

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE

TOM XIV, ZESZYT 6

CZĘŚĆ I

<http://piz.san.edu.pl>

Firmy Rodzinne – wyzwania globalne i lokalne

Część I

Redakcja

Andrzej Marjański

Łódź 2013

Całkowity koszt wydania Zeszytu 6, części I
sfinansowany ze środków Społecznej Akademii Nauk

Zeszyt recenzowany

Redaktor tematyczny: Andrzej Marjański

Korekta językowa: Dominika Świech

Skład i łamanie: Dominika Świech

Projekt okładki: Marcin Szadkowski

© Copyright by Społeczna Akademia Nauk

ISSN: 1733-2486

Wydawnictwo
Społecznej Akademii Nauk
ul. Kilińskiego 109, 90-011 Łódź
42 676 25 29, w. 339, e-mail: wydawnictwo@spoleczna.pl

Wersja drukowana wydania jest wersją podstawową

Druk i oprawa: Mazowieckie Centrum Poligrafii,
ul. Duża 1, 05-270 Marki, www.c-p.com.pl; biuro@c-p.com.pl

Spis treści

Wstęp	5
I. Dylematy sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych	3
Krzysztof Safin, Jacek Pluta, <i>Stan i kierunki badań nad procesami sukcesyjnymi w Polsce i na świecie</i>	11
Nicoletta Baskiewicz, Izabela Niziałek, <i>Sukcesja w firmach rodzinnych a przekazywanie władzy według japońskiej koncepcji Lean management</i>	37
Marta Gasińska, <i>Managing the succession process in the family business</i>	47
Marcin Olkiewicz, <i>Jakość zasobów ludzkich determinantą procesu sukcesji</i>	57
Jacek Pluta, <i>Sytuacja sukcesji i procesy socjalizacyjne w polskich przedsiębiorstwach rodzinnych</i>	73
Łukasz Martyniec, Paweł Rataj, <i>Prawo jako narzędzie planowania sukcesji w firmie rodzinnej. Uwagi wprowadzające</i>	83
Agnieszka Wróblewska-Kazakin, <i>Aspekty prawne sukcesji majątku w firmach rodzinnych</i>	95
Elżbieta Roszko-Wójtowicz, <i>Przygotowanie polskich przedsiębiorców do transferu przedsiębiorstwa – stan aktualny i perspektywy przyszłe</i>	103
Katarzyna Magdalena Orzechowska, Magdalena Rybicka, <i>Sukcesja w rodzinnych biurach księgowych na terenie Warszawy i okolic</i>	121
Elżbieta Roszko-Wójtowicz, <i>Transfer przedsiębiorstwa – problemy i wyzwania związane ze znalezieniem sukcesora w opinii przedsiębiorców</i>	131
Tomasz Budziak, <i>Family Office – zewnętrzna struktura wzmacniająca procesy zarządzania i sukcesji rodzin biznesowych</i>	145
II. Strategie firm rodzinnych	161
Jacek Lipiec, <i>Statut Dziedzictwa Grupy Łapaj jako przykład właścicielskiego nadzoru rodzinnego</i>	163
Adrianna Lewandowska, Alicja Hadryś-Nowak, <i>Wpływ czynników rodzinności na postrzeganie przedsiębiorstwa rodzinnego przez interesariuszy zewnętrznych w świetle badań własnych</i>	173
Olga Martyniuk, <i>Wartość przedsiębiorstwa rodzinnego – rozważania nad istotą i pomiarem</i>	187
Joanna Stefańska, <i>Zasobowe czynniki sukcesu przedsiębiorstw rodzinnych w literaturze i praktyce</i>	199

Anna Lemańska-Majdzik, <i>Specyfika strategicznej działalności śląskich firm rodzinnych</i>	211
Andrzej Marjański, <i>Rodzinne grupy kapitałowe</i>	223
III. Warunki funkcjonowania firm rodzinnych	235
Jarosław Ropęga, <i>Zagrożenie małych firm rodzinnych zjawiskiem niepowodzenia gospodarczego</i>	237
Karolina Gałązka, <i>Wpływ dofinansowania z Unii Europejskiej na funkcjonowanie firm rodzinnych na obszarze województwa lubelskiego</i>	249
Krystyna Leszczewska, Katarzyna Zaniewska, <i>Motywy i formy internacjonalizacji firm rodzinnych</i>	261
IV. Sektor MSP jako dominujące środowisko funkcjonowania biznesów rodzinnych	273
Ewa Kempa, <i>Miejsce firm rodzinnych w sektorze MSP</i>	275
Rebeca de Gortari Rabiela, <i>El papel de las redes sociales en el desarrollo de las microempresas: ejemplos de la zona rural de la ciudad de México</i>	285
Emilia Grzegorzewska, Magdalena Olkowicz, <i>Determinanty realizacji procesu rozwoju nowych mebli w sektorze MŚP</i>	299

Wstęp

Przed naukami o zarządzaniu oraz praktyką zarządzania jednym z kluczowych wyzwań staje się koncepcja rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych. Pomimo, że firmy rodzinne stanowią najstarszą i najbardziej naturalną formę przedsiębiorczości, muszą nadal wychodzić naprzeciw pojawiającym się wyzwaniom. Współczesne warunki gospodarowania stawiają zarządzających przedsiębiorstwami rodzinnymi przed koniecznością rozwiązywania wielu specyficznych problemów, obejmujących zarówno strategiczne, jak i operacyjne wyzwania, wynikające z uwarunkowań i reguł rodzinnego biznesu. Badaczy przedsiębiorczości rodzinnej zawsze zastanawia zakres specyfiki i szczególnych uwarunkowań, powodujących, że przedsiębiorstwa rodzinne w wielu obszarach funkcjonowania wykazują sobie tylko właściwe cechy. Problematyka związana z sukcesją, budową strategii przedsiębiorstwa rodzinnego oraz warunkami funkcjonowania *family business* i uwarunkowania charakterystyczne dla przedsiębiorstw funkcjonujących w sektorze MSP stanowią tematykę prezentowanego zeszytu.

Prezentowany zbiór artykułów porusza wybrane zagadnienia związane z przedsiębiorstwami rodzinnymi i obejmuje cztery obszary. W pierwszym z nich znalazły się artykuły poruszające zagadnienia sukcesji w firmach rodzinnych. Ukazano aktualny stan badań oraz rozwój kierunków nad procesami sukcesyjnymi, które są prowadzone przez różne ośrodki naukowe na świecie i w Polsce. W kolejnym artykule odniesiono się do ważnej problematyki przygotowania sukcesorów do pełnienia roli przywódców i implementacji w tym zakresie koncepcji Lean Management. Podjęto także próbę odpowiedzi na kluczowe pytanie, w jaki sposób zarządzać procesem sukcesji, aby zapewnić dalszy rozwój przedsiębiorstwa po przejściu przez następne pokolenie. Następnie wskazano na znaczenie kształtowania właściwych relacji w procesie sukcesji i implementacji akceptowalnej polityki personalnej. W kolejnym artykule zawarto analizę wyników badań empirycznych oraz poglądy odnoszące się do roli procesów kontroli społecznej w przedsiębiorstwach rodzinnych, będących w procesie sukcesji. Wskazano także na rolę i znaczenie prawnych uwarunkowań sukcesji w warunkach polskich oraz zgłoszono postulat dokonania zmian w prawodawstwie obejmującym zagadnienia sukcesji. Wątek aspektów prawnych podjęto również w następnym artykule, wskazując na istotne znaczenie przygotowania do sukcesji rodziny i przedsiębiorstwa w aspekcie organizacyj-

no-prawnym. Analizując stopień przygotowania polskich przedsiębiorców do transferu przedsiębiorstwa ukazano wyniki przeprowadzonych badań oraz wskazano na istotne różnice pomiędzy firmami prowadzonymi w pierwszym pokoleniu a firmami wielopokoleniowymi. W kolejnym artykule ukazano analizę wyników badań procesów sukcesyjnych w specyficznym sektorze biur rachunkowych i wskazano na dylematy, przed jakim stają właściciele w procesie sukcesji. Problematykę sukcesji kończą artykuły podejmujące zagadnienia aktualności problemów związanych z problemem transferu przedsiębiorstwa oraz wsparciem rodzin biznesowych w zarządzaniu procesami sukcesji przez wyspecjalizowane organizacje nazywane Family Office.

Drugi obszar zagadnień obejmuje strategiczne wyzwania, jakie stają przed przedsiębiorstwami rodzinnymi. Pierwszy artykułów podnosi zagadnienia związane z rolą strategii nadzoru właścicielskiego w firmie rodzinnej. Kolejny ukazuje wyniki badań wpływu czynników rodzinności na postrzeganie przedsiębiorstwa rodzinnego przez interesariuszy zewnętrznych. Przywołano także aspekty związane z istotą, strukturą i metodami pomiaru wartości przedsiębiorstwa rodzinnego. W kolejnym artykule podjęto zagadnienia czynników wynikających z zasobów przedsiębiorstwa rodzinnego oraz ich wpływu na możliwości odniesienia sukcesu, sformułowano także wnioski z badań empirycznych. Zaprezentowano także rozważania oparte na wynikach przeprowadzonych badań, obejmujące specyfikę strategii śląskich firm rodzinnych. Uwzględniono także problematykę funkcjonowania i strategii dużych przedsiębiorstw rodzinnych, funkcjonujących w formie grup kapitałowych.

W kolejnych artykułach podjęto problematykę warunków funkcjonowania firm rodzinnych. Pierwszy artykuł ukazuje zagadnienia związane z identyfikowaniem zjawisk związanych z niepowodzeniami w prowadzeniu przedsiębiorstwa. Wskazano również, w oparciu na wynikach przeprowadzonych badań, na wpływ dofinansowania z UE na funkcjonowanie firm rodzinnych z województwa lubelskiego. Zwrócono uwagę na aktualną problematykę procesu umiędzynarodowienia działalności firm rodzinnych i problemów związanych z wchodzeniem firm rodzinnych na rynki zagraniczne.

Ostatni obszar zagadnień obejmuje problematykę związaną z sektorem małych i średnich przedsiębiorstw. Autorzy wskazali na uwarunkowania, role i miejsce firm rodzinnych w sektorze MSP oraz rolę sieci społecznych w rozwoju mikroprzedsiębiorstw z obszarów wiejskich w Meksyku. W ostatnim artykule podjęto problematykę wdrażania nowego produktu meblarskiego w przedsiębiorstwach z sektora MSP.

Różnorodność podejmowanej w artykułach problematyki nie jest przejawem braku dyscypliny merytorycznej autorów, ale jest świadomie zaaranżowanym posunięciem, mającym potwierdzić, że problematyka zarządzania

przedsiębiorstwem rodzinnym wiąże się z szeroką liczbą problemów, które właśnie w efekcie kreowania postaw przedsiębiorczych mogą być rozwiązywane. Poszczególni Autorzy wykazali się dużymi walorami badawczymi, łącząc szeroką wiedzę teoretyczną z aspektem praktycznym, co nadaje dużą wartość poszczególnym częściom niniejszego opracowania.

Andrzej Marjański

I. Dylematy sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych

Krzysztof Safin

Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu

Jacek Pluta

Uniwersytet Wrocławski

Stan i kierunki badań nad procesami sukcesyjnymi w Polsce i na świecie

The State and Directions for Research on Succession Processes in Poland and in the World

Abstract: In recent years the issues concerned with family enterprises, including succession processes have become an important field for research and scientific reflection also in Poland. Only last year a few research projects, financed by public funding, started with their focus being on succession issues in family enterprises. It seems that before making any further attempts in this field, it would be worth examining the attempts that have been made so far – identifying the basic methodological problems and suggesting the directions for further research. The basis of conclusion for the authors of this paper is the literature research on the subject conducted within the framework of the project *Succession Strategies of Polish Family Enterprises* managed by WSB (Wrocław School of Banking) in Wrocław. Within the project framework, the authors reviewed several dozen papers mostly in English and German language published in renowned magazines or as monographic studies. The material thus collected was sorted into problem areas and critically commented on. The authors, while allowing the reader to choose his or her own concepts and research directions, show trends which turned out to be a “dead end”, revealing advantages of the ideas which have been positively verified by many scientists, and identify trends worth further development by the upcoming research.

Key-words: family enterprises, research on succession processes, successor, succession models, research concepts.

Wstęp

Problematyka przedsiębiorczości rodzinnej, jako przedmiot badań naukowych, od wielu już lat cieszy się dużą popularnością. Jak wynika z badań prowadzonych przez C. Quintana-García, V.F. Guzmán-Parra [2013, ss. 41–57], którzy dokonali przeglądu publikacji, ukazujących się w najbardziej znanych czasopismach (głównie amerykańskich) w latach 1960 –2004, spośród wielu zagadnień, najczęściej eksplorowanym przez badaczy tematem z tej dziedziny są problemy sukcesyjne (zob. tab.1.).

Tabela 1. Tematyka badawcza w obszarze family business

Tematy	Liczba artykułów	%
Sukcesja/ciągłość	123	17,4
Teoria organizacji i zarządzania	81	11,5
Governance (zarząd dyrektorzy)	70	9,9
Zarządzanie strategiczne i zmiana organizacyjna	55	7,8
Interpersonalna dynamika rodziny	55	7,8
Efektywność i rozwój biznesu	45	6,4
Przedsiębiorczość / innowacje	33	4,7
Gender i pochodzenie etniczne	26	3,6
Zarządzanie zasobami ludzkimi	25	3,5
Pozostałe	190	27,4
Razem	703	100

Źródło: Benavides-Velasco, Quintana-García, Guzmán-Parra 2013.

Te wyniki stoją w wyraźnej opozycji do stopnia rozpoznania podstawowych (strategicznych) problemów ich funkcjonowania¹. Dla przykładu, jak stwierdzają Sharma i in. [1997, s.7], ciągle wiemy niewiele „(...) w jaki sposób firmy rodzinne prześwietlają otoczenie, jak dokonują oceny swoich możliwości, jak poszukują i oceniają alternatywne strategie. Nie wiemy również, w jaki sposób interesy rodziny wpływają na proces formułowania strategii, czy rozpatruje się wiele lub kilka z nich, czy są one lepsze czy gorsze od tych wypracowywanych przez firmy nierodzinne”. Podobnie słabo rozpoznany jest problem zmian generacyjnych i sukcesji, w tym ekonomiczne i społeczne konsekwencje zmian pokoleniowych i dziedziczenia majątków i przedsiębiorstw, historyczna (nie)ciągłość i jej konsekwencje dla współczesnego rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych, problem braku następców przejmujących majątek i/lub kierownic-

¹ Wstrzemięźliwy stosunek badaczy do tej grupy przedsiębiorstw wynika, jak można przypuszczać, z kilku powodów, spośród których najważniejsze to problemy metodologiczne (brak metodologii wyróżniania kategorii przedsiębiorstwa rodzinnego nastręcza duże trudności w ocenie skali zjawiska), mało precyzyjny sposób definiowania przedsiębiorstw rodzinnych (co powoduje, że są one kategorią bardzo pojemną), brak wśród badaczy tego problemu zgodności, co do możliwości uznania przedsiębiorstw rodzinnych za względnie jednorodną kategorię przedsiębiorstw.

two. Te ostatnie problemy, ze względu na dokonujące się zmiany generacyjne w społeczeństwach europejskich i fale dziedziczenia, nabierają szczególnego znaczenia w skali europejskiej.

Komisja Europejska w maju 2006 ogłosiła raport [2006, s. 9], dotyczący sposobów zapewnienia ciągłości funkcjonowania przedsiębiorstw. Jak wynika z ustaleń w nim zawartych: „W ciągu najbliższych dziesięciu lat co trzeci przedsiębiorca w Europie wycofa się ze swojej działalności – aczkolwiek część z nich rozpocznie nową działalność. Obliczono, że nawet 690 tys. firm rocznie powinno znaleźć nowych właścicieli. Przedsiębiorstwa te, choć w większości małe lub średniej wielkości, zapewniają łącznie 2,8 mln miejsc pracy. O ile najczęstszym rozwiązaniem pozostaje przekazanie przedsiębiorstwa między członkami rodziny, narasta liczba przedsiębiorstw przekazywanych osobom trzecim”.

Szacowana liczba polskich przekazywanych rocznie przedsiębiorstw wynosi ponad 100 tys. (tyłu jest przedsiębiorców powyżej 60 roku życia). Część z tych przedsiębiorstw zostanie przekazana członkom rodziny, niektóre zakończą działalność. Wydaje się więc, że skala zjawiska (problemu) nie tylko z perspektywy badacza jest istotna.

Znajduje to odbicie w rosnącym zainteresowaniu naukowców tą problematyką. W ostatnich latach przedsiębiorstwa rodzinne, a zwłaszcza procesy sukcesyjne stały się ważnym obszarem badań i refleksji naukowej także w Polsce². Tylko w ubiegłym roku rozpoczęto kilka projektów badawczych nad problemami sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych finansowanych ze środków publicznych we Wrocławiu, Poznaniu i Krakowie.

Wydaje się, że przed podjęciem kolejnych prób w tym obszarze, warto zdiagnozować dotychczas podejmowane próby – wskazać na podstawowe problemy metodyczne, zaproponować kierunki dalszych poszukiwań. Podstawą wnioskowania są badania literaturowe, prowadzone w ramach projektu Strategie sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzinnych prowadzonego przez WSB we Wrocławiu. Autorzy dokonali przeglądu kilkudziesięciu pozycji głównie anglo- i niemieckojęzycznych, które ukazały się w renomowanych czasopismach lub stanowiły opracowania monograficzne. Zebrany materiał został pogrupowany w obszary problemowe i krytycznie skomentowany. Zamiarem autorów było (zostawiając czytelnikowi wybór własnych koncepcji i kierunków badawczych), wskazać na te tendencje, które okazały się koncepcyjnym „ślepym zaułkiem”, odkrywać walory tych pomysłów badawczych, które zostały pozytywnie zweryfikowane przez wielu badaczy, wskazać na trendy, które warto rozwijać w kolejnych badaniach.

² Warto tu zwrócić uwagę na utrzymane w tym nurcie badania zespołu J. Jezaka, Ł. Sułkowskiego i A. Marjańskiego, K. Safina, A. Surdeja i Wacha, jak również badania PARP.

W doborze artykułów uwzględniono cytowane na wstępie zestawienie, z którego wynika, że najwięcej publikacji z analizowanej dziedziny ukazało się w USA i Kanadzie, a spośród krajów europejskich, obok Hiszpanii i Włoch, w czołówce znalazły się kraje niemieckojęzyczne. W analizach starano się uwzględnić pozycje względnie aktualne –odwołujące się do dorobku ostatnich kilku lat, głównie o charakterze przekrojowym i – w ocenie wielu badaczy – uznane za istotne dla rozwoju teorii przedsiębiorczości rodzinnej. W analizach autorzy odwołują się również do opracowań polskojęzycznych. Chociaż w cytowanym zestawieniu ich nie dostrzeżono, to ze względu na cel artykułu, nawiązano również do tych osiągnięć.

1. Pojęcie sukcesji

Pojęcie sukcesji rozumiane jest zwykle jako (z łaciny *successio* – następstwo) następstwo prawne, w wyniku którego uprawniony zbywca przenosi na nabywcę swoje prawa, potocznie zaś jako dziedziczenie, przechodzenie na spadkobierców. Naukowe definicję ogniskują się wokół tego potocznego rdzenia, choć ich zakres bywa różny. Nieliczni polscy autorzy, zajmujący się strategiami sukcesyjnymi [Sułkowski, Marjański 2009, s. 38], sukcesję traktują jako „szczególny problem przedsiębiorstwa rodzinnego, które ma trwać ponad generacjami lub pomimo wymieniających się generacji” i dotyczy przekazania własności i kierowania przedsiębiorstwem albo jako [Surdej, Wach 2010, s. 54] „przekazanie kierowania firmą przez założyciela – właściciela następcy, którym może być albo członek rodziny, albo ktoś spoza rodziny”. Ta różnica, o której szerzej w dalszej części, jest rzadko podnoszona jako istotna wytyczna dla badań empirycznych. Uznajemy to jako błąd, rzutujący na wyniki badań.

Definiowanie pojęcia sukcesji w literaturze obcej – europejskiej i amerykańskiej – nie różni się od siebie w sposób istotny. Główne elementy, takie jak uczestnicy i cel procesu są rozumiane identycznie.

W literaturze amerykańskiej dominuje pogląd, że sukcesja to przekazywanie własności i władzy przez aktualnego właściciela wybranemu następcy, który będzie w stanie zapewnić kontynuację i rozwój rodzinnego przedsięwzięcia [Jeżak i in. 2004, s. 59]. Dla przykładu, znani autorzy amerykańscy [Aronoff, McClure, Ward 2012, s. 15] stwierdzają, że sukcesja oznacza przekazanie przez starsze pokolenie własności i kierownictwa firmą rodzinną pokoleniu młodszemu i ma na celu zapewnienie ciągłości firmy na przestrzeni pokoleń.

Podobnie Cadieux i. in. [2002, ss.17–30] opisują sukcesję jako dynamiczny proces, który ma na celu transfer do następnej generacji zarówno kierownictwa, jak i władzy przedsiębiorstwa, w którym obowiązki i zadania obu najważniejszych grup (sukcesorów i seniorów) wzajemnie się przenikają.

Liczne definicje procesu sukcesji nie różnią się istotnie między sobą. W większości bazują na podobnych elementach. Do najważniejszych współ-

nych elementów definicji, jak twierdzą Stamm i in. [2008, ss. 5–6], zaliczyć można:

1. Sukcesja jest wiązką procesów przebiegających symultanicznie, a czasami przebiegających „pod prąd”; to proces trwający całe życie.
2. Sukcesja jest procesem przebiegającym pomiędzy dwiema grupami – sukcesorami i seniorami.
3. W toku procesu obie grupy wypełniają specyficzne zadania i role, które nachodzą na siebie wzajemnie. W. Handler opisuje to zjawisko jako *mutual role adjustment*. Grupy te pozostają najczęściej w związku rodzinnym i należą najczęściej do różnych generacji. W przeciwnym przypadku wpływ rodziny na przedsiębiorstwo wygasłby dość szybko. W związku z tym, niektórzy traktują ten proces jako zmianę generacyjną, a nie sukcesję przedsiębiorstwa.
4. To, co zostaje przekazane (podlega sukcesji), to władza nad przedsiębiorstwem rodzinnym.

Sama istota sukcesji nie budzi więc większych kontrowersji. Problemem, choć najczęściej przemilczanym, jest zakres pojęcia i jego związek ze sposobem definiowania przedsiębiorstwa rodzinnego.

Autorzy zwykle ignorują lub nie dostrzegają związku między oboma pojęciami. Tymczasem, jak się wydaje, jest on ścisły. Jeśli uznaje się bowiem, że przedsiębiorstwo rodzinne zawiera w sobie element ciągłości pokoleniowej³, to sukcesja musi zakładać odpowiednio wąski krąg sukcesorów (sukcesje wewnętrzne). W przeciwnym przypadku zakłada się co prawda ciągłość przedsiębiorstwa, lecz już nie rodzinnego, a badanie dotyczy wtedy będzie raczej śledzenia losów przedsiębiorstw rodzinnych lub sposobów „wychodzenia” z rodzinności, a nie modeli ich sukcesji.

Uwzględnić dodatkowo należy (i tak się z reguły czyni), że sukcesja to proces wielowątkowy i obejmuje nie tylko sukcesję własności i nie zawsze całkowitą.

Ciągłość w odniesieniu do przedsiębiorstwa rodzinnego można opisać poprzez różne wymiary [Endress 1994; Kappler 1997, s. 427]:

³ Do ciągłości odwołują się zarówno starsze definicje przedsiębiorstwa rodzinnego np. R. Donnelly [1964], a stosowane także na gruncie polskim (np. przez K. Safina, Ł. Sułkowskiego, W. Popczyk, J. Jeżak), czy nowsze, proponowane przez F. Rossaro czy E. Więcek-Janę. Warto przytoczyć tu dwie ostatnie definicje. F. Rossaro jako przedsiębiorstwo rodzinne traktuje organizację gospodarczą, w której jakaś grupa, która czuje przynależność do rodziny, posiada (i utrzymuje) potencjał wpływu na przedsiębiorstwo z zamiarem, aby ten potencjał zachować i przekazać przyszłym (przyszłemu) pokoleniu. Zob. Rossaro [2007, s. 93.]. Z kolei E. Więcek-Janka uznaje, że przedsiębiorstwo rodzinne to trygonalny w swej budowie organizm rynkowy, obejmujący interesy: biznesu, rodziny i jej członków, który funkcjonuje w oparciu o różne, ale zaadaptowane wzajemnie wartości a i ich realizacji poświęca swoją energię w perspektywie wielopokoleniowej poprzez zarządzanie i kontrolę jego działalności i własności [materiał niepublikowany].

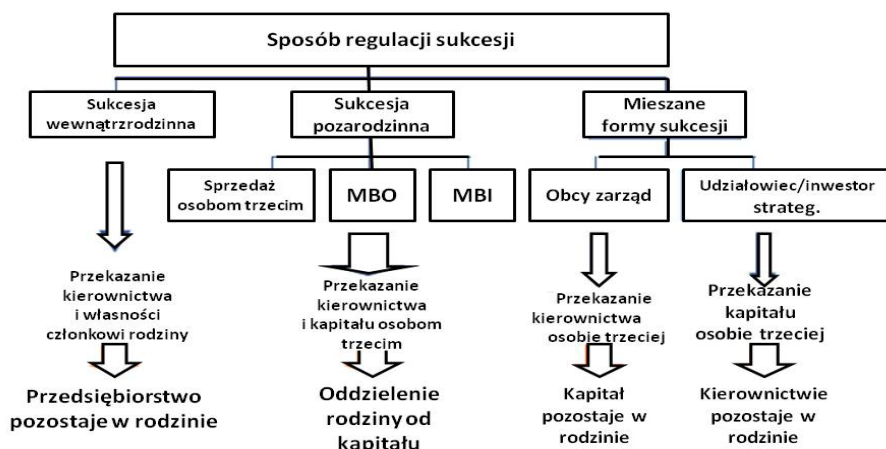
-
- ciągłość osobową: ci sami ludzie (głównie, lecz nie jedynie członkowie rodziny, związani z firmą), wiedza
 - ciągłość organizacyjną: te same struktury, zarządzanie, *know-how*,
 - ciągłość strategiczną: te same strategie jako drogi do celu, te same modele biznesu, te same wartości,
 - ciągłość finansową: ta sama struktura finansowania, ta sama mentalność finansowa,
 - ciągłość prawną: kontynuowanie praw i obowiązków.

W przedsiębiorstwach rodzinnych skupianie się jedynie na zapewnieniu ciągłości personalnej (osobowej) nie wystarcza do zapewnienia przedsiębiorstwu przetrwania. Postuluje się, aby ją uznać za element szerszej koncepcji, w której ciągłość strategiczna i finansowa są równoprawnymi elementami.

Kwestia zapewnienia ciągłości przedsiębiorstwa (co jest pojęciem szerszym) w ogóle, czy zapewnienie ciągłości przedsiębiorstwa jako rodzinnego, stanowi dylemat strategiczny i to nie tyle badawczy, co praktyczny. Przedsiębiorstwa istnieją dłużej niż wpływy ich założycieli (np. Siemens, Carefour, W. Kruk, E. Wedel itp.).

Do rozważenia, z teoretycznego punktu widzenia. jest więc kwestia, czy pozostawienie własności jedynie w rękach rodziny (bez posiadania kolejnych atrybutów) pozwala jeszcze mówić o przedsiębiorstwie rodzinnym. Wielu autorów uważa, że wtedy mamy do czynienia z przedsiębiorstwem we władaniu rodziny, a nie rodzinnym i że to takie samo przedsiębiorstwo jak inne (nie-rodzinne), o pewnej charakterystycznej strukturze własności. Jeszcze bardziej wątpliwe jest uzasadnienie dla nazwania rodzinnym przedsiębiorstwa, w którym rodzina nie ma kapitału, a sprawuje w nim jedynie funkcje zarządcze.

Rysunek 1. Sposoby regulacji sukcesji



Źródło: www.omegaconsulting.de, dostęp: 12 grudnia 2012.

Jak więc widać, w literaturze poświęconej sukcesji często pod pojęciem „sposoby sukcesji przedsiębiorstw rodzinnych” rozumie się sposoby sukcesji przedsiębiorstw w ogóle, choć nie są to pojęcia tożsame.

Szerokie rozumienie przedsiębiorstwa rodzinnego, uwzględniające głównie własność i zarządzanie determinuje sposób rozumienia sukcesji, a tym samym zakres badań. W takim ujęciu przedsiębiorstwo bardzo często rozumie się jako zespół składników materialnych i niematerialnych, przeznaczonych do realizacji określonych zadań gospodarczych, który obejmuje wszystko, co wchodzi w skład przedsiębiorstwa; sukcesja to **następstwo prawne, oznaczające** „wstąpienie w ogół praw i obowiązków przez nabywcę ogółu praw (sukcesja uniwersalna) lub w część praw i obowiązków (sukcesja singularna)”, a dziedziczenie jest tylko jedną z form sukcesji uniwersalnej⁴.

W literaturze przedmiotu dominuje to ujęcie mniej restrykcyjne. Proces sukcesji traktowany jest szeroko, a jednym z głównych pól badawczych staje się poszukiwanie związków między ścieżką „sukcesji” a czynnikami ją determinującymi.

⁴ Sukcesja (następstwo prawne) – wstąpienie w ogół praw i obowiązków przez nabywcę ogółu praw (sukcesja uniwersalna) lub w część praw i obowiązków (sukcesja singularna). O sukcesji mówimy wówczas, gdy następca prawny wywodzi swe prawa od poprzednika. Źródło [http://pl.wikipedia.org/wiki/Sukcesja_\(prawo\)](http://pl.wikipedia.org/wiki/Sukcesja_(prawo)), dostęp: 13 stycznia 2013.

2. Obszary badawcze

W rezultacie przeprowadzonej kwerendy można wskazać na stosunkowo spójne obszary badań procesów sukcesyjnych w firmach rodzinnych, bowiem na pewnym poziomie ogólności problematyki sukcesji, tak obszary, jak i podejścia badawcze, szybko się nasycają. Stosunkowo wcześniej zauważono, że sukcesja jest największym problemem przetrwania firmy, co tworzy silny imperatyw badań nad sukcesją oraz oceną jej przebiegu. Szczególnie istotne jest też poszukiwanie predyktorów, mających wpływ na sukces sukcesji. Dość powszechnie przytacza się przy tym znane badania Warda [1987], który wskazuje, że średni czas życia firmy rodzinnej to 24 lata, przy czym 30% firm dożywa II pokolenia, a zaledwie 13% III pokolenia.

Jak stwierdza Rossaro [2007, ss. 161–162] w literaturze przedmiotu, zwłaszcza amerykańskiej, przyjmuje się (bez dowodzenia) takie samo powielające się twierdzenie o wysokiej śmiertelności wśród przedsiębiorstw rodzinnych, jako skutek nieudanej sukcesji. Brak tu studiów porównawczych z przedsiębiorstwami nierodzinnymi, które mogłyby potwierdzić wyjątkową sytuację przedsiębiorstw o charakterze rodzinnym. Krytycznie należałoby, według autorki, podejść również do danych o śmiertelności przedsiębiorstw rodzinnych. Podnoszone głównie, choć nie tylko, w literaturze angloamerykańskiej, dane bazują i powielają nieweryfikowane od lat pionierskie badania Ward'a oraz Poe⁵. Wydaje się, że to nie tylko ważna przestroga, lecz również wskazówka i wyzwanie badawcze.

Okazuje się, że złożoność problemu sukcesji, przed jaką stoją firmy rodzinne, przekracza najczęściej wiedzę właściciela (i członków rodziny) o możliwościach i sposobach jego przezwyciężenia. Stąd postrzeganym efektem jest niski odsetek planowanych sukcesji w firmach i ogólna niechęć właścicieli firm do działań w tym zakresie. Gdyby sukcesję charakteryzować wyłącznie w kategoriach swoistych problemów, jakie generuje, należałoby wskazać:

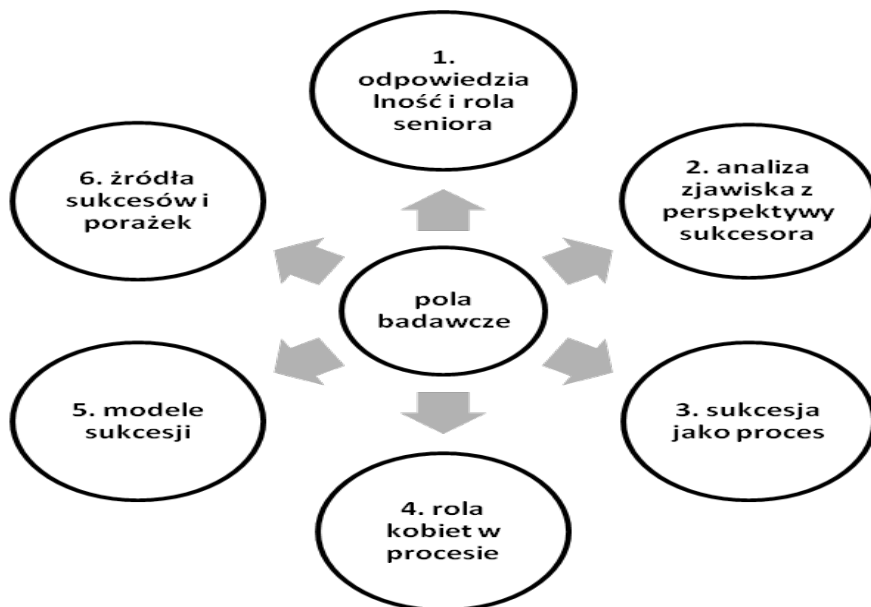
- ekonomiczne – konieczność zapłacenia podatku od spadków i darowizn, spłaty rodzeństwa, które nie dziedziczy itp.,
- organizacyjne – często wiąże się z przebudową struktury organizacyjnej (np. tam, gdzie ojciec był odpowiedzialny za wszystkie sfery, synowie rozdzielają sfery odpowiedzialności),
- społeczne – zmienia się społeczny odbiór firmy – do tej pory przez postać założyciela (często obdarzonego szacunkiem za osiągnięcia), teraz poprzez postać następcy (życzliwy, ale nieufny); to zaufanie może się przekładać na aspekt finansowy („pana ojcu udzieliłbym pożyczki, panu nie”),

⁵ Autorka pokazuje na przykładzie kilku publikacji, jak bez weryfikacji i komentarza powielane są dane z roku 1980 [Poe] i 1997 [Ward].

- psychologiczne – dla odchodzącego – pożegnanie firmy oznacza zmianę statusu, pożegnanie dzieła życia, codziennej rutyny, rytuału; dla następcy – problem odpowiedzialności za dzieło ojca (przodków) [Safin 2007, s. 140].

Stąd najczęściej podkreślaną w literaturze przedmiotu strategią właścicieli firm rodzinnych wobec wyzwań sukcesji staje się jej odwlekanie i nieplanowanie. Wskazana diagnoza najczęściej jest potwierdzana przez samych badaczy zajmujących się tą problematyką i jest uznawana za wystarczający argument dla podejmowanych wysiłków badawczych, by zrozumieć czynniki zapewniające przetrwanie firm rodzinnych, jak również analizować przyczyny ich upadku. Interesująca jest też zależność między rozwojem problematyki badań sukcesji (obszarów i pól badawczych) a stanem refleksji teoretycznej, który – najogólniej rzecz biorąc – nie wykazuje pozytywnego związku tzn. nie można zakładać, że rozrost szczegółowości problematyki sukcesji czy ogólnie liczby i skali badań przyczyni się do wykrystalizowania teorii sukcesji, która rozwiąże kluczowy problem (wydłużenia działalności firm rodzinnych). Można natomiast mówić o stałym przyroście wiedzy, która jednak często jest bardzo kontekstowa, wzajemnie sprzeczna lub wymagająca potwierdzenia [Brockhaus 2004, ss. 165–177]. Postępując w ten sposób, badacze mają nadzieję na pozyskiwanie dodatkowego „paliwa” empirycznego, jak i teoretycznego, które byłoby pomocne nie tyle już w samym eksplanacyjnym wyjaśnieniu problemu, ile lepszym rozumieniu procesów, które się bada. Konsekwencją tego stanu rzeczy jest częstsze sięganie po inspirację z różnych obszarów nauk społecznych, np. analiza problemów genderowych, czy aplikacja teorii planowanego zachowania do problematyki sukcesji [Sharma i in. 2003, ss. 1–15] Z kolei Wulf i Stubner [2008, s. 5] wskazują na pięć najczęściej pojawiających się obszarów problemowych, związanych z sukcesją w przedsiębiorstwach rodzinnych (zob. rys. 2).

Rysunek 2. Sukcesja w przedsiębiorstwach rodzinnych – główne pola badawcze



Źródło: Wulf, Stubner [2008, s. 5].

Istotne przy tym jest nie tylko skoncentrowanie się na wybranym obszarze problemowym, lecz wskazanie specyficzności sytuacji, którą się podejmuje. Stąd w ramach danego obszaru badawczego podejmowane są wątki ekonomiczne (finansowe), prawne, społeczne, kulturowe (międzynarodowe), psychologiczne. Analizie poddane zostają kwestie wymiany informacji i komunikacji, strategii, zarządzania, ról i zaangażowania i motywacji działań etc. Duże znaczenie ma wykorzystywanie analiz jakościowych – w ramach studiów przypadków, jak i przede wszystkim badań ilościowych (surveyowych oraz wykorzystujących analizę danych wtórnych). Spośród zdefiniowanych głównych pól badawczych, warto wskazać przynajmniej na te o największym „potencjale badawczym”.

2.1. Sukcesja jako proces

Jak wspomniano, traktowanie sukcesji jako procesu, a nie jednorazowego aktu, nie budzi w zasadzie kontrowersji. Różnice dotyczą długości jego trwania, etapowania oraz uczestników (interesariuszy). O ile charakter tej pierwszej kontrowersji można by określić jako drugoplanowy (techniczny), a uznanie, że proces trwa całe życie bądź dwadzieścia lat, nie zmienia istoty paradygmatu, o tyle pozostałe, a zwłaszcza kwestia uczestników, mogą mieć

wpływ na charakter i przebieg procesu. Jeśli chodzi o określenie etapów procesu, ważna (według niektórych autorów) okazuje się nie tyle ich liczba, co uznanie, że w każdym z nich inny jest charakter i waga problemów ważnych dla sukcesora i założyciela [Halter, Kammerlander 2012]. W koncepcjach minimalistycznych uznaje się (jak wyżej), że sukcesja jest sprawą sukcesora i założyciela, w bardziej rozbudowanych koncepcja bierze się pod uwagę wpływ wszystkich interesariuszy. Le Breton Miller i in. [2004] uznają dodatkowo, że ważna jest rola rodziny (zwłaszcza jej opory), bądź, że istotna jest rola jednostki [Więcek-Janka, materiał niepublikowany]. A. Lewandowska i in. [2012, ss. 121–130] kładą brzo pod uwagę opinie pracowników, a S. Schlepphorst, D. Mirabella i P. Moog [2011, s. 8] wskazują, że przedsiębiorstwo rodzinne i jego proces sukcesyjny należy rozpatrywać w szerokim kontekście, także uwarunkowań zewnętrznych

Autorzy tych założeń nie kontynuują tego wątku w swoich badaniach. Nie wskazują, czy i jaki wpływ na procesy i modele sukcesyjne mają różne siły nacisku. Zwykle dociekania kończą się na poziomie relacji sukcesor – właściciel, często przy uwzględnieniu konstelacji rodzinnej. Co więcej, nie analizuje się również wpływu zmian generacyjnych (sukcesyjnych) na status (funkcjonowanie) tych interesariuszy w przedsiębiorstwie „posukcesyjnym”, co może dowodzić zarówno braku konsekwencji, jak i braku istotnych przejawów zmian. Jak wykazują badania prowadzone przez Bienert H. i in. [2008, ss. 24–28] proces sukcesyjny jest zdominowany przez osobowość i osobisty rozwój, głównie seniora, jak również sukcesora (sukcesorki). Perspektywa procesowa to również sposób poszukiwania sukcesora, co dotyczy zwłaszcza ujęć dopuszczających sukcesję pozarodzinną.

Z perspektywy analizy procesu sukcesji, ciekawym ujęciem jest wiązanie cykli życia (życiorysów) uczestników procesu (sukcesora i właściciela) z cyklem życia przedsiębiorstwa i niekiedy rodziny. Zgodnie z obserwacją Bienert i in. [2008], proces sukcesji może się zakończyć sukcesem, jeżeli fazy rozwoju poszczególnych / głównych aktorów tego procesu są sobie „dopasowane” – tzn. sukcesor i senior osiągnęli fazę „gotowości” do przejęcia / przekazania. W innych koncepcjach [Schlömer, Kay 2008] uznaje się, że coraz ważniejszym etapem procesu sukcesji jest faza „matchingu” – dopasowania – sukcesora i właściciela. (poszukiwania partnerów odpowiadających sobie charakterologicznie, wyznających te same wartości, poszukujących tych samych celów biznesowych, itp.). Koncepcja ta jest przydatna głównie w odniesieniu do sukcesji zewnętrznej, lecz jej elementy mogą mieć szersze zastosowanie. W sukcesjach wewnątrzrodzinnych aktorzy są sobie w sposób naturalny przyporządkowani, w związku z tym faza poszukiwania kandydata do przejęcia przedsiębiorstwa może być pominięta. Jednakże faza uzgodnień / negocjacji, także w odniesie-

niu do sukcesji wewnętrznej, okazuje się również ważna. Główną zaletą obu tych ujęć jest próba połączenia optyk sukcesora i seniora w jednym modelu. Większość ujęć, jak wspomniano, orientuje się albo na przedsiębiorcę, albo na sukcesora, nie łącząc tych optyk. Taką pełną koncepcję, próbującą połączyć różne optyki, różnych uczestników proponują Le Breton-Miller i inni [2004]. Wprowadzają oni dodatkowo ciekawy i ważny element sukcesu w procesie sukcesyjnym. Zakładają, że można go diagnozować przy pomocy miar jakościowych i efektywnościowych. Jakość obejmuje zadowolenie uczestników procesu sukcesji, a efektywność sukcesji odnosi się do tego, jak ten proces oceniają outsiderzy [Wulf, Stubne 2008].

Od strony formalnej (konceptualnej) wydaje się, że proces sukcesji traktowany jest (wyjściowo) jako działanie o cechach racjonalnych, wskazuje na to zarówno cel, jak i warunki działania (decyzje, ocena ryzyk). Punktem wyjścia dla analizy sukcesji jako działania racjonalnego jest zawsze podmiot działający (przedsiębiorca)⁶.

W analizie sytuacji sukcesji wykorzystuje się dostępne (uznane) rodzaje podejść teoretycznych i koncepcji wyjaśniających, zmierzających od opisu ilościowego bądź jakościowego, uchwycenia procesualności zdarzeń (stosunkowo rzadkie), czy badań makroekonomicznych.

Należy także zauważyć, że sposób patrzenia na sytuację sukcesji nie jest symetryczny. To znaczy można inaczej ją konceptualizować, w zależności od tego, jaki punkt widzenia *de facto* przyjmiemy: sukces czy porażkę. Na przykład, chcąc zrozumieć sukces sukcesji, uogólniamy ją normatywnie, a opisując porażki – możemy postępować opisowo. Wskazać też można, że jeśli widzimy w tym interes firmy, to traktujemy zadanie za racjonalne i nastawione na sukces, jeśli doświadczamy klęski, to wskazujemy na rodzinę. Czy można zatem zasadnie przyjąć, że inne czynniki wyjaśniające odpowiadają za sukces, a inne za porażki? Tego rodzaju problemy wynikają z przyjętego założenia racjonal-

⁶ Klasyczne analizy racjonalności zakładają mniej lub bardziej implicite podejście indywidualistyczne. W takim znaczeniu racjonalność działań właściciela jest założeniem konceptualizującym problem skutecznej sukcesji jako działania planowego. Ma to odbicie w promowanej przez badaczy (choćby samego Warda) skutecznej sukcesji jako zespołu oczekiwanych zachowań normatywnych (formułowanych wobec właściciela, sukcesora, etc.), prowadzących do założonego celu, dającego się interpretować w kategoriach sukcesu bądź porażki. Tym niemniej przywołany Watkins stwierdza, że teoria racjonalności działań wyjaśnia znacznie mniej niż byśmy tego oczekiwali. Traktowana jako narzędzie wyjaśniania zdarzeń, słabo sobie radzi w takich sytuacjach, gdy działanie nie ma sformułowanego celu i nie zakończyło się sukcesem. Prowadzi to często do istotnych problemów metodologicznych, jeśli zgodnie z koncepcją racjonalności przyjmujemy, że: a. tylko działania celowe i zakończone sukcesem można traktować jako racjonalne, b: wyjaśnienie racjonalne jest w istocie wyjaśnieniem wyłącznie eks-post, dotyczy zdarzeń już zakończonych, c: występuje tendencja do wykluczenia z wyjaśniania zachowań, którym nie możemy przypisać celu, d: jako nieracjonalne uznawane są zachowania nie zakończone sukcesem. Zob. J. H. Watkins [1992].

ności procesu planowanej sukcesji (i nieracjonalnego nieplanowanej lub nieskutecznej)⁷.

Rzecz w tym, że uważa się, iż procesowi sukcesji sprzyja wszystko to, co normatywne i co jest wyrazem planu. Także wówczas, gdy charakterystyka biznesu, rodziny (np. ujmowane jako zaangażowanie lub spójność celów), podejście podmiotów do sytuacji sukcesji (w tym właściciela) są zgodne z założonym wzorcem. Jeśli coś nie idzie zgodnie z planem, to zasadniczo może mieć źródła w: warunkach zewnętrznych, ograniczeniach podmiotu (brak informacyjnej kontroli, błędne decyzje, brak wsparcia zewnętrznego), a przede wszystkim w aspektach emocjonalnych, których źródłem pozostaje rodzina. Efektem czynników emocjonalnych jest konflikt, traktowany jako największe zagrożenie w procesie sukcesji⁸.

Oczywiście można wychwycić pewne wyjątki jak np. konflikt w FR analizuje się jako podstawowe zagrożenie procesu sukcesji (porażka), lecz z drugiej strony można wskazać przykład, gdy konflikt ujmowany jest jako jeden z koniecznych elementów funkcjonowania FR (sprzyjający jej efektywności) i zarazem powodzenia sukcesji [Schmidt, Kellermanns F, Eddleston 2007, ss. 1048–1057]⁹.

2.2. Problemy genderowe

Wątek badań genderowych obecny jest u niektórych autorów jako uwzględnienie – odnotowanie (wcześniej zapewne pobocznie) znaczenia takiej zmiennej, jak płeć w przebiegu procesu sukcesji. Generalnie panuje pogląd [Wang 2010, ss. 475–484], że córki są zasadniczo wykluczane z przebiegu procesu sukcesji, co wynika z uwarunkowań makro (społeczne i kulturowe postawy wobec kobiet) oraz mikro (czynniki indywidualne i rodzinne), które mają charakter tak stereotypowy, jak i dyskryminujący. Dyskryminacja kobiet jest faktem i często jest obecna w sytuacji sukcesji FR w krajach anglosaskich¹⁰. Jak zauważa Wang

⁷ Istotne uwagi na temat problemu konceptualnego ujęcia jako racjonalnych działań nieskutecznych lub nieplanowanych znajdziemy u cytowanego J. H. Watkinsa. W naukach społecznych problem ten jest także ujmowany jako zgeneralizowana krytyka racjonalistycznych koncepcji działania, których współczesnych źródeł najczęściej doszukuje się u Maxa Webera.

⁸ Tego typu rozumowanie w dalszym ciągu jest nieco upraszczające, jeśli wskażemy na te wyniki badań, które podkreślają znaczenie sukcesora i jego zaangażowanie w proces sukcesji jako kluczowe obok chęci i motywów działań właściciela.

⁹ W artykule analizowano dwa typy konfliktów: procesualny i poznawczy, jako mające wpływ na podniesienie efektywności firmy, a także pośrednio sprzyjające powodzeniu sukcesji.

¹⁰ Wang w swoim stadium przywołuje badania brytyjskich FR Przeprowadzonych przez Martin L. [2001, ss. 222–231]. Badanie małych FR w UK wykazało, że w przypadku, gdy zarówno synowie, jak córki, byli kandydatami na następców, córki były ignorowane w każdym przypadku, w którym następstwo w FR było rozważane. A to dlatego, że w przeważającej mierze wartość wkładu córek do funkcjonowania w przedsiębiorstwa nie została rozpoznana ani potwierdzona. Było tak nawet wtedy, gdy córki pracowały przez wiele lat w tych przedsiębiorstwach, miały pozytywny zapis swoich osiągnięć, a także lepsze kwalifikacje, wykształcenie i doświadczenie niż mężczyźni wybrani do

[2010], choć kwestia ta przez różnych autorów uznana za ważną, to ogólnie jest pomijana na rzecz badań innych wiodących kwestii w problematyce sukcesji. Poniżej (tab.2.) podano, w charakterze ilustracji, przegląd ustaleń badawczych w tym obszarze problemowym, jako swojego rodzaju charakterystyczny dla omawianych problemów.

Tabela.2. Charakterystyki sukcesorów: zagadnienia genderowe

Studia	Charakterystyka
Rosenblatt et al. (1985)	Nieufność wobec córki, kiedy wyszła za mąż i zmieniła nazwisko.
Birley (1986)	Najstarszy syn postrzegany jest jako podstawowy kandydat na sukcesora.
Prokesch (1986)	Nie ma „szklanego sufitu” dla kobiet.
Ward (1987)	a. Gratyfikacja finansowa dla córki, by się trzymała z dala od sukcesji (sic!). b. Najstarszy syn oczekiwany jako następca.
Korman i Hubler (1988)	a. Syna żona nie powinna odgrywać roli w FR (nie oczekuje się tego). b. Oczekuje się przyłączenia męża córki do biznesu.
	c. Kobietom przekazywane są negatywne wiadomości odnośnie ich umiejętności i zainteresowaniu FR (bardzo młode FR).
Goldberg (1991)	Pozycja w rodzinie często dyktuje reputację jako potencjalnego następcy.
Goldberg i Wooldridge (1993)	Tylko dzieci (urodzone jako pierwsze) są bardziej obiecujące (skłonne) do wykonania rodzicielskich życzeń.
Martin (2001)	Córki nie są oczywistymi spadkobiercami.
García-Álvarez et al. (2002)	Córki przejmują sukcesję, jeśli są pierworodne i nie mają braci.

Źródło: Griffeth, Allen, Barrett 2006, s. 496.

Jedne z najnowszych badań [Schlömer-Laufen, Kay 2013], zajmujących się wyjaśnieniem nieproporcjonalnie niskiej reprezentacji kobiet w procesie sukcesji, stwierdzają, że stan ten ma to różnorakie przyczyny. Na podstawie przeglądu literatury niemieckojęzycznej można wyróżnić przynajmniej cztery zasadnicze: 1. kobiety przejmują ciągle częściej odpowiedzialność za gospodarstwo domowe i wychowanie dzieci, przez co mają mniej czasu na działalność zarobkową lub aktywność przedsiębiorczą; 2. kobiety dysponują mniejszymi zasobami finansowymi niż mężczyźni, co uniemożliwia pokonanie ceny zakupu (przedsiębiorstwa); 3. kobiety i mężczyźni różnią się ciągle pod względem

dziedziczenia.

potencjału kapitału ludzkiego. Zbudowany przez kobiety kapitał ludzki, czy to rozumiany jako wykształcenie zawodowe, czy doświadczenie branżowe lub menedżerskie, mniej je predestynuje do przejęcia przedsiębiorstwa; 4. osoba seniora, a konkretnie jego preferencje przy wyborze następcy. Ta ostatnia przyczyna podnoszona jest zarówno w wielu studiach krajowych, jak i międzynarodowych. Studia te wskazują na fakt, że mężczy seniorzy (a tacy są w zdecydowanej większości) z reguły preferują synów jako sukcesorów kosztem córek. O wyborach kobiet – seniorek jest niewiele informacji.

Te zachowania tłumaczone są zwykle poprzez *primogeniturę*, w myśl której prawo pierwszeństwa dziedziczenia (przedsiębiorstwa) przysługuje najstarszemu potomkowi w linii prostej (zwykle synowi). Jednak, istnieją też inne sposoby interpretacji. Studia empiryczne dowodzą, że niezależnie od płci obraz skutecznego menedżera kojarzy się raczej z mężczyzną niż kobietą, co określa się mianem fenomenu „Think manager – think male”.

Kolejny sposób interpretacji wiąże się z reprodukcją społeczną (rekrutacją społeczną), w myśl której ci, którzy dokonują wyboru personelu, preferują osoby podobne do siebie. Spotkać można również sposób wyjaśnienia zachowań przy wyborze następcy, który wiąże się z regułą „równości szans”. W myśl tej zasady, zarówno synowie, jak i córki mają jednakowe szanse w wyścigu po stery przedsiębiorstwa. Decydują tu jedynie obiektywne kryteria. Jednakże z powodów, o których wyżej (choćby poziom kapitału) preferuje się głównie mężczyzn.

Tam, gdzie panują zasady primogenitury, córka ma szanse na zarządzanie przedsiębiorstwem tylko w sytuacjach wyjątkowych:

- a. rodzice, mimo wysiłków, nie doczekali się syna, chcą jednak, aby przedsiębiorstwo przeszło na dzieci,
- b. synowie z powodów zdrowotnych nie wchodzi w grę jako sukcesorzy,
- c. konflikt ojciec – syn jest tak silny, że zagraża to trwałości przedsiębiorstwa,
- d. nie ma nadającego się do tej roli zięcia,
- e. przedsiębiorstwo chyli się ku upadkowi, ale ze względu na tradycję powinno zostać utrzymane [Haubl, Daser 2006, s. 14].

Na podstawie cytowanych artykułów nie można wnioskować o możliwości pojawienia się jakiejś specyficznej subteorii genderowej w procesie sukcesji, ale bez wątpienia można wnioskować, dlaczego tak się w istocie dzieje. Kontrola efektu płci nie zawsze była celem badania, a wyniki są raczej dokumentacją pewnego stanu rzeczy, dla których nie poszukuje się osobnych wyjaśnień, uznając istnienie czynników dyskryminacyjnych i stereotypowych za trwałe i udokumentowane¹¹.

¹¹ Co najwyżej należałoby wskazać potrzebę przeciwdziałania tego rodzaju dyskryminacji w wyborze

3. Stan refleksji teoretycznej

Stan refleksji teoretycznej w literaturze anglojęzycznej dobrze opisują publikowane co jakiś czas artykuły przeglądowe, np. Giambatista i in. [2005, ss. 963–991], Brockhaus [2004, s. 165], Griffeth i. in. [2006, s. 496].

Generalny wniosek, jaki może się nasuwać z ich lektury, jak również analizy zwyczajowej wstępnej refleksji autorów poszczególnych publikacji nad ogólnym stanem badań, jest ten, że nie ma czegoś takiego jak teoria sukcesji (przejścia sukcesyjnego), a to co nazywane jest teorią, nie spełnia postulatów formalnych teorii w zakresie ontologii, epistemologii i metodologii. Jeśliby brać pod uwagę choćby takie kryteria jak: spójność czy rozwijanie programu badawczego, to okaże się, że refleksja dotycząca sukcesji ma charakter przedteoretyczny (badania przyczynkarskie, okazjonalne, ilustracyjne). Symptomatyczne jest choćby stwierdzenie Brockhauza [2004], cytującego Lansberga czy Handlera, że badacze często stoją wobec wszechstronnych dylematów definicyjnych odnośnie definicji firmy rodzinnej, przedsiębiorcy etc. i że wobec mnogości definicji nie należy się spodziewać ich uspoźnienia, a jedyne co można i należy robić – to dokonywać szczegółowego opisu podzbioru firm, które są obiektem danych badań.

Giambatista i in. [2005] wskazują na niektóre z teorii pojawiających się w sytuacji badań sukcesji, jak: teoria zdrowego rozsądku, błędnego koła, kozła ofiarnego, lecz raczej przypomina to strategię nadawania pewnym interesującym zjawiskom pojęć o charakterze etykietującym. Po przeanalizowaniu 61 artykułów publikowanych w latach 1994–2004, stwierdzają wręcz, że nie ma potrzeby tworzenia jednej perspektywy teoretycznej i nie jest problemem to, że nie ma teorii wyjaśniającej konsekwencje sukcesji. Jednocześnie dużą wagę przykładają do teorii organizacji i zarządzania strategicznego. Jednocześnie polecają uwadze takie teorie jak: teoria organizacji, uczenia i adaptacji, zmiany i inercji, równowagi, gier, cykliów życiowych.

Spośród badań, które przeanalizowano, warto zwrócić uwagę na te, które odwołują się do teorii planowych zachowań Ajzena oraz teorii równowagi organizacyjnej Simona, Marcha. W pierwszym przypadku autorzy badań [Schröder 2012, ss. 13–17] wykorzystują teorię do badania uwarunkowań skłonności sukcesyjnych potencjalnych sukcesorów (w badaniach wiek pytanym obejmuje grupę od 16–21 lat). W modelu wyjściowym założono, że na tę intencję składają się czynniki, związane z: (a) kompetencjami sukcesora (osobowością), (b) przygotowaniem do roli (zaangażowanie w firmie i wsparcie

sukcesora, lecz dostępne modele sukcesji tego aspektu nie uwzględniają. W konkluzji do poczynionego przeglądu Wang [2010] postuluje większe zainteresowanie badaczy zagadnieniem wykluczenia z sukcesji ze względu na płeć. Uświadomienie tego problemu przyczyniłoby się do podejmowania lepszych decyzji sukcesyjnych.

ze strony rodziny), (c) rodzicielskim modelem roli (presją ze strony rodziny) i własną analizą korzyści sukcesyjnych. W drugim natomiast [Bienert i in. 2008] uznano, że teoria równowagi organizacyjnej dobrze wyjaśni przebieg procesu sukcesji. W tym procesie, sukcesja zależy od decyzji przedsiębiorcy, aby przekazać (przedsiębiorstwo) i decyzja sukcesora, aby przedsiębiorstwo przejąć. Tezy o „ograniczonej racjonalności” zostały uznane za odpowiednie dla badania procesu sukcesji, gdyż analiza wykazała, że racjonalna decyzja przedsiębiorców i następców jest ograniczona przez kilka czynników, w tym subiektywne postrzeganie, wiedzę (z różnych obszarów prawa, podatków), alternatywy decyzyjne.

Wniosek z przeglądu badań literaturowych, powielany często przez innych autorów, jest taki, że perspektywy badawcze i teoretyczne są zasadniczo sfragmentaryzowane i eklektyczne. Część badaczy ma tego świadomość. Sharma, Chrisman, Chua [2003] wskazują na potrzebę podejmowania takich badań, dla których punktem wyjścia jest zbadanie możliwości zastosowania istniejących teorii z pokrewnych w stosunku do zagadnień biznesowych dyscyplin. To przekonanie znalazło swój wyraz w zastosowaniu teorii planowanego zachowania Ajzena do analizy planów sukcesyjnych. Brockhaus [2004] w swoim artykule przeglądowym na temat jakości badań sukcesyjnych, zwraca uwagę na niską jakość bazy empirycznej, będącą rezultatem tego, że wiele spośród badań sukcesji nie było zbyt dobrze zaprojektowanych i ma ogólnie niską jakość metodologiczną.

Sądzić można, że efektywność teoretycznego uchwycenia stanu wiedzy (teoretycznych wyjaśnień) jest ograniczane poprzez:

- niską jakość badań (problemy metodologiczne, realizacyjne);
- brak praktycznych możliwości porównań i przekładalności wyników;
- obraz samych firm i nastawienie przedsiębiorców;
- profesję badaczy sukcesji.

Od strony formalnej wydaje się że stosowane przez różnych badaczy podejścia konceptualizujące / teoretyczne można charakteryzować jako:

Tabela 3. Podejścia teoretyczne stosowane w badaniach sukcesyjnych

subiektywistyczne vs obiektywistyczne	Subiektywne: podkreślające jakościowy oraz indywidualny charakter analiz, dążących do wychwycenia specyficzności badanej problematyki jako sytuacji specyficznej – np. case study. Punktem wyjścia jest działający podmiot. Poziom analizy mikro. Obiektywne: podkreślający uniwersalny charakter, wychwytyjący trwałe tendencje, bazujący na dużym zbiorze przypadków, poziom analizy makro – jednostką obserwacji jest firma, branża.
normatywne vs opisowe	Normatywne – często uniwersalne i idealne, np. modelowanie etapów skutecznego procesu sukcesji. Odpowiadające na pytanie, jak być powinno, często jako rezultat diagnozowanych wcześniej problemów. Analizujemy problem szukając skutecznej recepty na osiągnięcie preferowanego celu. Opisowe – podejście, które w pewnych przypadkach może być traktowane jako wstęp do formułowania podejścia normatywnego lub jako wyraz analizy ryzyk. Analizujemy problem odpowiadając na pytanie: jak jest, jak możemy badany stan rzeczy porządkować, by go zrozumieć.
indukcyjne vs eksperymentalne	Indukcyjne: celem jest zgromadzenie materiału w danym obszarze problemowym a następnie jego analiza w celu doprowadzenia do ustaleń o znaczeniu teoretycznym (lub ugruntowanych faktograficznie wniosków). Eksperymentalne: punktem wyjścia w badaniach jest określony stan wiedzy o problemie, na bazie której modeluje się zjawisko oraz formułuje hipotezy potwierdzane bądź odrzuca- ne w badaniu (weryfikowane w analizie).

Źródło: opracowanie własne.

3.1. Sposób modelowania procesów sukcesji

Modelowanie procesów sukcesji pojawia się zarówno jako wyraz pewnej dążności teoretycznej (podejścia analitycznego, eksperymentalnego), jak i bezpośrednio wiąże się z kwestią badania procesu sukcesji.

Badacze (nieteoretycy) modele sukcesyjne traktują najczęściej jako narzędzia rozróżnienia obszaru własnych badań (poruszanych zagadnień) i struktury pytań badawczych, które, jakby to powiedzieć, są traktowane typologicznie lub relacyjnie. Nie są to modele wyjaśniające, ale testujące problematykę (hipotezy), „klasę przypadków” i to mimo tego, że rodzaje analiz wielozmiennowych (regresje) mogą poszczególne zmienne i czynniki traktować predykcyjnie (czyli wyjaśniająco – quasi-eksperymentalnie) z zestawami hipotez, potwierdzanych potem w analizie (np. w modelach regresyjnych, porównywania średnich), przy czym hipoteza pokrywa się wówczas zawsze z pytaniem (lub skalą) w kwestionariuszu.. Z drugiej strony pojawiające się generalizacje modeli – modele całościowe sukcesji (np. opisywane jako etapy) – traktowane są na sposób normatywny. Tzn. są raczej zbiorczą informacją o tym, jak powinna wyglądać sukcesja zakończona sukcesem.

Tabela 4. Konceptualizacje procesów sukcesji

Sposób ujęcia	Przykłady / źródło
Etapy sukcesji	P. Koryński i in. [1992]
Macierz ryzyk na bazie analizy interesów w układzie: rodzina – biznes	L.B. Barnes, S.A. Hershon [1976]
Model pojęciowy – relacyjny	N. Schlömer, R. Kay [2008] Bruno Dyck, Michael Mauws, Frederick A. Starke, Gary A. Mischke [2002]
Model pojęciowy – drzewo decyzyjne	N. Schlömer, R. Kay [2008]
Model pojęciowy – procesualny	Model St. Gallen, KMU-Fokus Unternehmensführung in Familien-KMU.
Ujęcie systemowe	jw.

Źródło: opracowanie własne.

Od strony formalnej (metodologicznej) opis oraz empiryczna analiza sytuacji sukcesji następuje w oparciu o:

- siatkę pojęciową;
- schematy blokowe / pojęciowe;
- typologie;
- modele zależności.

W perspektywie oceny możliwości badań własnych, najbardziej prawdopodobne wydaje się stworzenie modelu sukcesji jako modelu pojęciowego relacyj-

nego w szczególnych wariantach, wyznaczonych przez konfigurację zmiennych interweniujących (układ relacji rodzina – biznes, właściciel – dzieci, przed i po decyzji sukcesji).

3.2. Rodzaje podejmowanych badań

W oparciu o przegląd literatury można wskazać na kilka rodzajów praktykowanych badań:

- **ekonometryczne badania masowe** na poziomie makro, wykorzystującym dane udostępniane przez statystykę publiczną, a także dane wynikające z obowiązków firm przekazywania informacji instytucjom kontroli i nadzoru finansowego. Zalety to duża skala badań, możliwość porównań branżowych. Wady: przede wszystkim dotyczy firm dużych, rodzaj i sposób agregowanych danych niekoniecznie dają możliwość porównań międzynarodowych;
- **badania ilościowe surveyowe**. Powszechnie stosowane techniki to PAPI, ankiety pocztowe, e-maile. Wady: w przypadku metod ankietowych możliwość przeprowadzenia wyłącznie stosunkowo prostych badań przy zastosowaniu prostych koncepcji wskaźnikowych. Ograniczony jednorazowy zasób badanych problemów;
- **studia przypadków (jakościowe)** – często wykorzystywane do bezpośrednich badań – co pozwala na subtelność wniosków i pogłębioną analizę. Badacze problematyki sukcesji wskazują, że były to historycznie pierwsze badania sukcesji, zapoczątkowane w latach 60-tych. Zalety: pozwalają uchwycić kontekst znaczeniowy analizowanych procesów, ponadto niekiedy udaje się uchwycić w badaniu jednocześnie perspektywę właściciela i sukcesora [Dyck, Mauws, Starke, Mischke 2002, ss. 143–162]. Wada to długi okres badania;
- **badania porównawcze**

Reprezentatywne są tu międzynarodowe studia przypadków, przy czym podkreśla się, że przez długi czas (pierwotnie) studiowano zagadnienia problemów sukcesji tylko na gruncie amerykańskim i tylko w obszarze anglojęzycznym. Sytuacja tak sukcesywnie się zmienia;

- **badania longitudinalne (podłużne)**

Stosunkowo najmniej upowszechniony rodzaj badań, z uwagi na duże trudności w praktycznej realizacji koniecznych postulatów metodologicznych (wielokrotny pomiar w długim okresie).

3.3. Metodologiczne uwarunkowania badań

Kontekst metodologiczny badań pojawia się w artykułach w ich opisie. Zasadniczo panuje podejście pragmatyczne w stosunku do założeń realiza-

cyjnych badań. W przeciwieństwie do koncepcji teoretycznych i testowanych hipotez, nie problematyzuje się ich. Po prostu referuje się określony sposób prowadzenia badań, podając w standardzie np. procent zrealizowanej próby wyjściowej czy rzetelność skal (współczynniki *alfa Cronbacha*).

Dobór próby

Zasadniczo w badaniach z wykorzystaniem technik ilościowych dla pozyskania danych pierwotnych, w badaniu FR, powszechnie wykorzystuje się operaty, próby oparte o bazy danych ośrodków uniwersyteckich lub stowarzyszeń organizacji biznesowych firm rodzinnych. Na przykład. Sharma i in. [2003] w swoich badaniach zastosowali ankietę rozsyłaną mailem do członków kanadyjskiego stowarzyszenia firm rodzinnych (CAFE). Badania objęły wyłącznie te firmy, które były w sytuacji dokonującej się sukcesji rodzinnej w okresie pięciu lat od objęcia badaniem. Wysłano listy do 509 firm spełniających kryteria. Otrzymano odpowiedzi od 118 firm – 23,2% zwrotów.

Z kolei E. Schmidt i in. [2007] uzyskali odsetek zwrotów na poziomie 22% z ankiety rozsyłanej do członków firm rodzinnych skupionych wokół uniwersyteckich centrów biznesu. W innym przykładzie badacze szwedzkich firm rodzinnych, „mających doświadczenia z sukcesją” [Bjuggren, Sund 2012], rozśleli drogą elektroniczną przy wsparciu telefonicznym ankietę do firm. W realizacji badań stosuje się podejście pragmatyczne, jeśli można wysłać ankietę elektronicznie, to się ją wysyła, za bezdyskusyjne dobro uważa się dostęp do baz firm rodzinnych organizacji je zrzeszających, w przypadku badań surveyowych dba się wyłącznie o losowość samego doboru, a nie dyskutuje się o samej jakości operatu (badania swobodne – celowe też nie są rzadkością).

W przykładach badań wykorzystujących dane pierwotne, badacze najczęściej opierają się na danych dotyczących firm zawartych w statystykach publicznych. Jednak w przeciwieństwie do dużych firm, gdzie dane te są udostępniane, w przypadku małych firm rodzinnych, ta metoda – ze względu na ograniczony zakres dostępnych danych – jest niemożliwa do przeprowadzenia. Takie badania dają możliwość przede wszystkim w odniesieniu do dużych firm przy kontroli wielu dziedzin gospodarki.

Koncepcje badawcze i schemat analizy

W przypadku podejść ilościowych (surveyowych) szeroko stosuje się metody wielozmiennowe, a w ich obrębie wskaźniki proste oraz złożone, oparte na podejściu psychologicznym i testowej koncepcji pytań. Towarzyszy temu określona procedura badawcza, referowana przez autorów w poszczególnych partiach tekstu. Otóż założony pojęciowo model analizy (będący rezultatem doświadczeń, intuicji) opisuje się hipotezami jako określonymi relacjami (udokumen-

towanymi dyskusją literaturową), a następnie dokonuje się ich teoretycznego testu, poprzez przygotowane narzędzie badawcze w procedurze porównań średnich i analiz regresyjnych, zob. np. Lansberg, Astrachan [1994, ss.39–59].

Artykuły Lansberga i Astrachana czy np. P. Sharma, J.J. Chrisman, J.H. Chua [2003 i 2003a] są klasyczną i dobrą ilustracją podejścia ilościowego, quasi-eksperymentalnego i psychologizującego w badaniu problemów sukcesji. Wykorzystując bazowe pojęcia relacji rodzinnych (o zabarwieniu teoretycznym), teorematy psychologii zachowań, tworzy się ramę pojęciową, w ramach których testowane są hipotezy.

Podejście to ma szereg zalet, m. in. pozwala na ilościowy pomiar cech jakościowych, budowanie relacyjnych, predykcyjnych modeli związków, porównywalność wyników, ale też występują tu liczne wątpliwości i zastrzeżenia. Zastrzeżenia budzić może fakt niekiedy włączania do skal kilku zaledwie pozycji itemowych, jakby lekceważąc kwestie poruszane w teorii testów [Brzeziński 1996, ss. 455–595].

Ponadto koncepcja testowa często pomija poznawczą naturę zjawisk, dążąc do zbytniej ogólności wskaźników, traktuje pytania jak proste wskaźniki definicyjne. Zaniedbuje się w ten sposób kontekst zdarzeń, do jakich może odnosić się pytanie.

Koncepcje testowe pytań oddają albo opinie, albo informacje o faktach, nie pozwalają na badanie przekonań (motywacji działań) oraz rozstrzygania o sytuacjach problemowych (pytania projekcyjne).

W przeciwieństwie do podejścia ilościowego (makro i surveyowego) podejście jakościowe bazuje na studiach przypadków. We właściwym tzn. nie ilustracyjnym rozumieniu, postępowanie badawcze jest typowe dla koncepcji opisywanych np. w tzw. socjologii jakościowej, gdzie analizy opierają się na typologizacji kwestii problemowych, ujawnianych w toku analizy przypadków. Liczba przypadków jest tu różna i oscyluje od pojedynczych do wielkości kilkudziesięciu.

Wnioski

Badania, które stały się przedmiotem analizy i podstawą wnioskowania, przynoszą wiele ciekawych spostrzeżeń dotyczących perspektywicznych kierunków badań nad procesami sukcesyjnymi i przedsiębiorczością rodzinną w ogóle. Spostrzeżeniem podstawowym jest dosyć słaba podbudowa teoretyczna prowadzonych badań. Mają one głównie przyczynkowski i okazjonalny charakter. Jak można było stwierdzić, brak teorii przedsiębiorstwa rodzinnego sprawia, że nie istnieje „wspólny język” badaczy. W związku z tym, niejako w zastępstwie posługują się terminologią i warsztatem różnych dyscyplin naukowych. Brak jest tego, co A. Noga [2009, s. 9] zalicza do korzyści istnienia teorii przedsiębior-

stwa „pewnego uporządkowania (*logos*), pewnego stopnia spójności w myśleniu”. Innym generalnym spostrzeżeniem jest traktowanie z reguły procesu sukcesji jako zjawiska samoistnego, bez szerszego odniesienia i kontekstu. Chociaż sama sukcesja traktowana bywa jako zjawisko o charakterze długookresowym, to rzadko włączana jest w kontekst zagadnień strategicznych. Zarówno rzadkie badania nad strategiami przedsiębiorstw rodzinnych, jak i analizy procesów sukcesyjnych, nie ujawniają związków (wpływów) obu problemów na siebie. W tych analizach ani strategia przedsiębiorstwa nie jest wynikiem koncepcji sukcesyjnych, ani procesy sukcesyjne nie są podporządkowane wytycznym strategicznym. Kolejnym istotnym, ze względu na przyszłe kierunki badań, spostrzeżeniem jest niskie zainteresowanie badaczy zmieniającym się zakresem pojęcia rodziny i jej funkcji. Można by tu skorzystać z dorobku socjologii, która pod pojęciem rodziny definiuje wiele różnych form organizacji życia społecznego. Wydaje się, także w związku z tym, że istnieje coraz wyraźniejsza potrzeba prowadzenia badań interdyscyplinarnych, które pozwoliłyby uchwycić różne wątki i niuanse głównego problemu sukcesji i zmian generacyjnych w przedsiębiorstwach rodzinnych.

Bibliografia

- Aronoff C.A., McClure S.L., Ward J.L. (2012), *Sukcesja w firmach rodzinnych*, Wydawnictwo MP, Kraków.
- Barnes L.B., Hershon S.A. (1976), *Transferring power in the family business*, „HBR”, nr 54(4).
- Benavides-Velasco C.A., Quintana-García C., Guzmán-Parra V.F. (2013), *Trends in the family business research*, „Small Business Economics”, Volume 40, Issue 1.
- Bienert H., Eberhardt D., Hofmann R. i in. (2008), *Forschungsbericht: Entscheidungsprozesse in der Unternehmensnachfolge im Familienunternehmen – ein Prozessmodell*, Zurich.
- Bjuggren P.-O., Sund L.-G. (2012), *A contractual perspective on succession in family firms – a stakeholder view*, „Springer Science & Business Media”, LLC 2012, April.
- Brockhaus R.H. (2004), *Family Business Succession: Suggestions for Future Research*, „Family Business Review”, nr 17(2).
- Brzeziński J. (1996), *Metodologia badań psychologicznych*, PWN, Warszawa.
- Cadieux L., Lorrain J., Hurren P. (2002), *Succession in Women-Owned Family Businesses: A Case Study*, „Family Business Review”, nr 15/1.
- Donnelly R. (2012), *The Family Business*, „HBR” vol. 42, no.4.
- Dyck B., Mauws M., Starke F.A., Mischke G.A. (2002), *Passing the baton. The importance of sequence, timing, technique and communication in executive successions*, „Journal of Business Venturing”, 17.

- Endress G.H (1994), *Die Nachfolge im Familienunternehmen*, „IO Management Zeitschrift“, nr 7/8.
- Giambatista R.C, Rowe W.G., Riaz S. (2005), *Nothing succeeds like succession: A critical review of leader succession literature since 1994 2005*, „The Leadership Quarterly”, nr 16.
- Griffeth R.W., Allen D.G., Barrett R. (2006), *Integration of family-owned business succession with turnover and life cycle models: Development of a successor retention process model*, „Human Resource Management Review”, nr 16.
- Halter F. & Kammerlander N. (2012), *Nachfolge als Prozess. Herausforderungen und Beratungsangebote*, „Bericht”, nr. 3, Bern, Stiftung KMU Next.
- Haubl R., Daser B. (2006), *Familiendynamik in Familienunternehmen: Warum sollten Töchter, nicht erste Wahl sein?*, Frankfurt am Main.
- Jeżak J. i in. (2004), *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa.
- Kappler E. (1997), *Unternehmernachfolge* [w:] H.Ch. Pfohl (red.), *BL der KMU*, Berlin.
- KMU-Fokus Unternehmensführung in Familien-KMU*, https://www.nab.ch/dateien/marketing/NAB_KMU_Fokus/KMU-Fokus_Unternehmensfuehrung_in_Familien-KMU.pdf, dostęp 23 stycznia 2013.
- Koryński P. i in. (1992), *Moje małe przedsiębiorstwo*, Fundacja Gospodarcza NSZZ Solidarność, Gdańsk.
- Lansberg I., Astrachan J.H. (1994), *Influence of Family Relationships on Succession Planning and Training The Importance of Mediating Factors*, „Family Business Review”, nr 7(1).
- Le Breton-Miller I., Miller D., Steier L.P. (2004), *Toward an integrative model of effective FOB succession*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, no. 28 (4).
- Lewandowska A. (2012), *Sukcesja w firmie rodzinnej* [w:] *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych*, PARP, Warszawa.
- Martin L. (2001), *More jobs for the boys? Succession planning in SMEs.*, „Women Management Review”, 16(5), ss. 222–231.
- Noga A. (2009), *Teorie przedsiębiorstw PWE*, Warszawa.
- Komisja Europejska. Dyrekcja Generalna ds. Przedsiębiorstw i Przemysłu (2006), Raport grupy ekspertów, *Giełdy przedsiębiorstw. Propagowanie przejrzystości rynku w dziedzinie obrotu przedsiębiorstwami w Europie*.
- Rossaro F. (2007), *Zu den Beständikeitsmerkmalen von Familienunternehmen*, Duncker & Humblot, Berlin.
- Safin K. (2007), *Przedsiębiorstwo rodzinne - istota i zachowania strategiczne*, Wydawnictwo AE, Wrocław.

- Schlepphorst S., Mirabella D., Moog P. (2011), *Staffelübergabe in Familienunternehmen - Kommunikation als zentraler Erfolgsfaktor*, „Mittelstand kommuniziert“, IfKiM Consulting, Düsseldorf.
- Schlömer N., Kay R. (2008), *Familienexterne Nachfolge – Das Zusammenfinden von Übergebern und Übernehmern*, IfM-Materialien Nr. 182, August. Bonn.
- Schlömer-Laufen N., Kay R. (2013), *Zum Einfluss des Geschlechts des Übergebers auf die Wahl des familieninternen Nachfolgers – Eine theoretische und empirische Analyse in deutschen Familienunternehmen*, „Working Paper“, 01, Bonn.
- Schmidt E., Kellermanns F.M., Eddleston K.A. (2007), *A family perspective on when conflict benefits family firm performance*, „Journal of Business Research“, no 60.
- Schröder E. (2012), *Innerfamiliäre Nachfolge In Familienunternehmen Ergebnisse einer Studie mit 156 deutschen Familienunternehmen*, Universität Jena.
- Sharma P, Chrisman J.J., Chua J.H. (2003), *Succession Planning as Planned Behavior: Some Empirical Results*, „Family Business Review“, no 16(1).
- Sharma P, Chrisman J.J., Chua J.H. (2003a), *Predictors of satisfaction with the succession process in family firms*, „Journal of Business Venturing“, 18.
- Sharma P, Chrisman J.J., Chua J.H. (1997), *Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges*, „Family Business Review“, vol. 10, no.1.
- Stamm I., Scmiade N., Kohli M. (2008), *Von Generation zu Generation. Der Nafolgeprozess in Familienunternehmen*, Forschungsbericht 78. Koeln.
- Sukcesja, [http://pl.wikipedia.org/wiki/Sukcesja_\(prawo\)](http://pl.wikipedia.org/wiki/Sukcesja_(prawo)), dostęp: 13 stycznia 2013.
- Sułkowski Ł., Marjański A. (2009), *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
- Surdej A., Wach K. (2012), *Przedsiębiorstwo rodzinne wobec wyzwań sukcesji*, Difin, Warszawa.
- Wang C. (2010), *Daughter Exclusion in Family Business Succession: A Review of the Literature*, „Day Care & Early Education“, vol. 31, no. 4.
- Ward J.L. (1987), *Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Watkins J.H. (1992), *Wyjaśnianie historii*, Wrocław.
- Wulf T., Stubner S. (2008), *Unternehmernachfolge in Familienunternehmen – Untersuchungsmodell zur Analyse von Problemfeldern bei der Übergabe der Führungsrolle*. HHL Arbeitspapier Nr. 85, Leipzig.
- www.omegaconsulting.de, dostęp: 12 grudnia 2012.

Nicoletta Baskiewicz
Politechnika Częstochowska

Izabela Niziałek
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

Sukcesja w firmach rodzinnych a przekazywanie władzy według japońskiej koncepcji Lean management

Succession in family businesses and the transfer of power according to the Japanese concept of Lean Management

Abstract: The aim of this study was: to present conditions and inspirations, which gave birth to the Japanese concept of Lean Management, and then present the process of identifying and the development of leaders in agreement with this philosophy. At the end of the author's evaluation there are presented practices the can be employed in a Polish family business in the area of improving the process of succession.

Key-words: Lean Management, family business, succession.

Wstęp

Od początku XXI wieku twierdzi się, że potencjałem, determinującym pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa, są zasoby ludzkie. Na efektywność potencjału ludzkiego, przejawiającego się we wzroście kwalifikacji [Baskiewicz 2011a] oraz kompetencji [Baskiewicz 2011b], niebagatelny wpływ ma osoba właściciela czy głównego decydenta firmy. Sylwetka przywódcy determinuje nie tylko styl zarządzania, ale również sposób organizacji przedsiębiorstwa. Dlatego też sukcesja, rozumiana jako transfer własności oraz władzy, jest zjawiskiem niezwykle ważnym w dzisiejszej praktyce gospodarczej przedsiębiorstw. Zagadnienie sukcesji najczęściej rozpatrywane jest na gruncie przedsiębiorstw

rodzinnych, gdzie patrzy się na sukcesję zarówno w aspekcie przejmowania własności, jak i władzy, jednakże ze zjawiskiem sukcesji w zakresie przekazywania władzy mamy do czynienia w każdym przedsiębiorstwie. Dobre praktyki wskazują, że sukcesorów zarówno w firmach rodzinnych jak i w pozostałych należy wcześniej przygotować, gdyż „w normalnie zarządzanych firmach istnieje lub istnieć powinien proces sukcesji – przygotowania następców [Obłój 2007, s. 127]. Celem niniejszego artykułu jest przybliżenie dobrych praktyk w obszarze kształtowania przyszłych przywódców w koncepcji Lean management oraz wskazanie możliwości implementacji określonych rozwiązań do firm rodzinnych.

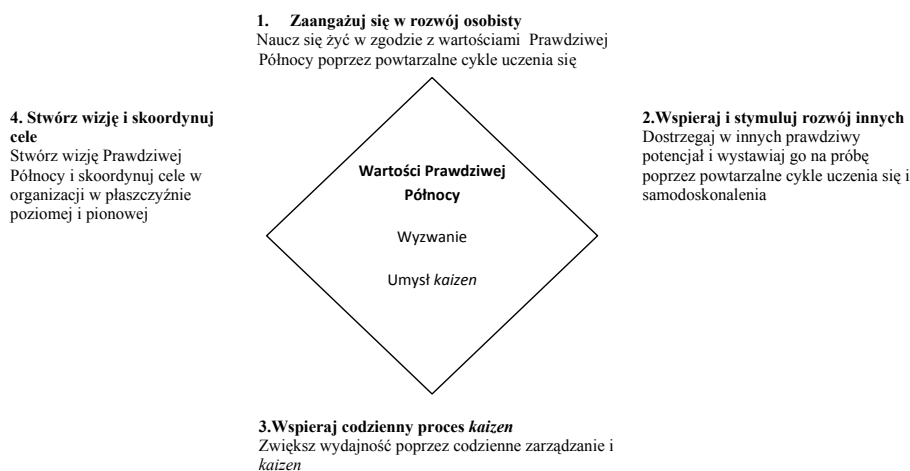
1. Władza i przywództwo w japońskiej koncepcji Lean management

Koncepcja Lean management, w języku polskim określana jako: koncepcja szczupłego zarządzania, łącząca w sobie amerykańskie metody zarządzania oraz filozofie religii azjatyckich, w najczystszej swej formie występuje w warunkach japońskiej fabryki Toyoty. Inspiracji niniejszego nurtu należy szukać w Stanach Zjednoczonych Ameryki Północnej, gdzie demokracja oraz szeroko rozumiana i praktykowana „wolność”, determinowały rozwój kreatywności, przejawiającej się w przełomowych koncepcjach naukowych również w obszarze nauk ekonomicznych. Niebywale wydajne, jak na początek XX wieku, systemy produkcyjne wykorzystujące taśmę produkcyjną oraz zasady ograniczania marnotrawstwa, o których rozpisywał się Henry Ford, stanowią podstawę teorii Lean. Równie istotne były wzorce delegowania oraz przejmowania władzy stosowane przez Henrego Forda, który chełpił się tym, iż „wszyscy nasi pracownicy pracę zaczynają od najniższego stanowiska, bez względu na dotychczasowe doświadczenie. Ponieważ nie przyjmujemy człowieka na podstawie jego przeszłości, nie odrzucamy go też na tej podstawie.(...) Jeśli ktoś był na uniwersytecie, powinien być zdolny do szybszego posuwania się naprzód, chociaż musi rozpoczynać od najniższego stanowiska i udowodnić swoje zdolności” [Ford 2006, ss. 109–110]. Źródłem koncepcji Lean, obok amerykańskich dobrych praktyk, była również teoretyczna metodyka postępowania, ukierunkowana na ciągłe doskonalenie (PDCA) W. Edwardsa Deminga, która – choć powstała na obszarze USA – pierwszych praktycznych implikacji doczekała się dopiero w Japonii, zapewne na skutek jej zadziwiającej zgodności z zasadami filozofii konfucjańskiej.

Większość firm charakteryzuje się sinusoidą kondycyjną, która determinowana jest zmianami personalnymi przywódców, brak odpowiedniej osoby na najwyższym stanowisku skutkuje cofaniem się do przeciętności nawet znakomitych przedsiębiorstw. Dlatego ideą japońskiej koncepcji Lean management, obok ograniczenia szeroko pojętego marnotrawstwa, jest budowanie modelu

przywództwa zgodnego z twierdzeniem Ralpa Nader'a, że „rolą przywódcy jest tworzenie kolejnych przywódców a nie ludzi podążających za nim”. Niniejszy mechanizm rozpoczyna się od „ważnej selekcji nowych pracowników, których następnie kształtuje się wewnątrz organizacji; potem na podstawie zaprezentowanych przez nich umiejętności przywódczych i zdolności uczenia się z własnych doświadczeń stawia się przed nimi coraz większe wyzwania” [Liker, Convis 2012, s. 286]. Istotną konsekwencją, z jaką rok po roku, poziom po poziomie, organizacja kształtuje liderów, którzy wyznają niekwestionowane wartości. W myśl teorii wysoce ceni się osoby, które wykazują się zaangażowaniem w wykonywaną pracę, skromnością, odpowiedzialnością, otwartością na pracę w zespole, nieszczególnie zaś ceni się charyzmę. Od samego początku swojego istnienia w Japonii Toyota stymulowała rozwój liderów poprzez proces opieki nad pracownikami w trakcie ich całej kariery w firmie. Na system kształtowania przywódców wpływ mają, jak już wcześniej zauważono, azjatyckie religie, takie jak: taoizm, buddyzm i konfucjanizm, w których kluczowe są koncepcje służenia społeczeństwu, szacunku dla ludzi, ciągłego dążenia do doskonałości, głębokiej refleksji nad tym, w którym punkcie jesteśmy i co możemy poprawić, poszukiwania słabych stron, aby móc je udoskonalić, odpowiedzialności za rozwój własny i innych ludzi. Wyżej wymienione filozofie oraz inspiracje rodem ze Stanów Zjednoczonych Ameryki przyczyniły się do powstania modelu szczupłego przywództwa.

Rys. 1. Model rozwoju szczupłego przywództwa



Źródło: J.K. Liker, G.L. Convis, *Droga Toyoty do lean leadership*, MT Biznes, Warszawa 2012, s. 75.

W wyżej zaprezentowanym modelu (rys.1.) można dostrzec logiczną sekwencję, która zaczyna się od samorozwoju, a kończy na koordynacji działań

całej organizacji. Dwa pierwsze etapy koncentrują się bardziej na rozwoju indywidualnym na poziomie jednostki i na poziomie grupy, przyświeca temu zasada, że aby móc rozwijać potencjał grupy, najpierw samemu należy popracować nad sobą. Trzeci etap zaczyna koncentrować się bardziej na przywództwie instytucjonalnym – nakierowaniu grup pracowników na stan, który określany jest jako Prawdziwa Północ, stanowiący niekwestionowaną wizję tego, dokąd powinna zmierzać firma. Istotną kwestią są tutaj zachowania przywódców, ukierunkowane na inspirowanie i wspieranie oddolnych inicjatyw, a nie wyręczanie pracowników i rozwiązywanie za nich problemów. Ostatni, czwarty etap koncentruje się na koordynacji wszystkich działań *kaizen* na niższych poziomach organizacyjnych, aby zapewnić realizację celów na najwyższym szczeblu całej organizacji. W tym miejscu następuje konfrontacja działań oddolnych z działaniami odgórnymi. Cykliczność niniejszego modelu polega na tym, że jest on powtarzany przez menadżerów przy wchodzeniu na kolejny szczebel drabiny awansu zawodowego.

2. Identyfikacja przywódców oraz droga sukcesji według japońskiej koncepcji Lean management

Badając działalność firmy Toyota, ale też innych azjatyckich przedsiębiorstw, wysnuć można wniosek, iż w niniejszej firmie niezwykle płynnie przechodzi władza z rąk do rąk kolejnych przywódców. Przyczyn dopatrywać można się w perfekcyjnie ustandaryzowanym i wielokrotnie przećwiczonym procesie sukcesji. Doskonałość niniejszego procesu determinowana jest zamiłowaniem Japończyków do osiągnięcia coraz to wyższych stopni doskonałości. Sam proces pokonywania kolejnych stopni zaawansowania leży w samej naturze i kulturze Japończyków, na których straży stoją religie. Weźmy choćby słowa Konfucjusza: „Ten, który osiąga szczerłość, wybiera dobro i obstaje przy nim. Wymaga to dogłębnej nauki, zadawania pytań, uważnych przemyśleń, jasnych wyborów i sumiennej praktyki, jeśli jest coś, czego jeszcze nie zbadał albo zbadał ale nie był w stanie zrozumieć, nie spocznie w swoich staraniach. Jeśli jest coś, czego nie praktykował albo praktykował, ale nie był sumienny, nie spocznie w swych staraniach. Jeżeli innemu powiodło się, gdyż się starał, on będzie starał się sto razy mocniej”. Tym samym każdy Japończyk, który według wierzeń rodzi się jako zwierzę, niemalże jest zobowiązany do stałej pracy i samodoskonalenia ukierunkowanego na pełnię człowieczeństwa. Kolejnymi kwestiami, które z jednej strony są zgodne z nauką Konfucjusza, a z drugiej wydają się istotne dla efektywności procesu sukcesji, są: głęboki szacunek dla ludzi starszych, którzy poświęcili czas i wysiłek na własny rozwój, a teraz mogą uczyć innych oraz koncepcja „odpowiedzialności”, obejmująca między innymi odpowiedzialność za stymulowanie rozwoju innych w czasie pracy nad rozwojem samego siebie, co stanowi jeden z elementów modelu zarządzania.

Niniejsze uwarunkowania sprawiają, że Japończycy charakteryzują się pracowitością, wytrwałością, ale to nie wystarczy, by być przywódcą. Bycie przywódcą wymaga od pretendenta wykazania się pewnymi zdolnościami przywódczymi i aspiracjami, gdyż sama praca nad sobą nie wystarczy, by przewodzić ludziom. Zatem obserwacja zachowań pomaga w identyfikacji osób, które przejawiają wyżej wymienione postawy, co ważne istotna jest obserwacja prowadzona z ukrycia – ”kiedy nikt nie widzi” i w chwilach zagrożenia, gdyż wtedy człowiek nie ma czasu na zastosowanie opracowanych i przećwiczonych wcześniej gier. Z przeprowadzonych rozmów z przedstawicielami japońskich korporacji wynika, że często warunki zagrożenia są tworzone na potrzeby obserwacji¹².

