Zarządzanie

Strategia sukcesji władzy i własności w spółkach rodzinnych notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie

Aleksandra Majda-Kariozen

WYDAWNICTWO UNIWERSYTETU ŁÓDZKIEGO

Strategia sukcesji władzy i własności w spółkach rodzinnych notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie

WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

Zarządzanie

Strategia sukcesji władzy i własności w spółkach rodzinnych notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie

Aleksandra Majda-Kariozen

WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

Łódź 2020

Aleksandra Majda-Kariozen – Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania
Katedra Strategii i Zarządzania Wartością Przedsiębiorstwa, 90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26

RECENZENT
Krystyna Leszczewska

REDAKTOR INICJUJĄCY
Monika Borowczyk

OPRACOWANIE REDAKCYJNE
Izabela Baran

SKŁAD I ŁAMANIE
AGENT PR

KOREKTA TECHNICZNE
Leonora Gralka

PROJEKT OKŁADKI
Agencja Reklamowa efectoro.pl

Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Depositphotos.com/Wavebreakmedia

© Copyright by Aleksandra Majda-Kariozen, Łódź 2020
© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2020

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
Wydanie I. W.09414.19.0.M

Ark. wyd. 15,0; ark. druk. 13,5

ISBN 978-83-8142-792-0
e-ISBN 978-83-8142-793-7

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
90-131 Łódź, ul. Lindleya 8
www.wydawnictwo.uni.lodz.pl
e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl
tel. (42) 665 58 63

Spis treści

Wprowadzenie 7

Rozdział 1
Przedsiębiorczość rodzinna – ujęcie teoretyczne 13
1.1. Przedsiębiorczość rodzinna a rozwój teorii przedsiębiorczości 13
1.2. Istota przedsiębiorstw rodzinnych 18
1.3. Definicja przedsiębiorstw rodzinnych 24
1.4. Znaczenie gospodarczo-społeczne przedsiębiorstw rodzinnych 31
1.5. Wpływ systemu rodziny na funkcjonowanie przedsiębiorstw rodzinnych 38

Rozdział 2
Strategia sukcesji w świetle badań literaturowych 53
2.1. Istota strategii sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych 53
2.2. Determinanty planowania i implementacji strategii sukcesji 60
2.3. Modele sukcesji 78
2.4. Wpływ struktury rodziny na planowanie strategii sukcesji 84

Rozdział 3
Planowanie i implementacja strategii sukcesji w świetle badań empirycznych 93
3.1. Wyniki badań empirycznych dotyczących podejścia do planowania i implementacji strategii sukcesji w prywatnych przedsiębiorstwach rodzinnych – ujęcie międzynarodowe 93
3.2. Strategia sukcesji przez pryzmat płci seniora oraz sukcesora w świetle międzynarodowych badań empirycznych 114
3.3. Wyniki badań empirycznych dotyczących strategii sukcesji w polskich firmach rodzinnych 118
3.4. Wyniki badań empirycznych dotyczących strategii sukcesji w spółkach rodzinnych, których akcje notowane są na rynku kapitałowym – ujęcie międzynarodowe 130

Rozdział 4
Wyniki własnych badań empirycznych dotyczących strategii sukcesji w spółkach rodzinnych notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie **137**
4.1. Wstęp 137
4.2. Charakterystyka próby badawczej 139
4.3. Metodyka badawcza 142
4.4. Wyniki badań ilościowych 144
4.5. Wyniki badań jakościowych 159

Zakończenie 185

Literatura 191

Spis tabel 215

Wprowadzenie

W ostatnich trzech dekadach problematyka przedsiębiorczości rodzinnej jest podejmowana przez coraz liczniejsze grono badaczy, także w Polsce, a jej znaczenie wyraźnie wzrosło. Środowisko naukowe zidentyfikowało dotąd liczne zmienne opisujące specyfikę funkcjonowania tej grupy podmiotów gospodarczych, ale i tak nadal wiele kwestii wymaga pogłębionych eksploracji.

Jedną z nich jest wspólna interpretacja pojęcia „przedsiębiorstwo rodzinne". Mimo wzrostu liczby prowadzonych badań empirycznych nad problematyką przedsiębiorczości rodzinnej wśród naukowców wciąż widoczny jest brak zgodności i harmonijnego podejścia do tworzenia definicji charakteryzujących przedsiębiorstwa rodzinne. Wpływa to chociażby na znaczny rozrzut danych statystycznych prezentujących liczebność firm rodzinnych[1] w poszczególnych krajach świata i w konsekwencji prowadzi do chaosu poznawczego. Dlatego też w pełni zrozumiały wydaje się fakt, że poszukiwanie jednej, a zarazem ogólnie przyjętej definicji przedsiębiorstw rodzinnych pozostaje priorytetem wśród badaczy zajmujących się wskazaną problematyką.

Kolejnym niedostatecznie rozpoznanym do dziś zagadnieniem pozostaje wpływ zaangażowania członków rodziny zarówno na zarządzanie, jak i efektywność funkcjonowania podmiotów rodzinnych. Rezultaty przeprowadzonych dotychczas analiz nie dają jednoznacznych odpowiedzi, choć pozwalają na zidentyfikowanie czynników określających zmienne, które mogą wpływać i pozytywnie, i negatywnie na wyniki osiągane przez przedsiębiorstwa rodzinne. W ramach omawianej problematyki wielu badaczy stara się także znaleźć odpowiedź na pytanie, funkcjonowanie którego z przedsiębiorstw (rodzinnego czy nierodzinnego) jest efektywniejsze.

Kolejne zagadnienie, które zyskuje coraz większą popularność w świecie nauki, odnosi się do budowania wizerunku, w tym marki firm rodzinnych. Zgodnie z wynikami przeprowadzonych w Polsce studiów empirycznych wciąż niewielki

1 Na potrzeby niniejszej pracy pojęcia „firma rodzinna" i „przedsiębiorstwo rodzinne" są traktowane jak synonimy i używane zamiennie.

odsetek przedsiębiorstw rodzinnych ukazuje swoją specyfikę. Jak twierdzą badacze, wskazane nieutożsamianie się z tą grupą podmiotów może wynikać z jednej strony z braku powszechnie przyjętej definicji przedsiębiorstw rodzinnych, z drugiej zaś z ciągle funkcjonującego stereotypowego myślenia na temat prywatnych przedsięwzięć gospodarczych zarówno zarządzanych, jak i będących własnością rodziny.

Dokonując analizy raportów i opracowań poświęconych firmom rodzinnym, należy dostrzec, że w ostatnim czasie zdecydowana większość z nich jest publikowana przez instytucje badawcze wraz z organizacjami doradczymi. Powodów takiego stanu rzeczy można upatrywać w chęci kompleksowej diagnozy problemów, z jakimi musi się mierzyć ta grupa przedsiębiorstw. Badacze pragną z jednej strony identyfikować zmienne wpływające na funkcjonowanie podmiotów rodzinnych, z drugiej zaś oczekują, że wsparcie instytucji doradczych przyczyni się do implementacji uzyskanych wniosków aplikacyjnych, a także formułowanych rekomendacji do praktyki zarządzania rozwojem firm rodzinnych.

Należy zauważyć, że dopiero od niedawna polscy badacze zgłębiają uwypukloną problematykę nie tylko w odniesieniu do jednostkowych przedsiębiorstw prywatnych, ale i spółek rodzinnych, których akcje są przedmiotem obrotu na rynku kapitałowym. Wcześniej publikowano wyniki eksploracji odnoszących się wyłącznie do prywatnych firm rodzinnych lub analizowanych łącznie rodzinnych firm prywatnych i spółek rodzinnych, których akcje są notowane na rynku kapitałowym.

Do najważniejszych trendów analizowanych przez naukowców należą też planowanie i implementacja strategii sukcesji. Zgodnie z wynikami przeprowadzonych studiów empirycznych zaplanowanie i przeprowadzenie pierwszej zmiany na stanowiskach zarządczych oraz przekazanie własności są obarczone wieloma trudnościami. Jak wiadomo, w Polsce zdecydowana większość firm rodzinnych obecnie lub w najbliższym czasie będzie stawiać czoła wyzwaniom towarzyszącym wdrażaniu strategii sukcesji. Ponadto należy zaznaczyć, że wraz ze wskazanym zjawiskiem przedsiębiorstwa te będą musiały zmierzyć się ze zmianami w takich obszarach, jak profesjonalizacja, ekspansja i globalna konkurencja, innowacje, których zadaniem jest umocnienie pozycji rynkowej firmy, a także transformacje cyfrowe, które wpływają na zupełnie nowe postrzeganie procesów dystrybucji i sprzedaży. Przywołane powyżej zagadnienia modyfikują z jednej strony sposób funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych, zmieniając zarazem ich obraz, z drugiej zaś powodują zaostrzenie sporu w dyskursie naukowym dotyczącym wspólnej interpretacji pojęcia „przedsiębiorstwo rodzinne".

Przyglądając się zasadniczym trendom dotyczącym przedsiębiorczości rodzinnej, wybór poruszanej w pracy problematyki wydaje się uzasadniony. Zgodnie z wiedzą autorki w momencie przeprowadzania badań brakowało opracowań naukowych diagnozujących sytuację sukcesji w polskich spółkach rodzinnych, których akcje są przedmiotem obrotu na rynku kapitałowym. W 2018 roku powstał raport Fundacji Firm Rodzinnych opracowany wraz z Grant Thornton i ukazujący

funkcjonowanie spółek rodzinnych notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych (GPW) w Warszawie, nie poruszał on jednak tematyki strategii sukcesji[2]. Należy również dodać, że w najbliższym czasie będziemy świadkami pierwszej fali implementacji strategii sukcesji na GPW w Warszawie, co także wydaje się wzmacniać znaczenie podjętej problematyki. Dlatego też cel prezentowanej monografii stanowiła diagnoza strategii sukcesji władzy i własności w spółkach rodzinnych notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Uzyskane wnioski pozwoliły na zidentyfikowanie czynników mających wpływ na proces planowania oraz wdrażania strategii sukcesji w spółkach rodzinnych, których akcje są notowane na rynku kapitałowym. Otrzymane rezultaty eksploracji przyczyniły się ponadto do stworzenia modelu[3] sukcesji (etapów procesu sukcesji) analizowanych spółek rodzinnych notowanych na GPW w Warszawie. Uzyskane wyniki z przeprowadzonych badań własnych autorki niniejszego opracowania zostały również zestawione z istniejącymi w literaturze przedmiotu modelami sukcesji scharakteryzowanymi w rozdziale drugim. Podjęte działanie ma służyć uszczegółowieniu dostępnych już informacji na temat strategii sukcesji władzy i własności w Polsce. Na podstawie przeprowadzonych studiów literaturowych oraz wyników dotychczasowych prac badawczych w niniejszej monografii zostały postawione następujące pytania[4] oraz hipotezy badawcze[5]:

2 Zgodnie z wiedzą autorki wspomniany raport jest pierwszym opracowaniem analizującym wyłącznie spółki rodzinne, których akcje notowane są na rynku kapitałowym, dlatego też pragnie odnieść się do kluczowych założeń oraz wniosków w nim prezentowanych. Cel niniejszego projektu stanowiła analiza potencjału podmiotów rodzinnych w porównaniu z ich nierodzinnymi odpowiednikami. Badaniu został poddany okres pięciu lat kalendarzowych, a wyniki zostały oszacowane na podstawie takich parametrów, jak: kapitalizacja, wysokość przychodów, rentowność oraz poziom zadłużenia. Analizie poddano 893 spółki, z wyłączeniem spółek zagranicznych, banków i spółek z branży ubezpieczeniowej; na koniec 2016 roku łącznie było notowanych 176 spółek rodzinnych (około 20%) zgodnie z przyjętą na potrzeby badań definicją (82 spółki były notowane na Głównym Rynku GPW, a 94 na rynku NewConnect). Zgodnie z otrzymanymi wynikami eksploracji spółki rodzinne są aktywnymi uczestnikami rynku kapitałowego, są zarządzane w znacznie bardziej zachowawczy sposób w porównaniu ze spółkami nierodzinnymi, a ich rentowność z roku na rok wzrasta. Tym samym akcje spółek rodzinnych mogą być postrzegane przez inwestorów jako bezpieczne instrumenty finansowe. Dodatkowy rezultat przeprowadzonej analizy empirycznej stanowiło stworzenie indeksu WIG-Rodzinne (Grant Thornton, FFR, 2018, s. 1–40).

3 Model sukcesji w niniejszej pracy rozumiany jest jako pewne, określone etapy procesu sukcesji; schemat postępowania mający na celu transfer władzy i własności z seniora na następcę. Prezentowane podejście zgodne jest z literaturą przedmiotu i stosowane na przykład przez A. Lewandowską, Ł. Sułkowskiego, A. Marjańskiego, I. Le Breton-Miller, D. Millera, B. Murray.

4 Zgodnie z wiedzą autorki wybrana metoda prowadzenia badań jakościowych upoważnia jedynie do postawienia pytań badawczych, a nie hipotez. Dlatego w niniejszej pracy występuje różna liczba pytań badawczych oraz hipotez.

5 Autorka zdecydowała się na postawienie sześciu hipotez badawczych, nieuwzględnienie hipotezy głównej jest celowe i wynika zarówno ze złożoności tematu, jak i mnogości zmiennych wpływających na proces sukcesji.

1. Czy w spółkach rodzinnych istnieje odmienne podejście do sukcesji władzy i przekazania własności w ręce następnego pokolenia?
2. Czy istnieje zależność pomiędzy koncentracją własności rodzinnej a sukcesją władzy?
3. Czy istnieje zależność pomiędzy wiekiem seniora a sukcesją władzy?
4. Czy istnieje zależność pomiędzy okresem sprawowania funkcji prezesa zarządu przez seniora a sukcesją władzy?
5. Czy istnieje zależność pomiędzy wiekiem seniora a sukcesją własności?
6. Czy istnieje zależność pomiędzy okresem sprawowania funkcji prezesa zarządu przez seniora a sukcesją własności?
7. Jakie czynniki decydują, zdaniem seniora, o wyborze potencjalnego sukcesora?
8. Jakie czynniki decydują o chęci zaangażowania się sukcesora w działalność spółki?

H1: W spółkach rodzinnych istnieje odmienne podejście do sukcesji władzy i przekazania własności w ręce następnego pokolenia.
H2: Istnieje zależność pomiędzy koncentracją własności rodzinnej a sukcesją władzy.
H3: Istnieje zależność pomiędzy wiekiem seniora a sukcesją władzy.
H4: Istnieje zależność pomiędzy okresem sprawowania funkcji prezesa zarządu przez seniora a sukcesją władzy.
H5: Istnieje zależność pomiędzy wiekiem seniora a sukcesją własności.
H6: Istnieje zależność pomiędzy okresem sprawowania funkcji prezesa zarządu przez seniora a sukcesją własności.

Weryfikacja postawionych hipotez miała miejsce na próbie spółek rodzinnych sklasyfikowanych zgodnie z przyjętą na potrzeby badań definicją jako typ A, w których członek rodziny pełni funkcję prezesa zarządu, w strukturach zarządczych i/lub nadzorujących mogą znajdować się inni członkowie tej samej rodziny i bezpośrednio lub pośrednio własność w wysokości minimum 25% głosów na walnym zgromadzeniu akcjonariuszy (WZA) należy do członka lub członków tej rodziny. Ponadto taka rodzina jest z reguły założycielem spółki, tylko w wyjątkowych przypadkach ją przejęła.

Niniejsza praca ma charakter teoretyczno-empiryczny i składa się z czterech rozdziałów. W części teoretycznej, obejmującej trzy pierwsze rozdziały, wykorzystano źródła wtórne do przeprowadzenia studiów literaturowych, na podstawie których sformułowano wnioski. Część empiryczna, obejmująca ostatni, czwarty rozdział, ma charakter sprawozdania z przeprowadzonych i zakończonych w lipcu 2018 roku badań własnych autorki.

Rozważania w pierwszym rozdziale koncentrują się wokół ukazania zarówno specyfiki przedsiębiorstw rodzinnych, jak i ich znaczenia ekonomiczno-społecznego we współczesnej gospodarce rynkowej. Zaprezentowane ustalenia

dotyczące wpływu rodziny na działalność tych przedsiębiorstw potwierdzają ich specyficzną naturę wynikającą ze współistnienia w jednym podmiocie zarówno systemu rodziny, jak i biznesu. Wskazany wpływ członków rodziny może w niektórych przypadkach stanowić o sile danego rodzinnego podmiotu, a w innych odpowiadać za osłabianie jego pozycji rynkowej. Jednakże to ich wyjątkowy charakter i siła ekonomiczna oraz społeczna wskazują na pilną potrzebę wyodrębnienia tej grupy przedsiębiorstw z ogółu funkcjonujących podmiotów gospodarczych. Wskazany aspekt rodziny stanowi element wyróżniający je spośród ich nierodzinnych odpowiedników oraz umożliwiający wykorzystanie wielu źródeł przewagi konkurencyjnej. Jednak aby przedsiębiorstwa rodzinne mogły w dłuższej perspektywie korzystać z wypracowanych przewag, wynikających z podnoszonego wpływu rodziny na ich działalność, niezbędne zdaje się włączenie strategii sukcesji do planów rozwoju podmiotu. Wymienione i scharakteryzowane w pierwszym rozdziale zjawiska wynikające z wpływu rodziny na działalność przedsiębiorstwa akcentują znaczenie czasu oraz ciągłości struktury społecznej jako elementów niezbędnych do dalszego rozwoju przedsięwzięcia gospodarczego.

Strategia sukcesji stanowi tym samym jeden z filarów przedsiębiorstw rodzinnych, co omówiono w drugim rozdziale. Rozpoczyna się on od rozważań nad naturą strategii sukcesji, która przekłada się na tworzone przez naukowców definicje pozwalające zinterpretować transfer władzy i własności. Następnie zaprezentowano determinanty kształtujące zarówno planowanie, jak i implementację strategii sukcesji ze szczególnym uwzględnieniem czynników dotyczących seniora oraz sukcesora, rodzeństwa, a także pozostałych członków rodziny. W drugim rozdziale można ponadto znaleźć informacje o zmiennych sprzyjających albo powstrzymujących sukcesję wewnątrzrodzinną w zależności od konfiguracji płci pomiędzy seniorem a sukcesorem.

Ze względu na znaczne różnice w panujących poglądach na temat procesu planowania oraz implementacji strategii sukcesji rozdział trzeci przedstawia wyłącznie rezultaty dotychczasowych prac badawczych, które odnoszą się do wskazanego zjawiska, w Ameryce Północnej, Azji i Europie, w tym również w Polsce. Zaprezentowane wyniki przeprowadzonych eksploracji uwzględniają, oprócz podziału ze względu na obszar geograficzny, także różnice w ujęciu międzynarodowym, wynikające zarówno z płci seniora oraz sukcesora, jak i przynależności do prywatnych przedsiębiorstw oraz spółek rodzinnych, których akcje są przedmiotem obrotu na rynku kapitałowym.

Rozdział czwarty koncentruje się na zaprezentowaniu wyników z przeprowadzonych przez autorkę badań, które składały się z dwóch etapów. W pierwszej części rozdziału zaprezentowano wyniki badań ilościowych wykonanych w szczególności ze względu na ich reprezentatywny charakter. W drugiej części przedstawiono natomiast wyniki badań jakościowych; ze względu na charakter procesu sukcesji włączenie również tego typu badań stanowi, jak się wydaje, niezbędną część pracy badawczej. Warto też dodać, że obiekty badań podlegają

bardziej rygorystycznym obowiązkom informacyjnym w porównaniu z prywatnymi przedsiębiorstwami rodzinnymi i powinny stosować zasady ładu korporacyjnego. Tym samym można wnioskować, że w większym stopniu będą one przygotowane do przeprowadzenia procesu sukcesji. W ostatniej części pracy sformułowano wnioski oraz rekomendacje wynikające z przeprowadzonych studiów literaturowych i empirycznych. Zarysowano w niej ponadto potencjalne kierunki dalszych eksploracji naukowych, a także zwrócono uwagę na ograniczenia wykonanych badań własnych.

Rozdział 1

Przedsiębiorczość rodzinna – ujęcie teoretyczne

1.1. Przedsiębiorczość rodzinna a rozwój teorii przedsiębiorczości

Rozpoczynając rozważania na temat teoretycznych uwarunkowań przedsiębiorczości rodzinnej, autorka niniejszej pracy pragnie przede wszystkim zwrócić uwagę na toczącą się w świecie nauki polemikę odnośnie do usytuowania przedsiębiorczości rodzinnej w głównym nurcie nauki o przedsiębiorczości (*entrepreneurship theory research*). Podjęcie eksploracji w tym zakresie wynika z odmiennych sposobów podejścia zarówno do formułowania, jak i postrzegania przez środowisko naukowe podstawowego obszaru badań. Autorka stara się wykazać istnienie paradygmatu naukowego przedsiębiorczości rodzinnej w ramach głównego nurtu nauki o przedsiębiorczości, a także uczynić omawiany obszar punktem wyjścia do poznania oraz zrozumienia mechanizmów funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych[1]. Aby móc zrealizować postawione zadanie, autorka przeanalizowała literaturę przedmiotu dotyczącą tworzenia paradygmatu naukowego, następnie przedstawiła sposoby podejścia do formułowania koncepcji przedsiębiorczości, tak aby w końcowej części niniejszego podrozdziału zaprezentować argumenty wynikające z prowadzonych badań zarówno zagranicznych, jak i polskich, potwierdzających występowanie silnych powiązań pomiędzy nauką o przedsiębiorczości a przedsiębiorstwami rodzinnymi.

Zgodnie z założeniami, aby stworzyć formalny paradygmat naukowy potwierdzający, że przedsiębiorczość rodzinna stanowi nie tylko jeden z elementów subdyscypliny naukowej „nauka o przedsiębiorczości", ale również znacząco wpływa na jej wzbogacenie i możliwość poznania specyficznych mechanizmów funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych, należy podjąć próbę rozpoznania i zidentyfikowania wiodącego trendu badań w tej subdyscyplinie naukowej oraz zestawić otrzymane wyniki z rozpoznaną w perspektywie naukowej istotą przedsiębiorczości rodzinnej (Casillas i Acedo, 2007, s. 141–162). Badacze argumentują, że

1 Pełne wyjaśnienie tworzenia paradygmatu w nauce zob. Th.S. Kuhn (1970, s. 10–51).

podejmowanie wskazanych powyżej działań może stanowić *minimum minimorum* z dwóch powodów. Po pierwsze, przedsiębiorczość rodzinna jest stosunkowo młodą domeną badawczą. Chociaż niektórzy badacze przedsiębiorczości rodzinnej datują jej początek na późne lata siedemdziesiąte ubiegłego wieku (Wortman, 1994, s. 3–27), to jednak zgodnie z badaniami prowadzonymi przez W.C. Handler (1989, s. 257–276) analizy przedsiębiorczości rodzinnej dokonywane przed 1975 rokiem miały jedynie wybiórczy charakter. Dlatego też F. Neubauer i A. Lank (1998, s. 65–67) skłaniają się do uznania późnych lat osiemdziesiątych, a przede wszystkim dziewięćdziesiątych za okres konsolidacji prowadzonych badań nad przedsiębiorczością rodzinną, skutkującej utworzeniem nowej gałęzi naukowej. Po drugie, fundamentalny argument, mogący po części stanowić konsekwencję uwypuklonego młodego wieku omawianego obszaru naukowego, jest odzwierciedlony zarówno w nieustannym poszukiwaniu własnej tożsamości oraz miejsca zakorzenienia w świecie nauki (Zahra i Sharma, 2004, s. 331–346), jak i poszerzaniu jej ram treściowych (Wortman, 1994, s. 3–27) poprzez prowadzenie nieprzerwanego dialogu z takimi dyscyplinami, jak: psychologia, ekonomia, socjologia, zachowania organizacyjne czy zarządzanie strategiczne (Jeżak, 2010, s. 121–129; Sharma, 2004, s. 1–36; Bird, Welsch, Astrachan i Pistrui, 2002, s. 337–350); tym samym wzbogaca to wiedzę o mechanizmach tworzących system funkcjonowania przedsiębiorczości rodzinnej.

Aby udowodnić istnienie formalnego paradygmatu przynależności przedsiębiorczości rodzinnej do subdyscypliny naukowej „nauka o przedsiębiorczości", wielu naukowców w ostatnich dziesięcioleciach podejmowało próby przedstawienia zależności pomiędzy istotą przedsiębiorczości rodzinnej a zasadniczym nurtem badawczym. W tym miejscu należy wymienić między innymi takich badaczy, jak: J. Casillas i F. Acedo (2007, s. 141–162), S.A. Zahra i P. Sharma (2004, s. 331–346), J.J. Chrisman, J.H. Chua i P. Sharma (2003, s. 1–63), W.G. Dyer i M. Sánchez (1998, s. 287–295), P. Sharma, J.J. Chrisman i J.H. Chua (1997, s. 1–35), a z polskich badaczy: A. Marjański (2016, s. 77–93), J. Jeżak (2010, s. 121–129), K. Safin (2007, s. 97–101), A. Winnicka-Popczyk i W. Popczyk (2004a, s. 15–18).

W świecie nauki funkcjonuje także odmienny punkt widzenia. W.B. Gartner (1990, s. 15–28; 2001, s. 27–39) w swoich artykułach jednoznacznie stwierdził, że niejednolite oraz niespójne przekonania badaczy dotyczące zarówno samej natury subdyscypliny, jaką stanowi „nauka o przedsiębiorczości", jak i prezentowanie odmiennych poglądów na temat sposobu jej definiowania prowadzą do kakofonii otrzymanych wyników i konstruowania błędnych idei. Dokonywanie syntezy na podstawie uzyskanych rezultatów badań przy stosowaniu zróżnicowanych założeń początkowych dotyczących teorii przedsiębiorczości wpływa wówczas na powiększenie chaosu poznawczego, a nie na strukturalizowanie teorii.

Autor przywołanych powyżej opracowań zauważa ponadto, że po opublikowaniu artykułu M.B. Lowa i I.C. MacMillana (1988, s. 139–161) naukowcy skoncentrowali się na formułowaniu teorii w zakresie nauki o przedsiębiorczości, co z jednej strony uniemożliwiło integrację przyjętych odmiennych składowych

budujących poszczególne definicje w jeden spójny model, a z drugiej spowodowało ignorowanie dokonanych odkryć naukowych z jednej dziedziny względem drugiej w ramach jednej subdyscypliny, jaką stanowi przedsiębiorczość (Bull i Willard, 1993, s. 183–195)[2].

W kolejnym artykule *Is there an elephant in entrepreneurship? Blind assumptions in Theory Development* W.B. Gartner (2001, s. 27–39) dokonał ponownej analizy i reasumpcji założeń tworzących definicję przedsiębiorczości na podstawie koncepcji opracowanych przez M.B. Lowa i I.C. Macmillana (1988, s. 139–161) oraz S. Shane'a i S. Venkataramana (2000, s. 217–226)[3]. Dobór przez W.B. Gartnera przytoczonych koncepcji był zamierzony i określony przez postawiony cel badawczy, a mianowicie poszukiwanie natury przedsiębiorczości. Pozwoliło to znacząco zawęzić zbiór uzyskanych możliwości jej definiowania, przy jednoczesnym ukazaniu sedna konstytuujących ją zagadnień. Warto zaznaczyć, że zaprezentowane podejście jest również spójne z poglądami M.B. Lowa (2001, s. 17–25). Jednocześnie autor opracowania uwypukla różnice w podejściu do definiowania przedsiębiorczości w opracowaniu wspomnianych już S. Shane'a i S. Venkataramana (2000, s. 217–226) a innymi współczesnymi naukowcami zajmującymi się badaniem zagadnień związanych z przedsiębiorczością, tym samym akcentując, że inni naukowcy starają się włączyć do subdyscypliny, jaką stanowi przedsiębiorczość, mnogość tematów oraz zagadnień nieposiadających powiązań z jej kluczowymi założeniami.

Jeden z fundamentalnych przykładów podanych przez W.B. Gartnera stanowi przedsiębiorczość rodzinna. Autor opracowania poddaje pod rozwagę istnienie takiej teorii przedsiębiorczości, która mogłaby opisywać zarówno mnogość form organizacyjnych, jakie mogą reprezentować przedsiębiorstwa rodzinne, jak i różnorodność aspektów związanych z samozatrudnieniem (*self-employment*), a także relacje pomiędzy własnością i zarządzaniem (*owner-management*) czy sukcesją zarządzania (*management succession*), które stanowią nieodłączne elementy funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych. W.B. Gartner w swoim artykule zadaje pytanie, czy jest możliwe, aby te różnorodne elementy mogły mieć wspólną podbudowę teoretyczną zgodną z fundamentalnymi założeniami teorii przedsiębiorczości. W odpowiedzi na tak postawione pytania autor podkreśla, że jego zdaniem nie ma możliwości połączenia tych, często odmiennych, zagadnień badawczych opisujących przedsiębiorczość rodzinną z koncepcją przedsiębiorczości, dlatego nie powinna ona stanowić jej części składowej (Gartner, 2001, s. 27–39).

---

2 W.B. Gartner podaje przykłady licznych międzynarodowych konferencji z początku lat dziewięćdziesiątych poświęconych budowaniu nowego podejścia do subdyscypliny „przedsiębiorczość", między innymi *The Interdisciplinary Conference on Entrepreneurship Theory* na Uniwersytecie w Baltimore (styczeń 1991 roku), *The Theory Building Conference on Entrepreneurship* na Uniwersytecie Illinois (październik 1991 roku), Virtual Conference *Entrepreneurship and Practice* (lata 1992 i 1993).

3 W celu pełnego zapoznania się ze wskazanymi koncepcjami zob. M.B. Low i I.C. MacMillan (1988, s. 139–161) oraz S. Shane i S. Venkataraman (2000, s. 217–226).

Reakcję na podejście prezentowane przez W.B. Gartnera stanowiła publikacja *An introduction to theories of family business* autorstwa J.J. Chrismana, J.H. Chui i L.P. Steiera (2003, s. 441–448), którzy w rezultacie prowadzonych badań naukowych udowadniają istnienie wspólnych fundamentów teoretycznych przedsiębiorczości rodzinnej i nauki o przedsiębiorczości, a tym samym funkcjonowania w głównym nurcie naukowym obszaru poświęconego przedsiębiorczości rodzinnej. W przytoczonym artykule pierwszy przedstawiony argument dotyczy powstawania nowych przedsięwzięć biznesowych, które w zdecydowanej większości są tworzone przy udziale i zaangażowaniu rodziny, chociażby poprzez zapewnienie zasobów ludzkich czy finansowych (Chrisman, Chua i Steiner, 2003, s. 441–448), lub przy wsparciu członków rodziny w podejmowaniu decyzji, poprzez wspólne omawianie napotykanych trudności oraz dokonywanie analiz szans i zagrożeń dla założonego przedsiębiorstwa (Rogoff i Heck, 2003, s. 559–566). Jak wskazują rezultaty badania przeprowadzonego przez J.J. Chrismana, J.H. Chuę i L.P. Steiera (2003, s. 441–448), aż 80% nowo powstałych przedsięwzięć biznesowych w Stanach Zjednoczonych ma charakter przedsiębiorstw rodzinnych zgodnie z definicją zaproponowaną przez J.H. Chuę, J.J. Chrismana i P. Sharmę (1999, s. 19–37).

Wydaje się zatem, że ignorowanie aspektu rodzinnego w badaniach prowadzonych nad przedsiębiorczością może doprowadzić do pominięcia istotnego wkładu rodziny przy tworzeniu nowych przedsiębiorstw, tym samym wpływając na nieprawdziwy lub niepełny obraz ich powstawania i rozwoju. Podobne stanowisko zajmuje H.E. Aldrich (1999, s. 1), który twierdzi, że niemożliwe jest tworzenie teorii przedsiębiorczości czy naukowe poznanie jej natury, jeśli nie będzie się rozpatrywać przedsiębiorstw pod kątem ich różnorodności oraz mnogości zagadnień im towarzyszących. Również polscy naukowcy dostrzegają wielowątkowy charakter nauki o przedsiębiorczości i akcentują konieczność pojmowania jej przez pryzmat różnych zagadnień (Glinka i Gudkowa, 2011, s. 19–20). Warto zwrócić uwagę, że niejednokrotnie podkreślana przez badaczy złożoność teoretyczna oraz uniwersalne zastosowanie zasad konstytuujących naukę o przedsiębiorczości przyczyniają się do wzrostu jej znaczenia w rozwijaniu kanonów poznania naukowego (Sudoł, 2006, s. 26).

Kontynuując wywód, warto poświęcić uwagę determinantom wpływającym na rozpoczęcie prowadzenia działalności gospodarczej przez pryzmat właściciela. Jest oczywiste, że rentowność danego przedsięwzięcia biznesowego jest jednym z powodów jego prowadzenia, jednakże nie jedynym, ponieważ występują też determinanty niedające się ująć w kategoriach materialnych. Tworzenie przedsiębiorstwa od podstaw spełnia jedno z fundamentalnych ludzkich pragnień, jakie stanowi możliwość tworzenia i budowania czegoś namacalnego, co będzie trwało dłużej niż ludzkie życie, a poprzez pracę przyniesie wartość dodaną przyszłym pokoleniom. Tym samym wydaje się, że przedsiębiorczość rodzinna, która w swej istocie akcentuje konieczność realizacji zarówno celów ekonomicznych, jak i pozaekonomicznych, daje szanse na realizację jednego z wielu podstawowych pragnień ludzkich, ale także pomaga poznać i zrozumieć, jak przenikanie się tych różnych

aspektów może wpływać na podejmowanie decyzji o zasięgu strategicznym. Zgodnie z wynikami analiz empirycznych przeprowadzonych przez K.R. Andrewsa (1971, s. 1–25) w każdym podmiocie gospodarczym niewiele decyzji o charakterze strategicznym jest podejmowanych wyłącznie na podstawie przesłanek ekonomicznych, ponieważ w procesie decyzyjnym równie ważną rolę będą odgrywać wyznawane wartości oraz aspiracje właściciela i osób zarządzających (Sharma i Chrisman, 1999, s. 11–27).

Omówione powyżej stanowisko może stanowić wartościowy argument w toczącym się sporze dotyczącym przynależności przedsiębiorczości rodzinnej do zbioru tematów tworzących naukę o przedsiębiorczości, zwłaszcza gdy przedsiębiorczość będzie postrzegana jako szczególny przypadek zarządzania strategicznego w kontekście tworzenia nowych przedsięwzięć biznesowych, odbudowy przedsiębiorstwa (*organizational renewal*) czy innowacji. Taki sposób postrzegania przedsiębiorczości został przedstawiony przez J.J. Chrismana, A. Bauerschmidta i C.W. Hofera (1998, s. 5–29). Również autorzy książki *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, na podstawie przeprowadzonych analiz empirycznych, formułują wniosek, że nauka o przedsiębiorczości rodzinnej jest bliższa zarządzaniu strategicznemu aniżeli zagadnieniom związanym z ekonomiką czy zarządzaniem małymi i średnimi przedsiębiorstwami (Jeżak, Popczyk i Winnicka-Popczyk, 2004, s. 318–327).

Przedsiębiorstwa rodzinne można postrzegać jako wyjątkowe formy działalności gospodarczej ze względu na założoną orientację strategiczną prowadzenia biznesu, która w zdecydowanej większości projektowana jest zarówno z myślą o następnych pokoleniach, jak i powstaniu miejsca uczącego oraz rozwijającego postawy przedsiębiorcze, służące wymianie wiedzy oraz doświadczeń pomiędzy różnymi pokoleniami. Wskazane czynniki skutkują zarówno tworzeniem trwałego dziedzictwa biznesowego, jak i wartości ekonomicznej, która powinna stanowić przedmiot zainteresowania nauki o przedsiębiorczości (Chrisman, Chua i Steiner, 2003, s. 441–448). Przedstawione założenia dotyczące długofalowej perspektywy funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych wymagają także włączenia do strategii rozwoju modelu zarządzania zmianą generacyjną, która często oznacza zmiany w strategii bądź w strukturze przedsiębiorstwa. Dlatego też przywołani powyżej autorzy opracowania naukowego uważają, że nie jest za daleko idące stwierdzenie, iż również ta zależność potwierdza istnienie teoretycznych powiązań pomiędzy przedsiębiorczością rodzinną a przedsiębiorczością (Chrisman, Chua i Steiner, 2003, s. 441–448).

W ramach trwającej dyskusji autorka niniejszej pracy pragnie także odnieść się do wyników przeprowadzonych badań, które wykazały, że wybór następcy-nowego lidera, który cechuje się postawą przedsiębiorczą, może stanowić klucz do udanej zmiany generacyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych (Tank i Fock, 2001, s. 123–139). Jak twierdzą J.J. Chrisman, J.H. Chua i L.P. Steier (2003, s. 441–448), uzyskane rezultaty mogą w pierwszej kolejności skłaniać do weryfikowania cech przedsiębiorców na przykładzie przedsiębiorstw rodzinnych, a w następstwie

stanowić źródło służące rozwijaniu pożądanego profilu kompetencyjnego potencjalnych liderów.

Przedstawione powyżej wyniki przeprowadzonych studiów literaturowych i empirycznych wskazują, że aspekt rodziny przenika każdy poziom tworzenia nowego przedsięwzięcia biznesowego zarówno poprzez wsparcie w zapewnieniu zasobów ludzkich i finansowych, jak i poprzez kształtowanie postaw przedsiębiorczych, przekazywane wartości oraz aspiracje. Co więcej, przedsiębiorstwa rodzinne w swej specyfice mają zakorzenioną potrzebę trwania przez pokolenia, która jest możliwa do zrealizowania wyłącznie wtedy, gdy dany podmiot gospodarczy będzie podtrzymywać i rozwijać orientację proprzedsiębiorczą wśród przyszłych pokoleń.

