

Malwina Szczepkowska

PROCES SUKCESJI W POLSKICH FIRMACH RODZINNYCH

Wstęp

Firmy rodzinne są jednym z fundamentów światowej gospodarki. Ich tworzenie, funkcjonowanie i upadek ma duży wpływ zarówno na rozwój gospodarki krajowej jak i globalnej. Długoterminowa perspektywa prowadzenia przedsiębiorstwa przez przyszłe pokolenia, a także łączenie funkcji rodzinnych z menedżerskimi nadaje takim podmiotom wyraźną identyfikację¹.

Przedsiębiorstwa rodzinne są najstarszym i coraz popularniejszym sposobem prowadzenia biznesu. W USA firmy rodzinne to prawie 90% wszystkich przedsiębiorstw, które wytwarzają od kilkunastu do ponad 40% PKB². Według badań z Grand Thorton z 1999 roku³, w Unii Europejskiej jako firmy rodzinne postrzega swoje przedsiębiorstwo od 41% do 80% europejskich właścicieli, a ich udział w narodowym PKB wynosi od 45% do 65%⁴.

¹ Por. Ł. Sułkowski, A. Marjański, *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Poltext, Warszawa 2009, s. 9.

² Por. M.C. Shaker, J.H. Astrachan, *Myths and Realities: Family Businesses' Contribution to the US Economy – A Framework for Assessing Family Business Statistic*, „Family Business Review” 1996, Vol. 9, No. 2, s. 107–119.

³ Ł. Sułkowski, *Kapitał ludzki w przedsiębiorstwie rodzinnym*, zasoby Internetu: mikro.univ.szczecin.pl/bp/pdf/59/5.pdf, s. 1.

⁴ Por. Ł. Sułkowski, A. Marjański, *Determinanty przedsiębiorczości w biznesach rodzinnych – badania empiryczne*, w: *Przedsiębiorczość i innowacyjność. Wyzwania współczesności*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1116, Wrocław 2006, s. 349; K. Safin, *Przedsiębiorstwo rodzinne – ujęcie modelowe*, w: *Zarządzanie i Marketing 10*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej

Jak podaje „Rzeczpospolita”, wśród polskich przedsiębiorstw zamieszczonych na „Liście 2000” co dziesiąta firma uznaje się za biznes rodzinny, a wśród sektora MSP jest ich zdecydowana większość. Badacze mówią nawet o 90% podmiotów wśród przedsiębiorców mikro określających siebie jako firmy rodzinne⁵.

Polskie firmy rodzinne nie zawsze chętnie utożsamiają się z biznesem rodzinnym, kojarząc go z niewielkim przedsięwzięciem, nieprofesjonalnie prowadzonym. Stale jednak powiększa się grupa przedsiębiorstw podkreślających swój rodzinny rodowód⁶. Szczególnie dotyczy to dużych firm, które odniosły znaczny sukces na rynku (np. ITI, Solar Bus & Coach, Roleski, Duda, Bracia Krzanowscy – Fakro).

Problem sukcesji jest najbardziej charakterystyczny dla zarządzania firmą rodzinną. W wielu definicjach podkreśla się, że jest to immanentny element takiego podmiotu. Dla samych firm sukcesja jest kwestią, która determinuje ich dalsze istnienie i rozwój.

Znaczenie sukcesji w polskich przedsiębiorstwach rodzinnych będzie wzrastało w związku ze zbliżającą się zmianą pokoleniową w firmach założonych w okresie transformacji gospodarczej. Według badań PARP przeprowadzonych w latach 2008–2010 (1610 podmiotów), nawet 2/3 firm deklaruje chęć przekazania władzy następnemu pokoleniu, a z raportu PricewaterhouseCoopers z 2008 roku (1454 firmy w 29 krajach) wynika, że w ciągu najbliższych pięciu lat w 25% polskich firm rodzinnych nastąpi proces sukcesji⁷.

Jak wskazują badania, około 70% przedsiębiorstw rodzinnych jest likwidowanych lub przejmowanych przez firmy zewnętrzne po odejściu osoby założyciela. Udana sukcesja gwarantuje zatem zachowanie rodzinnego charakteru firmy⁸.

we Wrocławiu nr 800, Wrocław 1998, s. 77; Ł. Sułkowski, *Przedsiębiorczość w firmach rodzinnych*, w: *Przedsiębiorczość i innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw – wyzwania współczesności*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1030, Wrocław 2004, s. 465.