Jak już wcześniej zauważono, w kulturze azjatyckiej małą wagę przykładają do charyzmy i swoistego tworzenia *show*, dużą zaś do pracowitości niemalże mrówczej, pokory, cierpliwości i skuteczności. Takie podejście do kreowania przywódców poprzez ciężką, jednostajną, żmudną pracę potwierdził poprzez badania Gladwell [Gladwell 2009]. Twierdząc, że naturalne zdolności (wysokie IQ) mają znaczenie, ale nie są wystarczające, gdyż powinny im towarzyszyć motywacja do ciężkiej pracy oraz warunki, w których niniejszą pracę można wykonać. Każdy nowozatrudniony pracownik rozpoczyna swą drogę zawodową poprzez przejście cyklu szkoleń prowadzonych przez *sensei* (najczęściej jest to osoba zwierzchnika bezpośredniego lub stojącego dwa szczeble wyżej). Osoba *sensei* – mistrza jest niezwykle istotna dla pracowników, gdyż stymuluje do rozwoju, pełni ona funkcję zarówno trenera, jak i psychologa. Szkolenia prowadzone przez *sensei* przybierają formę rozmów. Dobry *sensei* nie podaje gotowych rozwiązań, ale zadaje pytania (co jest zgodne z japońską koncepcją Lean), na które odpowiada sam podopieczny i dopiero synteza niniejszych odpowiedzi daje poszukiwane rozwiązania. W amerykańskiej i zachodnioeuropejskiej praktyce gospodarczej taka forma wsparcia również jest w ostatnim czasie propagowana z uwagi na konieczność prowadzenia w zasadzie permanentnych działań, ukierunkowanych na obronę pozycji konkurencyjnej, a tym samym powstawanie stresujących sytuacji w życiu zawodowym. Przy czym termin *sensei*, który dla większości Amerykanów kojarzy się z serią klocków LEGO Ninja Go, zastąpiono nazwą *coach*.

Proces nauki w Toyocie koncentruje się na praktyce i często porównywany jest do procesu nauki gry na instrumencie, który jak wiadomo wymaga niezliczonej liczby powtórzeń, cierpliwości, konsekwencji na pograniczu zawziętości, odporności na niepowodzenia. Najczęściej cały proces można skomasować

¹² Nicoletta Baskiewicz na co dzień współpracuje w przedsiębiorstwach z branży motoryzacyjnej, w ramach niniejszej współpracy umożliwiono jej pośrednie oraz bezpośrednie prowadzenie badań wśród przedstawicieli japońskich firm samochodowych, w tym Toyoty.

w cyklu składającym się z trzech etapów, w koncepcji japońskiej określone jako *shu ha ri*. Gdzie *shu* oznacza „chronić”, *ha* – „wyłamać się” a ostatnie *ri* „wolność tworzenia”. Pierwszym krokiem jest rozłożenie procesu na drobne fragmenty i nauka początkującego pracownika każdego ustandaryzowanego zadania, na tym etapie rola nowego członka załogi ogranicza się tylko do powtarzania ruchów za *sensei*, etap ten chroni proces oraz nowego pracownika przed popełnieniem pochopnych błędów, wynikających z chęci zmiany procesu bez istoty jego zrozumienia. W kolejnym etapie *ha* pracownik może już proponować zmiany, a na ostatnim etapie *ri* staje się mistrzem i zaczyna czuć istotę wykonywanej pracy. Przez cały cykl dochodzenia do doskonałości pracownik jest bacznie obserwowany przez swego *sensei* oraz dostawców i odbiorców w łańcuchu tworzenia wartości. Po osiągnięciu poziomu *ri* pracownik najczęściej jest awansowany i zaczyna cykl od nowa, na wyższym szczeblu hierarchii w firmie, a zarazem wyższym stopniu zaawansowania zarówno wykonywanej pracy, jak i odpowiedzialności. Przy czym warto w tym miejscu zauważyć, że uwagę zwraca się nie tylko na mierniki wydajnościowe, liczbę zgłoszonych ulepszeń, aktywność w kołach jakości, ale na umiejętności społeczne, interpersonalne, które często przesądzają o wyborze ostatecznego kandydata do awansu. Ponadto przed osobami aspirującymi na wyższe stanowiska stawiane są wyzwania, którym muszą sprostać, na przykład: skrócenie czasu trwania określonego procesu o 30 % oraz przeszkolenie ludzi, by realizowali go bez uszczerbku na jakości produktu finalnego. Jeśli pracownik wywiązał się z realizacji postawionego wyzwania, jego kariera przyspieszała w porównaniu z tymi, którym się nie udało. Zjawisko awansu zawodowego oraz wyboru sukcesora najlepiej oddaje fragment: „od lidera oczekuje się samodoskonalenia przez cały czas trwania jego kariery. W miarę jak lider bierze na siebie coraz większą odpowiedzialność, wyzwania stopniowo rosną, lider musi zatem cały czas się rozwijać, aby sprostać nowym obowiązkom i osiągnąć wyniki, postępując zgodnie z Drogą Toyoty. Awans na wyższe stanowisko nie wiąże się nigdy po prostu ze stażem pracy. Lojalny pracownik, który ciężko pracuje, ale nie wykazuje szczególnych zdolności przywódczych, zostanie wreszcie awansowany, ale pod sobą będzie miał tylko niewielu ludzi albo w ogóle zajmie stanowisko samodzielne. Awans przynoszący faktyczną odpowiedzialność przywódczą na każdym poziomie organizacji wymaga wykazania się sukcesami i zaangażowaniem w samodoskonalenie. Właściwie w Toyocie każdy lider z wyższych stanowisk kierowniczych szedł tą ścieżką, pnąc się stopniowo coraz wyżej w ciągu swej całej kariery. Z niewielkimi wyjątkami w zarządzie Toyoty zasiadają dyrektorzy, którzy pracują w Toyocie przynajmniej 30 lat” [Liker, Convis 2012, s. 75]. Biorąc pod uwagę fakt, iż ludzie wolą pracę stawiającą wyzwania i stymulującą, aniżeli pracę przewidywalną i rutynową [Robbins, Judge

2012, s. 100], ciągle podnoszenie poprzeczki w pracy wydaje się uzasadnione zarówno w kwestii zaangażowania, jak i zadowolenia z pracy. W praktyce państw amerykańskich i zachodnioeuropejskich, mimo tego, iż wszyscy zdają sobie sprawę z ryzyka, jakie niesie konieczność obsadzenia kluczowych stanowisk osobami z zewnątrz, mamy wciąż do czynienia z takimi przypadkami. Niniejsze zdarzenia wpływają zarówno demotywująco, jak i destabilizująco, zauważono bowiem, że „jedynym sposobem na doładowanie akumulatorów i systematyczne doskonalenie jest awansowanie – w poziomie i w pionie. Cała logika tego procesu zanika, jeżeli awanse przychodzą w sposób losowy, zarządy są powoływane z zewnątrz i dobierają sobie współpracowników nie według kwalifikacji i zasług (bo skąd niby mają je znać). W takiej sytuacji motywacja i poczucie odpowiedzialności średniej kadry po prostu umiera. I to jest racjonalne, normalne, nieuchronne i będzie miało swe odzwierciedlenie w wynikach firmy” [Obłój 2007, s. 128].

3. Refleksje nad możliwością aplikacji procedury rozwoju i sukcesji przywódców zgodnej z japońską koncepcją Lean w polskich firmach rodzinnych

W literaturze z zakresu sukcesji istnieje szereg publikacji z obszaru samego przedmiotu sukcesji, jak i zasad, które warunkują najbardziej efektywne, optymalne przekazywanie własności i władzy w przedsiębiorstwie. Jak już wcześniej wspomniano, niniejsza tematyka najczęściej poruszana jest na gruncie firm rodzinnych, dlatego też w polskim piśmiennictwie to wciąż nowy temat. Polskie firmy prywatne, w tym rodzinne, zaczęły powstawać w latach dziewięćdziesiątych ubiegłego tysiąclecia, wobec tego niniejszy problem dopiero zaczyna wzrastać na znaczeniu. Aczkolwiek już mieliśmy w historii polskiej przedsiębiorczości prywatnej zarówno pomyślne, jak i tragiczne w skutkach sukcesje. Zatem warto zidentyfikować prawidłą, które tworzą kanon procesu sukcesji i traktować je jako dobre praktyki przedsiębiorcze.

To, co najbardziej zwraca uwagę w japońskiej koncepcji Lean, to szczególne uwarunkowania kulturowe, trudne do powtórzenia w naszych polskich realiach. Niebywały szacunek młodych dla starszych z jednej strony, a z drugiej strony taktowne, stymulujące i nienarzucające swej woli zachowanie się ludzi starszych. Dodatkowo podkreślić należy unikatowe zamiłowanie do samorozwoju i kontemplacji oraz pokorę, której brakuje wielu rodzimym przedsiębiorcom.

Jakie zatem nauki powinni zasymilować polscy przywódcy? Po pierwsze, każdy nawet najprężniej działający przedsiębiorca, powinien uświadomić sobie, że jest tylko człowiekiem i z pokorą spojrzeć w przyszłość. Następnie próbować stać się dla swego następcy żywym przykładem właściwych zachowań, również w stosunku do osób starszych, bowiem dzieci „obserwują nas z bardzo bliskiej

odległości i stale pokazują lustra, w których musimy się oglądać... Czyniąc to, dają nam nieustającą sposobność spoglądania na siebie z nowej perspektywy...” [Kabat-Zin, Kabat-Zin 2008, s. 28]. Warto również uzmysłowić sobie już przytoczoną w niniejszej publikacji prawdę, iż głównym celem przywódcy powinno być przygotowanie swego następcy, który zapewni ciągłość i żywotność organizacji. Przechodząc na grunt rodziny istnieje szereg publikacji również podkreślających rolę sukcesji w wymiarze szerszym społecznym: „w sukcesji pokoleń – jak w biegu sztafetowym – obowiązkiem każdej zmiany jest dać z siebie wszystko, by dobrze przekazać pałeczkę następcom [Kabat-Zin, Kabat-Zin 2008, s. 33].

Ojciec – przedsiębiorca powinien obserwować swe dzieci w celu identyfikacji swego następcy, a następnie stale stymulować jego rozwój, poprzez stawianie mu coraz trudniejszych zadań. Przy czym warto podkreślić, iż stymulowanie winno odbywać się przykładem japońskiego *sensei* poprzez zadawanie pytań, inspirowanie, dawanie dobrego wzoru, a nie podawanie gotowych rozwiązań, wskazywanie „drogi na skróty” oraz wyręczanie, a w konsekwencji zwalnianie od samodzielnego myślenia oraz ponoszenia odpowiedzialności za swe czyny. Warto zauważyć, iż współczesna literatura z zakresu rozwoju dzieci ukierunkowana jest również na identyfikację zasad, sprzyjających wychowywaniu samodzielnego, autonomicznego człowieka. Jedną z metod uznanych za najlepiej stymulującą rozwój dziecka jest właśnie metoda koncentrująca się na zadawaniu pytań, gdyż: „o ile będzie używana we właściwy sposób, to znaczy bez naruszenia poczucia własnej wartości i godności dziecka, może być w naszych rękach potężnym narzędziem nie tylko dyscyplinującym dziecko, ale i doskonalącym umiejętności rozwiązywania problemów” [Medhus 2004, s. 117].

Sukcesję należy przeprowadzać w sposób planowy i stopniowy. Można wyróżnić siedem faz sukcesji, które w swej istocie pokrywają się z założeniami koncepcji przekazywania władzy zgodnej z teorią lean: przedbiznesową, wprowadzającą w biznes, wprowadzającą funkcjonalną, funkcjonalną, zaawansowaną funkcjonalną, wczesnej sukcesji i końcową – dojrzałej sukcesji (tab.1.)

Tab. 1. Opis faz sukcesji

Fazy sukcesji	Charakterystyka
1. Przedbiznesowa	Sukcesor jest jeszcze dzieckiem, ale nie jest odgródzony od kontaktów z pracownikami firmy. Jest przez nich postrzegany jako przyszły (co jednak nie jest przesądzone) właściciel.
2. Wprowadzająca w biznes	Sukcesor, choć jeszcze nie jest osobą dorosłą, uzyskuje świadomość związków między rodziną a biznesem.

3. Wprowadzająca funkcjonalna	Czasowe zatrudnienie w firmie rodzinnej, zdobywanie doświadczeń w innych przedsiębiorstwach, budowa kapitału edukacyjnego (wykształcenie kierunkowe adekwatne do przyszłej roli).
4. Funkcjonalna	Rozpoczęcie pełnoetatowej pracy w przedsiębiorstwie rodzinnym. Zdobywanie doświadczeń na niekierowniczych stanowiskach i w różnych komórkach organizacyjnych.
5. Zaawansowana funkcjonalna	Awans w hierarchii stanowisk. Zwiększenie zakresu odpowiedzialności.
6. Wczesna sukcesja	Przekazanie władzy nad firmą, aczkolwiek sprawujący władzę „nowy szef” znajduje się pod kontrolą swojego poprzednika.
7. Dojrzała sukcesja	Stopniowe wycofywanie się poprzednika. Przejęcie pełnej kontroli i odpowiedzialności.

Źródło: J.G. Longenecker, J.E. Schoen, *Management Succession in the Family Business* [w:] „Family Business Sourcebook”, red. C.E. Aronoff, J.H. Astrachan, J.L. Ward, Family Enterprise Publishers, Georgia 2002, ss. 61–64, za: *Raport Końcowy. Badanie firm rodzinnych, Znak sprawy: p/789/8/2008*, Badanie realizowane na zlecenie PARP.

W literaturze z zakresu Lean podkreśla się nadrzędność pozyskiwania praktycznych umiejętności w stosunku do wiedzy teoretycznej, co zostało zauważone przez inspiratora teorii Henrego Forda: „Zdolny jest człowiek, który potrafi coś stworzyć, a zdolność twórcza zależy od indywidualnej pomysłowości uwarunkowanej umiejętnym rozwojem i ujęciem w odpowiednie ramy. Nie jest człowiekiem wykształconym ten, kto wyćwiczył pamięć w zapamiętywaniu kilku dat historycznych, ale ten, kto umie czegoś dokonać. Człowiek nieumiejący myśleć nie jest wykształcony, choćby nie wiem ile zdobył tytułów uniwersyteckich. Najcięższą pracą jest myślenie i chyba dlatego mamy tak mało myślicieli” [Ford 2006, s. 279]. Zatem warto się zastanowić nad kierunkiem oraz formą kształcenia przyszłych sukcesorów. Na podstawie rozmów z polskimi przedsiębiorcami zidentyfikowano przesłanki, dla których zdecydowana większość opowiedziała się za podjęciem przez swych następców studiów wyższych, należą do nich: uzyskanie wiedzy teoretycznej, wzrost wiary w swe możliwości, budowa sieci kontaktów, które w przyszłości stanowią bazę dla kapitału społecznego.

Zakończenie

Niniejszy artykuł miał na celu przybliżenie uwarunkowań oraz wzorców generowanych w ramach powstałej w Japonii koncepcji Lean management. Warto

podkreślić jednakże, iż oprócz wyżej prezentowanych pozytywnych aspektów praktyk, stosowanych w obszarze Lean, dostrzega się również pewne zagrożenia. W każdej filozofii należy znaleźć złoty środek i zdobyć się na dozę krytycyzmu, tak samo należy postąpić w tym miejscu. Nie można zapomnieć, że ciągle doskonalenie, a w zasadzie wzrost liczby cykli PDCA w jednostce czasu oraz świadomość, iż nigdy nie będzie tak dobrze, by nie mogło być lepiej, rodzi frustrację. Niniejsza frustracja przejawia się zapewne w najwyższym wskaźniku samobójstw wśród kadry średniego szczebla zarządzania.

Bibliografia

- Baskiewicz N. (2011b), *Kompetencje członków zespołów procesowych na tle zmian społeczno-gospodarczych*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu (Research Papers of Wrocław University of Economics) nr 218, Wrocław.
- Baskiewicz N. (2011a), *Wpływ zespołów procesowych na wzrost kwalifikacji pracowników małych i średnich przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej, „Zarządzanie”, nr 2, Częstochowa.
- Ford H. (2006), *Moje życie i dzieło*, Instytut Praktycznej Edukacji, Osielsko.
- Gladwell M. (2009), *Poza schematem. Sekrety ludzi sukcesu*, Znak, Warszawa.
- Kabat-Zin M., Kabat-Zin J. (2008), *Dary codzienności, poradnik uważnego rodzicielstwa*, IPSI Press, Warszawa.
- Liker J.K., Convis G.L. (2012), *Droga Toyoty do lean leadership*, MT Biznes, Warszawa.
- Longenecker J.G., Schoen J.E. (2002) *Management Succession in the Family Business* [w:] *Family Business Sourcebook*, red. C.E. Aronoff, J.H. Astrachan, J.L. Ward, Family Enterprise Publishers, Georgia, za: *Raport Końcowy. Badanie firm rodzinnych*, Znak sprawy: p/789/8/2008, badanie realizowane na zlecenie PARP.
- Medhus E. (2004), *Rozsądne dziecko*, Świat Książki, Warszawa.
- Obłój K. (2007), *O zarządzaniu refleksyjnie*, MT Biznes, Warszawa.
- Robbins S.P., Judge T.A. (2012), *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa.

Marta Gasińska

Szkoła Główna Handlowa

Managing the succession process in the family business

Abstract: Successfully managing the succession process is a great challenge for every family businesses owner. The future of the family business depends on how effectively the process will be implemented and how well the family will be prepared for the transition. The succession is a very complex issue; therefore the process should be distinctly planned. Planning the succession early determines not only the future of the business, but also the general wellbeing of the family.

The article explores objectives and priority actions that the founder has to undertake during each phase of the succession process. Based on some of the most recent scientific literature the article provides comprehensive description of common problems, which the founder and the business face during and after the transition period and the best practices of family firms across the world. The author's objective was to answer the question: how to manage the succession process in order to provide further development of the business under the continuous supervision of the committed family members.

Key-words: succession planning, family business, succession process, succession phases, founder's exit styles, family managed business.

Introduction

One of the most unique characteristics of the family business is its long term perspective focus. In comparison to non-family controlled firms in family companies the owners build the competences and capabilities in the business to support the next generation of owners. The continuity of family company from one generation to another is the source of its' uniqueness and strength; however the successfully implemented succession is a very challengeable task for every owner. Statistics show that only 30% of family businesses survive the second generation [www.familybusinessinstitute.com/index.php/Succession-

Planning/]. Due to the complexity of the succession process, owners should prepare the family to the transfer of power much earlier. Succession planning is crucial to the successful management of the transition, however paradoxically many owners tend to avoid and postpone the topic of the succession putting at stake the future of business and family. The factors that cause postponing of the decision to plan the succession are numerous and are presented in the article in accordance with Professor Ivan Lansberg classification.

Furthermore, as Kenyon-Rouvinez and Ward [2006] state, succession process is characterized by three phases: pre-succession phase, “hot phase” and post-succession phase. During these phases there are certain actions that the founder has to undertake in order to succeed such as: preparing the family to the transfer of power, follow the written succession plan develop and finally make the retirement timely. Surprisingly, retirement for the family business founder is not always an easy issue to consider. Sonnefeld and Spence [1989] present six different exit styles, some of which may be disastrous for the future of the business. It is of great importance for the founder to trust in the next generation of owners and enable them to manage the business on their own.

1. The succession paradox

The founder of the family company at a certain point in time should start thinking about the future of the company after he/she retires. According to Stewardship Theory, family business for the founder is an extension of himself / herself and therefore the continuing health of the enterprise determines his / her own well-being. Following this path one would think the best solution for the founder would be to pass the business to the next generation. However, this is not the only option. Succession confronts the founder with a broad range of alternative choices:

1. nominate a family member as a successor;
2. nominate a caretaker manager as a successor;
3. nominate a professional manager as a successor;
4. liquidate the business;
5. sell the company or its part;
6. ignore the subject.

The decision, which of these options is the best, will be determined by the unique and different for every family business set of resources such as the availability of a potential family successor that is suitable and willing to manage the family business. Also personal and corporate taxation of the different options should be taken into account. The decision will be made according

to the size and condition of the business as well as the economic situation, i.e. industry environment at the time of succession [Leach, Bogod 1999, pp. 161–164].

Of course, the first three options are the most attractive to founders, who wish to retain some control over the business. Especially transferring the power to their sons or daughters gives the bigger possibility that founder's ideas and values will be continued by their children as managers. Business stays in the family which means the founder will still have a contact with the business, there will be discussions concerning some business matters over the dinner table and it will be natural for the children to seek advice from their experienced parents. The “family solution” is advantageous not only for the family, but also for the business itself. The family values, proprietary knowledge (shared only with family members) and the family secrecy is continued.

Liquidating the business is a quick way of selling its assets and, paying its debt. This option leads to laying off the employees [Leach, Bogod 1999, p. 163]. Founder can obtain a better price if s(he) decides to sell his business. If there is no suitable successor available then the founder can sell the whole company for cash (trade sale). There is also a possibility of floatation, which is particularly appealing when the business needs external capital for necessary investments. There is also an alternative of a management buy-out in which the existing management team (which may also consist of family members) buys the company from the founder.

Finally, the founder may also choose to postpone discussing the subject of succession. Not only is this behavior unhealthy for the business and its future, but also it can have disastrous effects on the family that will be left unprepared to run the business. It is a succession paradox, because although the founders care about their business and family they very often choose not to prepare the succession plan or to postpone discussing about the plan in time and do it when it is too late. The reasons for the founder's reluctance to the succession planning are numerous and will be discussed further in this article.

1.1. Reason for aversion to succession planning

Succession planning is probably “owner's favorite target of procrastination” [Poza 2009, p. 191].

CEO must be the architect of the transition of power to the next generation of owners, but if he doesn't want to leave the business, fails to prepare next-generation members or if he is unexpectedly ill or suddenly dies, then everything he worked for over years, may be in serious danger, because the succession is a very complex process and it has to be planned long before the actual transfer of power.

Succession planning plays a key role for family business companies in the long term perspective. Planning helps in the difficult process of passing the business to the next generation. Only about 30% of family businesses survive the second generation, just 12% live up to the third generation, and only about 3% of all family businesses operate into the fourth generation of owners or beyond [www.familybusinessinstitute.com/index.php/Succession-Planning/]. These numbers show how many firms fail after the succession process. It is really a test of the family business. If the company passes the test, it will continue to grow, take advantage of the family values, competitive advantages it generates and brand quality it has developed over years. If it fails this test, it will squander everything the owner has worked for many years, misspend the unique culture, values and qualities that cannot be accomplished by non-family owner that will buy the firm after an unsuccessful succession. Even worse if the firm will go bankrupt [Kenyon-Rouvinez, Ward 2005, p. 59].

Even though the succession planning is of a great importance, it is probably owner's favorite target of procrastination [Poza 2009, p. 191]. According to Professor Ivan Lansberg, the factors that cause postponing of the decision to plan the succession are connected with a specific factors coming from the founder, the family, the employees and the general environment of the business [The Family Business Management Series, BDO Centre for Family Business, Institute for Family Business (UK), 2004, pp. 8–11].

Although the founder of the company is surely a charismatic and talented manager of his own business, he also has some flaws that may cause postponing the succession planning process. First of all CEO may fear death. It is a problem for successful entrepreneurs that have a strong ego and believe that they are responsible for their own destiny since they have achieved so much. Even the great actor and director, Woody Allen once confessed: "I don't mind dying; I just don't want to be there when it happens" [Poza 2009, p. 191]. CEOs have to realize that they are mortal and they should think about the future of the company after they retire as soon as possible. What is more, some CEOs may be reluctant to let go of control over their business. Losing the control may mean losing their own identity. They may feel this business is their great achievement, which is a part of their life. Sometimes as much as the founder loves his children, he might not trust that they'll be good or talented enough to run the business as effective as he did.

Another group of forces operating against succession, mentioned by professor Lansberg, comes from the family. It starts with the spouses and ends with the children. The owner's spouse may not encourage the founder on making the first move to plan the succession because she simply fears changes in the family. In life and at work people tend to avoid uncertainty. Plans to

retire and start a new chapter in life may be also stressful for the spouse, who plays a specific role in the family firm and got used to it. Succession is also an unpleasant topic for children to discuss with their parents. Due to deep rooted psychological fear of the death of their parents, connected with the feeling of abandonment, children rather not discuss the succession topic. Of course succession planning involves discussing openly the financial issues, which can be difficult and cause disputes in the family thus such topics are rather avoided even in the well-adjusted families.

Employees, as well as other business partners operating around the firm, may also be reluctant to accept changes in the family company. Senior managers, working for the company as well as business partners, are used to the founder; they are used to the specific work culture, founder's features of character. The change in power brings a threat to the job security as well as job satisfaction. They may not get along. Adding the natural fear of unknown, firm's environment and employees are also a reluctant to the idea of planning the succession.

2. Phases of the succession process

Whether planned or not succession is characterized by three phases [Kenyon-Rouvinez, Ward 2005, pp. 60–61]. During the first phase family undertakes actions connected with preparing for the transfer of power, therefore this phase is called pre-succession phase. Second phase is the so-called “hot phase”, where the actual changes take place. Finally, the family company steps into the post-succession phase, where a new situation is defined, new rules established and hopefully the balance between family and business is being achieved and secured. The details of each phase will be described below.

2.1. Pre-succession phase

It is difficult to determine when exactly the founder starts preparing the successors for the transfer of power. In some cases it starts when the children are big enough to help at the company. This was a case of John Elkann, the present Chairman of Fiat, as he was learning about the company working on the assembly line in the factory in Tychy. Similarly Wojciech Kruk had to climb across all the career ladders until he become the CEO of the prosperous Polish jewelry company W. Kruk (now Ania Kruk) [Dębek 2013, pp. 52–58].

One of the important issues that should be taken into account in the first pre-succession phase is to resolve all the family conflicts or problems. Succession process is troublesome and may lead to conflicts. Especially when there is some unresolved issues left from the older generations [The Family Business Management Series, BDO Centre for Family Business, Institute for

Family Business (UK), 2004, pp. 17–18]. In order to prevent problems and increase the chances of successful succession, the founder should assure that family members have the possibility to discuss freely about their problems and solve them. Well established family governing institutions are advantageous in this context, especially regular family meetings or family council (if there are many members of the family possessing firm's shares) [Poza 2009, pp. 139–142].

Educating the family is a long and important process. Before the actual transfer of power, family members should know about the business, its history and ownership structure. They should be aware of the rights and obligations as owners. Different forms of ownership and connected with them differences in taxation and responsibilities are essential to know [Kenyon-Rouvinez, Ward 2005, pp. 62–63].

What is more, in the first phase ownership strategy should be agreed upon. It will solve issues connected with the financial security of the retiring members of the family. "The earlier the family makes plans for the financial dimension of succession, the more time they have to implement these plans" [Kenyon-Rouvinez, Ward 2005, p. 63].

Once the problems in the family are resolved and the family is prepared for changes, the official written plan of succession should be developed. Succession plan covers psychological and practical aspects of the transfer of power. This document decreases the possibility of misunderstandings and gives clear agenda for everyone to follow.

Succession plan should incorporate such issues as:

- training plan for potential successors, their career path and outside experience requirements;
- plan of choosing the successor – i.e. requirements to be employed for certain position and who is responsible for the decision (committee of family members or independent board);
- a detailed schedule, which presents the reduction of activities and responsibilities of the founder;
- a detailed schedule, which includes growing role and responsibilities of the successor;
- plan of changes in the organizational structure of the company.

The founder can communicate the plan not only to the family members, but also to employees and other parties that are operating closely with the business such as suppliers, bank managers and customers.

Another element of the pre-succession phase is to plan for retirement. Transfer of power and responsibility over the business to the next generation is

connected with a lot of stress and big changes in life of the founder. According to experts, it is important for the departing CEO to plan some new exciting activities for their new leisure time, since this ensures more successful transition. Then the founders have something to look forward to and will have a bigger distance. Some CEOs will develop new roles in a company connected with advising or building long term strategies in the company. Furthermore, setting the specific date of retirement is of a great value. Then the succession can proceed smoothly and the founders can coach and offer advice [The Family Business Management Series, BDO Centre for Family Business, Institute for Family Business (UK), 2004, pp. 17–18].

2.2. “Hot Phase”

“Hot Phase” is triggered by the developmental pressures, such as questions about the succession from second generation or senior managers being interested about the security of their positions when the transition occurs. The challenge in this phase is to organize the changes. The help of an experienced and independent expert is very often used.

The transfer of power is connected with transferring ownership rights to the successors. It is very important for the new manager to have ownership control. However, sometimes parents are not eager to let go of the ownership. It happens particularly in countries with very low or no estate taxes. Struggles over the control between generations can cause damage to the business as well as to the family. Depriving the “children” of the ownership control could make them feel less like adults, because their parents can control their every move and block their decisions [Kenyon-Rouvinez, Ward 2005, pp. 61–63].

In addition, it is recommended to establish a succession working party to deal with the complexity of the process [Leach, Bogod 1999, pp. 176–177]. The group consists of the founder, some family members, non-executive directors and key employees. It is responsible for developing and monitoring the succession plan and its implementation. It should generate the individual responses and answer concerns connected with the plan. It gives the ground to discuss openly about the plan, its priorities and drawbacks. The input should be considered by the founder. Well functioning board of directors, experienced consultants or peer groups such as business colleagues, who were facing with succession, exemplifies such succession working parties.

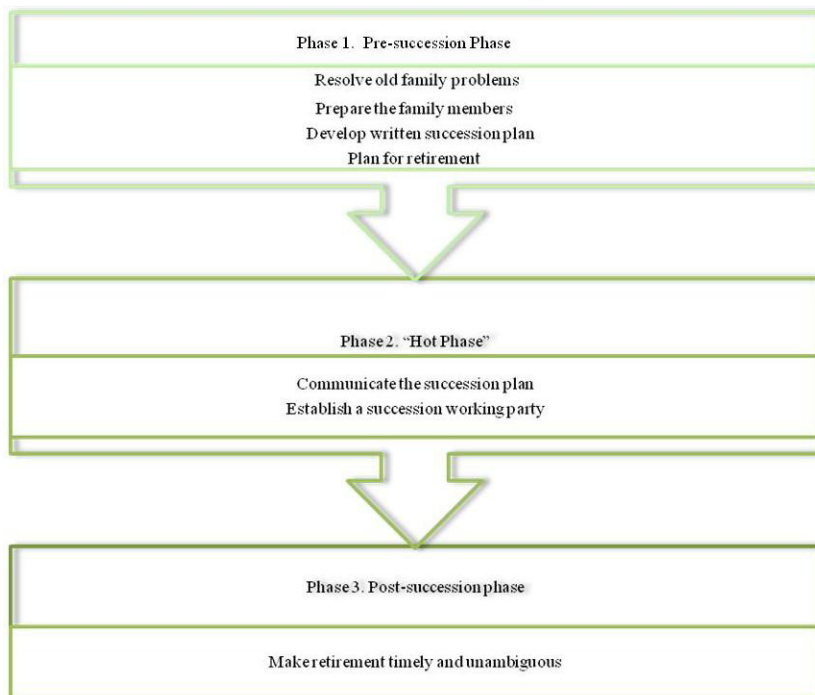
2.3. Post-succession phase

The third phase concerns developing a new balance in the company. This is the right time to change the rules and rituals, to redesign company’s values and shared vision. It is essential for the younger generation to start changing

the fundamentals of the business such as aforementioned vision and values and then move to changing strategy and lastly realign the organizational structure. Consulting the organizational changes with employees is inevitable, even if they may not agree on every aspect. They will be more willing to implement changes if they are discussed with them and they felt they had some influence on it. Employees in family business are a very important asset, therefore new successors should respect them and their opinions. Furthermore, changes in the business should be done quickly, because neither family members nor non-family managers can bare with the instability in a firm for an extensive period of time.

From the founders perspective (see figure 1.) the third phase is a time for backing out from the business, giving responsibility to successor and trying to accommodate to a new situation in life. It is important to set the date of the retirement and stick to it. It helps the successor to prepare for being independent from the parent in managing the business.

Figure 1. Succession Phases from the founder's perspective



Source: own work.

It is recommended for the founder to plan something exciting for the retirement. There is a gap that will need to be filled with some new activities i.e.

many entrepreneurs start new businesses or concentrate on charity activities. Then the succession process has greater chances to succeed.

3. Founder's exit styles

Sonnefeld and Spence [1989] recognized six types of CEO's departure styles:

- the monarch;
- the general;
- the ambassador;
- the governor;
- the inventor;
- the transition czar.

The monarch is attached to the business and does not leave until forced to. "Monarch rightly operate on the assumption that they die with their crowns on" [Poza 2009, p. 143]. Therefore, he /she does not plan the succession, he / she believes he /she is irreplaceable. Monarch works at the company many years after he is 65 years old (retirement age), controls the day-to-day activities and decisions made by next-generation or key nonfamily manages. Unlike monarchs, generals reluctantly depart, but they secretly hope for the junior to make big mistakes and face serious problems. They are ready to come back any time to save the business and get back to their previous responsibilities. The third departure style is proved to be more healthy for the business, the next generation owners and the founder himself, since ambassadors delegate the business operations to family and non-family managers and become diplomats that represent their company i.e. marketing spokespersons. If the founder sets a concrete date of retirement and announce it to the public and then is determined to prepare employees and family members for the smooth transfer of power, then it is the governor. Less popular in the family business related literature are the two last departure styles: the inventor and the transition czar. The inventors exit the business and start new careers in other areas. Frank Mars, former CEO of Mars Inc., is an example of an inventor. As soon as he passed the business forward to his sons, he started to created a small chocolate company [Poza 2009, p. 146]. Transitional czars are active leaders during the succession process. They coach and offer advice during the process with the help of their spouses.

All in all, some exit styles are more profitable to the business and the family and some can be dangerous and may destroy what the family has worked for over years. Sometimes founders entitlement to their creation is so strong that they would rather risk the future of the business than plan for the succession,

which is a paradox and therefore it is difficult to understand from the researcher's point of view.

Summary

Managing the succession process is a great challenge and therefore founders should prepare themselves, the family and the stakeholders for this difficult transition much earlier. This gives higher chances for the business to survive these broad changes in such areas as ownership, management and organization structure. The owners should plan the succession precisely, train the family members and solve disputes in the family. The founder is the main architect of the succession and he is responsible for advising and coaching the next generation. The founder should resist the temptation of considering himself / herself as irreplaceable. The source of unique strength of the family company is its continuity to the next generation. Therefore, the retirement of the founder is inevitable and every, even the most successful owner, should realize that. Without the precise succession plan, the heart of the family business beats more weakly and its' future is at great risk. Founder, who is planning the succession, devotedly educating the next generation family managers and making his retirement timely, is acting in the best interest not only of the family and its business, but also of his / her own wellbeing.

Bibliography

Dębek K. (2013), *Spadkobiercy Rodzinnych Fortun*, „Forbes”, January.

Kenyon-Rouvinez D., Ward J.L (2005), *Family Business Key Issues*, Palgrave MacMillan, London.

Leach P., Bogod T. (1999), *Guide to Family Business*, Kogan Page, London.

Poza E.J. (2009), *Family Business*, Thomson South-Western, Eagen.

The Family Business Management Series, *Succession Management in Family Companies*, BDO Centre for Family Business, Succession Institute for Family Business (UK), 2004, London.

www.familybusinessinstitute.com/index.php/Succession-Planning/.

Marcin Olkiewicz

Politechnika Koszalińska

Jakość zasobów ludzkich determinantą procesu sukcesji

The quality of human resources as a determinant of the succession process

Abstract: This article is devoted to the human resources in family businesses. A special attention was paid to the aspect of succession. The article shows the essence of functioning, management of family business and the influence, which it has on family relations. An author also tries to prove by results of realized researches that an adequate preparation of successors, which is obtained by the investment in knowledge, skills and experience, has a great importance in the effective succession. It allows to realize the company's strategy, which is focused on the increase of company's value and building a history of the organization through an appropriate succession. Therefore, it must be stressed that the investment in human capital is a fundamental element of success in any family business.

Key-words: quality, determinant, succession, family business, investments in human capital.

Wstęp

Odpowiednio dobrane zasoby ludzkie są jednym z istotnych składników firm rodzinnych, służących realizacji strategii właściciela organizacji. Jasno sprecyzowana strategia działania oraz jej znajomość przez pracowników, pozwalają efektywnie wykorzystać ich umiejętności, wiedzę, zapał oraz kwalifikacje, w celu utrzymania oraz zwiększenia istniejącego poziomu jakości oferowanych towarów oraz świadczonych usług. Przedsiębiorstwa rodzinne stanowią specyficzną formę prowadzenia biznesu, szczególnie w zakresie zarządzania organizacją, gdzie wyeksponowana jest rola indywidualnej przedsiębiorczości, innowacyjności oraz decyzyjności przez właściciela lub/i rodzinę.

Firmy rodzinne w Polsce stanowią znaczący element kształtujący rozwój polskiej gospodarki, poprzez mikro, małe lub średnie przedsiębiorstwa, kreujące wartość dodaną oraz wzrost poziomu zatrudnienia. Rozwój gospodarczy zdeterminowany jest przez kondycję biznesów rodzinnych, skłonność do rozwoju oraz inwestowania. Polskie firmy rodzinne stają przed istotnymi wyzwaniami, dotyczącymi zarządzania, a wynikającymi z ich specyfiki. Perspektywa prowadzenia biznesu rodzinnego z pokolenia na pokolenie stanowi ogromną siłę, dając wyraźną, pozytywnie wyróżniającą je tożsamość w coraz bardziej anonimowym świecie biznesu.

Prowadzenie rodzinnej firmy jest niewątpliwie trudniejsze niż kierowanie przedsiębiorstwem nierodzinnym, ponieważ jednocześnie splatają się tutaj więzy rodzinne z relacjami biznesowymi. Wyjątkowy charakter przedsiębiorstwa rodzinnego oraz jego specyfika stają się coraz częściej obszarem zainteresowania badaczy z wielu dziedzin nauki. Także nauki o zarządzaniu w coraz większym stopniu podejmują problemy związane z zarządzaniem i rozwojem firm rodzinnych. Również w Polsce coraz częściej możemy badać szereg interesujących zjawisk, które można było obserwować w krajach o ugruntowanej gospodarce rynkowej.

Przedsiębiorstwa rodzinne charakteryzują się większym poziomem odpowiedzialności, zarządzający pamiętają zarówno o tym, że odpowiadają nie tylko za swoich pracowników, ale pośrednio również za ich rodziny i społeczność lokalną, w ramach której funkcjonują.

Pozytywnych aspektów rodzinności można wymienić bardzo wiele. Jednak jest również druga strona. Ta sama rodzinność, która stanowi ogromną zaletą, staje się również wadą. Istnieje ryzyko, że przedsiębiorstwa rodzinne będą szybko powstawały i rozwijały się w pierwszym pokoleniu – w oparciu na zasobach rodzinnych, ale ich rozwój zostanie zahamowany w drugiej generacji – przez brak profesjonalizacji biznesu oraz brak gotowości do dzielenia się własnością przedsiębiorstwa przez rodzinę. Przeprowadzone badania wskazują równocześnie na wiele negatywnych konsekwencji rodzinności, właśnie w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Wnioskować można zatem, że sukcesja w przedsiębiorstwach rodzinnych może stanowić determinantę rozwoju albo schyłku przedsiębiorstwa. Artykuł porusza problematykę sukcesji, stanowiącej zapewnienie ciągłości zarządzania organizacją. Ważnym jej aspektem jest odpowiednie zaplanowanie oraz wprowadzenie w życie.

1. Definicja przedsiębiorstwa rodzinnego

Kwerenda literatury przedmiotu wskazuje na brak jednoznacznego określenia przedsiębiorstwa rodzinnego. Stratyfikacja zawiera m.in. zarówno małe podmioty rodzinne, jak i duże przedsiębiorstwa kontrolowane przez jedną rodzi-

nę. Właściwie nie ma nawet konsensusu co do kryteriów wyróżniania *family business*, choć najczęściej wskazuje się na: rodzinną strukturę własności podmiotu, sprawowanie kontroli strategicznej przez rodzinę, udział członków rodziny w zarządzaniu oraz zaangażowanie więcej niż jednego pokolenia rodziny w funkcjonowanie firmy [Hander 2002, ss. 257–276].

Ogólne definicje, przyjmujące określenie przedsiębiorstwa rodzinnego, oparte są m.in. na: kontroli nad decyzjami strategicznymi oraz zamiarze pozostawienia go pod kontrolą rodziny. Nieco węższe określenia *family business* wskazują, że założyciel lub jego potomkowie prowadzą firmę, która pozostaje pod kontrolą własnościową członków rodziny.

Z kolei wąskie definicje wymagają dodatkowo, obok wspomnianych kryteriów: bezpośredniego zaangażowania w zarządzanie firmą więcej niż jednej osoby z rodziny oraz przedsiębiorstwa wielopokoleniowego. Wśród najważniejszych kryteriów, pozwalających na uznanie podmiotu gospodarczego za rodzinny, można wymienić: własność, zarząd, zaangażowanie rodziny w biznes oraz sukcesję rodzinną.

Przykładem bardzo konkretnej, wąskiej definicji przedsiębiorstwa rodzinnego, związanej z kryterium sukcesji, posługuje się R.G. Donnelley: „z biznesem rodzinnym mamy do czynienia, jeśli co najmniej dwie generacje jednej rodziny miały znaczący wpływ na cele i politykę firmy” [Donnelley 2002, s. 4]. R.K.Z. Heck i E.S. Trent w jednym z największych, reprezentatywnych badań biznesów rodzinnych – *National Family Business Survey* wykorzystują szeroką definicję biznesu rodzinnego jako „biznesu, którego właścicielem lub zarządcą jest przynajmniej jeden członek rodziny”. Autorzy argumentują, że dzięki temu badane są zależności między rodziną a biznesem, niezależnie od formalnej partycypacji członków rodziny we własności lub zarządzie przedsiębiorstwa [Heck, Trent 2002, s. 603].

Brak jednoznaczności jest wynikiem różnic w poglądach autorów na siłę zaangażowania rodziny w kapitał przedsiębiorstwa oraz pracy na jego rzecz, zarządzaniu, poglądów na trwałość tych związków [Safin 2010, ss. 29–41]. Oznacza to, że autorzy rozpatrują pojęcie *family business* pod wieloma względami, stanowiącymi zmienne oceniające, do których zaliczyć należy między innymi: wielkość podmiotu, formę działalności, sposób zarządzania, a w szczególności delegowania uprawnień i odpowiedzialności, motywowania, kształtowania wartości oraz kultury organizacyjnej. Wymienione czynniki mają duże znaczenie w kształtowaniu i kreowaniu przyszłych postaw pracowników, a w szczególności potencjalnych „następców” zarządzających organizacją. Następne pokolenie obejmuje możliwość zarządzania *family business* w przypadku zaakceptowania takiego toku myślenia obecnego właściciela firmy lub w przypadku wprowadzenia nowego stylu, wskazującego na możliwość

rozwoju organizacji i podtrzymania tradycji organizacji w przyszłości. Należy zaznaczyć, iż biznes rodzinny będzie miał podobne potrzeby oraz cele jak firmy nierodzinne, nastawione na działalność komercyjną, lecz działania zmierzające do ich osiągnięcia będą odmienne.

Powszechnie można spotkać się z określeniem, że firma rodzinna to taka, która jest własnością pewnej rodziny. Można również spotkać w literaturze pojęcie rodzinnego gospodarstwa domowego, zgodnie z którym to zamknięty system, a jego członkowie są zależni od siebie i zintegrowani [Sztompka 2002, s. 78]. Dlatego obecnie uznaje się, iż władza najczęściej spoczywa w rękach jednego członka rodziny, choć cała rodzina jest bezpośrednio lub pośrednio zaangażowana w życie organizacji. Firma rodzinna stanowi więc integralną część gospodarki rynkowej, a pojęcia „przedsiębiorstwo rodzinne”, „firma rodzinna”, „przedsiębiorczość rodzinna” czy *„family business”* są stosowane zamiennie.

2. Zarządzanie w przedsiębiorstwach rodzinnych

Zarządzanie organizacją rodzinną stanowi duże wyzwanie dla właściciela. Z jednej strony wynika to z faktu, iż uzależnia on od siebie rodzinę lub ich członków, kształtując ich poziom dobrobytu, możliwości rozwoju oraz zaspokajania potrzeb, a z drugiej strony ogranicza swobodę działania i podejmowania decyzji w zakresie orientacji życiowych poprzez ukierunkowywanie na „konieczność” dziedziczenia stworzonego imperium. Takie działania wpisane są w specyfikę przedsiębiorstw rodzinnych, gdzie duże znaczenie ma sukcesja pokoleniowa. Kształtowanie świadomości zmian pokoleniowych najczęściej powstaje w trakcie rozwoju przedsiębiorstwa, między innymi, gdy staje się prężnym, konkurencyjnym podmiotem o dużym udziale w rynku. Im szybciej przedsiębiorstwo tworzy swoją potęgę, tym bardziej zjawisko dziedziczenia ugruntowywane jest w młodym pokoleniu rodzinnym od najmłodszych lat. W celu przekonania do słuszności założeń stosowane są różnego rodzaju determinanty, najczęściej finansowe, dające młodemu pokoleniu wizję życia w dobrobycie, pozwalającym między innymi na zdobywanie wiedzy w najlepszych szkołach krajowych i zagranicznych, uprawianie pasji i zainteresowań, start w „biznes” z wyższej pozycji. Z drugiej strony, zawsze od kolejnego potomka rodzinnego biznesu wymaga i oczekuje się więcej, co nie zawsze idzie w parze z rzeczywistością. W celu zapobiegania takim przypadkom tworzona jest strategia działania ukierunkowana na „następcę” w zakresie przekazywania z pokolenia na pokolenie wiedzy i umiejętności zarządczych oraz sposobu, czasu, zakresu wstępowania i przejmowania rodzinnego biznesu.

Gotowość do procesu sukcesji powinna być rozpatrywana w następujących aspektach takich jak gotowość rodziny, gotowość finansowa oraz gotowość prawna [Feltham, Feltham, Barnef 2001, s. 117]. Rodzinność oraz ograniczona

wielkość podmiotu (jego zasobów), stanowią istotne cechy przedsiębiorstw rodzinnych i kształtują proces zarządzania [Jaguszyński-Krynicky, Kowalewska, Szut i in. 2009, s. 7]. Kwerenda literatury przedmiotu pozwala na stratyfikację najbardziej charakterystycznych cech *family business*:

- stanowią bazę oraz centrum życia rodzinnego,
- determinują losy pozostałych członków rodziny,
- stanowią dla rodziny coś więcej niż tylko narzędzie władzy oraz zdobywania środków finansowych,
- stanowią przedmiot kultu, wyrażający się w przywiązaniu do tradycji oraz czerpania wzorów w przeszłości,
- powodują dążenie do utrzymania firmy w rękach rodziny (często niezależnie od metod oraz kosztów, jakie ze sobą pociągają),
- stanowią dzieło życia założyciela [Nogalski, Białas, Czapiewski 1993, s. 68].

W literaturze przedmiotu panuje zgodność, że proces sukcesji jest istotnym czynnikiem, wyróżniającym przedsiębiorstwa rodzinne spośród ogółu przedsiębiorstw. Obejmuje wszystkie elementy zarządzania: strategię firmy, strategię personalną, kulturę organizacyjną oraz strukturę własności.

Dokonywanie się sukcesji jest procesem, który obejmuje okres kilkudziesięciu lat. Przejęcie przez sukcesora stanowi końcowy akt procesu, powodujący zasadnicze zmiany w funkcjonowaniu zarówno firmy rodzinnej, jak i rodziny. Firmy rodzinne zawdzięczają swój sukces przyjętemu systemowi wartości, który stanowi zbiór reguł oraz zasad dotyczących funkcjonowania, jak też pożądaną postawę etyczno-moralną pozostałych członków rodziny, zaangażowanych w przedsięwzięcie rodzinne. Jest ono atrakcyjnym miejscem pracy dla wykwalifikowanych specjalistów (przyszłych sukcesorów). Kultura *family business* jest spoiwem – *social glue*, kształtującym jakość oraz efektywność pracy. Elementy składowe to m.in.:

- utrzymanie rodzinnego charakteru *family business*,
- przywiązanie członków, ich lojalność oraz pracowitość,
- kultywowanie tradycji rodzinnych,
- wiara w dążeniu do wytyczonego celu,
- wierność obranej branży, gałęzi oraz programom produkcji [Jeżak, Popczyk, Winnicka 2004, s. 16].

Zaufanie ze strony właściciela, prowadzącego firmę do zdolności oraz zamiarów następcy (np. juniora), jest istotnym czynnikiem warunkującym efektywny proces sukcesji. Wiarygodność oraz zaufanie następcy w oczach seniora decyduje o skutecznej fuzji firmy rodzinnej.

Niechęć właścicieli *family business* do zatrudniania na kluczowych stanowiskach osób spoza rodziny jest jednym z istotnych zagrożeń (apodyktyczny, charyzmatyczny styl zarządzania). Firmy rodzinne w przeważającej części stanowią hermetycznie zamkniętą organizację, w której wszystkie kluczowe stanowiska pełnią osoby należące do rodziny. W firmach rodzinnych widać zatem wyraźny podział na pracowników z rodziny oraz spoza niej. Ma to swoje pozytywne strony. Właściciel ma bowiem większe zaufanie do członków rodziny, a oni sami są bardziej zmotywowani, elastyczni oraz zdolni do większego poświęcenia dla dobra firmy. Z drugiej jednak strony, sytuacja taka powoduje brak dostępu do wyspecjalizowanych (zewnętrznych) pracowników oraz uzależnia strategię firmy od rodziny.

Drugim poważnym zagrożeniem dla funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych jest niedocenianie problemu procesu sukcesji. W niniejszych założeniach przyjęto, że przyczyną takiej sytuacji jest między innymi brak przygotowania oraz zaplanowania procesu sukcesji. Seniorzy nie doceniają wagi planowania procesu sukcesji, odkładają ten moment przygotowań na przyszłość, żyjąc w przekonaniu, że jeszcze nie czas. Odpowiednie przygotowanie procesu sukcesji może zostać przeprowadzone zarówno przez właścicieli, jak i powierzone specjalistom, jest kluczowe dla dalszego rozwoju firmy rodzinnej. Pozwala bowiem przygotować przedsiębiorstwo rodzinne na zmiany, uporządkować stan formalno-prawny oraz umożliwia osiągnięcie większych przyrostów wartości. Tymczasem wybór juniora (sukcesora) oraz jego przygotowanie wymaga nie jedynie chęci, ale gruntownej wiedzy prawnej, podatkowej, finansowej czy organizacyjnej lub ich wszystkich razem.

Firmy rodzinne, bez względu na wielkość, wykazują większą elastyczność w stosunku do potrzeb swoich klientów. Dzięki nienormowanemu czasowi pracy mogą one łatwiej dostosować godziny pracy do potrzeb rynku. Analiza wypowiedzi respondentów pozwala również na określenie istotnych zalet przedsiębiorstwa rodzinnego:

- właściciele rodinni dają firmom silne przywództwo, a tym samym wiarygodność,
- rodzina ma bardzo silną motywację, aby zapewnić firmą rozwój,
- członkowie rodziny, wydając własne fundusze, zachowują się inaczej niż menedżerowie najemni,
- rodinni członkowie rad nadzorczych dobrze wypełniają funkcje kontrolne w stosunku do zarządu,
- właściciel, który pełni rolę menedżera, nie ulega łatwo chwilowym modom,
- pracujący ze sobą członkowie rodziny troszczą się i dbają o siebie nawzajem, są bardziej sumienni i oddani swojej pracy.

W związku ze swoją elastycznością oraz większą adaptacyjnością, firmy rodzinne są bardziej odporne na okresy dekonunktury, szybko dostosowują się do nowych warunków w czasie „kryzysu”, redukując koszty do bezwzględного minimum oraz rezygnując ze wszystkich zbędnych wydatków. Przedsiębiorstwa rodzinne charakteryzują się większym poziomem odpowiedzialności za rodzinę, pracowników, a także za społeczność lokalną, w której funkcjonują. Przy podejmowaniu decyzji zarządzający pamiętają zarówno o tym, że odpowiadają nie tylko za swoich pracowników, ale pośrednio również za ich rodziny, jak również za najbliższą społeczność lokalną, której często pomagają.

Istotnym elementem, który motywuje juniora do przejścia firmy, jest jego osobista potrzeba oraz zainteresowania zawodowe. Pozytywna korelacja czynników stwarza chęć przejścia przedsiębiorstwa przez następne pokolenie [Venter, Boshoff, Mass 2005, s. 288]. 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 chęcią uznawania osiągnięć drugiego, są decydującym czynnikiem warunkującym proces sukcesji. Przygotowanie zawodowe, wykształcenie oraz doświadczenie, zdobyte w innych przedsiębiorstwach, ułatwiają przejście firmy od starszego pokolenia, a dobre stosunki panujące pomiędzy seniorem a juniorem ułatwiają zmianę międzypokoleniową [Venter, Boshoff, Mass 2005, s. 299]. Kluczowe wartości przedsiębiorstwa są podstawą wyboru sposobów sukcesji tzn. wyznaczania, przygotowania oraz przekazywania władzy przedstawicielom następnego pokolenia. Strategie sukcesyjne ściśle łączą się z kulturą organizacyjną.

3. Sukcesja – ciągłość zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym

Zmiany systemowe po roku 1989 pozwoliły zaobserwować interesujące zjawiska (m.in. zjawisko sukcesji), będące istotnym elementem strategii rozwoju przedsiębiorczości rodzinnej. Sukcesja jest jednym z najbardziej złożonych problemów przedsiębiorstw rodzinnych, obejmującym zagadnienia strategii *family business*, strategii personalnej, ale również kultury organizacyjnej oraz struktury własności. Obok własności, zarządu oraz zaangażowania się rodziny w biznes stanowi jedno z głównych kryteriów, pozwalających na uznanie przedsiębiorstwa za rodzinne.

Mimo krótkiej historii, różnice między polskimi przedsiębiorstwami rodzinnymi a zachodnimi konkurentami są zaskakująco małe. Firmy rodzinne, bez względu na lokalizację oraz długość funkcjonowania na rynku, działają w oparciu o następujące filary takie jak np. elastyczność, innowacyjność oraz bliskie relacje z klientem. Reagując na zmiany w otoczeniu, potrafią dostosować się do nowych warunków, działając w niszach rynkowych, są nowatorami

w obszarach, w których działają oraz skupiają się na nowych sposobach dotarcia oraz utrzymania klientów. Koszty, jakie firmy rodzinne ponoszą za elastyczność, zrozumienie potrzeb klienta oraz większe zaangażowanie zarządzających, są bardzo istotne w ocenie przedsiębiorstwa. Jednakże seniorzy (założyciele) nie dążą jedynie do osiągnięcia szybkiego zwrotu z inwestycji, skupiają się raczej na długookresowej strategii rozwoju. Oznacza to, że w *family business* dąży się do stabilności, a raczej stabilnego rozwoju (spokojnego, pewnego, racjonalnego itp.) przedsiębiorstwa, gwarantującego spokój właścicielowi, jak i rodzinie. Spokojny rozwój zagwarantować ma również możliwość odpowiedniego przygotowania następcy oraz sposób przekazania władzy, co ma zapobiec tworzeniu się międzypokoleniowych nieporozumień i konfliktów.

Przeprowadzone badania ukazują¹³ obraz firm zmagających się z organizacją pracy, konfliktami rodzinnymi oraz konfliktami interesów. Istotą są charakterystyczne cechy *family business*, szeroko rozumianej „rodzinnosci” oraz procesu sukcesji, która zapewnia funkcjonowanie oraz rozwój w długim okresie. Kształtowanie rodzinności, oznaczającej czynny udział w życiu i rozwoju firmy, pracowników, członków rodziny oraz sposób dziedziczenia, winno stanowić sukcesu przedsiębiorstwa rodzinnego. Osiągnięcie sukcesu jest możliwe tylko poprzez sprawną realizację przyjętej strategii, obejmującej wszystkie obszary działalności przedsiębiorstwa, zasoby, sposób zarządzania i kierowania oraz kształtowania relacji międzypracowniczych, tworzących odpowiednią kulturę organizacyjną.

Przejęcie przedsiębiorstwa przez sukcesora powoduje lub może spowodować zasadnicze zmiany w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa oraz rodziny właścicielskiej. Podobnych zmian można się spodziewać przy chęci przejścia na inny poziom rozwoju firmy (odmienny od zakładanego, zrównoważonego), które wymagają wytworzenia wartości dodatkowej, osiąganey poprzez rozwój kreatywności oraz przedsiębiorczości. Stanowić to może, w tak szybko zmieniającym się otoczeniu, wyznacznik działania dla sukcesora, aby przedsiębiorstwo mogło istnieć, przetrwać, a przede wszystkim dalej rozwijać się w przyszłości.

Z badań wynika, iż istotnym zagrożeniem jest podział na pracowników z rodziny i spoza (pracownicy spoza rodziny mają niewielki wpływ na proces decyzyjny). Posiadanie planów sukcesji deklarowały osoby, które były zdecydowane przekonane o konieczności przekazania firmy swoim następcom. Brak planów sukcesji w kolejnym pokoleniu w głównej mierze wynika z młodego wieku „diedzica” firmy, który nie posiada jeszcze potomstwa lub jest ono jeszcze zbyt małe, by to rozważać lub nie wykazuje jeszcze oznak zaciekawienia własnym biznesem, a często nawet nie ma sprecyzowanych zainteresowań

¹³ Analiza porównawcza przeprowadzona w 2013 r. na terenie woj. zachodniopomorskiego, na czterech podmiotach rodzinnych z branży budowlanej, o różnej wielkości zatrudnienia.

i pasji. Taka sytuacja może wprowadzić właściciela w zaskópotanie, a także strach przed oddaniem władzy w firmie rodzinnej innej postronnej osobie lub kolejnemu pokoleniu, które może być nastawione wyłącznie konsumpcyjnie. Taka wizja towarzyszy każdemu właścicielowi rodzinnej organizacji, stanowiąc ryzyko utraty „imperium wraz z jego dziedzictwem”, które często musi on skalkulować przy tworzeniu strategii rozwoju *family business*.

Analiza działalności respondentów pozwoliła zaobserwować również negatywne cechy organizacji rodzinnych oraz konieczności ich dziedziczenia. Procesy zachodzące w rodzinie są silnie skorelowane z procesami zachodzącymi wewnątrz przedsiębiorstwa. Problemy rodziny stają się problemami biznesu i odwrotnie. Obecność członków rodziny może oznaczać m.in.:

- zbyt ściśle zintegrowanie życia rodziny z życiem firmy i przenoszenie ewentualnych konfliktów rodzinnych na sferę biznesu,
- problemy z doborem wykwalifikowanych pracowników,
- problemy z łączeniem ról zawodowych i rodzinnych przez zatrudnionych pracowników rodziny,
- nierówne traktowanie pracowników z rodziny i spoza rodziny, w sferze finansowej, organizacyjnej oraz motywacyjnej,
- ograniczanie zewnętrznych menedżerów,
- negatywne konsekwencje niskiej formalizacji [por. Kowalewska 2009, s. 98].

Przenikanie się więzi rodzinnych i ekonomicznych, korzystanie z rodzinnych zasobów ludzkich i materialnych w rozwoju firmy rodzinnej, może być zarówno źródłem przewagi konkurencyjnej, jak i ograniczeń.

O kondycji ekonomicznej oraz konkurencyjności współdecydują różnorodne czynniki z zakresu ekonomiki przedsiębiorstw, takie jak np.:

- wielkość majątku, jakim dysponuje przedsiębiorstwo rodzinne,
- zdolność do wdrażania innowacji naukowo-technicznych,
- sprawność zarządzania zasobami przedsiębiorstwa rodzinnego,
- przedsiębiorczość kadry kierowniczej,
- jakość oferowanych produktów,
- ogólny poziom rentowności produkcji / usług,
- powiązania kooperacyjne,
- zdolności promocyjno-reklamowe,
- rynkowy wizerunek firmy [Strużycki 2002, s. 31] rodzinnej.

Największy problem dotyczy przejęcia firmy przez kolejne pokolenia, a jest on niejednokrotnie związany z pierwszym właścicielem – założycielem o silnej osobowości, który często sprawuje władzę autokratyczną, nie delegując upraw-

nień [Więcek-Janka 2007, s. 7]. Młode pokolenie często nie posiada odpowiedniego przygotowania do kierowania, brakuje mu doświadczenia, wizja prowadzenia firmy rodzinnej jest odmienna od dotychczasowej.

Seniorzy zarządzający przedsiębiorstwem rodzinnym wykazują się zróżnicowanym stopniem gotowości do przekazania prerogatyw władzy oraz własności (akceptacji ich wizji). Efektywny proces sukcesji kieruje się zasadami, które znajdują potwierdzenie zastosowania w zagranicznych firmach rodzinnych, gdzie:

- jednym z najważniejszych czynników sprzyjających udanej sukcesji jest jej wczesne zaplanowanie i przygotowanie,
- model udanej sukcesji zakłada uzyskanie odpowiedzi na pytania: kto dziedziczy, kiedy i w jaki sposób,
- sukcesję należy przeprowadzać w sposób planowy i stopniowy,
- istotne dla udanej sukcesji są czynniki, takie jak: stopień danej sukcesorowi autonomii decyzyjnej, jego kompetencje,
- kluczową rolę w planowaniu sukcesji pełni proces kształcenia oraz przygotowywania sukcesora do przejścia biznesu rodzinnego [Więcek-Janka 2007, s. 8].

4. Planowanie sukcesji – zapewnienie ciągłości zarządzania w przedsiębiorstwie rodzinnym

Planowanie procesu sukcesji powinno być ściśle powiązane z celami strategicznymi *family business* oraz przyszłymi potrzebami rodziny. Również wymogi stawiane potencjalnym sukcesorom powinny być z nimi związane, konieczne jest również określenie profili kompetencyjnych, jakie powinna posiadać przyszła kadra zarządzająca.

Coraz więcej polskich firm rodzinnych zdaje sobie sprawę, jak istotne dla efektywnego funkcjonowania jest planowanie procesu sukcesji przynoszącego m.in.:

- kontynuację działalności operacyjnej (po odejściu założyciela), płynne przekazanie obowiązków oraz uprawnień np. zewnętrznemu menadżerowi,
- ukierunkowany rozwój, budowanie procesu zaangażowania pracowników o wysokim potencjale,
- posiadanie zespołu pracowników, odpowiednio przygotowanych do objęcia odpowiedzialności w przypadku wakatu na kluczowych stanowiskach.

Mimo wymiernych korzyści wiele przedsiębiorstw rodzinnych nadal nie postrzega planowania procesu sukcesji jako istotnego przedsięwzięcia biznesowego. Analiza wypowiedzi respondentów wskazuje na znaczną czasochłonność oraz złożoność tego procesu.

Planowanie sukcesji nie jest działaniem doraźnym – to proces, który powinien być starannie zaplanowany oraz odpowiednio przeprowadzony, powiązany z innymi systemami zarządzania ludźmi, m.in. oceną okresową pracowników, programami rozwoju talentów i polityką szkoleń. Implementacja procesu planowania sukcesji oparta jest m.in. na:

- wyłonieniu kluczowych stanowisk, które stanowią podstawę właściwego funkcjonowania przedsiębiorstwa rodzinnego,
- analizie wiązek ryzyk oraz zagrożeń związanych z odejściem np. założyciela,
- zdefiniowaniu istotnych kryteriów wyboru potencjalnych sukcesorów spośród pracowników organizacji, zwłaszcza w zakresie kompetencji, które będą od nich wymagane w związku z długookresową strategią przedsiębiorstwa rodzinnego,
- przeprowadzeniu procesu selekcji potencjalnych sukcesorów oraz opracowaniu indywidualnych programów rozwojowych doskonalenia kluczowych umiejętności,
- stałym monitorowaniu postępów rozwojowych oraz poziomu motywacji pracowników zakwalifikowanych do puli talentów.

W rodzinnych firmach juniorzy (dzieci właściciela) są naturalnymi spadkobiercami biznesu (często junior nie jest odpowiednio przygotowany do przyjęcia pełnej odpowiedzialności). W badanych przedsiębiorstwach następcy (dzieci lub dziecko) mieli zaplanowaną „ścieżkę kariery” do momentu całkowitego przejęcia firmy. Oznacza to, iż każdy „dziedzic” rozwijał lub musiał rozwijać swoje zainteresowania, zawodowe doświadczenia (także w innych organizacjach), stopniowo przejmując coraz większy zakres odpowiedzialności, uświadamiając tym samym, że zarządzanie, a w szczególności zarządzanie rodzinną firmą, nie jest sprawą łatwą. Uznaje się takie działania jako proces płynnego przejścia do zarządzania *family business*, lecz trzeba pamiętać, co potwierdza się w praktyce (respondenci), że najważniejsze jest, aby pierwsze doświadczenia zawodowe odbywały się w podmiotach zewnętrznych (niezależnych od rodzinnego). Wynika to z faktu, iż w innym przypadku nastawienie załogi jest mniej restrykcyjne a wręcz ugodowe, zapobiegawcze, zabiegające o dobre relacje, gdyż panuje określenie: „to jest dziecko właściciela” lub „to będzie następca”. Dlatego należy podkreślić, iż firmy rodzinne, inwestując w strategię zrównoważonego oraz efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi, wdrażają nowoczesne narzędzia, wykorzystując potencjał zatrudnionego personelu, zwiększają efektywność *family business*. Implementacja narzędzi musi być skorelowana ze ścieżkami karier (profilu kompetencyjnych), systemem oceniania oraz motywowania wszystkich zatrudnionych w firmie rodzinnej. Wpływa to na określenie potrzeb szkoleniowych oraz procesu planowania awansów

(długoterminowego procesu sukcesji). Istotnym elementem jest przekazanie pracownikowi odpowiedzialności za rozwój oraz możliwości inwestowania w wiedzę i umiejętności. Proces ten jest oparty na (monitoringu) informacji zwrotnej o efektach pracy, rozwoju kompetencji i wiedzy, wspólnym dążeniu do osiągnięcia wyższych standardów pracy.

Ścieżka kariery jest istotnym narzędziem, konkretyzującym plan rozwoju poprzez nakreślenie sekwencji stanowisk, które pracownik (sukcesor) ma szansę zająć w określonym czasie pod warunkiem spełnienia założonych kryteriów. Dobrze prowadzona ścieżka kariery to nie tylko plan sukcesji, ale i dobrze określone metody realizacji poszczególnych celów oraz monitoringu efektów. W analizowanych przedsiębiorstwach wszyscy następcy ukończyli studia wyższe o kierunku odpowiadającemu specyfice pracy oraz funkcji, jaką mają zajmować (najczęściej to studia o kierunku ekonomicznym, budowlanym, informatycznym, biznesowym – MBA), a także zdobywali wiedzę praktyczną, doświadczenie i umiejętności w innych organizacjach. Właściciel przedsiębiorstwa rodzinnego powinien włączyć się w proces nabywania istotnych umiejętności przez pracowników, a w szczególności następcy, w celu przygotowania go do zmiany stanowiska – procesu sukcesji. Aby droga awansu była możliwa, musi być zgodna z realiami pracy (aspiracjami poszczególnych członków rodziny) i dostosowana do celów oraz preferencji *familiy business*. Ponadto musi spełniać funkcję motywującą oraz integrującą zatrudnionych pracowników. Pozwala również na zaprojektowanie środowiska pracy, w którym indywidualny rozwój pracownika przekłada się na dochody. Wpływa również na wyznaczenie z jednej strony precyzyjnych celów, a z drugiej na przejęcie przez pracownika odpowiedzialności za proces planowania własnej kariery oraz ograniczenie chaosu związanego z decyzjami personalnymi. Możliwość stałego awansu oraz jasno wyznaczone cele w ramach struktury organizacyjno-funkcjonalnej przedsiębiorstwa rodzinnego zmniejszają fluktuację, wpływając jednocześnie na proces permanentnego doskonalenia posiadanych talentów – sukcesorów biznesu rodzinnego.

Istotnym czynnikiem procesu planowania sukcesji jest również zaangażowanie kadry kierowniczej oraz zarządczej. Udział w procesie sukcesji to dla każdego następcy szansa na rozwój, zarówno w sferach organizacyjnych czy motywacyjnych, ale także psychologicznych, dzięki czemu zmienia się jego nastawienie, sposób myślenia oraz podejmowania decyzji. Dzięki takim ewolucjom może nastąpić płynna zmiana pokoleniowa władzy przedsiębiorstwa rodzinnego.

W innym przypadku, chęć lub konieczność zatrudnienia zewnętrznego menadżera polegać będzie na wnikliwej selekcji oraz określeniu zasad współpracy. Powszechnym problemem, z jakim spotykają się właściciele firm zatrud-

niający menedżerów, jest tzw. konflikt pryncypała i agenta – *principal agent conflict*. Polega on na istnieniu rozbieżności celów właścicieli (pryncypałów) i menedżerów (agentów zatrudnionych przez pryncypałów).

W jednej z badanych firm zarządzanie oddane jest osobie zewnętrznej (niepowiązanej w żaden sposób z rodziną), która identyfikuje się z organizacją rodzinną poprzez proces wynagradzania, uzależniony od wyników finansowych, posiadanych udziałów w firmie oraz dodatkowych gratyfikacji uznaniowych, wynikających z rozwoju organizacji. Gratyfikacje są najczęściej finansowe lub pochodne, ale nie tylko (na przykład dodatkowy urlop).

Równie ważne jak przygotowanie oraz przeprowadzenie procesu sukcesji jest to, co dzieje się po jej zakończeniu. Jeśli sukcesja wiąże się ze zbyciem firmy, mamy wówczas do czynienia z zamianą jednych aktywów na inne. Po sprzedaży przedsiębiorstwa rodzinnego (lub sukcesji), istotne staje się zachowanie kapitału – stałego dochodu. Proces planowania finansowego obejmuje m.in. efektywne zagospodarowanie aktywów oraz zarządzanie inwestycyjne. Usługi w ramach *wealth management* obejmują również zabezpieczenie majątku, optymalizację podatkową oraz zabezpieczenie finansowe.

Zakończenie

W niniejszych założeniach przyjęto, że znaczenie sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych wzrasta w związku z dokonywanymi się przemianami, związanymi z gospodarką rynkową oraz zmianami pokoleniowymi – sukcesja stanie się stałym procesem *family business* w polskich realiach społeczno-ekonomicznych.

Racjonalny rozwój firm rodzinnych jest związany z zapewnieniem odpowiednich ścieżek kariery wszystkim członkom rodziny. Efektywne zarządzanie powinno obejmować politykę rekrutacji, motywowania, kierowania oraz rozwoju pracowników. Jest również istotnym elementem równowagi pomiędzy celami przedsiębiorstwa oraz celami rodziny. Ponadto przyjęty system wartości kształtuje relacje z kluczowymi pracownikami oraz zapewnia dostęp do fachowej wiedzy – rośnie jakość kapitału ludzkiego.

Sukcesja rodzinna to jeden z najważniejszych przejawów funkcjonowania *family business*. Udana – jest procesem newralgicznym, gdyż zależy od niej rozwój oraz przyszłe funkcjonowanie przedsiębiorstwa rodzinnego. Wybór sukcesora, przygotowanie do objęcia firmy, ale także właściwe wprowadzenie go w życie codzienne przedsiębiorstwa to wieloletni proces, wymagający nie tylko dobrych chęci oraz woli zmiany, ale także wiedzy prawnej, finansowej czy podatkowej.

Implementacja akceptowalnej polityki personalnej w oparciu o rynkowe realia (profile kompetencyjne i kwalifikacyjne sukcesorów), dostarczy firmie

rodzinnej najwyższej jakości zasobów personalnych oraz intelektualnych. Dodatkowym uzasadnieniem jest to, iż zintegrowany, działający wspólnie personel łatwiej utożsamia się z celami *family business*. Dochodzi do efektu synergii, który wzmacnia jednostkowe efekty działań poszczególnych pracowników.

Analiza zasobów firmy pozwala na stwierdzenie, iż w chwili obecnej kluczowym zasobem jest zaplecze technologiczne oraz finanse. Konieczne staje się również podjęcie działań, mających na celu rozwój zasobów, takich jak: ludzie, marka (wizerunek), klienci (zdobycie zaufania oraz lokalności), wytworzenie siatki kontaktów z dostawcami.

Kluczowe jest też zapewnienie narzędzi, które pozwolą monitorować na bieżąco wyniki procesów biznesowych. Przydatne okazuje się tu wprowadzenie sformalizowanych narzędzi budżetowania oraz kontrolingu, a w większych przedsiębiorstwach także wprowadzenie systemów informacji zarządczej – *Management Information Systems – MIS*.

Bibliografia

- Donnelley R.G. (2002), *The Family Business* [w:] C.E. Aronoff, J.H. Astrachan, J.L. Ward (red.), *Family Business Sourcebook*, Family Enterprise Publishers, Georgia.
- Feltham T.S., Feltham G., Barneff J.J. (2001), *Are Canadian Family Businesses Ready for Succession?*, Hiver.
- Handler W. (2005), *Methodological issues and considerations in studying family businesses*, "Family Business Review", no 2.
- Heck R.K.Z., Trent E.S. (2002), *The Prevalence of Family Business from a Household Sample* [w:] C.E. Aronoff, J.H. Astrachan, J.L. Ward (red.), *Family Business Sourcebook*, Family Enterprise Publishers, Georgia.
- K. Safin (2010), *Pojęcie przedsiębiorstwo rodzinne – teoretyczne dylematy i praktyczne konsekwencje*, „Problemy Zarządzania”, z. 8, nr 4.
- Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A. (2004), *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa.
- Kowalewska A. (red.) (2009), *Badanie firm rodzinnych. Raport końcowy*, PARP, Warszawa.
- Jaguszyński-Krynicky T, Kowalewska A., Szut J., Lewandowska B., Kwiatkowska M., Sułkowski Ł., Marjański A. (2009), *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*, PARP, Warszawa.
- Nogalski B., Białas., Czapiewski M. (1993), *Zarządzanie w różnych formach własności*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Strużycki M. (2002), *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem. Uwarunkowania europejskie*, Difin, Warszawa.

-
- Sztompka P. (2002), *Socjologia*, Społeczny Instytut Wydawniczy Znak, Warszawa.
- Venter E., Boshoff C., Mass G. (2005), *The Influence of Successor-Related Factors on the Succession Process in Small and Medium-Sized Family Business*, "Family Business Review", vol. 18, no. 4.
- Więcek-Janka E. (2007), *Specyfika cyklu życia przedsiębiorstwa rodzinnego* [w:] E. Skawińska (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Instytutu Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej, Poznań.

Jacek Pluta

Uniwersytet Wrocławski

Sytuacja sukcesji i procesy socjalizacyjne w polskich przedsiębiorstwach rodzinnych

The Situation Succession and Socialization Processes in The Polish Family Businesses

Abstract: In the article the author presents a view on the issue how the processes of social control in family business affect the succession. He focuses on the analysis of relationships between children and owners of family business in categories of dominating attitudes and expected behavior within one family-business structure, which may condition the course of the processes of succession. Author discusses circumstances in which motivation for pursuing family succession does not have to involve senior's formal succession plans but it is controlled by the socialization mechanisms connected with the respect for the owner and successor of homogenic values and norms. The base for discussion are the results of the quantitative research carried out on 82 successors and 248 owners of family business as a part of project "Codes of values – the effective succession in Polish family business" and of the qualitative research which is part of project "Succession strategies of Polish family business" in which the author actively participated.

Key-words: family, succession situation, socialization, family business.

Problem

Jakkolwiek studia nad przedsiębiorczością rodzinną znajdują się głównie pod wpływem nauk o zarządzaniu oraz analiz makro i mikroekonomicznych, to dostrzegalnymi coraz bardziej wątkami są te, które ewoluują z pozycji czysto-biznesowych w kierunku obszarów tradycyjnie zajmowanych przez inne nauki społeczne, jak psychologia, socjologia czy antropologia [Lam 2012; Lansberg, Astrachan 1994; Sharma, Chrisman, Chua 2003]. Przyczyną tego stanu rzeczy

jest bez wątpienia chęć poszerzenia ram poznawczych, które mogą przysłużyć się lepszemu zrozumieniu przebiegu procesów sukcesyjnych. Sprzyja temu przekonanie, że problematyka przedsiębiorczości rodzinnej oraz sukcesji nabierają znaczenia z dwóch wartych uwagi powodów.

Po pierwsze, badacze zwracają uwagę na ogólnie niedocenianą rolę firm rodzinnych w gospodarce narodowej. Z przeglądu rozmaitych wskaźników, dokonanego przez Surdej i Wacha [2010, ss.18–21] wynika, że udział firm rodzinnych w liczbie przedsiębiorstw ogółem jest znaczący i w krajach Zachodnich zamyka się w przedziale od 30 do 48%. Szacunki podawane przez PricewaterhouseCoopers [2007, s. 9] wskazują, że odsetek zarejestrowanych firm, będących pod kontrolą rodzin, wynosi od 50% w Unii Europejskiej (UE) do 65–90% w Ameryce Łacińskiej i ponad 95% w Stanach Zjednoczonych.

Po drugie, ponieważ stabilność współczesnych społeczeństw wiąże się ze stabilnością gospodarki, a zwłaszcza rynku pracy, w interesie polityki gospodarczej jest nie tylko wsparcie firm z sektora MSP, ale także przedsiębiorczości rodzinnej, choćby poprzez działanie na rzecz podnoszenia efektywności procesów międzypokoleniowego przenoszenia własności w ramach rodziny. Kwestia ta leży u podstaw polityki gospodarczej UE od początku lat 90-tych ubiegłego wieku [Surdej, Wach 2010, ss. 72–82].

Mimo istnienia przesłanek ku podniesieniu roli i znaczenia firm rodzinnych w gospodarce, trwanie i rozwój tej formy przedsiębiorczości w dłuższym okresie napotyka na barierę sukcesji. Wskaźniki obrazujące efektywność przekazywania własności oraz kontroli zarządczej w II i dalszych pokoleniach w rodzinie, są niewystarczające w stosunku do sformułowanych tu oczekiwań. Wg danych uzyskanych dla wielu krajów świata [Adamska 2012, s. 5] sukcesja do II pokolenia występuje w 17–46% przedsiębiorstw. W przypadku Polski wskaźnik ten jest znacząco niższy od średniej europejskiej, jako że ledwie 15% przedsiębiorstw przeszło fazę sukcesji międzypokoleniowej. Rozpiętość cytowanych danych spowodowana jest podatnością funkcjonowania biznesu rodzinnego na zróżnicowania kulturowe i regionalne. Zasadniczo największy odsetek właścicieli firm, kierujących się motywacją do przekazania biznesu następnemu pokoleniu w rodzinie, występuje w Ameryce Północnej (84%), w znacznie mniejszym stopniu podobnymi strategiami kierują się firmy w Europie (48%) i na rynkach rozwijających się (38%) [PricewaterhouseCoopers 2007, s. 39].

Istotnym dla naszych rozważań jest fakt (którego nie należy mechanicznie łączyć z wcześniejszą konstatacją), iż mimo potwierdzonego empirycznie, korzystnego oddziaływania posiadania planów sukcesyjnych na skuteczność sukcesji [Ward 1987], stosunkowo niewiele firm rodzinnych gotowych jest formalizować swoje plany sukcesyjne i realizować je w praktyce. Spora motywacja właścicieli firm rodzinnych do podejmowania zamiaru sukcesji, znajduje nie-

wielkie przełożenie na formalne i planowe działania. Ta rozbieżność skłania nas ku poszukiwaniom szczególnych powodów dla wyjaśnienia tej sytuacji.

Firma jako struktura rodzinno-biznesowa

Przyjętym tu założeniem jest potraktowanie firm rodzinnych jako względnie jednorodnej struktury rodzinno-biznesowej, opisywanej przez dwojakiego rodzaju stosunki:

- pokrewieństwa i powinowactwa (rodzina), których efektem są więzi emocjonalne występujące między osobami, których one dotyczą,
- formalno-rzeczowe, charakterystyczne dla sytuacji pracy i zależności służbowych (firma).

Osobną kwestią jest to, w jakim stopniu stosunki te pokrywają się ze sobą (dotyczą tych samych osób w rodzinie i firmie). Częstokroć interpretowanie relacji rodzinno-biznesowych w postaci modelu rodziny, przysparza pewnych kłopotów dla praktyki badań biznesu rodzinnego. Konieczność uwzględnienia stosunków pokrewieństwa i powinowactwa, w odniesieniu do właściciela przedsiębiorstwa, który nie zawsze musi być głową rodziny, zmienia sposób opisywania modelu w porównaniu do rozwiązań spotykanych w socjologii czy szerzej statystyce publicznej. Sytuacja staje się względnie prosta, gdy właścicielem jest jedna osoba lub współwłasność występuje między partnerami i nie jest rozproszona na członków rodziny w dalszych stopniach pokrewieństwa i powinowactwa. Sprawa ustalenia, z jakim typem rodziny mamy do czynienia, komplikuje się jeszcze bardziej, gdy firma pozostaje określoną współwłasnością dalszych członków rodziny. Tym niemniej można przyjąć, że charakter rodzinny przedsiębiorcy i biznesu rodzinnego z pewnością wyznaczają dwie sytuacje graniczne: pierwsza, w której stosunki rodzinne i biznesowe dotyczą wszystkich bez wyjątku członków rodziny i druga, gdy rodzinę reprezentują co najmniej dwie osoby zaangażowane do pracy w firmie¹⁴.

Kluczowa dla dalszych rozważań jednorodność struktury rodzinno-biznesowej związana jest z faktem, iż w systemie stosunków charakteryzujących zasadnicze pozycje w owej strukturze, wraz z przypisanymi im rolami: małżonków / partnerów, rodzica – właściciela, dziecka – pracownika, dochodzi do przenikania się sfer i właściwych im typów więzi, co często wpływa na kontekst oraz charakter relacji interpersonalnych, zachodzących między członkami rodziny.

Tego rodzaju sytuacje znalazły swoje potwierdzenie we wnioskach płynących z analizy indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI), realizowanych

¹⁴ Liczebność dwóch osób – członków rodziny, z której jedna to właściciele lub współwłaściciele firmy, jest oczywiście dość umowna dla opisywania statusu firm jako „rodzinnych”, nie jest bowiem związana z żadnym jednoznacznym kryterium jakościowym czy teoretycznym, lecz potraktowana spotykaną praktyką badawczą.

w ramach projektu „Strategie sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzinnych”¹⁵. Krótko można je scharakteryzować następująco: respondenci reprezentujący małe i średnie firmy rodzinne nie byli skłonni rozróżniać firmy i rodziny jako przeciwstawnych bytów, traktowali je jako naturalną ramę organizacji życia rodzinnego. Z treści rozmów wynika, iż sprzyjać temu może:

- bliskość (tożsamość) miejsca zamieszkiwania i prowadzenia biznesu – gdy biznes prowadzony jest bezpośrednio w domu lub wydzielonej z zabudowań mieszkalnych części posesji,
- doświadczanie sytuacji pracy – obecność członków rodziny w sytuacjach codziennych określanych jako „związane z prowadzeniem firmy”, nawet wówczas gdy samemu nie jest się formalnie pracownikiem firmy,
- nienormowany czas pracy – brak sztywnego rozdzielenia czasu pracy od czasu dla rodziny, a w konsekwencji ich umowność, która wymaga elastycznego podejścia do tej sytuacji przez członków rodziny,
- przenoszenie relacji nacechowanych emocjonalnie z sytuacji zawodowej do sfery życia prywatnego – dotyczy to zachowań w sytuacjach standardowych, jak i problemowych, związanych z prowadzeniem firmy, którym towarzyszą postawy afektywne: od emocjonalnego zaangażowania, aż po napięcia i konflikt. Sytuację, gdy konflikt w firmie oznacza konflikt w rodzinie, uznać należy za typową.

Osobną kwestią jest szczególny stosunek, jaki mieli rodzice do własnych dzieci zatrudnionych w firmie. Nawet jeśli rozmówca przyznawał, że nie traktuje syna, córki jako określonego „zawodu”, to dla dziecka – pracownika firmy, nie oznaczało to braku emocjonalnego bądź ekonomicznego wsparcia, co było spotykanym sposobem oddziaływania rodzicielskiego, niezależnie od wyznaczonej przez rodziców ścieżki kariery w ich firmach.

Prezentowane tu rozumienie zależności między rodziną a biznesem można potraktować jako potrzebę uzupełnienia interpretacji ekonomicznych, gdzie rozdzielenie obydwu tych struktur ma znaczenie analityczne i związane z sytuacją, gdzie szacowaniu podlega określony zestaw wartości rodzinnych, traktowanych jako atrybuty potencjalnie wzmacniające lub osłabiające biznes.

¹⁵ Badania swobodne, realizowane przez K. Safina, J. Plutę i B. Pabjan w ramach obecnie realizowanego projektu „Strategie sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzinnych” przez Wyższą Szkołę Bankową i finansowane z grantu Narodowego Centrum Nauki, przeprowadzone za pomocą techniki indywidualnego wywiadu pogłębionego (IDI) z 30-stoma właścicielami / współwłaścicielami firm rodzinnych z województw dolnośląskiego i wielkopolskiego.

Sytuacja sukcesji

Wśród specjalistów dość powszechnie panuje zgoda co do samej natury sukcesji. Oznacza ona „przekazywanie własności i władzy przez aktualnego właściciela wybranemu następcy” [Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk 2004, s. 59]. Warto zawęzić jeszcze to rozumienie do sytuacji sukcesji rodzinnej, w której dochodzi do procesu przenoszenia funkcji zarządczych i właścicielskich między pokoleniem seniorów – właścicieli i ich dzieci. Rozpatrywanym tu zatem wzorem sukcesji będzie sukcesja w rodzinie w linii prostej, gdzie faktycznym lub potencjalnym sukcesorem są dzieci właścicieli firmy.

Rozpoznanie problemów, jakie rodzi skuteczna sukcesja i konieczność planowania tego procesu, są doskonale uargumentowane w literaturze przedmiotu. Obecna analiza skupi się przede wszystkim na charakterystyce samej sytuacji sukcesji, jako związanej z subiektywnie podjętym zamiarem przekazania firmy sukcesorowi. Podstawą interpretacji będą dane uzyskane z badań sukcesorów i właścicieli polskich firm rodzinnych, realizowane w ramach projektu „Kody wartości – efektywna sukcesja w polskich firmach rodzinnych”¹⁶.

Tabela 1. Planowanie sukcesji w firmach rodzinnych – perspektywa seniora

Na jakim etapie procesu sukcesji znajduje się Pan/Pani przedsiębiorstwo:	Częstość	Procent
Etap planowania, rozważania co dalej	174	70,2
Etap poszukiwania sukcesora	18	7,3
Etap realizacji (przekazywania firmy)	43	17,3
Etap posukcesyjny	13	5,2
Ogółem n =	248	100,0

Źródło: dane z badań „Kody wartości – efektywna sukcesja w polskich firmach rodzinnych” – obliczenia własne.

Według 76% właścicieli sukcesja to zbyt poważny proces, by pozostawić ją samej sobie, w związku z czym powinna być odpowiednio zarządzana. W ślad za tym poglądem dwie trzecie właścicieli firm rodzinnych deklaruje dość powszechnie, że znajduje się w stadium etapu planowania sukcesji (zob. tabela 1.). Jednak w praktyce, co pokazują dalsze wyniki badań, jedynie 28% respondentów rozmawia o sukcesji przynajmniej raz w miesiącu, podczas gdy 21% właścicieli w ogóle o tym nie rozmawia. Drugą kluczową informacją jest stopień sformalizowania procesu sukcesji, gdzie kryterium jest sposób mianowania sukcesora (zob. tabela 2).

¹⁶ „Kody wartości – efektywna sukcesja w polskich firmach rodzinnych”, projekt Centrum Rozwoju Szkół Wyższych TEB Akademia Sp. z o.o., współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego ze środków Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Badania ilościowe prowadzono z wykorzystaniem ankiety elektronicznej na próbie 330 przedsiębiorstw rodzinnych (z sektora MSP) z udziałem 82 sukcesorów i 248 właścicieli przedsiębiorstw.

Tabela 2. Sposób mianowania sukcesora – perspektywa seniora

Sposób mianowania sukcesora	Częstość	Procent ważnych
Ustna propozycja właścicieli	117	47,2
Pisemna deklaracja bez określeni...	14	5,6
Zapis notarialny o przekazaniu przedsiębiorstwa	34	13,7
Nie zostałem formalnie mianowany...	83	33,5
Ogółem n =	248	100,0

Źródło: dane z badań „Kody wartości – efektywna sukcesja w polskich firmach rodzinnych” – obliczenia własne.

Okazuje się, że kluczowy moment, tj. mianowanie sukcesora, jest formalizowany jedynie przez 19% firm, za to aż w 47% przypadków wystarczy ustna propozycja właścicieli. Dalsze szczegółowe analizy ujawniają dość typowe zróżnicowania. Otóż naturalne nastawienie do sukcesji (w opozycji do poglądu, że sukcesja winna być procesem planowym i zarządzanym) występuje częściej wśród firm rodzinnych, prowadzonych w formie indywidualnej działalności gospodarczej i mikroprzedsiębiorstw, natomiast stosunkowo mniejsze zróżnicowania na naturalną *vs* planową naturę sukcesji przyniósł wiek właściciela, gdzie różnice osiągnęły poziom prawie 7 pkt. proc.

Uzyskane wyniki badań, ogólnie rzecz biorąc, są dobrą empiryczną ilustracją wskazywanej wcześniej oceny, że właściciele seniorzy myślą o sukcesji, lecz niespecjalnie ją planują, a wybór sukcesora pozostawiają raczej naturalnej kolei rzeczy, co nie zmienia faktu, że występuje typowa zmiana postrzegania konieczności i fazy sukcesji w zależności od złożoności formalnej firmy, jej wielkości czy wieku właściciela.

Procesy socjalizacyjne w pespektywie sukcesji

Hipotezą wyjaśniającą niższy niż oczekiwany poziom formalizacji procesu sukcesji, może być preferowane w rodzinach podejście socjalizacyjne, które w przyjętym tu rozumieniu oznacza, że decyzje zarządcze, związane z wyborem następcy i wcielaniem w życie planów sukcesyjnych, w przypadku małych i średnich firm rodzinnych, ustępują praktykom socjalizacyjnym uznawanym za wystarczające, tam, gdzie ich efekt jest satysfakcjonujący dla obydwu stron procesu sukcesji.

Podstawą socjalizacji są interakcje między rodzicami i dziećmi w sferze codzienności przy zachowaniu jednorodności struktury rodzinno-biznesowej. Oczekiwany rezultat jest przekazywanie jak najlepszych wzorów osobowych oraz systemu wartości, kształtujących zworce zachowań normatywnych, które można byłoby pogodzić z interesem firmy.

O skuteczności socjalizacji świadczyć może rodzaj postaw ujawnianych przez osoby zajmujące najważniejsze pozycje w strukturze rodzinno-biznesowej: sukcesora i właściciela. Poniżej ukazano wyniki badań przedstawiających, po pierwsze, postawy wobec firmy rodzinnej, traktowanej jako zbiór wartości oraz po drugie, oceny korzyści wynikających z sukcesji rodzinnej, które można interpretować jako pewne orientacje wartościujące dla zachowań (tożsame z interesami).

Jak już wspomniano, w badaniach wzięło udział 82 sukcesorów, przy czym przytłaczająca większość (79,2%) było córkami lub synami właścicieli. Status sukcesora w badaniu nie oznaczał bynajmniej, że sukcesja w firmie była dokonana. Najczęściej syn bądź córka należeli do grona potencjalnych lub faktycznych sukcesorów. Bliższej informacji o ich faktycznym statusie i roli w strukturze rodzinno-biznesowej dostarczyły odpowiedzi na pytanie o funkcje zajmowane przez nich w firmie. Właścicielami lub współwłaścicielami firmy było 12% sukcesorów, funkcje zarządcze pełniło 27% z nich, a stanowiska niższego szczebla (w tym kierownicze) – dalszych 51%.

Ocenie sukcesorów i właścicieli firm rodzinnych poddano sześć stwierdzeń identyfikujących firmę jako wartość w różnych odniesieniach (tabela 3.).

Tabela 3. Firma rodzinna jako zbiór wartości – perspektywy sukcesora i właściciela

Czym jest dla Pana / Pani firma rodzinna:	Jest Pan / Pani: (1) sukcesorem (2) właścicielem	N	Średnia na skali pkt.*	Dokładna różnica średnich na skali pkt.	Istotność dwustronna (p) Test różnicy średnich dla prób niezależnych
miejszem pracy i zarabiania pieniędzy	(1)	76	3,4	-0,27	0,003**
	(2)	243	3,7		
źródłem satysfakcji i wartością, którą chciał(a)bym przejąć / zostawić	(1)	76	3,5	-0,02	0,840
	(2)	241	3,5		
źródłem problemów, frustracji i kłótni	(1)	75	1,9	-0,11	0,346
	(2)	240	2,0		
miejszem realizowania własnych pomysłów	(1)	76	3,2	-0,18	0,083**
	(2)	242	3,4		
miejszem zdobycia doświadczenia zawodowego	(1)	77	3,4	0,02	0,850
	(2)	242	3,3		

zapewnia wysoki status	(1)	75	2,9	-0,04	0,728
i prestiż społeczny	(2)	242	2,9		

* Skala pkt. odpowiedzi: 1 – zupełnie nieważne, 2 – raczej nieważne, 3 – raczej ważne, 4 – bardzo ważne

** Wartość statystyki t podano dla jednorodnych wariancji w grupach testowanych testem Levene’a.

Źródło: dane z badań „Kody wartości – efektywna sukcesja w polskich firmach rodzinnych” – obliczenia własne.