Na podstawie zaprezentowanych argumentów można dostrzec, że przedsiębiorczość i rodzina stanowią nierozerwalną, wzajemnie dopełniającą się całość. Te dwa wspomniane elementy budują sieć wzajemnych powiązań, której następstwo zostaje odzwierciedlone w fenomenie przedsiębiorstwa rodzinnego. Dlatego też zasadne wydaje się stwierdzenie, że istnieją wspólne podstawy teoretyczne przedsiębiorczości rodzinnej i teorii przedsiębiorczości. Poznanie tych fundamentalnych powiązań wpływa nie tylko na konieczność identyfikowania przedsiębiorczości rodzinnej jako jednego z nurtów przedsiębiorczości, ale przede wszystkim wskazuje na potrzebę jej wyodrębnienia jako problematyki badawczej w celu zgłębiania specyfiki oraz identyfikacji cech wyróżniających przedsiębiorstwa rodzinne zarówno z punktu widzenia ekonomicznego, jak i społecznego.

1.2. Istota przedsiębiorstw rodzinnych

Po zaprezentowaniu w podrozdziale 1.1 sposobów podejścia do przedsiębiorczości rodzinnej oraz argumentów potwierdzających jej przynależność do nauki o przedsiębiorczości autorka pragnie przedstawić koncepcje opisujące istotę omawianego zagadnienia badawczego. Ukazanie cech charakterystycznych tworzących specyfikę firm rodzinnych silnie akcentuje konieczność wyodrębnienia tego obszaru badań z nauki o przedsiębiorczości i prowadzenia dalszych pogłębionych analiz wyłącznie w jego zakresie. W pierwszej kolejności, w niniejszym podrozdziale, zostaną przedstawione wyniki analiz empirycznych zgłębiających wiedzę dotyczącą rdzenia wartości kształtujących istotę przedsiębiorstw rodzinnych. Następnie autorka zaprezentuje rozważania koncentrujące się wokół równowagi pomiędzy systemami rodziny oraz firmy jako elementu charakteryzującego przedsiębiorstwa rodzinne. W dalszej części podrozdziału firmy rodzinne zostaną ukazane przez pryzmat teorii systemów (*The Three-Circle Model*), która pozwoli na identyfikację specyfiki uwypuklonej wyłącznie w przypadku przedsiębiorstw rodzinnych. Ciąg podjętych działań zmierza

do potwierdzenia konieczności wyodrębnienia tej grupy firm z ogółu funkcjonujących podmiotów gospodarczych oraz ukazania ich wielowymiarowości.

Rozpoczynając przegląd badań dotyczących istoty przedsiębiorstw rodzinnych, należy zwrócić szczególną uwagę na zarysowujące się dwa odmienne punkty widzenia kształtujące wskazane zagadnienie. Zgodnie z koncepcją M. Galla i J. Sveen (1991, s. 181–187) przedsiębiorstwa rodzinne funkcjonują na całym świecie według tych samych zasad, są podobne zarówno pod względem elementów składowych, jak i zachodzących w nich procesów, barier i problemów, z którymi muszą stykać się na co dzień. Dlatego też przedsiębiorstwa rodzinne nie wykazują wyraźnej specyfiki narodowej, a pojawiające się różnice są powodowane odmiennym poziomem rozwoju społeczno-gospodarczego danego kraju (Jeżak, Popczyk i Winnicka-Popczyk, 2004, s. 18).

Zgoła inne wnioski nasuwają się po przestudiowaniu wyników zrealizowanego międzynarodowego projektu badawczego, które wykazały, że postawy rodziny wobec zaangażowania się w działalność przedsiębiorstwa charakteryzują się zróżnicowaniem oraz odmiennością w poszczególnych państwach ze względu na uwarunkowania kulturowe (Grant Thornton, 2000, s. 1–44). Również badania empiryczne opublikowane w 2006 roku ukazały znaczne różnice między sposobem funkcjonowania firm rodzinnych w Stanach Zjednoczonych i we Francji. Zdaniem badaczy rozbieżności te wynikały z odmiennych wartości kształtowanych przez wpływy danego kraju na przedsiębiorstwa rodzinne (Lussier i Sonfield, 2006, s. 314–325).

Zaprezentowane powyżej odmienne koncepcje wskazują na konieczność prowadzenia dalszych pogłębionych badań w tym zakresie, jednakże – jak obecnie wskazują naukowcy – otrzymane sprzeczne rezultaty mogą wynikać zarówno z różnorodnego podejścia oraz odmiennego rozumienia rdzenia kształtującego wartości w systemach tworzących przedsiębiorstwa rodzinne, jak i z zastosowania odmiennych metod badawczych. Podejście pierwsze akcentuje wpływ środowiska traktowanego w kategoriach kraju, społeczności, regionu lub branży, w której działa przedsiębiorstwo. Drugie podejście wskazuje natomiast na rodzinę, nastawienie do prowadzenia działalności gospodarczej oraz posiadaną własność rozpatrywaną w kontekście wyważania wpływu specyfiki rodziny i biznesu na przedsiębiorstwo (Distelberg i Sorenson, 2009, s. 65–81; Jorissen, Laveren, Martens i Reheul, 2005, s. 229–246). Poziom szczegółowości prowadzonych analiz empirycznych także może mieć w tym przypadku duże znaczenie: na przykład niektóre badania mogą przynieść rezultaty opierające się na porównaniu różnic w sposobie funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych przez pryzmat działania w poszczególnych krajach, inne natomiast mogą koncentrować się na analizie wartości reprezentowanych przez poszczególne rodziny prowadzące przedsiębiorstwa rodzinne niezależnie od kraju ich funkcjonowania.

Dotychczasowe rozważania stanowią najistotniejsze zagadnienie również ze względu na to, że problematyka związana z wyznawanymi wartościami jest elementem oddziałującym na formowanie się dwóch niezależnych podsystemów:

rodziny i firmy, które odzwierciedlają specyfikę przedsiębiorstw rodzinnych, stanowiąc zarazem jedną z ich fundamentalnych cech pozwalających na wyodrębnienie firm rodzinnych spośród innych podmiotów gospodarczych (Jeżak, 2014, s. 17–19). Już na wstępie należy zaznaczyć, że charakter podsystemów tworzących istotę przedsiębiorstwa rodzinnego u swych podstaw ma odmienny zbiór celów, historię oraz kontekst społeczny (Safin, 2007, s. 17–20). Wskazane różnice ukazują ponadto, jak wielowymiarową charakterystyką odznaczają się analizowane podmioty gospodarcze.

W świetle literatury przedmiotu jedne z pierwszych teoretycznych rozważań zmierzających do poznania, a zarazem zrozumienia przedsiębiorstw rodzinnych zakładały istnienie równowagi pomiędzy dwoma oddzielnymi, a jednak nakładającymi się na siebie systemami: rodziny oraz firmy (Ward, 1987, s. 20–53). Koncepcja ta wpłynęła na znaczny wzrost liczby prowadzonych badań dotyczących zarówno czynników kształtujących wskazaną relację, jak i tych zmiennych, które mogą wpływać na utrzymanie wspomnianej równowagi (Dyer i Sanchez, 1998, s. 287–295; Sharma, Chrisman i Chua, 1997, s. 1–35). W wyniku prowadzonych analiz ukazało się też wiele publikacji przedstawiających między innymi strategie maksymalizujące efektywność funkcjonowania systemów rodziny i firmy (*family business system* – FBS), listę celów niezbędnych do osiągnięcia sukcesu przez przedsiębiorstwa rodzinne oraz wykaz zadań służących ich rozwojowi (Sharma, Chrisman i Chua, 1997, s. 1–35). Jednakże taki zakres studiów spowodował pojawienie się nowego problemu badawczego związanego z ograniczeniem pomiarów służących do określenia sukcesu osiąganego przez firmy rodzinne. W konsekwencji prowadzone w następstwie badania empiryczne wskazały, że wspomniane pomiary nie odzwierciedlały sukcesu wszystkich podmiotów rodzinnych (Sharma, 2004, s. 1–36; Dean, 1992, s. 373–395). Perspektywa ta skłoniła grupę naukowców do zwrócenia szczególnej uwagi na model funkcjonowania poszczególnych systemów rozdzielnie oraz na wspomnianą równowagę relacji między systemem rodziny i firmy jako fundamentalnych czynników decydujących o osiągnięciu potencjalnego sukcesu przez przedsiębiorstwa rodzinne (Astrachan, 2003, s. 567–572; Habbershon, Williams i MacMillan, 2003, s. 451–465; Fleming, 2000, s. 7–46).

Pierwsza podjęta próba opisania przedsiębiorstwa rodzinnego za pomocą teorii systemów pojawiła się za sprawą modelu (*The Three-Circle Model*) zaprezentowanego w 1982 roku przez R. Tagiuriego i J. Davisa (1992, s. 43–62; 1996, s. 190–208), w którym postrzegano przedsiębiorstwo rodzinne przez pryzmat trzech nakładających się na siebie systemów: rodziny, przedsiębiorstwa oraz własności. Po dziś dzień model ten cieszy się szerokim zastosowaniem i pozostaje aktualny, co potwierdzają liczne publikacje naukowe, w których badacze opierają swoje rozważania właśnie na nim (Sharma i Nordqvist, 2008, s. 71–101). Warto również zwrócić uwagę, że wskazana powyżej zależność występująca w przedsiębiorstwach rodzinnych podkreśla unikatowy charakter tej grupy podmiotów gospodarczych (Olson i in., 2003, s. 639–666). Prowadzone w tym zakresie analizy udowodniły konieczność zrozumienia funkcjonowania poszczególnych

systemów oraz relacji między nimi w celu poznania modelu funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych. Dlatego też autorka w dalszej części pracy podjęła próbę ich scharakteryzowania.

System rodziny (*family system*) obrazuje poszczególnych członków rodziny wraz z interakcjami zachodzącymi między nimi w ich naturalnym środowisku, tj. rodzinie (Bubolz i Sontag, 1993, s. 419–448). Postawy członków rodziny oraz ich przekonania będą mieć zasadniczy wpływ na wartości i cele, które będą chcieli realizować jako rodzina. Jednakże ze względu na ścisły związek pomiędzy wspomnianymi trzema systemami ich wzajemne oddziaływanie będzie odzwierciedlone w sposobie funkcjonowania przedsiębiorstwa. Rozważając uwypuklony rdzeń tworzący system rodziny, warto także zwrócić szczególną uwagę na przedsiębiorstwa wielopokoleniowe. W takim przypadku system rodziny będzie tworzony nie tylko na podstawie zachowań i kodu moralno-etycznego poszczególnych członków rodziny, mających odmienne doświadczenia życiowe oraz zawodowe, ale również będzie sumą wartości wyniesionych z różnych rodzin. Wspólnie podjęte zobowiązania, wspomniane już podzielane wartości i cele stanowią jednak wyjątkowe spoiwo pomiędzy członkami rodziny, które towarzyszy im przez całe życie, budując w ten sposób poczucie coraz większej wspólnoty w rodzinach wielopokoleniowych. Natomiast próba identyfikacji granicy systemu rodziny dla przedsiębiorstw rodzinnych stanowi dla badaczy niezwykle trudne zadanie. Mimo wielu prób jej określenia silne oddziaływanie rodziny na przedsiębiorstwo i współzależność systemów powodują do dzisiaj niemoc w jej ustaleniu (Astrachan, Klein i Smyrnios, 2002, s. 45–58). Jak wskazują J.J. Chrisman, J.H. Chua i P. Sharma (2003, s. 1–63), obecnie wielu przedstawicieli świata nauki przychyla się do stwierdzenia, że to system rodziny stanowi główną zmienną decydującą o funkcjonowaniu zarówno pozostałych systemów, jak i całego przedsiębiorstwa rodzinnego, co również potwierdza istnienie dylematu w określeniu granicy opisywanego systemu.

Kolejny system reprezentuje perspektywa przedsiębiorstwa (*the business*), którą tworzą osoby zatrudnione w danym przedsiębiorstwie, podzielające wspólne cele, wizję oraz wartości kreowane przez środowisko biznesowe. Na tym etapie można dostrzec pierwsze rozbieżności pomiędzy intencjami i potrzebami, a także motywami działania rodziny oraz przedsiębiorstwa. Normy rodziny skupiają się wokół (Safin, 2007, s. 20; Siefer, 1996, s. 63):

- zapewniania bezpieczeństwa członkom rodziny,
- organizacji życia rodzinnego,
- prokreacji oraz stwarzania szans rozwoju zarówno równych dla rodzeństwa, jak i dostosowanych do indywidualnych potrzeb jednostki.

Normy przedsiębiorstwa koncentrują się natomiast na:

- osiąganiu celów ekonomicznych,
- rozwoju poprzez zatrudnianie osób z odpowiednimi kwalifikacjami,
- podejściu do pracownika przez pryzmat grupy oraz
- stwarzaniu możliwości dalszej nauki dostosowanych do potrzeb organizacji.

Zestawienie to ukazuje kolejną cechę charakterystyczną przedsiębiorstw rodzinnych, w których tworzone priorytety będą obejmować zarówno potrzeby rodziny – cele pozaekonomiczne, jak i cele biznesowe – *stricte* ekonomiczne.

W świetle literatury przedmiotu do efektywnego funkcjonowania podmiotu gospodarczego, jaki stanowi przedsiębiorstwo rodzinne, niezbędne zdaje się równoważenie wpływów systemu rodziny i systemu przedsiębiorstwa. Funkcję tę pełni system posiadanej własności (Sharma i Nordqvist, 2008, s. 71–101; Olson i in., 2003, s. 639–666). Utrzymanie wskazanej równowagi przez ten ostatni system jest możliwe poprzez klarowne określenie zarówno celów oraz potrzeb członków rodziny podczas organizowanych dla nich spotkań, jak i celów ekonomicznych formułowanych w trakcie posiedzeń zarządu czy dyskusji nad wynikami osiąganymi przez przedsiębiorstwo (Tower, Gudmundson, Schierstedt i Hartman, 2007, s. 85–94; Habbershon i Astrachan, 1997, s. 37–52).

Tak definiowana istota przedsiębiorstwa rodzinnego daje szansę na zrozumienie wielu kombinacji przynależności jednostki do poszczególnych systemów, a także wpływa na możliwość obserwacji i opisu zmian zachodzących w przedsiębiorstwie rodzinnym ze względu na przekształcenia poszczególnych konfiguracji. Należy zaznaczyć, że systemy tworzące przedsiębiorstwo rodzinne nie są statyczne, posiadają cykle rozwoju zarówno w rozumieniu całości, jak i poszczególnych budujących je systemów. Co więcej, każda z konfiguracji może mieć odmienny proces rozwoju, rozpoczynający się i kończący w innym czasie. Optyka ta ukazuje również charakterystykę omawianej grupy podmiotów oraz po raz kolejny podkreśla jej niejednorodność w porównaniu z przedsiębiorstwami nierodzinnymi.

Heterogeniczny charakter przedsiębiorstw rodzinnych uwypukla też podejście do omawianych uprzednio wyznawanych wartości i stawianych celów. Zgodnie z wynikami przeprowadzonych badań zdecydowana większość przedsiębiorstw rodzinnych w swoim sposobie działania nadaje priorytet potrzebom wynikającym albo z systemu rodziny, albo z systemu przedsiębiorstwa (Haynes, Onochie i Muske, 2007, s. 395–410; Gómez-Mejia, Núñez-Nickel i Gutierrez, 2002, s. 81–95; Schulze, Lubatkin, Dino i Buchholtz, 2001, s. 99–116). Co więcej, jak zauważyli naukowcy, nawet w przedsiębiorstwach, w których istnieje taka sama orientacja co do wyboru kluczowego systemu decydującego o sposobie działania przedsiębiorstwa rodzinnego, realizowane cele mogą być odmienne (Castillo i Wakefield, 2007, s. 37–51). Obserwacja ta ponownie potwierdza złożoność aspektów tworzących specyfikę przedsiębiorstw rodzinnych oraz objawia się w jednej z trudności, jaką stanowi próba stworzenia definicji dla tej grupy podmiotów gospodarczych.

Warto ponadto zwrócić uwagę, że ze względu na przenikanie się wymienionych systemów tworzących przedsiębiorstwa rodzinne są one w posiadaniu wielu rodzajów zasobów, takich jak zasoby ludzkie, rozumiane także w kontekście wiedzy, doświadczenia, umiejętności i innowacyjnego podejścia (Litz i Kleysen, 2001, s. 335–351), zasoby interpersonalne, w tym przywiązanie, poczucie więzi, wzajemne zaufanie i uczciwość, podzielana pasja oraz przywiązanie do biznesu (Popczyk, 2012, s. 157–173; Andersson, Carlsen i Getz, 2002, s. 89–106; Sharma i Rao, 2000,

s. 313–330), zasoby związane ze środowiskiem prowadzenia działalności, między innymi wsparcie społeczności lokalnej, dostęp do sieci kontaktów (Hoffman, Hoelscher i Sorenson, 2006, s. 137–146) czy wiedza ukryta (*tacit knowledge*) (Cabrera-Suárez, Saá-Pérez i Garcia-Almeida, 2001, s. 37–46). Posiadanie wspomnianych zasobów również, jak się wydaje, umacnia twierdzenie o konieczności rozróżniania przedsiębiorstw rodzinnych od ich nierodzinnych odpowiedników.

Warto nadmienić, że postrzeganie znaczenia określonych zasobów będzie odmienne dla poszczególnych przedsiębiorstw rodzinnych oraz zależne od wyboru priorytetu, tzn. systemu rodziny bądź systemu przedsiębiorstwa. Niezależnie jednak od nadania priorytetu danemu systemowi, transfer niezbędnych zasobów będzie i tak szybszy aniżeli w przedsiębiorstwach nierodzinnych, przede wszystkim ze względu na występujące silne więzy i bliskie relacje rodzinne odzwierciedlone w omówionych wcześniej konfiguracjach trzech podsystemów (Pearson, Carr i Shaw, 2008, s. 949–969). Analizy zgłębiające tematykę alokacji zasobów w przedsiębiorstwach rodzinnych potwierdzają, że wyłącznie w tej grupie podmiotów w okresach trudnych pod względem ekonomicznym wszelkie zasoby, którymi dysponuje zarówno rodzina, jak i lokalne środowisko, są przekierowywane na rzecz przedsiębiorstwa (Olson i in., 2003, s. 639–666; Stafford, Duncan, Danes i Winter, 1999, s. 197–208), natomiast w sytuacjach sprzyjającej koniunktury zasoby są dzielone pomiędzy system rodziny i system przedsiębiorstwa (Haynes, Onochie i Muske, 2007, s. 395–410).

Autorka pracy pragnie ponadto zaznaczyć, że współistnienie oraz wzajemne oddziaływanie omówionych systemów w jednym podmiocie – przedsiębiorstwie rodzinnym – wraz z jego wartościami, celami i zasobami powoduje, że przedsiębiorstwa tego typu zarówno dysponują określonymi naturalnymi, unikatowymi zaletami, jak i mogą odznaczać się pewnymi negatywnymi cechami (Winnicka-Popczyk i Popczyk, 2004b, s. 25–27). Zbiór wskazanych atrybutów stanowiących przedsiębiorstw rodzinnych zostanie dogłębnie scharakteryzowany w podrozdziale omawiającym wpływ rodziny na firmę.

Podsumowując dotychczasowe rozważania, należy stwierdzić, że istota przedsiębiorstw rodzinnych wynika z funkcjonowania trzech odrębnych, ale jednocześnie przenikających się podsystemów: rodziny, firmy oraz własności. Każdy z nich u swych podstaw ma odrębne postulaty oraz cechy charakterystyczne, co z jednej strony uwypukla unikatowy charakter omawianej grupy podmiotów gospodarczych, a z drugiej – ukazuje ich wielowymiarowy charakter. Konfiguracja poszczególnych podsystemów oraz nadanie priorytetu danemu systemowi wynikają z indywidualnych decyzji poszczególnych przedsiębiorstw rodzinnych, potwierdzając tym samym ich heterogeniczny charakter. Omówione współistnienie podsystemów zapewnia także przedsiębiorstwom rodzinnym dostęp do unikatowych zasobów oraz swobodny ich transfer w zależności od okoliczności wynikających z otoczenia bądź sytuacji wewnętrznej. Cecha ta podkreśla też odrębność tej grupy firm od przedsiębiorstw nierodzinnych. Warto ponadto zwrócić uwagę, że ze względu na nakładanie się funkcji rodziny na kształtowanie obrazu przedsiębiorstwa

rodzinnego jawi się ono nie tylko jako element budujący otoczenie ekonomiczne, ale też jako jednostka życia społecznego. Aby móc zaprezentować znaczenie gospodarczo-społeczne przedsiębiorstw rodzinnych, w pierwszej kolejności autorka pragnie przedstawić funkcjonujące podejścia do definiowania firmy rodzinnej, o czym będzie mowa w następnym podrozdziale.

1.3. Definicja przedsiębiorstw rodzinnych

W świetle literatury przedmiotu podstawową zasadę towarzyszącą naukowcom zajmującym się prowadzeniem badań w zakresie nauk społecznych stanowi wyjaśnienie ich toku rozumowania dotyczącego analizowanej dziedziny naukowej (Lindblom i Cohen, 1979, s. 115–136). Zarówno przedstawiciele świata nauki, jak i praktycy zainteresowani tematyką przedsiębiorczości rodzinnej starają się czynić nowe spostrzeżenia odnośnie do procesów towarzyszących tej wyróżniającej się spośród innych grupie przedsiębiorstw. Jednakże aby tworzona nowa wiedza mogła zostać wyjaśniona szerszemu gremium, niezbędna jest teoria, która stanowi skuteczne narzędzie służące rozwojowi i szerzeniu pozyskanej wiedzy poprzez nadawanie ram konceptualnych obserwowanym zjawiskom (Sutton i Staw, 1995, s. 371–384). Poprzez odwołanie do stworzonych już koncepcji i struktur pojęciowych możliwe jest także porównanie otrzymanych wyników z wcześniej przeprowadzonymi badaniami, co tworzy podstawy dla kumulowania wiedzy (*cumulative knowledge*), a w konsekwencji może ujawniać alternatywne sposoby podejścia do stawianych problemów, zwiększające efektywność prowadzonych działań naukowych (Lindblom i Cohen, 1979, s. 115–136; Moore, 1962, s. 43–67). Jak stwierdził K. Lewin (1945, s. 126–135), „nie ma nic tak praktycznego jak teoria". Dlatego też ustalenie jasnych kryteriów służących do definiowania przedsiębiorstw rodzinnych stanowi fundamentalny element budujący bazę wiedzy dla wskazanej dziedziny oraz szansę na jej rozwój. Aby móc wyjaśnić badane zjawisko, autorka pragnie poświęcić ten podrozdział omówieniu aspektów związanych z problematyką definiowania przedsiębiorstw rodzinnych.

Dotychczas były podejmowane liczne próby służące koncepcyjnemu opracowaniu definicji przedsiębiorstw rodzinnych, a dyskusja wokół wskazanej tematyki trwa od momentu uznania przedsiębiorczości rodzinnej za zagadnienie badawcze aż do dziś. Już w pierwszym numerze „Family Business Review" (1988) zachęcano uczonych do podjęcia próby zdefiniowania przedsiębiorstw rodzinnych. Naukowcy starali się budować ogólnie przyjętą definicję przedsiębiorstw rodzinnych, dokonując zarówno przeglądów już istniejących kryteriów, jak i konsolidując stworzone wcześniej wytyczne (m.in. Chrisman, Chua i Sharma, 2003, s. 1–36; Chua, Chrisman i Sharma, 1999, s. 19–39; Litz, 1995, s. 100–104; Handler, 1989,

s. 257–276). Zasadniczy cel większości spośród tych wysiłków badawczych stanowiło określenie przedsiębiorstwa rodzinnego, tak aby można je było odróżnić od przedsiębiorstw nierodzinnych (Chrisman, Chua i Sharma, 2005, s. 555–575; Sharma, 2004, s. 1–36). Mimo że żadna ze stworzonych koncepcji opisujących tę grupę przedsiębiorstw nie zyskała powszechnej akceptacji, to można jednak zauważyć, że w większości powstałych prac akcentuje się fundamentalne znaczenie rodziny przy formułowaniu wizji, tworzeniu mechanizmów kontroli bądź dysponowaniu specyficznymi zasobami oraz unikatowymi możliwościami (Chrisman, Chua i Litz, 2003, s. 467–472; Habbershon, Williams i MacMillan, 2003, s. 451–465; Klein, 2000b, s. 157–181). Na tej podstawie uczeni zauważyli, że przedsiębiorstwa te mogą różnić się między sobą stopniem zaangażowania rodziny, co według niektórych autorów stanowi podstawę do kwestionowania ich jednorodności (Sharma, 2004, s. 1–36). Aby móc uchwycić zmieniający się zakres oraz tryb zaangażowania rodziny w przedsiębiorstwach, badania naukowe zostały podzielone na trzy główne kierunki:

1) artykulacji wielu kategorii definicji (Astrachan i Shanker, 2003, s. 211–219; Heck i Stafford, 2001, s. 9–17; Shanker i Astrachan, 1996, s. 107–123),
2) analizy skali wpływu rodziny na przedsiębiorstwo (*the F-PEC scale of family influence*) (Astrachan, Klein i Smyrnios, 2002, s. 45–58) oraz
3) tworzenia typologii przedsiębiorstw rodzinnych (Sharma, 2004, s. 1–36).

W pierwszej kolejności warto odnieść się do definicji zaprezentowanej w artykule autorstwa J.H. Astrachana oraz M.C. Shanker (2003, s. 211–219). Wspomniani badacze akcentują kwestie definiowania przedsiębiorstw rodzinnych w szybko rosnącej liczbie pojawiających się opracowań naukowych oraz pracach badawczych. Ukazują oni, że wciąż w wielu projektach badawczych definicje służące do zakwalifikowania działalności gospodarczej jako „przedsiębiorstwa rodzinne" były niejednoznaczne lub całkowicie je pomijano przy konstruowaniu założeń badania, bądź też brakowało im formy potwierdzającej przynależność do opracowań ujmowanych w kategorii badań naukowych (Astrachan i Shanker, 2003, s. 211–219; Shanker i Astrachan, 1996, s. 107–123). Z tych powodów autorzy przywołanych artykułów na potrzeby badań zdecydowali się stworzyć trzy kategorie definicji przedsiębiorstw rodzinnych: szeroką, pośrednią oraz wąską.

Kategoria szeroka charakteryzuje przedsiębiorstwa, w których rodzina ma określony, znaczący stopień kontroli nad decyzjami o zasięgu strategicznym, z założenia podmiot gospodarczy ma pozostać w rękach rodziny, członkowie rodziny nie zajmują się jednak na co dzień jej zarządzaniem – występuje niewielkie bezpośrednie zaangażowanie rodziny (*little direct family involvement*). Kategoria pośrednia charakteryzuje firmy, w których także rodzina jest w posiadaniu znaczącego stopnia kontroli o zasięgu strategicznym oraz z założenia ma pozostać w rodzinie, podobnie jak w przypadku szerokiej kategorii definicji. Zostało jednak ponadto dodane kryterium bezpośredniego zaangażowania rodziny w prowadzenie przedsiębiorstwa przez założyciela bądź jego/jej potomków (*some family involvement*). Najwęższa kategoria definicji wskazuje bezpośrednie zaangażowanie

wielu pokoleń w prowadzenie przedsiębiorstwa (*a lot of family involvement day to day operations*), sprawowanie funkcji zarządczych przez więcej niż jednego członka rodziny oraz posiadanie przez rodzinę własności. Na podstawie zaprezentowanego podejścia do kwestii definicji badacze stworzyli model (*The Family Universe Bull's Eye*) ukazujący, jak poszczególne definicje mogą wpłynąć na liczbę przedsiębiorstw należących do danej kategorii.

Następny kierunek badań bazujący na wnioskach stworzonych przez J.H. Astrachana, S.B. Klein i K.X. Smyrniosa (2002, s. 45–58) zakładał użycie skali służącej ocenie stopnia wpływu zaangażowania rodziny w prowadzenie działalności gospodarczej. Skala ta pozwala na zbadanie wpływu zaangażowania rodziny w trzy wymiary funkcjonowania przedsiębiorstwa:

1) władzę (*power*),
2) doświadczenie (*experience*),
3) kulturę (*culture*).

Zgodnie ze stanowiskiem badaczy członkowie rodziny mogą oddziaływać na przedsiębiorstwo poprzez posiadaną własność (*ownership*), sprawowanie kontroli (*governance*) oraz angażowanie się w zarządzanie (*management*) podmiotem gospodarczym. Jak jednak podkreślają uczeni, wspomniane czynniki powinny być również analizowane z uwzględnieniem aspektów politycznych, ekonomicznych oraz prawnych wynikających z różnic pomiędzy poszczególnymi państwami.

Subskala władzy szacuje ogólny poziom wpływu władzy znajdującej się w rękach rodziny lub nadanej przez członków rodziny osobom trzecim, spoza rodziny. Uwypuklony poziom wpływu poprzez własność, sprawowanie kontroli i zarządzanie jest postrzegany jako zmienna łącząca oraz dodatkowa w systemie. Subskala doświadczenia jest połączona z przeprowadzeniem międzygeneracyjnego transferu władzy i własności oraz z liczbą członków rodziny zaangażowanych w prowadzenie przedsiębiorstwa. Uzyskany przez firmę wynik wskazuje stopień doświadczenia płynącego z rodziny do firmy. Dlatego też część poświęcona doświadczeniu składa się z następujących zmiennych: liczba kolejnych pokoleń utrzymujących własność, liczba pokoleń zaangażowanych czynnie w zarządzanie, liczba pokoleń w organach zarządczych oraz liczba zaangażowanych członków rodziny. W przypadku zmiennych konstytuujących ostatni wymiar, skupiający się na kulturze, autorzy artykułu powołują się na M.A. Galla, który twierdzi, że przedsiębiorstwo może zostać uznane za rodzinne, jeśli rodzina oraz przedsiębiorstwo będą podzielać te same wartości i założenia, dlatego też wymiar ten tworzą takie czynniki, jak zaangażowanie rodziny w prowadzenie przedsiębiorstwa oraz współistnienie i wzajemne oddziaływanie wartości rodziny oraz biznesu. Należy zaznaczyć, że użycie *the F-PEC scale* nie służy do uzyskania odpowiedzi na pytanie o podział przedsiębiorstw na rodzinne i nierodzinne, ale jedynie do ukazania siły oddziaływania oraz skali wpływu rodziny na przedsiębiorstwo (Astrachan, Klein i Smyrnios, 2002, s. 45–58).

P. Sharma, bazując na *The Three-Circle Model*, tj. modelu przedstawiającym trzy nakładające się kręgi, z których każdy ukazuje przynależność jednostki do

podsystemów rodziny, własności lub przedsiębiorstwa, stworzyła typologię identyfikującą 72 różne i niepokrywające się kategorie przedsiębiorstw rodzinnych. Klasyfikacja ta powstała na podstawie stopnia zaangażowania rodziny we własność i zarządzanie podmiotem gospodarczym (Sharma, 2004, s. 1–36).

Mimo że wskazane kierunki prowadzenia dalszych badań nad przedsiębiorstwami rodzinnymi są zgodne w zakresie kluczowej roli odgrywanej przez rodzinę, to jednak nie ma pełnego porozumienia co do kryteriów, które powinny funkcjonować na potrzeby określenia przedsiębiorstwa rodzinnego (Sułkowski, 2004, s. 99–114). Co więcej, część badaczy jest zdania, że to przepisy podatkowe obowiązujące w danym kraju wpływają na realną kategoryzację przedsiębiorstw rodzinnych w celu minimalizowania obciążeń podatkowych i szansy na zachowanie większej części wypracowanych zysków przez rodzinę oraz na rozwój przedsiębiorstwa (Burkart, Panunzi i Shleifer, 2003, s. 2167–2201; Foster i Fleenor, 1996, s. 233–252). W literaturze przedmiotu można ponadto znaleźć definicję, zgodnie z którą podmioty gospodarcze mogą być utożsamiane z przedsięwzięciem rodzinnym, jeśli rodzina prowadząca dane przedsiębiorstwo tak uważa. Badacze, którzy popierają ten punkt widzenia, wskazują na siłę psychologicznego utożsamiania rodziny z firmą, która to wpływa na pozycjonowanie takiej firmy najbliżej biznesu rodzinnego (Winnicka-Popczyk i Popczyk, 2004b, s. 18–35). Przykład programu badawczego, w którym wykorzystano między innymi zaprezentowaną powyżej definicję, stanowi projekt badawczy PARP *Panel Polskich Przedsiębiorców. Firmy rodzinne w Polsce 2014*, w którym aż 42% respondentów wybrało definicję subiektywną, na podstawie której sami uznali swój podmiot gospodarczy za przedsiębiorstwo rodzinne (PARP, 2015, s. 1–13). Wyniki wskazanego badania zostaną szerzej opisane w podrozdziale traktującym o znaczeniu gospodarczo-społecznym przedsiębiorstw rodzinnych.

Po dwudziestu latach badań nad przedsiębiorczością rodzinną R.A. Litz (2008, s. 217–236) na łamach czasopisma „Family Business Review" dokonał syntetycznej analizy funkcjonujących w świecie nauki definicji przedsiębiorstw rodzinnych. Przedstawione zostały wówczas rozważania ponad trzydziestu uczonych zajmujących się problematyką funkcjonowania firm rodzinnych na świecie. W opracowaniu przywołanego autora zaprezentowano definicje usystematyzowane na podstawie dwóch głównych zmiennych: zbioru cech tożsamych z przedsiębiorstwem rodzinnym oraz skali szczegółowości wskaźników struktury przedsiębiorstwa rodzinnego. Przedstawione przez badacza definicje, występujące również w terminologii badań nad przedsiębiorczością rodzinną, mogą opierać się na jednym z kryteriów, do których należą: własność (m.in. Littunen i Hyrsky, 2000, s. 41–54), zarządzanie (m.in. Chrisman, Chua i Zahra, 2003, s. 359–365) lub przekazanie przedsiębiorstwa następnemu pokoleniu (m.in. Sharma, Chrisman i Chua, 1997, s. 1–35), mogą korzystać też z dwóch wymiarów: własności i zarządzania (m.in. Lansberg i Astrachan, 1994, s. 39–59); funkcjonują również definicje, które zawierają minimum trzy kryteria: własność, zarządzanie oraz trzeci wymiar najczęściej odzwierciedlany przez strategię sukcesji (m.in. Cadieux,

Lorrain i Hugron, 2002, s. 17–30). Wybór definicji mającej na celu scharakteryzowanie badanej grupy podmiotów rodzinnych w znacznej mierze zależy od doboru kryteriów. Na tej podstawie mogą mieć one charakter ogólny, służący do opisu kompleksowego, lub szczegółowy, mający na celu wnikliwy opis badanych zjawisk. Zaprezentowane wyniki przeprowadzonej dogłębnej analizy także dowiodły braku jedności i przejrzystości w obecnie funkcjonujących definicjach przedsiębiorstwa rodzinnego (Majda, 2013, s. 36–60; Surdej i Wach, 2010, s. 11–17). Można jednak dostrzec, że w większości prowadzonych prac badawczych przy formułowaniu definicji akcentuje się posiadanie własności oraz sprawowanie funkcji zarządczych przez członków rodziny (Anderson i Reeb, 2003, s. 1301–1328).

Trudność przy jednolitym formułowaniu definicji przedsiębiorstwa rodzinnego może wynikać zarówno z mnogości kierunków naukowych, które towarzyszą zagadnieniom związanym z tym specyficznym typem prowadzenia działalności gospodarczej, o których autorka wspomniała już w podrozdziale pierwszym niniejszej pracy, jak i z występowania kryteriów subiektywnych, których włączenie do tworzenia koncepcji podmiotu rodzinnego wydaje się niezbędne. Do zbioru wspomnianych fundamentalnych kryteriów subiektywnych należą (Marjański, 2012a, s. 30–38; 2012b, s. 9–25):

- system wartości,
- postawy i normy reprezentowane przez daną rodzinę,
- poczucie wzajemnej przynależności rodziny i firmy,
- kultura organizacyjna danej firmy rodzinnej,
- doświadczenie poszczególnych członków rodziny w prowadzeniu przedsiębiorstwa,
- troska o zaplanowanie sukcesji,
- strategiczna orientacja firmy skoncentrowana na kontynuacji działalności przez kolejne pokolenia oraz
- wspomniane już zaangażowanie rodziny w prowadzenie przedsiębiorstwa.

Kolejna bariera uwypuklająca się w procesie formułowania jednorodnego ujęcia przedsiębiorstw rodzinnych może przejawiać się w odmiennych rodowodach dwóch ich podstawowych filarów, czyli rodziny i biznesu, które, jak już zostało wspomniane, charakteryzują się różnorodnymi celami, zadaniami oraz normami (Safin, 2007, s. 17–45).

