

*Kamil Karski**

ZARZĄDZANIE SUKJESJĄ W MIKROFIRMACH RODZINNYCH NA TERENIE WOJEWÓDZTWA ŚLĄKIEGO

Z a r y s t r e ś c i: Celem artykułu jest przedstawienie zagadnienia i ocena zarządzania sukcesją w wybranych mikroprzedsiębiorstwach rodzinnych na terenie województwa śląskiego. Oceny dokonano w oparciu o badanie ankietowe przeprowadzone na grupie 10 mikroprzedsiębiorstw. Sukcesja to jedna z kluczowych kwestii, która istnieje w rodzinnych firmach, a przekazywanie władzy następnemu pokoleniu powoduje znaczące zmiany w funkcjonowaniu organizacji i rodziny właścicieli. Proces ten powinien być poprzedzony wieloletnim przygotowaniem sukcesora do przejęcia kierowania; brak planowania tego etapu przyczynia się w głównej mierze do powstania konfliktów oraz do spowolnienia w rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego.

S ł o w a k l u c z o w e: przedsiębiorstwo rodzinne, sukcesja, zarządzanie strategiczne.

K l a s y f i k a c j a J E L: L 21

WSTĘP

Firmy rodzinne są najbardziej rozpowszechnioną formą prowadzenia przedsiębiorczości w Polsce i na świecie. Stanowią charakterystyczną grupę podmiotów rynkowych, które nie są jednorodne, ponieważ łączą relacje biznesowe z zależnościami i więziami rodzinnymi. Każda organizacja mająca te cechy jest zindywidualizowana, ale ostateczny ich kształt jest zależny od specyfiki branży i wieku podmiotu. We współczesnej gospodarce przedsiębiorstwa rodzinne odgrywają znaczącą rolę, ponieważ liczą ponad 80% wszystkich organizacji *profit* ogółem – wniosek na podstawie Badania Firm Rodzinnych przygotowanego przez firmę PWC oraz Instytutu Biznesu Rodzinnego. Ich ciągłość oraz rozwój, pomimo podejmowanej czasem turbulentnej sukcesji, ma niezaprzeczalny wpływ na dalsze funkcjonowanie państwa. Już od lat siedem-

* Adres do korespondencji: Kamil Karski, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. Wojciecha Korfańskiego w Katowicach, Wydział Zarządzania, Katedra Zarządzania i Marketingu, ul. Harczerzy Września 1939 3, 40-659 Katowice, a-mail: karskikamil@gmail.com.

dziesiątych XX wieku rośnie tendencja do zainteresowania badaczy naukowych zagadnieniami firm rodzinnych. Przede wszystkim wynika to ze znaczącego udziału tych podmiotów w życiu gospodarczym (np. oferują stabilność zatrudnienia dla członków rodziny) [Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk, 2004, s. 16]. Można powiedzieć, że ich obecność jest prawie „od zawsze” w każdej gospodarce. Reprezentują naturalną formę przedsiębiorczości rodzinnej.

W literaturze brak jest jednoznacznej i klarownej definicji przedsiębiorstwa rodzinnego, która byłaby akceptowana przez większość badaczy tematyki *family business*. Żeby zdefiniować pojęcie przedsiębiorstwa rodzinnego, potrzeba uściślić szereg obiektywnych cech, takich jak: własność, wielkość czy też sposób zarządzania. Różne definicje, które można napotkać w literaturze przedmiotu, są efektem różnic w poglądach ich autorów dotyczących zaangażowania kapitału rodzinnego w przedsiębiorstwie oraz rodzaju wykonywanej pracy dla tej organizacji przez członków rodziny, a także na trwałości tych związków [Safin 2010, s. 30]. Środowisko naukowe zachowało dość dużą swobodę interpretacyjną, czego konsekwencją jest fakt, że nawet najmniejsza różnica w definiowaniu biznesu rodzinnego pozwala na całkiem odmienny wynik badań. Zawężenie pojęcia spowoduje, że nie zostaną objęte wszystkie podmioty przejawiające rodzinność, co wpłynie na statystykę i może skutkować generalizacją wyników na całą populację. Natomiast rozluźnienie ram definicji przekłada się na zafałszowany obraz i nadinterpretację stanu faktycznego.

