

Suggested citation:

Niemczal, Ł. (2015). Etapy procesu sukcesji przedsiębiorstw rodzinnych: przegląd literatury. *International Entrepreneurship Review* (previously published as *Przedsiębiorczość Międzynarodowa*), 1(1), 31-42.

Etapy procesu sukcesji przedsiębiorstw rodzinnych: przegląd literatury

Łukasz Niemczal

Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej
Wydział Nauk Stosowanych, Katedra Zarządzania
ul. Ciepłaka 1c, 41-300 Dąbrowa Górnicza
e-mail: lukasz.niemczal@post.pl

Streszczenie:

Kwestia własności w przedsiębiorstwach rodzinnych polega na skupieniu własności oraz zarządzania firmą w rękach wąskiej grupy osobowej. Sukcesja w tych przedsiębiorstwach przybiera najczęściej postać przekazania zarządu i własności firmy pokoleniu młodszemu przez pokolenie starsze. W firmach rodzinnych istotną rolę odgrywają więzi pomiędzy członkami rodziny, ponieważ mogą mieć istotne znaczenie w zakresie funkcjonowania danego przedsiębiorstwa w kwestiach ekonomicznych, gospodarczych i prawnych. Celem artykułu jest terminologiczne uporządkowanie w oparciu o literaturę krajową kwestii związanych z etapami sukcesji przedsiębiorstw, zwłaszcza małych i średnich.

Słowa kluczowe: przedsiębiorstwo rodzinne; sukcesja; przedsiębiorczość; transfer własności

Klasyfikacja JEL: J13, L26

1. WSTĘP

Zasadniczą problematyką każdych badań dotyczących przedsiębiorstw rodzinnych jest wyodrębnienie ich spośród ogólnej populacji firm. W połowie lat 60. XX wieku R. Donelley (1964, s. 93-105) utworzył jedną z pierwszych definicji przedsiębiorstw rodzinnych; skonstatował mianowicie, że każde przedsiębiorstwo rodzinne to takie, w którym „można zidentyfikować przynajmniej dwie generacje rodziny, i kiedy to powiązanie (między pokoleniami) miało wpływ przede wszystkim na politykę firmy i na jej interesy oraz cele rodziny”. Inny badacz, Q. Fleming (2006, s. 105), przedsiębiorstwo rodzinne definiuje jako „każdą działalność, w jakiej co najmniej dwóch członków należących do jednej rodziny pracuje razem w firmie należącej do jednego z nich”. W artykule przyjęta zostanie właśnie owa ostatnia definicja. Przy czym nadmienić warto, że N.S. Elman i B.S. Hollander twierdzą, że „każda firma rodzinna posiada dwa interaktywne, powiązane wewnętrznie oraz równie istotne elementy, a zdarzenie mające miejsce w jednym elemencie może mieć wpływ i kształtować drugi element” (Hollander, Elman, 1988, s. 145).

Od kilku dekad przedsiębiorstwa rodzinne cieszą się dużym zainteresowaniem wśród badaczy zarówno z perspektywy ekonomii, jak i nauk o zarządzaniu (Niemczal, 2014, 2015), a zwłaszcza kwestia sukcesji przedsiębiorstw rodzinnych (Wach, 2011, 2013, 2014). Celem artykułu jest terminologiczne uporządkowanie w oparciu o literaturę krajową kwestii związanych z etapami sukcesji przedsiębiorstw, zwłaszcza małych i średnich.

2. BADANIA NAD PRZEDSIĘBIORSTWAMI RODZINNYMI W POLSCE

Relatywnie niewielki na tle całego świata polski dorobek (tabela 1) w kwestii badania przedsiębiorstw rodzinnych spowodowany jest znikomym jak dotychczas zainteresowaniem ze strony rodzimych badaczy; wiąże się to zapewne z niedoborem tradycji wynikających przede wszystkim z historycznych uwarunkowań powojennych. Analizy nad przedsiębiorstwami rodzinnymi są ciągle w Polsce bardziej ewenementem, aniżeli powszechną praktyką. Taki stan rzeczy jest w dużym stopniu zdeterminowany historią gospodarczą Polski w drugiej połowie wieku XX. Wprowadzenie zasad gospodarki centralnie planowanej po zakończeniu drugiej wojny światowej w krótkotrwałym czasie zmarginalizowało wszelką prywatną działalność gospodarczą. Proces socjalizacji objął wiele firm – i tych średnich, i tych dużych, które niejednokrotnie rozwijane były przez kilka pokoleń. Niesprzyjający klimat wobec prywatnych inicjatyw zniechęcał do tworzenia własnych działalności oraz przejmowania przedsiębiorstw prowadzonych przez poprzednie pokolenia. Bezpośrednią konsekwencją tych uwarunkowań jest fakt, iż znakomita większość podmiotów gospodarczych w Polsce to firmy relatywnie młode (mające nie więcej niż 25 lat). W rezultacie większość firm polskich jest wciąż w rękach swoich założycieli, zaś procesy sukcesji, a wręcz same przygotowania do niej, są nadal w fazie przedrealizacyjnej (MRR, 2007, s. 67).

