



INtergenerational Succession in SMEs' Transition  
INSIST

## Zalecenia dla polityki publicznej

Csaba Makó – Péter Csizmadia – Balázs Heidrich

Szkoła Biznesu w Budapeszcie  
Wydział Finansów i Księgowości

Budapeszt, 2015

---

Projekt współfinansowany w ramach programu Unii Europejskiej  
Erasmus+.

Wsparcie Komisji Europejskiej dla stworzenia niniejszej publikacji nie  
oznacza poparcia dla treści, które odzwierciedlają jedynie stanowisko  
autorów, a Komisja Europejska nie ponosi odpowiedzialności za  
jakikolwiek wykorzystanie informacji w niej zawartych.



Erasmus+



## Spis treści

1. Wskazówki dla polityk: główne wyzwania i odpowiednio dobrane strategie.....	3
2. Streszczenie wniosków badań z projektu INSIST .....	12
2.1. Znaczenie Firmy Rodzinnej (FR) i wyzwania w perspektywie globalnej i europejskiej	12
2.2. Europejski i narodowy kontekst instytucjonalny: potrzeba połączenia inicjatyw krajowych i europejskich.....	14
2.3. Kluczowe wnioski: lekcje z projektu INSIST .....	16
Odsyłacze .....	25





## MOTTO

*„W wielu przypadkach samo słowo „sukcesja“ może wywoływać ekstremalnie emocjonalne reakcje, szczególnie wśród założycieli lub aktualnych prezesów. Jest to niepożądane przypomnienie o wieku i śmiertelności oraz groźba utraty wpływu i zbędności, w najszerszym tego słowa znaczeniu“. (PwC, 2014:27)*

## 1. Wskazówki dla polityk: główne wyzwania i odpowiednio dobrane strategie

Co musiałyby zrobić rząd lub politycy, aby umożliwić proces sukcesji/przekazania firmy w przypadku FR? Czy mają oni do dyspozycji spójne i systematycznie gromadzone dane porównawcze, pozwalające na stworzenie i wdrożenie „opartych na dowodach“ norm publicznych dostosowanych do warunków europejskich lub krajowych?<sup>1</sup> I na czym przede wszystkim skupiają się owe inicjatywy polityczne? Oto kluczowe zagadnienia, które zostaną zaprezentowane i ocenione w niniejszym rozdziale w odniesieniu do zaleceń dotyczących tworzenia norm przez polityków.

Przed uwydatnieniem podstaw pożądaných działań publicznych warto zauważyć, że kwestia sukcesji i przekazywania firm jest regularnie poruszana zarówno przez samą Komisję Europejską i – można dodać – polityków w krajach objętych przez projekt INSIST.

Na poziomie UE pod koniec wieku Komisja powołała grupę ekspertów, która była aktywna do połowy roku 2000, następnie zawiesiła działalność i wznowiła ją pod koniec roku 2010. Od tego czasu działalność znów została zawieszona i ponownie, całkiem niedawno w Planie Działania Komisji w Dziedzinie Przedsiębiorczości 2020 podkreślono, że „... kwestia przenoszenia własności firmy, wraz z przekazywaniem zarządzania z jednego pokolenia na drugie, jest największym możliwym wyzwaniem dla firm rodzinnych ... (i) wymaga od Państw Członkowskich uproszczenia procedur administracyjnych i systemów podatkowych, ze

---

<sup>1</sup> Polityka publiczna to „... wszystkie działania organizacji publicznych, które mają wpływ na określone procesy społeczne“ (Edquist, 2014:4), a w naszym przypadku – sukcesję/przekazanie firmy w FR.





szczególnym uwzględnieniem wyzwań właściwych dla małych i średnich przedsiębiorstw oraz firm rodzinnych“ (Niebler, 2015:7-8). Cytat ten, pochodzący z ostatniego Raportu Parlamentu Europejskiego, dobrze pokazuje, że proces sukcesji/przekazywania firmy znów zyskał na ważności w europejskiej agendzie politycznej i istnieje szansa na poruszenie tej kwestii również w politycznej agendzie Wielkiej Brytanii, Węgier i Polski. Na poziomie krajowym trudno jest znaleźć – szczególnie na Węgrzech i w Polsce – normy dotyczące sukcesji/przekazywania firmy dla FR. W związku z powyższym warto zauważyć, że w żadnym z tych krajów nie istnieje Ministerstwo ds. Firm Rodzinnych, a odpowiedzialność za przedsiębiorczość i biznes podzielona jest pomiędzy kilkoma ministerstwami. Zamiast skupiać się na FR, politycy koncentrują się na MŚP i kwestiach takich jak innowacja, konkurencyjność, finansowanie „start-upów“ itd.

W związku z rozwojem przyszłych norm należy określić następujące „wskazówki polityczne“:

***1: Istnieje pilna potrzeba stworzenia zharmonizowanej i prawnie wiążącej definicji FR obowiązującej w całej Europie, a także systematycznego i zorganizowanego gromadzenia europejskich danych i prowadzenia analiz w celu ustanowienia opartej na dowodach interwencji publiczno-politycznej.***

Nadszedł czas na zastosowanie poważnego podejścia do tzw. syndromu niewiedzy w dziedzinie badań/edukacji oraz szkoleń związanych z FR w ogóle, a w szczególności w odniesieniu do procesów sukcesji/przekazywania firm zarówno na poziomie UE, jak i krajów, w których funkcjonuje INSIST. Główną przyczyną owego braku wiedzy jest brak szeroko zakrojonego systematycznego i spójnego gromadzenia danych i prowadzenia analiz w całej Europie, co pozwoliłoby na głębsze zrozumienie specyficznej architektury (tzn. cech strukturalnych i kulturowych) i specyficznych potrzeb FR w sektorze MŚP. Jedną z głównych przeszkód dla przeprowadzania szeroko zakrojonych badań w Europie jest brak wspólnej europejskiej standardowej definicji FR – podobnie jak w przypadku Badania Innowacji Wspólnoty (CIS), które wykorzystuje definicję innowacji Podręcznika z Oslo. Jak wskazuje porównawczy raport INSIST (Makó-Csizmadia-Heidrich-Csákné-Filep, 2015),



istnieje ponad 100 definicji i koncepcji FR. Ostatni Raport Parlamentu Europejskiego podkreśla, że brak prawnie wiążącej i zharmonizowanej europejskiej definicji FR utrudnia tworzenie norm publicznych opartych na dowodach, „... ów brak wiarygodnych i porównywalnych danych może utrudniać podejmowanie decyzji politycznych i może oznaczać, że potrzeby firm rodzinnych nie są spełniane“ (Niebler, 2015:5). Poza koniecznością systematycznego gromadzenia międzynarodowych danych porównawczych – na co wskazują analizy przypadków firm w projekcie INSIST – niezbędne jest zastosowanie metod badań jakościowych w celu głębszego zrozumienia społeczno-emocjonalnych i kulturowych cech procesu sukcesji/przekazywania firmy.

**2: Kluczowe znaczenie przekazywania ducha przedsiębiorczości – w obrębie bogactwa społeczno-emocjonalnego (BSE) FR. Politycy powinni uwzględnić różnorodność czynników kształtujących przedsiębiorczość podczas tworzenia norm i przeprowadzania interwencji.<sup>2</sup>**

Wszystkie analizy przypadków firm, bez wyjątku, wykazały kluczowe znaczenie takich wartości ogólnych, jak szczerść, otwartość, poprawność, wiarygodność itd. i wiedza potrzebna do płynnego międzypokoleniowego przekazania firmy. Są to aktywa niematerialne, które należy przekazać następnemu pokoleniu: „... przekazanie samego podmiotu fizycznego – firmy – może być mniej kluczowe niż przekazanie jego głównych wartości, takich jak **duch przedsiębiorczości**, lub ogólnie tworzenie możliwości dla następnego pokolenia, co ułatwić może rozwijanie rodziny (bogactwa społeczno-emocjonalnego) poprzez biznes...“ (Devins, 2015:24).