Sukcesja jest takim wyróżnikiem, który obok własności i zaangażowania się rodziny w firmę stanowi kluczowe zagadnienie, pozwalające uznać daną organizację za rodzinną. W rozważaniach na temat, czym jest, a czym nie jest firma rodzinna, znaleźć można wiele definicji uwzględniających sukcesję. Przykładem szerokiego zakresu rozumowania tego pojęcia są definicje J.L. Warda oraz N.C. Churchilla, gdzie własność i zarządzanie przejmie następne pokolenie [Niedbała 2002, s. 45]. Z kolei wąskie rozumowanie obejmuje sytuację, kiedy sukcesja już miała miejsce i dwa pokolenia rodziny występują w firmie, gdzie miały znaczący wpływ na politykę organizacji [R.G. Donnelly, 2002, s. 4]. Niestety wąska definicja nie pasuje do polskich realiów przedsiębiorczości rodzinnej, gdyż przedsiębiorstwa zbadane przez autora na potrzeby niniejszego artykułu są firmami młodymi, pomimo tego że ponad 25 lat działają na rynku. Szerokie rozumienie zakładające, że właściciel i zarządca jest jedną i tą samą osobą należącą do rodziny przystaje bardziej do polskiej specyfiki prowadzenia organizacji gospodarczych.

ISTOTA SUKCESJI

Wśród badaczy *family business* dominuje zgodność co do tego, że sukcesja jest wyróżnikiem firm rodzinnych spośród innych organizacji biznesowych.

Zawiera w sobie wszystkie elementy zarządzania przedsiębiorstwem, czyli strukturę własnościową, strategię firmy, kulturę organizacyjną, politykę kadrową. Dokonywanie się sukcesji jest procesem, który obejmuje okres nawet kilkudziesięciu lat, ponieważ należy przygotować następcę do przejścia przedsiębiorstwa. Samo zakończenie aktu sukcesji powoduje znaczące zmiany w zarówno w życiu rodziny jak i w działaniu podmiotu gospodarczego. Znaczenie sukcesji w polskich mikroprzedsiębiorstwach rodzinnych wzrasta w związku z następującą zmianą pokoleniową, gdyż większość zbadanych przez autora mikroprzedsiębiorstw istnieje na rynku od co najmniej kilkunastu lat, a nawet od 1992 roku. Analiza zarządzania sukcesją objęła 10 mikroprzedsiębiorstw z województwa śląskiego z różnych branż. Przeprowadzenie sukcesji jest kwestią niewrażliwą dla biznesu oraz ważnym czynnikiem rozwojowym dla gospodarki.

Sukcesja jest czynnikiem, którym wyróżnia się strategię przedsiębiorstwa rodzinnego od innych podmiotów rynkowych. Decyzja o jej podjęciu nie jest symboliczna, ale ma wpływ na przetrwanie organizacji na rynku. Problematyka przeniesienia własności i kierownictwa z pokolenia na pokolenie jest najbardziej kluczowym czynnikiem w zarządzaniu biznesami rodzinnymi.

Jeżeli przedsiębiorstwo ma trwać przez wiele lat, to musi posiadać wypracowane umiejętności międzypokoleniowego transferu władzy i własności, pełne dokonanie się sukcesji zajmuje nawet kilkadziesiąt lat. Przygotowanie do przekazania biznesu musi obejmować kilka aspektów takich jak: gotowość rodziny, podwaliny prawne oraz zabezpieczenia finansowe.