W Polsce sukcesja przedsiębiorstw stała się problemem badawczym dwóch dużych empirycznych projektów finansowanych z ogólnopolskich środków przeznaczonych na naukę:

- Projekt o nr DEC-2011/03/B/HS/04116 wykonywany w latach 2012-2014 pod kierunkiem K. Safina, zatytułowany „Strategie sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzinnych”, był finansowany przez Narodowe Centrum Nauki oraz dotyczył analizy strategicznych zachowań firm z naciskiem na sektor MŚP. Najważniejszym celem tego projektu było rozpoznanie modeli strategicznych rozwiązań sukcesyjnych w przedsiębiorstwach rodzinnych w Polsce. Badania głównie miały charakter ankietowy i rankingowy (Safin, Pabjan, Pluta, 2014);
- Projekt o nr 1326/B/H03/2008/34 wykonywany w latach 2008-2010 przez A. Surdeja oraz K. Wacha, zatytułowany „Firmy rodzinne wobec wyzwań sukcesji: strategie sukcesyjne pierwszej generacji polskich przedsiębiorstw”, był finansowany przez ówczesne Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Analizy dotyczyły strategii sukcesyjnych polskich przedsiębiorstw

rodzinnych. Zaprezentowane w tym zakresie analizy prowadzono w dwóch fazach. Faza pierwsza dotyczyła wyników ankietowych, gdzie badawca

Tabela 1. Ważniejsze badania nad przedsiębiorczością rodzinną w Polsce

Rok badań	Próba badawcza	Autor / Źródło	Uwagi
1998	100 przedsiębiorstw rodzinnych różnej wielkości	J. Jeżak, W. Popczyk, A. Winnicka-Popczyk (1999)	Badania skupiały się na motywach, strukturze oraz barierach i stymulatorach biznesu rodzinnego.
2002	40 przedsiębiorstw rodzinnych różnej wielkości	Ł. Sułkowski (2005)	Badania dotyczyły więzi rodzinnych w biznesie.
2004	98 przedsiębiorstw rodzinnych	K. Safin (2007)	Badania dotyczyły zachowań strategicznych przedsiębiorstw rodzinnych.
2004-2005	Ponad 40 przedsiębiorstw rodzinnych różnej wielkości	B. Haus, Ł. Sułkowski, K. Safin (2005)	Badania dotyczyły zachowań strategicznych przedsiębiorstw rodzinnych.
2005	Blisko 200 przedsiębiorstw rodzinnych różnej wielkości	J. Lipiec (2006)	Badania skupiały się na identyfikacji profilu polskiego przedsiębiorcy rodzinnego.
2005-2006	35 małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych	A. Marjański (2006)	Badania dotyczyły strategii małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych.
2008	207 przedsiębiorstw rodzinnych notowanych na giełdzie	O. Kowalewski O. Talavera I. Stetsyuk (2009/2010)	Badania wykorzystują dane dla 217 przedsiębiorstw notowanych na giełdzie. Wykorzystano dane dla lat 1997-2005, łącznie 1270 obserwacji poddano analizie statystycznej.
2009	1280 mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw, w tym 1/3 to firmy rodzinne	PENTOR na zlecenie PARP (2009)	Celem badania była pomoc w zaprojektowaniu działań na rzecz firm rodzinnych realizowanych przez PARP.
2010	Analiza literatury przedmiotu – kilkaset pozycji	M. Stradomski (2010)	Celem badania było określenie źródeł finansowania przedsiębiorstw rodzinnych.
2008-2010	496 przedsiębiorstw rodzinnych różnej wielkości	A. Surdej, K. Wach (2010; 2011)	Badanie dotyczyło różnych aspektów funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych (jak na przykład różnice między firmami rodzinnymi i nierodzinnymi) czy sukcesji oraz dokonano gruntownej charakterystyki tych firm.
2010-2011	225 przedsiębiorstw rodzinnych	A. Hadryś-Nowak (2013)	Zamierzeniem badawczym była identyfikacja czynników wpływających na internacjonalizację przedsiębiorstw rodzinnych.
2011-2014	20 przedsiębiorstw rodzinnych	I. Koładkiewicz (2011; 2014)	Celem badań było dokonanie oceny przydatności spotkań rodziny jako mechanizmu ładu/nadzoru rodzinnego (ang. <i>family governance</i>).
2013	425 mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw	W. Popczyk (2013)	Badanie dotyczyło porównania zachowań strategicznych firm rodzinnych i nierodzinnych notowanych na giełdzie NewConnect.
2013	120 firm rodzinnych z woj. wielkopolskiego istniejących co najmniej 15 lat	E. Więcek-Janka (2013)	Badania skupiały się na określeniu wpływu wartości członków rodziny na obszar biznesowy, indywidualny, rodzinny oraz ich wpływu na cykl życia przedsiębiorstwa i procesy w nim zachodzące.
2004	5 wybranych przedsiębiorstw rodzinnych	J. Jeżak i in. (2014)	Dokonano analizy funkcjonowania pięciu wybranych przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce w celu identyfikacji czynników determinujących rozwój.
2012-2014	390 firm rodzinnych z woj. dolnośląskiego i wielkopolskiego istniejących co najmniej 10 lat na rynku	K. Safin, J. Pluta, B. Pabjan (2014)	Zamierzeniem badawczym była identyfikacja zachowań strategicznych przedsiębiorstw rodzinnych i diagnoza stosowanych przez nich strategii sukcesyjnych, jak też analiza czynników, które na te strategie oddziałują.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Surdej, Wach, 2010, s. 135-141).

