

Istota i znaczenie procesu sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych w Polsce

The being and the significance of the process of the inheritance in family enterprises in Poland

Mgr Karolina Worytkiewicz-Raś^a

^a *Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie*

k.worytkiewicz@gmail.com

Abstrakt

Cel: Celem artykułu było przedstawienie procesu sukcesji w polskich przedsiębiorstwach rodzinnych. W szczególności identyfikacja czynników, które odgrywają kluczową rolę w przebiegu tego procesu.

Materiały i metody: Artykuł zawiera krytyczną analizę literatury i interpretację dostępnych wyników badań dotyczących procesu sukcesji w polskich przedsiębiorstwach rodzinnych. Dane potrzebne do analizy zaczerpnięto z badań przeprowadzonych przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości oraz Instytut Biznesu Rodzinnego.

Wyniki i wnioski: Usystematyzowano wiedzę z zakresu zagadnienia sukcesji w polskich przedsiębiorstwach rodzinnych. Wskazano czynniki warunkujące pomyślny proces sukcesji oraz wskazówki w zakresie planowania tego procesu w przedsiębiorstwach rodzinnych. Proces sukcesji jest kluczowym etapem w rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych, który determinuje dalsze trwanie i utrzymanie się na rynku. Jest on skomplikowany, czasochłonny i wiąże się z wieloma problemami. Właściciele przedsiębiorstw rodzinnych powinni z wyprzedzeniem planować proces sukcesji czyli opracować plan przekazania firmy następnemu pokoleniu. Artykuł zawiera wskazówki dla właścicieli przedsiębiorstw rodzinnych, którzy planują w najbliższej przyszłości przechodzić proces sukcesji w swoich firmach.

SŁOWA KLUCZOWE:

przedsiębiorstwo rodzinne, sukcesja, zmiana pokoleniowa, planowanie sukcesji.

Wstęp

We współczesnej gospodarce przedsiębiorstwa rodzinne są istotnymi podmiotami w wielu branżach, a ich rozwój i zapewnienie ciągłości ma kluczowe znaczenie w wymiarze zarówno lokalnym jak i globalnym. Często rozwój przedsiębiorstwa rodzinnego jest mocno związany z rozwojem rodziny, a ich cykle życia łączą się na wielu płaszczyznach. Rosnące obecnie zainteresowanie tematyką przedsiębiorstw rodzinnych związane jest z ich udziałem w sferze ekonomicznej oraz społecznej, poprzez tworzenie PKB oraz znaczącą rolę na rynku pracy. W odniesieniu do raportu o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2007– 2008 szacunkowa wartość wytwarzanego ogółu polskiego PKB przez firmy rodzinne należące do sektora MŚP to co najmniej 10,4% [1]. Warto zwrócić uwagę, że dane dotyczące ilości firm rodzinnych w Polsce są rozbieżne, w zależności od przyjętej definicji przedsiębiorstwa rodzinnego. Spowodowane jest to brakiem w literaturze przedmiotu jednej, akceptowalnej przez większość badaczy, definicji przedsiębiorstwa rodzinnego. To z kolei wynika z dużej różnorodności pojęcia „firmy rodzinnej”, w poczet którego wliczyć można mikro, małe, średnie i duże przedsiębiorstwa, jak również międzynarodowe korporacje. Pomimo wielu badań i analiz w dalszym ciągu kategoria przedsiębiorstwa rodzinnego nie jest usystematyzowana. Próbuując zdefiniować przedsiębiorstwo rodzinne, należy wziąć pod uwagę kryteria zarówno te obiektywne, odnoszące się do wielkości, własności czy sposobu zarządzania podmiotem, jak również subiektywne, związane z wartościami, postawami i zaangażowaniem rodziny. W artykule ujęte zostały definicje zawierające wąski jak i szeroki aspekt przedsiębiorstwa rodzinnego. W dalszej jego części wskazuje się na jedno z wyzwań, które stoi przed rodzinnymi przedsiębiorstwami w Polsce jakim jest skuteczne przeprowadzenie procesu sukcesji. Przekazanie firmy kolejnemu pokoleniu wydaje się być naturalnym sposobem kontynuacji rodzinnego biznesu. Za tym stwierdzeniem stoją badania przeprowadzone w ramach projektu „Kody wartości – efektywna sukcesja w polskich firmach rodzinnych” przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości, z których wynika że 74% osób zarządzających obecnie przedsiębiorstwami rodzinnymi chciałoby przekazać firmy swoim dzieciom[2]. Choć tak znaczna liczba właścicieli przedsiębiorstw rodzinnych myśli o sukcesji to jednak proces ten nie jest łatwy i aby mógł zakończyć się sukcesem należy bardzo dobrze się do niego przygotować. Jak wynika z badań przeprowadzonych w ramach projektu „Kody wartości – efektywna sukcesja w polskich firmach rodzinnych”, tylko co trzecia próba przekazania firmy następnemu pokoleniu się udaje [3]. W artykule została podjęta prób

wskazania najważniejszych czynników, które mają wpływ na skuteczny przebieg procesu sukcesji w polskich firmach rodzinnych. W artykule wykorzystano krytyczną analizę literatury.

