ PARP *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania* 2009, Warszawa 2009, s. 15.

dowana większość podmiotów gospodarczych powstała w Polsce w latach 90. XX w. Istotna większość respondentów planuje przekazać przedsiębiorstwo następnemu pokoleniu, jednakże tylko jedna trzecia badanych deklaruje wolę sukcesji w sposób zdecydowany. W co ponad dziesiątej firmie nie zamierza się uruchomić procesów sukcesyjnych, a w jednej trzeciej przedsiębiorstw rodzinnych nie zapadły jeszcze żadne decyzje dotyczące zaplanowania i wdrożenia strategii sukcesyjnej²⁶. Poniżej zostały zaprezentowane dane mające na celu uwiarygodnienie przedstawionych wyników.



Wykres 7. Strategia sukcesyjna w przedsiębiorstwach rodzinnych w Polsce (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie PARP *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce...*, op. cit. s. 132–134.

Na podstawie przedstawionych wyników kolejnych badań, analizujących zjawisko sukcesji w firmach rodzinnych w Polsce można również zauważyć niski poziom świadomości istoty zaplanowania i wdrożenia strategii sukcesyjnej wśród właścicieli firm rodzinnych.

Następne w chronologicznej kolejności badanie poświęcone tematyce funkcjonowania i specyfiki firm rodzinnych zostało przeprowadzone przez PARP, *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych* 2012. W badaniu wzięło udział 110 firm należących do sektora MMSP. Do kluczowych obszarów badawczych należały następujące zagadnienia²⁷:

²⁶ *Ibidem*, s. 129–137.

²⁷ PARP, *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych* 2012, Warszawa 2012, s. 18.

- samorozwój,
- system rodzinno-firmowy,
- strategia,
- sukcesja,
- społeczność,
- synteza.

Badanie to miało charakter jakościowy, tym samym nie jest możliwe przedstawienie twardych danych dotyczących przedstawionych powyżej zagadnień badawczych. W rozdziale poświęconym sukcesji w firmie rodzinnej autorzy projektu zwracają uwagę na wagę procesu sukcesji, wskazują determinanty sprzyjające zakończenia transferu międzygeneracyjnego sukcesem oraz przedstawiają analizę procesu sukcesji z punktu widzenia wszystkich interesariuszy.

Kolejnym realizowanym projektem było badanie realizowane przez Think-Tank, *Dobra sukcesja. Nowoczesne podejście do zarządzania sukcesją i majątkiem w firmach rodzinnych – dobre praktyki*, raport 2012. Zaprezentowane dane ilościowe pochodzą z badań realizowanych przez PARP w 2009 r. Autorka niniejszego opracowania przedstawiła wyniki tego badania we wcześniejszej części rozważań. Na uwagę w projekcie ThinkTank zasługuje podejście do problematyki sukcesji w polskich przedsiębiorstwach rodzinnych. Przedstawiona tematyka dotyka niemalże każdej sfery związanej z międzygeneracyjnym transferem, tym samym stanowi praktyczny poradnik dla właścicieli firm rodzinnych, którzy stoją przed dylematem sukcesji.

Najnowsze badania dotyczące wyłącznie planowania i wdrażania strategii sukcesyjnej w polskich przedsiębiorstwach rodzinnych są prowadzone przez Instytut Biznesu Rodzinnego, *Kody Wartości. Efektywna sukcesja w polskich firmach rodzinnych* 2013. Projekt badawczy dedykowany jest firmom rodzinnym z sektora MMSP, które samodzielnie pragną przeprowadzić międzygeneracyjny transfer. W niniejszym badaniu bierze udział 300 przedsiębiorstw należących do sektora MMSP. Badania ilościowe zostały przeprowadzone w styczniu 2013 r., niestety do momentu oddania artykułu do druku realizatorzy projektu *Kody Wartości. Efektywna sukcesja w polskich firmach rodzinnych* 2013 nie upublicznili wyników przeprowadzonych badań. Kluczowe zagadnienia projektu obejmują²⁸:

- metodykę wsparcia procesu sukcesji,
- analizę kluczowych wartości firm rodzinnych,
- analizę i diagnozę doświadczeń zagranicznych firm rodzinnych dotyczącą procesu sukcesji, w ramach dobrych praktyk,
- programy wsparcia dla seniorów – z sukcesją na plus.

