

Wstęp

Przedsiębiorstwa rodzinne stały się obiektem intensywnych badań naukowych w latach 80. ubiegłego stulecia, kiedy zaczęto zauważać ich znaczącą i w wielu przypadkach wyjątkową rolę w gospodarce [Dyer, Sanchez, 1998, s. 287–295]. Niemniej jednak, samo pojęcie „firmy rodzinnej” zostało wprowadzone do literatury przedmiotu w latach 30. poprzedniego wieku, a szersze zainteresowanie tą grupą podmiotów jako obiektem badań datować można na lata 60. [Węclawski, 2016, s. 7], kiedy opublikowane zostały pierwsze prace ukazujące firmy rodzinne jako autonomiczny i odrębny przedmiot zainteresowań naukowych [Donnelley, 1964, s. 93–105]. Wówczas wyraźnie podkreślono, że szczególne cechy firm rodzinnych – takie jak zaangażowanie członków rodziny w prowadzenie przedsiębiorstwa, dążenie do realizacji celów długookresowych czy rozpowszechnianie wartości rodzinnych – mają wpływ na najważniejsze czynniki ich sukcesu [Zachary, 2011, s. 26–36]. Nadmienić należy, że w rzeczywistości podmioty te od czasów antycznych pełniły istotną rolę w gospodarce, tworząc miejsca pracy, płacąc daniny i kreując obrót gospodarczy, przez co uznawane były za jedno z ogniw napędzających rozwój gospodarek [Neubauer, Lank, 1998]. Bez względu na uwarunkowania historyczne, specyfika przedsiębiorstw rodzinnych bezsprzecznie kojarzona była pierwotnie z symbiozą dwóch podsystemów: rodziny i przedsiębiorstwa [Dyer, Sanchez, 1998, s. 287–295]. Nieco później pojawiła się koncepcja wyróżniająca trzy składowe – rodzinę, przedsiębiorstwo i własność – jako odrębne, koegzystujące podsystemy firmy rodzinnej [Tagiuri, Davis, 1996, s. 199–208; Moores, 2008, s. 167–180]. Obecnie, jak wskazali S.R. Carlock i J.L. Ward, firmy rodzinne stoją przed trzema uniwersalnymi wyzwaniami XXI wieku, do których zalicza się: międzygeneracyjne przekazanie przywództwa i własności, zrozumienie przez rodzinę, że jej zaangażowanie w przedsiębiorstwo jest decydujące dla jego przewagi konkurencyjnej oraz poszukiwanie równowagi, która pozwoli na najbardziej efektywne

inwestowanie w aktywa materialne i finansowe oraz kapitał ludzki przedsiębiorstwa [Carlock, Ward, 2010, s. XVII].

Żaden ze wskazanych powyżej problemów nie został – jak dotąd – kompleksowo rozwiązany, stąd są one źródłem różnorodnych wyzwań zarówno o charakterze naukowo-badawczym, jak i praktycznym. Ich celem jest dostarczenie utylitarnej wiedzy oraz rozwiązań prowadzących w konsekwencji do jak najbardziej efektywnego zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym. Z badawczego punktu widzenia stanowią więc niezwykle interesujący obszar, gdyż mogą być potencjalnym źródłem nowych odkryć uzupełniających dotychczasową wiedzę w zakresie specyfiki funkcjonowania firm rodzinnych, w tym w wymiarze międzypokoleniowym.

Warto zauważyć, że pod pierwszym ze wskazanych powyżej wyzwań kryją się procesy, które określane są wspólnym mianem – sukcesja. Pod tym pojęciem rozumieć należy transfer¹, tj. wielowymiarowy proces przekazania władzy, własności oraz wartości firmy, do następnego pokolenia, a jego częścią mogą być objęte unikatowe aktywa rodziny [Walsh, 2011, s. 7]. Jednocześnie przekazanie władzy, własności i wartości, będących w posiadaniu lub cechujących obecnych właścicieli, powinno być skierowane do odpowiedniego, wskazanego następcy, który będzie dbał o firmę i kontynuował jej działalność [Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk, 2004, s. 59].