próba wyniosła 496 firm rodzinnych, natomiast w drugiej fazie skupiono się na wywiadach standaryzowanych, pogłębionych, w których próba badawcza wyniosła 61 przedsiębiorstw rodzinnych (Surdej, Wach, 2010).

3. SUKCESJA PRZEDSIĘBIORSTWA RODZINNEGO

Według S. Goldsteina z Hubler-Swartz Institute w Minneapolis (Jamer, 2006, s. 7-9) sukcesja jest to proces systematycznego przekazywania własności i władzy. Sukcesji władzy towarzyszyć równolegle powinna sukcesja własności, która zostać może przeprowadzona na kilka sposobów. J. Jeżak wraz ze pozostałymi współautorami identyfikują cztery podstawowe metody sukcesji. Pierwszym ze sposobów oddania własności jest darowizna. Kolejną postacią transferu własności to przekazanie firmy rodzinnej w drodze spadku. Trzecią formą jest wykup firmy poprzez członków rodziny, zespół pracowniczy bądź też zarząd; ponadto własność firmy może być także przekazana poprzez dystrybucję jej akcji wśród pracowników, którzy nie należą do rodziny. Ostatecznie przekazanie własności nastąpić może także poprzez sprzedaż udziałów rodzinnego przedsiębiorstwa osobom trzecim (Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk, 2004, s. 58-59).

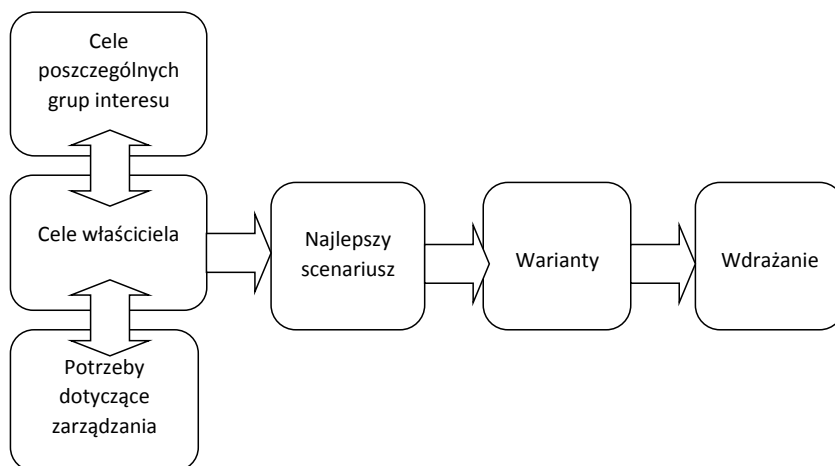
Natomiast w światowej literaturze przedmiotu działania sukcesyjne, według A. Surdeja oraz K. Wacha (2010, s. 82), są prowadzone najczęściej za pośrednictwem następujących etapów:

- początkowego (tzw. inicjacyjnego), który polega na diagnozie gotowości wszystkich przedsiębiorców do sukcesji;
- perspektywicznego (tzw. przyszłościowego), polegającego na diagnozie strategii przedsiębiorców odnośnie losów firmy już po przeprowadzeniu sukcesji;
- pośredniego (tzw. przejściowego), polegającego na diagnozie planowanej wizji przedsiębiorców w zakresie sukcesji.

Planowanie sukcesji jest złożonym etapem opracowywania i realizacji strategicznego pomysłu przekazania własności i władzy poprzez aktualnego właściciela (lub właścicieli) firmy rodzinnej wybranemu następcy, który będzie mógł zapewnić kontynuację i rozwój przedsiębiorstwa rodzinnego zgodnie z ustaloną strategią. Podczas procesu sukcesji bardzo ważne jest scalenie ze sobą dwóch oddzielnych elementów, które się przekazuje: własności i władzy. Wiele planów sukcesji kończy się niepowodzeniem, ponieważ te dwa najważniejsze procesy nie przebiegają jednocześnie. Natomiast w sukcesji istotnym wydaje się także wyjaśnienie takich kwestii, jak zabezpieczenie finansowo-emerytalne właściciela, który się wycofuje, podatki (np. podatek od spadku, darowizn), czy określenie roli właściciela w jego „nowej” firmie (Roszko-Wójtowicz, 2014, s. 203-205).

