

Krzysztof Safin Jacek Pluta Barbara Pabjan



STRATEGIE SUKCESYJNE **polskich przedsiębiorstw** **rodzinnych**

Difin

STRATEGIE SUKCESYJNE
polskich przedsiębiorstw
rodzinnych

Krzysztof Safin Jacek Pluta Barbara Pabjan

STRATEGIE SUKCESYJNE **polskich przedsiębiorstw** **rodzinnych**

Difin

Copyright © by Difin SA
Warszawa 2014

Wszelkie prawa zastrzeżone. Kopiowanie, przedrukowywanie i rozpowszechnianie całości lub fragmentów niniejszej pracy bez zgody wydawcy zabronione.

Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2011/03/B/HS4/04116.

Wydanie pierwsze

Autorzy:

Krzysztof Safin – rozdział 1, podrozdział 6.1, Zakończenie (współautor)
Jacek Pluta – rozdziały 2, 3, 5, podrozdział 6.4, Zakończenie (współautor)
Barbara Pabjan – rozdział 4, podrozdziały 6.2, 6.3

Recenzenci:

prof. dr hab. Łukasz Sułkowski
dr Andrzej Marjański

Redaktor prowadzący:
Tomasz Serafin

Korekta:
Monika Baranowska

Projekt okładki:
Violetta Nalazek, As-art

Fotografia na okładce: www.xooplate.com

Seria: Przedsiębiorstwa rodzinne

ISBN 978-83-7930-364-9

Difin SA
Warszawa 2014

00-768 Warszawa, ul. F. Kostrzewskiego 1
tel. 22 851 45 61, 22 851 45 62, fax 22 841 98 91

Księgarnie internetowe Difin:
www.ksiegarnia.difin.pl www.ksiegarniasgh.pl

Skład i łamanie: Jakub Łoś, Edit sp. z o.o. www.editstudio.pl
Wydrukowano w Polsce

Spis treści

Wprowadzenie	7
Rozdział 1. Sukcesja jako strategiczny problem przedsiębiorstwa rodzinnego	11
1.1. Istota problemu	11
1.2. Pojęcie i cel sukcesji	13
1.3. Strategia sukcesji jako element strategicznej koncepcji rozwoju przedsiębiorstwa	22
1.4. Uwarunkowania procesów sukcesyjnych	30
1.5. Stan badań nad procesami sukcesyjnymi – podsumowanie	49
Rozdział 2. Wymiana jako teoretyczna perspektywa badania procesów sukcesyjnych	56
2.1. Punkt wyjścia	56
2.2. Teoria wymiany – elementy paradygmatu	61
2.3. Struktura rodzinno-biznesowa	74
2.4. Sytuacja sukcesji i strategia analizy	76
Rozdział 3. Logika badań	79
3.1. Przygotowanie i sposób przeprowadzenia badań	79
3.2. Problematyka badań	84
3.3. Schemat analiz	88
3.4. Firmy rodzinne i przedsiębiorcy jako uczestnicy badań	93
3.4.1. Firmy rodzinne	94
3.4.2. Przedsiębiorcy rodzinni	102
Rozdział 4. Rodzina i biznes rodzinny	108
4.1. Wprowadzenie	108
4.2. Model rodziny	110
4.3. Relacje rodzina – firma: biznes w rodzinie	113
Relacje rodzina – firma: rodzina w biznesie	115

4.4. Role rodzinne a role biznesowe	118
4.5. Odniesienie do wartości: orientacje aksjologiczne w firmach rodzinnych	121
4.6. Rodzina i biznes: stosunki wymiany	125
4.7. Rola więzi rodzinnej w wymianie rodzina – biznes	130
4.8. Konkluzje	133
Rozdział 5. Procesy sukcesyjne w firmach rodzinnych	135
5.1. Wprowadzenie	135
5.2. Sytuacja sukcesji	138
5.2.1. Planowanie sukcesji	139
5.2.2. Kontekst sytuacji	143
5.2.3. Właściciel – gotowość do sukcesji i nacisk rodziny	150
5.2.4. Dzieci i sytuacja sukcesji	160
Rozdział 6. Strategie i praktyki sukcesyjne	167
6.1. Strategie sukcesji <i>vs</i> strategie przedsiębiorstw	167
6.2. Sposób i zakres realizacji planu sukcesji w firmach rodzinnych	174
6.3. Profil sukcesora i relacje sukcesor – właściciel	178
6.4. Konkluzje	181
Zakończenie	184
Literatura	199
Wykaz tabel	205
Wykaz rysunków	207

Wprowadzenie

Przedsiębiorstwa rodzinne są dosyć powszechnie traktowane jako odrębna, posiadająca swoją specyfikę kategoria przedsiębiorstw. Podkreśla się ich nadzwyczajną zdolność przeżycia, efektywność, innowacyjność a także ogromne znaczenie społeczne i gospodarcze. Równocześnie jednak można zaobserwować nieproporcjonalnie niskie zainteresowanie nimi nauki, co ma m.in. ten skutek, że na wiele pytań dotyczących przedsiębiorstw rodzinnych, ważnych z perspektywy teorii i praktyki zarządzania, brak jest odpowiedzi.

Spośród problemów najslabiej rozpoznanych na gruncie teorii a równocześnie przez praktykę uznawanych za jedno z najważniejszych dla przyszłości przedsiębiorstw rodzinnych zasadnicze znaczenie mają procesy sukcesyjne. Skala problemu sukcesji i rosnące zainteresowanie nią praktyków w Polsce dopiero się ujawnia, gdyż ze względu na zerwaną ciągłość rozwoju przedsiębiorczości i własności fala zmian generacyjnych i dziedziczenia majątków (w tym przedsiębiorstw) dopiero nadchodzi.

