

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

260

Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii



Redaktorzy naukowi

Andrzej Kaleta

Krystyna Moszkowicz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Recenzenci: Wojciech Czakon, Marian Hopej, Halina Piekarz, Krystyna Poznańska,
Agnieszka Sopińska, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska

Redaktorzy Wydawnictwa: Anna Grzybowska, Dorota Pitulec, Joanna Świrska-Korlub

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Zespół

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania

znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawnictwa

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-226-0

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	11
Grażyna Aniszewska: Wykorzystanie CSR w budowaniu przewagi konkurencyjnej przez zagranicznych inwestorów strategicznych. Perspektywa środkowoeuropejskich filii	13
Piotr Banaszyk: Kreatywna destrukcja w dynamicznym formułowaniu strategii biznesowej	22
Bogusław Bembek: Restrukturyzacja klastra	33
Rafał Bielawski: Controlling strategiczny i operacyjny w przedsiębiorstwie	46
Wojciech Czakon, Mariusz Rogalski: Komplementarność kompetencyjna organizacji a kooperacja na rynku obrotu energią elektryczną.....	58
Lidia Danik, Joanna Żukowska: Jakość współpracy w innowacjach.....	69
Tadeusz Falencikowski: Strategia a model biznesu – podobieństwa i różnice	80
Grażyna Golik-Górecka: Zwiększenie efektywności marketingu podstawą sukcesów przedsiębiorstwa – ujęcie najlepszych praktyk – Atlas sp. z o.o.	94
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: Znaczenie polityki środowiskowej w kontekście kształtowania ekoinnowacyjności przedsiębiorstw z województwa podkarpackiego.....	106
Jarosław Ignacy: Budowanie przewagi konkurencyjnej – studium przypadku firmy Solaris Bus&Coach SA	116
Leon Jakubów: Znaczenie wizji i misji w zarządzaniu strategicznym polskich przedsiębiorstw	126
Marzena Jankowska-Miśkiewicz: Metoda oceny racjonalności metodologicznej menedżerów	133
Mirosław Jaroński: Przedsiębiorczość międzynarodowa w Polsce	143
Grzegorz Jokić: Epoki rozwoju nauki organizacji i zarządzania.....	153
Szymon Jopkiewicz: Bariery implementacji strategii marketingowych w usługach zdrowotnych w świetle badań	160
Andrzej Kaleta: Kontrola w procesie wdrażania strategii	171
Adam Kałowski: Przyczyny i kierunki restrukturyzacji przedsiębiorstw	187
Patrycja Klimas: Operacjonalizacja bliskości organizacyjnej	195
Izabela Konieczna: Sposób tworzenia modelu biznesowego	206
Joanna Korpus: Strategie rozwoju wybranych przedsiębiorstw branży odzieżowej i obuwniczej w okresie kryzysu.....	215
Alina Kozarkiewicz: Kontrola strategiczna w zarządzaniu portfelami projektów – analiza systemów i mechanizmów na przykładzie firmy zorientowanej projektowo.....	228

Rafał Krupski: Badanie znaczenia zasobów niematerialnych w strategii przedsiębiorstwa	238
Krzysztof Kud: Elementy analizy strategicznej w zarządzaniu przestrzenią terenów zalewowych, jako narzędzie realizacji koncepcji rozwoju zrównoważonego	248
Aleksandra Kuzaj: Przeciwdziałanie mobbingowi jako element zarządzania strategicznego	258
Lech Miklaszewski: Zmiana kulturowa organizacji na przykładzie Domu Maklerskiego WDM SA	268
Mirosław Moroz: Przesłanki i przejawy elastyczności przedsiębiorstwa – studium przypadku sklepu internetowego	284
Krystyna Moszkowicz, Bogusław Bembenek: Strategia rozwoju wiedzy w klastrze	294
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Przywództwo i zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych	305
Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Kryterium zwinnego zakładu wytwórczego – strategiczny model biznesowy w przedsiębiorstwie wiedzy	314
Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz: Orientacja na klienta a innowacyjność przedsiębiorstwa produkcyjnego	328
Jadwiga Nycz-Wróbel: Polityka środowiskowa i aspekty środowiskowe jako podstawa kreowania koncepcji strategicznego zarządzania środowiskiem w organizacjach zarejestrowanych w systemie EMAS	340
Grażyna Osbert-Pociecha: Ograniczanie złożoności organizacji – nowy imperatyw zarządzania	350
Paweł Paluchowski: Finansowanie rozwoju małych i średnich firm z sektora telekomunikacyjnego w Polsce na przykładzie Korbank SA	361
Żanna Popławska, Andrzej Limański, Oksana Goszowska: Ocena korzyści efektu synergii w działaniach organizacji	375
Krystyna Poznańska: Współpraca przedsiębiorstw ze szkołami wyższymi w zakresie innowacji	385
Joanna Radomska: Pułapki i zagrożenia związane z wdrażaniem koncepcji partycypacji pracowników w procesie zarządzania strategicznego na przykładzie PWC „Odra” SA	397
Agnieszka Rak: Kreowanie wizerunku marki w mediach społecznościowych	407
Robert Seliga: Rola marketingu społecznego w koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu	417
Letycja Sołoducho-Pelc: Zarządzanie strategiczne przez wizję i misję	430
Adam Stabryła: Koncepcja kwantyfikacji bezpieczeństwa strategicznego przedsiębiorstwa	442