²⁸ Instytut Biznesu Rodzinnego, *Kody Wartości. Efektywna sukcesja w polskich firmach rodzinnych*, 2013, s. 9–18.

Tabela 2. Zbiorcze wyniki przeprowadzonych badań

Instytucja	Nazwa badania	Termin	Liczba badanych podmiotów	Wola sukcesji (%)		Strategia sukcesyjna (%)	
				zamierza przejąć firmę	nie zamierza przejąć firmy	posiada strategię sukcesyjną	nie posiada strategii sukcesyjnej
PwC	<i>Skuteczne działanie</i>	2007 /2008	50	22	71	28	68
Expert Group-Poland	<i>Overview of family business relevant issue</i>	2008	340	93	7	brak danych	60
PARP	<i>Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania</i>	2009	1280	58	13	30	69
PARP ^a	<i>Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych</i>	2012	110	X	X	X	X
ThinkTank ^b	<i>Dobra Sukcesja. Nowoczesne podejście do zarządzania sukcesją i majątkiem w firmach rodzinnych</i>	2012	1280	58	13	30	69
Instytut ^c biznesu rodzinnego	<i>Kody wartości. Efektywna sukcesja w polskich firmach rodzinnych</i>	2013	300	X	X	X	X

^a Badania te miały charakter badań jakościowych, stąd brak danych ilościowych.

^b Analizy były oparte na wynikach badań PARP, *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i zagrożenia*, Warszawa 2009.

^c Badania ilościowe zostały wykonane w styczniu 2013 r., lecz wciąż nie zostały upublicznione.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: PricewaterhouseCoopers, *Skuteczne działanie...*, s. 45–47, Expert Group-Poland, *Overview of family business...*, s. 9–11, PARP, *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce...*, s. 129–134; PARP, *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia...*, s. 18; ThinkTank, *Dobra Sukcesja. Nowoczesne podejście do zarządzania sukcesją...*, s. 10; Instytut Biznesu Rodzinnego, *Kody Wartości...*, s. 9.

Na podstawie przeprowadzonego przez autorkę zestawienia krajowych badań poświęconych analizie procesu sukcesji w firmach rodzinnych w Polsce, można dostrzec, że obecnie wybrany temat stanowi kluczowe wyzwanie przed jakim znajdują się przedsiębiorstwa rodzinne. Jednoznacznie można wysnuć wiosek, że wciąż rodzimym przedsiębiorstwom rodzinnym brakuje doświadczeń oraz modeli, które mogłyby służyć jako dobre praktyki w celu aplikacji strategii sukcesyjnej. Dodatkowo tematyka międzygeneracyjnego transferu w polskich firmach rodzinnych jest wciąż obszarem potrzebującym pogłębionych badań empirycznych, które w sposób fundamentalny mogą przyczynić się do identyfikacji oraz diagnozy kompleksowego procesu, jakim z pewnością jest proces sukcesji, a efektem prowadzonych badań mogą być gotowe rozwiązania aplikacyjne dla polskich przedsiębiorców rodzinnych. Oznacza to, iż pogłębione badania empiryczne zgłębiające problematykę sukcesji nie tylko okażą się cennym wkładem w naukę o zarządzaniu i strategii firm rodzinnych, ale również będą niezbędną pomocą ze strony badaczy dla właścicieli firm rodzinnych. Poniżej autorka niniejszego opracowania przedstawia zbiorczą analizę wykonanych badań dotyczących sukcesji w Polskich firmach rodzinnych, aby potwierdzić swoje wnioski.