Brak zaplanowanej sukcesji to główna przyczyna upadku lub utracenia kontroli nad przedsiębiorstwem po odejściu poprzedniego pokolenia właścicieli bądź założycieli [Lansberg 2002, s. 45]. Sukcesja jest zagadnieniem szczególnym dla rodzinnego przedsiębiorstwa, ponieważ dotyczy własności, zarządzania zasobami ludzkimi oraz ustalania celów organizacji na przyszłość; to szczególne zagadnienie, jeśli taki rodzaj organizacji ma trwać ponad pokoleniami. Każda zmiana pokoleniowa budzi niepokój wśród członków rodziny, co wymaga przystosowania się zarówno starszego jak i młodszego pokolenia, ale też stanowi transfer świeżych zasobów. Wynika wprost z cyklu życia człowieka jako jednostki i jako grupy, czyli w tym wypadku rodziny. Następca przejmuje władzę i obowiązki około 35. roku życia, a oddaje ją swojemu potomkowi mając lat około 60-70 (w zależności od zgromadzonego kapitału emerytalnego), który pozwoli na spokojną starość.

Ten cykl życia powoduje, że zarówno rodzina jak i przedsiębiorstwo powinny być przygotowane do zmiany pokolenia oraz dokonania sukcesji [Jeżak, 2003, s. 221-222]. Nagła śmierć lub przejście na emeryturę założyciela firmy rodzinnej bez solidnych podstaw do sukcesji wiąże się z ogromnym ryzykiem. Około 50% właścicieli jest przekonana, że sukcesja to nie znaczący akt i „przekazają pałecz-

kę” swoim następcom. Natomiast tylko w 15% przedsiębiorstw dochodzi do etapu sukcesji w trzecim pokoleniu właścicieli. Bardzo często zdarza się, że to właściciele wybierają komu z rodziny zostanie przekazana firma, najczęściej są to ich dzieci [Surdej, Wach 2010, s. 54-55].

Celem oraz sensem istnienia jakiegokolwiek przedsiębiorstwa jest jego wzrost i rozwój a postępująca profesjonalizacja powoduje zatracenia rodzinnego charakteru. Ewolucja ostatecznie prowadzi do rozproszenia struktury właścicielskiej, aczkolwiek jest wiele przykładów rodzinnych firm, które istnieją od wieków i wciąż prosperują, np. Ford, a także polskie przedsiębiorstwa, np. Adamed czy Oknoplast.

CZYNNIKI WPŁYWAJĄCE NA PROCES SUKCESJI

Najważniejszym czynnikiem, warunkującym powodzenie sukcesji, jest osoba następcy – to od niej zależy, czy podejmie się dalszego rozwoju przedsiębiorstwa. Równie ważne jest, by to senior był zainteresowany oddaniem władzy wybranej przez siebie osobie. Jednym z wielu czynników, które na to wpływają, jest korzyść, jaką odniesie następca w postaci większych dochodów i realizacji w życiu zawodowym jako przedsiębiorca. Z drugiej strony jako prowadzący firmę zyskuje większy poziom stresu niż w pracy etatowej. Kolejnym czynnikiem jest zaufanie seniora do umiejętności przedstawiciela kolejnego pokolenia w kwestii kierowania organizacją. Zachowanie rodzica, który następcę traktuje jak rywala bądź nowicjusza, nie daje możliwości przejęcia firmy przez dziedzica, co gorsza nawet jeśli uda się firmę przejąć, to potem często spotkać się można z sytuacjami typu pouczenie czy nawet odebranie z powrotem firmy, co w konsekwencji powoduje konflikty w rodzinie.

Kolejnym istotnym czynnikiem na mapie sukcesji są dobrej jakości stosunki wewnątrzrodzinne. Nie budzi więc wątpliwości, że senior rodu będzie bardziej przychylny oddać władzę temu, z kim „dobrze żyje”. Pomimo tego rodzice nie powinni naciskać na dzieci, by od najmłodszych lat pracowały w rodzinnej firmie, ale próbowały zdobywać doświadczenie, pracując dla innych podmiotów [Grant, 2004, s. 45]. Należy więc dać potomkom możliwość zdecydowania o podjęciu zatrudnienia w rodzinnej firmie. Okres zdobywania doświadczenia, ale też poczucia własnej wartości i niezależności od rodziny pozwala na wyrobienie spojrzenia z całkiem innej perspektywy, zajmuje on przeciętnie od 2 do 5 lat. Ogranicza to w pewien sposób przesadną dbałość rodziców o własne dzieci i pozwala im „wypłynąć na głębiej” autonomii.