Szacowania wagi danej wartości dokonano przy użyciu średniej wartości na skali, w której 1 pkt. oznacza, że dane stwierdzenie jest zupełnie nieważne, a 4 pkt., że bardzo ważne. Łatwo w ten sposób zorientować się co do natury poglądów respondentów. Pierwszą rzeczą godną podkreślenia jest zdecydowanie pozytywny sposób myślenia o firmach rodzinnych, zarówno sukcesorów, jak i właścicieli. Świadczy o tym odrzucenie poglądu, że firmy rodzinne są źródłem problemów, frustracji i kłótni oraz potwierdzenie ważności dla pozostałych twierdzeń (wysokie średnie punktowe). Dla uczestników badań firmy rodzinne przede wszystkim mają potencjał: zarówno ekonomiczny – ważny dla członków rodziny, społeczny, jak również są traktowane jako ważne miejsce realizacji siebie. Druga to spójność poglądów. Różnica między wartościami średnimi skali ocen sukcesorów i właścicieli okazała się istotna statystycznie ($p < 0,05$) tylko dla stwierdzenia, iż firma jest „miejscem pracy i zarabiania pieniędzy”.

Tabela 4. Sytuacja sukcesji jako zbiór interesów – perspektywy sukcesora i właściciela

Jakie według Pana / Pani są korzyści wynikające z sukcesji w Państwa przypadku:	Jest Pan / Pani: (1) sukcesorem (2) właścicielem	N	Średnia na skali pkt.*	Dokładna różnica średnich na skali pkt.	Istotność dwustronna (p) Test różnicy średnich dla prób niezależnych
zachowanie ciągłości firmy	(1)	78	3,5	-0,06	0,541
	(2)	243	3,6		
trwanie wartości rodzinnych	(1)	78	3,4	0,07	0,498
	(2)	240	3,3		
ciągłość kultury organizacyjnej	(1)	78	3,1	0,12	0,343**
	(2)	238	3,0		
zachowanie dziedzictwa i tradycji	(1)	78	3,1	-0,01	0,949
	(2)	235	3,1		

zapewnienie bytu całej rodzinie	(1)	79	3,5	0,06	0,536
	(2)	241	3,5		
zapewnienie miejsca pracy kolejnym pokoleniom	(1)	79	3,2	-0,04	0,757
	(2)	241	3,3		
zachowanie przedsiębiorstwa jako centrum życia rodziny	(1)	75	2,5	-0,18	0,194
	(2)	236	2,7		
stabilizacyjny wpływ na gospodarkę kraju	(1)	79	2,2	-0,09	0,505
	(2)	232	2,3		
uzyskanie stabilizacji finansowej	(1)	79	3,5	0,17	0,085
	(2)	239	3,4		
zachowanie dorobku życiowego	(1)	79	3,6	0,13	0,216**
	(2)	240	3,5		

Źródło: dane z badań „Kody wartości – efektywna sukcesja w polskich firmach rodzinnych” – obliczenia własne.

Sytuacja sukcesji (zob. tabela 4.) może być opisana przez zbiór twierdzeń, stanowiących orientacje wartościujące dla sukcesora i właściciela, wyrażające ich interesy (stany sprzyjające zaspokojeniu potrzeb). Analizie poddano kilka rodzajów wartości, dobrze reprezentujących możliwe interesy w sytuacji sukcesji rodzinnej. Podobnie jak uprzednio, wskazać można, że we wszystkich testowanych przypadkach zbliżone wartości średnich dla sukcesora i właściciela są małe i nieistotne statystycznie ($p > 0,05$).

Wyniki przywołanych badań jednoznacznie wskazują na homogeniczność postaw wobec firmy rodzinnej oraz tożsamości interesów w sytuacji sukcesji, a tym samym świadczyć mogą o działaniu mechanizmów socjalizacyjnych, zarówno w odniesieniu do właściciela, jak i sukcesora, co owocuje konformizmem postaw w kluczowych dla nas kwestiach i jest podstawowym wskaźnikiem skuteczności mechanizmów kontroli społecznej w strukturze rodzinno-biznesowej, w przypadku najważniejszych pozycji. Nie zmienia to oczywiście faktu, że rozkład procentowy odpowiedzi ujawnia bardziej szczegółowe lokalne różnice w ocenie stopnia ważności danego interesu czy wartości, lecz nie zmieniają one ogólnego wydźwięku danych.

Uwagi końcowe

Przedstawione wyniki badań mogą świadczyć na rzecz przyjętej interpretacji i sposobu rozumienia problemu planowania sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych. Korzystne oddziaływanie mechanizmów socjalizacyjnych, potwierdzone każdorazowo w codziennej interakcji, nie oznacza prawdopodobieństwa

sukcesji rodzinnej ani formalizacji takich planów. O ile zwiększają one prawdopodobieństwo nieformalizowania procesu sukcesyjnego i są jej usprawiedliwieniem, o tyle, obiektywnie rzecz biorąc, nie zwiększają prawdopodobieństwa skutecznej sukcesji. W tym momencie możemy skierować swoją uwagę na liczne analizy, poświęcone ocenie ryzyka nieskutecznej sukcesji. Obok takich ryzyk jak: konflikt w rodzinie czy problemy na linii sukcesor – właściciel, związane choćby z niechęcią tego ostatniego do wczesnego przekazania firmy, swoje znaczenie mogą ujawniać również takie czynniki, jak: pozostawianie dzieciom względnej swobody w wyborze drogi zawodowej czy ich duży kapitał społeczny i kulturowy, w rezultacie czego oferowane przez rodziców propozycje sukcesyjne stanowią dla nich tylko jedną z opcji, jakie mogą faktycznie rozważać. O roli kapitału społecznego świadczą inne wyniki przywoływanych tu badań ilościowych. Analizy postaw sukcesorów wykazały, że ich aspiracje zawodowe są silniej związane z postawami właściwymi przedsiębiorczości niż zorientowaniem na pracę etatową czy karierę naukową. Ten stan rzeczy znalazł także potwierdzenie w wypowiedziach właścicieli firm rodzinnych, uzyskanych w wywiadach IDI. U właścicieli widoczne było przekonanie, że dzieciom należy stworzyć sytuację wyboru, w której praca w firmie rodzinnej staje się jedną z opcji, lecz wartością nadrzędną jest respektowanie przez rodziców wyborów życiowych, jakie podejmują ich dzieci, czemu niejednokrotnie towarzyszyło przekonanie, że własne dzieci są dobrze przygotowane do różnych sytuacji, jakie mogą napotkać w swoim dorosłym życiu.

Bibliografia

- Adamska M. (2012), *Gotowość do sukcesji*, „Magazyn Firm Rodzinnych”, nr 2, [online] http://firmyrodzinne.pl/download/MFR_2_web.pdf, dostęp: 21 marca 2013.
- Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A. (2004), *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa.
- Lam W. (2012), *Dancing to two tunes: Multi-entity roles in the family business succession process*, „International Small Business Journal”, no 9(5).
- Lansberg I., Astrachan J. H. (1994), *Influence of Family Relationships on Succession Planning and Training The Importance of Mediating Factors*, „Family Business Review” vol. VII, no 1.
- PricewaterhouseCoopers (2007), *Skuteczne działanie. Małe i średnie przedsiębiorstwa. Badanie przedsiębiorstw rodzinnych 2007/08*, [online] www.pwc.pl/pl/publikacje/raport_fbspl.pdf, dostęp: 23 marca 2013.
- Sharma P., Chrisman J. J., Chua J. H. (2003), *Succession Planning as Planned Behavior: Some Empirical Results*, „Family Business Review”, March, vol. 16.
- Ward J.L. (1987), *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability and family leadership*, Jossey-Bass, San Francisco.

Łukasz Martyniec

WM GROUP Kancelaria Sukcesyjna Łukasz Martyniec

Paweł Rataj

PM Doradztwo Gospodarcze Sp. z o.o.

Prawo jako narzędzie planowania sukcesji w firmie rodzinnej. Uwagi wprowadzające

Law as a means of succession planning in a family business.

Introductory notes

Abstract: The paper focuses on preliminary legal aspects of succession in Polish family businesses. In the introduction, the authors present a broad social and economic context for the succession process, which is quite a significant novelty in Polish circumstances for lack of past experiences in this area. The authors then move on to define a family business and succession itself as a useful process from the legal point of view.

Subsequent chapters present the legal context for succession by means of describing basic elements of succession planning. The authors focus on the practical aspects from the point of view of several areas of law and correlations between them.

The last chapter is devoted to the legal aspects of preventive securing of a sudden succession, i.e. it presents elements of emergency planning, including particular private law aspects and available legal forms of running a family business.

In place of a summary, the paper lists basic postulates regarding changes in the existing law.

Key-words: family business, succession, succession planning, emergency planning, law.

Zanim przejdziemy do wywodu stanowiącego zasadniczy przedmiot artykułu, chcielibyśmy zwrócić uwagę na znaczenie rozwiązań prawnych dla powodzenia

procesu sukcesji w polskich firmach rodzinnych oraz wskazać na towarzyszący temu procesowi szerszy kontekst społeczny i gospodarczy.

Problematyka sukcesji w rodzimych firmach rodzinnych staje się przedmiotem szerszego zainteresowania społecznego. Świadczy o tym wzrastająca liczba organizowanych spotkań z przedsiębiorcami, konferencji naukowych czy liczba artykułów prasowych lub wypowiedzi w mediach. Problematyce sukcesyjnej poświęca się coraz więcej miejsca w publicystyce i to nie tylko gospodarczej. Obok opracowań o charakterze naukowym, pojawiają się też pierwsze publikacje popularyzatorskie [Budziak 2012]. Wzrasta liczba blogów internetowych [przykładowo: <http://www.sukcesjabiznesu.pl>; <http://www.spadki.czytelniq.pl>; <http://www.planowaniespadkowe.pl>] czy też informacji o gotowości świadczenia usług doradczych w szeroko pojętej dziedzinie doradztwa sukcesyjnego. Nie oznacza to jednak wzrostu poziomu wiedzy ogólnej na temat tego kluczowego dla dalszego funkcjonowania firm rodzinnych procesu. Póki co największe wysiłki w celu propagowania praktycznej wiedzy, służącej dobrej i bezpiecznej sukcesji, podejmuje grono osób związanych ze stowarzyszeniem Inicjatywa Firm Rodzinnych. Duże znaczenie mają coroczne konferencje naukowe organizowane przez środowisko akademickie Społecznej Akademii Nauk w Łodzi oraz podejmowane w innych ośrodkach akademickich badania naukowe czy konferencje.

Z dużą aprobatą należy odnieść się do działań wspierających upowszechnienie wiedzy na temat sukcesji, jakie podejmowane są ze strony Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości. W chwili obecnej, w oparciu o dotację pochodzącą ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego, realizowane są dwa wzajemnie uzupełniające się projekty, poświęcone problematyce sukcesyjnej. Pierwszy z projektów, pod nazwą „Przewodnik po sukcesji w Firmach Rodzinnych”, prowadzony jest w Krakowie pod kierunkiem lidera projektu – firmy doradczej PM Doradztwo Gospodarcze [zob. www.sukcesja.org]. Drugi, pod nazwą „Kody wartości efektywna sukcesja w polskich firmach rodzinnych”, realizowany jest w Poznaniu pod kierunkiem Instytutu Biznesu Rodzinnego [zob. www.kodywartosci.pl]. Legitymacja autorów niniejszego artykułu do udzielenia zwięzłej informacji na temat obu projektów wynika z ich zaangażowania w prace o charakterze eksperckim, dotyczące aspektów prawnych planowania sukcesji. Znaczenie obu projektów jest kluczowe dla uświadomienia polskim przedsiębiorcom podstawowej wiedzy o procesach sukcesyjnych. Co istotne – z uwagi na powszechny i bezpłatny dostęp do tworzonych opracowań i szeroko zaplanowane działania popularyzatorskie, problematyka sukcesyjna stanie się elementem społecznej świadomości w środowisku przedsiębiorców rodzinnych w Polsce.

W chwili obecnej, blisko dwadzieścia pięć lat od ogłoszenia w 1989 r. tzw. „planu Balcerowicza”, proces zmiany pokoleniowej wśród założycieli firm ro-

dzinnych wchodzi w decydującą fazę. Należy zatem przypomnieć ustawodawcy, że nastał czas na analizę aktualnie obowiązujących rozwiązań prawnych i przyjęcie zmian, ułatwiających proces przemiany pokoleniowej w polskich firmach rodzinnych.

Tym samym najbliższe lata będą dla firm rodzinnych czasem zmierzenia się z problematyką sukcesyjną, która przez amerykańskich autorów książki „Sukcesja w firmach rodzinnych”, nazywana jest „ostatecznym testem wielkości” [Aronoff, McClure, Ward 2012, ss. 12–13], a w polskiej literaturze „wyzwaniem” [Surdej, Wach 2010].

Zanim przejdziemy do bliższej analizy pojęć, istotnych z punktu widzenia przedmiotu niniejszego artykułu, należy podkreślić, że sukcesja jest procesem odróżniającym firmy rodzinne od innych przedsiębiorców. Sukcesja w firmie rodzinnej ma szczególne znaczenie, albowiem odbywa się w ramach nie tylko przepisów prawa, ale określonego ładu rodzinnego. Tym samym to, co wyróżnia firmę rodzinną od innych form aktywności gospodarczej, to właśnie sukcesja [Sułkowski, Marjański 2011, ss. 15 i 37].

Po zapoznaniu się z wieloma definicjami firm rodzinnych [przykładowo definicje przytoczone w: Surdej, Wach. 2010, ss. 10–16; Sułkowski, Marjański 2011, ss. 13–16], należy stwierdzić, że częścią istotną z punktu widzenia procesu sukcesji jest to, aby zarówno własność, jak i zarządzanie firmą rodzinną, pozostawało w rękach rodziny. W związku z tym należy przyjąć, zgodnie z sugestią Sułkowskiego i Marjańskiego, za najbardziej przydatną w polskich warunkach szeroką definicję *family business*, zgodnie z którą „przedsiębiorstwo rodzinne można określić jako podmiot gospodarczy, w którym kontrola własnościowa lub zarządzanie podmiotem pozostają w rękach przedstawicieli rodziny, a w funkcjonowanie podmiotu gospodarczego jest zaangażowany więcej niż jeden członek rodziny”.

Próbując określić specyfikę firm rodzinnych w odniesieniu do innych form prowadzenia działalności gospodarczej, należy wskazać na wzajemne przenikanie się obu sfer, to jest firmy i rodziny. Najlepiej oddaje to nierozstrzygalny zapewne dylemat, czy to firma jest w rodzinie czy też rodzina w firmie [PARP 2012; Sułkowski, Marjański 2011, ss. 96–100; Surdej, Wach 2010, s. 15].

Powyższe oznacza, że właściciel firmy, jako nestor kierujący procesem sukcesji, może w swoich planach odrzucić obiektywnie najlepsze kryterium – ekonomicznej wydajności firmy i uznać, że zachowanie harmonii w stosunkach rodzinnych jest ważniejsze od poprawy ekonomicznych wskaźników firmy. Dla zaufanego doradcy – prawnika oznacza to konieczność sięgnięcia w swojej analizie do stosunków prawnych, odnoszących się do stosunków majątkowych i osobowych poza firmą – w rodzinie.

Przechodząc do tematu artykułu, należy stwierdzić że wśród wielu definicji sukcesji, dla prawnika doradzającego w procesie planowania sukcesji, istotne

będą dwa elementy – zapewnienie transferu własności z właściciela na sukcesora i przekazanie mu firmy do bieżącego zarządzania. Pozostałe elementy innych definicji, odnoszące się przykładowo do przekazania swoistej wiedzy, związanej z prowadzeniem działalności w obrębie firmy czy też zapewnienia realizacji misji firmy, będą z perspektywy prawnej mniej istotne. Za sukcesję z prawnego punktu widzenia należy więc uznać końcowy etap procesu sukcesji, który przyjmie postać przekazania własności i zarządzania w firmie rodzinnej [Sułkowski, Marjański 2011, ss. 50–51]. Według powoływanych wcześniej autorów amerykańskich, sukcesja oznacza przekazanie przez starsze pokolenie własności i kierownictwa firmą rodzinną młodszemu pokoleniu [Aronoff, McClure, Ward 2012, s. 15].

Z istoty swej sukcesja jest złożonym procesem, rozgrywającym się na wielu płaszczyznach. Powyższe zróżnicowanie znajduje odzwierciedlenie choćby w podziale materii, objętej wzmiankowanymi na wstępie projektami. dofinansowanymi ze środków Unii Europejskiej. Sama nazwa obu programów wskazuje na ich zróżnicowanie i jednocześnie komplementarny w stosunku do siebie charakter. Projekt realizowany w Poznaniu pod nazwą „Kody wartości” akcentuje elementy o charakterze, jakby ujął to prawnik, „niematerialnym”; są one trudno mierzalne obiektywnymi kryteriami. W efekcie mają powstać, przydatne dla wszystkich potencjalnych uczestników procesu sukcesji, narzędzia podzielone na siedem modułów, uwzględniających perspektywę nie tylko właściciela i jego rodziny czy sukcesora (sukcesorki), ale i zarządu (jeśli akurat składa się z osób spoza rodziny) oraz pracowników firmy (w tym odpowiedzialnych za sprawy personalne). Wieloaspektowy charakter procesu planowania sukcesji jest również dobrze widoczny w projekcie realizowanym w Krakowie w ramach „Poradnika sukcesji”. W projekcie tym, obok zagadnień o charakterze prawnym czy finansowym (w tym podatkowym), uwzględnione zostały inne ważne aspekty w planowaniu sukcesji. Planowanie sukcesji w ramach programu krakowskiego ma dostarczyć narzędzia o charakterze diagnostycznym i planistycznym. Program ten obejmie kwestie strategii firmy rodzinnej, jej organizacji oraz problematykę zarządzania zasobami personalnymi (w tym w przypadku przygotowania sukcesora do objęcia firmy – zarządzania talentami). Co warto podkreślić, projekt realizowany w Krakowie akcentuje potrzebę zachowania ciągłości i ekonomicznej efektywności firmy rodzinnej, nawet kosztem pogorszenia relacji w rodzinie biznesowej. Takie podejście lepiej służy celom ogólnospołecznym i gospodarczym.

Sukcesja jako proces zarządzania zmianą z punktu widzenia prawa

Sukcesja jest procesem dotyczącym „żywych organizmów” firmy oraz rodziny. Upływ czasu, zmienność ról życiowych poszczególnych członków rodzi-

ny, ewolucja realiów rynkowych oraz poszczególne etapy rozwoju firmy, mają wpływ na decyzje osób dla niej kluczowych. Na początku skupimy się na instrumentach prawnych, dotyczących dysponowania majątkiem i firmą „za życia”, tj. w trakcie długiego procesu przekazywania działającego biznesu pomiędzy pokoleniami.

Rozpoczynając pracę nad budową planu sukcesji, zwracamy uwagę na kwestie majątkowe, tj. własność lub współwłasność, występującą na konkretnych składnikach majątku (w tym firmy) w rękach poszczególnych członków rodziny biznesowej, często w małżeństwie nestora lub nestorów. Na początek konieczna jest kwalifikacja majątku w aspekcie ustroju majątkowego małżeńskiego, upewnienie się od strony formalnej, które składniki majątku stanowią współwłasność w ramach wspólności majątkowej małżeńskiej, które wchodzi w skład majątku osobistego męża lub żony, a które – być może – stanowią współwłasność w częściach ułamkowych pomiędzy małżonkami lub innymi osobami (np. rodzeństwem jako efekt dziedziczenia po członkach rodziny z poprzedniego pokolenia). Zdarza się, że faktyczny stan prawny majątku danej rodziny zdecydowanie odbiega od odczuć czy wiedzy familiantów. Ma to znaczenie pod kątem prawnych możliwości dysponowania majątkiem, czyli potencjalnych przyszłych darowizn, aktów sprzedaży czy też rozrządzeń testamentowych, ale też pod kątem czysto majątkowym lub, ściślej, finansowym. Ustalenie składu poszczególnych mas majątkowych (osobistych lub wspólnych) oraz wielkości zobowiązań, które na nich ciążyą (np. kredytów), pozwala budować plan przyszłego podziału majątku w rodzinie, związanych z tym proporcji, wzajemnych spłat pomiędzy przyszłymi obdarowanymi lub spadkobiercami oraz zachowków. Na plan finansowy wpłynąć powinna także analiza skutków podatkowych planowanych ruchów majątkowych. Firma rodzinna winna być na tym etapie rozważań traktowana li tylko jako składnik majątku rodzinnego. Jego przyszły podział (o ile docelowo całość przejmie więcej niż jedna osoba) winien być oparty o ramy przepisów prawa. Jeśli przykładowo $\frac{4}{5}$ wartości majątku rodzinnego stanowi firma rodzinna, a wiemy jednocześnie, że tylko jedno z trójki dzieci nestora będzie sukcesorem i przejmie biznes rodzinny, roszczenia ze strony rodzeństwa, rozumiane jako wyrównanie udziału w majątku rodzinnym, rozdysponowywanym wg przyjętego wcześniej planu lub roszczenia wynikające z zachowku, mogą w określonych warunkach prawnych dotknąć majątku firmy, przełożyć się na jej płynność finansową, a w skrajnych przypadkach doprowadzić do jej likwidacji. Dlatego nie powinno się traktować firmy rodzinnej w oderwaniu do pozostałych składowych majątku rodzinnego i ich kwalifikacji, struktury osobowej w rodzinie oraz planów poszczególnych jej członków. Przykładowo – plan przekazywania udziałów w firmie rodzinnej dzieciom pokrzyżować może takie zdarzenie, jak rozwód w małżeństwie nestora i konieczność podziału majątku, kiedy firma stanowi jego element.

Kolejnym aspektem, który ma fundamentalne znaczenie na początku procesu planowania sukcesji, jest forma prawna prowadzonego przedsiębiorstwa rodzinnego. Od strony prawnej istotne staje się, iż nie każda forma prawna może w sposób przewidywalny i kontrolowany zostać przeniesiona na kolejne pokolenie, czyli zmienić właściciela, czy to na podstawie czynności prawnej *inter vivos* (między żyjącymi), czy też *mortis causa* (na wypadek śmierci). Zaznaczam, że zwracamy uwagę na praktyczne aspekty działającego biznesu i zachowanie ciągłości prawnej, organizacyjnej i finansowej w przedsiębiorstwie, błędem bowiem byłoby ograniczanie się do aspektów czysto cywilnoprawnych i traktowanie przedsiębiorstwa jedynie na bazie definicji wynikającej z Kodeksu Cywilnego lub techniczno-prawnego dysponowania udziałami czy akcjami spółki. Prawnik, jako odpowiedzialny doradca, winien zwrócić uwagę na szerszy zakres powyższych aspektów, o czym dalej.

W przypadku indywidualnej działalności gospodarczej należy przeprowadzić dogłębną analizę prawno-gospodarczą firmy, zanim zdecydujemy się na pozostanie przy tej formie prawnej w perspektywie kolejnych lat jej trwania. Zdaniem autorów, przejście działającej firmy na nowego właściciela, zarówno poprzez sprzedaż, darowiznę czy też dziedziczenie ustawowe lub testamentowe, jest dalece utrudnione i może w istotny sposób zakłócić ciągłość działania przedsiębiorstwa – nie tylko na gruncie wielu dziedzin prawa, ale przede wszystkim na płaszczyźnie organizacyjnej oraz finansowej. Nie wnikać zbyt głęboko w poszczególne zagadnienia, problem wynika przede wszystkim z okoliczności, iż wszystkie stosunki prawne, związane z prowadzeniem firmy rodzinnej, wiążą się osobiście z jej właścicielem, a nie z osobnym bytem prawnym, jakim jest spółka. Dysponowanie majątkiem firmy od strony cywilno-prawnej nie stanowi większych problemów, natomiast przeniesienie zobowiązań, przejście poszczególnych umów występujących w obrocie gospodarczym czy też praw objętych prawem administracyjnym (zwłaszcza koncesji czy licencji) jest już wysoce problematyczne, czasem w praktyce niemożliwe. Zdarza się, że majątek firmy objęty jest małżeńską wspólnością ustawową, co będzie powodować dalsze komplikacje w sytuacji śmierci nie tylko właściciela firmy, ale także drugiego małżonka. W efekcie przeniesienie własności firmy za życia lub na wypadek śmierci *in concreto* rodzi problemy przy umowach kredytowych, umowach zlecenia czy robót budowlanych, przy umowach dotacji ze środków unijnych oraz w stosunkach gospodarczych (np. kredyt kupiecki) [szerzej: Martyniec, Lichoński 2012, ss. 7–8]. Reasumując – jeśli proces przekazania firmy rodzinnej kolejnemu pokoleniu ma odbyć się bez zakłóceń dla firmy oraz jej otoczenia, w tym pracowników i kooperantów, zalecana jest zmiana formy prawnej na spółkę prawa handlowego.

Zdecydowanie lepiej sprawa się ma właśnie w takich spółkach. Zapewniają one większą pewność w obrocie. Jak się wydaje, spółki kapitałowe są najlepszą

formą w płaszczyźnie sukcesji. Dają możliwość precyzyjnego dysponowania udziałami lub akcjami przy różnych rodzajach czynności prawnych oraz daleko idącego obwarowania tegoż w relacjach wewnątrz spółki. Problemy pojawiają się w spółkach osobowych. Nie ma prawnej możliwości, aby spółka osobowa prowadzona była przez tylko jednego wspólnika (poza spółką partnerską, ale w perspektywie czasowej ograniczonej do roku). W spółce dwuosobowej, jeśli jeden ze wspólników poweźmie decyzję o odejściu z firmy (np. ze względu na wiek lub stan zdrowia), do spółki musi zostać przyłączona inna osoba. Są problemy przy czynności darowizny, której przedmiotem jest przysługujący wspólnikowi zespół praw i obowiązków, wynikających z uczestnictwa w spółce, jeśli obdarowana ma zostać więcej niż jedna osoba.

Prawnik, pełniąc rolę doradcy sukcesyjnego, ma obowiązek nie tylko zadbać o sprawę firmy rodzinnej, ale także rodziny w zakresie jej majątku prywatnego. Nie powinny być pomijane takie kwestie, jak prawna ocena prywatnych umów z bankami (kredyty, instrumenty lokacyjne), TFI, biurami maklerskimi czy umów ubezpieczeń na życie (ochronne lub inwestycyjne). Postuluje się także szczegółowe zbadanie skutków podatkowych wystąpienia różnych scenariuszy.

Plan sukcesji, rozważany z perspektywy prawnej, to proces przekazywania własności i zarządzania. Aby sprostać postulatowi przejrzystości i przewidywalności, patrząc z punktu widzenia wszystkich jego stron oraz interesariuszy, plan sukcesji winien być szczegółowo przeanalizowany i w konsekwencji ujęty w harmonogram obecnych lub przyszłych czynności prawnych. Przykładowo wymienić należy umowy majątkowe małżeńskie (np. w małżeństwach dzieci, które mają nabyć własność udziałów), darowizny, akty zmiany formy prawnej firmy czy zmiany umów spółek (np. poprzez przystąpienie sukcesora) itp. Istotne jest, aby zainteresowane osoby mogły przygotować się do tych czynności oraz przede wszystkim, aby wiedziały, czego mogą się spodziewać w przyszłości. Tak, jak nestor powinien wiedzieć, kiedy planuje zakończyć aktywność zawodową, jak zapewnić sobie pożądaną poziom życia na emeryturze czy też ograniczyć odpowiedzialność własnym majątkiem prywatnym, podczas gdy biznes tylko częściowo przeszedł w ręce sukcesorów; tak samo sukcesorzy winni mieć określone, kiedy mogą spodziewać się przeniesienia na nich nie tylko obowiązków i odpowiedzialności, ale także własności firmy rodzinnej, czy też poszczególnych składników majątku prywatnego. Od strony prawnej przekłada się to na czynności cywilnoprawne, z zakresu prawa handlowego oraz podatki.

Podjmując decyzje o przekazaniu majątku (w tym biznesu rodzinnego), nestor winien zastanowić się nad przyjęciem zasad sprawiedliwego podziału, gdzie sprawiedliwy nie zawsze oznacza równy. Istotny jest też sposób przekazania. Biorąc pod uwagę praktykę państw zachodnich, rozważyć należy darowiznę lub spadkobranie, ale także sprzedaż. Nigdzie nie jest powiedziane, że

dzieci muszą otrzymać biznes rodzinny tytułem darmym. Od strony prawnej możliwe są konstrukcje, gdzie dziecko w zamian za przejęcie firmy zobowiązane będzie dołożenia na rzecz rodziców do końca ich dni albo też nastąpi prosta sprzedaż. Będzie to forma zapewnienia nestorom właściwego poziomu życia na emeryturze, choć – dla bezpieczeństwa seniorów – nie powinno to być jedyne źródło ich stabilności finansowej. Warto dokonać oceny tych czynności pod kątem prawa podatkowego, tym razem podatków dochodowych, a nie od spadków i darowizn.

Plan sukcesji nie jest odporny na działanie czasu. Życie każdego z nas składa się z etapów, a cele i priorytety zmieniają się, bywa że gwałtownie. Realizując plan sukcesji, zaleca się staranność przy jego aktualizacji, mając cały czas na uwadze wzajemne powiązanie poszczególnych instrumentów prawnych pomiędzy sobą, ale też konsekwencje ich zmiany na gruncie podatków, finansów oraz zarządzania.

Specyfika rozwiązań ze skutkiem *mortis causa*

Jednym z podstawowych, choć w praktyce najczęściej zaniedbanym elementem planu sukcesji jest tzw. plan awaryjny. Dotyczy on sytuacji nagłej śmierci lub niezdolności do pracy na skutek wypadku lub poważnej choroby nestora, jednego ze współników lub członków organów spółki albo innych osób kluczowych dla organizacji lub rodziny. W rozważaniach, odnoszących się do konstruowania planu awaryjnego, winno brać się pod uwagę także jednoczesną śmierć kilku osób.

Doświadczenia autorów dowodzą, że o ile sukcesja, rozumiana jako proces wdrażania dzieci w działania firmy rodzinnej, a następnie przekazywania odpowiedzialności oraz własności, w wielu rodziny business toczy się w sposób niejako naturalny, o tyle dobrze skonstruowany i formalnie wdrożony plan awaryjny posiada jeszcze niewiele rodzin biznesowych. Wynika to po części z faktu, że w dalszym ciągu w Polsce śmierć stanowi temat tabu i trudno się o niej rozmawia [patrz: Martyniec 2013, <http://www.planowaniespadowe.pl/prawdy-i-mity-w-planowaniu-spadkowym>], ale także z tego powodu, że mamy do czynienia z materią dalece skomplikowaną oraz interdyscyplinarną. Nawet tam, gdzie jest już właściwa forma prawna i testamenty, brakuje powiązania z dobrze skonstruowanym planem finansowym. Jeśli z kolei istnieje plan finansowy – rzadko uwzględnia on prawne elementy sukcesji oraz ich wpływ na obszar finansów, przykładowo: zachowków, podatków czy działających z mocy prawa obowiązkowych spłat spadkobierców współnika, jeśli nie dziedziczą udziałów. Co ważne, błędem jest koncentrowanie się na sukcesji, rozumianej jako proces z pominięciem planu awaryjnego, ale też opieranie się wyłącznie na testamentach czy formie prawnej, jako na gwarancie zapewnienia ciągłości

działania firmy w dłuższej perspektywie czasowej [szerzej: Martyniec 2013, ss. 12–14]. Mamy bowiem do czynienia z instrumentami działającymi na różnych, acz powiązanych płaszczyznach.

Ryzyko śmierci może i powinno być potraktowane jako kolejne ryzyko w biznesie. Dlatego skutki jej nagłego wystąpienia winny być poddane prewencyjnej kontroli, celem podniesienia wiarygodności firmy i eliminacji poważnych perturbacji w działaniu, często o znaczeniu fundamentalnym. W wielu podmiotach brakuje właściwych zabezpieczeń w tym zakresie, co wielokrotnie skutkowało upadłością, likwidacją albo wystąpieniem znaczących problemów w dalszym działaniu firmy. W dobie globalnej gospodarki, kiedy każde potknięcie ułatwia konkurentom wykorzystanie chwilowej słabości, stanowi to szczególnie wyzwanie, zwłaszcza, że z definicji mamy do czynienia z sytuacją nagłą, a braku wcześniejszego przygotowania nie można konwalidować *post factum*. Zabezpieczenia, aby były skuteczne, muszą obejmować jednocześnie kilka aspektów i czekanie z ich formalnym wdrożeniem nie jest zalecane.

W procesie decyzyjnym budowy i wdrażania planu sukcesji, w pierwszej kolejności powinniśmy odpowiedzieć na pytanie, co jest najbardziej istotne dla rodziny i firmy rodzinnej w perspektywie strategii na najbliższe kilka, kilkanaście lat. Kiedy znamy listę priorytetów na najbliższy okres – do nich winny być dostosowane instrumenty planu awaryjnego.

Podstawowymi elementami planu awaryjnego są wzajemnie powiązane: właściwa forma prawna firmy rodzinnej, testamenty dla wszystkich pełnoletnich członków rodziny (przynajmniej dla tych, którzy są właścicielami firmy) oraz plan finansowy, uwzględniający także podatki.

Sporządzając testamenty, warto rozważyć wykorzystanie nowego narzędzia, jakim jest zapis windykacyjny. Umożliwia on wyłączenie wybranego elementu majątku poza spadek oraz przekazanie własności majątku bezpośrednio zapisobiercy [Rataj, Szewczyk 2012, ss. 341–355].

Dobierając formę prawną, warto zadbać o tzw. „unieśmiertelnienie” firmy, czyli o to, aby zapewnić ciągłość działania podmiotu i to nie wyłącznie na płaszczyźnie prawa gospodarczego, choć jest to warunek *sine qua non* dalszych rozważań. Na przykład w spółce cywilnej, pomimo że przy określonych warunkach umowa spółki nie wygaśnie mimo śmierci wspólnika, może się zdarzyć, że wygasną niektóre stosunki prawne istotne dla działalności firmy, a związane osobiście ze zmarłym. Wówczas pojawia się problem na innych polach [szerzej: Martyniec, Lichoński 2012, ss. 11–12]. Zasadniczo indywidualna działalność gospodarcza, spółka cywilna oraz dwuosobowa spółka jawna nie jest zalecana jako docelowa forma prawna firmy, w kontekście skutków śmierci właściciela lub wspólnika.

Chwili uwagi wymaga indywidualna działalność gospodarcza. W sytuacji śmierci właściciela następuje szczególna kumulacja skutków prawnych, które

często uniemożliwiają wręcz reaktywację firmy przez spadkobierców. Przede wszystkim należy położyć nacisk na kompleksowe podejście do zagadnienia. Spotykają się tu bowiem przepisy z kilku dziedzin prawa materialnego oraz procesowego. W momencie śmierci właściciela, majątek firmy staje się elementem masy spadkowej i przechodzi na spadkobierców ustawowych lub testamentowych, którzy – aby móc dysponować składnikami spadku, czyli np. wystawić fakturę VAT przy sprzedaży jakiegoś składnika, muszą formalnie nabyć spadek oraz dokonać jego podziału. Aby spadkobierca mógł reaktywować firmę na nowym numerze NIP, musi się to odbyć jak najszybciej – firma nie może przecież zaprzestać działalności na dłuższy czas. Procedura spadkowa, łącznie z działem spadku, w zależności od uwarunkowań, może trwać od kilku dni do kilkudziesięciu miesięcy – w tym drugim przypadku reaktywacja firmy może być bezcelowa z gospodarczego punktu widzenia. Problemów jest jeszcze więcej, kiedy dziedziczą małoletnie dzieci. Ponadto do spadku wchodzi zespół praw i obowiązków majątkowych, ale nie umowy w obrocie gospodarczym (część wygasa z mocy prawa, jak np. umowy zlecenia i większość umów kredytów i leasingów) czy elementy prawa administracyjnego. Tu nie pomoże nawet testamentowe powołanie do spadku jednej osoby albo wykorzystanie zapisu windykacyjnego [szerzej: Martyniec, Lichoński 2012, ss. 7–8].

Nie oznacza to, że pozostałe formy prawne wolne są od problemów – nawet w spółkach kapitałowych całość konstrukcji planu sukcesji musi zostać należycie przemyślana. Doszukując się ogólnych mechanizmów, choć jest to siłą rzeczy uproszczenie, można zaryzykować stwierdzenie, że w większości sytuacji mamy do czynienia z dwoma scenariuszami. Albo udziały nie są dziedziczone i spadkobiercom zmarłego należy się w zamian za nie odpowiednia spłata, albo udziały są dziedziczone i wówczas w grę wchodzi reguły prawa spadkowego materialnego i procesowego oraz, w praktyce często pomijane, przepisy prawa rodzinnego – dotyczące ustroju majątkowego małżeńskiego, a także pieczy nad majątkiem małoletniego dziecka. Zatem w pierwszej sytuacji podstawową kwestią jest ekonomiczna możliwość przeprowadzenia spłaty bez naruszania płynności w przedsiębiorstwie oraz utraty zdolności kredytowej, co *in concreto* rzadko staje się możliwe. W drugim przypadku konieczna jest odpowiedź na pytanie, czy na pewno wszyscy spadkobiercy dziedziczący z ustawy powinni nabyć udziały w firmie, czy może warto, aby trafiły one tylko do tych członków rodziny, którzy są przygotowani oraz planują ich objęcie. Tym bardziej, jeśli w gronie potencjalnych spadkobierców ustawowych znajdują się osoby małoletnie. Niejednokrotnie już o dalszych decyzjach dotyczących firmy musiał decydować sąd rodzinny i opiekuńczy, poprzez wyrażenie zgody na prowadzenie firmy na majątku małoletniego dziecka albo na odnowienie kredytu obrotowego, jeśli w międzyczasie dziecko nabyło część zespołu praw

udziałowych w spółce cywilnej. Nie bez znaczenia są także kwestie podziału majątku rodzinnego, którego elementem jest firma. W wielu rodzinach kwestia zachowku ma niebagatelne znaczenie.

Należy zwrócić także uwagę, że nie wszystkie przepisy prawa są ze sobą spójne i działają poprawnie. Mamy do czynienia ze zbiegiem oddziaływania norm prawnych z różnych gałęzi prawa, co siłą rzeczy przyczynia się do nawarstwienia wątpliwości.

Immanentnym elementem planu sukcesji jest także plan finansowy, którego omówienie wykracza poza tematykę tego opracowania.

Podsumowanie. Postulaty *de lege ferenda*

Ten skrócony opis, jak wskazuje tytuł artykułu, stanowi jedynie przyczynek do dalszej i pogłębionej dyskusji, poszczególne zagadnienia zostały zaledwie zasygnalizowane, a wiele szczegółów pominięto. Na temat każdego z poruszanych zagadnień prawnych powstała już niejedna monografia, publikacja czy glosa, brak jest jednak szerszych opracowań, w szczególności dotyczących specyfiki sukcesji firmy rodzinnej. Opracowanie monografii wymagałoby współpracy specjalistów z kilku dziedzin, bowiem nawet z punktu widzenia prawa byłaby to praca przekrojowa, a przecież sukcesja dotyczy nie tylko prawa. Poniżej przedstawiamy wybrane wnioski *de lege ferenda*, które także stanowią tylko wstęp do dyskusji oraz głos praktyki w tej dziedzinie.

Oto podstawowe tezy, które godne są zwrócenia uwagi. Każda z nich wymaga oddzielnego, szczegółowego opracowania, tutaj jedynie sygnalizujemy zagadnienie, bez wchodzenia w istotę mechanizmu oraz szerszego uzasadnienia.

1. Pomimo ostatniej reformy prawa spadkowego i wprowadzenia zapisu windykacyjnego, nadal w praktyce sukcesyjnej występuje szereg problemów. Od lat postuluje się wprowadzenie tzw. testamentu działowego, który umożliwi podział masy spadkowej zgodnie z wolą spadkodawcy.
2. W spółce jawnej występuje konieczność normatywnego rozstrzygnięcia wątpliwości, jak zachowuje się dwuosobowa spółka jawna na okoliczność śmierci jednego ze wspólników – tak w sytuacji milczenia umowy spółki w kwestii dziedziczenia udziałów, jak też, kiedy prawa udziałowe na podstawie zapisu w umowie spółki mają być odziedziczone. Praktyka postuluje zachowanie ciągłości funkcjonowania firmy, co nie jest wykluczone w świetle uregulowania obecnego statusu spółki partnerskiej. Podobne postulaty dotyczą pozostałych spółek osobowych.
3. Wątpliwości odnoszą się też do dysponowania zespołem praw i obowiązków, który przysługuje wspólnikowi w spółce osobowej. Warto rozstrzygnąć możliwość skutecznego dysponowania nimi w testamencie, wszakże pod

warunkiem istnienia uprzedniego zapisu w umowie spółki, przesądzającego dziedziczenie praw udziałowych danego wspólnika. Jak się wydaje, przydatne byłoby też rozwianie wątpliwości dotyczących sprzedaży lub darowizny udziałów w spółce osobowej na rzecz kilku osób jednocześnie (za zgodą pozostałych wspólników).

Są to tylko najbardziej rzucające się w oczy i na pewno niejedynie tezy, które praktyka może postawić w tej kwestii, idąc za postulatem, iż prawo wino ułatwiać, a nie utrudniać sukcesję. Jest jeszcze wiele wątpliwości, głównie podatkowych, które powinny zostać wyjaśnione poprzez wprowadzanie jednoznacznych przepisów.

Bibliografia

- Aronoff C. E., McClure S.L., Ward J.L. (2012), *Sukcesja w firmach rodzinnych*, MiP, Kraków.
- Martyniec Ł., Lichoński M. (2012), *Kontynuacja rodzinnego biznesu*, „Magazyn Firm Rodzinnych”, nr 1.
- Martyniec Ł. (2013), *Upływ czasu i przemijanie. Mity kontra fakty*, <http://www.planowaniespadowe.pl/prawdy-i-mity-w-planowaniu-spadkowym>.
- Martyniec Ł., Lichoński M. (2012), *Spółka cywilna – plusy i minusy w kontekście wymuszonej sukcesji*, „Magazyn Firm Rodzinnych”, nr 2.
- Martyniec Ł. (2013), *Czy czas działa na naszą korzyść? Czyli o różnicy pomiędzy sukcesją a planowaniem spadkowym*, „Magazyn Firm Rodzinnych”, nr 5.
- PARP (2012), *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie, Metodologia wsparcia firm rodzinnych*.
- Rataj P., Szewczyk P. (2012), *Plan sukcesji w firmach rodzinnych – wprowadzenie do problematyki prawnej i zapisu windykacyjnego*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Wydawnictwo Społeczna Akademia Nauk, Tom XIII, z. 8.
- Sułkowski Ł., Marjański A. (2011), *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, POLTEX
- Surdej A., Wach K. (2010), *Przedsiębiorstwa rodzinne wobec wyzwań sukcesji*, Difin.

Agnieszka Wróblewska-Kazakin
Politechnika Częstochowska

Aspekty prawne sukcesji majątku w firmach rodzinnych

The legal aspects of the inheritance of the wealth in family business

Abstract: A show of issues of the inheritance of the wealth at family enterprises is a purpose of the article in the legal aspect. They kept an eye on new legal institutions which appeared in relation to amendments to the Polish legislation on land of the civil code and the Code of Commercial Partnerships and Companies, that is the write recovery and transforming the being entrepreneur above all with natural person into the company. They are supposed to cause lowering the risk of the liquidation of the company what is inevitable in case of running a privately owned business enterprise or the two-man partnership, as well as to guarantee continuity for it, what requires making one's will and making the proper registration in them.

Key-words: family business, succession, transformation of a company, write recovery.

Wstęp

Temat sukcesji w firmach rodzinnych poruszany jest coraz częściej, nie tylko w artykułach naukowych, bo pojawił się też ostatnio w miesięczniku „Forbes” [Dębek 2013, ss. 52–58], czy w czasopiśmie dla kobiet „Elle” [Michalewicz 2013, ss. 84–89]. Opisywane są historie firm rodzinnych i ich potencjalni sukcesorzy, którzy przygotowywani są przez swoich „ojców” do przejęcia władzy i własności rodzinnego biznesu. Coraz częściej też przedsiębiorcy mają możliwość uczestniczenia w badaniach dotyczących firm rodzinnych, mających na celu stworzenie narzędzi umożliwiających przeprowadzenie sukcesji, a jednocześnie dopasowanych do warunków polskiej rzeczywistości gospodarczej. Czy jest to moda czy konieczność? Na pewno przemawia za tym konieczność, ponieważ doczekaliśmy się w Polsce pierwszej poważnej zmiany międzypokoleniowej w biznesie rodzinnym. Większość przedsiębiorstw rodzinnych powstała

na przełomie lat 90-tych, a ich pierwsi właściciele wkraczają obecnie w wiek emerytalny. Ci przedsiębiorcy, którzy przetrwali światowy kryzys lat 2008–2010, mogą być teraz dumni. To poczucie dumy przejmują też ich dzieci, które zaczynają utożsamiać się z firmą, a „bycie” w firmie rodzinnej nie wywołuje u nich poczucia wstydu. Zatem temat firm rodzinnych to też moda. Moda na to, że firma rodzinna to atut, bo kojarzona jest dziś ze stabilizacją i rozwagą w dążeniu do osiągnięcia celu, który ma przecież charakter długoterminowy, bo zmierza do przekazania firmy kolejnym pokoleniom.

Sukcesja, nazywana też zarządzaniem zmianą międzypokoleniową, stanowi czynnik, który wyróżnia firmy rodzinne spośród innych podmiotów gospodarczych, a jednocześnie jest jednym z najbardziej złożonych problemów przedsiębiorstw rodzinnych [Sułkowski, Marjański 2011, ss. 9, 37]. Jest ona kluczowym elementem zarządzania strategicznego firm rodzinnych. Stanowi proces długotrwały, który wywołuje zamierzone skutki tylko wówczas, gdy spełnione zostaną wszystkie trzy przesłanki, a mianowicie:

- gotowość samej rodziny (aspekt psychologiczny),
- gotowość organizacyjno-prawna,
- gotowość finansowa.

Gotowość samej rodziny przejawia się tym, że właściciel – założyciel jest gotowy przekazać w pełni prawa i obowiązki przyszłemu sukcesorowi i ma przekonanie, że następca poradzi sobie z podejmowaniem kluczowych decyzji. Natomiast sukcesor ma wiedzę i doświadczenie w zarządzaniu przedsiębiorstwem, ale również cieszy się aprobatą wśród kontrahentów i autorytetem pracowników.

Gotowość finansowa to przekazanie własności przedsiębiorstwa, co powinno wiązać się z zakończeniem podjętych inwestycji, spłaceniem w miarę możliwości zaciągniętych kredytów oraz uregulowaniem innych zobowiązań długoterminowych, w takim stopniu, aby sukcesor na początku swojej drogi miał możliwość podejmowania rozsądnego ryzyka kontynuowania i rozwijania przejmowanej działalności, a nie musiał borykać się z rozwiązywaniem problemów nadmiernego zadłużenia przedsiębiorstwa. Tym bardziej, że będzie to wymagało wielu zmian organizacyjno-prawnych, które pochłoną wiele czasu.

Dlatego też istotnym aspektem w sukcesji firm rodzinnych jest też gotowość organizacyjno-prawna, co jest przedmiotem niniejszego opracowania.

1. Problematyka prawna sukcesji w firmach rodzinnych

Aspekt prawny w sukcesji majątku jest równie ważny, jak aspekt psychologiczny, a można nawet stwierdzić, że są one ściśle ze sobą powiązane. Nie zawsze bowiem właściciel – założyciel przedsiębiorstwa rodzinnego jest w stanie przystać na pew-

ne rozwiązania organizacyjno-prawne, proponowane chociażby przez doradców finansowych czy radców prawnych. Należy wówczas poszukiwać rozwiązania optymalnego, spełniającego oczekiwania zarówno obecnego lidera, jak i jego następców. Cały proces wymaga więc determinacji, ale też pokory wobec nieuchronnych zmian. Tym bardziej, że założeniem wszystkich jest przecież trwanie firmy, więc zmiany o charakterze prawnym są koniecznością.

Polscy przedsiębiorcy nie mają wiedzy o tym, jak przygotować się do zmiany międzypokoleniowej. Nie wiedzą, jakie zmiany organizacyjne i prawne są niezbędne [Budziak 2012, s. 25]. Nie ma też rozwiązań powszechnych czy idealnych, bo każda organizacja, tym bardziej firma rodzinna, ma swoisty charakter i każdy przypadek wymaga indywidualnych rozstrzygnięć. Instytucji prawnych, które służą zmianie pokoleniowej, jest wiele, zarówno na gruncie prawa handlowego, prawa spadkowego, jak i prawa rodzinnego. W niniejszym artykule poruszone zostaną kwestie najnowsze, wprowadzone nowelizacją Kodeksu Cywilnego oraz Kodeksu Spółek Handlowych. Dotyczą one instytucji zapisu windykacyjnego oraz przekształcenia przedsiębiorcy, będącego osobą fizyczną, w spółkę kapitałową. Zwrócono również uwagę na elementy prawa rodzinnego, celem uniknięcia konieczności uzyskania zgody sądu rodzinnego na każdą czynność rozporządzającą majątkiem firmy, gdy spadkobiercami okażą się małoletni.

Problematyka sukcesji majątku przedsiębiorstwa powinna być rozpatrywana kompleksowo. Decydując się na doradztwo w zakresie opracowania planu sukcesyjnego, właściciele firm rodzinnych powinni zwracać uwagę na to, aby współpracujący prawnicy nie koncentrowali się tylko na rozwiązaniach w aspekcie prawnym z pominięciem finansów, a z kolei doradcy finansowi nie proponowali produktów finansowych bez rozpatrzenia zagrożeń prawnych z tym związanych. Celem jest eliminacja ryzyka likwidacji firmy, co jest nieuniknione w przypadku prowadzenia indywidualnej działalności gospodarczej czy dwuosobowej spółki osobowej oraz zapewnienie jej ciągłości, co wymaga sporządzenia testamentów i odpowiednich zapisów w umowach spółek. Koniecznym staje się rozważenie wszelkich możliwych zdarzeń tj. śmierci poszczególnych wspólników czy jednoczesnej śmierci kilku osób przy różnych scenariuszach, z uwzględnieniem możliwości przejścia spadku na małoletnie dzieci czy wnuki. Dodatkowym zabezpieczeniem finansowym może być stworzenie kapitału, pozwalającego na sfinansowanie rozliczeń pomiędzy spadkobiercami albo wspólnikami a spadkobiercami. W przypadku śmierci np. jednego ze wspólników dwuosobowej spółki jawnej, należy uniknąć ryzyka likwidacji firmy m.in. ze względu na:

- wszelkie kontrakty, które spółka zawarła,
- ryzyko konieczności zwrotu dotacji unijnych,

- ryzyko zgłoszenia roszczeń pracowniczych, dotyczących chociażby odpraw w wysokości 1–3 miesięcznego wynagrodzenia,
- konieczność uiszczenia podatku VAT od stanów magazynowych,
- należności i zobowiązania spółki obciążają masę spadkową zmarłego wspólnika i stanowią zobowiązanie wspólnika żyjącego,
- do momentu uregulowania kwestii sukcesji po zmarłym wspólniku, wspólnik pozostały przy życiu nie może dysponować samodzielnie majątkiem stanowiącym współwłasność ze zmarłym wspólnikiem,
- w sytuacji śmierci wspólnika i jego pełnoletniego spadkobiercy, spadkobiercami mogą okazać się małoletnie dzieci, co powoduje konieczność uzyskiwania zgody sądu rodzinnego przy każdej czynności dotyczącej rozporządzania majątkiem małoletniego.

2. Istota zapisu windykacyjnego

Instytucja zapisu windykacyjnego została wprowadzona Ustawą z dnia 18 marca 2011 r. o zmianie Ustawy – Kodeks Cywilny oraz niektórych innych ustaw. Przepisy dotyczące tej materii weszły w życie 23 października 2011 roku. Tematyka jest dość nowa, dlatego też niniejszy artykuł opiera się przede wszystkim na wywodach doktryny prawniczej. Chociaż już pojawiła się uchwała Sądu Najwyższego¹⁷ w sprawie objęcia zapisem windykacyjnym przedmiotów majątkowych, należących do majątku wspólnego małżonków pozostających w ustroju wspólności ustawowej, co budziło wcześniej wątpliwości w orzecznictwie.

„Zapis windykacyjny to postanowienie testamentu, na podstawie którego konkretnie wskazana osoba, która nie musi, ale może być spadkobiercą, nabywa z chwilą otwarcia spadku z mocy prawa konkretny przedmiot należący do spadkodawcy” [Zięba, Wróbel 2012]. Zgodnie z przepisem art. 981§1 KC testament, w którym spadkodawca może postanowić, że oznaczona osoba nabywa przedmiot zapisu z chwilą śmierci spadkodawcy, musi być dla jego ważności sporządzony w formie aktu notarialnego. Zaletą zapisu windykacyjnego jest to, że testator ma większą możliwość realizowania zasady autonomii woli, ponieważ może decydować o losach swojego majątku po śmierci nie tylko jako oznaczonych ułamkowo części spadku, ale też w postaci określonych przedmiotów spadkowych. Jest to szczególnie istotne z punktu widzenia przedsiębiorcy, gdyż przedmiotem zapisu windykacyjnego może być przedsiębiorstwo (art. 981 §2 KC). Przepis ten traktuje przedsiębiorstwo w znaczeniu przedmiotowym, jako zorganizowany zespół składników niematerialnych i materialnych przeznaczonych do prowadzenia działalności gospodarczej (art. 551 KC). Instytucja

¹⁷ Uchwała Sądu Najwyższego z dnia 18 lipca 2012 r. (Sygn. akt III CZP 46/12).

zapisu windykacyjnego, sama w sobie, nie stanowi skutecznego sposobu na kontynuowanie działalności, co często w sposób uproszczony przedstawiane jest w doktrynie. Zwłaszcza, gdy przedsiębiorcą jest osoba fizyczna prowadząca działalność gospodarczą.

Po pierwsze, z chwilą śmierci przedsiębiorcy będącego osobą fizyczną, dochodzi do ustania jego bytu prawnego. Sam zapis windykacyjny, mający za przedmiot przedsiębiorstwo w znaczeniu przedmiotowym, nie będzie skutecznym narzędziem prowadzenia tej samej działalności gospodarczej przez zapisobiercę, a jedynie działalności tożsamej rodzajowo. Niemniej będzie to nowa działalność, wykonywana przez nowego przedsiębiorcę, przed którym stanie również konieczność rejestracji [Zięba, Wróbel 2012]. Nie ma w tym przypadku znaczenia powołanie wykonawcy testamentu, którą to możliwość dopuszcza ustawodawca w przepisie art. 986 §1 KC¹⁸, określając, że w testamencie spadkodawca może powołać wykonawcę lub wykonawców testamentu, którzy mogą zarządzać nie tylko całym majątkiem spadkowym, ale też tylko jego zorganizowaną częścią lub nawet oznaczonym składnikiem (art. 986i KC)¹⁹. Jeżeli spadkodawca nie postanowił inaczej, zgodnie z przepisem art. 988 §1 KC²⁰ wykonawca testamentu zobowiązany jest zarządzać majątkiem spadkowym, spłacić długi spadkowe, w szczególności wykonać zapisy zwykłe i polecenia, a następnie po wypełnieniu swoich obowiązków, wydać spadkobiercom majątek spadkowy zgodnie z wolą spadkodawcy i z ustawą, a w każdym razie niezwłocznie po dokonaniu działu spadku. Zgodnie z par. 3. tego artykułu, wykonawca testamentu powinien też wydać osobie, na rzecz której został uczyniony zapis windykacyjny, przedmiot tego zapisu. Wykonawcą testamentu może być osoba, która ma pełną zdolność do czynności prawnych. Funkcję tę spadkodawca może powierzyć spadkobiercom lub zapisobiercom, ale też prawnikowi czy innej osobie, którą darzy zaufaniem. Wykonawca testamentu nie może rozporządzać składnikami majątku spadkowego, ale ma obowiązek nimi zarządzać do czasu uzyskania przez spadkobierców prawomocnego orzeczenia sądu. Powołanie wykonawcy testamentu stwarza więc tylko większy stopień prawdopodobieństwa, że wola testatora zostanie w należyty sposób wypełniona, a spadkodawca liczy się z występowaniem po stronie zapisobiercy windykacyjnego przeszkód życiowych w natychmiastowym objęciu we władanie przedsiębiorstwa jako przedmiotu zapisu, natomiast pozostaje to bez wpływu na generalną niemożność kontynuowania tej samej działalno-

¹⁸ W brzmieniu ustalonym przez Ustawę z dnia 18 marca 2011 r. o zmianie Ustawy – Kodeks Cywilny oraz niektórych innych ustaw (Dz. U. Nr 85, poz. 458).

¹⁹ Dodany przez Ustawę z dnia 18 marca 2011 r. o zmianie Ustawy – Kodeks Cywilny oraz niektórych innych ustaw (Dz. U. Nr 85, poz. 458).

²⁰ W brzmieniu ustalonym przez Ustawę z dnia 18 marca 2011 r. o zmianie Ustawy – Kodeks Cywilny oraz niektórych innych ustaw (Dz. U. Nr 85, poz. 458).

ści gospodarczej. Z formalnego punktu widzenia, przedsiębiorca może podjąć działalność gospodarczą w dniu złożenia wniosku o wpis do Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej albo po uzyskaniu wpisu do rejestru przedsiębiorców w Krajowym Rejestrze Sądowym²¹. Z kolei, z mocy przepisu art. 34 ust. 2 pkt. 2 Ustawy o swobodzie działalności gospodarczej, trwałe zaprzestanie wykonywania działalności gospodarczej pociąga za sobą wykreślenie przedsiębiorcy będącego osobą fizyczną z CEIDG z urzędu, w drodze decyzji administracyjnej ministra właściwego do spraw gospodarki. Wynika z tego, że niezarejestrowany zapisobierca windykacyjny, chcący prowadzić działalność w oparciu o powierzone mu na mocy zapisu windykacyjnego przedsiębiorstwo, zobowiązany jest złożyć wniosek o wpis do ewidencji, co pozwoli mu podjąć działalność gospodarczą jako nowy przedsiębiorca. Nie mamy tu do czynienia z kontynuacją działalności gospodarczej, chociażby ze względu na konieczność działania przedsiębiorcy pod firmą, a firmą osoby fizycznej jest jej imię i nazwisko. Zatem imię i nazwisko zapisobiercy, który ma objąć prowadzenie przedsiębiorstwa, jest niezbędnym elementem firmy, co nie wyklucza włączenia do firmy pseudonimu lub określeń wskazujących na przedmiot działalności, miejsce jej prowadzenia czy innych określeń dowolnie obranych, np. nazwiska swojego poprzednika (art. 438 KC). Ma to niewątpliwie wpływ na renomę przedsiębiorstwa, która w dużej mierze stanowi o sile przedsiębiorcy i jego potencjale na rynku [Zięba, Wróbel 2012]. Oczywiście rozpatrujemy tu problem tylko w aspekcie prawnym, bo biorąc pod uwagę to, że zapisobiercą będzie potencjalny sukcesor, to w tym momencie powinien on mieć rozeznanie w zarządzaniu przedsiębiorstwem spadkodawcy oraz zdobytą lojalność klientów i poszanowanie wśród pracowników.

3. Przekształcenie przedsiębiorcy będącego osobą fizyczną w spółkę kapitałową

Instytucja przekształcenia przedsiębiorcy będącego osobą fizyczną w spółkę kapitałową została wprowadzona do Kodeksu Spółek Handlowych na mocy ustawy z dnia 25 marca 2011 r. o ograniczaniu barier administracyjnych dla obywateli i przedsiębiorców (Dz. U. Nr 106 poz. 622). Przepisy dotyczące tej materii weszły w życie z dniem 1 lipca 2011 roku. Zgodnie z przepisem art. 551 §5 KS²², przedsiębiorca będący osobą fizyczną, wykonującą we własnym imieniu działalność gospodarczą w rozumieniu Ustawy z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej (Dz. U. z 2010 r. Nr 220, poz. 1447 i Nr 239, poz. 1593 oraz z 2011 r. Nr 85, poz. 459) – (przedsiębiorca przekształcany)

²¹Art. 14 ust. 1 w brzmieniu ustalonym przez Ustawę z dnia 13 maja 2013 r. o zmianie Ustawy o swobodzie działalności gospodarczej oraz niektórych innych ustaw (Dz. U. Nr 131, poz. 764).

²²Ustawa z dnia 15 września 2000 r. – Kodeks Spółek Handlowych (Dz. U. Nr 94, poz. 1037 z późn. zm.).

może przekształcić formę prowadzonej działalności w jednoosobową spółkę kapitałową (spółkę przekształconą). Ustawą tą dodany został również do KSH cały rozdział 6., dotyczący przekształcenia przedsiębiorcy w spółkę kapitałową (art. 5841–58413 KSH). Na mocy wprowadzonych przepisów, dniem przekształcenia przedsiębiorcy jest dzień dokonania wpisu do rejestru przedsiębiorców w Krajowym Rejestrze Sądowym. Jednocześnie przedsiębiorca zostaje z urzędu wykreślony z CEIDG przez właściwy organ ewidencyjny, a sąd rejestrowy niezwłocznie przesyła temu organowi odpis postanowienia o wpisie do rejestru przedsiębiorców jednoosobowej spółki kapitałowej. Przekształcenie daje możliwość kontynuowania działalności gospodarczej, bowiem przekształconej spółce przysługują wszystkie prawa i obowiązki przedsiębiorcy przekształcanego, a osoba fizyczna, prowadząca działalność gospodarczą z chwilą przekształcenia staje się współnikiem albo akcjonariuszem spółki przekształconej. Niewątpliwie zaletą omawianej nowelizacji jest to, że następuje zmiana formy prawnej działalności bez konieczności przeprowadzania postępowania likwidacyjnego, a spółka przekształcona staje się kontynuatorem działalności gospodarczej przekształcanego przedsiębiorcy. Nie mamy tu jednak do czynienia z sukcesją, ponieważ nie dochodzi w tym wypadku do charakterystycznego dla sukcesji następstwa prawnego. Jednak zasadniczą wadą omawianego rozwiązania jest możliwość przekształcenia przedsiębiorcy wyłącznie w spółkę kapitałową, czyli w spółkę z o.o. lub spółkę akcyjną. „Wiąże się to zasadniczo ze zmianą wysokości i sposobem opodatkowania zysków, z których do tej pory korzystał przedsiębiorca. Jedynie na marginesie warto wskazać, że aby ponownie korzystać z opodatkowania osiąganych zysków na poziomie nie wyższym niż 19%, konieczne byłoby ponowne przekształcenie spółki, tym razem ze spółki kapitałowej w spółkę osobową” [Zięba, Wróbel 2012]. Poza tym, zgodnie z przepisem art. 5845 KSH, do przekształcenia przedsiębiorcy wymaga się:

1. sporządzenia planu przekształcenia w formie aktu notarialnego wraz z opinią biegłego rewidenta;
2. złożenia oświadczenia o przekształceniu przedsiębiorcy;
3. powołania członków organów spółki przekształconej;
4. zawarcia umowy spółki albo podpisania statutu spółki przekształconej;
5. dokonania w rejestrze wpisu spółki przekształconej i wykreślenia przedsiębiorcy przekształcanego z Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej.

Powyższe budzi wątpliwości, czy rozwiązanie, które miało ograniczać bariery administracyjne dla obywateli i przedsiębiorców, w rzeczywistości nie będzie sprzyjało powstawaniu nowych barier, chociażby ze względu na wysokie koszty przekształcenia oraz brak sukcesji podatkowej.

Zakończenie

W wypadku prowadzenia działalności gospodarczej, szczególnie na większą skalę, nie da się w pełni uniknąć pewnych problemów po śmierci właściciela. Korzystanie z określonych instytucji prawa cywilnego czy handlowego pozwala na pewno minimalizować negatywne skutki tego zdarzenia, jednak prawodawca, stanowiąc nowe rozwiązania prawne powinien mieć większe rozeznanie w skutkach, które niosą ze sobą formułowane przez niego nierzadko przepisy niejasne, niezrozumiałe czy niespójne.

Bibliografia

- Budziak T. (2012), *Sukcesja w rodzinie biznesowej*, Poltext, Warszawa.
- Dębek K. (2013), *Spadkobiercy rodzinnych fortun*, „Forbes”, 01.
- Sułkowski Ł., Marjański A. (2011), *Firmy rodzinne*, Poltext, Warszawa.
- Michalewicz I. (2013), *Wszystko zostaje w rodzinie*, „Elle”, marzec.
- Zięba M.J., Wróbel J.N. (2012), *Możliwość kontynuowania działalności gospodarczej zmarłego przedsiębiorcy przez jego spadkobierców w świetle nowelizacji KC oraz KSH – część I*, „Monitor Prawniczy”, 23.
- Zięba M.J., Wróbel J.N. (2012), *Możliwość kontynuowania działalności gospodarczej zmarłego przedsiębiorcy przez jego spadkobierców w świetle nowelizacji KC oraz KSH – część II*, „Monitor Prawniczy”, 24.

Elżbieta Roszko-Wójtowicz
Uniwersytet Łódzki

Przygotowanie polskich przedsiębiorców do transferu przedsiębiorstwa – stan aktualny i perspektywy przyszłe

The preperation of Polish enterprises to transfer – the current state and the future perspectives

Abstract: The SME sector is a driving force for the social and economic development. Having in mind the significant participation of family businesses in the group of micro, small and medium-sized enterprises, it should be stated that the family entrepreneurship has an important contribution in the creation of GDP, value-added and new working places. Due to this there is a need to improve the conditions for their continuity through the generations, as any succession failure leads to a negative social and economic consequences. The main aim of this paper is to evaluate Polish enterprises preparations for the transgenerational succession process.

The analysis was based to a great extent on English-written articles in the field of family business, European Commission's recommendations, reports and communication, and research reports of Polish Entrepreneurship Development Agency. The last chapter of the paper, the most extensive one, is dedicated to the presentation and elaboration of the self-conducted research on the group of Polish family-owned enterprises in the scope of the level of preparation for succession process.

It has been concluded that Polish family enterprises are not enough prepared for the business transfer. Moreover, entrepreneurs are not aware of the complexity and meaning business transfer. The most threatening is that the first generations' enterprises approach towards multigenerational succession is very undeveloped, the second and third generation firms get better results. In these enterprises the formal actions towards transfer are more often performed.

Key-words: transfer, Polish family enterprises, recommendations.

Wprowadzenie

Przeważająca liczba polskich przedsiębiorstw, w tym również przedsiębiorstw rodzinnych, zaliczanych jest do sektora MŚP. Szacunki ekspertów wskazują na udział sięgający nawet 80% [Austrian Institute for SME Research 2008, ss. 40–47], niemniej jednak będąc bardziej ostrożnym, należałoby raczej wskazać udział procentowy oscylujący wokół wartości 50%. [EEDRI – Instytut Badań nad Przedsiębiorczością i Rozwojem Ekonomicznym 2008, s. 3]. Wyniki badania PARP nad przedsiębiorczością rodzinną wskazują na znaczący udział przedsiębiorstw rodzinnych w grupie MŚP, choć nie tak istotny, jak szacunki, o których mowa powyżej²³. Raport pt. „Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania” podaje, że firmy rodzinne w Polsce wytwarzają ponad 10 proc. narodowego PKB i zatrudniają 1,3 mln pracowników, a zatem około 21% ogółu zatrudnionych w mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach [PARP 2009, s. 57]. Sektor małych i średnich przedsiębiorstw, a zatem także przedsiębiorstw rodzinnych, to nie tylko siła napędowa rozwoju gospodarczego wyrażającego się wzrostem wielkości PKB *per capita* i tworzeniem wartości dodanej. Niemniej jednak, według Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości²⁴ w roku 2009 sektor MŚP wytworzył blisko połowę polskiego PKB, udział ten wzrósł w stosunku do roku poprzedniego o 1,2 pkt. proc. Najistotniejszy wkład w tworzenie polskiego PKB mają mikro przedsiębiorstwa, zatrudniające do 9 pracowników, one wytworzyły 30,4% PKB [PARP 2011, s. 13]. W Polsce sektor MŚP wytwarza 11,5% wartości dodanej brutto przedsiębiorstw, co świadczy o niższym poziomie niż w UE, odpowiednio 18,9%. Zdecydowanie większy wkład w tworzenie wartości dodanej brutto w Polsce niż w UE-27 cechuje średnie (21,4% – PL, 17,9% – UE) i duże podmioty (46% – PL, 41,6% – UE) [PARP 2011, s. 13]. Sektor MŚP jest zdominowany przez mikrofirmy, których udział w całkowitej liczbie przedsiębiorstw (96%) przewyższa średnią dla UE-27 (91,8%). Odsetek małych firm w liczbie MŚP w Polsce (2,8%) jest o ponad połowę mniejszy od średniej unijnej (6,9%) [PARP 2011, s. 16]. Przedsiębiorstwa rodzinne stanowią około 36% podmiotów gospodarczych w grupie mikro, małych i średnich firm²⁵. Najliczniej biznes rodzinny jest reprezentowany wśród podmiotów zatrudniających do 9 pracowników, odpowiednio 38%. Wśród małych firm udział przedsiębiorstw rodzinnych stanowi 28%, a wśród dużych 14% [PARP 2009, s. 58].

²³ Warto zwrócić uwagę, iż bardzo ważny, z punktu widzenia oceny udziału firm rodzinnych w ogólnej liczbie przedsiębiorstw, jest kontekst definicyjny. Przyjęta w badaniu PARP definicja przedsiębiorstwa rodzinnego jest dość restrykcyjna, stąd udział firm rodzinnych niższy, niż podają wcześniejsze szacunki.

²⁴ Szczegółowe opracowania związane z potencjałem rozwojowym sektora MŚP w Polsce znajdują się na stronie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, www.parp.gov.pl.

²⁵ Szacunki te nie uwzględniają osób fizycznych prowadzących własną działalność gospodarczą i niezatrudniających żadnych pracowników.

MŚP to również, jeśli nie przede wszystkim, miejsca pracy, jakie powstają w gospodarce narodowej, innowacyjność oraz otwartość międzynarodowa, wyrażająca się działalnością eksportową oraz importową. Wszystkie te wymiary mają zdecydowanie istotniejsze implikacje ekonomiczno-społeczne aniżeli tylko wzrost gospodarczy. Mając na uwadze powyższe wzorzec przedsiębiorstwa rodzinnego, preferowany w gospodarce nieco odbiega od tego opisywanego poprzez tradycyjny cykl życia organizacji, w którym przedsiębiorstwo od powstania poprzez rozwój przechodzi do fazy schyłkowej. Przedsiębiorstwo rodzinne, bardziej aniżeli pozostała grupa podmiotów gospodarczych, powstaje, aby trwać, czego wyrazem jest sukcesja międzypokoleniowa.

Celem głównym niniejszego opracowania jest ocena przygotowania polskich przedsiębiorstw do przeprowadzenia procesu sukcesji. Cel główny został podzielony na dwa cele szczegółowe:

Cel 1 – Weryfikacja mechanizmów wsparcia procesów sukcesji w polskich przedsiębiorstwach rodzinnych.

Cel 2 – Ocena procesu planowania sukcesji w polskich przedsiębiorstwach rodzinnych.

Analiza przedstawiona w niniejszym opracowaniu została oparta o wyniki własnych badań empirycznych, przeprowadzonych na grupie przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce w roku 2010. Na tej podstawie sformułowano konkluzje, wskazujące na dość niski stopień przygotowania polskich przedsiębiorstw rodzinnych do przeprowadzenia sukcesji. Wskazano również na istotne różnice pomiędzy firmami pierwszopokoleniowymi i wielopokoleniowymi. W tych drugich stopień sformalizowania działań zmierzających do transferu występuje zdecydowanie częściej.

1. Społeczne i ekonomiczne implikacje transferu przedsiębiorstw

W obecnych czasach, w warunkach dynamicznie zachodzących zmian w otoczeniu przedsiębiorstwa, uwaga właścicieli firm rodzinnych skupia się na sprawach codziennej działalności. Kierując całą swoją uwagę, jak i środki finansowe na rozwiązywanie spraw wynikających z bieżącego funkcjonowania firmy, przedsiębiorcy rodzinni często zapominają o bardzo ważnym zagadnieniu, jakim jest sukcesja. Potrzeba dokonania zmiany pokoleniowej jest wpisana w cykl życia każdego przedsiębiorstwa rodzinnego, mimo to działania związane z przeprowadzeniem sukcesji podejmowane są zazwyczaj zbyt późno, w momencie bądź to śmierci dotychczasowego właściciela lub gdy nie jest on już w stanie sprawować swoich obowiązków [Raport Think Tank Magazine 2012, s. 34]. Należy również podkreślić, że przygotowanie młodego pokolenia do prowadzenia przedsiębiorstwa jest procesem długofalowym. A dodatkowo ze względu na rosnącą konkurencyjność otoczenia, dzisiejsze przedsiębiorstwa

potrzebują nie tylko dobrze wykształconych menedżerów, ale ludzi, którzy posiadają zarówno zdolności kierownicze i przedsiębiorcze.

Jak już wspomniano we wstępie ze względu na rangę problemu i jego wpływ na rozwój społeczno-gospodarczy Europy Komisja Europejska angażuje się w sprawy przenoszenia własności przedsiębiorstw. Począwszy od roku 1994 Komisja Europejska daje wyraz swojego zainteresowania problematyką przedsiębiorczości rodzinnej, w tym przede wszystkim transferem przedsiębiorstw. W roku 2005 Komisja Europejska po raz kolejny podjęła ten jakże aktualny i wrażliwy temat. Jak podają autorzy Komunikatu Komisji – „Realizacja wspólnotowego programu lizbońskiego na rzecz wzrostu gospodarczego i zatrudnienia – Przenoszenie własności przedsiębiorstw – Ciągłość poprzez nowy początek” przenoszenie własności sprzyja krzewieniu ducha przedsiębiorczości. W przeszłości własność przedsiębiorstwa była zazwyczaj przenoszona na członków rodziny i w większości przypadków przeniesienia te odbywały się bez większych problemów. Przedsiębiorstwa rodzinne zatem podtrzymywały ducha przedsiębiorczości w społeczeństwie i stawały się na przestrzeni lat miejscem kształcenia młodych przedsiębiorców [Komisja Europejska 2006, s. 4].

Dzisiaj młode pokolenie jest jednak bardziej otwarte na nowe wyzwania, a to głównie za sprawą lepszej i bardziej dostępnej oferty edukacyjnej. Zwiększają się zatem możliwości wyboru związanego z przyszłą ścieżką zawodową. Dziś zdecydowanie częściej młodzi ludzie rozważają alternatywne formy zatrudnienia, aniżeli przejście po rodzicach przedsiębiorstwa rodzinnego. Problem transferu własności potęgują dodatkowo zmiany demograficzne, zachodzące we współczesnych społeczeństwach europejskich. Po pierwsze rodzi się mniej dzieci, a co za tym idzie przedsiębiorcy mają mniejsze szanse na znalezienie następców w rodzinie. Po drugie, cały świat boryka się z postępującym starzeniem społeczeństw, co prowadzi do nieuchronnego wycofywania się z rynku przedsiębiorców. Jak podają autorzy komunikatu, w najbliższym dziesięcioleciu około 33% przedsiębiorstw w UE, głównie rodzinnych, zostanie zamkniętych. Szacuje się, że zjawisko to dotknie niemal 690 000 małych i średnich przedsiębiorstw i wpłynie na 2,8 mln miejsc pracy każdego roku [Komisja Europejska 2006, s. 4]. Szacunki te są nieco mniej korzystne niż te opublikowane w najnowszym raporcie Komisji Europejskiej. Wynika z nich, że w Europie rok rocznie około 450 tys. przedsiębiorstw przejdzie w ręce nowych właścicieli, w konsekwencji dotknie to grupę około 2 mln pracowników, oczywiście przy założeniu, że transfer zakończy się sukcesem [Komisja Europejska 2011, s. 111].

Przyszłość, w związku z tym, należy do innej formy transferu – jaką jest przeniesienie własności na strony trzecie. Jednak znalezienie następcy poza rodziną nie jest łatwym zadaniem. Chociaż przejście przedsiębiorstwa to liczne

korzyści, bo przeniesieniu własności towarzyszy przejęcie istniejącej struktury produkcyjnej, sieci klientów oraz renomowanej marki, to osoby zainteresowane karierą przedsiębiorcy wolą założyć nowe przedsiębiorstwo. Sprawnie i z powodzeniem przeprowadzony transfer przedsiębiorstwa ma natychmiastowy pozytywny skutek na gospodarkę UE. Funkcjonujące przedsiębiorstwa zapewniają średnio 5 miejsc pracy, podczas gdy nowo utworzone przedsiębiorstwa tworzą tylko 2 [European Commission 2002, s. 21]. Ponadto, pomimo skomplikowania procesu, wskaźnik sukcesu transferów jest wyższy od wskaźnika powstawania nowych przedsiębiorstw [Komisja Europejska 2006, s. 5].

W związku z powyższym Komisja kontynuując swoje działania na rzecz przenoszenia własności wskazała na potrzebę umocnienia działań wspierających. Cały czas należy rozwijać usługi około biznesowe związane z transferem, do których zaliczamy specjalistyczną obsługę prawną i finansową, szeroko pojęte doradztwo [Raport Think Tank Magazine 2012, s. 46–47]. W sposób szczególny należy zwrócić uwagę na pomoc dla firm małych, o krótkiej historii działalności, oraz zarejestrowanych jako indywidualna działalność gospodarcza [European Commission 2011, ss. 10–11].

2. Sukcesja – międzypokoleniowy transfer własności przedsiębiorstw rodzinnych

Sukcesja, nazywana również zarządzaniem zmianą międzypokoleniową, jest bardzo szczególnym i jednym z najbardziej złożonych problemów przedsiębiorstw rodzinnych, na który składają się przekazanie wiedzy, władzy i własności. [por. P. Sharma, J. Chrisman, J. Chua 2004, ss. 1–36]. Jest ona problemem strategii przedsiębiorstwa rodzinnego, strategii personalnej, ale również kultury organizacyjnej i struktury własności. [por. N. Churchill, K. Hatten 1987, ss. 51–64]. Władza i własność są przekazywane kolejnym pokoleniom w oparciu o kryteria społeczne, z uwzględnieniem obowiązujących przepisów prawa cywilnego, spadkowego i podatkowego.

Przeniesienie własności przedsiębiorstwa jest procesem złożonym i szczególnie istotnym dla przedsiębiorstw rodzinnych jak podają m.in. J. H. Chua, J. J. Chrisman oraz P. Sharma [2003, ss. 89–107]. Sukces procesu sukcesji zależy nie tylko od kondycji przedsiębiorstwa, ale w dużej mierze jest wypadkową takich czynników jak forma organizacyjno-prawna przedsiębiorstwa, koszty z tytułu procedur administracyjnych, regulacje prawne i podatkowe. [por. Raport Think Tank Magazine 2012]. Proces sukcesji dokonuje się najczęściej pod wpływem osiągnięcia przez właściciela wieku emerytalnego i towarzyszącej temu decyzji o przejściu na emeryturę. Kolejnymi powodami przekazania przedsiębiorstwa są:

- sprawy osobiste (np. wcześniejsza emerytura lub zmiana zainteresowań zawodowych),

- zmiany w otoczeniu przedsiębiorstwa (np. sytuacja na rynku, na którym działa przedsiębiorstwo; wprowadzenie nowych produktów, co wymaga dokapitalizowania przedsiębiorstwa),
- sytuacje losowe (np. rozwód, choroba lub śmierć) [European Commission 2003, s. 5].

Aby dokonać prawidłowego przekazania władzy oraz własności, proces sukcesji musi zostać starannie zaplanowany oraz w odpowiednim czasie wdrożony. Przedsiębiorcy rodzinni muszą przekonać się, iż sukcesja nie jest zagrożeniem dla ich dotychczasowej pozycji oraz dorobku, ale szansą dla przyszłości firmy, która – oddana w ręce wykwalifikowanych przedstawicieli młodszego pokolenia – może dalej rozwijać się, osiągając sukces, o którym jej założyciele nawet nie marzyli.

Zjawisko częstego pomijania zagadnienia sukcesji w planowaniu strategicznym wśród przedsiębiorców rodzinnych ma kilka źródeł:

- po pierwsze, jest to brak wiedzy na temat procesu sukcesji.
- po drugie, brak świadomości co do skali i wpływu sukcesji na przyszłość prowadzonej działalności gospodarczej.
- po trzecie, jest to świadome i celowe postępowanie dotychczasowego właściciela, który jak najdalej chce odsunąć temat przekazania przedsiębiorstwa młodszemu pokoleniu.

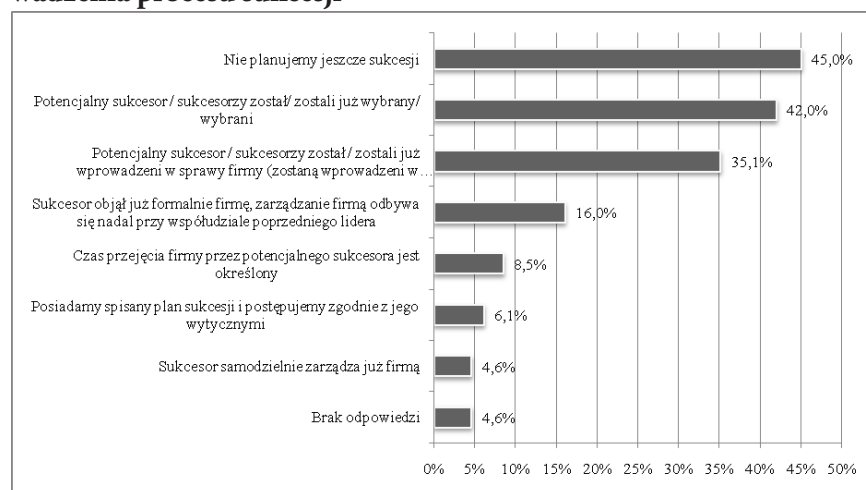
Odsuwanie myślenia, a tym samym przygotowania przedsiębiorstwa do międzypokoleniowej zmiany, jest wynikiem zachowania obecnego właściciela. Powodów takiego postępowania można wymienić wiele. Często jest to brak wiary w umiejętności potencjalnych następców, któremu towarzyszy obawa, iż dzieci będą chciały zmienić sposób zarządzania firmą, co może doprowadzić przedsiębiorstwo do upadku. To również poczucie bycia niezastąpionym, przekonanie, że nikt inny nie potrafi poprowadzić przedsiębiorstwa równie dobrze. Z drugiej jednak strony to lęk przed odrzuceniem, gdy potomkowie staną na wysokości zadania i poradzą sobie samodzielnie z kierowaniem przedsiębiorstwem. Komplikuje ten proces jeszcze bardziej konieczność dokonania wyboru spośród spadkobierców i wskazania tego, który najlepiej poradzi sobie w roli zarządzającego przedsiębiorstwem.

Bardzo ważne jest, by przedsiębiorcy rodzinni przekonali się, iż sukcesja nie musi oznaczać dla nich poczucia bezczynności, odrzucenia, a dla firmy zagrożenia jej przyszłości. Prawidłowo przeprowadzona sukcesja powinna bowiem dać im poczucie spełnienia oraz spokoju, iż dorobek całego życia będzie kontynuowany przez ich dzieci, które bardzo dobrze zostały przygotowane do nowej roli, jaką mają pełnić. Jednak, aby to osiągnąć, przedsiębiorcy rodzinni muszą uświadomić sobie fakt, iż sukcesja nie jest kwestią jednej decyzji, ale wieloetapowym procesem rozłożonych w czasie.

3. Problem sukcesji w opinii badanych przedsiębiorstw – wyniki badań empirycznych

Stan przygotowania przedsiębiorstw do sukcesji został omówiony na podstawie wyników badań empirycznych, przeprowadzonych na grupie przedsiębiorstw rodzinnych prowadzących działalność gospodarczą na terenie Polski. W badanych przedsiębiorstwach prawie tak samo często nie podjęto jeszcze planowania sukcesji, co dokonano już wyboru sukcesora/ów, odpowiednio 45% i 42% odpowiedzi. W nieco ponad 35% ankietowanych przedsiębiorstw sukcesorzy zostali wprowadzeni już w sprawy firmy, przy czym nie oznacza to formalnego zaangażowania w funkcjonowanie jednostki. Jedynie w nielicznych przedsiębiorstwach – 4,6% wskazań – sukcesor samodzielnie zarządza już przedsiębiorstwem. W 16% badanych przedsiębiorstw sukcesor sprawuje już funkcje zarządcze, ale odbywa się to jeszcze przy współudziale ustępującego lidera.

Rysunek 1. Stan przygotowania badanych przedsiębiorców do przeprowadzenia procesu sukcesji



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych, $n = 131$; procenty nie sumują się do 100, gdyż respondent miał możliwość wyboru trzech wariantów odpowiedzi, które najlepiej opisywały stan jego przygotowania do sukcesji.

Wyróżnione kategorie odpowiedzi pozwoliły na określenie stopnia sformalizowania działań przygotowawczych do sukcesji w ankietowanych przedsiębiorstwach. Przedstawione poniżej rozwiązanie metodologiczne, dzięki weryfikacji empirycznej, może być zastosowane w innych badaniach, prowadzonych w obszarze przedsiębiorczości rodzinnej.

Tabela 1. Charakterystyka stopnia sformalizowania działań podjętych na rzecz realizacji procesu sukcesji

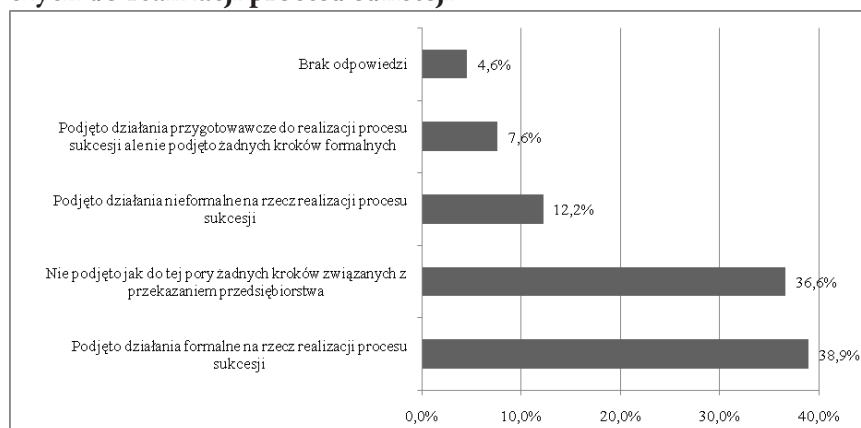
Stopień sformalizowania działań	Charakterystyka
Działania formalne na rzecz sukcesji	Działania formalne na rzecz sukcesji oznaczają konieczność posiadania przez przedsiębiorstwo spisanego planu sukcesji, według którego przedsiębiorstwo podejmuje działania. Dla spełnienia założeń o formalnym przygotowaniu sukcesji konieczne jest zaangażowanie sukcesora w sprawy firmy z tytułu zatrudnienia i objęcia funkcji przynajmniej kierowniczych. Nie ma konieczności, aby sukcesor samodzielnie zarządzał przedsiębiorstwem, zarządzanie może odbywać się przy współudziale założyciela.
Działania nieformalne na rzecz sukcesji	Za działania nieformalne uznaje się takowe, gdzie sukcesorzy zostali już wybrani, ale ich stopień zaangażowania w sprawy przedsiębiorstwa albo nie ma zupełnie miejsca lub ma luźny charakter, np. założyciel wprowadził potencjalnego sukcesora w sprawy firmy wyjaśniając mu specyfikę jego przyszłych obowiązków. Na tym etapie sukcesor może formalnie być zatrudnionym w przedsiębiorstwie, ale jedynie na stanowiskach operacyjnych. Czas przejścia firmy przez potencjalnego sukcesora jest określony.
Działania przygotowawcze	Za działania przygotowawcze uznaje się takowe, gdy przedsiębiorstwo posiada spisany plan sukcesji, ale nie towarzyszą temu żadne inne działania praktyczne.
Brak działań	Nie podjęliśmy jeszcze żadnych działań formalnych związanych z realizacją procesu sukcesji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Z przedstawionego poniżej wykresu wynika, że badane przedsiębiorstwa najczęściej podjęły już działania formalne na rzecz realizacji sukcesji – 38,90% wskazań. W praktyce oznacza to, że sukcesor samodzielnie lub przy współudziale założyciela / obecnego właściciela zarządza przedsiębiorstwem. Przynajmniej co piąte przedsiębiorstwo rodzinne podjęło już działania nieformalne lub przygotowawcze na rzecz realizacji procesu sukcesji, oznacza to, że np. dokonano już wyboru potencjalnego sukcesora lub sukcesorów. Osoby te mogły zostać już wprowadzone w sprawy firmy, jednak stopień ich zaangażowania jest dość luźny. Co za tym idzie, nawet jeśli wykonują oni pracę na rzecz przedsiębiorstwa z tytułu zatrudnienia, to nie piastują stanowisk kierow-

nicznych i nie uczestniczą w procesie podejmowania kluczowych dla rozwoju przedsiębiorstwa decyzji. Niepokojącym jednak jest fakt, iż co najmniej co trzecie z badanych przedsiębiorstw nie podjęło jeszcze żadnych działań związanych z przekazaniem przedsiębiorstwa. Podjęcie natomiast działań przygotowawczych (7,6% odpowiedzi) związane było z posiadaniem spisane planu sukcesji, któremu nie towarzyszą żadne inne działania.

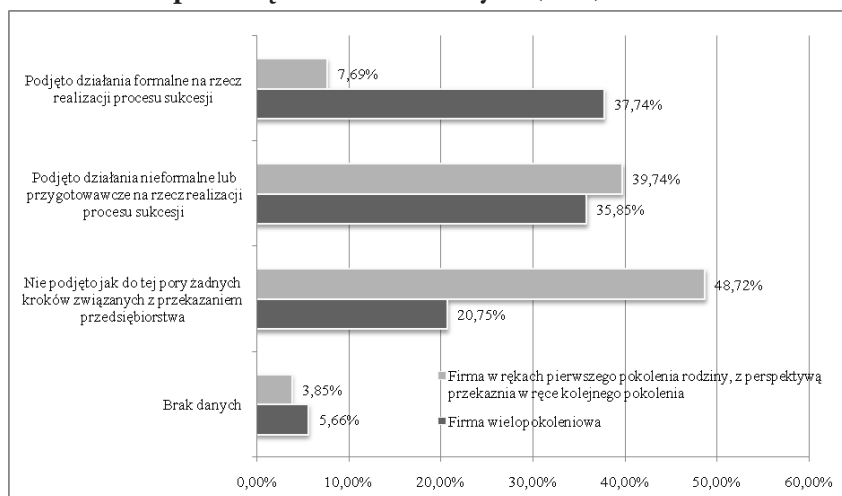
Rysunek 2. Stopień sformalizowania podjętych działań przygotowawczych do realizacji procesu sukcesji



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych, n = 131.

Badane przedsiębiorstwa rodzinne pierwszopokoleniowe wyróżnia, niestety, brak podjętych jakichkolwiek działań związanych z procesem sukcesji – 48,72% wskazań. W przypadku przedsiębiorstw wielopokoleniowych, które od lat działają na rynku, przeważają działania formalne w przygotowaniach do procesu sukcesji – odpowiednio 37,74% respondentów wobec zaledwie niespełna 8% przedsiębiorstw zarządzanych przez założycieli. Generalnie przedsiębiorstwa wielopokoleniowe posiadają bogatsze doświadczenie w realizacji procesu sukcesji, a z tego też wynika, że ich poziom świadomości, co do złożoności procesu jest zdecydowanie wyższy, aniżeli w przedsiębiorstwach pierwszopokoleniowych. Co za tym idzie, przedsiębiorstwa wielopokoleniowe są znacznie lepiej przygotowane do przeprowadzenia transferu, niż przedsiębiorstwa, w których zmiana pokoleniowa ma nastąpić dopiero po raz pierwszy.

Rysunek 3. Stopień przygotowania do procesu sukcesji według charakteru własności przedsiębiorstw rodzinnych (w %)

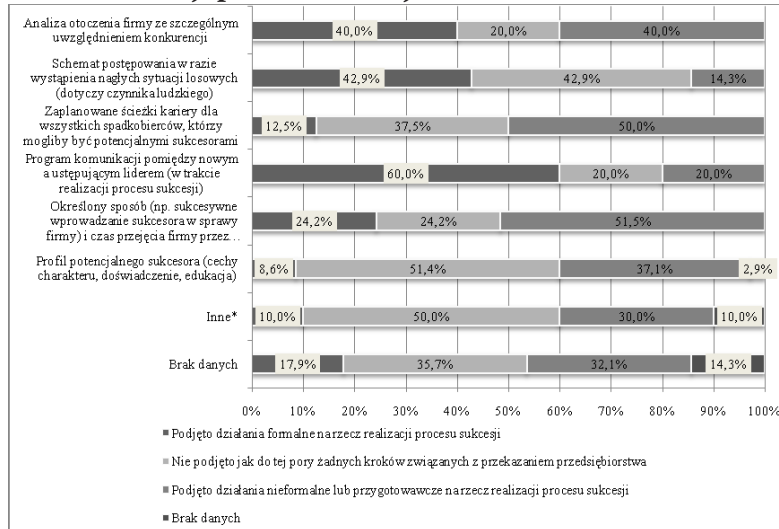


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych, n = 131.