Niezbędne przy zbiorczej analizie wniosków z przeprowadzonych dotychczas badań jest zwrócenie szczególnej uwagi na rozbieżności dotyczące liczby podmiotów objętych poszczególnym badaniem, w zależności od instytucji wykonującej badanie, oraz przyjętych definicji firm rodzinnych. W każdym z przedstawionych badań na potrzeby analiz projektowano odmienną definicję firmy rodzinnej. Oznacza to, że zaprezentowane przez autorkę opracowania mają charakter logiczny. Mimo znaczących rozbieżności można stwierdzić, że zjawisko sukcesji jest obecnie pierwszorzędnym dylematem rodzimych przedsiębiorstw rodzinnych, jednakże zdecydowana większość z nich nie jest przygotowana do międzygeneracyjnego transferu. Powodów tej sytuacji jest wiele, lecz najważniejszym jest brak planowania procesu sukcesji, pomimo, iż jest to największe zagrożenie, na jakie autorka artykułu zwróciła uwagę we wcześniejszej części opracowania.

Zakończenie

Międzygeneracyjny transfer staje się stałym elementem funkcjonowania oraz budowy strategii firm rodzinnych w Polsce. Sukcesja ma strategiczne znaczenie dla każdego przedsiębiorstwa rodzinnego, ponieważ determinuje dalszy rozwój firmy. Przebieg transferu międzygeneracyjnego jest zależny od wielu czynników wynikających z wnętrza firmy, rodziny oraz z aspektów otoczenia zewnętrznego, na które przedsiębiorstwo nie ma wpływu. Co więcej sukcesja stanowi szczególny i wyróżniający grupę firm rodzinnych od ogółu

funkcjonujących przedsiębiorstw aspekt. Jest procesem złożonym, wieloetapowym, który nie rozerwalnie łączy się z procesem budowy strategii firmy, strategią zarządzania zasobami ludzkimi oraz kulturą organizacyjną. Należy zauważyć, że nie ma gotowych rozwiązań na udaną sukcesję. Istnieje wiele modeli strategii sukcesyjnej, ponieważ nie ma dwóch identycznych firm rodzinnych. A sukcesja wiąże się nie tylko z transakcją czysto biznesową, ale dotyka również mocno systemu rodziny. Rodziny kierują się różnymi wartościami, posiadają odmienny zestaw norm i reguł, które bezsprzecznie wpływają na przebieg procesu sukcesyjnego.

Z jednej strony można stwierdzić, że międzygeneracyjny transfer powinien być głęboko zakorzeniony w celach funkcjonowania firmy rodzinnej, której kluczowym aspektem jest trwanie pomimo zmiany pokoleń. Jednakże zgodnie z przedstawionymi wnioskami z przeprowadzonych krajowych badań empirycznych w ciągu ostatnich siedmiu lat rodzime przedsiębiorstwa rodzinne charakteryzują się brakiem umiejętności zaplanowania i przeprowadzenia procesu sukcesji. Stanowi to ogromne zagrożenie dla dalszego funkcjonowania i ewolucje tej, jakże istotnej grupy firm.

Z drugiej jednak strony można dostrzec istotną lukę naukową, którą powinny wypełnić liczne reprezentatywne badania empiryczne poświęcone rodzimym przedsiębiorstwom rodzinnym. Z pewnością wynikiem przeprowadzonych analiz będą syntetyczne wnioski możliwe do aplikacji przez polskich przedsiębiorców rodzinnych. Stanowiłby one istotny system wsparcia dla rodzimych firm rodzinnych, w tym jakże skomplikowanym i pełnym zagrożeń momencie jakim niezaprzeczalnie jest czas sukcesji, przed którym obecnie znajduje się większość polskich przedsiębiorstw rodzinnych.

Literatura

- Beckhard, R., Dyer W.G., *Managing continuity in the family-owned business*, „Organizational Dynamics” 1983, vol. 12, no. 1.
- Bigliardi B., Dormio A.I., *Successful generation change in family business*, „Measuring Business Excellence” 2009, vol. 13, no. 2.
- Burkart M., Panunzi F., Schleifer, A., *Family firms*, „Journal of Finance” 2003, vol. 53.
- Cadbury A., *Family Firm and their Governance: Creating Tomorrow's Company from Today's*, Egon Zehender International 2000.
- Carsrud A., *Meandering of a resurrected psychologist or lessons learned in creating a family business program*, „Entrepreneurship: Theory & Practice” 1994, vol. 19, no. 1.
- Chua J.H., Chrisman J.J., Sharma P., *Defining the Family Business by Behaviour*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, vol. 32, no. 4, 1999.
- Churchill N.C, Hatten K.J., *Non-market based Transfers of Wealth and Power. A Research From Work for Family Businesses*, „Family Business Review” 1997, vol. 10, no. 1.
- Commission of the European Communities, *“Think Small First”, “Small Business Act” for Europe*, Bruksela 2008.