Monika Stelmaszczyk: Repozytorium wiedzy narzędziem zarządzania kapitałem społecznym przedsiębiorstwa (na podstawie Intrasoft-TSI sp. z o.o.).....	454
Łukasz Sułkowski: Strategie sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych MŚP w Polsce	463
Marika Szymańska: Strategia odpowiedzialnego biznesu w japońskim koncernie Canon. Uwarunkowania kulturowe.....	474
Ewelina Trubisz: Znaczenie reputacji w odniesieniu do interesariuszy strategicznych na przykładzie przedsiębiorstw deweloperskich.....	482
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Kongruencja cech otoczenia i kultury organizacyjnej przedsiębiorstw.....	491
Anna Witek-Crabb: Wybory strategiczne kobiet i mężczyzn na najwyższych stanowiskach kierowniczych.....	504
Przemysław Wolczek: Przyczyny upadku Kodaka	515
Leszek Woźniak, Sylwia Dziejcz: Kluczowi interesariusze w kontekście strategicznych wyzwań dla polskiej gospodarki żywnościowej	527
Marian Woźniak: Czynniki sukcesu rynkowego podmiotów agroturystycznych w opinii właścicieli gospodarstw oraz turystów z Podkarpacia.....	536
Marian Woźniak, Grzegorz Woźniak: Zarządzanie obszarami wiejskimi jako wyraz konkurencyjności gmin wiejskich na przykładzie gmin województwa podkarpackiego.....	548
Anna Wójcik-Karpacz: Narzędzia pomiaru sukcesu relacji z kluczowymi odbiorcami w aspekcie wzrostu efektywności współdziałania.....	561
Sławomir Wyciślak: Efekt zarażania w działaniu przedsiębiorstwa	575
Czesław Zajac: Budowa strategii personalnych w grupach kapitałowych	586
Aneta Zelek, Grażyna Maniak: Wrażliwość i reaktywność młodych firm na kryzys – studium dekonjunkury 2007-2010.....	597
Bożydar Ziółkowski: Kierunki ewolucji w obszarze ekoinnowacji	607

Summaries

Grażyna Aniszewska: Use of CSR by foreign strategic investor for building competitive advantage. Central-Eastern European subsidiaries' perspective	21
Piotr Banaszyk: Conditions of business strategy forming in a hypercompetition situation	32
Bogusław Bembenek: Restructuring of cluster.....	45
Rafał Bielawski: Strategic and operating controlling in the company	57
Wojciech Czakon, Mariusz Rogalski: Complementarity of competencies of the organizations vs. cooperation on the electricity market.....	68
Lidia Danik, Joanna Żukowska: Quality of cooperation for innovation	79

Tadeusz Falencikowski: Business strategy and business model – similarities and differences.....	93
Grażyna Golik-Górecka: Increase of marketing effectiveness as a base of enterprise success – approach to the best practice – Atlas Ltd	105
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: The importance of environmental policy in the context of creation of eco-innovation enterprises from Podkarpackie Voivodeship	115
Jarosław Ignacy: Building a competitive advantage – a case study of Solaris Bus & Coach company	125
Leon Jakubów: Importance of visions and missions in strategic management of Polish companies	132
Marzena Jankowska-Mihulowicz: The method of evaluation of methodological rationality of managers	142
Mirosław Jarosiński: International entrepreneurship in Poland	152
Grzegorz Jokiel: Periods in the development of organizational management sciences	159
Szymon Jopkiewicz: Barriers to the implementation of marketing strategies in healthcare services in the light of research	170
Andrzej Kaleta: Control in the process of strategy implementation	186
Adam Kalowski: Reasons and directions of corporate restructuring	194
Patrycja Klimas: Operationalization of the organizational proximity	205
Izabela Konieczna: A way to create a business model	214
Joanna Korpus: Development strategies of selected companies in the clothing and footwear sector during the crisis.....	227
Alina Kozarkiewicz: Strategic control in project portfolio management – the analysis of systems and mechanisms based on the example of a project-oriented company	237
Rafał Krupski: Research on the importance of intangible resources in an enterprise’s strategy	247
Krzysztof Kud: Elements of strategic analysis in the management of floodplains space as a tool for implementing the concept of sustainable development.....	257
Aleksandra Kuzaj: Preventing mobbing as a part of management strategy ..	267
Lech Miklaszewski: The change of organizational culture on the example of Brokers House WDM SA	283
Mirosław Moroz: Premises and measures of enterprise flexibility – a case study of online store	293
Krystyna Moszkowicz, Bogusław Bembenek: Knowledge development strategy in a cluster.....	304
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Leadership and management in inter-organizational networks.....	313

Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Agile manufacturing plant criterion – strategic business model in a knowledge enterprise.....	327
Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz: Customer orientation and innovativeness of the manufacturing company.....	339
Jadwiga Nycz-Wróbel: Environmental policy and environmental aspects as the basis for the concept of strategic environmental management in organizations registered under EMAS	349
Grażyna Osbert-Pociecha: Limitation of organization complexity as a new imperative of management	360
Paweł Paluchowski: Financing of small and medium enterprises from the telecommunication sector in Poland on the example of the Korbank S.A. company.....	374
Żanna Popławska, Andrzej Limański, Oksana Goszowska: Assessment of benefits of synergy effect in organization activity.....	384
Krystyna Poznańska: Cooperation of enterprises with high schools within the scope of innovation.....	396
Joanna Radomska: Pitfalls and risks associated with implementing the concept of employee participation in the process of strategic management – the example of PWC Odra SA	406
Agnieszka Rak: Creating brand image in social media.....	416
Robert Seliga: The role of social marketing in the concept of Corporate Social Responsibility	429
Letycja Sołoducho-Pelc: Strategic management through vision and mission	441
Adam Stabryła: The concept of quantifying the company's strategic security	453
Monika Stelmaszczyk: Knowledge repository as a tool for managing the social capital of a company (on the example of Intrasoft-TSI sp. z o.o.)	462
Łukasz Sułkowski: Succession strategies in family business belonging to SMEs in Poland	473
Marika Szymańska: Cultural influence on the strategy of Corporate Social Responsibility (CSR) in Canon company	481
Ewelina Trubisz: The importance of reputation in relation to stakeholders on the example of companies from the real estate sector.....	490
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: The congruence of environmental factors and organizational culture of companies	503
Anna Witek-Crabb: Strategic choices of women and men as top managers .	514
Przemysław Wolczek: The reasons for the collapse of Kodak	526
Leszek Woźniak, Sylwia Dziedzic: Main stakeholders in the strategic challenges context of the Polish food economy.....	535
Marian Woźniak: Success factors on the market of agritourism entities in the opinion of farm owners and tourists from Podkarpacie.....	547