Pomimo dobrze zaplanowanej sukcesji jest wciąż wiele przedsiębiorstw, które nie rozpoczęły tego procesu i nie uda im się przenieść przedsiębiorstwa na kolejne pokolenie, a możliwe jest, że organizacja zostanie przejęta przez obcy kapitał, przez co utraci ona rodzinny charakter. Do czynników, które nie wpłyną

pozytywnie na akt przekazania, zaliczyć można m.in.: brak chęci podjęcia przez dzieci decyzji o przejściu firmy od seniora rodu, brak zainteresowania obecnego właściciela w przekazaniu firmy kolejnemu pokoleniu oraz brak planowania sukcesji w rodzinie. W pojedynkę lub w połączeniu przyczyniają wzrost i rozwój organizacji. Posiadanie dobrego planu umożliwia sprawne przeniesienie władzy, własności, ale też zapewni utrzymanie firmy na obecnej pozycji rynkowej, zaś w rodzinie właścicieli zachowane zostaną dobre stosunki rodzinne. W dobrym planie jest przewidziana strategia przekazania majątku, gdzie odchodzące pokolenie nie zostanie pozbawione środków na emeryturę (o ile odpowiednio wcześniej tego nie zaplanowano), a pokolenie następców nie zostanie pozbawione środków na bieżącą działalność.

Z chwilą rozpoczęcia działalności właściciel (jeśli już posiada dzieci), powinien rozpocząć planowanie i wdrażanie procesu sukcesji. Nie jest to jednorazowy akt, ale powinien on uczyć oraz edukować swoje potomstwo odnośnie prowadzenia działalności gospodarczej i przekazania jej któremuś z dzieci [Grant, 2004, s. 43]. Planowanie powinno zawierać określone cele, być bardzo sformalizowanym oraz najlepiej spisany przez notariusza dokumentem, gdzie jest akceptacja seniora oraz juniora wraz z zgodą rodzeństwa, aby uniknąć w przyszłości konfliktów. Jeśli następców będzie więcej, a firma jest duża, to powinno się określić, że każdy członek rodziny obejmie odpowiedni dział pod swój zarząd. Proces sukcesji jest wysoce skomplikowanym prawnie aktem, ponieważ nie istnieją przepisy ułatwiające prowadzenie działalności gospodarczej w warunkach polskich i zbycie firmy na rzecz innego podmiotu wymaga wielu czynności notarialnych oraz skarbowych. Literatura przedmiotu zaleca, by sukcesję prowadzić etapami i po każdym z nich dokonać przeglądu i/lub ewentualnych usprawnień. Jedną z metod, jaka została zaproponowana, to ta, która występuje w HR, czyli przeprowadzanie zbliżonej do rekrutacji selekcji i rozwijanie życia zawodowego sukcesora. Firmy, które już przeszły jeden proces sukcesyjny, to przy kolejnym takim akcie stoją przed podobnymi dylematami, jedynie zmianie ulega otoczenie biznesowe, prawno-administracyjne oraz uwarunkowania społeczne. Model sukcesji składa się z kilku etapów:

- Faza przedbiznesowa

W fazie tej sukcesor, będąc jeszcze dzieckiem, jest zaznajamiany, gdzie pracuje właściciel przedsiębiorstwa. Nie jest przesądzone, że dany sukcesor został już wybrany, ale mając kilkoro dzieci, senior przedstawia przedsiębiorstwo rodzinne. Gdy dzieci są w wieku nastoletnim, mogą być zatrudniane czasowo, np. na okres wakacyjny do pomocy rodzicom, by nabrały obycia w kontaktach z pracownikami oraz wykształciły w sobie świadomość relacji zachodzących pomiędzy rodziną a prowadzoną działalnością gospodarczą.

- Faza wprowadzająca

Podejmowanie dłuższego zatrudnienia oraz dalsze kształcenie kierunkowe, np. szkoła policealna lub studia techniczne. W tym okresie pojawić się powinna możliwość zdobycia również doświadczenia w innych organizacjach.

