

Artykuł przeglądowy
Review Article

Data wpływu/Received: 18.02.2015

Data recenzji/ Accepted: 10.03.2015/25.03.2015

Data publikacji/Published: 02.09.2015

Źródła finansowania publikacji: środki własne Autora

DOI: 10.5604/18998658.1173072

Authors' Contribution:

- (A) Study Design (projekt badania)
- (B) Data Collection (zbieranie danych)
- (C) Statistical Analysis (analiza statystyczna)
- (D) Data Interpretation (interpretacja danych)
- (E) Manuscript Preparation (redagowanie opracowania)
- (F) Literature Search (badania literaturowe)

mgr Łukasz Niemczal^{EF}

Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej

**ROLA WIĘZI RODZINNYCH W KONTEKŚCIE SUKCESJI
PRZEDSIĘBIORSTW RODZINNYCH**

**ROLE OF FAMILY TIES IN THE CONTEXT OF SUCCESSION
OF FAMILY FIRMS**

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 ustalenie roli więzi rodzinnych w kontekście sukcesji przedsiębiorstw rodzinnych. Na potrzeby niniejszego opracowania postawiono tezę głoszącą, że główną determinantą

sukcesji są więzi rodzinne, której podłożem jest chęć przekazania własności i zarządu przedsiębiorstwa rodzinnego pokoleniu młodszemu. Teza ta w toku analizy literatury przedmiotu została potwierdzona. Opracowanie składa się z trzech części, które wprowadzają w zakres obranej tematyki. Na potrzeby przeprowadzonej analizy źródłowej skoncentrowano się na takich zagadnieniach jak przedsiębiorczość rodzinna oraz firmy rodzinne, więzi rodzinne w biznesie, jak również sukcesja przedsiębiorstw rodzinnych.

Słowa kluczowe: przedsiębiorstwo rodzinne, sukcesja, własność, transfer własności, więzi rodzinne, rodzinność

Summary: 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. In family businesses, the relationships between family members play an important role, as they may be essential for the functioning of a given company in economical, economic and legal issues. The purpose of this article is to define the role of family ties in the context of succession of family businesses. For the purpose of this study, a thesis was proposed, which states that the main determinant of succession is family ties, whose basis is the desire to transfer the ownership and management of the family business to the younger generation. The analysis of the literature has confirmed this thesis. The elaboration consists of three parts introducing the issue. For the purposes of the conducted source analysis, the focus was on such issues as family entrepreneurship and family businesses, family ties in business, as well as succession of family businesses.

Key words: family firms, succession, ownership, ownership transfer, family ties, familiness

Wstęp

Od kilku dekad przedsiębiorstwa rodzinne cieszą się dużym zainteresowaniem wśród badaczy zarówno z perspektywy ekonomii, jak i nauk o zarządzaniu¹. Celem artykułu jest identyfikacja roli więzi rodzinnych w kontekście sukcesji przedsiębiorstw rodzinnych. Artykuł koncentruje się na analizie literatury przedmiotu i przeglądzie badań empirycznych. Na potrzeby niniejszego opracowania postawiono tezę głoszącą, że główną determinantą sukcesji są więzi rodzinne (z ang. *familiness*²), której podłożem jest chęć przekazania własności i zarządu przedsiębiorstwa rodzinnego pokoleniu młodszemu. Przeprowadzono analizę polskiej i zagranicznej literatury przedmiotu oraz analizę przeglądu badań nad przedsiębiorczością rodzinną.

Warto zauważyć, że rodzinne prowadzenie przedsiębiorstwa jest jedną z najstarszych metod prowadzenia interesów biznesowych. Definitywne ujęcie przedsiębiorczości rodzinnej jest wieloznaczne i najczęściej dotyczy socjologicznych aspektów. Firmy rodzin-

¹ Zob. Ł. Niemczal, *Strategiczne zachowania firm rodzinnych wobec ciągłości i sukcesji*, „Ekonomika i Organizacja” 2014, nr 10, s. 56-70.

² Szerzej na temat pojęcia rodzinności (*familiness*) zob: K. Wach, *Familiness and Born Globals: Rapid Internationalisation among Polish Family Firms*, „Journal of Intercultural Management” 2014, vol. 6, no. 3-4.

ne to zarówno firmy z sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP), jak również duże organizacje. Od wielu lat przedsiębiorstwa rodzinne są przedmiotem badań, tematem podejmowanym chętnie przez badaczy i naukowców na całym świecie. Szacuje się, że przedsiębiorstwa rodzinne to około 60% wszystkich działających firm w Unii Europejskiej³, a w Polsce niektóre szacunki mówią, że nawet 70-80% z 1,8 mln przedsiębiorstw działających w sektorze MŚP, choć inne szacunki są dużo ostrożniejsze i mówią, że jest ich 35-50%⁴. 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 ważną rolę odgrywają więzi pomiędzy członkami rodziny, ponieważ mogą mieć istotne znaczenie w zakresie funkcjonowania danego przedsiębiorstwa w kwestiach ekonomicznych, gospodarczych i prawnych.

1. Przedsiębiorczość rodzinna oraz firmy rodzinne

Rodzinna przedsiębiorczość stanowi uosobienie ducha gospodarki wolnorynkowej z przejawiającą się rolą przedsiębiorczości indywidualnej i innowacyjności. We współczesnej gospodarce rynkowej firmy rodzinne stanowią jedno z podstawowych źródeł tworzenia bogactwa i zwiększenia zatrudnienia. Rozwój gospodarczy kraju w dużej mierze jest zdeterminowany kondycją biznesów rodzinnych oraz ich skłonnością do rozwoju czy też inwestowania. Podmioty te są kojarzone powszechnie z sektorem małych i średnich firm (np. Poloniusz, Elmar, Voyager), ale wśród firm rodzinnych znajdują się także duże przedsiębiorstwa (np. Ikea, BMW, Carrefour czy Michelin) i holdingi międzynarodowe (np. Benetton)⁵.

Firmy rodzinne stają przed mnóstwem wyzwań. Muszą rozwiązywać wszystkie kwestie, które dotyczą zarządzania nimi, dodatkowo muszą jednocześnie radzić sobie z właściwymi tylko dla nich zagadnieniami, które wynikają z ich specyfiki. Perspektywa przekazania biznesu kolejnym pokoleniom stanowi ogromną siłę napędową oraz daje wyraźną tożsamość pozytywnie wyróżniającą takie firmy w coraz bardziej anonimowym środowisku biznesu. Prowadzenie rodzinnej firmy niewątpliwie jest trudniejsze niż kierowanie nierodzinnym przedsiębiorstwem, ponieważ splatają się tutaj równocześnie więzy rodzinne i biznesowe relacje⁶. Wyjątkowy charakter przedsiębiorstwa rodzinnego oraz jego specyfika stają się często obszarem zainteresowania badaczy z różnych dziedzin nauki. Także nauki o zarządzaniu w coraz większym stopniu traktują o problemach związanych z zarządzaniem i rozwojem przedsiębiorstw rodzinnych. Badania i analizy

³ Por. K. Wach, *Polityka Unii Europejskiej w zakresie sukcesji przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, nr 866 (2011), s. 107-120; K. Wach, *An Empirical Investigation into the EU Policy in Favour of Business Succession among Polish Family Firms*, „Horyzonty Polityki” 2013, vol. 4, nr 9, s. 107-108.

⁴ Np. A. Surdej, K. Wach, *Succession Choices in Family Businesses. The Case of Poland*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2011, s. 5 oraz 135.

⁵ Ł. Sułkowski, Wstęp, [w:] Ł. Sułkowski (red.), *Firmy rodzinne – determinanty funkcjonowania i rozwoju. Współczesne aspekty zarządzania*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XII, z. 6, Wydawnictwo SWSPiZ, Łódź 2011, s. 5.

⁶ A. Surdej, K. Wach, *Przedsiębiorstwa rodzinne wobec wyzwań sukcesji*, Wyd. Difin, Warszawa 2010, s. 15-17.

są podejmowane także przez różnorakie instytucje otoczenia biznesu, w tym na zlecenie Komisji Europejskiej. Również w Polsce coraz częściej prowadzone są badania w zakresie przedsiębiorczości rodzinnej, w tym szereg wątków badawczych, które – jak zauważa Ł. Sułkowski – wcześniej można było zaobserwować w krajach o ugruntowanej rynkowej gospodarce⁷.