Według wyników najnowszego globalnego badania *przedsiębiorczości*, istnieją znaczne różnice pomiędzy czynnikami kształtującymi przedsiębiorczość, zarówno globalnie, jak i w trzech krajach, w których funkcjonuje INSIST. Tabele w Załączniku 1 podsumowują treść i

---

<sup>2</sup> W związku z powyższym zgadzamy się z następującym niedawnym oświadczeniem Parlamentu Europejskiego: „... firmy rodzinne stanowią największą pulę potencjału przedsiębiorczego i są naturalnymi inkubatorami dla przyszłych przedsiębiorców” (Niebler, 2015:17)



wyniki 14 czynników – kształtowanie przedsiębiorczości na świecie, w UE i przeciętnie w Nowych Państwach Członkowskich. Zgodnie z danymi rankingu Globalnego Wskaźnika Przedsiębiorczości (GEI) (2013) pozycja krajów, w których funkcjonuje INSIST wśród 130 przebadanych państw wygląda następująco: Wielka Brytania (miejsce 4), Polska (miejsce 38) i Węgry (miejsce 45) (Szerb-Ács-Autio, 2014:9).

Porównując 14 czynników (filarów)<sup>3</sup> kształtujących wskaźnik GEI w trzech krajach, w których funkcjonuje projekt INSIST, możemy stwierdzić, że *Wielka Brytania* uzyskała najlepsze wyniki w 11 czynnikach z 14 (są to: 1. Postrzeganie okazji, 3. Postrzeganie ryzyka, 4. Nawiązywanie kontaktów, 5. Wsparcie kulturowe, 6. Rozpoczynanie wykorzystywania okazji, 7. Przyswajanie technologii, 8. Kapitał ludzki, 9. Konkurencja, 11. Innowacyjność procesowa, 12. Wysoki wzrost, 14. Kapitał ryzyka. *Polska* osiągnęła najlepsze wyniki w następujących trzech czynnikach: 2. Umiejętności „startupowe“, 10. Innowacja produktowa oraz 13. Internacjonalizacja. Węgry pozostają w tyle za Wielką Brytanią i Polską w odniesieniu do wszystkich 14 filarów kształtowania przedsiębiorczości. Analiza dystrybucji wartości wyników 14 filarów pokazuje, co następuje: w przypadku Wielkiej Brytanii czynniki kształtujące postawy przedsiębiorcze są silne. Jednakże nawet w tym przypadku istnieje konieczność wzmocnienia „umiejętności startupowych“, „innowacji produktowej“ i „internacjonalizacji“ FR. W przypadku Polski, poza trzema filarami, wszystkie pozostałe wymagają rozwinięcia i wsparcia narzędzi polityki publicznej. W przypadku Węgier istnieje potrzeba bardziej złożonych i silnych interwencji polityczno-publicznych w celu poprawy wszystkich filarów przedsiębiorczości. Porównując różne regiony i kraje uczestniczące w międzynarodowym badaniu wskaźnika GEI, możemy powiedzieć, że „... USA przewyższa państwa członkowskie starej UE w trzynastu z czternastu filarów. Wyjątkiem jest nawiązywanie kontaktów. Nowe państwa członkowskie UE przewyższają starsze państwa członkowskie UE w umiejętnościach startupowych, wysokim wzroście i

---

<sup>3</sup> Owych 14 filarów to: 1. Postrzeganie okazji, 2. Umiejętności „startupowe“, 3. Postrzeganie ryzyka, 4. Nawiązywanie kontaktów, 5. Wsparcie kulturowe, 6. Rozpoczynanie wykorzystywania okazji, 7. Przyswajanie technologii, 8. Kapitał ludzki, 9. Konkurencja, 10. Innowacja produktowa, 11. Innowacyjność procesowa, 12. Wysoki wzrost, 13. Internacjonalizacja, 14. Kapitał ryzyka. (Szerb-Ács-Autio, 2014:10)



internacjonalizacji. Ponadto filar internacjonalizacji niemal dorównuje filarowi USA. Cała UE znajduje się znacznie w tyle za USA w zakresie postrzegania okazji, kapitału ludzkiego i kapitału ryzyka. Nowe państwa członkowskie są szczególnie bezradne w przypadku postrzegania okazji, wsparcia kulturowego, kapitału ludzkiego i konkurencji“ (Szerb-Ács-Autio 2014:11).

**3: Dalsza profesjonalizacja FR w kontekście globalizacji jest kolejnym istotnym wyzwaniem dla następnego pokolenia (NxG) FR. Nowe i oryginalne narzędzia polityczne są konieczne do umożliwienia mianowania doświadczonych jednostek spoza rodziny na stanowiskach przywódczych w firmach rodzinnych. Istnieje potrzeba rozważenia oryginalnych i silnych programów motywacyjnych (np. uczestnictwa we własności rodzinnej) w celu rozwijania i identyfikowania się ekspertów spoza rodziny z firmą.**

Własność psychologiczna – lub BSE – może nie tylko zacieśniać zarówno społeczne jak i psychologiczne więzi w FR, ale także skutkować silną tożsamością profesjonalną członków rodziny, poprzez zbiorową edukację w firmie rodzinnej. Tożsamość rodziny jest także jeszcze bardziej spajana silnymi więziami ze społecznościami zawodowymi jak i lokalnymi. Społeczno-ekonomiczne i kulturowe znaczenie zakorzenienia w społeczności lokalnej i wsparcie polityków nie wymagają dowodów naukowych. W przyszłości należałoby zwrócić większą uwagę na szybko rozwijającą się rolę „profesjonalizacji“ w FR. Według niedawnej globalnej ankiety PwC (2014) dwie piąte właścicieli/kierowników FR twierdzi, że „formalizacja i modernizacja biznesu będzie kluczowym wyzwaniem przez kolejnych pięć lat... młode i bardziej ambitne firmy będą bardziej skłonne do traktowania profesjonalizacji jako celu biznesowego“ (PwC, 2014:14). Skuteczna profesjonalizacja jest kluczem do przetrwania FR. To stanowi ogromne wyzwanie także w procesie sukcesji/przekazywania firmy i, jak podkreśla przytoczony raport z globalnej ankiety, członkowie rodzin „... muszą zaakceptować utratę kontroli i zwiększenie dyscypliny, co może być trudne, szczególnie jeśli do głosu dochodzą silne osobowości, co dzieje się często“ (PwC, 2014:189).





W projekcie INSIST ów proces profesjonalizacji został zauważony w kilku analizach przypadków firm (np. węgierskiej firmy logistycznej BI-KA, polskiej firmy inżynierskiej WAMEC itd.). Rozważając charakterystyczne „najlepsze praktyki“, warto zwrócić uwagę na pozytywny wpływ akcjonariatu pracowniczego stosowanego w przypadku jednostek spoza rodziny zajmujących kluczowe pozycje w firmie. Doświadczenia British Podiums Ltd. pokazują, że ten rodzaj innowacji społecznej może intensyfikować poczucie wspólnoty i lojalność jednostek spoza rodziny względem rodziny. Akcjonariat pracowniczy jest jedną z najpowszechniej znanych opcji własnościowych, wspomagających zacieśnianie relacji jednostek spoza rodziny z firmami rodzinnymi.