Materiały i metody

Jedną z pierwszych definicji firmy rodzinnej została określona przez R. Donelleya. Zgodnie z nią firma rodzinna to ta, w której można zidentyfikować przynajmniej dwa pokolenia rodziny i kiedy to połączenie (między pokoleniami) ma wpływ na politykę firmy i na interesy i cele rodziny[5]. Można też spotkać określenie przedsiębiorstwa rodzinnego bardzo zbliżone do definicji małego przedsiębiorstwa. Q. Fleming określa firmę rodzinną jako każdą działalność, w której co najmniej dwóch członków jednej rodziny pracuje razem w przedsiębiorstwie należącym do jednego z nich [4]. Niezależnie od autora, najczęściej, definicje w literaturze przedmiotu skupiają się na aspektach własności i zarządzania. Według M. Bertrand i A. Scholar firmy rodzinne cechują się koncentracją własności, kontroli oraz utrzymania przez członków rodzin kluczowych pozycji zarządzania nawet po tym, gdy wycofali się założyciele firm[7]. Zdarzają się jednak firmy rodzinne, które nie są kierowane bezpośrednio przez rodzinę, czy też rodzina nie posiada większości udziałów. Specyfika zaangażowania rodziny w prowadzenie biznesu powoduje, że przedsiębiorstwo rodzinne jest inne od pozostałych i istnieje potrzeba prowadzenia badań naukowych w tym zakresie[8]. Według T. Petzingera firma rodzinna stała się modelem dla wszystkich firm. Powodem tego jest fakt, że dzisiejsza firma bardziej niż w jakimkolwiek czasie w (tym) stuleciu zbudowana jest w oparciu o związki, relacje – czyli materiał, z którego zbudowane są również rodziny[9]. Ważne jest, aby rodzina zachowywała się jak właściciel, jednocześnie posiadała kompetencje i wolę do kontrolowania oraz sterowania rozwojem firmy nawet w przypadku prowadzenia jej przez opłacanych menadżerów. Oczywiście jest, że firma rodzinna nie może być definiowana tylko pod względem kryteriów obiektywnych (takich jak własności, wielkość czy sposób zarządzania), musi również uwzględniać czynniki subiektywne, do których możemy zaliczyć wartości i postawy reprezentowane przez właściciela oraz jego rodzinę, odpowiedzialność finansową, zaangażowanie rodziny w prowadzenie przedsiębiorstwa, orientację długookresową prowadzenia firmy oraz proces sukcesji.

Charakterystyka przedsiębiorstwa rodzinnego

Uogólniając, definiowanie pojęcia przedsiębiorstwa rodzinnego jest utrudnione z uwagi na dwa następujące powody. Pierwszym jest fakt, że firma rodzinna jest podmiotem nie

jednowymiarowym, a bardzo zróżnicowanym. Brak formalnych kryteriów sprawia, że do tej grupy zalicza się przedsiębiorstwa o różnych formach prawnych, własnościowych, wielkości i różnych metodach zarządzania. Po drugie w pojęciu firmy rodzinnej łączą się dwie grupy pojęć: rodzina i przedsiębiorstwo. Różnią się one rodowodem, historią oraz odbiorem społecznym. Mają też z zasady różne cele: rodzina ma na celu prowadzenie wspólnego gospodarstwa domowego, zaspokojenie potrzeb, w tym bezpieczeństwa, jej członków; przedsiębiorstwo zaś ma na celu zaspokajanie potrzeb osób trzecich, ekonomiczną samodzielność, wypracowanie zysku [10]. W badaniach nad definiowaniem pojęcia przedsiębiorstwa rodzinnego zaangażowanych jest wiele dyscyplin naukowych, nie tylko z zakresu zarządzania, ale również ekonomii, socjologii, prawa, czy finansów. Tak duży zakres zainteresowania powoduje trudność w znalezieniu jednej uniwersalnej definicji.

Analiza literatury przedmiotu ukazuje, że występujące definicje przedsiębiorstwa rodzinnego odnoszą się do kryteriów własności i zarządzania, mało jest natomiast definicji zawierających aspekt sukcesji, definiowanej jako dokonanie międzypokoleniowego transferu własności i władzy. Paradoksalnie, J.L. Ward i C.E. Astrachan zauważają, że żadna z definicji przedsiębiorstwa rodzinnego nie będzie mogła być powszechnie zaakceptowana, zwracając jednocześnie uwagę na jedno z koniecznych kryteriów jakim jest sukcesja firmy [11]. Podkreślają, że ważnym aspektem w definiowaniu przedsiębiorstwa rodzinnego jest chęć przekazania firmy następnym pokoleniom, oraz sprawowanie kontroli przez dwóch lub więcej członków rodziny [11,24].