- Faza funkcjonalna

Obejmuje pełne zatrudnienie w przedsiębiorstwie na różnych stanowiskach, bez pełnienia od razu funkcji kierownika danego działu. Po zdobyciu wiedzy i doświadczenia sukcesor obejmuje kierownictwo dowolnego działu. W tej fazie następuje zwiększanie uprawnień, a przygotowanie procesu sukcesji nabiera tempa.

- Faza wczesnej sukcesji

Sukcesor, zanim stanie się pełnoprawnym właścicielem lub nowym liderem, jest poddawany szczególnej kontroli przez rodzinę.

- Zaawansowana sukcesja

Następca seniora otrzymuje od rodziny pełną władzę w zarządzaniu powierzonym mu biznesem. Podejmuje wtedy pełną odpowiedzialność za prowadzenie przedsiębiorstwa rodzinnego.

Dla udanego przebiegu sukcesji ważnym czynnikiem podczas uzyskiwania kolejnych uprawnień jest stopień autonomii decyzyjnej, jakim obdarzają go rodzice oraz uzyskane w trakcie edukacji formalnej i nieformalnej kompetencje [Handler, 1992, s. 285]. Wśród czynników miękkich można wyróżnić: zaspokojenie potrzeb indywidualnych, umiejętność perswazji, stosunki z innymi krewnymi oraz poziom zaangażowania w życie rodziny. Następcy przeważnie cechują się dość dobrym wykształceniem wyższym, przez co nawet jeśli sukcesja nie będzie miała prawidłowego przebiegu, to mając doświadczenie, mają szansę stać się profesjonalną kadrą menedżerską.

ZARZĄDZANIE SUKCESJĄ FIRMY RODZINNEJ

Najważniejszym elementem planowania procesu sukcesyjnego jest określenie ram czasowych dla każdego z etapów, czyli: momentu rozpoczęcia, okresu trwania i efektu końcowego; dodatkowo trzeba uwzględnić zagrożenia dla jego przeprowadzania. Nie bez znaczenia jest sytuacja z innymi potomkami seniora, jak postrzegają wybór następcy oraz czy nie mają oporów przed jego poparciem. Właściciele powinni uwzględnić swoją rolę w trakcie trwania aktu przekazania firmy, a także po jej dokonaniu. Czy dalej będą pełnić jakieś funkcje, czy też oddanie władzy równa się ich całkowitemu odejściu. Planowanie powinno obejmować również decyzje dotyczące zabezpieczenia emerytalnego ustępującego pokolenia. Najbardziej kosztowną kwestią i nastroczającą wiele problemów prawnych jest kwestia przekazania majątku. Następuje to najczęściej poprzez otwarcie nowej działalności i sukcesywną sprzedaż składników majątku,

lecz generuje to niepotrzebne koszty i powoduje marnowanie czasu [Sułkowski, Marjański 2009, s. 50].

W zarządzaniu sukcesją ważne jest, by każdy członek rodziny i pracownicy mieli przydzielone odpowiednie zadania oraz odpowiedzialność za ich wykonanie. Są to prace pomocne sukcesorowi w przejściu przedsiębiorstwa bez większych perturbacji. Dokonanie aktu sukcesji może być wsparte dokumentem zwanym konstytucją rodzinną [Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk 2004, s. 102]. Jest to ten rodzaj dokumentu, który reguluje kwestie sukcesyjne pomiędzy członkami rodziny, zbywanie udziałów, przekazywanie władztwa, odejście pokolenia właścicieli, kwestie finansowania, status własności firmy. Bezsprzecznie należy zawrzeć informacje, w jaki sposób i dlaczego zatrudnia się członków rodziny, jakie wymagania się przed nimi stawia, kwestie wynagradzania pracowników rodzinnych oraz nienależących do rodziny. Każdy tak ważny dokument musi być spisany oraz zatwierdzony przez każdego członka rodziny, niezależnie czy jest zatrudniony, czy też nie.

Jeśli do sukcesji nie doszło na skutek tragicznego wydarzenia, to powinna ona przebiegać spokojnie i planowo. Przyszłemu następcy należy zapewnić odpowiednie kierunkowe wykształcenie i doświadczenie, jeżeli chce pracować dla rodzinnej firmy. Optymalną sytuacją jest aplikowanie do innej firmy, by poznać odmienne style zarządzania oraz nabrać różnorodnego doświadczenia, np. w całkowicie innej branży.