W dalszym kroku zbadana została zależność między najistotniejszymi czynnikami uwzględnionymi w planie sukcesji a działaniami, podjętymi na rzecz realizacji procesu przekazania przedsiębiorstwa kolejnemu pokoleniu. Biorąc pod uwagę te zmienne, które pojawiły się najczęściej na pierwszej pozycji, czyli profil potencjalnego sukcesora oraz określony sposób i czas przejścia firmy przez sukcesora, obserwujemy następujące prawidłowości:

- przyjęciu za najważniejszy element planu sukcesji profilu potencjalnego sukcesora najczęściej towarzyszy brak jakichkolwiek działań, związanych z przekazaniem przedsiębiorstwa kolejnemu pokoleniu – 51,4% wskazań, kolejno natomiast respondenci deklarowali zainicjowanie działań nieformalnych lub przygotowawczych na rzecz procesu sukcesji – 37,1% wskazań,
- gdy określony sposób i czas przejścia firmy przez sukcesora uznawany był za najistotniejszy czynnik planu sukcesji, najczęściej w przedsiębiorstwach występowały działania nieformalne lub przygotowawcze, dotyczące przekazania własności kolejnemu pokoleniu – blisko 51,5% wskazań, jednocześnie wariant działania formalne na rzecz sukcesji pojawiał się odpowiednio w 24,2% ankiet, podobnie zresztą było w przypadku wariantu: „nie podjęto jak do tej pory żadnych działań pozwalających na przeprowadzenia procesu sukcesji w przedsiębiorstwie”.

Rysunek 4. Najważniejsze czynniki planu sukcesji a stopień przygotowania do realizacji procesu sukcesji (w %)

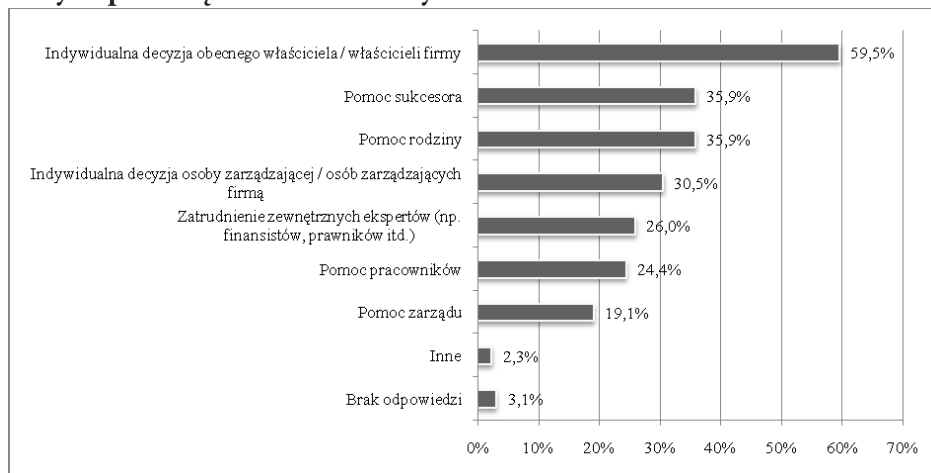


* Do wariantu Inne zostały włączone warianty odpowiedzi, dla których liczebność nie przekraczała 5.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych, n = 131.

W przypadku mechanizmów wspierających realizację procesu sukcesji przedsiębiorcy mieli za zadanie wybrać maksymalnie trzy, które ich zdaniem najefektywniej wpływają na realizację procesu i są gwarantem sukcesu. Ponad połowa ankietowanych uznała, że indywidualna decyzja właściciela jest konieczna w procesie wsparcia realizacji procesu sukcesji – 59,5% wskazań (por. rysunek). Aż 32,8% uznało, że jest to najskuteczniejszy mechanizm w procesie realizacji procesu sukcesji, przypisując temu wariantowi wartość jeden. Na kolejnych pozycjach pojawiła się pomoc sukcesora oraz pomoc rodziny – odpowiednio po 35,9% ankietowanych. Choć na indywidualną decyzję zarządu wskazywano rzadziej, 19,1% respondentów, to jednak temu wariantowi znacznie częściej przypisywano pierwszą pozycję (13,0% odpowiedzi), aniżeli wsparciu rodziny bądź sukcesora – 10,7% oraz 8,4% ankietowanych.

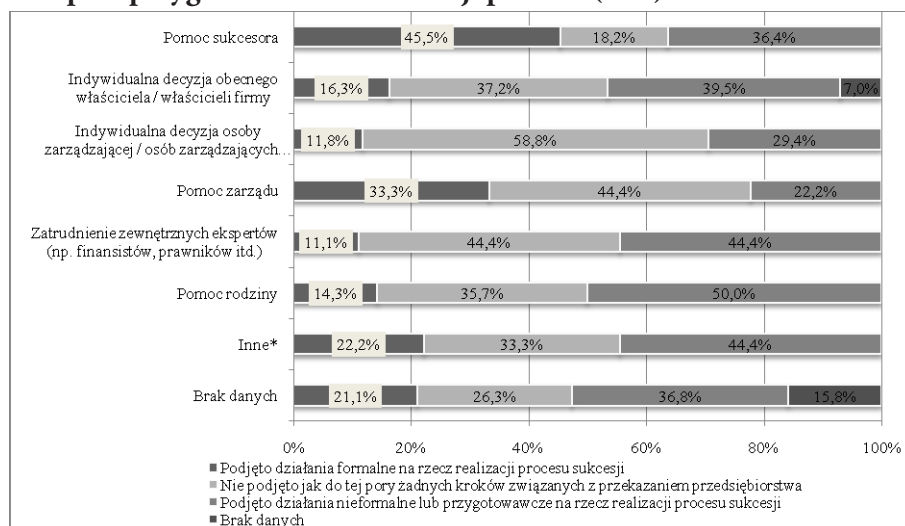
Rysunek 5. Mechanizmy wsparcia realizacji procesu sukcesji w opinii badanych przedsiębiorców rodzinnych



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych, n = 131.

Pogłębieniu dotychczasowej analizy w zakresie mechanizmów wsparcia procesu sukcesji służyła analiza zależności między najistotniejszymi czynnikami, czyli tymi, które pojawiły się na pierwszej pozycji, a stopniem przygotowania do procesu sukcesji. Odnosząc się do czterech głównych czynników, które najczęściej wskazywane były przez respondentów jako najbardziej istotne, zauważamy następujące prawidłowości. Działania formalne lub przygotowawcze są najbardziej typowe w przedsiębiorstwach, w których realizacja procesu sukcesji odbywa się przy współudziale członków rodziny (50% ankietowanych) lub jest wynikiem indywidualnej decyzji obecnego właściciela firmy (39,5%). Indywidualnej decyzji osób zarządzających przedsiębiorstwem w przeważającym stopniu towarzyszy brak jakichkolwiek działań, związanych z realizacją sukcesji (58,8%). Na tle powyższych argumentów najlepiej wypadają te przedsiębiorstwa, gdzie transfer odbywa się przy wsparciu przyszłego sukcesora. W tej grupie podmiotów ponad 45% respondentów zadeklarowało podjęcie działań formalnych na rzecz sukcesji. Zależność statystyczna między wymienionymi zmiennymi wyrażona za pomocą współczynnika V Kramera jest stosunkowo niska (współczynnik wynosi blisko 0,4).

Rysunek 6. Najefektywniejsze mechanizmy wsparcia procesu sukcesji a stopień przygotowania do realizacji procesu (w %)

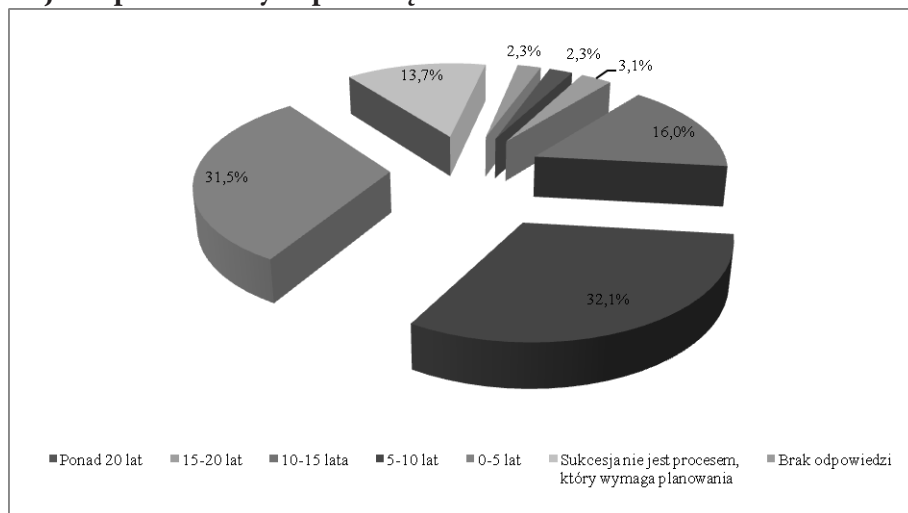


* - Do wariantu Inne został dołączony wariant Pomoc pracowników, ze względu na małą liczebność.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych, n = 131.

Chociaż poprzednie wnioski płynące z badania wskazują na mało sformalizowany stopień przygotowania przedsiębiorców rodzinnych do procesu sukcesji, o tyle w pytaniu o czas wymagany dla realizacji sukcesji wykazali się oni dość dobrym zrozumieniem istoty i wagi problemu. Prawie co trzeci przedsiębiorca uznał, że sukcesja powinna być zaplanowana z wyprzedzeniem czasowym, a najbardziej optymalny okres to od 5–10 lat. Ponad połowa ankietowanych przyjmuje, że sukcesja jest procesem, który musi być zaprojektowany w okresie przekraczającym 5 lat przed faktycznym momentem przekazania władzy i własności przedsiębiorstwa. Niepokoi mimo wszystko fakt, że 13,7% badanych uznaje, że sukcesja nie wymaga planowania. Znacząca grupa respondentów sądzi (45%), iż okres maksymalnie 5 lat jest wystarczający na przygotowanie sukcesji. Tymczasem średni czas potrzebny na poprawne przygotowanie sukcesji w opinii badanych wynosi blisko 7,41 lat.

Rysunek 7. Czas wymagany dla właściwego przygotowania procesu sukcesji w opinii badanych przedsiębiorców



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych, n = 131.

Najczęściej wskazywanym czasem potrzebnym do zrealizowania procesu sukcesji był okres 5,4 lat. Wśród badanych przedsiębiorstw nieznacznie przeważają zatem te, w których czas sukcesji jest niższy niż średnia arytmetyczna (7,4 lat), co wynika z dodatniej wartości współczynnika asymetrii. Dla połowy przedsiębiorstw czas ten był nie wyższy niż 6,8 lat.

Tabela 2. Wybrane miary struktury dla zmiennej „czas planowania sukcesji”

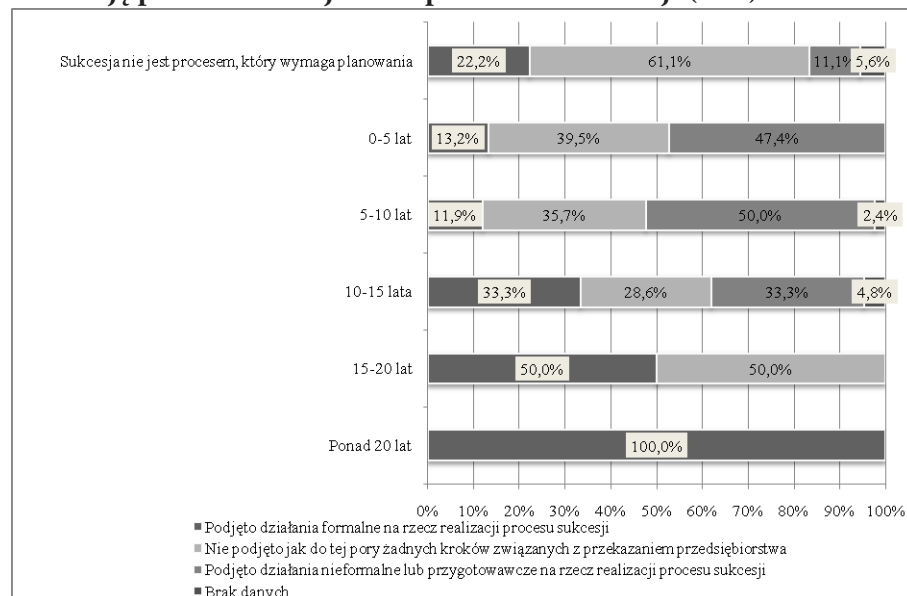
Miara statystyczna	Wartość
Średnia arytmetyczna	7,4
Dominanta	5,4
Mediana	6,8
Odchylenie standardowe	4,86
Współczynnik zmienności	65,68%

Źródło: obliczenia własne na podstawie wyników badań ankietowych, n = 110 (przedsiębiorstwa, które uznały, że sukcesja jest procesem wymagającym planowania).

Działania formalne na rzecz realizacji procesu sukcesji były podjęte we wszystkich przedsiębiorstwach, w których planowanie sukcesji odbywa się z przynajmniej 20-letnim wyprzedzeniem. W pozostałych przypadkach rozkład odpowiedzi był znacznie bardziej zróżnicowany. Dość zaskakującym jest fakt, że 22,2% spośród przedsiębiorców, którzy podali, że sukcesja nie jest procesem

wymagającym wcześniejszego planowania, podali także, że w ich przedsiębiorstwach podjęte zostały działania formalne na rzecz realizacji sukcesji. Bardzo podobny rozkład odpowiedzi obserwujemy wśród przedsiębiorstw, w których czas planowania sukcesji mieścił się w przedziale 0–5 lat oraz 5–10 lat.

Rysunek 8. Rozkład badanych przedsiębiorstw rodzinnych ze względu na realizację procesu sukcesji i czas planowania sukcesji (w %)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych, n = 131.

Cały czas pasuje przekonanie, co potwierdzają wyniki przeprowadzonych badań empirycznych, że planowanie sukcesji można odłożyć na później. Jednak to bliżej niezdefiniowane później, bardzo często w praktyce oznacza, że jest już za późno na właściwe i efektywne przeprowadzenie transferu.

Podsumowanie

Sektor MŚP stanowi istotne źródło rozwoju ekonomicznego i społecznego w każdej niemalże gospodarce. Przedsiębiorstwa rodzinne to, obok pasji, tradycji, stabilnej marki, zwykle utożsamianej z nazwiskiem założyciela oraz unikatowego systemu wartości, to również miejsca pracy, tak dla członków rodziny jak i pozostałych pracowników, tworzenie nowych produktów i usług, generowanie innowacji, zatem ciągły i nieustający rozwój. Z jednej strony, potrzeba zmian wynika z konieczności dostosowania się do rosnących wymagań rynkowych. Z drugiej zaś jest wynikiem cyklu życia człowieka, przekazywania obowiązków i zadań w ręce młodego pokolenia. Sukcesja zatem, której

wyrazem jest zmiana właściciela, oznacza wszechstronne i wielopłaszczyznowe skutki. Sukcesja to pytanie obecnego właściciela o to, kiedy odejść, a następcy, czy jestem gotów do samodzielnego kierowania przedsiębiorstwem rodzinnym. Wobec tak skomplikowanych decyzji, przed jakimi stają zarządzający, przedsiębiorstwem oczywista wydaje się potrzeba planowania i przygotowania do realizacji procesu sukcesji. Praktyka niejednokrotnie odbiega jednak od tego, co wynika z założeń teoretycznych czy też podpowiada zdrowy rozsądek. Empirycznie zostało udowodnione, iż stan przygotowania polskich przedsiębiorstw rodzinnych do realizacji procesu sukcesji jest niewystarczający. Nie tylko zdecydowana większość nie podjęła jeszcze działań, które zbliżyłyby przedsiębiorstwo do sukcesji. Niepokój budzi również fakt znaczącego udziału tych przedsiębiorstw, które jedynie w sposób nieformalny przygotowują się do zmiany międzypokoleniowej.

Daje się również zauważyć niski poziom świadomości przedsiębiorców co do istoty i znaczenia procesu sukcesji, tak dla nich samych, ich rodzin, ale również dla gospodarki. Każdorazowo nieudana sukcesja pociąga za sobą utratę miejsc pracy i źródła utrzymania przez wiele rodzin.

Należy zintensyfikować działania naprawcze, przede wszystkim w obszarze zapewnienia odpowiedniego dostępu do usług około biznesowych wspierających transfer. W sposób szczególny wsparciem należy objąć przedsiębiorstwa zarządzane przez pokolenie założycieli i działające w ramach najprostszych form organizacyjno-prawnych. Istnieje również potrzeba zwiększenia dostępu do informacji, szkoleń i doradztwa, które podniosą poziom wiedzy przedsiębiorców na temat potrzeby, ale i korzyści, jakie towarzyszą przenoszeniu własności. Zwłaszcza jest to istotne dla tych, którzy mają problem ze znalezieniem sukcesora wśród członków rodziny i zmuszeni są szukać następcy poza nią.

Bibliografia

- Churchill N.C., Hatten K.J., *Non-market-based transfers of wealth and power: A research framework for small businesses*, "American Journal of Small Business", nr 11 (3).
- Chua J., Chrisman J., Sharma P. (2003), *Succession and nonsuccession concerns of family firms and agency relationships with nonfamily managers*, "Family Business Review", nr 16 (2).
- EEDRI – Instytut Badań nad Przedsiębiorczością i Rozwojem Ekonomicznym (2008), *Overview of Family Business Relevant Issues. Country Fiche Poland*, http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family_business/doc/familybusiness_country_fiche_poland_en.pdf. [pobrano 15.02.2012].

European Commission (1994), *Commission Recommendation of 7 December 1994 on the transfer of small and medium-sized enterprises*, 94/1069/EC, *Official Journal L* 385, <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:31994H1069:EN:HTML>

European Commission (2002), *Final Report of the Expert Group on the Transfer of Small and Medium-Sized Enterprises*, http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/_getdocument.cfm?doc_id=3657 [pobrano 20.12.2011].

European Commission, Directorate B, Promotion of entrepreneurship and SMEs (2003), *Helping the transfer of businesses: A 'good practice guide' of measures for supporting the transfer of businesses to new ownership*, Brussels, http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/support_measures/transfer_business/transfer-brochure-en_en.pdf.

European Commission, Enterprise and Industry Directorate-General (2009), *Final report of the expert group overview of Family-business-relevant issues: Research, networks, policy measures and existing studies*, http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/family-business/family_business_expert_group_report_en.pdf [pobrano 12.01.2012]

European Commission (2011), *Business Dynamics: Start-ups, Business Transfers and Bankruptcy, Final Report*, Brussels.

KMU Forschung Austria, Austrian Institute for SME Research (2008), *Overview of Family Business Relevant Issues*, Final Report, Vienna Austria.

Komisja Europejska (2006), *Realizacja wspólnotowego programu lizbońskiego na rzecz wzrostu gospodarczego i zatrudnienia – Przenoszenie własności przedsiębiorstw – Ciągłość poprzez nowy początek*, Bruksela, KOM(2006), 117 wersja ostateczna, <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0117:FIN:PL:HTML> [pobrano 11.03.2012].

PARP (2009), *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*, Warszawa <http://badania.parp.gov.pl/files/74/75/76/487/493/8248.pdf>.

PARP (2011), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2010-2011*, Warszawa <http://www.parp.gov.pl/files/74/81/545/15428.pdf>

Raport „Think Tank Magazine” (2012), *Dobra sukcesja. Nowoczesne podejście do zarządzania sukcesją i majątkiem w firmach rodzinnych*, Warszawa, http://www.firmyrodzinne.pl/download/ZARZADZANIE_SUKCESJA_BOOK_TT.pdf.

Sharma P., Chrisman J., Chua J. (2004), *An overview of the field of family business studies: current status and directions for the future*, “Family Business Review”, nr 17 (1).

Katarzyna Magdalena Orzechowska

Akademia Finansów i Biznesu Vistula w Warszawie

Magdalena Rybicka

Akademia Finansów i Biznesu Vistula w Warszawie

Sukcesja w rodzinnych biurach księgowych na terenie Warszawy i okolic

Succession in family accounting offices in Warsaw and the surrounding area

Abstract: Succession in family accounting offices is a niche theme. Strong ties to family businesses are the foundation, determined to succeed and the source of growth. The owners of these offices are too busy surrounding problems of everyday life and forget about the future. This short statement shows the problems that occur in the case of succession in this group of traders. It also indicates the stage at which there are accountants who are in the process of succession.

Key-words: succession, accountants, generational cooperation.

Wstęp

Sukcesja w biurach rachunkowych jest tematem dość nowym. Przedsiębiorstwa te są stosunkowo młode, gdyż większość została założona w latach 90-tych i później. Obecnie w większości pozostają one w rękach założycieli, czyli pierwszego pokolenia. Jednak w znacznej części tych biur rachunkowych pracują osoby z rodziny (dzieci, krewni), które są przygotowywane do objęcia obowiązków właścicielskich.

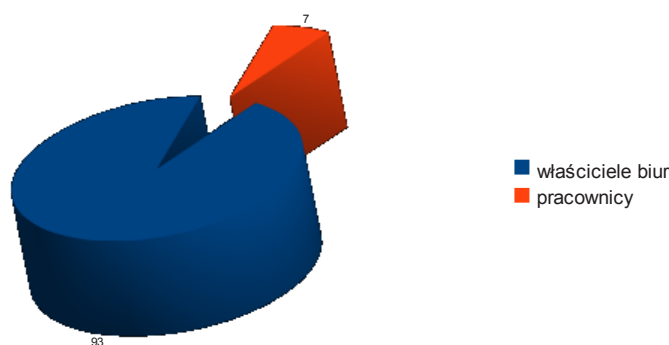
Stawiając pytanie, co powoduje, że biuro rachunkowe funkcjonuje długo i efektywnie na rynku, można udzielić jednej odpowiedzi – człowiek. Człowiek, a jednocześnie księgowy, którego kompetencje pozwalają sprawnie i skuteczne

działać na rzecz firmy. Celem niniejszego opracowania jest odpowiedź na pytanie, na jakim etapie procesu sukcesji są biura rachunkowe znajdujące się na terenie Warszawy i okolic.

Charakterystyka obiektów badawczych

Materiał badawczy pochodzi z badań przeprowadzonych przez autorki w grudniu 2012 roku, dzięki uprzejmości Stowarzyszenia Księgowych w Polsce (oddział w Warszawie) i obejmuje swym zakresem badań obszar Warszawy i jej okolic. Głównym celem badania było dostarczenie informacji na temat sukcesji i problemów w jej przeprowadzaniu w rodzinnych biurach księgowych. Jako podstawową metodę badawczą zastosowano wywiady swobodne oraz wywiady kwestionariuszowe. Dane jakościowe i formułowane na ich podstawie hipotezy weryfikowano w oparciu o dane ilościowe, uzyskane na podstawie próby reprezentatywnej. Dane ilościowe, dotyczące zagadnień kluczowych, pogłębiono w badaniach jakościowych. Przebadanych zostało 140 podmiotów. Według danych statystycznych GUS za I kwartał 2011 roku, w Polsce działało czynnie 42 718 podmiotów świadczących usługi księgowe. Przy czym Ministerstwo Finansów na dzień 24 maja 2011 roku podaje, że certyfikat upoważniający do prowadzenia ksiąg rachunkowych posiada 50 800 osób.

Wykres 1. Struktura próby w badaniu – wielkość próby



Źródło: Badanie, faza odkrywcza, N = 140.

Firmy rodzinne stanowią 36% sektora MMSP. Wśród mikroprzedsiębiorstw firmy rodzinne stanowią 38%, wśród małych – 28%, zaś wśród firm średniej wielkości – 14%. Można szacować, że firmy należące do sektora MMSP wytwarzają co najmniej 10,4% ogółu polskiego PKB (ponad 121 miliardów rocznie).

W literaturze przedmiotu pojawia się wiele definicji przedsiębiorstwa rodzinnego, które starają się wyjaśniać jego społeczno-ekonomiczną specyfikę. Warto zacytować kilka przykładów:

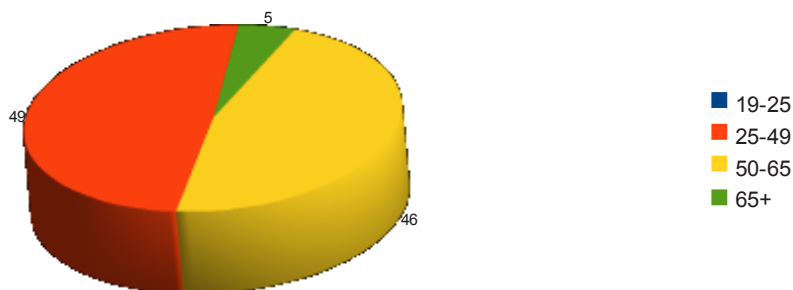
- „... z biznesem rodzinnym mamy do czynienia, jeśli co najmniej dwie generacje jednej rodziny miały znaczący wpływ na cele i politykę firmy” [Donnelley 2004, s. 4].
- Firma rodzinna posiada dowolną formę prawną, kapitał przedsiębiorstwa znajduje się w całości lub w decydującej części w rękach rodziny i przynajmniej jeden członek rodziny wywiera decydujący wpływ na kierownictwo lub sam sprawuje funkcję kierowniczą, z zamiarem trwałego utrzymania przedsięwzięcia w rękach rodziny [Firshkoff 1995].
- Z biznesem rodziny mamy do czynienia, jeżeli pracuje w nim co najmniej dwóch członków rodziny, sprawując kontrolę nad zarządzaniem i finansami, a sukcesja miała miejsce lub jest planowana [Ashley-Cotleur, *Family Business and Relationship Marketing: The Impact of Relationship Marketing In Second Generation Family Business*, Frostburg State University].

Istota każdego przedsiębiorstwa rodzinnego polega na swoistym sprzężeniu dwóch elementów składowych – rodziny i firmy. Sprzężenie to wyznacza sposób funkcjonowania, cele, system kultywowanych wartości, politykę finansową, determinuje wszystkie poczynania podmiotu, powoduje zarazem specyficzne, niespotykane gdzie indziej sprzeczności, zagrożenia i słabości [Jeżak 2004].

Właściciele przedsiębiorstw rodzinnych określili biznes familijny jako ten, który spełnia następujące warunki:

- przedsiębiorstwo należy do rodziny, jej członkowie są też, przynajmniej częściowo, jego pracownikami,
- przedsiębiorstwo stanowi główne źródłem utrzymania rodziny,
- przedsiębiorstwo jest przekazywane z pokolenia na pokolenie,
- członkowie rodziny są silnie zaangażowani w pracę na rzecz wspólnego dobra, są wspólnie odpowiedzialni za losy firmy, wspierają ją materialnie i moralnie [Sułkowski 2005].

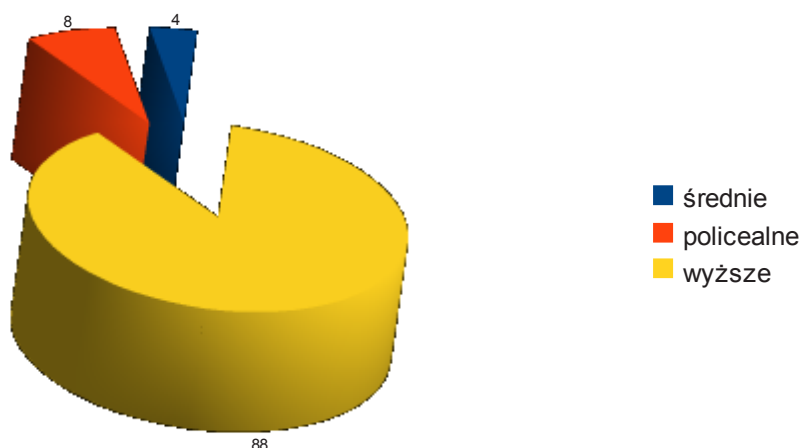
Wykres 2. Struktura próby w badaniu – wiek właścicieli biur rachunkowych



Źródło: Badanie, faza odkrywcza, N = 140.

W przeprowadzonym badaniu wiek właścicieli biur rachunkowych szacował się między 25 a 49 rokiem życia (49%). W wieku między 50 rokiem życia a 65 było 46 % ankietowanych. Powyżej 65 roku życia było zaledwie 5% respondentów. Niestety w badaniu nie znalazły się osoby w wieku do 25 lat, co wynika z faktu, iż ta grupa dopiero zaczyna pracę w zawodzie księgowego.

Wykres 3. Struktura próby w badaniu – wykształcenie właścicieli biur rachunkowych

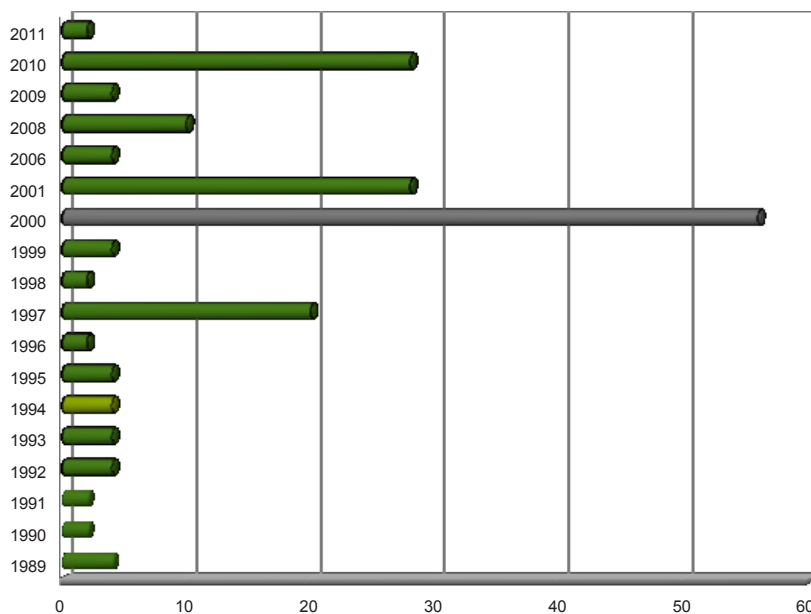


Źródło: Badanie, faza odkrywcza, N = 140.

Ankietowani legitymują się głównie wykształceniem wyższym (79%), co w tej grupie zawodowej jest dość oczywiste i wynika z faktu ciągłego podnoszenia kwalifikacji zawodowych. W rozmowach dowiedziałyśmy się, że właściciele z grupy wiekowej 25–49 lat, w znacznej mierze posiadają wykształcenie uzupełniające na poziomie studiów podyplomowych. W grupie wiekowej po-

wyżej 65 roku życia właściciele zadeklarowali, że posiadają wykształcenie średnie policealne (5%), co jest charakterystyczne dla tamtego okresu kształcenia.

Wykres 4. Struktura próby w badaniu firm rodzinnych – rok założenia biura rachunkowego



Źródło: Badanie właściwe firm rodzinnych, faza odkrywcza, N = 140.

Badane podmioty głównie zostały założone w 2000 roku (56%). Znaczna większość w 2001 i 2010 roku (28%). Ogólnie widać, że po wstąpieniu Polski do Unii Europejskiej, w Polsce wzrósł procent zakładanych działalności gospodarczych, co ma związek z przyznawanymi funduszami na rozwój sektora MMSP. Zwiększona liczba ogólnie zakładanych firm w Polsce w roku 1997 i później wynikała z możliwości uzyskania statutu zakładu pracy chronionej.

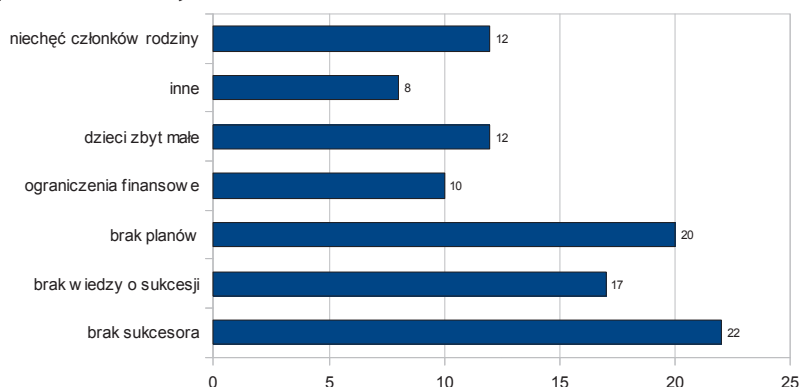
Plany sukcesji

W badaniu nie spotkałyśmy biura rachunkowego, w którym doszło do transferu pokoleń. Jest to efekt spuścizny po okresie PRL i funkcjonowania gospodarki uspołecznionej, co doprowadziło w Polsce do upadku większości firm prywatnych. Większość polskich biur rachunkowych powstała po 1989 roku, trudno zatem spodziewać się, aby w badanej zbiorowości mogła istnieć grupa przedsiębiorstw, gdzie sukcesja została już przeprowadzona. Również w małej liczbie rodzinnych biur rachunkowych w chwili obecnej problem sukcesji jest szczególnie istotny.

Firmy z wizją to firmy najlepsze z najlepszych, takie, które mają skryształizowaną wizję swojego przyszłego miejsca na rynku i w branży, w której działają, a więc mają jasne wyobrażenie o swoich pracownikach, przyszłej strukturze organizacji i zarządzania oraz przyszłych liderach firmy [Jeżak 2004].

Większość respondentów (40%) myśli o przekazaniu swojej firmy następnemu pokoleniu lub pracownikom. W znacznej ilości przedsiębiorstw (49%) nie zamierza się uruchamiać procesów sukcesyjnych. Należy podkreślić, że w badanych przedsiębiorstwach decyzje w tej sprawie jeszcze nie zapadły. Taką postawę właściciele często uzasadniali swoim młodym wiekiem oraz chęcią pracy do późnej starości, a głównie brakiem sukcesora.

Wykres 5. Struktura próby w badaniu firm rodzinnych – ograniczenia procesu sukcesji



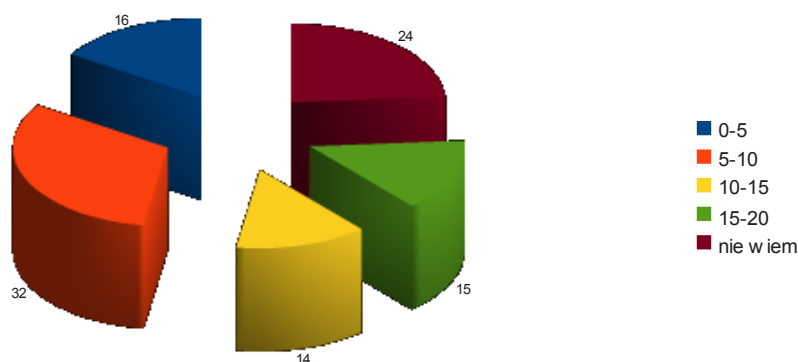
Źródło: Badanie właściwe firm rodzinnych, faza diagnostyczno-weryfikacyjna, N = 140.

Wola sukcesji jest zdecydowanie silniejsza w biurach rachunkowych z tradycjami. Im dłużej przedsiębiorstwo funkcjonuje na rynku, tym częściej mamy do czynienia ze zdecydowaną chęcią przekazania przedsiębiorstwa następnemu pokoleniu. W firmach najmłodszych (do 5 lat) zdecydowany zamiar braku sukcesji był największy; w przedsiębiorstwach istniejących na rynku od 6 do 11 lat odsetek ten wzrastał, a w najstarszej grupie przedsiębiorstw (powyżej 15 lat) osiągnął wartość znaczącą.

Z wypowiedzi badanych przebija się dążenie do zapewnienia dzieciom lepszego losu, co niekoniecznie może się sprawdzić. Ankietowani otwarcie mówili, że często przewidywani przez nich sukcesorzy pracują w innych zawodach albo otworzyli równolegle swoją firmę takim samym charakterze. Bardzo często pojawiła się odpowiedź, iż sukcesorzy nie chcą dziedziczyć firmy rodzinnej, gdyż są zniechęceni do pracy w tym zawodzie. Wynika to często z faktu, iż jako dzieci dorastali w tych biurach rachunkowych.

Niemal połowa właścicieli firm rodzinnych wyraziła chęć przekazania firmy kolejnemu pokoleniu, jednak tylko co trzecia (30%) posiadała strategię (plan) sukcesyjny. W prawie żadnym przedsiębiorstwie strategia nie była spisana, co wynika z braku wiedzy na ten temat. Posiadanie planów sukcesji częściej deklarowały osoby, które były zdecydowanie przekonane o konieczności przekazania firmy swoim następcom. Niemniej należałoby zwrócić uwagę, że nawet w tych firmach, gdzie sukcesja (zgodnie z deklaracjami respondentów) jest zdecydowanie postanowiona, prawie nikt nie posiada żadnej strategii jej przeprowadzenia.

Wykres 6. Struktura próby w badaniu firm rodzinnych – moment sukcesji



Źródło: Badanie właściwe firm rodzinnych, faza diagnostyczno-weryfikacyjna, N = 140.

Czterdzieści procent ankietowanych jest pewna dokonania sukcesji w swoich firmach. Jednak aż 24% nie wie, kiedy sukcesja ta będzie miała miejsce. Optymistyczne wydaje się to, że właściciele powyżej 50 roku życia deklarują przekazanie interesu w najbliższym dziesięcioleciu. Natomiast osoby powyżej 65 roku życia (5%) najchętniej już przekazałyby firmę, jednak wiedzą, że muszą odpowiednio przygotować do tego sukcesora, więc mają nadzieję dokonać sukcesji w najbliższych 5 latach.

Jeśli niezależna firma rodzinna ma przetrwać i przejść w ręce sukcesora lub sukcesorów, wymagany jest nadzwyczajny wysiłek i zaangażowanie pokoleń. Mądrość nabyta podczas wysiłku średniego i późnego oraz energia i siła młodego pokolenia muszą współgrać ze sobą, aby zagwarantować efektywne przejęcie własności i władzy [Jeżak 2004].

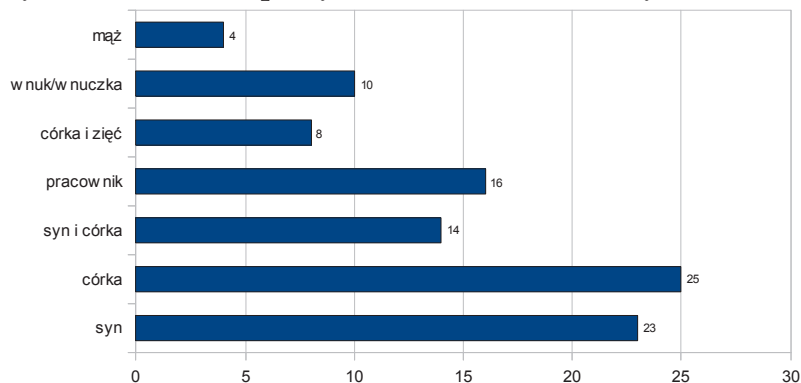
Środowisko naukowe wskazuje kilka przyczyn, leżących u podstaw niskiej świadomości potrzeby stworzenia planu sukcesyjnego. Ekspertcy wymieniają m.in. młody wiek właścicieli firmy (o czym mówią też sami przedsiębiorcy), niski stan wiedzy o mechanizmach sukcesyjnych (organizacyjnych i prawnych). Według uczonych – niskiej świadomości, brakowi potrzeby przygotowania

planu sukcesyjnego, mogą towarzyszyć przesłanki psychologiczne. Właściciele firm rodzinnych mogą podświadomie przejawiać strach przed oddaniem władzy, co może korespondować z tendencją do przeceniania własnych umiejętności, a jednocześnie niedocenianiem umiejętności następców. W badanych firmach rodzinnych bezpośrednio właściciel samodzielnie zarządza przedsiębiorstwem. Takowe scentralizowane zarządzanie jest domeną firm mikro (95%) i małych (92%).

Jako przyszli sukcesorzy, w pierwszej kolejności były wskazywane dzieci, a następnie osoby z dalszej rodziny bądź też nawet pracownicy. W rozmowach z właścicielami na temat przekazania firmy i potencjalnych sukcesorów, w wypowiedziach pojawiały się dwa elementy. Z jednej strony zwracano uwagę na osiągnięty sukces i pozycję na rynku, czemu towarzyszyła chęć zachowania dorobku w rodzinie, a zarazem kontynuowanie pracy przez kolejne pokolenie. Z drugiej zaś strony pojawiła się konieczność zachowania przez następców autonomii decyzyjnej. Choć były to osoby zakwalifikowane w kategorii przyszłych właścicieli, to jednak ostateczny wybór, zdaniem naszych rozmówców, ma należeć do nich samych.

Natomiast przejście firmy rodzinnej w drodze spadku jako forma transferu własności, która ma miejsce dopiero po śmierci właściciela, jest niekorzystna z punktu widzenia interesów sukcesora, jak i samego przedsiębiorstwa rodzinnego i bywa stosowana w ostateczności [Jeżak 2004].

Wykres 7. Struktura próby w badaniu firm rodzinnych – sukcesorzy



Źródło: Badanie właściwe firm rodzinnych, faza diagnostyczno-weryfikacyjna, N = 140.

Ponad dwie trzecie właścicieli, myślących o przekazaniu firmy następnym pokoleniom, wiąże sukcesję z określoną osobą lub osobami. Wszyscy sukcesorzy pracują obecnie w biurach rachunkowych, których właścicielami mają w przyszłości zostać. Niemal wszyscy właściciele rodzinnych biur rachunko-

wych, planujących sukcesję, prowadzą rozmowy z następcami na temat przekazania firmy. Jak również przyszli sukcesorzy mogą pochwalić się edukacją formalną, która jest związana z obszarem działania przedsiębiorstwa. W przypadku co trzeciego sukcesora to posiadanie wykształcenia wyższego o kierunku ekonomicznym oraz posiadanie certyfikatu na usługowe prowadzenie ksiąg z Ministerstwa Finansów. Bardzo ciekawym zjawiskiem jest fakt, że przy braku sukcesora z rodziny, biura przekazywane będą pracownikom. W rozmowach dowiedzieliśmy się, iż są to pracownicy związani z właścicielem od wielu lat, traktowani jak najbliżsi.

Należałoby również zauważyć, że wszyscy przewidywani sukcesorzy obecnie pracują z właścicielami. Codzienna praca pozwala na lepsze przygotowanie sukcesorów. Obecnie właściciele dzięki swojej wiedzy i doświadczeniu mogą lepiej przygotować następców. Z drugiej strony od następców codziennie otrzymują pomoc. Właściciele zgodnie podkreślają, że w dobie licznych zmian podatkowych, jak również w dobie informatyzacji, „młodzi” lepiej sobie radzą.

Podsumowanie i wnioski

Literatura przedmiotu mówi, że strategie małych przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce mają specyficzne cechy, wynikające z ich wielkości, udziału w rynku oraz kondycji finansowej. W Polsce zaobserwować można, że:

1. Sukcesja jest kluczowa i specyficzna jedynie dla firm rodzinnych.
2. Charakter zachowań strategicznych w planowaniu sukcesji jest zdeterminowany przez zarówno ograniczone zasoby, jak i wielkości przedsiębiorstwa.
3. Kluczowymi zasobami są wartości, zaufanie, pracownicy, wiedza i finanse, które wpływają z rodziny założycielskiej.
4. Cele strategiczne, misja i wizja rozwoju firm rodzinnych są splecione z celami rodziny.
5. Strategie firm rodzinnych mają z reguły charakter właścicielski.
6. Strategie firm rodzinnych, w większości przypadków, obejmują strategie całościowe, a nie strategie biznesu czy funkcjonalne.
7. Tworzenie strategii małego przedsiębiorstwa rodzinnego to proces intuicyjny, opierający się zwykle na doświadczeniach zarządzającego [Lachiewicz, Matejun 2007].

Zaś na podstawie przeprowadzonej analizy można sformułować następujące wnioski:

- właściciele biur rachunkowych z terenu Warszawy i okolic są chętni do przeprowadzenia sukcesji;

- sukcesorami zazwyczaj są członkowie rodziny;
- sukcesorzy posiadają wykształcenie kierunkowe, jak również zdobywają wiedzę praktyczną;
- właściciele biur rachunkowych są otwarci na poszerzenie wiedzy z zakresu przeprowadzania sukcesji.

Sukcesja to „tylko” etap w życiu każdego podmiotu gospodarczego, jednak obserwując firmy o długoletnich tradycjach, które przekazywane były kolejnym pokoleniom, można wysnuć wniosek, że jest to droga do długowieczności przedsiębiorstwa. Jeśli sukcesja jest właściwa i odpowiednio zaplanowana, a sukcesor w pełni przygotowany do przejęcia firmy, zarówno pod względem merytorycznym, jak i wyrażanych ze swej strony chęci, to sukces przedsięwzięcia wydaje się pewny. Również istotny okazuje się przygotowany plan sukcesji, pozwalający na właściwe przygotowanie sukcesora, dotychczasowego zarządzającego i pracowników firmy na mające nastąpić przekazanie władzy. Jak w przypadku każdego procesu, jaki zachodzi w życiu przedsiębiorstwa, ważny jest czynnik ludzki. Właściciele biur, którzy są z wykształcenia oraz doświadczenia dobrymi księgowymi, o czym mogą świadczyć lata uczestniczenia na rynku gospodarczym, są najlepszymi mentorami dla przyszłych pokoleń. Nawet jeśli sukcesorem okazuje się osoba z zewnątrz, to i tak zawsze zostaje ukierunkowana i wtajemniczona w meandry efektywnego prowadzenia działalności. Właściciele są swoistymi Sensei dla sukcesorów, jednak to sukcesorzy powinni docenić i nauczyć się czerpać wiedzę oraz doświadczenie od starszych. Czynniki warunkujące dalszy rozwój polskich przedsiębiorstw rodzinnych mają zarówno charakter zewnętrzny (w postaci bodźców płynących z makro- i mikrootoczenia ekonomiczno-społecznego), jak też tkwiący wewnątrz firmy. Praktyka krajów o rozwiniętej gospodarce rynkowej potwierdza, że czynniki wewnętrzne silniej warunkują przyszły rozwój firmy niż czynniki zewnętrzne [Jeżak 2004].

Bibliografia

Bryczkowska K., Olszewska M., Mączyńska M. (red.) (2012), *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie, Metodologia wsparcia firm rodzinnych*, Warszawa.

Kowalewska A. (red.) (2009), *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*, Warszawa.

Elżbiera Roszko-Wójtowicz
Uniwersytet Łódzki

Transfer przedsiębiorstwa – problemy i wyzwania związane ze znalezieniem sukcesora w opinii przedsiębiorców

Business transfer - problems and challenges in relation to the successor selection on the bases of the entrepreneurs' opinion

Abstract: Entrepreneurs are more often aware that there is a need to transfer their enterprises to the third parties. Heirs prefer other carrier path that the one guaranteed by their parents and being associated with the necessity to take over and run the family business now and in the future. Since the transfer of the businesses as estimated by the European Commission affects up to 450.000 firms and approximately 2 million jobs every year. The main aim of this paper is an attempt to evaluate the level of the UE countries preparations, including Poland, to transfer the ownership.

The analysis was based to a great extent on the European Commission documents, such as recommendations, communications and research reports. Additionally, on the basis of the World Bank methodology the issue of the transfer of property between two local companies was discussed. The last chapter is dedicated to the presentation of the self-conducted research on the group of Polish family-owned enterprises. It has been concluded that the business transfer is a current and multi-dimensional problem, facing all economies all over the world. Although, the majority of the EU member states has improved the conditions facilitating the business transfer still much has to be done. Especially in the case of Poland there is a need to reform the tax system in the scope of the tax reliefs for those who, for example, transfer the business because of retirement. Moreover, the empirical research results prove the increasing interests of entrepreneurs towards transfer outside the family.

Key-words: selection, successor, business transfer, tax system.

Wstęp

Badania prowadzone w wielu krajach na świecie pokazują, że w gospodarce rynkowej małe i średnie firmy rodzinne stanowią istotną grupę przedsiębiorstw [IFERA 2003, ss. 235–239]. W Polsce, podobnie jak w innych krajach europejskich, przedsiębiorstwa rodzinne uważane są za istotną siłę napędową rozwoju gospodarczego [EEDRI 2009, s. 3]. Ich rola systematycznie wzrastała po roku 1989, kiedy w Polsce rozpoczęła się transformacja gospodarki. Większość firm rodzinnych została założona właśnie po roku 1989, czyli w okresie, który można nazywać „eksplozją przedsiębiorczości” [Piasecki 1998, s. 123]. Już w roku 1995, w ramach badań prowadzonych na Uniwersytecie Łódzkim, wskazano, że „firmy rodzinne stanowią dosyć wysoki odsetek polskiego sektora MŚP” [Piasecki 1998, s. 139]. Dla podkreślenia odrębności firm rodzinnych wobec nierodzinnych, uwaga została zwrócona na specyficzny związek własności i zarządzania, jaki tworzy się w tych pierwszych. Związek ten jest istotą dyskusji o „przedsiębiorczym familizmie, paternalizmie lub personalizmie”, zakładającym istnienie pozytywnego związku pomiędzy „firmą rodzinną” a wynikami jej działalności (efektywnością) i jej rozwojem [Piasecki 1998, s. 140]. Według jednych z najnowszych badań, przeprowadzonych na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości w 2009 r., udział przedsiębiorstw rodzinnych w ogólnej liczbie mikroprzedsiębiorstw jest podobny do europejskiego i wynosi 38%, wśród firm małych – 28%, zaś wśród firm średniej wielkości – 14% [PARP 2009, s. 27].

W Polsce rozwój przedsiębiorczości, w tym także przedsiębiorczości rodzinnej, został zahamowany, przede wszystkim z powodu blisko 45-letniego funkcjonowania gospodarki centralnie planowanej. Historia wolnorynkowej przedsiębiorczości rodzinnej obejmuje okres zaledwie ostatnich 30 lat. Właśnie teraz przedsiębiorcy, którzy zakładali swoje firmy na fali transformacji gospodarczej, masowo zaczynają odchodzić na emeryturę. Powstaje zatem pytanie o przyszłość wielu przedsiębiorstw, o miejsca pracy, które te przedsiębiorstwa zapewniają, o potencjał rozwojowy, który w tych przedsiębiorstwach drzemie. Problem ten jeszcze bardziej zyskuje na znaczeniu, gdy uświadomimy sobie, że mowa jest o bardzo licznej grupie przedsiębiorstw, według aktualnych danych Komisji Europejskiej jest to aż 450 tys. podmiotów gospodarczych, w których pracuje około 2 miliony pracowników.

W tak zarysowanej rzeczywistości gospodarczej istnieje potrzeba prowadzenia wszechstronnych badań nad procesem transferu przedsiębiorstw i wprowadzania kolejnych instrumentów prawnych, finansowych, doradczych, które ten proces usprawnią. Mając na uwadze powyższe, celem głównym niniejszego artykułu jest ocena przygotowania krajów UE, w tym Polski, do przenoszenia własności przedsiębiorstw. Natomiast cele szczegółowe sformułowano w sposób następujący:

Cel szczegółowy 1 – weryfikacja wprowadzonych zmian w krajach członkowskich pod kątem usprawnienia transferu przedsiębiorstw.

Cel główny 2 – ocena preferencji polskich przedsiębiorców w zakresie transferu przedsiębiorstwa.

Analiza przeprowadzona w niniejszym opracowaniu bazuje na dokumentach Komisji Europejskiej, w tym rekomendacjach, zaleceniach, komunikatach oraz raportach badawczych. Dodatkowo Autorka przytacza metodologię Banku Światowego w odniesieniu do przenoszenia własności pomiędzy przedsiębiorstwami. Ostatni rozdział stanowi omówienie wyników własnych badań empirycznych, pod kątem preferencji przedsiębiorstw w odniesieniu do transferu przedsiębiorstw.

W podsumowaniu stwierdzono, że potrzeba wspierania transferu przedsiębiorstw to problem wielkiej wagi i cały czas aktualny. Chociaż kraje członkowskie UE wprowadziły szereg zmian, aby zapewnić usprawnienie transferu przedsiębiorstw, nadal wiele jest do zrobienia. Szczególnie w przypadku Polski istotne są reformy, dzięki którym system podatkowy będzie bardziej sprzyjał przedsiębiorcom, którzy – przenosząc przedsiębiorstwo – przechodzą na emeryturę lub przekazują przedsiębiorstwo w ręce pracowników. Zwłaszcza ten ostatni argument zyskuje na znaczeniu, gdy spojrzymy na wyniki badań empirycznych, w których aż co piąty przedsiębiorca widzi możliwość sukcesji poza członkami rodziny.

1. Znaczenie przedsiębiorstw rodzinnych dla gospodarki w świetle dokumentów Komisji Europejskiej

Rosnące zainteresowanie problematyką przedsiębiorczości rodzinnej jest przede wszystkim przejawem udziału firm rodzinnych w tworzeniu miejsc pracy oraz produktu krajowego brutto. Wyniki wielu badań potwierdzają, iż przedsiębiorczość rodzinna jest dominującą formą działalności, jaką można zaobserwować na świecie. Jak podaje Family Firm Institute w jednym ze swoich raportów, przedsiębiorstwa rodzinne stanowią od 65 do 70 procent firm na świecie [Family Firm Institute 2005, ss. 1–7]. I chociaż historia większości firm rodzinnych jest stosunkowo krótka, bo sięga zaledwie końca lat osiemdziesiątych XX wieku, to zarówno badacze akademicki, jak i praktycy, dostrzegli odrębność tej formy własności wobec grupy podmiotów nierodzinnych.

Społeczne i ekonomiczne znaczenie firm rodzinnych spotkało się również z zainteresowaniem Komisji Europejskiej, która tematyką przenoszenia własności przedsiębiorstw zajmuje się już od roku 1994. Już wówczas Komisja zalecała krajom członkowskim wprowadzenie następujących środków usprawniających przenoszenie własności:

-
- prawne zagwarantowanie ciągłości spółek osobowych i firm jednoosobowych;
 - zagwarantowanie właściwego doradztwa, które umożliwi przedsiębiorcy właściwe przygotowanie do transferu przedsiębiorstwa;
 - wsparcie na rzecz przenoszenia własności na strony trzecie;
 - wprowadzenie odpowiednich ulg podatkowych w przypadkach przeniesienia własności na członków rodziny;
 - wprowadzenie rozwiązań zachęcających (zwłaszcza w odniesieniu do systemu podatkowego) przedsiębiorcę do przekazania sprzedaży przedsiębiorstwa lub przekazania w ręce pracowników, jeśli nie ma możliwości znalezienia sukcesora wśród członków rodziny [European Commission 1994, s. 13].

Komunikat Komisji Europejskiej podaje, że szacunkowa wartość liczby przenoszonych przedsiębiorstw w Europie z sektora MŚP wynosi każdego roku 690 tys., co ma wpływ na 2,8 mln miejsc pracy w całej UE²⁶. Dodatkowo, w oparciu o zaktualizowane dane przyjmuje się, że przenoszenie własności to problem [European Commission, DG Enterprise and Industry, 2011, s. 105]:

- w latach 2010–2014 zmieni właściciela 22 tys. przedsiębiorstw rocznie w Niemczech;
- 57 tys. przedsiębiorstw rocznie we Francji.

Ponadto w Niemczech skutki tych zmian odczuje około 287 tys. pracowników, a we Francji 330 tys. W świetle aktualnych badań Komisji Europejskiej²⁷, rokrocznie w Unii Europejskiej przenoszona jest własność około 450 000 firm, w których zatrudnionych jest około 2 milionów pracowników. Przenoszenie własności przedsiębiorstw to jednak skomplikowany i trudny proces, co za tym idzie, co roku może to skutkować zamykaniem około 150 tys. przedsiębiorstw z 600 000 miejscami pracy. [European Commission, DG Enterprise and Industry, 2011, s. 111].

W kolejnych latach, przy zaangażowaniu specjalistów z poszczególnych krajów, zagadnienie było zgłębiane i uszczegóławiane o kolejne zalecenia i rekomendacje. W roku 2007 Komisja Europejska powołała grupę ekspercką ds. Biznesu Rodzinnego, w skład której weszli przedstawiciele wszystkich państw członkowskich, w tym również Polski. W wydanym w listopadzie 2009 roku ostatecznym raporcie grupy eksperckiej zatytułowanym „Final report of the

²⁶ Szacunki są oparte o wyniki badań przeprowadzonych w roku 2005 w Austrii, Finlandii, Francji, Niemczech, Rumunii, Szwecji, Wielkiej Brytanii, Włoszech. European Commission, Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, *Implementing the Lisbon Community Programme for Growth and Jobs, Transfer of Businesses – Continuity through a new beginning*, Brussels 14.03.2006, COM (2006), 117 final.

²⁷ Raport *Business Dynamics: Start-ups, Business Transfers and Bankruptcy* został przygotowany w oparciu o wyniki badań empirycznych, w których udział wzięło 1467 respondentów, z 27 krajów UE, oraz z Islandii, Norwegii, Chorwacji, Turcji, Serbii i Czarnogóry.

expert group overview of Family – business – relevant issues: Research, networks, policy measures and existing studies” podkreśla się, że chociaż większość problemów firm rodzinnych jest tożsama z problemami sektora MŚP, to jednak tę grupę dotyczą pewne szczególne utrudnienia, związane z prowadzeniem działalności gospodarczej, wynikające, np. z: konieczności przekazania własności w ręce kolejnego pokolenia i związanych z tym konsekwencji prawno-podatkowych, dostępu do zewnętrznych źródeł finansowania, które nie powodowałyby utraty kontroli nad przedsiębiorstwem, trudności z pozyskaniem i utrzymaniem w miejscu pracy wykwalifikowanych pracowników, braku edukacji biznesowej, nakierowanej na specyfikę firmy rodzinnej czy też potrzeby większej liczby badań i analiz, poświęconych tematyce biznesów rodzinnych [European Commission 2009, ss. 4–5].

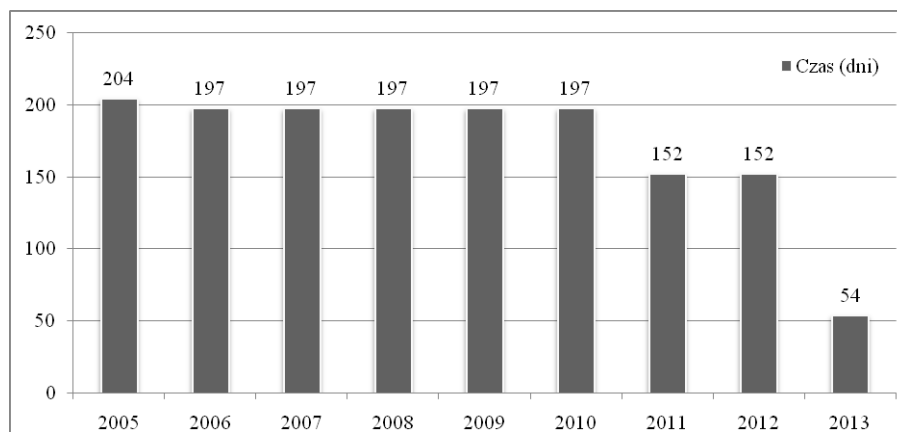
W roku 2006 państwa członkowskie nadal znacznie odbiegały od stanu, jaki zalecała Komisja w rekomendacji z roku 1994, jedynie w około 55 % dziedzin, których dotyczyły zalecenia z 1994 r., wdrożono odpowiednie środki. Pomiędzy poszczególnymi krajami występowały dość znaczne rozbieżności. I tak, w Polsce wdrożono lub planowano wdrożenie jedynie 6 z 13 zaleceń, podczas gdy w Austrii zaimplementowanych zostało aż 12 zaleceń, w Belgii i Niemczech odpowiednio po 11 [European Commission, DG Enterprise and Industry 2011, s. 108]. Kolejna weryfikacja, pod kątem wdrożenia zaleceń rekomendacji z 1994 roku, odbyła się w 2010 roku. Widać wyraźną poprawę w kwestii realizacji wytycznych Komisji Europejskiej. O ile w roku 2006 jedynie 3 spośród 25 krajów członkowskich było w stanie spełnić co najmniej 11 z 13 wymaganych przez KE wytycznych, o tyle w roku 2010 było już takich krajów 7, wśród nich Belgia (12), Dania (12), Niemcy (11), Hiszpania (11), Francja (12), Niderlandy (11), Austria (12). Najlepsi w rankingu, podobnie zresztą, jak i pozostałe kraje członkowskie, mają największy problem z wdrożeniem rekomendacji, która stanowi o braku potrzeby spełnienia kryterium jednomyślności w przypadku przeniesienia własności przedsiębiorstwa, jeśli sprzeciw któregoś ze spadkobierców mógłby zagrozić kontynuacji biznesu [European Commission, 1994, ss. 14–15]. Polska z wdrożonymi 9 zaleceniami KE awansowała do grupy państw, które wprowadziły zmiany w odniesieniu do co najmniej 7 rekomendacji, ale nie więcej niż 10. W Polsce nadal konieczne są reformy systemu prawnego szczególnie w odniesieniu do sfery podatkowej. Spośród pięciu zaleceń odwołujących się do systemu podatkowego, tylko dwa zostały w Polsce zaimplementowane. Cały czas istnieje potrzeba zmian w zakresie ulg podatkowych z tytułu przejścia na emeryturę, reinwestycji kapitału oraz sprzedaży przedsiębiorstwa pracownikom [European Commission, DG Enterprise and Industry 2011, s. 109].

Problem przenoszenia własności, choć w nieco szerszym rozumieniu, pojawia się również w opracowaniu Banku Światowego *Doing Business*. Pośród 10 wybranych przez Bank Światowy zagadnień, które w całości składają się na konstrukcję ogólnoswiatowo rankingu oceniającego „Łatwość prowadzenia działalności gospodarczej”, znajduje się – „Rejestracja tytułu własności”. W zagadnieniu tym Bank Światowy poddaje ocenie wszystkie procedury formalne, które musi przejść kupujący, celem sfinalizowania transakcji zakupu ze sprzedającym. Przedmiotem transakcji handlowej jest mienie, co do którego tytuł własności ma zostać przeniesiony z jednego przedsiębiorstwa do innego. Nie zawsze musi to być całe przedsiębiorstwo, może to być tylko jakiś element mienia przedsiębiorstwa. Niemniej jednak warto w tym miejscu pokazać, jakiego rodzaju zmiany na przestrzeni lat obserwuje się w Polsce (w odniesieniu właśnie do tego zagadnienia). W wyniku transakcji kupujący ma prawo do dysponowania mieniem w celu rozszerzenia swojej działalności gospodarczej, złożenia w formie zabezpieczenia kredytu / pożyczki lub odsprzedaży innemu przedsiębiorstwu, jeśli zajdzie takowa potrzeba²⁸.

Na podstawie danych pozyskanych przez Bank Światowy, oceniono, że od strony formalnej na przestrzeni lat, sytuacja w zakresie przenoszenia tytułu własności pomiędzy przedsiębiorstwami nie uległa zmianie, tak w roku 2004, jak i w roku 2013, zarówno sprzedający, jak i kupujący mają do przejścia 6 kroków formalnych. W kwestii kosztów oraz czasu, jaki towarzyszy zmianie własnościowej mienia, obserwuje się istotne zmiany. Koszty na przestrzeni lat znacznie spadły, w roku 2004 stanowiły one 1,6% wartości własności w chwili obecnej jest to 0,4%. Największą poprawę odnotowano w zakresie czasu, jaki towarzyszy sfinalizowaniu transakcji przeniesienia mienia pomiędzy przedsiębiorstwami (por. rys. 1).

²⁸ Szczegółowe informacje na temat metodologii stosowanej przez Bank Światowy w konstrukcji rankingu *Łatwość prowadzenia działalności gospodarczej* znajdują się na stronie <http://www.doingbusiness.org/methodology/methodology-note>.

Rysunek 1. Czas potrzebny do przeniesienia tytułu własności pomiędzy przedsiębiorstwami w Polsce w latach 2004-2013



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Banku Światowego <http://www.doingbusiness.org/custom-query>.

2. Transfer przedsiębiorstwa w opinii polskich przedsiębiorców – wyniki badań empirycznych

2.1. Metodologia badania empirycznego

W niniejszym rozdziale zaprezentowane zostaną wyniki własnych badań empirycznych. Przedmiotem zainteresowania Autorki w niniejszym badaniu były przedsiębiorstwa rodzinne, zlokalizowane na terenie Polski i prowadzące działalność gospodarczą w roku 2009. Kwestionariusz ankiety skierowany został do dyrektorów lub właścicieli przedsiębiorstw. W ten sposób sprecyzowane zostały trzy podstawowe cechy stałe, pozwalające na jednoznaczne określenie populacji, tj. cecha rzeczowa, czasowa oraz przestrzenna [Szreder 2004, s. 34].

Celem badania empirycznego była ocena specyficznych uwarunkowań realizacji procesu sukcesji w produkcyjnych przedsiębiorstwach rodzinnych funkcjonujących w Polsce w ramach sektora MŚP w roku 2009.

Mając na uwadze sformułowany cel oraz fakt, iż w Polsce nie występuje rejestr przedsiębiorstw rodzinnych, a co za tym idzie, niemożliwy jest dostęp do kompletnego operatu losowania, który obejmowałby całą populację przedsiębiorstw rodzinnych, dobór próby miał charakter celowy. Z punktu widzenia sformułowanego celu głównego było to najlepsze możliwe rozwiązanie, które jednak miało swoje konsekwencje w odniesieniu do prowadzonych analiz statystycznych. Nieprobabilistyczny dobór jednostek badania spowodował znaczne ograniczenia w stosowaniu metod analizy statystycznej, wykluczając całkowicie możliwość uogólnienia wniosków pochodzących z próby na całą populację.

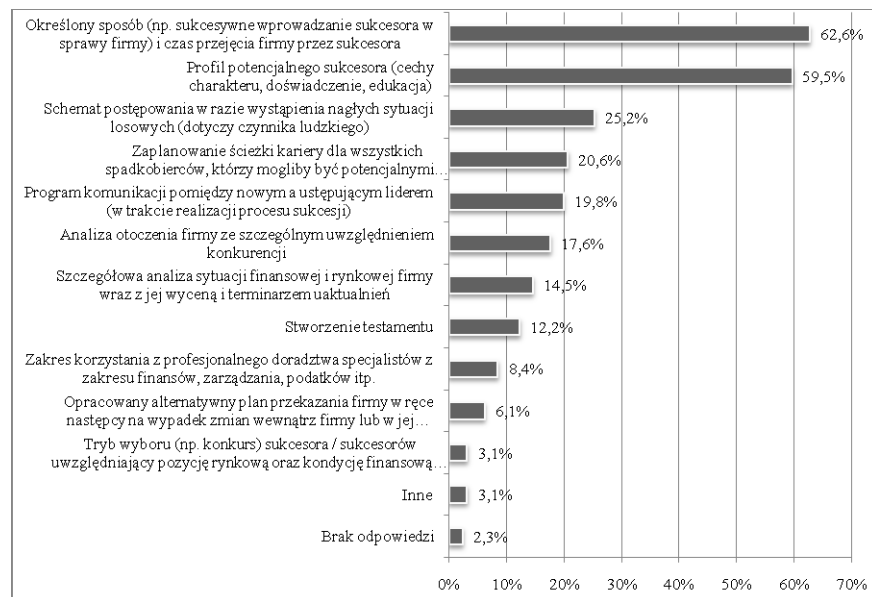
2. 1. Wybór sukcesora w odniesieniu do realizacji procesu sukcesji

Na fali toczącej się na poziomie europejskim dyskusji o przyszłość przedsiębiorczości w ogóle i o możliwości, jakie daje transfer przedsiębiorstw w ręce nowego właściciela, prezentacja wyników badań empirycznych, odwołujących się do preferencji przedsiębiorców w zakresie sukcesji, wydaje się oczywista. Sukcesja rozpoczyna się na długo wcześniej zanim następuje faktyczne przejęcie przedsiębiorstwa przez następcę właściciela. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że bez właściwego planowania sukcesji nie może być mowy o poprawnym i skutecznym przeprowadzeniu procesu. Międzypokoleniowy proces zmiany własności i zarządzania konotuje wiele trudności, które z odpowiednim wyprzedzeniem należy rozwiązać. W opinii respondentów, w odpowiednio skonstruowanym planie sukcesji konieczne są następujące elementy:

- określony sposób (np. stopniowe wprowadzanie sukcesora w sprawy firmy) i czas przejścia firmy przez sukcesora – 62,6% wskazań;
- profil potencjalnego sukcesora (cechy charakteru, doświadczenie, edukacja) – 59,5% wskazań;
- schemat postępowania w razie wystąpienia nagłych sytuacji losowych (dotyczy czynnika ludzkiego) – 25,2% wskazań;
- zaplanowanie ścieżki kariery dla wszystkich spadkobierców, którzy mogliby być potencjalnymi sukcesorami – 20,6% wskazań;
- program komunikacji pomiędzy nowym a ustępującym liderem (w trakcie realizacji procesu sukcesji) – 19,8% wskazań;
- analiza otoczenia firmy ze szczególnym uwzględnieniem konkurencji – 17,6% wskazań.

Analiza czynników wskazanych przez respondentów jednoznacznie pokazuje, że ankietowani uznali za najważniejsze w planie sukcesji zagadnienia dotyczące rodziny, właściciela i spadkobiercy. Bardzo mało miejsca w planie sukcesji, całkiem niesłusznie, poświęcone jest samemu przedsiębiorstwu, dopiero na piątej pozycji w planie sukcesji pojawiła się analiza otoczenia przedsiębiorstwa. Natomiast niespełna 16% badanych uznało, że plan sukcesji wymaga szczegółowej analizy finansowej i rynkowej przedsiębiorstwa. Skupienie uwagi respondentów na zagadnieniach prorożdzinnych zamiast proprzedsiębiorczych może wynikać z faktu, iż duża część przedsiębiorców nie ma świadomości co do istoty i znaczenia procesu sukcesji, tak dla otoczenia zewnętrznego, jak i dla samego przedsiębiorstwa, którym kierują.

Rysunek 2. Struktura planu sukcesji w opinii badanych przedsiębiorców rodzinnych



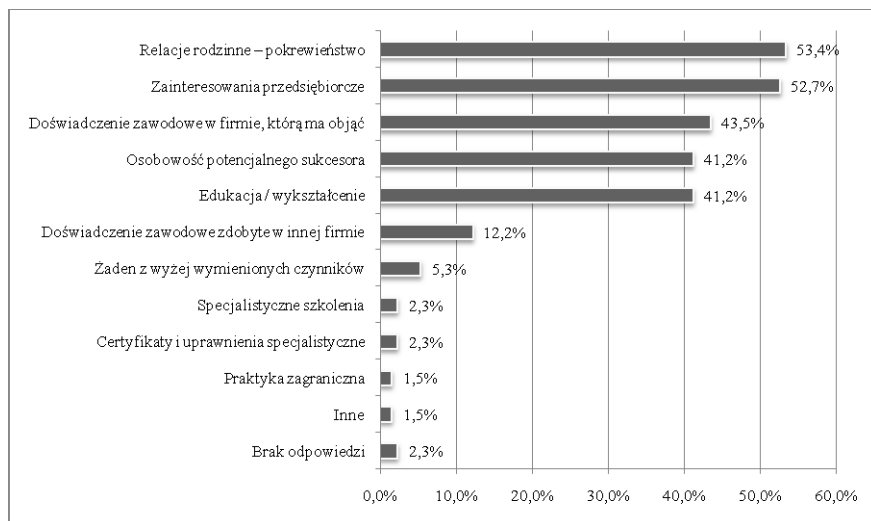
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych, n = 131.

W odniesieniu do planu sukcesji, ankietowani nie tylko mieli możliwość wyboru trzech czynników, które w ich opinii w planie sukcesji powinny się znaleźć, ale również dokonywali ich gradacji, ze względu na ich znaczenie dla całego procesu. Tym razem na pierwszym miejscu, jako najbardziej istotny czynnik, pojawił się profil potencjalnego sukcesora – 26,7% odpowiedzi, zaś na drugim – określony sposób i czas przejęcia firmy przez sukcesora – nieco ponad ¼ respondentów. Kolejne kategorie odpowiedzi pojawiały się na pierwszym miejscu dość sporadycznie, 6,1% dla wariantu: zaplanowanie ścieżek kariery dla wszystkich spadkobierców, którzy mogliby być potencjalnymi sukcesorami, 5,3% odpowiedzi dla wariantu: schemat postępowania w razie wystąpienia nagłych sytuacji losowych, odpowiednio po 3,8% respondentów na pierwszym miejscu podało: program komunikacji między ustępującym a nowym liderem i analizę otoczenia przedsiębiorstwa, ze szczególnym uwzględnieniem analizy konkurencji.

Respondenci uznali, że wykształcenie przyszłego sukcesora jest praktycznie tak samo ważne w kontekście zaplanowanego przejęcia przedsiębiorstwa, jak stopień pokrewieństwa i więzi rodzinne – odpowiednio 53,4% i 52,7% respondentów. Na pewno nie dziwi fakt, że dużą wagę ankietowani przypisywali doświadczeniu zawodowemu sukcesora w przedsiębiorstwie, które ma przejąć

(42,7%). Niewątpliwie ważne są również predyspozycje osobiste sukcesora do kierowania przedsiębiorstwem, co dla 41,2% respondentów również miało istotne znaczenie, podobnie zresztą jak właściwe wykształcenie i cały proces edukacji odbytej przez sukcesora. Pozostałe czynniki odgrywały w opinii respondentów znacznie mniejszą rolę, dla każdego z nich odsetek nie przekroczył 15%. Wśród tych mniej istotnych warunków znalazły się m.in. doświadczenie zawodowe zdobyte w innej firmie (12,2%) oraz specjalistyczne szkolenia i certyfikaty potwierdzające posiadane kwalifikacje zawodowe (po 2,3% odpowiedzi).

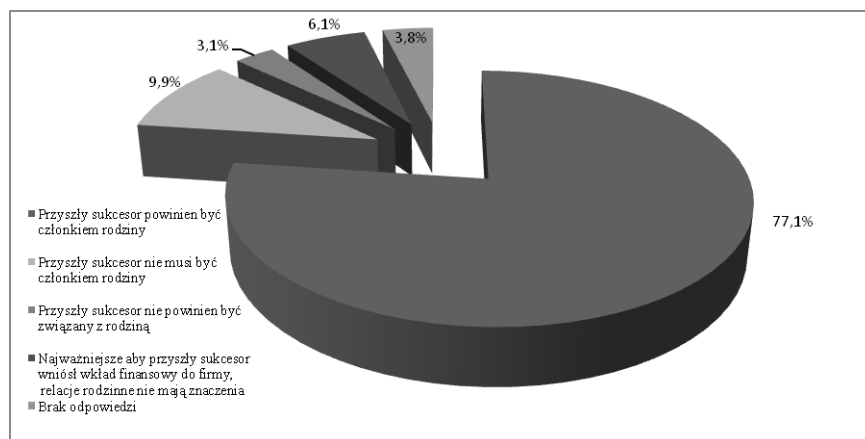
Rysunek 3. Czynniki decydujące o wyborze sukcesora w opinii badanych przedsiębiorców rodzinnych



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych, n = 131.

Ponad $\frac{3}{4}$ respondentów uznało, że sukcesor powinien być członkiem rodziny. Pozostała grupa stwierdziła, że relacje rodzinne sukcesora nie mają znaczenia w podejmowaniu decyzji o przekazaniu firmy. Jedynie 6,1% ankietowanych zaznaczyło, że najwłaściwszym kandydatem na sukcesora będzie osoba skłonna wnieść dodatkowy kapitał do przedsiębiorstwa. Wkład finansowy ze strony sukcesora niewątpliwie potwierdza jego duże zaangażowanie w sprawy firmy i jednocześnie potwierdza chęć do kierowania przedsiębiorstwem w sposób, który zagwarantuje jego rozwój w dłuższej perspektywie czasu.

Rysunek 4. Opinia badanych przedsiębiorców na temat relacji rodzinnych sukcesora

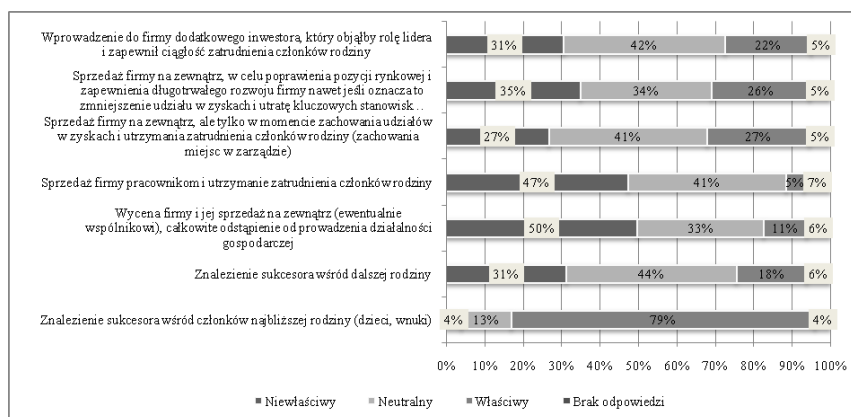


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych, n = 131.

W kwestionariuszu ankiety opisane były propozycje typów sukcesji, które respondent miał za zadanie ocenić pod kątem ich istotności. Dla zdecydowanej większości respondentów, 80% wskazań, najwłaściwszym sposobem dokonania sukcesji jest znalezienie odpowiedniego spadkobiercy wśród najbliższych członków rodziny, do których respondenci zaliczyli dzieci oraz wnuki. Choć żaden z innych podanych sposobów nie spotkał się z równie znaczącą aprobatą ankietowanych przedsiębiorców, należy jednak podkreślić, iż coraz częściej przedsiębiorcy myślą o alternatywnych formach transferu przedsiębiorstwa. Przynajmniej co piąty respondent przyznał, iż następujące formy przeniesienia firmy są w jego opinii właściwe:

- sprzedaż firmy na zewnątrz, ale tylko w momencie zachowania udziałów w zyskach i utrzymania zatrudnienia członków rodziny (zachowania miejsc w zarządzie);
- sprzedaż firmy na zewnątrz, w celu poprawienia pozycji rynkowej i zapewnienia długotrwałego rozwoju firmy, nawet jeśli oznacza to zmniejszenie udziału w zyskach i utratę kluczowych stanowisk zarządczych;
- wprowadzenie do firmy dodatkowego inwestora, który objąłby rolę lidera i zapewnił ciągłość zatrudnienia członków rodziny.

Rysunek 5. Formy sukcesji preferowane przez przedsiębiorców



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych, n = 131.

Wyniki badań pokazały również, że badane przedsiębiorstwa najbardziej są zainteresowane utrzymaniem rodzinnego charakteru swoich podmiotów gospodarczych, co jednak w przypadku firm rodzinnych nie powinno nikogo dziwić. Biznesy rodzinne tworzone są z zamiarem kontynuacji i przekazania w ręce kolejnego pokolenia, trwanie przez pokolenia jest niejako wpisane w ich cykl życia. Niemniej jednak przedsiębiorcy zdają sobie coraz częściej sprawę z tego, iż spadkobiercy nie zawsze mogą okazać się najlepszymi sukcesorami, stąd liczne odpowiedzi na rzecz sprzedaży przedsiębiorstwa na zewnątrz.

Wnioski końcowe

Konieczność przeniesienia przedsiębiorstwa w ręce nowego właściciela, według badań Komisji Europejskiej, rocznie dotyka około 450 tys. przedsiębiorstw, co ma wpływ na 2 mln miejsc pracy. Problem zatem ma ogromne znaczenie ekonomiczne, społeczne i konotuje potrzebę zmian. Reformy powinny przede wszystkim skupić się na zmianach systemu prawa w zakresie form organizacyjno-prawnych oraz opodatkowania. Nie bez znaczenia są również takie zagadnienia jak; szkolenia, doradztwo oraz właściwe, dostosowane do aktualnych potrzeb przedsiębiorców instrumenty finansowe, sprzyjające transferowi biznesu. Sukcesja z samej definicji jest bardzo ważnym wydarzeniem w cyklu życia organizacji, a proces ten ma szczególnie istotne znaczenie dla przedsiębiorstw rodzinnych, jak podają J. H. Chua, J. J. Chrisman oraz P. Sharma [por. Chua, Chrisman oraz Sharma 2003, ss. 89–107]. Sukcesja to złożony, długotrwały proces, na który składają się przekazywanie wiedzy, własności i władzy w przedsiębiorstwie rodzinnym [por. Gersick, Davis, Hampton, Lansberg, Boston 1997]. Cechą charakterystyczną sukcesji w firmie rodzinnej jest to, że

proces ten nie jest podporządkowany wyłącznie orientacji rynkowej, ale o jego przebiegu w dużej mierze decydują relacje panujące w przedsiębiorstwie i rodzinie. Bywa, iż realizacja sukcesji jest zagrożona, zarówno poprzez czynniki wewnętrzne, jak i zewnętrzne. Nie bez znaczenia są tu po pierwsze wzajemne relacje panujące w rodzinie, a po drugie oczekiwania poszczególnych grup interesu. Udziałowcy, członkowie rodziny czy nawet pracownicy, wielokrotnie mają odmienne zdanie, co do sposobu i formy przeprowadzenia procesu sukcesji. Dodatkowo, brak jednomyślności w sprawie planowania sukcesji znacznie utrudnia jej właściwe przygotowanie i przeprowadzenie. Jednak nie tylko czynniki wewnętrzne są ważne na etapie przygotowania i realizacji sukcesji. Zwróćmy uwagę, iż dyskusja, prowadzona na poziomie Komisji Europejskiej, przede wszystkim przywołuje zagadnienia związane z kosztami, procedurami oraz czasochłonnością, jakie towarzyszą transferowi przedsiębiorstwa. W rekomendacji Komisji z roku 1994 pojawiło się wiele zaleceń w odniesieniu do systemu podatkowego, zmiany formy prawnej przedsiębiorstwa, finansowych instrumentów wsparcia. Na uwagę zasługuje fakt, iż zdecydowana większość państw wprowadziła szereg zmian, które mają na celu usprawnienie transferu przedsiębiorstwa. Polska stara się dogonić najlepszych w Europie, co potwierdza fakt wdrożonych 9 spośród 13 zaleceń Komisji Europejskiej. Potrzebę zmian inicjuje coraz częstsza myśl przedsiębiorców o braku sukcesorów wśród członków rodziny i towarzysząca temu konieczność przeniesienia własności na osoby trzecie. Konkludując, sukcesja – jako proces wywierający wpływ na członków rodziny, pracowników oraz udziałowców – jest na tyle złożonym i skomplikowanym procesem, że warunki panujące na zewnątrz przedsiębiorstwa nie powinny dodatkowo utrudniać jego realizacji.

Bibliografia

Chua J., Chrisman J., Sharma P. (2003), *Succession and nonsuccession concerns of family firms and agency relationships with nonfamily managers*, "Family Business Review", nr 16 (2).

EEDRI – Instytut Badań nad Przedsiębiorczością i Rozwojem Ekonomicznym (2008), *Overview of Family Business Relevant Issues. Country Fiche Poland*, http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family_business/doc/familybusiness_country_fiche_poland_en.pdf. [pobrano 15.02.2012].

European Commission (1994), *Commission Recommendation of 7 December 1994 on the transfer of small and medium-sized enterprises*, 94/1069/EC, *Official Journal L* 385, <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:31994H1069:EN:HTML>

European Commission (2002), *Final Report of the Expert Group on the Transfer of Small and Medium-Sized Enterprises*, http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/_getdocument.cfm?doc_id=3657 [pobrano 20.12.2011].

European Commission, Directorate B: Promotion of entrepreneurship and SMEs (2003), *Helping the transfer of businesses: A 'good practice guide' of measures for supporting the transfer of businesses to new ownership*, Brussels, http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/support_measures/transfer_business/transfer-brochure-en_en.pdf.

European Commission, Enterprise and Industry Directorate-General (2009), *Final report of the expert group overview of Family–business–relevant issues: Research, networks, policy measures and existing studies*, http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/family-business/family_business_expert_group_report_en.pdf [pobrano 12.01.2012]

European Commission (2011), *Business Dynamics: Start-ups, Business Transfers and Bankruptcy*, Final Report, Brussels.

Family Firm Institute (2005), *Facts and Perspectives on Family Businesses Around the World*, http://www.ffi.org/images/rud/2005_fb_us_world.pdf [data pobrania 15.06.2009]

Flash Eurobarometer (2009), *Entrepreneurship in the EU and beyond. Analytical Report*, Series 283, s. 4, http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures/analysis/eurobarometer/fl283_en.pdf [pobrano 03.02.2012]

Gersick K., Davis J., Hampton M., Lansberg I. (1997), *Generation to generation lifecycles of the family business*, Boston, Harvard Business School Press

IFERA (2003), *Family Businesses Dominate: Families are the key players around the world, but prefer the backstage positions*, Family Business Review, nr 16(4)

Komisja Europejska (2006), *Realizacja wspólnotowego programu lizbońskiego na rzecz wzrostu gospodarczego i zatrudnienia – Przenoszenie własności przedsiębiorstw – Ciągłość poprzez nowy początek*, Bruksela, KOM(2006), 117 wersja ostateczna, <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0117:FIN:PL:HTML> [pobrano 11.03.2012].

PARP (2009), *Badanie firm rodzinnych. Raport końcowy*, Warszawa.

Piasecki B. (1998), *Przedsiębiorczość i mała firma. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Szreder M. (2004), *Metody i techniki sondażowych badań opinii*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Tomasz Budziak

Korycka, Budziak & Audytorzy sp. z o.o.

Family Office – zewnętrzna struktura wzmacniająca procesy zarządzania i sukcesji rodzin biznesowych

Family Office – an external structure reinforcing management and succession processes of business families

Abstract: There is an increasing number of Polish family businesses which are going to exceed the volumes of SME's. The complexity of issues embedded in the running and expanding enterprises is multiplied by problems of business families. Families' ability to maintain and solve the issues, which mix the family and business issues, is limited by their skills, low experience and available own human resources. One of the strategies enabling more efficient passing any problem in the business life is applying of outsourcing solutions. The same is valid for the solving of problems in the complex multi-generation business families. In the more matured economies in which business transfer between generations have been practiced without any interruptions, the business families are supported in managing their issues by the specialized organizations called Family Offices. This paper presents some basic facts about Family Offices, as well as applicability of the related experience from Western Economies to the raising group of bigger businesses owned and managed by Polish families.

Key-words: family business, management strategy, outsourcing, family office.

Wprowadzenie

Zagadnienie zarządzania sukcesją w biznesie rodzinnym słusznie stało się w ostatnich miesiącach jednym z najbardziej poruszanych tematów debat naukowców, praktyków i samych rodzin biznesowych. W debacie tej warto sięgnąć do doświadczeń krajów, które cieszyły się nieprzerwanie możliwością funkcjonowania w ramach prywatnej gospodarki rynkowej, a tym samym możliwościami transferu majątku i biznesu pomiędzy pokoleniami. Z uwagi

na kontekst zarządzania sukcesją w firmach rodzinnych, perspektywa zastosowana w niniejszym artykule nakierowana jest na te podmioty, które uczestniczą w sukcesji, czyli rodzinę biznesową i jej członków, a nie na przedmiot sukcesji, czyli firmę rodzinną.

Pojęcie rodziny biznesowej jest jeszcze mniej jasno zdefiniowane niż firmy rodzinnej. Roboczo przyjmuję zatem jako rodzinę biznesową grupę połączoną ze sobą więzami pokrewieństwa lub powinowactwa, która ma wspólne lub współzależne od siebie (obecnie lub deklaratywnie w przyszłości) źródła dochodów związane z przedsiębiorczością członków tej grupy (obecnych, byłych lub przyszłych).

Polskie rodziny biznesowe (podobnie jak rodziny z innych krajów postkomunistycznych) muszą szybko tworzyć instrumenty, które pomogą im w sprawnym dokonaniu nadchodzącej pierwszej zmiany pokoleniowej na tak szeroką skalę – zarówno co do liczby, jak i wartości przedsiębiorstw i majątku podlegających sukcesji. Na razie polskie rodziny biznesowe nie mają wystarczającego wsparcia operacyjnego dla zarządzania tymi procesami. Nie chodzi tu o brak wiedzy czy doradców, bo w tym zakresie luka jest likwidowana bardzo szybko przez działalność PARP, środowisk naukowych (choćby poprzednia Konferencja), czy środowisk samych przedsiębiorców (szczególna rola przypada stowarzyszeniu Inicjatywa Firm Rodzinnych). Także podmioty profesjonalnie działające na rynku doradztwa dla firm rodzinnych wykonały w 2012 r. ogromną pracę, nie tylko promocyjną dla samych siebie, ale także edukacyjną dla rodzin biznesowych. Brakuje natomiast jeszcze struktur funkcjonujących od dawna w rozwiniętych gospodarkach rynkowych, a których celem jest całościowe, stałe wypracowywanie, wdrażanie i wykonywanie rozwiązań dla rodzin biznesowych w każdym aspekcie funkcjonowania tych rodzin, obejmującym zarówno sferę biznesową, jak i prywatną. Takie struktury nazywa się *Family Office* i na razie brak polskiego odpowiednika tego terminu.

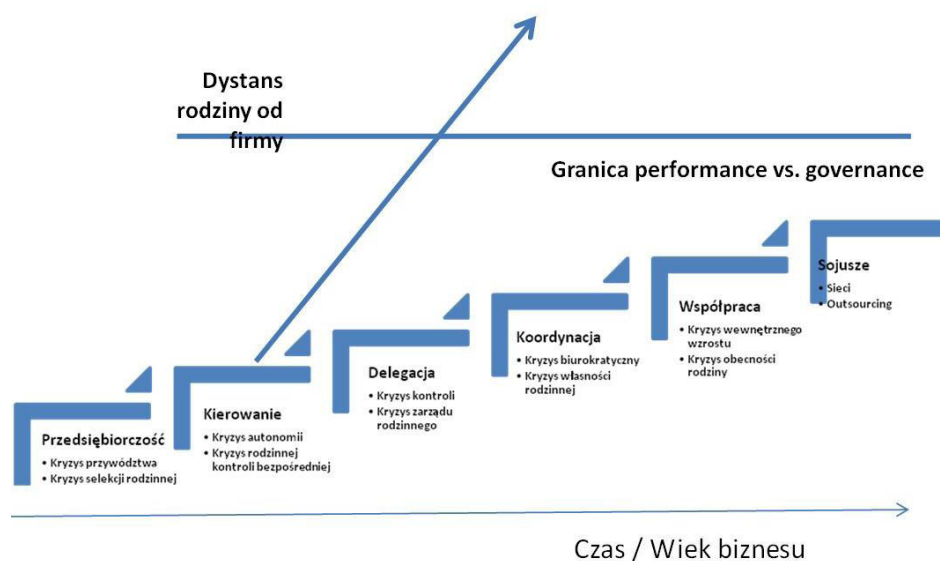
Celem tej publikacji jest wskazanie, że spodziewane jest rychłe, a nieuchronne pojawienie się takich struktur w Polsce, a także zwrócenie uwagi świata nauki i praktyki na pojawienie się struktur wspomagających zarządzanie majątkiem i interesami rodzin biznesowych (nie tylko firmami rodzinnymi) i uwzględnienie ich w planowaniu i analizowaniu przyszłych losów firm rodzinnych i rodzin biznesowych.

Przyczyna powołania Family Office – niedostatek własnego kapitału ludzkiego rodziny biznesowej dla zarządzania własnymi sprawami

W miarę wzrostu firmy rodzinnej pojawiają się kolejne momenty kryzysowe, związane z pokonywaniem kolejnych barier. Są one z jednej strony związane z rozwojem biznesu [np. kryzysy opisane przez tzw. krzywą Greinera], a z dru-

giej z cyklami rozwoju rodziny [przykładowo jak w Lansberg 1999, s. 153]. Właśnie krzywa Greinera w jej wersji rozszerzonej w 1998 r. do sześciu faz [1998, s. 9], a nie jak pierwotnie [Greiner, 1972] do pięciu, stała się wskazówką w szukaniu rozwiązań dla rodzin biznesowych na kolejnym etapie wzrostu. Interpretacja krzywej Greinera z perspektywy rodziny biznesowej powinna mieć na celu przede wszystkim próbę odpowiedzi na pytanie: gdzie przebiega granica, po przekroczeniu której rodzina nie jest w stanie zarządzać swoimi sprawami (rodzinnymi i biznesowymi) samodzielnie, bez oparcia w fachowcach z zewnątrz? Czyli gdzie przebiega granica między aktywną, operacyjną kontrolą a jedynie kontrolą strategiczną, przeprowadzaną przez właściciela? Zmodyfikowana o czynnik rodziny sześćofazowa krzywa Greinera prezentuje się następująco:

Rys. 1. Interpretacja krzywej Greinera dla rodzin biznesowych



Opr. własne na podst. Greiner oraz Sułkowski, Marjański.

O ile opis pierwszych pięciu faz można stosunkowo prosto znaleźć [np. w publikacji Sułkowski Ł, Marjański A. 2009, ss. 25–27], to rozszerzenia wymaga faza ostatnia – czyli „sojusze”. Larry E. Greiner zrewidował po ponad ćwierć wieku swoją pierwotną koncepcję obserwując, że ostatni w kolejności kryzys może być pokonany siłami SPOZA firmy – czyli włączając się w sojusze, sieci lub korzystając z *outsourcingu*. Pozwala to na szybkie uzupełnienie braków we własnych zasobach, korzystanie z cudzego *know-how* i np. korzyst-

nej lokalizacji i uzyskanie tym samym efektu dźwigni. Zarządzanie biznesem w tej fazie wymaga oczywiście innych umiejętności niż w poprzednich – i na tym polega właśnie jego koncepcja pokonywania kolejnych kryzysów poprzez ewolucję organizacji.