Marian Woźniak, Grzegorz Woźniak: Management in rural areas as an example of competitiveness of rural communities in Podkarpacie Voivodeship	560
Anna Wójcik-Karpacz: Tools for measuring the success of relationships with key customers in terms of increased efficiency of cooperation	574
Sławomir Wyciślak: Contagion effect within the company activities.....	585
Czesław Zajac: Personal strategies of international capital groups (holdings)	596
Aneta Zelek, Grażyna Maniak: The sensitivity and reactivity of start-up companies in crisis – study of the 2007-2010 recession.....	606
Bożydar Ziółkowski: Directions of eco-innovations evolution	616

Łukasz Sułkowski

Spółeczna Akademia Nauk w Łodzi

STRATEGIE SUKCESJI W PRZEDSIĘBIORSTWACH RODZINNYCH MŚP W POLSCE

Streszczenie: Artykuł prezentuje wyniki reprezentatywnych badań małych przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce zinterpretowane pod kątem wykorzystywanych strategii sukcesyjnych. Wykorzystane zostały wyniki badań prowadzonych przez zespół: Ł. Sułkowski, A. Kowalewska, J. Szut, B. Lewandowska, M. Kwiatkowska, A. Marjański na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości. Tworzenie i propagowanie wiedzy o metodach sukcesji może przyczynić się do pomocy wielu biznesom rodzinnym w Polsce. Dobrymi praktykami, które warto rozpowszechniać wśród przedsiębiorców rodzinnych, są: przemysłowanie scenariuszy sukcesji, przygotowanie planu sukcesji oraz przygotowanie i edukacja potencjalnego sukcesora pod kątem przejęcia biznesu.

Słowa kluczowe: sukcesja w przedsiębiorstwach rodzinnych, strategie sukcesyjne, planowanie sukcesji, międzypokoleniowy transfer własności i zarządu w biznesie rodzinnym.

1. Wstęp

Artykuł prezentuje wyniki reprezentatywnych badań małych przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce zinterpretowane pod kątem wykorzystywanych strategii sukcesyjnych. Wykorzystane zostały wyniki badań prowadzonych przez zespół: Ł. Sułkowski, A. Kowalewska, J. Szut, B. Lewandowska, M. Kwiatkowska, A. Marjański na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości¹. Badanie przeprowadzono metodą wywiadu kwestionariuszowego, na próbie reprezentatywnej przedsiębiorców rodzinnych, zarządzających podmiotami gospodarczymi MSP. Dobór próby miał charakter losowy i przeprowadzony został za pomocą operatu losowania zaczerpniętego z GUS. Zmienna wielkość próby reprezentatywnej wynika z ujmowania w niej wszystkich lub części przedsiębiorców rodzinnych, a w innych przypadkach również członków rodzin właścicielskich.

¹ Ł. Sułkowski et al., *Badanie firm rodzinnych. Raport końcowy*, znak sprawy: p/789/8/2008, PARP, Pentor. Warszawa, grudzień 2009.

2. Podstawowe problemy strategii sukcesyjnych

Kluczową rolę w planowaniu sukcesji odgrywa kształcenie i przygotowywanie sukcesora do przejścia biznesu². Oznacza to nie tylko przekazanie wiedzy zawodowej sukcesorowi, ale również sprawne wprowadzenie w biznes. Wymaga to od zarządzającego umiejętności pedagogicznych i gotowości do przygotowania sukcesora³. Brak planowania sukcesji jest zresztą jedną z najważniejszych przyczyn upadku albo przejścia przedsiębiorstwa rodzinnego po odejściu pokolenia założycieli⁴. Elementarne planowanie sukcesji powinno zawierać odpowiedź na pytania: kto dziedziczy, kiedy i w jaki sposób. Niezbędna jest oczywiście ścisła koordynacja pomiędzy tymi obszarami⁵. Pytanie o dobór sukcesora przywołuje obraz tradycyjnego, patriarchalnego schematu dziedziczenia majątku, który dominuje w większości kultur. Dziedzicem staje się pierworodny syn, a co za tym idzie, zarządzanie firmą i dominujące udziały są najczęściej przekazywane najstarszemu synowi. Wzory sukcesji są związane z kulturą społeczeństwa. Wydaje się, iż w krajach o wyższym poziomie maskulinizmu (indeks MAS) i wyższym dystansie władzy (indeks PDI) zdecydowanie dominują tradycyjne i patriarchalne modele sukcesji⁶. Jak wskazują badania, tak dzieje się w Meksyku⁷ i innych krajach Ameryki Łacińskiej⁸, a także w Chinach i Japonii⁹. W Europie i USA również najczęściej spotykany jest wzorzec przekazywania władzy synowi. Badania S.D. Goldberga i B. Wooldridge'a wskazują, że na udaną sukcesję nie ma wpływu, czy jest to najstarszy syn¹⁰. Przypadki dziedziczenia władzy przez córki lub inne kobiety są rzadsze. C. Dumas znajduje zresztą istotne jakościowe różnice w sukcesji synów i córek. Synowie żądają jak największej autonomii i samodzielności, podczas gdy córki gotowe są przyjmować bardziej ugodowe i partycypacyjne rozwiązania przy dziedziczeniu własności i władzy¹¹. Podobne konsta-

² Ł. Sułkowski, J. Marjański et al., *Firmy rodzinne*, PARP, Warszawa 2010.

³ C.E. Aronoff, J.L. Ward, *Chief's Toughest Job: Teacher*, [w:] *Family Business Sourcebook*, eds. C.E. Aronoff, J.H. Astrachan, J.L. Ward, Family Enterprise Publishers, Georgia 2002, s. 35-36.