⁵ Por. J. Żukowska, *Polskie firmy rodzinne a kryzys*, zasoby Internetu: www.firmyrodzinne.pl/index.php/polskie-firmy-rodzinne-a-kryzys, s. 1.

⁶ Por. Ł. Sułkowski, A. Marjański, *Firmy rodzinne...*, s. 54.

⁷ Por. *Znaczenie firm rodzinnych dla polskiej gospodarki*, PARP, Warszawa 2010, zasoby Internetu: www.parp.gov.pl; „Businessfamilies Magazine”, 2008 summer, zasoby Internetu: www.pwc.co.uk/pdf/business_families_summer_2008.pdf-846k; *Skuteczne działanie*, Raport PricewaterhouseCoopers, zasoby Internetu: <http://www.pwc.com/pl/pl/publikacje/publikacje-2008.jhtml>.

⁸ Por. Ł. Sułkowski, A. Marjański, *Firmy rodzinne...*, s. 54.

1. Przebieg sukcesji w firmach rodzinnych

Planowanie sukcesji jest złożonym procesem opracowywania i realizacji strategicznego planu przekazania własności i władzy przez aktualnego właściciela (lub właścicieli) firmy rodzinnej wybranemu następcy, który będzie w stanie zapewnić kontynuację i rozwój rodzinnego przedsięwzięcia zgodnie z ustaloną strategią⁹.

W procesie sukcesji bardzo ważne jest połączenie przekazania dwóch oddzielnych elementów: władzy i własności. Wiele planów sukcesji kończy się niepowodzeniem, ponieważ te dwa procesy nie przebiegają jednocześnie. W sukcesji ważne jest również wyjaśnienie takich kwestii, jak podatki (np. podatek od darowizn, spadku), zabezpieczenie finansowo-emerytalne wycofującego się właściciela czy określenie jego roli w „nowej” firmie¹⁰.

Według S. Goldsteina, sukcesja władzy składa się z czterech faz¹¹:

- a) **inicjacji** – okresu, gdy dzieci lub potencjalni sukcesorzy zapoznają się z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa rodzinnego;
- b) **selekcji** – w trakcie której dokonuje się oceny oraz wyboru przyszłych liderów wśród młodego pokolenia, biorąc pod uwagę ich zaangażowanie i umiejętności;
- c) **edukacji** – gdy cała uwaga jest skupiona na rozwijaniu umiejętności przyszłych sukcesorów;
- d) **sukcesji właściwej** – gdy następuje proces przekazania młodym sukcesorom wszelkich praw i obowiązków (władzy).

Wymienione fazy powinny współhistnieć z sukcesją własności, w trakcie której właściciele podejmują decyzje co do¹²:

- a) liczby nowych sukcesorów i struktury ich udziałów;
- b) sposobu przeprowadzenia transferu własności, która może być przeprowadzona na kilka sposobów.

⁹ J. Jeżak, W. Popczyk, A. Winnicka-Popczyk, *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa 2004, s. 59.

¹⁰ Por. *ibidem*.

¹¹ Por. *ibidem*, s. 60; J. Jamer, *Sukcesja własności i władzy w firmie rodzinnej*, zasoby Internetu: http://firmyrodzinne.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=71:sukcesja-wasnoci-i-wadzy-w-firmie-rodzinnej&catid=45:artykuly&Itemid=57.

¹² J. Jeżak, W. Popczyk, A. Winnicka-Popczyk, *op.cit.*, s. 61.

Pierwszym sposobem przekazania własności jest **darowizna**, która wiąże się z zapłatą wysokich podatków, a ich wysokość jest uzależniona od stopnia pokrewieństwa i wartości przekazanego majątku.

Drugą formą transferu własności jest przekazanie firmy rodzinnej w drodze **spadku**, co może nastąpić dopiero po śmierci właściciela. Z punktu widzenia właściciela jest to rozwiązanie korzystne, gdyż z reguły chce on jak najdłużej odsunąć od siebie myśl o przekazaniu własności następnym pokoleniom. W rzeczywistości jest bardzo niekorzystne i to zarówno dla sukcesora jak i dla firmy, gdyż wiąże się z radykalnymi i niespodziewanymi zmianami, które mogą zachwiać firmą.