Na podstawie analiz funkcjonowania firm rodzinnych w Niemczech w latach 80. i 90. ubiegłego wieku J. Kortan za podstawowe problemy firm rodzinnych uznał⁸:

- formułowanie wizji i przewodniej linii,
- regulowanie polityki zastosowania zysku,
- regulacja polityki w zakresie ryzyka,
- regulacja zasad zarządzania i następstwa kapitałowego obok jednego, dwóch, przy większej liczbie kontynuatorów⁹.

Pierwsze badania przedsiębiorczości rodzinnej w Polsce zostały zapoczątkowane pod koniec lat 90. XX wieku i dotyczyły różnych warunków jej funkcjonowania. Trafnych ustaleń dotyczących chronologii badań przedsiębiorstw rodzinnych dokonali A. Surdej oraz K. Wach, dowodząc zasadności empirycznej identyfikacji wszelkich strategii sukcesyjnych pierwszej generacji polskich inwestorów od początków transformacji systemowej w Polsce, z naciskiem na poziom i metody utrzymywania kontroli rodzinnej¹⁰.

Przedsiębiorstwo rodzinne, jako w dużej mierze kategoria o charakterze jakościowym i społecznym, jest podmiotem, który dość trudno poddaje się jednoznacznym i pozbawionym wątpliwości ocenom oraz opisom. Zasadne wydaje się więc utworzenie dla tej grupy przedsiębiorstw oceny funkcjonowania w oparciu o wiele kryteriów. Docelowy, zakładany oraz pożądaný wzorzec funkcjonowania rodzinnego interesu można nazwać doskonałością rodzinnej firmy, najpierw jednostkową wewnętrzną, by ona z kolei determinowała zewnętrzną doskonałość, mającą swoje konsekwencje w dużej skali społecznej i gospodarczej¹¹.

W doskonałej wewnętrznie rodzinnej firmie obowiązywałby zatem (oprócz niekwestionowanej oraz koniecznej efektywności ekonomicznej) określony porządek i ład działania obejmujący¹²:

- kontynuację (połączoną także ze stopniową modyfikacją) tzw. „systemów wartości” i tradycji stosownie do danej firmy (tzw. „konstytucje” czy „kodeksy” zachowania), wspieranie proefektywnościowych silnych organizacyjnych kultur, mobilizowanie rodziny na rzecz stałego rozwoju i ciągłości firmy¹³,

⁷ Ł. Sułkowski, *Wstęp...*, op. cit., s. 5.

⁸ Por. J. Kortan, *St. Galler Executive Forum*, University of St. Gallen, Szwajcaria 1996, s. 23-24.

⁹ Ibidem, s. 25.

¹⁰ A. Surdej, K. Wach, *Przedsiębiorstwa...*, s. 85-86.

¹¹ M. Bielski, *Wielokryterialna ocena efektywności*, [w:] M. Bielski (red.), *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002, s. 63.

¹² K. Safin, *Przedsiębiorstwa rodzinne*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 1991, nr 5, s. 16-17.

¹³ Zob. K. Safin, *Zachowania strategiczne przedsiębiorstw rodzinnych w RFN*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 1993, nr 2, s. 26.

- obiektywne zarządzanie potencjałem społecznym rodzinnej firmy, np. troska o najemnych pracowników i ich rodziny, równoprawne obchodzenie się z pracownikami członków rodziny i tych, którzy nie należą do danej rodziny – zasada równości szans¹⁴,
 - racjonalne nastawienie do obcych źródeł finansowania oraz umiejętność skorzystania z nich, na przykład: umiejętność wykorzystania efektu finansowej dźwigni, przewyższanie i racjonalizacja bariery samorządności: nadmiernej niechęci do ryzyka, rozważnego stosunku do wzrostu przedsiębiorstwa, nadmiernej obawy przed utratą kontroli własności¹⁵,
 - zdolność profesjonalnego zarządzania firmą, czyli: opracowanie wizji i misji przedsiębiorstwa, określenie jej celów, dostosowanie postaci organizacyjno-prawnej do specyfiki oraz etapu rozwoju przedsiębiorstwa, dopuszczenie również do udziału we własności oraz zarządzaniu osób spoza rodziny, ciągłe doskonalenie struktury organizacyjnej, stworzenie oraz wdrożenie zespołu zasad i organizacyjnych procedur¹⁶,
 - wprowadzenie kultu jakości, która jest pojmowana jako współistnienie trzech elementów: ciągłego doskonalenia wytwarzanych produktów i wszystkich usług, myślenia systemowego zgodnie z regułą racjonalności oraz atmosfery życzliwości oraz współpracy według tzw. zasady wygrał-wygrał, nie wygrał-przegrał¹⁷,
 - zaplanowanie w odpowiednim czasie oraz przeprowadzenie międzypokoleniowego przekazu władzy i własności firmy (tzw. sukcesja), mając na względzie pogodzenie biznesu firmy z poczuciem uczciwości względem współmałżonka oraz rodzicielskiej sprawiedliwości względem dzieci. Jest to zadanie trudne, lecz jeśli zastosuje się do określonych w ustalonym „systemie wartości” zasad i norm, jest możliwe do zrealizowania¹⁸,
- Warto podkreślić, że osiągnięcie perfekcyjności zewnętrznej firmy rodzinnej wiodłoby poprzez następujące kryteria¹⁹:
- wysoką świadomość tożsamości i charakteru firmy, tzw. przedsiębiorcza duma, czyli wysokie poczucie własnej wartości, oraz zaangażowanie w wypełnianie roli społeczno-ekonomicznej, rodzinne firmy jako podstawa, nadzieja i przyszłość polskiej gospodarki,
 - odpowiedzialność za kształtowanie pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa rodzinnego, przełamującego negatywne stereotypy dotyczące misji, sposobu funkcjonowania oraz możliwości rozwoju rodziny business w Polsce,
 - dostarczenie wzorca postępowania dla przedsiębiorczych rodzin oraz wzorca wychowawczego dla młodych ludzi,

¹⁴ Ł. Sułkowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie rodzinnej*, [w:] *Organizacja a rodzina. Więzy rodzinne w życiu gospodarczym*, TNOiK, Toruń 2004, s. 161-169.

¹⁵ A. Winnicka-Popczyk, *Specyficzne problemy zarządzania finansami w przedsiębiorstwach rodzinnych – wnioski ze studiów literaturowych oraz dotychczasowych badań*, „Przegląd Organizacji” 2008, nr 3, s. 39-43.

¹⁶ J. Jeżak, *Zarządzanie przez wizję w firmie rodzinnej*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Problemy teorii i praktyki*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, seria: Zarządzanie i Marketing, Wałbrzych 2003, s. 217-225.

¹⁷ A. Blikle, *Podstawowe zasady organizacji i zarządzania w firmie* A. Blikle, [w:] J. Jeżak, W. Popczyk, A. Winnicka-Popczyk (red.), *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Wyd. Difin, Warszawa 2004, s. 256-258.

¹⁸ Por. W. Popczyk, *Wpływ struktury rodziny na planowanie sukcesji w firmach rodzinnych*, [w:] K. Jaremczuk (red.), *Uwarunkowania przedsiębiorczości – aspekty ekonomiczne i antropologiczno-społeczne*, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. prof. S. Tarnowskiego w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2006, s. 570-580.

¹⁹ A.M. Nikodemowska-Wołowik, *Nowe spojrzenie na tradycję – źródła przewagi konkurencyjnej firm rodzinnych*, [w:] *Innowacje w marketingu*, t. III, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2005, s. 55-68.

- działalność na rzecz otoczenia społeczno-kulturowego i naturalnego.

Znaczenie proponowanej wielokryterialnej koncepcji oceny funkcjonowania firm rodzinnych względem praktyki zarządzania tak trudnymi, pełnymi wewnętrznymi sprzeczności podmiotami wydaje się być jednak nie do przecenienia. Może ułatwić ona zrozumienie problemów przedsiębiorczości rodzinnej, podnieść efektywność jej wspierania poprzez władze centralne i samorządowe oraz pozostałe podmioty czy też środowiska: banki i inne finansowe instytucje, organizacje pozarządowe, wszelkie środki społecznego przekazu, a głównie przez społeczeństwo, w którym wzrastają oraz kształtują się przyszli przedsiębiorcy²⁰.

