

Łukasz Sułkowski, Andrzej Marjański

Spoleczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi

ZMIANA WARTY W PRZEDSIĘBIORSTWIE RODZINNYM – EWOLUCJA CZY REWOLUCJA

Znaczenie przedsiębiorstw rodzinnych w gospodarkach krajów Unii Europejskiej jest bardzo duże. Obejmują one, w zależności od kraju, od 40-50% (Polska, Włochy) do 80% (Niemcy, Grecja) wszystkich podmiotów gospodarczych [*Raport z badań...* 2000, s. 9]. Oszacowanie udziału przedsiębiorstw rodzinnych w gospodarce zależy oczywiście od rodzaju przyjętej definicji, niemniej jest to bardzo liczna grupa podmiotów gospodarczych, która cechuje się wieloma specyficznymi problemami w sferze zarządzania. Jednym z nich jest cykliczne występowanie zmiany własności i władzy w przedsiębiorstwie, wynikające z sukcesji rodzinnej. Biznes pozostający w rodzinie jest przekazywany z pokolenia na pokolenie. Wynikają z tego różne niebezpieczeństwa, z którymi zmagają się przedsiębiorstwa rodzinne. Jak wskazują badania, jest to zmiana newralgiczna, prowadząca do upadłości znaczny odsetek przedsiębiorstw rodzinnych. W Polsce przedsiębiorstwa rodzinne rozwinęły się i nabrały znaczenia dopiero w latach dziewięćdziesiątych XX wieku. Większość z nich zatem ma dopiero przed sobą pierwszą sukcesję. Dlatego warto się przyjrzeć wynikom badań sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych prowadzonym w Europie Zachodniej oraz w USA. Celowe również wydaje się być podejmowanie tego rodzaju badań w Polsce [Sułkowski 2005].

Sukcesja, nazywana również zarządzaniem zmianą pokoleniową, jest bardzo szczególnym i jednym z najbardziej złożonych problemów przedsiębiorstw rodzinnych. Jest ona elementem strategii przedsiębiorstwa rodzinnego, strategii personalnej, ale również kultury organizacyjnej i struktury własności. Przekazywanie władzy i własności kolejnym pokoleniom jest oparte na kryteriach społecznych [Churchil, Hatten 1997].

Można postawić pytanie: czy proces sukcesji powinien przebiegać według modelu ewolucyjnego, czy też rewolucyjnego? Podejście ewolucyjne będzie oznaczało stopniowe, powolne przekazywanie władzy i własności z pokolenia na pokolenie, które nie powoduje zerwania ciągłości realizowanej strategii, nie wiąże się z zanegowaniem kluczowych wartości kultury organizacyjnej ani z głęboką restrukturyzacją. Zmiana rewolucyjna powinna dokonywać się bardzo szybko i prowadzić do powstania podmiotu o zupełnie innej tożsamości.

Planowanie i właściwe przeprowadzenie sukcesji to złożony prawnie, ekonomicznie i społecznie proces transformacji, który powinien być realizowany stopniowo w kilku fazach. W literaturze przedmiotu pojawiło się bardzo wiele propozycji etapów sukcesji menedżerskiej. Niektóre z nich akcentowały rolę socjalizacji pierwotnej i wtórnej sukcesora w środowisku społecznym [Cogswell 1968, s. 418-421; Levinson 1963, s. 69-71]. Inne posługiwały się analogią do faz zarządzania zasobami ludzkimi i sugerowały konieczność właściwej selekcji sukcesora, następnie jego rozwoju zawodowego, a dopiero w trzecim etapie przekazania mu władzy nad przedsiębiorstwem rodzinnym [Davies 1968]. Warto jednak zauważyć, że wszystkie opisywane modele traktują planowanie i wdrażanie sukcesji jako długi, wieloletni proces, co sugeruje raczej ewolucyjne niż rewolucyjne podejście. J.G. Longenecker i J.E. Schoen zaproponowali zastosowanie tego takiego właśnie podejścia do transferu własności i władzy w biznesach rodzinnych. Dzięki temu powstał model sukcesji z ojca na syna składający się z siedmiu faz [Longenecker, Schoen 2002, s. 61-64]:

- 1) faza przedbiznesowa,
- 2) faza wprowadzająca w biznes,
- 3) faza wprowadzająca funkcjonalna,
- 4) faza funkcjonalna,
- 5) faza zaawansowana funkcjonalna,
- 6) faza wczesnej sukcesji,
- 7) faza dojrzałej sukcesji.