Projekt badawczy *Strategie sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzinnych*¹, którego wyniki zawiera niniejsza publikacja miał na celu m.in. znalezienie odpowiedzi na te podstawowe pytania. Dzięki przyjętej koncepcji badawczej i stosunkowo licznej grupie przedsiębiorstw biorących udział w badaniu uzyskano szereg interesujących wyników. Pomogą one prowadzić kolejne badania i znajdować odpowiedzi na dalsze pytania, ale także mogą stanowić wsparcie (jako dobre praktyki sukcesyjne) dla procesów sukcesji podejmowanych przez przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce.

Rozdział pierwszy pt. *Sukcesja jako strategiczny problem przedsiębiorstwa rodzinnego*, to podsumowanie studiów literaturowych nad sukcesją przedsiębiorstwa rodzinnego widzianą w perspektywie strategicznej. Zgodnie z założeniami projektu i przyjętą koncepcją badań sukcesję postrzega się jak element strategicznej wizji biznesu rodzinnego. Trudno sobie wyobrazić planowanie rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego nie uwzględniając jednego

¹ Projekt *Strategie sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzinnych*, realizowany w latach 2012–2014, pod kier. K. Safina w WSB we Wrocławiu, finansowany ze środków NCN przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2011/03/B/HS/04116.

z najważniejszych etapów jego życia. Podjęte studia miały zatem pomóc zidentyfikować współczesne rozumienie podstawowych dla badań pojęć takich jak sukcesja, strategia sukcesyjna, cele i uwarunkowania procesów sukcesyjnych. Rozdział zawiera wyniki tych ustaleń. Sukcesja jak wynika z przeglądu literatury przedmiotu to szerokie spektrum możliwości interpretacyjnych, jednakże chcąc pozostać w zgodzie z przyjętym pojęciem przedsiębiorstwa rodzinnego sukcesję należy odnieść jedynie do takich sytuacji, które zapewnią jego pozostawanie w rękach rodziny. Nie oznacza to wykluczenia z pola obserwacji wielu koncepcji mieszanych a nawet sukcesji pozarodzinnej, jednakże ograniczy to zarówno możliwości komparatystyczne badań jak i pole wnioskowania. Próba identyfikacji na przykład uwarunkowań sukcesyjnych, w przypadku tzw. sukcesji pozarodzinnej, będzie raczej próbą identyfikacji przyczyn nieudanego transferu międzygeneracyjnego niż modelu sukcesji.

Szeroki przegląd głównie literatury anglo- i niemieckojęzycznej pozwolił na identyfikację wielu uwarunkowań związanych zarówno z głównymi uczestnikami procesu sukcesji jak i otoczeniem rodzinnym, prawnym, społecznym i ekonomicznym. Mnogość koncepcji teoretycznych sprawiła, że należało dokonać selekcji, dla której podstawowym kryterium była weryfikacja ich prawdziwości w toku badań empirycznych. Wydaje się, że ten zbiór, który zaproponowano w rozdziale pierwszym może stanowić dobrą bazę dla konceptualizacji badań kolejnych. Wiele z intuicyjnych założeń co do siły wpływu czynników np. natury sektorowej, psychologicznej nie znajduje potwierdzenia w badaniach wielu autorów, a kolejne próby nie rokują sukcesów badawczych. Istnieje też wiele determinant procesów, które choć często ignorowane przez badaczy, zdają się mieć istotne znaczenie zarówno dla procesu sukcesji jak i dla modelu teoretycznego. Do takich można, jak się wydaje, zaliczyć uwarunkowania środowiskowe – modele rodziny i przedsiębiorczości.

W drugim rozdziale *Wymiana jako teoretyczna perspektywa badania procesów sukcesyjnych*, omawiając najistotniejsze deficyty teoretycznej narracji wokół zagadnień przedsiębiorczości rodzinnej, podejmujemy próbę przeniesienia na to pole analiz siatki pojęciowej właściwej teorii wymiany. Jak argumentujemy, możliwość zbudowania wzorca analizy empirycznej, który umiejętnie łączyłby interpretację teorematów powstałych na bazie wspomnianej teorii, zwłaszcza w jej strukturalnym wymiarze zaproponowanym przez P.M. Blau'a², z badaniem firm rodzinnych oraz członków rodzin ich

² P.M. Blau, *Wymiana i władza w życiu społecznym*, Zakład Wydawniczy „NOMOS”, Kraków 2009.

właścicieli, może dać wymierny impuls podejmowania płodnych poznawczo wątków analiz problematyki sukcesji i firm rodzinnych.

Rozdział trzeci – *Logika badań oraz ich uczestnicy* – rekonstruuje logikę zrealizowanych przez nas badań, widzianą z jednej strony jako konsekwencja nadania sensu empirycznego uprzednio zdefiniowanym problemom i pojęciom teoretycznym, z drugiej, jako opis podejmowanych zabiegów organizujących samo badanie i wskazujących na sposób analizy zebranego materiału. Uzupełnieniem jest prezentacja podstawowych danych na temat firm rodzinnych oraz ich właścicieli biorących udział w badaniu.

Rozdział czwarty *Rodzina i biznes rodzinny* poświęcamy analizom specyfiki firmy rodzinnej obserwowanej przez pryzmat połączonych ze sobą struktur – rodzinnej i biznesowej. W interpretacji danych empirycznych posługujemy się zasadniczo perspektywą socjologiczną, odnosząc je do kategorii ról i pozycji społecznych, jak również ujmując ich sens na płaszczyźnie aksjonormatywnej.