W odniesieniu do przedstawionych definicji uzasadnione jest odwołanie się do polskiej rzeczywistości. Badania, jakie zostały dotychczas przeprowadzone wskazują [1,4,14], że większość polskich przedsiębiorstw rodzinnych jest prowadzona przez pierwsze pokolenie właścicieli, a zagadnienie sukcesji tak naprawdę dopiero pojawia się na horyzoncie planowania. W kwestii własności natomiast, formalnie większość firm rodzinnych jest własnością jednej osoby. Uwzględniając powyższe, uzasadnione jest więc przyjęcie szerokiej definicji przedsiębiorstwa rodzinnego, jako podmiotu gospodarczego, w którym kontrola własnościowa i ewentualne zarządzanie podmiotem pozostają w rękach przedstawicieli rodziny [12]. Oznacza to, że co najmniej dwaj członkowie rodziny muszą być czynnie zaangażowani w przedsiębiorstwo rodzinne, a zaangażowanie to może mieć różne formy, niekoniecznie sformalizowane prawnie.

W badaniu przeprowadzonym dla Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości [4,13] została przyjęta szeroka definicja przedsiębiorstwa rodzinnego jako typu podmiotów gospodarczych sektora MSP w Polsce. Definicja ta łączy kryteria zarządzania i własności.

Zgodnie z nią firma rodzinna to każdy podmiot gospodarczy z sektora mikro, małych lub średnich przedsiębiorstw, o dowolnej formie prawnej, zarejestrowany i działający w Polsce, w którym [1]:

- co najmniej dwóch członków rodziny wspólnie pracuje w tym przedsiębiorstwie,
- co najmniej jeden członek rodziny ma istotny wpływ na zarządzanie,
- członkowie rodziny posiadają znaczące lub większościowe udziały w przedsiębiorstwie.

Opisując przedsiębiorstwo rodzinne należy zawsze pamiętać o trzech wymiernych kryteriach: własności, zarządzania oraz chęci utrzymania firmy dla następnego pokolenia (sukcesja).

Przedsiębiorstwa rodzinne stanowią specyficzny typ podmiotu gospodarczego. Celem nadrzędnym funkcjonowania firmy rodzinnej jest zapewnienie bezpieczeństwa finansowego członków rodziny oraz zachowanie kontroli nad przedsiębiorstwem. Cechą wspólną dla firm rodzinnych jest długofalowa perspektywa oraz identyfikacja rodziny z istnieniem przedsiębiorstwa. Oczywiście, niemniej istotną cechą odróżniającą te firmy od innych jest sprzężenie dwóch kluczowych elementów – rodziny oraz firmy. Wzajemne powiązania między tymi składowymi wyznaczają sposób funkcjonowania, wartości, politykę finansową, cele, czy wizję przedsiębiorstwa rodzinnego. Pierwsze próby opisanie specyfiki przedsiębiorstwa rodzinnego podjęto już w latach 60. i 70. XX wieku za pomocą następującego modelu teoretycznego. Zakłada on występowanie dwóch zachodzących na siebie podsystemów: rodziny i przedsiębiorstwa. Model szczegółowo opisali R. Tagiuri i J. Davis, którzy już w tamtym czasie wskazywali na potrzebę rozróżnienia pomiędzy relacjami we własności i zarządzaniu. Kontynuując tę myśl, w literaturze przedmiotu występuje następnie zestawienie firmy rodzinnej jako systemu zachodzących na siebie trzech podsystemów[13]:

- Rodzina
- Przedsiębiorstwo
- Własność.

Rysunek 1. Model systemu przedsiębiorstwa rodzinnego.



Źródło: K.E. Gersick, M. McCollom Hampton, I. Lansberg, *Generation to Generation Life Cycles of the Family Business*, Harvard Business School Press, Boston 1997, s. 6.

Wymienione podsystemy oddziałują wzajemnie na siebie oraz przenikają się, tworząc siedem obszarów. Każdy z członków rodziny oraz osób pracujących w przedsiębiorstwie powinien znaleźć się w jednym z następujących sektorów:

- Sektor 1. Członek rodziny nie będący właścicielem ani pracownikiem przedsiębiorstwa;
- Sektor 2. Udziałowiec, który nie jest członkiem rodziny i nie jest pracownikiem przedsiębiorstwa;
- Sektor 3. Pracownik niebędący członkiem rodziny ani udziałowcem;
- Sektor 4. Członek rodziny będący udziałowcem, ale nie pracujący w przedsiębiorstwie;
- Sektor 5. Udziałowiec niebędący członkiem rodziny pracujący w przedsiębiorstwie;
- Sektor 6. Członek rodziny niebędący udziałowcem pracujący w przedsiębiorstwie;
- Sektor 7. Udziałowiec, który jest członkiem rodziny i pracuje w przedsiębiorstwie.