- Covin T., *Profiling preference for employment in family-owned firms*, „Family Business Review” 1994, vol. 7, no. 2.
- Dasher P.E., Jens W.G., *Family business succession planning*, „Business Horizons” 1999, vol. 42, no. 5.
- Donckles R., Lambrecht J., *Are family business really different? What we know from western European business research that could be applied to the re-emergence of family-based enterprises in east central Europe*, „Family Business Review” 1999, vol. 12, no. 1.
- Eddy, P., *Lessons, Legends and Legacies: Serving the Family Business*, „Journal of Financial Planning” 1996.
- Expert Group-Poland, *Overview of family business relevant issue – country Fiche Poland 2008*.
- Family firm: A resilient model for the 21st century*, PwC Family Business Survey 2012, October 2012.
- Fiegner, M.K., Brown, M.B., Prince, A.R., File, K.M., *Passing on strategic vision. Favoured models of successor preparation by CEO of family and nonfamily firms*, „Journal of Small Business Management” 1996, no. 3.
- Final Report of the Expert Group, Overview of Family – Business – Relevant Issues: Reserch, Networks, Policy Measures and Existing Studies*, European Comission 2009.
- Frishkoff P.A., *Understanding Family Business*, Austin Family Business Program, Austin 1995.
- Gage D., Gromala, J., Kopf J., *Gifting or Transferring a Business or Real Property to Next Generation*, „ACTEC Journal” 2004, vol. 30, no. 3.
- Gallo M., Sveen, J., *Internationalizing the family business: Facilitating and retraining factors*, „Family Business Review” 1991, vol. 4, no. 2.
- Holland P., Oliver, J., *An empirical examination of the stages of development of family business*, „Journal of Business and Entrepreneurship” 1992, vol. 4, no. 1.
- Instytut Biznesu Rodzinnego, *Kody Wartości. Efektywna sukcesja w polskich firmach rodzinnych*, 2013.
- Jeżak J., Popczyk, W., Winnicka-Popczyk, A., *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Diffin, Warszawa 2004.
- Jeżak, J. *Zarządzanie przez wizję w firmie rodzinnej*, [w] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Problemy teorii i praktyki*, WWSZiP, Wałbrzych 2003.
- Kelly, L., Athanassiou, N., Crittenden, W., *Founder centrality and strategic behaviour in the family-owned firm*, *Entrepreneurship: „Theory & Practice”* 2000, vol. 25, no. 1.
- Kimhi, A., *Intergenerational succession in small family businesses: Borrowing constrains and optimal timing of succession*, „Small Business Economics” 1997, vol. 9, no. 4.
- Klein, S., *Family business in Germany: Significance and structure*, „Family Business Review” 2000, vol. 13, no. 3.
- KMU Forschung Austria, *Overview of family business relevant issue-Final Reports*, Vienna 2008.
- Lansberg, I., *The Succession Conspiracy*, Family Business Sourcebook, Family Enterprise Publisher, Georgia 2002.
- Litz, R.A., *Two Sides of One-Sided Phenomenon: Conceptualizing the Family Business and Business Family as a Mobius Strip*, „Family Business Review” 2008, vol. XXI, no. 3.
- M.C., Shanker, J.H., Astrachan, *Myths and Realities: Family Businesses’ Contribution to the US Economy – A framework for Assessing Family Business Statistics*, „Family Business Review” 1996, vol. 9, no. 2.
- Majda, A., *Wyzwania i priorytety firm rodzinnych w Unii Europejskiej*, [w] P. Urbanek (red.), *Ekonomia i zarządzanie w teorii i praktyce. Zarządzanie w warunkach nowej ekonomii*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2012.
- Mariański, A., *Specyfika firm rodzinnych. Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012.