Na krzywą Greinera nakłada się rosnący dystans dzielący rodzinę od bezpośredniego kontaktu z biznesem w miarę wzrostu biznesu i stopnia jego skomplikowania oraz upływu czasu. Dodatkowo na oba te wymiary nakłada się trzeci: jest to cykl życia rodziny. Różni się on tym od pozostałych wymiarów, że ma on faktycznie charakter cykliczny, podczas gdy pozostałe dwa są liniowe. Nie można więc w sposób prosty przedstawić ich razem na tym samym schemacie, więc dla jasności przekazu cykl ten jest pominięty. W niektórych przypadkach dystans ten może maleć – np. wtedy, gdy pojawi się większa liczba sukcesorów nadających się do aktywnego uczestnictwa w prowadzeniu biznesu. Jednak w dobie zmian demograficznych, obyczajowych oraz oczekiwanego wzrostu biznesu oraz z ostrożności lepiej przyjąć, że dystans dzielący rodzinę od biznesu statystycznie będzie rósł, a nie malał.

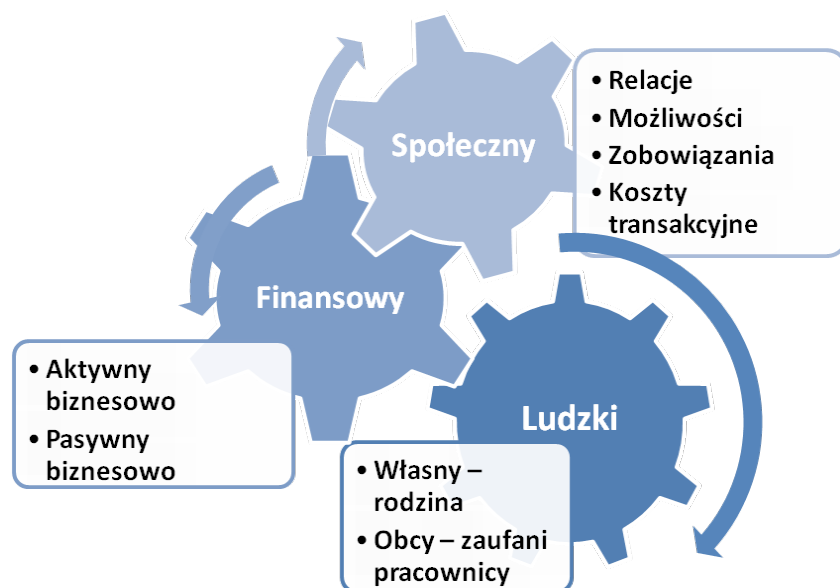
W perspektywie sukcesji kluczowym jest znalezienie odpowiednich koncepcji i instrumentów, które pozwolą trafnie oznaczać kolejne fazy ewolucyjno-kryzysowego rozwoju biznesu rodzinnego, a także oferować rozwiązania pomagające przejść do kolejnych etapów. W sumie jest to szukanie momentu, w którym bezpośrednia aktywność członków rodziny w jej biznesie (*performance*) będzie przekazywana osobom z zewnątrz, a na to miejsce coraz większą rolę będzie odgrywać strategiczna kontrola właścicielska rodziny (*governance*), czyli linia rosnącego dystansu przetnie się z poziomem niekompetencji rodziny do samodzielnego (osobistego) sterowania wszystkimi swoimi sprawami.

Dla analizy zdolności firm rodzinnych do rozwoju, a w konsekwencji i udanej sukcesji, przydatna jest koncepcja trzech kapitałów rodziny biznesowej [por. Budziak 2012, s. 55, inspiracja za Hughes 2004]. Przedstawiona jest ona schematycznie na rysunku nr 2. Zasoby ludzkie rodziny (ludzki kapitał własny rodziny) nie zawsze mogą sprostać wymaganiom wzrostu biznesu, rosnącym komplikacjom relacji z otoczeniem społecznym, a tym bardziej kolejnym momentom kryzysowym, związanym z upływem czasu. Problem dotyczy nie tylko liczebności członków rodziny (brak potomstwa), ale w szczególności niedostatku pożądanых cech członków rodziny, które razem składają się na ich przydatność w przewodzeniu firmie rodzinnej (przykładowo):

- przygotowanie merytoryczne (edukacja, praktyka zawodowa),
- doświadczenie życiowe (np. uczestnictwo w sytuacjach kryzysowych, decyzyjnych),
- moment życiowy (np. skupienie się na rodzicielstwie),

- stan psychofizyczny (sprawność odpowiednia do roli),
- stan relacji międzyludzkich (brak antagonizmów uniemożliwiających kooperację).

Rys. 2. Koncepcja współdziałania trzech kapitałów rodziny biznesowej napędzających firmę rodzinną



Źródło: opracowanie własne.

Dotychczas zainteresowanie badaczy skupiało się przede wszystkim na strukturach umożliwiających sterowanie przedsiębiorstwem rodzinnym. Jest to poniekąd naturalne, ponieważ firmy rodzinne są bardziej widoczne, a badanie sfery rodzinnej, zasad, jakimi się ona rządzi oraz ew. struktur umożliwiających podejmowanie i wykonywanie decyzji jest często poza zasięgiem badacza z uwagi na swoistą intymność.

Głównym problemem sukcesji biznesu rodzinnego nie jest samo przekazanie majątku po najniższym koszcie, ale zachowanie jego spójności w sensie operacyjnym oraz transfer przywództwa w obu sferach: rodzinnej i firmowej. Brak możliwości transferu przywództwa oznacza konieczność zmiany kultury organizacyjnej, sposobu zarządzania dopasowanego do faktycznych zdolności nowego pokolenia. O ile w sferze „biznesowej” firmy rodzinnej można próbować zaaplikować profesjonalizację zarządzania, rozumianą jako przyjmowanie

rozwiązań typowych dla kultury korporacyjnej oraz fazy rozwoju przedsiębiorstwa (np. wg wspomnianego modelu Greinera), to w sferze „rodzinnej” brakuje często sformalizowanej struktury, która byłaby wsparciem dla rodziny biznesowej w prowadzeniu jej interesów, kiedy ich skala i stopień komplikacji przekracza możliwości samodzielnego zajmowania się nimi przez członków rodziny. Typowym problemem jest zabezpieczenie dziedzictwa przed roztrwonieniem lub możliwymi konfliktami przez kolejne pokolenia.

Rodziny biznesowe, mające świadomość zagrożeń procesu udanej sukcesji w perspektywie kolejnych pokoleń, szukają rozwiązań instytucjonalnych wspomagających jej członków, rekompensując ich potencjalną niezdolność do aktywnego zarządzania dziedzictwem w stopniu porównywalnym z pokoleniem założycieli. Próbą stworzenia struktury organizacyjnej, która w sposób profesjonalny może zapewnić zarządzanie sprawami w obszarze każdego z trzech kapitałów rodziny biznesowej w sposób ciągły oraz niezależny od aktualnej kondycji członków rodziny, jest Family Office (niestety, tak jak i wielu innych językach nie ma jeszcze dobrego polskiego terminu dla takich podmiotów).

1. Czym jest i jak ewoluje Family Office?

1. 1. Modelowe rozwiązanie Single Family Office w USA

Amerykańska federalna Komisja ds. Papierów Wartościowych i Giełd (US Securities and Exchange Commission – dalej: *SEC*) zajęła się sprawą Family Office z uwagi na ich rosnącą rolę w obrocie inwestycyjnym [SEC 2011, ss. 2–4] oraz w wyniku potrzeby uporządkowania zakresów odpowiedzialności doradców działających na rzecz klientów na rynkach kapitałowych. Przytoczony kontekst jest istotny ze względu na perspektywę, z jakiej SEC zajmują się sprawą.

Zatem SEC definiuje Family Office, pracujące dla jednej rodziny (tzw. Single Family Office – SFO) jako jednostki założone przez bogate rodziny w celu zarządzania ich bogactwem, planowania dla ich rodzin przyszłości finansowej i świadczenia innych usług członkom rodziny. Dosłowna definicja Par. 275.202(a)(11)(G)-1 Family Offices Kodeksu Regulacji Federalnych [SEC, 2011, str. 45-46] litera b. brzmi:

„Family office jest spółką (wraz z jej dyrektorami, partnerami, członkami, menedżerami, powiernikami i pracownikami działającymi zgodnie z zakresem ich zatrudnienia), która:

- nie ma innych klientów niż klienci z rodziny, przy zastrzeżeniu, że jeśli osoba niebędąca klientem z rodziny stanie się klientem Family Office w rezultacie śmierci członka rodziny albo kluczowy pracownik albo inny niedobrowolny transfer z członka rodziny lub kluczowego pracownika, wówczas taka osoba

będzie uważana za klienta z rodziny dla celów Par. 275.202(a)(11)(G)-1 w ciągu roku następującego po zakończeniu przekazania tytułu prawnego do majątku w efekcie niedobrowolnego zdarzenia,

- jest w pełni własnością klientów z rodziny i jest w pełni kontrolowana (bezpośrednio lub pośrednio) przez jedną lub kilka osób z rodziny i/lub jednostki kontrolowane przez rodzinę;
- nie uważa się wobec otoczenia jako doradca inwestycyjny (...).”

Według różnych szacunków przywoływanych przez SEC, liczba tak zdefiniowanych SFO w samych USA waha się od poniżej jednego do pięciu tysięcy [SEC 2011, s. 39, przypis 126]. Według Elisabeth Ody z agencji Bloomberg [2011], cytującej szacunki Family Wealth Alliance (FWA) LLC, firmy badającej branżę Family Office, około trzy tysiące SFO zarządzają w USA aktywami o wartości 1,2 bilionów USD. Przyjmuje się, że SFO ma sens, jeśli zarządza ono majątkiem o wartości co najmniej 100 milionów dolarów [Wilson 2012, s. 10].

Warto zaznaczyć, że powyższa interpretacja pojęcia SFO przez SEC odnosi się przede wszystkim do sfery kapitału finansowego – ponieważ tylko ta sfera poddaje się regulacji władz federalnych USA. To jednowymiarowe spojrzenie umożliwia jednak pewną kwantyfikowalność zjawiska oraz zwraca uwagę na warunek konieczny powstania Family Office – musi być majątek i to na tyle znaczący, aby zarządzanie nim w imieniu rodziny dało wystarczającą wartość dodaną, czyli aby bilans korzyści i nakładów związany z powierzeniem spraw Family Office był dla rodziny dodatni. Stąd przywoływana jest wspomniana granica 100 mln USD wartości majątku jako uzasadniająca powołanie SFO. W najświeższym badaniu FWA [2012, s. 4] poświęconemu SFO najmniejsze spośród ankietowanych 34 biur obsługiwało wprawdzie aktywa o wartości jedynie 20 milionów USD, jednak mediana wynosiła 320 milionów USD, a największe z badanych biur obsługiwało majątek sięgający 1,8 miliarda USD. Zatem dane te i praktyka wskazują, że poniżej 100 milionów USD wartości aktywów rodzina biznesowa powinna szukać rozwiązania swoich problemów raczej w strukturach zwanych Multi Family Office (MFO), które:

- nie są własnością rodziny,
- zasoby mogą być współdzielone z innymi rodzinami,
- zakres obsługi może być ograniczony.

Choć SEC (z racji swoich kompetencji ustawowych) ogranicza się do spraw inwestycyjnych, to działalność Family Office nie ogranicza się do tego obszaru. Wręcz przeciwnie! Na podstawie szeregu wywiadów przeprowadzonych z kilkudziesięcioma amerykańskimi Family Office przez Richarda C. Wilsona [2012, s. 18] przekrój usług oferowanych prezentuje się następująco:

-
- zarządzanie portfelem inwestycyjnym,
 - doradztwo podatkowe,
 - ewidencja i raportowania,
 - zarządzanie filantropią,
 - międzypokoleniowe zarządzanie majątkiem,
 - czuwanie nad poprawnością wewnętrzną i zgodnością z regulacjami prawnymi,
 - zarządzanie ryzykiem i zabezpieczeniami,
 - zarządzanie i budżetowanie życia prywatnego,
 - zarządzanie flotami (auta, jachty) i współwłasnościami (np. nieruchomości, jachty),
 - edukacja i praktyczne przysposobienie do życia i zawodu.

Powyższe spektrum usług różni się w praktyce w zależności od konkretnej sytuacji konkretnej rodziny. Ogromne znaczenie ma, przykładowo, stopień globalizacji interesów rodziny, który wymuszać może konieczność zastosowania kompletnie różnych rozwiązań merytorycznych, kadrowych i organizacyjnych.

1.2. Etapy rozszerzania zakresu wsparcia przez Family Office

Obszary pokrywane przez Family Office mogą być obejmowane stopniowo. W praktyce, rodziny biznesowe wraz ze wzrostem ich majątków potrzebują coraz więcej fachowego wsparcia i wcale nie zaczynają od razu od powierzenia spraw Family Office, ale krok po kroku ewolucyjnie zbliżają się do tego rozwiązania, stopniowo rozszerzając obszary powierzane do zewnętrznej obsługi. Dlatego warto przyjrzeć się etapom ewolucji struktur obsługi potrzeb rodziny biznesowej, poczynwszy od najprostszych do najbardziej skomplikowanych. Kolejny etap ewolucji oznacza zwykle zwiększenie umocowania decyzyjnego osoby spoza rodziny wobec rosnącego stopnia złożoności procesów do obsługi skonfrontowanych z rosnącym dystansem rodziny od zarządzania majątkiem i firmą.

Tabela 1. Etapy ewolucji struktur obsługi rodziny biznesowej wg stopnia skomplikowania procesów do obsłużenia

Nazwa etapu rozwoju struktury	Profil struktury	Poziom umocowania decyzyjnego osób spoza rodziny	Komentarz
Rozszerzony planista finansowy	Wykorzystanie wiedzy, umiejętności specjalisty dla planowania budżetów i inwestycji rodziny w konfrontacji z jej celami i potrzebami.	Niski. Tylko przetwarzanie danych i ew. analizowanie. Decyzje i wykonane w ręku rodziny.	Często usługa oferowana przez doradców finansowych, ubezpieczeniowych i private banking.
Wirtualne Family Office	Wykorzystanie wiedzy, umiejętności specjalistów z RÓŻNYCH DZIEDZIN dla planowania i realizacji celów rodziny oraz administrowania jej sprawami. Nie ma jednak żadnej struktury integrującej.	Niski lub ograniczony do bardzo rutynowych czynności, częściowo wykonywanych przez dostawców. Rodzina samodzielnie podejmuje i integruje większość decyzji, wykonywanych przez różnych dostawców.	Sprawy się komplikują, ale rodzina ma jeszcze możliwość operowania bezpośrednio z wieloma zewnętrznymi specjalistami – np. broker ubezpieczeniowy, makler, agenci i administratorzy nieruchomości.
Zewnętrzny dyrektor inwestycyjny	Wynajęty profesjonalista, działający na własny rachunek, otrzymuje w zarządzanie majątek rodziny, jednak zazwyczaj jest skrzepowany dość ścisłymi wytycznymi – np. ma swobodę w wyborze pomiędzy instrumentami tej samej klasy, ale nie może zmieniać struktury portfela wg klas aktywów. Skupienie na sprawach inwestycyjnych – administrowanie pozostałymi sprawami rodziny pozostaje w jej domenie.	Średni. Samodzielność w ramach wytycznych operacyjnych.	Pierwszy krok rodziny do delegowania rutynowych decyzji na rzecz profesjonalisty z częściową utratą kontroli na rzecz procedur i zaufania.

Nazwa etapu rozwoju struktury	Profil struktury	Poziom umocowania decyzyjnego osób spoza rodziny	Komentarz
Prywatny Fundusz Powierniczy (Trust)	Zarządzający ma dużą swobodę umożliwiającą mu samodzielne optymalizowanie portfela inwestycyjnego w zależności od przyjętego ogólnego modelu inwestowania. Rodzina w zasadzie nie ma wpływu na bieżące operacje. Skupienie na sprawach inwestycyjnych – administrowanie pozostałymi sprawami rodziny pozostaje w jej domenie.	Wysoki, ale ograniczony do inwestycji. Samodzielność decyzji a rozliczanie na podst. benchmarków. Jednak bez decyzji o charakterze administrowania różnymi klasami majątku.	Fundusz ma precyzyjną strukturę i szereg zabezpieczeń, które pozwalają z jednej strony powiernikowi na dość swobodne działanie, a rodzinie dają poczucie bezpieczeństwa.
Multi Family Office (MFO)	Przekazanie spraw administrowania majątkiem oraz inwestowania wyspecjalizowanej firmie outsourcingowej, obsługującej wiele rodzin o zbliżonym poziomie wartości majątku i złożoności spraw. Z uwagi na balans pomiędzy optymalizacją zasobów firmy outsourcingowej a ceną możliwą do zaakceptowania przez rodziny, zasoby te są współdzielone pomiędzy różne rodziny, stosownie do potrzeb, ustaleń. Zasobami tymi zarządza MFO. Cele różnych rodzin, będących klientami MFO mogą być różne, jednak to nie przeszkadza w operacyjnej współpracy między klientami, a dostawcą.	Wysoki. Umocowanie do decyzji zorientowanych na cel. Także w różnych klasach majątku.	Szczegółowe procedury i rozbudowane struktury rozszerzone są poza obszar inwestycyjny. Dużo usług dodanych – np. consierge, planowanie edukacyjne, kontrola wewnętrzna, współpraca z doradcami w zakresie restrukturyzacji biznesu rodzinnego, Współudział w nadzorze korporacyjnym.

Nazwa etapu rozwoju struktury	Profil struktury	Poziom umocowania decyzyjnego osób spoza rodziny	Komentarz
Zewnętrzne Family Office	Poziom złożoności spraw rodziny wymaga wydzielenia w firmie outsourcingowej zespołu skupionego WYŁĄCZNIE sprawom tej jednej rodziny. Jednak skład zespołu oraz sposób jego działania pozostają poza kontrolą rodziny.	Wysoki. Wydzielenie w firmie outsourcingowej zespołu adresowanego WYŁĄCZNIE do jednej rodziny.	Zakres działania jak wyżej.
Zamknięte Family Office	Szczególna, rzadka forma. Własne Family Office, ale bez perspektywy zmian w rodzinie – liczba klientów z rodziny stała bądź malejąca. Rodzina ma wpływ na operacyjne procedury i osoby. Sama jest pracodawcą. Z przyczyn natury rodzinnej lub innej, nie jest przewidziane jako narzędzie sukcesji dla następnego pokolenia, poza sprawnym zorganizowaniem transferu.	Najwyższy poziom. Bardzo duża swoboda oparta na przestrzeganiu Ładu Rodzinnego i wynikających z niego wytycznych, jednak o ograniczonym horyzoncie czasowym.	Zakres działania jak poprzednio. W miarę upływu czasu profil inwestycyjny kieruje się wyraźnie w stronę aktywów mniej ryzykownych a bardziej płynnych.
Single Family Office (SFO)	Własne Family Office. Klientami są wszyscy członkowie rodziny – obecni i przyszli.	Najwyższy poziom. Bardzo duża swoboda oparta na przestrzeganiu Ładu Rodzinnego i wynikających z niego wytycznych. Nakierowanie na udaną sukcesję przez pokolenia.	Zakres działania jak poprzednio, jednak z wyraźnym profilem długoterminowym. Duża rola wspomagania w kultywacji Ładu Rodzinnego.
Joint venture Family Office (JVFO)	Alians kilku rodzin i ich SFO zawiązywany dla przeprowadzania długotrwałych wspólnych projektów – choćby dla dywersyfikacji ryzyka lub uzyskania efektu skali.	Ekstremalnie wysoki poziom, ponieważ wymaga godzenia potencjalnych sprzeczności między rodzinami.	Nie jest to MFO z uwagi na WSPÓLNE CELE kilku rodzin. Przykładowo wspólna polityka inwestycyjna.

Źródło: opr. własne na podst. Klasyfikacji FWA.

Warto zauważyć, że początkowo nie ma mowy o stałej, formalnej strukturze obejmującej całokształt pól zainteresowania czy aktywności rodziny biznesowej. Choć rozwiązanie typu Trust jest zwykle formalnie bardzo zaawansowane, to jednak nadal skupia się ono przede wszystkim na aspektach inwestycyjnych / majątkowych. Dopiero rozwiązanie Multi Family Office (MFO) ma szanse i możliwości na dostarczenie prawdziwie kompleksowego rozwiązania. Wilson [2012, s. 20] uważa, że wartość 20 mln USD aktywów już predestynuje do rozważania powierzenia przez rodzinę biznesową spraw do MFO.

2. Sytuacja w Polsce

Według kontrowersyjnego, lecz powszechnie znanego rankingu tygodnika „Wprost” [2012], umowną granicę 300 milionów złotych wartości majątku przekroczyło 75 rodzin polskich w 2012 r. Nie słychać natomiast, aby polskie rodziny powszechnie podążały śladem rodzin z krajów o bardziej rozwiniętej i nieprzerwanej tradycji zarządzania majątkiem rodzin biznesowych. Nie ma też żadnych badań poświęconych tej problematyce na gruncie polskim – z banalnego powodu dotychczasowego braku przedmiotu takich badań.

Przyczyny braku wykształcenia się dotychczas SFO w Polsce są prawdopodobnie następujące:

- majątek jest jeszcze aktywnie zarządzany przez pokolenie twórców firm rodzinnych;
- nie ma świadomości istnienia i przydatności takich struktur;
- nie ma podaży usług (nawet na potrzeby wewnętrzne rodzin) ani możliwości ich wykształcenia, z braku popytu.

Stan ten jednak w najbliższych latach powinien ulec zmianie, ponieważ:

- wymuszą to zmiany pokoleniowe i wynikające z nich ryzyko niedostatku kapitału ludzkiego młodego pokolenia (liczba i predyspozycje) rodzin biznesowych, nierekompensującego ubytków w starszym;
- rosnąca skala majątku rodzin i jego zróżnicowanie na różne klasy aktywów umiejscowionych w różnych lokalizacjach i jurysdykcjach będą wymagać coraz większej energii, umiejętności i uwagi;
- polski biznes ma nadzwyczajną zdolność przyswajania rozwiązań wypracowanych w bardziej rozwiniętych krajach.

Jednakże biorąc pod uwagę przedstawiony powyżej model etapów ewolucji struktur obsługi rodziny biznesowej wg stopnia skomplikowania procesów do obsłużenia, należy przed wszystkim skupić się na etapach wcześniejszych niż SFO. Kluczowym etapem dla powodzenia rozwoju wsparcia dla rodzin biznesowych jest to MFO, ponieważ:

- etapy „niższego szczebla” niż MFO są już łatwo dostępne dla polskich rodzin biznesowych, w zależności od ich potrzeb i możliwości finansowych, a oferowane są przez szereg podmiotów, włączając zagraniczne (np. Fundusze Inwestycyjne Zamknięte FIZ połączone z elementem cypryjskim);
- do tej pory brak jest integratorów usług dla rodzin biznesowych – każda z profesji jest zamknięta na inne – przykładowo: *private banking* skupia się na płynnych aktywach, prawnicy nie zajmują się zarządzaniem, doradcy podatkowi mają swoją perspektywę, a Ładem Rodzinnym nie zajmuje się nikt.

Podsumowanie – Rola Family Office w procesach sukcesji firm rodzinnych

Sukcesja w firmie rodzinnej jest zawsze potencjalnym źródłem kryzysu. W rzeczywistości jest to najważniejszy test zdolności do przetrwania zarówno firmy, jak i rodziny. Jest to etap w cyklu życia rodziny biznesowej, który być może jest najlepiej zbadany, a jednocześnie najmniej rozumiany [Gersick 1997, s. 92]. Po odejściu lidera kolejne pokolenie może rozpocząć konflikt lub po prostu nie podołać wyzwaniu. Sukcesja musi być dobrze przygotowana zarówno w sferze „biznesowej”, jak i „rodzinnej”, tym bardziej, że sukcesja poprzez odejście najbliższych łączy się czasem z tragedią w sensie ludzkim. Pożądanym jest traktowanie sukcesji jako procesu a nie zrządzenia losu. Tematyka sukcesji w optyce firmy rodzinnej jest coraz lepiej opisywana i zbadana także i przez polskich badaczy [przykładowo: „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2012, Tom XIII, Zeszyt 7]. Korzystając m.in. z wniosków badaczy, firmy rodzinne mogą przygotowywać swoje struktury do przeprowadzenia sukcesji w najbardziej „miękki” sposób. Natomiast lustrzana „rodzinna” strona zagadnienia pozostaje na razie poza zainteresowaniem lub zasięgiem badaczy.

Cele i zachowania rodziny powinny być spójne i w równowadze z celami firmy. To samo dotyczy przygotowania procesu sukcesji. Zgadzam się z A. Marjańskim, że: „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” [„Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2012, Tom XIII, Zeszyt 7, s. 24]. W przypadku rodzin o znacznym majątku na dodatek zróżnicowanym pod względem charakteru, lokalizacji, jurysdykcji, sposobu administrowania, Family Office jest rozwiązaniem wspomagającym rodzinę biznesową nie tylko w prowadzeniu bieżących spraw, ale przede wszystkim w procesie sukcesji poprzez:

- integrowanie i stabilizowanie spraw rodziny biznesowej przez fachowy personel spoza rodziny – tym samym amortyzując ew. problemy z kapitałem ludzkim rodziny biznesowej,

-
- inwentaryzację majątku w obu sferach: „biznesowej” i „niebiznesowej”,
 - integrację informacji o stanie i perspektywach majątku oraz przepływach pieniężnych w obu sferach,
 - umożliwienie łatwiejszej i bardziej racjonalnej komunikacji wewnątrz rodziny – opartą na faktach, co redukuje ryzyko konfliktów rodzinnych opartych na mylnych wyobrażeniach,
 - ułatwienie łatwego dostępu do spójnej i jakościowo dobrej informacji profesjonalistom spoza rodziny,
 - racjonalizację zarządzania majątkiem „niebiznesowym” i racjonalizowanie tym samym polityki dywidendowej czy alimentacyjnej w firmie rodzinnej,
 - integrowanie w operacyjnych planach sukcesji celów rodziny i firmy rodzinnej,
 - bieżące wsparcie fachowe w optymalizowaniu prowadzenia spraw rodziny,
 - ułatwienie ewentualnego ograniczenia czynnika rodzinnego w firmie w sferze operacyjnej do roli bardziej nadzorczej, za to bez wykluczania członków rodziny niemających predyspozycji biznesowych,
 - umożliwienie lub usprawnienie funkcjonowanie instytucji Ładu Rodzinnego – zasad integrujących wokół wspólnych wartości moralnych i materialnych różne gałęzi rodziny poprzez pokolenia.

Firmy rodzinne często kojarzą się z sektorem małych i średnich przedsiębiorstw (SME) – choćby tak zogniskowany jest raport PARP. Jednak masowość tej populacji nie powinna przesłaniać problemów rodzin, którym udało się w pierwszym pokoleniu wybić do grona firm dużych. Stopień komplikacji zagadnień, z jakimi rodziny te muszą spotykać się w zarządzaniu swoim majątkiem, zarówno aktywnym biznesowo i pasywnym, jest zupełnie inny niż w sektorze SME, choćby ze względu na wielkość, liczbę i różnorodność elementów majątku, zagadnienia prawne oraz często ulokowanie i operowanie nim w różnych jurysdykcjach. Dlatego też, w obliczu z jednej strony konieczności przewyciężenia kolejnych faz rozwoju biznesu, a z drugiej stawienia czoła zmianom pokoleniowym, niezbędne są struktury, które pozwolą integrować skutecznie i efektywnie zarządzanie obydwoma sferami systemu firmy rodzinnej – sprawami firmowymi i rodzinnymi. Nawet jeśli jest to poza zasięgiem firm z sektora MŚP. Kluczową jest oczywiście wartość majątku i dlatego w Rosji Family Office na większą skalę działają już co najmniej od końca pierwszej dekady XXI w. (np. Tretij Rim). Coraz więcej polskich rodzin biznesowych, choć później od rosyjskich, może oczekiwać i szukać podobnego wsparcia w interesach.

W sposób naturalny, zgodny z liczebnością i stopniem dojrzałości populacji polskich rodzin biznesowych, wraz ze wzrostem wartości i złożoności ich majątku, pojawią się niebawem w pejzażu polskiej przedsiębiorczości rodzinnej lub jej otoczenia najpierw Multi Family Office, a potem Single Family Office. A powodzenie polskiego biznesu rodzinnego przekładać się będzie na coraz większy stopień złożoności spraw do zarządzania tak w sferze biznesowej, jak i rodzinnej (np. wsparcie w realizacji Ładu Rodzinnego). Jakość pracy tego nowego sektora wspomagania biznesu będzie znacząco wpływać na jakość zarządzania firmami rodzinnymi w dłuższej perspektywie.

Bibliografia

- Budziak T. (2012), *Sukcesja w rodzinie biznesowej – spojrzenie praktyczne*, Poltext, Warszawa.
- FWA (2010), The Family Wealth Alliance LLC, *Building Brigdes – Landscape, Comparisons & Implications*, prezentacja z 2010 <http://www.slideshare.net/khanyasmin/copyright-2010-family-wealth-alliance-llc-all-rights-reserved>, dostęp: 20 grudnia 2012.
- FWA (2012), The Family Wealth Alliance LLC *Single-Family Office Study*, Konferencja 5th Annual Fall Forum 2012, Chicago.
- Gersick K.E., Davis J.A., Hampton M.M., Lansberg I. (1997), *Generation to Generation: life cycles of the family business* Harvard Business School Press, Boston MA.
- Greiner L. E. (1972), *Evolution and Revolution as Organizations Grow*, "Harvard Business Review", May-June 1998, Vol. 50(4).
- Greiner L. E. (1998), *Evolution and Revolution as Organizations Grow*, Harvard Business Review May-June 1998 (oryginalnie). Reprint on demand
- Hughes J. Jr. (2004), *Family wealth: keeping it in the family (...)*, Bloomberg Press, New York.
- Lansberg I. (1999), *Succeeding generation: realizing the dream of families in business*, Harvard Business School Press, Boston MA.
- Ody E. (2011), *Family Offices Seek to Shield Rich Clients From SEC Disclosure*, Bloomberg [online] <http://www.bloomberg.com/news/2011-12-13/family-offices-seek-shield-from-sec-disclosure.html> dostęp: 31 stycznia 2013.
- Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (2009). Raport *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*, Warszawa.
- Safin K. (2010). Pojęcie „przedsiębiorstwo rodzinne” – teoretyczne dylematy i praktyczne konsekwencje, „Problemy zarządzania”, vol. 8, nr 4 (30), Warszawa.
- SEC Securities and Exchange commission (2011), *17 CFR Part 275 [Release No. IA-3220; File No. S7-25-10]*, <http://www.sec.gov/rules/final/2011/ia-3220.pdf>, dostęp: 20 grudnia 2012.

Sułkowski Ł. Marjański A. (2009), *Firmy rodzinne – jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Poltext, Warszawa.

Sułkowski Ł. (red.) (2012), Materiały z konferencji *Firmy rodzinne – współczesne wyzwania przedsiębiorczości rodzinnej. Kierunku i strategię rozwoju*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” t. XIII, zeszyt 7, Łódź.

Wilson R.C. (2012), *The Family Office Book. Investing Capital for the Ultra-Affluent*, John Wiley & Sons, New York.

Wprost (2012), tzw. *Lista 100 najbogatszych*, <http://100najbogatszych.wprost.pl/obiekt/id,1932/ide,27/idk,0/edycja-2012-Wojciech-Wajda-z-rodzina.html>, dostęp: 21 grudnia 2012.

II. Strategie firm rodzinnych

Jacek Lipiec

Szkoła Główna Handlowa

Statut Dziedzictwa Grupy Łapaj jako przykład właścicielskiego nadzoru rodzinnego

The Inheritance Statute of the Łapaj Group as the example of the family governance

Abstract: The paper addresses a concept of the family governance with the case of the Inheritance Statute of the Łapaj Group. The methodology of the family governance was presented according to the concept of the INTES House which includes components as shareholders (corporate governance), mission and values (family governance), organizational roles and people and ownership model. All these elements reflect ownership strategy that is called as the family constitution. The Inheritance Statute of the Łapaj Group regulates such issues as ownership and governance structure, family members' education program and the role and function of the family governance organs. In addition, the Inheritance Statute includes three family agreements concerning (1) ownership rights, (2) recruitment and work conditions and (3) conflict resolution.

Key-words: family governance, INTES House, inheritance statute, Łapaj Family Group.

”Familienunternehmen denken in langen Zeiträumen. Sie gibt es schon lange, und sie möchten auch noch lange existieren; das heißt, sie wirtschaften nachhaltig”²⁹

Angela Merkel, Kanclerz Niemiec

Wstęp

Angela Merkel, Kanclerz Niemiec, odnosząc się do znaczenia firm rodzinnych w gospodarkach światowych, czterokrotnie użyła słowa „długo” i jego po-

²⁹ „Firmy rodzinne myślą w perspektywie długoterminowej. Istnieją i chcą istnieć długo; oznacza to że zarządzają długotrwale”, Merkel tritt Sorgen entgegen, <http://www.bundestkanzlerin.de>, June 9, 2012.

chodnych w zaledwie dwóch zdaniach, aby oddać specyfikę firm rodzinnych. Niewątpliwie długotrwałość funkcjonowania firm rodzinnych w gospodarkach światowych odróżnia te podmioty od firm nierodzinnych. Jednak długotrwałość istnienia nie jest łatwym wyzwaniem dla rodzin właścicielskich, gdyż ich firmy muszą znaleźć odpowiedni balans pomiędzy triadą: rodzina – system zarządzania – struktura własności. W szczególności wyzwaniem stanowi integracja pierwszych dwóch elementów: systemu rodziny oraz systemu zarządzania, gdyż cele i zadania obu tych systemów z natury swej nie są współbieżne: podczas gdy podstawowym zadaniem systemu rodziny jest wychowanie potomka, to systemu przedsiębiorstwa generowanie zysków (patrz tabela 1). Każde z tych zadań posiada odrębne cechy, które to jeszcze bardziej komplikują funkcjonowanie firmy rodzinnej.

Tabela 1. Wartości rodzinne w przedsiębiorstwie

System rodziny:	System przedsiębiorstwa:
Cechy:	Cechy:
Skupianie się na własnych problemach Zachowania oparte na emocjach Bezwarunkowa akceptacja Dzielenie się Dożywotnia przynależność Niechęć do zmian	Otwartość wobec świata zewnętrznego Zorientowanie na cel Brak emocji u podstaw działania Nagradzanie wyników Członkostwo zależne od wyników Akceptacja zmian Akceptacja warunkowa Świadome zachowania
Zadania:	Zadania:
Pielęgnowanie Rozwijanie się Wychowywanie	Generowanie zysków Rozwijanie profesjonalnych umiejętności

Źródło: G. Thornton, *Biznes rodzinny*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2004.

W wielu przypadkach nie udaje się zharmonizować obu systemów, co prowadzi do konfliktów, a w konsekwencji nawet do upadku firmy rodzinnej. Dodatkowo całą sytuację komplikuje fakt, że przedsiębiorstwo rodzinne stanowi o wiele bardziej złożony podmiot gospodarczy niż składający się tylko z interakcji systemu rodziny z systemem zarządzania, co stanowiło główny nurt rozważań w początkowym stadium badań przedsiębiorczości rodzinnej. O ile badacze byli zgodni co do wpływu tych dwóch systemów na specyfikę firm rodzinnych, o tyle niektórzy uważali, że musi istnieć jeszcze inna składowa przedsiębiorstwa rodzinnego, która w bardziej precyzyjny sposób determinuje jego charakter. Badacze tematyki sugerowali oddziaływanie różnych dodatkowych systemów, jak: technologia i rynek (P. Davis i D. Stern), założyciel jako

łącznik między firmą a rodziną (R. Beckhard i W.G. Dyer) czy też indywidualizm (W. McWhinney). W ostatnim przypadku B. Hollander dodała do indywidualizmu również system otoczenia jako ważny element kształtujący firmy rodzinne. Jednak na przestrzeni czasów dominującym (trzecim) systemem okazała się *struktura własności*, która została zaproponowana przez R. Tagiuri i J. Davisa w 1982 roku. I. Lansberg proponował dwukrotnie (w 1983 i 1988 roku), aby do struktury własności dołączyć również system otoczenia, jednak jego postulat nie spotkał się z powszechną akceptacją. Grupa Ekspertcka Komisji Europejskiej przyjęła w 2009 roku definicję firmy rodzinnej, opierając się na trzech systemach zaproponowanych przez R. Tagiuri i J. Davisa, co oznaczało, że to podejście należy traktować jako wiodące wśród krajów członkowskich, zaś pod pojęciem firmy rodzinnej należy rozumieć firmę o dowolnym rozmiarze, w której [European Commission 2009, s. 10]:

- Większość głosów jest w posiadaniu osoby fizycznej (osób), która założyła firmę lub w posiadaniu osoby fizycznej (osób), która nabyła udziały w firmie, lub w posiadaniu jej współmałżonka(ów), rodziców, dzieci, lub bezpośrednich spadkobierców dzieci.
- Głosy w akcjonariacie mają charakter pośredni lub bezpośredni.
- Przynajmniej jeden członek rodziny lub jego krewny jest formalnie zaangażowany w strukturach zarządczych, bądź nadzorze firmy.
- W przypadku spółek notowanych na giełdzie, o firmie rodzinnej mówi się wówczas, gdy osoba, która założyła lub nabyła firmę (kapitał akcyjny) lub jej rodzina, lub potomkowie posiadają 25 procent głosów wynikających z posiadanych akcji.

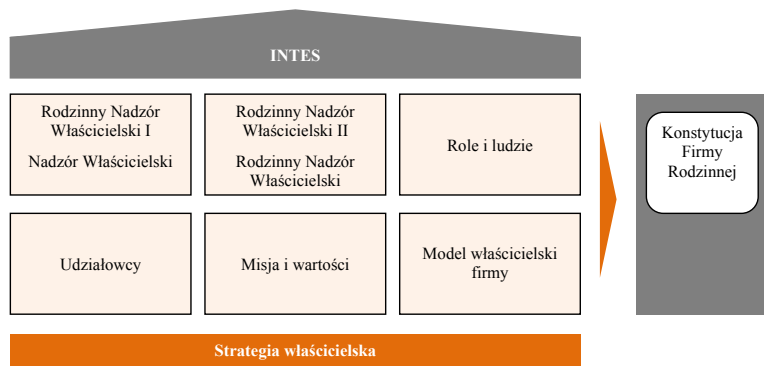
Złożoność firmy rodzinnej, wynikająca z jej specyfiki, powoduje, że zarządzanie takim podmiotem jest o wiele trudniejsze niż firmą nierodzinną, jednak to firma rodzinna potencjalnie dłużej funkcjonuje na rynku. Kluczem do sukcesu wydaje się uregulowanie oddziaływania trzech wspomnianych wcześniej systemów firmy rodzinnej. W 2001 roku konsultanci McKinsey [2001, s. 82] zwrócili uwagę na fakt, że firmy rodzinne, w celu bardziej skutecznego konkurowania na rynku, powinny tworzyć skuteczniejsze strategie, wdrażając wcześniej efektywny system nadzoru rodzinnego. Argumentowali, że taki system nie tylko zapobiega kłótniom rodzinnym, które mogą mieć poważne konsekwencje dla firmy, ale także niesie ze sobą wiele innych korzyści, jak np. posiadanie określonego planu sukcesji. Reasumując, konsultanci McKinsey podkreślili, że rozwiązaniem, które umożliwia długotrwałe funkcjonowanie firmy rodzinnej na rynku, stanowi odpowiednio wdrożony **rodzinny nadzór właścicielski**. Najczęściej firmy rodzinne wdrażają taki nadzór pod postacią protokołu firmy rodzinnej bądź konstytucji firmy rodzinnej. Na interesujący

wątek z badań rodzinnego nadzoru zwrócili M. Gallo oraz S. Tomaselli [2006, s. 298], którzy stwierdzili, że sam proces tworzenia wewnętrznego nadzoru rodzinnego stanowi ogromną wartość w sobie i częstokroć okazuje się ważniejszy niż efekt końcowy. Wynika to z faktu, że rodzina, w trakcie procesu tworzenia takiego dokumentu, uzmysławia sobie misję istnienia firmy, jej wartości, cele biznesowe oraz rodzinne, a także sposób oddziaływania rodziny na biznes, co determinuje podstawę rodzinnego nadzoru. Rodzinny nadzór właścicielski rozwinęto w takich krajach jak Hiszpania, Belgia czy też Włochy, jednak należy podkreślić, że świadomość występowania oraz korzyści, płynących z wdrożenia rodzinnego nadzoru właścicielskiego, w większości krajów ciągle nie jest dostrzegana, a wręcz w ogóle nieznana.

1. Charakterystyka rodzinnego nadzoru właścicielskiego

Koncepcja rodzinnego nadzoru właścicielskiego powstała na bazie nurtu nadzoru właścicielskiego (Corporate Governance). Wspólną część nadzoru właścicielskiego i rodzinnego stanowi struktura udziałowców, wśród których kluczowi są udziałowcy z rodziny. W tym kontekście, dla zakwalifikowania firmy jako rodzinnej, ważne jest posiadanie przez członków rodziny odpowiedniego progu głosów: 25%, według przytoczonej wcześniej definicji firmy rodzinnej według Komisji Europejskiej. W ramach rodzinnego nadzoru wyróżnia się elementy właściwe dla przedsiębiorczości rodzinnej, co metodologicznie można zobrazować na przykładzie tzw. Domku wg INTES (patrz rys. 1). Podstawę tego Domku stanowi strategia właścicielska firmy rodzinnej. Oznacza to, że wszelkie działania, związane z firmą rodzinną, są w rzeczywistości pochodną strategii właścicielskiej. Filary tego Domku konstruuje się w oparciu o elementy nadzoru właścicielskiego, rodzinnego nadzoru właścicielskiego oraz ludzi, którzy są przypisywani do określonych ról organizacyjnych.

Rys. 1. Strategia właścicielska tzw. Domku wg INTES



Źródło: K. Schween, A. Koeberle-Schmid, P. Bartels, A. Hack, *Die Familienverfassung, Zukunftssicherung für Familienunternehmen*, INTES Akademie für Familienunternehmen, 2011, s. 38.

Warto zwrócić uwagę na fakt, że różnica pomiędzy nadzorem właścicielskim a rodzinnym polega na ustanowieniu odpowiednich organów w tym drugim przypadku, w którym odpowiednie role pełnią członkowie rodziny. Tworząc konstytucję firmy rodzinnej, istotne staje się, aby rodzina właścicielska stworzyła opisy ról oraz warunki, na jakich pracownicy – w szczególności przedstawiciele rodziny – mogliby je pełnić. Zatem istotna korzyść z wdrożenia konstytucji polega na zniwelowaniu zjawiska właściwemu firmom rodzinnym, a mianowicie nepotyzmu.

Rodzinny nadzór właścicielski niesie ze sobą wiele dodatkowych korzyści, poza uregulowaniem trzech wspomnianych wcześniej systemów właściwych firmom rodzinnym. W szczególności rodzinny nadzór właścicielski [Kenyon-Rouvinez, Ward 2005, s. 53]:

- umożliwia wszystkim członkom rodziny poznanie i docenienie firmy rodzinnej;
- umożliwia członkom rodziny wzajemne poznanie się;
- rozwija poczucie gospodarowania firmą i poczucia dumy z własności rodzinnej;
- nadaje kierunek rozwojowi i wspomaga wdrażanie protokołu / konstytucji firmy rodzinnej;
- zachęca do zaangażowania się jak największej liczby członków rodziny w takie działania jak: programy edukacji biznesowej, ustalanie polityki rodzinnej, projektowanie i wdrażanie czynności, mających na celu zapewnienie rodzinie przyjemnego spędzania czasu razem, prowadzenie archiwów rodzinnych, opisywanie historii rodzinnej oraz wspieranie filantropii rodzinnej;
- promuje wartości rodzinne i rozwija liderów spośród rodziny;
- wspiera komunikację w rodzinie.

Warto zwrócić uwagę na fakt, że na samym czele powyższej listy wymieniono kontekst poznawczy rodzinnego nadzoru. Tym samym podkreślone zostało, że członkowie rodziny, w trakcie procesu tworzenia nadzoru, poznają lepiej siebie oraz firmę. Proces poznawczy prowadzi przede wszystkim do zrozumienia i usprawniania stanu istniejącego, dlatego też w kontekście rodzinnego nadzoru właścicielskiego ważne jest, aby rodzina przeszła przez proces tworzenia takiego dokumentu (co zostało już wcześniej zasygnalizowane – zob. Miguel Gallo i Salvatore Tomaselli), a następnie wdrożyła go w formie pisemnej.

Od momentu zapoczątkowania i nazwania rodzinnego nadzoru właścicielskiego jako Protokołu Rodzinnego przez Miguela Gallo i Johna Warda w 1991 r., powstało wiele jego alternatywnych nazw, które miały oddawać charakter tego dokumentu – według jego twórców. W praktyce firm rodzinnych, rodzin-

ny nadzór właścicielski istnieje również po takich postaciach jak Konstytucji Firmy Rodzinnej, Kreda Rodzinne, Kodeks Firmy Rodzinnej, które zaproponowali Fred Neubauer i Alden Lank w 1998 r. Na tym nie kończy się nazewnictwo tego dokumentu, gdyż w 2000 r. Daniela Montemerlo i Guido Corbetta zaproponowali, aby nazywać go Paktem Rodzinnym, zaś w rok później Randel Carlock i John Ward zasugerowali nazwę Plan Ciągłości Firmy Rodzinnej. Podkreślając wagę procesu sukcesji w firmach rodzinnych, Tomasz Łapaj zaproponował nazwę Statut Dziedzictwa dla tego rodzaju dokumentów (został on wprowadzony przez Rodzinną Grupę Łapaj w 2011 roku).

Bez względu na nazewnictwo, koncepcja rodzinnego nadzoru właścicielskiego powinna wynikać z przyjętej przez rodzinę wizji firmy (patrz rys. 2.). Na wizję rodziny wpływ mają przede wszystkim czynniki związane *stricte* z rodziną właścicielską. Naturalnym czynnikiem firm rodzinnych jest sukcesja, czyli przekazanie firmy kolejnemu pokoleniu. Sukcesja w rodzinie powinna uwzględniać zdolności i zainteresowania dzieci, gdyż one mogą skłonić do zaangażowania się w firmę bądź też realizację planów zawodowych poza firmą rodzinną. Zdolne dzieci, ale nie do końca wyrażające intencje pracy w firmie rodzinnej, mogą znaleźć swoją drogę do firmy poprzez rozwijanie produktów komplementarnych – ciekawym przykładem jest producent drewna, którego córka nie była zainteresowana główną działalnością firmy, ale stworzyła i rozwinęła linię drewnianych placów zabaw, które zdobyły wielu klientów w całej Polsce. Na wizję firmy wpływ ma również otoczenie przejawiające się m.in. w polityce personalnej czy przepisy podatkowe.

Rys. 2. Wizja firmy rodzinnej



Źródło: D. Kenyon-Rouvinez, J.L. Ward (2005), *Family business key issues*, Palgrave, New York, p. 13.

Czynniki rodzinne oraz otoczenie firmy nakreślone są w konstytucji / protokole firmy rodzinnej, zarazem wyznaczając jej strategię działania.

Podsumowując, rodzinny nadzór właścicielski powinien uwzględniać kwestie związane z rodziną, firmą, strukturą własnościową oraz sposobem wdra-

zania przyjętych rozwiązań. Miguel Gallo i Salvatore Tomaselli [Poutziouris, Smyrniotou, Klein 2008, ss. 298–299] wyszczególniają dwie podstawowe sekcje w tego typu dokumentach: (1) elementy, które odnoszą się do wizji oraz misji firmy rodzinnej oraz (2) normy i zasady. Wizja oraz misja firmy rodzinnej odnoszą się do postrzegania firmy w przyszłości z perspektywy członków rodziny właścicielskiej. Prawidłowo sformułowane wizja oraz misja pozwalają na określenie wspólnego zbioru wartości, mających odniesienie zarówno do rodziny, jak i firmy. M. Gallo i S. Tomaselli wyodrębniają cztery elementy, które powinny być zadeklarowane w tej części: (1) powody, dla których firma rodzinna będzie funkcjonować w przyszłości oraz główne wartości rodziny, (2) rodzaj relacji, jakie rodzina zamierza utrzymywać z biznesem obecnie oraz w przyszłości, (3) realistyczne oczekiwania wobec członków rodziny w kontekście biznesu oraz (4) warunki i okoliczności zaprzestania działalności firmy (likwidacja, podział czy sprzedaż). W drugiej sekcji dokumentu regulującego nadzór rodzinny definiuje się normy i zasady panujące w firmie. Zasady oraz normy mają na celu kształtowanie odpowiednich postaw oraz zachowań w firmie, których celem nadrzędnym jest utworzenie kultury organizacyjnej opartej na zaufaniu. Ogólnie mówiąc, w sekcji tej reguluje się relacje stosunków pracy między członkami rodziny a firmą, tj. zasady przyjęcia do firmy, możliwości awansowania, czy też zakończenia stosunku pracy. Ta część dokumentu reguluje również relacje władzy na poziomie biznesowym oraz biznesowo-rodzinnym. Poziom biznesowy określa, jak powinien wyglądać skład zarządu oraz rada nadzorcza, podział głosów w firmie oraz relacje własnościowe. Drugi poziom relacji władzy kształtowany jest na poziomie rodzina-biznes poprzez powoływanie odpowiednich organów rodzinno-biznesowych. W strukturze rodzinnego nadzoru właścicielskiego wyszczególnia się takie organy, jak Zgromadzenie Rodziny, Radę Rodziny, Butik Rodzinny (*Family Office*) czy Komitet udziałowców³⁰. Szczególnie istotne dla firmy rodzinnej wydają się regulacje dotyczące struktury własnościowej, bowiem one w znaczącej mierze determinują, czy firma ma charakter rodzinny. Stąd rodzina powinna określić, jaki jest podział własności, a w szczególności, jakie kroki należy przedsięwziąć w przypadku, gdy któryś z członków rodziny planuje spieniężyć swoje udziały i wyjść z firmy. Odpowiedzi na poniższe pytania, jakie powinni sobie zadać właściciele firmy rodzinnej, pozwolą na sprecyzowanie rodzinnego nadzoru właścicielskiego, a także wyznaczenie odpowiednich ról członkom rodziny w firmie [Schween, Koeberle-Schmid, Bartels, Hack 2011, ss. 36–37]:

- W jaki sposób uregulowano udziały w strukturze własnościowej oraz jak została zorganizowana struktura właścicielska?
- Jakie są cele, wartości oraz misja rodziny w odniesieniu do samej rodziny, do firmy, oraz do struktury własnościowej?

³⁰ Funkcje oraz zadania tych organów zostały opisane w: Lipiec 2011, ss. 37–40.

- Jaki model strategii właścicielskiej preferuje rodzina, i.e. jaki jest akceptowalny poziom ryzyka w odniesieniu do możliwości rynkowych, jaki stopień dywersyfikacji jest najbardziej odpowiedni oraz jakie jest podłoże struktury organizacyjnej oraz strategii firmy?
- W jaki sposób nadzór właścicielski reguluje takie kwestie jak rozdział władzy, tj. zarządzanie i nadzór oraz kwestie finansowe, tj. wynagrodzenia, wypłata dywidend, czy wycofanie wspólnika?
- Jakie ustalono zasady oraz aktywności w ramach rodzinnego nadzoru, których rolą powinno być wspieranie spójności rodziny?
- Jakie role członkowie rodziny będą pełnić w firmie rodzinnej, a jakie role na łonie rodziny?

W momencie, gdy członkowie rodziny odpowiedzą na powyższe pytania oraz uzgodnią swoje role w firmie, wówczas należy je spisać formalnie w postaci dokumentu, tj. protokołu lub konstytucji. Oczywiście zapisy konstytucji mogą i powinny być weryfikowane co jakiś czas, gdyż zarówno kształt oraz oczekiwania rodziny ewoluują, a z drugiej strony sama firma może ulegać przekształceniom, rozwijać się itp. Przykład rodzinnego nadzoru właścicielskiego został przedstawiony na przykładzie Grupy Rodzinnej Łapaj.

2. Statut Dziedzictwa Grupy Rodzinnej Łapaj

Grupa Rodzinna Łapaj działa na rynku hotelarskim, prowadząc dwa ekskluzywne hotele w Polsce. Grupa rozwija się nie tylko poprzez zaspokajanie potrzeb rynku hotelarskiego, lecz przede wszystkim oferowanie usług, które wyprzedzają oferty istniejące na rynku, np. Grupa posiada największy w Polsce zamknięty grill. Strategia Rozwoju Grupy Łapaj została sformułowana następująco: „Za siedem lat wierzymy, że nasza Firma osiągnie status struktury wielowymiarowej, z hotelami jako kluczowy segment biznesu oraz farmy wiatrowe i spalarnie, jako przedsięwzięcia uzupełniające całość naszego biznesu. Firma będzie słynęła z wysokich standardów świadczenia usług w hotelarstwie, jakościowych inwestycji w branży energetycznej, które razem będą przysparzać korzyści w lokalnym otoczeniu dla naszej Rodziny i dumy dla pracowników naszej firmy rodzinnej” <http://www.villaverde.pl/pl/263/grupa-lapaj>, data odczytu 18.03.2013]. Grupa Rodzinna Łapaj wprowadziła w 2011 roku dokument o nazwie „Statut Dziedzictwa”, który reguluje rodzinny nadzór nad biznesem. Tym samym Grupa Łapaj dołączyła do niewielkiej grupy przedsiębiorstw, która normalizuje całokształt stosunków pomiędzy rodziną, firmą a strukturą własnościową. W Polsce wprowadzono podobne rozwiązanie w 2010 roku w firmie Roleski, nazywając je Konstytucją Firmy Rodzinnej Roleski [<http://www.roleski.pl/index.php?page=53&lang=pl>, data

odczytu 18.03.2013]. W odróżnieniu od Konstytucji, która sporządzona została w formie artykułów i paragrafów, Statut Dziedzictwa Firmy Rodzinnej Łapaj spisany został w formie dokumentu ciągłego. Statut Dziedzictwa, jak wskazuje jego nazwa, odzwierciedla intencje, jakimi kierowali się założyciele Firmy Rodzinnej Łapaj – Krystyna i Jan Łapaj – zakładając swoją firmę, a także nakreśla wizję rozwoju firmy. Intencja założycieli zawarta została we wprowadzeniu do dokumentu: „Odkąd zdecydowaliśmy się, aby nasza Firma obrała model biznesu prowadzonego i kontrolowanego przez Rodzinę, sukcesja firmy rodzinnej Łapaj stała się dla nas najważniejszym priorytetem. Z tego też względu zdecydowaliśmy się stworzyć niniejszy dokument w formie Statutu Dziedzictwa, który uregulował nasze relacje biznesowo-rodzinne i wskazał na możliwości, jakie ze sobą niesie przynależność do naszej Firmy Rodzinnej”. Statut składa się ogółem z dziesięciu rozdziałów oraz trzech tzw. porozumień rodzinnych. W rozdziałach uregulowano między innymi kwestie dotyczące:

- struktury własnościowej i zarządczej,
- programu edukacji członków rodziny,
- zarządczych organów rodzinnych.

Jak wspomniano wcześniej, dokument uzupełniają trzy porozumienia rodzinne dotyczące:

- regulacji praw własności;
- sposobu rekrutacji i warunków pracy w firmie rodzinnej;
- rezolucji dotyczących rozwiązywania konfliktów.

Firma rodzinna odróżnia się od nierodzinnej głównie tym, że rodzina posiada ogromny wpływ na funkcjonowanie firmy. Brak jednomyslności członków rodziny może narażać firmę na wiele niebezpieczeństw, dlatego zdaniem Agnieszki Łapaj – sukcesora – tak istotną rolę odgrywa w Statucie Dziedzictwa Rezolucja ds. Konfliktów. Sukcesor wierzy, że dzięki tej rezolucji nie będzie dochodziło do konfliktów w firmie, a nawet jak się one pojawiają, to wprowadzone mechanizmy pozwolą szybko je zniwelować. Z kolei jedną z kluczowych kwestii dla Tomasza Łapaj – drugiego sukcesora – było wprowadzenie do zarządu firmy dyrektora niewykonawczego, którego rolą jest doradzanie i wspieranie rodziny w podejmowaniu kluczowych decyzji dotyczących firmy. Uważa, że w firmie rodzinnej często umykają niektóre perspektywy i możliwości biznesowe, dlatego taka doświadczona osoba jest wręcz na wagę złota dla firmy. Jej głos może być szczególnie ważny, gdy w rodzinie dochodzi do podziału głosów w istotnych dla firmy kwestiach. Warto nadmienić, że dla Rodziny Łapaj klucz do podejmowania wszelkich decyzji oraz regulowania relacji pomiędzy rodziną a firmą, stanowi atmosfera otwartości. W dokumencie wyrażana jest ona w postaci różnych mechanizmów i rozwiązań. Co więcej, Rodzina jest przekonana,

że w tylko w taki sposób należy budować kulturę organizacji, która będzie gwarantem trwania biznesu przez wiele kolejnych pokoleń.

Zakończenie

Rodzinny nadzór właścicielski został wskazany przez firmę konsultingową McKinsey jako jeden z gwarantów funkcjonowania firmy rodzinnej przez pokolenia. Koncepcja rodzinnego nadzoru właścicielskiego wywodzi się z nadzoru właścielskiego, odróżniając się m.in. wprowadzeniem takich organów jak: Zgromadzenie Rodziny czy Rada Rodziny. Rodzinny nadzór funkcjonuje pod różnymi nazwami, wśród których dwie dominujące to protokół rodziny oraz konstytucja firmy rodzinnej. Warto zaznaczyć, że w Grupie Rodzinnej Łapaj został on wdrożony pod nazwą Statutu Dziedzictwa, w celu podkreślenia istoty dziedzictwa koncepcji firmy założonej przez właścicieli – Krystyny oraz Jana Łapaj. Również warto podkreślić, że Statut został stworzony w formie opisowej, jednak ujmuje tzw. trzy porozumienia rodzinne, które okazały się dla Rodziny bardzo istotne.

Bibliografia

- Andrade L.F., Barra J.M., Elstrodt H.P. (2001), *All in the familia*, „The McKinsey Quarterly”, nr 4.
- Gallo M., Tomaselli S. (2006), *Formulating, implementing and maintaining family protocols* [in:] *Handbook of Research on Family Business*, Edward Elgar, UK.
- Kenyon-Rouvinez D., Ward J.L. (2005), *Family business key issues*, Palgrave, New York.
- Lipiec J. (2011), *Konstytucja Firmy Rodzinnej Roleski jako przykład pierwszego rodzinnego nadzoru właścielskiego w Polsce* [w:] A. Marjański (red.) *Firmy Rodzinne – Determinanty funkcjonowania i rozwoju. Zarządzanie rozwojem i zmianą*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, T. XII, z. 7.
- Lipiec J. (2012), *Plan ciągłości firmy rodzinnej* [w:] *Dobra sukcesja*, „Raport Think Tank Magazine”.
- Poutziouris P.Z., Smyrnios K.X., Klein S.B. (2008), *Handbook of Research on Family Business*, Edward Elgar Publishing.
- Schween K., Koeberle-Schmid A., Bartels P., Hack A. (2011), *Die Familienverfassung Zukunftssicherung für Familienunternehmen*, INTES Akademie für Familienunternehmen.
- European Commission (2009), *Overview of Family-Business-Relevant issues: Research, Networks, Policy measures and existing studies*, Final report of the Expert Group.
- Thornton G. (2004), *Biznes rodzinny*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.

Adrianna Lewandowska

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu

Alicja Hadryś-Nowak

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Wpływ czynników rodzinności na postrzeganie przedsiębiorstwa rodzinnego przez interesariuszy zewnętrznych w świetle badań własnych

The influence of family factors on family firm's stakeholders perception – evidence from research

Abstract: Assuming that family-owned company is an economic entity, in which ownership and management control remain in the hands of the family and the functioning of the entity involves more than one family member, it becomes interesting to analyze the influence of family factors on the main stakeholders perception of such companies. Analysis of impact of family factors will allow to prepare a recommendation list in which areas of activity familiarity can be an asset and a source of competitive advantage. The research presented in the article will give answer to the following questions: is it worth to create company's brand with relation with costumers, investors or financial institutions, using family factors? Is it worth to build employers loyalty based on the value system of the family company? And if yes, how to utilize the advantages that have their source in family spirit?

Key-words: family business, family factors, stakeholders of the company.

Wstęp

Aby osiągnąć sukces rynkowy, każde przedsiębiorstwo powinno z jednej strony badać zmieniające się potrzeby klientów, a z drugiej – stale poszukiwać możli-

wości odróżnienia się od swoich konkurentów. Źródłami przewag konkurencyjnych mogą być zarówno otoczenie, jak i (zgodnie z teorią zasobową) zasoby wewnętrzne przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa rodzinne różnią się od tych nierodzinnych właśnie „zestawem” zasobów, zwanych czynnikami rodzinności. Wśród tych czynników wymienia się między innymi: zaangażowanie rodziny w sprawy przedsiębiorstwa, przywiązanie do tradycji, kulturę organizacyjną, będącą w znacznej części odzwierciedleniem systemu wartości rodziny czy długookresową orientację. Powyższe czynniki, które stanowią o specyfice przedsiębiorstw rodzinnych, mogą zatem stać się swego rodzaju „wartością”, zaletą dla klientów. Celem prezentowanego w artykule badania było sprawdzenie, czy „rodzinność” firmy rodzinnej stanowi dla klientów atut oraz czy w związku z tym można, w oparciu o ową „rodzinność”, budować markę i wizerunek przedsiębiorstwa rodzinnego.

1. Główni interesariusze przedsiębiorstwa rodzinnego

Punktem wyjścia do niniejszych rozważań jest założenie, że każde przedsiębiorstwo egzystuje w szerszym kontekście socjologicznym – jako członek społeczeństwa, a nie jego autonomiczna i niezależna część. Trwałość i stabilność powiązań, istniejących w ramach tego systemu, mają wpływ na jego efektywne funkcjonowanie. Właściciele firm rodzinnych, chcąc w sposób zintegrowany działać w swoim otoczeniu, muszą coraz częściej – oprócz operacyjnych działań oscylujących wokół utrzymania wysokiej reputacji, lojalności klientów, bieżących działań gwarantujących określoną efektywność finansową – budować świadome relacje między firmą a jej interesariuszami, z myślą o osiągnięciu wspólnych ekonomicznych i społecznych celów. Interesariusze (ang. *stakeholders*)³¹ to ważne grupy wewnętrzne lub zewnętrzne, z którymi przedsiębiorstwo pozostaje w określonych relacjach i których w sposób bezpośredni lub pośredni dotyczy działalność tego przedsiębiorstwa lub które mogą lub chcą mieć wpływ na tę działalność, ponosząc jednocześnie ryzyko – różnego typu i o różnej skali [Fuchs-Gamböck 2006, s. 46]. Przedsiębiorstwo rodzinne funkcjonuje w specyficznym modelu relacji wewnętrznych (na płaszczyźnie rodzina – właściciele – pracownicy) oraz zewnętrznych. Interesariuszami wewnętrznymi firmy rodzinnej są wszyscy członkowie organizacji: właściciele (inwestorzy), pracownicy będący członkami rodziny oraz jej pozostali pracownicy. Do grupy intere-

³¹ *Stakeholder* (z ang. „ten, kto angażuje stawkę”) to gra słów nawiązująca do terminu *stockholder* (udziałowiec), w polskim tłumaczeniu najczęściej używanymi odpowiednikami są: interesariusze przedsiębiorstwa, lecz także: grupy interesów, udziałowcy wewnętrzni i zewnętrzni, „kibice organizacji” itp. Pojęcie *stakeholder* wprowadził Stanfordzki Instytut Badawczy. Por. R.E. Freeman, R.A. Phillips, *Efficiency, effectiveness and ethics: a stakeholder view* [w:] W. Gasparski, L.V. Ryan (red.), *Human action in business: praxiological and ethical dimensions*, transaction (USA) – London (UK), 1995, ss. 65–81.

sariuszy zewnętrznych zalicza się natomiast osoby i/lub podmioty znajdujące się w bliższym bądź dalszym otoczeniu firmy [Kasiewicz, Rogowski, Kicińska 2006, s. 73]: klienci firmy, dostawcy, wierzyciele, instytucje finansowe (m.in. banki), potencjalni inwestorzy, społeczeństwo, organy samorządowe i rządowe, twórcy polityki gospodarczej, regulatorzy i legislatorzy rynku kapitałowego i kredytowego.

Ponieważ relacja pomiędzy interesariuszami wewnętrznymi jest wielokrotnie podejmowana w literaturze tematu, na potrzeby niniejszego badania, za kluczowych interesariuszy każdego przedsiębiorstwa rodzinnego przyjęto z grupy **interesariuszy zewnętrznych**:

- **klientów firmy** – najważniejszą grupę interesariuszy zewnętrznych, bez nich przedsiębiorstwo nie istnieje;
- **dostawców** – to w wielu przypadkach również istotny partner w łańcuchu tworzenia wartości;
- **wierzycieli, instytucje finansowe** (m.in. banki) – w realizowanych strategiach bezpieczeństwa (utrzymania płynności finansowej) ten interesariusz może mieć znaczenie niezwykle wysokie.

2. Czynniki rodzinności przedsiębiorstwa rodzinnego

Jednym z największych wyzwań, przed jakim stoi każde przedsiębiorstwo, nie tylko rodzinne, jest zapewnienie funkcjonowania w określonym czasie, czyli zapewnienie przetrwania. Istnieje wiele potencjalnych możliwości zapewnienia ciągłości firmy oraz osiągania satysfakcjonujących wyników. Poza czynnikami otoczenia, które są bardzo istotne dla działalności każdej firmy, również czynniki wewnętrzne przedsiębiorstwa, innymi słowy jego charakterystyki, determinują wartość, a także pozycję konkurencyjną.

Z wcześniejszych badań³² wynika, że w przedsiębiorstwie rodzinnym to właśnie czynniki wewnętrzne są kluczowe dla funkcjonowania. Według podejścia zasobowego, przedsiębiorstwa, które posiadają unikalne zasoby, są zdolne do tworzenia strategii pozwalających na osiągnięcie przewag konkurencyjnych. Zasoby są unikalne wtedy, kiedy są wartościowe, rzadkie oraz niemożliwe do imitacji czy naśladownictwa, a także, gdy nie istnieją żadne substytuty [Kasiewicz, Rogowski, Kicińska 2006, s. 73]. W teorii zasobowej profil zasobów organizacji wpływa na jej wyniki. Zasoby są tutaj postrzegane jako podstawowe „jednostki kreacji wartości” [Mathews 2002, ss. 29–54]. Mimo pewnych ograniczeń związanych z definiowaniem, a w szczególności z mierzeniem istnienia i znaczenia zasobów niematerialnych w wynikach działal-

³² Badania nad czynnikami rodzinności prowadzone były przez Alicję Hadryś-Nowak w ramach rozprawy doktorskiej pt: *Czynniki determinujące formy ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw rodzinnych*, obronionej w 2011 roku.

ności przedsiębiorstwa, teoria zasobowa stała się teoretyczną ramą dla wielu obszarów badawczych – od strategii firmy poprzez przedsiębiorczość, aż do biznesu międzynarodowego. Wśród tych zasobów, zasoby niematerialne, takie jak: technologia, marka, reputacja, kultura organizacyjna czy system wartości, zajmują kluczowe miejsce. Zasoby wpływają na postrzeganie przedsiębiorstwa przez interesariuszy firmy, którzy, jak już zostało wcześniej wspomniane, stanowią o powodzeniu firmy zarówno dzisiaj, jak i w przyszłości. W oparciu o ramy teoretyczne oraz własne badania i obserwacje, wyodrębniono zestaw kluczowych zasobów przedsiębiorstwa rodzinnego – czynników „rodzinności”, które stanowią o istocie firmy rodzinnej, a tym samym mogą wpływać na relacje z interesariuszami firmy. Wśród nich znalazło się zaangażowanie rodziny, zarówno formalne jak i nieformalne, w bieżącą i strategiczną działalność firmy. Może być ono mierzone za pomocą udziału członków rodziny w procesie decyzyjnym, a także liczby pokoleń pracujących w firmie. Szczególną cechą, wynikającą z zaangażowania rodziny, jest chęć utrzymania kontroli nad firmą w jej rękach. Kontrola w rękach rodziny ma na celu zapewnienie przetrwania firmy dla następnych pokoleń. Kolejnym zasobem, wynikającym bezpośrednio z rodzinnego charakteru firmy, jest system wartości przedsiębiorstwa. System ten to często kalka systemu wartości rodziny. W przypadku przedsiębiorstw rodzinnych wartości ekonomiczne współlistnieją z wartościami rodzinnymi, moralnymi, często też religijnymi i innymi. Wszystkie decyzje w przedsiębiorstwie zdominowane są przez dobro rodziny, które jest najważniejsze. Przedsiębiorstwo bywa traktowane jako bardzo ważny element życia rodziny, gdyż nie tylko dostarcza środki do przetrwania, ale jednocześnie może stanowić centrum funkcjonowania rodziny, jednocząc ją często wokół wspólnych spraw. Ważną cechą systemu wartości przedsiębiorstwa rodzinnego jest dążenie do minimalizacji ryzyka oraz uchylenie się od działań spekulacyjnych w krótkim okresie. Przedsiębiorstwa rodzinne posiadają długoterminową perspektywę działania, która umożliwia działania w stabilniejszych warunkach. Kolejna cecha systemu wartości firmy rodzinnej to dążenie do zachowania niezależności. Kierowanie się emocjami to również charakterystyka określająca system wartości rodzinnego biznesu. Nie bez znaczenia okazuje się również fakt, że z jednej strony przedsiębiorstwa rodzinne są raczej zamknięte np. na ogólnie rozumianą współpracę czy to z innymi przedsiębiorstwami, czy pracownikami spoza rodziny, a z drugiej strony są bardzo wrażliwe na relacje z lokalnym społeczeństwem. System wartości przedsiębiorstwa rodzinnego można podzielić na dwa różne wymiary, ale ze sobą współlistniejące: wymiar wewnętrzny, nazywany kulturą organizacyjną przedsiębiorstwa oraz wymiar zewnętrzny, na który składa się reputacja, renoma i dobre imię firmy. Do zestawu kluczowych czynników zaliczono również zasób oparty na wiedzy, w szczególności wiedzy

wynikającej z doświadczenia. Szeroko rozumiany zasób wiedzy jest uważany za jeden z najważniejszych zasobów każdego przedsiębiorstwa. W przedsiębiorstwie rodzinnym zasób wiedzy opiera się na doświadczeniu oraz tradycji, które uważane są za tzw. wiedzę ukrytą, trudno dostępną dla innych, szczególnie dla konkurentów. Do listy czynników wewnętrznych przedsiębiorstwa rodzinnego zaliczyć również należy szczególny rodzaj zaufania, jaki występuje pomiędzy członkami rodziny, pracownikami firmy, a także w relacjach z jej otoczeniem zewnętrznym.

3. Postrzeganie firmy rodzinnej przez wybrane grupy interesariuszy – wyniki badań

Głównym celem badawczym, jaki autorki postawiły sobie w niniejszym badaniu było znalezienie odpowiedzi na pytanie: **czy „rodzinny” charakter przedsiębiorstwa stanowi wartość dodaną dla zewnętrznych grup interesariuszy.** Przyjmując założenie Craiga, Dibrella, Davida [ss. 351–371], iż tożsamość firmy rodzinnej opiera się na zasobach, stanowiących źródło przewagi konkurencyjnej, oczywistym wydaje się, że rodzinność przedsiębiorstwa ma znaczenie dla właścicieli, w warunkach polskich będących jednocześnie często założycielami. Obok właścicieli bardzo ważni są członkowie rodziny, którzy pracują w przedsiębiorstwie rodzinnym i swoim zaangażowaniem przyczyniają się do rozwoju firmy. Wśród interesariuszy przedsiębiorstwa znajdują się również dostawcy, klienci czy instytucje finansowe. Czy dla dostawcy rodzinny charakter firmy oznacza lepsze warunki współpracy? Czy klient otrzymuje dodatkową wartość, wybierając produkty firmy rodzinnej? Czy dla pracowników instytucji finansowych rodzinność przedsiębiorstwa oznacza, że stają się one bardziej wiarygodne, związane z nazwiskiem, tradycją i tym samym łatwiej udzielić im np. kredytu? Powyższe pytania, dotyczące istotności rodzinności firmy dla wybranych grup interesariuszy firm rodzinnych, stały się podstawą niniejszego badania.

W badaniu postawiono następującą hipotezę:

Hipoteza: Rodzinny charakter firmy wpływa na postrzeganie przedsiębiorstwa przez interesariuszy zewnętrznych.

3.1. Organizacja i metodyka badania

Procedura badawcza została tak opracowana, aby służyła realizacji celu oraz weryfikacji hipotezy badawczej. Badanie zostało przeprowadzone metodą ankietową na próbie 456 respondentów, wybranych metodą doboru celowego. Dobór celowy pozwolił na posiadanie w każdej z określonych grup interesariuszy odpowiedniej liczby wiarygodnych respondentów. Zakres czasowy badania ankietowego to 2 października 2012 do 20 lutego 2013. Narzędziem badaw-

czym był kwestionariusz ankiety, zamieszczonej na stronach internetowych Instytutu Biznesu Rodzinnego, w zakładce: Badania. Kwestionariusz został opracowany tak, aby po zaznaczeniu tożsamości respondenta – do wyboru spośród: klient, dostawca firmy rodzinnej oraz pracownik instytucji finansowej (banku, funduszu inwestycyjnego itp.), „otwierały” się dedykowane określone-mu respondentowi kwestionariusze z pytaniami.

Poza pytaniami dedykowanymi określonym interesariuszom w ankiecie, pojawiły się pytania wspólne dla wszystkich, takie jak:

1. Czy słyszał(a) Pan / Pani o pojęciu *firma rodzinna*?
2. Z jakimi pojęciami kojarzy się Pani / Panu sformułowanie *firmy rodzinne*?
3. Które z podanych definicji opisują *firmę rodzinną*?
4. Czy uważa Pan / Pani, że rodzinny charakter firmy powinien być podkreślany podczas komunikacji z partnerami / odbiorcami?
5. Czy dostrzega Pan/Pani różnicę pomiędzy *firmą rodzinną* a nierodzinną?

3.2. Struktura respondentów badania

W badaniu wzięło udział łącznie 456 respondentów, z czego³³:

- 147 klientów (32,2 % wszystkich respondentów, w tym 39,5% mężczyzn i 60,5% kobiet),
- 14 pracowników instytucji finansowej (3,1% wszystkich respondentów, w tym 42,9% mężczyzn i 57,1% kobiet),
- 3 dostawców firmy rodzinnej (0,7% wszystkich respondentów, 33,3% w tym mężczyzn i 66,7% kobiet).

Respondenci w zdecydowanej większości pochodzą z miast powyżej 500 tysięcy mieszkańców, w zróżnicowanych przedziałach wiekowych (od 19 do 65 lat). Analizę wyników przygotowano w taki sposób, aby zgromadzony materiał zaprezentować z perspektywy wymienionych powyżej grup respondentów – interesariuszy zewnętrznych przedsiębiorstw rodzinnych.

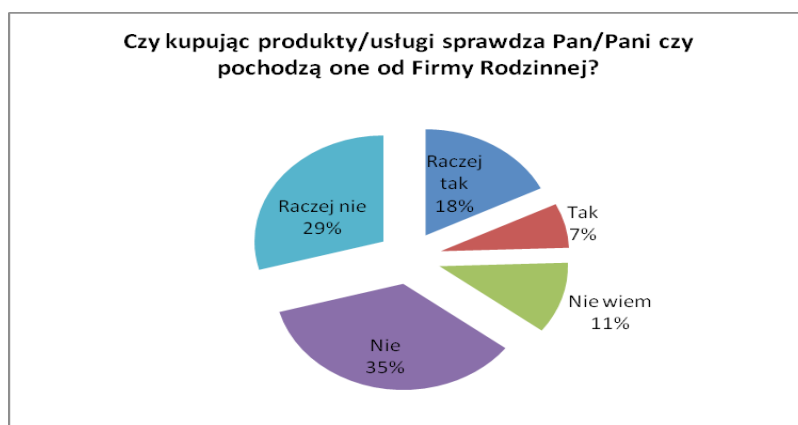
3.3. Perspektywa klienta przedsiębiorstwa rodzinnego

Aż 81,6% klientów ankietowanych w badaniu przyznało, że spotkało się już z pojęciem firma rodzinna i trafnie zdefiniowało firmę rodzinną. 74,8% respondentów odpowiedziało, że firma rodzinna kojarzy im się z tradycją (74,8%), wartościami (48,3%), dobrą reputacją (34,7%), stawianiem rodziny na pierwszym miejscu (21,1%), ale również nepotyzmem (25,2%). Według przebadania

³³ W niniejszym artykule przedstawiony będzie wyłącznie punkt widzenia interesariuszy zewnętrznych, dlatego liczba respondentów nie sumuje się. Całe badanie dotyczyło również interesariuszy wewnętrznych, czyli: właściciel firmy rodzinnej, członek rodziny aktywnie pracujący w firmie rodzinnej, członek rodziny niepracujący w przedsiębiorstwie, pracownik spoza rodziny.

nych klientów przedsiębiorstwo rodzinne to wyższa jakość obsługi klienta (21,1%), ale i konserwatywne podejście do biznesu (19,7%). Dla 14,3% badanych firma rodzinna to wysoka jakość oferowanych produktów, ale i układy (16,3%). Według 41,5% klientów rodzinny charakter przedsiębiorstwa raczej powinien być podkreślany podczas komunikacji z odbiorcami i dostawcami (tak odpowiedziało 23,8%), 19,7% nie ma na ten temat zdania, a tylko 7,5% odpowiedziało, że nie powinien być podkreślany.

Wykres 1. Czy kupując produkty / usługi sprawdza Pan / Pani, czy pochodzą one od firmy rodzinnej?



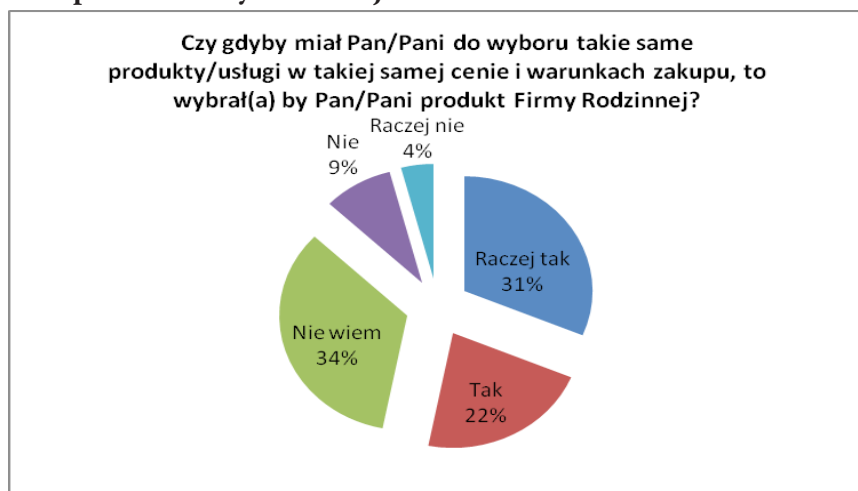
Źródło: opracowanie własne.

Klienci uważają, że rodzinność firmy to dobre narzędzie marketingowe – 59,9%. Dla 29,9% respondentów rodzinny charakter firmy jest istotny dla odbiorców i dostawców. Jednak 17,2% badanych uznało, że rodzinność nie ma żadnego znaczenia dla funkcjonowania firmy i jest jej wewnętrzną sprawą – 14,3%. Według 12,9% ankietowanych rodzinność staje się istotna w ocenie finansowej firmy. Klienci, którzy wzięli udział w badaniu, uznali w 42,9%, że firmy rodzinne są lepiej odbierane przez klientów, 29,9% nie miało na ten temat zdania a tylko 5,4% respondentów odpowiedziało, że nie. Jednak, co ciekawe, dokonując zakupu towarów, aż 35,4% klientów nie zwraca uwagi czy produkt, który wybierają, jest produktem firmy rodzinnej (wykres 1.).

Tylko 6,8% ankietowanych odpowiedziało, że tak. 63,9% respondentów nie sprawdza czy produkt, który zakupili, jest produktem firmy rodzinnej. Z kolei na pytanie, czy gdyby mieli do wyboru takie same produkty, w takiej samej cenie, to czy wybraliby produkt pochodzący z firmy rodzinnej – 31,3%

ankietowanych odpowiedziało, że raczej wybrałoby produkt firmy rodzinnej. Co ciekawe, 34% klientów odpowiedziało, że nie wie (wykres 2.).

Wykres 2. Czy gdyby miał /a Pan / Pani do wyboru takie same produkty/ usługi, w takiej samej cenie i warunkach zakupu, to wybrał(a) by Pan / Pani produkt firmy rodzinnej?



Źródło: opracowanie własne.

Najczęściej o pochodzeniu produktu z firmy rodzinnej klienci dowiadują się z informacji na produkcie (42,9%), etykiecie (34,7%) oraz od samego właściciela, który zechce im takiej informację udzielić. Nie dziwi również fakt, że większość informacji, również tych dotyczących rodzinności firmy, klienci znajdują w Internecie (44,9%), prasie (30,6%), rzadziej dowiadują się o tym z radia (12,9%). W grupie badanych klientów pojawiły się dodatkowe komentarze, dotyczące skojarzeń z pojęciem *firma rodzinna*. Według jednego z klientów: „firma rodzinna nie kojarzy mi się z niczym konkretnym, poza tym, że firma należy do jakiejś rodziny, reszta cech i właściwości firmy zależy wyłącznie od charakteru, kwalifikacji itd. właśnie tej rodziny. Wcale nie muszą być bardziej uczciwi i lepsi od innych firm”. Dodatkowo uznali oni, że firma rodzinna musi być mała i jest kierowana przez członków danej rodziny. Dostrzeżono również, że firmy rodzinne są nastawione na „długofalową stabilną działalność”. Wśród dodatkowych komentarzy, dotyczących kwestii komunikacji rodzinnego charakteru firmy w relacji z partnerami / odbiorcami, respondenci odpowiedzieli, że jest to istotne w szczególności „w przypadku małej firmy lub takiej, gdzie jest bliski kontakt z klientem”, czyli zależy to od charakteru świadczonych usług czy oferowanych produktów. Według klientów, rodzinny charakter firmy traci

na znaczeniu w przypadku bardzo dużych firm. Tak jest według badanych klientów w przypadku firm globalnych, międzynarodowych kiedy „nie da się tej rodzinności <<odczuć>> lub <<doświadczyć>> w jakikolwiek sposób, wpływający np. na wybór, postrzeganie tej firmy lub jej produktów / usług”. Dla respondentów komunikacja rodzinności staje się istotna, jeżeli „jest to firma z wieloletnimi tradycjami”. Na pytanie dotyczące tego, czy firmy rodzinne są lepiej odbierane przez klientów, wśród dodatkowych komentarzy pojawiły się odpowiedzi, że to zależy od klienta, „dla niektórych to istotne, że zarabiają w firmie konkretni ludzie i wiadomo, gdzie płacą podatki, a nie, że w wielkim koncernie zyski idą do bliżej niezidentyfikowanych właścicieli <<gdzieś>>” ale również zależy to od branży: „w przyp. bardziej tradycyjnych sędzę że tak (np. branża jubilerska, spożywcza, medyczna – np. stomatologia), w przyp. innych nie, np. transport, deweloperska”. Dodatkowo klienci uznali, że rodzinny charakter jest istotny w przypadku usług – „raczej przy korzystaniu z usług zwraca się uwagę na takie rzeczy”. Klienci specjalnie nie szukają informacji o pochodzeniu produktu z firmy rodzinnej, jeśli nie jest to podane. Nie wybierają również specjalnie produktów / usług z firm rodzinnych ponieważ „nie jest to kryterium pierwszego wyboru. Ma pewne znaczenie, ale najczęściej po takich parametrah jak cena, jakość, pozycjonowanie produktu itp.”.

3.4. Perspektywa dostawcy przedsiębiorstwa rodzinnego

Ze względu na fakt, że w badaniu wzięło udział tylko trzech dostawców, analizę uzyskanych wyników autorki traktują jako punkt wyjścia do dalszych badań. Badani dostawcy uznali, że rodzinny charakter firmy to wewnętrzna sprawa firmy (33,3%) i nie ma żadnego wpływu na jej funkcjonowanie (33,3%), ale w określonych okolicznościach może być dobrym narzędziem marketingowym. Aż 66,7% respondentów stwierdziło, że rodzinność firmy nie wpływa na współpracę z nią. Nie dostrzegają oni również różnicy we współpracy z firmami rodzinnymi – 66,7%. Jak można wyczytać z dodatkowych komentarzy, dostawcy, co ciekawe, uznali, że firmy rodzinne kojarzą im się z tym, że „dzieci założycieli najczęściej nie mają kompetencji do przejmowania biznesu po rodzicach, choć są lepiej od nich przygotowane teoretycznie do prowadzenia biznesu”. Zaskakujący komentarz pojawił się obok pytania, czy firmy rodzinne są lepiej odbierane przez klientów: „oczekuje się od nich, że będą oferować tańsze usługi; nie zaprasza się do prestiżowych przetargów, więcej się wymusza od takiej firmy w sensie – korporacja może narzucić formę pracy, czas pracy, od firm rodzinnych oczekuje się daleko idącej elastyczności i pracy na każde zawołanie”.

*Ponieważ jednak grupa nie została uznana za reprezentatywną, nie można wyprowadzać dobrego wniosku.

3.5. Perspektywa pracownika instytucji finansowej

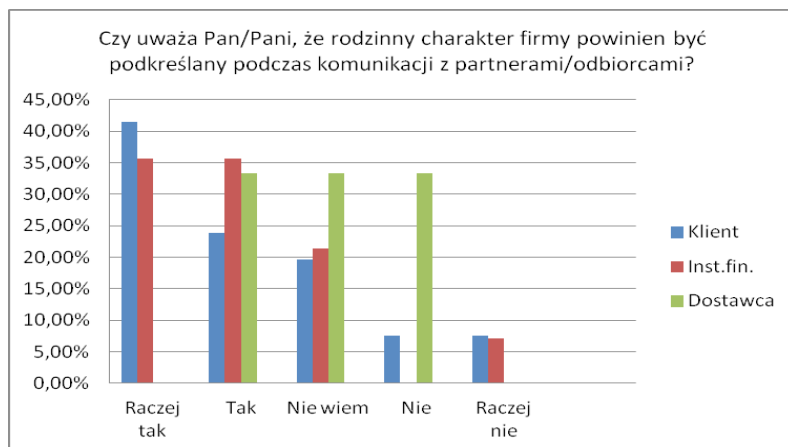
Aż 78,6% pracowników instytucji finansowej, którzy wzięli udział w badaniu, słyszało już o pojęciu firma rodzinna. Przedsiębiorstwo rodzinne to dla nich tradycja (50%) oraz wartości, ale i nepotyzm (35,7%). W dalszej kolejności firma rodzinna kojarzy się im ze stawianiem dobra rodziny na pierwszym miejscu (28,6%), konserwatywnym podejściem do biznesu (28,6%), uczciwością (28,6%), dobrą reputacją (21,4%), wyższą jakością obsługi klientów (21,4%), ale i układami (28,6%). Tylko 7,1% ankietowanych pracowników instytucji finansowych wskazało, że firma rodzinna to wysoka jakość oferowanych produktów. W 35,7% respondenci uznali, że rodzinny charakter firmy powinien być podkreślany podczas komunikacji z odbiorcami. Tylko 7,1% uznało, że nie powinien być podkreślany. Aż 64,3% z badanych opowiedziało, że rodzinność to dobre narzędzie marketingowe, ale równocześnie jest to wewnętrzna sprawa firmy (21,4%). Również 21,4% respondentów odpowiedziało, że rodzinność firmy jest istotna dla dostawców i odbiorców oraz, że staje się istotna w ocenie finansowej przedsiębiorstwa – 21,4%. Według 35,7% pracowników instytucji finansowych, firmy rodzinne są lepiej odbierane przez klientów. Ciekawym wnioskiem z badań była odpowiedź przedstawicieli instytucji finansowych, którzy uznali (42% badanych), że rodzinny charakter ma wpływ na podejmowanie decyzji o przydzielanym wsparciu finansowym, a pogłębione pytanie dało odpowiedź na to, że jest to wpływ pozytywny. Autorki badania są zdania, że interpretacji takiego wyniku należy szukać w postrzeganiu firm rodzinnych jako długookresowych graczy rynkowych. Perspektywa strategiczna, a także znacznie ostrożniejsze podejście do zarządzania kapitałem obcym, mogą być czynnikami sprzyjającymi otrzymywaniu kredytów.

Wnioski

Zaprezentowane powyżej wyniki badań pokazują, że zarówno klienci, jak i dostawcy oraz pracownicy instytucji finansowych wiedzą, co to jest przedsiębiorstwo rodzinne. Potrafią zdefiniować to pojęcie oraz dostrzegają różnicę pomiędzy przedsiębiorstwem rodzinnym a nierodzinnym. Rodzinny charakter firmy kojarzy się respondentom z tradycją, kierowaniem się wartościami, wyższą jakością obsługi klienta oraz wysoką jakością oferowanych produktów, ale również z konserwatywnym podejściem do biznesu, stawianiem rodziny na pierwszym miejscu, a także z nepotyzmem czy układami. Badani respondenci zgadzają się, że „rodzinność” firmy może być dobrym narzędziem marketingowym i powinna być podkreślana podczas komunikacji z partnerami oraz odbiorcami firmy³⁴.

³⁴ Odmienne zdanie prezentowała grupa dostawców, która jednak, jak podkreślano w badaniu, nie stanowiła reprezentatywnej próby badawczej.

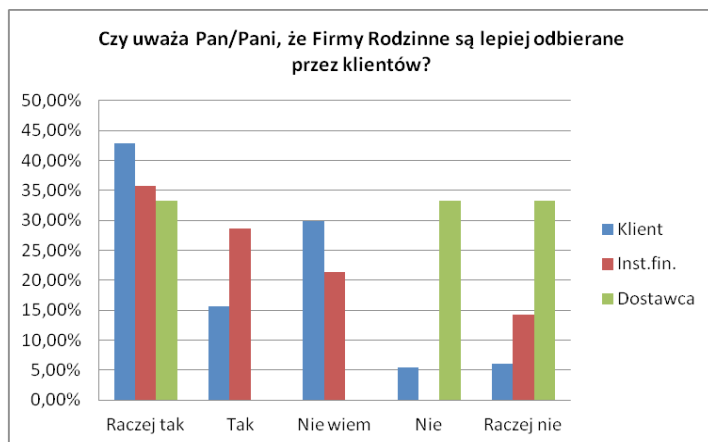
Wykres 3. Zestawienie odpowiedzi respondentów na pytanie, czy rodzinny charakter powinien być podkreślany podczas komunikacji z partnerami i odbiorcami



Źródło: opracowanie własne.

Równocześnie jednak respondenci nie są zgodni co do tego, czy firmy rodzinne są lepiej odbierane przez klientów. Uznali oni, że zależy to od rodzaju produktu, branży czy sektora, a także od tego czy jest to firma o zasięgu lokalnym czy globalnym. Deklaratywne uznanie istotności komunikowania „rodzinności” w przekazie marketingowym nie znalazło potwierdzenia w decyzjach zakupowych: w przeważającej większości klienci nie zwracają bowiem uwagi czy produkt, usługa, którą nabywają, pochodzi z firmy rodzinnej. Nie potrafili również jednoznacznie stwierdzić, który produkt by wybrali – gdyby mieli do wyboru produkt z firmy rodzinnej i nierodzinnej. Biorąc pod uwagę powyższe wyniki badań, można wyciągnąć wniosek, że „rodzinność” firmy należy wykorzystywać w budowaniu marki na rynku. Kolejnym krokiem, jaki powinno się podjąć, byłoby zbadanie jakie produkty / usługi oraz branże są „podatne” na „rodzinność”.

Wykres 4. Zestawienie odpowiedzi respondentów na pytanie, czy firmy rodzinne są lepiej odbierane przez klientów



Źródło: opracowanie własne.

W związku z powyższym, komunikacja marketingowa przedsiębiorstw rodzinnych które chcą wykorzystywać swoją „rodzinność” w grze rynkowej, powinna z pewnością podkreślać czynniki rodzinności wpływające na jej pozycję konkurencyjną, wzmacniać przywiązanie do tradycji oraz dbałość o jakość. Należy jednak mieć na względzie, że interesariusze zewnątrzni wciąż jeszcze nie postrzegają „rodzinnego” pochodzenia produktu czy usługi jako argumentu zakupowego.