Brak jednomyślności w kwestii posługiwania się przez badaczy zajmujących się problematyką przedsiębiorczości rodzinnej jednoznaczną definicją wywołuje chaos poznawczy oraz dylematy, szczególnie w kontekście porównywania wyników prowadzonych badań, przede wszystkim o zasięgu międzynarodowym, oraz podejmowania prób scalenia teorii. Zgodnie z literaturą przedmiotu sytuacja ta może również powodować stosowanie w prowadzonych analizach empirycznych mało precyzyjnych wskaźników oraz kryteriów służących do definiowania przedsiębiorstw rodzinnych, co w konsekwencji może wpływać na identyfikowanie zjawisk z pominięciem przyczyn ich występowania (Safin i Hülsbeck, 2016, s. 11–25). Z kolei K. Safin i J. Pluta (2013, s. 11–36) upatrują w nakreślonych

problemach metodologicznych powodu, dla którego uczeni mają wciąż zachowawczy stosunek do podejmowania dalszych pogłębionych badań nad kwestiami związanymi ze sposobem funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych. Przywołani badacze podkreślają także brak szansy na ewaluację skali przedsiębiorstw rodzinnych oraz na uznanie przez środowisko naukowe firm rodzinnych za jednorodną kategorię przedsiębiorstw ze względu na wielokrotnie akcentowane różnorodność i nieprecyzyjność w ich definiowaniu. Rozważając uwypuklone trudności związane z definiowaniem przedsiębiorstw rodzinnych, warto zwrócić uwagę na podejście reprezentowane przez A. Winnicką-Popczyk i W. Popczyka (2004b, s. 18–35), którzy upatrują sedna przekształceń definicji przedsiębiorstwa rodzinnego w postępujących procesach przemian społeczno-gospodarczych w poszczególnych krajach.

Ze względu na to, że autorka niniejszej pracy przeprowadziła badania empiryczne mieszczące się w nurcie nauk społecznych, jej obowiązkiem jest wyjaśnienie analizowanych zjawisk, a pierwszym krokiem na tej drodze, zgodnie z przeprowadzonymi w tym podrozdziale rozważaniami, jest zaprezentowanie teorii stanowiącej fundament danego projektu badawczego. Dlatego też autorka pragnie powołać się na definicję przedsiębiorstwa rodzinnego, która została stworzona przez W. Popczyka i która stanowiła podstawę do stworzenia własnej definicji. Definicja ta głosi, że firma rodzinna to przedsiębiorstwo o dowolnej formie prawnej, którego kapitał w całości lub w decydującej części znajduje się w posiadaniu rodziny, przynajmniej jeden jej członek wywiera decydujący wpływ na kierownictwo lub sam sprawuje funkcję kierowniczą z zamiarem trwałego utrzymania przedsięwzięcia w rękach rodziny. Definicja ta stanowiła podstawę do wyodrębnienia trzech głównych typów przedsiębiorstw rodzinnych (Popczyk, 2013, s. 117–211):

- Typ A, w którym rodzina dominuje zarówno w strukturze własności, jak i w zarządzaniu biznesem, duży stopień koncentracji własności;
- Typ B, w którym rola rodziny sprowadza się do nadzoru zarządu dzięki dominacji w strukturze własności. Założyciele rodzinni wycofali się z aktywnego zarządzania z uwagi na barierę kompetencji w zarządzaniu wzrostem przedsiębiorstwa publicznego, wiek czy przyczyny losowe i brak sukcesora rodzinnego;
- Typ C, w którym założyciele/przedsiębiorcy rodzinni dominują w zarządzaniu, a nie mają przewagi bezwzględnej we własności, charakteryzuje się rozproszoną strukturą własności lub obecnością w niej inwestora znaczącego.

Wybierając przytoczoną koncepcję opisującą przedsiębiorstwa rodzinne, autorka pracy ma pełną świadomość, że w świecie nauki funkcjonują także odmienne sposoby podejścia do ich definiowania. Wspomniani już K. Safin i J. Pluta (2013, s. 11–36) poddają pod rozwagę możliwość nazywania przedsiębiorstwa rodzinnym, jeżeli w rękach rodziny pozostaje jedynie własność (bez innych atrybutów), powołując się w swej pracy na innych naukowców, którzy postrzegają takie podmioty gospodarcze jako nierodzinne, ale we władaniu rodziny, czyli jako

przedsiębiorstwo nierodzinne o pewnej charakterystycznej strukturze własności. W dalszej części prowadzonej dyskusji przywołani autorzy z jeszcze większą dozą wątpliwości podchodzą do przedsiębiorstw nazywanych rodzinnymi, w przypadku gdy rodzina nie posiada kapitału, ale pełni jedynie funkcje zarządcze.

Autorka niniejszej pracy, wybierając definicję przedsiębiorstw rodzinnych, nie kierowała się wyłącznie zbieżnością charakteryzującą analizowane obiekty badawcze, lecz także kluczowym wyzwaniem stojącym przed przedsiębiorstwami rodzinnymi nie tylko w Polsce, ale i na całym świecie, jakie odzwierciedla profesjonalizacja biznesu. Zgodnie z literaturą przedmiotu może ona dotyczyć zatrudnienia menedżera spoza rodziny bądź profesjonalizacji członków rodziny. Na dzień dzisiejszy wprowadzenie wskazanych kierunków zmian, niezbędnych w procesie dalszej profesjonalizacji ze względu zarówno na skalę, jak i konieczność zaakceptowania utraty części kontroli nad podmiotem gospodarczym, częściej deklarują potencjalni sukcesorzy, którzy są bardziej otwarci na nowe możliwości rozwoju firmy, na przykład poprzez współpracę z inwestorem *private equity* (PARP, 2015, s. 12–20). Wydaje się, że wspomniana powyżej typologia przedsiębiorstw rodzinnych odpowiada zmieniającym się trendom obrazującym rozwój tej grupy firm w Polsce i na świecie, prowadzone badania, a w konsekwencji ich rezultaty, będą zatem odzwierciedlać i opisywać faktyczny stan i kondycję analizowanych podmiotów gospodarczych.

Reasumując rozważania na temat definicji przedsiębiorstw rodzinnych, warto przytoczyć słowa W.C Handler (1989, s. 257–276), która uznała, że „zdefiniowanie przedsiębiorstwa rodzinnego stanowi pierwsze, a zarazem oczywiste wyzwanie dla grona uczonych zgłębiających wiedzę dotyczącą wskazanej grupy podmiotów gospodarczych" (tłumaczenie własne). Mimo upływu czasu można uznać, że zadanie to wciąż pozostało niezrealizowane, a stworzenie jednej i powszechnie akceptowanej definicji okazało się niemożliwe. Powodów obecnego stanu rzeczy można upatrywać w mnogości kierunków eksploracji naukowych, które są włączane do opisu zagadnień towarzyszących przedsiębiorstwom rodzinnym, oraz w istnieniu kryteriów subiektywnych opisujących ich funkcjonowanie, a także w odmienności rodowodów dwóch filarów przedsiębiorstw rodzinnych – rodziny oraz przedsiębiorstwa. Należy jednak zauważyć, że zgodnie z literaturą przedmiotu naukowiec jest zobowiązany przedstawić wybraną koncepcję teoretyczną przed rozpoczęciem prowadzenia prac badawczych. Autorka niniejszego tomu wybrała definicję, która wpisuje się w obecny zasadniczy nurt badawczy dotyczący profesjonalizacji. Pomimo funkcjonowania w świecie nauki mnogości podejść do definiowania przedsiębiorstw rodzinnych niezbędne zdaje się przeanalizowanie gospodarczo-społecznego wkładu tej heterogenicznej grupy podmiotów gospodarczych w poszczególnych krajach świata.

1.4. Znaczenie gospodarczo-społeczne przedsiębiorstw rodzinnych

Dotychczas autorka starała się wykazać, że na podstawie rezultatów przeprowadzonych badań zarówno w ujęciu międzynarodowym, jak i krajowym należy traktować przedsiębiorstwa rodzinne jako element składowy nauki o przedsiębiorczości, a ze względu na ich specyficzną budowę oraz cechy charakterystyczne powinny one funkcjonować jako odrębny temat badawczy w ramach głównego nurtu, wymagający nieustannej eksploracji. Konieczność prowadzenia dalszych badań we wskazanym zakresie potwierdza również rola przedsiębiorstw rodzinnych w kreowaniu środowiska społeczno-gospodarczego.

Należy zauważyć, że przedsiębiorstwa rodzinne stanowią istotne zagadnienie badawcze eksplorowane przez naukowców na całym świecie. Obecnie można dostrzec znaczny wzrost zainteresowania tą tematyką w kręgu rodzimych badaczy. Wskazany trend może być spowodowany osiągnięciami przedsiębiorstw rodzinnych na arenie międzynarodowej, a w konsekwencji chęcią poznania i zrozumienia ich specyfiki. Zagadnienia związane z funkcjonowaniem i rozwojem przedsiębiorczości rodzinnej stały się priorytetem w publicznych debatach oraz badaniach prowadzonych zarówno przez instytucje rządowe i uczelnie, jak i organizacje doradcze na całym świecie. Za przykład działań podejmowanych w celu poznania i wsparcia przedsiębiorstw rodzinnych na szczeblu europejskim może uznać „Small Business Act" ustanowiony w czerwcu 2008 roku.

Podejmowane próby uchwycenia skali działalności prowadzonej przez przedsiębiorstwa rodzinne ukazują ich wkład w funkcjonowanie i rozwój zarówno gospodarki poszczególnych krajów, jak i gospodarki światowej. Realizowane badania wskazują też na istotny udział tej grupy podmiotów gospodarczych w kształtowaniu społeczno-ekonomicznego środowiska. Waga wskazanych działań jest nieoceniona, ponieważ w wielu przypadkach przedsiębiorstwa rodzinne nie stanowią wyodrębnionej kategorii w raportach statystycznych (Zaniewska, 2012, s. 295–306; Astrachan i Shanker, 2003, s. 211–219; Shanker i Astrachan, 1996, s. 107–123). Mimo wzrostu zainteresowania omawianą problematyką w opinii naukowców wciąż zbyt mało jest prowadzonych badań ilościowych, które mogłyby przedstawić prawdziwy wkład przedsiębiorstw rodzinnych w rozwój gospodarczy. Być może powodu tego stanu rzeczy należy upatrywać w dość krótkim okresie, jaki minął od wyodrębnienia omawianego obszaru badawczego i rozpoczęcia eksploracji naukowych w tym zakresie (Lansberg, Perrow i Rogolsky, 1988, s. 1–8), a także w braku jednolitej oraz ogólnie przyjętej definicji przedsiębiorstw rodzinnych (Handler, 1989, s. 257–276). Mimo wskazanych trudności w niniejszej części pracy autorka zaprezentowała wyniki badań potwierdzające znaczenie i wpływ przedsiębiorstw rodzinnych na kształtowanie gospodarczo-społecznego środowiska w Stanach Zjednoczonych, Unii Europejskiej oraz w Polsce.

Przedstawione poniżej dane dotyczące zaangażowania firm rodzinnych w kształtowanie ekonomiczno-społecznego obrazu Stanów Zjednoczonych autorka pragnie oprzeć na badaniach prowadzonych przez J.H. Astrachana i M.C. Shanker, opublikowanych w 1996 oraz 2003 roku. Jak już zostało to zaakcentowane w niniejszym tomie, wskazani badacze w pierwszej kolejności wyodrębnili trzy kategorie definicji przedsiębiorstw rodzinnych: szeroką, pośrednią i wąską, które zostały scharakteryzowane w podrozdziale poświęconym funkcjonującym definicjom przedsiębiorstw rodzinnych. Zgodnie z otrzymanymi wynikami przeprowadzonego badania naukowcy zauważyli, że im szersza jest dana definicja, tym więcej przedsiębiorstw będzie spełniać jej wymogi. Jednocześnie podkreślili, że ich zadanie nie polegało na ocenie znaczenia przedsiębiorstw rodzinnych na podstawie przynależności do danej kategorii definicji. Naukowcy koncentrowali się na ukazaniu znaczenia i wpływu przedsiębiorstw rodzinnych na gospodarkę, a dokonany przez nich podział pozwolił na zaprezentowanie pełnego obrazu podmiotów rodzinnych, zgodnego ze stanem faktycznym. W projekcie badawczym były analizowane następujące zmienne:

- liczba przedsiębiorstw rodzinnych w ogóle funkcjonujących firm,
- wielkość zatrudnienia w przedsiębiorstwach rodzinnych oraz
- wpływ przedsiębiorstw rodzinnych na produkt krajowy brutto (PKB, ang. *Gross Domestic Product* – GDP).

Otrzymane dane zostały zaprezentowane w tabeli 1.

Tabela 1. Wyniki prac badawczych J.H. Astrachana i M.C. Shanker na temat zaangażowania przedsiębiorstw rodzinnych w gospodarkę Stanów Zjednoczonych

Wskaźniki (rok 2000)			
Poszczególne rodzaje definicji przedsiębiorstw rodzinnych	**Liczba przedsiębiorstw rodzinnych (w milionach)**	**Wielkość zatrudnienia (w procentach)**	**Wpływ na PKB (w procentach)**
Szeroka kategoria	24,2	62	64
Pośrednia kategoria	10,8	58	59
Wąska kategoria	3,0	27	29

Źródło: opracowanie własne na podstawie Astrachan i Shanker, 2003, s. 211–219.

Przyglądając się uzyskanym rezultatom badania, należy stwierdzić, że przedsiębiorstwa rodzinne, zwłaszcza ujęte zarówno w kategoriach szerokiej, jak i pośredniej definicji, znacząco kształtują gospodarkę Stanów Zjednoczonych oraz mogą wpływać na jej rozwój. Zaprezentowany wpływ tej grupy podmiotów gospodarczych skłania ponadto do akcentowania znaczenia przedsiębiorstw rodzinnych jako ważnego czynnika oddziałującego na tworzenie obrazu gospodarczo-społecznego poszczególnych krajów.

W dalszej kolejności autorka pragnie zaprezentować rezultaty analiz empirycznych ukazujących wielkość i znaczenie gospodarcze przedsiębiorstw rodzinnych

w krajach Unii Europejskiej. Wpływ przedsiębiorczości rodzinnej na gospodarkę również został przedstawiony zgodnie z trzema wskaźnikami:

- liczbą przedsiębiorstw rodzinnych w ogóle funkcjonujących podmiotów gospodarczych,
- udziałem przedsiębiorstw rodzinnych w zatrudnieniu oraz
- wkładem przedsiębiorstw rodzinnych w tworzenie PKB.

Prace badawcze, na których autorka oparła swoje rozważania, to wydana w 2008 roku *Overview of Family Business Relevant Issues. Final Report* (KMU Forschung Austria, Austrian Institute for SME Research, 2008) oraz pochodząca z 2009 roku *Final Report of the Expert Group. Overview of Family-Business-Relevant Issues: Research, Networks, Policy Measures and Existing Studies* (European Commission, 2009). Mimo że zawarte w nich dane nie odzwierciedlają pełnego składu krajów tworzących obecnie Unię Europejską, to wskazane przedsięwzięcie badawcze jest dotychczas jedynym analizującym przedsiębiorstwa rodzinne na tak dużą skalę.

Definicja firm rodzinnych biorących udział w przywołanym projekcie badawczym została zaczerpnięta z modelu *The Three-Circle Model of Family Business* (Tagiuri i Davis, 1996, s. 199–208) i zakładała uwzględnienie przedsiębiorstw niezależnie od wielkości, w których (European Commission, 2009, s. 8–10):

- większość uprawnień do podejmowania decyzji znajduje się w posiadaniu osoby/osób, które założyły przedsiębiorstwo bądź nabyły kapitał akcyjny przedsiębiorstwa, a także w sytuacji, gdy jest on w posiadaniu małżonka, rodziców, dzieci oraz bezpośrednich spadkobierców dzieci;
- większościowe prawo głosu jest zapewnione zarówno pośrednio, jak i bezpośrednio;
- przynajmniej jeden przedstawiciel rodziny, bądź jego krewny, jest formalnie zaangażowany w procesy zarządzania, administrowania oraz ma kontrolę strategiczną nad przedsiębiorstwem;
- założyciel bądź akcjonariusz przedsiębiorstwa rodzinnego notowanego na rynku regulowanym, a także ich rodziny oraz potomkowie są w posiadaniu minimum 25% głosów na walnym zgromadzeniu akcjonariuszy.

Stworzona na potrzeby projektu definicja zakładała, że do grupy przedsiębiorstw rodzinnych zaliczono również firmy, które nie zostały jeszcze przekazane kolejnym pokoleniom, oraz firmy jednoosobowe. Konieczność stworzenia jednej, wspólnej definicji przedsiębiorstw rodzinnych działających w różnych krajach członkowskich Unii Europejskiej wynikała z dotychczasowego braku regulacji w tym zakresie, co uniemożliwiało porównywanie danych statystycznych pomiędzy poszczególnymi krajami oraz nie dawało szansy na przeprowadzenie badań empirycznych na obszarze szerszym aniżeli dany region czy państwo.

Analizy przeprowadzone zgodnie z zaprezentowaną powyżej definicją ukazały, że udział przedsiębiorstw rodzinnych waha się od 70% do 80% ogółu przedsiębiorstw funkcjonujących w Unii Europejskiej na dzień przedstawienia wyników (KMU Forschung Austria, Austrian Institute for SME Research, 2008, s. 39). Rozbieżność podanego wyniku jest efektem stosowania wielu odmiennych

definicji przedsiębiorstw rodzinnych i ich interpretacji w poszczególnych krajach. Jak podają sami autorzy raportu, bardzo dobrym przykładem opisywanej powyżej sytuacji jest Dania, w której przyjęto pięć sposobów definiowania przedsiębiorstw rodzinnych. W zależności od wybranej metody udział firm rodzinnych w całkowitej liczbie funkcjonujących przedsiębiorstw wynosi od 36% do 95% (KMU Forschung Austria, Austrian Institute for SME Research, 2008, s. 39; Majda, 2012, s. 125–147). Trudność w jednoznacznym uchwyceniu udziału przedsiębiorstw rodzinnych jest spowodowana ponadto utożsamianiem tej grupy podmiotów z sektorem mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw (MMSP), co ma miejsce w wielu krajach Europy Środkowej i Wschodniej. W państwach Europy Zachodniej i Północnej istnieje wyższa świadomość faktu, że podmioty te bez względu na wielkość mogą stanowić odrębną kategorię przedsiębiorstw. Sytuacja ta może też być konsekwencją zróżnicowanego horyzontu czasowego oraz poziomu zainteresowania wskazaną tematyką badawczą pomiędzy Europą Środkowo-Wschodnią a Europą Zachodnią.

Udział osób zatrudnionych w przedsiębiorstwach rodzinnych w krajach Unii Europejskiej wynosił pomiędzy 40% a 50% na dzień przedstawienia wyników (KMU Forschung Austria, Austrian Institute for SME Research, 2008, s. 39). Brak jednoznaczności wyniku jest podyktowany tymi samymi czynnikami jak w przypadku podanego udziału przedsiębiorczości rodzinnej w ogólnej liczbie funkcjonujących przedsiębiorstw. Największa trudność pojawia się podczas określania wkładu przedsiębiorstw rodzinnych w tworzenie PKB ze względu na brak prowadzonych ewidencji w poszczególnych krajach członkowskich Unii Europejskiej. Zgodnie z dostępnymi danymi udział ten wynosił od 20% do 70% na dzień przedstawienia wyników (KMU Forschung Austria, Austrian Institute for SME Research, 2008, s. 39). W tabeli 2 przedstawiono kształtowanie się wybranych wskaźników ekonomicznych w poszczególnych krajach Unii Europejskiej.

Tabela 2. Wskaźniki ekonomiczne przedsiębiorstw rodzinnych w krajach Unii Europejskiej

Państwo	Liczba firm rodzinnych (w procentach)*	Wielkość zatrudnienia (w procentach)*	Wpływ na PKB (w procentach)*
Austria	75–80	75	brak danych
Belgia	52–70	70[a] 45[b] 35[c]	55
Bułgaria	brak danych	brak danych	brak danych
Cypr	85–90	40–50	50
Czechy	80–95[d]	brak danych	brak danych
Dania	36–95	brak danych	brak danych
Estonia	90	50	brak danych
Finlandia	80	75[e] 49[f] 22[g]	brak danych

Francja	80 75[h] 20[i]	49	brak danych
Grecja	80	brak danych	brak danych
Hiszpania	85	75	70
Holandia	60[j] 55[k] 45[l]	40	50
Irlandia	75	50	brak danych
Litwa	>92[m] 38	brak danych	brak danych
Luksemburg	70 33[n]	25[o]	brak danych
Łotwa	58[p] 30[r]	brak danych	brak danych
Malta[s]	brak danych	brak danych	brak danych
Niemcy	95	57	brak danych
Polska[q]	50–80	brak danych	brak danych
Portugalia	70–80	50	brak danych
Rumunia	>50[t]	19	brak danych
Słowacja	80–95	brak danych	brak danych
Słowenia	60–80 >50[u]	>26	30
Szwecja	54 26[w]	35	brak danych
Węgry	70	55	brak danych
Wielka Brytania	65 69[z]	40	40
Włochy	93[x]	98[y]	brak danych
Unia Europejska	70–80	40–50	20–70

* źródło ukazuje dokładne daty dla każdej prezentowanej zmiennej w każdym z państw; [a] przedsiębiorstwa zatrudniające do 100 osób; [b] przedsiębiorstwa zatrudniające powyżej 100 do 500 osób; [c] przedsiębiorstwa zatrudniające powyżej 500 osób; [d] w Czechach większość firm należących do sektora MMSP uważa się za przedsiębiorstwa rodzinne; [e] w małych przedsiębiorstwach; [f] w średnich przedsiębiorstwach; [g] w dużych przedsiębiorstwach; [h] średnie przedsiębiorstwa rodzinne; [i] duże przedsiębiorstwa rodzinne; [j] dla przedsiębiorstw rodzinnych zatrudniających od 10 do 99 osób; [k] dla przedsiębiorstw rodzinnych zatrudniających od 1 do 9 osób; [l] dla przedsiębiorstw rodzinnych zatrudniających powyżej 100 osób; [m] przedsiębiorstwa rodzinne należące do sektora MSP; [n] 1/3 z grona największych firm należy do przedsiębiorstw rodzinnych; [o] zatrudnienie dotyczy wyłącznie największych firm; [p] start-upy; [r] przedsiębiorstwa rodzinne zatrudniające do 50 osób; [s] uznaje się, że sektor MMSP jest tożsamy z przedsiębiorstwami rodzinnymi; [t] przedsiębiorstw rodzinnych należących do sektora MSP; [u] dla przedsiębiorstw rodzinnych z sektora MSP; [w] dla przedsiębiorstw zatrudniających powyżej 500 osób; [z] dla przedsiębiorstw należących do sektora MSP; [x] dla przedsiębiorstw zatrudniających poniżej 50 pracowników; [y] dla przedsiębiorstw zatrudniających poniżej 50 pracowników; [q] na potrzeby stworzenia raportu *Overview of Family Business Relevant Issues Country Fiche Poland* dane zostały zaczerpnięte z: Sułkowski, 2004.

Źródło: opracowanie własne na podstawie KMU Forschung Austria, Austrian Institute for SME Research, 2008, s. 40–47.

Na zakończenie tej części pracy autorka ukazuje znaczenie gospodarczo-społeczne przedsiębiorstw rodzinnych na przykładzie Polski. Na podstawie wyników zrealizowanego projektu badawczego *Skala i ekonomiczne znaczenie przedsiębiorczości rodzinnej w Polsce w świetle tendencji europejskich i światowych* w latach 2008–2010 pod kierownictwem J. Jeżaka na ogólnopolskiej próbie 1501 prywatnych przedsiębiorstw można zaobserwować, że 41,4% przedsiębiorstw stanowiły firmy rodzinne; brak jest jednak informacji o udziale wybranej grupy podmiotów w zatrudnieniu oraz tworzeniu PKB (Jeżak, 2014, s. 25–55).

Analiza empiryczna przeprowadzona przez W. Popczyka objęła z kolei całą populację przedsiębiorstw notowanych na rynku NewConnect w liczbie 425 podmiotów. Ze względu na to, że definicja stworzona na potrzeby prezentowanego badania została już przedstawiona w podrozdziale prezentującym definicje przedsiębiorczości rodzinnej, autorka przejdzie od razu do omówienia otrzymanych rezultatów. Wyniki przeprowadzonego badania kształtują się następująco: przedsiębiorstwa rodzinne na rynku NewConnect stanowią 68,5% całej populacji, w tym przedsiębiorstwa typu A 58,1%, typu B 20,6%, typu C 21,3% (Popczyk, 2013, s. 117–211).

Warto ponadto zwrócić uwagę na wyniki przeprowadzonego projektu badawczego *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*, na którego potrzeby przeanalizowano 1280 podmiotów z sektora MMSP. Były to pierwsze badania przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce prowadzone na tak szeroką skalę. Przyjęta w badaniu definicja zakładała, że przedsiębiorstwo rodzinne to każdy podmiot gospodarczy z sektora mikro-, małych lub średnich przedsiębiorstw o dowolnej formie prawnej, zarejestrowany w Polsce, w którym:

- „wspólnie pracuje co najmniej dwóch członków rodziny;
- co najmniej jeden członek rodziny ma istotny wpływ na zarządzanie przedsiębiorstwem;
- członkowie rodziny posiadają znaczące (większościowe) udziały w przedsiębiorstwie".

Wyłączone natomiast zostały osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą, nikogo niezatrudniające, a także branże: rolnictwo, łowiectwo, leśnictwo, rybactwo, administracja publiczna, gospodarstwa domowe zatrudniające pracowników oraz organizacje i zespoły eksterytorialne (PARP, 2009, s. 52–55).

Zgodnie z rezultatami przeprowadzonego badania firmy rodzinne stanowią 36% sektora MMSP, a ich udział maleje wraz ze wzrostem przedsiębiorstwa (wśród mikroprzedsiębiorstw podmioty rodzinne stanowiły 38%, wśród małych przedsiębiorstw 29%, a wśród średnich przedsiębiorstw 14%). Jeśli jednak analizie zostałyby poddane podmioty prowadzone w formie działalności gospodarczej osoby fizycznej, niezatrudniające pracowników (w gronie niektórych krajów zaliczane są do grupy przedsiębiorstw rodzinnych), to udział ten wyniósłby 78%. Na podstawie przedstawionych wyników udział przedsiębiorstw rodzinnych z sektora MMSP w zatrudnieniu stanowi 21% ogółu funkcjonujących podmiotów, a udział w tworzeniu PKB wynosi 10,4% (PARP, 2009, s. 23–37, 56–58).

Również Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) przeanalizowała udział przedsiębiorstw rodzinnych w ogóle funkcjonujących podmiotów gospodarczych w 2014 roku w ramach programu *Panel Polskich Przedsiębiorców. Firmy rodzinne w Polsce 2014*. Przebadane zostały 622 mikro-, małe, średnie i duże podmioty gospodarcze, z czego 68% stanowiły przedsiębiorstwa rodzinne, w zależności jednak od przyjętej definicji odsetek firm rodzinnych wyglądał następująco (PARP, 2015, s. 1–13):

- zgodnie ze ścisłą definicją, która konstytuuje biznes rodziny, gdy spełnione są jednocześnie kryteria dotyczące wspólnej pracy co najmniej dwóch członków rodziny, co najmniej jeden członek rodziny ma istotny wpływ na zarządzanie przedsiębiorstwem, a członkowie rodziny posiadają znaczące w nim udziały, wynosi 30%;
- w oparciu o definicję strukturalną, która zakłada, iż do grupy przedsiębiorstw rodzinnych włącza się podmioty, gdy członkowie rodziny posiadają większościowe udziały, wynosi 41%;
- z użyciem definicji funkcjonalnej, która uznaje przedsiębiorstwa za firmy rodzinne w przypadku zaangażowania rodziny w prowadzenie firmy (wskazane zaangażowanie jest rozumiane w następujący sposób: w firmie pracują przynajmniej 2 osoby z rodziny bądź dwóch członków rodziny ma wpływ na zarządzanie firmą bądź członkowie rodzin właścicieli angażują się na rzecz działania firmy), wynosi 65%;
- zgodnie z posłużeniem się definicją subiektywną – respondent uznał, że jego przedsiębiorstwo jest firmą rodzinną, wynosi 42%.

Zaprezentowane rezultaty badań dotyczące polskich przedsiębiorstw rodzinnych nie wyczerpują całej gamy realizowanych w kraju projektów badawczych, autorka niniejszej pracy wybrała jedynie te, które zostały stosunkowo niedawno opublikowane. Problematyka prowadzonych w Polsce badań nad przedsiębiorstwami rodzinnymi zostanie szerzej opisana w rozdziale trzecim.

Dotychczas prezentowane wyniki prowadzonych badań empirycznych skupiały się wyłącznie na zaprezentowaniu wpływu przedsiębiorstw rodzinnych na aspekty gospodarcze wybranych krajów. Jednak równie istotny aspekt obrazuje zaangażowanie przedsiębiorstw rodzinnych w kreowanie sprzyjającego środowiska społecznego. Przedsiębiorstwa rodzinne dbają o rozwój społeczności lokalnej poprzez dofinansowywanie lub utrzymywanie instytucji pożytku publicznego, zakładanie fundacji i stowarzyszeń, sponsorowanie lokalnych inicjatyw czy przekazywanie środków na cele charytatywne. Troska o społeczność lokalną przekłada się również na tworzenie i utrzymywanie miejsc pracy oraz dbanie o byt pracownika i jego rodziny (Jeżak, 2014, s. 13–17). Jak wskazują naukowcy, także ze względu na swoją specyficzną konstrukcję firmy rodzinne są zorientowane na realizację strategii przyjaznej środowisku naturalnemu (Gallo i Sveen, 1991, s. 181–187). Odnosząc sukces, przedsiębiorstwo rodzinne czuje silną potrzebę podzielenia się swoimi dokonaniami z tymi, którzy wspólnie wspierali jego rozwój, czyli pracownikami i społecznością lokalną (Safin, 2007, s. 57–67). Przeprowadzone badania ukazują ponadto, że wskazana forma działalności gospodarczej stanowi klucz służący tworzeniu postaw przedsiębiorczych u następnych pokoleń. Kierując się przekonaniami rodziców, którzy dbają o rozwój swojej firmy, potomstwo decyduje

się na zakładanie przedsiębiorstw bądź czuje potrzebę kontynuowania działalności już istniejącego podmiotu (Lewandowska, Tylczyński i Grabarek, 2014, s. 8–9; Winnicka-Popczyk i Popczyk, 2004a, s. 15–18).

Na początku niniejszego podrozdziału autorka pracy wyraziła opinię, że problematyka przedsiębiorstw rodzinnych wymaga dalszej eksploracji ze względu na swoją specyfikę oraz znaczenie gospodarczo-społeczne. Przedstawione powyżej wyniki analiz empirycznych można uznać za potwierdzające te słowa. Zaprezentowane rezultaty podejmowanych eksploracji w wielu przypadkach pozwalają na stwierdzenie, że to przedsiębiorstwa rodzinne stanowią główny filar gospodarki danego państwa bądź istotnie wpływają na jej rozwój. Omawiana grupa podmiotów gospodarczych jest też istotna dla dalszego rozwoju gospodarczego poszczególnych państw, ponieważ wspiera rozwój talentów przedsiębiorczych w kolejnych pokoleniach, buduje odpowiedzialność za sukces przedsięwzięć gospodarczych i zapewnia długookresową orientację działalności firmy (Westhead i Cowling, 1995, s. 111–140). Omawiając zagadnienie znaczenia gospodarczo-społecznego przedsiębiorstw rodzinnych, należy zauważyć, że w literaturze przedmiotu nie występuje jedna i ogólnie przyjęta definicja przyporządkowująca przedsiębiorstwa do danej kategorii, w tym również do zbioru przedsiębiorstw rodzinnych, co stanowi znaczną trudność w scharakteryzowaniu ich roli. Z drugiej zaś strony należy dostrzec, jak liczne grono naukowców na całym świecie podczas tworzenia definicji przedsiębiorstwa rodzinnego podkreśla rolę rodziny w jego konstytuowaniu, dlatego też ostatni podrozdział pierwszej części pracy zostanie poświęcony wpływowi rodziny na przedsiębiorstwo.

1.5. Wpływ systemu rodziny na funkcjonowanie przedsiębiorstw rodzinnych

Zgodnie z rozważaniami zaprezentowanymi we wcześniejszych podrozdziałach, przedsiębiorstwo rodzinne charakteryzuje się specyficzną strukturą łączącą normy kształtujące system rodziny oraz system biznesu w jednym podmiocie. Ten szczególny rodzaj więzi decyduje o wyróżnieniu tej grupy firm spośród pozostałych podmiotów gospodarczych. Wskazane powiązanie tworzące istotę przedsiębiorstw rodzinnych może skutkować zarówno pozytywnymi, jak i negatywnymi konsekwencjami odzwierciedlonymi w sposobie funkcjonowania oraz rozwoju danego podmiotu. Należy brać pod uwagę, że esencję przedsiębiorstw rodzinnych stanowią najczęściej w pierwszej fazie budowania podmiotu gospodarczego blisko spokrewnione ze sobą osoby, które podzielają wspólne wartości i cele, mogą jednak inaczej postrzegać, odbierać oraz interpretować informacje napływające z otoczenia biznesowego. Co więcej, mimo podzielania założeń tworzących rdzeń

przedsięwzięcia gospodarczego, mogą w odmienny sposób dostrzegać pojawiające się szanse na zrealizowanie zakładanych celów. Wskazane różnice uwidocznione w postrzeganiu i interpretowaniu zjawisk mogą wpływać na pojawienie się wspomnianych pozytywnych bądź negatywnych okoliczności oddziałujących na sposób funkcjonowania podmiotu gospodarczego. Dlatego też w niniejszym podrozdziale zaprezentowano wpływ systemu rodziny na działalność przedsiębiorstwa z uwzględnieniem zarówno korzyści, jak i tych elementów, które mogą wpływać destrukcyjnie na jego przyszłość. Autorka akcentuje przede wszystkim rolę kapitału społecznego rodziny, terminu *familiness* oraz występowanie konfliktów i nepotyzm.

Rozpatrując wpływ rodziny na działania podejmowane i realizowane przez przedsiębiorstwa rodzinne, niezbędne wydaje się powtórne zaznaczenie, że podmioty te dążą nie tylko do celów ekonomicznych, ale także będą odznaczać się potrzebą osiągania celów pozaekonomicznych (Chrisman, Chua i Zahra, 2003, s. 359–365). Zbiór wskazanych celów pozaekonomicznych jest wynikiem posiadania przez tę grupę przedsiębiorstw kapitału rodzinnego (*family capital*), który, jak wskazują uczeni, jest specyficznym rodzajem kapitału społecznego (*social capital*) (Bubolz, 2001, s. 129–131; Marjoribanks, 2001, s. 529–538). Cecha ta, jak zostało udowodnione, oddziałuje na tworzenie unikatowej atmosfery w pracy, skutkującej zwiększeniem motywacji i lojalności pracowników względem pracodawcy, jak również darzeniem się wzajemnym szacunkiem i zaufaniem (Tagiuri i Davis, 1996, s. 199–208; Ward, 1988, s. 105–117). Przedsiębiorstwa te odznaczają się elastycznymi metodami pracy, nieformalną komunikacją, która ze względu na zażyłość i bliskie, nieograniczone jedynie do tematów zawodowych kontakty sprzyjają zarówno zwiększeniu efektywności, jak i odkryciu talentów oraz najlepszych cech poszczególnych pracowników (Goffee i Scase, 1985, s. 53–68).

Uwypuklone czynniki oddziałują pozytywnie także na budowanie silnej i wiarygodnej reputacji podmiotu (Poza, Alfred i Maheshwari, 1997, s. 135–155; Tagiuri i Davis, 1996, s. 199–208; Aronoff i Ward, 1995, s. 121–130). Ze względu na osobiste zaangażowanie w sukces przedsiębiorstwa rodzinnego, jak wskazują naukowcy, w podmiotach tych jest podejmowane zobowiązanie, aby prosperować zgodnie z ustanowioną misją, która stanowi autentyczne odzwierciedlenie przekonań założyciela. Ta emocjonalna więź z przedsięwzięciem gospodarczym powoduje też, że często członkowie rodziny są gotowi pracować na rzecz wspólnego sukcesu bez otrzymywania wynagrodzenia (Danes, Stafford, Haynes i Amarapurkar, 2009, s. 199–215). Tworzone więzy międzyludzkie, które odróżniają tę grupę przedsiębiorstw od firm nierodzinnych, z jednej strony stanowią podstawę służącą formułowaniu kodu postępowania przedsiębiorstwa, z drugiej zaś wspierają długoletnie relacje z dostawcami, klientami i pozostałymi jednostkami zewnętrznymi współpracującymi z danym podmiotem gospodarczym (Adams, Taschian i Shore, 1996, s. 157–170; Lyman, 1991, s. 303–324). Jak akcentują badacze, wskazane cechy wynikające z wpływu rodziny na przedsiębiorstwo powodują nierozłączność oraz wzajemne przenikanie się celów rodziny z założeniami dotyczącymi biznesu,

tworząc jednolitą długookresową strategię podmiotu, którą pragną realizować członkowie rodziny ze względu na poczucie obowiązku i przynależności (Leszczewska, 2017, s. 9–28; Aronoff i Ward, 1995, s. 121–130).

