

Adrianna Lewandowska
Wydział Zarządzania
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Bariery w zarządzaniu zmianą sukcesyjną w polskich firmach rodzinnych

Streszczenie

Zarządzanie zmianą w zmieniających się i niepewnych warunkach rynkowych jest zadaniem o coraz większym znaczeniu. To wyzwanie staje się szczególnie istotne w zarządzaniu firmą rodzinną. Firma rodzinna jest ukierunkowana na długookresowy wzrost wartości przedsiębiorstwa. Intencją założycieli jest często zagwarantowanie trwałego rozwoju firmy w długiej perspektywie. Aby móc rozwijać ten długowieczny potencjał, firmy rodzinne muszą sobie poradzić ze zmianami generacyjnymi, które należą do najtrudniejszych zmian. Sukcesja w przedsiębiorstwie rodzinnym jest procesem trudnym, złożonym i wieloaspektowym – istnieje wiele barier, których pokonanie jest niewątpliwie w tym procesie. Autorka w niniejszym artykule analizuje wyniki badań, na podstawie których można wyszczególnić najważniejsze wyzwania i bariery w sukcesji polskich firm.

Słowa kluczowe: przedsiębiorstwo rodzinne, sukcesja, zarządzanie zmianą sukcesyjną, bariery w procesie sukcesji.

powinno znaleźć nowych właścicieli². W Polsce temat zmian sukcesyjnych jest wciąż stosunkowo nowy i wynika z młodej gospodarki wolnorynkowej, gdy została założona większość z „najstarszych” firm rodzinnych. Właśnie teraz, po 25 latach transformacji gospodarczej, zbliżamy się do pierwszej największej zmiany pokoleniowej. Przy Ministerstwie Gospodarki w kwietniu 2013 r. utworzono Krajową Radę Przedsiębiorczości, która kwestię utrzymania ciągłości przedsiębiorstw rodzinnych postrzega jako proces niezwykle ważki w stabilizacji gospodarczej.

W literaturze przedmiotu panuje zgodność co do tego, czym jest proces sukcesji. Jest to „przekazanie własności i władzy przez aktualnego właściciela wybranemu następcy”³. Natomiast za zakończoną zmianę sukcesyjną traktuje się taki proces⁴:

- w wyniku którego przedsiębiorstwo pozostaje w rękach rodziny bliższej lub dalszej,
- w wyniku którego przedsiębiorstwo jest zarządzane przez przedstawicieli rodziny (choć może być zarządzane przez menedżera zewnętrznego),
- który nie osłabia spójności rodziny,
- który pozwala na realizowanie w dłuższym okresie założonych celów biznesowych.

Proces sukcesji jest niezwykle trudny i jego właściwe przeprowadzenie silnie rzutuje na dalszą działalność przedsiębiorstwa. W wielu przypadkach proces ten staje się kluczowy nawet w kontekście dalszej egzystencji rynkowej. Mimo jego złożoności polscy właściciele przedsiębiorstw rodzinnych zdają się nie dostrzegać wagi zmiany sukcesyjnej, a co się z tym wiąże – nieświadomie zmniejszają szanse przetrwania⁵.

Wyzwania i trudności związane ze zmianą sukcesyjną w przedsiębiorstwach rodzinnych w większości przypadków przy podjęciu odpowiednich kroków mogą zostać rozwiązane lub całkowicie wyeliminowane. Aby wysiłki wcześniejszych pokoleń włożone w rozwój firmy rodzinnej nie poszły na marne, należy dokładnie zaplanować sukcesję oraz przeanalizować potencjalne bariery, co zmniejszy prawdopodobieństwo upadku biznesu po przejęciu władzy przez następną generację.

² I. Mandl, *Overview of Family Business Relevant Issues*, Austrian Institute for SME Research; Wiedeń 2008.

³ J. Jeżak W. Popczyk A. Winnicka-Popczyk, *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa 2004, s. 59.

⁴ Por.: K. Safin, J. Pluta, *Stan i kierunki badań nad procesami sukcesyjnymi w Polsce i na świecie*, w: *Firmy Rodzinne – wyzwania globalne i lokalne*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2013, tom XIV, zeszyt 6, część I, Wydawnictwo SAN, Łódź 2013, s. 11–16.