Model przedstawiony powyżej spotkał się z szeroką akceptacją, ponieważ zawierał perspektywę, uwzględniającą różnorodne punkty odniesienia osób w zależności od pozycji zajmowanej w firmie. Przedstawione w modelu trzy podsystemy przedsiębiorstwa rodzinnego mają wpływ na kształtowanie się i rozwijanie przedsiębiorczości w biznesach rodzinnych, podejście do tworzenia zasobów materialnych przedsiębiorstwa, pozyskiwanie zasobów ludzkich, czy na sprawowanie zarządu nad przedsiębiorstwem.

Cechy wyróżniające firmy rodzinne na rynku to przede wszystkim wspólny system wartości, stanowiący reguły i zasady funkcjonowania przedsiębiorstwa. Do atrybutów firm tego rodzaju można zaliczyć lojalność, sumienność, zaangażowanie, szacunek i przywiązanie do tradycji, jak również bezpieczeństwo utrzymania pracy. W przedsiębiorstwach rodzinnych

bardziej niż w innych firmach można zaobserwować pełne zaangażowanie oraz poświęcenie. Firma postrzegana jest przez właściciela jako własne „dziecko”, byt stworzony od podstaw i konsekwentnie rozwijany. Nie dziwi więc, że w przedsiębiorstwach rodzinnych występuje silniejsza identyfikacja z wartościami firmy oraz wewnętrzna zgodność co do misji i wizji organizacji. Jest to zasługa dużego poczucia wspólnoty, przynależności i tożsamości członków rodziny zaangażowanych w biznes [14]. Warto też zwrócić uwagę na wielkość firm rodzinnych. Przeważająca ich część to małe i średnie przedsiębiorstwa, które nie wymagają bardzo sformalizowanych form prowadzenia działalności. Taka postać sprzyja elastyczności w dostosowywaniu się do zachodzących zmian w otoczeniu. Firmy rodzinne nie potrzebują dużej biurokracji, co skutkuje łatwością w podejmowaniu decyzji, wyznaczaniu celów oraz wprowadzaniu koniecznych korekt, czy zmian [15]. Wspomniana elastyczność i umiejętność adaptacji do zmieniających się warunków w otoczeniu firmy powoduje, że przedsiębiorstwa rodzinne są bardziej odporne na występujące kryzysy czy brak koniunktury na rynku. Mogą szybko dostosować się do warunków panujących w czasie kryzysu, podejmując decyzje o ograniczeniu wydatków, redukcji kosztów funkcjonowania, czy nawet czasowym zawieszeniu wypłacania wynagrodzeń członkom rodziny pracujących w firmie. Działania te mogą zostać podjęte szybko i nie wymagają uruchamiania skomplikowanych procedur.

Istota sukcesji w przedsiębiorstwie rodzinnym

Definicja sukcesji według słownika PWN to spadek po kimś; dziedziczenie praw do tronu; przejście po kimś wysokiego stanowiska [16]. W przedsiębiorstwie sukcesja oznacza przekazanie przez właściciela własności lub/i zarządzania firmą rodzinną wyznaczonemu następcy, który obejmuje pozycję nowego właściciela bądź menadżera firmy. Jak wspomniano wcześniej, proces sukcesji jest charakterystycznym czynnikiem wyróżniającym przedsiębiorstwa rodzinne. Jest nieodłącznym elementem strategii a od jego powodzenia zależy przetrwanie i przyszłość firmy. Zagadnienie sukcesji jest więc jednym z kluczowych problemów, jakie stoją przed przedsiębiorstwami rodzinnymi.

Międzypokoleniowy transfer wiedzy i własności będący najważniejszym elementem strategii długookresowej jest jednocześnie najtrudniejszym problemem, a nawet zagrożeniem dla firmy rodzinnej. Przy tym, proces ten jest nieunikniony. Złożoność tego zagadnienia tłumaczy czemu właściciele mogą podchodzić do omawianego tematu niechętnie. Według Fleminga[6], do powodów, dla których założyciele unikają rozmów i podejmowania planów w kontekście przekazania władzy i własności należy między innymi fakt, że temat sukcesji może powodować powstawanie konfliktów wewnątrz rodziny. Wynikają one z pojawiającego się

oporu przed oddaniem kontroli i władzy oraz lęku przed zmianą. Nie inaczej jest w Polsce, gdzie sukcesja również bywa tematem tabu. Przeważnie jest on podejmowany okazjonalnie, kilka razy do roku. Właściciele obawiają się odsunięcia od firmy, które skutkować może narastaniem w nich poczucia bezczynności i bezużyteczności. Proces sukcesji wiąże się poza tym z pojawieniem się nowej grupy właścicieli lub osób zarządzających w firmie, która często wprowadza nowe zasady, wartości i poglądy. Oczywistym jest zatem, że podczas przekazywania władzy, wiedzy i własności każda ze stron musi na nowo nauczyć się funkcjonować w nowej rzeczywistości. Wskazówki skutecznego procesu sukcesji według Fleminga to [6]:

- rodzina powinna postawić na pierwszym miejscu interes firmy;
- podczas podziału stanowisk należy brać pod uwagę zasługi, a nie pragnienia członków rodziny;
- lepszym rozwiązaniem będzie sprzedaż firmy od przekazanie jej niekompetentnemu następcy;
- należy zastosować dziedziczenie ewolucyjne.

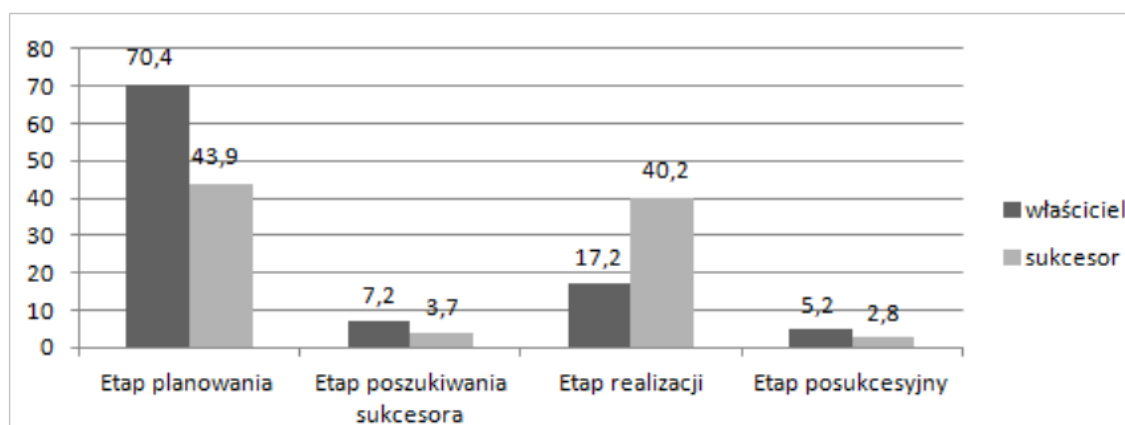
Biorąc pod uwagę powyższe, najlepszym rozwiązaniem jest systematyczne przekazywanie następnemu pokoleniu zarówno władzy, własności jak i wiedzy w przedsiębiorstwie.

Jak wynika z badań Kody Wartości Diagnoza sytuacji sukcesyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych w Polsce [4], 50% polskich firm rodzinnych wskazuje sukcesję jako kluczowe wyzwanie. W Europie Środkowo-Wschodniej jest to 27% oraz 36% globalnie. Należy zaznaczyć, że w Polsce firmy rodzinne działają nieco ponad 20-25 lat, co oznacza, że przeważnie są one zarządzane przez założycieli i dopiero stają przed wyzwaniem pierwszego w ich historii przekazania władzy, wiedzy i majątku. Jak wspomniano, właściciele są bardzo mocno zżyci ze swoimi przedsiębiorstwami, co skutkuje pojawianiem się ogromnych emocji, w tym obaw, które towarzyszą procesowi podejmowania decyzji o sukcesji, jak i samej sukcesji. Pierwsza zmiana pokolenia zarządzającego firmą jest kluczowym momentem dla jej działalności, ale również istotnym wydarzeniem dla życia rodziny. Konieczne jest ponowne zdefiniowanie wizji oraz misji zarówno przedsiębiorstwa, jak i rodziny. Równie ważne okazuje się zredefiniowanie systemu wartości i zmiana regulacji dotyczących własności, władzy oraz zarządzania firmą rodzinną. Sukcesja jest zatem bardzo złożonym problemem firm rodzinnych, obejmując swoim zakresem całokształt przedsiębiorstwa, od jego strategii, przez kulturę organizacji i strukturę własności po strategię personalną.