Zakończenie

Hipoteza badawcza została zweryfikowana pozytywnie: rodzinny charakter firmy wpływa na postrzeganie przedsiębiorstwa przez interesariuszy zewnętrznych. Analiza wykazała jednak, że istnieje dysonans pomiędzy postrzeganiem deklaracyjnym „rodzinności” jako zwiększającej prawdopodobieństwo wysokiej jakości produktów i usług, a brakiem tej postawy w podejmowaniu decyzji zakupowych, dlatego poznawczo interesujące wydaje się pogłębienie tego obszaru badawczego. Zebrane w dotychczasowym badaniu wyniki mają wymiar aplikacyjny, mogą stanowić bazę do przygotowania odpowiednich rekomendacji, dotyczących właściwego zarządzania rodzinnym charakterem przedsiębiorstwa rodzinnego oraz w konsekwencji do przygotowania strategii komunikacji rodzinności z bliższym i dalszym otoczeniem, która przyniesie jak najwięcej wymiernych korzyści.

Bibliografia

- Carrigan M., Buckley J. (2008), *What's so special about family business? An exploratory study of UK and Irish consumer experiences of family business*, "International Journal of Consumer Studies", vol. 32; Issue 6.
- Craig J.B., Dibrell C., David P.S. (2008), *Leveraging Family Business Brand Identity to Enhance Firm Competitiveness and Performance in Family Business*, "Journal of Small Business Management", 46 (3).
- Dreowski V. (2007), *Verantwortliche Unternehmensführung Corporate Social Responsibility im Mittelstand*, Wyd. UPJ e.V., Berlin.
- Fuchs-Gamböck K. (2006), *Corporate social responsibility im Mittelstand. Wie Ihr Unternehmen durch gesellschaftliches Engagement gewinnt*. Hüthig Jehle Rehm.
- Gasparski W., Ryan L.V. (red.) (1995), *Human action in business: praxiological and ethical dimensions*, Transaction (USA) – London (UK).
- Kasiewicz S., Rogowski W., Kicińska M. (2006), *Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Mathews J.A. (2002), *A resource-based view of Schumpeterian economics dynamics*, "Journal of Evolutionary Economics", 12.
- Sułkowski Ł., Marjański A. (2009), *Firmy rodzinne, jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Wydaw. Poltext, Warszawa.
- Wernerfelt B. (1984), *A resource-based view of the firm*, "Strategic Management Journal". Vol. 5, No. 2.

Olga Martyniuk
Uniwersytet Gdański

Wartość przedsiębiorstwa rodzinnego – rozważania nad istotą i pomiarem

Value of the family business – reflections on the nature and measurement

Abstract: Business valuation is the subject of many Polish publications, but there are no studies concerning the family businesses. In Poland, 94% of family firms are still owned by the founders, but over the next few years, certainly many of them will face a dilemma sale or succession. Therefore, it seems reasonable to undertake research in this area.

The special nature of family owned companies, in which the family and the business environment interpenetrate, affects not only the value of intangibles, which differ family businesses from the other companies, but also the tangible assets presented in the financial statements. Difficulties, that may appear during the valuation of family businesses may be the result of value gap caused by emotional value.

The article presents the author's reflections connected with valuation of Polish family owned enterprises, especially: their tangible assets, intellectual capital and emotional value. Reflections are based on the analysis of Polish literature and own experience.

Key-words: family business valuation, value gap, emotional value, family business tangibles, intellectual capital of family business.

Wstęp

Sukcesja to czynnik wyróżniający przedsiębiorstwa rodzinne spośród ogółu podmiotów gospodarczych. Obok kryterium własności i zaangażowania członków rodziny w zarządzanie oraz pracę na rzecz przedsiębiorstwa, stanowi ona główne kryterium klasyfikujące dany podmiot gospodarczy do grupy przedsiębiorstw rodzinnych. Sukcesja wiąże się z międzypokoleniowym trans-

ferem władzy i własności. Gotowość do sukcesji powinna być rozpatrywana w różnych aspektach takich jak:

- gotowość rodziny,
- gotowość finansowa,
- gotowość prawna [Sułkowski, Marjański 2009, s. 38].

Brak planowania sukcesji jest jedną z przyczyn upadku przedsiębiorstw rodzinnych lub utraty kontroli nad nimi przez rodzinę po odejściu pokolenia właścicieli.

W Polsce większość przedsiębiorstw rodzinnych nadal zarządzana jest przez pokolenie założycieli. Jednak w najbliższym czasie znaczna ich część z pewnością stanie przed dylematem sprzedaży lub przekazania przedsiębiorstwa kolejnemu pokoleniu. Rozpatrując problem sukcesji w aspekcie finansowym, istotnym staje się zatem problem wyceny przedsiębiorstwa rodzinnego. Celem artykułu jest zaprezentowanie refleksji autora nad problemem ustalenia wartości przedsiębiorstwa rodzinnego w momencie sukcesji. Sam proces wyceny w typowym przedsiębiorstwie jest skomplikowany i rodzi problemy, ale w przypadku przedsiębiorstw rodzinnych sprawa wydaje się znacznie trudniejsza. Rodzinny charakter tej grupy podmiotów gospodarczych powoduje, że na ich wartość, prócz majątku finansowo-rzeczowego i kapitału intelektualnego, ma wpływ także tzw. wartość emocjonalna.

1. Istota wartości przedsiębiorstwa

W naukach ekonomicznych wartość jest to kategoria bardzo złożona, na co wskazuje liczba jej definicji i odmian. Ani teoria, ani praktyka gospodarcza nie dostarczają jednoznacznej odpowiedzi na pytanie, ile warte jest przedsiębiorstwo [Kasiewicz, Mączyńska 1999, ss. 147–148]. Można mówić m.in. o:

- *wartości ekonomicznej*, która odnosi się do potencjału danego składnika majątku w zakresie generowania gotówki na rzecz właściciela; w przypadku wyceny całych przedsiębiorstw nazywana wartością funkcjonującego przedsiębiorstwa [Helfert 2004, ss. 251–256];
- *wartości rynkowej*, która jest ceną, jaką dana rzecz uzyskuje w obrocie na zorganizowanym rynku lub w czasie dwustronnych negocjacji, w ramach transakcji wolnej od przymusu i wszelkich innych ograniczeń;
- *wartości inwestycyjnej*, która odzwierciedla wartość dla konkretnego, specyficznego inwestora, odpowiada jego indywidualnym preferencjom, kryteriom i wymaganiom inwestycyjnym i jest różna od wartości rynkowej i ekonomicznej [Skoczylas 2007, s. 19];
- *wartości księgowej*, która jest wartością bilansową aktywów lub pasywów, ustaloną zgodnie z zasadą ostrożnej wyceny.

Przedstawione definicje nie wyczerpują katalogu definicji wartości przedsiębiorstwa, prezentowanych w literaturze ekonomicznej. Wskazuje to na złożoność, wielowymiarowość oraz wieloznaczność tego pojęcia. Z problemem pomiaru wartości spotkamy się szczególnie w przypadku wyceny całych przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwo bowiem to nie tylko jego majątek w sensie rzeczowym (aktywa), ale także pewne jego atrybuty, niedające się w wiarygodny sposób zidentyfikować. Zalicza się do nich m.in.: dobre imię, relacje z kontrahentami, reputację produktu, umiejętności oraz wiedzę zarządzających i pracowników, kulturę organizacyjną, doświadczenie. Obecnie coraz częściej podkreśla się, że prawdziwa wartość firmy nie tkwi w jej aktywach materialnych, lecz zasobach niematerialnych. Zestawienie cech tych dwóch rodzajów zasobów przedsiębiorstwa prezentuje rysunek 1.

Rys. 1. Porównanie aktywów materialnych i niematerialnych

Kryterium	Zasoby materialne	Zasoby niematerialne
<i>Miejsce w konwencjonalnych systemach rachunkowości</i>	Widoczne Składnik bilansu Skrupulatnie kwantyfikowane Znany zwrot z inwestycji	Niewidoczne Niewykazywane przez księgowość Niewymierne Ocena oparta na założeniach
<i>Dostępność</i>	Wykorzystywanie ich przez jedną grupę uniemożliwia jednoczesne korzystanie z nich przez innych Ograniczone zastosowanie	Wykorzystywanie ich przez jedną grupę nie uniemożliwia korzystania z nich innym Różnorodne zastosowania, które nie zmniejszają ich wartości
<i>Stopień deprecjacji</i>	Amortyzują się z czasem	Zyskują na wartości, jeśli są właściwie wykorzystywane
<i>Możliwość pomnażania i gromadzenia</i>	Łatwo pomnażane Mogą być gromadzone i magazynowane	Nie można ich kupić ani skopionować Dynamiczne zanikają, jeśli się ich nie używa
<i>Ochrona poprzez prawa własności oraz możliwość egzekwowania tych praw</i>	Generalnie pełna i ścisła ochrona poprzez prawa własności Stosunkowo łatwość w egzekwowaniu praw własności	Ograniczone i nieściśle uregulowania prawne Stosunkowo duże trudności w egzekwowaniu praw własności

Źródło: G. Mentel 2009, s. 197.

Zasoby materialne w postaci aktywów trwałych i obrotowych są prezentowane w bilansie przedsiębiorstwa. Z kolei aktywa niematerialne nie są ujmo-

wane w tradycyjnych sprawozdaniach finansowych³⁵, ale mimo to są intuicyjnie wyceniane przez inwestorów zewnętrznych, którzy zdają sobie sprawę, iż o sukcesie przedsiębiorstwa decyduje nie tylko majątek finansowy i rzeczowy, ale także niematerialny. Zasoby niematerialne przedsiębiorstwa tworzą tzw. kapitał intelektualny, na który składa się kapitał ludzki i kapitał strukturalny. Kapitał ludzki to połączona wiedza, umiejętności, innowacyjność i zdolność poszczególnych pracowników przedsiębiorstwa do sprawnego wykonywania zadań. Zalicza się do niego również: wartości przedsiębiorstwa, kulturę organizacyjną i filozofię. Kapitał strukturalny obejmuje sprzęt komputerowy, oprogramowanie, bazy danych, patenty, znaki handlowe, strukturę organizacyjną oraz wszystko to, co jest zdolnością przedsiębiorstwa i wspiera produktywność pracowników (kapitał organizacyjny) oraz relacje z klientami (kapitał klienta) [Edvinsson, Malone 2001, s. 45].

O ile zasoby materialne podlegające obrotowi rynkowemu, są stosunkowo łatwe do skopiowania, o tyle zasoby niematerialne trudno nabyć na rynku, imitować lub zastąpić. Jest to zasób bardzo trudny do wyceny, jak i ochrony przed utratą.

Stopień, w jakim wartość przedsiębiorstwa bazuje na aktywach materialnych, a w jakim na niematerialnych, jest zawsze czynnikiem indywidualnym dla każdego przedsiębiorstwa i zależy od branży, w jakiej dany podmiot funkcjonuje. Inne proporcje będą występować w podmiotach działających w branży spożywczej, motoryzacyjnej, transportowej, a jeszcze inne w przypadku przedsiębiorstw opartych na wiedzy (np. branżach usługowo-informatycznych, finansowych i prawnych).

Rozważając kwestie związane z wartością współczesnego przedsiębiorstwa, warto wspomnieć że jest ona postrzegana inaczej przez każdą z grup interesariuszy. Dla klientów, właścicieli, zarządzających, pracowników, społeczeństwa czy władz dane przedsiębiorstwo przedstawia subiektywną wartość oraz generuje wymierne korzyści.

Wartość przedsiębiorstwa postrzegana przez pracowników wcale nie musi być zbieżna i tożsama z ocenami inwestorów, klientów czy właścicieli. Dla pracowników najważniejsze jest to, jakim pracodawcą jest dane przedsiębiorstwo. Liczy się stabilność zatrudnienia i warunki finansowe (wynagrodzenia, bonusy oraz inne programy nagród). Oprócz tego, na wartość przedsiębiorstwa z punktu widzenia pracowników, ma wpływ: charakter pracy, relacje ze współpracownikami, lokalizacja, dostępna infrastruktura, szanse rozwoju i awansu zawodowego. Z kolei ocena wartości przedsiębiorstwa z perspektywy klientów będzie m.in. związana z wymiernymi wartościami, jakie dostarczają produkty bądź usługi generowane przez nie, a także z warunkami współpracy, lokaliza-

³⁵ Niektóre z przedsiębiorstw przygotowują tzw. Raporty z Kapitału Intelektualnego.

cją. Dla władzy i społeczeństwa wartość przedsiębiorstwa może się wiązać np.: z kreowaniem miejsc pracy, innowacyjnością, wpływami z tytułu podatków, wspieraniem społeczności lokalnej, sponsorowaniem lokalnych przedsięwzięć np. sponsorowaniem lokalnego klubu sportowego. Natomiast instytucje finansowe oraz inwestorzy będą postrzegali wartość przedsiębiorstwa m.in. przez pryzmat notowań giełdowych, wiarygodności, reputacji, posiadanej marki, struktury aktywów, zobowiązań kredytowych, pozycji zajmowanej na rynku, okresu prowadzenia działalności, posiadanego potencjału klientów, zdolności do generowania zysków dla właścicieli.

2. Wartość przedsiębiorstw rodzinnych

Transformacja gospodarcza lat dziewięćdziesiątych spowodowała dynamiczny rozwój przedsiębiorczości w Polsce, w tym przedsiębiorczości rodzinnej. Obecnie po 30 latach przemian większość przedsiębiorstw rodzinnych nadal jest własnością pokolenia założycieli (94%), jednak wkrótce wielu z nich stanie przed dylematem sukcesji lub sprzedaży swojego przedsiębiorstwa. W obu przypadkach koniecznym może stać się wycena przedsiębiorstwa rodzinnego, zarówno jego zasobów materialnych, jak i niematerialnych (kapitału intelektualnego). W literaturze przedmiotu opisanych jest wiele metod wyceny przedsiębiorstw [m.in.: Zarzecki 2000; Skoczyła 2007, Damodaran 2007, Mączyńska 2005], jednak celem artykułu nie jest ich charakterystyka, a wskazanie pewnych trudności, jakie mogą się pojawić przy ustalaniu wartości podmiotu rodzinnego wynikających z jego specyficznych cech, a szczególnie „rodzinności”.

Na wartość każdego przedsiębiorstwa składają się zasoby materialne i niematerialne, a wyróżnikiem przedsiębiorstw rodzinnych wydaje się ich tzw. wartość emocjonalna [Astrachan, Zellweger 2008, ss. 350–351; Bjornberg, Nicholson 2012, ss. 381–382]. Powoduje ona, że przy wycenie przedsiębiorstwa rodzinnego powstaje luka wartości tj. różnica w postrzeganiu wartości podmiotu z perspektywy jej wnętrza (przez właścicieli) oraz z perspektywy rynku, otoczenia. Do części składowych luki wartości dla typowego przedsiębiorstwa zalicza się: lukę informacyjną, lukę sprawozdawczości, lukę jakości [Mikołajewicz 2012, ss. 232–234].

Rys. 2. Struktura wartości firmy rodzinnej

Źródło: opracowanie własne.

Ustalenie wiarygodnej wartości dotyczy każdego z zasobów, jakim dysponuje przedsiębiorstwo rodzinne.

Wartość emocjonalną przedsiębiorstwa rodzinne mają przede wszystkim dla właścicieli i ich rodzin. Najsilniej na wartość emocjonalną mają wpływ panujące w rodzinie stosunki [Bjornberg, Nicholson 2012, s. 386]. Dla pokolenia następców przedsiębiorstwo to pewien rodzaj dobra rodzinnego, stworzonego przez rodziców (lub wcześniejsze pokolenia), miejsca, z którym ściśle wiąże się historia rodzinny, często miejsca, z którym wiążą się wspomnienia z dzieciństwa. Te czynniki mogą wpływać pozytywnie bądź negatywnie na wartość przedsiębiorstwa w zależności od układu rodzinnego. Pozytywne i silne relacje międzypokoleniowe z pewnością zwiększają wartość emocjonalną przedsiębiorstwa rodzinnego w kolejnych pokoleniach i odwrotnie. Duży wpływ na postrzeganie wartości przedsiębiorstwa przez jego właścicieli ma również pokolenie, do którego oni należą. Pokolenie założycieli inaczej będzie postrzegało wartość stworzonego przez siebie podmiotu gospodarczego, zarówno jego aktywów materialnych jak i niematerialnych, niż kolejne pokolenia. Prawdopodobnie im dalsze pokolenie, tym wycena niematerialnych wartości, przedsiębiorstwa wynikająca z jego rodzinności, będzie coraz mniejsza. Wynika to z coraz słabszych więzi rodzina – przedsiębiorstwo oraz z utraty jedności własności i zarządzania.

Wartość emocjonalna przedsiębiorstwa rodzinnego dla pokolenia sukcesorów wydaje się także zależna od jego sytuacji rodzinnej i zawodowej. Prawdopodobnie, jeżeli podmiot rodzinny nie jest jedynym miejscem rozwoju zawodowego, a tym samym jedynym źródłem utrzymania rodziny sukcesora, wartość emocjonalna, jaką reprezentuje dla niego przedsiębiorstwo rodzinne, jest mniejsza niż w sytuacji odwrotnej.

Informacje o wartości zasobów materialnych (aktywów) powinny wynikać z prowadzonej ewidencji gospodarczej. Jednak należy pamiętać, że nawet dane ze sprawozdań finansowych tych podmiotów podlegają pewnym zniekształ-

ceniom, wynikającym z trudności w dokonaniu jednoznacznego oddzielenia przedsiębiorstwa z jego otoczenia. Zniekształcenia w sprawozdaniach finansowych można podzielić na dwie grupy:

- *in plus*, czyli zwiększające wartość pozycji prezentowanych w sprawozdaniach finansowych,
- *in minus* – zmniejszające wartość pozycji prezentowanych w sprawozdaniach finansowych.

Zostały one zestawione na rysunku 3. Dotyczą one całej grupy małych i mikroprzedsiębiorstw, nie tylko tych o charakterze rodzinnym.

Rys. 3. Zniekształcenia danych bilansowych w przedsiębiorstwach rodzinnych

Składnik sprawozdania finansowego	Zniekształcenie <i>in plus</i>	Zniekształcenie <i>in minus</i>
Aktywa trwałe	Prywatne nieruchomości, samochody zaliczone do majątku trwałego	Do działalności użytkowane są prywatne nieruchomości, samochody właścicieli, niezaliczane do majątku firmy
Kapitał podstawowy	Udziały objęte za aport wniesiony w postaci prywatnych samochodów, nieruchomości właścicieli	
Zobowiązania bieżące	Środki wniesione przez właścicieli jako forma dofinansowania wykazane w pozostałych zobowiązaniach	

Źródło: Martyniuk 2009, s. 118.

Wartość majątku przedsiębiorstwa, prezentowana w bilansie, często zawyżana jest poprzez zaliczanie do jego aktywów prywatnych nieruchomości, samochodów właścicieli i członków ich rodzin, które bezpośrednio nie są wykorzystywane w działalności gospodarczej. Zdarzają się także sytuacje odwrotne, tzn. w bilansie nie są prezentowane składniki majątku (nieruchomości, samochody, komputery osobiste), z których właściciele korzystają, prowadząc swoje przedsiębiorstwo. Do zniekształceń w ramach majątku finansowo-rzeczowego można zaliczyć także brak rozdzielenia „kasy przedsiębiorstwa od portfela właściciela”. Prywatne finanse właścicieli stają się często integralną częścią

finansów przedsiębiorstwa. Ustawa o swobodzie działalności gospodarczej co prawda zobowiązuje przedsiębiorców do prowadzenia odrębnego rachunku bankowego dla działalności gospodarczej, ale przedsiębiorca może pobierać z tego konta środki pieniężne bez określenia ich przeznaczenia [Szoł-Gabrys 2010, s. 163].

Tradycyjne definiowanie kapitału własnego i obcego w przypadku przedsiębiorstw rodzinnych jest również niecelowe. Często środki wykazane jako pożyczki czy zobowiązania, są po prostu formą dofinansowania przedsiębiorstwa przez właścicieli. W ten sposób właściciele mogą w każdej chwili odzyskać zainwestowane środki. Szczególnie ważne jest to przy korzystaniu z wysokich kredytów bankowych. Bank na obniżenie kapitału podstawowego nie wyraziłby zgody, a w ten sposób wypłata dla właścicieli jest spłatą długów wobec wierzycieli. Poza tym osoby fizyczne, prowadzące działalność gospodarczą i przedsiębiorcy spółki cywilnej oraz jawnej, nie mają obowiązku określania wielkości kapitału podstawowego, który angażują w przedsiębiorstwo.

Istotną sprawą jest również brak wykazywania w bilansie większości przedsiębiorstw rodzinnych tzw. wartości firmy (*goodwill*). Jej wymiar finansowy jest ustalany w momencie porównania wartości księgowej z wartością rynkową przedsiębiorstwa, ustalaną w momencie sprzedaży udziałów, akcji. Oznacza to, że w sprawozdaniu finansowym nie jest wykazana m.in.: wartość znaku firmowego, marki, które często są kluczowym wyróżnikiem przedsiębiorstwa spośród innych podobnych.

Postrzeganie wartości zasobów materialnych przedsiębiorstwa rodzinnego różnić się może między pokoleniami, a wynikać z tzw. efektu księgowania umysłowego. Oznacza to, że dane zasoby mają dla człowieka tym większą wartość, im trudniej je zdobyć. Zwykle koszt kapitału zainwestowanego przez kolejne pokolenia jest znacznie mniejszy niż w przypadku pokolenia założycieli, tym samym oczekiwania sukcesorów mogą być mniejsze.

Należy również pamiętać, że duża część przedsiębiorstw sektora MSP (90,78%), w tym przedsiębiorstw rodzinnych, w ogóle nie ma obowiązku sporządzania sprawozdania finansowego [GUS 2013, s. 5]³⁶. Wówczas wartość majątku należy ustalić na podstawie danych z uproszczonych ewidencji gospodarczych, które zawierają bardzo ograniczone informacje dotyczące majątku przedsiębiorstwa.

Ustalenie wiarygodnej wartości zasobów finansowo-majątkowych przedsiębiorstwa rodzinnego w momencie sukcesji okazuje się trudne także z uwa-

³⁶ Obowiązek prowadzenia ksiąg rachunkowych i sporządzania sprawozdań finansowych mają zgodnie z Ustawą o rachunkowości m.in.: podmioty gospodarcze działające w formie spółek kapitałowych oraz osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą, spółki cywilne, spółki jawne osób fizycznych, których przychody ze sprzedaży i operacji finansowych przekraczają rocznie kwotę 1 200 000 Euro [Ustawa o rachunkowości, Art. 2].

gi na fakt, że jego rzeczywista wartość rynkowa bywa często zaniżana dla celów optymalizacji podatkowej. Właścicielom nie zależy na kreowaniu wartości przedsiębiorstwa, jeżeli jest ono przekazywane następnym pokoleniom. Sytuacja jest odwrotna, gdy przedsiębiorstwo czy jego udziały mają być sprzedane osobom spoza rodziny.

W przypadku ustalania wartości zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa rodzinnego, problemy pomiaru są zbliżone do tych, które dotyczą przedsiębiorstw nierodzinnych. Zaliczyć do nich można:

- jakościowy charakter zasobów,
- wewnętrzny i zewnętrzny charakter mierzonych zasobów,
- zasady raportowania o kapitale intelektualnym są sprzeczne ze standardami rachunkowości finansowej 2009, ss. 121–122; Dobija 2004].

Dodatkową trudnością jest wycena reputacji, wynikająca ze ścisłych powiązań i relacji rodziny właścicieli z otoczeniem i kontrahentami. Poza tym, wpływ tych czynników na wartość przedsiębiorstwa może się zmienić po sukcesji. Relacje kolejnego pokolenia z otoczeniem biznesowym przedsiębiorstwa mogą mieć inny charakter i wcale nie muszą wpływać na wyniki finansowe przedsiębiorstwa w tym samym stopniu, jak w przypadku pokolenia założycieli.

Dla pomiaru wartości kapitału intelektualnego stworzono wiele metod [Sveiby 2010]. Jednak należy zauważyć, że wszystkie próby wyceny kapitału intelektualnego mają na razie charakter pionierski, a stosowane narzędzia wyceny nie są powszechnie znane i akceptowane.

Bardziej prawdopodobne staje się jedynie ich szacowanie. Wskaźniki służące szacowaniu kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie powinny zawierać kryteria i wskaźniki uwzględniające specyfikę danej branży i rodzaj przedsiębiorstwa, w tym jego rodzinny charakter.

Zakończenie

Ustalenie wartości przedsiębiorstwa jest zadaniem niełatwym, a w przypadku podmiotów rodzinnych szczególnie trudnym, ze względu na nakładanie się dwóch środowisk rodzinnego i biznesowego. Na wartość przedsiębiorstwa, prócz zasobów finansowo-rzeczowych, prezentowanych w sprawozdaniach finansowych, składają się również zasoby niematerialne (kapitał intelektualny). Podlegają one raportowaniu w niektórych podmiotach gospodarczych, jednak do tej pory nie wypracowano ogólnie przyjętej metody ich wyceny. W przypadku przedsiębiorstw rodzinnych można również mówić o ich wartości emocjonalnej, bardzo trudnej do oszacowania.

Problem wyceny przedsiębiorstw rodzinnych w polskiej literaturze przedmiotu do tej pory nie był podejmowany, chociaż sam temat sukcesji jest poru-

szany przez wielu autorów [m.in.: Sułkowski, Marjański 2009, ss. 37–56, Safin 2007, ss. 137–149]. Wydaje się jednak, że w najbliższym czasie, ze względu na zapotrzebowanie praktyki gospodarczej na usługi doradcze w tym zakresie, będzie on coraz częściej opisywany.

Bibliografia

- Astrachan J.H., Zellweger T.M. (2008), *On the Emotional Value of Owning a Firm*, "Family Business Review", [online], <http://fbr.sagepub.com>, dostęp: 20 marca 2013.
- Bjornberg A., Nicholson N. (2012), *Emotional Ownership: The Next Generation's Relationship With the Family Firm*, "Family Business Review", [online], <http://fbr.sagepub.com>, dostęp: 20 marca 2013.
- Damodaran A. (2007), *Finanse korporacyjne. Teoria i praktyka*, Helion, Gliwice.
- Dobja D. (2004), *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa.
- Edvinsson L., Malone M.S. (2001), *Kapitał Intelektualny*, PWN, Warszawa.
- Główny Urząd Statystyczny (2013), *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2011*, www.gus.pl [18.03.2013].
- Helfert E.A. (2004), *Techniki analizy finansowej*, PWE, Warszawa.
- Kasiewicz S., Mączyńska E. (1999), *Metody wyceny bieżącej wartości przedsiębiorstwa* [w:] A. Herman, A. Szablewski (red.), *Zarządzanie wartością firmy*, Poltext, Warszawa.
- Martyniuk O. (2009), *Wykorzystanie danych sprawozdawczości finansowej w ocenie działalności małych przedsiębiorstw*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości”, nr 48(104), SKwP, Warszawa.
- Mączyńska E. (2005), *Wycena przedsiębiorstw: zasady, procedury, metody*, SKwP, Warszawa.
- Mentel G. (2009), *Efektywność wykorzystania zasobów intelektualnych w oparciu o metodę VAIC*, Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej 16, nr 4, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów.
- Mikołajewicz G. (2012), *Luka wartości w kontekście sprawozdawczości przedsiębiorstwa*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 261, Wrocław.
- Paliszkiewicz J.O. (2009), *Próby wyceny kapitału intelektualnego – identyfikacja podstawowych problemów*, „Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej”, nr 78, SGGW, Warszawa.

Safin K. (2007), *Przedsiębiorstwa rodzinne – istota i zachowania strategiczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.

Skoczylas W. (red.) (2007), *Determinanty i modele wartości przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.

Sułkowi Ł., Marjański A. (2009), *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Poltext, Warszawa.

Sveiby K.E. (2010), *Methods for Measuring Intangible Assets*, [online], <http://www.sveiby.com/articles/IntangibleMethods.htm>, dostęp dnia 19 marca 2013.

Szot-Gabryś T. (2010), *Ekonomika i wewnętrzny rozrachunek w małych firmach rodzinnych*, „Problemy Zarządzania”, vol. 8, nr 4 (30), Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.

Ustawa o rachunkowości z dnia 29 września 1994 roku, (1994), Dz.U. Nr 121, poz. 591 z późn. zm.

Zarzecki D. (red.) (2000), *Metody wyceny przedsiębiorstw: zarys teorii a praktyka*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.

Joanna Stefańska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Zasobowe czynniki sukcesu przedsiębiorstw rodzinnych w literaturze i praktyce

Resource based factors of family business success in the literature and practice

Abstract: The article presents factors affecting business success and achieving long term survival. It presents the family business from a resource based point of view and analyses those factors in detail that can positively influence family business performance. Conditions under which family businesses can gain a competitive advantage over competitors are explored as well as those that can be detrimental to gaining such advantages. Furthermore, the necessity to manage resources through evaluation, adding and shedding is laid out as well as the findings of an exploratory qualitative research which was conducted among polish businesses (the owners and their successors) concerning factors that allowed those companies to survive for the past 20 years and led to successors finding their place of work in that family business.

Key-words: family business, success, resources, factors of success, business resources theory.

Wstęp

Osiągnięcie korzystnej pozycji przedsiębiorstwo zawdzięcza zawsze określonym zasobom. Pomiedzy firmami występują różnice w zakresie aktywów materialnych, zasobów ludzkich oraz wykształconych przez nie specyficznych umiejętności. Firmy zmuszone są do analizy posiadanych zasobów i możliwości, aby je jak najlepiej wykorzystać. Kwestie te dotyczą podmiotów rodzinnych i nierodzinnych, jednak to właśnie specyficzne zasoby są elementem odróżniającym firmy rodzinne od nierodzinnych. Poza typowymi zasobami materialnymi

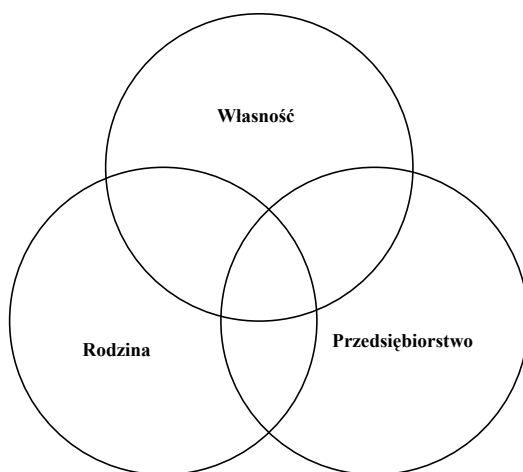
i niematerialnymi, przedsiębiorstwa muszą zwrócić uwagę na zasoby związane z ich rodzinnością, ponieważ mogą stać się źródłem sukcesu [Eddleston, Kellermanns, Sarathy 2007, s. 270]. Jak wskazują badania, firmy rodzinne osiągają lepsze wyniki niż firmy nierodzinne [Miller, Le-Breton-Miller 2005, s. 14]. W literaturze polskiej wciąż jednak nie ma badań opisujących czynniki sukcesu polskich firm rodzinnych.

Artykuł podejmuje słabo nakreślone w literaturze polskiej zagadnienie czynników, mających swoje źródło w zasobach przedsiębiorstwa i wpływających na osiągany przez firmy rodzinne sukces. Celem artykułu jest ukazanie ich istoty, znaczenia, specyfiki, obszarów i problemów oraz zaprezentowanie wstępnych wniosków, wynikających z badania pilotażowego.

1. Firma rodzinna jako unikatowy system

Z punktu widzenia wyników firm rodzinnych i osiąganego przez nie sukcesu istotne jest ujęcie przedsiębiorstwa rodzinnego jako systemu składającego się z trzech podsystemów – rodziny, własności i przedsiębiorstwa. Model ten, opracowany przez Davisa i Tagiuri w 1982 roku [Davis i Tagiuri 1982; za: Safin 2007, s. 31], w szeroki sposób wyjaśnia specyfikę tych podmiotów. To właśnie połączenie tych systemów i interakcje między nimi odróżniają firmy rodzinne od nierodzinnych [Habbershon, Williams, MacMillan 2003, s. 454]. Każdy z trzech podsystemów ma swoje własne normy, wartości, członków i struktury organizacyjne [Gersick, Davis, McCollom Hampton, Lansberg 1997, ss. 4–7]:

- **Podsystem rodziny** – jego elementami są członkowie rodziny i kolejne pokolenia. Determinowany przez historię, tradycję oraz cykl życia rodziny, zorientowany na zaspokajanie potrzeb wewnętrznych;
- **Podsystem gospodarczy** (przedsiębiorstwo) – w jego skład wchodzi pracownicy. Reprezentowany przez struktury i strategie, tworzone w celu realizacji celów firmy przy jak najmniejszym nakładzie posiadanych zasobów z jednoczesną orientacją na klienta (zewnętrzną);
- **Podsystem własności** – właściciele przedsiębiorstwa – członkowie rodziny oraz pozostali udziałowcy. Celem tego podsystemu jest zarządzanie firmą, tworzenie misji, wizji, wyznaczanie kierunków rozwoju firmy. Reprezentuje interesy, kompetencje oraz cykl życia poszczególnych właścicieli i managerów [Habbershon, Williams, MacMillan 2003, s. 454].

Rysunek 1. Model systemu przedsiębiorstwa rodzinnego

Źródło: K.E. Gersick, J.A. Davis, M. McCollom Hampton, I. Lansberg, *Generation to generation. Life cycles of the Family Business*, Harvard Business School Press Boston, Massachusetts 1997, s. 6

Przedstawiony model w sposób kompleksowy przedstawia przedsiębiorstwo rodzinne oraz jest narzędziem zrozumienia występujących w nim relacji, konfliktów, priorytetów i wartości [Gersick, Davis, McCollom Hampton, Lansberg 1997, s. 7]. W wyniku ciągłych interakcji pomiędzy podsystemami, firmy rodzinne wzbogacają się w różnego rodzaju zasoby i zdolności, które w różny sposób wpływają na osiągnięte przez nie wyniki [Habbershon, Williams, MacMillan 2003, s. 459].

2. Teoria zasobowa firmy rodzinnej

Wzrost zainteresowania zasobami firmy, jako czynnikami przewagi konkurencyjnej, nastąpił w latach 80. Badacze firm rodzinnych wielokrotnie stwierdzali, że firmy rodzinne posiadają pewne specyficzne zasoby, które wpływają w sposób negatywny lub pozytywny na wyniki firmy [Habbershon, Williams, MacMillan 2003, s. 451]. Wiązkę specyficznych zasobów, które powstają w wyniku interakcji pomiędzy systemem rodziny i przedsiębiorstwa, nazywają oni familizmem. W kontekście tym uzasadnione wydaje się zastosowanie teorii zasobowej do analizy czynników wpływających na wyniki firm rodzinnych [Habbershon, Williams 1999, ss. 2–4]. „Fundamentalną przesłanką szkoły zasobów jest założenie, że organizacja jest zbiorem aktywów (zasobów) i umiejętności” [Obłój 2001, s. 38]. Zasoby te różnicują wyniki pomiędzy firmami oraz wyniki firmy w danym czasie [Habbershon, Williams, MacMillan

2003, s. 459]. To właśnie unikatowe zasoby, głównie niematerialne, w postaci zaangażowania i relacji pomiędzy członkami rodziny, decydują o wynikach firm rodzinnych, jednocześnie odróżniając je od podmiotów nierodzinnych [Habbershon, Williams 1999, ss. 1–3]. Zaangażowanie i przywiązanie uważane są za krytyczne czynniki sukcesu i przetrwania firm rodzinnych [Ibrahim, McGuire, Soufani 2009, s. 9]. Zasoby i zdolności, którymi dysponuje firma rodzinna, tworzą interakcje, które pośrednio i bezpośrednio wpływają na wyniki firmy, przewagę konkurencyjną oraz tworzenie bogactwa [Habbershon, Williams, MacMillan 2003, s. 459]. Z kolei Sułkowski [2004, s. 49] definiuje familizm jako „wartość kulturową, która zakłada silną identyfikację i przywiązanie do rodziny, co przejawia się lojalnością, zaufaniem, uczuciami oraz wzajemną solidarnością członków rodziny”.

Należy jednak odróżnić familizm pozytywny, oparty na równowadze celów firmy i przedsiębiorstwa od familizmu amoralnego [Sułkowski 2004, s. 54; Habbershon, Williams 1999, s. 13]. Negatywny familizm związany jest z przepływem priorytetów i kapitału w kierunku jednego z systemów. Uznawanie celów rodziny za ważniejsze od celów firmy prowadzi do maksymalizacji doraźnych, materialnych celów rodziny, pomijając cele przedsiębiorstwa, pracowników czy klientów, konfliktów w przedsiębiorstwie oraz ograniczenia konkurencyjności [Dyer 2006, s. 264]. Zbyt duży nacisk na rodzinę pogarsza: system kontaktów w przedsiębiorstwie, stosunki w przedsiębiorstwie, okresowe oceny pracowników i podejmowanie decyzji [Sułkowski Ł. 2004, ss. 49–58]. Długookresowy sukces firm rodzinnych zależy więc od efektywnego zarządzania w obu systemach i jest możliwy, jeśli uda się utrzymać synergii pomiędzy systemami i symetrię w transferze pomiędzy firmą i rodziną [Sharma 2004, s. 28].

3. Czynniki sukcesu firm rodzinnych

Identyfikacja mocnych stron przedsiębiorstwa wydaje się bardzo istotna z punktu widzenia możliwości ich rozwijania, a tym samym kształtowania przyszłego sukcesu. Czynniki sukcesu i przetrwania firm są przedmiotem badań naukowców od wielu lat. Przykładem może być osiem podstawowych zasad działania Peters’a i Waterman’a (tabela 1.) [1982; za: Obłój 2001, s. 26].

Tabela 1. Osiem zasad postępowania doskonałych firm

Obsesja działania	Aby nie popadać w paraliż decyzyjny, trzeba działać szybko i zdecydowanie.
Bliski kontakt z klientem	Klient tworzy dochody firmy, dlatego należy dążyć do maksymalizacji jego satysfakcji, wsłuchiwać się w sygnały z rynku, walczyć o lojalnych odbiorców.

Autonomia i przedsiębiorczość	Im bardziej się przesuwamy w górę hierarchii organizacyjnej, tym bardziej oddalamy się od realiów rynkowych, tym trudniej o inicjatywę i innowacje; do tego są zdolne tylko niewielkie zespoły oraz podsystemy, którym pozostawiono daleko idącą autonomię decyzji i działań.
Ludzie są najbardziej efektywnym zasobem	Podstawowym problemem jest tworzenie motywacji i otoczenia, w którym ludzie mogą się w firmie rozwijać.
Koncentracja na wartościach	Działanie nie ma sensu, jeśli nie stoi za nim coś głębszego – wartości, normy, coś, w co pracownicy powinni wierzyć.
Ograniczenie profilu działania	Firma może osiągnąć sukces tylko wtedy, kiedy będzie koncentrowała zasoby na tym, co najlepiej umie i co przynosi jej powodzenie; dywersyfikacja jest źródłem największych niepowodzeń.
Ograniczenie liczebności zarządu	Zarządy firm powinny być niewielkie i mieć proste, przejrzyste struktury.
Dyscyplina i luz	Firma musi znaleźć mądry kompromis między żelazną dyscypliną efektywności i reżimów technologicznych a pozostawieniem swobody na eksperymentowanie, innowacje i rozwój.

Źródło: K. Obłój, *Strategia organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 37.

Analizując powyższą tabelę, można stwierdzić, że wartości te są charakterystyczne dla firm rodzinnych (szczególnie należących do MŚP), które wyróżniają się szybkością decydowania ze względu na scentralizowanie decyzji, co obniża koszty, zwiększa elastyczność oraz daje autonomię decyzji i zadań. Skoncentrowanie własności w rękach rodziny daje silne poczucie misji oraz zwiększa motywację. Firmy rodzinne przywiązują duże znaczenie do relacji z klientami [Habbershon, Williams 1999, s. 4]. Zapewniają swoim pracownikom przyjazną rodzinną atmosferę [Habbershon, Williams 1999, s. 4], w której pracownicy mogą w pełni wykorzystać swoje zdolności, lepiej wynagradzają oraz wydają więcej pieniędzy na szkolenia [Miller, Le Breton-Miller, Scholnick 2007, s. 58].

Davis i Taugiri [1996; za: Matser 2013, s. 15] wskazali na dwubiegunowość cech firm rodzinnych, które mogą wpływać na wyniki firmy w sposób negatywny i pozytywny:

- odgrywanie kilku ról;
- długa, trwająca całe życie, historia;
- emocjonalne zaangażowanie i ambiwalencja;
- wspólny, specyficzny język;
- wzajemna świadomość i prywatność;

- współdzielona tożsamość;
- znaczenie firmy dla rodziny (miejsce pracy, źródło zysków).

Pełnienie kilku ról powoduje, że firmy rodzinne mają niższe koszty przedstawicielstwa oraz rekrutacji, a członkowie rodziny są w stanie pracować za mniejsze pieniądze niż pracownicy nie należący do rodziny [Dyer 2006, s. 260]. Niestety w przypadku, gdy relacje w firmie oparte są na altruizmie, właściciele są oporni na ocenę i zwalnianie członków rodzin [Dyer 2006, s. 262], a firma ponosi niepotrzebne wydatki [Miller, Le Breton-Miller, Scholnick 2007, s. 58]. Firmy rodzinne, używając własnego języka, dzielą się informacjami w sposób efektywny i dzięki temu mogą wypełniać swoje zadania skuteczniej [Habbershon, Williams 1999, s. 4].

Z kolei M.A. Hitt i D.G. Sirmon [2003, ss. 341–344] wyróżnili następujące czynniki sukcesu firm rodzinnych: kapitał ludzki, społeczny, długookresowy kapitał finansowy (tzw. *patient capital*), zdolność do przeżycia, struktury i koszty nadzoru właścicielskiego (*governance*). Kapitał ludzki (wiedza, umiejętności i możliwości ludzi) przybiera formę bardzo skomplikowaną ze względu na uczestnictwo ludzi w dwóch systemach. Członkowie rodziny są zazwyczaj bardziej zaangażowani w sprawy firmy [Hitt, Sirmon 2003, s. 342; Miller, Le-Breton-Miller 2005, s. 17], skłonni więcej pracować [Dyer 2006, s. 262]. Firmy rodzinne mogą też być odporne na zatrudnianie osób nienależących do rodziny, zatrudniając członków rodziny niemających należytych kompetencji [Dyer 2006, s. 262]. Kapitał społeczny oparty jest na relacjach pomiędzy firmą i jej dostawcami, odbiorcami oraz społecznością lokalną. Firmy rodzinne przyciągają klientów dzięki wypracowanemu przez lata zaufaniu do nazwiska [Dyer 2006, s. 263]. Długookresowy kapitał finansowy, określany w literaturze amerykańskiej „cierpliwym kapitałem”, wyraża skłonność członków firmy do zainwestowania swoich środków na długi czas, ze względu na nastawienie na przetrwanie, a nie szybki zwrot z kapitału [Miller, Le-Breton-Miller 2005, s. 20; Habbershon, Williams 1999, s. 5]. Niestety firmy rodzinne często niechętnie podchodzą do obcych źródeł finansowania, co może wpływać negatywnie na ich rozwój [Miller, Le-Breton-Miller 2005, s. 15]. Kapitał związany ze zdolnością do przeżycia wyraża się we wszystkich zasobach, które członkowie rodziny są skłonni pożyczyć, oddać lub zainwestować, aby firma przetrwała. Nadzór własnościowy wpływa pozytywnie głównie ze względu na obniżenie kosztów nadzoru firmy [Hitt, Sirmon 2003, s. 344; Habbershon, Williams 1999, s. 4].

D. Miller i I. Le-Breton-Miller [2005, ss. 32–34] wymienili cztery główne czynniki kształtujące sukces firmy:

- ciągłość – dążenie do realizacji marzeń rodziny, poprzez tworzenie i realizację wyrazistej misji, dzięki budowaniu zdrowej, długowiecznej firmy;

- tworzenie wspólnoty – poprzez kształtowanie opiekuńczej kultury zaangażowania i motywowania ludzi, opartej na wspólnych wartościach;
- powiązania – oparte na otwartych, trwałych i przyjacielskich relacji z dostawcami, odbiorcami i lokalnymi społecznościami;
- dowództwo – które powinno być realizowane poprzez zapewnienie swobody podejmowania decyzji, aby podejmować szybkie, odważne decyzje.

K.A. Eddleston, F.W. Kellermanns i R. Sarathy [2008, ss. 30–31] wskazali dwa główne czynniki sprawiające, że pewne firmy rodzinne odnoszą lepsze wyniki od innych – wzajemny altruizm i innowacyjność³⁷. Firmy potrafiące stworzyć kolektywną kulturę wzajemnego zaufania, lojalności, wzajemnej pomocy i zaangażowania, posiadają bardzo cenny zasób, dający im przewagę konkurencyjną. Istotne jest, aby altruizm był wzajemny i pozbawiony egoizmu. Z kolei innowacyjność pomaga przystosować się, a nawet inicjować zmiany na rynku. Swoistą bazą do budowania zasobów, decydujących o przewadze konkurencyjnej, jest kultura organizacyjna firmy rodzinnej, oparta w dużej mierze na wartościach rodziny właściciela [Ibrahim, McGuire, Soufani 2009, s. 9]. Powinna ona charakteryzować się równowagą pomiędzy indywidualizmem i kolektywizmem, orientacją długoterminową, orientacją zewnętrzną, umożliwiającą pozyskanie wielu informacji oraz określoną decentralizacją. Kultura organizacyjna ma w firmach rodzinnych większy wpływ na sukces niż w firmach nierodzinnych [Zahra, Hayton, Salvato 2004, ss. 373–374].

Samo posiadanie przez firmę określonych zasobów nie wystarczy do osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej. Przewagę konkurencyjną organizacja buduje przez skonfigurowanie zasobów i umiejętności w kluczowe kompetencje firmy [Obłój 2001, ss. 37–38]. Firmy w odpowiedni sposób muszą zarządzać zasobami, którymi dysponują. M.A. Hitt i D.G. Sirmon [2003, ss. 344–45] wymieniają trzy elementy zarządzania tymi zasobami – analizowanie, rozwijanie i rozpraszanie. Czasami konieczne jest także tworzenie nowych zasobów lub poszukiwanie ich poza rodziną i firmą. Istotne jest jasne określenie, jakich warunków wymagają, aby stały się źródłem przewagi konkurencyjnej [Habbershon, Williams 1999, s. 11]. Zasoby, dzięki którym można zdobyć trwałą przewagę konkurencyjną, muszą być cenne, rzadkie, nieimitowane, niezastąpione oraz wykorzystywane na odpowiednich zasadach (koncentracja, umiejętne łączenie i koordynacja zasobów, wszechstronne wykorzystanie oraz wzbogacenie) [Barney 1991, ss. 105–112].

J. Ward [1997, s. 324] wymienił następujące, tkwiące w przedsiębiorstwie, przyczyny, w wyniku których firmy rodzinne się nie rozwijają – ograniczony kapitał, niespełniający wymagań firmy i rodziny, słabe zdolności przywódcze

³⁷ Czynniki ten nazwali pojemnością innowacyjną (*innovative capacity*).

następnego pokolenia, niechęć do zmian, konflikty pomiędzy potencjalnymi sukcesorami oraz rozbieżność celów, wartości i potrzeb. Na konflikty wewnętrzne, jako czynnik negatywnie wpływający na sukces firm rodzinnych zwraca uwagę wielu autorów [Dyer 2006, s. 253]. Konflikty te są często spowodowane sprzecznymi oczekiwaniami członków rodziny [Dyer 2006, s. 260].

4. Czynniki sukcesu polskich przedsiębiorstw rodzinnych – wnioski z badania pilotażowego

Badanie przeprowadzone przez autorkę artykułu, w przedmiocie czynników sukcesu polskich przedsiębiorstw rodzinnych, osadzonych w zasobowej teorii przedsiębiorstwa, miało charakter pilotażowy. Przeprowadzone na małą skalę, miało na celu dostarczenie wstępnej, niekompletnej wiedzy o badanej rzeczywistości oraz przetestowanie poprawności kwestionariusza badawczego. Przyjęło ono formę narzędziową wywiadu bezpośredniego. Celem merytorycznym badania było wstępne poznanie czynników, które umożliwiły firmom rodzinnym osiągnięcie sukcesu, rozumianego przez autorkę jako osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, zdobycie majątku lub długookresowe przetrwanie przedsiębiorstwa. Badaniem objęte zostały więc firmy funkcjonujące na rynku od ponad 10 lat (w tym dwie od ponad 20 i dwie od ponad 25 lat), w których w pracę zaangażowany jest (formalnie lub nie) co najmniej jeden następca. Przeprowadzono wywiad z pięcioma właścicielami – założycielami firm rodzinnych oraz ich dziećmi (potencjalnymi następcami), zaangażowanymi w pracę w firmie (łącznie 10 osób). Każde z badanych przedsiębiorstw nadal jest własnością założyciela firmy. W czterech przypadkach w firmie pracuje dwoje dzieci, a łącznie z nimi pracuje 5 osób należących do jednej rodziny (w tym w dwóch są dodatkowo zaangażowane dwie osoby, niezatrudnione). W najmłodszej firmie pracuje na razie jedno dziecko, jednak zatrudnione są dwie osoby z rodziny, ale trzy osoby pomagają w działalności firmy. W jednym przypadku założyciel podzielił firmę, rozdzielając pierwotną działalność na dwie – produkcyjną i handlową³⁸.

Badanie przyniosło pierwsze spostrzeżenia dotyczące badanego tematu oraz umożliwiło skorygowanie metody badawczej. Okazało się, że właściciele i ich dzieci nie zdają sobie sprawy z czynników, które doprowadziły do osiągnięcia sukcesu, dały pracę kolejnemu pokoleniu rodziny i przez wiele lat pozwalały rodzinie realizować swoje prywatne plany. Wystąpił problem z pytaniami otwartymi, ponieważ ankietowani byli w stanie podać 1–2 czynniki wpływające na sukces firmy rodzinnej. Natomiast w pytaniu z podanymi czynnikami sukcesu, respondenci potwierdzili większość z nich – jako mające

³⁸ Jego zdaniem „jeden z synów doskonale czuje się w handlu, a drugi w produkcji – dzięki temu każdy robi to, co potrafi najlepiej i firma może się dalej rozwijać”.

duży lub bardzo duży wpływ (zwrócili przy tym uwagę, że nigdy się nad tym nie zastanawiali). Głównym czynnikiem, który wspomniany został przez cztery ankietowane firmy (w tym również drugie pokolenie), była ciężka praca, a właściciel najmłodszej firmy stwierdził, iż osiągnął sukces ponieważ „cały czas pogłębia swoją wiedzę i ma wsparcie rodziny”. Właściciele wspominali też o uporze w dążeniu do celu oraz szczęściu. Z zasugerowanych w ankiecie czynników wskazali na koncentrację, na tym co potrafią najlepiej, dążenie do spełnienia wizji rodziny oraz tworzenie trwałego, współpracującego ze sobą zespołu. Zdecydowanie wymieniali też centralizację decyzji – jasno stwierdzając, że zazwyczaj to oni mieli decydujący głos, co potwierdzili ich następcy, nie uznając tego jednak za decydujący czynnik sukcesu. Z czynników wynikających z rodzinnego charakteru firmy, respondenci wskazywali głównie wzajemne zaufanie, zaangażowanie, możliwość wspólnego podejmowania decyzji strategicznych, większą wiedzę, szybkość reagowania. Na pytanie o negatywne czynniki, respondenci najczęściej stwierdzali, że w ich firmach rodzinność nie ma negatywnego charakteru, a jeśli już może wpływać negatywnie, to poprzez konflikty. Jedna firma wskazała konieczność zapewnienia utrzymania kilku członkom rodziny, jako czynnik negatywnie wpływający na wyniki firmy, szczególnie w przypadku gorszej sytuacji finansowej przedsiębiorstwa. Jeden z następców stwierdził też, że „wysokie ambicje rodzinne mogą mieć pozytywny, jak i negatywny wpływ (motywują do pracy, ale też powodują konflikty między członkami)”.

Nie stwierdzono różnic w postrzeganiu sukcesu przez założycieli i potencjalnych następców zaangażowanych w chwili obecnej w pracę w firmie.

Zakończenie

Firmy rodzinne posiadają pewien specyficzny zestaw cech, odróżniających je od firm nierodzinnych. W zagranicznych instytucjach badawczych badania czynników sukcesu firm rodzinnych prowadzone są od wielu lat. Większość z nich wskazuje, że firmy rodzinne osiągają lepsze wyniki niż firmy nierodzinne, ze względu na posiadanie specyficznych, związanych z ich rodzinnym charakterem zasobów [Miller 2005, s. 15]. W literaturze polskiej brakuje badań w tym zakresie. Kwestia zarządzania zasobami firm rodzinnych jest bardzo istotna i wymaga dalszych badań [Hitt, Sirmon 2003, s. 340].

Przeprowadzone badanie pilotażowe potwierdziło celowość podejmowania tych badań, chociażby ze względu na fakt, iż właściciele firm rodzinnych bardzo często nie byli świadomi czynników, które pozwoliły im trwać i rozwijać się dla przyszłych pokoleń.

Bibliografia

- Barney J.B. (1991), *Firm resources and sustained competitive advantage*, "Journal of Management", 17.
- Dyer (2006), *Examining the "Family Effect" on Firm Performance*, "Family Business Review", t. 19, nr 4.
- Eddleston K.A., Kellermanns K.W., Sarathy R. (2008), *Resource Configuration in Family Firms, Strategic Planning and Technological Opportunities to Performance*, "Journal of Management Studies", t. 45, nr 1.
- Gersick K.E., Davis J.A., McCollom Hampton M., Lansberg I. (1997), *Generation to generation. Life cycles of the Family Business*, Harvard Business School Press Boston, Massachusetts.
- Habbershon T.G., Williams M.L. (1999), *A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firm*, "Family Business Review", t. 12, nr 1.
- Habbershon T.G., Williams M., MacMillan I.C. (2003), *A unified systems perspective of family firm performance*, "Journal of Business Venturing", t. 18, nr 4.
- Ibrahim A.B., McGuire J., Soufani K. (2009), *An Empirical Investigation of Factors Contributing to Longevity of Small Family Firms*, "Global Economy & Finance Journal", t. 2, nr 2.
- Matser I.A. (2013), *Strategic Resources and Family Firm Performance*, Utrecht University, Utrecht.
- Miller D., Le Breton-Miller I. (2005), *Managing for the Long Run: Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses*, Boston, MA: Harvard Business School Press, Utrecht, Utrecht.
- Miller D., Le Breton-Miller I., Scholnick B. (2008), *Stewardship vs Stagnation: an Empirical Comparison of Small Family and Non-Family Businesses*, "Journal of Management Studies", t. 45, nr 1.
- Obłój K. (2001), *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa.
- Safin K. (2007), *Przedsiębiorstwa rodzinne – istota i zachowania strategiczne*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
- Sharma P. (2004), *An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for*, "Family Business Review", t. 17, nr 1.
- Sirmon D.G., Hitt M.A. (2003), *Managing Resources: Linking Unique Resources, Management and Wealth Creation in Family Firms*, "Entrepreneurship Theory and Practice", t. 27, nr 4.
- Sułkowski Ł. (2004), *Organizacja a rodzina. Więzy rodzinne w życiu gospodarczym*, Wyd. TNOiK, Toruń.
- Ward J.L. (1997), *Growing the Family Business: Special Challenges and Best Practices*, "Family Business Review", t. 10, nr 4.

Zahra S.A., Hayton J.C., Salvato C. (2004), *Entrepreneurship in Family vs. Non-Family Firms: A Resource-Based Analysis of the Effect of Organizational Culture*, "Entrepreneurship Theory and Practice", t. 28, nr 4.

Anna Lemańska-Majdzik
Politechnika Częstochowska

Specyfika strategicznej działalności śląskich firm rodzinnych

Specificity of the strategic operation of Silesian family companies

Abstract: A family company is a special type of business activity characterized by a specific combination of an enterprise and a family. But as in every company, in it too it is important to specify plans and strategies for operation on the market. The aim of the studies of Silesian small and micro enterprises was to determine the number of family companies functioning in this area. Further, based on a questionnaire survey conducted and the analysis of the answers obtained from family companies operating on the territory of the Silesian Voivodeship an attempt was made to identify the type of strategy adopted by the companies as well as the most appropriate way of gaining advantage over the competition. To complement the paper, a characteristic of the Silesian family companies surveyed has been presented, showing that most of them are run by men and they have been operating for many years. It was revealed that the scope of the businesses mainly covers the nearest region. The most prevalent ways of gaining advantage over competitors among Silesian family companies proved to be: *minimization of the costs of operation* and *extending the range of products and services*. On the other hand, the least chosen strategy for gaining a competitive advantage, according to company owners, turned out to be *the location in the vicinity of the target customers* and *focus on a selected group of products*.

Key-words: family companies, Silesia, strategies.

Wprowadzenie

Przedsiębiorstwo rodzinne jest uznawane za szczególne zjawisko społeczno-ekonomiczne. Rodzina jest korzystnym środowiskiem dla zachowań przedsiębiorczych. Dlatego przedsiębiorstwa rodzinne są podstawą stabilnego funkcjo-

nowania wielu gospodarek, mają także znaczący wpływ na lokalne społeczności (są bardziej uświadomione społecznie) [Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk 2004, s. 15]. Firmy rodzinne to bardzo duża grupa polskich przedsiębiorstw, dlatego poznanie omawianych przedsiębiorstw wydaje się ważne. Firmy rodzinne czy przedsiębiorstwa rodzinne wnoszą wkład w tworzenie dochodu narodowego w Polsce. Obliczono, że mikro firmy rodzinne wytwarzają 7% PKB, małe firmy rodzinne 1,9% PKB, a średnie firmy rodzinne 1,4% PKB. Łącznie firmy rodzinne w sektorze mikro, małych i średnich przedsiębiorstw wytwarzają 10,4% PKB. Na podstawie tego można oszacować, że firmy rodzinne zatrudniają 21% ogółu zatrudnionych przez cały sektor MMSP [Badanie firm rodzinnych – raport końcowy: <http://firmyrodzinne.pl>, ss. 65–66].

W świetle powyższego, celem niniejszego opracowania jest prezentacja istoty firmy rodzinnej oraz wybranych wątków dotyczących strategii działania tej specyficznej grupy przedsiębiorstw. Na podstawie badań ankietowych, przeprowadzonych na grupie mikro i małych firm rodzinnych, funkcjonujących w województwie śląskim, określono rodzaj strategii przyjętej w działalności omawianych przedsiębiorstw oraz najbardziej właściwy sposób ich przewagi nad konkurentami, pokazując jednocześnie charakterystykę śląskich firm rodzinnych.

1. Istota firmy rodzinnej

Przedsiębiorstwo rodzinne we współczesnej gospodarce nie występuje jako podmiot „jednowymiarowy”, lecz charakteryzuje się dużym zróżnicowaniem. Brak formalnych kryteriów wyróżniania sprawia, że uprawnione jest traktowanie jako rodzinnych jednostek o różnej strukturze własnościowej, różnej skali działania, różnym modelu sprawowania władzy [Safin 2007, s. 17]. Dlatego do grupy tzw. firm rodzinnych zaliczyć można zarówno mikrofirmy, jak i średnie czy duże przedsiębiorstwa. Firmy funkcjonujące na rynkach lokalnych, jak i te, które eksportują swoje wyroby czy usługi, innymi słowy każde przedsiębiorstwo, które łączy przedsiębiorczość i rodzinę, może być nazywane przedsiębiorstwem rodzinnym. K. Safin [2007, ss. 17–37], dokonując przeglądu literatury związanej z przedsiębiorstwami rodzinnymi, pokazuje, iż wielu autorów łączy myśl, że przedsiębiorstwo rodzinne może być bardzo różnorodne i wielowymiarowe i można je definiować w zależności od przyjętych kryteriów. Według Safina istnieją trzy podejścia do przedsiębiorstwa rodzinnego:

1. socjologiczne, w którym rodzinę i więzi rodzinne traktuje się jako te najważniejsze i główne spoiwo organizacyjne; podstawowa jednostka społeczna jest jednocześnie podstawową jednostką działalności gospodarczej;

2. zasobowe, koncentrujące się na stronie ekonomicznej działalności gospodarczej; najczęściej wymienia się tu zasoby finansowe i rzeczowe, zasoby personalne oraz specyfikę zarządzania w przedsiębiorstwie rodzinnym;
3. zintegrowane, które w literaturze jest reprezentowane najliczniej; podejście to polega na próbie integracji w jednym modelu całości zagadnień związanych ze strefą rodzinną i strefą biznesu; powszechnie uznaje się, że przedsiębiorstwo rodzinne można opisywać za pomocą dwóch elementów, tj. przedsiębiorstwa i rodziny i wzajemnych związków między nimi.

Istota każdego przedsiębiorstwa rodzinnego polega na swoistym sprzężeniu dwóch elementów składowych – rodziny i firmy. Sprzężenie to wyznacza sposób funkcjonowania, cele, system kultywowanych wartości, politykę finansową, determinuje wszystkie poczynania podmiotu, powoduje zarazem specyficzne, niespotykane gdzie indziej sprzeczności, zagrożenia i słabości [Jeżak 2004, s. 20].

Według Ł. Sułkowskiego i A. Marjańskiego [2009, s. 16], przedsiębiorstwo rodzinne to: podmiot gospodarczy, w którym kontrola własnościowa lub zarządzanie podmiotem pozostają w rękach przedstawicieli rodziny, a w funkcjonowanie podmiotu gospodarczego jest zaangażowany więcej niż jeden członek rodziny. Owo zaangażowanie może przybierać formę własności, współwłasności lub formalnego czy nieformalnego udziału w zarządzaniu (np. zatrudnienie na stanowisku kierowniczym).

Ł. Sułkowski [2005, ss. 89–93] zwraca uwagę m.in. na węższe definiowanie firmy rodzinnej, gdzie określenie family business wskazuje, że założyciel lub jego potomkowie prowadzą firmę, która pozostaje pod kontrolą własnościową członków rodziny. Ponadto wąskie definicje dodają obok wspomnianych kryteriów: bezpośrednie zaangażowanie więcej niż jednej osoby z rodziny w zarządzanie firmą oraz przedsiębiorstwo wielopokoleniowe. Zatem przedsiębiorstwo rodzinne można określić jako podmiot gospodarczy, w którym kontrola własnościowa i ewentualne zarządzanie podmiotem pozostają w rękach przedstawicieli rodziny.

Właściciele przedsiębiorstw rodzinnych określili biznes familijny jako ten, który spełnia następujące warunki [Sułkowski 2005, s. 65]:

- przedsiębiorstwo należy do rodziny, jej członkowie są też, przynajmniej częściowo, jego pracownikami,
- przedsiębiorstwo stanowi główne źródło utrzymania rodziny,
- przedsiębiorstwo jest przekazywane z pokolenia na pokolenie,
- członkowie rodziny są silnie zaangażowani w pracę na rzecz wspólnego dobra, są wspólnie odpowiedzialni za losy firmy, wspierają ją materialnie i moralnie.

Zdaniem A. Marjańskiego definiowanie firmy rodzinnej nie może opierać się wyłącznie na kryteriach obiektywnych, takich jak typ własności, wielkość czy sposób zarządzania, ale musi również uwzględniać czynniki subiektywne, jak wartości i postawy reprezentowane przez właściciela i jego rodzinę, finansową odpowiedzialność za firmę, zaangażowanie rodziny w prowadzenie biznesu, strategiczną orientację długiego okresu prowadzenia firmy oraz troskę o planowanie sukcesji [PARP 2012, s. 30].

Przedsiębiorstwo rodzinne charakteryzuje się grupą wyróżniających je cech, które pozwalają rozpoznać ją na tle innych form organizacyjnych. Warto wspomnieć o następujących wyróżnikach [Stradomski 2010, ss. 53]:

- co najmniej jeden członek rodziny jest zatrudniony w przedsiębiorstwie lub aktywnie wspiera jego działalność;
- istnienie firmy rodzinnej w dużym stopniu determinuje wybór ścieżki kariery zawodowej przez członków rodziny;
- stosunki rodzinne wpływają w istotnej mierze na sukcesję własności i kontroli w przedsiębiorstwie;
- członkowie rodziny wywierają znaczący wpływ lub bezpośrednio zarządzają firmą rodzinną;
- wartości kultywowane w rodzinie znajdują odzwierciedlenie w formule misji oraz wizji przedsiębiorstwa rodzinnego;
- brak wyraźnego rozgraniczenia pomiędzy rodziną a firmą;
- historia rodziny jest ściśle powiązana z dziejami przedsiębiorstwa;
- członkowie rodziny czują się odpowiedzialni za bieżące funkcjonowanie oraz perspektywy rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego.

Firmy rodzinne, uznawane za specjalny typ przedsiębiorstw, posiadają zalety, które mogą stanowić o ich przewadze konkurencyjnej i korzystnym wpływie na gospodarkę kraju [Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk 2004, s. 25]:

- członkowie rodziny, którzy pracują razem, dbają i troszczą się o siebie nawzajem, o pracowników najemnych, o klientów, w stopniu znacznie większym niż ma to miejsce w firmach nierodzinnych,
- pracownicy najemni są często bardziej sumienni, pilni i oddani, pracując w firmie rodzinnej,
- właściciele firm rodzinnych są bardziej dostępni w porównaniu z właścicielami i kierownictwem innego typu przedsiębiorstw,
- atrybutami firm rodzinnych są: szacunek i przywiązanie do tradycji, duży margines samodzielności w myśleniu i działaniu.

2. Strategie działania firm

Wszystkie przedsiębiorstwa funkcjonujące w gospodarce rynkowej, bez względu na swoją wielkość, rodzaj prowadzonej działalności czy też zasoby, powinny koncentrować swoją uwagę na formułowaniu i wdrażaniu w życie strategii rozwoju. Wybierając odpowiednią strategię działania na początku działalności firmy, należy określić kierunki działalności oraz cele do zdobycia. Tak więc przyjęta strategia działania przedsiębiorstwa pozwala określić przyszłe plany i realizować je zgodnie z przyjętymi założeniami. Dlatego można powiedzieć, iż najbardziej ekonomiczna droga rozwoju każdej firmy powstaje dzięki odpowiedniej strategii działania przedsiębiorstwa [Lemańska-Majdzik 2012, s. 66]. Tak więc integralną częścią zarządzania każdym przedsiębiorstwem powinno być po pierwsze planowanie strategiczne. Według J. Penca [2001, s. 47], punktem wyjścia przy ustalaniu planów strategicznych przedsiębiorstwa jest opracowanie wizji jego funkcjonowania. Wizja to zwarty scenariusz, pewne wyobrażenie przyszłości przedsiębiorstwa. Scenariusz ten powinien zawierać między innymi opis postrzeganego środowiska jego działalności, w szczególności postępujących zmian społecznych, prowadzących do zarzucenia starych i powstawania nowych idei; opis charakterystycznych kompetencji istniejących w firmie obecnie lub możliwych do rozwinięcia w przyszłości; zrozumienie prawdopodobnej drogi – od miejsca obecnie zajmowanego przez firmę do miejsca, które ma ona nadzieję zająć.

Najprościej strategię działania można zdefiniować jako „wyznaczanie długofalowego kierunku, w jakim zmierza organizacja”. Strategia zatem to plan działań, określający długofalowy kierunek i zakres działalności przedsiębiorstwa, osiągający dzięki swojej konfiguracji zasobów i kompetencji przewagę w zmieniającym się otoczeniu [Johnson, Scholes, Whittington 2010, s. 21]. Według M.E. Porter’a [1996, s. 14] opracowanie strategii oznacza opracowanie ogólnej formuły, w jaki sposób przedsiębiorstwo zamierza konkurować, jakie powinny być jego cele i jakie zasady postępowania będą potrzebne do realizacji tych celów.

Strategie działalności przedsiębiorstw różnią się między sobą zakresem obejmowania, celami, zadaniami, źródłami przewagi konkurencyjnej, a także głównymi obszarami decyzyjnymi. W zależności, czy dotyczy to strategii globalnych, czy strategii funkcjonalnych, różne będą wymienione wcześniej czynniki charakteryzujące daną strategię przedsiębiorstwa.

Wybory strategiczne, przed którymi stoją m.in. małe przedsiębiorstwa, zdaniem K. Safina [2001, ss. 285–286], występują w trzech obszarach: polu działań konkurencyjnych, relacji z konkurentami oraz rodzaju przewagi konkurencyjnej. Uwzględniając płaszczyznę wyboru, jaką jest konkurencyjny rynek, małe przedsiębiorstwa stoją przed wyborem strategii specjalizacji bądź

dywersyfikacji. Rozpatrując relacje z konkurentami – mała firma powinna wybrać strategię konfrontacji, strategię współpracy lub strategię uniku, która jest bezpieczną egzystencją obok „rywala”. Biorąc pod uwagę z kolei rodzaje przewag konkurencyjnych, małe przedsiębiorstwo, określając podstawy budowy pozycji konkurencyjnej, może wybrać strategię przewagi kosztowej lub strategię wyróżniania.

Przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce w przeważającej większości wyrosły na gruncie środowiska małych i średnich przedsiębiorstw. Dlatego ograniczona wielkość przedsiębiorstwa i cecha związana z byciem rodzinnym wpływa na zamierzenia strategiczne, strategię konkurowania oraz styl zarządzania [Nowodziński 2011, s. 100].

Przedsiębiorstwa rodzinne są niezwykle specyficznymi podmiotami gospodarczymi. Rządzą się nieco odmiennymi prawami w stosunku do pozostałych przedsiębiorstw. Oprócz praw rynku, aspektów typowo gospodarczych i finansowych, oprócz strategicznych aspektów zarządzania, pojawiają się strumienie zasobów niematerialnych o szczególnym charakterze. W podmiotach tych specyficzną rolę odgrywają bowiem więzi rodzinne, przywiązanie do wartości rodziny oraz determinacja w dążeniu do przedłużenia przedsiębiorczej „dynastii”. Problem sukcesji wpisany jest zatem nieodwracalnie w funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstw rodzinnych. Powinien on być w związku z tym wpisany w długoterminowe cele działalności tej grupy przedsiębiorstw oraz planowany precyzyjnie, z uwzględnieniem przyjętej strategii konkurencji i rozwoju [Tomski 2011, s. 147].

Jednak strategia w firmach rodzinnych, jak podkreśla E. Bitner [2009, s. 59] jest bardzo często nieprzemyślana, niezaplanowana i opiera się na intuicji zarządzających oraz na potrzebie chwili. Nie jest łatwo dostosować zarządzanie strategiczne do potrzeb elastycznego zarządzania. W firmach rodzinnych najczęściej nie zatrudnia się całych sztabów menedżerów, konsultantów oraz strategów. Relacje rodzinne mogą być źródłem etycznego działania, wrażliwości na potrzeby drugiego człowieka, umiejętności pracy zespołowej, świadomego przywództwa, a przede wszystkim poczucia wspólnoty i lojalności. W nowoczesnej cywilizacji wiedzy jest to baza do budowania dojrzałej kultury organizacyjnej, będącej warunkiem efektywnego działania.

Strategie firm rodzinnych mają z reguły charakter właścicielski. Decyzje strategiczne podejmuje z reguły sam właściciel. Do rzadkości należą sytuacje (zwłaszcza w mniejszych przedsiębiorstwach) uwzględniania bądź współuczestnictwa innych pracowników w procesie formułowania celów strategicznych [Sułkowski, s. 174].

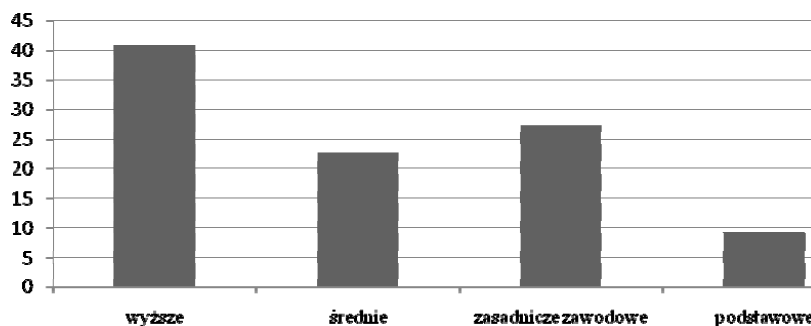
2.1. Specyfika śląskich firm rodzinnych

Na podstawie przeprowadzonych badań w miesiącach październik–grudzień 2011 roku na grupie mikro i małych firm, funkcjonujących w województwie śląskim, okazało się, że dokładnie 40% z nich stanowią firmy rodzinne³⁹. Podobną liczbę firm rodzinnych ukazuje „Raport z badań firm rodzinnych”, gdzie udział firm rodzinnych w sektorze mikro, małych i średnich przedsiębiorstw w województwie śląskim stanowi 38% wszystkich przedsiębiorstw. [Badanie firm rodzinnych – raport końcowy: <http://firmyrodzinne.pl>, ss. 71–72].

Na podstawie badań okazało się, że wśród wszystkich badanych mikro i małych firm, prowadzących swoją działalność na terenie województwa śląskiego, właścicielami przedsiębiorstw rodzinnych byli głównie mężczyźni i stanowili oni aż 86,4%.

Wyższe wykształcenie wśród właścicieli firm rodzinnych deklarowało 40,9% przedsiębiorców, 22,7% wykształcenie średnie zawodowe, a zasadnicze zawodowe 27,3% wszystkich badanych (porównaj wyk. 1.). Wśród badanych śląskich firm rodzinnych dominowało wykształcenie o profilu technicznym, stanowiło ono aż 77,3% wśród wszystkich przedsiębiorców.

Wyk. 1. Wykształcenie właścicieli małych firm rodzinnych w województwie śląskim (%)



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

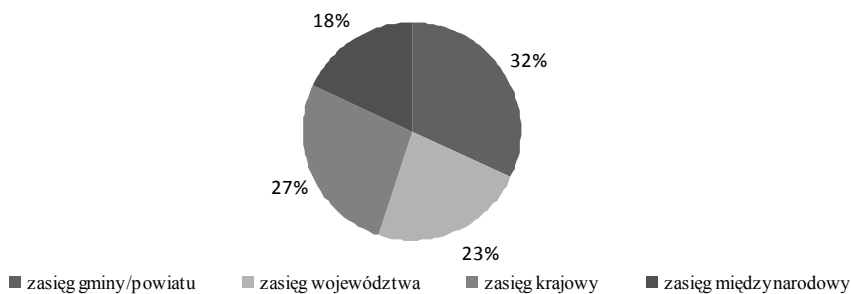
W badanej grupie firm rodzinnych okazuje się, że dominują przedsiębiorstwa funkcjonujące na rynku wiele lat. Ponad 20 lat w swojej branży działa aż 41%, a ponad 10 lat (od 10 do 19 lat) odpowiednio 27,3% wszystkich badanych firm funkcjonujących na terenie województwa śląskiego. Wynika z tego, iż firmy rodzinne charakteryzują się długim stażem działalności na rynku. Mógł się do tego przyczynić fakt, że pracują ze sobą właśnie członkowie rodzin. Wśród badanych firm rodzinnych, funkcjonujących na terenie województwa śląskie-

³⁹ Podczas badań ankietowych przedsiębiorcy – właściele decydowali o tym, czy ich firma jest rodzinna, zaznaczając odpowiednią odpowiedź i określając dodatkowo, czy zatrudnieni są w firmie członkowie rodziny.

go, dominują mikrofirmy. Ich właściciele deklarują, iż 68,2% wszystkich badanych zatrudnia do 9 pracowników. Dla porównania, na podstawie badań przeprowadzonych przez A. Lemańską-Majdzik [2009, ss. 392–398], okazało się, że zwiększanie zatrudnienia w małych firmach, szczególnie w firmach powstałych w wyniku samozatrudnienia, jest w dużym stopniu ich sukcesem, a zatrudnianie członków rodziny wpływa na powodzenie firm samozatrudnieniowych, stając się jednocześnie strategią działania firmy.

Badane firmy rodzinne to w większości przedsiębiorstwa, gdzie właściciele określali, że jest to działalność gospodarcza osoby fizycznej i stanowi ona aż 68,2% wszystkich badanych. Natomiast spółki cywilne stanowią 18,2%, a spółki z ograniczoną odpowiedzialnością to 13,6% wszystkich badanych śląskich firm rodzinnych.

Wyk. 2. Zasięg działalności gospodarczej małych firm rodzinnych w województwie śląskim



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Badając zasięg prowadzonej przez firmy rodzinne działalności, okazuje się, że w większości firmy działają w regionie i tak: prawie 32% z nich określa, że zasięg prowadzonej działalności to gmina / powiat, a prawie 23% – województwo. Niewiele ponad 27% określa zasięg jako krajowy, a 18% międzynarodowy (porównaj wyk. 2.).

2.2. Strategie działania śląskich firm rodzinnych

Na podstawie przeprowadzonych badań i analizy uzyskanych odpowiedzi firm rodzinnych, prowadzących swoją działalność na terenie województwa śląskiego, określono rodzaj strategii przyjętej w działalności przedsiębiorstwa oraz najbardziej właściwy sposób przewagi nad konkurentami.

Najczęstszymi sposobami zdobywania przewagi nad konkurentami wśród śląskich firm rodzinnych (porównaj tab. 1) okazały się: minimalizacja kosztów działalności (40,9% odpowiedzi przedsiębiorców, 29,5% wszystkich udzielo-

nych odpowiedzi) oraz rozszerzenie oferty produktów i usług (36,4% odpowiedzi przedsiębiorców, co stanowi 26,2% wszystkich udzielonych odpowiedzi). Rozszerzenie obszaru działalności oraz dostosowanie cech produktów i usług do poszczególnych grup klientów (odpowiednio 22,7% respondentów, 16,4% wszystkich odpowiedzi oraz 18,2% respondentów, 13,1% wszystkich odpowiedzi) wskazano jako kolejne sposoby umożliwiające zdobycie przewagi na rynku wśród konkurencyjnych przedsiębiorstw.

Tab. 1. Sposoby zdobywania przewagi nad konkurentami w małych firmach rodzinnych w województwie śląskim (możliwy wybór więcej niż jednej odpowiedzi)

Sposoby zdobywania przewagi nad konkurentami	Liczność	% odpowiedzi	% przypadków
Minimalizacja kosztów działalności	18	29,5	40,9
Rozszerzanie oferty produktów i usług	16	26,2	36,4
Rozszerzenie obszaru działalności	10	16,4	22,7
Dostosowanie cech produktów i usług do poszczególnych grup klientów	8	13,1	18,2
Oferowanie wyrobów i usług wyróżniających się znacząco od oferty konkurencji	6	9,8	13,6
Lokalizacja w sąsiedztwie docelowej grupy klientów	2	3,4	4,5
Koncentrowanie się na wybranej grupie produktów	1	1,6	2,3
Razem	61	100	138,6

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Wśród mikro i małych firm rodzinnych najrzadziej wybieraną strategią zdobywania przewagi konkurencyjnej, zdaniem właścicieli firm, są lokalizacja w sąsiedztwie docelowej grupy klientów (4,5% respondentów, 3,4% wszystkich odpowiedzi) oraz koncentrowanie się na wybranej grupie produktów (1,6% respondentów, 2,3% wszystkich odpowiedzi). Ponadto żadna z badanych firm nie określiła, że jej strategią działania jest koncentrowanie się na wybranej grupie klientów (poszukiwanie niszy), co jest dość rzadko spotykane wśród przedsiębiorstw tej skali. Poszukiwanie niszy rynkowej często jest charakterystyczne dla mikro i małych firm, które poprzez taką strategię działania odnajdują swoje miejsce na rynku i potrafią na nim „dobrze” funkcjonować.

Potwierdzają to na przykład badania firm rodzinnych, gdzie koncentracja na regionach, na wybranych klientach, na produktach czy obszarze działania, to dominujące preferowane koncepcje rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych [Safin 2007, s. 238].

Podsumowanie

Przedsiębiorstwa rodzinne to szczególny typ prowadzonej działalności gospodarczej, charakteryzujący się specyficznym połączeniem przedsiębiorstwa i rodziny. Firmy rodzinne to nie jest jednorodna grupa przedsiębiorstw, to bardzo różne podmioty, które – można powiedzieć – łączy jedynie układ „rodzina + przedsiębiorstwo”. Śląskie firmy rodzinne, na podstawie badań, okazały się firmami prowadzonymi głównie przez wykształconych mężczyzn. Są to firmy w większości wieloletnie, a nawet kilkunastoletnie, które prowadzą swoją działalność w najbliższej okolicy czy bliskim regionie.

Każde przedsiębiorstwo rodzinne, tak samo jak nierodzinne, musi skupiać się na właściwym zarządzaniu. Jednym z głównych i podstawowych elementów zarządzania jest wybór strategii działania. Na podstawie badania śląskich firm rodzinnych okazuje się, że najczęstszymi sposobami zdobywania przewagi nad konkurentami są: minimalizacja kosztów działalności oraz rozszerzenie oferty produktów i usług. Wśród mikro i małych firm rodzinnych, najrzadziej wybierane strategie zdobywania przewagi konkurencyjnej, zdaniem właścicieli firm, to: lokalizacja w sąsiedztwie docelowej grupy klientów oraz koncentrowanie się na wybranej grupie produktów.

Bibliografia

- Bitner E. (2009), *Zarządzanie przedsiębiorstwami rodzinnymi* [w:] H. Howaniec, W. Waszkielewicz (red.), *Uwarunkowania rozwoju systemów zarządzania*, Wydawnictwo A.T-H., Bielsko-Biała.
- Jeżak J. (2004), *Przedsiębiorstwo rodzinne: funkcjonowanie i rozwój*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A. (2004), *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Johnson G., Scholes K., Whittington R. (2010), *Podstawy strategii*, PWE, Warszawa.
- Lemańska-Majdzik A. (2007), *Family Entrepreneurship in Competitive Strategies* [w:] R. Lescroart, P. Pachura, T. Nitkiewicz (red.), *Interdisciplinary Approach to Sustainable Development*, ISI Pierrard HEC du Luxemburg, Virton.
- Nowodziński P. (2011), *Rola kultury organizacji w kształtowaniu strategii przedsiębiorstwa rodzinnego*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, T.12, z.7, Społeczna Akademia Nauk, Łódź.
- PARP (2012), *Firma w rodzinie, czy rodzina w firmie*, metodologia wsparcia firm rodzinnych, Warszawa.
- Porter M. E. (1996), *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa.

Safin K. (2001), *Wybory strategiczne w małych i średnich przedsiębiorstwach (MSP)* [w:] M. Moszkowicz (red.), *Strategie i konkurencyjność przedsiębiorstw po dziesięciu latach transformacji*, cz. II, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.

Safin K. (2007), *Przedsiębiorstwo rodzinne – istota i zachowanie strategiczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.

Stradomski M. (2010), *Finansowanie obce firm rodzinnych na rynku niedoskonałym*, PWE, Warszawa.

Sułkowski Ł. (red. nauk.) (2005), *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Toruń.

Sułkowski Ł., Marjański A. (2009), *Firmy rodzinne jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.

Tomski P. (2011), *Programowanie przyszłości biznesu w oparciu o więzi rodzinne – wybrane problemy sukcesji*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, T.12 z.7, Społeczna Akademia Nauk, Łódź.

http://firmyrodzinne.pl/download/pentor/Raport_koncowy_Badanie_firm_rodzinnych.pdf, dostęp: 10 luty 2013.

Andrzej Marjański

Spółeczna Akademia Nauk

Rodzinne grupy kapitałowe

Family capital groups

Abstract: The article presents the problems of family formation and development of equity groups. In general, family businesses are identified with the small and medium enterprises. However, there is a group of family businesses that grow larger and form groups of companies. Most family businesses, currently operating as holding companies, started from small businesses. In Poland, we can observe more and more family holding companies playing a significant role in the economy. This article attempts to present the issues of family capital groups in Poland as a valuable area of cognitive family business management and to identify opportunities to use them in business practice.

Key-words: family capital group, a family business, the company, holding company, the development strategy of the family business.

Wstęp

Współczesną gospodarkę rynkową w coraz większym stopniu charakteryzuje zwiększanie się procesów integracji przedsiębiorstw. Efektem tych procesów jest powstawanie i rozwój złożonych organizmów gospodarczych, obejmujących podmioty zachowujące własną podmiotowość prawną. Do kluczowych form takich organizacji zalicza się grupy kapitałowe, które stają się ważnym narzędziem zwiększającym efektywność zarządzania w wielu przedsiębiorstwach.

W Polsce obserwuje się wielką różnorodność form i wielkości przedsiębiorstw rodzinnych. Podobnie jak w innych gospodarkach wolnorynkowych, zdecydowana większość polskich firm rodzinnych należy do grupy małych i średnich przedsiębiorstw. Ale wśród podmiotów gospodarczych spełniających kryteria *family business*, znajdujemy także coraz więcej dużych podmio-

tów kontrolowanych przez członków rodziny, z których wiele przyjmuje formę rodzinnych grup kapitałowych [Sułkowski, Marjański 2011, ss. 161–162] .

Występowanie korporacji rodzinnych ma długoletnią tradycję na świecie. We Francji w gronie 250 największych spółek notowanych na giełdzie paryskiej, 57% notowanych firm uznawanych jest za rodzinne. Podobnie na giełdzie we Frankfurcie udział podmiotów rodzinnych przekracza 50%. Wśród największych, często transnarodowych korporacji rodzinnych są m.in. Ikea, Wal-Mart, Ford, LG czy Auchan. Udział firm rodzinnych w grupie korporacji transnarodowych wynosi jednak jedynie kilkanaście procent. Są to podmioty znaczące, bowiem stanowią jedną trzecią przedsiębiorstw wymienionych w „Fortune 500” oraz prawie dwie trzecie firm na giełdzie nowojorskiej [Flemnig 2002, s. 12].

Pierwsze grupy kapitałowe w Polsce powstały po roku 1989 w wyniku transformacji polskiej gospodarki. Stanowiły one rezultat zmian gospodarczych, przejawiających się m.in. swobodą podejmowania decyzji co do sposobu prowadzenia działalności gospodarczej. Kluczową przyczyną tworzenia struktur kapitałowych jest [Trocki 2004, ss. 21–22]:

- dążenie do osiągnięcia efektów skali i osiągnięcia efektów różnorodności;
- dążenie do koncentracji działalności na kluczowych umiejętnościach i ograniczeniu ryzyka działalności.
- dążenie do optymalizacji łącznego wyniku działalności gospodarczej oraz dążenie do pobudzania lokalnej przedsiębiorczości poprzez zwiększanie decentralizacji zarządzania i zwiększanie autonomii jednostek.

U podstaw stymulacji tworzenia grup kapitałowych i wdrażania tej formuły zarządzania leży niewątpliwie świadomość polskich przedsiębiorców o otwieraniu się polskiego rynku na zagraniczną konkurencję oraz wchodzenie polskich przedsiębiorstw na rynki zagraniczne, a także postępująca globalizacja gospodarki i integracja europejska [Nogalski, Walentynowicz 2004, s. 6].

Decyzja o rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego w grupę kapitałową ma charakter strategiczny i stanowi jedno z kluczowych wyzwań, przed jakimi staje rodzina właścicielska. Niewątpliwie jedną z kluczowych przyczyn jest konieczność wzmocnienia pozycji rynkowej w sektorze. Utworzenie grupy kapitałowej przynosi wiele korzyści, przede wszystkim poprzez możliwość wzmocnienia pozycji rynkowej przedsiębiorstw je tworzących oraz zwiększenie udziału w rynku. Przedsiębiorstwo przestaje być klasycznym przedstawicielem sektora MSP, a staje się graczem na krajowym lub światowym rynku, jednocześnie pozostając z dylematami związanymi z sukcesją władzy i kontroli oraz sposobami finansowania dalszego rozwoju. W ostatnich latach w polskiej gospodarce coraz bardziej widoczne staje się tworzenie i rozwój rodzinnych grup kapitałowych.

Badania grup kapitałowych w Polsce są nieliczne. Pierwsze badania w tym zakresie podjął profesor B. Haus wraz z zespołem w latach 60. XX wieku, podejmując problematykę koncentracji przedsiębiorstw w Polsce. W kilka lat po rozpoczęciu transformacji w Polsce zaczęto realizować programy badawcze, obejmujące problematykę zarządzania grupami kapitałowymi. Jak wskazuje B. Nogalski, „można odnieść wrażenie, że odczuwalny jest niedosyt w zakresie pełnego i systematycznie prowadzonego procesu badań w tym zakresie” [Romanowska 2011, ss. 27–28].

Problematyka rodzinnych grup kapitałowych w Polsce stanowi nowy, nieeksplorowany obszar badawczy. Nieliczne badania odnoszą się do zagadnień funkcjonowania grup kapitałowych w ogóle, a nie do specyfiki wielopodmiotowych biznesów rodzinnych. Również w badaniach światowych problem ten nie jest mocno eksplorowany [Benavides-Velasco, Quintana-García, Guzmán-Parra 2013].

Celem artykułu jest próba prezentacji problematyki rodzinnych grup kapitałowych w Polsce jako cennego obszaru badawczego zarządzania firmą rodzinną, wskazania ich specyfiki oraz możliwości wykorzystania ich w praktyce gospodarczej.

1. Istota grupy kapitałowej

Grupy kapitałowe stanowią złożone formy organizacyjne o zdywersyfikowanej działalności gospodarczej, występują także pod pojęciami grup przedsiębiorstw lub grup spółek (*groups of companies*). Analiza funkcjonowania tego typu podmiotów wskazuje na ich swoistą specyfikę i odmienność funkcjonowania niż przedsiębiorstw działających w pojedynkę (*stand alone companies*).

We współczesnej gospodarce występuje wielość rodzajów grup kapitałowych o zróżnicowanej specyfice i doświadczeniach w zakresie budowania strategii, zarządzania zasobami ludzkimi, kreowaniu efektów synergii i prowadzenia polityki inwestycyjnej. Choć rozwiązania grup spółek są w poszczególnych krajach i regionach różne, to jednak najnowsze opracowania sugerują, że znakomita większość grup kapitałowych podlega podobnym procesom zmian. Polskie grupy kapitałowe, ze względu na relatywnie młody wiek i etap dynamicznego rozwoju, charakteryzują się znaczną dynamiką zmian w realizowanej strategii, liczbą posiadanych spółek zależnych i struktury własności [Aluchna 2010, ss. 9–10].

Pojęcie grupy kapitałowej przynosi wiele problemów natury metodologicznej. M. Trocki wskazuje, że terminologia związana ze strukturami kapitałowymi działalności gospodarczej rozwijała się w sposób spontaniczny, co powoduje, że brak jest spójnego systemu metodologicznego opisującego tego typu struktury. Powoduje to trudności w zrozumieniu fenomenu struktur kapitało-

wych działalności gospodarczej [Trocki 2004, s. 39]. W obrębie podejmowanej problematyki pojawia się wiele zróżnicowanych pojęć, takich jak: zgrupowanie gospodarcze, holding, grupa kapitałowa.

Odnosząc się do istoty grupy kapitałowej i określenia jej celów, należy określić pojęcie zgrupowania gospodarczego, które jest rozumiane jako zespół samodzielnych prawnie podmiotów gospodarczych, utworzonych dla realizacji celów gospodarczych i realizujących je w oparciu o łączące te podmioty powiązania [Nogalski, Walentynowicz 2004, s. 11]. Podobne stanowisko prezentuje M. Trocki, który wskazuje, że w niemieckim obszarze językowym pojęciu zgrupowania gospodarczego odpowiada pojęcie koncernu, którego głównymi cechami są:

- traktowanie koncernu jako gospodarczej jednostki decyzyjnej i jednostki działania;
- zachowanie samodzielności prawnej spółek wchodzących w skład koncernu,
- podporządkowanie przedsiębiorstw i zakładów koncernu jednolitemu kierownictwu;
- ograniczenie przedsiębiorczej swobody decyzyjnej na najwyższym poziomie kierowniczym poszczególnych przedsiębiorstw koncernu.

Koncern to zatem specyficzna forma przedsiębiorstwa, stanowiącą zespolenie prawnie samodzielnych przedsiębiorstw jednego właściciela (właścicieli) lub przy dominującym jego udziale własnościowym, które charakteryzuje się jednolitym kierownictwem ze strony wiodącego przedsiębiorstwa, co w oczywistym stopniu ogranicza samodzielność decyzyjną przedsiębiorstw wchodzących w skład koncernu. Wielu autorów postrzega koncern nie jako przedsiębiorstwo, ale związek przedsiębiorstw [Sudoł 2002, ss. 157–160].

Zgrupowania gospodarcze mogą przyjmować różne formy w zależności od rodzaju występujących powiązań kapitałowych lub kontraktowych, które mogą być uzupełnianie powiązaniami wzmacniającymi integrację powiązań gospodarczych np. operacyjnymi, majątkowymi i personalnymi [Trocki 2004, ss. 40–41].

W definiowaniu pojęcia grupy kapitałowej wskazuje się na konieczność realizacji celu gospodarczego oraz dążenie do uzyskania korzyści materialnych z prowadzonej działalności. Cel gospodarczy może być realizowany poprzez cele: ekonomiczne, rynkowe, kierownicze, operacyjne, finansowe itd. Można stwierdzić, że grupa kapitałowa stanowi mocno zróżnicowany zbiór podmiotów gospodarczych, wymagających różnych metod tworzenia i zarządzania nimi [Nogalski, Walentynowicz 2004, ss. 10–11].