⁵ Badania w zakresie przebiegu procesów sukcesyjnych były prowadzone w Polsce na przestrzeni ostatnich lat przez: Ł. Sułkowskiego, A. Marjańskiego, A. Winnicką-Popczyk, W. Popczyka oraz A. Surdeja, K. Wacha i K. Safina. Informacji na ten temat dostarcza również raport przygotowany przez TNS Pentor na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości.

elektronicznej oraz papierowej wśród wyspecyfikowanej wcześniej grupy badawczej przedsiębiorstw rodzinnych. W badaniu ilościowym uzyskano odpowiedzi od 332 respondentów. Większość respondentów stanowili właściciele (seniorzy) – 250 osób, natomiast 82 ankietowanych było potencjalnymi sukcesorami.

Trzecim etapem badań były **badania jakościowe**. Jako pierwsze zostały przeprowadzone warsztaty diagnostyczne, których celem było zweryfikowanie i pogłębienie wyników badań ilościowych, jak również określenie praktyczności projektowanych narzędzi treningowych i szkoleniowych. Wzięły w nich udział 62 osoby z firm rodzinnych: 22 właściciele, 18 sukcesorów, 13 kluczowych pracowników oraz 9 pracowników HR.

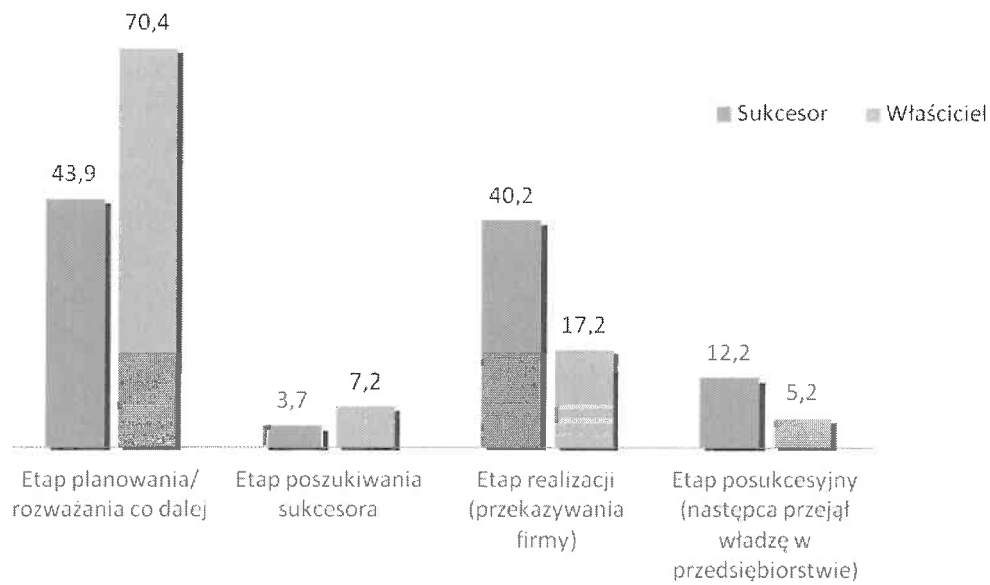
Ostatnią formą badań jakościowych były **wywiady pogłębione**, które zostały przeprowadzone przez ekspertów projektu w styczniu oraz lutym 2013 roku. Celem ich było uszczegółowienie i pogłębienie analizy procesu sukcesji z perspektywy właściciela, sukcesorki/sukcesora, pracowników spoza rodziny oraz pracowników działu kadr/HR. Wywiady miały charakter nie tylko poznawczy, ale też osobisty, gdyż polegały zarówno na poznaniu opinii na temat samego procesu sukcesji, jak i jego sfery emocjonalnej. W wywiadach wzięły udział 22 osoby z firm rodzinnych, w tym: 2 właściciele, 3 sukcesorów, 7 kluczowych pracowników oraz 10 pracowników HR.

Analizując wyniki wszystkich trzech rodzajów badań, należy zauważyć silne zróżnicowanie opinii osób bezpośrednio zaangażowanych i reprezentujących dwa pokolenia firmy rodzinnej: właścicieli i sukcesorów, z tego też względu przedstawienie wyników badań zostało przeprowadzone z uwzględnieniem tych punktów widzenia.

4. Główne bariery utrudniające proces zarządzania zmianą sukcesyjną

Zarówno właściciele, jak i sukcesorzy sądzą, że sukcesja to na tyle ważny proces, że nie powinien być pozostawiony samemu sobie, lecz z góry zaplanowany i zarządzany.