⁴ I. Lansberg, *The Succession Conspiracy*, [w:] *Family Business Sourcebook*, eds. C.E. Aronoff, J.H. Astrachan, J.L. Ward, Family Enterprise Publishers, Georgia 2002, s. 45.

⁵ I. Lansberg, *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business*, Harvard Business School Press, Boston 1999.

⁶ G. Hofstede, *Kultura i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2000.

⁷ S.M. Davies, *Entrepreneurial Succession*, "Administrative Science Quarterly" 1968, s. 402-416.

⁸ I. Lansberg, E. Perrow, *Understanding and Working with Leading Family Businesses in Latin America*, "Family Business Review" 1991, vol. 4, iss. 2, s. 127-147.

⁹ B. Wong, S. McReynolds, W. Wong, *Chinese family Firms in the San Francisco Bay Areas*, "Family Business Review" 1992, vol. 5, iss. 4, s. 355-372.

¹⁰ S.D. Goldberg, B. Wooldridge, *Self Confidence and Managerial Autonomy: Successor Characteristics Critical to Succession in Family Firms*, "Family Business Review" 1993, vol. 6, iss. 1, s. 55-73.

¹¹ C. Dumas, *Understanding of Father-Daughter and Father-Son Dyads in Family Owned Businesses*, "Family Business Review" 1989, vol. 2, iss. 1, s. 31-46.

tacje znaleźć można w badaniach L.B. Barnes, tyle że dotyczą one różnic między dziedziczeniem władzy przez najstarszego syna a sukcesją córek lub młodszych synów¹². Zatem najczęściej dziedziczy władzę i własność najstarszy syn po ojcu. Jednak nie ma w literaturze dowodów, że inna konfiguracja sukcesyjna, taka jak dziedziczenie władzy i własności przez młodszego syna czy córkę, niesie większe ryzyko – jest tylko związana z innymi wyzwaniami. Problem, kto wyznacza sukcesora, znajduje dość oczywiste rozwiązanie. W badaniach opisywanych w tej pracy o wyborze sukcesora we wszystkich przypadkach decydował zarządzający i założyciel biznesu, choć, jak wskazują inne badania, możliwy jest również wpływ rodziny, zarządu firmy lub (rzadziej) zewnętrznych konsultantów¹³.

Planowaniu sukcesji sprzyjają harmonijne stosunki w dominującej w przedsiębiorstwie rodzinie¹⁴. Istotne dla udanej sukcesji są takie czynniki, jak stopień danej sukcesorowi autonomii decyzyjnej, jego kompetencje i pewność siebie¹⁵. W.C. Handler na podstawie badań 32 przedstawicieli drugiego pokolenia zarządzających biznesami rodzinnymi wskazuje na indywidualne i relacyjne czynniki determinujące jakość sukcesji. Do zmiennych indywidualnych należą: zaspokojenie potrzeb jednostkowych oraz osobista umiejętność wywierania wpływu. Czynniki relacyjne oznaczają: wzajemny szacunek i zrozumienie, stosunki z innymi krewnymi oraz zaangażowanie rodziny w rozwój biznesu¹⁶.

W literaturze można znaleźć również inne teoretyczne modele sukcesji. Badacze tacy jak J.A. Barach i inni wskazują, że wczesne wprowadzanie sukcesorów do przedsiębiorstwa pozwala na ich lepsze przygotowanie do przejęcia biznesu w przyszłości¹⁷. Początkowo przybiera ona 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 wcześniej modelu J.G. Longeneckera, J.E. Schoena odpowiada etapom od pierwszego do piątego. Kluczowa jest również rola odpowiedniego wykształcenia. Drugie pokolenie zarządzających biznesami rodzinnymi ma szansę stać się profesjonalnymi menedżerami również z punktu widzenia

¹² L.B. Barnes, *Incongruent Hierarchies: Daughters and Younger Sons as Company CEOs*, "Family Business Review" 1988, vol. 1 iss. 1, s. 9-21.

¹³ P. Sharma, J.J. Chrisman, J.H. Chua, *Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges*, [w:] *Family Business Sourcebook*, eds. C.E. Aronoff, J.H. Astrachan, J.L. Ward, Family Enterprise Publishers, Georgia 2002, s. 94.

¹⁴ N.C. Churchill, K.J. Hatten, *Non-market-based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Businesses*, "American Journal of Small Business" 1987, vol. 11, no 3, s. 51-64.

¹⁵ S.D. Goldberg, B. Wooldridge, op. cit., s. 55-73.

¹⁶ W.C. Handler, *The Succession Experience of the Next Generation*, "Family Business Review" 1992, vol. 5, iss. 3, s. 283-307.

¹⁷ J.A. Barach, J. Gantisky, J.A. Carson, B.A. Doochin, *Entry of the Next Generation: Strategic Challenge for Family Business*, [w:] *Family Business Sourcebook*, eds. C.E. Aronoff, J.H. Astrachan, J.L. Ward, Family Enterprise Publishers, Georgia 2002, s. 531-537.

kierunkowego wykształcenia zawodowego. Zatem podkreślana jest w literaturze 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 dziedzinie¹⁸. 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 roszczeniową postawę, 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 wysiłku rozwoju zawodowego¹⁹. R.G. Farago wskazuje, że młodzi ludzie, którzy dziedziczą duży majątek, są często obciążeni wieloma problemami natury społecznej i psychicznej. Powtarzają się kłopoty związane z: brakiem motywacji do pracy, unikaniem poszukiwania własnych ścieżek rozwoju, brakiem samodzielności i autonomii, niską samooceną oraz samotnością. Wskaźniki anomii, takie jak: uzależnienie od narkotyków²⁰, rozwody, choroby psychiczne (przede wszystkim depresja), a nawet samobójstwa, są w tej grupie zaskakująco wysokie²¹.