Proces planowania sukcesji jest bardzo ważny, zwłaszcza z pragmatycznego punktu widzenia. Model procesu sukcesji zaproponowany przez S. Clifforda (Rysunek 1) łączy cele poszczególnych grup interesu, cele właściciela oraz potrzeby dotyczące zarządzania, które korelują z trzema obszarami procesu sukcesji, takimi jak najlepszy scenariusz, warianty oraz wdrażanie. Cele poszczególnych grup interesu dotyczą zaangażowania członków rodziny lub udziałowców w sprawy firmy

rodzinnej. Cele właściciela w tym procesie są arbitralne, mimo że ich osiągnięcie może okazać się trudne, czasami wręcz niemożliwe, jeżeli nie uwzględni on celów poszczególnych grup interesów pozostałych grup. Kolejno w zakresie potrzeb dotyczących zarządzania należy uwzględnić, iż jest ono istotne z punktu widzenia przekazania firmy rodzinnej któremuś z członków rodziny. Potrzeby dotyczące zarządzania wynikają z aktualnych celów i zadań przedsiębiorstwa rodzinnego. Natomiast w zakresie najlepszego scenariusza należy zauważyć, że oparty jest on na systemie przekonań i wartości właściciela takiego przedsiębiorstwa. Jego właściciel ustala warianty postępowania, tj. strategiczny plan dążący do efektywności prowadzonej firmy. Wdrożenie jest etapem dotyczącym opracowania dokumentacji zarówno prawnych, jak i finansowych – celem efektywnego przekazania przez właściciela władzy i własności sukcesorowi (Roszko-Wójtowicz, 2014, s. 203-205).



Rysunek 1. Proces planowania sukcesji wg S. Clifforda

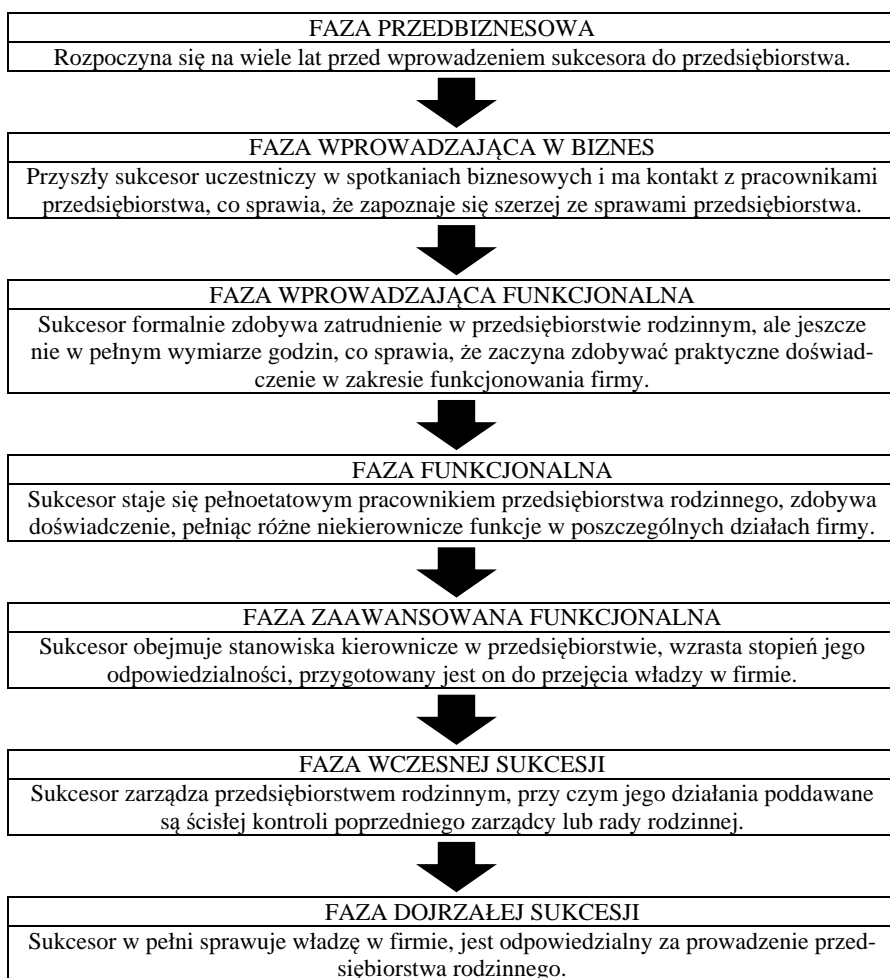
Źródło: (Roszko-Wójtowicz, 2014, s. 203).

Według J.G. Longenckera oraz J.E. Shoena (Rysunek 2) sukcesja władzy i własności w przedsiębiorstwie rodzinnym odbywa się poprzez podział na poszczególne etapy, które poprzedzają faktyczną sukcesję (etapy procesu sukcesji). Wszystkie zaprezentowane etapy wzajemnie ze sobą korelują i się przenikają. Na każdym etapie mogą pojawić się zarówno pewne wyzwania, jak i pewne problemy. Mogą one wynikać zarówno z ramienia wewnętrznych konfliktów w przedsiębiorstwie, jak i z obecnej sytuacji na rynku (Roszko-Wójtowicz, 2014, s. 207).