2. Więzi rodzinne w biznesie

Wyniki jakościowych badań eksploracyjnych prowadzonych przez PARP wskazują, że bazowanie na ludzkich zasobach rodziny może mieć pozytywne następstwa, szczególnie istotne w początkowym stadium rozwoju biznesu, w postaci²¹:

- większego zaufania wobec pracowników pochodzących z rodziny,
- większego zaangażowania owych pracowników w pracę na rzecz firmy,
- niskiego stopnia formalizacji, który przekłada się na: sprawniejsze, efektywniejsze porozumiewanie się w firmie i personalizację więzów organizacyjnych (paternalizm, rodzinna atmosfera).

Charakter rodzinny firmy wiąże się także z następującymi cechami²²:

- długoterminowymi celami firmy, które są związane z oczekiwaniem stabilnego wzrostu przedsiębiorstwa w perspektywie długoterminowej,
- większą przystosowawczością firmy, umiejętnością dostosowania się do różnorodnych warunków otoczenia.

Firmy rodzinne postrzegane są często przez pryzmat rodzinnej atmosfery, życzliwego stosunku do pracowników, lepszego wynagrodzenia, traktowania pracowników jak członków danej rodziny, dbałości o naturalne środowisko. Chociaż zdarzają się też skojarzenia negatywne związane z gorszym traktowaniem wszystkich pracowników spoza rodziny, nepotyzmem, oraz konfliktami rodzinnymi²³. Zatrudnianie członków rodziny jest związane głównie z większym zaufaniem względem bliskich osób. Więzy krwi, współodpowiedzialność za nazwisko i markę firmy oraz dzielenie wspólnych wartości powodują, że założyciele firm mają pewność, iż nie zostaną przez pracowników z własnej rodziny oszukani. Zaufanie, którym obdarzeni są członkowie rodziny, stanowi podstawę funkcjonowania firmy rodzinnej i często bywa jej głównym spoiwem. Jednakże z tego powodu rodzinę określano często mianem „klanu”, ze wszystkimi konsekwencjami pozytywnymi oraz negatywnymi, gdzie istnieje bardzo duże zaufanie do samych siebie, z jednoczesnym brakiem zaufania wobec osób, które do klanu nie należą²⁴.

²⁰ A.M. Nikodemka-Wołowik, *Nowe...*, s. 68.

²¹ *Badanie firm rodzinnych. Raport końcowy*, PARP, Warszawa 2009, s. 100.

²² *Ibidem*.

²³ E. Szul, *Działalność firm rodzinnych w ocenie społecznej*, UMCS, Lublin 2011, s. 535.

²⁴ *Ibidem*, s. 101-102.

Pracodawca zna wszystkie mocne oraz słabe strony pracownika rodzinnego, jest więc w stanie lepiej nim kierować i przydzielać mu zadania, jakie pozwolą w pełni wykorzystać możliwości danej osoby, jak również nie oczekiwać zadań, w których dana jednostka się nie sprawdza, lub takich, których nie lubi wykonywać. Wszyscy pracownicy z rodziny przejawiają zwiększoną chęć do pracy poza tradycyjnymi godzinami pracy, a w przypadku potrzeby mogą podjąć zadania na każdym stanowisku, nawet tym najniższym, produkcyjnym. Pełne oddanie się działalności w przedsiębiorstwie wynika głównie z odpowiedzialności finansowej, która kieruje członkami rodziny oraz troski o ogólny materialny byt rodziny. Konsekwencją wyższości biznesu, który jest zdominowany przez więzi rodzinne, nieformalne i emocjonalne, jest niski stopień formalizacji oraz biurokratyzacji w firmie. Wynika on także z ograniczonego rozmiaru danej firmy, gdyż większość biznesów rodzinnych to firmy mikro. Liczne badania potwierdzają hipotezę, że im mniejsza firma rodzinna, tym mniejszy stopień formalizacji. Dopiero w firmach średnich pojawiać się zaczyna szczegółowe ustalanie hierarchii stanowisk, określenie odpowiedzialności, opisy stanowisk, schematów funkcjonowania czy struktury komunikacji w przedsiębiorstwie. Często spowodowane jest to zapotrzebowaniem wprowadzenia w firmie standardów ISO, jakie są wymagane przez dużych biznesowych partnerów²⁵.

Procedury w mikro i małych przedsiębiorstwach często wypracowywane są „w trakcie pracy”, bez niepotrzebnej, w opinii właścicieli, biurokracji. Firmy rodzinne cechują się mniej rozbudowaną strukturą zarządzania, w związku z tym przepływ informacji czy też podejmowanie decyzji jest szybsze niż w nierodzinnych firmach. Kluczowe decyzje podejmowane są poprzez członków rodziny, którym jest łatwiej ze sobą się skomunikować. Sprawy firmowe nierzadko są omawiane przy rodzinnych spotkaniach poza zarządem firmy. Właściciele firm rodzinnych taki brak formalizacji uważają za silną stronę ich przedsiębiorstw, ponieważ to powoduje, iż decyzje podejmowane są szybciej. Objawem niewielkiej formalizacji jest bezpośrednia oraz efektywna komunikacja w firmie. Na pierwszym miejscu dotyczy ona relacji między wszystkimi członkami rodziny, ale jej wzorce przenoszą się także na dalszych pracowników w firmie²⁶. Czynnikiem, które wyróżniają firmy rodzinne, jest także zarządzanie długoterminowe, marka firmy oraz lojalność kontrahentów²⁷.

Wypracowany przez lata system komunikacji, używanie tego samego „kodu” i częste przebywanie ze sobą wszystkich członków rodziny przekłada się na szybsze podejmowanie decyzji. Zażyłe relacje rodzinne pozwalają członkom danej rodziny w łatwiejszy sposób wyrazić swoje opinie, również te mniej pozytywne. Właściciele i pracownicy z rodziny, ale również spoza rodziny są zdania, że więzy krwi sprzyjają rozwiązywaniu wszelkich konfliktów. Paradoksalnie – ilość konfliktów pomiędzy pracownikami z rodziny jest zdecydowanie większa, ale są one rozwiązywane sprawniej²⁸.

²⁵ *Badanie firm rodzinnych...*, s. 103-105.

²⁶ *Ibidem*, s. 105.

²⁷ *Family businesses: Sustaining performance*, Report Credit, Suisse, 2012, s. 10.

²⁸ *Badanie firm rodzinnych...*, s. 105.

Z rozmów z pracownikami rodzinnych przedsiębiorstw, którzy nie należą do rodziny wnioskować można, że podejście do każdego pracownika spoza rodziny w rodzinnej firmie jest bardziej spersonalizowane niż w przedsiębiorstwie nierodzinne. Wynika to głównie z bezpośredniego lub częstego kontaktu pomiędzy pracodawcą oraz pracownikiem. Dzięki zaangażowaniu właściciela rodzinnej firmy i ciągłej jego obecności w przedsiębiorstwie pracownik może w każdej chwili porozmawiać z pracodawcą, zgłosić własne uwagi, propozycje, omówić problemy służbowe i prywatne. Nierzadko zarządzającym oraz właścicielom znane jest prywatne życie swoich pracowników. Takie relacje służą większej elastyczności w podejściu do wszystkich zatrudnionych osób. Bezpośredni kontakt pracownika z właścicielem przyczynia się do lepszej wiedzy o kapitale ludzkim w firmie, a to pozwala na umieszczenie danej osoby na optymalnym stanowisku i przekłada się również na większą efektywność firmy. Wszyscy pracownicy spoza rodziny uważają, iż to właśnie w firmie rodzinnej są zauważani i bardziej doceniani niż na poprzednich stanowiskach (w firmach nierodzinnych). Zhumanizowane podejście do każdego pracownika przekłada się głównie na jego lojalność i mobilizację do zwiększonego działania w rodzinnym przedsiębiorstwie²⁹.