¹⁸ B.S. Hollander, *Silver Spoon Syndrome*, [w:] *Family Business Sourcebook*, eds. C.E. Aronoff, J.H. Astrachan, J.L. Ward, Family Enterprise Publishers, Georgia 2002, s. 538-539.

¹⁹ M.F.R. Kets de Vries, *The Dynamics of Family Controlled Firms : The Good and the Bad News*, [w:] *Family Business Sourcebook*, eds. C.E. Aronoff, J.H. Astrachan, J.L. Ward, Family Enterprise Publishers, Georgia 2002, s. 338.

²⁰ D. Bork, *Drug Abuse in the Family Business*, [w:] *Family Business Sourcebook*, eds. C.E. Aronoff, J.H. Astrachan, J.L. Ward, Family Enterprise Publishers, Georgia 2002, s. 353-354.

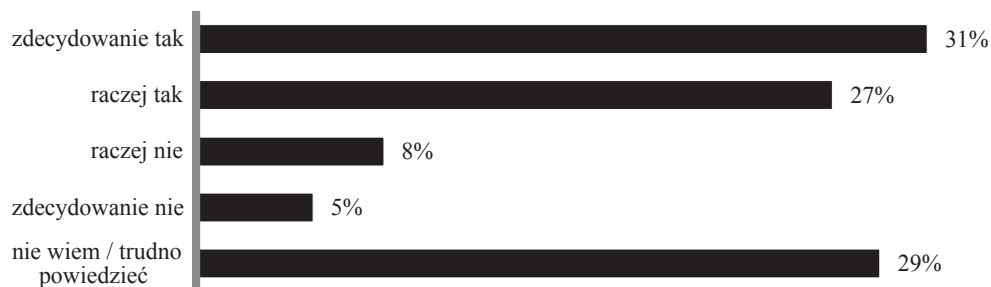
²¹ R. Farago, *Affluenza*, [w:] *Family Business Sourcebook*, eds. C.E. Aronoff, J.H. Astrachan, J.L. Ward, Family Enterprise Publishers, Georgia 2002, s. 540.

3. Wyniki badań empirycznych

W badaniu reprezentatywnym z próby 1280 przedsiębiorstw jedynie w 15% przypadków doszło do sukcesji międzygeneracyjnej. Jest to uwarunkowane cechami strukturalnymi i historycznymi gospodarki polskiej, w której większość firm rodzinnych powstawała w ciągu ostatnich dwóch dekad. Zatem w większości z nich do transferu pokoleniowego jeszcze nie doszło, ponieważ są one zbyt „młode”. Jednocześnie jednak oznacza to, że w ciągu najbliższej dekady nastąpi ogromna „fala” sukcesji w firmach rodzinnych MŚP w Polsce. Wiedza i doświadczenie związane z procesami międzypokoleniowego transferu własności i władzy stają się więc bardzo istotne zarówno dla badaczy, jak i praktyków zarządzania.

Plany sukcesyjne. Większość respondentów (58%) myśli o przekazaniu swojej firmy następnemu pokoleniu. Jednakże tylko 31% wyrażało wolę sukcesji w sposób zdecydowany. W ponad co dziesiątym (13%) przedsiębiorstwie nie zamierza się uruchamiać procesów sukcesyjnych. Należy podkreślić, że aż w jednej trzeciej badanych przedsiębiorstw decyzje w tej sprawie jeszcze nie zapadły.

Wola sukcesji jest silniejsza w firmach z tradycjami. Im dłużej firma jest na rynku, tym częściej mamy do czynienia ze zdecydowaną chęcią przekazania przedsiębiorstwa następnemu pokoleniu. W firmach najmłodszych (do 3 lat) zdecydowany zamiar sukcesji wyrażało 22% badanych; w przedsiębiorstwach istniejących na rynku od 6 do 11 lat odsetek ten wzrósł do 27%, aby w najstarszej grupie przedsiębiorstw (powyżej 20 lat) osiągnąć wartość 49%. W mniejszym stopniu chęć sukcesji była różnicowana ze względu na wielkość przedsiębiorstwa, chociaż rosła ona wraz ze zwiększaniem się liczby zatrudnionych (rys. 1).



Rys. 1. Zamiar przeprowadzenia sukcesji rodzinnej przedsiębiorstwa

Źródło: badanie właściwe firm rodzinnych, faza diagnostyczno-weryfikacyjna, $N = 1549$ (właściciele i członkowie rodzin właściciela).

Za opisanym zróżnicowaniem może kryć się poczucie osiągnięcia przez firmę sukcesu rynkowego, w tym, jak się wydaje, pewnego poziomu stabilizacji. Firmy starsze są pod tym względem w korzystniejszej pozycji od pozostałych podmiotów. A zatem przekazanie takiej firmy następcom jest obciążone mniejszym niebezpie-

czeństwem. Sukcesor otrzymuje względnie stabilny podmiot, którego funkcjonowanie będzie w stanie zapewnić mu (i jego rodzinie) bezpieczeństwo ekonomiczne. Innymi słowy, jeżeli właściciel przedsiębiorstwa nie jest przekonany co do własnego bezpieczeństwa ekonomicznego, jego codzienne doświadczenie biznesowe to „walka z dnia na dzień o przetrwanie na rynku”, a samo przedsiębiorstwo jest swego rodzaju formą ucieczki przed bezrobociem, to praca na jego rzecz niewiele różni się od pracy na zwykłym etacie, a skłonność do przekazania firmy jest wówczas niewielka.

Przekonanie, że przejęcie firmy rodzinnej nie musi być premią dla następców, pojawiało się niekiedy w treściach wypowiedzianych przez przedsiębiorców w trakcie indywidualnych wywiadów pogłębionych. Z wypowiedzi przebija się dążenie do zapewnienia dzieciom lepszego losu, co niekoniecznie może nastąpić, jeśli sukcesor będzie podążał ścieżką wytyczoną przez jego poprzednika. Pojawiał się też brak satysfakcji z posiadanej pozycji zawodowej, z czym jednocześnie były powiązane ambicje uzyskania przez dzieci lepszej edukacji – takiej, która pozwalałaby im na dokonywanie własnych wyborów życiowych, zgodnych z własnymi preferencjami i zainteresowaniami.

