

Wiesław Piekarski¹

Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie

Joanna Rudzińska²

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Znaczenie procesu sukcesji w polskich firmach rodzinnych

Pojęcie przedsiębiorstwa rodzinnego

Przedsiębiorstwa rodzinne stanowią jedną z najbardziej popularnych na świecie form prowadzenia biznesu, odgrywają bardzo dużą rolę w gospodarce każdego kraju. Trudno jest zaś w jednoznaczny sposób zdefiniować pojęcie „przedsiębiorstwa rodzinnego”, gdyż w tej kategorii można znaleźć zarówno podmioty małe, średnie jak i duże korporacje międzynarodowe o bardzo różnej formie prawnej [7, s. 9-10].

M. Bertrand i A. Scholar określają, że „firmy rodzinne cechują się koncentracją własności, kontroli oraz utrzymania przez członków rodzin kluczowych pozycji zarządzania nawet po tym, gdy wycofali się założyciele firm” [8, s. 14].

W przeglądzie literatury częstą definicją jaka jest stosowana to definicja zaproponowana przez PriceWaterHouseCoopers, według której przedsiębiorstwo rodzinne to „firma, gdzie co najmniej 51% udziałów należy do rodziny lub ludzi ze sobą spokrewnionych; członkowie rodziny stanowią większość w zarządzie, a właściciele na co dzień zajmują się jej zarządzaniem” [6, s. 9].

Istotą każdego przedsiębiorstwa rodzinnego według A. Winnickiej – Popczyk i W. Popczyk jest występujące sprzężenie zwrotne dwóch czynników – rodzinny i firmy. Wyznacza ono sposób, w jaki funkcjonuje firma, jej cele, systemy wartości w niej panujące, politykę finansową i wiele innych czynników, które generują wiele sprzeczności, zagrożeń i słabości. Wszystkie te czynniki są pochodną faktu, iż członkowie rodziny dzielą pracę i własność, co często jest przyczyną wielu konfliktów [10, s. 20].

W literaturze przedmiotu nie ma jednoznacznego w pełni opisującego określenia „przedsiębiorstwa rodzinnego”, które w opisywałoby wszystkie cechy jakie powinna zawierać firma, która określa się za rodzinną, często to określenie ma charakter umowny.

Charakterystyka przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce

W Polsce problematyka przedsiębiorstw rodzinnych jest głównie powiązana z sektorem małych i średnich przedsiębiorstw, gdyż generują one znaczny udział w polskiej gospodarce, w tym także w liczebności firm rodzinnych. Nie jest to jednak regułą, zdarzają się również wielkie koncerny zarządzane

¹ Prof. dr hab. inż. W. Piekarski, profesor zwyczajny, Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie, Wydział Inżynierii Produkcji, Zakład Logistyki i Zarządzania Przedsiębiorstwem,

² mgr inż. Joanna Rudzińska, doktorantka, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

przez członków jednej rodziny (np. cukiernie A. Bliklego, Grycan, Koral, Black Red White i wiele innych). Szacuje się, że ok. 80 % z 1,8 mln działających w Polsce firm można określić mianem przedsiębiorstwa rodzinnego [3, s. 33]. Są one bardzo ważną częścią gospodarki, mimo iż nie ma dokładnych danych odnoszących się do ich struktury.

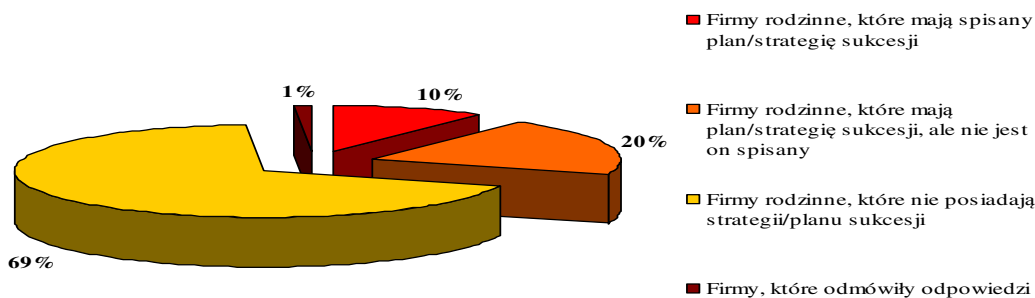
W zależności od przyjętej definicji przedsiębiorstwa rodzinne wytwarzają nawet do 50% PKB danego kraju [10, s.15]. Można oszacować, że polskie firmy rodzinne wytwarzają około 10,4% ogółu polskiego PKB, czyli ponad 121 miliardów złotych. Zatrudniają około 1 mln 300 tys. pracowników, co daje około 21% ogółu wszystkich zatrudnionych przez MMSP [1, s. 27]. W Polsce szacuje się, że ponad jedna trzecia przedsiębiorstw z sektora MMSP to firmy rodzinne [8, s. 7]. Wielkości te nie są precyzyjnie określone, są to wielkości szacunkowe, gdyż „pojęcie przedsiębiorstwa rodzinnego nie jest przedmiotem odrębnych uregulowań prawnych, nie posługuje się nim statystyka” [4, s. 7-8]. Z uwagi na fakt, iż przedsiębiorstwa rodzinne stanowią znaczący udział w gospodarce i ich rola jest bardzo ważna rośnie zainteresowania ich specyfiką i funkcjonowaniem.