W trakcie formalnej i nieformalnej edukacji to na rodzicach spoczywa, by przede wszystkim nauczyć postawy przedsiębiorczej oraz wartości, jakimi kierują się rodzice, prowadząc rodzinne przedsiębiorstwo. Wspólna praca pomaga przekraczać bariery komunikacyjne, wypracowuje wspólny język celów, pomimo tego że cały akt jest stresujący dla obu pokoleń. Po przekazaniu władztwa powinno być przeniesienie większościowych udziałów lub całkowitej własności. Najważniejszą kwestią jest uwzględnienie potrzeb każdego członka rodziny, nie tylko seniora oraz juniora, ale także tych z rodzeństwa, którzy nie są zatrudnieni w rodzinnym przedsiębiorstwie bądź nie są zainteresowani sukcesją. Cele, które rodzina sobie wyznaczy, powinny być proste i zrozumiałe dla każdego członka. Wskazywać jasny kierunek, w stronę którego firma po procesie transformacji będzie zmierzała. Największą motywacją dla juniora może być już samo przejście rodzinnego biznesu.

Często w wyniku konfliktów i braku porozumienia następcą ma obawy, czy podjął słuszną decyzję, wyrażając zgodę na prowadzenie rodzinnej organizacji. Bardzo niekorzystna jest sytuacja, gdzie założyciel, pomimo dokonanej sukcesji wciąż pełni bardzo ważną rolę i ingeruje w sposób prowadzenia firmy przez sukcesora. Te napięcia można rozwiązać na przykładzie poniższej tabeli [Sułkowski 2005, s. 237].

Rys. 1 Możliwości rozwiązywania problemów sukcesyjnych

| | 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 lub czasowym podporządkowaniem juniora. |
| Brak gotowości do przejęcia władzy organizacyjnej przez juniora | 3. Konflikt pokoleniowy. Próba zaangażowania juniora w funkcjonowanie firmy skutkująca dojrzeniem do przejęcia kontroli nad firmą lub definitywnym odejściem juniora | 4. Konflikt pokoleniowy. Próba zaangażowania i zdominowania juniora skutkująca: przejęciem kontroli przez juniora albo jego odejściem |

Źródło: Ł. Sułkowski [2005, s. 237]

Gdy sukcesja przebiega planowo i stopniowo kontrolowanie ma charakter bardziej nadzoru niż sztynnej kontroli poczynań sukcesora. Monitoruje się etapy zgodnie z wypisanymi celami w konstytucji rodzinnej. Istotną sprawą też jest poparcie pozostałych członków rodziny oraz ich stosunek do podejmowanych decyzji. Umożliwia to łagodzenie napięć i konfliktów.

SUKCESJA W MIKROPRZEDSIĘBIORSTWACH RODZINNYCH NA ŚLĄSKU W ŚWIETLE BADAŃ EMPIRYCZNYCH

Przedmiotem badania zostało objętych 10 różnych mikroprzedsiębiorstw (do 9 osób i obrotach do kwoty wynoszącej blisko 800 000 złotych) z województwa śląskiego. Wszystkie podmioty stoją dopiero przed wyzwaniem sukcesji, gdyż czas ich istnienia nie pozwalał na jej wcześniejsze dokonanie. Czterech właścicieli jedynie myślało, by przekazać firmę swoim następcom, natomiast silną wolę przekazania, tylko dwóch wyrażało w zdecydowany sposób. Powodem takiego zachowania jest przekonanie właścicieli, że są jeszcze młodzi (średnio mieli 55 lat) i mają jeszcze wiele lat do przepracowania oraz zwątpienia dotyczące polskich reform systemu emerytalnego. Jeden przedsiębiorca poczynił przygotowania do przekazania firmy, lecz nie miał żadnego planu sukcesji spisane, tylko zwiększał uprawnienia swojego syna w zarządzaniu organizacją. Firma ta działająca w branży reklamowej od 1992 roku jest przedsięwzięciem