Atmosfera w firmach często bywa „rodzinna”. Cechę ową doceniają właściciele, pracownicy należący do rodziny, jak również pracownicy spoza rodziny. Na pozytywny nastrój w firmie rodzinnej wpływają zdecydowanie relacje między pracownikami. Zarządzający i właściciele przenoszą familijną atmosferę na grunt biznesowy. Należy zaznaczyć, że atmosfera firmy rodzinnej bywa wyidealizowana. Zdaniem części ekspertów w rodzinnym przedsiębiorstwie tak samo jak w typowej rodzinie mają miejsce konflikty pomiędzy pracownikami. Jednak ich zdaniem rozmiar tego problemu jest mniejszy, niż w firmach nierodzinnych czy też w dużych firmach korporacyjnych. Wszystkie firmy rodzinne są zarządzane tak, aby praca była mało stresująca. W niektórych firmach nierodzinnych złe doświadczenia zawodowe właścicieli wpłynęły na stworzenie sobie idealnego miejsca pracy, takiego miejsca, do którego zawsze chce się przychodzić³⁰.

Możliwość czerpania z zasobów intelektualnych, finansowych i osobowych rodziny, poleganie na wyjątkowo zaangażowanych pracownikach, których darzy się zaufaniem, przekłada się na lepsze dopasowanie firm rodzinnych do ulegającego metamorfozom otoczenia biznesowego. Firmy rodzinne cechują się elastycznym podejściem do organizacji każdej pracy oraz zapotrzebowań zgłaszanych przez klientów. Bez względu na rozmiar firmy właściciele i pracownicy należący do rodziny często mają nienormowany czas pracy. Członkowie rodziny często podkreślają, że sami ustalają czas wykonywania własnych obowiązków. Dzięki temu praca w rodzinnej firmie pozwala swobodniej łączyć pracę ze wszystkimi obowiązkami domowymi i innymi czynnościami. W większości firm mikro oraz małych nie ma sztywnego dzielenia obowiązków między pracownikami należącymi do rodziny. Często są one dostarczane pomiędzy współwłaścicielami w miarę zapotrzebowania³¹.

²⁹ Ibidem, s. 106.

³⁰ Ibidem, s. 108.

³¹ Ibidem, s. 109-110.

Firmy rodzinne rozwijają się przede wszystkim w sposób organiczny, często posiadają nieuporządkowany system zarządzania. Główne ustalenia podejmowane są przez właściciela lub członków rodziny. Nie zawsze wyraźnie podzielone są zakresy odpowiedzialności albo uprawnień, jakie przysługują poszczególnym pracownikom. W takiej sytuacji nie ma jednej osoby odpowiadającej za komunikowanie ustaleń pracownikom firmy. Natomiast z drugiej strony wielu właścicieli firm rodzinnych obawia się informowania pracowników o tym, co planują, w imię zasady „co się dzieje we własnym domu, nie mów nikomu”. Jednakże najłatwiejszy sposób na wzrost aktywności pracowników w wykonywaną pracę to poprawa komunikacji wewnętrznej³².

Firmy rodzinne dzięki nienormowanemu czasowi pracy mogą łatwiej dostosować godziny pracy na zapotrzebowania rynku. Eksperci podkreślają, że często firmy rodzinne umiejscawiają się w niszach rynkowych, realizują nietypowe, niestandardowe zamówienia. Poprzez zdolność zmobilizowania rodzinnych zasobów ludzkich firmy są w stanie wykonać każde zamówienie w krótkim terminie, który dla innych firm byłby nieosiągalny. Do zmniejszenia kosztów działalności rodzinnej firmy przyczynia się również ograniczona biurokracja. W związku z zaangażowaniem właścicieli i pracowników rodzinne przedsiębiorstwa wykazują mniejsze koszty kontroli oraz monitoringu³³.

Warto zauważyć, że nawet nepotyzm może mieć pozytywny wpływ na przedsiębiorstwo rodzinne i przejawiać się następująco³⁴:

- wykorzystaniem kapitału społecznego rodziny, na jaki składają się: zaufanie emocjonalne, reputacja, tożsamość, wysokie standardy etyczno-moralne w korelacjach wewnętrznych biznesu i w jego kontaktach zewnętrznych z otoczeniem krajowym oraz zagranicznym,
- efektywnym zarządzaniem najcenniejszą wiedzą w biznesie, decydującą o konkurencyjnej przewadze, wiedzą unikalną, niekodowaną. Rodzina kumuluje ją w czasie, a także rozwija, transferuje międzypokoleniowo i ochrania, dzięki czemu nie „nie wycieka” do konkurencji,
- zwiększoną elastycznością i siłą przetrwania w gospodarce konkurencyjnej w okresach dekonunktury,
- większą odpowiedzialnością i wrażliwością społeczną.

Obszar wzajemnych zależności między interesem a rodziną może być także źródłem mnóstwa dysfunkcji. Główne osie konfliktu wynikają z pomieszania relacji biznesowych oraz rodzinnych w firmie. Różnorodną interakcję rodzinności, pozytywną i negatywną, dostrzegają także przedstawiciele rodzinnych firm, chociaż większość z nich jest przekonanych, że bycie rodzinną firmą pomaga w biznesie³⁵.

Prowadzenie takiej firmy pozwala zaspokajać potrzeby materialne rodziny, a posiadanie członków rodziny we własnej firmie pozwala sprawniej zarządzać interesem. Istnieją

³² K. Barcińska, *Zarządzanie wspierające komunikację*, „Relacje” 2014, nr 1, 2, s. 13.

³³ *Badanie firm rodzinnych...*, s. 111-113.

³⁴ W. Popczyk, *Zarządzanie...*, s. 16.

³⁵ *Badanie firm rodzinnych...*, s. 115.

jednak cele, których połączenie ze sobą jest trudne, ponieważ przedsiębiorstwo zabiera czas potrzebny do zadbania o relacje rodzinne, a rodzina odbiera czas potrzebny do doglądania rodzinnej firmy. Każdy zarządzający wypracowuje własne sposoby poszukiwania kompromisu między okresami poświęcanymi na pracę a czasem dla własnej rodziny. Nie jest to proste zadanie i właściciele liczą na wyrozumiałość swojej rodziny (klienci i kontrahenci zdecydowanie są mniej wyrozumiali), tak więc więcej czasu poświęcają pracy³⁶.

Problemem wskazywanym przez właścicieli przedsiębiorstw i zarządzających jest problem pogodzenia ról rodzinnych i zawodowych, w przypadku gdy podległy pracownik lub też współpracownik reprezentuje rodzinę. Zdarzenie to oznaczać może przenoszenie psychicznych wzorców zachowań z więzi rodzinnych na biznesowe, przenoszenie porządku panującego w rodzinie na sytuację w przedsiębiorstwie czy traktowanie dzieci niezależnie od wyników ekonomicznych przez nich osiągniętych w przedsiębiorstwie. Natomiast podległym pracownikom należącym do rodziny trudniej jest wytknąć pomyłki, wygzekkować polecenia, nie wspominając o zwolnieniu z pracy, a to należy z całą pewnością przyjąć za czynnik obniżający konkurencyjność przedsiębiorstwa³⁷.

Budowanie tożsamości przedsiębiorstw rodzinnych uznaje silną identyfikację z firmą wszystkich pracowników wywodzących się z danej rodziny. Lokowanie zaufania społecznego wyłącznie na poziomie rodziny osłabia społeczne więzi na wszelkich innych poziomach. Zasilenie systemu przedsiębiorstwa wyłącznie zasobami danej rodziny może mieć także konsekwencje negatywne i działać antyrozwojowo bądź stagnacyjnie na rozwój firmy. Tezę tę potwierdza wiele badań empirycznych, których wyniki jednoznacznie świadczą, że przedsiębiorstwa rodzinne, niezależnie od wielkości, nie powinny poprzestawać na korzystaniu wyłącznie z rodzinnych zasobów. Dotyczy to kadry kierowniczej oraz pracowników wykonawczych. Dzięki łączeniu pracowników z rodziny i spoza niej można uzyskać wyższe kompetencje oraz większą autonomię pracowników. Natomiast zmniejsza się również nadmierne przyzwyczajanie przedsiębiorstwa do rodziny. Poprawia się wizerunek oraz komunikacja zewnętrzna. Zatem idealny model zakłada zasilanie przedsiębiorstwa kompetentnym personelem spoza rodziny, aż do osiągnięcia profesjonalizacji (a więc łącznie z pozycją zarządzającego całym podmiotem)³⁸.