W tym miejscu należy wyraźnie podkreślić, że o ile pojęcia: władza i własność są z zasady jednoznacznie identyfikowalne, o tyle wartości będą w tej pracy traktowane wielowątkowo i zarówno odnoszone do aspektów czysto ekonomicznych (majątkowych), jak i rozpatrywane w sensie aksjologicznym jako szeroko rozumiany system wartości materialnych i niematerialnych. Na przykład K. Safin wyróżnił dodatkowo wiedzę [Safin, 2014, s. 457], która na potrzeby tego opracowania potraktowana została jako element holistycznie rozumianej wartości. Ponadto K. Safin, J. Pluta i B. Pabjan przeprowadzili hierarchizację różnorodnych wartości firm rodzinnych, mogących być przedmiotem transferu, dzieląc je na związane z przedsiębiorstwem, osobiste oraz wspólne dla biznesu i rodziny [Safin, Pluta, Pabjan, 2014, s. 122–124]. Szerzej aspekty te zostały omówione w rozdziale piątym, gdzie wartości zostały podzielone na społeczno-emocjonalne oraz wizerunkowo-rynkowe, a następnie poddane zarówno ocenie merytorycznej, jak i analizie z punktu widzenia możliwości ich przekazania w całości lub części reprezentantom pokolenia sukcesorów.

Sukcesja nie jest „zdarzeniem” czy też „aktem” jednorazowym, lecz procesem, często obejmującym relatywnie długi okres funkcjonowania przedsiębiorstwa rodzinnego. Jak pokazują badania, wraz ze wzrostem przedsiębiorstwa, w pierwszej kolejności dołącza do niego małżonka lub małżonek założyciela [Steier, 2007, s. 1099–1107].

¹ Pojęcie transferu oraz problematyka transferowego modelu sukcesji zostały szczegółowo wyjaśnione w rozdziale trzecim.

Należy przez to rozumieć formalny proces włączania małżonki lub małżonka², którzy we wcześniejszym okresie wykonywali na rzecz przedsiębiorstwa rodzinnego określony zakres prac i czynności w sposób nieformalny, charakterystyczny dla małych firm rodzinnych prowadzonych np. w formie jednoosobowej działalności gospodarczej. W późniejszym okresie do działalności firmy włączane są także dzieci i rozpoczyna się okres współpracy dwóch pokoleń. Zaprzestanie przez rodziców aktywności zawodowej (np. z powodu przejścia na emeryturę) wiąże się często z przekazaniem pełnej własności przedsiębiorstwa sukcesorom. Należy także mieć na uwadze, że dalszy ewolucyjny rozwój koresponduje ze zmianami form organizacyjno-prawnych firm rodzinnych. Z czasem stają się one bowiem coraz bardziej kompleksowe i zaawansowane. W literaturze wskazuje się np., że w przypadku firm rodzinnych znajdujących się pod dominującym wpływem drugiego pokolenia można mówić o partnerstwie rodzeństwa, a pod wpływem trzeciego o konsorcjum kuzynów [Gersick i in., 1999, s. 287–297].

Niezależnie od pokolenia, procesy związane z przekazywaniem władzy, własności i wartości zawsze są czynnikiem sprawczym różnych zmian w przedsiębiorstwie rodzinnym. Często prowadzą do modyfikacji strategii działania, zmiany struktury i kultury organizacji, metod zarządzania oraz oddziałują na osiągnięte wyniki finansowe. Siła oddziaływania kolejnej generacji zależy przy tym również od sposobu prowadzenia procesu sukcesji. Inne zmiany są wprowadzane wtedy, gdy jest ona powolna i konserwatywna (zdeterminowana przez założyciela lub założycieli), nieco inaczej zmienia się przedsiębiorstwo, gdy sukcesja jest bardziej dynamiczna czy wręcz rewolucyjna [Poutziouris, Smyrniotis, Klein, 2006, s. 374]. Część badaczy podkreśla też, że „rodzinnosc” przedsiębiorstwa indukuje zarówno efekty pozytywne, jak i negatywne [Mazzi, 2011, s. 166–181], o czym szerzej będzie mowa w rozdziale drugim pracy.