Choć niemal dwie trzecie firm rodzinnych wyraziło chęć przekazania firmy kolejnemu pokoleniu, to tylko co trzecia (30%) posiada strategię (plan) sukcesyjną. Zaledwie w 10% firm ta strategia jest spisana. Zdecydowanymi liderami pod względem posiadania sformalizowanych planów przekazania firmy są przedstawiciele podmiotów zatrudniających od 50 do 249 osób. W co piątym takim przedsiębiorstwie strategia została spisana (dwukrotnie częściej niż w pozostałych przedsiębiorstwach). Jednocześnie „jedynie” 52% średnich firm planujących proces sukcesyjny nie posiada żadnej strategii, w firmach małych zaś odsetek jej nieposiadających wyniósł 65%, a w mikroprzedsiębiorstwach aż 69% (rys. 2).



Rys. 2. Strategia sukcesji

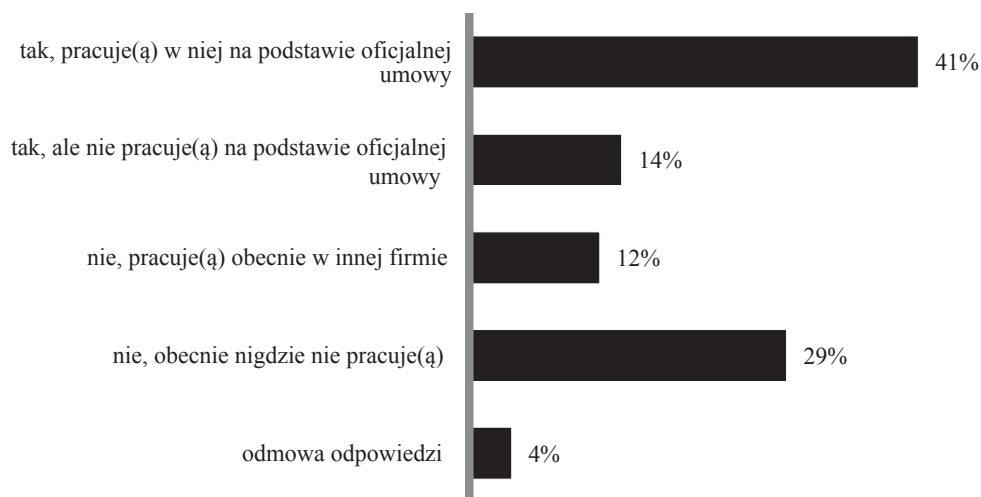
Źródło: Badanie właściwe firm rodzinnych, faza diagnostyczno-weryfikacyjna, $N = 896$ (respondenci z rodziny wyrażający wolę przekazania firmy następcom).

Posiadanie planów sukcesji, zarówno tych spisanych, jak niespisanych, częściej deklarowały osoby, które były zdecydowanie przekonane o konieczności przekazania firmy swoim następcom. Odsetek posiadających plany sukcesyjne wyniósł w tej grupie 39%, z kolei w firmach, gdzie wola sukcesji była formułowana łagodnie (raczej myślą o przekazaniu firmy następcom), już tylko 20%.

Wiedza na temat sukcesji. Badani dość optymistycznie oceniali stan swojej wiedzy na temat prawnych aspektów związanych z przekazaniem firmy następnemu pokoleniu. Ponad dwie trzecie respondentów określiło poziom wiedzy jako zdecydowanie (16%) lub raczej dobry (53%). Tylko 16% przyznało się do deficytu wiedzy, lecz zaledwie 5% stwierdziło, że ich poziom wiedzy jest zdecydowanie zły. Patrząc na uzyskane wyniki, wydaje się, że w rzeczywistości stan wiedzy respondentów może być niższy od deklarowanego. Świadczy o tym wysoki odsetek odpowiedzi „raczej dobry”, za którymi może kryć się wiedza cząstkowa, wiedza bazująca na wyobrażeniach o prawnych aspektach sukcesji (np. przenoszenie doświadczeń z postępowań spadkowych, w jakich uczestniczyli badani). Zdecydowanie korzystna ocena własnej wiedzy była najczęściej wyrażana przez respondentów deklarujących posiadanie spisanego planu sukcesji (68%). Znacząco rzadziej z tak pozytywną opinią dotyczącą prawnych aspektów sukcesji spotykaliśmy się w przedsiębiorstwach, w których strategia sukcesji nie miała formy pisemnej (20%).

Eksperci, z którymi rozmawialiśmy na temat m.in. zagadnień sukcesji, wskazują na kilka przyczyn leżących u podstaw niskiej świadomości potrzeby stworzenia planu sukcesyjnego. Z jednej strony jest to młody wiek właścicieli firmy (o czym mówią też sami przedsiębiorcy), z drugiej zaś wiąże to z ogólnie niskim stanem wiedzy o mechanizmach sukcesyjnych (organizacyjnych i prawnych). Według ekspertów niskiej świadomości, brakowi potrzeby przygotowania planu sukcesyjnego mogą też towarzyszyć przesłanki psychologiczne. Właściciele przedsiębiorstw rodzinnych mogą przejawiać strach przed oddaniem władzy, co może też korespondować z tendencją do przeceniania własnych umiejętności (jednocześnie niedoceniań umiejętności następców) – *nikt nie robi tego lepiej niż ja*. Ponadto w przypadku opierania się przedsiębiorstwa na patriarchalnym (czy też wręcz autorytarnym) modelu zarządzania oddalenie myśli o sukcesji może się też wiązać z obawami przed utratą kontroli.