W tym zakresie brak formalizacji także może być cechą negatywną. Powstaje on z obawy właścicieli przed nadmiernym usztywnieniem zasad działania. Jednakże brak sformalizowanych procedur działania i opisu stanowisk może doprowadzić nawet do uzależnienia działania firmy wyłącznie od jednej osoby, która dysponuje całym zasobem wiedzy potrzebnej do funkcjonowania firmy. Jednak pomimo braku sformalizowanej struktury zarządzania, wyłącznie w pojedynczych przypadkach pracownicy, którzy nie należą do rodziny, narzekają na problemy związane z komunikacją w firmie lub też problemem wielowładzy. Przenoszenie firmowych spraw do domu ma swoje złe i dobre strony. Z pewnością jest zalecane, szczególnie w perspektywie krótkoterminowej, dynamiczne działanie firmy i jej wytrzy-

³⁶ Ibidem, s. 116.

³⁷ Ibidem, s. 118.

³⁸ Ibidem, s. 120-123.

małości na kryzysy, głównie ze względu na ilość czasu poświęcanego na zarządzanie oraz staranne rozważenie każdej decyzji. Wady takiej postawy to niebezpieczeństwo szybkiego „wypalenia”, a w efekcie poważnych kłopotów ze zdrowiem. Natomiast ze względu na wagę przedsiębiorstwa, jako głównego źródła utrzymania danej rodziny, wyjątkami są sytuacje tzw. „wypalenia”, których rezultatem jest koniec działalności firmy. Właściciele rodzinnych firm zarządzają nimi, dopóki pozwolą im na to siły fizyczne. Wyłącznie w sytuacji, gdy organizm odmawia już posłuszeństwa, następuje czasowe oddanie kierowania przedsiębiorstwem rodzinnym. To natomiast, wobec braku innych osób, które są wdrożone w działanie firmy, skutkuje groźnymi problemami w funkcjonowaniu firmy, a nawet dezorganizacją³⁹.

Wyodrębnić można następujące cztery podstawowe determinanty funkcjonowania wszystkich członków biznesu familijnego⁴⁰:

1. **Funkcja ekonomiczna**, w skład której wchodzi również:

- funkcja materialno-bytowa, zaspokajanie materialnych i finansowych potrzeb wszystkim członków najbliższej rodziny (albo tych spośród dalszych jej współczłonków, którzy pozostają w bliskich relacjach),

- funkcja opiekuńczo-zabezpieczająca, czyli troska o dzieci i wszystkie osoby starsze (również chore), jest to nawiązywanie do (niegdyś funkcjonującego) wzoru rodziny wielopokoleniowej. Roztaczanie opieki względem przyszłych pokoleń przygotowujących się do przejęcia dziedzictwa rodzinnego, ale także tymi jej współczłonkami, którzy być może „rozkręcali” dany familijny biznes,

- finansowanie edukacji (np.: studia, kursy, szkolenia) przyszłych pokoleń jako swoista wypadkowa dwóch funkcji: materialno-bytowej oraz opiekuńczo-zabezpieczającej.

2. **Funkcja społeczno-wyznaczająca**, która składa się z następujących funkcji:

- funkcji klasowej. Owych odwołań do klasowości można poszukiwać u M. Webera, który wyodrębnił: klasy własności – tutaj wyróżnić należy uprzywilejowanych rentierów, przeciwnie do osób nieposiadających własności oraz pożyczkobiorców, klasy zawodowo-dochodowe, gdzie z jednej strony znajdują się przemysłowcy, a z drugiej przeciwnie wobec nich najemni pracownicy, czy klasy społeczne, które wyodrębniały się na wielu płaszczyznach. W przypadku klas właścicieli oraz klas zawodowo-dochodowych M. Weber uznawał istnienie klas pośrednich pomiędzy nimi. Wszelkich nawiązań do klasowości względem funkcji społecznych można poszukiwać również w teoriach P. Bourdieu lub K. Marksa⁴¹,

- funkcji legalizacyjno-kontrolnej, która sprowadza się do legalizowania (akceptowania lub nawet odrzucania) niektórych typów zachowań oraz sprawowaniu wzajemnej kontroli członków danej rodziny. Można uznać, że owa funkcja to ogół czynności wychowawczych, które są interpretowane jako zewnętrzny wpływ na daną jednostkę powodujący określone zmiany w jej osobowości,

³⁹ Ibidem, s.123-124.

⁴⁰ J. Żebrowski, *Współczesne przeobrażenia w funkcjonowaniu rodziny polskiej*, [w:] J. Żebrowski, *Rodzina polska na przełomie wieków*, Gdańsk 2001, s. 16.

⁴¹ Ibidem, s. 17-18.

– kwestii osobowych wzorców i systemów wartości, którymi owa rodzina się kieruje; kuriozalnym, lecz prawdziwym przykładem może na przykład być sycylijska mafia.

3. **Funkcja biopsychiczna**, w zakresie której znajdują się następujące funkcje: prokreacyjna i seksualna. Bardzo upraszczając znaczenie owej funkcji, ale jednocześnie oddając jej sens, można powiedzieć, iż to jest dostarczanie społeczeństwu (zwłaszcza rodzinie nowych członków – kontynuatorów czy też nowych spadkobierców).

4. **Funkcja socjopsychologiczna**, do której zaliczyć można takie funkcje jak: socjalizacyjną, kulturalno-rekreacyjno-towarzystwą oraz emocjonalno-ekspresyjną. Te składowe decydują o sprawnym funkcjonowaniu jednostki w większym gronie, podczas pracy i poza nią. Firma rodzinna to miejsce, które spełnia funkcję swoistego tzw. katalizatora wstrząsów, pomostu i filtra, chroniącego członków „klanu” przed okrucieństwem życia codziennego. Może stanowić swego rodzaju falochron przed różnymi typami ujemnych wpływów i konfliktów współczesności.

Powyższe funkcje niejako są dookreśleniem sprawnego i harmonijnego działania firmy, w której rodzinny model jest elementem mobilizującym i wspomagającym. Funkcji tych nie należy, a nawet nie można traktować rozdzielnie; ponieważ bardzo często naichodzą one na siebie i pozostają w zależnościowym układzie. Firma staje się stylem życia członków rodziny, a to wszystko powoduje, że często kategorie zawodowe i prywatne mieszają się⁴². W ten sposób rodzinna firma jawi się nie tylko jako podmiot gospodarczy, ale także społeczny, który otoczony jest przepisami i ustaleniami. Sednem takiej firmy jest jednak funkcjonowanie zgodne z naturą ludzką, a nie oparte wyłącznie na kazusach i prawnych normach. Jej członków łączą nierozzerwalne więzy pokrewieństwa, bazujące na wzajemnym szacunku i zaufaniu oraz wzajemnej trosce. Międzynarodowy Pakt Praw Obywatelskich i Politycznych z dnia 19 grudnia 1966 roku podkreśla, iż: „rodzina jest podstawową i naturalną komórką społeczeństwa i ma własne prawa do ochrony ze strony Państwa oraz całego społeczeństwa”. Można zatem uznać, że owa ochrona, po części, również przenosi się na firmy rodzinne⁴³.

3. Sukcesja przedsiębiorstw rodzinnych

Sukcesja w firmie rodzinnej to wieloletni, złożony proces⁴⁴. Zaczyna się marzeniami lub obawami rodziców, którzy przyglądają się swoim małym dzieciom i często wyobrażają sobie ich przyszłość. Dzieci, które dorastają, „przeziakają” rodzinnym biznesem, są dumne z dorobku rodziców, lecz również czują do nich żal, iż zajęci prowadzeniem firmy prawie wcale nie mają dla nich wolnego czasu, czerpią realne profity z zysków przedsiębiorstwa, choć nie zawsze potrafią to docenić. Przeżywają radość, kiedy widzą pozytywne

⁴² Ł. Sułkowski, A. Marjański, *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Poltext, Warszawa 2009, s. 31.