Dynamiczny i masowy rozwój firm rodzinnych w Polsce nastąpił po roku 1989, aczkolwiek nie można zapominać, że mimo niesprzyjającego systemu polityczno-gospodarczego funkcjonowały one także wcześniej. Zgodnie z badaniami Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) przeprowadzonymi w 2009 r. firmy rodzinne stanowiły 36% sektora mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw (MMSP), a ich udział zmniejszał się wraz ze wzrostem wielkości. Wśród mikroprzedsiębiorstw firmy rodzinne stanowiły 38%, wśród firm małych – 28%, zaś wśród średnich – 14% [Kowalewska (red.), 2009, s. 27]. Późniejsze badania PARP, prowadzone na mniejszej próbie, wskazały, że 41% polskich przedsiębiorstw to jednostki, w których rodzina jest zaangażowana w kierowanie przedsiębiorstwem lub członkowie rodziny, będący właścicielami, działają na jej rzecz [*Firmy rodzinne w Polsce...*, 2015, s. 4]. Natomiast

² Przedstawione rozważania odnoszą się do typu rodziny nuklearnej, składającej się z małżonków przeciwnych płci posiadających dzieci. Obok tego rodzaju rodzin, określanych często mianem tradycyjnych, socjologowie wyróżniają inne ich typy, jednak w kontekście realizacji celów tej pracy typologie te nie były przedmiotem rozważań [Szlendak, 2011, s. 458].

Instytut Biznesu Rodzinnego podaje statystyki, według których około 36% polskich przedsiębiorstw deklaruje charakter firmy rodzinnej [Firma rodzinna to marka..., 2016, s. 13]. W kolejnym raporcie PARP zaprezentowane zostały wyliczenia wskazujące, że przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce to około 36% podmiotów, bez uwzględnienia działalności jednoosobowych. Z uwzględnieniem zaś tych najprostszych form organizacyjno-prawnych jest ich niemalże 78%. Konkludując, pojawiający się w opracowaniach wskaźnik 60% wydaje się być średnią z obydwu powyżej podanych wartości i stanowi swoisty kompromis. Oznacza to, że szacunkowa liczba firm rodzinnych w Polsce wynosi około 1 mln [Raport o stanie sektora MSP..., 2016, s. 95–96].

Należy zauważyć, że ze względu na relatywnie krótki okres funkcjonowania gospodarki wolnorynkowej w Polsce, większość firm rodzinnych (ok. 68%) znajduje się we własności oraz jest zarządzana przez przedstawicieli pierwszego pokolenia rodziny [Węclawski, 2016, s. 7]. Oznacza to, że druga generacja (potencjalni sukcesorzy lub sukcesorki) dopiero zaczynają zaznaczać swój wpływ w przedsiębiorstwach „rodziców”. Uwzględnić należy przy tym, o czym mowa wyżej, że sukcesja jest długotrwałym procesem i samo przekazanie części władzy czy własności przedsiębiorstwa nie musi oznaczać jej zakończenia.

Przedstawione wyżej uwarunkowania rozwoju firm rodzinnych w Polsce stojących w obliczu sukcesji, w powiązaniu z wciąż nie do końca zbadanymi skutkami międzypokoleniowego transferu przedsiębiorstwa stały się impulsem do podjęcia prac badawczych stanowiących przedmiot tego opracowania. Zostały one ukierunkowane na zbadanie różnic występujących między przedsiębiorstwami rodzinnymi, w których występuje jedynie pierwsze pokolenie (określane pokoleniem fundatorów, nestorów, założycieli lub seniorów) oraz grupy deklarujące obecność drugiej generacji rodziny wśród właścicieli przedsiębiorstwa oraz w jego organach kierowniczych (sukcesorzy, następcy, pokolenie przejmujące). Różnice te na potrzeby pracy, zostały określone wspólnym terminem „generacyjny rozbłysk” (*generational flare*), przez co rozumieć należy różnorodne efekty, jakie wywołuje włączenie do przedsiębiorstwa drugiego pokolenia rodziny. W związku z tym badanie dotyczyło sytuacji, gdy trudno jeszcze mówić o pełnej sukcesji, aczkolwiek można już zauważyć, że drugie pokolenie rodziny zaczęło wywierać deterministyczny wpływ na jego funkcjonowanie. Ustalenie różnic występujących między wskazanymi grupami podmiotów wydawało się szczególnie trudne chociażby wobec zjawiska „cienia pokoleń” (*generational shadow*), które konceptualnie zostało wprowadzone do teorii funkcjonowania firm rodzinnych przez P.S. Davisa i P.D. Harvestona [Davis, Harveston, 1998, s. 31–53; Davis, Harveston, 1999, s. 311–323]. Źródłem tego efektu jest, w opinii przywołanych badaczy, niekompletna sukcesja polegająca na utrzymującym się wpływie pokolenia założycieli na przedsiębiorstwo, mimo formalnie przekazanej władzy pokoleniu następców. Fundatorzy, ograniczając w ten sposób możliwości decyzyjne sukcesorów, prowadzą do dysfunkcji przedsiębiorstwa oraz różnorodnych konfliktów. Z drugiej strony w literaturze wskazuje