***4: Ze względu na ogromny wpływ sukcesji/przekazywania firmy w FR na całą gospodarkę i społeczeństwo nadszedł czas na utworzenie instytutu badawczego oraz szkoleń dopasowanych do potrzeb FR. Brak owego infrastrukturalnego wsparcia jest szczególnie dotkliwy w przypadku Nowych Państw Członkowskich – Węgier i Polski – które pozostają daleko w tyle za Wielką Brytanią również w tej dziedzinie.<sup>4</sup>***

Porównując inteligentne infrastruktury owych trzech krajów (tzn. badania, edukację i szkolenia, konsultacje, usługi mentorskie), których celem jest wspierania sukcesji/przekazywania firmy, zauważyliśmy widoczne nierówności pomiędzy Polską i Węgrami a Wielką Brytanią. Aby ponownie przedstawić konieczność lepszego gromadzenia danych i wiedzy odnośnie procesu sukcesji/przekazywania firmy, warto znać doświadczenia rozwijających się gospodarek. W tych krajach ponad dwie trzecie FR nie jest w stanie przetrwać zmiany z pierwszego pokolenia na drugie, tylko 14 procent jest w stanie przetrwać zmianę z drugiego pokolenia na trzecie, a mniej niż 5 procent – zmianę z trzeciego pokolenia na czwarte. Tylko niewielka mniejszość (19 procent) posiada formalny

<sup>4</sup> Na przykład w przypadku Węgier, zaledwie dwa lata temu (maj 2013) założono Węgierskie Stowarzyszenie Firm Rodzinnych (AFE-H), które na chwilę obecną liczy 35 członków. W ramach jego działań łańcuch mentorski został utworzony dopiero w maju 2015 r. Stowarzyszenie to słusznie skarży się na nierówności w dziedzinie szkoleń finansowych pomiędzy FR a innymi firmami. Na przykład FR są zobowiązane do finansowania szkoleń z przychodów podlegających opodatkowaniu.







spisany plan sukcesji (Surdej, 2015:3). Sytuacja wcale nie wygląda lepiej w Nowych Państwach Członkowskich. Problemy związane z firmami rodzinnymi są na ogół rozwiązywane pod parasolem ogólnego systemu wsparcia MŚP. Politycy powinni wykorzystywać dostępne aktualnie korzystne inicjatywy instytucjonalne Parlamentu Europejskiego i – między innymi – przyspieszać tworzenie obiektów badawczych skupiających się na FR oraz rozwój programów (modułów) szkoleniowych zarówno w edukacji publicznej, jak i instytucjach prywatnych (konsultacje). Niestety w rozdziale „Sugestie“ raportu Parlamentu Europejskiego brakuje określonych (konkretnych) zaleceń i najlepszych praktyk dla tych problemów (Niebler, 2015).

***5: W odniesieniu do Bogactwa Społeczno-Emocjonalnego (BSE) przekazanie kapitału społeczno-kulturowego i wiedzy zgromadzonej przez jedno pokolenie FR ma decydującą rolę w skutecznym przekazaniu firmy w rodzinie. Politycy muszą wspierać nieformalne formy wzbogacania wiedzy (kompetencji) stosowane w firmach (np. wspierając nieformalne formy szkoleń inicjowane przez FR).***

W firmach rodzinnych jednym z najbardziej krytycznych czynników względem płynnej sukcesji jest wiedza społeczno-emocjonalna, a w szczególności przekazywanie „głównych kompetencji“ pomiędzy pokoleniami.<sup>5</sup> Ów przekaz wiedzy jest daleki od jednokierunkowości; uczenie się może odbywać się pomiędzy wszystkimi pokoleniami, a także wewnątrz pokoleń. Istotne jest podkreślenie jego dość nieformalnego charakteru i związku z procesem socjalizacji, zachodzącym wewnątrz firmy. Źródła tego rodzaju wiedzy to następujące formy nieformalnego uczenia się: „uczenie się poprzez komunikację“; „uczenie się poprzez praktykę“; oraz „uczenie się poprzez działanie“. Owe formy uczenia się stanowią nie tylko narzędzie rozwoju zawodowego uczestników, ale także ułatwiają wdrażanie reguł, wartości i wzorów zachowania „rodzinności“.

---

<sup>5</sup> Według Prahalada i Hamela (1990, w: Borrás, S. – Edquist, Ch.(2014:2) portfolio głównych kompetencji firmy odnosi się do „... zbiorowej wiedzy firmy odnośnie koordynowania różnorodnych umiejętności i technologii produkcyjnych“.



Poza poziomem poszczególnych FR – w oparciu o koncepcję „potrójnej spirali”<sup>6</sup> – politycy muszą uruchamiać programy mające na celu rozpowszechnianie najlepszych doświadczeń. Owo tworzenie sieci może stanowić wartość dodaną w postaci współpracy pomiędzy stowarzyszeniami FR, uniwersytetami / agencjami szkoleniowymi / konsultingowymi i instytucjami rządowymi. Owa „przedsiębiorczość instytucjonalna” może przyspieszać przekazywanie wiedzy w sukcesji/przekazywaniu firm i przyczyniać się do trwałości FR.

**6: Politycy i inne zainteresowane strony muszą zagwarantować odpowiednie warunki prawne i finansowe dla płynnej sukcesji/przekazywania firmy. Na przykład w odniesieniu do dziedziczenia i podatków od nieruchomości konieczne byłoby zorganizowanie krajowych konsultacji z politykami i innymi zainteresowanymi stronami (np. stowarzyszeniami FR, przedstawicielami instytucji edukacyjno-szkoleniowych, konsultingowych itd.) w celu stworzenia regulacji prawnych i finansowych opartych na konsensusie. Niedawny Raport Parlamentu Europejskiego może odegrać kluczową rolę w tzw. „miękkiej regulacji” dla krajowych inicjatyw politycznych.**

Politycy muszą skonsultować niedawne sugestie Parlamentu Europejskiego: „... istotne jest, aby Państwa Członkowskie próbowały rozwijać ramy prawne przekazywania firm rodzinnych i zwiększać dostęp do takiego przekazywania, tym samym zapobiegając problemom z przepływem gotówki lub nagłymi wyprzedażami i zapewniając przetrwanie firmom rodzinnym, podkreślając jednocześnie, że ramy prawne nie mogą dopuszczać żadnych ograniczeń praw pracowniczych, włączając prawa socjalne” (Niebler, 2015:17). W odniesieniu do praktyk dziedziczenia w sukcesji wewnątrz rodziny istnieją widoczne różnice pomiędzy FR w Starych i Nowych Państwach Członkowskich. Na przykład w przypadku Starych Państw Członkowskich majątek rodziny i firmy są rozdzielone, co ułatwia proces sukcesji. W drugim przypadku majątek właścicieli firm zajął się z majątkiem osobistym, szczególnie w przypadku mikroprzedsiębiorstw i małych przedsiębiorstw. Ów

---

<sup>6</sup> Etzkowitz-Leydesdorff, 2000.





brak rozdziału majątku wywołuje trudności dla sukcesji w kategoriach finansowych: jeśli właściciel/założyciel przekazuje prawa własności nowemu pokoleniu, traci niemal całą stabilność finansową lub gwarancję utrzymania aktualnych standardów życiowych ze względu na to, że majątek firmowy i osobisty nie są rozdzielone. (Na przykład dużą większość węgierskich MŚP i FR charakteryzuje chroniczny brak zasobów finansowych, a zatem założyciel jest od czasu do czasu zobligowany do wykorzystywania własnego majątku i nie jest w stanie zgromadzić znacznego majątku osobistego. Zatem konieczne byłoby umożliwienie następcy korzystania z „pożyczek pomostowych“, aby mógł on wykupić udziały własnościowe założyciela. Dzięki temu założyciel/właściciele mogą utrzymać standard życiowy, a nowy właściciel powinien spłacić ową specjalną pożyczkę (koszt kapitału pożyczki wraz z odsetkami) dzięki działalności firmy).