⁴³ Międzynarodowy Pakt Praw Obywatelskich i Politycznych Artykuł 23 p. 1. otwarty do podpisu w Nowym Jorku dnia 16 grudnia 1966 r. (Dz.U. z 1977 r., nr 38, poz. 167).

⁴⁴ Por. A. Surdej, K. Wach, *Przedsiębiorstwa...*, s. 55; K. Safin, J. Pluta, B. Pabjan, *Strategie sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzinnych*, Wyd. Difin, Warszawa 2014, s. 8; A. Surdej, K. Wach, *Sucession...*, s. 63.

relacje w rodzinie i odczuwają lęk, kiedy dochodzi do wszelkich konfliktów i kryzysów. Wszystko to tworzy głębokie podłoże emocjonalne tak samo u rodziców, jak i u ich dzieci i w sposób istotny wpływa na decyzje, które podejmują obie strony⁴⁵.

Jeszcze niedawno możliwość przejęcia schedy po własnych rodzicach była swojego rodzaju nagrodą życiową. Potomkowie chłopą, rzemieślnika, księcia czy też fabrykanta automatycznie znajdowali się na wyróżnionej pozycji życiowej. Możliwość przejęcia całego majątku czy firmy „ustawiała” określonego młodego człowieka i nadawała kierunek jego przyszłej aktywności życiowej. Obecne czasy umieszczają rodziny prowadzące firmę w całkiem innej sytuacji. Przed młodzieżą cały świat stoi otworem, może studiować na dowolnych uczelniach i w dowolnym kraju. O wyborze życiowego kierunku decyduje pasja, zaangażowanie, odkrywane umiejętności. Nie zawsze są to umiejętności do prowadzenia przedsiębiorstwa, tym bardziej że obecnie każda firma bywa coraz bardziej specjalistyczną, złożoną instytucją. Nowoczesne zarządzanie jest sztuką. Wymaga wysokich kompetencji w dziedzinach takich, jak: marketing, sprzedaż, nowoczesne technologie, finanse czy też takich jak: komunikacja, motywowanie, budowanie relacji. Należy też stale pogłębiać swoją specjalistyczną wiedzę w branży, w której funkcjonuje firma, a dodatkowo, jeśli chce się, by firma przetrwała w dłuższej perspektywie czasowej, należy myśleć nie tylko na temat tego, co „tu i teraz”, lecz też o tym, „jak to będzie wtedy, kiedy już nie będzie nas wszystkich w firmie”⁴⁶. O istotności procesu przekazywania rodzinnej firmy w ręce następnego pokolenia dowodzi fakt, iż niewłaściwe jego zrealizowanie może być powodem upadku całego przedsiębiorstwa. Wśród najczęściej wymienianych przyczyn, które wpływają na krótką żywotność rodzinnych firm można wymienić następujące zdarzenia⁴⁷:

- złe planowanie spraw spadkowych oraz wynikającą z tego niezdolność zapłacenia przez następną generację podatku od dziedzictwa rodzinnego,
- nieprzekazanie firmy młodszemu pokoleniu we właściwym momencie,
- nieumiejętność wyboru sukcesora (duża część rodzin ma więcej niż jedno dziecko, a to rodzi pytanie, jak rozwiązać sprawę dziedziczenia, i któremu dziecku należy przekazać szefostwo nad firmą).

Czynnikiem upadku rodzinnego biznesu może również być brak zainteresowania potencjalnego sukcesora rodzinną firmą czy też konflikt pomiędzy rodzeństwem oraz brak porozumienia w sprawie odziedziczenia firmy⁴⁸.

Właściciele firm rodzinnych, dość często zapominają o bardzo istotnym zagadnieniu, jakim jest sukcesja. Dostanie w dziedzictwie firmy jest nieuniknione. Brak zamiarów sukcesji firmy rodzinnej zmusza jej członków do przeżywania problemów, których uniknięcie byłoby możliwe, gdyby podjęto odpowiednio wcześniej właściwe działania. Fakt częstego pomijania zagadnienia sukcesji pośród przedsiębiorców rodzinnych ma kilka przyczyn. Może to być po prostu brak wiedzy dotyczącej problematyki sukcesji oraz powiązanych

⁴⁵ Por. A. Lewandowska, J. Greser, J. Jakubowski, *Sukcesja w firmie rodzinnej*, [w:] *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych*, PARP, Warszawa 2012, s. 121.

⁴⁶ Ibidem, s. 121.

⁴⁷ Ibidem.

⁴⁸ Por. A. Lewandowska, J. Greser, J. Jakubowski, *Sukcesja...*, s. 122.

z tym metod postępowania. Według Q. Fleminga powodów, dla których ludzie omijają kwestię planowania dziedziczenia, jest jednak wiele. Planowanie dziedziczenia może wywoływać nieprzyjemne starcia w rodzinie i zmusza ludzi, aby stawiali czoło swojej śmiertelności. Ponadto właściciele są zaabsorbowani codziennymi czynnościami, mogą być też pełni obaw o utratę kontroli i obawiać się, iż plan dziedziczenia ograniczy ich szanse⁴⁹.

Niekiedy jest to lęk spowodowany tym, iż dzieci będą zamierzały zmienić sposób zarządzania firmą, poprzez co mogą zniszczyć to wszystko, co założyciel stworzył ciężką pracą i własnym zaangażowaniem. Czasami jest to przejaw przekonania, że nikt inny jednak nie potrafi poprowadzić przedsiębiorstwa w taki sposób, w jaki firmę prowadzi jej założyciel. Założyciele firmy boją się także poczucia bezużyteczności i bezczynności, jakie towarzyszyć mogą w sytuacji, kiedy okazuje się, iż przedstawiciele nowego pokolenia lepiej radzą sobie z zarządzaniem przedsiębiorstwem. W takich okolicznościach istotne jest, aby dotychczasowy właściciel jednak nie tracił kontaktu z własną firmą, w której zawsze odnajdzie się zajęcie dla człowieka, który dysponuje ogromnym doświadczeniem i orientuje się w firmie jak nikt inny. Jego porady i wskazówki bardzo często są bezcenne.

Rodzinni przedsiębiorcy odsuwają sukcesję w czasie także z takiego powodu, iż chcą oddalić od samych siebie konieczność dokonania, często kłopotliwego, wyboru następcy wśród swoich potomków. To także nie musi być problemem, gdy jest wynikiem wspólnych debat oraz ustaleń dotyczących funkcji, które w przyszłości będą pełnić poszczególni członkowie rodziny. To tylko nieliczne powody, dla których aktualni posiadacze rodzinnych firm świadomie unikają sukcesji oraz każdego zagadnienia z nią związanego⁵⁰.

Zdaniem Q. Fleminga cały proces przekazywania firmy oznacza, iż zmiana staje się prawdopodobna, a to nie zawsze jest przyjemne. Wchodząca do przedsiębiorstwa nowa grupa właścicieli i/lub zarządzających przynosi do firmy swoje własne wartości, poglądy oraz ambicje. Przy dziedziczeniu rodzinnej firmy strony muszą nauczyć się odnajdywać w sytuacji, w której to właśnie dzieci stają na czele owej firmy, podczas gdy ich rodzice zatrzymują tytułarną pozycję głów rodziny. Wspomniany powyżej autor podaje kluczowe wskazówki efektywnego dziedziczenia⁵¹:

- najlepszą rzeczą, jaką zrobić może rodzina, jest postawienie na głównym planie interesu firmy,
- podczas rozdzielenia stanowisk należy przedkładać zasługi nawet nad pragnienia członków rodziny,
- zdecydowanie lepiej jest sprzedać firmę, niż pozwolić zrujnować ją niekompetentnym następcom,
- trzeba wykorzystać dziedziczenie ewolucyjne.

Według S. Goldsteina z Hubler-Swartz Institute w Minneapolis sukcesja to proces systematycznego przekazywania własności i władzy. Sukcesji władzy równolegle powinna towarzyszyć sukcesja własności, która może zostać przeprowadzona na kilka sposobów.

⁴⁹ Q. Fleming, *Tajniki przetrwania firmy rodzinnej*, Wyd. One Press Small Business, Gliwice 2000, s. 107.