z wieloletnim doświadczeniem. Zauważalne jest, że im firma dłużej prosperuje na rynku, tym wola sukcesji jest większa. Natomiast dotychczasowy właściciel obsługiwał jedynie międzynarodowych klientów, których firma miała kilku. Pozostałe trzy rodziny przedsiębiorców nie zamierzało w ogóle przekazywać firm. Tłumaczyli swoje zachowanie w ten sposób, że ich wola jest zapewnić odpowiednio wysokie wykształcenie dzieciom, by one tak jak ich rodzice nie musiały ciężko pracować. Postawa ta prowadzi wprost do zaprzepaszczenia znaczących sukcesów rynkowych, jakie te firmy osiągnęły w ciągu swojego okresu istnienia oraz do zaniechania przedsiębiorczości osobistej potomków.

Jedna trzecia respondentów zadeklarowała, że ich poziom wiedzy na temat prawnych obwarowań przekazywania firm swoim następcom jest niewystarczający. Świadomość skomplikowanych procesów jakie wiążą się z sukcesją, pozostali przedsiębiorcy określili jako dość niską, ale też wyrazili chęć dalszego doksztalcenia się w sprawach prawnych i finansowych. W sześciu zbadanych przedsiębiorstwach potomkowie seniorów pracowali w firmie rodzinnej, z kolei w trzech przedsiębiorstwach, gdzie właściciele nie zamierzają dokonać aktu sukcesji, następcy pracują w innej branży i jednocześnie studiują, bądź są bezrobotnymi absolwentami szkół wyższych. Jedna osoba nie pracuje w rodzinnej firmie, tylko prowadzi własną działalność gospodarczą jako biuro turystyczne, ale będzie następczynią, kiedy jej matka przekaze jej kierowanie usługami ubezpieczeniowymi, po swoim odejściu na emeryturę. Przedsiębiorcy, którzy chcą dokonać sukcesji lub wyrażają taką wolę jako swoich następców wybierają własne dzieci. Potomkowie z własnej woli wyrazili chęć przejęcia rodzinnego przedsiębiorstwa. Dwóch z nich posiadało dyplom wyższej uczelni, natomiast pozostali ukończyli szkoły średnie i zawodowe.

PODSUMOWANIE

Sukcesja w polskich mikroprzedsiębiorstwach rodzinnych stanowi kluczowy element ich rozwoju oraz przetrwania rodziny. Jest procesem długotrwałym i skomplikowanym, który musi spajać wewnątrz rodzinę wraz z otoczeniem biznesu, w którym przyszło jej funkcjonować jako firmie. Dla zbadanych mikroprzedsiębiorstw to szczególnie ważne, gdyż wyzwania te są dopiero przed nimi. Tylko nieliczne z nich podeszły do tego zagadnienia poważnie, ustalając cele w procesie sukcesyjnym. Literatura, w większości zagraniczna, przedstawia wypracowane wzorce postępowania. Również polska literatura oferuje w tym zakresie kilka rozwiązań. Autorzy wskazują, jakie elementy podczas planowania, organizowania, motywowania oraz kontrolowania są niezbędne, by dokonać aktu sukcesji sprawnie wraz zachowaniem różnych celów osobistych każdego członka rodziny. Przedstawiają również sposoby na uporządkowanie działań, przez co szanse na powodzenie aktu wzrastają.

Z przeprowadzonych przez autora badań wynika, że w niewielkim stopniu rodzice (właściciele) myślą świadomie o zagadnieniach sukcesji. Założyciele muszą pamiętać, by budować swoją firmę jako trwałe przedsięwzięcie, które będzie dalej aktywne, nawet po ich odejściu na emeryturę. Ich strategią powinno być wychowanie następcy, który podejmie dzieło rozwijania działalności gospodarczej. Sukcesja, jak wynika z prezentowanego artykułu, ma nie tylko znaczenie dla rodziny, jej przedsiębiorstwa, ale również dla gospodarki państwa, ponieważ wzmacnia poczucie przedsiębiorczości wśród społeczeństwa, przez co wzrasta też zaufanie do prowadzenia własnego biznesu.