***7: Zarówno na poziomie europejskim jak i krajowym konieczne byłoby zainicjowanie kampanii mających na celu zwiększenie świadomości odnośnie rozróżnienia pomiędzy FR tworzonymi dzięki „okazji“ a przedsiębiorcami „z konieczności“. Ich nastawienie do rozwoju, profesjonalizacji itd. jest różne. Liczba owych typów przedsiębiorców różni się także w zależności od kraju, w którym funkcjonuje projekt INSIST. Zatem niezbędne są odpowiednio dopasowane interwencje polityczno-publiczne.***

W przypadku firm tworzonych dzięki „okazji“ „główną motywacją [przedsiębiorcy] jest pragnienie „niezależności“ i chęć „pracy na własny rachunek““ (Mascherini-Bisello, 2015:13). W drugim przypadku tzw. „przedsiębiorcy z konieczności ... są zmuszani do prowadzenia działalności, ponieważ nie mają żadnych innych opcji zawodowych“ (Mascherini-Bisello, 2015:13).

Wśród krajów, w których funkcjonuje projekt INSIST można zidentyfikować widoczne różnice pomiędzy wskaźnikiem pomiędzy przedsiębiorcami korzystającymi z „okazji“ a przedsiębiorcami „z konieczności“. Ze względu na radykalne zmiany polityczno-ideologiczne i ekonomiczne, tzn. zmianę z państwowego socjalizmu na gospodarkę rynkową w dwóch nowych państwach członkowskich (Węgrzech i Polsce), duża część siły



roboczej uprzednio zatrudnionej przez państwo lub spółdzielnie utraciła pracę i jest bezrobotna. Te osoby stają się „przedsiębiorcami z konieczności”. Obecnie ów wzór przedsiębiorczości nadal istnieje, ale charakteryzuje się inną motywacją i cechami. Na przykład radykalne zmiany na rynku pracy i ciągła restrukturyzacja w gospodarce ze względu na zwiększoną konkurencję globalną przyczyniła się do zwiększenia przedsiębiorców tej kategorii. Odsetek dorosłych „przedsiębiorców z konieczności” w trzech ankietowanych krajach jest o wiele wyższy – prawie dwukrotnie – na Węgrzech i w Polsce niż w Wielkiej Brytanii. Różnice pomiędzy tymi krajami są widoczne także w porównaniu grup dorosłych (35-64 lat) i młodych (18-34 lat) przedsiębiorców. Co zaskakujące, w Polsce, w porównaniu do Węgier, występuje stosunkowo duża liczba młodych „przedsiębiorców z konieczności”.<sup>7</sup> Firmy z analiz przypadków nakierowane na rozwój i innowacje to bez wyjątku „przedsiębiorcy korzystający z okazji”. Strategię owych firm charakteryzuje „długoterminowe inwestowanie w biznes, a nie pogoń za krótkoterminowymi zyskami z dywidend” (Devins – Jones 2015:23).

## 2. Streszczenie ustaleń badań z projektu INSIST

### 2.1. Znaczenie Firmy Rodzinnej (FR) i wyzwania w perspektywie globalnej i europejskiej

Pół wieku temu eksperci z dziedziny zarządzania przedstawili dość pesymistyczny obraz przyszłości firm rodzinnych. Przewidywali, że „... reguła dziedziczenia szybko przeminie, jako że profesjonalnie zarządzane firmy publiczne mają większe szanse na zebranie kapitału i przyciąganie najlepszych pracowników. Jednak firmy rodzinne utrzymały swoją pozycję i w ostatnich latach zwiększyły udział w biznesie lokalnym” (The Economist,

---

<sup>7</sup> W związku z tym warto zauważyć, że w 2000 r. – na początku procesu transformacji w Europie Środkowej i Wschodniej – odsetek pracowników tymczasowych w całkowitej grupie pracowników był niższy w Polsce niż na Węgrzech (5,6% w Polsce, w porównaniu do 6,8% na Węgrzech), jednakże w 2014 r. 28,2% polskich i zaledwie 10,3% węgierskich pracowników należało do tej kategorii zatrudnienia. Aby uciec od tego rodzaju niestabilnego rodzaju zatrudnienia bez przyszłości, zostanie przedsiębiorcą mogłoby być pożądaną opcją (Devins – Jones 2015:23). Young workers' life strategies and trade union campaigns against precarious work in Poland, International Workshop on *Labour and Social Transformations in Central and Eastern Europe: Europeanization and Beyond*, Paryż: Sciences PO. (CERIS), 2 październik 2015).



2014:2). Wbrew tej prognozie FR są nie tylko obecne na rynku, ale także wzmacniają swoją pozycję w gospodarce globalnej i odgrywają kluczową rolę także w gospodarce europejskiej. Większość z nich prowadzi sprzedaż na rynkach zagranicznych. Co ciekawe – wbrew powszechnej opinii publicznej – 80% FR nie doświadcza żadnych trudności z dostępem do finansowania.

Według najnowszych badań Ernst and Young Family Business Yearbook 2014 i PWC 2014 60 - 85% wszystkich firm europejskich to firmy rodzinne, co daje 60% wszystkich miejsc pracy i stanowi ponad 60 milionów miejsc pracy w sektorze prywatnym. Większość małych i średnich firm to FR, które tworzą ponad cztery piąte (85%) nowych miejsc pracy. W obecnej sytuacji ekonomicznej możliwość tworzenia miejsc pracy tego sektora jest niezwykle istotna: „... w całej UE około 25 milionów osób jest dalej bezrobotnych; ponad 5 milionów młodych ludzi poniżej 25 roku życia nie ma pracy... tymczasem nowe firmy tworzą średnio dwa stanowiska pracy, a w wyniku rozwoju istniejących firm tworzy się około pięciu nowych miejsc pracy”. (Niebler, 2015:12)

Ocena wewnętrznych wyzwań, z jakimi mierzą się firmy należące do tego sektora zostały podsumowane w Tabeli 1.

**Tabela 1 Główne wyzwania wewnętrzne firm rodzinnych w kolejnych pięciu latach**

Rodzaje wyzwań	2012	2014
Potrzeba ciągłej innowacji	62%	84%
Przyciąganie pracowników o odpowiednich umiejętnościach	58%	61%
Utrzymywanie kluczowego personelu	46%	48%
Redukcja kosztów	brak	44%
Potrzeba nowej technologii	37%	41%
Potrzeba profesjonalizacji biznesu	brak	40%
<b>Planowanie sukcesji w firmie</b>	<b>32%</b>	<b>36%</b>
Konflikt pomiędzy członkami rodziny	9%	11%

Źródło: Global Family Survey 2014: 8



W porównaniu wewnętrznych wymagań w FR w następnych pięciu latach znaczenie problemu „sukcesji/przekazania firmy“ zostało wskazane przez jedną trzecią przebadanych firm. Inne bardziej istotne wyzwania wewnętrzne to: „stała innowacja“; „zatrudnianie i utrzymywanie pracowników i kluczowego personelu“; oraz „wdrażanie nowych technologii“. Jednakże porównując owe wyzwania w latach 2014/2012 możemy powiedzieć, że największy wzrost dotyczył „zapotrzebowania na nowe technologie“ i „planowania sukcesji w firmie“.

Jeśli chodzi o istotny wpływ na zatrudnienie w tej kwestii, rocznie niemal pół miliona firm rodzinnych mierzących się z tym wyzwaniem zatrudnia prawie 2 miliony osób. Ze względu na różne trudności również przeanalizowane w projekcie INSIST „... około 150 000 firm każdego roku jest zmuszonych do likwidacji, co powoduje utratę około 600 000 miejsc pracy“ (Niebler, 2015:13).