⁵⁰ J. Jamer, *Sukcesja własności i władzy w firmie rodzinnej*, „Biznes Rodzinny w Polsce” 2006, nr 5, s. 7-9.

⁵¹ Q. Fleming, *Tajniki...*, s. 106.

Pierwszy sposób przekazania własności to darowizna. Kolejna forma transferu własności to przekazanie rodzinnej firmy w drodze spadku. Innym rodzajem przekazania własności jest wykup rodzinnej firmy przez członków rodziny, zespół pracowniczy lub zarząd. Własność firmy może być także przekazana poprzez dystrybucję jej wszystkich udziałów wśród pracowników, którzy nie należą do rodziny. Przekazanie własności nastąpić może także poprzez sprzedaż udziałów rodzinnej firmy osobom trzecim⁵².

Zagadnienia związane z sukcesją, chociaż nierzadko problematyczne, są jednymi z głównych obszarów wpływających na działalność i przetrwanie rodzinnej firmy. Przekazywanie władzy nie jest statycznym zdarzeniem ani jednorazowym postępowaniem⁵³. W przypadku firm rodzinnych brak zaplanowania sukcesji jest jedną z najczęstszych przyczyn upadku firmy lub utraty kontroli nad nią przez rodzinę jako odejścia pokolenia założycieli⁵⁴. Gospodarka rynkowa oparta jest głównie o firmy rodzinne, a to czyni problem sukcesji aktualnym oraz istotnym⁵⁵. Z badań wynika, że połowa przedsiębiorstw rodzinnych poradzi sobie z dylematami związanymi z sukcesją, a wyłącznie 15% poradzi sobie z przekazywaniem firmy trzeciemu pokoleniu⁵⁶. Biorąc pod uwagę Polskę, można łatwo odnotować aktualność wyżej wymienionych założeń. Większość firm rodzinnych została zapoczątkowana w latach 90., a przez kolejne 20 lat powiększyła swój kapitał, struktury oraz ulepszyła kontakty handlowe⁵⁷.

Głównym zadaniem prezesa przedsiębiorstwa rodzinnego myślącego na tematy sukcesji jest ukształtowanie organizacji tak, aby mogła ona funkcjonować, kiedy nie będzie on obecny już w jej strukturach. Można porównać to wszystko do przygotowania organizacji na odsprzedaż. Bezpieczniej przejąć firmę, w której działalność względnie łatwo można przysposobić, gdzie można zarządzać przy relatywnie dość wysokim poziomie pewności sukcesu w następnych latach i której wartość pozostanie wysoka⁵⁸.

Główne problemy rodzinnej sukcesji powinno się porządkować dzięki analizie czynnikowej. Można ją podzielić na następujące problemy: organizacyjne, psychologiczne, prawne i finansowe. Pozytywnie przeprowadzona sukcesja, biorąc pod uwagę czynnik organizacyjny, oznacza, że ów proces będzie korzystny dla rozwoju przedsiębiorstwa, rodziny oraz sukcesora⁵⁹.

Planowanie sukcesji i jej stopniowe przeprowadzanie powinno mieć swój początek na wiele lat poprzedzających proces przekazania władzy sukcesorowi. Występuje wyraźna korelacja pomiędzy wiekiem właścicieli zarządzających rodzinną firmą i zakresem planowania sukcesji. Przeprowadzenie sukcesji nie powinno się rozpoczynać, gdy dotychczasowo-

⁵² J. Jeżak, W. Popczyk, A. Winnicka-Popczyk, *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Centrum Doradztwa i Informacji, Difin sp. z o.o., Warszawa 2004, s. 34.

⁵³ E.T. Stavrou, *Succession in Family Businesses: Exploring the Effects of Demographic Factors on Offspring Intentions to Join and Take Over Business*, "Journal of Small Business Management" 1999, nr 5, s. 43.

⁵⁴ Ł. Sułkowski, A. Mariański, *Firmy rodzinne...*, s. 38.

⁵⁵ E. Bracci, E. Vagnoni, *Understanding Small Family Business Succession in Knowledge Management Perspective*, The IUP "Journal of Knowledge Management" 2011, nr 7, s. 8.

⁵⁶ Ł. Sułkowski, A. Mariański, *Firmy rodzinne...*, s. 39.

⁵⁷ A. Surdej, K. Wach, *Przedsiębiorstwo...*, s. 12.

⁵⁸ E. Aronoff, S.L. McClure, J.L. Ward, A. Surdej, *Sukcesja w firmach rodzinnych*, Wydawnictwo MiP, Kraków 2012, s. 35.

⁵⁹ Ł. Sułkowski, A. Mariański, *Firmy rodzinne...*, s. 41.

wy właściciel jest już w podeszłym wieku. Mimo że w takim okresie nadal dokonać można sukcesji, to jednak nie będzie ona przeprowadzona w prawidłowy sposób oraz planowo. Należy wziąć pod uwagę fakt, że osoba w wieku podeszłym lub chora jest poddawana zwiększonej presji psychicznej i społecznej, spowodowanej krótkim czasem zmiany. Dotychczasowy właściciel może doznawać świadomego lub podświadomego oporu, poczucia osamotnienia, ambiwalencji czy też zagrożenia. Temat jest istotny, gdyż sposób przeprowadzenia sukcesji może posiadać wpływ na przyszły wynik firmy⁶⁰.

Pozytywne przeprowadzenie etapu wdrożenia pełnomocnika oznacza nie tylko przekazanie zawodowej wiedzy, ale także umiejętne wprowadzenie do firmy rodzinnej. Podstawowa jest także rola właściwego wykształcenia, pracowitości, dojrzałości i etycznej postawy⁶¹. Znaczenie procesu sukcesji w firmach rodzinnych w Polsce będzie rosło w związku ze zbliżającą się zmianą pokoleniową przedsiębiorstw, które miały swój początek w czasach transformacji gospodarczej. Założyciele powinni pamiętać, by założona przez nich firma „żyła” wciąż tymi samymi wartościami, nawet po ich odejściu, muszą uwzględnić motto M. Dupre’a, że „proces sukcesji to jeden z najważniejszych czynników przywództwa”⁶². Powinni również brać przykład od takich pionierów rodzinnej przedsiębiorczości jak np. rodzina Rothschildów, która kontroluje szereg biznesów rodzinnych w zakresie bankowości i doradztwa od roku 1811. Przedsiębiorstwo według Rothschildów to: upór, niezmienność, trwałość i dyskrecja. Potencjalni sukcesorzy owej rodziny wykazują szacunek, posłuszeństwo i poczucie hierarchii wobec seniorów całego rodu. Każdy z ich interesów nosi znamiona prawidłowości, porządku, powagi oraz przyzwoitości⁶³.

Wnioski końcowe

Jak wykazała powyższa analiza, należy zwrócić uwagę na to, że do głównych wniosków w zakresie roli więzi rodzinnych dotyczących sukcesji przedsiębiorstw rodzinnych w oparciu o powyższą analizę należą wnioski następujące:

1. W firmach rodzinnych istotną rolę odgrywają więzi pomiędzy członkami rodziny, bowiem mogą mieć istotne znaczenie w zakresie funkcjonowania danego przedsiębiorstwa.

2. Wspólne działanie i towarzyszące przedsiębiorczości rodzinnej zdecydowanie zaangażowanych w prowadzenie własnego przedsiębiorstwa członków danej rodziny, budujących podstawy materialnego bytu obecnie i na rzecz przyszłych pokoleń, jest w naszym społeczeństwie nie do przecenienia.

3. Praca na rzecz przedsiębiorstwa rodzinnego, ze względu na emocjonalne więzi i świadomość współodpowiedzialności, pozwala na odbudowanie i ugruntowanie odczu-

⁶⁰ Ibidem, s. 46.

⁶¹ J. Meijard, L. Uhlaner, R. Floren, R. Diephuis, B. Sanders, *The relationship between successor and planning characteristics and the success of business transfer in Dutch SMEs*, “EIM Business & Policy Research”, Zoetermeer 2005, s. 12,

⁶² Ł. Sułkowski, A. Mariański, *Firmy rodzinne...*, s. 55.