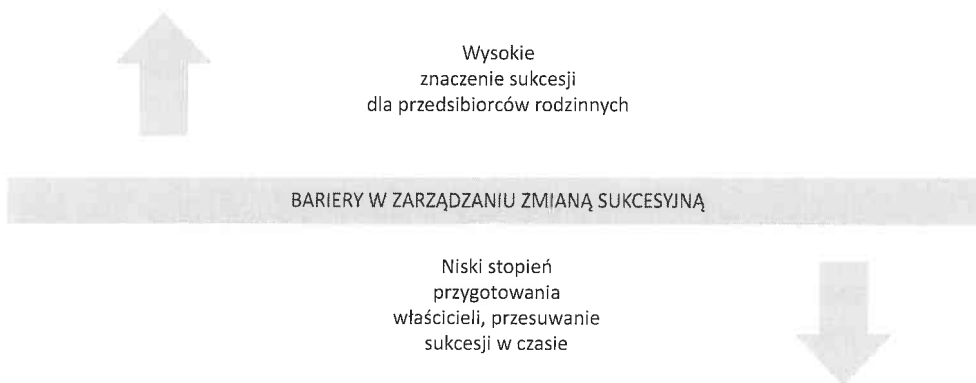
Rysunek 2. Etap sukcesji w firmach rodzinnych (w %)



Źródło: dane z badań: *Kody wartości – efektywna sukcesja w polskich firmach rodzinnych*.

Pogłębiona analiza wyników badań projektowych odpowiada na to pytanie (rysunek 3).

Rysunek 3. Występowanie barier w zarządzaniu zmianą sukcesyjną



Źródło: opracowanie własne.

rodziny i w gronie wszystkich interesariuszy firmy. Właściwie zaplanowany proces komunikacji może znacząco poprawić jakość procesu zmian między generacjami.

Bariera określonych kryteriów wyboru sukcesora

Wybór właściwego następcy jest jedną z najtrudniejszych decyzji dla pokolenia seniorów. Podstawowy problem: komu przekazać firmę rodzinną, wywołuje poważny dylemat. Z jednej strony senior może opierać się na kryterium systemu biznesowego i wybrać na następcę osobę, dzięki której firma będzie dobrze prosperować. Z drugiej strony, opierając się na systemie rodzinnym, może z powodu powiązań emocjonalnych chcieć przekazać ją za wszelką cenę osobie, z którą jest najbardziej związany⁷. Prawa do dziedziczenia firmy rodzinnej ma każdy członek rodziny, bez względu na to, czy pracuje w rodzinnym biznesie, jakie ma kwalifikacje i w jakim stopniu angażuje się w pracę. Taka sytuacja stanowi bardzo poważne zagrożenie dla procesu sukcesji, ponieważ nieumiejętne zarządzanie firmą przez nowe pokolenie, które nie miało wcześniej styczności z przedsiębiorstwem, może doprowadzić do jego bankructwa. Poza tym problem sukcesji może być źródłem destabilizacji, a nawet upadku przedsiębiorstwa, jeśli zbyt wielu krewnych będzie współwłaścicielami przedsiębiorstwa i nie wyłoni się jedna osoba posiadająca większość własności, zdolna do sprawowania kontroli nad podmiotem⁸.

Na podstawie wyników badań można stwierdzić, że w przedsiębiorstwach rodzinnych dominuje model sukcesji opartej na następnym pokoleniu w rodzinie właściciela. Płeć i zwłaszcza starszeństwo są czynnikami pierwszoplanowymi. Starszeństwo jako kryterium wyboru wskazuje 32% sukcesorów na równi z dobrym przygotowaniem zawodowym. Na inne kryteria wskazują właściciele. Z ich perspektywy dobre przygotowanie zawodowe kandydata jest podstawowym czynnikiem wyboru przyszłego właściciela spośród członków rodziny. Wybór następcy koncentruje się zatem na dzieciach właścicieli, którzy w ogóle wybory potencjalnych kandydatów zawężają praktycznie do swoich dzieci. W 40% preferują najstarszego syna, a w 17% – najstarszą córkę.

Większość badanych nie ma jednak zdefiniowanych konkretnych kryteriów, na podstawie których jest dokonywany wybór potencjalnego sukcesora. Ponadto

⁷ Ł. Sułkowski, A. Marjański, *Firmy Rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2009, s. 42–46.

⁸ Ł. Sułkowski, *Organizacja a rodzina. Więzy rodzinne w życiu gospodarczym*, Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2004, s. 167.