Pomiar znaczenia owych procesów sukcesji/przekazania firmy w nadchodzących latach pokazuje, że ponad dwie trzecie FR zakłada zmiany zarówno w kwestii własności jak i zarządzania. Mówiąc bardziej dokładnie, jedna piąta (22%) z nich planuje przenieść własność firmy na następne pokolenie (NxG), niemal jedna czwarta (24%) z nich planuje przeniesienie zarządzania FR na następne pokolenie i ponad jedna piąta (23%) zastanawia się nad mianowaniem prezesa spoza rodziny przy jednoczesnym utrzymaniu własności/kontroli rodziny (European Family Barometer – 2014: 18). Ów trend został uwzględniony także w Planie Działania Komisji Europejskiej w Dziedzinie Przedsiębiorczości 2020: „...kwestia przenoszenia własności firmy, wraz z przekazywaniem zarządzania z jednego pokolenia na drugie, jest największym możliwym wyzwaniem dla firm rodzinnych“ (Niebler, 2015:8).

## 2.2. Europejski i narodowy kontekst instytucjonalny: potrzeba połączenia inicjatyw krajowych i europejskich

Poprzedni rozdział przedstawił w skrócie poważne szkody w dziedzinie zatrudnienia w przypadku nieudanej sukcesji/przekazania firmy: zgodnie z prognozą europejskiego rynku pracy zakłada się utratę ponad pół miliona miejsc pracy. W związku z tym jednym z





najważniejszych celów dla polityków – według Parlamentu Europejskiego – jest zagwarantowanie „... „odpowiednich warunków ramowych do zapobiegania owym stratom.“ *W szczególności przekazanie firmy w rodzinie utrudniają krajowe regulacje podatkowe dotyczące dziedziczenia i darowizn oraz opodatkowanie przedsiębiorstw*“ (Niebler, 2015:13).

W krajach, w których funkcjonuje projekt INSIST (Węgry, Polska i Wielka Brytania) występują różne konteksty instytucjonalne działań FR. Największa ilość instytucji wspierających FR, zarówno stowarzyszeń podmiotów zainteresowanych jak i instytucji edukacyjnych (np. obiekty szkoleniowe/badawcze), występuje w Wielkiej Brytanii, następnie w Polsce i na Węgrzech. W odniesieniu do instytucji rządowych istnieją pewne podobieństwa pomiędzy przebadanymi krajami. W żadnym z tych krajów nie funkcjonuje Ministerstwo ds. Firm Rodzinnych, a kwestie związane z przedsiębiorczością i biznesem są podzielone pomiędzy kilkoma ministerstwami (Devins - Jones, 2015:39-45), (Surdej, 2015:28-30). W każdym z trzech krajów funkcjonują specjalistyczne agencje, które można uznać za istotne wsparcie dla firm rodzinnych. Pomiędzy brytyjskimi, węgierskimi i polskimi strukturami instytucjonalnymi występują znaczące różnice. W Wielkiej Brytanii, w przeciwieństwie do Węgier i Polski, istnieją liczne Centra Badawcze ds. Firm Rodzinnych. Sektor prywatny również zapewnia wsparcie dla firm rodzinnych poprzez usługi konsultingowe i księgowe we wszystkich trzech krajach. W Wielkiej Brytanii i Polsce Urzędy Rodzinne wspierają firmy rodzinne w zarządzaniu ich aktywami, podczas gdy na Węgrzech nie istnieją jeszcze żadne Urzędy Rodzinne. Na ogół bogatym węgierskim rodzinom w obsłudze inwestycji finansowych pomagają prywatni bankierzy. Zauważalne są dalsze różnice pomiędzy Węgrami a Polską. Na przykład w 2000 r. polski rząd utworzył – nadzorowaną przez Ministra Gospodarki – Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości, której celem jest stymulowanie działań MŚP, włączając FR.<sup>8</sup> Porównując owe dwa kraje Europy Środkowej i

---

<sup>8</sup> Najważniejsze funkcje PARP to: Rozwój i prowadzenie Krajowego Systemu Usług (KSU) dla Małych i Średnich Przedsiębiorstw. Jest to system prywatnych podmiotów, które uzyskują akredytację do wspierania małych przedsiębiorstw i uczestnictwa w projektach finansowanych przez UE – w Polsce istnieje ok. 200 takich podmiotów akredytowanych przez KSU. PARP prowadzi także rejestr podmiotów, które działają na rzecz innowacyjności w Krajowej Sieci Innowacji.

Finansowanie i nadzorowanie szkoleń i edukacji małych przedsiębiorstw: w tym obszarze PARP finansował programy szkoleniowe i publikacje przeznaczone dla firm rodzinnych.







Wielką Brytanią warto wspomnieć, że w tych krajach działania badawcze i edukacyjne/szkoleniowe są znacznie mniej rozwinięte.

Owe różnice w strukturach instytucjonalnych dla FR mają następujący wpływ na polityków: „uniwersalna“ i „ogólna“ polityka publiczna w UE i na poziomie krajowym nie funkcjonuje skutecznie w tych krajach. (Ten argument został szczegółowo przedstawiony we wskazówkach politycznych w Rozdziale 2).

## 2.3. Kluczowe ustalenia: nauka z projektu INSIST

### 2.3.1. Różnorodność wzorów w sukcesji/przekazywaniu firmy: nauka z analiz przypadków firm i przegląd literatury

Najbardziej naturalnym trybem sukcesji w firmie rodzinnej jest międzypokoleniowe przeniesienie własności, które zapewnia ciągłą kontrolę rodziny. Jednakże dowody statystyczne sugerują, że w większości przypadków proces sukcesji kończy się porażką. Stać może za tym wiele przyczyn; wiele czynników osobistych, emocjonalnych i strukturalnych może hamować sukcesję, począwszy od braku predyspozycji następcy, poprzez błędy w zarządzaniu, kończąc na niekorzystnych warunkach finansowych i podatkowych. Jednym z najważniejszych warunków wstępnych do unikania niepowodzenia w procesie sukcesji jest planowanie i tworzenie formalnych i nieformalnych strategii, które zapewniają wykrywanie wczesnych znaków ostrzegawczych związanych z problematyczną sukcesją, a zatem skuteczne sobie z nimi radzenie (Miller i in., 2004). Warto rozróżnić własność, tzn. kapitał i aktywa, które posiada rodzina w firmie, od zarządzania, tzn. stopnia, w którym członkowie rodziny są reprezentowani w organach decyzyjnych i zaangażowania członków rodziny w codzienne działania kierownicze. Istnieją firmy kontrolowane przez rodziny i firmy, na które rodziny wywierają wpływ. Niektóre rodziny każdego dnia wykonują czynności kierownicze, podczas gdy inne przyjmują postawę mniej ingerującą i zatrudniają

---

PARP koordynuje przygotowywanie programów rządowych, takich jak przyjęty w 2014 r. Program Rozwoju Przedsiębiorczości do 2020.

PARP przeprowadza i wspiera badania dotyczące rozwoju i zastosowania narzędzi ewaluacyjnych.

PARP finansuje, przeprowadza i publikuje badania dotyczące stanu sektora MŚP w Polsce (przeprowadzane rocznie, ale obejmujące dwa lata – ostatnie dostępne za lata 2013-14); (Surdej, 2015:2)

---

Projekt współfinansowany w ramach programu Unii Europejskiej  
Erasmus+.

Wsparcie Komisji Europejskiej dla stworzenia niniejszej publikacji nie oznacza poparcia dla treści, które odzwierciedlają jedynie stanowisko autorów, a Komisja Europejska nie ponosi odpowiedzialności za jakiegokolwiek wykorzystanie informacji w niej zawartych.