Faza przedbiznesowa jest przeprowadzana wiele lat przed wejściem do przedsiębiorstwa, często gdy sukcesor jest jeszcze dzieckiem. Jest on wystawiony na kontakty z przedstawicielami przedsiębiorstwa, jest prawdopodobnym, choć nie przesądzonym sukcesorem. W fazie wprowadzającej w biznes przyszły sukcesor dowiaduje się coraz więcej o biznesie, jest wystawiony na kontakty z pracownikami, buduje sobie świadomość związków między rodziną a biznesem. Faza wprowadzająca funkcjonalna oznacza podejmowanie czasowego zatrudnienia w firmie rodzinnej, zdobywanie doświadczeń w innych biznesach oraz doskonalenie wykształcenia kierunkowego. Faza funkcjonalna to rozpoczęcie pełnoetatowej pracy w przedsiębiorstwie rodzinnym i zdobywanie doświadczeń na różnych niekierowniczych stanowiskach w różnych komórkach. Faza zaawansowana funkcjonalna wiąże się ze sprawowaniem coraz bardziej odpowiedzialnych funkcji kierowniczych i przygotowaniem do dokonania transferu władzy. Przekazanie władzy sukcesorowi dokonuje się w fazie wczesnej sukcesji, kiedy staje się on osobą zarządzającą całym biznesem. Jednak na etapie wczesnej sukcesji władza nowego lidera jest poddana ścisłej kontroli przez poprzedniego zarządzającego, radę nadzorczą lub radę rodzinną. Etap dojrzałej sukcesji zakłada, że sukcesor ma pełnię władzy i uzyskane doświadczenie pozwala mu na przejęcie pełnej odpowiedzialności za prowadzenie przedsiębiorstwa rodzinnego.

W literaturze można znaleźć również inne teoretyczne modele sukcesji. Badacze tacy jak J.A. Barach i in. wskazują, że wczesne wprowadzanie sukcesorów do

przedsiębiorstwa pozwala na ich lepsze przygotowanie do przejścia biznesu w przyszłości [Barach i in. 2002, s. 531-537].

Początkowo sukcesja przybiera postać dorywczej pomocy i pracy w ciągu lata, następnie podjęcie przez sukcesora systematycznej pracy na stanowisku wykonawczym (terminowanie, staż), wreszcie kilkuletnią wędrówkę przez różne komórki firmy, co w przedstawionym modelu J.G. Longeneckera i J.E. Schoena odpowiada etapom od pierwszego do piątego. Kluczowa jest również rola odpowiedniego wykształcenia. Sukcesorzy z drugiego pokolenia zarządzający biznesami rodzinnymi mają szansę stać się profesjonalnymi menedżerami, również z punktu widzenia kierunkowego wykształcenia zawodowego. W literaturze podkreślana jest więc konieczność jak najwcześniejszego rozpoczęcia przygotowań sukcesora. Z drugiej strony jednak trzeba podkreślić, że wielu badaczy dostrzega wręcz konieczność wystawiania przyszłego sukcesora na doświadczenia w biznesach innych niż rodzinne. B.S. Hollander sugeruje, że sukcesor powinien spędzić pierwsze pięć lat swojej kariery zawodowej poza biznesem rodzinnym, choć jeśli to możliwe, w pokrewnej dziedzinie [Hollander 2002, s. 538-539].

Autorzy wskazują, że okres pracy poza biznesem rodzinnym jest niezbędny do uzyskania poczucia autonomii, niezależności i wiary sukcesora we własne siły. Ważne są również doświadczenia zawodowe i praca w innym środowisku społecznym niż firma rodzinna. Ograniczy to również negatywne skutki często występującego w firmach rodzinnych syndromu „srebrnej łyżeczki”. Związany jest on z zapewnieniem sukcesorom przez zarządzającego ojca lub rodzinę swoistego „szklanego klosza”, zapewniającego bezpieczeństwo, pomoc oraz odziedziczoną władzę i majątek. Jednocześnie jednak owa opieka ma charakter ubezwłasnowolnienia sukcesora. Inne niebezpieczeństwo, które może dotknąć sukcesora, nazywane jest syndromem „zepsutego dziecka”. Rodzic prowadzący biznes, zazwyczaj ojciec, często poświęca cały swój czas przedsiębiorstwu, nie mając go dla rodziny i dzieci. Kompensuje to stroną materialną, „przekupując” dzieci i tłumiąc własne poczucie winy przez dawanie kosztownych prezentów. „Zepsute dzieci” mają postawę roszczeniową, oczekując w dorosłym życiu podarunków w postaci majątku, władzy i własności w biznesie rodzinnym, a nawet prestiżu. Nie znają wartości pracy i nie mają chęci do podejmowania wysiłków w postaci rozwoju zawodowego [Kets de Vries 2002, s. 338].