Potwierdzenie prezentowanych rozważań mogą stanowić rezultaty cyklicznie przeprowadzanego projektu badawczego *Barometr firm rodzinnych*, ukazującego atuty omawianej grupy podmiotów, wybrane przez samych przedsiębiorców rodzinnych. W edycji z września 2015 roku *Barometr firm rodzinnych. W oczekiwaniu na zmiany* przedsiębiorcy rodzinni za najważniejszą zaletę uznali specyfikę przedsiębiorstwa rodzinnego, która pozwala na szybki i elastyczny proces podejmowania decyzji (70% w Polsce i 71% w Europie), wyznawane wartości (33% w Polsce i 51% w Europie) oraz przyjmowanie perspektywy długookresowej (30% w Polsce i 63% w Europie) (KPMG, IFR, 2015b, s. 16–17). Z kolei w tym samym roku, w styczniowej edycji analizy noszącej tytuł *Barometr firm rodzinnych. Pewniejsze perspektywy* respondenci zgodnie stwierdzili, że źródłem ich sukcesu są cechy wynikające z istoty przedsiębiorstwa rodzinnego, które są odzwierciedlone w sposobie obsługi klientów (59% w Polsce, 45% w Europie), dbałości o utrzymywanie relacji z klientami (48% w Polsce i Europie), szybkim i elastycznym sposobie podejmowania decyzji (33% w Polsce, 46% w Europie) oraz wyznawanych wartościach i wzorcach postępowania (33% w Polsce, 22% w Europie) (KPMG, IFR, 2015a, s. 24–25). W badaniu z sierpnia 2014 roku *Barometr firm rodzinnych. Z optymizmem w przyszłość* respondenci także wskazali na specyfikę przedsiębiorstwa rodzinnego jako najważniejszej korzyści, która sprzyja utrzymaniu klientów (54% w Polsce, 56% w Europie), wyznawane wartości i wzorce postępowania (41% w Polsce, 26% w Europie), szybki i elastyczny proces podejmowania decyzji (39% w Polsce, 33% w Europie) oraz lojalność pracowników (30% w Polsce, 49% w Europie) (KPMG, IFR, 2014, s. 24–25). Dla pełnej przejrzystości ukazane powyżej dane zostały także zaprezentowane w tabeli 3.

Wydaje się oczywiste, że przedsiębiorcom rodzinnym zależy na przekazaniu zarówno wyznawanych wartości, jak i norm oraz na kształtowaniu postaw następnego pokolenia zgodnych z kodeksem postępowania rodziny, uwidocznionym także w sposobie funkcjonowania przedsiębiorstwa. Jedną ze wskazanych wartości stanowi rozwijanie zachowań przedsiębiorczych, o czym autorka niniejszej pracy wspomniała już wcześniej. Jednakże zgodnie z opracowaniem K. Safina (2007, s. 108) wpływ rodziny na budowanie postawy proprzedsiębiorczej może być wzmacniający lub ograniczający. W grupie czynników wzmacniających znalazły się takie zmienne, jak:

- wzajemne wsparcie członków rodziny,
- stałość reguł postępowania i działania,
- rodzinne wzorce przedsiębiorczości,
- hierarchia rodziny jako element kontroli i oceny,
- pojmowanie rodziny w kontekście zasobów, jakimi dysponuje,
- identyfikacja jednostki przez rodzinę w kontekście odpowiedzialności i wzajemnego zaufania.

Tabela 3. Atuty przedsiębiorstw rodzinnych

Termin	Tytuł projektu	Atut	Polska (w procentach)	Europa (w procentach)
Wrzesień 2015 roku	*Barometr firm rodzinnych. W oczekiwaniu na zmiany*	szybki i elastyczny proces podejmowania decyzji	71	70
		wyznawane wartości	33	51
		przyjęcie perspektywy długookresowej	30	63
Styczeń 2015 roku	*Barometr firm rodzinnych. Pewniejsze perspektywy*	sposób obsługi klientów	59	45
		dbałość o utrzymywanie relacji z klientami	48	48
		szybki i elastyczny proces podejmowania decyzji	33	46
		wyznawane wartości i wzorce postępowania	33	22
Sierpień 2014 roku	*Barometr firm rodzinnych. Z optymizmem w przyszłość*	dbałość o utrzymanie klienta	54	56
		wyznawane wartości i wzorce postępowania	41	26
		szybki i elastyczny proces podejmowania decyzji	39	33
		lojalność pracowników	30	49

Źródło: opracowanie własne na podstawie KPMG, IFR 2015a, s. 24–25; 2015b, s. 16–17; 2014, s. 24–25.

Do grupy czynników ograniczających zachowania przedsiębiorcze zostały zaliczone następujące zmienne:

- bezpieczeństwo socjalne (lepiej dziedziczyć, niż tworzyć),
- tradycjonalizm rozumiany jako niechęć do wprowadzania zmian i nowości,
- krewniacze kajdany (feudalny typ zależności),
- gospodarstwo domowe jako koszt,
- postrzeganie świata poprzez podporządkowanie i posłuszeństwo hierarchii rodzinnej,
- ograniczenie indywidualizmu i ruchliwości.

W nawiązaniu do przedstawionych wniosków autorka pracy pragnie odnieść się do stwierdzenia ograniczającego zachowania przedsiębiorcze, a mianowicie posiadania bezpieczeństwa socjalnego (lepiej dziedziczyć, niż tworzyć), ponieważ zgodnie z wynikami projektu badawczego *Barometr sukcesyjny i prognozowane ścieżki kariery dzieci z rodzin przedsiębiorczych*, realizowanego między innymi w Polsce, dzieci, których rodzice są w posiadaniu przedsiębiorstwa rodzinnego, zdecydowanie częściej myślą o swojej przyszłości, stawiając na niezależność i założenie własnej firmy, a nie na przejęcie przedsiębiorstwa; to ostatnie rozwiązanie wybrało jedynie 6,3% respondentów (Lewandowska, Tylczyński i Grabarek, 2014, s. 14–17). Wydaje się zatem niezbędne ponowne zastanowienie się zarówno nad samymi czynnikami, które mogą ograniczać postawy przedsiębiorcze, a wynikającymi ze sfery

rodziny, jak i nad ich przyczynami. Analizując przedstawione rezultaty eksploracji, warto, jak się wydaje, również dookreślić, na czym polega kształtowanie postaw proprzedsiębiorczych, czy samodzielna decyzja dziecka o rozpoczęciu prowadzenia działalności nie stanowi jej sedna, czy nie jest wyrazem dojrzałości, chęci poniesienia odpowiedzialności za siebie i innych, odwagi oraz kierowania się nauczonym od rodziców bądź wcześniejszych pokoleń sposobem na życie. Powyższe zagadnienia stanowią niezwykle interesujące pole do prowadzenia dalszych, pogłębionych badań, szczególnie na gruncie krajowym.

Ze względu na szeroki aspekt wpływu oddziaływania posiadanego przez przedsiębiorstwa rodzinne kapitału społecznego rodziny (*family social capital*) na działalność firmy autorka pragnie przyjrzeć się bliżej elementom składowym wskazanego zasobu. W pierwszej kolejności warto zwrócić uwagę, że kapitał społeczny rodziny jest ulokowany nie w osobach, ale w więzach i relacjach oraz w stabilności i ciągłości struktury społecznej, które wymagają czasu, aby się ukształtować (Salvato i Melin, 2008, s. 259–276). Dlatego też ta specyficzna forma kapitału społecznego możliwa jest do wytworzenia wyłącznie pomiędzy członkami rodziny poprzez dzielenie wspólnego środowiska oraz długookresowe i międzypokoleniowe związki międzyludzkie, a nie poprzez na przykład nabycie przedsiębiorstwa rodzinnego (Popczyk, 2012, s. 157–173; 2011, s. 115–131; Cabrera-Suárez, Saá-Pérez i Garcia-Almeida, 2001, s. 37–46). Część naukowców uważa, że to rodzina jako podstawowa jednostka społeczna stanowi fundament rozwoju kapitału społecznego, poprzez tworzenie wytycznych dotyczących dopuszczalnego i niedopuszczalnego zachowania, umiejętność budowania długotrwałych więzów międzyludzkich oraz bezinteresowne zaangażowanie wysiłku i czasu w jej funkcjonowanie (Wright, Cullen i Miller, 2001, s. 1–9).

Do zbioru elementów tworzących kapitał społeczny rodziny zalicza się kanały komunikacyjne wewnętrzne, dotyczące relacji tworzonych pomiędzy członkami rodziny, kanały komunikacyjne zewnętrzne, czyli zarówno powiązania rodziny, jak i przedsiębiorstwa rodzinnego z podmiotami znajdującymi się w otoczeniu, oraz normy rodziny, interpretowane jako wewnętrzny system kontroli wynikający ze wspólnego systemu wartości, przekonań, modelu zachowań, a także dzielonych doświadczeń (Hoffman, Hoelscher i Sorenson, 2006, s. 135–145). Do zbioru wskazanych norm należą: zaufanie, infrastruktura moralno-etyczna, tożsamość i reputacja (Orr, 1990, s. 169–189).

Zaufanie emocjonalne występuje w rodzinie jako naturalny czynnik ją spajający, wynikający z sieci powiązań pomiędzy jej członkami i wzmacniający się wraz z przeżywaniem wspólnych doświadczeń. Można z dużą dozą prawdopodobieństwa rzec, że zasób ten jest z góry zagwarantowany wraz z zakładaniem rodziny. Natomiast gdy rodzina zdecyduje się na założenie przedsiębiorstwa, jest on transferowany do firmy w postaci determinacji, zaangażowania na rzecz osiągnięcia wspólnego sukcesu, wzajemnej motywacji i gotowości do poświęceń, a także przekazania prywatnego kapitału na rozwój firmy. Przyglądając się zaprezentowanym zasobom, które są w posiadaniu przedsiębiorstw rodzinnych, ze względu na ich

specyfikę w początkowej fazie tworzenia biznesu, da się zauważyć, że mogą one stanowić ich źródło przewagi konkurencyjnej nad odpowiednikami nierodzinnymi.

Wraz ze wzrostem przedsiębiorstwa można również zaobserwować zwiększenie wielowymiarowości procesów zarządczych i złożoności procedur oraz pojawienie się nowych wyzwań. Nowa sytuacja może wpływać na występowanie konfliktów pomiędzy członkami rodziny, rozbieżności odnośnie do wizji dalszych działań i odmiennych oczekiwań co do przyszłości przedsiębiorstwa. W konsekwencji działania te mogą wpłynąć na podważenie zbudowanego zaufania emocjonalnego, które we wcześniejszej fazie rozwoju przedsiębiorstwa determinowało jego sukces. Wraz z dłuższym funkcjonowaniem podmiotu rodzinnego można się ponadto spodziewać dyspersji władzy i własności pomiędzy większą liczbę członków rodziny – przedstawicieli następnych pokoleń. Powiększanie się rodziny może powodować rzadsze interakcje personalne niż w przypadku pokolenia założycieli, a tym samym skutkować zmniejszeniem poziomu kapitału emocjonalnego.

Dlatego też naukowcy podkreślają znaczenie organizowania cyklicznych spotkań członków rodziny w celu dzielenia się przemyśleniami oraz wypracowywania wspólnych wniosków służących podejmowaniu jednomyślnych działań (Habbershon i Astrachan, 1997, s. 37–52). Z kolei R.L. Sorenson (1999, s. 325–339) uważa, że kontynuowanie spotkań rodzinnych pozytywnie wpływa na system komunikacji panujący w przedsiębiorstwie, który będzie się cechować chęcią dialogu oraz wzajemnego zrozumienia. Przenoszenie na nowych członków rodziny rytuałów wypracowanych przez pokolenie założycieli, dotyczących samej sfery rodziny, takich jak wspólne posiłki, może również wpłynąć pozytywnie na wspomniany już poziom komunikacji w przedsiębiorstwie, a także na odbudowę i wzmocnienie więzi, które stanowią fundament zaufania międzyludzkiego (Hubler, 2005, s. 95–103). Badacze uwypuklają ponadto kwestie zapewnienia wzajemnego wsparcia emocjonalnego pomiędzy członkami rodziny oraz zaangażowania się w prowadzenie działalności gospodarczej jako tych zmiennych, które wpływają pozytywnie na sukces przedsiębiorstwa (Danes i Lee, 2004, s. 357–366; Danes i Morgan, 2004, s. 241–260). Na wspomniany sukces firmy rodzinnej oddziałuje także poziom integralności członków rodziny (Duncan, Stafford i Zuiker, 2003, s. 57–67) oraz akcentowana w niniejszej pracy siła więzi rodzinnych (Masuo, Fong, Yanagida i Cabal, 2001, s. 55–73).

Wraz z rozszerzaniem się dostępu do nowych zasobów ludzkich, chociażby poprzez powiększanie się rodziny, nieuniknione wydaje się jednak powstawanie nowych koncepcji i kierunków dotyczących działalności wspólnego przedsiębiorstwa, dlatego też niezwykle istotne zdaje się odwołanie do zaufania opartego na kompetencjach oraz wiedzy pokolenia założycieli. Zaufanie to można budować na dwóch filarach: zewnętrznym i wewnętrznym (Popczyk, 2012, s. 157–173). Pierwszy koncentruje się wokół pozyskania zasobów zewnętrznych, takich jak:

- zatrudnienie menedżerów spoza rodziny,
- profesjonalizacja struktury własności poprzez jej otwarcie i dopuszczenie inwestorów zewnętrznych,

- tworzenie rad doradczych składających się zarówno z członków rodziny, jak i specjalistów spoza niej,
- uczestnictwo w sieciach.

Pozytywny wpływ zaprezentowanych powyżej rozwiązań został potwierdzony przez badaczy C. Salvata oraz L. Melina (2008, s. 259–276). Zwrócili oni także uwagę na potrzebę podejmowania przez przedsiębiorstwa rodzinne działań dwutorowych, czyli wzmacniania jednocześnie kanałów zewnętrznych i wewnętrznych, do których zaliczono rozwijanie kompetencji menedżerskich członków rodziny zarówno przez edukację proprzedsiębiorczą, zaangażowanie w prowadzenie firmy od najmłodszych lat, jak i zdobywanie nowych doświadczeń na stażach lub praktykach w innych przedsiębiorstwach oraz wczesne planowanie sukcesji (Salvato i Melin, 2008, s. 259–276). Uwypuklone podejście nie tylko spaja rodzinę, ale również stwarza szansę na podejmowanie decyzji strategicznych opartych na szerszych perspektywach i kompetencjach niezbędnych do konkurowania w ciągle zmieniającym się otoczeniu.

Dodatkowy atut zaprezentowanych rozwiązań stanowi budowa zaufania systemowego, które wydaje się niezbędnym elementem związanym z rozwojem przedsiębiorstwa i jego trwaniem w długiej perspektywie. Zasady oraz normy konstytuujące i regulujące działanie przedsiębiorstwa, procesy i procedury wpływające na wymianę interpersonalną, opracowane zgodnie zarówno z kodem wartości, jak i przekonaniami rodziny, mogą stanowić wewnętrzny fundament przedsiębiorstwa rodzinnego dla aktywnie zaangażowanych członków, jak i członków nieaktywnych, pracowników spoza rodziny oraz partnerów biznesowych nawet po odejściu założycieli firmy (Van Auken i Werbel, 2006, s. 49–64).

Infrastruktura moralno-etyczna stanowi następną zmienną wchodzącą w skład podstawowych norm tworzących kapitał społeczny rodziny. U jej podstaw można odnaleźć zbiór przekonań dotyczących rodziny, sposobu prowadzenia biznesu i tworzenia relacji z instytucjami znajdującymi się w otoczeniu (Hoffman, Hoelscher i Sorenson, 2006, s. 135–145). Interakcje pomiędzy poszczególnymi członkami rodziny oraz połączenie rodziny z przedsiębiorstwem definiują, kształtują i wzmacniają uwypuklone przekonania (Hoffman, Hoelscher i Sorenson, 2006, s. 135–145; Adler i Kwon, 2002, s. 17–40). Zbiór owych przekonań, wierzeń oraz norm wyznaczających sposób funkcjonowania rodziny zostaje najczęściej przeniesiony do firmy, tworząc jej strukturę organizacyjną. Zgodnie z literaturą przedmiotu to dzięki częstym i długotrwałym interakcjom dochodzi do powstawania oraz umocnienia wspólnych przekonań i systemu wartości (Tsai i Ghoshal, 1998, s. 464–476). Warto zwrócić uwagę, że opisane zjawiska wpływają także na wzmocnienie odrębności przedsiębiorstw rodzinnych od ogółu funkcjonujących podmiotów gospodarczych.

Na podstawie analizy literatury przedmiotu można dostrzec, że to komunikacja, a w szczególności jedna z jej form, czyli dialog partnerski, stanowi podstawę służącą ustanawianiu oraz umacnianiu przekonań moralnych jednostki (Popczyk, 2014b, s. 133–145; Sorenson, Goodpaster, Hedberg i Yu, 2009, s. 239–253). Dialog

ten służy poszukiwaniu wspólnych rozwiązań, a także rozstrzyganiu powstałych konfliktów, jednak nie na podstawie dokonywania osądów bądź podejmowania jednostronnych decyzji, lecz dzięki stworzeniu możliwości wyrażenia własnych przekonań przez poszczególne jednostki. Za sprawą silnych i długotrwałych więzów wewnątrz rodziny przekonania poszczególnych jednostek tworzą zbiór wartości i założeń, z którymi identyfikują się wszyscy członkowie rodziny. Ze względu chociażby na ewolucję rodziny niezwykle istotne jest nieprzerywanie trwającego dialogu, ażeby mógł się on stać częścią orientacji przedsiębiorstwa rodzinnego (Sorenson, Folker i Brigham, 2008, s. 615–634). Warto zwrócić uwagę, że po przeanalizowaniu wyników badań empirycznych naukowcy dostrzegli pozytywną korelację pomiędzy stosowaniem dialogu partnerskiego a wynikami przedsiębiorstw rodzinnych (Sorenson, 1999, s. 325–339).

Występowanie w przedsiębiorstwach rodzinnych dialogu partnerskiego skutkuje również dostępem do poznania wrodzonej intuicji poszczególnych członków, która to będzie silnie wpływać na całościowy obraz infrastruktury moralno-etycznej. Antropolodzy oraz socjolodzy udowodnili, że wrodzona świadomość moralna funkcjonuje niezależnie od kultury narodowej, czasu i miejsca (Brickhouse i Smith, 1996, s. 42), jednocześnie stanowiąc bazę moralności, która rozwija się w środowisku rodziny (Greene i Haidt, 2002, s. 517–523). Naukowcy podkreślają, że rozwiązywanie napotkanych trudności za pomocą dialogu partnerskiego pomiędzy członkami rodziny będzie skorelowane z odwołaniem się do świadomości moralnej tym silniej, im więcej będzie okazji do prowadzenia swobodnych dyskusji, także na tematy prywatne. Jednocześnie uczeni podkreślają, że wypracowanie wskazanych wspólnych norm na fundamencie świadomości moralnej może przebiegać odmiennie w każdej rodzinie, jego rdzeń wszakże pozostaje niezmienny (Popczyk, 2014b, s. 133–145).

Poprzez stosowanie dialogu partnerskiego rodzina tworzy przestrzeń służącą pogłębianiu i objaśnianiu wspólnych przekonań etycznych oraz poszukiwaniu tych, które może przełożyć na grunt norm etycznych biznesu. Co więcej, kształtuje postawę zakładającą, że rodzina wspólnie buduje przekonania moralne wynikające z nieustającego dialogu partnerskiego mimo upływu czasu. Badania prowadzone przez A.W. Pearson, J.C. Carra i J.C. Shawa (2008, s. 949–969) potwierdziły, że kontynuowanie dialogu partnerskiego przez pokolenia sprzyja tworzeniu wspólnej świadomości moralnej wyrażonej w normach etycznych przedsiębiorstw rodzinnych.

Infrastruktura moralno-etyczna zbudowana na fundamentach dialogu partnerskiego i wrodzonych przekonań moralnych nie tylko definiuje zachowania pomiędzy poszczególnymi członkami rodziny, ale także wpływa na budowanie relacji z zewnętrznymi oraz wewnętrznymi interesariuszami przedsiębiorstwa. Stworzone normy etyczne są uwidocznione zarówno w sposobie funkcjonowania przedsiębiorstwa, jak i jego prowadzenia. Przestrzeganie wypracowanego kodeksu moralno-etycznego zapewnia firmie dobrą reputację, wsparcie członków rodziny i społeczności lokalnej, a także lojalność klientów i długotrwałe, korzystne relacje

z partnerami biznesowymi (Arregle, Hitt, Sirmon i Very, 2007, s. 73–95). Tożsamość, która również została wspomniana jako element składowy kapitału społecznego rodziny, jest tworzona na fundamencie wzajemnego zaufania, prowadzenia dialogu partnerskiego pomiędzy członkami rodziny oraz funkcjonowania moralno-etycznego kodeksu, którego podstawę stanowi poszanowanie jednostki. Troska o nieustanny rozwój wszystkich wskazanych komponentów formujących normy rodziny przyczynia się do zwiększenia potencjału społecznego rodziny, którym może dysponować dane przedsiębiorstwo rodzinne, jednocześnie powiększając przewagę konkurencyjną (Sorenson, Goodpaster, Hedberg i Yu, 2009, s. 239–253; Danes, Stafford, Haynes i Amarapurkar, 2009, s. 199–215).

Analizując wpływ rodziny na działalność przedsiębiorstwa, niezbędne wydaje się odniesienie także do terminu *familiness*, który został wprowadzony do literatury przedmiotu przez T.G. Habbershona oraz M.L. Williams (1999, s. 1–25) w celu wyjaśnienia powodów tworzenia przewagi konkurencyjnej bądź jej braku w przedsiębiorstwach rodzinnych. Wskazani badacze definiowali uwypuklone pojęcie „jako unikatowy pakiet zasobów posiadanych przez przedsiębiorstwa rodzinne, wynikających z interakcji pomiędzy systemem rodziny, poszczególnymi jej członkami oraz przedsiębiorstwem" (Habbershon i Williams, 1999, s. 1–25; tłumaczenie własne). Od czasu wprowadzenia terminu *familiness* do literatury przedmiotu wielu naukowców stara się z jednej strony zgłębić jego wpływ na osiągnięcia przedsiębiorstw rodzinnych, z drugiej zaś od nowa je redefiniować (m.in. Cano-Rubio, Funtes-Lombardo, Hernandez-Ortiz i Vallejo-Martos, 2016, s. 75–85; Zachary, 2011, s. 26–36; Zellweger, Eddleston i Kellermanns, 2010, s. 54–63; Pearson, Carr i Shaw, 2008, s. 949–969; Rutherford, Kuratko i Holt, 2008, s. 1089–1110; Naldi, Nordqvist, Sjoberg i Wiklund, 2007, s. 33–47; Chrisman, Chua i Sharma, 2005, s. 555–576). Wśród badaczy, pomimo istnienia odmiennych sposobów definiowania pojęcia *familiness*, panuje zgoda co do możliwości jego występowania ograniczonego wyłącznie do przedsiębiorstw rodzinnych oraz wynikającego z ich wyjątkowej natury.

Familiness można pojmować w perspektywie: (1) strukturalnej – jako zdolność do tworzenia silnych relacji zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i z otoczeniem, (2) poznawczej – rozumianej jako wspólny kod komunikacyjny członków rodziny służący realizacji kolektywnego celu, oraz (3) relacyjnej – odnoszącej się do wzajemnego zaufania oraz wzorca moralno-etycznego członków rodziny (Leszczewska, 2017, s. 9–28). Należy również zauważyć, że *familiness* może generować bogactwo oraz przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw rodzinnych, jeśli jednak będzie nadużywane do celów indywidualnych jednostki oraz krótkoterminowych korzyści, może doprowadzić do ograniczenia perspektywy rozwoju poszczególnych przedsiębiorstw rodzinnych. Badacze podkreślają, że do czynników, które mogą znacząco osłabiać *familiness* w przedsiębiorstwach rodzinnych, należą: nepotyzm, rywalizacja pomiędzy członkami rodziny, nadmierny wpływ czynników emocjonalnych, a także konflikty, które zostaną omówione w dalszej części niniejszego podrozdziału.

W literaturze przedmiotu można odnaleźć również wiele publikacji poświęconych roli konfliktu oraz jego oddziaływaniu na przedsiębiorstwo rodzinne. Wielu uczonych upatruje powodów pojawiania się konfliktu w wielokrotnie podkreślanej w niniejszej pracy strukturze budującej przedsiębiorstwo rodzinne, obejmującej system rodziny oraz system biznesu (Budge i Janoff, 1991, s. 367–381; Hollander i Elman, 1988, s. 145–164). Jak zauważyli naukowcy, istnieje zależność pomiędzy możliwością pojawienia się konfliktu wynikającego ze zmiennych należących do obydwu systemów a stadium rozwoju firmy (wieku firmy). We wczesnym okresie prowadzenia działalności gospodarczej przedsiębiorstwo rodzinne korzysta ze współistniejących w nim zasad należących do systemu rodziny oraz systemu biznesu, chociażby poprzez częste przenoszenie do firmy nieformalnej struktury charakterystycznej dla jednostki, jaką stanowi rodzina. Zapożyczenie to wspiera identyfikację pracowników z przedsiębiorstwem, pobudza wzajemne zaangażowanie w jego działalność oraz wpływa na bezpośrednią komunikację pomiędzy pracownikami a założycielem zarządzającym podmiotem gospodarczym. Ponadto w tym okresie to członkowie rodziny dostarczają przedsiębiorstwu niezbędnych zasobów (Lansberg, 1988, s. 119–143). W miarę jak przedsiębiorstwo rozwija się, jego struktura organizacyjna również zostaje przekształcona w bardziej złożoną, po części tracąc swój nieformalny charakter, co w konsekwencji może wpłynąć na wzrost liczby konfliktów wynikających z układów rodzinnych i biznesowych.

Konflikty te zazwyczaj objawiają się w postaci normatywnych sprzeczności, a ich fundament leży w odmiennych rolach, jakie powinny pełnić rodzina oraz biznes. Zgodnie z literaturą przedmiotu konflikty zgodnie z ich naturą można pogrupować w następujące obszary: konflikt sprawiedliwości (*justice conflict*), konflikt ról (*role conflict*), konflikt pracy/rodziny (*work/family conflict*), konflikt tożsamości (*identity conflict*), konflikt dotyczący sukcesji (*succession conflict*).

Obszar związany z konfliktami na tle sprawiedliwości najczęściej obejmuje podział i alokację dostępnych zasobów (Kets de Vries, 1993, s. 59–71; McClendon i Kadis, 1991, s. 641–651). Kluczowa sfera, która objawia się w aspekcie konfliktu ról, dotyczy stopnia dezorientacji poszczególnych członków rodziny zaangażowanych w prowadzenie przedsiębiorstwa oraz osób zatrudnionych w firmie, ale niebędących członkami rodziny w kontekście udziału w poszczególnych podsystemach (Kets de Vries, 1993, s. 59–71; McClendon i Kadis, 1991, s. 641–651; Wicker i Burley, 1991, s. 77–92). Następny obszar, który może generować konflikty, dotyczy równowagi pomiędzy pracą a życiem prywatnym. Konflikt tożsamości natomiast może pojawić się wtedy, gdy poszczególni członkowie rodziny pragną działać jako niezależne jednostki, nie zawsze zgodnie z oczekiwaniami rodziny (Kaye, 1991, s. 21–41). Zasadniczy element tworzący konflikty na tle sukcesji stanowi perspektywa niepewności dotycząca mechanizmów oraz struktur przekazania własności i władzy nad podmiotem gospodarczym w ręce następnych pokoleń (Wortman, 1994, s. 3–27; Tagiuri i Davis, 1992, s. 43–62). Ze względu na wagę omawianego tematu warto przytoczyć wyniki badań przeprowadzonych przez zespół w składzie S.M. Danes, V. Zuiker, R. Kean i J. Arbuthnot (1991, s. 241–252),

który przeanalizował 414 przedsiębiorstw rodzinnych funkcjonujących na terenie Stanów Zjednoczonych. W przywołanym projekcie badawczym z każdego przedsiębiorstwa rodzinnego brały udział dwie osoby: jedna odpowiedzialna za prowadzenie domu, druga będąca właścicielem zarządzającym na co dzień przedsiębiorstwem, które to osoby były w związku[4]. Celem omawianego badania było poznanie tych zmiennych należących do systemu rodziny oraz systemu biznesu, które mogą wpływać na pojawienie się napięcia pomiędzy badanymi, a w konsekwencji doprowadzić do konfliktu mającego u podstaw kierowanie się odmiennymi postawami wynikającymi ze wskazanych systemów. W analizie wykorzystano *the APGAR scale* (*adaptation* – zdolność adaptacji, *partnership* – partnerstwo, *growth* – rozwój/wzrost, *affection* – przywiązanie/siła/waga uczuć, *resolve* – poziom decyzyjności) mierzącą stan integralności członków rodziny (Smilkstein, 1978, s. 1231–1239). Zgodnie z otrzymanymi rezultatami eksploracji w związkach, w których wynik na skali *APGAR* był wysoki, co oznacza wzajemne angażowanie się w związek, istniała niska szansa na pojawienie się konfliktów pomiędzy partnerami i na tle stresów wynikających z prowadzenia działalności gospodarczej, i na tle życia rodzinnego (Danes, Zuiker, Kean i Arbuthnot, 1991, s. 241–252). Uzyskane rezultaty wydają się zgodne z podstawowym nurtem badawczym akcentującym rolę rodziny również przy tworzeniu definicji przedsiębiorstw rodzinnych, o czym wspomniała autorka niniejszej pracy, opisując wskazane zagadnienie.

Także przy realizacji polskich projektów badawczych szeroko poruszana jest kwestia konfliktów pojawiających się w przedsiębiorstwach rodzinnych. Na przykład na podstawie analizy wykonanej w ramach opracowania *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych* (PARP, 2012, s. 88–93), jego autorzy zwracają uwagę na to, że przedsiębiorstwa rodzinne mogą być szczególnie podatne na zaistnienie konfliktów zarówno ze względu na siłę więzi łączących członków rodziny, jak i siłę emocji towarzyszących im podczas wzajemnych interakcji oraz zagęszczenie społeczne interakcji wynikające ze wspólnie wykonywanej pracy. Na podstawie uzyskanych rezultatów badacze dostrzegli, że w świadomości członków rodziny dominują konflikty mające u swych podstaw niejasne lub niedokładne podziały zadań i obowiązków, a ze względu na przenikanie się systemów rodziny i biznesu powstałe napięcia dotyczące jednej sfery mogą przenikać na drugą, tworząc tak zwane błędne koło. Mimo że przedsiębiorstwa rodzinne, biorąc pod uwagę ich charakterystykę, mogą zostać opisane jako pole szczególnie podatne na występowanie konfliktów, to właśnie ich specyfika powoduje, iż napięcia te mogą zostać zamienione w źródło innowacji w przedsiębiorstwie (PARP, 2012, s. 88–93). Autorzy omawianego projektu badawczego wskazują

4 Definicja przedsiębiorstwa rodzinnego stworzona na potrzeby badania brzmi: przedsiębiorstwo rodzinne to taki podmiot gospodarczy, w którym właściciel pełni także funkcje zarządcze i codziennie angażuje się w sprawy przedsiębiorstwa przez minimum sześć godzin, przedsiębiorstwo to funkcjonuje minimum rok, a także minimum jeszcze jeden członek rodziny jest zatrudniony w tym przedsiębiorstwie.

też na znaczącą rolę rodziny, która decyduje, czy relacje rodzinne będą wpływać negatywnie, czy raczej będą tworzyć mocny fundament spajający obydwa systemy, który w rezultacie będzie stanowić o sile przedsiębiorstwa.

Kończąc rozważania dotyczące omawianego zagadnienia, autorka pracy pragnie zwrócić uwagę na etymologię terminu „konflikt", który wywodzi się z łaciny i oznacza zderzenie. Warto wskazać, że stereotypowe myślenie odznacza się utożsamianiem go z samymi negatywnymi skutkami, a przecież można interpretować konflikt jako różnicę zdań, poglądów czy potrzeb, odbiór pozytywny czy negatywny jego skutków zależy zaś od indywidualnej interpretacji. Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, że w przedsiębiorstwach rodzinnych to element rodziny decyduje o przebiegu oraz rezultacie sytuacji konfliktowych, a także pokazują, że jego wystąpienie może przynieść korzyści dla tego podmiotu rodzinnego w postaci kreowania nowych rozwiązań. Rozpatrując sytuacje konfliktowe w wyżej opisany sposób, można zauważyć, że ich skutki mogą przynieść również korzyści przedsiębiorstwom rodzinnym, a nie tylko odzwierciedlać ich słabości.

Kolejną cechę zaznaczającą się w funkcjonowaniu przedsiębiorstw rodzinnych, a mającą swoje podstawy we wpływie rodziny, stanowi nepotyzm. Uwidacznia się on szczególnie często przy mechanizmach zatrudniania pracowników, kiedy to rodzina, korzystając z posiadanej władzy, faworyzuje potencjalnego kandydata ze względu na więzy rodzinne, zapewniając sobie tym samym wpływ oraz kontrolę nad przedsiębiorstwem w długiej perspektywie strategicznej (Leszczewska, 2016, s. 197–206; Chrisman, Chua, Pearson i Barnett, 2012, s. 267–293; Chua, Chrisman i Steier, 2003, s. 331–338). Warto jednak podkreślić, że działania mające na celu wyróżnienie danej osoby można zauważyć także pomiędzy członkami rodziny, a nie wyłącznie pomiędzy członkiem rodziny a osobą spoza niej.

Nepotyzm może przejawiać się też w stosowaniu asymetrycznych zachowań altruistycznych, które nie sprzyjają rozwojowi przedsiębiorstwa w kontekście biznesowym, a wynikają wyłącznie z pobudek egoistycznych jednostki, polegających na wykorzystywaniu zasobów podmiotu gospodarczego do własnych celów, przy jednoczesnym koncentrowaniu się na teraźniejszości, bez refleksji odnośnie do przyszłych pokoleń (Lubatkin, Durand i Ling, 2007, s. 1022–1029; Kellermanns i Eddleston, 2004, s. 209–228). Rodziny, które wykorzystują nepotyzm w prowadzeniu podmiotu gospodarczego w przedstawiony sposób, wyróżniają się niską wewnętrzną spójnością, brakiem bądź niskim poczuciem wzajemnego zaufania oraz blokowaniem swojego potencjału ze względu na więzy rodzinne (Long i Mathews, 2011, s. 287–308; Lubatkin, Durand i Ling, 2007, s. 1022–1029).

Część badaczy uważa jednak, że aby zrozumieć podstawy nepotyzmu występującego w przedsiębiorstwach rodzinnych, należy w pierwszej kolejności przyjrzeć się teorii wymiany społecznej (*social exchange theory*). Korzyści płynące ze wskazanej koncepcji mogą zostać osiągnięte wyłącznie przy trwającej długo interakcji pomiędzy jednostkami (Meeker, 1971, s. 485–495). Zgodnie z tym założeniem, rozważając grupę niespokrewnionych osób, które zostały zatrudnione w jednym przedsiębiorstwie, należy stwierdzić, że potencjalne korzyści byłyby możliwe do

zauważenia po długim okresie przy założeniu niezmienności członków zespołu, czyli niskiej rotacji pracowników. Rozpatrując zaś zachowania pracowników będących także członkami rodziny, należy zauważyć, że ich historia interakcji jest długa, a siła i znaczenie relacji tylko je zacieśnia, tym samym przedsiębiorstwo może czerpać zyski dużo wcześniej (Dabos i Rousseau, 2004, s. 52–72; Stewart, 2003, s. 383–396). Uwypuklone silne więzy oraz relacje oparte na wzajemnym zaufaniu rozważane w długim okresie są elementami stanowiącymi bazę efektywnego tworzenia, przekazywania oraz zarządzania wiedzą ukrytą (*tacit knowledge*) (Popczyk, 2014a, s. 83–93; Jaskiewicz, Uhlenbruck, Balkin i Reay, 2013, s. 121–139; Turner i Makhija, 2006, s. 197–217; Levin i Cross, 2004, s. 1477–1490; Lee, Lim i Lim, 2003, s. 657–666). Obecnie, w czasach gospodarki opartej na wiedzy, to właśnie dysponowanie *tacit knowledge* może stanowić fundamentalny czynnik decydujący o zdobyciu przewagi konkurencyjnej przez dane przedsiębiorstwo (Coff, Coff i Eastvold, 2006, s. 452–465; Cabrera-Suárez, Saá-Pérez i Garcia-Almeida, 2001, s. 37–46). *Tacit knowledge* jest ściśle powiązana z więzami społecznymi i – jak wskazują uczeni – aby pracownik spoza rodziny mógł wejść w jej posiadanie, niezbędne są długotrwałe, intensywne oraz osobiste kontakty z pracownikami będącymi członkami rodziny. Są one jednak kosztowne i ryzykowne, dlatego nie występują często (Szulanski, 2000, s. 9–27).

W myśl wskazanych koncepcji, rozważając zatrudnienie pracownika – członka rodziny, które może stanowić przejaw nepotyzmu, należy podkreślić, że dla przedsiębiorstwa może okazać się ono korzystne, ponieważ osoba ta ze względu na siłę relacji rodzinnych oraz docenienie będzie chciała wykazać się posiadaną wiedzą i umiejętnościami, tak aby nie zawieść zaufania, jakim została obdarzona. Działania takiego pracownika będą pokierowane nie przymusem, ale chęcią, co stanowi podstawę dla teorii służebności (*stewardship theory*). Zgodnie ze wskazanym poglądem postępowanie takiej osoby jest podyktowane potrzebą pracy na rzecz wspólnego dobra, przekraczającą potrzeby jednostki, w pełnym porozumieniu z właścicielem przedsiębiorstwa (Pierce, Kostova i Driks, 2001, s. 298–310). Relacje są budowane na fundamentach wspólnego dbania o rozwój przedsiębiorstwa w długim horyzoncie czasowym, a także organizowaniu współpracy bazującej na wysokim poziomie wzajemnego zaufania (Gómez-Mejía i in., 2007, s. 106–137). Dlatego też najistotniejsze przekonanie kształtujące omawianą relację odnosi się do budowania sukcesu, z uwzględnieniem przede wszystkim wzmocnienia pozycji przedsiębiorstwa poprzez osiąganie celów ekonomicznych i pozaekonomicznych. Zgodnie z wynikami przeprowadzonych eksploracji nawet zatrudnienie pracownika będącego członkiem rodziny z gorszymi kwalifikacjami w porównaniu z kandydatem spoza rodziny może przynieść przedsiębiorstwu wymierne profity, chociażby poprzez przeznaczanie mniejszych nakładów na monitorowanie pracy, poczucie odpowiedzialności za innych pracowników i całą firmę, co ma bezpośrednie przełożenie na jakość wykonywanej pracy oraz służy kształtowaniu postawy zachęcającej do wzajemnego dzielenia się wiedzą (Cruz, Gómez-Mejía i Becerra, 2010, s. 69–89).