Erasmus+



profesjonalnych kierowników spoza rodziny. Tak rozróżnić można przeniesienie własności (tzn. następne pokolenie otrzymuje lub wykupuje udziały w firmie) od przeniesienia zarządzania (tzn. następne pokolenie przejmuje prowadzenie firmy) (Devins, 2015).

W Wielkiej Brytanii planowanie sukcesji i przekazanie międzypokoleniowe oznacza ciągłe wyzwanie dla gospodarki i społeczeństwa. Wyniki badań nieustannie sugerują, że wiele firm rodzinnych nie jest odpowiednio przygotowanych do sukcesji i zmiany (Devins 2015: 11).

W Polsce Lewandowska (2014) zbadała proces sukcesji z perspektywy potencjalnych następców. Zauważyła następujące problemy:

- „Niechęć obecnego założyciela/prezesa do rozmowy o perspektywach sukcesji, co negatywnie wpływa na motywację potencjalnego następcy;
- To prowadzi do poczucia zawieszenia i zmuszenia do zbyt długiego oczekiwania na nieprecyzyjną datę;
- Brak formalnego planu sukcesji;
- Poczucie braku wiary właściciela/założyciela w możliwości następcy;
- Brak wolności do niezależnego działania, jako że potencjalny następca pozostaje w cieniu założyciela/właściciela;
- Brak nadziei na przejęcie władzy w firmie“ (Surdej 2015: 23).

Przegląd węgierskiej literatury sugeruje, że tego typu sektor jest kluczowym problemem związanym z motywacjami stojącymi za sukcesją. W branży chemicznej, budowlanej i detalicznej dominującym wzorem jest sprzedaż firmy, podczas gdy w przemyśle spożywczym wizja przyszłości dotyczy przekazania własności w rodzinie. W przypadku przemysłu usługowego dominującą opcją jest sprzedaż innym właścicielom lub zarządowi. Nastawienie na eksport jest także ważnym aspektem procesu sukcesji w przypadkach, w których istnieje taka preferencja, aby udział eksportu przekraczał 50% całkowitych przychodów ze sprzedaży podmiotom zewnętrznym (Bálint, 2006).

## Pole 1. Doświadczenia z analiz przypadków w Wielkiej Brytanii

**Podiums:** Następcy rozpoczęli kariery poza firmą rodzinną, ale jeden z nich postanowił dołączyć do firmy, a pozostali wspierali firmę rodzinną z zewnątrz. Założyciel nie wymuszał na potomkach przejęcia firmy, ale zapewnił, że zaznajomią się z firmą od najmłodszych lat. Sukcesja odbywa się stopniowo; zaangażowano doradców finansowych.

**Parodan:** Trzej następcy mieli możliwość zaznajomienia się z firmą, ale nie byli zmuszani, ani bezpośrednio ani pośrednio, do zaangażowania. Wszyscy nabrali doświadczenia na zewnątrz i otrzymali możliwość dołączenia do firmy na niskich stanowiskach, aby uczyć się i wykazać.

Nasze analizy przypadków pokazują różne obrazy planowania sukcesji. Zidentyfikowano dwa podstawowe tryby sukcesji. Pierwszy można opisać jako typowy – następca pochodzi z następnego pokolenia. W drugim trybie następca nie jest członkiem rodziny. W drugim przypadku założyciel zachowuje kontrolę, ale zaprzestaje codziennego zarządzania firmą, tzn. firma przekształca się z kontrolowanej przez rodzinę w firmę, na którą rodzina wywiera wpływ. W pierwszym trybie istnieją również różne tryby przekazywania własności.

Zidentyfikowano trzy główne wzory,

które wpływają na strategie sukcesji badanych firm. Pierwszym czynnikiem decydującym jest cecha przekazania własności. Może towarzyszyć przekazaniu zarządzania i delegacji obowiązków jako procesowi stopniowemu. Druga opcja to taka, w której założyciele nie dzielą się własnością do czasu pełnego przejścia na emeryturę. Jest to bardziej kontrolowany tryb sukcesji.



## Pole 2. Doświadczenia z analiz przypadków w Polsce

**DOMEX:** Założyciel chce przekazać zarządzanie firmą swoim następcom i brać udział wyłącznie w podejmowaniu strategicznych decyzji. Jego starsza córka ukończyła kilka kierunków studiów i przez jakiś czas pracowała na uniwersytecie, ale ostatecznie chciała dołączyć do firmy. Prowadzi gałąź zajmującą się wynajmem mieszkań. Jego młodsza córka prowadzi restaurację zlokalizowaną w budynku firmy. Sama założyła restaurację i pracuje nad jej rozwojem.

**Plantex:** Sukcesja jest świadomie inicjowanym procesem z formalnym planem. Proces sukcesji jest zaplanowany na około 5-7 lat i obecnie przypada drugi rok jego wdrażania. Pierwsze dwa lata zostały poświęcone na: 1. reorganizację/wyjaśnienie opisów stanowisk następców i pracowników spoza rodziny; 2. wdrożenie następców w procesy decyzyjne i planowanie strategiczne; 3. wynajęcie nowego, lepszego biura rachunkowego, które będzie bardziej kompetentne i pomocne w procesie sukcesji; oraz 4. zatrudnienie radcy prawnego, który specjalizuje się w sukcesjach w firmach. Już teraz pomógł on w sporządzeniu planu sukcesji i teraz wspiera dostosowywanie go do nowych sytuacji.

**Pillar:** Od założycieli oczekuje się zapewnienia ciągłości i utrzymania firmy w rodzinie, ale potomkowie nie uznawali kariery w firmie rodzinnej za pewnik. To zaskoczyło rodziców, którzy wtedy zdecydowali się zaplanować proces sukcesji. Namówili potomków do przejęcia firmy i wdrożono stopniowy proces sukcesji oparty na demokracji i równych prawach uczestników. Aby uniknąć konfliktów wewnętrznych, kompetencje i obowiązki każdego następcy zostały zapisane i są ciągle analizowane.

**WAMECH:** Założyciele firmy posiadają troje dzieci. Od ich lat młodości rodzice usiłowali prowadzić z nimi rozmowy odnośnie przyszłości w firmie i potencjalnej sukcesji. Priorytetem rodziców było zapewnienie potomkom powszechnego wykształcenia i możliwości zwiedzania świata, aby weszli na rynek pracy wyposażeni w wiedzę, doświadczenie, otwarty umysł i poczucie własnej wartości. Najstarszy syn postanowił założyć własną firmę z przyjaciółmi z uniwersytetu. Córka założycieli wybrała medycynę jako ścieżkę zawodową. Najmłodszy syn postanowił zaangażować się w firmę rodzinną. Po konsultacjach z ojcem przygotował plan sukcesji w firmie. Pierwszy krok planu dotyczył





wykształcenia. Obejmowało ono nabranie praktycznego doświadczenia podczas pracy w innych firmach, głównie za granicą, poprzez staże i doskonalenie zawodowe. Zaczął systematycznie przejmować obowiązki i własność firmy. Kiedy zyskał 51% udziałów firmy został także mianowany dyrektorem zarządzającym.

**WITEK:** Założycielka rozwinęła firmę poprzez stosowanie filozofii rodziców, według której każdy musi zarabiać na siebie i uczyć się samodzielności. Kiedy jej dzieci dorosły i były gotowe do rozpoczęcia własnej działalności gospodarczej, podzieliła firmę między nimi. Każdy członek rodziny jest niezależny i musi dbać o własną firmę. Założycielka nadal posiada kilka nieruchomości, ale sporządziła testament, w którym przekazuje określone nieruchomości swoim następcom.