W dwóch ostatnich rozdziałach próbujemy, mocą zgromadzonych danych, uzyskać odpowiedzi na najważniejsze pytania formułowane w tej pracy: *Czy i w jakim sensie właściciele firm rodzinnych są świadomi konieczności zachowania ciągłości firmy poprzez jej scedowanie na rzecz członków rodziny? Czy za świadomością tego rodzaju zmian kryją się takie praktyki działań, które łączyłyby w sobie elementy strategii biznesowej i planowania sukcesji? W jakim zakresie teoria wymiany staje się użytecznym narzędziem opisu i wyjaśniania dla tego rodzaju zjawisk?*

W rozdziale piątym, *Procesy sukcesyjne w firmach rodzinnych* rekonstruujemy zasadnicze elementy świadomości zmian jako wyzwania stojącego przed firmami w kontekście sytuacji sukcesji i postaw właścicielskich. Wskazujemy, na związki między myśleniem w kategoriach zmian, a planowaniem sukcesji analizując przede wszystkim rodzaj relacji jakie w strukturze rodzinno-biznesowej określają pozycję właściciela firmy, postawy członków rodziny i relacje z dziećmi. Argumentujemy przy tym, że brak oficjalnych planów sukcesyjnych w znacznej części nie oznacza, że w firmach nie dokonuje się proces instytucjonalizacji, którego finalnym efektem może być sukcesja rodzinna. W oparciu o koncepcję wymiany pokazujemy, że instytucjonalizacji towarzyszą wzajemnie wpływające na siebie procesy integracji i opozycji, które silnie moderują sukcesję, znacznie bardziej niż tradycyjne zmienne opisujące profile firm w kategoriach ich wielkości, branży czy siedziby. Szczególną uwagę obok czynników wpływających na planowanie sukcesji poświęcamy znaczeniu nagród instrumentalnych, które określają relacje między właścicielem

(rodzicami) a potencjalnym sukcesorem (dziećmi). Pokazujemy także jakie znaczenie w tym procesie może mieć konflikt w firmie rodzinnej.

Rozdział szósty *Decyzje i praktyki sukcesyjne* zawiera wyniki empirycznej weryfikacji poglądu, że procesy sukcesyjne nie są traktowane przez ich uczestników (głównie właścicieli) jako element określania strategicznych kierunków rozwoju. Swoją uwagę koncentrujemy na tych firmach, w których plany sukcesyjne zostały ujawnione. Wychodząc od rozważań w kwestii związków między strategią firmy a planowaniem sukcesji, pokazujemy jakie są elementy faktycznie realizowanych planów sukcesyjnych oraz są ich efekty i związane z nimi koszty. Z reguły problemy te zarówno na poziomie uogólnień teoretycznych jak i w praktyce działalności przedsiębiorstw traktowane są rozłącznie. Takie podejście ma, jak się wydaje, swoje konsekwencje – późne inicjowanie tych procesów w przedsiębiorstwie (często zbyt późne, aby zatrzymać, znaleźć sukcesora) i próba radzenia sobie z nimi (wbrew ich złożonej naturze) w sposób wycinkowy i wykorzystując głównie własne umiejętności. Ujęcie zaproponowane w pracy i prezentowane w tym rozdziale równocześnie czyni zadość zgłaszanemu przez naukę postulatowi holistycznego podejścia w analizach procesów sukcesyjnych.

Struktura pracy oddaje szeroki zakres prac prowadzony w ramach projektu. Obejmowały one badania ilościowe, w których uczestniczyło 390 przedsiębiorców z Wielkopolski i Dolnego Śląska, 30 indywidualnych wywiadów pogłębionych z udziałem właścicieli firm rodzinnych oraz 4 sesji zogniskowanych wywiadów grupowych prowadzonych w Poznaniu i Wrocławiu.

Sprawne przeprowadzenie projektu badawczego w jego części empirycznej nie byłoby możliwe bez wsparcia dr Adrianny Lewandowskiej i jej Instytutu Biznesu Rodzinnego z Poznania, który udostępnił nam informacje o firmach rodzinnych, jak również umożliwił realizację części badań jakościowych, zabiegając o przychyłność naszych Rozmówców. Spośród nich dziękujemy szczególnie tym, którzy zechcieli poświęcić nam swój czas na długie i inspirujące rozmowy, które pomogły nam w przygotowaniu kwestionariuszy wywiadów i weryfikację naszych założeń wyjściowych.

Zapraszamy do lektury i nadsyłania uwag
– adres e-mail: fambiznes@gmail.com

Autorzy

Sukcesja jako strategiczny problem przedsiębiorstwa rodzinnego

Krzysztof Safin

1.1. Istota problemu

W badaniach nad przedsiębiorstwami rodzinnymi przyjmuje się podstawowe założenie, że posiadają one swoją wyraźną specyfikę wynikającą z przenikania się sfery rodzinnej i biznesowej. Od przedsiębiorstw nierodzinnych różni je wiele cech, zachowań i właściwości, które są zarówno źródłem ich siły, jak i słabości. Charakterystyka przedsiębiorstw rodzinnych dokonywana przez różnych autorów akcentuje różne przejawy tej specyfiki. M. Wangen³ podkreśla odmienne dla przedsiębiorstw rodzinnych motywy ich powstawania, A.R. Webber⁴ stwierdza, że w przypadku właścicieli tych przedsiębiorstw realizowane są diametralnie różne cele, J. Blikle zauważa, że to nie zysk jest tym celem, lecz trwanie⁵.

J. Ward⁶ oraz R.M. Hammer⁷ mówią o szerszym, bo uwzględniającym proces planowania zmiany pokoleniowej w rodzinie i „zmiany warty” w kierownictwie zakresie planowania strategicznego, P. Davis i D. Stern⁸ akcentują konieczność uwzględniania w strukturach organizacyjnych mechanizmów wpływu rodziny,

³ M. Wagen, *Why do family businesses fail?* [w:] A.G. Lank (red.), *Key challenges facing family enterprises*, IMD, Lozanna 1994, s. 5.