R.G. Farago wskazuje, że młodzi ludzie, którzy dziedziczą duży majątek, są jednocześnie obciążeni wieloma problemami natury społecznej i psychicznej. Częste są kłopoty związane z: brakiem motywacji do pracy, do poszukiwania własnych ścieżek rozwoju, brakiem samodzielności i autonomii, niską samooceną oraz samotnością. Wskaźniki anomalii, takie jak: uzależnienie od narkotyków [Bork 2002, s. 353-354], rozwody, choroby psychiczne (przede wszystkim depresja), a nawet samobójstwa, są w tej grupie zaskakująco wysokie [Farago 2002, s. 540].

Dzieci właścicieli i zarządzających przedsiębiorstwami rodzinnymi, stojące przed wyborem drogi życiowej, są poddawane presji. Seniorzy, zarządzający różnymi podmiotami i dążący do pozostawienia kontroli swoim dzieciom, będą wykazywali się zróżnicowanym stopniem gotowości do przekazania im preroga-

tyw władzy i własności (akceptacji wizji). Z kolei juniorzy, mający przejąć kontrolę, mogą mieć inne plany życiowe lub wykazywać się brakiem kompetencji. Tworzy to pole napięć sukcesyjnych – konfliktów pokoleniowych, które mogą być rozwiązywane na różne sposoby (tab. 1).

Tabela 1. Możliwości rozwiązania problemów sukcesyjnych przedsiębiorstwa rodzinnego

	Gotowość seniora do akceptacji wizji juniora	Brak gotowości seniora do akceptacji wizji juniora
Gotowość do przejęcia władzy organizacyjnej przez juniora	1. Brak konfliktu pokoleniowego. Ciągłość skutkująca zmianą pokoleniową	2. Konflikt pokoleniowy. Próba zdominowania juniora skutkująca buntem, odejściem albo czasowym podporządkowaniem juniora
Brak gotowości do przejęcia władzy organizacyjnej przez juniora	3. Konflikt pokoleniowy. Próba zaangażowania juniora w funkcjonowanie firmy skutkująca dojrzewaniem do przejęcia kontroli nad firmą lub definitywnym odejściem juniora	4. Konflikt pokoleniowy. Próba zaangażowania i zdominowania juniora skutkująca przejęciem kontroli przez juniora albo odejściem juniora

Źródło: opracowanie własne.

Problemy sukcesji mają zatem również istotny aspekt społeczny i są przedmiotem zainteresowań psychologów, socjologów i pedagogów. Nie ma prostych recept na udaną sukcesję. Jest to długotrwały proces, mający charakter zarówno biznesowy, jak i wychowawczy. Od funkcji wychowawczej wobec własnego dziecka żaden konsultant ani szkoła biznesu nie zwolni zarządzającego biznesem. Opisane tutaj badania mogą pomóc zrozumieć zarówno założycielom biznesu, jak i ich sukcesorom, w jaki sposób powinno się zwiększać szanse udanej sukcesji. Do najważniejszych barier prawidłowej sukcesji w przedsiębiorstwie rodzinnym należą: słaba więź i konflikty w rodzinie, nieprawidłowa struktura władzy i własności oraz problemy w komunikacji organizacyjnej [Hubler 2002, s. 67-70].

Reasumując, należy stwierdzić, że problemy sukcesji są przedmiotem wielu badań empirycznych *family business*, które przynoszą rezultaty mające znaczenie teoretyczne i praktyczne. Stopień planowania sukcesji koreluje pozytywnie z wielkością biznesu, jego sukcesami i zakresem wykorzystania zarządzania strategicznego [Malone 2002, s. 36-37].

Polskie przedsiębiorstwa rodzinne to w znacznej większości MŚP, niemające długiej historii i słabo wykorzystujące zarządzanie strategiczne. Nieliczne w Polsce badania sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych wskazują na brak wiedzy, doświadczenia i przygotowania do wyzwań sukcesji u zarządzających biznesami rodzinnymi w Polsce [Sułkowski, Safin, Haus 2005].

Przegląd literatury przedmiotu oraz wyniki badań prowadzą do wniosku, że niezbędne jest wyposażenie zarządzających biznesami rodzinnymi w Polsce w wiedzę i znajomość metod planowania sukcesji.