się także na pozytywne efekty *generational shadow*, takie jak respektowanie wypracowanych wartości firmy rodzinnej, stosowanie sprawdzonych kryteriów decyzyjnych czy utrzymywanie kierunków działania i ustalonych standardów przez menedżerów reprezentujących następną pokolenie rodziny.

Biorąc pod uwagę z jednej strony różnorodne obszary oddziaływań fundatorów firmy rodzinnej, określone jako *generational shadow*, przyjęto, że proponowana koncepcja *generational flare* stanowi przynajmniej częściowo efekt przeciwstawny. W takim też kontekście została ona poddana rozważaniom teoretycznym, jak również przeprowadzone zostały adekwatne analizy empiryczne, których celem było wyodrębnienie obszarów oddziaływania generacji następców na przedsiębiorstwo.

Warto podkreślić, że w Polsce nie były prowadzone szersze badania porównawcze, których przedmiotem byłyby różnice występujące między przedsiębiorstwami rodzinnymi, znajdującymi się pod wpływem pierwszej oraz dwóch kolejnych generacji członków rodziny. Stąd praca ukierunkowana jest na częściowe wypełnienie tej luki, a zaprezentowane w niej wyniki badań powinny inspirować i zachęcać do podejmowania kolejnych badań w tym zakresie, wykraczających poza problematykę tego opracowania.

Powyższe rozważania umożliwiły sformułowanie głównego problemu badawczego odnoszącego się do różnic, które można zaobserwować w przedsiębiorstwach rodzinnych wówczas, gdy inicjowany jest proces sukcesji, a osoby reprezentujące drugie pokolenie rodziny są włączane do procesów decyzyjnych i pełnienia w przedsiębiorstwie ról współwłaścicieli oraz menedżerów. Szczególnie interesująca wydawała się identyfikacja różnic w obszarze władzy, własności, wartości społeczno-emocjonalnych i wizerunkowo-rynkowych oraz w sferze osiągniętych wyników ekonomicznych, mierzonych za pomocą różnych mierników i wskaźników.

Na potrzeby zaprezentowanego wyżej problemu badawczego został sformułowany główny cel pracy, którym była **identyfikacja różnic występujących w przedsiębiorstwach rodzinnych angażujących drugie pokolenie rodziny, wobec podmiotów stanowiących własność oraz kierowanych wyłącznie przez pokolenie założycieli.**

W odniesieniu do głównego celu badawczego, w podrozdziale 6.1 pracy postawione zostały szczegółowe cele badawcze oraz korespondujące z nimi hipotezy. W dalszej części rozdziału szóstego przeprowadzone zostały analizy ukierunkowane na weryfikację postawionych hipotez. Następnie, na podstawie uzyskanych wyników, sformułowano wnioski uogólniające i rekomendacje.