⁴ A.R. Webber, *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1984, s. 339.

⁵ L. Sułkowski, A. Marjański, *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Poltext, Warszawa 2009, s. 37.

⁶ Zob. J. Ward, *Die Herausforderung, ein Familienunternehmen am Leben zu erhalten* [w:] P. May, G. Sieger, G. Rieder, *Familienunternehmen heute – Jahrbuch 2001*, INTES, Bonn 2000, s. 40.

⁷ R.M. Hammer, *Strategische Planung in Familienunternehmen* [w:] R. Hammer/ /H.H. Hinterhuber u.a., *Strategisches Management global*, Gabler, Wiesbaden 1993, s. 256.

⁸ P. Davis, D. Stern, *Adaptation, Survival and Growth of the Family Business*, „Family Business Review” vol. 1, 1988.

M. Liedler⁹ wskazuje na mechanizmy i typy kontroli rodziny niezależnie od jej faktycznej władzy, J. Degadt¹⁰ akcentuje wpływ konfliktów wewnątrz- i międzyrodzinnych, R. Rutka¹¹ zaś specyficzną organizację zwłaszcza tych przedsiębiorstw, w których właściciel jest specjalistą w zakresie funkcji genotypowej przedsiębiorstwa, z kolei H. Neubauer¹² dostrzega tendencję do kostnienia struktur organizacyjnych przedsiębiorstwa rodzinnego, zwłaszcza wtedy gdy założyciel piastuje swoją funkcję przez długi czas. H. Simon¹³ pisze również o nimbie tajemniczości, jaki otacza wiele przedsiębiorstw rodzinnych i ich właścicieli. J.E. Post¹⁴ a także m.in. M.A. Gallo i J. Sveen¹⁵ zauważają, że przedsiębiorstwa rodzinne są mniej zorientowane na rynek globalny a mocniej na lokalny, co przekłada się pozytywnie na angażowanie się w strategię przyjazne środowisku. M. Redlefsen i J. Eiben¹⁶ z kolei twierdzą, że przedsiębiorstwa rodzinne wykazują konserwatyzm w wykorzystywaniu zewnętrznych źródeł finansowania. C.P. Alderfer¹⁷ jako istotną charakterystykę zachowań przedsiębiorstw rodzinnych podaje emocje, ujawniające się zwłaszcza na poziomie kierowniczym i zwłaszcza wtedy, gdy kierownictwo wywodzi się spośród członków rodziny właścicieli. R. Wimmer dostrzega pewien sposób oddania pracowników przedsiębiorstwu¹⁸. A. Toffler¹⁹ wśród istotnych wy-

⁹ M. Liedler, *Strategische Unternehmensführung – aus der Beratersicht* [w:] R. Hammer/ H.H. Hinterhuber u.a., op.cit., s. 247 i nast.

¹⁰ J. Degadt, *Family and business: Complementary and conflicting values* [w:] U. Fuglistaller i in., *Umbruch der Welt – KMU von Höhenflug oder Absturz?* R. Hammer /H.H. Hinterhuber u.a., Verlag KMU-HSG, St. Gallen 2002, s. 459 i nast.

¹¹ R. Rutka, *Organizacja przedsiębiorstw. Przedmioty projektowania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2001, s. 56.

¹² Zob. H. Neubauer, *Unternehmensnachfolge im Familienunternehmen* [w:] H.J. Pleitner (red.), *Die veränderte Welt – Einwirkung auf die Klein – und Mittelunternehmen*, Hochschule, St. Gallen 1992, s. 182.

¹³ H. Simon, *Tajemniczy mistrzowie: studia przypadków*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, op. cit., s. 15–17.

¹⁴ J.E. Post, *The greening of the Boston Park Plaza Hotel*, „Family Business Review”, T. 6(2).

¹⁵ M.A. Gallo, J. Sveen, *Internationalizing the family business: Facilitating and restraining Factors*, „Family Business Review” vol. 4, no. 2, 1991.

¹⁶ M. Redlefsen, J. Eiben, *Finanzierung von Familienunternehmen*, Ergebnisse der Studie, WHU, Vallander 2006.

¹⁷ C.P. Alderfer, *Understanding and consulting to family business boards*, „Family Business Review”, vol. 1, no. 3, 1988.

¹⁸ E. Domayer, M. Oswald, *Der Pionier, sein Unternehmen und die Übergabe*, Schlüssel-Fragen für Familienunternehmen, „Organisationsentwicklung”, no. 3, 1994.

¹⁹ M. Cohn, *Passing the torch: Succesion, retirementand estate planning in family-owned businesses*, Mc Graw-Hill. Inc., New York 1992, cyt. za: J. Jeżak i in., *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa 2004, s. 25–26.

różników przedsiębiorstwa rodzinnego wymienia: zdolność do szybkiego podejmowania decyzji, gotowość do śmiałych i ryzykownych zachowań, umiejętność szybkiego przystosowywania się do potrzeb rynkowych, umiejętność szybkiej i treściwej komunikacji.

W tym przeglądzie²⁰ zwraca uwagę dość powszechnie artykułowana ponadgeneracyjna perspektywa działania przedsiębiorstwa rodzinnego i związany z nią ważny dla jego życia etap – transfer międzygeneracyjny (sukcesja).

Motyw zapewnienia ciągłości (trwania) przedsiębiorstwa rodzinnego i przekazywania go kolejnym pokoleniom jawi się przy tym jako czynnik konstytuujący jego istotę. Większość definicji kryterium ciągłości, sukcesję międzypokoleniową traktuje jako pierwszoplanowe.