Reasumując rozważania na temat wpływu rodziny na działalność przedsiębiorstwa rodzinnego, można dostrzec, że w niektórych przypadkach te same właściwości, które stanowią o sile danego podmiotu gospodarczego, na innym etapie rozwoju mogą okazać się elementem osłabiającym jego pozycję rynkową. Wyniki analiz empirycznych przytoczonych w niniejszej pracy potwierdzają z jednej strony siłę ekonomiczną i społeczną przedsiębiorstw rodzinnych na świecie, z drugiej zaś ustalenia dotyczące wpływu rodziny na działalność tych przedsiębiorstw ukazują ich delikatną naturę wynikającą ze współistnienia w jednym podmiocie zarówno systemu rodziny, jak i systemu biznesu. Warto też zwrócić uwagę, że konsekwencje wynikające z omówionych zjawisk w głównej mierze będą zależeć od sposobu funkcjonowania rodziny, siły więzów pomiędzy jej członkami oraz doboru sposobów kształtowania relacji. Zgodnie z zaprezentowanymi w niniejszym podrozdziale wynikami prowadzonych badań empirycznych to właśnie system rodziny odpowiada za kształtowanie struktury moralno-etycznej jej członków, mechanizmy rozwiązywania konfliktów, a także sposoby podejmowania decyzji.

Przedstawione poglądy ukazują również wyjątkowy charakter omawianej grupy podmiotów gospodarczych i wskazują na silną potrzebę wyodrębnienia ich z ogółu funkcjonujących przedsiębiorstw. To aspekt wpływu rodziny stanowi element wyróżniający je oraz dający wiele źródeł przewagi konkurencyjnej względem ich nierodzinnych odpowiedników. Aby jednak przedsiębiorstwa rodzinne mogły w długim okresie korzystać z wypracowanych przewag wynikających z wpływu rodziny na funkcjonowanie firmy, niezbędne wydaje się włączenie strategii sukcesji. Odpowiednio wczesne zaplanowanie transferu władzy i własności może wpływać na zmniejszenie niepewności dotyczącej przyszłości, a tym samym zniwelować jeden z obszarów potencjalnych sytuacji konfliktowych mogących pojawiać się w omawianej grupie firm.

Wymienione i scharakteryzowane zjawiska wynikające z wpływu rodziny na działalność przedsiębiorstwa akcentują znaczenie czasu oraz ciągłości struktury społecznej jako elementów niezbędnych do ich wykształcenia i rozwoju. Wydaje się zatem, że strategia sukcesji stanowi jeden z głównych filarów funkcjonowania firm rodzinnych, dlatego też autorka pragnie poświęcić temu zagadnieniu następny rozdział pracy.

Rozdział 2

Strategia sukcesji w świetle badań literaturowych

2.1. Istota strategii sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych

Jak już wcześniej zauważono, problematyka studiów nad przedsiębiorczością rodzinną stanowi obecnie jeden z głównych obszarów badawczych, co potwierdzają liczne opracowania oraz projekty naukowe prowadzone zarówno w Polsce, jak i na całym świecie. W ostatnich dekadach można dostrzec znaczący wzrost zainteresowania w szczególności różnymi aspektami strategii sukcesji (Jeżak, 2014, s. 197–215; Safin, 2014, s. 449–459; Howorth, Rose, Hamilton i Westhead, 2010, s. 437–451; Surdej i Wach, 2010, s. 49–65; Bigliardi i Dormio, 2009, s. 44–50; Sułkowski i Marjański, 2009, s. 37–39; Wang, Watkins, Harris i Spicer, 2004, s. 59–84; Miller, Steier i Le Breton-Miller, 2003, s. 513–531; Sharma, Chrisman i Chua, 2003a, s. 667–687). Stan ten związany jest nie tylko z koniecznością poznania i zrozumienia mechanizmów tworzących strategię sukcesji oraz towarzyszących jej w przedsiębiorstwach rodzinnych, lecz także z rosnącą liczbą firm, które dziś bądź w najbliższym czasie będą stawiać czoła problemom związanym z ich przekazaniem w ręce sukcesorów. Zgodnie z ustaleniami Komisji Europejskiej w najbliższych dziesięciu latach około 690 tys. przedsiębiorstw rocznie powinno znaleźć nowych właścicieli. Najczęstsze rozpatrywane rozwiązanie odnosi się do przekazania firmy członkom rodziny, rośnie jednak liczba podmiotów, które mogą zostać przekazane osobom trzecim (Komisja Europejska, 2006, s. 9–10). Również na rodzimym gruncie szacowana liczba przekazywanych rocznie przedsiębiorstw oscyluje wokół 100 tys. Jak wskazują naukowcy, część z nich zostanie przekazana członkom rodziny, inne mogą zostać przejęte przez osoby trzecie, a niektóre zakończą działalność (Safin i Pluta, 2013, s. 11–35).

Nie tylko rosnąca liczba przedsiębiorstw rodzinnych mających zmierzyć się w najbliższym czasie z problemami sukcesji jest powodem zainteresowania nimi autorki niniejszej pracy; także wyniki prowadzonych badań naukowych

potwierdzają, że znaczna większość tych podmiotów nie będzie w stanie wdrożyć strategii sukcesji, co spowoduje konieczność zaprzestania przez nie działalności (Royer, Simons, Boyd i Rafferty, 2008, s. 15–30; Le Breton-Miller, Miller i Steier, 2004, s. 305–328; Dascher i Jens 1999, s. 2–5).

Obserwując skalę oraz znaczenie zjawiska, konieczne wydaje się podejmowanie prób opisu strategii sukcesji w celu rozpoznania zarówno jej elementów składowych, jak i wpływu na funkcjonowanie przedsiębiorstw rodzinnych obecnie i w przyszłości, a także dokonania syntezy formułowanych w tym obszarze badawczym refleksji teoretycznych. Autorka niniejszej pracy w pierwszej kolejności przytoczyła definicje pojęcia „sukcesja" występujące w Polsce oraz na świecie. Następnie przedstawiła wyniki przeprowadzonych eksploracji dotyczących aspektu ciągłości funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych w kontekście procesów sukcesji. W dalszej kolejności zaprezentowała kluczowe kierunki badań nad strategią sukcesji wraz z poglądami naukowców zajmujących się omawianym zjawiskiem. Kolejna część niniejszego rozdziału koncentruje się wokół opisu modeli sukcesji ujętych w literaturze przedmiotu. Ostatnia refleksja dotyczy wpływu struktury rodziny na planowanie procesu sukcesji.

Podejmując próbę opisu zjawiska, jakie stanowi strategia sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych, autorka pragnie zwrócić uwagę przede wszystkim na to, jak pojęcie to definiowane jest zarówno przez polskich naukowców, jak i tych prowadzących badania w innych krajach. A. Lewandowska pojmuje sukcesję przez pryzmat przekazania: wiedzy, władzy, własności oraz wartości (model 4W) (Lewandowska, 2015, s. 76–83). W pracy pod kierownictwem naukowym J. Jeżaka można dostrzec, że zjawisko sukcesji jest rozumiane jako „trzyelementowy proces, na który składa się transfer wiedzy, władzy i własności" (Jeżak, 2014, s. 197–215). Z kolei według K. Safina, J. Pluty i B. Pabjan (2014, s. 11–49) sukcesję „należy traktować jako szczególny typ zmiany, a proces sukcesji jako rodzaj procesu zarządzania zmianą, który będzie w stanie zapewnić (po przekształceniu istniejącego układu) kontynuację i rozwój przedsięwzięcia rodzinnego zgodnie z ustaloną strategią". Natomiast zgodnie ze stanowiskiem A. Surdeja i K. Wacha (2010, s. 49–65) sukcesja stanowi „przekazanie kierowania firmą przez założyciela-właściciela następcy, którym może być albo członek rodziny, albo ktoś spoza rodziny". Według Ł. Sułkowskiego i A. Marjańskiego (2009, s. 37–39) natomiast sukcesja stanowi „szczególny problem przedsiębiorstwa rodzinnego, które ma trwać ponad generacjami lub mimo wymieniających się generacji i dotyczy przekazania własności i kierowania przedsiębiorstwem". W anglojęzycznej literaturze przedmiotu sukcesja oznacza między innymi przeniesienie roli lidera z jednego członka rodziny na innego jako kluczowy cel procesu, który świadczy o jej dokonaniu – stanowi to wspólny cel większości firm (Arthur Andersen/Mass Mutual, 1997, s. 20–35). L. Cadieux, J. Lorrain i P. Hugron (2002, s. 17–30) uważają natomiast, że sukcesja stanowi dynamiczny proces, którego zasadniczym celem jest transfer władzy i własności w ręce następnego pokolenia, a obowiązki i role najważniejszych grup

w procesie, tzn. sukcesora oraz seniora[1], wzajemnie się przenikają. Według P. Sharmy i współpracowników (2001, s. 17–35) sukcesja w firmach rodzinnych odnosi się do podejmowanych działań oraz zdarzeń, których cel stanowi transfer kontroli menedżerskiej (*managerial control*) z jednego członka rodziny na innego.

Przyglądając się przytoczonym powyżej definicjom wykorzystywanym w studiach empirycznych zarówno w Polsce, jak i na świecie, można dostrzec znaczną część wspólną, szczególnie w kwestii istoty strategii sukcesji, zauważalne są jednak różnice w zakresie omawianej strategii. Odmienności te według niektórych badaczy przyczyniają się do nadinterpretacji omawianego procesu i prowadzą do błędnych objaśnień otrzymanych rezultatów naukowych eksploracji (Safin i Pluta, 2013, s. 11–35). Jak wskazują naukowcy, jeżeli strategia sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych ma wpisaną u swych podstaw ciągłość pokoleniową, to potencjalna grupa sukcesorów odnosi się wyłącznie do członków rodziny (sukcesja wewnątrzrodzinna). Pod pojęciem wspomnianej ciągłości przedstawiciele świata nauki rozpatrują (Jeżak, 2014, s. 197–215; Safin, 2007, s. 137–149):

- ciągłość osobową – członkowie rodziny, również niezwiązani formalnie z firmą, pracownicy;
- ciągłość organizacyjną – *know-how*, kulturę organizacyjną, wspólne wartości;
- ciągłość strategiczną – wspólne rozumienie celu;
- ciągłość finansową – wspólne decydowanie odnośnie do sposobu finansowania;
- ciągłość prawną – kontynuowanie praw i obowiązków.

Ze względu na mnogość ujęć definicji ciągłości przedsiębiorstwa niezwykle istotne jest rozpatrywanie w analizie strategii sukcesji jej wszystkich przedstawionych powyżej elementów składowych, a nie skupianie się wyłącznie na kwestii ciągłości osobowej (Sharma, Chrisman i Chua, 2003a, s. 667–687; Morrow, 2001, s. 52–64; Lewis, 2000, s. 19–28). Autorzy prac badawczych, szczególnie w ostatnim czasie, wskazują również na znaczenie transferu wiedzy jako niezbędnego elementu tworzącego strategię sukcesji (Hatak i Roessl, 2015, s. 10–25; Mazzola, Marchisio i Astrachan, 2008, s. 239–258; Le Breton-Miller, Miller i Steier, 2004, s. 305–328).

Niejednokrotnie przywoływani w niniejszym podrozdziale naukowcy, K. Safin i J. Pluta, poddają pod rozwagę kwestię, czy pozostawienie w rękach rodziny wyłącznie własności przedsiębiorstwa, bez innych atrybutów, pozwala jeszcze na traktowanie go w kategoriach firmy rodzinnej. Uważają oni, że mamy wtedy do czynienia z firmą we władaniu rodziny, a nie z firmą rodzinną, nazywając to przedsięwzięcie gospodarcze przedsiębiorstwem nierodzinnym z pewną charakterystyczną strukturą własności. Wymienieni badacze uważają także, że jeszcze bardziej wątpliwe jest nazywanie firmy przedsiębiorstwem rodzinnym w sytuacji, gdy rodzina sprawuje w nim funkcje zarządcze, nie posiada jednak własności (Safin

1 Autorzy pracy zaznaczają, że stosowanie liczby pojedynczej ma charakter tylko upraszczający, można mówić również o sytuacji, w której występuje więcej niż jeden sukcesor i senior.

i Pluta, 2013, s. 11–35). Tym samym definiują strategię sukcesji w podmiotach rodzinnych wyłącznie jako strategię wewnątrzrodzinną, odrzucając inne możliwości transferu przedsiębiorstwa, jeżeli ma ono być nadal postrzegane w kategoriach rodzinnego biznesu. Według części naukowców natomiast rozpatrywanie sukcesji tylko przez pryzmat transferu międzypokoleniowego wewnątrz rodziny stanowi przejaw nepotyzmu oraz przedłożenia interesu rodziny nad dobro całego systemu (Pollak, 1985, s. 581–608). W swoim studium badawczym J.A. Barach i współpracownicy (1988, s. 49–56) wykazali, że wybór następcy wyłącznie spośród członków rodziny może być postrzegany ze strategicznego punktu widzenia jako działanie wbrew interesom akcjonariuszy przedsiębiorstwa rodzinnego. Również A. De Massis, J.H. Chua i J.J. Chrisman (2008, s. 183–199) w swej publikacji zaprezentowali model ukazujący wiele sytuacji, w których przedsiębiorstwo rodzinne nie powinno decydować się na transfer międzygeneracyjny jako wybór strategii sukcesji, jeżeli ma ona na celu troskę o przyszłość zarówno zbudowanego podmiotu gospodarczego, jak i rodziny. Natomiast S. Klein (2000b, s. 157–182) akcentowała w swoim opracowaniu konieczność analizy zakresu sukcesji uwzględniającej branżę, w której działa przedsiębiorstwo.

Odnosząc się do powyższych opinii, zasadne jest sformułowanie w tym miejscu następujących wątpliwości. Czy mimo wskazanych zjawisk przedsiębiorstwo, które realizuje także cele pozaekonomiczne oraz widoczne są w nim wpływy rodziny, chociażby w sposobie zarządzania, podzielanych wartości, wspólnego kodu moralno-etycznego i osiągania celów przekraczających wyłącznie potrzeby jednostki, powinno być traktowane jako firma nierodzinna z pewną specyficzną strukturą? Czy to właśnie nie przedsiębiorstwa rodzinne cechuje troska o rozwój firmy, aby mogła ona stanowić dumę przyszłych pokoleń, oraz utrzymywanie harmonii pomiędzy życiem rodzinnym a pracą? Autorka niniejszego tomu pragnie powrócić do nakreślonych kwestii przy okazji omawiania determinantów wpływających na planowanie i implementację strategii sukcesji.

Na podstawie analizy literatury przedmiotu, formułując istotę strategii sukcesji, można dostrzec trzy fundamentalne kierunki prowadzonych w tym zakresie badań:

1) badania koncentrujące się wokół kwestii relacji i konfiguracji związanych z interesariuszami przedsiębiorstwa rodzinnego, do których należą założyciele, ich następcy, pozostali członkowie rodziny oraz profesjonalni menedżerowie (*professional managers*) (Sharma i Irving, 2005, s. 13–33; Janjuha-Jivraj i Woods, 2002, s. 77–94; Shepherd i Zacharakis, 2000, s. 25–40);
2) badania ukazujące sukcesję w kontekście współzależności pomiędzy grupami interesariuszy przedsiębiorstwa rodzinnego a środowiskiem zewnętrznym (Scholes, Wright, Westhead i Bruining, 2010, s. 505–521; Royer, Simons, Boyd i Rafferty, 2008, s. 15–30; Westhead, 2003, s. 369–402);
3) badania przedstawiające sukcesję jako proces (Jeżak, 2014, s. 197–2015; Safin i Pluta, 2013, s. 11–35; Parrish, 2009, s. 47–55; Sharma, Chrisman i Chua, 2003a, s. 667–668).

Ze względu na wysokie prawdopodobieństwo popełnienia błędu podczas procesu sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych, na co wskazują rezultaty licznych przeprowadzonych analiz empirycznych, takie zagadnienia jak planowanie oraz implementacja omawianej strategii stanowią przewodni motyw ukazujących się publikacji w ramach tematyki przedsiębiorczości rodzinnej (Bigliardi i Dormio, 2009, s. 44–50; Motwani, Levenburg, Schwarz i Blankson, 2006, s. 471–495; Sharma, Chrisman, Pablo i Chua, 2001, s. 17–36). Fundamentalny wniosek płynący z tego nurtu rozważań stanowi podkreślenie istotności planowania procesu sukcesji w kontekście zakończenia całego cyklu sukcesem i dalszego funkcjonowania firmy (Lee, Lim i Lim, 2003, s. 657–666; Miller, Steier i Le Breton-Miller, 2003, s. 513–531).

Główna sugestia pojawiająca się w wielu opracowaniach naukowych ukazujących znaczenie planowania procesu sukcesji odnosi się do konieczności stworzenia długoterminowego i szczegółowego planu działania zawierającego niemalże instrukcje postępowania dla poszczególnych osób, które powinny konsekwentnie podążać wyznaczonymi drogami do celu, jaki stanowi przekazanie władzy i własności. Wyniki przeprowadzonych analiz opisujących jednostkę, która nie zachowuje się racjonalnie i konsekwentnie zarówno podczas planowania, jak i implementacji strategii sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych, kwestionują jednak znaczenie samego planowania sukcesji (Besson i Haddadj, 2003, s. 83–89; Degadt, 2003, s. 379–397).

Wśród innych porad dotyczących samego planowania sukcesji w literaturze przedmiotu można odnaleźć między innymi konieczność zatrudnienia zewnętrznych specjalistów niezwiązanych z przedsiębiorstwem i z rodziną zajmujących się prawem spadkowym i prawem podatkowym bądź konsultantów, którzy będą nadzorować przebieg procesu sukcesji, a jako osobom z zewnątrz nie będzie im towarzyszył ładunek emocjonalny (Parrish, 2009, s. 47–55; Stanaland, 2008, s. 45–55; White, Krinke i Geller, 2004, s. 67–86).

Znaczna grupa badaczy akcentuje ponadto konieczność pogodzenia się z trwaniem przedsiębiorstwa po odejściu założyciela/seniora, wyjaśnienia wszystkim interesariuszom przedsiębiorstwa motywów, którymi kieruje się założyciel/senior przy wyborze sukcesora, a także akceptacji zmiany przez wszystkie jednostki (Lam, 2011, s. 508–533; Chrisman, Chua, Sharma i Yoder, 2009, s. 48–51; Van Der Merwe, 2009, s. 59–84). Mimo że we współczesnej literaturze przedmiotu ukazuje się kompleksowy charakter procesu sukcesji, a wyniki przeprowadzonych badań wskazują, że podczas trwania całego omawianego cyklu wystąpienie błędów na którymkolwiek etapie może skutkować niemożliwością dokończenia transferu władzy i własności, wciąż nie ma wystarczających informacji o powodach ich występowania oraz sposobach niwelowania ich negatywnych skutków.

Przyglądając się opracowaniom poświęconym sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych, można zauważyć dwa kluczowe sposoby podejścia do omawianego procesu przez środowisko naukowe. Znaczna liczba badaczy postrzega sukcesję przez pryzmat namacalnego zdarzenia, jakie stanowi przejęcie przez sukcesora

władzy w firmie (*CEO succession*) (Miller, Steier i Le Breton-Miller, 2003, s. 513–531), czyli tzw. transferu władzy (*passing the baton*) (Mitchell, Hart, Valcea i Townsend, 2009, s. 1201–1218; Dyck, Mauws, Starke i Mischke, 2002, s. 143–162), jako wydarzenia wymagającego prowadzenia eksploracji. Odmienne spojrzenie prezentują badacze, którzy utożsamiają sukcesję z długotrwałym procesem postępującym wraz z dorastaniem potencjalnych następców, obejmującym poszczególne etapy, w tym także moment przekazania władzy nad przedsiębiorstwem jako jedną ze składowych, lecz nie jako zasadniczy filar omawianego procesu (Murray, 2003, s. 17–33; Handler, 1990, s. 37–51). Zgodnie z tą koncepcją W.C. Handler (1991, s. 21–32) zidentyfikowała trzy fazy procesu sukcesji w odniesieniu do ścieżki postępowania następcy:

- występowanie potrzeby rozwoju osobistego przed włączeniem się w działalność biznesową;
- chęć aktywnego zaangażowania się w działalność przedsiębiorstwa;
- przejęcie roli lidera (*leadership succession*).

Natomiast B. Murray (2003, s. 17–33) stworzyła model *the multi-phase transition cycle*, ukazujący poszczególne fazy procesu sukcesji, który według przywołanej autorki trwa w poszczególnych przedsiębiorstwach rodzinnych od trzech do ośmiu lat. Na podstawie przeprowadzonych analiz B. Dyck i współpracownicy (2002, s. 143–162) uważają z kolei, że rzeczywisty proces sukcesji rozpoczyna się w momencie przejęcia realnej władzy przez następcę. Przyczyny niepowodzenia omawianego procesu mogą być natomiast utożsamiane z brakiem doświadczenia sukcesora w zarządzaniu przedsiębiorstwem. W swej pracy przywołani badacze przyrównali proces sukcesji do sztafety (4 × 100), jako zmienne wskazując: sekwencje, czas, model komunikacji i technikę przekazania władzy (*baton passing technique*). Zaletą oraz wkładem w rozwój nauki płynącym z pracy wspomnianych naukowców jest z pewnością ukazanie zmiennych wynikających z ról seniora i sukcesora w strategii sukcesji, trzeba jednak zauważyć, że pominęli oni pozostałych interesariuszy traktowanych jako drugoplanowi podczas planowania i implementacji omawianej strategii.

Z taką postawą nie zgadza się znaczna grupa badaczy, która uważa, że w proces sukcesji są zaangażowani wszyscy członkowie rodziny (nie tylko senior i sukcesor), zarówno aktywnie związani, jak i niezwiązani z przedsiębiorstwem, oraz pracownicy firmy niebędący członkami rodziny (Besson i Haddadj, 2003, s. 83–89; Lansberg, 1988, s. 119–143). Do słabości opracowania B. Dycka i współpracowników jego krytycy zaliczają także użycie w modelu analogii *baton passing*, zakładającej, że sedno sukcesji stanowi jedno namacalne zdarzenie – moment przekazania władzy następcy, choć w swej pracy nie opisywali go jako jednorazowego zdarzenia, ale jako trwający proces. Mimo to poglądy przywołanych autorów są kwestionowane przez niektórych naukowców, którzy postrzegają sukcesję jako stopniowy, społeczny proces podlegający zmianom wraz z metamorfozami zarówno rodziny, jak i przedsiębiorstwa (Osborne, 1991, s. 42–46).

Zgodnie z nakreśloną ścieżką J. Lambrecht (2005, s. 267–282) twierdzi, że sukcesję powinno się postrzegać jako nieustanny proces trwający całe życie, na który składają się poszczególne fazy i w toku którego senior oraz następne pokolenie wypełniają specyficzne zadania i role, które nachodzą na siebie wzajemnie (*mutual role adjustment*). Taka argumentacja obrazowania procesu sukcesji jest zgodna z wizją W.C. Handler (1990, s. 37–51), która postrzega owo nachodzenie na siebie określonych zadań oraz ról po stronie seniora i sukcesora jako zjawisko wymagające dużego nakładu czasu i delikatności (w swojej pracy W.C. Handler porównała omawiane zjawisko do tańca i nazwała je *succession dance*). Główne zadania odzwierciedlające postęp w procesie sukcesji koncentrują się wokół zdobywania doświadczenia, budowania roli przywódcy i posiadaniu autorytetu, a także przekazania decyzyjności i kapitału. Wymienione zagadnienia według przywołanej autorki stanowią priorytet w procesie sukcesji i decydują o rezultatach jego zakończenia. Opierając się na wynikach przeprowadzonych badań, W.C. Handler wyodrębniła trzy siły kształtujące proces dostosowywania owych ról:

- wpływ indywidualny (*individual influence*) – siła wynikająca z wnętrza (osobowości) danej osoby, ukazująca interpersonalny poziom analizy;
- wpływ relacji (*relational influence*) – siła wynikająca z zachowania poszczególnych jednostek podczas trwania relacji;
- wpływ zewnętrzny (*external influence*) – siła oddziałująca na efektywność pozostałych zmiennych sukcesji.

Zaprezentowany powyżej sposób postrzegania procesu sukcesji wraz z wzajemnym nachodzeniem poszczególnych ról i zadań angażujących jednostki, włączeniem odbywającej się wymiany społecznej, ukazuje omawianą strategię nie przez pryzmat czynników bądź składowych mechanicznie dzielących cały cykl na poszczególne fazy, lecz jako postępujący płynnie proces. Wskazane podejście do rozpoznania strategii sukcesji jest podyktowane traktowaniem przedsiębiorstwa rodzinnego jako produktu społecznego, w którym interakcje i więzy międzyludzkie stanowią główny filar (Lam, 2011, s. 508–533). Tym samym sukcesja jest odzwierciedlona w długim, podlegającym rozwojowi procesie angażującym interakcje społeczne pomiędzy założycielem/seniorem, potencjalnym sukcesorem, członkami rodziny i pracownikami firmy niebędącymi członkami rodziny oraz otoczeniem.

W ramach wspomnianego wcześniej zjawiska nakładania się na siebie oraz przenikania ról i zadań pomiędzy seniorem i sukcesorem w trakcie procesu sukcesji, jak zauważa W.C. Handler, role seniora i jego następcy są odmienne i podlegają zmianie wraz z postępem we wdrażaniu strategii sukcesji. Źródła niepowodzeń w procesie sukcesyjnym wspomniana badaczka upatruje w zbyt długo trwającym przenikaniu ról pełnionych przez seniora i sukcesora oraz w braku harmonii pomiędzy poszczególnymi jednostkami zaangażowanymi w proces sukcesji (Handler, 1994, s. 133–157). Jedną z fundamentalnych cech omawianego modelu stanowi pełnienie i nachodzenie na siebie ról i zadań odmiennych dla każdej jednostki aktywnie uczestniczącej w omawianym procesie w danej fazie, jednakże nie różnych

w tym samym czasie. Pogląd ten jest kwestionowany przez innych naukowców, którzy twierdzą, że zachowania jednostek są odzwierciedlane przez wielopodmiotowe byty (*multi-entities*), dlatego też odgrywają one wiele odmiennych ról jednocześnie (Beckard i Dyer, 1983, s. 4–12).

Wpisując powyższy pogląd w poszukiwanie istoty sukcesji, można dostrzec, że proces ten cechuje się trwającą wymianą społeczną pomiędzy założycielem/seniorem, sukcesorem, członkami rodziny i pozostałymi pracownikami niespokrewnionymi z rodziną, podczas którego zarówno następca oraz założyciel/senior, jak i inni interesariusze pełnią odmienne role w poszczególnych fazach cyklu sukcesji, które wzajemnie się przenikają. Odmienność przybieranych ról wraz z różnorodnością jednostek, które mogą kierować się innymi potrzebami w tym samym czasie, powoduje, że przedsiębiorstwo rodzinne w trakcie implementacji strategii sukcesji może być narażone na dodatkowe niebezpieczeństwa ze względu na skoncentrowanie się na tak skomplikowanym, wielowątkowym oraz mającym miejsce na różnych poziomach procesie (Watson, 2009, s. 251–274).

Zawiłość zagadnienia i konieczność analizy wielu odmiennych elementów składowych strategii sukcesji powoduje również znaczną trudność w jej pełnej identyfikacji zarówno przez środowisko naukowe, jak i samych przedsiębiorców rodzinnych, czego powodem może być niewielka liczba firm, którym udaje się zakończyć omawiany proces sukcesem. Ze względu na wielowymiarowość strategii sukcesji jednym z zasadniczych pól badawczych staje się poszukiwanie związków między ścieżką sukcesji a czynnikami ją determinującymi, dlatego też autorka pracy temu zagadnieniu pragnie poświęcić kolejny podrozdział.

2.2. Determinanty planowania i implementacji strategii sukcesji

Zgodnie z wynikami międzynarodowych projektów badawczych jedynie 30% przedsiębiorstw rodzinnych jest w stanie przekazać firmę drugiemu pokoleniu, podczas gdy w ręce trzeciego pokolenia przechodzi mniej niż 14% podmiotów rodzinnych (Bjuggren i Sund, 2001, s. 11–23; Fleming, 1997, s. 46–47). Jeśli natomiast wyodrębnić wyłącznie małe przedsiębiorstwa rodzinne, to czas ich egzystencji na rynku wynosi od pięciu do dziesięciu lat (Perricone, Earle i Taplin, 2001, s. 105–121).

Jak wskazują badacze, jedną z kluczowych przyczyn, jeśli nie najważniejszą, stojącą za tak licznym odsetkiem niepowodzeń ujawniających się na etapie przekazywania firmy następnym pokoleniom stanowi brak umiejętności pokierowania procesem sukcesji, który jest obarczony istotnym ładunkiem emocjonalnym. Właśnie wpływ czynników emocjonalnych jest szczególnie widoczny przy planowaniu oraz implementacji strategii sukcesji i dotyczy zarówno pokolenia

założycieli, jak i ich następców (Venter, Boshoff i Maas, 2003, s. 1–13; Corbetta i Montemerlo, 1998, s. 5–10).

Aby było możliwe umiejętne przeprowadzanie procesu sukcesji, niezbędne wydaje się rozpoznanie oraz zrozumienie determinantów kształtujących transfer władzy i własności w przedsiębiorstwach rodzinnych. Działanie to powinno stanowić pierwszy krok, który także mógłby zachęcić przedsiębiorców rodzinnych do wczesnego zaplanowania i efektywnego zarządzania strategią sukcesji, ponieważ im większa będzie jej rozpoznawalność, tym myślenie o przyszłości przedsiębiorstwa w kontekście transferu władzy i własności bądź dyskusja w gronie najbliższej rodziny staną się łatwiejsze, co w konsekwencji może przyczynić się do wzrostu szans na powiększenie liczby przedsiębiorstw rodzinnych, które będą trwać i rozwijać się mimo wymiany pokoleń. Dogłębne zrozumienie omawianego procesu oraz wczesne podjęcie decyzji i działań w ramach samych przedsiębiorstw rodzinnych w tym zakresie może przyczynić się również do wyboru najlepszego kandydata na następcę i pozytywnie wpłynąć na łagodną zmianę na stanowisku lidera (Neubauer i Lank, 1998, s. 130–134).

Na podstawie analizy literatury przedmiotu można stwierdzić, że została opublikowana znaczna liczba opracowań naukowych koncentrujących się wokół determinantów wpływających na proces sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych, jak jednak akcentują naukowcy, posiadana wiedza jest wciąż fragmentaryczna, a często też niespójna. Ten brak porozumienia wpływa na ograniczenie szansy dogłębnego zrozumienia procesu sukcesji. Badacze równie często zarzucają wnioskowanie wyłącznie na podstawie prowadzonych *case studies* oraz przywiązywanie mniejszej wagi do prowadzenia badań ilościowych. Ograniczenia te, jak wskazują sami zainteresowani, mogą wynikać z braku jednolitej i ogólnie akceptowanej definicji przedsiębiorstw rodzinnych, a także z młodego wieku tego kierunku badawczego (Venter, Boshoff i Maas, 2006, s. 33–47; Brockhaus, 2004, s. 165–177; Morris, Williams, Allen i Avila, 1997, s. 385–401).

Biorąc pod uwagę wskazane trudności, cel niniejszego podrozdziału stanowi prezentacja refleksji naukowej nad determinantami kształtującymi proces sukcesji władzy i własności jako zasadniczego kroku do rozpoznania i zrozumienia zarówno sukcesów, jak i porażek sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych. W pierwszej kolejności autorka pracy przedstawi wagę relacji pomiędzy założycielem/seniorem a sukcesorem, a następnie scharakteryzuje siłę więzów pomiędzy rodzeństwem i pozostałymi członkami rodziny w kontekście planowania i implementacji procesu sukcesji. W niniejszym podrozdziale opisany zostanie również aspekt funkcjonowania intencji sukcesji wewnątrzrodzinnej (*intrafamily succession intention* – IFSI) oraz wyniki przeprowadzonych studiów literaturowych wykazujących motywy hamujące lub uniemożliwiające przeprowadzenie strategii sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych. Przedstawione w pracy wnioski płynące z analiz badawczych i literatury przedmiotu ukazały także sytuacje, w których przedsiębiorstwa rodzinne powinny podejmować decyzje o sukcesji wewnątrzrodzinnej lub o zatrudnieniu profesjonalnego menedżera.

Tradycyjne podejście do opisu czynników mających wpływ na proces sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych koncentrowało się wokół założyciela/seniora oraz jego emocjonalnych rozterek związanych z przekazaniem firmy w ręce następnego pokolenia (Brown i Coverley, 1999, s. 93–97; Goldberg, 1996, s. 185–197) bądź motywacji potencjalnego sukcesora/sukcesorów (Stavrou, 1999, s. 43–62; File i Prince, 1996, s. 171–184). Jednakże nie były one rozpatrywane dwutorowo, jako zmienne wzajemnie na siebie wpływające. Zupełnie inne podejście zastosowali zaś autorzy modelu przedstawiającego determinanty kształtujące strategię sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych; główny nacisk kładli oni na mnogość perspektyw wynikających zarówno z pozycji założyciela/seniora oraz sukcesora, jak i czynników zewnętrznych mogących wpłynąć na rezultaty procesu sukcesji (Sharma, Chrisman, Pablo i Chua, 2001, s. 17–35). W świetle literatury przedmiotu wydaje się słuszne rozpatrywanie procesu sukcesji na podstawie analizy wielu obserwacji i czynników kształtujących decyzję założyciela/seniora, sukcesora, pozostałych członków rodziny, a także otoczenia ze względu na wzajemny wpływ tych elementów (Sharma, Chua i Chrisman, 2000, s. 233–243; McConaughy i Phillips, 1999, s. 123–131; Harveston, Davis i Lyden, 1997, s. 373–396; Lansberg i Astrachan, 1994, s. 39–59).

Jakość relacji oraz siła więzów pomiędzy założycielem/seniorem a sukcesorem wydają się stanowić zasadniczy bodziec wpływający na strategię sukcesji, ponieważ odzwierciedlają wzajemny poziom zaufania oraz zrozumienie potrzeb i obaw, które każda jednostka może interpretować odmiennie (Venter, Boshoff i Maas, 2003, s. 1–13). Równie ważne są osobista chęć i przekonanie założyciela/seniora odnośnie do przekazania przedsiębiorstwa w ręce następnego pokolenia oraz wykazanie zainteresowania i potrzeba dbania o przyszłość przedsiębiorstwa rodzinnego przez potencjalnego przyszłego lidera (Sharma, Chua i Chrisman, 2000, s. 233–243; Matthews, Moore i Fialko, 1999, s. 159–169). Czynniki te są również skorelowane z postrzeganiem przedsiębiorstwa rodzinnego jako głównego źródła dochodu rodziny także w przyszłości, co może wpływać na poczucie dumy i zadowolenia założyciela/seniora oraz chęć przystąpienia do planowania i implementacji strategii sukcesji.

Jak wskazują badacze, zarówno wspomniane zainteresowanie, jak i chęć sprawowania funkcji zarządczych przez potencjalnego sukcesora mogą wynikać z cech charakteru danej osoby, na przykład z tego, czy bierze ona odpowiedzialność za siebie i za losy innych, czy potrafi podejmować sprawiedliwe decyzje, ale także z korelacji jego/jej osobistych potrzeb oraz zawodowych zainteresowań z możliwościami ich realizacji w przedsiębiorstwie rodzinnym. Jeżeli w toku procesu sukcesji następca dostrzega możliwość podejmowania realnych decyzji, które również szanuje senior, jego/jej zaangażowanie wzrasta; jeżeli jednak przyszły lider dostrzega, że jego/jej autentyczny wpływ na przyszłość przedsiębiorstwa jest znikomy, a jedyną decyzyjną osobą pozostaje założyciel/senior, zaangażowanie to będzie maleć. Tylko prawdziwe poczucie wolności w działaniu odczuwalne przez sukcesora może się przełożyć na zdobycie autorytetu i zbudowanie pozycji prawdziwego

lidera w oczach pracowników i osób spoza rodziny. Niezależność w podejmowaniu inicjatyw przez następcę ma szczególne znaczenie w przypadku ułożenia ponownych relacji z długo funkcjonującymi w przedsiębiorstwie pracownikami (*quasi-family members*), którzy często bardzo mocno byli związani z założycielem/seniorem i całą jego rodziną; tym samym odczuwają oni nie tylko lojalność w stosunku do poprzednika, ale także osobistą odpowiedzialność za losy firmy (Harvey i Evans, 1995, s. 3–16).