Trzecią formą przekazania własności jest **wykup firmy** przez członków rodziny, zarząd lub zespół pracowniczy. Jest to najtrudniejsza z dróg, może jednak gwarantować pełną satysfakcję wszystkim stronom. Na podstawie tylko jednej transakcji nowi właściciele przejmują własność oraz kontrolę nad firmą.

Własność może być również przekazana przez **dystrybucję udziałów przedsiębiorstwa wśród pracowników** nienależących do rodziny. Właściciel chce wycofać swój kapitał i przejść na emeryturę. Może zastosować taką drogę również w celu motywacji załogi, zatrzymania w firmie najlepiej rokujących pracowników czy pozyskania dodatkowego kapitału przez emisję akcji firmy¹³.

Ostatnią, najprostszą możliwością jest przekazanie własności przez **sprzedaż udziałów firmy rodzinnej osobom trzecim**. Pod względem biznesowym jest to zwykła transakcja kupna-sprzedaży, natomiast z punktu widzenia rodziny jest to utrata firmy.

Planowanie sukcesji, prawidłowo opracowane i zrealizowane, ma zagwarantować przetrwanie i rozkwit firm rodzinnych w rękach następnego pokolenia. Przedsiębiorcy rodzinni muszą się przekonać, że sukcesja nie jest zagrożeniem ich dotychczasowej pozycji oraz dorobku, ale przyszłością firmy, która oddana w ręce wykwalifikowanych przedstawicieli młodszego pokolenia może się dalej rozwijać, osiągając sukces, o którym jej założyciele nawet nie marzyli¹⁴.

¹³ Por. J. Jamer, *op.cit.*

¹⁴ Por. *ibidem.*

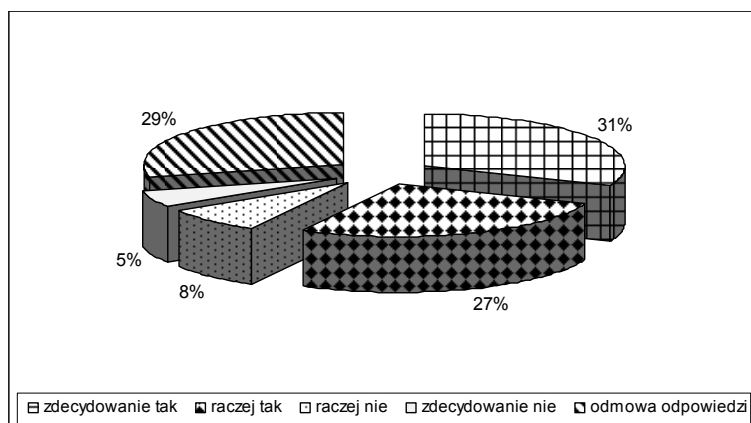
2. Sukcesja w opinii polskich przedsiębiorców rodzinnych

Sukcesja rodzinna jest jednym z najważniejszych przejawów funkcjonowania *family business*. Udana sukcesja jest bardzo ważnym procesem, gdyż od niej zależy rozwój i przyszłe funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Znaczną część badań prowadzonych przez PARP w latach 2008–2010 poświęcono więc tej tematyce¹⁵.

Problem oceny już dokonanych sukcesji wynika z tego, że w Polsce jest tylko 15% firm rodzinnych, w których doszło do transferu pokoleń. Większość polskich przedsiębiorstw prywatnych powstała po 1989 roku, a średnia długość istnienia firmy rodzinnej to 14 lat. Obecni właściciele firm rodzinnych odkładają moment rozpoczęcia przygotowań do sukcesji na bliżej nieokreśloną przyszłość.

Jak pokazują badania, większość respondentów myśli o przekazaniu swojej firmy następnemu pokoleniu, w tym 31% w sposób zdecydowany wyraża wolę sukcesji. Część badanych (29% respondentów) nie podjęła jeszcze w tej sprawie decyzji, a tylko co dziesiąte przedsiębiorstwo nie zamierza uruchamiać procesów sukcesyjnych. Wyniki zaprezentowano na wykresie 1.