Grupa kapitałowa stanowi zgrupowanie gospodarcze, które [Trocki 2004, s. 41]:

- utworzono w celu realizacji wspólnych celów gospodarczych;
- składa się z samodzielnych prawnie spółek kapitałowych;
- jest powiązane w trwały sposób więzami kapitałowymi i ewentualnie więzami wzmacniającymi;
- posiada możliwość realizacji wspólnych celów, wynikającą z rodzaju i intensywności tworzących je powiązań.

Jako przyczynę tworzenia grup kapitałowych wskazuje się trudności lub niemożność zrealizowania wyznaczonych celów w ramach struktury jednego przedsiębiorstwa. Kluczowym kryterium podziału struktur kapitałowych jest kryterium działalności podstawowej podmiotu dominującego. Działalność podstawowa stanowi o największym udziale w wartości dodanej albo to działalność, której wartość przekracza jakiejkolwiek inne działalności tej jednostki [Brzeziński 2007, ss. 142–143].

W terminologii grup kapitałowych występuje również pojęcie holdingu, które obejmuje całościowe i częściowe spojrzenie na grupę kapitałową. Całościowe spojrzenie uwzględnia postrzeganie holdingu jako grupy przedsiębiorstw, w której jedna sprawuje jednolite kierownictwo nad pozostałymi. W pewnym uproszczeniu można przyjąć, że holding, podobnie jak koncern, stanowi odpowiednik grupy kapitałowej. W częściowej opcji postrzegania holdingu bazuje się na postrzeganiu holdingu jako podmiocie posiadającym prawo do wykonywania uprawnień, wynikających z posiadania akcji (udziałów) w innych spółkach [Trocki 2004, s. 45].

Przekształcenia firm w holdingi czy koncerny stają się coraz bardziej rozpowszechnioną formą rozwoju prowadzonej działalności gospodarczej. Procesy te obejmują zarówno działania wynikające z potrzeb związanych z restrukturyzacją podmiotów gospodarczych, jak i wynikające z potrzeb strategicznych i finansowych oraz kreowania nowych i trwałych związków gospodarczych [Brzeziński 2007, ss. 142–143]. Wprowadzanie modelu grupy kapitałowej powinno uwzględniać czynniki strategiczne, które mają także wpływ na kształtowanie się struktur prowadzenia działalności gospodarczej. Nawiązując do myśli A. Chandlera, który jako pierwszy wskazał na zależności pomiędzy realizowaną strategią rozwoju a strukturą organizacyjną, która ma zapewnić możliwość wprowadzania zmian [Romanowska 2011, ss. 16–17], konieczne staje się zwrócenie uwagi na strategiczne uwarunkowania tworzenia i rozwoju grup kapitałowych.

2. Specyfika rodzinnej grupy kapitałowej

Grupy kapitałowe stanowią zróżnicowany zbiór podmiotów gospodarczych. M. Trocki wskazuje, że uzmysłowienie sobie tej różnorodności ma duże zna-

czenie poznawcze i praktyczne, ponieważ różne grupy kapitałowe potrzebują różnych metod ich tworzenia oraz zasad i metod zarządzania nimi. Podział grup kapitałowych może uwzględniać wiele kryteriów, takich jak: dziedzina działalności, rodzaj powiązań działalności, zasięg działania, cel działalności, złożoność struktury i rodzaj własności. Biorąc pod uwagę kryterium własności, można wyodrębnić grupy kapitałowe o rodzinnej formie własności [Trocki 2004, ss. 47–48].

Ale w firmach rodzinnych występuje wiele innych specyficznych czynników, wynikających z faktu bycia *family business*, które w zasadniczym stopniu wpływają na strategię i sposób zarządzania rodzinną grupą kapitałową. Jednym z takich czynników jest długotrwałość funkcjonowania firmy rodzinnej, która w zasadniczy sposób wyróżnia je od podmiotów nierodzinnych. Szczególny element stanowi także konieczność harmonizacji systemu rodziny i systemu zarządzania rodzinną grupą kapitałową, co – ze względu na powiązanie w strukturze grupy wielu podmiotów – staje się szczególnie trudne. Widocznym jest, że cele obu tych systemów nie są ze sobą zbieżne. Zapewnienie kompromisu pomiędzy celami rodziny a celami przedsiębiorstwa wymaga szczególnego zrozumienia na etapie tworzenia wspólnej strategii rodziny i przedsiębiorstwa.

Na poziomie największych podmiotów gospodarczych normy familistyczne mogą być ograniczeniem dla rozwoju przedsiębiorstwa. Członkowie rodziny często tworzą swoistą koalicję ograniczającą pozycję innych charyzmatycznych menedżerów oraz forsującą decyzje będące przejawem „rodzinnych kompromisów”. Przykładem negatywnego wpływu familizmu na korporację może być forsowanie błędnych decyzji przez rodzinę w Fiacie. Z drugiej strony jednak, firmy rodzinne mają zazwyczaj stabilną strukturę udziałów, co często ogranicza problemy w sferze *corporate governance* i rzadko prowadzi do destrukcyjnych walk o przejęcie kontroli.

Duże podmioty gospodarcze odznaczają się częściej rozdziałem własności od zarządzania. Tego typu menedżeryzm jest charakterystyczny dla części najwyżej rozwiniętych krajów np. USA, Japonii, Wielkiej Brytanii [Chandler 1997]. Jednak w wielu gospodarkach krajów rozwiniętych, jak i rozwijających się, struktura własności i zarządzanie dużego odsetka rodzinnych grup kapitałowych pozostają skupione w rękach wąskiego kręgu rodziny i ewentualnie znajomych. Charakterystyczne dla większości podmiotów rodzinnych jest właśnie powiązanie struktury własności ze strukturą zarządzania [Carney, Gedajlovic 1991, ss. 607–629]. Wielu badaczy zwraca uwagę na kulturowe uwarunkowania tworzenia się rodzinnych grup kapitałowych, łączących strukturę własności z zarządzaniem, których podstawą jest np. azjatycki czy włoski familizm [Kao 1993, ss. 24–36].

Analiza literatury na temat skutków familizmu nie daje jednoznacznej odpowiedzi, czy połączenie struktury własnościowej ze strukturą zarządczą nie- sie więcej pozytywnych, czy negatywnych skutków. Najstarsze analizy A.A. Berla i C. G. Meansa z 1932 roku wskazują, że połączenie kontroli udziałów i zarządzania w rękach wąskiej grupy jest korzystne, ponieważ pozwala uniknąć słabości konfliktu interesów między właścicielami i zarządzającymi [Berle, Means 1932]. Również M.C. Jensen i W.H. Meckling uważają, że *corporate governance*, charakterystyczne dla korporacji rodzinnych, nie tworzy pokusy zaniżania dywidendy [Jensen, Meckling 1976, ss. 305–360]. Motywacja do pracy na rzecz rozwoju przedsiębiorstwa jest zazwyczaj wyższa wśród zarządzających, którzy jednocześnie są współwłaścicielami, niż wśród najemnych menedżerów [Brickley, Dark 1978, ss. 401–420], a w firmach łączących strukturę własności ze strukturą zarządzania, często niższe są koszty nadzoru i kontroli zarządzających [Carney, Gedajlovic 1991, ss. 607–629].

Jednak nie brakuje również krytycznych opinii na temat skutków łączenia struktury właścicielskiej i zarządczej. A.D Chandler dostrzega negatywne skutki familizmu w zatrudnianiu i promowaniu mniej skutecznych menedżerów, którzy mają powiązania rodzinne, kosztem najemnych menedżerów spoza rodziny [Chandler 1990]. Inną wadą firm rodzinnych może być większe ryzyko związane z ich rozwojem, ponieważ są one bardzo ściśle splecione z wąską grupą właścicieli – zarządzających [Fama, Jensen 1983, ss. 301–328]. Przedsiębiorstwa mające rozdzieloną strukturę własności i zarządzania są zazwyczaj bardziej niezależne od aspektów personalnych i w większym stopniu przypominają weberowski model racjonalnej biurokracji. Pewne obserwacje wskazują również raczej na krótkookresowe inwestycje firm rodzinnych [Chen 1995]. M. Carney i E. Gedajlovic przeprowadzili badania konsekwencji rodzinnego sposobu sprawowania władzy korporacyjnej w Hongkongu. Wnioski mogą posłużyć jako podstawa analizy efektywności sposobu zarządzania, łączącego strukturę własności z zarządzaniem w holdingach rodzinnych [Carney, Gedajlovic 2002]. Podstawą analizy były firmy notowane na giełdzie w Hongkongu, które reprezentują najważniejsze korporacje i grupy finansowe w Azji Południowo-Wschodniej, a wśród nich rodzinne grupy kapitałowe (*Family Business Groups* – *FBS*). Badania autorów zostały ograniczone jedynie do firm mających swoją siedzibę w Hongkongu, z których większość spełnia kryteria firm rodzinnych. Badacze wskazują, że w firmach ze skupioną strukturą własności i zarządzania, a więc przede wszystkim firmach rodzinnych, występuje większa presja na wypłacanie dywidendy. Członkowie rodziny, nie mogąc zyskać na podziale i sprzedaży części biznesu, wywierają presję na wypłacanie wyższych dywidend. Inne interpretacje wiążą firmy rodzinne ze ściślejszą kontrolą wydatków kapitałowych, ze wzrostem możliwości dywersyfikacji produkt – rynek, a także z koncentracją na krótkookresowej zyskowności. M. Carney i E. Gedajlovic

dochodzą do konkluzji, że rodzinne grupy kapitałowe z połączoną strukturą własności i zarządzania mają swoje silne strony i ograniczenia – i dla stymulowania szybkiego rozwoju regionu gospodarczego w wielu sektorach potrzebne są zarówno podmioty o rozdzielonej, jak i charakterystycznej dla firm rodzinnych połączonej strukturze własności oraz zarządzania.

3. Rola rodzinnych grup kapitałowych w gospodarce

Podejmując tematykę dużych rodzinnych grup kapitałowych, nie sposób wymienić kluczowych firm rodzinnych, które odniosły sukces w wymiarze globalnym. Na pewno trzeba wskazać na Wal-Mart, którą amerykański miesięcznik „Fortune” umieszcza w swym dorocznym raporcie jako pierwszą wśród 500 największych firm na świecie [Cabaj 2008]. Założona w 1962 roku firma, z małego biznesu rodzinnego stała się gigantem na skalę światową, jest dziełem człowieka z amerykańskiej prowincji – Sama Waltona. Nie posiadał on zasobów finansowych, ale miał doświadczenie i wizję swojego biznesu. Za pożyczone pieniądze uruchomił swój pierwszy magazyn dyskontowy w Rogers, w stanie Arkansas. S. Walton wprowadził nowatorskie zasady zarządzania w przedsiębiorstwie, polegające na stałym wprowadzaniu innowacji i działań innych niż konkurencja, a także na partycypacji menedżerów w zyskach przedsiębiorstwa. W ciągu trzydziestu lat stworzył największą na świecie sieć detaliczną [Kadłubowska 2013].

Takich dużych rodzinnych grup kapitałowych jest więcej, „Family Business Magazine” przynosi w corocznych rankingach informacje o największych przedsiębiorstwach rodzinnych na świecie. Okazuje się, że na świecie, w 28 krajach, istnieje ponad 250 firm rodzinnych o rocznych przychodach przekraczających 1,2 miliarda dolarów. Wśród nich 130 to firmy amerykańskie, 17 pochodzi z Francji i 16 z Niemiec [libertyparkusafd, 2013]. Wiele z nich jest znaczącymi uczestnikami krajowych gospodarek, a niektóre odgrywają istotną rolę w globalnej skali. Zebrane razem świadczą o ważnej roli, jaką *family business* odgrywają w światowej gospodarce. W tabeli 1. zebrano wybrane największe rodzinne grupy kapitałowe na świecie.

Tabela 1. Wybrane największe rodzinne grupy kapitałowe na świecie

Nazwa	Kraj pochodzenia	Rodzina	Zatrudnienie w tys.	Branża
Wal-Mart Store	USA	Walton	1400,0	Handel detaliczny
Ford Motor Co	USA	Ford	350,3	Motoryzacyjna
Samsung	Korea Płd.	Lee	175,0	Elektroniczna
LG	Korea Płd.	Koo i Hę	130,0	Przemysł

Carrefour	Francja	Defforey	396,7	Handel detaliczny
Fiat	Włochy	Agnelli	186,5	Motoryzacyjna
PSA Peugeot Citroën	Francja	Peugeot	198,6	Motoryzacyjna
Cargill	USA	Cargill	97,0	Handel międzynarodowy
BMW	Niemcy	Quandt	101,4	Motoryzacyjna
Hyundai Motor	Korea Płd.	Chung	49,9	Motoryzacyjna
Koch Industries	Kanda	Koch	11,0	Energetyczna, rolnictwo
Robert Bosch	Niemcy	Bosch	Brak danych	Części samochodowe
SCH	Hiszpania	Botin	114,9	Bankowość
Aldi Group	Niemcy	Albrecht	Brak danych	Handel detaliczny
Auchan Group	Francja	Mulliez	143,0	Handel detaliczny

Źródło: opracowanie własne na podstawie „Family Business Magazine”, www.familybusinessmagazine.com.

W Europie, na szczególną uwagę zasługuje przykład Niemiec, gdzie wśród firm rodzinnych istnieje wiele rodzinnych grup kapitałowych, jak: Metro AG, Robert Bosch, Lidl & Schwarz. Niektóre badania potwierdzają wyższą wydajność największych 500 przedsiębiorstw niemieckich, znajdujących się w rękach rodziny, a także tworzenie nowych miejsc pracy. Rodzinne biznesy kontrolują w Niemczech 41% całkowitego obrotu i zatrudniają 57% pracowników. Niemiecki dziennik „Handelsblatt” podkreśla, że wśród rodzinnych firm prym wiodą te z Niemiec, gdzie 29 z 50 nienotowanych na giełdzie spółek o największym obrocie ma swoją siedzibę. W rankingu grupie niemieckich przedsiębiorstw rodzinnych przewodzą detaliści. Wśród nich znajduje się grupa Schwarz ze sklepami Lidl i Kaufland, a także Aldi.

Innymi europejskimi przykładami sieci handlowych, znajdujących się pod kontrolą rodziny i nienotowanych na giełdzie papierów wartościowych, są: Auchan we Francji lub Mercadona w Hiszpanii. Auchan stanowi przykład dużej międzynarodowej grupy rodzinnej, która powstała we Francji w roku 1961, zaczynając od jednego supermarketu z 30-osobowym zespołem. Obecnie działa w 12. krajach, posiada około 1000 hiper- i supermarketów i zatrudnia ponad 160 tysięcy pracowników. Ponad 40-letnie doświadczenia Auchan pokazują, że źródłem sukcesu jest sposób zarządzania, polegający na zbudowaniu zespołu pracowników, których umiejętności i doświadczenie pozwalają tworzyć wspólne źródło wiedzy dla wszystkich członków organizacji. Istotną cechą stylu zarządzania jest dzielenie się władzą z pracownikami; każdy, niezależnie od zajmowanego stanowiska, powinien być odpowiedzialny za to, co robi. Obecnie

84% kapitału tej rodzinnej korporacji znajduje się w rękach rodziny Mulinez, a pozostałe 16% należy do pracowników uczestniczących w programie akcjonariatu pracowniczego. Pozostawanie Auchan w rękach jednej rodziny stanowi samo w sobie istotną wartość, poprzez obecność konkretnego, a nie anonimowego i rozproszonego, właściciela, co daje zatrudnionym pracownikom poczucie bezpieczeństwa. Stały i aktywny udział członków rodziny właścicielskiej w życiu przedsiębiorstwa daje pracownikom poczucie, że nie są pozostawieni sami sobie i zawsze mają się do kogo zwrócić o pomoc [Koładkiewicz 2004]. Firma Auchan od roku 1996 funkcjonuje także w Polsce. Zatrudnia polską kadrę zarządzającą i ponad 9000 pracowników. Jako jedna z pierwszych firm w Polsce wprowadziła akcjonariat pracowniczy, w którym bierze udział ponad 80% pracowników.

Duże polskie firmy rodzinne coraz częściej przyjmują formę grup kapitałowych i stają się coraz bardziej widoczne w polskiej gospodarce. Duże rodzinne grupy kapitałowe, takie jak: Pamapol, Duda, Konspol czy Fakro, stanowią trwały element naszej gospodarki. Wiele z nich zaczynało jako małe podmioty, ale z czasem przerodziły się w duże przedsiębiorstwa. W tabeli 2. ukazano wybrane przykłady polskich rodzinnych grup kapitałowych.

Tabela 2. Wybrane duże rodzinne grupy kapitałowe w Polsce

Nazwa	Rodzina	Branża
Farmacol	Olszewscy	Dystrybucja farmaceutyków
Duda	Duda	Przetwórstwo mięsa
Nowy styl	Krzanowscy	Produkcja mebli
Fakro	Florek	Produkcja okien dachowych
Com Arch	Filipiak	Oprogramowanie
Mokate	Mokryszowie	Produkcja kawy, herbaty i napojów gorących
Piotr i Paweł	Woś	Handel detaliczny
ITI	Walter i Wejchert	Media
Konspol	Pazgan	Przetwórstwo drobiu
Pamapol	Szataniak	Produkcja dań gotowych
Vox	Voelkel	Produkcja mebli

Źródło: opracowanie własne.

Wybrane przykłady dużych rodzinnych grup kapitałowych wskazują, że cechy „rodzinności” biznesu mogą stać się atutem w zarządzaniu. Familizm, który nie przeradza się w nepotyzm, może sprzyjać rozwojowi proefektywnej kultury organizacyjnej. Zaangażowanie, wzajemne zaufanie i przedsiębiorczość rodziny założycielskiej w wielu przypadkach stają się motorem gwałtownego wzrostu przedsiębiorstwa, czego doskonałym przykładem jest wiele polskich dużych firm rodzinnych. Wreszcie rodzinna kontrola własności oraz

zaplanowana i skuteczna sukcesja sprzyjają stabilności i ciągłości podmiotu, a także pozwalają skoncentrować się na osiągnięciu strategicznych celów.

Zakończenie

Rodzinne grupy kapitałowe występują na całym świecie, przyjmując zróżnicowane rozwiązania strategiczne, własnościowe i strukturalne. Posiadają one swoistą specyfikę, powodującą, że funkcjonują one według innych zasad niż pozostałe przedsiębiorstwa rodzinne. Także w Polsce coraz więcej przedsiębiorstw rodzinnych, charakteryzujących się dużą dynamiką rozwoju, przekształca się w rodzinne grupy kapitałowe. Ze względu na coraz powszechniejsze występowanie i zwiększającą się rolę gospodarczą, wydaje się, że powinny one stanowić ważny przedmiot badań naukowych.

Analiza rodzinnych grup kapitałowych może dotyczyć zarówno kwestii związanych z efektywnością organizacyjną, jak i budowaniem strategii rynkowych i rozwoju struktur.

Szczególnie interesujące wydaje się poznanie strategicznych decyzji o ewolucji firmy rodzinnej w grupę kapitałową, strategii rozwoju grupy, kształtowania się struktury, wpływu faktu rodzinności grupy na funkcję personalną, planowania i przebiegu sukcesji, roli nadzoru korporacyjnego oraz metod zarządzania i poziomu centralizacji podejmowania decyzji. Poruszona tematyka pozwala sądzić, że rodzinne grupy kapitałowe stanowią niezwykle istotne zagadnienie badawcze w obszarze *family business*.

Bibliografia

- Aluchna M. (2010), *Kierunki rozwoju polskich grup kapitałowych*, SGH, Warszawa
- Benavides-Velasco C.A., Quintana-García C., Guzmán-Parra V.F. (2013), *Trends in the family business research*, "Small Business Economics", Volume 40, Issue 1.
- Berle A.A., Means C.G. (1932), *The Modern Corporation and Private Property*, Commerce Clearing House, New York.
- Brickley J.A., Dark F.H. (1987), *The Choice of Organizational form: the Case of Franchising*, "Journal of Financial Economics", nr 18.
- Brzeziński M. (red. nauk) (2007), *Wprowadzenie do nauki o przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa.
- Cabaj J. (2008), *Wal-Mart wciąż największą firmą na świecie*, www.rp.pl.
- Carney M., Gedajlovic E. (2002), *The Coupling and Control and the Allocation of Financial Resources: Evidences from Hong Kong*, "Journal of Management Studies", Blackwell Publishers Ltd., vol. 39, nr 1, January.
- Carney M., Gedajlovic E. (1991), *Vercial Integration in Franchising Systems*, "Strategic Management Journal", 12.

- Chandler A.D. (1990), *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*, MA: Harvard University Press, Cambridge.
- Chandler A.D. (1997), *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, MA: Belknap Press, Cambridge.
- Chen M. (1995), *Asian Management Systems: Chinese, Japanese and Korean Styles of Business*, Routledge, London.
- Fama E.F., Jensen M.C. (1983), *The Separation of Ownership and Control*, "Journal of Law and Economics", 26.
- Fleming Q.J. (2002), *Keep the Family Baggage Out of the Family Business*, Fireside, New York.
- Jensen M.C., Meckling W.H. (1976), *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency, Costs and Ownership structure*, "Journal of Financial Economics", 1976, nr 3.
- Kadłubowska J. (2013), *Wal-Mart Stores – największa firma rodzinna na świecie*, www.biznesrodzinny.pl.
- Kao J. (1993), *The Worldwide Web of Chinese Business*, "Harvard Business Review", 71, 2, March–April.
- Koładkiewicz I. (2004), *Wartości rodzinne w praktyce – przykład Auchan*, MBA 3.
- Nogalski B., Walentynowicz P. (red. nauk.) (2004), *Zarządzanie w grupach kapitałowych*, WSAiB, Gdynia.
- Romanowska M. (red. nauk.) (2011), *Grupy kapitałowe w Polsce. Strategie i struktury*, PWE, Warszawa.
- Sudoł S. (2002), *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teorie i praktyka zarządzania*, TNOiK, Toruń.
- Sułkowski Ł., Marjański A. (2011), *Firmy rodzinne*, Poltext, Warszawa
- Trocki M. (2004), *Grupy kapitałowe. Tworzenie i funkcjonowanie*, PWN, Warszawa.
- www.libertyparkusafd.org (2013).

III. Warunki funkcjonowania firm rodzinnych

Jarosław Ropęga
Uniwersytet Łódzki

Zagrożenie małych firm rodzinnych zjawiskiem niepowodzenia gospodarczego

Threats of economic failure faced by small family businesses

Abstract: The article presents the issues of the threats faced by small family businesses, in the course of business operations and which consequently can lead to business failure. Selected definitions of business failure were presented and categories of business failures paths describing the phenomenon of failure. The last part of the article is presentation of conclusions from the results of qualitative research that has been done by the author of the article in the identification process of the economic failures of small businesses.

Key-words: small family businesses, threat, failure, economy.

Wstęp

Problematyka niepowodzeń gospodarczych dotyczy wszystkich podmiotów prowadzących działalność gospodarczą. W związku z tym zjawisko to odnosi się także do firm rodzinnych. W literaturze anglojęzycznej, dotyczącej zwłaszcza małych i średnich przedsiębiorstw, opuszczenie rynku przez podmiot gospodarczy opisywane jest za pomocą takich terminów, jak: „śmierć” (ang. *death*), „ustanie działalności” (ang. *cease to trade*), „wyrejestrowanie” (ang. *deregister*), „wyjście” (ang. *exit*), „niepowodzenie” (ang. *failure*), „bankructwo” (ang. *bankruptcy*), „likwidacja” (ang. *liquidation*), „niewypłacalność” (ang. *insolvency*), „zaprzestanie działalności” (ang. *discontinuance*), „pozbycie się przedsiębiorstwa” (ang. *disposed of*), „upadłość” (ang. *collapse*) [por. Storey 1994, Watson, Everett 1996]. Terminy te wskazują na zróżnicowanie pojęciowe, ale także odnoszą się do przyczyn i przebiegu zakończenia działalności gospodarczej. Firmy rodzin-

ne w swojej charakterystyce stanowić powinny oddzielny obszar analiz w tym zakresie. Zwrócenie uwagi na ograniczenia małych firm rodzinnych stanowić może podstawę do przyszłych działań, które pozwolą na ograniczenie skali zjawiska niepowodzeń gospodarczych w tej grupie organizacji.

Uwarunkowania niepowodzeń gospodarczych małych firm rodzinnych

Wśród wielu definicji zjawiska niepowodzenia [por. Watson, Everett 1996], warto zwrócić uwagę na definicję odnoszącą się do tzw. pozbycia się przedsiębiorstwa w celu uniknięcia dalszych strat. W tym przypadku długotrwała strata jest przyczyną, dla której właściciel – menedżer pozbywa się firmy (w drodze sprzedaży bądź likwidacji) po to, aby uniknąć dalszych strat [Ulmer, Nielsen 1947]. Oczywiście ta definicja nie jest jedyna, ale w sposób właściwy wskazuje praktyczne przyczyny zakończenia działalności gospodarczej. Inną kategorię niepowodzenia zaprezentowali Watson i Everet, którzy uznali, że zaprzestanie działalności (pojęcie najszersze) obejmuje każdą zmianę własności lub zamknięcie działalności z jakiegokolwiek powodu. Zdaniem tych autorów, w tym znaczeniu mieszczą się również takie działania, które bardziej wskazują na sukces niż niepowodzenie np. sprzedaż firmy dla zysku czy też przejście przedsiębiorcy do innej działalności. Zaprzestanie działalności może więc być w tym przypadku zamierzonym działaniem, będącym elementem strategii właściciela⁴⁰. Zaprzestanie działalności w tym ujęciu może też nastąpić na skutek śmierci lub utraty zdrowia przez właściciela czy też jego przejścia na emeryturę. Należy również zwrócić uwagę na dwie perspektywy, z jakich można rozpatrywać zaprzestanie działalności:

- perspektywa właściciela – oznacza zmianę własności w organizacji, zmianę formy prawnej czy też zakończenie działalności przez samego właściciela [Watson, Everett 1996, Baldwin, Gorecki 1991, Phillips, Kirchoff 1989, Stewart, Gallagher 1986] – nie musi się więc wiązać *stricte* z niepowodzeniem w biznesie. Wymienione decyzje mogą być podyktowane różnymi przyczynami, zarówno zamierzonymi, jak i niezamierzonymi [por. Churchill, Lewis 1983].
- perspektywa firmy – zaprzestanie działalności podmiotu gospodarczego, skutkujące jego likwidacją [Dunne, Roberts, Samuelson 1989, Bates 1995, Stanworth 1995].

Autor w swojej analizie, uwzględniającej specyfikę małych firm rodzinnych, bierze pod uwagę specyficzne źródła władzy w firmie, specyficzne proce-

⁴⁰ Por. J. Hudson [1986]. Ponadto B.A. Kirchoff [1992] zwraca uwagę na dość powszechne działania wśród przedsiębiorców, polegające na posiadaniu kilku własnych przedsiębiorstw (tzw. *portfolio entrepreneurs*, por. Westhead i inni 2005). Sposobem minimalizacji ryzyka niepowodzenia jest posiadanie „pakietu” firm, prowadzących działalność w różnych sektorach. Sprzedaż lub likwidacja jednej firmy często jest podyktowana wolą przedsiębiorcy, nie zaś wymuszona czynnikami zewnętrznymi.

sy zarządzania, w tym decyzyjne oraz proces sukcesji mający miejsce w firmach rodzinnych [Safin 2007; Marjański 2012, Firma w rodzinie ... 2012].

Szczególnie charakterystyczne dla małych firm rodzinnych ograniczenia (z zakresu dostępu do nowych zasobów i wynikające z tego ograniczenia w zakresie reakcji na pojawiające się zmiany), można powiązać z podejściem do niepowodzenia gospodarczego małych firm, które zwraca uwagę na fakt, że niepowodzenie spowodowane jest niedostosowaniem lub zbyt późnym dostosowaniem do zmienionych wymagań rynku i jest mechanizmem oczyszczającym gospodarkę z przedsiębiorstw nieefektywnych [Noga 2009]. Przedsiębiorstwo, dzięki innowacjom, opuszcza „czerwony ocean” konkurencji i wpływa na „błękitny ocean” bez konkurencji. „Kryzysem, perspektywą bankructwa przedsiębiorstwa staje się brak w nim kolejnych trafionych innowacji. Przedsiębiorstwo wpada w pułapkę samoograniczającego się rozwoju, gdy w wyniku sukcesu innowacji staje się duże, biurokratyczne, zabija swoją organizacją potencjał dalszej innowacyjności” [Noga 2009, s. 148].

Współczesne małe firmy rodzinne bazują na koncepcji zasobów i kompetencji⁴¹, stanowiących, zdaniem zarządzających, potencjał wzrostowy i rozwojowy przedsiębiorstwa. W teorii zasobów i kompetencji kluczowym jest założenie, że przedsiębiorstwo posiada specyficzne aktywa, które rozwijają się w wyniku wzrostu kompetencji podsystemu społecznego organizacji oraz jej zasobów materialnych. Z reguły firma stara się utrzymać wyższy poziom zasobów niż aktualnie potrzebne, dzięki czemu stworzone są możliwości zarówno do szybkiego wprowadzania innowacji, wzrostu, dywersyfikacji itp., jak też do tworzenia barier wejścia na rynek czy bycia lepszym pod względem wykorzystania zgromadzonych zasobów [Noga 2009]. Strategia, która zapewnia efektywne wykorzystanie dostępnych zasobów, jest najlepszym sposobem uzyskania przewagi konkurencyjnej, dzięki skutecznemu zaangażowaniu posiadanego wewnętrznego potencjału. Według K. Obłója koncepcja ta pozwala dobrze zinterpretować sukces firmy w kategoriach kluczowych kompetencji, lecz „... znacznie trudniej jest określić, jakich kompetencji zabrakło firmie nieefektywnej lub takiej, która upadła oraz dlaczego tak się stało. Czy wprowadzone kompetencje firmy „zestarzały się” lub okazały mało efektywne? Czy jest to błąd w sztuce kadry kierowniczej, czy zawirowanie otoczenia, czego nie można było wcześniej przewidzieć? Czy kompetencje firmy i jej misja nie były dopasowane do otoczenia? Dlaczego kluczowe kompetencje i nagromadzona wiedza firmy pozwalają jej sprawnie działać tylko w pewnym typie otoczenia, a w innym firma ponosi porażki? – szkoła zasobów ma ogromne problemy z odpowiedzią

⁴¹ Teoria ta została zapoczątkowana przez E. Penrose w 1959, a obecne jej postawy stworzyli C.K. Prahalad i G. Hamel [1990], którzy przedstawili organizację jako zbiór zasobów i umiejętności (kluczowe kompetencje), budujących przewagę konkurencyjną firmy.

na te pytania” [Obłój 2001, s. 99]. Mimo tych ograniczeń, koncepcja podejścia zasobowego jest wykorzystywana przez wielu badaczy w analizie przyczyn niepowodzenia przedsiębiorstw [Levinthal 1991, Sheppard 1995, Baldwin i inni 1997, Thornhill, Amit 2003b, Mellahi, Wilkinson 2004, Shelton 2005, Crutzen, Van Caillie 2007, Pretorius, Holtzhauzen 2008, Cook i inni 2009, Heine, Rindfleisch 2012]. Małe firmy rodzinne z natury posiadają ograniczenia w zakresie zarówno zasobów, jak i kompetencji. W firmach z sektora MSP bardzo często występuje brak przejścia sposobu zarządzania od przedsiębiorczego do profesjonalnego [por. Piasecki 2001], a cechy, zachowania i postawy przedsiębiorców zorientowane są na unikanie wzrostu zasobów. W zamian pojawiają się często dwa skrajne rozwiązania, tj.: stagnacja lub współpraca.

W pierwszym przypadku ograniczone zasoby i kompetencje stanowią barierę dalszego wzrostu i rozwoju małych firm, stanowiąc potwierdzenie niezmieniających się postaw i zachowań osób właścicieli – menedżerów.

W drugim przypadku ograniczone zasoby i kompetencje rekompensowane są różnymi formami współpracy pomiędzy firmami, stąd tak często nie mają one odzwierciedlenia w formalnych zasobach, stanowiących indywidualną własność firmy, ale są częścią relacji tworzonych z pozostałymi uczestnikami rynku, do których zalicza się sojuszników strategicznych, uczestników rozwiązań klastrowych, dostawców, odbiorców, usługodawców (np.: outsourcing), regulatorów itp. Pomimo dużych możliwości wykorzystania zasobów i kompetencji w ramach wymienionych możliwości współpracy, często ograniczona dostępność danego zasobu w krótkim czasie stanowi początek trajektorii przyszłego niepowodzenia gospodarczego małej firmy.

Jak wynika z zaprezentowanych charakterystyk, małe firmy rodzinne posiadają ograniczenia w zakresie dostępu do zewnętrznych źródeł informacji, które pozwalają na łatwiejszy i bardziej skuteczny sposób gromadzenia zasobów wraz z jednoczesną ich optymalizacją. Jak zauważają autorzy, zajmujący się tematyką przedsiębiorczości i funkcjonowania małych firm, łączenie przez przedsiębiorcę własności z zarządzaniem firmą sprzyja obciążeniu przedsiębiorcy dużą liczbą operacyjnych czynności. Bez wsparcia systemu administracyjnego firmy powoduje to brak wprowadzania zasadniczych zmian do organizacji i trudności z przetwarzaniem informacji. Ograniczenia zasobowe dotyczą zarówno źródeł racjonalnych, jak i emocjonalnych. Praca na rzecz przedsiębiorstwa członków rodziny może mieć konsekwencje w procesie decyzyjnym. Ekonomiczne decyzje o podłożu racjonalnym mogą być modyfikowane przez członków rodziny, w wyniku zachodzenia związków opartych o relacje między członkami rodziny – źródła emocjonalne. W związku z tym problemy wewnętrzne mogą hamować podejmowanie skutecznych decyzji strategicznych. Dotyczyć to może zarówno decyzji o zmianie pokoleniowej w firmie, sposobie

sprawowania władzy, rozdziale obowiązków i odpowiedzialności, orientacji na specjalistów zewnętrznych, jak i samych planów w układzie strategicznym, taktycznym jak i operacyjnym [Firma w rodzinie... 2012]. To także powód, dla którego strategia sformułowana przez przedsiębiorcę jest wypadkową jego wiedzy i umiejętności oraz doświadczenia nabytego w trakcie prowadzenia działalności. Jego wybór jest więc często intuicyjny i może być obarczony większym błędem. Wybrana grupa ograniczeń funkcjonowania małych firm rodzinnych ma między innymi związek z brakiem strategii tych firm. Wymaga to jednak dokonania wyraźnego wyeksponowania składowych, odpowiedzialnych za samą charakterystykę słabości orientacji strategicznej w małych firmach. Rozwiązania organizacyjne w małych firmach, oparte często na strukturze organizacyjnej promienistej – prostej oraz powiązaniach outsourcingowych, w ramach form współpracy z innymi organizacjami są odpowiedzialne za rodzaj i przebieg realizacji samej strategii. W ostatnich latach pojawiają się nowe spojrzenia na budowę strategii organizacji działających w ciągle zmieniającym się, burzliwym otoczeniu. Są to koncepcje organizacji działających na krawędzi chaosu, eksperymentujących i poszukujących optymalnych rozwiązań, wykorzystujących okazje i formułujących proste reguły zamiast celów strategicznych [Brown, Eisenhardt 1998, Eisenhardt, Sull 2001]. Według R. Krupskiego elastyczność i nastawienie na wykorzystywanie okazji można osiągnąć poprzez [Krupski 2009, ss. 99–100]:

- rezygnację z opisu przyszłości firmy w kategoriach produktowo-rynkowych na rzecz opisu strategii w kategoriach zasobów, które warunkują skuteczne wykorzystywanie okazji,
- założenie, że im dłuższy horyzont czasu, tym więcej w strategii powinno być zagadnień dotyczących pozyskiwania i wykorzystywania zasobów,
- założenie, że treścią strategii powinien być plan tworzenia warunków do wykorzystywania okazji lub proste zasady działania organizacji,
- przyjęcie, że jedyną postacią strategii w kategoriach produktowo-rynkowych jest jej dynamiczna postać w formie scenariuszy lub opcji,
- niezbilansowanie planu strategicznego z założonymi przesadnie ambitnymi celami lub nadmiarem zasobów.

Koncepcje strategii małych firm wymagają od osób nimi zarządzających (np.: przedsiębiorców) spójności reakcji w określonym czasie, posiadania świadomego i zaakceptowanego przez przedsiębiorcę modelu biznesowego, przyjęcia ścieżki rozwoju organizacji wzrostu wewnętrznego i/lub wzrostu zewnętrznego [por. Zelek 2008]. Brak tych elementów wywołuje efekt „ugrzęźnienia” firmy, który może doprowadzić do wejścia firmy na ścieżkę niepowodzenia gospodarczego. Nie tylko brak strategii jest groźny dla wzrostu i rozwoju ma-

łych firm, także jej niewłaściwy wybór i realizacja. Brak strategii lub błędy w strategii są podstawą uwidaczniających się później symptomów pogarszającej się sytuacji firmy, jak i przebiegu samych kryzysów, które z czasem zmieniają swoją skalę, stając się często końcowym objawem poprzedzającym niepowodzenie gospodarcze.

Aby firmy mogły przetrwać na rynku, wybór dominującej koncepcji strategii staje się kluczowym czynnikiem chroniącym przedsiębiorcę przed wejściem jego firmy na ścieżkę niepowodzenia gospodarczego.

Wybrane ścieżki niepowodzeń gospodarczych w małych firmach rodzinnych

Wejście firm rodzinnych na ścieżkę niepowodzenia gospodarczego może być postrzegane w ujęciu sekwencyjnym. Sprzyja to wykorzystaniu modeli cyklu życia do opisu tego procesu. Opisy te jednak można również połączyć z przebiegiem trajektorii niepowodzenia gospodarczego. W efekcie autor wyodrębnił, na podstawie modelu Adizesa [Adizes 2004], okresy charakterystyczne dla firm rodzinnych, które w wyniku stabilizacji, w sposób istotny zmniejszyły lub wręcz utraciły zdolność do zmian. Charakterystyka składowych modeli Adizesa obejmuje w tym przypadku etap PAe/EI/i – dojrzałość (faza zmodyfikowana w stosunku do modelu Adizesa). Faza ta często rozpoczyna proces niepowodzenia gospodarczego firmy. Nie jest to wynikiem jedynie technicznego umieszczenia tej fazy na linii spadku modelu I. Adizesa, jest raczej pokazaniem negatywnych następstw „apatii” po osiągniętej stabilizacji. W literaturze tematu akcentuje się mechanizmy wykorzystania rozwiązań przedsiębiorczych w zarządzaniu wzrostem i rozwojem współczesnych firm. Dotyczy to zarówno mikro, małych, średnich (odniesienie do cech i zachowań przedsiębiorcy), jak i dużych firm (oparcie rozważań o charakterystykę intraprzedsiebiorczości) [por. Pinchot III 1985]. W modelu I. Adizesa, w fazie tej wyraźnie odrzuca się aktywne oddziaływanie przedsiębiorczości, przy wysokim stopniu wykorzystania pozostałych czynników. Taka sytuacja może dla zarządzających i całej firmy oznaczać stopniową utratę zdolności budowania świadomych relacji ze środowiskiem wewnętrznym i otoczeniem organizacji. Biorąc pod uwagę analizę firm mikro i małych warto wskazać naturalny związek przedsiębiorczości ze skalą prowadzonej działalności gospodarczej.

Rezultaty wyodrębnienia charakterystyk w zakresie skali produkcji / usług, poziomu rozwiązań administracyjnych, przedsiębiorczości i integracji zostały nałożone na trajektorie niepowodzenia gospodarczego. Autor przyjął typologię proponowaną przez Argenti’ego [1976]. Wyróżnia on trzy trajektorie prowadzące do niepowodzenia, tj.:

- Typ 1 opisuje typowy proces upadku firm rozpoczynających działalność. Są to firmy, które już na starcie nie mają szans na przetrwanie z powodu

błędów w zarządzaniu, popełnionych w trakcie zakładania oraz rozpoczęcia działalności firmy. Przedsiębiorca nie posiada wystarczającej wiedzy i umiejętności, aby skutecznie założyć i rozwinąć firmę. Firmy te nigdy nie przetrwają na tyle długo, by opuścić wczesne fazy rozwoju, często też nigdy nie generują zysku.

- Typ 2 odnosi się również do młodych firm, lecz zazwyczaj dłużej funkcjonujących niż typ 1. Firmy te charakteryzują się zarządzaniem przez ambitnego, charyzmatycznego właściciela, który nie jest skłonny przyjmować rad od innych. Osoby te mają dużą skłonność do ryzyka, niektórych z nich cechuje też przesadny optymizm. Często upadek następuje po szybkim, niekontrolowanym wzroście firmy.
- Typ 3 dotyczy dojrzałych firm, które z powodzeniem funkcjonują już jakiś czas na rynku. Typowym dla takiej firmy jest brak motywacji i zaangażowania ze strony prowadzących biznes oraz poleganie na strategiach, które były efektywne w przeszłości. Firmę cechuje też niedostrzeganie zmian w otoczeniu, co skutkuje utratą pozycji konkurencyjnej. W razie wystąpienia kluczowych zmian w otoczeniu, nie następuje żadna reakcja, co jest przyczyną niepowodzenia.

Praktycznie wszystkie wymienione kategorie mają swoje odzwierciedlenie w przypadku niepowodzenia gospodarczego firm rodzinnych. Jednak z dotychczasowych rozważań teoretycznych wynika, że to właśnie trzecia trajektoria odpowiada przypadkowi firm rodzinnych, które nie potrafią zmodyfikować posiadanych zasobów. Jednocześnie firmy, które zostały zbadane przez autora artykułu (omówienie wyników badań zostanie przeprowadzone w dalszej części opracowania) także potwierdziły znaczenie tej trajektorii. Firmy typu 3 z czasem utraciły zdolność do wprowadzania nowych strategii, które pozwoliłyby w sposób świadomy kształtować swój zasób, poddając go świadomej modyfikacji, w tym również świadomemu uzupełnieniu. Dostrzegane ograniczenia w tym zakresie sprawiają, że pomimo upływu lat, małe firmy rodzinne są narażone na negatywne skutki zmian w otoczeniu z powodu braku aktualnie potrzebnych na rynku zasobów. W efekcie powoduje to, że klasyczna ścieżka niepowodzenia gospodarczego jest nadal aktualna dla tej grupy firm.

Powyższerozważania zostały poddane weryfikacji w trakcie badań, przeprowadzonych przez autora w ramach grantu finansowanego przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, projektu „Proces niepowodzenia w małych firmach. Symptomy oraz strategia wczesnego ostrzegania” (N N115 298338, nr umowy Nr 2983/B/H03/2010/38), realizowanego w okresie 28.04.2010 r. – 26.04.2013 r. W ramach projektu przeprowadzono badania jakościowe, obejmujące między innymi firmy zlikwidowane oraz instytucje otoczenia biznesu. Spośród 32 by-

łych przedsiębiorców⁴², którzy zostali zbadani, autor zidentyfikował 7 studiów przypadków, dotyczących firm spełniających definicje firm rodzinnych. Z tej grupy 5 przypadków zostało przypisanych do trzeciej trajektorii niepowodzenia gospodarczego. Analiza tych studiów przypadków potwierdziła sekwencję braku modyfikacji posiadanych dotychczas zasobów tych firm oraz następującą w wyniku braku działań stagnację firmy. W efekcie etap PAe/EI/i – dojrzałość skutkuje wariantowym ograniczeniem zachowań i postaw przedsiębiorczych, które pozwolą firmie na podjęcie dalszych działań w przyszłości. Wszystkie zidentyfikowane przypadki dotyczyły firm powstałych w latach dziewięćdziesiątych. W wyniku analizy przebiegu procesu niepowodzenia gospodarczego tych firm udało się ustalić, że fazę tę inicjowały błędy w zakresie zarządzania. Apatia charakterystyczna dla tej fazy oznacza brak poszukiwania zmian w nieadekwatnym do zmieniającej się sytuacji systemie zarządzania. Wszystkie analizowane firmy nie wykazały istotnych zmian w sposobie sprawowania władzy przez przedsiębiorcę lub wspólników. Pomimo upływu lat nadal dominowała struktura promienista – prosta, a osoby pełniące funkcje kierownicze były traktowane przez właścicieli jedynie jako wykonawcy autorskich pomysłów szefów firm. Szkodliwość tych działań przenosiła swoje negatywne następstwa na brak nowych strategii i niezdolność firm do wykorzystania kapitału intelektualnego ich pracowników. Ponadto widoczne były ograniczenia w zakresie formy współpracy właścicieli firm z otoczeniem. Szczególnie dało się to zauważyć w zakresie doradztwa. Brak współpracy był odczuwalny również w zakresie innowacji. Żadna z analizowanych firm nie wykazała – w ostatnich trzech latach przed likwidacją – innowacji na poziomie produktowym, procesowym, organizacyjnym czy marketingowym. Wyniki badań potwierdziły również brak reakcji przedsiębiorców na symptomy pogarszającej się sytuacji firmy. W szczególności nie zostały zidentyfikowane symptomy wewnątrzorganizacyjne (np.: spadek wydajności, pogorszenie procesu decyzyjnego), w zakresie orientacji na klienta (np.: brak orientacji na zgłaszane potrzeby i zastrzeżenia ze strony klientów, brak nowych klientów, brak prób segmentacji klientów), niedostrzeganie potencjału pracowników (np.: niezadowolenie z braku innego niż finansowy systemu motywacyjnego, brak włączania się pracowników w sprawy firmy w wyniku braku delegowania uprawnień, sprowadzenie pracowników do roli wykonawców, narastająca fluktuacja, będąca następstwem niedostrzegania potrzeby wprowadzania zmian pokoleniowych – dotychczasowi pracownicy przeszli na emeryturę, a zabrakło tak samo wykwalifikowanych następców).

⁴² Przedsiębiorców, którzy zlikwidowali działalność w latach 2006–2011 i w danych Centrum Informacji Statystycznej (CIS) byli zaklasyfikowani jako mali przedsiębiorcy (grupa ta objęła również firmy mikro).

Zakończenie

Dotychczasowe rozważania wykazały nakładanie się przyczyn i symptomów przyszłego niepowodzenia gospodarczego w badanej grupie firm. Należy zwrócić uwagę, że krytycznym momentem, dostrzeganym przez przedsiębiorców, był okres burzliwych zmian w otoczeniu. Szczególnie po roku 2008, w wyniku spowolnienia gospodarczego wcześniejsze błędy w gwałtowny sposób przeniosły się na zachowania i kondycję tych firm. Nawet niewielkie zmiany w otoczeniu mogą mieć wpływ na niepowodzenie gospodarcze. Skala zmian w turbulentnym otoczeniu po tym okresie została uznana przez badanych przedsiębiorców za przyczynę likwidacji ich firm.

Zdaniem autora należy zwrócić uwagę, że współczesne małe firmy rodzinne muszą znacznie więcej uwagi poświęcić na modyfikację sposobu działania na zmieniającym się rynku. To z kolei wymaga zmian w systemie zarządzania, gdzie czynnikiem dominującym musi być orientacja strategiczna, pozwalająca w sposób świadomy dostarczać zasobów w zakresie wiedzy, nowych technologii i specyficznych informacji w ujęciu branżowym i sektorowym.

Bibliografia

Adizes I. (2004), *Managing Corporate Lifecycles*, The Adizes Institute Publishing, Santa Barbara.

Argenti J. (1976), *Corporate Collapse*, McGraw-Hill, Berkshire.

Baldwin J.R., Gorecki P.K. (1991), *Firm Entry and Exit in the Canadian Manufacturing Sector, 1970–1982*, "Canadian Journal of Economics", vol. 24, no 2.

Bates T. (1990), *Entrepreneur human capital inputs and small business longevity*, "Review of Economics and Statistics", 72(4).

Brown S.L., Eisenhardt K.M. (1998), *Competing on the Edge: Strategy as Structural Chaos*, Harvard Business School Press, Boston.

Churchill N.C., Lewis V.L. (1983), *The Five Stages of Small Business Growth*, "Harvard Business Review", May-June.

Cook G.A.S., Pandit N.R., Pond K. (2009), *A resource-based Analysis of Bankruptcy Law, Entrepreneurship and Corporate Recovery* [w:] C. Karlsson, R.R. Stough, B. Johansson (red.), *Entrepreneurship and Innovations in Functional Regions*, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham, Northampton.

Fichman M., Levinthal D.A. (1991), *Honeymoons and the Liability of Adolescence: A New Perspective on Duration Dependence in Social and Organizational Relationships*, "The Academy of Management Review", Vol. 16, No. 2.

Heine K., Rindfleisch H. (2012), *Organizational Decline – a Synthesis of Insights from Organizational Ecology, Path Dependence and the Resource-based View*, "Journal of Organizational Change Management".

- Hudson J. (1986), *An Analysis of Company Liquidations*, "Applied Economics", vol. 18 (2).
- Krupski R. (2009), *Ewolucja rozumienia strategii organizacji* [w:] J. Prońko (red.), *Ludzie – Jakość – Organizacja*, Miscellanea Oeconomicae, Uniwersytet Humanistyczno-Przyrodniczy Jana Kochanowskiego w Kielcach, rok 13, Nr 2, Kielce.
- Marjański A. (red.) (2012), *Firmy rodzinne – współczesne wyzwania przedsiębiorczości rodzinnej. Determinanty rozwoju*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Tom XIII, zeszyt 8, Łódź.
- Mellahi K., Wilkinson A. (2004), *Organizational failure: a critique of recent research and a proposed integrative framework*, "International Journal of Management Reviews", vol. 5/6.
- Noga A. (2009), *Teorie przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
- Obłój K. (2001), *Strategia organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Phillips B.D., Kirchoff B.A. (1989), *Formation, growth and survival: small firm dynamics in the US Economy*, "Small Business Economics", vol. 1, no 1.
- Piasecki B. (2001), *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Łódź.
- Pinchot III G. (1985), *Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur*, Harper & Row.
- Prahalad C.K., Hamel G. (1990), *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review”, May-June.
- Pretorius M., Holtzhauzen G.T.D. (2008), *Critical variables of venture turnarounds: a liabilities approach*, "Southern African Business Review", vol. 12, no 2.
- Raport: Firma w rodzinie czy rodzina w firmie* (2012), Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
- Safin K. (2007), *Przedsiębiorstwa rodzinne – istota i zachowania strategiczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 2007
- Shelton L.M. (2005), *Scale barriers and growth opportunities: a resource-based model of new venture expansion*, "Journal of Enterprising Culture", vol. 13, no. 4.
- Stewart H., Gallagher C.C. (1986), *Business Death and Firm Size in the UK*, "International Small Business Journal", vol. 4, no 1.
- Storey D.J. (1994), *Understanding The Small Business Sector*, Routledge, London, New York.
- Thornhill S., Amit R. (2003), *Learning about Failure: Bankruptcy, Firm Age and Resource-Based View*, "Organization Science", 15.

Ulmer M.J., Nielsen A. (1947), *Business Turn-Over and Causes of Failure*, "Survey of Current Business", 27(4).

Watson J., Everett J. (1996), *Do Small Businesses Have High Failure Rates?*, "International Small Business Journal", vol. 34, No. 4.

Westhead P., Wright M. (1998), *Novice, portfolio, and serial founders: are they different?*, "Journal of Business Venturing".

Zelek A. (2008), *Strategie biznesu. Od klasyki do postmodernizmu w zarządzaniu*, Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin.

Karolina Gałązka
Politechnika Lubelska

Wpływ dofinansowania z Unii Europejskiej na funkcjonowanie firm rodzinnych na obszarze województwa lubelskiego

Effect of co-financing from the European Union on the operation of family businesses in Lublin

Abstract: Family businesses are the most popular form of business. In order to remove barriers to family businesses and improve their operating efficiency, there is a big number of programs to support their activities. The purpose of this article is to present the use of EU funds for family businesses Lublin province in the years 2007–2011. The study attempted to assess the impact of co-financing from the European Union's financial condition and the market position of family businesses. Aid received by the family in the form of EU funds is undoubtedly a chance to improve the general conditions for the functioning of these entities, as evidenced by the research presented in the article.

Key-words: co-financing, European Union, family businesses, Lublin province.

Wstęp

Przedsiębiorstwa rodzinne są najpopularniejszą formą działalności gospodarczej. Zatrudniają miliony osób i generują znaczną część światowego bogactwa. Często przynoszą też wyższe dochody niż firmy o bardziej rozbudowanej strukturze udziałów. Niewątpliwie środki z Unii Europejskiej stanowią szansę na rozwój rodzinnych biznesów, gdy trafiają do przedsiębiorstw, cieszą się dużym zainteresowaniem i przyczyniają się do wzrostu poziomu konkurencyjności na danym regionie [http://www.pwc.pl/pl/publikacje/raport_fbspl.pdf (25.03.2013)].

Celem artykułu jest przedstawienie wykorzystania środków unijnych przez przedsiębiorstwa rodzinne województwa lubelskiego w latach 2007–2011. Podmiotem badań są firmy rodzinne, korzystające z programów unijnych, zaś przedmiotem ocena stopnia wykorzystania tej pomocy. W pracy wykorzystano dane statystyczne, zawarte w raportach i analizach Głównego Urzędu Statystycznego oraz badania ankietowe, przeprowadzone na grupie 240 mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, funkcjonujących na terenie województwa lubelskiego. Przyjęta hipoteza badawcza głosi, że wsparcie, otrzymywane z Unii Europejskiej przez firmy rodzinne województwa lubelskiego, przyczynia się do rozwoju rodzinnych biznesów.

1. Finansowanie działalności firm rodzinnych

Przedsiębiorstwa rodzinne we współczesnej gospodarce charakteryzują się dużym zróżnicowaniem, dlatego też nie występują jako podmioty „jednowymiarowe”. Szeroki zakres definicji wynika z zaangażowania w badanie tych firm wielu dyscyplin naukowych, między innymi ekonomii, finansów, zarządzania, rachunkowości a nawet socjologii [Safin 2007, s. 17].

Polska teoria firm rodzinnych nie doczekała się do tej pory definicji firmy rodzinnej, zbudowanej specjalnie na potrzeby lokalnych uwarunkowań. Badacze polscy zauważają jednak, że nie ma jednej i stałej definicji przedsiębiorczości rodzinnej. Wśród najczęściej uwzględnianych kryteriów definicyjnych dominuje kryterium własności lub zarządzania. Jak wynika z badań PARP, często też przyjmowane są definicje podkreślające zaangażowanie członków rodziny w biznes [2009, ss. 49–52]. Ł. Sułkowski zauważa, że wpływ rodziny jest punktem wspólnym, mającym zróżnicowane konsekwencje, ale łączącym wszystkie przedsiębiorstwa rodzinne, których kształt i rozwój zależy także od sektora, w którym prowadzą one działalność oraz od wielkości podmiotów [Sułkowski 2004, s. 99].

Na potrzeby przeprowadzonych badań, za definicję firmy rodzinnej uznano każdy podmiot gospodarczy z sektora mikro, małych lub średnich przedsiębiorstw o dowolnej formie prawnej, zarejestrowany i działający w Polsce, w którym:

- wspólnie pracuje co najmniej dwóch członków rodziny,
- co najmniej jeden członek rodziny ma istotny wpływ na zarządzanie przedsiębiorstwem,
- członkowie rodziny posiadają większościowe udziały w przedsiębiorstwie.

Dotychczasowe rozważania, dostępne w literaturze przedmiotu, dotyczące charakterystyki oraz sposobu funkcjonowania firm rodzinnych, dają podstawę do postawienia tezy, iż jednostki te są bardziej skłonne do intensywnego wy-

korzystania obcych źródeł finansowania, a zwłaszcza środków pochodzących z Unii Europejskiej. Jednak, jak słusznie zauważa M. Stradomski, prawidłowa strukturyzacja źródeł obcego finansowania może odbywać się jedynie po dogłębnym rozpoznaniu wzajemnych relacji na linii przedsiębiorstwo rodzinne a wybrany instrument finansowania obcego [Stradomski 2010, s. 181].

Każde przedsiębiorstwo, będące uczestnikiem rynku, w tym także podmioty rodzinne, na co dzień podlega procesom ekonomicznym i związanymi z nimi zależnościami. Proces gospodarczy jest warunkowany posiadaniem określonego kapitału oraz przychodów i kosztów ponoszonych na ich uzyskanie. Kapitał potrzebny na rozpoczęcie rodzinnego biznesu, jak też na dalszy rozwój, może być pozyskiwany z różnych źródeł [Skowronek-Mielczarek 2005, s. 18]. W przypadku, gdy jednostka nie posiada dużych wewnętrznych zdolności akumulacyjnych kapitałów, kapitał obcy może stanowić główne źródło finansowania. Jednym ze źródeł obcego finansowania podmiotów są dotacje pochodzące z Unii Europejskiej (tabela 1).

Tabela 1. Źródła kapitałów obcych w przedsiębiorstwach rodzinnych

Lp.	Kapitały obce	
	Kapitały długoterminowe	Kapitały krótkoterminowe
1.	Rezerwy	Bankowe kredyty krótkoterminowe
2.	Bankowe kredyty długoterminowe	Zobowiązania odnawialne
3.	Poręczenia kredytowe	Kredyty od dostawców
4.	Leasing	Kredyty od odbiorców
5.	Franchising	Factoring
6.	Obligacje	Pożyczki z sektora pozabankowego
7.	Dotacje i subwencje	Krótkoterminowe papiery dłużne
8.	Środki z funduszy pomocowych	Pożyczki od rodziny i znajomych
9.	Pożyczki od rodzin i znajomych	

Źródło: A. Skowronek-Mielczarek, *Małe i średnie przedsiębiorstwa, źródła finansowania*, Wydawnictwo CHBeck, Warszawa 2005, s. 31.

W celu zniesienia barier, które ograniczają małe i średnie przedsiębiorstwa (tym samym również przedsiębiorstwa rodzinne), a także poprawy ich efektywności, działania zarówno na szczeblu Unii, jak też poszczególnych krajów, wprowadzono wiele programów wspierających działalność firm. Programy te obejmują nie tylko pomoc przy tworzeniu przedsiębiorstw, ale także zaplecze naukowe. Nie bez znaczenia pozostaje zatem wspieranie badań nad wprowadzanymi innowacjami, technologiami oraz szkolenie młodej kadry.

2. Poziom otrzymanej pomocy z Unii Europejskiej

W ostatnim okresie wartość środków otrzymywanych z Unii Europejskiej wykazywała tendencję wzrostową. Dowodem tego są dane udostępnione przez

Bank Danych Lokalnych Głównego Urzędu Statystycznego w Lublinie. W 2012 roku poziom otrzymywanych środków unijnych wzrósł o prawie 20% (tabela 2.) Jak wskazują statystyki, najwięcej środków wydatkowanych jest w ramach trzech źródeł: Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka, Program Operacyjny Kapitał Ludzki oraz Regionalny Program Operacyjny Województwa Lubelskiego. Największym powodzeniem wśród przedsiębiorców cieszy się Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka. W roku 2011 środki przyznane w ramach tego programu stanowiły prawie 15% ogólnego dofinansowania z Unii, natomiast w roku 2012 udział ten ukształtował się na poziomie już nieco wyższym, bo prawie 16%.

Tabela 2. Dofinansowanie przedsiębiorstw z UE (udział w stosunku do ogółu)

Lp.	Wyszczególnienie	2011	2011	2012	2012	Dynamika w %
		mld zł	Udział w %	mld zł	Udział w %	
1.	Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka	51 829,15	14,86	65 404,65	15,63	126,19
2.	Program Operacyjny Kapitał Ludzki	33 016,94	9,46	40 799,98	9,75	123,57
3.	RPO Województwa Lubelskiego	6 325,10	1,81	6 773,87	1,62	107,10
4.	Całość dofinansowania z UE	348 874,85	100,00	418 567,78	100,00	119,98

Źródło: opracowanie własne na podstawie BDL – Banku Danych Lokalnych GUS, http://www.stat.gov.pl/bdl/app/dane_podgrup.hier?p_id=393290&p_token=-906408441 (25.03.2013 r.).

Przeprowadzone badania ankietowe stanowią potwierdzenie danych Głównego Urzędu Statystycznego. Na pytanie zadane respondentom: „Z jakich programów unijnych aktualnie korzysta przedsiębiorstwo?” – najczęściej udzielaną odpowiedzią był Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka (48%). Na drugiej pozycji wymieniono Program Operacyjny Kapitał Ludzki (32%). Najmniejszym zainteresowaniem, jednak również istotnym, odznacza się Program Operacyjny Rozwój Polski Wschodniej (20%).

Tabela 3. Programy unijne, z których korzystają firmy rodzinne województwa lubelskiego (udział w stosunku do ogółu)

Lp.	Wyszczególnienie	Udział w %
1.	PO Innowacyjna Gospodarka	48,00
2.	PO Kapitał Ludzki	32,00
3.	PO Rozwój Polski Wschodniej (PROW)	20,00

4.	Razem:	100,00
----	--------	--------

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych, przeprowadzonych w województwie lubelskim w roku 2012.

W świetle przeprowadzonych badań, oprócz pozytywnych stron pomocy unijnej, jakimi są między innymi poprawa sytuacji ekonomicznej podmiotów rodzinnych (80%), w tym także korzystny wpływ na sytuację majątkową, można wskazać również wady. Zniechęcają one przedsiębiorców do starań o pomoc unijną. Przede wszystkim zwrócono uwagę na sformalizowanie procedur oraz trudności w końcowym rozliczeniu się z otrzymanej unijnej dotacji (36%). Jednak mimo tych przeszkód o charakterze formalnym, większość przebadanych jednostek deklaruje chęć ubiegania się o środki unijne w następnych latach.

3. Charakterystyka próby badawczej

W celu przeanalizowania wykorzystania środków unijnych przez firmy rodzinne przeprowadzono badania ankietowe pośród przedsiębiorców województwa lubelskiego. Badaniami objęto 240 jednostki gospodarcze – z tego 84 przedsiębiorstwa (co stanowiło 35% całej próby badawczej) to jednostki funkcjonujące na bazie rodzinnego biznesu. Pośród przebadanych firm rodzinnych prawie 30% jednostek korzysta z dotacji unijnych. Pośród jednostek korzystających z tego źródła finansowania działalności odnotowano największy odsetek firm handlowych (56%). Na dalszej pozycji znalazły się odpowiednio jednostki usługowe (52%) oraz produkcyjne (32%) (tabela 4).

Tabela 4. Profil analizowanych przedsiębiorstw (udział w stosunku do ogółu)

Lp.	Wyszczególnienie	Udział w %
1.	Produkcyjne	32,00
2.	Handlowe	56,00
3.	Usługowe	52,00
4.	Razem	100,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych, przeprowadzonych w województwie lubelskim w roku 2012.

W dążeniu do wzrostu przedsiębiorczości niewątpliwie ważną rolę odgrywa pomoc samorządów, a co za tym idzie, interwencjonizm państwa. Należy pamiętać, że pomoc publiczna możliwa jest także dzięki wsparciu ze strony Unii Europejskiej. Strategia rozwoju województwa lubelskiego zawiera liczne bezpośrednie i pośrednie odniesienia do funduszy strukturalnych Unii Europejskiej. To właśnie one stanowią najważniejszą część wspierania przedsiębiorczości rodzinnej [Głębocki 2005, ss. 64–65]. W wyniku przeprowadzonych badań

okazało się, że spośród przebadanych firm rodzinnych 92% jednostek deklaruje, iż złożyło wnioski o dofinansowanie ze środków Unii Europejskiej. Jednak zadziwiający może być fakt, iż jedynie u 32% pozytywnie rozpatrzono złożone wnioski i aktualnie jednostki te korzystają już z pomocy unijnej.

4. Wykorzystanie pomocy unijnej w badanych przedsiębiorstwach

W badaniach przeprowadzonych w 2012 roku na 240 losowo wybranych przedsiębiorstwach, funkcjonujących na terenie województwa lubelskiego, wykorzystano dwie podstawowe metody: ankietową i statystyczną. W wyniku przeprowadzonych badań okazało się, że głównym czynnikiem, mającym wpływ na założenie własnego rodzinnego biznesu, była chęć pracy na własny rachunek (55%) (tabela 5). Dopiero na dalszej pozycji pojawił się czynnik materialny, jakim są dobre zarobki (25%), a na ostatnim miejscu wymieniano tradycje rodzinne (12%).

Tabela 5. Czynniki decydujące o wyborze pracy w firmie rodzinnej (udział w stosunku do ogółu)

Lp.	Wyszczególnienie	Udział w %
1.	Czynnik materialny (dobre zarobki)	25,00
2.	Tradycje rodzinne	12,50
3.	Chęć pracy na własny rachunek	55,00
4.	Brak innej pracy	7,50
5.	Razem	100,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych, przeprowadzonych w województwie lubelskim w roku 2012.

Na pytanie zadane respondentom: „Jakie są główne motywy prowadzenia rodzinnego biznesu?” – najczęściej udzielaną odpowiedzią była samodzielność i niezależność finansowa (ponad 33%). Na drugiej pozycji znalazł się czynnik miejsc pracy dla członków rodziny (prawie 25%) (tabela 6). Najmniejszym zainteresowaniem natomiast okazał się prestiż, szacunek i poważanie (prawie 11%), a także kontynuacja rodzinnej tradycji (prawie 9%).

Tabela 6. Motywy prowadzenia firmy rodzinnej (udział w stosunku do ogółu)

Lp.	Wyszczególnienie	Udział w %
1.	Zysk	22,81
2.	Miejsca pracy dla członków rodzin	24,56
3.	Prestiż, szacunek, poważanie	10,53
4.	Kontynuacja rodzinnej tradycji	8,77
5.	samodzielność, niezależność	33,33
6.	Inne – jakie?	0,00

7	Razem:	100,00
---	--------	--------

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych, przeprowadzonych w województwie lubelskim w roku 2012.

Nie ulega wątpliwości fakt, iż uzyskanie wsparcia z Unii Europejskiej może wpływać pozytywnie na poszczególne podmioty o charakterze rodzinnego biznesu. Jednak z drugiej strony dotacje mogą powodować wzmocnienie pozycji tych jednostek gospodarczych, które nie mają rodzinnych tradycji. Prawie 31% przebadanych firm rodzinnych wskazuje, iż głównym źródłem finansowania działalności są środki unijne (tabela 7). Jednak jeszcze większym powodzeniem w doborze źródeł finansowania działalności cieszą się kredyty inwestycyjne (39%). W dalszej kolejności wskazywano na leasing czy kredyt obrotowy.

Tabela 7. Źródła finansowania przedsiębiorstw rodzinnych (udział w stosunku do ogółu)

Lp.	Wyszczególnienie	Udział w %
1.	Kredyty inwestycyjne	39,13
2.	Dotacje budżetowe	0,00
3.	Kredyty obrotowe	8,70
4.	Dotacje unijne	30,43
5.	Fundusze inwestycyjne	0,00
6.	Leasing	21,74
7.	Factoring	0,00
8.	Razem	100,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych, przeprowadzonych w województwie lubelskim w roku 2012.

Mimo, że większa część przebadanych firm rodzinnych na obszarze województwa lubelskiego korzysta z dotacji unijnych, to nadal ocena stanu wiedzy przedsiębiorców, dotycząca sposobów ubiegania się o środki unijne, znajduje się na przeciętnym poziomie. Potwierdzeniem tego są wnioski z badań, gdzie na pytanie zadane respondentom – „Jak oceniają państwo swoją wiedzę na temat funduszy unijnych dostępnych dla firm rodzinnych?” – 48% respondentów odpowiedziało, że jest ona na średnim poziomie. Pośród głównych motywów ubiegania się o pomoc unijną na pierwszym miejscu wymieniano inwestycje w maszyny i urządzenia (ponad 31%) (tabela 8), a w dalszej kolejności, co jest konsekwencją m.in. inwestycji, pojawiło się wprowadzenie innowacyjnych technologii (ponad 13%).

Tabela 8. Główne motywy ubiegania się o środki unijne (udział w stosunku do ogółu)

Lp.	Wyszczególnienie	Udział w %
1.	Wprowadzenie innowacyjnych technologii	13,33
2.	Inwestycje w maszyny i urządzenia	31,11
3.	Zakup programów informatycznych	11,11
4.	Wdrożenie systemu zarządzania jakością	4,44
5.	Zdobyciem nowych rynków zbytu	8,89
6.	Modernizacja, prowadząca do zmiany produktu	8,89
7.	Korzystanie z usług doradczych	0,00
8.	Zakup niskocennych składników majątku	2,22
9.	Chęć skorzystania z pomocy UE	13,33
10.	Inne	6,67
11.	Razem	100,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych, przeprowadzonych w województwie lubelskim w roku 2012.

Potwierdzeniem faktu, iż głównym motywem ubiegania się o środki unijne jest chęć inwestycji w nowoczesne maszyny i urządzenia, jest kolejne pytanie zadane respondentom – o źródła finansowania działalności inwestycyjnej (tabela 9). Na pierwszym miejscu wymieniano właśnie dotacje z funduszy Unii Europejskiej (ponad 27%), a dopiero później pojawiły się tradycyjne źródła finansowania, jak kredyt długoterminowy (ponad 24%) czy zysk zatrzymany (ponad 18%).

Tabela 9. Źródła finansowania działalności inwestycyjnej firm rodzinnych (udział w stosunku do ogółu)

Lp.	Wyszczególnienie	Udział w %
1.	Zysk zatrzymany	18,18
2.	Dopłaty właścicieli	9,09
3.	Kapitał nowego inwestora strategicznego	0,00
4.	Kredyt długoterminowy	24,24
5.	Kredyt preferencyjny	6,06
6.	Leasing finansowy	0,00
7.	Leasing operacyjny	15,15
8.	Dotacje z funduszy Unii Europejskiej	27,27
	Razem	100,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych, przeprowadzonych w województwie lubelskim w roku 2012.

Pozytywnym zjawiskiem wydaje się fakt, iż w przypadku pytania o ocenę wpływu wykorzystania środków unijnych na sytuację ekonomiczną, w opinii

samych przedsiębiorców nastąpiła znaczna poprawa (tabela 10). Aż 80% respondentów wskazuje na korzystny wpływ funduszy unijnych na sytuację firm rodzinnych. Jednostki, które skorzystały z tego rodzaju pomocy, najczęściej deklarują, iż wpływa ona także pozytywnie na ich pozycję rynkową.

Tabela 10. Wpływ środków unijnych na sytuację firm rodzinnych (udział w stosunku do ogółu)

Lp.	Wyszczególnienie	Udział w %
1.	Korzystny wpływ na sytuację majątkową	80,00
2.	Negatywny wpływ na sytuację majątkową	0,00
3.	Nie wpłynęły na sytuację majątkową	20,00
4.	Razem	100,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych, przeprowadzonych w województwie lubelskim w roku 2012.

W opinii przebadanych przedsiębiorstw rodzinnych, konsekwencją korzystnego wpływu funduszy unijnych na sytuację majątkową podmiotów jest przyrost wartości majątku trwałego (ponad 41%) (tabela 11.). Niewątpliwie stało się to konsekwencją wspomnianych wcześniej wzmożonych działań inwestycyjnych. Dopiero w dalszej kolejności wskazywano poprawę płynności finansowej (ponad 15%) oraz rentowności sprzedaży (ponad 10%).

Tabela 11. Wpływ środków unijnych na sytuację firm rodzinnych c.d. (udział w stosunku do ogółu)

Lp.	Wyszczególnienie	Udział w %
1.	Zwiększyły wartość majątku trwałego	41,03
2.	Wartości niematerialnych i prawnych	5,13
3.	Rentowność sprzedaży	10,26
4.	Płynność finansową	15,38
5.	Ogólną sytuację finansową przedsiębiorstwa	28,21
6.	Razem	100,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych, przeprowadzonych w województwie lubelskim w roku 2012.

Podsumowując, można stwierdzić, iż pomoc otrzymywana przez firmy rodzinne w postaci środków unijnych, stanowi niewątpliwie szansę na poprawę ogólnej kondycji finansowej oraz rynkowej tych podmiotów. Fundusze unijne przyczyniają się głównie do wzmocnienia inwestycji w maszyny i urządzenia o charakterze innowacyjnym, wprowadzanie nowych technologii oraz szkolenie młodej kadry.

Zakończenie

Integracja z Unią Europejską postawiła polskich przedsiębiorców przed nowymi wyzwaniami. Mają oni do dyspozycji nowe instrumenty, które mogą wspierać ich działalność. W Polsce w ciągu ostatnich lat nastąpiły zmiany w finansowaniu działalności małych i średnich przedsiębiorstw. Coraz większa liczba przedsiębiorców odchodzi od wewnętrznych źródeł finansowania, decydując się na inne formy pozyskiwania kapitału. Odpowiednie proporcje i rodzaje finansowania wewnętrznego i zewnętrznego są czynnikami, które powodują przewagę nad konkurencją i pozwalają na osiągnięcie wyższej efektywności gospodarowania [Jarzębska 2007, s. 35].

Podmioty gospodarcze, bez względu na rozmiar i rodzaj prowadzonej działalności, uzależnione są od oddziaływania otoczenia oraz ciągle rosnących wymagań klientów. Kluczem do osiągnięcia sukcesu rynkowego jest posiadanie odpowiedniego kapitału na rozpoczęcie i rozwój działalności, a także umiejętne jego wykorzystanie.

Jak wynika z przeprowadzonych badań, 92% jednostek deklaruje, iż złożyło wnioski o dofinansowanie ze środków Unii Europejskiej. Strategia rozwoju województwa lubelskiego zawiera liczne bezpośrednie i pośrednie odniesienia do funduszy strukturalnych Unii Europejskiej. To właśnie one stanowią najważniejszą część wspierania regionalnej przedsiębiorczości. Nie ulega wątpliwości, iż ten rodzaj wsparcia wpływa pozytywnie na działalność firm rodzinnych. Jednak z drugiej strony dotacje mogą powodować wzmocnienie pozycji tych jednostek gospodarczych, które nie mają rodzinnych tradycji. Prawie 31% przebadanych firm rodzinnych wskazuje, iż głównym źródłem finansowania działalności inwestycyjnej są właśnie środki unijne. Fundusze unijne przyczyniają się głównie do wzmocnienia inwestycji w maszyny i urządzenia o charakterze innowacyjnym, wprowadzanie nowych technologii oraz szkolenie młodej kadry.

Pozytywnym zjawiskiem wydaje się fakt, iż w opinii samych przedsiębiorców nastąpiła znaczna poprawa ich sytuacji ekonomicznej a zarazem rynkowej – od momentu korzystania z funduszy unijnych.

Bibliografia

- Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania* (2009), PARP, Warszawa.
- Głębocki K. (2005), *Wpływ funduszy strukturalnych Unii Europejskiej na planowanie rozwoju województw*, Wydział Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
- Jarzębska A. (2007), *Źródła finansowania małych i średnich i przedsiębiorstw w Polsce*, Warszawa.
- Safin K. (2007), *Przedsiębiorstwa rodzinne – istota i zachowania strategiczne*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław.

Skowronek-Mielczarek A. (2005), *Małe i średnie przedsiębiorstwa. Źródła finansowania*, wyd. CHBECK, Warszawa.

Skuteczne działanie. Małe i średnie przedsiębiorstwa, badanie przedsiębiorstw rodzinnych 2007/08, przeprowadzone przez PricewaterhouseCoopers, [online]: http://www.pwc.pl/pl/publikacje/raport_fbspl.pdf dostęp: 25 marzec 2013.

Stradomski M. (2010), *Finansowanie obce firm rodzinnych na rynku niedoskonałym*, wyd. PWE, Warszawa.

Sułkowski Ł (2004), *Organizacja a rodzina. Więzy rodzinne w życiu gospodarczym*, TNOiK, Toruń.

Krystyna Leszczewska

Państwowa Wyższa Szkoła Informatyki i Przedsiębiorczości w Łomży

Katarzyna Zaniewska

Szkoła Główna Handlowa

Motywy i formy internacjonalizacji firm rodzinnych

Internationalization motives and foreign entry modes of family businesses

Abstract: The article analyses the internationalization processes of family firms basing on literature review and empirical findings using data from 15 family businesses located in Poland. This study presents the motives for internationalization and the most common forms of internationalization for the family business. From the obtained results it can be concluded that in general family firms decide to enter new markets in a situation of limited demand on the domestic market, as well as in order to diversify the business risk. Findings confirms the importance of an sequential process following the Uppsala model of internationalization.

Key-words: processes of internationalization, family businesses, The Uppsala model, business risk.

Wstęp

Umieędzynarodowienie działalności jest jednym z najpoważniejszych wyzwań, z którym muszą się zmierzyć współczesne przedsiębiorstwa, aby przetrwać w coraz bardziej zglobalizowanym i konkurencyjnym otoczeniu. Sytuacja ta stanowi wyzwanie przede wszystkim dla małych i średnich podmiotów, wśród których funkcjonuje wiele firm rodzinnych, dysponujących mniejszymi zasobami i możliwościami zdobywania zagranicznych rynków. Internacjonalizacja

to jeden z przejawów włączania się gospodarki polskiej w gospodarkę światową. W teoretycznym ujęciu internacjonalizację można rozpatrywać z punktu widzenia całej gospodarki lub w odniesieniu do pojedynczych podmiotów gospodarczych. W niniejszym opracowaniu przyjęto perspektywę mikroekonomiczną, analizą objęto zachowania firm rodzinnych wchodzących na rynki zagraniczne. W literaturze przedmiotu przyjmuje się, że o internacjonalizacji działalności przedsiębiorstwa można mówić, gdy przynajmniej jeden spośród produktów (usług) oferowanych przez firmę jest powiązany z rynkiem zagranicznym.

Celem artykułu jest podjęcie dyskusji na temat procesu umiędzynarodowienia działalności firm rodzinnych i problemów związanych z wchodzeniem firm rodzinnych na rynki zagraniczne. Szczegółowe problemy badawcze to poszukiwanie odpowiedzi na pytania: Jakie są motywy internacjonalizacji działalności gospodarczej firm rodzinnych i jakie formy internacjonalizacji występują w firmach rodzinnych najczęściej? Uzasadnienie przyjętego podejścia badawczego stanowi fakt, że problematyka internacjonalizacji firm rodzinnych jest zagadnieniem stosunkowo słabo rozpoznanym w Polsce, prowadzone przez autorki badania mogą przyczynić się do wypełnienia istniejącej luki w tym zakresie⁴³.

1. Formy i motywy umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstw w ujęciu teoretycznym

Najpopularniejszą koncepcją, opisującą zachowania przedsiębiorstw podejmujących proces internacjonalizacji, jest tzw. model uppsalski. Twórcy tego podejścia, J. Johanson oraz F. Wiedersheim-Paul [1975, ss. 305–323], wskazują, że przedsiębiorstwa w sposób etapowy, sekwencyjny zwiększają swoje zaangażowanie na rynkach zagranicznych. Badacze podkreślają, że istotne są wzajemne dostosowania możliwości wewnętrznych przedsiębiorstw (takich jak wiedza i zasoby) do otoczenia zagranicznego. Według autorów tej koncepcji internacjonalizacja jest konsekwencją wielu decyzji podejmowanych w przedsiębiorstwie, zazwyczaj poprzedza ją odniesienie sukcesu na rynku wewnętrznym. Wejście firm na nowe rynki rozpoczyna się zwykle od działań eksportowych, a dopiero potem podejmowane są działania, wymagające większego zaangażowania zasobów i zbierania informacji. Na kolejnym etapie umiędzynarodowienia firmy tworzą filie handlowe zagranicą. Najbardziej rozwiniętą fazą procesu internacjonalizacji staje się utworzenie własnego zakładu produkcyjnego

⁴³ Prezentowane w artykule wyniki badań są częścią pracy, wykonanej przez autorki w ramach badań statutowych Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie w 2012 r. n. t. *Internacjonalizacja działalności firm rodzinnych w zespole kierowanym przez prof. dr hab. R. Sobieckiego*. Badanie realizowano w ramach zadania badawczego Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie SGH w 2012 r.: *Przedsiębiorczość rodzinna w gospodarce globalnej*.

za granicą. Umiedzynarodowienie rozpoczyna się od rynków zlokalizowanych blisko pod względem geograficznym i podobnych kulturowo.

Według J. Cieślika [Gorynia, Jankowska 2007, s. 26] etapowość umiedzynarodowienia działalności firm przejawia się w rosnącym udziale operacji zagranicznych w całokształcie działalności przedsiębiorstwa, wzrastającej liczbie rynków zagranicznych, na których jest obecne przedsiębiorstwo oraz przechodzeniu od stosunkowo prostych do coraz bardziej złożonych form internacjonalizacji. Cieślik wyodrębnia trzy etapy tego procesu: etap internacjonalizacji w sferze wymiany towarowej, etap internacjonalizacji produkcji oraz etap ponadnarodowy, gdy przedsiębiorstwa dążą do optymalizacji procesów gospodarczych w skali świata.

Obecnie coraz częściej w literaturze przedmiotu akcentuje się kontekst społeczny zachowań firm, które podejmują internacjonalizację, ich powiązania i wzajemne relacje z innymi uczestnikami otoczenia społeczno-gospodarczego. Zgodnie z podejściem sieciowym (network approach), zdolność firmy do nawiązywania relacji i wchodzenie z innymi podmiotami gospodarczymi we współpracę jest ważniejsza niż posiadanie przez firmę specyficznych przewag konkurencyjnych. Wejście na nowy rynek wymaga stworzenia sieci powiązań z firmami zagranicznymi [Gorynia 2007, ss. 76–80].

Według M. Goryni oraz B. Jankowskiej „praktyka gospodarcza zawsze dostarczała wielu przykładów na to, że koncepcja konwencjonalnego i stopniowego procesu internacjonalizacji nie ma charakteru uniwersalnego” [Gorynia, Jankowska 2007, s. 31]. Obserwacja zachowań podmiotów podejmujących proces umiedzynarodowienia działalności wskazuje, że wiele firm nie przechodzi poszczególnych etapów określonych w modelu uppsalskim. Takie zjawisko zauważono w przypadku korporacji transnarodowych oraz przedsiębiorstw z branż nowoczesnych technologii, z reguły małych lub średnich firm, które w ciągu kilku lat od powstania osiągnęły znaczący udział sprzedaży na rynkach zagranicznych w całej sprzedaży [Witek-Hajduk 2010, s. 63]. Zdaniem badaczy „przeskakiwanie” poszczególnych faz sekwencyjnego procesu internacjonalizacji będzie przybierało na sile z powodu dynamicznego rozwoju technik teleinformatycznych, który umożliwia uruchomienie wirtualnych filii na całym świecie. Najnowsze badania w zakresie internacjonalizacji prezentują stanowisko kompromisowe, które opiera się na koncepcji eklektycznego wykorzystania dorobku wszystkich zaprezentowanych teorii [Gorynia, Jankowska 2007, s. 29].

Motywy podejmowania działalności zagranicznej przez przedsiębiorstwa według M. K. Witek-Hajduk można podzielić na wewnętrzne oraz zewnętrzne. Motywy wewnętrzne są związane z celami strategicznymi firmy, takimi jak:

- chęć zwiększenia sprzedaży przedsiębiorstwa w warunkach ograniczenia możliwości zbytu na rynku krajowym oraz braku możliwości rozwoju przedsiębiorstwa;

- dążenie do zwiększenia sprzedaży na rynkach zagranicznych w sytuacji niewykorzystania mocy produkcyjnych przedsiębiorstwa;
- dążenie do utrzymania przewagi konkurencyjnej w rezultacie uzyskania kooperantów na rynkach zagranicznych;
- dążenie do obniżki kosztów, poprzez osiągnięcie korzyści skali i korzyści uczenia się;
- dążenie do dywersyfikacji ryzyka działalności przedsiębiorstwa;
- posiadanie unikatowej technologii, produktów, marki, *know-how*;
- dysponowanie unikatową wiedzą o rynku zagranicznym lub o zagranicznych partnerach.

Uwarunkowania wewnętrzne to zasoby firmy oraz przewagi konkurencyjne. J. Barney [1991, ss. 99–105] za zasoby uznaje wszystkie aktywa, umiejętności, atrybuty przedsiębiorstwa, umożliwiające wdrożenie strategii służącej poprawie jego efektywności. Do zewnętrznych motywów polityczno-prawnych internacjonalizacji M.K. Witek-Hajduk zalicza:

- liberalizację handlu światowego i ograniczenia barier taryfowych i pozataryfowych,
- tendencje integracyjne w gospodarce światowej,
- deregulację określonych branż,
- ujednolicanie standardów technicznych i ekologicznych w skali międzynarodowej,
- standaryzację potrzeb i preferencji nabywców,
- umiędzynaradawianie działalności biznesowej konkurentów,
- internacjonalizację firm świadczących usługi marketingowe,
- dostępność na rynkach zagranicznych tańszych i lepszych źródeł zaopatrzenia i/lub czynników produkcji [Witek- Hajduk 2010, ss. 81–83].

Zaprezentowane powyżej koncepcje wskazują, że nie ma jednej teorii, wyjaśniającej sposoby zagranicznej ekspansji firmy. W związku z tym celowe wydaje się łączenie różnych podejść badawczych, zwłaszcza w analizie tak złożonego procesu, jakim jest internacjonalizacja przedsiębiorstw rodzinnych.

2. Charakterystyka badań własnych

Celem badań empirycznych, realizowanych przez autorki w 2012 roku, było zbadanie, w oparciu na opiniach przedsiębiorców, procesu umiędzynarodowienia działalności firm rodzinnych i problemów związanych z wchodzeniem firm rodzinnych na rynki zagraniczne. Jednym z obszarów badawczych było poszukiwanie odpowiedzi na pytania: jakie są motywy internacjonalizacji

działalności gospodarczej firm rodzinnych i jakie formy internacjonalizacji występują najczęściej w firmach rodzinnych? Do realizacji zamierzonego celu badań zastosowano metodę indywidualnego wywiadu pogłębionego z właścicielami lub współwłaścicielami firm rodzinnych. Łączna liczba firm, w których przeprowadzono badania wyniosła 15. Badanie firm rodzinnych zrealizowano w miesiącach sierpień – wrzesień 2012 roku.

Uczestniczące w badaniu pilotażowym przedsiębiorstwa reprezentują różnorodne branże, zlokalizowane są w różnych częściach Polski, prowadzą działalność gospodarczą na małą lub wielką skalę. Taki dobór firm do badania umożliwia poznanie opinii właścicieli przedsiębiorstw rodzinnych, mających zróżnicowane doświadczenia biznesowe. Właściciele firm uczestniczących w badaniu to w większości osoby w wieku powyżej 50 lat (10 uczestników badań). Czterech spośród respondentów to osoby w wieku 36–50 lat, a tylko 1 z respondentów miał mniej niż 35 lat. Wyższy niż przeciętnie w kraju wiek właścicieli firm, których zaproszono do udziału w badaniach, wynika z faktu, że w badaniu uczestniczyły w większości firmy, które stosunkowo długo funkcjonują na rynku, gdyż wśród tych podmiotów jest więcej firm podejmujących działania związane z wchodzeniem na rynki zagraniczne. Właściciele przedsiębiorstw rodzinnych, uczestniczący w badaniu, w zdecydowanej większości legitymują się wyższym wykształceniem (13 respondentów). Istotną kwestią, z punktu widzenia celu realizowanych badań, było poznanie doświadczenia respondentów w prowadzeniu firmy rodzinnej. Spośród ogółu objętych badaniem, 9 właścicieli firm rodzinnych wskazało, że są pierwszym pokoleniem prowadzącym firmę, 3 respondentów to drugie pokolenie prowadzące firmę, 1 respondent jest trzecim pokoleniem prowadzącym firmę, a 2 ankietowanych reprezentowało czwarte i więcej pokolenie właściciela firmy.

Badane podmioty funkcjonują na rynku stosunkowo długo – aż 13 respondentów prowadzi działalność ponad 10 lat, tylko 2 firmy funkcjonują na rynku od 6 do 10 lat. Nie było w badanej grupie przedsiębiorstw funkcjonujących poniżej 5 lat. Niektóre z firm posiadają kilkudziesięcioletnią tradycję. Udział w badaniach przedsiębiorstw rodzinnych o wieloletnim doświadczeniu był uzasadniony tematyką podejmowanych działań – firmy podejmują próby umiędzynarodowienia działalności z reguły po zdobyciu pewnego doświadczenia na rynku wewnętrznym. Długi czas funkcjonowania podmiotów na rynku pozwala przypuszczać, że wyrażone w badaniu opinie respondentów oparte są na długookresowym doświadczeniu w prowadzeniu działalności gospodarczej.

Badane firmy rodzinne charakteryzują się stosunkowo wysokim przeciętnym zatrudnieniem. Wśród nich były 4 mikroprzedsiębiorstwa (zatrudnienie do 9 osób) i 3 małe przedsiębiorstwa (zatrudnienie 10–49 osób). Najwięcej uczestniczących w badaniu podmiotów to przedsiębiorstwa średnie (zatrudnienie 50–249 osób). Na podkreślenie zasługuje fakt, iż wśród respondentów

były dwa podmioty duże, zatrudniające powyżej 250 osób. Struktura zatrudnienia respondentów odbiega od struktury zatrudnienia w przedsiębiorstwach w Polsce, gdzie dominują mikroprzedsiębiorstwa. Nadreprezentacja w badanej próbie – w stosunku do populacji firm rodzinnych w Polsce – podmiotów funkcjonujących w postaci spółek prawa handlowego, zatrudniających więcej niż przeciętnie pracowników, to także konsekwencja zamierzonego celu badawczego – poszukiwania firm, które skutecznie podjęły próbę internacjonalizacji.

Firmy uczestniczące w badaniu zlokalizowane są w województwach: podlaskim, warmińsko-mazurskim, mazowieckim, wielkopolskim, które są zróżnicowane pod względem poziomu rozwoju gospodarczego, bliskości geograficznej rynków zagranicznych, tradycji przedsiębiorczych. Dobór do badania podmiotów funkcjonujących w różnych regionach kraju był celowy, miał umożliwić ocenę wpływu miejsca prowadzenia działalności gospodarczej na proces internacjonalizacji działalności. Przedsiębiorstwa rodzinne, zaproszone do udziału w badaniach, zlokalizowane są zarówno w miejscowościach małych, jak i bardzo dużych. Najliczniej reprezentowane były firmy prowadzące działalność gospodarczą w miastach powyżej 100 tysięcy mieszkańców (5 podmiotów). Najczęstszą formułą właścicielską w badanej grupie była firma rodzinna prowadzona przez właściciela z dziećmi (33% respondentów), następne w kolejności formuły to: firmy, w której jest jeden właściciel (27% respondentów) i firmy stanowiące własność współmałżonków (20%). Najmniej w badanej próbie było firm rodzinnych, które stanowiły współwłasność rodziny z osobą obcą i firm rodzinnych, prowadzonych przez właściciela z innym członkiem rodziny.

3. Prezentacja wyników badań empirycznych

Właściciele firm rodzinnych uczestniczący w badaniu udzielili odpowiedzi na pytania: od jak dawna firma jest zaangażowana we współpracę z zagranicą i w którym roku swojego istnienia podjęła proces umiędzynarodowienia. Z uzyskanych odpowiedzi wynika, że w większości badanych przedsiębiorstw proces umiędzynarodowienia działalności trwa długo. Trzy spośród badanych firm rodzinnych prowadzą współpracę międzynarodową od 5 lat, a pozostałe przedsiębiorstwa z badanej grupy – znacznie dłużej. Początek procesu internacjonalizacji w objętych badaniem przedsiębiorstwach nastąpił w stosunkowo krótkim okresie po rozpoczęciu działalności gospodarczej. Siedem spośród nich rozpoczęło proces internacjonalizacji w ciągu pierwszych pięciu lat istnienia. Rozpoczęcie współpracy międzynarodowej w odczuciu respondentów uwarunkowane było zarówno sytuacją wewnątrz firmy, jak też warunkami zewnętrznymi.

Jednym z celów realizowanych badań było określenie motywów internacjonalizacji. Respondentów poproszono o wskazanie wszystkich istotnych w ich subiektywnym odczuciu motywów podejmowania działalności na rynkach zewnętrznych (tabela 1). Opinie respondentów wskazują, że najczęstszym motywem umiędzynarodowienia działalności jest poszukiwanie nowych rynków zbytu w sytuacji ograniczonych możliwości sprzedaży na rynku krajowym (21% wskazań). Ograniczone możliwości sprzedaży na rynku wewnętrznym w ocenie większości uczestników badań są rezultatem spadku koniunktury na krajowym rynku. Kolejnym motywem, ważnym według przedsiębiorców rodzinnych, jest chęć dywersyfikacji ryzyka działalności gospodarczej na skutek prowadzenia produkcji lub sprzedaży na rynkach zagranicznych (13% wskazań). Dywersyfikacja działalności poprzez wchodzenie na nowe rynki zagraniczne pozwala przedsiębiorcom rekompensować spadek koniunktury na rynku wewnętrznym. Po 11% wskazań uzyskały następujące odpowiedzi: internacjonalizacja jest rezultatem posiadania rezerwy mocy wytwórczych przez firmy rodzinne i internacjonalizacja jest powodowana chęcią wykorzystania doświadczeń zdobytych na jednym rynku i przeniesienia ich na rynki zagraniczne. Rzadziej jako motyw umiędzynarodowienia wskazywano dostrzeżenie luki na rynku zagranicznym, dążenie do osiągnięcia efektu uczenia się na skutek podjęcia współpracy z podmiotami zagranicznymi, geograficzną bliskość rynku zbytu czy korzyści skali, pojawiające się wraz z podjęciem ekspansji zagranicznej (po 8% wskazań). Najrzadziej wskazywano jako przyczynę umiędzynarodowienia takie czynniki jak: korzystne warunki finansowe prowadzenia działalności za granicą, doświadczenia właściciela zdobyte na rynkach zagranicznych czy kulturową bliskość rynku zagranicznego.