Przeprowadzone analizy mają jednak pewne ograniczenia. Wynikają one z kilku przyczyn. Dane pierwotne, wykorzystane w tej pracy, zostały zgromadzone w ramach realizacji projektu badawczego nr NCN 2012/07/B/HS4/00455 pt. *Ład korporacyjny, struktura własnościowa i wyniki finansowe przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce i Austrii – analiza porównawcza*. Wiązało się to z koniecznością znalezienia kompromisu związanego z doбором gromadzonych informacji, które posłużyły realizacji celów projektu NCN oraz miały z założenia pozwolić na przeprowadzenie

analiz i badań ukierunkowanych na realizację celów tej pracy. Proces gromadzenia danych został przeprowadzony w roku 2014 i obejmował obszar Polski. Szczegółowe informacje dotyczące metodyki gromadzenia oraz obróbki danych pierwotnych zostały zaprezentowane w rozdziale szóstym.

Pierwotne badania obejmowały zarówno firmy rodzinne, jak i nierodzinne. Dlatego też konieczne okazało się wydzielenie jedynie podmiotów rodzinnych. W procesie tym zastosowana została metodyka dedykowana na potrzeby tego opracowania (zob. podrozdz. 1.2 i 6.1). Proces gromadzenia danych obejmował przedsiębiorstwa średnie i duże, wyodrębnione ze względu na wielkość zatrudnienia. Analiza struktury firm wskazuje, że wraz ze wzrostem wielkości zmienia się charakterystyka ilościowa i jakościowa przedsiębiorstw rodzinnych, co ma zasadnicze znaczenie z perspektywy badania procesów sukcesyjnych.

Praca od strony teoretycznej porządkuje i systematyzuje dotychczasową wiedzę dotyczącą specyfiki firm rodzinnych, ukazując z jednej strony obszary, co do których badacze zasadniczo wykazują zgodne podejście i prezentują tożsame sposoby oceny i wnioskowania. Z drugiej strony omówione zostały także zagadnienia nadal budzące kontrowersje i będące przedmiotem sporów naukowych. Szczególną wartością dodaną pracy jest autorska propozycja „transferu” i „transferowego modelu włączania drugiej generacji rodziny do przedsiębiorstwa”, stanowiąca koncepcję uogólniającą przebieg tego rodzaju procesów w naturalnych warunkach funkcjonowania firmy rodzinnej³.

W wymiarze empirycznym możliwe było, z jednej strony, statystyczne potwierdzenie powszechnie obserwowanych różnic, wskazujących na odmienność przedsiębiorstw rodzinnych znajdujących się pod wpływem założyciela (założycieli) oraz podmiotów, w których wśród właścicieli i (lub) kierownictwa obecne były osoby reprezentujące pokolenie sukcesorów. Obejmowały one np. wielkość przedsiębiorstwa, liczbę zatrudnionych, sumę aktywów oraz inne kategorie ukazujące różnice wskazanych grup podmiotów. Ogólnie przedsiębiorstwa, w których dwa pokolenia rodziny wywierają deterministyczny wpływ na ich funkcjonowanie, są starsze oraz ekstensywnie większe od firm kierowanych przez pokolenie założycieli. Ponadto zweryfikowane zostały różnice dotyczące innych cech badanych podmiotów (np. zmian siły wpływu rodziny na przedsiębiorstwo). Należy nadmienić, że część postawionych hipotez została sfalsyfikowana. Oznacza to, że mimo pierwotnych oczekiwań niektóre różnice nie zostały potwierdzone (np. w zakresie stosowanych instrumentów finansowania przedsiębiorstwa). Uzyskane wyniki przynajmniej częściowo rzucają zatem nowe światło na specyfikę przemian, jakie zachodzą w przedsiębiorstwach rodzinnych w miarę włączania kolejnych generacji sukcesorów do ich funkcjonowania.

³ Warunki naturalne funkcjonowania firmy rodzinnej to sytuacja, w której sukcesja nie była wynikiem zdarzeń losowych związanych np. ze śmiercią założyciela przedsiębiorstwa.

Realizacji wyznaczonych celów została podporządkowana struktura pracy. Składa się ona ze wstępu, sześciu rozdziałów i zakończenia.