Wykres 1. Ocena chęci przekazania firmy rodzinnej następnemu pokoleniu



Źródło: *Znaczenie firm rodzinnych dla polskiej gospodarki*, PARP, Warszawa 2010, zasoby internetu: www.parp.gov.pl.

¹⁵ *Sukcesja w polskich firmach rodzinnych*, zasoby Internetu: http://www.ipbbs.org.pl/pl/119/biuletyn_2010/?biuletyn_id=72&artykul_id=1142; *Znaczenie firm rodzinnych dla polskiej gospodarki*, PARP, Warszawa 2010, zasoby Internetu: www.parp.gov.pl.

Wyniki te pokazują, że to właśnie sukcesja jest najbardziej prawdopodobnym scenariuszem rozwoju firm rodzinnych w Polsce. Warto również zwrócić uwagę, że wola sukcesji jest zdecydowanie silniejsza w firmach z tradycjami: im dłużej firma jest na rynku, tym częściej wyraża zdecydowaną chęć przekazania przedsiębiorstwa następnemu pokoleniu. W firmach najmłodszych (do trzech lat) zdecydowany zamiar sukcesji wyrażało 22% badanych; w przedsiębiorstwach istniejących na rynku od 6 do 11 lat odsetek ten wzrósł do 27, a w najstarszej grupie przedsiębiorstw (powyżej 20 lat) osiągnął 49¹⁶.

Zależność między długością istnienia na rynku firmy rodzinnej a wolą sukcesji może wynikać z poczucia stabilizacji oraz z tego, że przekazanie firmy następcom jest obciążone tym mniejszym ryzykiem, im firma dłużej działa na rynku. Sukcesor otrzymuje względnie stabilny podmiot o ugruntowanej pozycji rynkowej¹⁷.

Ponad 2/3 przedsiębiorców myślących o przekazaniu firmy następnym pokoleniom wiąże sukcesję z określoną osobą lub osobami. Jako przyszli sukcesorzy w pierwszej kolejności były wskazywane dzieci, a w drugiej kolejności – osoby z dalszej rodziny.

Co drugi sukcesor pracuje obecnie w przedsiębiorstwie, którego właścicielem ma zostać w przyszłości, przy czym 41% jest zatrudnionych na podstawie oficjalnej umowy, a pozostali świadczą pracę na rzecz przedsiębiorstw w nieformalny sposób. Część badanych (29%) zadeklarowała, że potencjalni sukcesorzy obecnie nigdzie nie pracują, co może wywoływać najwięcej obaw. W przypadku osób niepracujących trudno jest mówić o zdobywaniu doświadczenia zawodowego, a tym samym przygotowaniu następcy do objęcia kluczowej roli w firmie¹⁸.

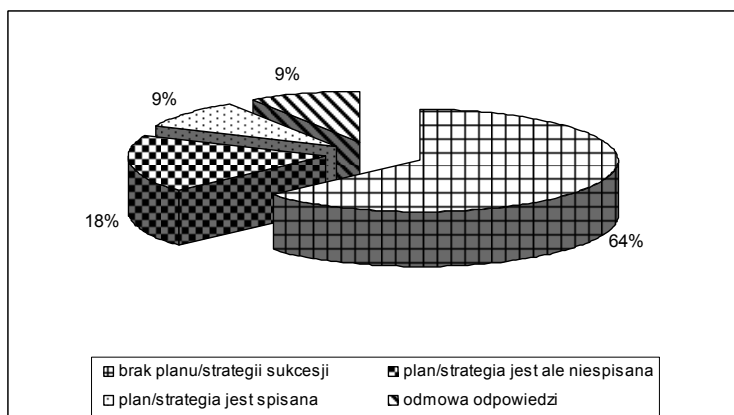
Choć dwie trzecie firm rodzinnych wyraża chęć przekazania firmy następnemu pokoleniu, to tylko 30% ma strategię (plan) sukcesji, a zaledwie w 10% firm strategia ta jest spisana (zob. wykres 2).