⁶³ M. Wojtysiak-Kotlarski, *Teoria przedsiębiorstwa a koncepcje zarządzania i praktyka biznesu*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2011, s. 269.

cia więzi społecznych, współdziałania w zespole, umiejętności rozwiązywania problemów zewnętrznych oraz wewnętrznych.

4. Korelacje rodzinne mogą być źródłem działania etycznego, wrażliwości na potrzeby drugiej osoby, umiejętności pracy zespołowej, jednak głównie dotyczą poczucia wspólnoty i lojalności. Analiza nad przedsiębiorczością rodzinną i rodzinnymi przedsiębiorstwami jako najważniejszą jej organizacyjną formą są prowadzone już od dłuższego czasu.

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

Na podstawie przeprowadzonych rozważań można wysnuć wniosek, iż rzeczywiście kwestia własności w przedsiębiorstwach rodzinnych polega 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 szans i zagrożeń przedsiębiorstw rodzinnych na rynku należy zauważyć, iż polegają one głównie na próbie zarządzania takim przedsiębiorstwem rodzinnym, które pozwala zaspokajać potrzeby materialne rodziny, natomiast posiadanie członków rodziny w swojej firmie pozwala sprawniej zarządzać biznesem. Istnieją jednak cele, których połączenie ze sobą jest trudne: firma zabiera czas potrzebny do zadbania o relacje rodzinne, natomiast rodzina odbiera czas potrzebny do doglądania rodzinnej firmy. Warto na zakończenie dodać, iż w kontekście strategicznych zachowań przedsiębiorstw rodzinnych dotyczą one najczęściej przede wszystkim próby połączenia zintensyfikowanych działań dążących do konkurencyjnej przewagi na rynku z połączeniem priorytetów zarządzającej rodziny. Postawiony na wstępie cel polegający na ustaleniu roli więzi rodzinnych w kontekście sukcesji przedsiębiorstw rodzinnych należy uznać za w pełni zrealizowany, a hipotezę zakładającą, że główną determinantą sukcesji są więzi rodzinne, której podłożem jest chęć przekazania własności i zarządu przedsiębiorstwa rodzinnego pokoleniu młodszemu, za w pełni potwierdzoną.

Bibliografia

Aronoff E., McClure S.L., Ward J.L., Surdej A., *Sukcesja w firmach rodzinnych*, Wydawnictwo MiP, Kraków 2012.

Badanie firm rodzinnych. Raport końcowy, PARP, Warszawa 2009.

Barcińska K., *Zarządzanie wspierające komunikację*, „Relacje” 2014, nr 1, 2.

- Bielski M., *Wielokryterialna ocena efektywności*, [w:] M. Bielski (red.), *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002.
- Blikle A., *Podstawowe zasady organizacji i zarządzania w firmie* A. Blikle, [w:] J. Jeżak, W. Popczyk, A. Winnicka-Popczyk (red.), *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa 2004,
- Bracci E., Vagnoni E., *Understanding Small Family Business Succession in Knowledge Management Perspective*, The IUP "Journal of Knowledge Management" 2011, nr 7.
- Family businesses: Sustaining performance*, Report Credit, Suisse, 2012.
- Fleming Q., *Tajniki przetrwania firmy rodzinnej*, Wyd. One Press Small Business, Gliwice 2000.
- Jamer J., *Sukcesja własności i władzy w firmie rodzinnej*, „Biznes Rodzinny w Polsce” 2006, nr 5.
- Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A., *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Centrum Doradztwa i Informacji, Difin sp. z o.o., Warszawa 2004.
- Jeżak J., *Zarządzanie przez wizję w firmie rodzinnej*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Problemy teorii i praktyki*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, seria: Zarządzanie i Marketing, Wałbrzych 2003.
- Kotan J., *St. Galler Executive Forum*, University of St. Gallen, Szwajcaria 1996.
- Lewandowska A., Greser J., Jakubowski J., *Sukcesja w firmie rodzinnej*, [w:] *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych*, PARP, Warszawa 2012.
- Meijard J., Uhlaner L., Floren, R., Diephuis R., Sanders B., *The relationship between successor and planning characteristics and the success of business transfer in Dutch SMEs*, “EIM Business & Policy Research”, Zoetermeer 2005.
- Niemczal Ł., *Strategiczne zachowania firm rodzinnych wobec ciągłości i sukcesji*, „Ekonomika i Organizacja” 2014, nr 10.
- Nikodemka-Wołowik A.M., *Nowe spojrzenie na tradycję – źródła przewagi konkurencyjnej firm rodzinnych*, [w:] *Innowacje w marketingu*, t. III, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2005.
- Popczyk W., *Wpływ struktury rodziny na planowanie sukcesji w firmach rodzinnych*, [w:] K. Jaremczuk (red.), *Uwarunkowania przedsiębiorczości – aspekty ekonomiczne i antropologiczno-społeczne*, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. prof. S. Tarnowskiego w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2006,
- Popczyk W., *Zarządzanie wspierające komunikację*, „Relacje” 2014, nr 1, 2.
- Safin K., *Przedsiębiorstwa rodzinne*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 1991, nr 5.
- Safin K., *Zachowania strategiczne przedsiębiorstw rodzinnych w RFN*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 1993, nr 2.
- Safin K., Pluta J., Pabjan B., *Strategie sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzinnych*, Difin, Warszawa 2014.
- Stavrou E.T., *Succession in Family Businesses: Exploring the Effects of Demographic Factors on Offspring Intentions to Join and Take Over Business*, “Journal of Small Business Management” 1999, nr 5.
- Sułkowski Ł., *Wstęp*, [w:] Ł. Sułkowski (red.), *Firmy rodzinne – determinanty funkcjonowania i rozwoju. Współczesne aspekty zarządzania*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XII, z. 6, Wydawnictwo SWSPiZ, Łódź 2011.
- Sułkowski Ł., Marjański A., *Firmy rodzinne jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Poltext, Warszawa 2009.
- Sułkowski Ł., *Organizacja a rodzina. Więzy rodzinne w życiu gospodarczym*, TNOiK, Toruń 2004.
- Surdej A., Wach K., *Przedsiębiorstwa rodzinne wobec wyzwań sukcesji*, Wyd. Difin, Warszawa 2010.
- Surdej A., Wach K., *Succession Choices in Family Businesses. The Case of Poland*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2011.
- Szul E., *Działalność firm rodzinnych w ocenie społecznej*, UMCS, Lublin 2011.

- Wach K., *An Empirical Investigation into the EU Policy In Favour of Business Succession among Polish Family Firms*, „Horyzonty Polityki” 2013, vol. 4, nr 9.
- Wach K., *Familiness and Born Globals: Rapid Internationalisation among Polish Family Firms*, “Journal of Intercultural Management” 2014, vol. 6, no. 3-4.
- Wach K., *Polityka Unii Europejskiej w zakresie sukcesji przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2011, nr 866.
- Winnicka-Popczyk A., *Specyficzne problemy zarządzania finansami w przedsiębiorstwach rodzinnych – wnioski ze studiów literaturowych oraz dotychczasowych badań*, „Przegląd Organizacji” 2008, nr 3.
- Wojtysiak-Kotlarski M., *Teoria przedsiębiorstwa a koncepcje zarządzania i praktyka biznesu*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2011.
- Żebrowski J., *Współczesne przeobrażenia w funkcjonowaniu rodziny polskiej*, [w:] J. Żebrowski (red.), *Rodzina polska na przełomie wieków*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2001.
- Międzynarodowy Pakt Praw Obywatelskich i Politycznych Artykuł 23 p. 1. otwarty do podpisu w Nowym Jorku dnia 16 grudnia 1966 r. (Dz.U. z 1977 r., nr 38, poz. 167).

Nota o Autorze:

Łukasz Niemczal – absolwent zarządzania na Wyższej Szkole Zarządzania i Administracji w Opolu, obecnie doktorant Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej. Na co dzień związany ze światem biznesu, zajmuje stanowisko managerskie w międzynarodowej instytucji finansowej.

Author's resume:

Łukasz Niemczal – a graduate of the Management of the Academy of Management and Administration in Opole, and now a doctoral student at the University of Dąbrowa Górnicza. He is associated with the business world and occupies a managerial position in an international financial institution.

Kontakt/Contact:

Łukasz Niemczal

e-mail: lukasz.niemczal@post.pl