Ogromnym problemem dla mikroprzedsiębiorstw jest brak wczesnego podjęcia się zaplanowania sukcesji. Właściciel-założyciel ma poczucie pełnego sprawstwa i nie odczuwa chęci delegowania uprawnień swojemu następcy. Musi mieć kontrolę nad każdym aspektem prowadzonej działalności, a przekazanie firmy dzieciom jest przeniesione na nieokreśloną przyszłość. Poczucie bycia niepotrzebnym, bezczynność i odsunięcie na dalszy plan wzrasta wraz z wiekiem właścicieli.

Następcy zawsze mają wybór, czy chcą współtworzyć rodzinny biznes, czy też podążyć własną ścieżką, jak również mogą być niekompetentni w sprawach biznesu. Przedsiębiorcy powinni zabezpieczyć prawnie swoje rodziny i organizacje w razie tragedii lub ciężkiego niedomagania zdrowotnego, jednakże żaden badany tego nie poczynił. Przedsiębiorcy nie są zwolnieni z odpowiedzialności za wychowanie sukcesora; jest to ważniejsze, aniżeli ukończone przez niego szkoły zarządzania czy szkolenia. Jak wynika z badań autora, prawie wszyscy przedsiębiorcy nie realizują wymienionych zaleceń, przez co dokonywanie się sukcesji przebiega chaotycznie, a nawet jeżeli są stosowane jakieś elementy, to tylko w sposób ograniczony. Jednocześnie problemy rodzinne i ograniczona lub utrudniona komunikacja sprawiają, że przedsiębiorstwa mają wiele problemów z przeprowadzeniem tego procesu.

LITERATURA

- Aronoff E.C., McLure S.L., Ward J.L. (2011), *Family business succession*, Palgrave Macmillan, New York.
- Donnelley R.G. (2002), *The Family Business*, w: Aronoff C.E., Astrachan J.H., Ward J.L.(red.), *Family Business Sourcebook*, Family Enterprise Publishers, Georgia.
- Fleming Q. J. (2006), *Tajniki przetrwania firmy rodzinnej: jak uniknąć siedmiu grzechów głównych niszczących firmy*, Helion, Gliwice.
- Grant T. (2004), *Biznes rodzinny*, Wyd. Helion, Gliwice.
- Handler W.C. (1992), *The Succession Experience of the Next Generation*, Family Business Review, 5 (3).
- Jeżak J. (2003), *Zarządzanie przez wizję w firmie rodzinnej*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Problemy teorii i praktyki*, WWSZiP, Wałbrzych.
- Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A. (2004), *Przedsiębiorstwo rodzinne funkcjonowanie i*

- rozwoj. Wyd. Difin, Warszawa.
- Landes D. (2007), *Dynastie. Wzloty i upadki największych firm rodzinnych*, Warszawa, Wyd. Muza SA.
- Marjański A. (2006), *Przedsiębiorstwo rodzinne, sukcesja.*, SWSPiZ, Łódź
- Niedbała E. (2002), *Firmy rodzinne - obiekt badawczy*, MBA 5.
- Safin K. (2007), *Przedsiębiorstwa rodzinne – istota i zachowania strategiczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław.
- Sułkowski Ł., Marjański A. (2009), *Firmy rodzinne jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Wyd. Poltex, Warszawa.
- Surdej A, Wach K. (2010), *Przedsiębiorstwa rodzinne wobec wyzwań sukcesji*, Difin, Warszawa.
- Ward J.L. (2004), *Perpetuating the Family Business. 50 Lessons learned from Long-Lasting Successful Families in Business*, Pelgrave Macmillan, New York.

SUCCESSION MANAGEMENT IN FAMILY MICROCOMPANIES

Abstract: The aim of the article is a presentation of how succession is managed in chosen micro-companies in Silesia region (Poland). Succession is one of the most crucial concerns in family business, yet transferring the power and ownership to next generations can cause significant changes in business functioning and in relationships within family. The act of succession should be preceded by longterm preparation of a successor to taking over the management of a company. A lack of planning and an insufficient identification of problems lead to disagreements within the family and cause economic slowdown in the family enterprise.

Keywords: family business, succession, strategic management