Sukcesja w przedsiębiorstwie rodzinnym jako proces

Transfer wiedzy, własności i władzy z pokolenia na pokolenie należy traktować jako proces długookresowy. Dostosowanie się do zmian przez właścicieli, następców, pracowników, czy innych osób związanych z przedsiębiorstwem będzie wymagało czasu. Sukcesja nie może być traktowana jako jednorazowe wydarzenie, bowiem wiąże się ona z przekazaniem prawnym majątku oraz niematerialnych wartości takich jak między innymi wiedza, patenty, uprawnienia. Jak wynika z badań [1,4], firmy rodzinne w większości są obecnie na etapie planowania i wstępnych rozmów dotyczących sukcesji. Ponad 70% właścicieli firm rodzinnych jest na etapie planowania sukcesji. Okazuje się jednak, że kryje się za tym brak podjęcia jakichkolwiek czynności związanych z sukcesją. Z przedstawionych wyników badań [4] wynika, że z punktu widzenia właściciela tylko 17% polskich przedsiębiorstw jest na etapie przekazywania własności, władzy i wiedzy, a zaledwie 5% jest już po procesie sukcesji. Istotna różnica w postrzeganiu pomiędzy właścicielami a sukcesorami zachodzi na etapie realizacji – tu, z punktu widzenia 40% sukcesorów, ten etap sukcesji już trwa.

Rysunek 2. Etapy procesu sukcesji.



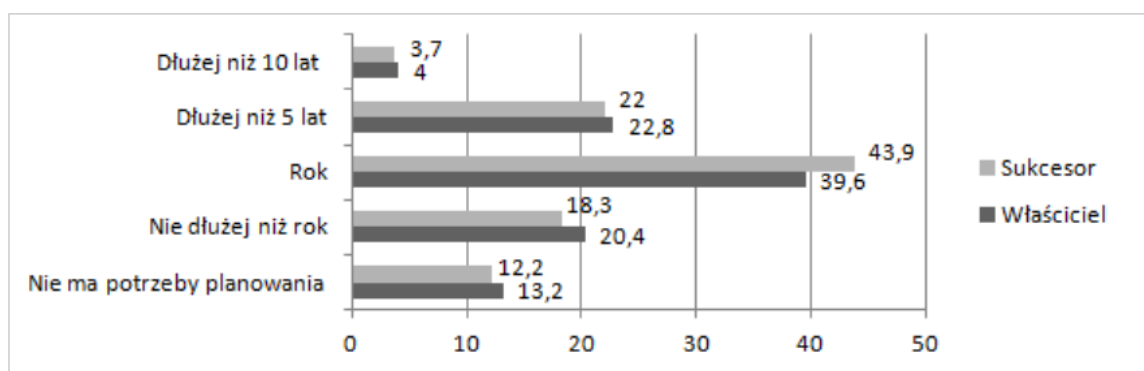
Źródło: Diagnoza sytuacji sukcesyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych w Polsce. Syntetyczny raport z badań przeprowadzonych w ramach projektu „Kody wartości – efektywna sukcesja w polskich firmach rodzinnych”, PARP, Warszawa 2013 s.5.

Proces wyznaczania sukcesora, przygotowania go do nowej roli, jak również wszystkie sprawy prawno-podatkowe wydłużają czas trwania sukcesji. Dlatego też przedsiębiorstwa rodzinne powinny z wyprzedzeniem planować proces sukcesji, jeszcze na kilka lat przed faktycznym przekazaniem firmy [17]. Warto zaznaczyć, że brak planowania sukcesji jest jedną z głównych przyczyn upadku firmy, sprzedaży lub jej dużych problemów po odejściu właściciela. Proces sukcesji wymaga przy tym poświęcenia mu czasu i pracy, będąc znacząco dynamicznym i skomplikowanym. Niezbędne jest zarządzanie całym procesem, jego nadzorowanie i uczestniczenie w nim wszystkich zainteresowanych członków rodziny.

Właściciele firm rodzinnych w Polsce są zgodni: według 74% z nich sukcesja to ważny proces w firmie, który należy zaplanować z wyprzedzeniem i zarządzać nim w sposób profesjonalny [4]. Jednocześnie sukcesja w Polsce jest mało sformalizowana i często ma nieoficjalny charakter. Prawie 50% właścicieli (47% badanych) na sposób potwierdzenia sukcesji wybrało formę ustnej propozycji, zaledwie 13% polegało na przekazaniu udziałów, a jedynie w 6% była to pisemna deklaracja właściciela [4].

Na proces dziedziczenia wpływa wiele podobnych czynników niezależnie od przedsiębiorstwa, jednocześnie jednak, w każdym przypadku zachodzą bardzo specyficzne problemy. Dlatego właśnie sukcesja jest za każdym razem procesem unikatowym. Jak powiedziano, w trakcie sukcesji występują dwa tory działania: przekazywanie władzy i przekazywanie własności. Mogą one przebiegać równocześnie, jednakże rekomendowane jest, by w pierwszej kolejności przekazana została władza, czyli powierzenie zarządzania firmą. Dopiero następnie przekazanie własności przedsiębiorstwa [18]. W polskich firmach rodzinnych sposób przekazywania przedsiębiorstwa przybiera dwojaką formę. W prawie 36% przypadków właściciel przekazuje jedynie władzę. W porównywalnym procencie przekazywana jest władza i własność, jednak nie jednocześnie. Jedynie 12,4% właścicieli deklaruje równoczesne przekazanie władzy i majątku, czyli pełną sukcesję [4].