Drugim aspektem jest formalny lub nieformalny charakter procesu sukcesji. Skala różni się pomiędzy wstępnie zaplanowanym a w pełni spontanicznym trybem zarządzania sukcesją.

Trzeci aspekt dotyczy poziomu zaangażowania następcy w przekazywaniu zarządzania. Może się ono odbywać stopniowo, kiedy następca musi zacząć od niskiego stanowiska w firmie i przejść przez wewnętrzne stopnie kariery i proces uczenia się lub inaczej, kiedy następca natychmiast zaczyna od stanowiska zarządzającego.

### Pole 3. Doświadczenia z analiz przypadków na Węgrzech

**Quality Meat:** Decyzja o sukcesji jest podejmowana świadomie, ale nie stanowi planowanego procesu. Delegacja zarządzania i zaangażowania następców odbywała się stopniowo. Następcy nie byli zmuszani do wspierania firmy rodzinnej w dzieciństwie i podczas studiów, ale wartości rodzinne były silnie zorientowane na sukcesję. Proces sukcesji jest ściśle kontrolowany; założyciel nie zaprzestał całkowicie podejmowania decyzji i posiada 100% własności.

**BI-KA:** Założyciel podjął świadomą decyzję o odejściu i przekazaniu zarządzania firmą osobom spoza rodziny. Zachował wpływ poprzez własność. Przekazanie zarządzania jest zaplanowanym procesem z zaplanowanymi etapami i zaangażowaniem zewnętrznych doradców.

**Fein Winery:** Przekazanie własności nie jest jeszcze planowane; na chwilę obecną zarządzanie firmą jest współdzielone. Następca nie jest bezpośrednio zmuszany, ale jest zapoznawany z wartościami rodzinnymi dotyczącymi kontynuowania działalności.

W tym względzie interesujące jest również to, czy następcą zgromadził doświadczenie zawodowe poza firmą rodzinną, które może służyć jako zewnętrzne źródło wiedzy oraz podstawa zasadności. Różnorodne kombinacje różnych aspektów mogą prowadzić do niejednorodnych wyników pod względem procesu sukcesji, ale wydaje się, że autonomia następcy jest kluczowym zagadnieniem w odniesieniu do charakterystyki procesu. Można argumentować, że im większą autonomią cieszy się następca (np. przekazanie zarządzania wraz ze stopniowym przekazaniem własności), tym rzadsze napięcia i konflikty

wewnętrzne podczas procesu sukcesji.

#### 2.3.2. Podwójny charakter sukcesji/przekazywania firmy oraz integracja jednostek spoza rodziny – podtrzymywanie zarówno „świadomości rodzinnej“ (tożsamości) jak i rentowności FR

W przypadku firm rodzinnych istnieją dwa nakładające się podsystemy, które należy utrzymywać w równowadze. Prowadząc firmy rodzinne, właściciele i kierownicy FR muszą





harmonizować cele rodziny, takie jak stabilność emocjonalna, harmonia i reputacja, z celami biznesowymi, takimi jak przetrwanie, rozwój lub rentowność (Sharma i in., 2013). Zgodnie z naszymi ustaleniami firmy rodzinne stosują różne strategie poszukiwania równowagi pomiędzy tymi wymiarami.

Skuteczność zarządzania firmą rodzinną w dużej mierze zależy od stopnia zaangażowania członków rodziny we własność i zarządzanie. Zaangażowanie jednostek spoza rodziny w zarządzanie firmą ma zasadniczy wpływ na wydajność firmy. Aby lepiej zrozumieć znaczenie relacji pomiędzy członkami rodziny a jednostkami spoza niej, warto rozróżnić przekazywanie własności od przekazywania zarządzania, co zostało opisane wcześniej.

W naszych przypadkach zidentyfikowano więcej kombinacji dotyczących kontroli i wpływu rodziny oraz zaangażowania zarówno członków rodziny jak i jednostek spoza rodziny w zarządzanie. Podsumowując nasze ustalenia z analiz przypadków, możemy stwierdzić, że w niemalże wszystkich przypadkach własność jest w pełni kontrolowana przez rodzinę, podczas gdy w odniesieniu do dzielenia zadań zarządczych widoczne są dwie różne strategie. Zwolennicy **pierwszej strategii** zachowują zarządzanie w rodzinie i dzielą zadania pomiędzy członkami rodziny. Typowy sposób dzielenia zarządzania to zaangażowanie drugiego pokolenia przy stopniowym odchodzeniu założycieli. Często jednocześnie zachodzi dzielenie własności. Dzielenie własności z członkami następnego pokolenia jako (potencjalnymi) następcami jest także symbolicznym gestem, który sygnalizuje przejście z dzieciństwa w dorosłość i może wzmacniać zaangażowanie potomków w firmę rodzinną, tym samym oczekiwać można większej lojalności i przyjmowania odpowiedzialności.

Zaangażowanie następców może odbywać się stopniowo, kiedy następcą musi zacząć od niskiego stanowiska w firmie i przejść przez wewnętrzne stopnie kariery i proces uczenia się lub inaczej, kiedy następcą natychmiast zaczyna od stanowiska zarządzającego. W tym względzie interesujące jest również to, czy następcą zgromadził doświadczenie zawodowe poza firmą rodzinną, które może służyć jako zewnętrzne źródło wiedzy oraz podstawa zasadności. Pogłębianie wiedzy i przekazanie to podstawowe zagadnienia w dzieleniu obowiązków zarządczych. W odniesieniu do szkolenia i doświadczenia zawodowego istnieją dwie typowe ścieżki uczenia się i kariery. W pierwszym przypadku następcą rozpoczyna





kształcenie zawodowe i/lub karierę poza firmą rodzinną. Czasem jest to spontaniczne, a czasem popierane przez pokolenie założycieli. Kiedy następcy decydują się na dołączenie do firmy rodzinnej, metody formalne i nieformalne, takie jak doskonalenie zawodowe, mentorowanie i szkolenie przez założycieli, osoby na podobnych stanowiskach lub współpracowników, stają się dominującym trybem rozwoju osobistego. Przekazywanie wiedzy w FR jest często procesem altruistycznym i niekalkulowanym. Stanowi ono niezbędną inwestycję w przyszłość, której towarzyszy ryzyko, że członkowie drugiego pokolenia mogą postanowić nie dołączać do firmy pomimo wysiłku poniesionego przez założycieli. Przekazywanie wiedzy nie tylko służy celom biznesowym, ale może także wносить wkład w bogactwo emocjonalne firmy i spajanie więzi pomiędzy członkami rodziny.

W **drugiej strategii** celem właścicieli FR odnośnie zarządzania firmą jest zaangażowanie zewnętrznych (tzn. spoza rodziny) jednostek do zarządzania. Zasadność jednostek spoza rodziny zależy od ich doświadczenia zawodowego, a ich motywacja jest kluczowym czynnikiem w efektywnym dzieleniu zarządzania.

„Rodzinność“ jest kolejną kluczową cechą zarządzania firmą rodzinną. Rodzinność, tzn. stosowanie rodzinnych wzorców zachowań w biznesie, może być, w porównaniu do standardowych firm, mocną stroną firmy rodzinnej. Jednakże takie praktyki zarządzania zasobami ludzkimi mają również negatywne konsekwencje. Zatrudnianie członków rodziny może być zaletą ze względu na wyższy poziom zaufania i zakres możliwości zarządzania odnośnie sprawowania kontroli nad pracownikami z rodziny (szczególnie w przypadku bliskich krewnych), ale może skutkować nepotyzmem i tworzyć „szklany sufit“, ograniczając możliwości awansu dla jednostek spoza rodziny (Surdej, 2015).