W przypadku rozdzielenia sukcesji władzy i własności niezwykle istotne stają się relacje pomiędzy założycielem/seniorem oraz nowym liderem, które będą decydować o funkcjonowaniu wszystkich pracowników przedsiębiorstwa, wpływać na możliwość pojawiania się konfliktów, które mogą w konsekwencji prowadzić do powstawania chaosu w firmie w tym szczególnie trudnym okresie zarówno dla rodziny, jak i przedsiębiorstwa. Warto również zwrócić uwagę na kwestię związaną z poczuciem przynależności; potencjalni następcy, którzy czują zarówno potrzebę, jak i obowiązek kontynuowania dzieła poprzednich pokoleń, mogą sami rozpocząć rozmowy na temat przyszłości przedsiębiorstwa, w tym także odnoszące się do transferu władzy i własności. Wspomniane poczucie obowiązku nie powinno być rozumiane w kontekście presji lub nakazu wywieranego przez pokolenie założycieli/seniorów na potencjalnych sukcesorów. Działania zmierzające do podjęcia decyzji o transferze władzy i własności powinny być prowadzone w formie otwartego dialogu i wzajemnej chęci zrozumienia postaw poszczególnych jednostek oraz z ukazywaniem możliwości, jakie niesie za sobą podjęcie odpowiedzialności za dalsze losy przedsiębiorstwa zarówno w ujęciu biznesowym, jak i rodzinnym. Wydaje się, że niezwykle istotny wpływ może mieć tu postawa założyciela/seniora; jeśli będzie on/ona od wczesnych lat życia potencjalnych następców skrywać informacje dotyczące życia zawodowego bądź krytykować swoje miejsce pracy, tym mniejszym zainteresowaniem potencjalny lider może darzyć pomysł transferu władzy i własności w przyszłości. W ramach uwypuklonego otwartego dialogu równie cenne może się stać zdobywanie profesjonalnego doświadczenia przez sukcesora w innych miejscach zatrudnienia; takie rozwiązanie może nie tylko pokazać lub podkreślić posiadane umiejętności i kompetencje bądź ich brak, ale również może przyczynić się do powstawania nowych pomysłów, których wykorzystanie w przedsiębiorstwie rodzinnym umożliwi mu dalszy rozwój, co jest szczególnie istotne w czasach wysokiej konkurencji. Zdobywanie doświadczenia zawodowego przez sukcesora poza firmą rodzinną może ponadto skutkować wzrostem pozycji następcy w oczach założyciela/seniora oraz obdarzeniem go większą dozą zaufania w kontekście biznesowym, zwłaszcza w sytuacji, gdy sukcesor odnosi sukcesy na polu zawodowym. Zdobywanie doświadczenia przez sukcesora będzie też wpływało pozytywnie na poziom stresu, który może pojawiać się w sytuacji sprawowania odpowiedzialnego stanowiska.

Analizując relację pomiędzy założycielem/seniorem a sukcesorem oraz jej wpływ na planowanie i implementację strategii sukcesji, równie ważne jest wzięcie pod uwagę osobistych zainteresowań niezwiązanych z działalnością biznesową

założyciela/seniora. Jak wskazują badacze, jeżeli założyciel/senior ma inne zainteresowania czy hobby, to transfer władzy lub własności jest procesem, który przechodzi bez dodatkowych problemów czy rozterek emocjonalnych w kontekście poczucia przynależności, bycia potrzebnym bądź ponownego ustalenia życiowych priorytetów. Istotne wydaje się ponadto wykazywanie przez następne pokolenia chęci czerpania z doświadczenia biznesowego zdobywanego przez lata przez seniora; działanie to może niwelować lub zmniejszać poziom poczucia odrzucenia przez założyciela/seniora. Takie rozwiązanie jak transfer założyciela/seniora do tzw. rady doradczej przedsiębiorstwa jest częstym rozwiązaniem wykorzystywanym we włoskich firmach rodzinnych (Majda, 2014, s. 341–352). Jeśli jednak decyzja dotycząca sukcesji władzy i własności jest odwlekana w czasie, a główny cel życia założyciela/sukcesora jest związany z prowadzeniem przedsiębiorstwa rodzinnego, to mogą się pojawić dodatkowe problemy o podłożu emocjonalnym, przyczyniające się do hamowania albo powstrzymywania planowania oraz implementacji strategii sukcesji (Pitcher, Chreim i Kisfalvi, 2000, s. 625–648; Morris, Williams, Allen i Avila, 1997, s. 385–401; Harvey i Evans, 1995, s. 3–16; Lansberg, 1988, s. 119–143).

Należy również pamiętać, że odsuwanie w czasie procesu sukcesji może doprowadzić do sytuacji, w której nowy lider obejmuje stanowisko nagle, po śmierci bądź chorobie założyciela/seniora. Sytuacja ta jest nie tylko bardzo niebezpieczna z punktu widzenia biznesowego, ale też może przynieść negatywne skutki dla funkcjonowania rodziny i objawiać się chociażby w rosnącej liczbie konfliktów wewnątrzrodzinnych. W ramach opisywanej relacji motywem, który także może skłaniać do powstrzymywania działań w zakresie planowania i implementacji strategii sukcesji, jest brak wiary w umiejętności sukcesora jako nowego lidera oraz niedostrzeganie w zachowaniu potencjalnego kandydata zainteresowania przedsiębiorstwem (Goldberg i Wooldridge, 1993, s. 55–73). Dostrzeganie potencjału, wiara w zdolności zarządcze, podzielanie wspólnej wizji, ale również zrozumienie i akceptacja odmiennych pomysłów oraz chęć zdobywania doświadczenia pod okiem założyciela/seniora wraz z posiadaną przez niego/nią pasją niezwiązaną z działalnością biznesową przedsiębiorstwa to elementy niezwykle istotne przy podejmowaniu decyzji dotyczących planowania i implementacji strategii sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych.

Zgodnie z literaturą przedmiotu konieczność ustąpienia z funkcji zarządczej po wielu latach jej sprawowania przez założyciela/seniora jest niezwykle trudnym momentem, nawet gdy realizuje on inne pasje życiowe (Harvey i Evans, 1995, s. 3–16; Handler, 1990, s. 37–51). Dlatego niezwykle ważną kwestią jest zapewnienie mu wsparcia psychicznego i okazywanie poczucia wdzięczności za wykonywaną pracę przez wszystkich członków rodziny, ale przede wszystkim przez nowego lidera. Jeżeli wymienione czynniki będą kształtować relację pomiędzy założycielem/seniorem a następcą, to sukcesor będzie odczuwać chęć przejęcia firmy, a założyciel/senior nie powinien mieć obaw przed jej przekazaniem w ręce przedstawiciela następnego pokolenia (Venter, Boshoff i Maas, 2006, s. 33–47; Sharma, Chrisman

i Chua, 2003a, s. 667–687; Donckels i Lambrecht, 1999, s. 171–181; Goldberg i Wooldridge, 1993, s. 55–73).

Nie tylko relacja pomiędzy założycielem/seniorem a sukcesorem stanowi determinantę kształtującą postrzeganie strategii sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych. Na proces sukcesji wpływają ponadto relacje oraz więzy z rodzeństwem (Friedman, 1991, s. 3–20). Identyfikacja i rozpoznanie zachowań wpływających na konfigurację relacji pomiędzy rodzeństwem może również zwiększyć świadomość członków rodziny co do efektywności procesu sukcesji w firmach rodzinnych. Jak wskazują naukowcy, relacje pomiędzy rodzeństwem są oparte na mieszance miłości i nienawiści, wzajemnym wspieraniu się i oskarżaniu oraz poczuciu przynależności i poszukiwaniu indywidualności (Agger, 1988, s. 3–30).

Kompozycja tak skrajnych emocji z jednej strony spaja więzy pomiędzy rodzeństwem, z drugiej zaś może doprowadzać do zwiększenia rywalizacji między nim. Zgodnie z literaturą przedmiotu zdrowe relacje pomiędzy rodzeństwem wspierają poczucie przynależności, umiejętne budowanie relacji w otoczeniu, rozwój emocjonalny, umiejętność argumentacji oraz poszukiwanie własnej ścieżki (Friedman, 1991, s. 3–20; Galinsky i David, 1988, s. 59–72). Natomiast dysfunkcja relacji rodzeństwa może doprowadzić do ukrywania indywidualności przez słabszą stronę, wywołać poczucie odrzucenia towarzyszące osobie również w dorosłym życiu i konieczność podporządkowywania się stronie silniejszej w momencie budowania związków interpersonalnych poza rodziną (Friedman, 1991, s. 3–20; Galinsky i David, 1988, s. 59–72). Najistotniejszym czynnikiem, który może decydować o jakości relacji łączącej rodzeństwo, są rodzice, a dokładniej – miłość rodzicielska, troska oraz przywiązywanie wagi do zachowań potomstwa. Ten rodzaj relacji ma szczególne znaczenie w przedsiębiorstwach rodzinnych, ponieważ dysfunkcja więzi pomiędzy rodzeństwem może powodować zaprzestanie działalności przedsiębiorstwa (Friedman, 1991, s. 3–20). Zgodnie z wynikami badań przeprowadzonych przez S.D. Friedmana (1991, s. 3–20) istnieją trzy czynniki, które mogą wpływać na jakość relacji rodzeństwa; każdy z czynników może implikować zarówno pozytywne (*functional outcomes*), jak i negatywne rezultaty (*negative outcomes*), które są zależne od kultury, wyznawanych wartości oraz moralno-etycznych wytycznych, którymi kieruje się rodzina w swoim funkcjonowaniu. Do zbioru wspomnianych czynników należą:

- dokonywanie porównań pomiędzy rodzeństwem (*intersibling comparison*);
- model sprawiedliwości: sprawiedliwość *versus* równość (*mode of justice: equity versus equality*);
- podejście i rola rodziców podczas rozwiązywania konfliktów (*parental role in conflict resolution*).

Dokonywanie porównań pomiędzy rodzeństwem stanowi jedną z najważniejszych zmiennych wpływających na jakość opisywanej relacji. Ocenianie zachowań, postępowania czy decyzji dziecka powinno się odbywać na podstawie akceptacji indywidualności jednostki, a nie na zasadzie porównań z osiągnięciami, zachowaniem bądź postępowaniem brata lub siostry. Wspomniane poczucie

indywidualności daje dziecku szansę na poszukiwanie własnej drogi życiowej oraz rozwój talentów również w dorosłym życiu, co więcej, buduje poczucie własnej wartości i wiarę we własne możliwości (Bank i Kahn, 1982, s. 21–45). Ciągła konieczność bycia gotowym do oceny u dziecka w kontekście dokonywania porównań z rodzeństwem może zaś zwiększać chęć rywalizacji z bratem lub siostrą i poczucie konieczności walki o względy rodziców. Ewaluacja odbywająca się na zasadzie „być gorszym lub lepszym, wygranym lub przegranym względem brata bądź siostry" może powodować brak wiary w siebie oraz stopniowe wycofywanie się z konkurowania o atencję rodzica, co może powodować zamknięcie się dziecka, a w dorosłym życiu chęć oddzielenia się od rodziny i posiadanie wyłącznie negatywnych skojarzeń odnośnie do członków rodziny. Osoby, które w dzieciństwie nie musiały rywalizować z rodzeństwem o zainteresowanie rodziców, dostrzegają, jak relacja ta może się przekładać na wzajemne wsparcie, poczucie bogactwa emocjonalnego oraz umiejętność budowania trwałych związków w życiu dorosłym (McCollom, 1988, s. 399–418).

Kolejny element kształtujący omawianą relację jest odzwierciedlony w poczuciu sprawiedliwego traktowania rodzeństwa przez rodziców. Zostało udowodnione, że jeżeli jedno z dzieci jest pupilem rodziców, to emocje, które towarzyszą drugiemu dziecku, są negatywne i mogą wzrastać wraz z upływem czasu, skupiając się na faworyzowanym bracie lub siostrze. Fundamentalną zasadą, jaką rodzice powinni się kierować przy poświęcaniu uwagi dzieciom, jest niedzielenie zasobów po równo, lecz w zależności od potrzeb dziecka (Zaleznik, 1966, s. 82). Możliwość wystąpienia problemu pojawia się nie wtedy, gdy rodzeństwo traktuje się różnie ze względu na jego odmienne potrzeby, lecz gdy przydziela się posiadane zasoby na zasadzie stopniowania postępowania dzieci. Równie ważne wydaje się wyjaśnienie jednemu z dzieci, dlaczego innemu jest poświęcana większa uwaga na danym etapie życia, która może być spowodowana na przykład różnicą wieku potomstwa. Ten sposób komunikowania oraz rozmowy o potrzebach nie tylko wpływają na rozwijanie wspomnianych umiejętności argumentacji u dziecka, ale także uczą je dostrzegania potrzeb innych jednostek. Działania te mogą również wywoływać chęć niesienia wzajemnej pomocy u dzieci, co wraz z upływającym czasem prowadzi do wzmocnienia więzi pomiędzy nimi (Friedman, 1991, s. 3–20).

Ostatnim czynnikiem mającym wpływ na relacje rodzeństwa jest postawa rodziców wobec pojawiających się konfliktów. Jeżeli rodzice będą ignorować bądź starać się umniejszać znaczenie występujących między rodzeństwem konfliktów, to mogą doprowadzić do sytuacji, w której dziecko w dorosłym świecie nie będzie potrafiło radzić sobie w podobnych okolicznościach. Często dzieci poprzez różnicę zdań manifestują swój indywidualizm oraz odmienność poglądów. Jeśli mają „przestrzeń" ku temu w gronie rodziny, sygnalizacja takich zachowań nie będzie przybierać na sile, doprowadzając do sytuacji konfliktowych. Jeśli jednak potomstwo musi postępować wyłącznie zgodnie z narzuconymi wzorcami, w momencie buntu może próbować akcentować swoje stanowisko poprzez liczne prowokacje bądź dążenie do nasilania istniejącego konfliktu. Warto również zwrócić

uwagę, że jedną z fundamentalnych lekcji, jaką należałoby wyciągnąć z sytuacji konfliktowych, jest akceptacja różnorodnych poglądów oraz umiejętność prowadzenia dialogu (Brazelton, 1989, s. 51–65).

Przedstawione powyżej argumenty koncentrowały się wokół potencjalnego wpływu różnych czynników na relacje rodzeństwa w wieku dziecięcym, należy jednak pamiętać, że zakodowane wzorce zachowań oraz postaw pozostają w dorosłym życiu i stanowią drogowskaz kierujący jednostkami już nie tylko podczas tworzenia więzi z członkami rodziny, ale ze społeczeństwem, w którego kręgach funkcjonują. W przypadku przedsiębiorstw rodzinnych siła relacji rodzeństwa może mieć większe znaczenie ze względu na specyfikę takich firm, w których z założenia powinna trwać wymiana pomiędzy generacjami, a po odejściu rodziców o ich dalsze losy powinno zatroszczyć się rodzeństwo. Sojusz rodzeństwa, wspólny punkt widzenia odnoszący się do przyszłości przedsiębiorstwa oraz jego roli w nim wydaje się stanowić niezbędny element, który oddziałuje na sposób planowania i implementacji strategii sukcesji. Umiejętność słuchania oraz rozwiązywania konfliktów, otwartość na poglądy innych oraz dostosowywanie się do zmian to cechy charakteru rodzeństwa, które pomogą im porozumieć się w trakcie procesu sukcesji i które powinny być kształtowane przez rodziców od wczesnych lat (Ward, 1988, s. 87–111). Aby osoby te mogły odznaczać się wymienionymi cechami, rodzice, kształtując ich osobowość oraz wzajemne relacje, powinni skupiać się na odnajdywaniu w dzieciach ich indywidualności, budowaniu autonomii jednostki, a nie uzależniać od własnych poglądów, co może być szczególnie trudne w przedsiębiorstwach rodzinnych ze względu na przenikanie się obydwu systemów, gdzie rola ojca i/lub matki może również oznaczać rolę szefa.

Jeśli w dzieciństwie rodzice akceptowali odmienne potrzeby oraz zainteresowania swoich dzieci, rozwijali w nich empatię w stosunku do innych ludzi we wczesnym dzieciństwie, zachęcali także poprzez swoje zachowanie do rozwiązywania sytuacji konfliktowych na zasadzie poszukiwania kompromisów oraz uczyli otwartej komunikacji, to cechy te powinny zostać odzwierciedlone w relacji pomiędzy rodzeństwem, przyczyniając się do umiejętności wypracowania wspólnych poglądów również na temat prowadzenia przedsiębiorstwa. Jeśli jednak już na wczesnym etapie życia rodzeństwa dochodziło do rywalizacji o uczucia, czas czy względy rodziców, do dokonywania oceny postaw dzieci na zasadzie porównań „gorszy–lepszy" oraz wtłaczania potomstwa w z góry zaplanowane role, to także takie postępowanie będzie rzutować na relacje rodzeństwa, doprowadzając do nieumiejętności wypracowania wspólnych wniosków na przyszłość. Wszelkiego rodzaju poczucie niesprawiedliwości bądź krzywdy z lat dziecięcych w trakcie trwania procesu sukcesji władzy i własności może przybrać silniejszą formę, doprowadzając do zerwania więzów rodzinnych bądź konieczności zaprzestania prowadzenia działalności biznesowej.

Relacje i więzy kształtujące się zarówno pomiędzy sukcesorem i założycielem/seniorem, jak i rodzeństwem, rozważane w kontekście procesu przejmowania firmy rodzinnej przez następne pokolenia, sięgają korzeniami stosunków panujących

wewnątrz rodziny. Zgodnie z przedstawionymi dotychczas rozważaniami również pozostali członkowie rodziny biorą udział w procesie planowania i implementacji strategii sukcesji, stanowiąc jedną z jej zmiennych. Aby zrozumieć mechanizmy decydujące o funkcjonowaniu przedsiębiorstwa rodzinnego, zgodnie z literaturą przedmiotu należy skupić się na kwestii wpływu rodziny na firmę (Venter, Boshoff i Maas, 2003, s. 1–13; Danes, Rueter, Kwon i Doherty, 2002, s. 31–43; Dunn, 1999, s. 41–60; Lansberg i Astrachan, 1994, s. 39–59; Friedman, 1991, s. 3–20). Biorąc pod uwagę przytoczone argumenty, a także cel niniejszego podrozdziału, niezbędne wydaje się nakreślenie wspomnianych relacji panujących w systemie rodziny.

Wskazując na znaczenie więzów i relacji panujących pomiędzy założycielem/seniorem a następcą, należy również pamiętać, że na styl zarządzania oraz na sposób podejmowania decyzji w przedsiębiorstwach rodzinnych najistotniejszy wpływ ma struktura oraz wzory interakcji pomiędzy członkami całej rodziny. Podczas planowania i implementacji strategii sukcesji to wpojone wzorce zachowań wynikające ze sposobu tworzenia relacji, podejmowania decyzji oraz metod komunikacji wewnątrz rodziny będą determinowały przebieg całego procesu (Santiago, 2000, s. 15–40).

Aspekt więzów rodzinnych może być też czynnikiem wzmacniającym zarówno system rodziny, jak i system firmy bądź osłabiającym lub hamującym rozpoczęcie i przechodzenie do poszczególnych etapów omawianej strategii. Wybór następcy pomiędzy rodzeństwem może stać się niezwykle trudną decyzją, która może być potraktowana wewnątrz rodziny jako przejaw faworyzowania na tle płci, wieku lub mentalnego porozumienia, jeżeli system komunikacji wewnątrz rodziny zawodzi. Moment dokonywania wyboru następcy może ponadto zaostrzyć lub wzniecić kłótnie pomiędzy rodzeństwem, jeżeli relacja ta jest oparta na ciągłej rywalizacji o przychylność rodziców, o czym była mowa w części poświęconej wpływowi więzów rodzeństwa na proces sukcesji. Rodzina, której relacje będą budowane na wzajemnym wsparciu, zrozumieniu, otwartej komunikacji i wewnętrznej harmonii, nie będzie borykała się z poczuciem niesprawiedliwości pomiędzy członkami rodziny, wygranej lub przegranej pozycji w kontekście rodzeństwa czy presji rywalizacji, które mogą mieć miejsce zwłaszcza podczas planowania i implementacji procesu sukcesji. To relacje rodzinne determinują siłę więzów i porozumienie w kwestii opisanych już motywów, wynikających zarówno z perspektywy założyciela/seniora, sukcesora oraz rodzeństwa na strategię sukcesji, mogąc również ukazać konieczność podjęcia działań zmierzających do przekazania władzy i własności w ręce następnego pokolenia lub skutecznie odsunąć ten proces w czasie. Na podstawie studiów literaturowych można sformułować wniosek, że czas poświęcony na planowanie i implementację strategii sukcesji może ujawnić określone dysfunkcje relacji lub problemy w sposobie funkcjonowania rodziny, które przed podjęciem dalszych działań należy rozwiązać, w przeciwnym bowiem wypadku mogą one skutecznie hamować, bądź nawet zablokować proces sukcesji (Malone, 1989, s. 341–353).

Rozważając wpływ relacji rodzinnych na proces sukcesji, warto też wspomnieć o członkach rodziny, którzy nie są na co dzień związani z prowadzeniem przedsiębiorstwa, co nie oznacza, że nie mają na nie wpływu. W sytuacji gdy potencjalny

sukcesor ma bliskie relacje i traktuje jak mentora osobę z dalszego kręgu rodziny, zdanie tej osoby będzie determinować sposób myślenia następcy, dlatego też tak ważne jest okazywanie szacunku i chęć prowadzenia dialogu pomiędzy członkami całej rodziny (Chrisman, Chua i Sharma, 1998, s. 19–34).

Wspomniane rozważania będą skorelowane z funkcjonującą strukturą rodziny i jej wpływem na proces planowania i implementacji sukcesji, a tym samym scenariusze strategii sukcesji mogą znacząco różnić się w poszczególnych rodzinach. Determinanty oddziałujące na opisywany proces wynikające z rodzinnych relacji stanowią także panująca nierównowaga władzy oraz nieumiejętne rozwiązywanie problemów mających swoje podłoże zarówno w systemie rodziny, jak i w systemie biznesu. Z jednej strony założyciel/senior może dostrzegać trudności w podjęciu dyskusji na temat przyszłości firmy oraz transferu władzy i własności na następne pokolenie. Z drugiej zaś strony to właśnie harmonijne relacje rodzinne mogą wzmacniać jego/jej przekonanie o słuszności podejmowanych decyzji oraz przekazania firmy z pełną dozą zaufania do pomysłów sukcesora dotyczących przyszłości przedsiębiorstwa.

Orientacja rodziny oparta na chęci rozwiązywania konfliktów zgodnie z zasadami dialogu partnerskiego, otwarty umysł oraz porozumienie to, jak się wydaje, główne czynniki wspierające proces planowania i implementacji strategii sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych. Jak wskazują naukowcy, ze względu na zawiłość oraz wielopoziomowość procesu sukcesji rodzina powinna móc otwarcie rozmawiać o swoich odczuciach i przemyśleniach związanych z przekazaniem władzy i własności w ręce następnego pokolenia, a zapewnienie wysłuchania i aktywnej partycypacji pozwala na łagodniejsze przejście przez poszczególne fazy procesu oraz zakończenie go sukcesem zarówno po stronie rodziny, jak i przedsiębiorstwa (Venter, Boshoff i Maas, 2003, s. 1–13).

Rozważając determinanty mające wpływ na planowanie i implementację strategii sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych, niezbędne wydaje się zwrócenie uwagi na aspekt funkcjonowania intencji sukcesji wewnątrzrodzinnej (*intrafamily succession intention* – IFSI) (De Massis, Sieger, Chua i Vismara, 2016, s. 278–300; 2014, s. 344–364; 2012, s. 1227–1234; Chrisman i in., 2015, s. 310–318). Determinanta ta określa, w jakiej sytuacji firmy rodzinne powinny decydować się na sukcesję wewnątrzrodzinną, a kiedy powinny pomyśleć o zatrudnieniu profesjonalnego menedżera.

Zgodnie z przeprowadzonymi badaniami empirycznymi intencja sukcesji wewnątrzrodzinnej (IFSI) jest skorelowana z (Koropp, Grichnik i Gygax, 2013, s. 315–334; Zellweger, Kellermanns, Chrisman i Chua, 2012, s. 851–868; Chua, Chrisman, Kellermanns i Wu, 2011, s. 472–488; Holt, Rutherford i Kuratko, 2010, s. 76–88):

- siłą więzów i relacji pomiędzy członkami rodziny;
- zaangażowaniem rodziny i przywiązaniem do przedsiębiorstwa;
- dostępem członków rodziny do finansów przedsiębiorstwa;
- orientacją prorodzinną.

Aby przedsiębiorstwa rodzinne mogły planować proces sukcesji wewnątrzrodzinnej, musi istnieć przede wszystkim wspomniana już w pracy indywidualna potrzeba przejęcia pozycji lidera przez następne pokolenie, która będzie jednoczesna z chęcią przekazania jej przez założyciela/seniora (De Massis, Chua i Chrisman, 2008, s. 183–199). Nie jest to wszakże jedyna zmienna mogąca wpływać na wzmocnienie lub osłabienie intencji sukcesji wewnątrzrodzinnej. Na podstawie przeprowadzonego badania na próbie 274 włoskich przedsiębiorstw rodzinnych stwierdzono, że kolejnym czynnikiem, który może wzmacniać ową intencję, jest liczba posiadanych dzieci (De Massis, Sieger, Chua i Vismara, 2016, s. 278–300). Naukowcy wskazują, że większa liczba posiadanych dzieci sprzyja chęci przekazania przedsiębiorstwa w ręce następnego pokolenia, ponieważ podmiot gospodarczy jest postrzegany jako szansa na zapewnienie potomstwu godnego życia oraz stabilności finansowej. Badacze znaleźli też potwierdzenie tego, że pozytywne postrzeganie swojej pracy przez założyciela/seniora wpływa na wzmocnienie intencji sukcesji wewnątrzrodzinnej. Postawa założyciela/seniora wobec sukcesji wewnątrzrodzinnej została ponadto pozytywnie skorelowana z intencją sukcesji wewnątrzrodzinnej. Po przeprowadzeniu badań naukowcy uważają, że więcej uwagi powinno się przywiązywać do analiz uwzględniających kontekst emocjonalnego zaangażowania rodziny w funkcjonowanie przedsiębiorstwa niż do poszukiwania formalnych wskaźników ukazujących jej zaangażowanie w działalność firmy, jednocześnie potwierdzając, że zadanie to jest znacznie trudniejsze, ponieważ jest związane z koniecznością dokonywania pomiaru wartości niematerialnych.

Okres sprawowania władzy i posiadania własności przez seniora nie okazał się czynnikiem wzmacniającym intencje wewnątrzrodzinnej sukcesji. Jak tłumaczą sami badacze, menedżer spoza rodziny jest często postrzegany jako osoba mająca większe kwalifikacje oraz umiejętności w porównaniu z menedżerem wyłonionym spośród członków rodziny. Tym samym im dłużej przedsiębiorstwo pozostaje w rękach rodziny, tym większe pojawia się prawdopodobieństwo konieczności podjęcia decyzji o profesjonalizacji. Podobne wnioski zostały uzyskane przez M.G. Colomba i współpracowników (2014, s. 226–245).

Na intencje wewnątrzrodzinnej sukcesji wpływa natomiast negatywnie znaczna liczba rodzinnych akcjonariuszy. Badacze podkreślają, że rozproszona struktura własności może zmniejszać chęć przekazania przedsiębiorstwa członkom rodziny ze względu na zbyt dużą odmienność zdań co do wyboru przyszłego sukcesora.

Naukowcy nie znaleźli również potwierdzenia zależności pomiędzy pozytywnym wynikiem finansowym przedsiębiorstwa a wzmocnieniem intencji wewnątrzrodzinnej sukcesji; jak sami wskazują, utrzymanie kontroli nad własnością rodziny daje jej i tak prawo podejmowania decyzji i poczucia siły (w kontekście decyzyjności), nawet gdy funkcja zarządcza jest sprawowana przez zewnętrznego menedżera.

Wyniki przeprowadzonego badania pokazują, jakie czynniki, oprócz aspektu relacji, mogą wpływać na promowanie lub powstrzymanie seniora/założyciela przed podejmowaniem działań związanych z sukcesją wewnątrzrodzinną, z uwzględnieniem wpływu poszczególnych jednostek na cały proces przy jednoczesnym potwierdzeniu, że strategia sukcesji powinna być rozpatrywana jako długotrwały proces wypełniony interakcjami poszczególnych decydentów (Long i Chrisman, 2014, s. 371–387). Atutem pracy jest także ukazanie różnych scenariuszy, jakimi dysponuje założyciel/senior w kontekście transferu władzy i własności, biorąc pod uwagę dobro rodziny oraz przedsiębiorstwa.

W kontekście determinant kształtujących scenariusz strategii sukcesji warto też wspomnieć o wynikach badania przeprowadzonego na 860 australijskich firmach rodzinnych (Royer, Simons, Boyd i Rafferty, 2008, s. 15–30). Naukowcy przetestowali również, w jakich sytuacjach lepszy wybór na następnego lidera stanowi kandydat wewnętrzny, a w jakich zewnętrzny. Zgodnie z otrzymanymi rezultatami w głównej mierze o danym scenariuszu procesu sukcesji decydują dwie zmienne:

- znajomość specyfiki przedsiębiorstwa (*family business-specific experiential knowledge*);
- wymagania związane z wiedzą, umiejętnościami i kwalifikacjami wynikającymi z danego sektora, w tym specjalistyczna wiedza techniczna (*industry-specific general/technical knowledge*).

W sytuacji gdy niezbędna staje się znajomość specyfiki przedsiębiorstwa, zdecydowanym faworytem jest sukcesor z rodziny, również wtedy, gdy wymagania związane z wiedzą, umiejętnościami i kwalifikacjami obowiązujące w danym sektorze są niskie. Naukowcy akcentują, że gdy we wskazanych okolicznościach nie istnieje możliwość dokonania wyboru następcy z grona rodziny, najlepszym rozwiązaniem jest wybór długoletniego pracownika firmy, który ze względu na staż pracy ma status *quasi-family member* i często jego/jej punkt widzenia jest zgodny z wizją rodziny, pokrywa się z preferowanym stylem zarządzania, a także normami i wartościami moralno-etycznymi. Jeśli natomiast zachodzi potrzeba posiadania wysokich kwalifikacji, umiejętności oraz wiedzy wynikających ze specyfiki danego sektora, a wymogi dotyczące znajomości specyfiki przedsiębiorstwa są niskie, wybór następcy jest dokonywany z grona menedżerów spoza rodziny. Trzecia kombinacja odzwierciedla zarówno konieczność posiadania bardzo dobrej znajomości specyfiki przedsiębiorstwa, jak i konieczność posiadania kwalifikacji, umiejętności oraz wiedzy wynikającej ze specyfiki danego sektora. W tym przypadku kandydat pochodzący z grona rodziny i kandydat spoza niej byli rozpatrywani jako równie cenni następcy.

Przedstawione rezultaty badań nie mają na celu skłonienia seniora/założyciela do wyboru menedżera spoza rodziny, ukazują jednak również inne wyjście aniżeli sukcesja wewnątrzrodzinna, jeśli zaistniałe okoliczności wykluczają kandydata na następcę z grona członków rodziny. Zgodnie z wynikami przeprowadzonych analiz wskazane postępowanie, jak podkreślają sami naukowcy, wynika

z kierowania się dobrem przedsiębiorstwa rodzinnego oraz możliwością zdobycia przewagi konkurencyjnej, tak aby kolejne pokolenia mogły także korzystać z dobrodziejstw, jakie zapewnia wysoka pozycja firmy na rynku.

Obecnie literatura przedmiotu jako jeden z najważniejszych powodów nieefektywnej strategii sukcesji postrzega brak chęci do zamiany miejsc pomiędzy założycielem/seniorem a sukcesorem wybranym z kręgu rodziny (Sardeshmukh i Corbett, 2011, s. 111–125; Kellermanns i Eddleston, 2006, s. 809–830; Cabrera-Suárez, Saá-Pérez i Garcia-Almeida, 2001, s. 37–46; Hall, Melin i Nordqvist, 2001, s. 193–208). Mimo że przedsiębiorstwa rodzinne cechuje proprzedsiębiorcza orientacja, część z nich z biegiem czasu nie decyduje się na poszukiwanie nowych rozwiązań, popadając w bezczynność, która może przekładać się na słabe wyniki firmy oraz decyzję o zaprzestaniu działalności (Ward, 1997, s. 323–337). Rezygnacja z poszukiwania nowych rozwiązań dotyczących rozwoju przedsiębiorstwa przez część badaczy jest utożsamiana z konserwatywną postawą osoby zarządzającej (Zahra, 2005, s. 23–40), a chęć prowadzenia przedsiębiorstwa przez następne pokolenie, jego proaktywna postawa względem sukcesji władzy i/lub własności została skorelowana z dostrzeganiem szansy na rozwój firmy (Casillas, Moreno i Barbero, 2010, s. 27–44). Dlatego też zasadne wydaje się przedstawienie również tych argumentów, które mogą wpływać na powstrzymywanie wewnątrzrodzinnej sukcesji.

Autorzy artykułu *Factors preventing intra-family succession* (De Massis, Chua i Chrisman, 2008, s. 183–199) przedstawili wiele sytuacji, w których przedsiębiorstwa rodzinne nie powinny decydować się na sukcesję wewnątrzrodzinną. Determinanty wpływające na uwypukloną decyzję zostały scharakteryzowane na podstawie analizy literatury obejmującej następujące kierunki badawcze: przedsiębiorczość rodzinną, zarządzanie, ekonomię, historię, psychologię, antropologię, socjologię, prawo, a także na podstawie opracowań naukowych znajdujących się w bazach danych, takich jak European Case Clearing House, Harvard Business School Cases, Ivy Publishing, Darden School of Management, INSEAD, Institut pour L'Etude de methods des Direction de L'Enterprise, European Institute of Business Administration oraz „The Case Research Journal". Wspomniane czynniki zostały uszeregowane w pięć kategorii:

- czynniki indywidualne (*individual factors*),
- czynniki związane z relacjami (*relation factors*),
- czynniki związane z kontekstem prowadzonej działalności (*context factors*),
- czynniki związane z aspektem finansowym (*financial factors*),
- czynniki procesowe (*process factors*).

Pierwsza grupa determinant koncentrowała się na osobie sukcesora – członka rodziny oraz na osobie założyciela/seniora jako dwóch najistotniejszych jednostkach biorących udział w procesie planowania i implementacji sukcesji. Wymienione zmienne wraz z opisem i przyporządkowaniem zostały przedstawione w tabeli 4.

Tabela 4. Determinanty zapobiegające sukcesji wewnątrzrodzinnej – czynniki indywidualne

Osoba	Czynnik	Opis
Sukcesor	brak zdolności przywódczych	jeśli potencjalny sukcesor nie posiada umiejętności zarządczych oraz przywódczych, sukcesja może nie mieć miejsca z dwóch przyczyn: odmowy potencjalnego następcy lub braku zgody pozostałych rodzinnych interesariuszy na przejęcie władzy przez wybranego kandydata
Sukcesor	brak motywacji i satysfakcji	jeśli potencjalny kandydat na następcę nie wyraża chęci i zainteresowania przedsiębiorstwem, sukcesja może nie mieć miejsca z dwóch powodów: odmowy potencjalnego następcy lub braku zgody pozostałych rodzinnych interesariuszy na przejęcie władzy przez wybranego kandydata
Sukcesor	nagła strata	śmierć lub choroba mogą stanowić główny czynnik hamujący proces sukcesji wewnątrzrodzinnej, szczególnie jeżeli w rodzinie był tylko jeden potomek
Założyciel/ senior	przywiązanie emocjonalne do przedsiębiorstwa/ brak chęci przekazania firmy	brak posiadania perspektywy posukcesyjnej oraz niemalże fizyczne zespolenie z firmą założyciela/seniora mogą uniemożliwiać potencjalnemu następcy rozwój niezbędnych umiejętności zarządczych oraz zdobycie szacunku w gronie pracowników; w tej sytuacji potencjalny sukcesor może szukać sposobności do zdobycia niezbędnej wiedzy oraz rozwoju zawodowego poza przedsiębiorstwem rodzinnym
Założyciel/ senior	nagła strata	brak podjęcia decyzji oraz działań zmierzających do planowania i implementacji strategii sukcesji bądź odsuwanie ich w czasie może uniemożliwić rozpoczęcie bądź kontynuację procesu sukcesji; również nagła śmierć seniora/założyciela podczas wdrażania strategii sukcesji w momencie nieuzyskania pełnej gotowości potencjalnego sukcesora do objęcia stanowiska lidera może skutecznie zahamować proces sukcesji
Założyciel/ senior	rozwód, ponowne małżeństwo, nowe potomstwo	pojawienie się nowych członków rodziny może skutecznie skomplikować wybór następcy i tym samym zablokować planowanie i implementację strategii sukcesji

Źródło: opracowanie własne na podstawie De Massis, Chua i Chrisman, 2008, s. 183–199.

Kolejna grupa czynników jest związana z aspektem relacji i więzów panujących pomiędzy poszczególnymi członkami rodziny oraz pomiędzy rodziną a pracownikami nienależącymi do niej. W tabeli 5 zaprezentowano wskazane zmienne wraz z opisem i przyporządkowaniem.