Tabela 1. Motywy internacjonalizacji działalności gospodarczej*

Wyszczególnienie	Liczba odpowiedzi	% odpowiedzi
Rezerwa mocy wytwórczych firmy	4	11%
Dostrzeżenie luki na rynku zagranicznym	3	8%
Korzystne warunki finansowe prowadzenia działalności za granicą (niskie koszty pracy, korzystne warunki podatkowe)	1	3%
Dywersyfikacja ryzyka działalności gospodarczej na skutek prowadzenia sprzedaży lub produkcji na rynkach zewnętrznych	5	13%

Dążenie do osiągnięcia efektu uczenia się na skutek podjęcia współpracy z partnerem zagranicznym	3	8%
Konieczność zwiększenia sprzedaży za granicę w warunkach ograniczonych możliwości sprzedaży na rynku krajowym	8	21%
Wykorzystanie doświadczeń zdobytych na jednym rynku w działaniach na kolejnych rynkach zagranicznych	4	11%
Korzyści skali i zakresu ujawniające się wraz z ekspansją zagraniczną	3	8%
Doświadczenie właściciela firmy zdobyte na rynku zagranicznym	1	3%
Geograficzna bliskość rynku zagranicznego	3	8%
Bliskość kulturowa rynku zagranicznego	1	3%
Nasze wyroby za granicą są tańsze niż wyroby rodzimych producentów	2	5%
Razem	38	100%

* Respondenci mogli wskazać więcej niż jedną odpowiedź.

Źródło: opr. własne na podstawie badań.

Internacjonalizacja działalności gospodarczej w literaturze przedmiotu określana jest jako proces przebiegający według określonej sekwencji zdarzeń. O wyborze ścieżki internacjonalizacji firm decydują takie czynniki, jak: posiadana przez nie wiedza i doświadczenie w obszarze aktywności na międzynarodowych rynkach, potencjał ekonomiczny firm, zdolność do uzyskania przewag konkurencyjnych, otoczenie społeczno-gospodarcze. Mniej zaawansowaną formą współpracy międzynarodowej są bierne formy umiędzynarodowienia, gdy firma krajowa importuje produkty lub surowce, kupuje licencje, zawiera umowy franczyzowe z partnerem zagranicznym jako franczyzobiorca. Za bardziej rozwiniętą formę internacjonalizacji uważa się czynne formy umiędzynarodowienia, takie jak: eksport własnych produktów lub usług, sprzedaż licencji partnerowi zagranicznemu, podpisanie umowy franczyzowej z partnerem zagranicznym w charakterze franczyzodawcy, utworzenie za granicą własnej filii / oddziału handlowego lub produkcyjnego.

Z informacji uzyskanych od właścicieli firm rodzinnych wynika, że w badanych podmiotach dominują mało zaawansowane formy internacjonalizacji działalności gospodarczej. Najczęstszą formą zaangażowania firm we współpracę z zagranicą jest import surowców bądź produktów – tę bierną formę

umiędzynarodowienia prowadzi 12 uczestniczących w badaniu pilotażowym przedsiębiorstw (tabela 2). Jeden z podmiotów prowadzi import i równocześnie zakupił licencję od partnera zagranicznego. Czynne formy internacjonalizacji deklaruje 12 firm (tabela 3). Wśród nich najwięcej jest firm eksportujących produkty lub usługi (8 wskazań). Jedna z firm rodzinnych, biorących udział w badaniu, jest równocześnie eksporterem i sprzedawcą licencji. Na podkreślenie zasługuje fakt, że w populacji firm uczestniczących w badaniu występują także bardziej zaawansowane formy umiędzynarodowienia: 2 firmy utworzyły filię handlową za granicą, 1 firma utworzyła filię produkcyjną za granicą. Żadne z badanych przedsiębiorstw nie posiadało umowy z partnerem zagranicznym o charakterze franczyzodawcy.

Tabela 2. Czy w Pani / Pana firmie występują bierne formy umiędzynarodowienia?

Wyszczególnienie	Liczba odpowiedzi	% odpowiedzi
Import	12	80%
Import + zakup licencji	1	7%
Umowa franczyzowa z partnerem zagranicznym w charakterze franczyzobiorcy	0	0%
Nie występują bierne formy umiędzynarodowienia	2	13%

Źródło: opr. własne na podstawie badań.

Tabela 3. Czy w Pani / Pana firmie występują czynne formy umiędzynarodowienia?

Wyszczególnienie	Liczba odpowiedzi	% odpowiedzi
Eksport	8	53%
Eksport +sprzedaż licencji partnerowi zagranicznemu	1	7%
Utworzenie oddziału/filii handlowej za granicą	2	13%
Utworzenie oddziału/filii produkcyjnej za granicą	1	7%
Umowa franczyzowa z partnerem zagranicznym w charakterze franczyzodawcy	0	0%
Nie występują czynne formy umiędzynarodowienia	3	20%

Razem	15	100%
-------	----	------

Źródło: opr. własne na podstawie badań.

W badaniu podjęto także zagadnienie zasięgu działalności zagranicznej przedsiębiorstw rodzinnych. Z uzyskanych rezultatów wynika, że proces umiędzynarodowienia działalności nie dokonuje się tylko w obrębie najbliższych krajów. Żaden z respondentów nie stwierdził, że ma powiązania zagraniczne z jednym sąsiednim krajem. Najwięcej respondentów odpowiedziało, że współpraca międzynarodowa nawiązywana jest z odległymi krajami (6 wskazań); 5 firm podejmuje działalność zagraniczną z kilkoma sąsiednimi i kilkoma odległymi krajami; 3 przedsiębiorstwa określiły, że prowadzą działalność międzynarodową w kilku sąsiednich krajach. Wyniki uzyskane w badaniu pozwalają wnioskować, że – w dobie globalizacji – odległość geograficzna od rynków zagranicznych nie jest kryterium decydującym o podejmowaniu współpracy z podmiotami zagranicznymi.

Podsumowanie

Ocena działań firm rodzinnych, związanych z procesem internacjonalizacji, dokonana została na podstawie analizy motywów internacjonalizacji działalności gospodarczej firm rodzinnych, form internacjonalizacji występujących w firmach rodzinnych, sposobów, w jaki firmy rodzinne przygotowują się do wejścia na rynki zagraniczne. Przeanalizowano czynniki, które utrudniają proces internacjonalizacji oraz pozytywne i negatywne skutki umiędzynarodowienia działalności firm rodzinnych. Z uzyskanych wyników badań można wnioskować, że najczęstszym motywem internacjonalizacji jest poszukiwanie nowych rynków zbytu w sytuacji ograniczonych możliwości sprzedaży na rynku krajowym. Ograniczone możliwości sprzedaży na krajowym rynku, w ocenie większości uczestników badań, są rezultatem spadku koniunktury na rynku polskim. Kolejnym motywem ważnym według przedsiębiorców rodzinnych jest chęć dywersyfikacji ryzyka działalności gospodarczej na skutek prowadzenia produkcji lub sprzedaży na rynkach zagranicznych.

W badanych podmiotach dominują mało zaawansowane formy internacjonalizacji działalności gospodarczej. Najczęstszą formą zaangażowania firm we współpracę z zagranicą jest import surowców i produktów. Czynne formy internacjonalizacji deklaruje 12 firm. Najwięcej firm realizuje eksport, jedna z firm rodzinnych biorących udział w badaniu jest równocześnie eksporterem i sprzedawcą licencji. Na podkreślenie zasługuje fakt, że w populacji firm uczestniczących w badaniu występują także bardziej zaawansowane formy

umiędzynarodowienia: 2 firmy utworzyły filię handlową za granicą i 1 firma utworzyła filię produkcyjną za granicą.

Z uzyskanych danych wynika, że w grupie badanych przedsiębiorstw rodzinnych najczęstsze sposoby przygotowywania się do wejścia na rynki międzynarodowe to: uczestnictwo w targach zagranicznych oraz aktywne rozpoznawanie rynku docelowego polegające na: zbieraniu informacji o partnerach zagranicznych, otoczeniu, konkurentach i systematycznym poszukiwaniu informacji o okazjach podjęcia współpracy zagranicznej. Nieliczni respondenci wskazali, że proces internacjonalizacji umożliwiły im kontakty własne i partnerów zagranicznych. Działania, prowadzące do umiędzynarodowienia zakresu aktywności, przedsiębiorstwa rodzinne uczestniczące w badaniu podejmowały samodzielnie, nie korzystały ze wsparcia żadnych instytucji doradczych.

Bibliografia

- Barney J. (1991), *Firm resources and sustained competitive advantage*, "Journal of Management", vol. 17.
- Gorynia M., Jankowska B. (2007), *Teorie internacjonalizacji*, „Gospodarka Narodowa”, Nr 10.
- Gorynia M. (2007), *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Johanson J., Wiedersheim-Paul F. (1975), *The internationalization of the firm: four Swedish cases*, „Journal of Management Studies”, Vol.12 (3).
- Witek-Hajduk M.K. (2010), *Strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw w warunkach akcesji Polski do Unii Europejskiej*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.

IV. Sektor MSP jako dominujące środowisko funkcjonowania biznesów rodzinnych

Ewa Kempa

Politechnika Częstochowska

Miejsce firm rodzinnych w sektorze MSP

Place of family businesses in the SME sector

Abstract: The economic situation in Poland has led to the development of the SME sector and its stakeholders are an important part of the family. Every year they come more and more, and achieve success in them just as important as the preservation of family values. Keeping such activity fosters generational contacts and dialogues, as elders are more experienced and younger are usually better educated. The article describes the specific activities of the entities of family, presenting the pros and cons of their actions and identifies the major issues related to their operation, such as the creation and use of the brand family. the need to find a successor and prepare him for the role of manager. Were also trying to assess the needs of the pre-treatment of succession, taking into account the company's strategic plans.

Key-words: family businesses, succession, strategy, brand family.

Wstęp

Jednymi z bardziej charakterystycznych podmiotów w sektorze MSP są firmy rodzinne, które możemy spotkać właściwie w każdej dziedzinie działalności. Właściciele biznesów rodzinnych w Polsce często nie eksponują swojego rodzinnego charakteru, gdyż uważają, że jest to nieprofesjonalne. Tymczasem, na całym świecie biznesy rodzinne są kojarzone ze znanymi markami.

Prowadzenie firmy rodzinnej jest trudne, ponieważ oprócz zarządzania przedsiębiorstwem, trzeba również łączyć sprawy rodzinne z zawodowymi. W związku z tym pojawiają się nietypowe wyzwania, dotyczące np. zatrudnienia kogoś z rodziny lub znalezienia sukcesora. Z takimi wyzwaniami właściciele firm rodzinnych muszą sobie radzić sami, a często nie są na to przygotowani. Celem artykułu jest pokazanie obecności i sposobu funkcjonowania

przedsiębiorstw rodzinnych w sektorze MSP oraz próba analizy problemów związanych zarówno z codziennym funkcjonowaniem, jak i ze specyfiką ich działalności.

Przedsiębiorstwa rodzinne a sektor MSP

Rozwój gospodarczy powinien doprowadzić do powstawania nowych podmiotów, szczególnie w sektorze MSP, które będą zatrudniać pracowników, powodując spadek bezrobocia i większe uznanie dla pracowników w oczach ich pracodawców [Kempa 2009, s. 93]. Kryzys finansowy powoduje, że miejsc pracy stale ubywa, co staje się stymulatorem do powstawania mikroprzedsiębiorstw, ale ich żywotność jest najczęściej stosunkowo krótka, gdyż nie wytrzymują one konkurencji z bogatszymi i bardziej znanymi podmiotami.

Sektor małych i średnich przedsiębiorstw stanowi dominujące środowisko, w którym powstają i funkcjonują przedsiębiorstwa rodzinne. Wynika to z faktu, że ponad 99% wszystkich podmiotów to małe i średnie przedsiębiorstwa, a początek działalności większości biznesów wiąże się z reguły z niewielkim rozmiarem organizacji. Wiele z nich, z powodu ograniczonych zasobów albo strategicznego wyboru, nie rozwija się w duże podmioty gospodarcze. Rodzinność, ograniczona wielkość podmiotu i jego zasobów stanowią najbardziej charakterystyczne cechy większości biznesów rodzinnych i w zasadniczy sposób wpływają na sposób zarządzania nimi [Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania 2009, s. 7].

„Firma rodzinna to każdy podmiot gospodarczy z sektora mikro, małych i średnich przedsiębiorstw o dowolnej formie prawnej, zarejestrowany i działający w Polsce, w którym [Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania 2009, s. 50]:

- wspólnie pracuje co najmniej dwóch członków rodziny,
- co najmniej jeden członek rodziny ma istotny wpływ na zarządzanie w przedsiębiorstwie,
- członkowie rodziny posiadają znaczące (większościowe) udziały w przedsiębiorstwie”.

W Polsce istnieje wielka różnorodność form i wielkości rodzinnych biznesów. Zdecydowana większość działa wprawdzie w sektorze MSP, ale zdarzają się wielkie koncerny zarządzane przez członków jednej rodziny. Szczególnie znane przykłady to cukiernie Bliklego, producenci lodów „Grycan” i „Koral”, producent okien dachowych „Fakro” czy producent mebli „Black Red White”. Szacuje się, że ok. 80 proc. z 1,8 mln działających w Polsce małych i średnich firm to przedsięwzięcia rodzinne. Wraz z 700 tys. gospodarstw rolnych (prawie w 100 % prywatnymi), sektor MSP wytwarza ponad 50 proc. PKB i tworzy

ponad 60 % miejsc pracy w Polsce [Budzeń, Kuc, Majewski, www.firmyrodzinne.pl].

Firmy rodzinne w Polsce powstawały często pod wpływem zmian politycznych i gospodarczych. Wiele z tych, które były tworzone przed I lub II wojną światową, zostało zniszczonych lub upaństwowionych. Dlatego większość biznesów rodzinnych działających obecnie, to podmioty, które nie są dziedziczone, a zarządzane przez swoich założycieli, gdyż powstały stosunkowo niedawno.

Przyczyny powstania firm rodzinnych są różne, a kryzys spowodował, że często są nimi bezrobocie i brak lepszych perspektyw. Wolny rynek wymuszał wzrost konkurencji nie tylko między przedsiębiorstwami, ale często także między pracownikami, czego wielu z nich po prostu nie wytrzymało i musiało odejść z pracy. Ci, którzy byli bardziej przedsiębiorczy, próbowali działalności na własny rachunek. Często był to handel na bazarach, w który zaangażowani byli inni członkowie rodziny handlującego, a jeżeli biznes okazał się dochodowy, to w porozumieniu z innymi rodzinami tworzyli hale targowe. Nie wszyscy przetrwali zetknięcie z rosnącą konkurencją, ale dla tych, którym się udało, był to początek biznesu rodzinnego.

W pierwszych latach działalności założyciele są najczęściej skazani na samych sobie, nie mają wykwalifikowanych pracowników i często nie znają się na zarządzaniu, przez to popełniają wiele błędów, zarówno w sferze rodzinnej, jak i biznesowej.

Specyfiką firm rodzinnych jest swoisty język porozumiewania się między pracownikami, którzy spędzają ze sobą dużo czasu także prywatnie. Czasami można powiedzieć, że „rozumieją się bez słów”, co znacznie ułatwia pracę i przyspiesza podejmowanie decyzji. Taka sytuacja sprzyja również wyrażaniu swoich opinii, zarówno tych pozytywnych, jak i negatywnych, co „oczyszcza” atmosferę i powoduje, że pracownicy chętniej przychodzą do pracy.

Problematyka funkcjonowania biznesów rodzinnych jest coraz częściej podejmowana w naukach o zarządzaniu. Wynika to z faktu, że podmioty te, pomimo niedoskonałego rynku, stanowią ważne miejsce w gospodarce rynkowej [Chudy 2012, s. 236]. Tworzy się ich coraz więcej, szczególnie w sektorze MSP, więc potrzeby i problemy tych firm są coraz bardziej rozpoznawalne i definiowane.

Zjawisko sukcesji w biznesach rodzinnych

Obecni pięćdziesięcio- i sześćdziesięciolatkowie są pierwszym polskim pokoleniem od długiego czasu, które staje przed problemem „sukcesji”, czyli osobowego i prawnego następstwa w biznesie, który często sami stworzyli. Przedsiębiorcy, odgrywający wiodącą rolę w firmach, które sami założyli i doprowadzili do rozkwitu, stoją przed szeregiem możliwości: mogą przekazać dzieciom zarządzanie przedsiębiorstwem, sprzedać go lub zlikwidować.

Problemem może być jednak przeprowadzenie sukcesji w taki sposób, aby zabezpieczyć rodzinny interes, własną przyszłość, a przy tym przyszłość podmiotu, który nierzadko stanowi zwięźczenie kilkudziesięciu lat ciężkiej pracy [Budzeń, Kuc, Majewski, www.firmyrodzinne.pl].

Ponadto wielu przedsiębiorców utożsamia się nie tylko z dorobkiem firmy, jej nazwą (często kojarzącą się z nazwiskiem właściciela), ale także z pracownikami, którzy współtworzyli sukces. Właściciel, przekazując lub sprzedając podmiot, chce, żeby jego następca nie zniszczył dzieła jego długiej pracy, która dawała utrzymanie pracownikom i ich rodzinom.

Problemy z sukcesją w firmach rodzinnych mogą wynikać z następujących przesłanek [Piecuch 2012, ss. 316–317]:

- dotychczasowy właściciel nie chce oddać władzy. Czuje się on niezastąpiony, uważa, że skoro założył i rozwinął firmę to „wszystko wie najlepiej”, ponadto nie zgadza się z wizją swojego następcy;
- potencjalny (typowany przez rodzinę następca) nie chce zarządzać firmą. Mógł on wybrać własną ścieżkę kariery zawodowej i chce uprawiać inny zawód. Uważa, że nie posiada odpowiednich predyspozycji lub po prostu nie chce ponosić wysiłku i odpowiedzialności związanych z prowadzeniem biznesu rodzinnego.

Proces przekazywania władzy nie zawsze jednak wiąże się z problemami, ale powinien być odpowiednio przygotowany, co opisano w tabeli 1.

Tab. 1. Opis faz sukcesji

Faza sukcesji	Charakterystyka
Przedbiznesowa	Potencjalny sukcesor jest jeszcze dzieckiem, które ma kontakt z pracownikami firmy. Jest przez nich postrzegany jako ewentualny przyszły szef.
Wprowadzająca w biznes	Sukcesor, choć nie jest jeszcze osobą dorosłą, uzyskuje świadomość związków między rodziną a biznesem.
Wprowadzająca funkcjonalna	Czasowe zatrudnienie przyszłego sukcesora w firmie, zdobywanie przez niego doświadczeń w innych przedsiębiorstwach, zdobycie wykształcenia kierunkowego.
Funkcjonalna	Rozpoczęcie pełnoetatowej pracy sukcesora w biznesie rodzinnym na różnych stanowiskach pracy, niekrotnie kierowniczych.
Zaawansowana funkcjonalna	Awans sukcesora na wyższe stanowisko, co wiąże się ze zwiększeniem zakresu odpowiedzialności.
Wczesna sukcesja	Przekazanie władzy nad firmą, ale „nowy szef” jest pod stałą kontrolą swojego poprzednika.

Dojrzała sukcesja	Stopniowe wycofywanie się poprzednika, co wiąże się z przejściem pełnej kontroli i odpowiedzialności.
-------------------	---

Źródło: *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*, 2009, www.firmyrodzinne.eu, s. 42 (dostęp 15.03.2013).

Młode pokolenie nie zawsze posiada odpowiednie przygotowanie do kierowania przedsiębiorstwem, brakuje mu wieloletniego doświadczenia, a często jego wizja prowadzenia firmy jest odmienna od dotychczasowej, co rodzi konflikty. Nierzadko również, wspomnienie ciężko pracujących rodziców, tworzących własną firmę, nie zachęca do podążania ich śladem. To wszystko sprawia, że sukcesja nie jest łatwym procesem. Staje się jednak niezbędna, aby firma przeszła w odpowiednie ręce. Decyzja o znalezieniu sukcesora powinna być związana ze strategią działania firmy, ale taką decyzję świadomie podejmują tylko niektórzy właściciele. Na podstawie badań przeprowadzonych przez PARP, można zaobserwować, jaki jest stosunek właścicieli firm rodzinnych do tworzenia strategii i sukcesji, co pokazuje tabela 2.

Tab. 2. Plany związane ze strategią i uwzględnieniem w niej sukcesji

Rodzaj podejścia właścicieli do strategii i sukcesji.	Mikroprzedsiębiorstwa	Małe przedsiębiorstwa	Średnie przedsiębiorstwa
Spisanie strategii uwzględniającej konkretnego sukcesora	4%	11%	32%
Ogólne założenia strategii, bez konkretnych planów sukcesyjnych	17%	26%	23%
Brak planów strategicznych i sukcesyjnych	79%	59%	45%

Źródło; opracowanie własne na podstawie: *Badanie firm rodzinnych w Polsce*, 2009, www.firmyrodzinne.pl, s. 86 (dostęp 10.03.2013).

Jak widać z powyższej tabeli, spośród badanych mikro przedsiębiorstw jedynie 4% ma strategię długoterminową i wybranego sukcesora, natomiast w średnich przedsiębiorstwach jest to już 32%. Wyraźnie świadczy to o fakcie, że mikro przedsiębiorstwa to przeważnie takie, które powstały niedawno, często wskutek bezrobocia właściciela, który nie myśli jeszcze perspektywicznie. Na razie najważniejsze jest dla niego zarabianie pieniędzy na bieżące utrzymanie, nie ma czasu myśleć o przyszłości. W małych i średnich przedsiębiorstwach mogą już pracować menadżerowie, którzy pomagają właścicielom opracowywać plany strategiczne. Niepokoi również fakt, że aż 79% firm rodzinnych bez planów strategicznych i sukcesyjnych to właśnie mikro przedsiębiorstwa rodzinne. W miarę rozwoju przedsiębiorstwa, świadomość potrzeby opracowania strategii i przygotowania sukcesora jest większa.

Problemy kadrowe w firmach rodzinnych

Działalność firm rodzinnych jest dość specyficzna, wielu właścicieli nie do końca zdaje sobie sprawę z ewentualnych szans i zagrożeń, wynikających ze specyfiki rodzinnego biznesu. Ponadto dochodzi jeszcze walka o ciągłe utrzymanie się na rynku, na co przeznaczają się prywatne pieniądze oraz przytłoczenie codziennymi problemami, którymi żyje cała rodzina.

Jeżeli biznes rodzinny jest prowadzony przez małżeństwo, to może się okazać, że cele do osiągnięcia są zupełnie inne niż w firmach nierodzinnych. Celem może być nie tylko osiągnięcie sukcesu, ale np. zapewnienie stabilizacji dzieciom, wychowanie potencjalnego sukcesora. Rozwód małżonków, którzy razem prowadzili firmę, jest dużo bardziej skomplikowany i bardziej bolesny, gdyż poza standardowym podziałem majątku trzeba także podzielić firmę, czyli źródło utrzymania. Rzadko udaje się to bez problemów i dodatkowych komplikacji, bo jak jeden współmałżonek przejmuje firmę, to drugi powinien dostać pieniądze. Co w sytuacji, jeżeli nie ma konsensusu albo pieniędzy na spłatę? Wtedy może dojść do podziału firmy, co często kończy się jej upadkiem.

Kluczowe problemy firm rodzinnych, specyficzne tylko dla tej grupy podmiotów, lokują się w sferze [„Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania” 2009, s. 44]:

- strategii związanych z sukcesją,
- prawnych i finansowych problemów sukcesji podmiotów rodzinnych,
- psychospołecznych problemów zarządzania,
- trudności z profesjonalnym zarządzaniem biznesów rodzinnych,
- wizerunku, tożsamości i kultury organizacyjnej firm rodzinnych.

Często sporym problemem w firmach rodzinnych jest brak wykwalifikowanych pracowników, gdyż większość zadań wykonują właściciele. Nadchodzi jednak moment, że firma się rozrasta i właściciel nie jest w stanie wszystkiego „ogarnąć”, spóźnia się na spotkania, traci zlecenia, nie ma czasu dopilnować swoich pracowników. Jest to moment, w którym powinien zdecydować się na zatrudnienie wykwalifikowanego menadżera. Jednak zarówno rozmowa kwalifikacyjna, jak i selekcja, nie są proste i często popełniane są tutaj następujące błędy [Grześ 2012, ss. 168–169]:

- brak przygotowania do rozmowy (kandydata, ale także właściciela, czyli przyszłego pracodawcy),
- unikanie omawiania najistotniejszych kwestii, czasu pracy, wysokości zarobków czy zakresu obowiązków,
- podejmowanie szybkich i niekoniecznie przemyślanych decyzji o zatrudnieniu lub nie,

- zasypywanie gradem różnych pytań,
- brak wystarczającej okazji do zadawania pytań przez kandydata, brak dbałości o właściwe zakończenie rozmowy.

Decyzję o wyborze kandydata właściciel chce najczęściej podejmować sam, gdyż uważa, że on najlepiej wie, kto będzie spełniał jego oczekiwania. Często z założenia traktuje on tę sytuację jako przejściową, tzn. do czasu, kiedy dorosnie jego sukcesor i zajmie się sprawami zarządzania. Ponadto w firmach rodzinnych pierwszeństwo w zatrudnieniu mają członkowie rodziny, a wtedy kwalifikacje schodzą na dalszy plan. Może to doprowadzić do sytuacji, w której zostanie wybrana osoba przypadkowa i niekompetentna albo ona sama czuje się niedoceniana, bo daje się jej do zrozumienia, że przecież jest tutaj tylko czasowo. Trudno w takiej sytuacji o odpowiednią motywację pracownika i zadowolenie pracodawcy. Warto więc czasami zwrócić się o pomoc do fachowców, którzy będą potrafili znaleźć odpowiedniego pracownika.

Problemy związane z codzienną działalnością występują w każdym przedsiębiorstwie, istotne staje się jednak, aby umieć sobie z nimi radzić, a taką umiejętność zdobywa się po latach działalności, kiedy firma już często nie jest mała i posiada ugruntowaną pozycję na rynku.

Znaczenie marki rodzinnej

Jednym ze sposobów wyróżnienia się spośród konkurentów jest oznaczenie produktów marką, co w dobie globalizacji staje się standardem, gdyż produkt oznaczony znaną marką zawsze staje się bardziej rozpoznawalny. „(...) marka to nazwa, termin, wzór, symbol lub inne dowolne elementy, które identyfikują produkty oraz usługi producenta lub sprzedawcy w celu odróżnienia ich od oferty konkurencji” [Furtak 2010, s. 92].

Przedsiębiorstwa, chcąc stosować markę, powinny zdecydować się na wybór strategii związanej ze stosowaniem marki. Mogą one wybrać [Furtak 2010, ss. 96–97]:

- strategię marki indywidualnej dla linii i produktu – co wiąże się z nadawaniem nazw różnych marek, niezwiązanych z nazwą firmy. Takie strategie w usługach wykorzystuje się niezwykle rzadko, a jeżeli się pojawiają (np. nazwy lokat bankowych), to w celu zaakcentowania ich odmienności od innych usług;
- strategię marki rodzinnej – mogą ją wykorzystać firmy rodzinne, nadając wszystkim swoim produktom i usługom tę samą nazwę, najczęściej tożsamą z nazwą przedsiębiorstwa. Marki rodzinne charakteryzuje jednolity i spójny wizerunek, co jest szczególnie istotne w usługach, gdzie przywiązuje się dużą wagę do kreowania wizerunku całego przedsiębiorstwa, a nie poszczególnego produktu;

- strategię marki łączonej – pozwala ona na połączenie marki indywidualnej z rodzinną. Marka rodzinna staje się gwarantem jakości oferowanego asortymentu oraz bezpieczeństwa zakupu, zaś indywidualna jest narzędziem jej wyróżnienia na rynku.

Zdaniem A. Nazalek [2012, s. 62, www.parp.gov.pl]: „Budowanie marki winno odbywać się (...) nie tylko z uwzględnieniem rodziny, ale także, a może przede wszystkim, z perspektywy potrzeb i oczekiwań klientów, konsumentów, partnerów handlowych, opiniotwórców i całego otoczenia marketingowego.

Producent, używając marki rodzinnej, decyduje się na to, aby wszystkie jego wyroby, znajdujące się na rynku, miały tę samą nazwę. W przypadku właścicieli firm rodzinnych zdarza się, że marka stanowi jednocześnie nazwisko, co jeszcze bardziej wpływa na chęć budowania pozytywnego wizerunku. Stosowanie marki rodzinnej w dużym stopniu wpływa na strategię przedsiębiorstwa. Jeżeli marka dobrze się konsumentom kojarzy, łatwiej jest wprowadzić nowy wyrób, bez potrzeby wykorzystania drogiej kampanii reklamowej. Gorzej, jeżeli np. marka kojarzy się z tanimi wyrobami, a producent chce wprowadzić produkt droższy, bardziej ekskluzywny. Wtedy klientami docelowymi mogą być odbiorcy z innego sektora – trzeba ich zapoznać z marką np. poprzez kampanię reklamową. Strategie stosowania marki rodzinnej pokazano w tabeli 3.

Tab. 3. Wady i zalety stosowania marki rodzinnej

Zalety	Wady
silna pozycja marki, tworzona przez wiele produktów na różnych rynkach, łatwość wprowadzenia na rynek nowych produktów, gdyż marka jest już znana, niższe koszty promocji, brak ryzyka odrzucenia marki, nie trzeba jej tworzyć, gdyż już istnieje, łatwość zarządzania jedną marką, której siłę buduje się na tych samych wartościach, a wszyscy pracownicy pracują na dobro jednej marki.	nie można oferować produktów o zróżnicowanych cechach, np. cena, jakość, problemy ze sprzedażą produktów tej samej marki na różnych segmentach rynku, porażka jednego produktu to możliwy spadek zaufania do pozostałych produktów tej marki, zbyt duża dywersyfikacja może doprowadzić do tzw. rozmycia marki, pośrednik handlowy może przeznaczyć mniej miejsca na wyeksponowanie wszystkich produktów, chcąc, aby klienci mieli możliwość poznania też innych marek.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: www.abc-ekonomii.net.pl/s/strategia_marki_rodzinnej_-_wady_i_zalety.html (dostęp 20.03.2013).

Wiele polskich przedsiębiorstw rodzinnych z różnych powodów nie wykorzystuje swojego potencjału i nie dba o to, żeby budować markę rodzinną. Często krótki staż na rynku albo brak wykwalifikowanych zarządzających powodują, że nie dostrzega się faktu, że marka może stanowić ogromny atut każdej firmy. Jeżeli jest silna, to podnosi wartość firmy, przedkłada się na dodatni wynik finansowy, a także pomaga w walce z konkurencją, gdyż gwarantuje rozpoznawalność w sektorze rynku, w którym działa przedsiębiorstwo.

Podsumowanie

Działalność większości przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce jest stosunkowo młoda, ale rozwija się bardzo prężnie, szczególnie w sektorze MSP, który można nazwać lokomotywą polskiej przedsiębiorczości. Firmy rodzinne odnoszą sukcesy, ponieważ obok chęci osiągnięcia sukcesu, istotne są dla nich również wartości rodzinne. W opracowaniu pokazano, jakie znaczenie dla rodziny ma marka rodzinna, która często kojarzona jest przecież z nazwiskiem właściciela. Ponadto wskazano na problem sukcesji, który niejednokrotnie bywa ignorowany przez właścicieli, szczególnie tych najmniejszych podmiotów. Aby polepszyć tę sytuację, należy wskazać na potrzebę wyznaczenia celu strategicznego, tworzenia strategii działania oraz wcześniejszego przygotowania sukcesora.

Bibliografia

- Budzeń D. M., Kuc P., Majewski M., *Firmy rodzinne w Polsce – zjawisko sukcesji*; www.firmyrodzinne.pl (dostęp 12.03.2013).
- Chudy K. (2012), *Społecznie odpowiedzialny przedsiębiorca atrybutem współczesnego przedsiębiorstwa – przykład firm rodzinnych* [w:] Ł. Sułkowski (red.), *Firmy rodzinne – współczesne wyzwania przedsiębiorczości rodzinnej. Kierunki i strategie rozwoju*, Społeczna Akademia Nauk, Łódź.
- Furtak R. (2010), *Marka w asortymencie przedsiębiorstwa – istota i funkcje* [w:] G. Sobczyk (red.), *Zarządzanie sprzedażą w przedsiębiorstwie handlowym i usługowym*, PWE, Warszawa.
- Grześ A. (2012), *Specyfika pozyskiwania zasobów ludzkich w firmach rodzinnych* [w:] Ł. Sułkowski (red.), *Firmy rodzinne – współczesne wyzwania przedsiębiorczości rodzinnej. Kierunki i strategie rozwoju*, Społeczna Akademia Nauk, Łódź.
- Kempa E. (2009), *Obecność menadżera w procesie zarządzania MSP* [w:] E. Kempa, R. Królik (red.), *Teoretyczne i praktyczne aspekty działalności przedsiębiorstw*, Wydział Zarządzania Politechnika Częstochowska, Częstochowa.
- Nazalek A. (2012), *Marka firmy rodzinnej* [w:] *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych*, PARP, Warszawa, www.parp.gov.pl (dostęp 20.03.2013).

PARP (2009), *Badanie firm rodzinnych w Polsce*, Warszawa, www.firmyrodzinne.pl (dostęp 10.03.2013).

PARP (2009), *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*, Warszawa, www.firmyrodzinne.eu (dostęp 15.03.2013).

Piecuch T. (2012), *Problematyka funkcjonowania firm rodzinnych na przykładzie województwa podkarpackiego* [w:] Ł. Sułkowski (red.), *Firmy rodzinne – współczesne wyzwania przedsiębiorczości rodzinnej. Kierunki i strategie rozwoju*, Społeczna Akademia Nauk, Łódź.

www.abc-ekonomii.net.pl/s/strategia_marki_rodzinnej_-_wady_i_zalety.html (dostęp 20.03.2013).

Rebeca de Gortari Rabiela

Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM

El papel de las redes sociales en el desarrollo de las microempresas: ejemplos de la zona rural de la ciudad de México

The impact of social network on a deveopment of small family businesses on the example of rural areas in Mexico City

Abstract: In recent decades, in rural areas of Mexico, one of the alternatives for income support and toehold of economic activities has been the formation of small family businesses. Which to address the limitations of underdeveloped marketing channels and institutional infrastructure have made one of their strategies is the turn to social networks to get information, capital, knowledge and labor. The social networking with family, friends and acquaintances in the countryside and beyond to support the creation of small businesses, constitute the most important strategies resorted to by increasing numbers of people from rural areas, for the survival of their business and improving their quality of life, as shown by the analysis of two family businesses located in the rural area of Mexico City.

Key-words: small family businesses, strategies, rural areas, Mexico.

Introducción

Una de las características del mundo rural en México lo constituye la diversificación creciente de las actividades no agrícolas. Durante los últimos años se asiste a la proliferación de un buen número de micro negocios dedicados a diversas actividades tales como: la transformación de diferentes productos, el pequeño comercio, los servicios eco turísticos, etc., que están permitiendo enfrentar el problema de la pobreza, derivada de los bajos ingresos que afectan a la mayor parte de la población rural.

Las distintas entidades del país no son ajenas a ello y desde hace ya más de dos décadas, esta nueva alternativa de desarrollo rural se ha convertido en el pilar fundamental de la economía de muchas regiones, en tanto aportan una parte importante de los ingresos familiares, además de que son el núcleo en torno al cual se organizan buena parte de las actividades económicas. Una de las estrategias de muchas familias es la conformación de pequeñas empresas y para llevar adelante sus negocios acuden a sus redes sociales, que les permiten enfrentar las principales restricciones derivadas del escaso desarrollo de los mercados y de la infraestructura en el ámbito rural. Los empresarios requieren de información, capital, conocimientos y mano de obra para iniciar y desarrollar sus actividades empresariales. Algunos cuentan con estos recursos y otros los complementan a través de sus contactos [Aldrich, Zimmer 1986]. Establecer lazos, implica la creación de redes que pueden ser de varios tipos: resultado de vínculos familiares, de amistad y de espacios cercanos como la comunidad.

Los contactos y la gente en red son a menudo informales pero son relaciones que les permiten establecer contactos, obtener información y aún llevar a sus conocidos de trabajos anteriores, amigos y familiares a las empresas. También las redes pueden consistir en relaciones con las organizaciones, agrupaciones de empresas, instituciones, así como de personas que ayudan a crear y desarrollar una empresa [Hansen 1995]. Este conjunto de relaciones son un componente clave de los emprendedores, en donde el capital social actúa como un pegamento para formar la red así como también como un lubricante para facilitar el intercambio [Anderson, Jack 2002]. Pero también, las habilidades para construir alianzas entre empresas y entre éstas y las instituciones y, las posibilidades de creación de redes flexibles se han convertido en partes esenciales del capital de la empresa, entendido como el know how básico para poder crecer.

El establecimiento de redes sociales con familiares, amigos y conocidos en el ámbito rural y fuera de él, para apoyar la creación de micro negocios, constituyen una las estrategias más importantes a las que recurren un número cada vez mayor de pobladores de las zonas rurales, para el mejoramiento de sus ingresos y calidad de vida.

En estas zonas entonces por una parte, está el papel que desempeñan los migrantes en la reproducción de las familias campesinas constituido por redes de familiares y amigos y que es una estrategia que se ha constituido en uno de los principales factores de mejoramiento, de incremento de sus ingresos y de generación de oportunidades de desarrollo. Por otra, también, existen otras redes sociales que sirven de proveedoras de parte del capital para la ampliación de las actividades agrícolas o la instalación de una microempresa no agrícola; de capacitación y de consultoría de procesos y productos; de abastecedores de insumos para las actividades agropecuarias, agroindustriales o comerciales; de

proveedores de información sobre demandas, precios y otros relacionados con el funcionamiento de los mercados; y de comercializadores de los productos agrícolas y/o agroindustriales, en los diferentes centros urbanos y mercados. Redes que en su conjunto también han aumentado a partir de los cambios en las políticas hacia el medio rural que se están modificando de apoyarse en la oferta a atender cada vez más las demandas del sector rural y que también promueven las redes.

Así, simultáneamente a la expansión de las redes sociales de la población rural, las actividades económicas no agrícolas, en el país, en particular las pequeñas empresas, durante las últimas décadas han venido cobrando mayor importancia. Según Reardon y Berdegue [2001], las actividades extra prediales generan aproximadamente el 35% de los empleos rurales y alrededor del 50% del ingreso campesino. De la misma manera que han destacado la importancia creciente de la actividad rural no agrícola, que representa aproximadamente 25% del empleo y hasta 40% del ingreso generado en América Latina rural. Los datos de otras regiones del mundo muestran también participaciones importantes en el ingreso del sector rural no agrícola, 32% en Asia y 42% en África.

De todas estas actividades, las de mayor significación para el desarrollo rural y la superación de la pobreza en el campo parecieran ser las actividades agroindustriales. La agroindustria rural cobra cada vez más importancia, y constituye una herramienta valiosa para el mejoramiento del bienestar de las poblaciones involucradas y de las economías locales, a la vez que posibilita la vinculación a mercados nacionales y globales.

Una de las estrategias de los microempresarios para llevar adelante sus negocios es entonces su apoyo en las redes sociales, que les permiten enfrentar las principales restricciones derivadas del escaso desarrollo de los mercados y de la infraestructura institucional en el ámbito rural. No obstante, la importancia que reviste éste fenómeno en el mejoramiento del ingreso y la superación de la pobreza en el espacio rural, realmente es muy poco lo que se conoce sobre él. Con la intención de aportar al conocimiento de la naturaleza y lógica de funcionamiento de tales redes; así como sus alcances y limitaciones sobre el desarrollo de la microempresa rural, una manera de acercarnos a esta problemática es a partir del seguimiento de estudios de caso de empresas que se localizan en las zonas rurales de la ciudad de México.

Las redes y la innovación

La literatura de redes y de innovación ha mostrado que las empresas que participan en redes son más innovadoras que las que están aisladas, identificando un conjunto de factores como: una mayor flexibilidad, habilidad para cambiar,

mayores flujos de conocimiento y la presencia de una gran variedad de relaciones entre sus miembros.

En el proyecto⁴⁴ que estamos desarrollando encontramos diferentes tipos de relaciones que coexisten al interior de las empresas y que modifican su dinámica contribuyendo al desarrollo de la innovación. Entre ellas, destacan las ligas personales y profesionales que establecen las empresas que de diferentes formas pueden contribuir al desarrollo económico y social y a la innovación de las empresas. Si nos enfocamos a los aspectos personales de las relaciones, sabemos que las decisiones económicas están ampliamente influidas por la presencia de la confianza entre los actores. Sin embargo, sabemos poco sobre el impacto que tienen en múltiples dominios en la dinámica de la innovación.

En el medio rural, de manera paralela a la racionalidad económica del mercado, una parte importante del conocimiento y la información de los mercados, de las alternativas técnicas para la producción de nueva maquinaria y sus componentes y aún del financiamiento sigue fluyendo por las redes sociales. Las relaciones personales en las microempresas rurales juegan un papel clave, ya que coadyuvan a incrementar los flujos de información a su interior, apoyadas en la confianza, las cuales como mencionábamos anteriormente son personales y profesionales. Las primeras son familiares, de amistad y geográficas y otras basadas en la confianza (políticas, contactos locales institucionales, etc.). Las profesionales se refieren fundamentalmente a intercambios de conocimiento para el negocio: con clientes, proveedores y competidores entre otros, además de los organismos de financiamiento.

Para el desarrollo de las actividades económicas, las relaciones y redes que establecen los miembros de una empresa son un vehículo que facilita su desarrollo, por un lado para la innovación y por otro para las actividades estratégicas y operativas. Entre las primeras hay que señalar a la innovación en proceso y producto, la innovación organizacional y la introducción de nuevas técnicas y maquinaria.

En la búsqueda constante de caminos para que los recursos únicos de una empresa puedan reasignarse y/o modificarse en circunstancias cambiantes, existen una conjunto de actividades que van desde aquellas dirigidas al crecimiento, el mercado y la comercialización. Finalmente, las actividades operativas, referidas al presupuesto y la planeación, el diseño y la ingeniería de la empresa y las ventas. A continuación, exponemos dos ejemplos de microempresas rurales ubicadas en Milpa Alta y Xochimilco, D.F. respectivamente, en donde analizamos el papel que han tenido las redes sociales, en particular las personales y profesionales en el desarrollo e innovación de éstas.

⁴⁴ Proyecto PAPIIT/UNAM: El papel de las redes sociales en el desarrollo de las microempresas rurales en México.

Dos aspectos desarrollaremos en este trabajo: la descripción de dos empresas y el desarrollo de sus relaciones personales y profesionales y, como tiene lugar la innovación y la dinámica que se da entre sus actividades y las relaciones personales y profesionales.

Nopal Mexica

La creación de una empresa implica cumplir con tareas específicas de movilizar y articular recursos para la producción y la venta. En donde el empresario “aparece entonces como una figura que se construye de un emprendedor previamente trabajador, colectivo y equipado [Giraudeau 2007, p. 349]. En el caso de Nopal Mexica, partieron de la producción primaria del cultivo y recolección de nopal de la zona de Milpa Alta, aprovechando los terrenos que poseía el papá (maestro jubilado). En este caso, la formación profesional de los dueños (hijos), uno con una licenciatura en negocios internacionales (y cursando una maestría en administración) el otro veterinario, implicó una combinación nueva para la concepción del negocio. Es decir, no solo de actividades primarias y la venta del producto en fresco, sino de darle un valor agregado a la producción que se desperdiciaba y no se podía vender (prepararlo en salmuera y deshidratarlo). Se trataba de introducir una combinación nueva, innovadora, en función del producto, que implica también construir una salida mercantil.

En este trabajo de constitución de una nueva empresa familiar, es necesario llevar a cabo todo un trabajo de relaciones que implica la movilización y articulación de recursos socio técnicos necesarios para la actividad. La puesta en marcha de ello depende de varias etapas, una primera, de manejo de los medios de producción. Para hacerse de la infraestructura y recursos, las formas de accesibilidad pueden variar; algunos pueden ser bienes personales, como en este caso (los terrenos, 7 has) y otros sin estar disponibles estar próximos y pertenecer a redes que es necesario activar como el entorno familiar, de amistad y profesional. Es importante movilizar aquellos recursos cuyo acceso no es inmediato como las redes profesionales de los compañeros de estudios o conocidos. Como mencionan los propietarios para hacerse de la maquinaria y de los recursos, fue a “través del estudio y ensayo y con los productores vecinos... nos comentaron la necesidad de que con un motocultor se obtenía bastante ventaja”. Es una maquinaria que se utiliza en la zona, pero que en general son más pequeñas de 8 caballos y se necesita pasar tres o cuatro veces para que tenga mayor efecto. En su caso que adquirieron una de mayor fuerza, aunque una de las desventajas es que necesita surcos más amplios.

Junto al acceso a los recursos productivos es necesario que este también permita el establecimiento de una relación apoyada en un “contrato” que puede tomar distintas formas con base en la complejidad de las relaciones. En este caso

se constituyó una cooperativa familiar en donde laboran el padre, la madre y los dos hijos, más. En total, 6 personas que se encargan de la limpia del nopal y 2 más en el empaque del producto. Con ello se garantiza el compromiso con la empresa.

Con el propósito de tener un mayor volumen de producción, detectaron la necesidad de introducir aditamentos para sembrar y obtener mayor productividad, iniciando con la adquisición de un motocultor de 16 caballos, comercializando su producción en el mercado de Milpa Alta. Para la elección de la maquinaria tuvieron el apoyo de un ingeniero de la Universidad Autónoma de Chapingo, especialista en maquinaria y proveedor de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación (SAGARPA), quien los aconsejó sobre el tipo de maquinaria que adquirir (motocultora), quien también los contactó con esa Secretaría, que les proporcionó el apoyo financiero para adquirir dicha maquinaria. Posteriormente, en la medida en que se trata de un proyecto empresarial, que implica introducir innovaciones en el mercado ya sea agregando valor al producto y ofreciendo una nueva gama de éstos, cuando se plantearon procesar el nopal también hicieron uso de sus relaciones. Al inicio empezaron con una marmita y después con un fogón, para la fórmula contrataron a un químico en alimentos de La Costeña (importante empresa procesadora de alimentos en México), quien hizo la instalación eléctrica y desarrolló parte de la fórmula. Para ello lo contactaron con personas del medio, que resultó ser un amigo de la persona de las máquinas, pero, además “lo que nos dio certeza fue la parte del curriculum”. De tal manera que una vez que lo contrataron empezó a mover todo el proceso y continúa muy atento a cualquier emergencia que necesite la empresa. La idea era tener un producto de calidad “que tenga el respaldo de la producción fue que contratamos a esta persona”

Con relación al financiamiento, además de Internet, van con los productores de la zona, “y ahí empezamos a ver donde nos podíamos vincular, donde podíamos meter proyectos”.

Con los contactos que ya habían establecido en SAGARPA, se acercaron a la Secretaría de Desarrollo Rural y Equidad para las Comunidades (SEDEREC) del DF y en conjunto les proporcionó el capital para adquirir una marmita y una cortadora; posteriormente compraron una deshidratadora. Otra vía, es acudir a recomendaciones a través de la mediación de otros actores, como alguien próximo, un competidor, y también de la prospección del mercado a través de fuentes documentales como revistas especializadas, Internet o de fuentes obtenidas de actores colectivos como las centrales de abastos u otras redes.

Junto al financiamiento, SEDEREC les abrió las puertas para la comercialización, ingresar al programa de comedores voluntarios del DF, que les plantearía adecuar su proyecto original para atender la nueva demanda. Para ello tu-

vieron que acudir al conjunto de sus redes sociales para apoyarlo. En sus inicios, el hermano veterinario se encargó de visitar los comedores dejando muestras y posteriormente contactarlos; en la actualidad proveen a 10 comedores y surten a la semana cerca de 2.5 toneladas.

En ese sentido, a través de un amigo de la maestría en administración que cursa uno de los dueños, se acercaron a Pro México quienes les ayudaron a obtener la certificación HACCP⁴⁵ (de sus instalaciones y de la calidad de sus productos). De igual manera han recibido capacitación por ejemplo de como usar los aspersores en la cosecha, a través de capacitaciones de CESAVE⁴⁶.

Como por otra parte, tuvieron que llevar a cabo todo un proceso para obtener una marca registrada y un código de barras. Por ello los proyectos empresariales no pueden considerarse como resultado de una iniciativa individual, ya que solamente pueden llevarse a cabo apoyados en redes sociales y en herramientas de gestión que están en el contexto social en el que están involucrados los empresarios. Redes que pueden facilitar o constreñir el acceso a los recursos, información y oportunidades.

Los contactos que han tenido en SEDEREC les han permitido participar en las reuniones que organiza SAGARPA a través de la Red Nacional de Desarrollo Rural Sustentable (Rendrus) en donde establecieron un contacto para surtir a los desayunos escolares del DIF. Al respecto, si bien la empresa todavía no esta en condiciones de poder hacerlo, este contacto, los ha llevado a emprender una serie de medidas dirigidas a aumentar tanto los volúmenes de producción como por otra parte, a pensar en certificarse como productores orgánicos. Sobre el primer asunto, han continuado apoyándose y fortaleciendo sus redes sociales, así pertenecen a un grupo de productores de nopal organizados para comercializar en supermercados y por otra a una pequeña red informal de productores de mole, queso, amaranto y nopal a través de la cual están intentando tener mayor presencia en los comedores.

Belaplant, SC de RL de CV

Es una pequeña empresa localizada en la parte alta de Xochimilco, que nace en 1995 cosechando 100 mil arrayanes en 4 melgas (camas) ocupando un terreno heredado del abuelo de los actuales propietarios y de la renta de un invernadero a un tío (1 000 m²) y de otras tierras rentadas. En 2003 compraron naves e instalaciones que se encontraban en el terreno en el que trabajaban. Para 2009 ya habían aumentado la producción y la variedad de plantas, además de que

⁴⁵ Hazard analisis and critical control points) para la gestión de la seguridad alimentaria en las empresas.

⁴⁶ Comité Estatal de Sanidad Vegetal, encargado de servicios de sanidad vegetal, inocuidad alimentaria, laboratorio de diagnóstico fitosanitario, análisis de plaguicidas y sus residuos, reproducción de organismos benéficos, verificación de productos frescos de exportación etc.

lograron bardar por completo el terreno. En 2010 empezaron a comercializar con grandes empresas una gran variedad de plantas de ornato con PEMEX, Quaker y Cemento Cruz Azul; con los adelantos de esta última empresa pudieron terminar un modulo para plantar. A partir de entonces han podido crecer e invertir con capital propio. Actualmente cuentan también con servicio de jardinería. Inicò como una empresa familiar constituida por el padre que es ingeniero civil, la madre que se encarga de la administración, así como de dos hijos, un ingeniero agrícola y un administrador industrial, transformándose en 2007 en sociedad cooperativa, con 6 socios, 4 hombres y 2 mujeres. En este caso, si bien como en la anterior, también su punto de partida está en los antecedentes agrícolas de la familia, en ella ha habido realmente un proceso de planeación que ha estado a cargo de uno de los hijos, quien desde su carrera en UPIICSA (Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administración, Puebla) del Instituto Politécnico Nacional (IPN) concibió a la empresa y su crecimiento [“Estudio de factibilidad para ampliar una inversión dedicado a la producción de nochebuena y otras plantas ornamentales”, tesis Licenciatura en administración industrial, 2010 y “Propuesta de comercialización de plantas ornamentales en la delegación Xochimilco”, tesis maestría en administración, 2011].

La trayectoria que ha seguido este negocio se fue estructurando a partir de una iniciativa empresarial, que tomo en consideración por un lado la demanda, es decir las estructuras de oportunidad de recursos que les proporciona el medio ambiente que pueden ser explotados por ésta, en su intento por forjarse por si misma un nicho de mercado, como de otra, del lado de la oferta, por la necesidad de acceso al capital y otros recursos, apoyándose en las ligas y redes sociales, tanto personales como profesionales. Las primeras son familiares, de amistad y geográficas y otras, basadas en la confianza (políticas, contactos locales, institucionales etc.) Las profesionales se refieren fundamentalmente a intercambios de conocimiento para el negocio: con instituciones, además de los organismos de financiamiento [Ceci, Lubatti 2011, p. 3]. En Belaplant, al inicio en la búsqueda de apoyo económico se dirigieron a la CORENA⁴⁷ de la localidad, con cuyo apoyo le dieron mantenimiento a las instalaciones del invernadero que habían adquirido. Posteriormente, contactaron a un despacho para que los auxiliara en la elaboración de un proyecto que presentaron a Fondo Nacional de Apoyo para las Empresas de Solidaridad (FONAES)⁴⁸, sin embargo, no se los otorgaron.

⁴⁷ La Comisión de Recursos Naturales dependiente de la Secretaría de Medio Ambiente cuenta con programas de retribución económica para aquellas comunidades que se encuentran en terrenos de conservación y que se comprometen a conservar la biodiversidad y la vigilancia de las zonas con vegetación natural que existen en los terrenos de su propiedad y que realicen labores de protección, restauración y mejoramiento de los servicios ambientales.

⁴⁸ Fondo Nacional de Apoyo para las Empresas en Solidaridad.

“Cuando estudiaba en UPIICSA de Puebla, entonces no sé, hubo una parte en la carrera que era gestión de negocios que me llamó un poco la atención empezar a echar andar negocios, ya estaba medio perdido seguía eso ya los últimos semestres de la carrera sexto semestre, la carrera de ocho, desde entonces me dedique a buscar fuentes de financiamiento, como utilizar eso que había aprendido en la escuela para presentarlo y buscar fuentes de financiamiento, hasta que llego a finales de la carrera y concuerda con que queríamos un apoyo en Fonaes, entonces en ese mismo tiempo el coordinador de Santiago nos contactó con un despacho que hacía el proyecto para Fonaes pudimos ir con ese despacho estaba en Mixcoac, nos explicó el funcionamiento de como era Fonaes, fuimos a pláticas informativas a Fonaes y ya vi que necesitaban proyecto de inversión, varias cosas que ya también teníamos, entonces ellos nos hicieron el proyecto de inversión. Ya cuando yo lo vi ya pude ver que yo era lo que estaba aprendiendo, ingresamos a Fonaes ya no había presupuesto en ese año, fue en 2007, porque nos pedían constituirnos legalmente, nos pedían una serie de cosas que en ese tiempo todavía no teníamos, hasta 2007 por la necesidad de un financiamiento en Fonaes, es que nos damos de alta legalmente en todas partes, nos dimos de alta como Sociedad Cooperativa en Hacienda, que eso no lo teníamos, entonces todos los permisos para desarrollar el proyecto en ese año los tramitamos y hasta finales del 2007 es que ya logramos, solicitamos en Fonaes, pero ya no había respuesta, entonces ese proyecto que nos hicieron ya no sirvió. Nos cobraron pero ya no sirvió, en el 2008 lo volvimos a intentar, este mismo despacho siguió trabajando con nosotros, pero cambiaron sus reglas de operación ahora era por convocatoria; iban primero los que habían quedado pendientes del año pasado, entonces ya hubo un momento en que Fonaes nos canso mucho y decidimos dejar Fonaes y dejamos ese despacho y ya viendo como trabajan ellos y viendo las reglas de operación de Fonaes como creaban el proyecto y como lo habían hecho ellos y yo ya estaba por salir de la carrera. Yo, ya lo puedo hacer, porque si estaba resultando un gasto que no lo podíamos pagar, entonces dejamos Fonaes en ese tiempo y nos cambiamos y volteamos a Sagarpa”.

Fue finalmente cuando uno de los propietarios ya estaba finalizando la licenciatura en administración, que presentaron un proyecto con el cual en 2008 obtuvieron financiamiento con SAGARPA, 70% del total, y el otro 30% con el Fondo para el Desarrollo Social de la Ciudad de México (FONDESOC).

Junto a los conocimientos adquiridos en la licenciatura y la ayuda que recibió de sus profesores y el uso de herramientas como Internet, le sirvieron para agilizar los trámites, al apoyarse en el Instituto Federal de Acceso a la Información (IFAI). En 2009, ya con la tesis de licenciatura concluida y con un conocimiento completo tanto sobre las actividades operativas de la empresa

como aquellas dirigidas al mercado, ya pudo elaborar completamente solo un proyecto de inversión, un segundo financiamiento que por haberse reducido a un 40% decidieron canalizarlo a Nacional Financiera (NAFINSA) quien los canalizo a Financiera Rural, quien les otorgo un financiamiento en 2010. Recursos que SAGARPA posteriormente restituyo a Financiera Rural. Junto a los financiamientos que han implicado el hacer uso de redes, los miembros de la empresa, han ido paulatinamente haciendo pequeñas innovaciones, que les han permitido llegar hasta donde están. Por un lado, a partir de la tesis de maestría sobre la identificación de canales de comercialización, empezó la búsqueda de nuevos mercados, el Internet y Facebook han sido herramientas de gran ayuda para ello. Al mismo tiempo, para la mejora y diversificación de las plantas que cultivan, el ingeniero agrícola a través de sus contactos, facilita que intercambien información tanto con sus proveedores como Floraplant⁴⁹, que les brinda asesoría gratuita a partir de la compra de insumos, les diagnostica el estado de las plantas y les ofrece recomendaciones sobre los cultivos.

De manera paralela, han entablado relaciones con la academia, por ejemplo con profesores que están desarrollando un proyecto de composta entre la Universidad Autónoma de Chapingo, la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) y el IPN y con otro profesor también de Chapingo que trabaja en el FOCIR⁵⁰, así como con alumnos que realizan su servicio social en la empresa.

“Un proyecto que resalta es la automatización del riego por aspersión del invernadero, sobre el que si bien los propietarios sabían exactamente lo que necesitaban “un timer que es como una computadora que lo programas para que riegue cada diez minutos y lo hace”, el tener una página de Internet sirvió. A través de esta herramienta, los contactó un estudiante de comunicaciones y electrónica la ESIME Culhuacán del IPN que estaba interesado en hacer una tesis sobre automatización de invernaderos. “No tenía idea, solo quería automatizar algo y quería que su tesis no se quedara en el papel y entonces nos pide ayuda para ver si nos estamos enterando de su proyecto y lo queremos realizar... vio que nos interesaba y empezó a trabajar y como a las dos semanas vino con el director para delimitar los alcances, los objetivos...entonces ya se llegó a la conclusión de que se iba a utilizar una nave ya hecha con el apoyo que ya teníamos para hacer una para hacer un realizador que se iba a quedar fija en una nave ya hecha con el apoyo que ya teníamos de SAGARPA y de otras cosas que el también ya iba a hacer, entonces sobre la marcha decíamos que hacer ... el equipo sigue trabajando hasta la actualidad.”

Como se puede observar en el caso de esta empresa, encontramos diferentes

⁴⁹ Empresa agroindustrial establecida en 1991 en Morelos para la producción de esquejes para la exportación y plantas terminadas para cultivos ornamentales para el mercado nacional.

⁵⁰ Fondo de Capitalización de Riesgo e Inversión del Sector Rural.

tipos de relaciones que va estableciendo y que van modificando su dinámica contribuyendo al desarrollo de innovaciones, tanto productivas (mejoras en las formas de cultivar, por ejemplo), organizacionales (uno de los miembros se encarga específicamente de la página Web y del Facebook), como también de la comercialización (han incorporado la jardinería). De tal forma, que las diferentes ligas tanto personales como profesionales que establecen contribuyen tanto al desarrollo económico y social de la empresa como a la innovación.

De ahí que como señalan algunos autores como Aldrich y Zimmer [1986], el trabajo empresarial tiene una dimensión colectiva, pues reposa en un sistema de relaciones, de redes sociales que parte de la empresa familiar, en parte temporales que se forman alrededor del proyecto de un empresario. Pero donde el contexto social de cada proyecto, facilita o constriñe el flujo del intercambio de bienes, servicios, conocimientos e información. En donde en el caso del medio rural representan un papel clave apoyadas en la confianza, el capital social y el apoyo en las redes de información donde circula conocimiento e información acerca de los mercados, de las alternativas para la producción, de nueva maquinaria y aún del financiamiento.

“Para sobrevivir no hay una visión tanto empresarial, ni hay una visión también de comercio mas allá de, voy a producir esto y a ver si me lo compran no, lo conozco porque soy bueno en esto nada más, pero digamos había la forma de buscar mas mercados, porque también los mercados todos los de plantas, todos dicen ser productores.

Pero, nadie es productor, muy pocos, son productores, la propuesta era buscar nuevos canales de comercialización que tuvieran un poco más de ventaja, para el mismo productor, y no tanto para ellos, entonces los distintos tipos de comercialización, pero, aún así, no podemos aunque los quisiéramos desplazar a los revendedores, a los intermediarios, no podemos.

Porque, ellos nos ayudan en buena parte, ellos compran por mayoreo y digamos que por Internet, sí puedo tener esa venta, los mayoristas se llevan 100 hoy y puede venir por Internet y se lleva 100; pero en el mercado va a regresar en tres días y en Internet quien sabe o a lo mejor no regresa, entonces si lo necesitamos, tenemos identificados que sí vamos a seguir con nuestras ventas de mayoreo en el mercado.

Y seguir por Internet pero es otro precio, otro cliente, otra forma de servicio, a lo mejor los del mercados, quieres 100 plantas, sí ellos tienen la camioneta, o la forma ellos mismos la compran.

Y en cambio por Internet nosotros los llevamos hasta donde lo quieran, le cobran envíos o quieres mano de obra extra y para ellos muchas veces es muy atractivo porque están comprando con clientes, están comprando con productor.

Aunque nosotros les tengamos todos esos costos, aunque esos costos aumenten para ellos siguen siendo un costo bajo y atractivo y nos resulta comprarlo entonces si tenemos y vamos a seguir con esa parte, aparte que nos dedicamos también a jardinería, servicio de jardinería

No, solamente es planta también ha salido jardinería, entonces jardinería por Internet, suministro por Internet, suministro de planta y también suministro de comercialización, por los mercados de revendedores aparte viene la gente que ya nos conoce viene y compra, entonces son distintos canales de comunicación que tenemos identificados y que no vamos a dejar”.

A manera de conclusión

Como se puede observar, las pequeñas empresas familiares por si solas no pueden sobrevivir solamente con sus recursos internos, y para ello acuden siempre a fuentes externas. Desde su creación, las microempresas analizadas requirieron de diferentes tipos de apoyo (profesional, económico y aún afectivo) de otros individuos y por ende del sostén de sus redes sociales. En las dos empresas analizadas, el acceso a los diferentes recursos en distintas etapas se ha dado a través de personas y contactos que indirectamente los relacionan con otras o con instituciones. a través de diferentes tipos de vínculos. De manera que las personas en la mayoría de los casos fueron un conducto informal para que la información y el conocimiento fluyeran.. En el caso por ejemplo de Nopalmex, como mencionaban los propietarios fue a través de sus contactos con la comunidad – productores de nopal también – que se hicieron de la maquinaria necesaria, pero en el caso de la empresa introdujeron una innovación al adquirir una máquina de mayor potencia. Para Belaplant por su parte, los contactos profesionales en las instituciones de educación superior donde se formaron dos de sus miembros, han sido claves para el avance de la empresa, tanto en cuestiones administrativas y de financiamiento, para el propio proceso de producción de las plantas, como de acercamiento a las instituciones encargadas de apoyar financieramente a las microempresas.

En el caso de estas empresas, en general las relaciones son de carácter personal e informal y las utilizan para acceder a los recursos, a la información al apoyo social para su creación, supervivencia y crecimiento. Muchas de las cuales se basan en amistades o relaciones personales, en cuya red de contactos los empresarios confían, considerándolos como una fuente de oportunidad y de ideas.

Bibliografía

Aldrich H.C., Zimmer C. (1986), *Entrepreneurship through social networks* [in:]

-
- D. Sexton, R. Smilor, *The art and science of entrepreneurship*, Ballinger Publishing Co, Cambridge.
- Anderson R.S., Jack S. (2002), *The articulation of social capital: a glue or a lubricant*, "Entrepreneurial and Regional Development", 14 (3).
- Ceci F., Lubatti D. (2011), *Personal relationships and innovation difusión in SME networks: a content analysis approach*, ResPolicy.
- De Gortari R. (2012), *Entrevistas empresas Belaplant y Nopalmex*, Noviembre.
- Giraudeau Martin (2007), *Le travail entrepreneurial ou l'entrepreneur schumpeterien performé*, "Sociologie du travail", 49.
- Hansen E.L. (1995), *Entrepreneurial networks and new organization growth*, "Entrepreneurship theory and practice", Summer.
- Pechlaner H., Bachinger M. (2010), *Knowledge networks of innovative businesses: an explorative study in the region of Ingolstadt*, "The Service Industries Journal", Vol. 30, 10, August.
- Reardon T., Berdegúe J., Escobar G. (2001), *Rural nonfarm employment and incomes* [in:] *Latin America: Overview and policy implications*, "World Development", vol. 29, N° 3, edición especial, Amsterdam, Elsevier Science.

Emilia Grzegorzewska

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

Magdalena Olkowicz

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

Determinanty realizacji procesu rozwoju nowych mebli w sektorze MŚP

Determinants of the new furniture development process in SMEs

Abstract: New products determine existence the company on the market and its continuous development. New products, manufactured by the furniture industry for decades contribute to its ongoing development. Therefore, Poland is now one of the world's top furniture manufacturers. To keep competitive position on the market by Polish furniture, improvements made only on the level of the production process, could be not enough. It becomes necessary to initiate implementation of enhancement in the earlier process, it means in the process of new furniture development. It is known that the size of the company significantly determines its way of realization. Due to the fact that it was little research on conditions of implementation the new furniture in small and medium-sized enterprises (SMEs), the subject was analyzed. Preliminary studies, using case studies, were carried out in three selected furniture manufacturers in SMEs sector. The results indicate significant issues that should be considered in the case of continuing comprehensive studies in this group of furniture manufacturers.

Key-words: furniture industry, new product development, SMEs, Poland.

Wprowadzenie

Problematyka dotycząca badania uwarunkowań realizacji procesu rozwoju nowych mebli w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP), jest mało

rozeznana naukowo. Przyczyna tego stanu rzeczy tkwi w tym, że przez wiele lat tematyka z zakresu Zarządzania Produktem w meblarstwie była pomijana w polskich badaniach naukowych. Natomiast zagadnienia podjęte w ostatnim czasie skupiały się w pierwszej kolejności na dużych przedsiębiorstwach [Olkowicz, Szymanowski 2012, s. 121]. W literaturze przedmiotu podkreśla się jednak, że nowe i innowacyjne produkty stanowią o rynkowym przetrwaniu zarówno dużych, jak i małych i średnich firm⁵¹. Zwraca się także uwagę na fakt, że wielkość firmy istotnie determinuje sposób przeprowadzania procesu rozwoju nowego produktu. Wynika to głównie z porównania ze sobą skali: dostępnych zasobów (ludzkich, finansowych, materialnych, informacyjnych), potencjału innowacyjnego i możliwości technologicznych (także szybkości we wdrażaniu nowych technologii) w przedsiębiorstwach dużych i z sektora MŚP. Ponadto występujące różnice argumentuje się tendencją dużych firm do podnoszenia innowacyjności. Przejawia się ona w zwiększaniu wydajności wytwarzania produktów, znajdujących się w ich aktualnej ofercie poprzez wykorzystywanie coraz to bardziej zaawansowanych, nowoczesnych technologii [Mosey 2005, s. 114; Nicholas, Ledwith 2011, s. 227]. Niemniej, firmy meblarskie z sektora MŚP również mogą skutecznie konkurować z ich większymi rywalami. Z tego względu podjęto tę tematykę w niniejszym artykule.

1. Kondycja branży meblarskiej w Polsce

Branża meblarska dominuje wśród branż drzewnych pod względem liczby podmiotów gospodarczych i zatrudnienia oraz wartości produkcji. Rozwój meblarstwa determinowany jest z jednej strony przez stan i kondycję ekonomiczną branż drzewnych, dostarczających materiały drewnopochodne, a z drugiej – przez poziom rozwoju całej gospodarki, wpływający na rozwój budownictwa i zamożność społeczeństwa [Ratajczak (red.) 2009, s. 51].

Polskie meblarstwo charakteryzuje wieloletnia tradycja. W ciągu ostatnich 60 lat można było obserwować nieprzerwany i systematyczny rozwój branży. Przykładowo w latach 1997–2006 produkcja mebli wzrastała średnio ok. 11,5% rocznie. Dlatego dziś polskie meble są jedną z najważniejszych grup produktów przemysłowych przeznaczonych na eksport. Stanowią ok. 5% wartości całkowitego krajowego eksportu. W roku 2011 wartość polskiego eksportu mebli przekroczyła 6,5 mld euro i była o 12% wyższa niż rok wcześniej. Odzwierciedlają to rankingi światowych eksporterów mebli, w których Polska już od kilku lat znajduje się w ścisłej czołówce. W 2012 wyprzedza-

⁵¹ Na kategorię mikroprzedsiębiorstw oraz małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) składają się przedsiębiorstwa, które zatrudniają mniej niż 250 pracowników i których roczny obrót nie przekracza 50 milionów euro, a (lub) całkowity bilans roczny nie przekracza 43 milionów euro. Jeśli przedsiębiorstwo nie spełnia powyższych wymagań, nazywa się je dużym [art. 2 załącznika do zalecenia Komisji 2003/361/WE].

ły ją jedynie: Chiny, Włochy, Niemcy.. Niemniej, jeśli rozpatruje się jedynie europejskich eksporterów, to Polska znajduje się na trzeciej pozycji – tuż za Niemcami i Włochami [Grzegorzewska i in. 2012]. Do bardzo dobrych wyników branży meblarskiej przyczyniła się przede wszystkim działalność dużych przedsiębiorstw. Bowiem ich przychody z całokształtu działalności stanowią przeciętnie ok. 70% przychodów całej branży (tab. 1). Dlatego dużym producentom mebli można przypisać znaczenie dla branży w skali „makro”. Natomiast w przypadku producentów sektora MŚP, należy zwrócić uwagę na ich rolę w skali „mikro”.

Tabela 1. Przychody z całokształtu działalności przedsiębiorstw produkujących meble oraz prowadzących księgi rachunkowe⁵² w latach 2005-2012 [%]

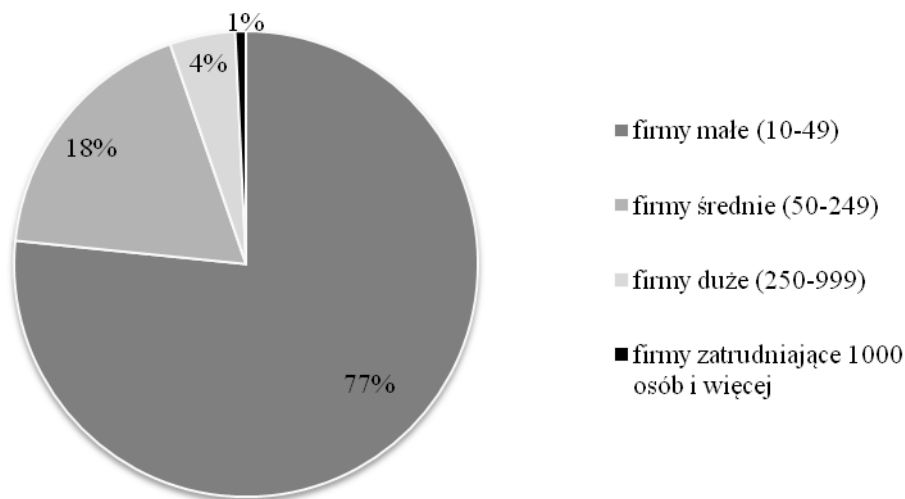
Wielkość firmy	Przychody z całokształtu działalności [%]								
	2005 I-XII	2006 I-XII	2007 I-XII	2008 I-XII	2009 I-XII	2010 I-XII	2011 I-XII	2012 I-VI	Średnia 2005-2012
mała	4,9	5,5	5,5	11,6	4,9	5,0	5,9	5,5	6,1
średnia	25,2	24,2	21,6	21,5	21,0	21,5	21,3	24,6	22,6
duża	69,8	70,3	72,9	66,9	74,1	73,5	72,8	69,9	71,3
Razem	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Źródło: opracowanie własne na podst. danych GUS z lat 2005–2012.

Sektor MŚP w przemyśle meblarskim jest ważnym pracodawcą, na co wskazuje duża liczba podmiotów gospodarczych w 2013 r.: 24 973 firmy mikro (do 9 osób), 1 533 firmy małe i 362 firmy średnie, a tylko 116 dużych (wykres 1). Ponadto, jak twierdzi Ratajczak [2009, s. 118], sektor MŚP cechuje się większą elastycznością w kreowaniu innowacyjności na małą skalę.

⁵² Przedsiębiorstwa prowadzące księgi rachunkowe, czyli takie które osiągnęły przychody netto ze sprzedaży towarów, produktów i operacji finansowych za poprzedni rok obrotowy, będącego w walucie polskiej równowartością co najmniej 1 200 000 euro [Ustawa o rachunkowości z 1994, Dz.U. z 2009 nr 152 poz. 1223].

Wykres 1. Struktura podmiotów gospodarczych w branży meblarskiej według liczby pracujących w 2013 r.



Źródło: opracowanie własne na podst. danych REGON z dn. 31.01.2013 r., http://www.stat.gov.pl/bip/389_5685_PLK_HTML.htm.

2. Proces rozwoju nowego produktu w meblarstwie

Literatura przedmiotu proponuje wiele definicji nowości produktu. Nowym nazywa się produkt zupełnie oryginalny, usprawniony bądź zmodyfikowany, który charakteryzują istotne zmiany techniczno-technologiczne i konkurencyjność oraz który w większym stopniu zaspokaja dotychczasowe bądź nowe potrzeby nabywców [Rutkowski 2007, s. 17]. W odniesieniu do meblarstwa uzasadnione jest określanie nowym produktem całej kolekcji mebli, czyli zestaw mebli powiązanych ze sobą stylistycznie oraz opatrzonych wspólną nazwą. Natomiast proces, w wyniku którego nowe meble powstają, nazywa się procesem rozwoju nowego produktu. W definicji Sosnowskiej [2003] jest to cykl działań ukierunkowanych na ukształtowanie właściwości produktu w taki sposób, aby możliwe było zaoferowanie go konsumentom.

2.1. Specyfika procesu rozwoju nowych mebli

Meble z pewnych względów są skomplikowanym rodzajem produktu. Użytkowe i estetyczne oczekiwania klienta wobec nowego mebla można spełnić na kilka sposobów. Bowiem podczas procesu projektowania nowego mebla możliwe jest uzyskanie wielu takich kombinacji wzorniczo-konstrukcyjno-funkcjonalnych cech produktu, które zaspokoją potrzeby konsumentów. Kluczem do sukcesu nowego produktu jest więc wybranie optymalnego zestawu cech. Dlatego już

na wstępnym etapie procesu rozwojowego ważne staje się uwzględnienie takich czynników jak: gatunek drewna (bądź inne tworzywo drzewne), styl (wzornictwo), wykończenie powierzchni, zamierzona półka cenowa mebla oraz możliwości technologiczne przedsiębiorstwa [Bumgardner i in. 2001, s. 303]. Pozostałe uwarunkowania przeprowadzania procesu rozwoju nowych produktów w meblarstwie przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Przeprowadzanie procesu rozwoju nowych produktów w meblarstwie

Lp.	Determinanty procesu	Przemysł meblarski
1.	Charakter branży	Branża: tradycyjna, dojrzała, wrażliwa na modę, przetworu wtórnego, uzależniona od surowca naturalnego, o niskim poziomie techniki;
2.	Postawa rynkowa	Konserwatywna, wiążąca się ze zniechęceniem do promowania nowości;
3.	Potencjał wprowadzenia innowacji	Mały potencjał do wdrażania przełomowych innowacji produktowych, a raczej do wprowadzania modyfikacji (innowacji przyrostowych); wysoki stopień podziału branży znacznie utrudnia penetrację nowych segmentów przez rozwój nowych produktów;
4.	Produkt	Mebel spośród innych produktów wyróżnia: surowiec, z którego powstał, sposób obróbki materiału i proces technologiczny, jego funkcja, walory estetyczne i użytkowe drewna;
5.	Stopień porażek nowych produktów	Branża odporna na porażkę innowacji produktowych z uwagi na mały stopień zmian wprowadzanych do nowych produktów;
6.	Proces rozwoju nowego produktu	Branża nie wymaga długiego okresu na rozwój nowych produktów m.in. z powodu wprowadzania modyfikacji do dotychczasowych wzorów lub kontynuacji asortymentu firmy (np. kolekcji). Bardzo szybka możliwość rozwoju produktów wymaga zaangażowania jednocześnie wielu pracowników różnych działów oraz sprawnej koordynacji działań;
7.	Długość życia produktu przed wprowadzeniem modyfikacji	Produkty pozostają niezmienione prawdopodobnie przez dłuższy okres niż powinny;

Lp.	Determinanty procesu	Przemysł meblarski
8.	Czas procesu rozwoju nowego produktu	Ok. 2–6 miesięcy (w zakładach niezorientowanych wysoce na design i innowacyjność) – stosunkowo krótki czas w odniesieniu do innych branż, np. w spożywczej, elektronicznej (ok. 1–1,5 roku); ok. 1–3 lata w zakładach zorientowanych wysoce na design i innowacyjność.

Źródło: I. March-Chordà i in. 2002.

2.2. Uwarunkowania procesu rozwoju nowych mebli w sektorze MŚP

Różnice pomiędzy realizacją procesu rozwojowego w przedsiębiorstwach dużych oraz z sektora MŚP są znaczne. Przede wszystkim obserwuje się je w sferze struktury procesu, kultury prowadzenia firmy, a także w sposobie zarządzania nią. Niemniej kluczową różnicę Roach [2011, s. 88, 96] dostrzega w uproszczonej strukturze organizacyjnej firm z sektora MŚP i wynikającą z tego możliwość szybkiego reagowania na zmieniające się potrzeby rynku. Łatwiejsza wydaje się w nich również organizacja projektów rozwoju nowych mebli w ramach zespołów wielofunkcyjnych. Natomiast do głównych przyczyn, wstrzymujących podnoszenie efektywności i skuteczności w obszarze rozwoju produktu, wciąż kwalifikuje się niski stopień świadomości producentów o korzyściach wiążących się z nowościami produktowymi. Brak też jest rozpoznania w przedsiębiorstwach czynników, które wyróżniają je na tle konkurencji oraz czynią specjalistami w danym segmencie rynku lub w regionie. Praktyki rozpoznane w ramach przeprowadzania procesu rozwojowego w przedsiębiorstwach meblarskich z sektora MŚP zaprezentowano w tabeli 3.

Tabela 3. Praktyki stosowane w procesie rozwoju nowego mebla w sektorze MŚP

Lp.	Aspekt	Proces rozwoju nowego mebla w sektorze MŚP	
		Najlepsze praktyki	Najgorsze praktyki
1.	STRATEGIA	Ciągłe identyfikowanie nowych możliwości rynkowych, pozwalające na szybką weryfikację planów i dostosowanie ich do nowych warunków;	Brak celów związanych z procesem rozwoju nowego produktu; Postrzeganie procesu rozwojowego jako krótkoterminowej inicjatywy;

Lp.	Aspekt	Proces rozwoju nowego mebla w sektorze MŚP	
		Najlepsze praktyki	Najgorsze praktyki
2.	PROCES	Proces rozwojowy wysoce elastyczny, przez co umożliwiające indywidualne podejście do każdego projektu;	Brak formalnych procedur; Niski stopień testowania: koncepcji, produktu, rynku; Brak rewizji projektu po jego zakończeniu;
3.	KULTURA	Wsparcie kierownictwa wyższego szczebla; Aktywna współpraca z klientem; Warunki sprzyjające rozwojowi kreatywnych pomysłów;	Proces rozwojowy nie jest priorytetem; Pomysły na nowe produkty inspirowane dokonaniaми konkurencji lub powielane; Niechęć do podejmowania inicjatyw wiążących się z koniecznością poniesienia wydatków; Niechęć do podejmowania ryzyka;
4.	ŚRODOWISKO PROJEKTU	Każdemu projektowi jest przypisany lider; Praca zespołowa;	Brak przypisania zakresów odpowiedzialności uczestnikom procesu; Brak wiedzy, utożsamianie procesu rozwojowego wyłącznie z projektowaniem;
5.	BADANIA	Podejmowanie się zleceń nietypowych, wymagających użycia nowych rozwiązań, np. konstrukcyjnych lub technologicznych;	Brak: badań marketingowych, analiz rynkowych, analiz finansowych;
6.	KOMERCJALIZACJA	Obsługa klienta na dobrym poziomie;	Ograniczone działania promocyjne.

Źródło: opracowanie własne na podst. Metikurke, Shekar [2011, s. 86] oraz Nicholas, Ledwith [2011, s. 237].

3. Cel i zakres badań

Celem wstępnego rozeznania specyfiki realizacji procesu rozwoju nowego mebla w przedsiębiorstwach z sektora MŚP, wytypowano trzech przedstawicieli po jednym: z sektora usług, segmentu mebli biurowych i mieszkaniowych (skrzyniowych i tapicerowanych). Wybrane firmy, zastrzegające sobie anonimowość, należą do czołowych producentów na wymienionych rynkach. Przedstawicielom firm, oznaczonych następująco: *A* – producent mebli na specjalne zamówienie (np. mebli sklepowych), *B* – producent mebli biurowych, *C* – producent mebli mieszkaniowych (skrzyniowych), zadano 16 pytań. Poruszone tematy związane były z przeprowadzaniem procesu rozwojowego nowego mebla. Wyniki przedstawiono w tabeli 4.

4. Wyniki badań

Producent A wytwarza meble specjalne, tzn. o nietypowym przeznaczeniu, np. wykorzystywane w sklepach w celu wyeksponowania asortymentu lub dopuszczone do kontaktu z żywnością. Klient ostateczny stanowi także o specyfice działalności tego przedsiębiorstwa, jak również wskazuje na to, że **producent A** działa w obszarze pewnej niszy rynkowej. Lukę tę wypełnia zarówno na rynku polskim (70% produkcji), jak i zagranicznym (30%). Z uwagi na to, że klienci **producenta A** składają zamówienia na meble, mające spełnić: określone funkcje, normy, standardy jakościowe i ekologiczne oraz często są projektowane do zastosowania w konkretnym miejscu, producent ten w dużej mierze postrzega swoje produkty jako innowacyjne („postrzega”, co nie oznacza, że jest tak w rzeczywistości). Wskazano bowiem, że w tym przedsiębiorstwie powstaje rocznie ok. 50 zupełnie nowych mebli. Ponadto produkuje się ok. 20 nowych mebli, uzupełniających dotychczasowy asortyment.

Tabela 4. Wyniki ankiet przeprowadzonych u trzech wybranych producentów mebli z sektora MŚP

LP.	KRYTERIUM	PRODUCENT MEBLI		
		A – mały (10–49 osób)	B – średni (50–249 osób)	C – średni (50 – 249 osób)
1	Sprzedaż mebli pod własną marką lub markami	częściowo tak	tak	tak
2	Rynek sprzedażowy:	rynek krajowy (70%) i zagraniczny (30%);	rynek krajowy (80%) i zagraniczny (20%);	rynek krajowy (60%) i zagraniczny (40%);
3	Produkowany asortyment:	meble sklepowe;	meble biurowe;	meble mieszkaniowe skrzyniowe;

4	Formy sprzedaży detalicznej:	firma usługowa, realizująca zamówienia klienta;	salony firmowe;	salony zaprzyjaźnionych firm;
5	Średnia roczna liczba nowych mebli: - produkty nowe na świecie – innowacyjne: - kolekcje mebli (zestawy mebli) nowe na rynku: - produkty dodatkowe (meble uzupełniające dotychczasowe kolekcje): - udoskonalenia istniejących produktów: - produkty redukujące koszty (tzn. spełniające podobne funkcje przy niższych kosztach):	50 brył brak 20 brył 20 brył 30 brył	brak brak 2 bryły 2 bryły brak	brak brak 6 brył 3 kolekcje mebli brak
6	Zatrudnianie w firmie osoby na stanowisku Projektanta:	nie – sporadyczna współpraca z projektantem spoza firmy;	nie –współ-praca z projektantem spoza firmy;	nie - współpraca z projektantem spoza firmy;
7	Typowy zespół, pracujący nad opracowaniem nowego produktu:	Technolog, Prezes, Kierownik Produkcji;	Projektant, Technolog, Prezes, Specjalista ds. Marketingu;	Projektant, Technolog, Prezes, Specjalista ds. Projektu;
8	Źródło nowych produktów:	zlecenie klienta na konkretny produkt;	obserwacja konkurencji, badania marketingowe;	obserwacja konkurencji;

9	Średni czas trwania procesu rozwoju nowego produktu (od pomysłu do produkcji):	do 3 miesięcy;	od 6 do 12 miesięcy;	od 3 do 6 miesięcy;
10	Główne czynniki, determinujące wprowadzanie nowych i innowacyjnych produktów:	potrzeba klienta;	potrzeba klienta, wyniki badań marketingowych;	potrzeba klienta;
11	Wykorzystywane techniki i narzędzia wspomagające proces rozwoju nowego produktu:	systemy: CAD/CAM; specjalistyczne oprogramowanie komputerowe;	systemy: CAD/CAM; specjalistyczne oprogramowanie komputerowe; zarządzanie projektami, benchmarking (tj. porównanie z konkurencją);	systemy: CAD/CAM; specjalistyczne oprogramowanie komputerowe;
12	Znajomość innych metod wspomagających projektowanie i rozwój nowego mebla:	nie	nie	nie
13	Ocena efektywności i skuteczności dotychczasowego sposobu wprowadzania nowych mebli na rynek:	trudno ocenić dotychczasową efektywność i skuteczność procesu rozwojowego;	niewystarczająco efektywny, ani skuteczny proces rozwojowy;	trudno ocenić dotychczasową efektywność i skuteczność procesu rozwojowego;

14	Ocena istotności prowadzenia badań nad efektywnością i skutecznością wprowadzania na rynek nowych mebli:	brak zdania;	tematyka istotna z uwagi na koszty rozwoju i wdrożenia nowego produktu;	tematyka istotna z uwagi na: specyfikę branży, koszty rozwoju i wdrożenia, wielkość zaangażowanych zasobów;
15	Stanowisko osoby udzielającej odpowiedzi:	Prezes	Prezes	Kierownik Działu Sprzedaży i Zakupów
16	Województwo, w którym firma jest zarejestrowana:	mazowieckie	łódzkie	śląskie

Źródło: opracowanie własne.

Usprawnienia wprowadza się także w 20 bryłach, natomiast zmniejsza koszty wytworzenia w około 30. Nad przygotowaniem nowego mebla pracuje się maksymalnie 3 miesiące w składzie osobowym: Technolog, Prezes, Kierownik Produkcji. Współpracę z projektantem podejmuje się sporadycznie. Natomiast w procesie rozwojowym producenta A wykorzystywane są stale systemy CAD, CAM oraz programy do projektowania i tworzenia wizualizacji. Inne metody wspomagające proces projektowania nowego mebla nie są znane, a sam proces nie jest oceniany.

Producent B jest właścicielem marki sprzedawanych przez siebie mebli, wobec czego promuje własne salony firmowe. Jego produkty w 80% zostają na rynku polskim, a pozostałe 20% zostaje wysłanych za granicę. Średni roczny przyrost nowych produktów w ofercie tego zakładu jest niewielki, bo tylko 2 meble uzupełniające dotychczasowe linie i 2 meble, które istotnie udoskonalono. W przypadku wdrożeń tak małej liczby nowych modeli, zakład nie zatrudnia na etapie projektanta, a jedynie korzysta z usług projektantów zewnętrznych. Zespół uczestniczący w procesie rozwojowym obejmuje wówczas ponadto: Technologa, Prezesa i Specjalistę ds. Marketingu. Ich pracę wspomagają: wyniki badań marketingowych, systemy i programy służące do projektowania, metody z dziedziny zarządzania projektami oraz *benchmarking* (tj. porównanie z konkurencją). Proces rozwojowy trwa od 6 do 12 miesięcy. Jednak pomimo podejmowania prób usprawniających proces, dla **producenta B** efekt nie jest zadowalający. Dlatego producent ten ma świadomość tego, że obszar wdrożenia nowego produktu wymaga głębszej analizy, przyczyniającej się przede wszystkim do redukcji kosztów procesu i nowego produktu.

Producent C prowadzi działalność w segmencie mebli mieszkaniowych. Swoje produkty sprzedaje w zaprzyjaźnionych salonach meblowych, ale pod własną marką. Tak jak poprzednie dwa przedsiębiorstwa, obsługuje zarówno rynek krajowy (60%), jak i zagraniczny (40%). Jeśli chodzi o poszerzanie asortymentu, **producent C** wprowadza średnio ok. 6 brył uzupełniających kolekcje z oferty oraz 3 kolekcje mebli, składające się z co najmniej kilku mebli. Stopień nowości tych kolekcji jest jednak niewielki. Zakład co prawda współpracuje z projektantem, ale podstawowymi źródłami pomysłów na produkty są jednak konkurenci. Tak jak w przypadku zakładów A i B, w proces rozwojowy oprócz Technologa (i ewentualnie Projektanta), angażuje się Prezes. Wspiera go również Specjalista ds. Projektu. Rozwój nowej kolekcji mebli trwa w tym zakładzie od 6 do 12 miesięcy. Mimo że **producent C** nie potrafi stwierdzić, czy efektywnie i skutecznie realizuje proces rozwojowy, tematykę jego usprawniania i udoskonalania uważa za istotną.

Wnioski

Wyniki analizy przypadków wskazują, że przedsiębiorstwa z sektora MŚP wykazują pewne podobieństwa w ramach podejścia do procesu rozwoju nowego produktu. Po pierwsze, ich wiedza o procesie jest niepełna lub niewłaściwie wykorzystywana. Świadczyć o tym może np. brak narzędzi wspomagających proces rozwojowy (np. QFD, tj. metodę rozwinięcia funkcji jakości), a przez to nieefektywne wykorzystanie czasu przeznaczonego na jego realizację. Po drugie – doceniana jest rola projektanta w procesie. Po trzecie – rozwój nowego produktu, jako ważne przedsięwzięcie w firmie, nadzorowane jest przez Prezesa. Po czwarte – ocena przeprowadzanego procesu rozwojowego sprawiła firmom trudność.

Rozważając kontynuowanie badań nad podnoszeniem efektywności i skuteczności procesu rozwoju nowej kolekcji mebli w sektorze MŚP, należy wziąć pod uwagę segment rynku, na którym działają producenci. Ponadto w dotychczasowych procedurach procesów rozwojowych powinno się uwzględnić (i zamienić w atut) dość długi czas ich przeprowadzania, wynikający prawdopodobnie z małej rocznej liczby wdrożeń nowych produktów.

Bibliografia

Bumgardner M., Bush R., West C. (2001), *Product Development in large furniture companies: a descriptive model with implications for character-marked products*; "Wood and Fiber Science", The Society of Wood Science and Technology, t. 33, nr 2, ss. 302–313;

Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej (2003), *Zalecenie Komisji z dnia 6 maja 2003 r. dotyczące definicji przedsiębiorstw mikro, małych i średnich* (2003/361/WE).

-
- Grzegorzewska E., Niziałek I., Jencyk-Tołoczko I. (2012), *Assessment of the furniture industry condition in Poland*, Ann. WULS-SGGW, "Forestry and Wood Technology", t. 77.
- March-Chordà I., Gunasekaran A., Lloria-Aramburo B. (2002), *Product development process in Spanish SMSs: an empirical research*; Technovation, Elsevier Science Ltd., 22.
- Metikurke S., Shakar A. (2011), *An empirical study of important dimensions of new product development practices in small and medium enterprises in New Zealand*, "International Journal of Industrial Engineering", t. 18, nr 2.
- Miesięczna informacja o podmiotach gospodarki narodowej w rejestrze REGON: http://www.stat.gov.pl/bip/389_5685_PLK_HTML.htm.
- Mosey S. (2005), *Understanding new-to-market product development in SMEs*, "International Journal of Operations & Production Management", t. 25, nr 2.
- Nicholas J., Ledwith A. (2011), *New product development best practice in SME and large organizations: theory vs practice*, "European Journal of Innovation Management", t. 14 nr 2.
- Olkowicz M., Szymanowski W. (2012), *The practice of the new product development in SME and large furniture enterprises*; Ann. WULS-SGGW, „For and Wood Technol.", Warszawa, t. 79.
- Sosnowska A. (2003), *Zarządzanie nowym produktem*; SGH – Oficyna Wydawnicza, Warszawa.
- Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości; Dz.U. 1994 nr 121 poz. 591.