Sukcesor (najczęściej członek rodziny, ewentualnie wewnętrzny pracownik lub udziałowiec) w zakresie procesu sukcesji przedsiębiorstwa rodzinnego przechodzi następujące etapy sukcesji (Roszko-Wójtowicz, 2014, s. 212):

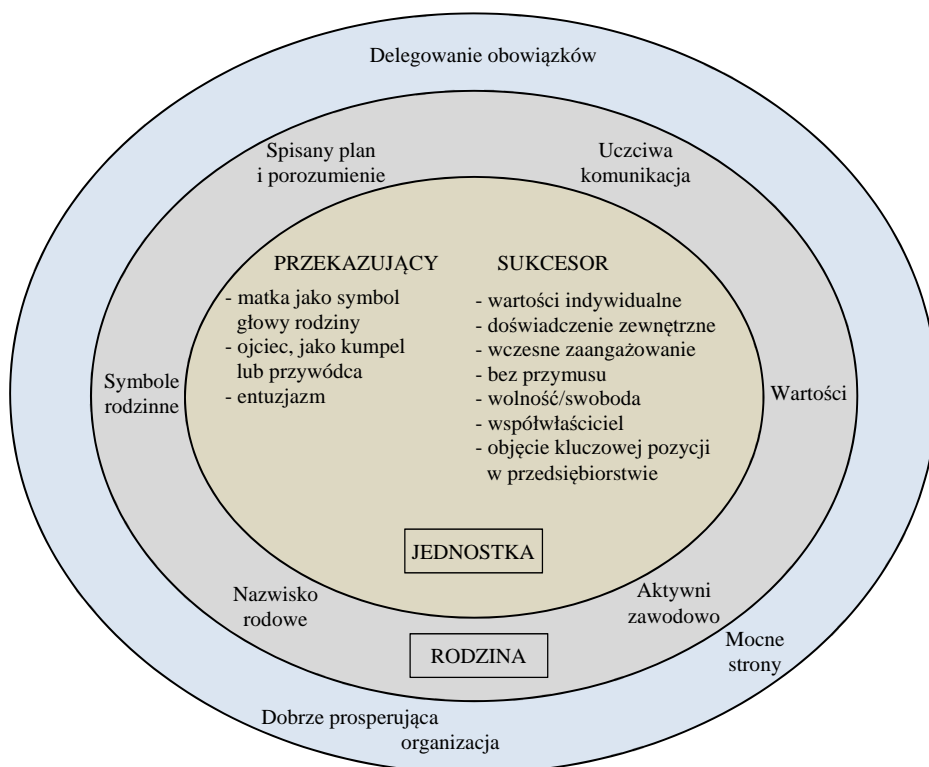
- inicjacja: jest okresem kiedy potencjalny sukcesor obserwuje funkcjonowanie przedsiębiorstwa rodzinnego i tym samym nabywa o nim wiedzę;

- selekcja: stanowi proces wyboru, a tym samym oceny potencjalnego sukcesora, w tym zakresie brane są pod uwagę wiek, kwalifikacje, predyspozycje i umiejętności kandydata na właściciela;
- edukacja: stanowi proces wdrażania edukacyjno-praktycznego przyszłego sukcesora, w którym sukcesor nabywa praktyczną wiedzę, umiejętności i doświadczenie w prowadzeniu przedsiębiorstwa, jeszcze pod pewną dozą władzy i kontroli właściciela;
- sukcesja: proces przekazania faktycznej władzy i własności przedsiębiorstwa rodzinnego przez dotychczasowego właściciela dla sukcesora, gdzie sukcesor zaczyna samodzielnie (lub ze sztabem doradców) zarządzać przedsiębiorstwem.



Rysunek 2. Etapy procesu sukcesji wg J.G. Longenckera oraz J.E. Shoena
Źródło: (Roszko-Wójtowicz, 2014, s. 206).

Model przekazywania przedsiębiorstwa rodzinnego kolejnemu pokoleniu w ujęciu J. Lambertha oraz R. Donckelsa (Rysunek 3), tj. przenoszenia własności i władzy w firmach rodzinnych, przedstawia podstawowe zasady funkcjonowania rodziny, którą można nazwać wielopokoleniową. Jednostką jest tu konkretny członek rodziny stanowiący integralną jej część. Ona sama natomiast przynależy do konkretnej firmy. Model ten stanowi alternatywę dla tradycyjnego modelu, który zakładał trzy elementy, tj. rodzinę, własność i przedsiębiorstwo. Zaprezentowany model składa się z trzech okręgów, które wzajemnie się na siebie nakładają i przenikają, mając jednakże wspólne centrum – jednostkę. Centrum to jest swoistą dźwignią. Wszystkie obszary w zaprezentowanym modelu wzajemnie ze sobą korelują, zarówno jednostka, jak i rodzina oraz przedsiębiorstwo, pomiędzy tymi obszarami zachodzą interakcje, jednocześnie każdy z nich rozwija się w sposób indywidualny.