W naszych analizach przypadków mogliśmy zidentyfikować pewne „rodzinne“ wzory w praktykach zarządzania zasobami ludzkimi w firmach rodzinnych, takie jak osobiste relacje z pracownikami, empatia i cierpliwość wobec ich problemów (np. w przypadku choroby lub braku punktualności), wzajemne oddanie, zaangażowanie emocjonalne itd. Jednakże wzorce rodzinne nie są automatycznie stosowane w relacjach w firmach rodzinnych. W przypadkach gdy założyciele FR są oddani stosowaniu rodzinnych praktyk zarządzania zasobami ludzkimi, na ogół rozpoczynali oni pracę w ludzi w bardzo podobnej sytuacji



społecznej. Podobne sytuacje życiowe skutkują silnymi interakcjami społecznymi, wspólnymi interesami poza pracą i tworzeniem podstaw budowania wspólnoty. Podczas wywiadów owi zarządcy FR wyrażali swoją społeczną odpowiedzialność względem pracowników i ich rodzin: postrzegali siebie jako wspólnotę, a nie tylko zarządców firm.

### 2.3.3. Potrzeba rozwoju profesjonalizmu i formalizacji struktury zarządzania

Według doświadczeń uzyskanych z analiz przypadków równowaga pomiędzy rolami właściciela i zarządcy jest w większości przypadków problematyczna. Jedną z motywacji założycieli FR jest zapewnienie stałego przychodu rodzinie, a firma rodzinna służy jako jego podstawa. Ów punkt widzenia może czasem prowadzić do konfliktu z nastawieniem kierowniczym, które sprzyja podejmowaniu ryzyka nawet kosztem krótkoterminowego bezpieczeństwa. Problem ten może rozwiązać wyłącznie wspólne zaangażowanie właścicieli i zarządców, które wymaga intensywnej komunikacji i umiejętności patrzenia z perspektywy innych osób. Aby rozstrzygnąć sprzeczność pomiędzy celami rodzinnymi a biznesowymi, należy przeprowadzić profesjonalizację struktury zarządzania i przywództwa FR. To oznacza zastosowanie takich praktyk zarządzania i organizacji pracy, które wspierają efektywne wykorzystanie zasobów, efektywny podział pracy i znacząco przyczyniają się do rozwoju firmy. To wymaga inwestycji w rozwój kompetencji przywódczych, ze zwróceniem szczególnej uwagi także na planowanie, organizację, wdrażanie, nadzorowanie i dopracowywanie zadań i strategii. Według naszych ustaleń umiejętność delegowania zadań i zaznajamiania się z różnymi formami pośredniej kontroli ma szczególne znaczenie dla efektywnego zarządzania FR.



## Odsyłacze

Autio, E. – Cleevly, M. – Hart, M. – Levie, J. – Ács, Z. – Szerb, L. (2012) Entrepreneurship Profile of the UK in the Light of the Global Entrepreneurship Index, *Innovation and Entrepreneurship Group Working Paper*, Nr 35, Londyn: Imperial College Business School,

Bálint, A. (2006) Merre tovább közép vállalkozások? Stratégiai lehetőségek a vállalkozásátadás folyamatában, PhD értekezés, Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem (*Medium-sized enterprises: where to go? Rozprawa doktorska*)

Borras, S. – Edquist, Ch. (2014) Education, training and skills in innovation policy, *Science and Public Policy*, lipiec, s. 13.

Bridging the gap: Handing over the family business to the next generation – Next Generation Survey, kwiecień, 2014. PwC – [www.PwC.com/nextgen](http://www.PwC.com/nextgen)

Devins, D. (2015) Review of Family Business Research on Succession Planning in the UK, National Review, *Erasmus + INSIST Project*, Leeds: Leeds Beckett University, s. 66

Edquist, Ch. (2014) Efficiency of Research and Innovation Systems for Economic Growth and Employment, *CIRCLE Working Paper*, Lund: Uniwersytet w Lund, maj, s. 35

Etzkowitz, H. – Leydesdorff, L. (2000) The Dynamics of Innovation: From National Systems and “Mode 2” to Triple Helix of University-Industry-Government Relations, *Research Policy*, 29 (2), s. 109-123

European Family Business Barometer (A more confident outlook), grudzień 2014. [www.kpmgfamilybusiness.com](http://www.kpmgfamilybusiness.com)

Global Family Business Survey – 2014 (Up close and professional: the family factor), PwC, [www.PwC.com/familybusinesssurvey](http://www.PwC.com/familybusinesssurvey), s. 39

Lewandowska A. (2014), *Metodologia, 7 kroków*, [www.sukcesja.org.pl/metodologia](http://www.sukcesja.org.pl/metodologia)

Makó, Cs. – Csizmadia, P. – Heidrich, B. – Csakné-Filep, J. (2015) Comparative Report on Family Businesses' Succession, *Intergenerational Succession in SMEs Transition – INSIST*, Budapest: Budapest Business School – Faculty of Finance and Accounting, s. 91





Mandle, I. (2013) Restructuring in SMEs in Europe, *Eurofound*, Luxemburg: Publication Office of the European Union, s. 108.

Niebler, A. (2015) REPORT on Family Business in Europe, *European Parliament (Plenary sitting), Committee on Industry, Research and Energy*, RR/10677364EN.doc – A8-0223/2015, s. 26

Mascherini, M. – Bisello, M. (2015) Youth Entrepreneurship in Europe: Values, Attitudes, Policies, Eurofound, Luksemburg: *Publication Office of the European Union*, s. 124

Miller, I. L., Miller, D., and Steier, L. P. (2004) Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), s. 305- 28.

Sharma, P. – Blunden, R. – Labaki, R. - Michael-Tsabari, N. - Rivera Algarin, J. (2013): Analyzing Family Business Cases: Tools and Techniques, *Case Research Journal*, Tom 33, Wydanie 2, s. 1-20.

Surdej, A. (2014) Family Firms Change the Face of Capitalism (An interview with Prof. Jozef Horak – Director of Family Owned Business Institute at Seldam College of Business, Grand Valley State University), Kraków: *Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie*, marzec, s. 4.

Surdej, A. (2015) National Report (Literature Review), *Erasmus + INSIST Project*, Kraków: *Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie*, marzec, s. 34.

Szerb, L. – Ács, J. Z. – Autio, E. (2014) Entrepreneurship measure and entrepreneurship policy in the European Union: The Global Entrepreneurship Index perspective, *ATINER, 11<sup>th</sup> Annual International Conference on SMEs, Entrepreneurship and Innovation: Management – Marketing – Economics – Social Aspects*, 28-31 lipiec, 2014, Ateny, Grecja, s.17

Up close and professional: the family factor (Global Family Business Survey) – 2014, [www.PwC.com/familybusinesssurvey](http://www.PwC.com/familybusinesssurvey)





	<b>Erasmus+</b>	 TEMPUS KŐZALAPÍTVÁNY
<p><b>Projekt współfinansowany w ramach programu Unii Europejskiej Erasmus+</b></p> <p>Wsparcie dla stworzenia niniejszej publikacji nie oznacza poparcia dla treści, które odzwierciedlają jedynie stanowisko ich autora, a Komisja Europejska nie ponosi odpowiedzialności za jakiegokolwiek wykorzystanie informacji w niej zawartych.</p>		

---

Projekt współfinansowany w ramach programu Unii Europejskiej Erasmus+.

Wsparcie Komisji Europejskiej dla stworzenia niniejszej publikacji nie oznacza poparcia dla treści, które odzwierciedlają jedynie stanowisko autorów, a Komisja Europejska nie ponosi odpowiedzialności za jakiegokolwiek wykorzystanie informacji w niej zawartych.