Tabela 5. Determinanty zapobiegające sukcesji wewnątrzrodzinnej – czynniki związane z relacjami

Osoba	Czynnik	Opis
Członkowie rodziny	konflikty / konkurencja panująca pomiędzy rodzicami a dziećmi	brak porozumienia lub poszanowania odmiennych poglądów, które implikują sytuacje konfliktowe pomiędzy pokoleniami mogą wpłynąć na niepodjęcie decyzji lub działań mających na celu transfer władzy i własności na następne pokolenie; sytuacja ta może również skutkować poszukiwaniem doświadczenia zawodowego przez potencjalnych sukcesorów poza przedsiębiorstwem rodzinnym
Członkowie rodziny	konflikty / konkurencja panująca pomiędzy członkami rodziny	brak harmonii i wzajemnego wsparcia pomiędzy członkami rodziny może hamować lub wstrzymywać proces sukcesji władzy i/lub własności
Członkowie rodziny	brak zaufania pomiędzy członkami rodziny i potencjalnym sukcesorem	integralność rodziny oraz obdarzenie zaufaniem przyszłego następcy stanowią zasadniczy wymóg sukcesji; jeśli warunki te nie są spełnione, sukcesja nie stanowi zakończonego procesu
Członkowie rodziny	brak przekonania o umiejętnościach i zdolnościach potencjalnego sukcesora w oczach członków rodziny	brak wiary w umiejętności nowego lidera nie dają mu szansy na podejmowanie decyzji oraz zdobycie niezbędnej pozycji w oczach pracowników z i spoza rodziny, a tym samym sukcesja jest skutecznie blokowana
Pracownicy spoza rodziny	konflikty pomiędzy założycielem/seniorem i sukcesorem a pracownikami spoza rodziny	rozbieżne wizje nowego lidera i strategicznych pracowników oraz brak porozumienia pomiędzy strategicznymi pracownikami a decyzją założyciela/seniora odnośnie do wyboru potencjalnego sukcesora mogą wstrzymać proces sukcesji
Pracownicy spoza rodziny	brak zaufania do nowego lidera w oczach pracowników spoza rodziny	brak zaufania do nowego lidera może przekładać się na chęć bycia posłusznym oraz lojalnym względem założyciela/seniora; zachowanie to może wpływać na niemożliwość dokończenia procesu sukcesji
Pracownicy spoza rodziny	brak przekonania o umiejętnościach i zdolnościach potencjalnego sukcesora	jeśli w oczach pracowników spoza rodziny nowy lider nie wykazał się odpowiednimi zdolnościami zarządczymi, mogą oni, obawiając się o swoją przyszłość, nie chcieć pracować pod rządami następcy

Źródło: opracowanie własne na podstawie De Massis, Chua i Chrisman, 2008, s. 183–199.

Czynniki związane z kontekstem prowadzonej działalności przedstawiają konsekwencje wynikające ze zmian w otoczeniu biznesowym, w którym przedsiębiorstwo funkcjonuje. Wskazane czynniki zostały zaprezentowane w tabeli 6 wraz z opisem.

Tabela 6. Determinanty zapobiegające sukcesji wewnątrzrodzinnej – kontekst prowadzonej działalności

Czynnik	Opis
Otoczenie biznesowe	szybkość i nieprzewidywalność zmian w otoczeniu biznesowym może stanowić argument za zatrudnieniem menedżera spoza rodziny, którego doświadczenie i wiedza specjalistyczna mogą być szansą dla przedsiębiorstwa na utrzymanie się na rynku lub zdobycie przewagi konkurencyjnej
Zmniejszenie skali prowadzonej działalności	trudne warunki panujące w otoczeniu biznesowym oraz rosnąca konkurencja wymagają podejmowania decyzji przez osoby doświadczone, czego często nie można powiedzieć o potencjalnym sukcesorze
Strata strategicznego klienta/dostawcy	długotrwałe relacje budowane z klientami oraz dostawcami często u swych podstaw mają elementy kontaktów prywatnych; zmiana na stanowisku lidera, zwłaszcza gdy ma on/ona inną wizję przedsiębiorstwa, może spowodować osłabienie lub zerwanie omawianych relacji, co w konsekwencji może doprowadzić do zaprzestania działalności przez przedsiębiorstwo

Źródło: opracowanie własne na podstawie De Massis, Chua i Chrisman, 2008, s. 183–199.

Następna grupa czynników jest związana z rozważaniami dotyczącymi aspektu finansowego. W tabeli 7 przedstawiono determinanty zapobiegające sukcesji wewnątrzrodzinnej w kontekście finansowym wraz z opisem.

Tabela 7. Determinanty zapobiegające sukcesji wewnątrzrodzinnej – kontekst finansowy

Czynnik	Opis
Obciążenia podatkowe związane z dziedziczeniem	jeśli przedsiębiorstwo rodzinne nie przynosi zadowalających zysków, a obciążenia podatkowe związane z dziedziczeniem przekraczają możliwości rodziny, w zdecydowanej większości decyduje się ona na sprzedaż majątku, a nie na próbę odbudowy pozycji firmy przez następne pokolenie
Duża liczba spadkobierców niezwiązanych aktywnie z przedsiębiorstwem	w sytuacji gdy wyłącznie jeden ze spadkobierców bądź niewielka ich liczba chciałaby prowadzić przedsiębiorstwo po odejściu założyciela/seniora, pojawia się konieczność spłaty pozostałych spadkobierców; jeżeli ich liczba jest znaczna, to mogą pojawić się problemy finansowe skutecznie odstraszające potencjalnego sukcesora od przejęcia władzy i własności w przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne na podstawie De Massis, Chua i Chrisman, 2008, s. 183–199.

Ostatnia grupa czynników jest związana z postrzeganiem sukcesji przez pryzmat procesu. Zmienne mogące wpłynąć na powstrzymanie planowania i implementacji strategii sukcesji wewnątrzrodzinnej wraz z opisem zostały przedstawione w tabeli 8.

Tabela 8. Determinanty zapobiegające sukcesji wewnątrzrodzinnej – kontekst procesu

Czynnik	Opis
Brak określenia ról założyciela/seniora i następcy	brak określenia oraz akceptacji ról i zadań, jakie powinni wypełniać założyciel/senior oraz potencjalny następca mogą wprowadzać chaos i dezorientację zarówno w rodzinie, jak i w przedsiębiorstwie, co w konsekwencji może doprowadzić do pojawienia się częstych konfliktów, które w rezultacie wstrzymają proces sukcesji
Brak prowadzenia otwartego dialogu z członkami rodziny na temat sukcesji	podejmowanie decyzji opartych wyłącznie na własnych przemyśleniach i osądach przez założyciela/seniora może spowodować konflikty pomiędzy członkami rodziny, a wymuszanie na potencjalnym następcy podjęcia się roli lidera wbrew jego/jej zdaniu może skutecznie zniweczyć plany sukcesji
Zbyt późne wprowadzenie potencjalnego sukcesora do firmy	jeżeli mimo chęci potencjalnego następcy będzie on/ona blokowany przez założyciela/seniora, osoba ta będzie szukać możliwości rozwoju zawodowego poza przedsiębiorstwem rodzinnym
Brak formalnych kryteriów selekcji następcy	czynnik ten jest dość mocno powiązany z argumentem braku prowadzenia otwartego dialogu z członkami rodziny; jeśli kryteria wyboru sukcesora nie są wszystkim zainteresowanym znane, może dojść do konfliktów, ale także pojawienia się poczucia odrzucenia bądź bycia gorszym, co może wpływać na rosnącą konkurencję na przykład pomiędzy rodzeństwem
Brak informacji o postępach strategii sukcesji	ze względu na to, że strategia sukcesji jest wdrażana podczas prowadzenia działalności przez przedsiębiorstwo, które podlega licznym zmianom, niezwykle istotne staje się informowanie następcy o decyzjach bądź kierunkach zmian w firmie lub współdecydowanie o nich; jeśli założyciel/senior pominie włączanie następcy, może on/ona zniechęcić się i poszukać możliwości rozwoju poza przedsiębiorstwem rodzinnym

Źródło: opracowanie własne na podstawie De Massis, Chua i Chrisman, 2008, s. 183–199.

Niektórzy naukowcy idą o krok dalej w swych rozważaniach i na podstawie zarówno zdobytego doświadczenia, jak i rezultatów przeprowadzonych analiz empirycznych uważają, że jedynym słusznym rozwiązaniem jest rozdzielenie sukcesji władzy i własności oraz przekazywanie funkcji zarządczych wyłącznie profesjonalnym menedżerom i pozostawianie własności w rękach rodziny ze względu zarówno na kryteria wewnątrzrodzinne, jak i wymogi współczesnego rynku. Rozdzielenie władzy od własności oraz transfer funkcji zarządczych do menedżera spoza rodziny niweluje możliwość pojawiania się okoliczności konfliktowych pomiędzy

członkami rodziny (Levinson, 1971, s. 90–98). Profesjonalizacja zarządzania natomiast to najlepsze rozwiązanie zapewniające sukces przeprowadzonej strategii sukcesji w długim okresie (Chittoor i Das, 2007, s. 65–79).

Rozważając decyzję dotyczącą planowania i implementacji strategii sukcesji, należy stwierdzić, że rola opisywanych relacji pomiędzy poszczególnymi jednostkami zaangażowanymi w ten proces wydaje się nieoceniona. Wzajemny szacunek, akceptacja odmiennych sposobów podejścia oraz umiejętność prowadzenia otwartego dialogu mogą zadecydować nie tylko o przyszłości rodziny, ale także przedsiębiorstwa. Zauważenie oraz właściwe zdiagnozowanie sygnałów płynących od poszczególnych jednostek partycypujących w strategii sukcesji na wczesnym jej etapie umożliwiają firmie dokonanie zmian, które pozwolą uniknąć pewnych fundamentalnych błędów. Jak wskazują naukowcy, lekceważenie napływających informacji i wdrażanie z góry zaplanowanej strategii może w konsekwencji doprowadzić do rozpadu rodziny bądź przedsiębiorstwa.

Należy również brać pod uwagę, że proces sukcesji nie kończy się w momencie przejęcia władzy i własności przez nowe pokolenie. Nowy lider musi zostać zaakceptowany zarówno przez interesariuszy wewnętrznych, jak i zewnętrznych, zdobyć autorytet i poczuć osobistą odpowiedzialność za dalsze losy firmy. P. Mazzola, G. Marchisio i J. Astrachan (2008, s. 239–258) wykazali, że aktywne uczestnictwo sukcesora – członka rodziny podczas podejmowania decyzji o zasięgu strategicznym dla przedsiębiorstwa wpływa pozytywnie na jego/jej rozwój w kontekście stawania się nowym liderem. Jednak aby wskazana zamiana miejsc przyniosła przedsiębiorstwu wiele korzyści, założyciel/senior powinien pełnić rolę mentora w stosunku do następnego pokolenia (Cater i Justis, 2009, s. 109–124). W tym kontekście opisywane relacje pomiędzy poszczególnymi członkami rodziny mogą okazać się czynnikiem wzmacniającym zwłaszcza w okresie przejściowym, ale także mogą wpływać na osłabianie pozycji następcy w wymiarze zarówno realnym, jak i emocjonalnym. Niemożliwość pogodzenia się z daną rolą może skutkować powstawaniem napięć i konfliktów wewnątrzrodzinnych, które ze względu na przenikanie się systemu rodziny i systemu przedsiębiorstwa będą nachodzić na grunt biznesowy, osłabiając pozycję firmy.

Na podstawie literatury przedmiotu należy stwierdzić, że dotychczas nie pojawiła się wspólna refleksja teoretyczna objaśniająca sukces lub efektywność procesu sukcesji (Sardeshmukh i Corbett, 2011, s. 111–125; Chittoor i Das, 2007, s. 65–79; Brockhaus, 2004, s. 165–177; Venter, Boshoff i Maas, 2003, s. 1–13; Santiago, 2000, s. 15–40). W świecie nauki istnieje jednak porozumienie co do znaczenia doświadczenia we wdrażaniu strategii sukcesji (wyrażone liczbą pokoleń, które prowadziły przedsiębiorstwo) oraz indywidualnych odczuć jednostek zaangażowanych w omawiany proces po jego zakończeniu jako mierników ukazujących powodzenie procesu bądź jego brak. Część badaczy uważa, że satysfakcja założyciela/seniora, sukcesora oraz pozostałych członków rodziny z procesu transferu władzy i własności stanowi miarę jego sukcesu (Sharma, Chua i Chrisman, 2000, s. 233–244; Handler, 1994, s. 133–157). Inni natomiast stoją na stanowisku, że należy włączyć

również poziom zadowolenia pozostałych interesariuszy do badania sukcesu strategii sukcesji oraz umiejętność dalszego poprowadzenia przedsiębiorstwa przez następcę, rozumianą jako rozwój działalności biznesowej i utrzymanie rentowności (Goldberg, 1996, s. 185–197; Harvey i Evans, 1995, s. 3–16). Formułowano też opinie, zgodnie z którymi miara sukcesu w procesie transferu władzy i własności była obrazowana przez dokonanie zmiany lidera, która nie naruszyła stabilności systemu rodziny oraz systemu przedsiębiorstwa, a w momencie pojawienia się okoliczności problemowych umożliwiła umiejętne pokonanie trudności z poszanowaniem wzajemnych różnic, co pozwoliło wypracować kompromis pozwalający przejść przedsiębiorstwu rodzinnemu przez wszystkie fazy procesu sukcesji (Venter, Boshoff i Maas, 2003, s. 1–13; Santiago, 2000, s. 15–40).

Aby móc w pełni dostrzec obraz wielopoziomowości strategii sukcesji, warto zwrócić uwagę na funkcjonujące w literaturze przedmiotu modele transferu władzy i własności, o czym będzie traktował następny podrozdział. Na zakończenie zaś tego podrozdziału autorka chciałaby poddać pod rozwagę traktowanie procesu sukcesji wewnątrzrodzinnej jako jedynej drogi dającej firmie szansę bycia traktowaną w kategoriach przedsiębiorstwa rodzinnego. Zgodnie z zaprezentowanymi w niniejszym podrozdziale wynikami przeprowadzonych analiz empirycznych występują takie sytuacje, które wskazują na konieczność zatrudnienia zewnętrznego menedżera, jeżeli założyciel/senior kieruje się troską o przyszłość przedsiębiorstwa rodzinnego, a ponadto – jak stwierdzają sami naukowcy – powinno się więcej czasu poświęcać na weryfikację emocjonalnego zaangażowania rodziny w funkcjonowanie przedsiębiorstwa niż formalnych wskaźników ukazujących jej udział w firmie.

2.3. Modele sukcesji

Zgodnie z dokonanymi ustaleniami strategia sukcesji stanowi jedną z najtrudniejszych, jeśli nie najtrudniejszą decyzję strategiczną dotyczącą zarówno sprawowania funkcji zarządczych i kontroli nad przedsiębiorstwem rodzinnym, jak i jego własności z perspektywy każdej jednostki w nią zaangażowanej (Helin i Jabri, 2016, s. 487–505; Hubler, 2009, s. 254–258). Proces ten odzwierciedla także zawiłość stosunków i relacji międzyludzkich, stopień powiązań i identyfikacji poszczególnych członków rodziny nie tylko z przedsiębiorstwem, ale i z rodziną, oraz konieczność zaakceptowania nieuchronności przemijania (imperatyw biologiczny) (Jeżak, 2003, s. 217–225). Podczas planowania i implementacji strategii sukcesji najmocniej może być wyczuwalne przenikanie się systemu rodziny i systemu firmy wraz z normami i regułami, jakie towarzyszą każdemu z nich, indywidualne potrzeby oraz zbiorowe wysiłki członków rodziny, które są wzbogacone brakiem

jednoznacznego ustalenia, co kryje się pod stwierdzeniem sukcesu przeprowadzonego procesu sukcesji. Wszystkie te zjawiska mogą wpływać z jednej strony na odsuwanie tego tematu przez samych przedsiębiorców rodzinnych w czasie, co – jak można wnioskować na podstawie otrzymanych rezultatów przeprowadzonych badań empirycznych – ma miejsce. Z drugiej zaś strony można sądzić, że uniemożliwiają naukowcom dokładne zweryfikowanie i rozpoznanie wszystkich zmiennych wpływających na omawianą strategię.

Wydaje się jednak, że badacze są zgodni co do istnienia określonych faz, które powinny następować po sobie, aby były widoczne postępy w procesie planowania i implementacji strategii sukcesji. Wiedza ta jest o tyle istotna, że z jednej strony przynajmniej częściowo ukazuje ten skomplikowany i wielowymiarowy proces w poszczególnych jego fragmentach, co może sprzyjać podjęciu rozmów oraz działań zmierzających w kierunku planowania i implementacji strategii sukcesji przez samych przedsiębiorców rodzinnych, z drugiej zaś wskazuje zarówno na najistotniejsze momenty, jak i możliwość przygotowania się na okoliczności problemowe.

W niniejszym podrozdziale autorka scharakteryzowała występujące w literaturze przedmiotu modele przedstawiające poszczególne fazy procesu sukcesji, aby ukazać, że każdy z nich, mimo różnic w liczbie poszczególnych etapów, podobnie opisuje przebieg procesu sukcesji.

Najnowszy model sukcesji został zaproponowany przez A. Lewandowską (2015, s. 76–83). Model 4W odnosi się do przekazania przez seniora na następne pokolenie:

1) wiedzy (historii firmy, kontekstu jej powstania, wskazania drogi oraz wsparcia następcy),
2) władzy (oddawana stopniowo daje możliwość sprawdzenia się następcy w różnych rolach; sukcesywnie zwiększany zakres odpowiedzialności),
3) własności (ze względu na aspekt emocjonalny szczególnie poleca się stopniowe, jednakże sukcesywne przekazywanie własności następnemu pokoleniu; działanie to ma na celu zwiększenie odpowiedzialności u następcy),
4) wartości (przekazywanie wartości rozpoczyna się od pierwszego kroku, czyli przekazywania wiedzy, a kończy po pełnym przekazaniu własności).

Następny model został zaproponowany przez Ł. Sułkowskiego i A. Marjańskiego (2009, s. 39–40). Do wyszczególnionych działań należą:

1) zaplanowanie sukcesji,
2) ustalenie etapów przeprowadzenia sukcesji,
3) wybór sukcesora (wybór alternatywnych kandydatów),
4) określenie ram czasowych przeprowadzenia sukcesji,
5) podjęcie działań w kierunku przygotowania do roli sukcesora,
6) przeprowadzenie transferu władzy i własności.

Następny model, na który szczególnie często powołują się naukowcy, został stworzony przez I. Le Breton-Miller i współpracowników (2004, s. 305–328). Obejmuje on cztery zasadnicze etapy, chociaż w części opracowań naukowych jest przedstawiany wyłącznie jako trzyetapowy: ustalenie zasad i reguł sukcesji,

wychowywanie i rozwój sukcesora/sukcesorów oraz przekazanie władzy i własności (Daspit, Holt, Chrisman i Long, 2016, s. 44–64). Tak opisany model stanowi *Preliminary Model For Successful FOB Successions*, jednak *Integrative Model For Successful FOB Successions* składa się z czterech następujących faz:

1) ustalenie zasad i reguł sukcesji,
2) wychowanie i rozwój sukcesora/sukcesorów,
3) wybór przyszłego lidera,
4) przekazanie władzy i własności.

Ostatni prezentowany model został zaproponowany przez Ch. McGiverna (1989, s. 401–411); wyróżnia on trzy najważniejsze etapy:

1) etap pierwszy koncentrujący się wokół debaty dotyczącej przyszłości przedsiębiorstwa, w tym także w kontekście sukcesji władzy i własności oraz jej zasad;
2) etap drugi skupiający się na selekcji kandydatów na następcę oraz ich przygotowaniu do przejęcia władzy w przedsiębiorstwie;
3) etap trzeci prezentujący perspektywy po przejęciu władzy i własności w przedsiębiorstwie.

W pierwszej kolejności, jak twierdzą naukowcy, przedsiębiorstwa powinny pomyśleć o zaplanowaniu metod oraz zasad i reguł, zgodnie z którymi dane przedsiębiorstwo rodzinne zamierza przekazać funkcje zarządcze i własność w ręce nowego lidera. W literaturze przedmiotu istnieje zgodność odnośnie do sposobu realizacji wspomnianej strategii; powinien on być ogłoszony ze znacznym wyprzedzeniem zarówno członkom rodziny, jak i pracownikom spoza niej po wspólnych ustaleniach oraz kierowany jako zaplanowany i przemyślany proces, którego poszczególne fazy są ze sobą ściśle połączone, stanowiąc swoją kontynuację (Dyck, Mauws, Starke i Mischke, 2002, s. 143–162; Sharma, Chrisman, Pablo i Chua, 2001, s. 17–35; Handler, 1990, s. 37–51; Sonnenfeld i Spence, 1989, s. 353–375; Malone, 1989, s. 341–353; Lansberg, 1988, s. 118–143; Ambrose, 1983, s. 49–56; Barnes i Hershon, 1976, s. 105–114; Trow, 1961, s. 228–239).

Kwintesencję procesu sukcesji powinna stanowić wspólnie podzielana wizja dotycząca przyszłości przedsiębiorstwa, która została wypracowana zgodnie z aspiracjami oraz poglądami zarówno pokolenia założycieli/seniorów, jak i ich następców (Potts, Schoen, Engel i Hulme, 2001, s. 86–96; Chrisman, Chua i Sharma, 1998, s. 19–34; Barach i Gantisky, 1995, s. 131–155). I. Lansberg (1999, s. 5) twierdzi, że to wzajemne porozumienie przy tworzeniu wizji pomiędzy pokoleniami jest elementem nieodzownym transferu władzy i własności w przedsiębiorstwach rodzinnych. W.G. Dyer (1986, s. 133) wskazuje natomiast na konieczność ustalenia przez rodzinę celów nadrzędnych (*superordinate goals*), w których znajdą się między innymi informacje dotyczące ról dla poszczególnych jednostek, odnośnie do których wszyscy członkowie rodziny wyrażą zgodę i będą dążyć do zrealizowania koncepcji, których głównym założeniem jest scalanie rodziny (*goals and objectives that bind the family together*). W ramach omawianych podstawowych zasad planowania sukcesji warto zadbać o to, aby rodzina potrafiła wspólnie odpowiedzieć

na pewne podstawowe pytania, do których należą (Le Breton-Miller, Miller i Steier, 2004, s. 305–328; Brockhaus, 2004, s. 165–177; Howorth i Ali, 2001, s. 231–244):

- Kto będzie uczestniczyć w realizacji poszczególnych zadań w danych fazach sukcesji?
- Kto będzie dokonywać wyboru następcy? Na podstawie jakich kryteriów? W jaki sposób można zgłosić sprzeciw?
- Jakie będą kryteria ewaluacji i selekcji? Spośród jakiej grupy kandydatów jest dokonywany wybór następcy?

Kwestie te powinny być planowane na długo przed pojawieniem się problemu wyboru następcy. Odpowiedzi na wskazane pytania mogłyby też pomóc badaczom w weryfikacji modeli planu sukcesji w odmiennych kontekstach oraz różnych strukturach rodziny.

W następnej kolejności, zgodnie z przedstawionymi schematami podejścia do tematyki planowania i implementacji procesu sukcesji, pojawiają się zagadnienia związane z kształceniem, przygotowaniem oraz selekcją kandydata na następcę. Ze względu na wagę omawianej strategii część badaczy uważa, że proces kształcenia potencjalnego sukcesora powinien zacząć się już w dzieciństwie, poprzez dobór odpowiedniej ścieżki edukacyjnej wzmacnianej poznawaniem specyfiki danego przedsiębiorstwa, oczywiście dostosowanym do wieku, a w późniejszym okresie poprzez wybór kierunku studiów i dodatkowych kursów bądź szkoleń. W ramach tej ścieżki rozwoju następcy szczególnie ważne są dwa momenty: rozpoczęcie pracy na pełen etat w przedsiębiorstwie oraz wykształcenie cech przywódczych (Longenecker i Schoen, 1978, s. 1–6).

Podobne rekomendacje przedstawiła Komisja Europejska odnośnie do kształcenia dzieci właścicieli przedsiębiorstw rodzinnych, dlatego też uczelnie powinny prowadzić kierunki związane z zarządzaniem biznesem rodzinnym (European Commission, 2009, s. 11–19). Ukierunkowana edukacja potomstwa nie jest tematem nowym, ponieważ już w latach dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku stanowiła jeden z ważniejszych obszarów toczonych dyskusji (Brockhaus, 1992, s. 560–578). Oprócz zdobycia wykształcenia kierunkowego następne pokolenie powinno wykazać się również umiejętnościami i kwalifikacjami, które są niezbędne do pracy w danym biznesie w określonej specyfice sektora (Davis i Harveston, 1998, s. 31–53). Aby wzmacniać niezbędne kompetencje, następne pokolenie powinno zdobywać wiedzę na temat przedsiębiorstwa poprzez pracę w nim na różnych stanowiskach. Uzyskane doświadczenie przyczyni się do wykształcenia zrozumienia specyfiki przedsiębiorstwa rodzinnego, jego kultury organizacyjnej, sposobu zarządzania oraz metod budowy i utrzymywania relacji z różnymi interesariuszami (Brockhaus, 2004, s. 165–177; Lansberg i Astrachan, 1994, s. 39–59).

W ramach kształcenia następnego pokolenia do pełnienia funkcji nowych liderów często akcentuje się także konieczność nabywania doświadczenia poza przedsiębiorstwem rodzinnym, o czym autorka niniejszej pracy również wspominała, opisując determinanty kształtujące proces sukcesji. Atutem takiego rozwiązania może być przygotowanie potencjalnego sukcesora do rozwiązywania szerszego

zakresu problemów, z którymi może się mierzyć przedsiębiorstwo, ale i odnalezienie swojej ścieżki kariery zawodowej oraz wykształcenie poczucia tożsamości z firmą rodzinną (Correll, 1989, s. 17–29). W momencie dokonywania selekcji kandydatów na sukcesorów warto zwrócić uwagę, w jaki sposób spełnili oni zatwierdzone w fazie pierwszej procesu sukcesji kryteria; szczególnie mocno naukowcy podkreślają tu konieczność przeprowadzenia sprawiedliwego wyboru na podstawie wykazanej wiedzy i umiejętności poszczególnych osób, a nie na zasadach faworyzowania (Osborne, 1991, s. 41–46).

Jak akcentują sami badacze, istota oraz rozwój danej branży stanowią krytyczny czynnik przy wyborze osoby pełniącej funkcje zarządcze (Le Breton-Miller, Miller i Steier, 2004, s. 305–328; Churchill i Hatten, 1987, s. 51–64). W tradycyjnym przemyśle, w którym sposób prowadzenia działalności gospodarczej nie zmienia się znacznie mimo upływu czasu i zmian generacyjnych na stanowisku lidera, a znajomość specyfiki przedsiębiorstwa rodzinnego stanowi kluczową zmienną wraz z indywidualnymi cechami osoby mającej sprawować funkcję zarządczą, wybór następcy może rozgrywać się pomiędzy członkami rodziny. Jeżeli jednak branża jest wymagająca, szybko się rozwija i charakteryzuje znacznym nasileniem konkurencji, niezbędne wydaje się wzięcie pod uwagę osoby, która ma bogate doświadczenie zawodowe. Nie zawsze oznacza wybór osoby spoza rodziny; jeśli członek rodziny rozwijał swoją ścieżkę kariery w innych przedsiębiorstwach (na przykład u liderów danej branży), to będzie również stanowił wartościowego kandydata na następcę, który może przyczynić się do wzrostu pozycji rynkowej firmy. Jeśli jednak jego/jej doświadczenie nie jest wystarczające, to warto, aby rodzina zastanowiła się nad innymi możliwościami, które zapewnią korzyści zarówno przedsiębiorstwu, jak i rodzinie (Dyck, Mauws, Starke i Mischke, 2002, s. 143–162).

Ostatnia faza procesu sukcesji zgodnie z zaprezentowanymi modelami koncentruje się wokół tzw. zmiany warty. Szczególnie istotne wydają się na tym etapie relacje i więzy wytworzone pomiędzy założycielem/seniorem a następcą/następcami oraz perspektywa posukcesyjna osoby/osób przekazujących przedsiębiorstwo. Zgodnie z prezentowanymi w niniejszej pracy rozważaniami sam moment transferu władzy i własności nie oznacza ostatecznego zakończenia procesu sukcesji. W czasie przejęcia przez następcę pozycji lidera potrzebuje on/ona czasu na ugruntowanie swojej pozycji zarówno w oczach członków rodziny, jak i pracowników spoza niej. W tym okresie szczególne znaczenie ma wsparcie zarówno na poziomie emocjonalnym, ale jeśli zaistnieje taka potrzeba, również na poziomie biznesowym, okazywane przez założyciela/seniora i pozostałych członków rodziny.

Proces sukcesji mimo wcześniejszego zaplanowania może się okazać pełen niespodzianek, charakteryzować niepewnością oraz koniecznością wprowadzenia zmian ze względu na to, że jest prowadzony niemalże na żywym organizmie, który nie tylko może wymagać interwencji ze względu na aspekty rodzinne, ale także ze względu na konieczność adaptacji do warunków rynkowych (aspekty *stricte* biznesowe), dlatego warto po przekazaniu władzy i własności w ręce następnego

pokolenia zastanowić się, czy wdrożonej strategii sukcesji nie należy zmodyfikować na przyszłość, aby na przykład zniwelować możliwość wystąpienia przynajmniej części okoliczności konfliktowych.

Rodziny, w których wiele pokoleń aktywnie uczestniczy w życiu przedsiębiorstwa, mogą wymagać stworzenia tzw. *family statement* bądź konstytucji firmy rodzinnej, która będzie określać formy interakcji pomiędzy członkami rodziny a firmą, w tym także podejście do procesu planowania i implementacji strategii sukcesji. Dokument ten w zależności od decyzji rodziny może przybierać różną formę o odmiennym stopniu szczegółowości. W przypadku wskazanych przedsiębiorstw wielopokoleniowych naukowcy skłaniają się jednak ku formalnemu zapisowi zasad strategii sukcesji (Venter, Boshoff i Maas, 2003, s. 1–13).

Dokument ten na potrzeby rodziny powinien zawierać informacje dotyczące metod wprowadzania następnego pokolenia do przedsiębiorstwa, wyboru ścieżek kariery, relacji pomiędzy założycielem/seniorem a sukcesorem opartej na mentoringu, kryteriów wyboru następcy oraz planu jego/jej szkoleń. Cel stworzenia takiego dokumentu powinna określać potrzeba trzymania się zarówno zasad, jak i obowiązków, które rodzina ma względem firmy, ale także posiadania wstępnego planu sukcesji, który powinien pomóc przedsiębiorstwu zakończyć cały proces sukcesem, lecz z uwzględnieniem różnic, które mogą się pojawić ze względu na odmienność poszczególnych rodzin. Inni badacze wskazują jednak, że na podstawie przeprowadzonych studiów empirycznych nie mogą potwierdzić zależności pomiędzy posiadaniem spisanego planu sukcesji a kontynuacją działalności przedsiębiorstwa rodzinnego (Astrachan i Kolenko, 1994, s. 251–262).

Należy natomiast zwrócić uwagę, że postępowanie to może być kwestionowane w kontekście wyników otrzymanych przez W. Lam (2011, s. 508–533), która na podstawie przeprowadzonego badania wykazała, że chińskie przedsiębiorstwa rodzinne udzielały negatywnych odpowiedzi na pytania dotyczące planu sukcesji, po przeprowadzeniu wywiadu okazywało się jednak, iż zarówno założyciel/senior, jak i sukcesor doskonale znali poszczególne etapy sukcesji, co więcej, panowało między nimi wzajemne porozumienie dotyczące poszczególnych decyzji oraz dokonanych wyborów. Tym samym potwierdzony został argument, że być może sam termin „sukcesja" stanowi tabu dla przedsiębiorców w kontekście konieczności przygotowania formalnych planów i poradzenia sobie z perspektywą posukcesyjną, a rodziny są przygotowane do transferu władzy i własności rozumianych nie z punktu widzenia nauki (Besson i Haddadj, 2003, s. 83–89).

Aby sprawdzić zasadność takiego poglądu, autorka niniejszej pracy w rozdziale trzecim prezentuje wyniki badań empirycznych przeprowadzonych zarówno na próbie przedsiębiorstw rodzinnych z Polski, jak i z innych części świata, których cel główny bądź poboczny stanowiła weryfikacja gotowości przedsiębiorców rodzinnych do procesu planowania i implementacji strategii sukcesji. Dla uzyskania pełnej podbudowy teoretycznej niezbędnej do analiz wyników eksploracji naukowych należy jednak zwrócić uwagę na możliwy wpływ struktury rodziny podczas planowania strategii sukcesji.

2.4. Wpływ struktury rodziny na planowanie strategii sukcesji

We wcześniejszych podrozdziałach zasugerowane zostało, że wystąpienie pewnych determinantów kształtujących proces planowania i implementacji strategii sukcesji będzie zależne od struktury danej rodziny. W polskiej literaturze przedmiotu, zgodnie z wiedzą autorki, nie ma zbyt wielu opracowań naukowych analizujących możliwy wpływ struktury rodziny na proces tworzenie strategii sukcesji czy sposób jej przeprowadzenia. Według W. Popczyka (2006, s. 570–581) naukowej podstawy wyjaśnienia niewielkiej liczby przeprowadzonych pomyślnie sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych można upatrywać w antropologicznej koncepcji struktury rodziny i jej wpływu na zachowania oraz postawy poszczególnych jej członków.

Niniejszy podrozdział ma na celu przybliżenie wiedzy z zakresu socjalizacji kobiet i mężczyzn, w tym wykazanie różnic pomiędzy tymi jednostkami, a także zaprezentowanie występujących w literaturze przedmiotu struktur rodziny w kontekście odmiennych sposobów podejścia do sukcesji władzy i własności. W ramach przedstawianych zagadnień zostanie również poruszona kwestia podejścia do procesu planowania i implementacji strategii sukcesji przez kobiety i mężczyzn – założycieli/seniorów oraz sukcesorów z naciskiem na wskazanie różnic w tym podejściu.

Aby ukazać możliwe odmienne sposoby podejścia do procesu planowania i implantacji strategii sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych przez pryzmat struktury rodziny, należy podkreślić jeszcze raz zasadnicze znaczenie systemu rodziny dla firmy, które najmocniej uwidacznia się w momencie przygotowywania przedsiębiorstwa rodzinnego do opisywanego procesu. Wspomniane oddziaływanie przejawia się poprzez (Popczyk, 2006, s. 570–581):

- dużą częstotliwość pojawiania się konfliktów,
- większą siłę przetrwania w warunkach recesji,
- realizację długookresowych celów z myślą o przyszłych pokoleniach,
- kształtowanie zachowań, postaw, systemu wartości oraz ideologii członków rodziny.

Twórcy teorii socjalizacji uważają, że każda jednostka buduje i rozwija własną koncepcję otaczającej rzeczywistości w czasie, która w znacznej mierze będzie odpowiadać za późniejszy kanon zachowań, percepcję i pełnienie funkcji zawodowych, w tym menedżerskich. Wskazane fundamentalne procesy socjalizacji człowieka przebiegają przy udziale instytucji, które mają największy wpływ na proces wychowania potomstwa; na piedestale stoi rodzina ze względu na silne więzy emocjonalne (Erikson, 1968, s. 42–57). Członkowie rodziny, wspólnie angażując się w rozwój przedsiębiorstwa, przenoszą poznane wzorce zachowań i wartości do firmy i tym samym tworzą unikatową kulturę organizacyjną, która u swych podstaw ma styl zarządzania rodziną.

Przyglądając się zarysowanemu powyżej procesowi socjalizacji jednostki, warto podkreślić, że wielu naukowców formułuje opinię, iż przebiega on odmiennie u kobiet i mężczyzn (Dumas, 1990, s. 169–181; Josselson, 1987, s. 28–42; Gilligan, 1982, s. 64–105; Chodorow, 1978, s. 92–110). Proces socjalizacji i poszukiwania własnej tożsamości u kobiet przebiega wraz z silną potrzebą utrzymywania zażyłych więzi i kontaktów z najbliższymi (*significant others*). W przypadku mężczyzn natomiast możliwe staje się kształtowanie swojego systemu percepcji w poczuciu niezależności. Kobiety na drodze poszukiwania swojej tożsamości odczuwają potrzebę bycia częścią składową większego systemu, który zapewnia bezpieczeństwo i wsparcie, a znajdujące się w nim jednostki cechuje znaczny stopień podobieństwa. Mężczyźni poszukują swojej tożsamości poprzez znaczące, niemalże widowiskowe oddzielenie się od większego systemu oraz konieczność zaakcentowania swojej odmienności od innych. Poczucie tożsamości kobiet jest tworzone na fundamentach porozumienia, przywiązania i podtrzymywania silnych więzi z członkami rodziny i innymi ważnymi osobami funkcjonującymi w ich życiu (Miller, 1976, s. 58–65). Klucz stanowi tu komunikacja oraz poczucie oparcia w bliskich osobach. Mężczyźni natomiast będą podążać własnymi ścieżkami, których wybór zostanie dokonany na podstawie osobistych osądów, a opinia innych członków społeczności w danej kwestii nie stanowi podstawowego czynnika decydującego o podjęciu określonej decyzji.

Wskazane różnice w procesie socjalizacji i poszukiwania własnej tożsamości w wieku dojrzewania, jak wskazują naukowcy, przekładają się na odmienny styl preferowanej komunikacji oraz sposób rozwiązywania w życiu zawodowym problemów i konfliktów przez kobiety i mężczyzn (Haberman i Danes, 2007, s. 163–184; Danes, Haberman i McTavish, 2005, s. 116–130; Dumas, 2002, s. 484–493). Dysonans widoczny jest także w sposobach myślenia, wyciągania wniosków i podejmowania decyzji (Harveston, Davis i Lyden, 1997, s. 373–396). Kobietę zajmującą pozycję lidera cechuje charyzma, chęć niesienia pomocy innym pracownikom i stwarzanie szansy na współdecydowanie (Burke i Collins, 2001, s. 244–256). Sposób zarządzania natomiast jest znacznie mniej autorytarny i hierarchiczny niż w przypadku mężczyzn oraz cechuje się chęcią poznania i zrozumienia sytuacji pracowników, wyrozumiałością, nastawieniem na współpracę i budowanie długoletnich relacji (Brush, 1992, s. 5–30; Eagly i Johnson, 1990, s. 233–256). Dlatego też zgodnie z wynikami przeprowadzonych badań to przede wszystkim kobiety powinny stanowić grono potencjalnych sukcesorów w przedsiębiorstwach rodzinnych, również ze względu na umiejętność łączenia uwagi i troski zarówno o dobro rodziny, jak i firmy (Salganicoff, 1990, s. 125–138). W kontekście budowania swojej kariery kobiety będą przejmować wiele zachowań, styl pracy oraz sposób budowania więzów zawodowych od swego mentora (Dumas, 1989, s. 31–46). Ma to szczególne znaczenie w przedsiębiorstwach rodzinnych w odniesieniu do planowania i implementacji strategii sukcesji. Ojciec bądź matka założyciel/senior będą tą osobą, która pokaże córce, w jakiej roli powinna ona widzieć siebie w życiu zawodowym (Dumas, 1989, s. 31–46; 1990, s. 161–181).