Rysunek 3. Model sukcesji przedsiębiorstwa rodzinnego wg J. Lambertha oraz R. Donckelsa
Źródło: (Roszko-Wójtowicz, 2014, s. 208).

Aby proces sukcesji był efektywny, wyszczególnia się w literaturze przedmiotu istotne czynniki, które warunkują tę efektywność. Do zasadniczych zalicza się (Roszko-Wójtowicz, 2014, s. 210-211):

1. Chęć i wola przekazującego firmę, która związana jest z jego licznymi obawami, np. przed utratą statusu, prestiżu oraz władzy zarówno w firmie, jak w rodzinie;
2. Intencja sukcesora wobec przejęcia przedsiębiorstwa, która często związana jest z przywiązaniem do wartości rodzinnych, osiągnięcia przez sukcesora dojrzałości biznesowej, jak również poczuciem odpowiedzialności za rodzinny interes;
3. Dobre relacje i dobra komunikacja, które w przedsiębiorstwie rodzinnym są bardzo istotne. Należy w tym aspekcie zwrócić uwagę na takie kwestie, jak:
 - zaufanie,
 - poziom akceptacji wobec procesu sukcesji i własnej pozycji w przedsiębiorstwie,
 - uznawanie wspólnych wartości przez wszystkich,
 - wzajemny szacunek.
4. Proces planowania sukcesji, w którym konieczne jest wzięcie pod uwagę następujących problemów:
 - należy podjąć działania w zakresie sukcesji z odpowiednim wyprzedzeniem,
 - koniecznym jest sporządzenie planu sukcesji i zatwierdzenie go w rodzinie, skonsultowanie z nią i uzyskanie jej akceptacji,
 - konsultacje zewnętrzne, np. z prawnikami w zakresie procesu sukcesji.
5. Przygotowanie sukcesora, które zależy od jego:
 - doświadczenia, zdolności i umiejętności,
 - wykształcenia i wiedzy,
 - predyspozycji oraz kwalifikacji edukacyjnych i zawodowych w zakresie sprawowania poszczególnych funkcji w przedsiębiorstwie,
 - poziomu zaangażowania w sprawy firmy rodzinnej.

Należy dodać, że zadowolenie z przeprowadzonej sukcesji jest większe w sytuacji, kiedy przekazujący ma faktyczną wolę przekazania władzy i własności swojego przedsiębiorstwa rodzinnego. Istotnym jest również wspólne dążenie wszystkich członków rodziny do efektywnego zakończenia procesu sukcesji. Należy ponadto zadbać o to, aby proces sukcesji zaczął się stosunkowo wcześnie, tak aby mógł on zakończyć się w sposób zadowalający i efektywny. Bardzo ważna jest również pozytywna komunikacja wewnątrz przedsiębiorstwa, tylko wówczas bowiem poziom efektywności procesu sukcesji może być odpowiednio wysoki (Roszko-Wójtowicz, 2014, s. 210-211).

Według S. Goldsteina również sama sukcesja składa się z czterech faz (fazy sukcesji) (Jamer, 2006, s. 7-9):

- inicjacji: okresu, kiedy dzieci lub potencjalni sukcesorzy zgłębiają funkcjonowanie przedsiębiorstwa rodzinnego;

- selekcji: podczas której dokonuje się oceny i wyboru przyszłych liderów wśród nowego pokolenia, biorąc za czynnik zaangażowanie i umiejętności określonych osób;
- edukacji: gdy cała uwaga skupiona jest na rozwijaniu umiejętności przyszłych następców;
- sukcesji właściwej: gdy następuje etap przekazania młodym sukcesorom wszelkich obowiązków i praw (inaczej władzy).

Wymienione fazy powinny współistnieć z samą sukcesją własności, w trakcie której właściciele podejmują następujące decyzje (Jeżak i in., 2004, s. 61):

- określenie liczby nowych sukcesorów i proporcji ich udziałów;
- sposobu przeprowadzenia przekazu własności, którego dokonać można na kilka sposobów.

Proces sukcesji przedsiębiorstwa charakteryzuje się ciągłością. Planowanie procesu sukcesji powinno obejmować elementy prawne, finansowe, fiskalne i psychologiczne związane z relacjami rodzinnymi. Takie subobszary, jak edukacja, doświadczenia zewnętrzne, wartości rodzinne itp. powinny być wspierane przez rodzinę. Sukcesja bowiem to nie jednorazowe zadanie, a ciągły proces, na który oddziałują wszystkie wymienione wcześniej i pokazane na Rysunku 3 elementy. Co więcej, proces sukcesji, który się rozpoczął, trwa przez kolejne pokolenia (Roszkowski, 2014, s. 209).