Zgodnie zauważają, że proces ten wiąże się z pewną obawą przed stratą tego, co udało się wypracować seniorom, jak np. relacje z klientami czy pozycja na rynku. Właściciele obawiają się decyzji jako takiej, wypierają konieczność jej podjęcia i chętnie przekładają myślenie o niej „na później”. Czują się młodo – niezależnie od wieku. Wyraźnie akcentowaną kwestią jest też lęk o to, czy następcy sobie „poradzą”, nie „zmarną” okazji, ale też czy będą chcieli korzystać z doświadczeń odchodzących i czy w ogóle będą chcieli wejść do firmy. Sukcesorzy z kolei boją się najbardziej tego, że zawiodą, nie podołają obowiązkowi, nie sprostają wymaganiom. Czują silną presję zarówno rynkową, jak i wewnętrzną. Nie chcieliby być porównywani do rodziców. Czują jednak, że mogą wnieść do firmy świeże spojrzenie, entuzjazm, chęć działania, innowacyjność, a przy okazji deklarują chęć odpłacenia rodzicom za ich trud i poświęcenie. Prawdopodobnie dlatego większość badanych sukcesorów deklarowała, że chęć działania jest większa niż obawy. Pracownicy spoza rodziny mają obawy, jak zmiana właściciela wpłynie nie tylko na firmę i jej kondycję, ale także personalnie na nich. Chcieliby, aby utrzymała się kultura firmy oraz wartości, które ją dotychczas cechowały⁹.

Właściciele kojarzą sukcesję raczej jako „oddawanie” odpowiedzialności, władzy, majątku, a nie jako „otrzymywanie” wolności, czasu, swobody. Zwiększenie harmonii między „dawaniem i otrzymywaniem” może zwiększyć poczucie rozumienia procesu.

Bariera zarządcza

Brak wspólnej wizji właściciela i sukcesora odnośnie do dalszego rozwoju firmy jest dużym utrudnieniem procesu sukcesyjnego. Nestorzy nie uzgadniają z potencjalnymi sukcesorami wizji prowadzenia przedsiębiorstwa, co w późnym czasie może skutkować całkowitą zmianą w przedsiębiorstwie – ważne jest wspólne zdefiniowanie zarówno strategii rynkowej (potencjał zewnętrzny), jak i konstytucji rodziny (potencjał wewnętrzny) tak, aby kwestie sporne były znane od początku i mogły być przedyskutowane. Tego samego oczekiwaliby również pracownicy przedsiębiorstwa, którzy wyrażają obawy związane z przejściem odpowiedzialności przez nowego menedżera. Ważne z ich punktu widzenia było określenie strategii długoterminowej, która z jednej strony byłaby kontynuacją myślenia założycieli, ale z drugiej strony – odzwierciedlała

⁹ Patrz także: w: A. Lewandowska, A. Hadryś-Nowak, *Wybrane aspekty psychologiczne w procesie sukcesji polskich przedsiębiorstw rodzinnych*, w: A. Marjański (red.), *Firmy rodzinne: współczesne wyzwania przedsiębiorczości rodzinnej. Kierunki i strategie rozwoju*, Wydawnictwo Społecznej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Łódź 2012, s. 43–57.

Bibliografia

1. Cadieux L., *Succession in small and medium-sized family businesses: toward a typology of predecessor roles during and after instatement of the successor*, „Family Business Review” 2007, vol. 20, no 2, June.
2. Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A., *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa 2004.
3. Lewandowska A., Hadryś-Nowak A., *Wybrane aspekty psychologiczne w procesie sukcesji polskich przedsiębiorstw rodzinnych*, w: A. Marjański (red.), *Firmy rodzinne: współczesne wyzwania przedsiębiorczości rodzinnej. Kierunki i strategię rozwoju*, Wydawnictwo Społecznej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Łódź 2012, s. 43–57.
4. Mandl I., *Overview of Family Business Relevant Issues*, Austrian Institute for SME Research, Wiedeń 2008.
5. Safin K., Pluta J., *Stan i kierunki badań nad procesami sukcesyjnymi w Polsce i na świecie*, w: *Firmy Rodzinne – wyzwania globalne i lokalne*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom XIV, zeszyt 6, część I, Wydawnictwo SAN, Łódź 2013.
6. Sułkowski Ł., Marjański A., *Firmy Rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2009.
7. Sułkowski Ł., *Organizacja a rodzina. Więzy rodzinne w życiu gospodarczym*, Wydawnictwo TNOIK „Dom Organizatora”, Toruń 2004.
8. Wach K., *Support for Business Succession in the European Union*, Cracow University of Economics Discussion Papers, „MPRA Paper” 2010, no. 31399, Kraków 2010.