¹⁶ Por. *Sukcesja w polskich firmach rodzinnych...*

¹⁷ *Ibidem.*

¹⁸ Por. *ibidem.*

Wykres 2. Ocena posiadania planu sukcesji



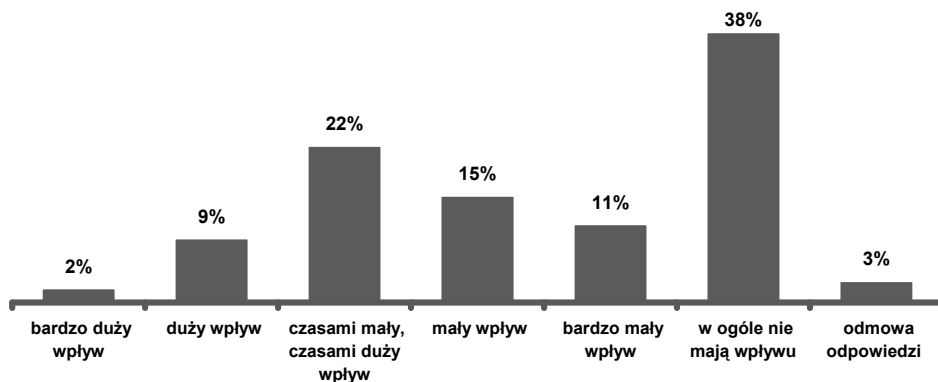
Źródło: *Znaczenie firm rodzinnych dla polskiej gospodarki*, PARP, Warszawa 2010, zasoby internetu: www.parp.gov.pl.

Niemal 2/3 właścicieli przedsiębiorstw rodzinnych planujących sukcesję prowadzi rozmowy z następcami na temat przekazania firmy. Najczęściej rozmowy są prowadzone w firmach średniej wielkości (77%). W przypadku niechęci sukcesorów do przejęcia firmy przedsiębiorcy rozpatrywali dwa warianty postępowania. W pierwszym zakładano sprzedaż przedsiębiorstwa, a uzyskane środki miały być zabezpieczeniem finansowym. Drugi natomiast nie wiązał się z definitywnym zerwaniem więzi z przedsiębiorstwem, ale z przekazywaniem zarządzania w ręce zewnętrznych menedżerów¹⁹.

Przekazanie zarządzania firmą rodzinną w ręce wyspecjalizowanych menedżerów zwykle dotyczy dużych podmiotów, w których członkowie rodziny zdają sobie sprawę z ograniczonych kompetencji w tym zakresie. W mniejszych podmiotach zarządzanie na zewnątrz jest przekazywane rzadko, gdyż właściciele obawiają się o utratę rodzinnego charakteru firmy. Nawet w codziennym zarządzaniu wpływ pracowników spoza rodziny na proces decyzyjny w przedsiębiorstwie jest bardzo ograniczony – wyniki zaprezentowano na wykresie 3.

¹⁹ Por. *ibidem*.

Wykres 3. Wpływ pracowników spoza rodziny na proces decyzyjny w przedsiębiorstwie

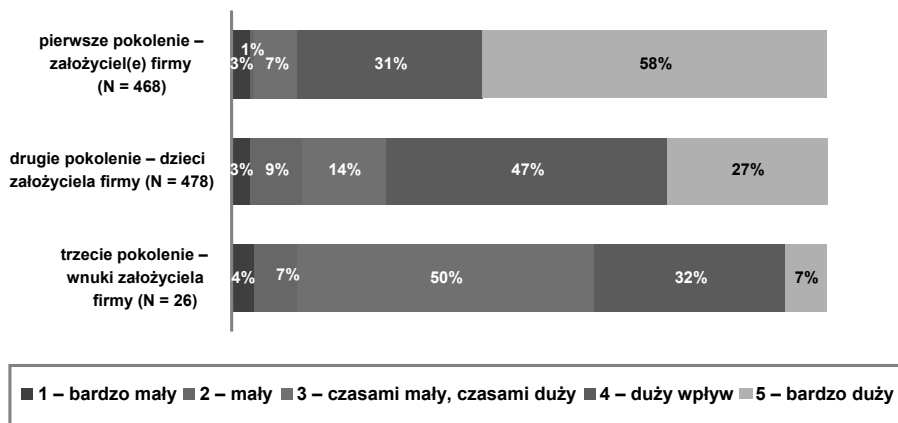


Źródło: *Znaczenie firm rodzinnych dla polskiej gospodarki*, PARP, Warszawa 2010, zasoby internetu: www.parp.gov.pl.