Sukcesja i jej znaczenie w polskich przedsiębiorstwach rodzinnych

Sukcesja to „międzypokoleniowy transfer władzy i własności, to jedno z podstawowych kryteriów uznania danego podmiotu za rodzinny” [4, s. 221]. Większość właścicieli firm rodzinnych często pomija zjawisko określane mianem sukcesji. Uważają je za mało istotne, mimo iż przekazanie firmy jest nieuniknione, nie prowadzą żadnych planów związanych z tym procesem. Zjawisko pomijania sukcesji ma kilka źródeł, może być nim, m.in. brak wiedzy na temat jak planować i przeprowadzić proces sukcesji. Według Q. Fleminga jest wiele powodów, dla których przedsiębiorcy zwlekają z przeprowadzeniem procesu sukcesji, głównymi z nich są: planowanie dziedziczenia wywołuje tarcia w rodzinie, właściciele firmy nie mają czasu na planowanie procesu sukcesji, obawa właściciela przed utratą kontroli nad firmą [4, s. 107].

Niewiele firm rodzinnych posiada jakikolwiek plan odnoszący się do procesu sukcesji, według opublikowanego w 2009 roku, *Badania firm rodzinnych. Raportu końcowego* tylko 30% badanych firm rodzinnych posiada plan i opracowało strategię sukcesji, z czego 10% ma ją spisana – Rys. 1. Dane pokazują, iż problem ten jest niedoceniany przez właścicieli firm rodzinnych [1, s. 157].

Niezależnie od rodzaju decyzji jaka zostanie podjęta mianowicie - o przekazaniu firmy w całości, czy części, czy też o całkowitej sprzedaży firmy, ważne jest żeby decyzja była poprzedzona procesem planowania, bez tego nie da się uniknąć konfliktów i zawirowań związanych ze zmianami w firmie [3, s. 34].



Rys. 1. Strategie/plany sukcesji w firmach rodzinnych.

Źródło: Opracowanie na podstawie: Badanie firm rodzinnych. Raport końcowy. Znak sprawy: p/789/8/2008, PARP, Warszawa 2009, s. 157

W procesie sukcesji bardzo ważne jest połączenie przekazywania dwóch odrębnych elementów: władzy i własności. Przekazanie, których powinno nastąpić niemal równocześnie, wiele planów sukcesji zakończyło się niepowodzeniem w skutek nierównoczesnego przekazywania tych dwóch elementów. Ważne jest również, żeby jak najwcześniej wyjaśnić kwestie związane z przekazaniem firmy (przede wszystkim kwestie związane z podatkami, m.in.: podatek od darowizn, spadków, itp.). Duże znaczenie w całym procesie ma również zabezpieczenie finansowe obecnego właściciela firmy, który „wycofuje się” z biznesu oraz określenie jego przyszłej roli w firmie [11, s. 59]. Jeśli wszystko zostanie precyzyjnie zaplanowane i omówione można uniknąć wielu nieporozumień związanych z dokonaniem tak dużej i znaczącej zmiany w firmie.

Sukcesję należy traktować jako jeden ze scenariuszy rozwoju firmy rodzinnej, w każdej firmie postrzegana jest w inny sposób, ale można wyróżnić przykładowe fazy jej przeprowadzenia (Rys. 2), których wystąpienie uzależnione jest od strategii jaką obierze przedsiębiorstwo przygotowujące plan sukcesji.