Dla przykładu, bodaj najczęściej przytaczana definicja przedsiębiorstwa rodzinnego, obok uznania, że kapitał w całości lub decydującej części znajduje się w rękach rodziny, wymienia zamiar utrzymania firmy w rękach rodziny²¹.

Podobnie współczesna definicja F. Rossaro jako przedsiębiorstwo rodzinne traktuje taką organizację gospodarczą, w której jakaś grupa osób, która czuje przynależność do rodziny, posiada (i utrzymuje) potencjał wpływu na przedsiębiorstwo z zamiarem zachowania i przekazania go przyszłemu (przyszłym) pokoleniu²².

W przypadku tak rozumianego przedsiębiorstwa rodzinnego jednym z istotniejszych problemów, z którymi jest ono konfrontowane, niekiedy wiele razy w cyklu życia, jest proces zmian generacyjnych (sukcesji).

1.2. Pojęcie i cel sukcesji

Pojęcie *sukcesji* traktowane jest zwykle jako następstwo prawne (łac. *successio* – następstwo), w wyniku którego uprawniony zbywca przenosi na nabywcę swoje prawa, potocznie zaś jako *dziedziczenie*, przechodzenie na spadkobierców. Naukowe definicje ogniskują się wokół tego potocznego rdzenia, choć ich zakres bywa różny. Nieliczni polscy autorzy zajmujący się procesami

²⁰ Zob. szerzej: K. Safin, *Przedsiębiorstwo rodzinne. Istota i zachowania strategiczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007.

²¹ C. Löwe, *Die Familienunternehmung – Zukunftssicherung durch Führung*, Bern-Stuttgart, 1979, s. 23.

²² F. Rossaro, *Zu den Bestaendigkeitsmerkmalen von Familienunternehmen. Eine Analyse aus soziologischer Und mikrotheoretischer Sicht*, Berlin 2007, s. 93.

sukcesyjnymi²³ sukcesję traktują jako „szczególny problem przedsiębiorstwa rodzinnego, które ma trwać ponad generacjami lub pomimo wymienających się generacji” i dotyczy przekazania własności i kierowania przedsiębiorstwem, albo jako proces przekazania wiedzy, uprawnień decyzyjnych oraz praw własności przez założyciela-właściciela następcy, którym może być albo członek rodziny, albo ktoś spoza rodziny²⁴. 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 podobnie.

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 przedsięwzięcia²⁵. Dla przykładu, znani autorzy amerykańscy stwierdzają, że sukcesja oznacza przekazanie przez starsze pokolenie własności i kierownictwa firmą rodzinną pokoleniu młodszemu i ma na celu zapewnienie ciągłości firmy na przestrzeni pokoleń²⁶.

Podobnie Cadieux i in. 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 przenikają²⁷.

Liczne definicje procesu sukcesji bazują na podobnych elementach. Do najważniejszych wspólnych elementów definicji, jak twierdzi I. Stamm i in., zaliczyć można:

1. Sukcesja jest wiązką procesów przebiegających symultanicznie bądź w przeciwnych kierunkach i trwających całe życie.
2. Sukcesja jest procesem przebiegającym pomiędzy dwiema grupami – właścicielami i sukcesorami.
3. W toku procesu obie grupy wypełniają specyficzne zadania i role, które nachodzą na siebie wzajemnie. Grupy te pozostają najczęściej w związku rodzinnym i należą niejednokrotnie do różnych generacji. W przeciwnym przypadku wpływ rodziny na przedsiębiorstwo wygaśłby dość szybko.

²³ Ł. Sułkowski, A. Marjański, *Firmy rodzinne...*, op. cit., s. 38.

²⁴ A. Surdej, K. Wach, *Przedsiębiorstwa rodzinne wobec wyzwań sukcesji*, Difin, Warszawa 2010, s. 54.

²⁵ J. Jeżak, W. Popczyk, A. Winnicka-Popczyk, *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa 2004, s. 59.

²⁶ C.A. Aronoff, S.L. McClure, J.L. Ward, *Sukcesja w firmach rodzinnych*, Wydawnictwo MP, Kraków 2012, s. 15.

²⁷ L. Cadieux, *Succession in Women-Owned Family Businesses: A case study*, „Family Business Review”, vol. 15, no. 1, 2002, s. 17–30.

W związku z tym, niektórzy traktują ten proces jako zmianę generacyjną a nie sukcesję przedsiębiorstwa.

4. To co podlega transferowi w procesie sukcesji to władza nad przedsiębiorstwem rodzinnym²⁸.

Ten ostatni element należałoby, jak się wydaje, rozwinąć. Pojęcie władzy nad przedsiębiorstwem może zapewnić własność (posiadanie udziałów większościowych lub wszystkich) i/lub prawa decydowania (sprawowanie głównych funkcji menedżerskich, nadzorczych). Rzadko wymienia się element trzeci – wiedzę. Ponieważ wiedza ta ma zarówno jawny, jak i ukryty charakter przekazywana jest zarówno w procesie uczenia (zawodu), jak i w szeroko rozumianym procesie „socjalizacji” biznesowej. Jest ona pomijanym elementem procesu sukcesji, gdyż poza wiedzą skodyfikowaną (receptury, technologie, rozwiązania) obejmuje również wiedzę ulotną – *know how*, a także „wycucie” biznesu, znajomość ludzi, itp. Te elementy trudno przekazać i mogą być przejmowane nawet wbrew woli właściciela. Wydaje się jednak, że pełna sukcesja daje się zawrzeć w modelu 3W – własność, władza, wiedza. Zarówno możliwość dostępu do tych atrybutów, jak i czas niezbędny na ich przekazanie jest różny. Najłatwiej przekazać własność, trudniej – faktyczną władzę (autorytet), a najdłużej trwa przekazywanie wiedzy.