- Mariański, A., *Sukcesja jako wyróżnik przedsiębiorstwa rodzinnego*, [w:] Ł. Sułkowski (red.), *Firmy rodzinne- współczesne wyzwania przedsiębiorczości rodzinnej. Kierunki i strategię rozwoju*, Społeczna Akademia Nauk, Łódź 2012.
- Miller, D., Steier, L., Le Breton-Miller, I., *Lost in time: Intergenerational succession, change and failure in family business*, „Journal of Business Venturing” 2003, vol. 18, no. 4.
- Mitchell, J.R., Hart, T.A., Valcea, S., Townsend, D.M., *Becoming the Boss: Discretion and post-succession success in family firms*, „Entrepreneurship: Theory and Practice” 2009, vol. 33, no. 6.
- PARP, *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych*, Warszawa 2012.
- PARP, *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*, Warszawa 2009.
- PricewaterhouseCoopers, *Skuteczne działanie 2007/2008 – raport*, Warszawa 2008.
- Royer, S., Simons, R., Boyd, B., Rafferty, A., *Promoting Family: A contingency model of family business succession*, „Family Business Review” 2008, vol. 21, no. 1.
- Safin, K., *Przedsiębiorstwo rodzinne – istota i zachowanie strategiczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007.
- Sharma, P., Chrisman, J.J., Chua, J.H., *Predictors of satisfaction with the succession process in family firms*, „Journal of Business Venturing” 2003, vol. 18, no. 5.
- Siefer, T., *Du kommst spater mal in die Firma!*, Psychosoziale Dynamik von Familienunternehmen, Heidelberg 1996.
- Sułkowski, Ł., *Organizacja a rodzina. Więzy familistyczne w życiu gospodarczym*, TNOiK, Toruń 2004.
- Sułkowski, Ł., Mariański, A., *Firmy rodzinne, jako osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, POLTEX, Warszawa 2009.
- ThinkTank, *Dobra Sukcesja. Nowoczesne podejście do zarządzania sukcesją i majątkiem w firmach rodzinnych – dobre praktyki*, raport 2012.
- Venter, E., Boshoff, C., Mass, G., *The influence of successor – related factors on the succession process in small and medium – sized family business*, „Family Business Review” 2005, vol. 18, no. 4.
- Wang, Y., Watkins, D., Harris, N., Spicer, K., *The relationship between succession issues and business performance: Evidence from UK family SMEs*, „International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research” 2004, vol. 10, no. 1–2.
- Ward, J.L., Arnsot C.E., *Just What is a Family Business?*, Family Business Sourcebook, Family Enterprise Publisher, Georgia 2002.

Streszczenie

Sukcesja stanowi obecnie priorytet dla dalszego funkcjonowania firm rodzinnych w Polsce. Międzygeneracyjny transfer władzy i własności to złożony proces, bezpośrednio wpływający na strategię firmy, kulturę organizacyjną, system rodziny oraz system firmy. Jest również czynnikiem wyróżniającym przedsiębiorczość rodzinną od ogółu funkcjonujących firm. Celem artykułu było uwypuklenie planowania i wdrażania strategii sukcesyjnej jako kluczowego wyzwania stojącego przed rodzinnymi firmami rodzinnymi. Autorka niniejszego opracowania starała się podkreślić problem międzygeneracyjnego transferu, bazując na badaniach międzynarodowej i krajowej literatury przedmiotu oraz badaniach empirycznych.

Summary

SUCCESSION STRATEGY AS A MAIN CHALLENGE FACING FAMILY BUSINESSES IN POLAND

Succession planning is one of the most important priorities facing nowadays family businesses in Poland. Succession, often defined as between generations transfer of power and property, is a complex process, which determines strategy, organizational culture, family system and enterprise system. What is crucial to underline succession in one of the attributes of family businesses, which mark out this specific group of enterprises from all firms. The main aim of this article was to highlight the significance of planning succession strategy. The author based her assumptions on international and national literature studies and researches.