Potencjalni sukcesorzy. Ponad dwie trzecie przedsiębiorców myślących o przekazaniu firmy następnym pokoleniom wiąże sukcesję z określoną osobą lub osobami. Co drugi (55%) sukcesor pracuje obecnie w przedsiębiorstwie, którego właścicielem ma w przyszłości zostać, przy czym 41% jest zatrudnionych na podstawie oficjalnej umowy, pozostali zaś świadczą pracę na rzecz przedsiębiorstw w sposób nieformalny. 12% następców pracuje w innym przedsiębiorstwie. Nieco 29% ankietowanych zadeklarowało natomiast, że sukcesorzy obecnie nigdzie nie pracują. Ten fakt może wywoływać największą obawę. Eksperci podkreślali, iż podstawowym zadaniem dla zarządzającego jest dobre przygotowanie następcy – poprzez pracę w firmie lub innym przedsiębiorstwie (rys. 3).



Rys. 3. Obecność sukcesora w firmie

Źródło: badanie właściwe firm rodzinnych, faza diagnostyczno-weryfikacyjna, $N = 597$ (respondenci z rodziny wyrażający wolę przekazania firmy następcom, wskazujący konkretną osobę jako sukcesora).

Odpowiedzi respondentów były stosunkowo mało zróżnicowane w zależności od wielkości przedsiębiorstwa, aczkolwiek w średnich przedsiębiorstwach przyszli sukcesorzy pracowali najczęściej na podstawie formalnej umowy. Firmy średniej wielkości charakteryzują się bardziej rozbudowaną strukturą organizacyjną, a co za tym idzie, łatwiej im stworzyć formalne stanowisko dla następcy. Są też bogatsze od pozostałych przedsiębiorstw i ma to również korzystny wpływ na możliwość tworzenia etatów.

Jako przyszli sukcesorzy w pierwszej kolejności były wskazywane dzieci, w drugiej natomiast osoby z dalszej rodziny. W rozmowach z przedsiębiorcami na temat przekazania firmy i potencjalnych sukcesorów w wypowiedziach pojawiały się dwa charakterystyczne elementy. Z jednej strony zwracano uwagę na osiągnięty sukces, czemu towarzyszyła chęć zachowania dorobku (w rodzinie) i kontynuowania pracy przez kolejne pokolenie, z drugiej zaś zwracano uwagę na konieczność zachowania przez następców autonomii decyzyjnej. Choć były to osoby, o których myślano w kategoriach przyszłych właścicieli, to jednak ostateczny wybór, zdaniem naszych rozmówców (obecnych właścicieli), ma należeć do ich dzieci.

W razie niechęci sukcesorów do przejęcia firmy przedsiębiorcy rozpatrywali dwa warianty postępowania. W pierwszym zakładano sprzedaż przedsiębiorstwa, a uzyskane środki miały stanowić zabezpieczenie finansowe. Drugi natomiast nie wiązał się z definitywnym zerwaniem więzi z przedsiębiorstwem, a jedynie wpro-

wadzeniem firmy na kolejny etap rozwoju. Członkowie rodziny stawaliby się członkami zarządu, zarządzanie zaś przechodziłoby w ręce zewnętrznych menedżerów.

Niemal dwie trzecie (63%) właścicieli przedsiębiorstw rodzinnych planujących sukcesję prowadzi rozmowy z następcami na temat przekazania firmy. Najczęściej rozmowy są prowadzone w firmach średniej wielkości (77%).

Ponad połowa (57%) sukcesorów może pochwalić się edukacją formalną, która jest związana z obszarem działania przedsiębiorstwa. Z tego 32% to edukacja zdecydowanie dopasowana do profilu działania firmy, a u pozostałych sukcesorów jest ona raczej dopasowana. 13% następców może bazować na wiedzy formalnej, która częściowo dotyczy obszaru działania firmy.

Planowanie edukacji pod kątem przyszłej sukcesji w znaczącym stopniu charakteryzuje przedsiębiorstwa średniej wielkości. W tej grupie aż 49% badanych zadeklarowało, że wykształcenie osoby, której ma zostać przekazana firma, jest zdecydowanie związane z obszarem działalności przedsiębiorstwa. Był to odsetek o 21 punktów procentowych (p.p.) wyższy od odnotowanego w firmach zatrudniających od 10 do 49 pracowników i o 17 p.p. od stwierdzonego w mikroprzedsiębiorstwach (rys. 4).



Rys. 4. Edukacja sukcesora pod kątem przyszłej sukcesji

Źródło: badanie właściwe firm rodzinnych, faza diagnostyczno-weryfikacyjna, $N = 597$ (respondenci z rodziny wyrażający wolę przekazania firmy następcom, wskazujący konkretną osobę jako sukcesora).

Badane firmy rodzinne stoją przed poważnym problemem sukcesyjnym, jeżeli sukcesja byłaby następstwem nagłego, niespodziewanego wydarzenia (konieczność szybkiego przejęcia obowiązków). Tylko w 22% przedsiębiorstwach uznano, że w bie-

żącej chwili przygotowanie sukcesora do zarządzania przedsiębiorstwem jest zdecydowanie dobre. Co prawda w 43% określono przygotowanie jako raczej dobre, lecz wydaje się, że oceny mogą być zawyżone. Również opinie ekspertów podważają wiarygodność aż tak wysokiej liczby dobrze przygotowanych do „nagłej” sukcesji przedsiębiorstw. 16% ankietowanych oceniło przygotowanie do zarządzania w sposób ambiwalentny, a 8% wyraziło negatywną opinię. Jednocześnie 14% ankietowanych nie potrafiło dokonać oceny, co jest dziwne, jeśli weźmie się pod uwagę, że pytanie dotyczyło osób wyznaczonych przez nich na swoich następców.