Za istotny uznać należy również fakt, że sukcesja jest najważniejszym wyróżnikiem przedsiębiorstwa rodzinnego oraz wiąże się z takimi strategicznymi pytaniami, jak (Sułkowski, Marjański, 2009, s. 39):

- Komu przekazać (rodzinie, czy też osobom spoza rodziny)?
- W jakim czasie (zamiar sukcesji)?
- Co przekazać (samą własność lub/i władzę)?
- W jaki sposób (sposoby sukcesji)?

Oprócz tych elementów właściciel firmy rodzinnej musi brać pod uwagę także typ działalności, otoczenie i stosunki wewnątrz rodziny, które wzmocniają lub obniżają ufność wobec danego przedsiębiorstwa rodzinnego (Więcek-Janka, 2011, s. 6).

Właściciele rodzinnych przedsiębiorstw bardzo często zapominają o bardzo istotnym zagadnieniu, jakim jest sukcesja. Przejmowanie firmy jest nieuniknione. Brak pomysłów na sukcesję przedsiębiorstwa rodzinnego zmusza jej właścicieli do przeżywania problemów, których można by było uniknąć, gdyby rozważania dotyczące przekazania dorobku podjęto odpowiednio wcześniej.

Z przeglądu badań przygotowanego poprzez K. Safina, B. Pabja, J. Plutę (2014, s. 56) wynika, że spora część przedsiębiorstw rodzinnych polskich posiada problemy z sukcesją. W przybliżeniu rocznie w Polsce jest przekazywanych ponad sto tysięcy przedsiębiorstw, zatem problematyka czynników sukcesji nabiera na znaczeniu.

W badaniach przytaczanych przez K. Safina, jakie przeprowadzono na próbie 390 przedsiębiorstw rodzinnych, które znajdują się na poziomie sukcesji, można

dostrzec zjawisko odraczania problemu dotyczącego sukcesji przez przedsiębiorców, którzy problem ten traktują jako mało istotny. Respondenci w większości deklarują, że sukcesja stanowi dla nich późniejszy, doraźny etap funkcjonowania przedsiębiorstwa, o jakim jak na razie nie myślą. Ponadto, respondenci odsuwają w czasie prawo do dziedziczenia firmy i wszelkie zmiany z tym związane, bowiem aż 83% z nich nie czuje się gotowymi do przekazania firmy młodszemu pokoleniu. Z kolei gotowość do sukcesji deklaruje wyłącznie 55 respondentów, z czego jedynie 5 badanych stwierdza ten zamiar w sposób zdecydowany. Owe wyniki są o tyle interesujące, że aż 16% z ankietowanych ma już za sobą pracodawców powyżej 31 lat oraz przekroczyło 60 rok życia (33,3%) (Safin, Pabjan, Pluta, 2014, s. 56).

Zjawisko częstego pomijania zagadnienia sukcesji wśród przedsiębiorców rodzinnych ma kilka źródeł. Jedną z przyczyn może być brak wiedzy dotyczącej problematyki sukcesji i swoistych metod postępowania. Zdaniem Q. Fleminga powodów, dla których ludzie lekceważą planowanie dziedziczenia, jest wiele. Można wziąć pod uwagę, że planowanie dziedziczenia wywołuje nieprzyjemne konflikty w rodzinie, często zmusza ludzi, aby stawiali czoła swojej śmiertelności, bywają oni również zbyt zajęci codziennymi czynnościami, by zastanawiać się nad ciągłością interesu, ostatecznie właściciele/właściciel obawia/obawiają się utraty kontroli oraz że plan dziedziczenia ograniczy wszelkie ich możliwości (Fleming, 2006, s. 107).

Z badań PARP, które przeprowadzone były w latach 2008-2010 i w których brało udział 1610 podmiotów, 2/3 badanych rodzinnych przedsiębiorstw deklaruje chęć przekazania władzy młodemu pokoleniu, a z raportu PricewaterhouseCoopers pochodzącego z 2008 roku wynika (badanych było 1454 firm wybranych z 29 krajów), że w ciągu najbliższego czasu w 25% polskich rodzinnych firmach nastąpi proces sukcesji. Jednak jak pokazuje przytoczony wyżej raport około 70% wszystkich przedsiębiorstw rodzinnych jest likwidowanych bądź też przejmowanych przez zewnętrzne firmy po odejściu osoby założyciela (Sułkowski, Marjański, 2009, s. 54). Dobrze przemyślana (zaplanowana) i przeprowadzona strategicznie sukcesja gwarantuje zatem zachowanie ciągu przedsiębiorczości rodzinnej w danym przedsiębiorstwie. Stąd też warto zająć się analizą jej endo- i egzogenicznych czynników.