FAZA SUKESJI	
Przeobliczeniowa	Sukcesor jest jeszcze dzieckiem, ale jest w stałym kontakcie z pracownikami firmy, przez których jest postrzegany jako przyszły właściciel (nie jest to przesądzone).
Wprowadzająca w biznes	Sukcesor, mimo iż nie jest jeszcze dorosły, zaczyna uzyskiwać świadomość związku między rodziną a biznesem
Wprowadzająca, funkcjonalna	Czasowe zatrudnienie sukcesora w firmie, zdobywanie doświadczenia w innych przedsiębiorstwach, budowa kapitału edukacyjnego.
Funkcjonalna	Rozpoczęcie przez sukcesora pełnoetatowej pracy w firmie, zdobywanie doświadczenia w pracy w różnych działach i komórkach organizacyjnych na stanowiskach niekierowniczych
Zaawansowana, funkcjonalna	Awans sukcesora w hierarchii stanowisk, zwiększenie zakresu odpowiedzialności.
Wczesna sukcesja	Przejęcie władzy nad firmą przez sukcesora, ale "nowy szef" znajduje się nadal pod kontrolą poprzednika.
Dojrzała sukcesja	Stopniowe wycofanie się poprzednika, przejęcie pełnej kontroli i odpowiedzialności przez sukcesora.

Rys. 2. Opis faz sukcesji w firmie rodzinnej.

Źródło: Opracowanie na podstawie: Lis Dagmara: Rozwój firm rodzinnych w Polsce, w: (red.) Sułkowski Ł. Firmy rodzinne – determinanty funkcjonowania i rozwoju. Współczesne aspekty zarządzania, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, Tom XII, Zeszyt 6, Łódź 2011, s. 60

Wiele firm swój sukces zawdzięcza przyjętemu systemowi wartości, który stanowi zbiór reguł i zasad jakie obowiązują w przedsiębiorstwie, są to także postawy etyczne – moralne członków rodziny zaangażowanych w pracę w firmie rodzinnej. Stanowiąc mogą one następujące zasady [5, s. 16]:

- utrzymanie rodzinnego charakteru firmy i przekazanie jej następnym pokoleniom,
- przywiązanie członków rodziny do firmy, ich lojalność, pracowitość, zaangażowanie w sprawy firmy,
- kultywowanie tradycji rodzinnych,
- wiara w siebie i upór w dążeniu do wytyczonego celu,
- wierność obranej branży, gałęzi.

Problem zmiany pokoleniowej – sukcesji – pojawia się w firmie najczęściej w fazie dojrzałości (odnosi się to zarówno do sytuacji właściciela jak i firmy), w tym momencie niezbędnym działaniem jest podjęcie decyzji o przyszłości przedsiębiorstwa. Wszystko zależy od właściciela firmy jakie podejmie decyzje i działania, niektóre z nich mogą skutkować utratą rodzinnego charakteru przedsiębiorstwa, bądź nawet zaprzestania jego działalności. Zmiana właściciela w każdym przedsiębiorstwie przebiega w odmienny sposób i zależy od szeregu czynników: m.in. od faktu, czy jest wyznaczony „następca”, bądź w przypadku sprzedaży firmy – znalezienie kontrahenta, od czasu jaki zajmie tzn. „przyuczenie” następcy oraz zasadnicza sprawa związana z przekazaniem własności – czyli zabezpieczenie finansowe obecnego właściciela [2, s. 33].

Najważniejsze jest ażeby nie zwlekać z podjęciem działań zmierzających do dokonania zmiany pokoleniowej, zbyt późne działanie może znacznie utrudnić, bądź nawet uniemożliwić dokonanie zmiany.

Podsumowanie

Problematyka przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce nie jest w wystarczający sposób zbadana, zwłaszcza zagadnienia związane z sukcesją w firmie rodzinnej. W literaturze przedmiotu mało jest opracowań w tej dziedzinie. Tematyka sukcesji była przez lata celowo pomijana w analizach naukowych, było to spowodowane faktem, iż w polskich realiach zdecydowana większość firm rodzinnych to przedsiębiorstwa stosunkowo „młode” – tzw. firmy pierwszego pokolenia – założycieli, których powstanie było wynikiem transformacji systemowych lat 90-tych zeszłego stulecia. Sukcesja sama w sobie jest procesem długim i wieloetapowym. Dopiero obecnie nabiera ona znaczenia, gdyż wiele firm już stanęło lub w bliskim okresie stanie przed problemem przekazania władzy, wiedzy oraz własności.