W literaturze niemieckojęzycznej często terminy sukcesja i zmiana generacyjna używane są zamiennie. Jak pisze S. Gottschalk i in., w przedsiębiorstwach zarządzanych przez właścicieli nazwa „zmiana generacyjna” jest najczęściej słusznie stosowana na oznaczenie zmiany kierownictwa. Tradycyjne wyobrażenia, że kierownictwo przenoszone jest ze starszej na młodszą generację, najczęściej dzieci, jest w wielu przypadkach słuszne. Jednakże często obserwuje się również przekazywanie władzy niemłodemu już kierownikom. W związku z tym termin „zmiana generacyjna” nie zawsze tu pasuje²⁹.

Problem zmian jako podstawowy element procesu sukcesji akcentuje E. Więcek-Janka³⁰. Traktuje ona sukcesję jako szczególny (bo nieuchronny)

²⁸ I. Stamm i in., Von Generation zu Generation, Der Nachfolgeprozess in Familienunternehmenm Forschungsbericht 78, FU Berlin, 2009 [http://www.fall-berlin.de/lit/FALL_Forschungsbericht_78.pdf] s. 5–6 [dostęp: grudzień 2010].

²⁹ Zob. S. Gottschalk i in., *Generationenwechsel im Mittelstand. Herausforderungen und Erfolgsfaktoren aus der Perspektive der Nachfolger*, Baden-Württembergische Bank, Stuttgart, s. 10, <http://ftp.zew.de/pub/zew-docs/gutachten/Generationenwechsel.pdf> [dostęp: 10.02.2014].

³⁰ Zob. E. Więcek-Janka, *Wiodące wartości w zarządzaniu przedsiębiorstwami rodzinnymi*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2013, s. 158.

typ zmiany. Wiąże się ona często z głębokimi przekształceniami i zaangażowaniem wszystkich jednostek i ich akceptacji dla zmian, jeśli nie ma być płaszczyzną konfliktu.

Sama istota sukcesji nie budzi więc większych kontrowersji. Spojrzenie na sukcesję z perspektywy badawczej ujawnia jeszcze jeden najczęściej przemilczany problem. Badanie sukcesji w przedsiębiorstwie wymaga dostrzegania tego procesu w związku ze sposobem definiowania przedsiębiorstwa rodzinnego. Jak się wydaje, jest on ścisły. Jeśli uznaje się bowiem, że przedsiębiorstwo rodzinne zawiera w sobie element ciągłości pokoleniowej³¹, to sukcesja musi zakładać odpowiednio wąski krąg sukcesorów (sukcesje wewnątrzrodzinne).

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 niż modeli ich sukcesji.

Do ciągłości odwołują się starsze definicje przedsiębiorstwa rodzinnego, a stosowane także na gruncie polskim (np. przez K. Safina, Ł. Sułkowskiego, W. Popczyka, J. Jeżaka), czy nowsze, proponowane przez F. Rosarro czy E. Więcek-Jankę. E. Więcek-Janka³², uznaje, że przedsiębiorstwo rodzinne to trygonalny w swej budowie organizm rynkowy, obejmujący interesy: biznesu, rodziny i jej członków, który funkcjonuje opierając się na różnych, ale zaadaptowanych wzajemnie wartościach, a i ich realizacji poświęca swoją energię w perspektywie wielopokoleniowej przez zarządzanie oraz kontrolę jego działalności i własności.

Problem sukcesji w takim ujęciu sprowadza się do odpowiedzi na pytanie, czy przedsiębiorstwo, w którym rodzina ma 100% udziałów, lecz nikt z rodziny w nim nie pracuje i nie zarządza, jest przedsiębiorstwem rodzinnym? W takiej sytuacji nie wyczerpuje ono kryteriów zaproponowanych w definicji. Niektórzy z badaczy uważają, że jest ono tylko we władaniu (chwilowym) rodziną. Autorzy skłonni są podzielić ten pogląd.

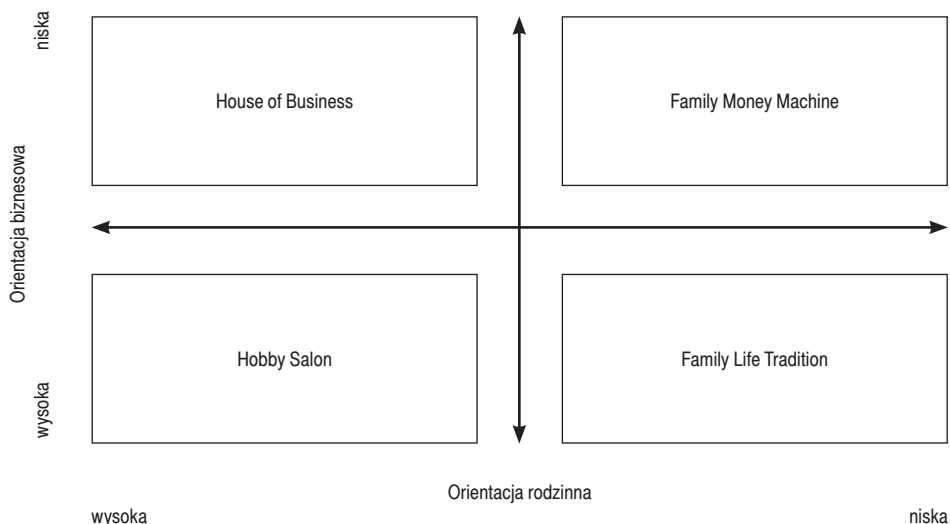
Istotnym pytaniem, pozostającym w związku z poprzednim, jest pytanie o **cel sukcesji** w przedsiębiorstwie rodzinnym. Proces sukcesji jest tylko środkiem do zakładanych przez właścicieli celów ogólnych przedsiębiorstwa. Zatem cele sukcesji będą wynikać z motywów zakładania i prowadzenia przedsiębiorstwa i jego znaczenia dla właściciela (rodziny). Ich identyfikację

³¹ Zob. przegląd definicji: K. Safin, *Przedsiębiorstwo rodzinne...*, op. cit.