4. Zakończenie

Polskie przedsiębiorstwa rodzinne to w znacznej większości MŚP niemające długiej historii i słabo wykorzystujące zarządzanie strategiczne. Większość tych podmiotów gospodarczych zarządzana jest przez pierwsze pokolenie, a więc założycieli biznesu (85%). Założyciele biznesu najczęściej wiedzą, komu go chcą przekazać, ale nie wiedzą, kiedy i w jaki sposób. Jak wynika z przeprowadzonych badań, znaczna większość przedsiębiorstw rodzinnych MŚP nie przygotowuje żadnych strategii ani planów sukcesyjnych (69%). Niektórzy z właścicieli/zarządzających przygotowują sukcesora do przejęcia biznesu w przyszłości, ale robią to, wykorzystując częściej własną intuicję i doświadczenia niż techniki zarządzania. Tworzenie i propagowanie wiedzy o metodach sukcesji może przyczynić się do pomocy wielu biznesom rodzinnym w Polsce. Dobrymi praktykami, które warto rozpowszechniać wśród przedsiębiorców rodzinnych, są: przemyślenie scenariuszy sukcesji, przygotowanie planu sukcesji oraz przygotowanie i edukacja potencjalnego sukcesora pod kątem przejęcia biznesu.

Literatura

- Aronoff C.E., Ward J.L., *Chief's Toughest Job: Teacher*, [w:] *Family Business Sourcebook*, eds. C.E. Aronoff, J.H. Astrachan, J.L. Ward, Family Enterprise Publishers, Georgia 2002, s. 35-36.
- Barach J.A., Gantisky J., Carson J.A., Doochin B.A., *Entry of the Next Generation: Strategic Challenge for Family Business*, [w:] *Family Business Sourcebook*, eds. C.E. Aronoff, J.H. Astrachan, J.L. Ward, Family Enterprise Publishers, Georgia 2002, s. 531-537.
- Barnes L.B., *Incongruent Hierarchies: Daughters and Younger Sons as Company CEOs*, "Family Business Review" 1988, vol. 1, iss. 1, s. 9-21.
- Bork D., *Drug Abuse in the Family Business*, [w:] *Family Business Sourcebook*, eds. C.E. Aronoff, J.H. Astrachan, J.L. Ward, Family Enterprise Publishers, Georgia 2002, s. 353-354.
- Churchill N.C., Hatten K.J., *Non-market-based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Businesses*, "American Journal of Small Business" 1987, vol. 11, no 3, s. 51-64.
- Davies S.M., *Entrepreneurial Succession*, «Administrative Science Quarterly» 1968, s. 402-416.
- Dumas C., *Understanding of Father-Daughter and Father-Son Dyads in Family Owned Businesses*, "Family Business Review" 1989, vol. 2, iss. 1, s. 31-46.

- Farago R., *Affluenza*, [w:] *Family Business Sourcebook*, eds. C.E. Aronoff, J.H. Astrachan, J.L. Ward, Family Enterprise Publishers, Georgia 2002.
- Goldberg S.D., Wooldridge B., *Self Confidence and Managerial Autonomy: Successor Characteristics Critical to Succession in Family Firms*, "Family Business Review" 1993, vol. 6, iss. 1, s. 55-73.
- Handler W.C., *The Succession Experience of the Next Generation*, "Family Business Review" 1992, vol. 5, iss. 3, s. 283-307.
- Hofstede G., *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2000.
- Hollander B.S., *Silver Spoon Syndrome*, [w:] *Family Business Sourcebook*, eds. C.E. Aronoff, J.H. Astrachan, J.L. Ward, Family Enterprise Publishers, Georgia 2002, s. 538-539.
- Kets de Vries M.F.R., *The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and the Bad News*, [w:] *Family Business Sourcebook*, eds. C.E. Aronoff, J.H. Astrachan, J.L. Ward, Family Enterprise Publishers, Georgia 2002, s. 338.
- Lansberg I., *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business*, Harvard Business School Press, Boston 1999.
- Lansberg I., *The Succession Conspiracy*, [w:] *Family Business Sourcebook*, eds. C.E. Aronoff, J.H. Astrachan, J.L. Ward, Family Enterprise Publishers, Georgia 2002, s. 45.
- Lansberg I., Perrow E., *Understanding and Working with Leading Family Businesses in Latin America*, "Family Business Review" 1991, vol. 4, iss. 2, s. 127-147.
- Sharma P., Chrisman J.J., Chua J.H., *Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges*, [w:] *Family Business Sourcebook*, eds. C.E. Aronoff, J.H. Astrachan, J.L. Ward, Family Enterprise Publishers, Georgia 2002, s. 94.
- Sułkowski Ł., Kowalewska A., Szut J., Lewandowska B., Kwiatkowska M., A. Marjański A., *Badanie firm rodzinnych. Raport końcowy*, znak sprawy: p/789/8/2008, PARP, Pentor, Warszawa, grudzień 2009.
- Sułkowski Ł., Marjański J. et al., *Firmy rodzinne*, PARP, Warszawa 2010.
- Wong B., McReynolds S., Wong W., *Chinese Family Firms in the San Francisco Bay Areas*, "Family Business Review" 1992, vol. 5, iss. 4, s. 355-372.

SUCCESSION STRATEGIES IN FAMILY BUSINESS BELONGING TO SMEs IN POLAND

Summary: The article presents the results of representative surveys of small family enterprises in Poland interpreted in terms of used succession strategies. There were used the results of research conducted by the team: L. Sułkowski, A. Kowalewska, J. Szut, B. Lewandowska, M. Kwiatkowska, A. Marjański for the Polish Agency for Enterprise Development. The creation and promotion of knowledge about the methods of succession can contribute to the support of a lot of family businesses in Poland. Good practices that should be spread among family businesses are: rethinking of succession scenarios, preparing a plan of succession and the preparation and education for the potential successor to take business over.

Keywords: succession in family businesses, succession strategies, succession planning, intergenerational transfer of ownership and management in family business.