Jedynie u 11% przedsiębiorców opracowywanie koncepcji strategicznej odbywa się z udziałem pracowników. Bardzo wielu badanych, bo 38%, ocenia, że osoby spoza firmy nie mają wpływu na proces decyzyjny w firmie. Wynika to z problemu, który obserwuje się w polskich firmach rodzinnych, a mianowicie z braku zaufania do osób spoza rodziny oraz zawyżania własnych umiejętności i wiedzy przez właścicieli.

Decyzje w polskich przedsiębiorstwach rodzinnych są podejmowane przez tych, którzy mają legitymację w postaci tytułu własności. Decyzyjność jest zatem odzwierciedleniem struktury właścicielskiej, co zaprezentowano na wykresie 4.

Wykres 4. Wpływ pracowników spoza rodziny na proces decyzyjny w przedsiębiorstwie



Źródło: Znaczenie firm rodzinnych dla polskiej gospodarki, PARP, Warszawa 2010, zasoby internetu: www.parp.gov.pl.

Największy wpływ na bieżące zarządzanie biznesem rodzinnym ma pierwsze pokolenie założycieli. Jedynie w 27% badanych firmy równie duży wpływ ma drugie, a w 7% – trzecie pokolenie. Znaczny udział w procesie decyzyjnym ma drugie pokolenie w 74% badanych firm i trzecie pokolenie w 39% badanych firm. Taki wpływ kolejnych pokoleń na prowadzenie firmy wskazuje na realizację procedury sukcesyjnej, a zwłaszcza jej fazy związanej z edukacją. Wyniki mogą informować o tym, że choć jedynie 2/3 planuje sukcesję, a tylko 9% ma spisany plan, to proces ten dokonuje się choćby przez uczestnictwo kolejnych pokoleń w procesie decyzyjnym. Opieranie się na intuicji w zarządzaniu to charakterystyczna cecha małych podmiotów, obserwowana również w polskich firmach rodzinnych.

Podsumowanie

Sukcesja jest podstawowym wyróżnikiem przedsiębiorstwa rodzinnego, gdyż wiąże się z pytaniami strategicznymi: co przekazać (własność lub/i władzę), komu przekazać (rodzinie, osobom spoza rodziny), w jakim czasie (plan sukcesji) i w jaki sposób (metody sukcesji)? Oprócz tych elementów właściciel przedsiębiorstwa musi

brać pod uwagę również typ działalności, stosunki wewnątrz rodziny i makrootoczenie, które wzmacnia lub obniża zaufanie do firmy rodzinnej²⁰.

Z amerykańskich badań wynika, że w ostatnich 45 latach aż 80% firm rozpadło się lub zostało sprzedanych, a swoją niezależność zachowało jedynie 20%. Przedsiębiorstwa rodzinne najlepiej się rozwijają w pokoleniu ich założyciela, drugie pokolenie zarządza przedsiębiorstwem w sposób zachowawczy i mało innowacyjny. W trzecim pokoleniu właściciele najczęściej doprowadzają do upadku firmy, a w konsekwencji w następnym pokoleniu kontrolę nad firmą utrzymuje jedynie 15% przedsiębiorstw rodzinnych²¹. Przyczyną takiego stanu rzeczy jest brak myślenia i planowania strategicznego, którego najistotniejszym elementem jest proces sukcesji.

SUCCESSION IN POLISH FAMILY BUSINESS

Summary

The aim of his article is to show the problems connected with the process of succession in family company.

Family business is a company owned, controlled, and operated by members of one or several families. Family participation in a business can strengthen the business because family members are very loyal and dedicated to the family enterprise. However managing a family business, and particularly succession planning, can present some unique problems. Often family interests conflict with business interests.

Translated by Malwina Szczepkowska

²⁰ Por. Ł. Sułkowski, A. Marjański, *Firmy rodzinne...*, s. 55.

²¹ Por. E. Więcek-Janka, *Przedsiębiorstwo rodzinne jako szczególny typ małych i średnich przedsiębiorstw*, zasoby Internetu: ewa-wiecek-janka.pl/userfiles/main/file/przed_rodz.pdf, s. 7.