W rozdziale pierwszym przeprowadzone zostały rozważania związane ze specyfiką przedsiębiorstw rodzinnych oraz wynikającymi stąd problemami definicyjnymi i klasyfikacyjnymi. Na gruncie rozważań teoretycznych przeprowadzona została analiza krytyczna informacji dostępnych w literaturze oraz zaproponowano własne podejście definicyjne, zorientowane na realizację celu tej pracy. Zasygnalizowano także rolę tej grupy podmiotów w gospodarce.

Drugi rozdział zawiera rozważania odnoszące się do sukcesji jako procesu, w ramach którego kolejne pokolenie (pokolenia) rodziny najpierw „zaznaczają” swój wpływ na przedsiębiorstwo, by ostatecznie przejąć pełną kontrolę nad wszystkimi lub prawie wszystkimi procesami zachodzącymi w firmie. Podkreślona została przede wszystkim główna rola sukcesji w firmie rodzinnej, decydująca o jej ponadpokoleniowym trwaniu, omówiono modelowe rozwiązania w tym obszarze, jak również wskazano aspekty dotyczące wyboru sukcesorów oraz problemów i konfliktów pojawiających się podczas włączania drugiej generacji rodziny. W dalszej części zaprezentowana została specyfika cyklu życia firm rodzinnych, będącego wypadkową funkcjonowania rodziny i przedsiębiorstwa.

W rozdziale trzecim, na tle wybranych teorii opisujących funkcjonowanie przedsiębiorstwa, w tym przedsiębiorstwa rodzinnego, tj.: teorii zasobowej, teorii kosztów transakcyjnych, teorii agencji oraz korespondującej z nią teorii służebności, jak również teorii praw własności, zaproponowana została koncepcja transferowego modelu, będąca propozycją uogólniającego opisu procesu włączania pokolenia sukcesorów do przedsiębiorstwa. Dodatkowo zarysowana została problematyka związania z motywami realizacji transferów w przedsiębiorstwach oraz wpływem rodzinności na postrzeganie i wycenę wartości tej grupy firm.

Kolejny, czwarty rozdział został poświęcony narzędziom, procesom i procedurom transferu władzy nad przedsiębiorstwem rodzinnym oraz własności aktywów ekonomicznych do kolejnego pokolenia członków rodziny, włączanych w procesy funkcjonowania jednostki. Opisane zostały przykładowe mechanizmy zmiany władzy między pokoleniem mentorów i sukcesorów, które można zastosować w zależności od formy prawnej prowadzonej działalności. Druga część rozdziału obejmuje prezentację narzędzi, metod i mechanizmów przekazania wartości ekonomicznych (aktywów, wartości materialnych) między pokoleniem założycieli i sukcesorów. Poruszone także zostały problemy związane z potencjalną utratą charakteru rodzinnego przez przedsiębiorstwa podlegające np. przejściom czy fuzjom lub wrogim działaniom.

W rozdziale piątym przeprowadzono systematykę wartości niematerialnych i niewymiernych przedsiębiorstwa wraz z charakterystyką ich specyficznych cech w firmach rodzinnych. Ukazane także zostało, czy, a jeżeli tak, to w jaki sposób

przynajmniej niektóre rodzaje zasobów niematerialnych mogą być przedmiotem transferu do pokolenia sukcesorów i jakie są w tym zakresie ograniczenia.

Rozdział szósty zawiera dwie grupy zagadnień. Pierwsza to część metodyczna, obejmująca opis procesu badawczego, zastosowanych narzędzi oraz metod badawczych. Następnie przedstawiony został proces doboru próby badawczej wraz z jej charakterystyką. Druga część jest poświęcona wynikom badań empirycznych, pokazujących różnice między przedsiębiorstwami, w których włączone zostało drugie pokolenie do grupy właścicieli i kierownictwa w porównaniu z firmami znajdującymi się pod wpływem jedynie pierwszej generacji. Przy omawianiu poszczególnych zagadnień zostały również poddane weryfikacji wcześniej postawione hipotezy.

W zakończeniu zawarta została synteza uzyskanych wyników oraz zamieszczone rekomendacje odnoszące się głównie do możliwości praktycznego ich wykorzystania. Wskazane zostały również potencjalne obszary ewentualnych dalszych kierunków prac badawczych.