Rysunek 4. Sposób przekazania władzy w firmach rodzinnych.



Źródło: Diagnoza sytuacji sukcesyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych w Polsce. Syntetyczny raport z badań przeprowadzonych w ramach projektu „Kody wartości – efektywna sukcesja w polskich firmach rodzinnych”, PARP, Warszawa 2013 s.8

Pomimo że właściciele firm rodzinnych w Polsce uważają sukcesję za istotny proces, który należy planować z wyprzedzeniem, to dla ponad 40% z nich proces ten powinien trwać jedynie około roku. Tylko nieco ponad 20% właścicieli przedsiębiorstw rodzinnych jest świadomych tego, że proces sukcesji powinien trwać dłużej niż 5 lat.

Kluczowym czynnikiem wpływającym na proces sukcesji jest komunikacja, zarówno pomiędzy nestorem a sukcesorem, jak i pomiędzy właścicielem a pracownikami, klientami oraz

dostawcami. Odpowiednie informowanie interesariuszy o planowanej sukcesji może zaoszczędzić firmie zachwiań i nieporozumień. Według prof. A. Blikle w firmach rodzinnych trzeba mieć o wiele większą umiejętność dialogu i budowania relacji niż w innych, trzeba też dbać o pozytywne relacje w rodzinie, bo przekładają się one na życie firmy [4]. Sukcesja jest złożonym procesem, który dotyczy wszystkich obszarów przedsiębiorstwa, począwszy od strategii firmy, poprzez zarządzanie kapitałem ludzkim, finanse czy kulturę organizacyjną. Należy pamiętać, że przekazanie przedsiębiorstwa następcy powoduje fundamentalne zmiany w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa rodzinnego. Firmy rodzinne nie są jeszcze świadome, że proces sukcesji jest bardzo złożony i zależy od wielu czynników. Aby sukcesja była skuteczna i przebiegła prawidłowo należy zaplanować ją ze znacznym wyprzedzeniem, ustalając chronologicznie kolejne wydarzenia i etapy, które powinny zachodzić po sobie i nie mogą być przeprowadzane równocześnie. Formalizacja procesów sukcesji jest jednym z najważniejszych czynników skutecznego przeprowadzenia sukcesji w firmie. Warto wskazać, że aż 78% przedsiębiorstw, które spisały plany, wywiązało się z realizacji wszystkich punktów [19, 22].

Wnioski

Przedsiębiorstwa rodzinne odgrywają szczególnie ważną rolę w gospodarce rynkowej, są najbardziej naturalną formą przedsiębiorczości i motorem rozwoju gospodarki każdego kraju. Zdecydowana większość polskich firm rodzinnych działa w sektorze MSP i stanowi najliczniejszą grupę przedsiębiorstw w Polsce. Działalność przedsiębiorstwa rodzinnego związana jest z wieloma wyzwaniami i dylematami. Począwszy od ciągłości i sukcesji firmy, po konieczność pokonywania konfliktów rodzinnych, które wpływają znacząco na działalność przedsiębiorstwa. Proces sukcesji jest z kluczowych etapów rozwoju, który determinuje dalsze trwanie i utrzymanie się na rynku. Jest on skomplikowany, czasochłonny i wiąże się z wieloma problemami. W Polsce ponad połowa firm rodzinnych dopiero stoi przed wyzwaniem pierwszej sukcesji. Nie są one dostatecznie przygotowane do tego procesu. Jednocześnie wiedza dotycząca zarządzania procesem sukcesji jest ograniczona. Jak pokazują badania, świadomość trudności związanych z przeprowadzeniem sukcesji jest niska. Polskie firmy rodzinne nie mają wiedzy ani doświadczenia w zakresie przekazywania przedsiębiorstwa kolejnym pokoleniom. Dlatego tak istotne jest wsparcie przedsiębiorstw rodzinnych poprzez opracowanie rozwiązań, które pomogą przeprowadzić skuteczną sukcesję.