4. PODSUMOWANIE

Na całym świecie wiele akademickich ośrodków oraz instytucji pozarządowych jest świadomych tego, jak kluczowe dla trwałego rozwoju gospodarczego jest zrozumienie charakteru tego typu przedsiębiorstw oraz przedsiębiorczości. Od lat prowadzi się badania, aby uzyskać jak najgłębszą wiedzę na ich temat. W Polsce badania nad przedsiębiorczością rodzinną nie są jeszcze zbyt rozpowszechnione. W ostatnich latach wzrosło co prawda zainteresowanie tematyką przedsiębiorczości rodzinnej, jednak prowadzone analizy można uznać za incydentalne oraz pro-

wadzone „przy okazji”, nie jako element spójnej i planowanej badawczej działalności. Większość obecnych wielkich korporacji swoją działalność rozpoczynało od jakiejś formy rodzinnej działalności.

W odniesieniu do powyższych rozważań, należy uznać postawiony cel polegający na terminologicznym uporządkowaniu w oparciu o literaturę krajową kwestii związanych z etapami sukcesji przedsiębiorstw, zwłaszcza małych i średnich za w pełni zrealizowany. Na podstawie niniejszych rozważań można było wysnuć wnioski, iż rzeczywiście kwestia własności w przedsiębiorstwach rodzinnych polega w głównej mierze na skupieniu tejże własności, jak i zarządzania firmą w rękach wąskiej grupy osobowej, jak również, że sukcesja w tychże przedsiębiorstwach przybiera najczęściej postać przekazania zarządu i własności firmy pokoleniu młodszemu przez pokolenie starsze. W kwestii strategicznych zachowań przedsiębiorstw rodzinnych, należy zauważyć, iż polegają one głównie na próbie łączenia zintensyfikowanych działań dążących do przewagi konkurencyjnej na rynku z połączeniem priorytetów rodziny właścicielskiej. Przy czym rzadko posiadają one skonkretyzowaną strategię biznesową, co może przeszkadzać w ich rozwoju.

LITERATURA

- Donelley, R. (1964). The family business, *Harvard Business Review*, Vol. 42, No. 4, s. 93-105.
- Fleming, G. (2006). *Tajniki przetrwania firmy rodzinnej*, Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- Hollander, B.S., Elman, N.S. (1988). Family-owned business: An emerging field of inquiry, *Family Business Review*, Vol. 1, No. 2, s. 145-164.
- Jamer, J. (2006). Sukcesja własności i władzy w firmie rodzinnej, *Biznes Rodzinny w Polsce*, nr 5/2006, s. 7-9.
- Jeżak, J. (2003). Rada nadzorcza jako współautor sukcesu, W: T. Listwan (red.) *Sukces w zarządzaniu. Uwarunkowania kadrowo-organizacyjne*, *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu* nr 969, Wrocław: Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.
- Jeżak, J., Popczyk, W., Winnicka-Popczyk, A. (2004). *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Warszawa: Difin.
- MRR (2007). *Kondycja sektora MŚP w Polsce*, Warszawa: Ministerstwo Rozwoju Regionalnego.
- Niemczal Ł. (2014). Strategiczne zachowania firm rodzinnych wobec ciągłości i sukcesji, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 10, s. 56-70.
- Niemczal Ł. (2015). Rola więzi rodzinnych w kontekście sukcesji przedsiębiorstw rodzinnych. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie*, 3, s. 67-85.
- Roszek-Wójtowicz, E. (2014). Sukcesja, czyli międzypokoleniowy transfer władzy i własności. W: J. Jeżak (red.), *Przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce: Znaczenie ekonomiczne oraz strategiczne problemy rozwoju*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, s. 197-216.
- Safin, K., Pluta, J., Pabjan, B. (2014). *Strategie sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzinnych*, Warszawa: Difin.

- Sułkowski, Ł., Mariański, A. (2009). *Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń, Warsztaty Menadżerskie*, Warszawa: Poltex.
- Surdej, A., Wach, K. (2010). *Przedsiębiorstwa rodzinne wobec wyzwań sukcesji*, Warszawa: Difin.
- Wach, K. (2011). Polityka Unii Europejskiej w zakresie sukcesji przedsiębiorstw, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, nr 866, s. 107-120.
- Wach, K. (2013). An Empirical Investigation into the EU Policy In Favour of Business Succession among Polish Family Firms, *Horyzonty Polityki*, vol. 4, nr 9. 107-133.
- Wach, K. (2014). Familiness and Born Globals: Rapid Internationalisation among Polish Family Firms, *Journal of Intercultural Management*, vol. 6, no. ¾, s. 177-186.
- Wach, K. (2015). Środowisko biznesu rodzinnego jako stymulanta intencji przedsiębiorczych młodzieży akademickiej, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, vol. XVI, s. 25-40.
- Więcek-Janka E. (2011), *Games and Decisions*, Poznań: Publishing House of Poznan University of Technology.

Stages of succession process of family businesses: literature review

Abstract: The issue of ownership in family businesses is based on the placement of the ownership and management of a company in the hands of a narrow group of people. Succession in these companies usually takes the form of a transfer of the management and ownership of the company to the younger generation by the older generation. This article aims to organize terminological issues determining succession of enterprises, and particular SMEs.

Keywords: family firm; succession; entrepreneurship; ownership transfer

JEL codes: J13, L26