Można postawić pytanie: czy lepsze są rozwiązania ewolucyjne, czy rewolucyjne w przeprowadzaniu udanej sukcesji? W świetle badań wydaje się, że planowanie i przeprowadzanie sukcesji to długi proces, który przybiera charakter stopniowej i kontrolowanej zmiany. Zatem rozsądniejsze wydaje się być przyjęcie modelu ewolucyjnego. Kiedy jednak dokona się sukcesja, problem zmiany powstaje po raz kolejny. Czy zarządzający wywodzący się z młodszej generacji zechce zrewolucjonizować firmę? Czy też raczej powinien kontynuować większość zamyśłów seniora? Trudno tutaj sugerować rozwiązanie. Wszystko to zależy od rodzaju biznesu i jego pozycji rynkowej. Wydaje się więc, że planowanie i wdrażanie sukcesji powinno być zmianą ewolucyjną, ale po dokonaniu transferu władzy może być kontynuowana ewolucja albo może dojść do rewolucji, obejmującej głębokie zmiany strategiczne, strukturalne i kulturowe.

Literatura

- Barach J.A., Gantisky J., Carson J.A., Doochin B.A. (2002), *Entry of the Next Generation: Strategic Challenge for Family Business*, [w:] *Family Business Sourcebook*, red. C.E. Aronoff, J.H. Astrachan, J.L. Ward, Family Enterprise Publishers, Georgia.
- Bork D. (2002), *Drug Abuse in the Family Business*, [w:] *Family Business Sourcebook*, red. C.E. Aronoff, J.H. Astrachan, J.L. Ward, Family Enterprise Publishers, Georgia.
- Churchil N.C., Hatten K.J. (1997), *Non-market-based Transfers of Wealth and Power: A Research From Work for Family Business*, „Family Business Review”, nr 10 (1).
- Cogswell B.E. (1968), *Some Structural Properties Influencing Socialization*, „Administrative Science Quarterly”, nr 13.
- Davies S.M. (1968), *Entrepreneurial Succession*, „Administrative Science Quarterly”, nr 13.
- Farago R.G. (2002), *Affluenza*, [w:] *Family Business Sourcebook*, red. C.E. Aronoff, J.H. Astrachan, J.L. Ward, Family Enterprise Publishers, Georgia.
- Hollander B.S. (2002), *Silver Spoon Syndrome*, [w:] *Family Business Sourcebook*, red. C.E. Aronoff, J.H. Astrachan, J.L. Ward, Family Enterprise Publishers, Georgia.
- Hubler T. (2002), *Ten Most Prevalent Obstacles to Family-business Succession Planning*, [w:] *Family Business Sourcebook*, red. C.E. Aronoff, J.H. Astrachan, J.L. Ward, Family Enterprise Publishers, Georgia.
- Kets de Vries M.F.R. (2002), *The Dynamics of Family Controlled Firms : The Good and the Bad News*, [w:] *Family Business Sourcebook*, red. C.E. Aronoff, J.H. Astrachan, J.L. Ward, Family Enterprise Publishers, Georgia.
- Levinson H. (1963), *Psychologist Looks at Executives Development*, „Harvard Business Review”, nr 40 (5).
- Longenecker J.G., Schoen J.E. (2002), *Management Succession in the Family Business*, [w:] *Family Business Sourcebook*, red. C.E. Aronoff, J.H. Astrachan, J.L. Ward, Family Enterprise Publishers, Georgia.
- Malone S.C. (2002), *Selected Correlates of Business Continuity Planning in the Family Business*, [w:] *Family Business Sourcebook*, red. C.E. Aronoff, J.H. Astrachan, J.L. Ward, Family Enterprise Publishers, Georgia.
- Raport z badań międzynarodowych (2000), PRIMA, Grand Thorton.
- Sulkowski Ł. (2005), *Sukcesja i zarządzanie personelem w przedsiębiorstwie rodzinnym*, [w:] *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, red. Ł. Sulkowski, TNOiK, Łódź-Toruń.
- Sulkowski Ł., Safin K., Haus B. (2005), *Raport z badań przedsiębiorstw rodzinnych*, [w:] *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, TNOiK, Łódź-Toruń.

A CHANGE OF GUARDS IN FAMILY BUSINESSES – EVOLUTION OR REVOLUTION

Summary

The meaning of family business in economies of countries of the European Union is very large. They constitute, depending on the country, from about 40%-50% (Poland, Italy) to 80% (Germany, Greece) of all companies. The succession, also called intergenerational change management, is a very special and one of most complex problems of family firms. In Poland family businesses developed and gathered significance from the beginning of 1990s. Therefore, most of them have their first succession before them. So, it is worthwhile to use the experience and literature from USA and EU. The article analyses also the most important problems of the succession in family business and considers the issue of whether the process of the succession should take place according to the evolutionary model or revolutionary one.