³² Zob. E. Więcek-Janka, *Wiodące wartości w zarządzaniu przedsiębiorstwami rodzinnymi*, Rozprawy nr 488, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, 2013, s. 9.

M.A. Leenders i E. Waarts³³ proponują wywodzić z analizy wpływu dwóch orientacji – na wartości rodziny bądź na funkcje biznesowe. W myśl tej koncepcji, w zależności od przyjętej orientacji (biznesowej, rodzinnej), można zidentyfikować cztery typy przedsiębiorstw.

Rysunek 1. Typy przedsiębiorstw rodzinnych



Źródło: M.A. Leenders, E. Waarts, *Competitiveness of family...*, op. cit., s. 50.

- **Family Life Tradition** – wyróżnia istotna rola członków rodziny, przekonanie, że członkowie rodziny wnoszą wartość dodaną do przedsiębiorstwa; dzieci są włączane relatywnie wcześnie w proces zarządzania, a jedno z dzieci (zwykle męski potomek) powinien w przyszłości objąć kierownictwo w firmie.
- **House of Business** – wyróżnia silna przewaga myślenia biznesowego, wysoka skłonność do zarządzania zewnętrznymi menedżerów.
- **Hobby Salon** – niewielka rola obu orientacji, przedsiębiorstwo jest postrzegane jako hobbystyczne zajęcie dla członków rodziny i nie wiąże się z nim istotnych planów ani biznesowych, ani rodzinnych.

³³ M.A. Leenders, E. Waarts, *Competitiveness of family business. Distinguishing family orientation and business orientation*, ERiM Report Series 2001, nr 2001-50-MKT, cyt. za: M. Stradomski, *Finansowanie obce firm rodzinnych na rynku niedoskonałym*, PWE, Warszawa 2010, s. 50.

- **Family Money Machine** – jego istotą jest silne powiązanie funkcji biznesowej z zaangażowaniem rodziny, co powoduje, że przedsiębiorstwo staje się podstawą funkcjonowania rodziny i istotnym elementem polityki międzygeneracyjnej³⁴.

Z tego zestawienia wynikają więc dwa podstawowe cele procesu sukcesji – zapewnienie trwania przedsiębiorstwa w ramach zarządczych struktur rodzinnych i/lub zapewnienie rentowności firmy po dokonaniu sukcesji. Przyjęte założenia i logika dotychczasowych wywodów nakazuje kontynuowanie analiz w optyce orientacji rodzinnej, tzn. poszukiwanie efektywności działań sukcesyjnych, ale w ramach struktur rodzinnych. Jak wynika z rysunku 2 pojęcie sukcesji nie ma charakteru abstrakcyjnego, lecz jest wypadkową celów konkretnych przedmiotów – grup bądź jednostek.

Cele sukcesora wynikają z pozycji, jaką zajmuje on w umownym modelu interesariuszy R. Tagiuri, J.A. Davisa³⁵. Sukcesor wewnątrzrodzinny wraz z sukcesją zajmuje pozycję wewnątrz systemów rodzina, przedsiębiorstwo i własność i w związku z tym realizuje wewnątrzrodzinny cel rodzinnej harmonii i cel zachowanie przedsiębiorstwa w rodzinie; cel niezależność wewnątrz przedsiębiorstwa oraz pozytywny rozwój przedsiębiorstwa wewnątrz systemu własność.

Kwestia sukcesji (udanej sukcesji) sugerować może dążenie do zapewnienia ciągłości przedsiębiorstwa – kontynuacji w sposób niezmienny dotychczasowej koncepcji. Sukcesję, jak stwierdziliśmy wyżej, należy traktować jako szczególny typ zmiany, a proces sukcesji jako rodzaj procesu zarządzania zmianą, który będzie w stanie zapewnić (po przekształceniu istniejącego układu) kontynuację i rozwój przedsięwzięcia rodzinnego zgodnie z ustaloną strategią³⁶. Z drugiej jednak strony, jak stwierdza R. Wimmer i in., sukcesja nie przynosi zmian automatycznie, a czasy „oczyszczającego” wpływu zmiany warty w przedsiębiorstwie minęły. O ile w klasycznym modelu rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego przejęcie władzy oznaczało często przejście na nowe tory (nowy cykl), o tyle dzisiaj te dwa cykle przebiegają asynchronicznie. Dzisiejsze turbulentne otoczenie nakazuje wraz z sukcesją dokonywać głębokich zmian³⁷. Jeszcze dobitniej formułuje

³⁴ Ibidem, s. 50.