Każda firma rodzinna w odrębny sposób wyznacza sobie określone cele jakie chce osiągnąć. Niektóre z nich to dążenie do przetrwania i umocnienia firmy, zachowania jej niezależności gospodarczej i finansowej, mogą być też cele związane z maksymalizacją zysku lub ze wzrostem produktywności.

Prawidłowo przeprowadzony proces sukcesji warunkuje dalszy rozwój firmy, zaś brak podjęcia działań w tym zakresie często prowadzi do upadku firmy. Okres w jakim następuje zmiana pokoleniowa w przedsiębiorstwie można nazwać czasem „próby”, gdyż to od jego przeprowadzenia zależy powodzenie

dalszych lat działalności, prawidłowy wybór „następcy” sprawi, że firma będzie się rozwijać, pomyłka w tym zakresie może skończyć się dla firmy tragicznie. Dlatego tak ważne jest, ażeby firmy rodzinne w odpowiednim momencie uświadomiły sobie jak ważny to proces i w porę dokonały zmiany pokoleniowej.

Streszczenie

W artykule przedstawiono charakterystykę i specyfikę polskich przedsiębiorstw rodzinnych. Przedstawiony został charakterystyczny dla nich proces sukcesji oraz jego znaczenie dla polskich przedsiębiorstw rodzinnych. Podjęta została próba analizy uwarunkowań sukcesji oraz określenia jej kluczowych czynników. Przedstawiony proces należy do jednych z najważniejszych etapów w funkcjonowaniu firmy rodzinnej o jego wadze świadczy fakt, iż nieprawidłowo, bądź zbyt późno przeprowadzony może prowadzić do kryzysu w firmie, bądź nawet do jej upadku.

The importance of the process of succession in the Polish family businesses

Abstract

The article presents the characteristics and specificity of Polish family businesses. Characteristic is presented to them the process of succession and its significance for the Polish family businesses. Attempt is made to analyze determinants of succession and determine the key factors. The present process is one of the most important steps in the functioning of a family business with his weight by the fact that it improperly, or performed too late can lead to a crisis in the company, or even to its fall.

Bibliografia

- [1]. Badanie firm rodzinnych. Raport końcowy. Znak sprawy: p/789/8/2008, PARP, Warszawa 2009
- [2]. Bielawska A.: Zmiany pokoleniowe w przedsiębiorstwie, w: Uwarunkowania rynkowe rozwoju mikro, małych i średnich przedsiębiorstw – mikrofirma 2011. Tworzenie i zarządzanie, Uniwersytet Szczeciński Zeszyty Naukowe nr 638, Ekonomiczne Problemy Usług nr 63, Szczecin 2011
- [3]. Budzeń Dariusz M., Kuc P., Majewski M.: Zjawisko sukcesji, „Gazeta MSP” nr 12 (92) 2009
- [4]. Fleming Q: Tajniki przetrwania firmy rodzinnej. Wyd. One Press Small Business, 2000 7 Safin K.: Przedsiębiorstwa rodzinne – istota i zachowania strategiczne, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007
- [5]. Jeżak J., Popczyk W., Winnicka – Popczyk A., Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój, Difin, Warszawa 2000
- [6]. Skuteczne działanie. Badanie przedsiębiorstw rodzinnych 2007/08, PriceWaterHouseCoopers, październik 2007

- [7]. Sułkowski Ł.: Definicje i typologie małych firm rodzinnych – wnioski z badań w: (red.) Sułkowski Ł. Firmy rodzinne – determinanty funkcjonowania i rozwoju. Współczesne aspekty zarządzania, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, Tom XII, Zeszyt 6, Łódź 2011
- [8]. Surdej A., Wach K., Przedsiębiorstwa rodzinne wobec wyzwań sukcesji, Difin, Warszawa 2010
- [9]. Truskolaska M.: Zarządzanie sukcesją własności i władzy w przedsiębiorstwie rodzinnym, w: (red.) Kowalczewski W., Matwiejczuk W., Zarządzanie organizacjami. Diagnoza i sposoby rozwiązywania problemów, Difin, Warszawa 2008
- [10]. Winnicka – Popczyk A., Popczyk W., Firma rodzinna w gospodarce rynkowej, [w:] (red.) Jeżak J., Popczyk W., Winnicka – Popczyk A., Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój, Difin, Warszawa 2004
- [11]. Winnicka – Popczyk A., Popczyk W., Główne problemy przedsiębiorstw rodzinnych w gospodarce amerykańskiej, [w:] (red.) Jeżak J., Popczyk W., Winnicka – Popczyk A., Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój, Difin, Warszawa 2004