Literatura

- [1] Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania, PARP Warszawa, 2009r., https://www.parp.gov.pl/images/PARP_publications/pdf/2009_firmy_rodzinne_szanse.pdf
- [2] Widz M., Lewandowska M., Preferencje sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzinnych, Instytut Biznesu Rodzinnego, Poznań, 2020.
- [3] Firma rodzinna to marka. Raport z badania przeprowadzonego w ramach projektu „Statystyka firm rodzinnych”, Instytut Biznesu Rodzinnego, Poznań 2016.
- [4] Lewandowska A. (red.), Diagnoza sytuacji sukcesyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych w Polsce. Syntetyczny raport z badań przeprowadzonych w ramach projektu „Kody wartości – efektywna sukcesja w polskich firmach rodzinnych”, PARP, Warszawa 2013,
- [5] Donnelly R., The family business. Harvard Business Review, vol.42, No.4, 1964
- [6] Fleming Q., Tajniki przetrwania firmy rodzinnej. Jak uniknąć siedmiu grzechów głównych niszczących firmy, wyd. One Press Small Business, Gliwice 2006
- [7] Bertrand M. i Scholar A., The Role of Family in Family Firms, Journal of Economic Perspectives, vol. 20, no. 2, 2006
- [8] Miller D., Le Breton-Miller I., Family governance and firm performance: Agency, stewardship and capabilities, Family Business Review, v. XIX, no 1, 2006
- [9] Petzinger T., At Home in the Economy. The New Pioneers: The Men and Women who are Transforming the Work--place and Marketplace, Simon & Schuster, Nowy Jork 1999, s. 218, za: E. Niedbała, Firmy rodzinne – obiekt badawczy
- [10] Safin K., Przedsiębiorstwo rodzinne – istota i zachowania strategiczne, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007
- [11] Aronoff C.E., Astrachan J.H., Ward J.L., Family Business Sourcebook, Family Enterprise Publishers,
- [12] Sułkowski Ł., Safin K., Problematyka przedsiębiorstw rodzinnych, Ł. Sułkowski (red.), Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce, Społecznej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Łódź 2011
- [13] Gersick K.E., McCollom Hampton M., Lansberg I., Generation to Generation Life Cycles of the Family Business, Harvard Business School Press, Boston 1997
- [14] Skrojny G., Pokolenia perspektyw i perspektywy pokoleń w biznesie rodzinnym. Biznes Rodzinny w Polsce, Wyzwania i Perspektywy, nr 1, 2006, s. 7–9
- [15] Gibiec W., Charakterystyka firm rodzinnych. Cz. 1, Biznes Rodzinny w Polsce, nr 5, 2006.
- [16] Słownik Języka Polskiego, <https://sjp.pwn.pl/sjp/sukcesja;2576537.html> (dostęp 02.05.2020)
- [17] Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk W., Przedsiębiorstwa rodzinne funkcjonowanie i rozwój, wyd. Difin, Warszawa 2004
- [18] Walsh G., Family Business Succession. Managing the All-Important Family Component, <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2015/07/3468-succession.pdf> ; dostęp: 30.04.2020
- [19] Halter F., Schrettle T., Baldegger R, Effective Succession Management: A study of emotional and financial aspects In SMEs. Zurich, Credit Suisse, 2009
- [20] Frishkoff P.A., Understanding Family Business: What is a Family Business? Oregon State University, Austin Family Business Program, 15 April, 1995

[21] Hoffman J., Hoelscher M., Sorenson R., (2006), Achieving sustained competitive advantage: A family capital theory. *Family Business Review*, 19(2)

[22] Więcek-Janka. E., *Firmy rodzinne- przedsiębiorczość długowieczna*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, tom XIV, z.3, 259-275

[23] Zawadka. M., *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie*, PARP, Warszawa 2012, 132-137

[24] Sułkowski Ł., Marjański A., *Firmy rodzinne - problemy poznawcze*, Społeczna Akademia Nauk, Łódź 2019

[25] Leszczewska K., *Przedsiębiorstwa rodzinne. Specyfika modeli biznesu*, Difin, Warszawa 2016

Summary

Aim: The show of the process of the inheritance at Polish family enterprises was a purpose of the article. In particular identification of factors which are playing the key part in the course of this process.

Materials and methods: The article contains the critical analysis of literature and interpretation of the accessible findings concerning the process of the inheritance in Polish family enterprises. Data needed for analysis was taken from conducted examinations through with Poland the Agency for Enterprise Development and the Institute of the Family Business.

Results and conclusions: A knowledge in the scope of the issue of the inheritance was systematized in Polish family enterprises. Determinants were shown the favorable process of the inheritance and pointers in planning this process in family enterprises. The process of the inheritance is a crucial stage in the development of family enterprises which further lasting and staying at the market are determining. He is complicated, time-consuming and is connected with many problems. Owners of family enterprises should proactive plan the process of the inheritance that is develop the plan of handing the company over for next generation. The article contains signs for owners of family enterprises which are planning in the immediate future undergoing the process of inheritance in one's companies.

KEY WORDS:

family enterprise, inheritance, generation change, planning the inheritance.