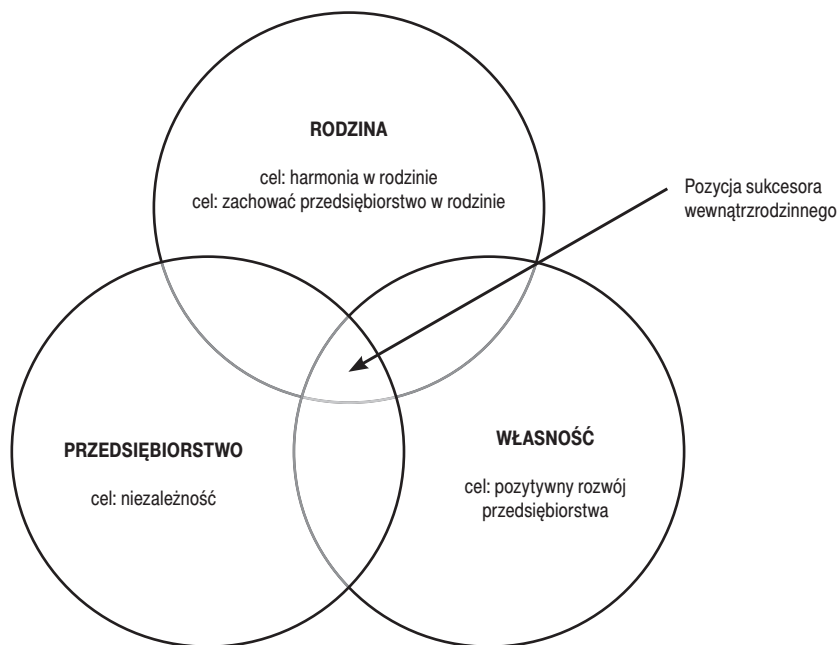
³⁵ R. Tagiuri, J.A. Davis, *On the Goals of Successful Family Companies*, „Family Business Review” vol. 5, 1992.

³⁶ E. Więcek-Janka, *Wiodące wartości w...*, op. cit., s. 158–159.

³⁷ Zob. R. Wimmer i in., *Familienunternehmen – Auslaufmodel oder Erfolgstyp?*, Wiesbaden, Galder 1996, s. 249.

to E. Kapler uważając, że naiwnością jest twierdzenie, że sukcesja zapewnia przedsiębiorstwu ciągłość, bo właśnie przez sukcesję (zmianę personalną) następuje zerwanie tej ciągłości³⁸. Do kwestii tej powrócimy w dalszej części pracy.

Rysunek 2. System celów sukcesora wewnątrzrodzinnego



Źródło: H. Spelsberg, *Die Erfolgsfaktoren familieninterner Unternehmensnachfolgen. Eine empirische Untersuchung anhand deutscher Familienunternehmen*, Gabler, Wiesbaden 2011, s. 54.

Do rozważenia, z teoretycznego punktu widzenia, jest pytanie, czy każda forma sukcesji mieścić się będzie w przyjętym sposobie rozumienia pojęcia przedsiębiorstwa rodzinnego. Czy na przykład pozostawienie jedynie własności 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 jest to takie samo przedsiębiorstwo jak inne (nierodzinne), o pewnej charakterystycznej strukturze własności. Jeszcze bardziej wątpliwe jest uzasadnienie dla nazwania

³⁸ E. Kapler, *Unternehmensnachfolge* [w:] *Betriebswirtschaftslehre der Mittel – und Kleinbetriebe. Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung*, H.Ch. Pfohl (red.), Erich Schmidt Verlag, Berlin 1997, s. 427.

rodzinnym przedsiębiorstwa, w którym rodzina nie ma kapitału, a sprawuje w nim jedynie funkcje zarządcze (sprzedaż udziałów inwestorowi i pozostanie członków rodziny w zarządzie lub radzie nadzorczej).

W praktyce istnieje wiele sposobów rozwiązań sukcesyjnych (zob. tabela 1), a sukcesja wewnątrzrodzinna jest tylko jednym z nich. Według niektórych autorów w przypadku sukcesji pozarodzinnej odpowiedniejszy byłby termin *przekazanie własności przedsiębiorstwa* oznaczający przeniesienie własności przedsiębiorstwa na nową osobę (lub przedsiębiorstwo) bez przerwy w jego funkcjonowaniu³⁹.

Tabela 1. Sposoby regulacji sukcesji

Sposoby regulacji sukcesji					
Typ sukcesji	wewnątrzrodzinna	mieszana		pozarodzinna	
Sposób transferu	Spadek, darowizna, rzadko sprzedaż	Umowa o pracę/kontrakt menedżerski – obcy zarząd, opcje	Sprzedaż – transakcje dwustronne	Sprzedaż osobom trzecim przez rynek kapitałowy lub inwestor strategiczny	
Co jest przedmiotem transferu	Przekazanie władzy i własności członkowi rodziny bliższej lub dalszej	Przekazanie kierownictwa osobie trzeciej	Przekazanie kapitału osobie trzeciej	Przekazanie własności i (najczęściej) władzy osobom trzecim	
Konsekwencje	Przedsiębiorstwo pozostaje w rodzinie	Kapitał w rodzinie	Kierownictwo w rodzinie	Oddzielenie rodziny od władzy i własności (przedsiębiorstwo nierodzinne)	Włączenie zasobów przedsiębiorstwa do nowych struktur (faktyczna likwidacja przedsiębiorstwa)

Źródło: Na podstawie www.omegaconsulting.de [dostęp: grudzień 2013].

W takim ujęciu bardzo często przedsiębiorstwo rodzinne rozumie się jako zespół składników materialnych i niematerialnych przeznaczonych do realizacji określonych zadań gospodarczych, które obejmuje wszystko, co wchodzi w skład przedsiębiorstwa, a 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)”⁴⁰.

³⁹ *Giędy przedsiębiorstw. Propagowanie przejrzystości rynku w dziedzinie obrotu przedsiębiorstwami w Europie*, Dyrekcja Generalna ds. Przedsiębiorstw i Przemysłu, maj 2006.

⁴⁰ *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 następcą prawny wywodzi swe prawa od poprzednika. Źródło: [http://pl.wikipedia.org/wiki/Sukcesja_\(prawo\)](http://pl.wikipedia.org/wiki/Sukcesja_(prawo)) [dostęp: styczeń 2013].