Na podstawie literatury przedmiotu należy stwierdzić, że w perspektywie historycznej kobiety nie były brane pod uwagę, kiedy zapadały decyzje dotyczące przejmowania przedsiębiorstwa. Zgodnie z panującym wzorcem *primogeniture* to najstarszy syn był postrzegany jako jedyny kandydat na następcę (Keating i Little, 1997, s. 157–171; Dumas, 1989, s. 31–46). Jeśli pierwszy potomek był płci żeńskiej, to często i tak nie był brany pod uwagę jako potencjalny lider, a założyciel/senior wolał sprzedać przedsiębiorstwo, niż przekazać je córce (Stavrou, 1999, s. 43–61). W przypadku starszej córki i młodszego syna w rodzinie na następcę przygotowywano zwykle syna (Barnes, 1988, s. 9–21). Zgodnie z wynikami najnowszych badań natomiast córka była rozpatrywana jako sukcesor, jeżeli całe potomstwo było płci żeńskiej (García-Álvarez, López-Sintas i Gonzalvo, 2002, s. 189–203). Jeśli nawet córka stawała się częścią społeczności pracowników, to sprawowała funkcje mniej znaczące niż jej brat (Dumas, 1998, s. 219–228).

Zasadniczy trend, aby zmienić takie podejście do sukcesji, wynika z rosnącej liczby kobiet w życiu gospodarczym oraz osiąganych przez nie sukcesów. W celu zweryfikowania pozycji córek w przedsiębiorstwach rodzinnych wydaje się słuszne rozpoczęcie analizy od tworzonych przez nie relacji w kontekście planowania i implementacji strategii sukcesji:

- założyciel/senior ojciec – syn,
- założyciel/senior ojciec – córka,
- założyciel/senior matka – córka,
- założyciel/senior matka – syn.

W relacji założyciel/senior ojciec – syn znaczny nacisk jest kładziony na możliwość pojawiania się konfliktów powodowanych walką o władzę i kontrolę, a także koniecznością konkurowania o pozycję zawodową i uznanie społeczne (Dumas, 1989, s. 31–46). Występowanie owych sytuacji konfliktowych może znacznie utrudnić komunikowanie się stron. Konflikty u swych podstaw mogą mieć z jednej strony chęć dbania o dobro przedsiębiorstwa wypracowywane latami przez założyciela/seniora oraz chęć zdobycia uznania w oczach swojego syna, z drugiej zaś strony mogą wynikać z chęci osiągnięcia autonomii oraz z potrzeby uzyskania aprobaty ojca dla podjętych przez syna decyzji. Problem z komunikacją pomiędzy wymienionymi stronami relacji może wynikać również z trudności w prowadzeniu rozmów o emocjach i odczuciach, które szczególnie mocno mogą się ujawnić na etapie planowania i implementacji strategii sukcesji. Sytuacja ta może być niebezpieczna zwłaszcza dla dalszego funkcjonowania przedsiębiorstwa rodzinnego, ponieważ syn nieposiadający odpowiednich kwalifikacji i wiedzy oraz niewykazujący osobistego zainteresowania prowadzeniem firmy może i tak przejąć funkcję nowego lidera wyłącznie po to, aby nie zawieść oczekiwań ojca.

Jak jednak wskazują badacze, relacja pomiędzy ojcem a synem może się zmieniać wraz z wkraczaniem w poszczególne etapy życia. Na podstawie badań empirycznych przeprowadzonych przez J.A. Davisa i R. Tagiuriego (1989, s. 47–74) stwierdzono, że najbardziej harmonijne stosunki zawodowe pomiędzy ojcem i synem widoczne są, gdy ojciec ma 50–60 lat, a syn 23–33 lata, ze względu na zmianę

podejścia do kontroli i poczucia władzy przez starsze pokolenie oraz wykazywanie chęci uczenia się i czerpania z doświadczenia założyciela/seniora przez następne pokolenie.

Relacja założyciel/senior ojciec – córka jest kształtowana przez pryzmat postrzegania córki jako małej dziewczynki (*daddy's little girl*). Nałożenie takiego filtru może znacząco utrudnić córce wejście do świata biznesu i znalezienie w nim własnego miejsca, ponieważ obrazy te kłócą się ze sobą, powodując trudność w prowadzeniu rozmów pomiędzy stronami na temat sukcesji (Dumas, 1989, s. 31–46). Również pewnego rodzaju podległość, która kształtuje się w przypadku kobiet w procesie socjalizacji we wczesnych latach dzieciństwa, może powodować, że córka nie będzie chciała swoim zachowaniem krzywdzić ojca. Stanowi on bowiem dla niej system wsparcia i część składową, która buduje jej światopogląd, a tym samym może ona nie inicjować rozmów na temat jej roli i pozycji zawodowej w przedsiębiorstwie rodzinnym (Hollander i Bukowitz, 1990, s. 139–151).

Opisany powyżej sposób postrzegania córki może powodować także niebranie pod uwagę jej kandydatury przy podejmowaniu decyzji o wyborze następcy, ponieważ założyciel/senior ojciec może nie dostrzegać jej kompetencji, wiedzy i umiejętności zawodowych. Mimo że córki postępują częściej zgodnie z wolą ojca, częściej go doceniają i chwalą, co stanowi istotne okoliczności w procesie transferu władzy i/lub własności szczególnie dla pokolenia założyciela/seniora ze względu na wzmacnianie poczucia bycia ważnym i potrzebnym, to jednak nie są przez nich postrzegane jako odpowiednie kandydatki na sukcesora (Dumas, 1990, s. 169–181). Aby zmienić sposób postrzegania córki, a tym samym traktować ją jako równoprawnego kandydata do zajęcia pozycji lidera, niezwykle znaczące wydaje się akcentowanie roli córki w budowaniu przyszłości przedsiębiorstwa przez pryzmat posiadanych kwalifikacji i wiedzy specjalistycznej, a nie wyłącznie więzów rodzinnych. Córka powinna również nakłaniać ojca do podejmowania dyskusji na temat firmy i koncepcji dotyczącej jej przyszłości, jeżeli założyciel/senior sam ich nie inicjuje. Ważne jest przy tym, aby taka rozmowa opierała się na argumentach i faktach, a nie wyłącznie na więziach emocjonalnych, które mogą tuszować obraz kobiety biznesu. Niezwykle istotne zdają się też identyfikacja oraz rozumienie odmiennych form socjalizacji, którym podlegają kobiety i mężczyźni.

Wzięcie pod uwagę wskazanych różnic pomoże w zrozumieniu wzorców zachowań, którymi kierują się kobiety, a ich poczucie zależności oraz troska o innych nie będą traktowane jako przejaw słabości, który mógłby dyskryminować je przy rozpatrywaniu kandydatur na stanowisko nowego lidera w firmie rodzinnej. Przedstawienie wzajemnych oczekiwań względem siebie może również okazać się cennym atutem kształtującym relacje ojciec – córka w kontekście prowadzenia przedsiębiorstwa. Dla jednej osoby danie wolnej ręki pracownikowi (córce) na przykład przy realizacji projektu może być wyrazem uznania i zaufania, innej jednak może kojarzyć się z odrzuceniem bądź obniżeniem poczucia własnej wartości opartym na odczuciu, że „nie warto ze mną pracować".

Włączenie córki do rozwiązywania spraw przedsiębiorstwa i zaznajomienie jej z jego problemami najwcześniej jak jest to możliwe wydaje się stanowić równie ważny element zarówno w opisywanej powyżej relacji, jak i tej, która dotyczy ojca i syna. Istotna różnica może jednak polegać na tym, że syn po pewnym czasie będzie się domagać przyznania atrybutów związanych z realną władzą, córka natomiast może takiego kroku nie wykonać, jeżeli założyciel/senior nie wyjdzie z odpowiednią inicjatywą, a same słowa uznania będą stanowić dla niej wystarczającą motywację do dalszej pracy (Dumas, 1990, s. 169–181). Ewentualna decyzja o wyłączeniu córki z grona kandydatów na potencjalnych sukcesorów ze względu na odmienny styl funkcjonowania w biznesie, a także brak zrozumienia postaw kształtujących proces socjalizacji kobiet oraz mężczyzn i upatrywanie w nim wyłącznie przejawu słabości tych pierwszych nie stanowi, jak się wydaje, merytorycznego uzasadnienia.

W relacji założyciel/senior matka – córka badacze akcentują znaczne przywiązanie kobiety do przedsiębiorstwa, które rodzi problem w przypadku konieczności transferu samej kontroli w ręce następnego pokolenia (Vera i Dean, 2005, s. 321–345). Od córek jako następczyń często oczekuje się perfekcji w działaniu oraz dbania zarówno o kondycję firmy, jak i o własną rodzinę, jeżeli takową posiada. Perspektywa ta wygląda inaczej, jeżeli to mężczyzna ma być odpowiedzialny za kierowanie przedsiębiorstwem, ponieważ w tej sytuacji istnieje przyzwolenie, aby stał się on osobą często niewidzianą w domu rodzinnym bądź nie w pełni zaangażowaną w proces wychowania czy edukacji dzieci, a także niebiorącą pełni odpowiedzialności za wypełnianie obowiązków domowych (Kaslow, 1998, s. 229–238; Harveston, Davis i Lyden, 1997, s. 373–396).

Często jako powód trudności i wyższych wymagań w stosunku do córek sukcesorów w sytuacji przejęcia przedsiębiorstwa od matki wskazuje się wspomniany już, preferowany przez kobiety styl zarządzania. Interaktywna liderka buduje swoją pozycję przede wszystkim na długotrwałych relacjach i więzach międzyludzkich, a nie – jak mężczyzna – na wizualnych atrybutach władzy, tym samym angażuje się w życie poszczególnych pracowników, co nierzadko może zacierać granice pomiędzy życiem prywatnym i zawodowym (Rosener, 1997, s. 26–44). Może to tłumaczyć trudność w przekazaniu kontroli nad przedsiębiorstwem w ręce córki.

Podobne wnioski zostały zaprezentowane przez L. Cadieux, J. Lorraina i P. Hugrona (2002, s. 17–30), lecz oprócz akcentowanego problemu z przekazaniem odpowiedzialności za przyszłość przedsiębiorstwa w ręce córki sukcesora wymienieni badacze wskazują ponadto, że kobieta założyciel/senior rzadziej skłania się do tworzenia planów procesu sukcesji, a częściej myśli o sprzedaży firmy w określonym czasie. Transfer władzy i własności wewnątrz rodziny był rozpatrywany w zasadzie tylko jako alternatywne rozwiązanie. Wyniki te są sprzeczne z rezultatami innych badań, które wskazują, że to kobiety posiadające przedsiębiorstwa rodzinne i zarządzające nimi zachęcają swoje córki do przejęcia władzy i własności firmy, tym samym preferując je, a nie synów jako swoich następców (Hisrich i Fulop, 1997, s. 281–302). Opisując powyższe zjawiska, warto zwrócić

uwagę, że zdaniem niektórych naukowców sukcesja wewnątrzrodzinna może przebiegać płynniej w ramach par o przeciwstawnych płciach (sukcesja z ojca na córkę lub z matki na syna) (Nelton, 1998, s. 215–228).

Aby zrozumieć wskazane różnice występujące w opisywanych relacjach i funkcjonujących perspektywach ujawniające się podczas planowania i implementacji strategii sukcesji, słuszne wydaje się zwrócenie szczególnej uwagi na struktury rodzin z antropologicznego punktu widzenia, który opisuje reguły i styl zarządzania rodziną, a tym samym stanowi fundament kształtujący postrzeganie rzeczywistości przez poszczególnych członków rodzin, będąc zarazem filarem procesów socjalizacji. Zgodnie z koncepcją wypracowaną przez E. Todda (1985, s. 63–94) w ramach antropologii rodzinnej na świecie istnieje siedem typów struktur rodzinnych, które można scharakteryzować za pomocą następujących zmiennych:

- stopnia integracji rodziny i podporządkowania międzypokoleniowego (koncentrującego się wokół relacji rodzice – potomstwo), mierzonego budową wspólnego gospodarstwa domowego, mieszkaniem w sąsiedztwie, usamodzielnieniem się potomstwa oraz tworzeniem indywidualnych gospodarstw domowych;
- zasad podziału majątku rodzinnego (koncentrujących się wokół równego bądź nierównego podziału wśród dzieci);
- zasad wyboru małżonka (koncentrujących się wokół podejmowania decyzji samodzielnej – swobody wyboru, zwyczajów panujących w rodzinie bądź wyboru dokonywanego przez rodziców);
- relacji między małżonkami (egzogamii – wyboru małżonka spoza grupy, do której należy jednostka, endogamii – wyboru małżonka z grupy/kasty, do której należy dana jednostka).

Podążając za W. Popczykiem (2006, s. 570–581) i przyglądając się kręgom kulturowym Polski, dla powstałych struktur rodzin największe znaczenie mogą mieć dwie pierwsze zmienne, czyli stopień integracji rodziny i przyporządkowanie międzypokoleniowe oraz zasady podziału majątku pomiędzy potomstwo. Na podstawie określonych i przyjętych determinantów W. Popczyk stworzył cztery typy struktur, które mogą charakteryzować poszczególne rodziny w kontekście budowanych relacji, postrzegania córki i syna jako następców oraz podejścia do planowania i implementacji strategii sukcesji.

Pierwszy typ rodziny powstaje w wyniku zależności i podporządkowania się potomstwa w ramach stopnia integracji rodziny oraz równości przy podziale majątku pomiędzy potomstwo; są to rodziny wspólnotowe wielopokoleniowe (wspólnoty patriarchalne). W takich typach rodzin wszyscy jej członkowie są posiadaczami majątku rodzinnego, który jednak jest zarządzany jednoosobowo. Męskie potomstwo tworzy własne rodziny, które wszakże pozostają w ramach gospodarstw domowych założonych przez rodziców. Sprawowanie funkcji zarządczych jest zarezerwowane wyłącznie dla mężczyzn. Ten typ rodzin wyróżnia poszanowanie tradycji, silna tożsamość grupowa, podporządkowanie i posłuszeństwo oraz hierarchia, ale także równość wśród młodszego pokolenia i niechęć do wprowadzania

zmian. Ze względu na znaczne przywiązanie do tradycji i historii rodziny kontynuację przedsiębiorstwa w ramach członków rodziny można uznać za naturalny element planowania strategicznego (Popczyk, 2006, s. 570–581).

Struktura rodzinna drugiego rodzaju wynika z nierówności przy podziale majątku pomiędzy potomstwo oraz zależności i podporządkowania się w ramach stopnia integracji rodziny; są to rodziny apodyktyczne wielopokoleniowe. Majątek w takich typach rodzin przejmuje jeden z synów, który decyduje się na współtworzenie gospodarstwa domowego z rodzicami, a tym samym pretenduje do roli następcy. Integralność rodziny, jej stabilność i ochrona stworzonego przez pokolenia dorobku są chronione poprzez przejęcie pełnej władzy przez jednego sukcesora, tzn. syna (Popczyk, 2006, s. 570–581).

Struktura rodziny trzeciego typu jest tworzona na podstawie swobody myśli i czynów młodszego pokolenia w ramach stopnia integracji rodziny oraz równego podziału majątku pomiędzy potomstwem; są to rodziny egalitarne dwupokoleniowe. W takich typach rodzin akceptuje się indywidualne decyzje dzieci, majątek jest dzielony zgodnie z zasadami równości gwarantowanej prawem pomiędzy męskich potomków, kobiety są wyłączone z podziału. Synowie tworzą własne rodziny, a tym samym oddzielne gospodarstwa domowe (Popczyk, 2006, s. 570–581).

Ostatni rodzaj struktury wynika z połączenia swobody myśli i czynów młodszego pokolenia w ramach stopnia integracji rodziny oraz nierównego podziału majątku rodziny pomiędzy potomstwem; są to rodziny arbitralne dwupokoleniowe. Dorosłe dzieci tworzą własne i odrębne gospodarstwa domowe, jest akceptowany pełen indywidualizm w obrębie dokonywanych przez potomstwo decyzji dotyczących przyszłości, a tym samym występuje znaczna niepewność odnośnie do dziedziczenia przedsiębiorstwa. Majątek rodziny jest w posiadaniu jednej osoby – głowy gospodarstwa rodzinnego. Rodziny te cechują się tolerancją, umiejętnością radzenia sobie ze zmianami, innowacyjnością oraz elastycznością prowadzonych działań i orientacją na teraźniejszość. Władzę definiuje się w kategoriach posiadanych kompetencji, a nie płci (maskulinizm) (Popczyk, 2006, s. 570–581).

Na podstawie dwóch pozostałych zmiennych, czyli zasad wyboru partnera i relacji między małżonkami, E. Todd (1985, s. 63–94) zidentyfikował dodatkowe trzy struktury rodziny: endogamiczne rodziny wspólnotowe wielopokoleniowe, asymetryczne rodziny wspólnotowe wielopokoleniowe oraz rodziny atomistyczne. Ze względu na ograniczony charakter niniejszej pracy, a także niewielką szansę wystąpienia wskazanych struktur rodziny w Polsce (wniosek ten został sformułowany na podstawie mierników stosowanych przy wspomnianych determinantach) oraz zakres badań prezentowany w pracy autorka tylko sygnalizuje możliwość ich występowanie na świecie. Wydaje się jednak, że antropologiczna ideologia struktur rodziny może być pomocna przy próbach wyjaśnienia i zrozumienia odmiennych stylów zarządzania obserwowanych w przedsiębiorstwach rodzinnych, istnienia różnorodnych akceptowalnych wzorców zachowań rodziny w systemie firmy, tworzonych w okresie socjalizacji potomstwa i kształtowanych przez daną rodzinę, a także podejścia do procesu planowania i implementacji strategii sukcesji.

Dokonanie analizy struktury danej rodziny może stanowić wskazówkę odnośnie do rozwiązania dotyczącego przyszłości przedsiębiorstwa, które najbardziej satysfakcjonuje członków rodziny, tzn. przeprowadzenia sukcesji wewnątrzrodzinnej wyłącznie na syna lub wzięcia pod uwagę również córki, rozdzielenia transferu władzy i własności poprzez zatrudnienie na stanowisku zarządczym profesjonalnego menedżera, lecz bez oddania własności, sprzedaży firmy bądź wyboru jeszcze innej opcji, kierując się dobrem członków rodziny i przedsiębiorstwa oraz troską o ich przyszłość.

Ze względu na przedstawione znaczne różnice w podejściu do planowania i implementacji strategii sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych, a także uzyskanie odmiennych wyników przeprowadzonych analiz empirycznych w ramach opisywanego zjawiska w ujęciu międzynarodowym i ukazanie zróżnicowanych powodów kształtujących percepcję procesu sukcesji pomiędzy członkami rodziny, w rozdziale trzecim autorka niniejszej pracy skoncentrowała się wyłącznie na prezentacji rezultatów badań przedstawiających sytuację przedsiębiorstw rodzinnych w odniesieniu do postrzegania przez samych przedsiębiorców procesu planowania i implementacji strategii sukcesji oraz stanu zaawansowania tworzenia tych strategii, zwłaszcza na gruncie polskim.

Rozdział 3

Planowanie i implementacja strategii sukcesji w świetle badań empirycznych

3.1. Wyniki badań empirycznych dotyczących podejścia do planowania i implementacji strategii sukcesji w prywatnych przedsiębiorstwach rodzinnych – ujęcie międzynarodowe

W pierwszej części niniejszego rozdziału zostaną omówione wyniki zrealizowanych projektów badawczych, których głównym celem było ukazanie podejścia do planowania oraz implementacji strategii sukcesji, jakie reprezentują sami przedsiębiorcy rodzinni, a także zasadniczych trudności, z jakimi mierzyli się oni podczas całego procesu. Sformułowane wnioski mogą posłużyć jako rekomendacje dla tych firm, które dopiero będą stawać przed wyzwaniem, jakie stanowi transfer władzy i własności. Prezentowane rezultaty opierają się na analizach empirycznych prowadzonych za pomocą różnych metod weryfikacji ze względu na to, że poszczególni badacze uznają często wyższość danej metody nad inną. Wybór poszczególnych narzędzi badawczych, które służyły do dokonania pomiarów w badanym obszarze, został również uargumentowany; wskazane uzasadnienia także zostały przedstawione w rozważaniach, ponieważ, zdaniem autorki, mogą stanowić pole do dalszej dyskusji w ramach problematyki dotyczącej planowania i implementacji strategii sukcesji.

Kraje, w których zostały przeprowadzone badania prezentowane w niniejszej części tomu, były bardzo zróżnicowane, co stanowiło celowy zabieg. Autorka, odwołując się do rozważań W. Popczyka oraz E. Todda, zamierzała bowiem sprawdzić, czy także inni badacze analizowali możliwość wywierania przez strukturę danej rodziny, wywodzącej się z określonego kręgu kulturowego, wpływu na odmienne sposoby podejścia do planowania i implementacji strategii sukcesji,

ze względu na różnorodne zmienne ją konstytuujące, oddziałujące na zbiór zachowań, wzorzec moralno-etyczny, wyznawane wartości i kod postępowania.

Przywołane wyniki prac badawczych ukazują sytuację oraz podejście do planowania i implementacji strategii sukcesji w krajach Ameryki Północnej, Azji, Afryki i Europy, lecz z wyłączeniem Polski, gdyż problematyce sukcesji i jej uwarunkowań w polskich rodzinnych firmach prywatnych został poświęcony oddzielny podrozdział. Dobór opisywanych rezultatów badawczych w ujęciu międzynarodowym został dokonany na podstawie publikacji zamieszczonych w uznanych i wysoko punktowanych międzynarodowych czasopismach naukowych, koncentrujących się w swojej polityce wydawniczej przede wszystkim na opisie i analizie problematyki przedsiębiorczości rodzinnej na świecie.

Na początek zaprezentowano wyniki prac badawczych ukazujących podejście do planowania i implementacji strategii sukcesji w Kanadzie. W pierwszym badaniu selekcja kandydatów objętych analizą empiryczną została dokonana na podstawie listy stworzonej w tym kraju przez Ernst & Young International for Entrepreneur of the Year w 1997 i 1998 roku. Na jej podstawie wyłoniono osiemnastu uczestników badania właściwego, z których każdy reprezentował następne pokolenie (sukcesora) mające przejąć przedsiębiorstwo rodzinne. Reprezentowali oni różne branże, w tym: rolnictwo, przetwórstwo spożywcze, usługi gastronomiczne, budownictwo, nieruchomości, turystykę, wypożyczalnie samochodów, przemysł naftowo-gazowy oraz hotelarstwo. Wielkość przedsiębiorstwa, mierzona zakresem sprzedaży, również kształtowała się odmiennie w poszczególnych firmach i wynosiła od 1 mln do 50 mln dolarów kanadyjskich w okresie rocznym. Wśród uczestników badania znajdowały się zarówno kobiety, jak i mężczyźni, których ojcowie zakładali przedsiębiorstwo; tylko w trzech przypadkach pierwsze pokolenie tworzące przedsiębiorstwo stanowili dziadkowie.

Procedura uzyskania rezultatów badawczych opierała się na jakościowej analizie danych; wyniki realizowanego projektu badawczego były opracowywane na podstawie serii wywiadów z sukcesorami (Steier i Greenwood, 1995, s. 337–357; 2000, s. 163–192). Zgodnie z uzyskanymi wynikami eksploracji w analizowanych przedsiębiorstwach można wyróżnić cztery typy procesu sukcesji (Steier, 2001, s. 259–276):

1) nieplanowaną, nagłą sukcesję (*unplanned*, *sudden succession*),
2) przyspieszoną sukcesję (*rushed succession*),
3) naturalną sukcesję (*natural succession*),
4) planowaną sukcesję (*planned succession*).

Zgodnie z odpowiedziami otrzymanymi od respondentów ponad połowa z nich spotkała się z pierwszym bądź drugim typem transferu generacyjnego, a tym samym została zmuszona do porzucenia wybranych wcześniej ścieżek kariery przede wszystkim ze względu na zdarzenia losowe, takie jak śmierć czy choroba seniora, bądź sprawy rodzinne, na przykład rozwód. Zaplanowany proces sukcesji jako metoda służąca do przekazania przedsiębiorstwa w ręce następnego pokolenia stanowiła dominujące rozwiązanie w przypadku, gdy sukcesor stanowił trzecie pokolenie mające przejąć firmę (Steier, 2001, s. 259–276).

Warto zwrócić uwagę, że w ramach omawianego przedsięwzięcia badawczego analizie poddano wyłącznie pokolenie sukcesorów, pomijając opinie seniorów. Tymczasem zgodnie z wynikami innych przeprowadzonych badań naukowcy wykazali, że podejście seniora oraz sukcesora do procesu sukcesji, a także sposób odbioru przez nich związanych z nią problemów mogą się znacząco różnić (Poza, Alfred i Maheshwari, 1997, s. 135–155). W zaprezentowanych powyżej rezultatach prowadzonego badania nie uwzględniono kryterium płci respondentów; brak jest również informacji o strukturze ich rodzin. Ponadto nie zastosowano jednoznacznego podziału na sektory, w których działały przedsiębiorstwa, a także nie posłużono się kryterium ich wielkości mierzonej uzyskanymi wynikami sprzedaży. Wyniki innych eksploracji naukowych wskazują jednak na pozytywną relację pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa a sposobem przeprowadzenia strategii sukcesji (Wong, McReynolds i Wong, 1992, s. 355–372).

Trzy kolejne badania zostały przeprowadzone przez zespół w składzie P. Sharma, J.J. Chrisman i J. Chua (Sharma, Chrisman i Chua, 2003a, s. 667–687; 2003b, s. 1–15; Chua, Chrisman i Sharma, 2003, s. 89–107). W pierwszym projekcie otrzymane rezultaty opierały się na odpowiedziach udzielonych w kwestionariuszu ankiety zarówno przez grupę seniorów, jak i sukcesorów z tego samego przedsiębiorstwa, w którym zaplanowano transfer władzy i własności w najbliższych pięciu latach bądź transfer ten miał miejsce w ostatnich pięciu latach. Wybór przedsiębiorstw biorących udział w badaniach został dokonany na podstawie listy firm należących do Canadian Association of Family Enterprise (CAFE); zebrano informacje z 76 podmiotów rodzinnych spośród 509 spełniających kryterium czasu sukcesji. Testowane były następujące hipotezy:

1) istnieje pozytywna relacja pomiędzy postrzeganiem przez seniora jego/jej gotowości do odejścia z przedsiębiorstwa i jego/jej satysfakcji z procesu sukcesji (1a);
2) istnieje pozytywna relacja pomiędzy postrzeganiem przez sukcesora gotowości do odejścia seniora i jego/jej (sukcesora) satysfakcji z procesu sukcesji (1b);
3) istnieje pozytywna relacja pomiędzy postrzeganiem przez seniora indywidualnej chęci oraz potrzeby przejęcia przez sukcesora pozycji lidera w przedsiębiorstwie a jego/jej (seniora) satysfakcji z procesu sukcesji (2a);
4) istnieje pozytywna relacja pomiędzy postrzeganiem przez sukcesora indywidualnej chęci oraz potrzeby przejęcia pozycji lidera w przedsiębiorstwie a jego/jej (sukcesora) satysfakcji z procesu sukcesji (2b);
5) istnieje pozytywna relacja pomiędzy stopniem utrzymania wpływu i zaangażowania członków rodziny w prowadzenie przedsiębiorstwa po sukcesji a satysfakcją seniora z procesu sukcesji (3a);
6) istnieje pozytywna relacja pomiędzy stopniem utrzymania wpływu i zaangażowania członków rodziny w prowadzenie przedsiębiorstwa po sukcesji a satysfakcją sukcesora z procesu sukcesji (3b);

7) istnieje pozytywna relacja pomiędzy stopniem akceptacji ról poszczególnych członków rodziny w przedsiębiorstwie a satysfakcją seniora z procesu sukcesji (4a);
8) istnieje pozytywna relacja pomiędzy stopniem akceptacji ról poszczególnych członków rodziny w przedsiębiorstwie a satysfakcją sukcesora z procesu sukcesji (4b);
9) istnieje pozytywna relacja pomiędzy zakresem zaangażowania pozostałych członków przedsiębiorstwa w proces planowania sukcesji a satysfakcją seniora ze wskazanego procesu (5a);
10) istnieje pozytywna relacja pomiędzy zakresem zaangażowania pozostałych członków przedsiębiorstwa w proces planowania sukcesji a satysfakcją sukcesora ze wskazanego procesu (5b).

Zmienną zależną stanowił stopień satysfakcji z procesu sukcesji, zmienne niezależne były natomiast mierzone przy użyciu wielu wskaźników z wykorzystaniem pięciopunktowej skali Likerta (*5-point Likert-type rating scale*); zbiór zmiennych kontrolnych zawierał numer generacji, z której pochodził senior, płeć respondentów, wielkość przedsiębiorstwa, a także informację, czy proces transferu miał już miejsce, czy dopiero będzie się odbywał w przedsiębiorstwie. Wspomniane zmienne kontrolne wynikały z rezultatów dotychczas przeprowadzonych projektów badawczych, które wykazały, że (Sharma, Chrisman i Chua, 2003a, s. 667–687):

1) proces sukcesji z seniora na następcę może się znacząco różnić w zależności od numeru pokolenia planującego oraz przeprowadzającego wskazany proces w przedsiębiorstwie;
2) proces sukcesji może się znacząco różnić w przypadku, gdy senior i sukcesor są różnej lub tej samej płci;
3) proces sukcesji może się znacząco różnić w zależności od wielkości przedsiębiorstwa;
4) postrzeganie procesu sukcesji może się znacząco różnić w przedsiębiorstwach, w których doszło już do zmiany lidera, oraz takich, w których moment ten dopiero nadejdzie.

W grupie przedsiębiorstw biorących udział w projekcie badawczym dochód nieprzekraczający 1 mln dolarów osiągało siedem firm (9%), od 1 mln do 5 mln dolarów 22 firmy (29%), od 5 mln do 10 mln dolarów 13 podmiotów (17%), od 10 mln do 50 mln dolarów 26 firm (34%), powyżej 50 mln dolarów osiem przedsiębiorstw (11%). 36 przedsiębiorstw uczestniczących w badaniu przekazało pozycję lidera w ręce następnego pokolenia w ostatnich pięciu latach, co stanowi 47% respondentów. W przypadku 65 przedsiębiorstw proces sukcesji odbywał się pomiędzy osobami tej samej płci, co stanowi 85% respondentów, w 62 podmiotach sukcesorami byli mężczyźni.

Wyniki omawianej powyżej analizy empirycznej wykazały, że na poczucie spełnienia po stronie seniora z przeprowadzonej strategii sukcesji największy wpływ mają indywidualna potrzeba oraz chęć następnego pokolenia do przejęcia pozycji lidera, a także stopień akceptacji ról poszczególnych członków rodziny

w przedsiębiorstwie. Czynnik ten został też uznany za najistotniejszy podczas studiów empirycznych przeprowadzonych na grupie 2458 założycieli pełniących funkcję zarządczą i sukcesorach z 1038 małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych z Republiki Południowej Afryki, na drugim miejscu znalazły się natomiast więzy rodzinne i znaczenie relacji senior – sukcesor (Venter, Boshoff i Maas, 2005, s. 283–303). Pozytywnie na poziom satysfakcji seniora wpływa ponadto zaangażowanie pozostałych członków firmy w proces sukcesji.

Biorący udział w projekcie badawczym seniorzy nie dostrzegają jednak związku pomiędzy poczuciem satysfakcji wynikającej ze strategii sukcesji a ich gotowością do przekazania zarządzania przedsiębiorstwem w ręce następnego pokolenia oraz utrzymaniem wpływu i zaangażowania członków rodziny w prowadzenie przedsiębiorstwa po sukcesji. Jeśli chodzi o poziom zadowolenia z przeprowadzonej strategii sukcesji, to dla sukcesorów uczestniczących w projekcie badawczym zasadniczy wpływ ma gotowość do oddania pozycji lidera przez seniora, indywidualna potrzeba sukcesora nie ma zaś takiego znaczenia, podobnie jak utrzymanie wpływu i zaangażowania członków rodziny w prowadzenie przedsiębiorstwa po sukcesji. Pozytywny wpływ na poczucie satysfakcji po stronie sukcesora ma też akceptacja ról poszczególnych członków rodziny w przedsiębiorstwie, a jeśli wymaga tego sam proces sukcesji, to również zaangażowanie pozostałych członków firmy (Sharma, Chrisman i Chua, 2003a, s. 667–687).

Warto zwrócić uwagę, że przytoczone powyżej wyniki zrealizowanego projektu badawczego wykazały znaczne różnice w postrzeganiu zaangażowania i chęci sukcesora do przejęcia przedsiębiorstwa oraz chęci seniora do przekazania przedsiębiorstwa w ręce następnego pokolenia, jako kluczowych zmiennych wpływających na odczuwanie satysfakcji z zaplanowanej strategii sukcesji. Niezbędne wydaje się zatem uwzględnienie dwóch pokoleń jako grup respondentów w dalszych studiach empirycznych analizujących omawiane zjawisko. Ponadto należy zauważyć, że rezultaty analizy empirycznej nie obejmowały struktury rodziny, jako zmiennej mogącej kształtować postawy wobec planowania i implementacji strategii sukcesji.

Kolejne przedsięwzięcie badawcze w interesującym autorkę niniejszej pracy obszarze, realizowane przez wskazany powyżej zespół naukowców, dotyczyło weryfikacji postrzegania strategii sukcesji przez osobę pełniącą funkcje zarządcze – seniora (*chief executive officer* – CEO, *president*, *chairman*) oraz relacji z menedżerem niebędącym członkiem rodziny w kontekście transferu władzy i własności. Na potrzeby analizy empirycznej wybrano przedsiębiorstwa ze zbioru danych Canadian Association of Family Enterprise, biorąc pod uwagę zarówno kryterium własności, jak i wpływu na zarządzanie znajdujących się w rękach rodziny. Kwestionariusz został wypełniony przez 272 dyrektorów generalnych, których przedsiębiorstwa zostały uporządkowane ze względu na wiek, wielkość, obecność potencjalnych sukcesorów, bliskość sukcesji, zaangażowanie członków rodziny w prowadzenie przedsiębiorstwa oraz partycypację menedżera zewnętrznego w działalność przedsiębiorstwa. Omawiane badanie miało na celu weryfikację trzech zależności (Chua, Chrisman i Sharma, 2003, s. 89–107):

1) im większa firma rodzinna, tym większe znaczenie mają relacje z menedżerem zewnętrznym;
2) im większe zaangażowanie menedżera zewnętrznego w zarządzanie przedsiębiorstwem, tym większe ma on/ona znaczenie;
3) im większy wpływ wywiera menedżer zewnętrzny na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, tym bardziej znaczącą pozycję on/ona posiada.

Zmienne kontrolne w przywołanym projekcie badawczym reprezentowały: liczba członków rodziny aktywnie uczestniczących w życiu przedsiębiorstwa (*members*), czas dzielący do przekazania pozycji lidera (autorzy analizy empirycznej w tym przypadku zdecydowali się przyjąć okres do dziesięciu lat od dnia przeprowadzania badania) (*retire*), numer oraz liczbę pokoleń, które zarządzają przedsiębiorstwem (*generation*).

Zgodnie z wynikami przeprowadzonych eksploracji wielkość firmy ma wpływ na wagę relacji z menedżerem zewnętrznym, lecz jego zaangażowanie w zarządzanie przedsiębiorstwem nie zostało potwierdzone jako zmienna wpływająca na jego pozycję w przedsiębiorstwie. Potwierdzona została natomiast zależność pomiędzy wpływem wywieranym przez menedżera zewnętrznego na funkcjonowanie przedsiębiorstwa a jego/jej pozycją. W konsekwencji działania menedżera niebędącego członkiem rodziny mogą wpłynąć na potraktowanie jego/jej jako potencjalnego następcy. Lojalność, oddanie oraz zbiór kompetencji posiadanych przez menedżera spoza rodziny stanowią czynniki, które sprawiają, że senior może rozważać transfer funkcji zarządczych do profesjonalisty spoza rodziny (*professional manager*).

Jak wskazują sami badacze, planowanie i implementacja strategii sukcesji stanowią główny obszar dyskusji zarówno wśród przedsiębiorców, jak i naukowców. W świetle rezultatów analizy empirycznej kanadyjskich firm rodzinnych drugim równie ważnym tematem jest relacja z menedżerem zewnętrznym. Autorzy zaprezentowanego projektu badawczego podkreślają brak opracowań naukowych w tym zakresie. Wskazana problematyka stanowi więc, jak się zdaje, niezwykle interesujący, jak również niezbędny do eksploracji obszar badawczy.

Znaczenie uwypuklonej przez naukowców sfery zainteresowań może wynikać z trzech powodów. Po pierwsze, istnieje ograniczona liczba członków rodziny, którzy odczuwają osobistą chęć i potrzebę zaangażowania się w sprawy firmy i posiadają odpowiednią wiedzę oraz umiejętności, aby sprawować funkcje zarządcze (ma to szczególne znaczenie w przypadku przedsiębiorstw działających w branżach wymagających wiedzy specjalistycznej lub w przypadku rozwoju firmy). Po drugie, aby przedsiębiorstwo mogło w ogóle myśleć o rozwoju, potrzebne są często nowe pomysły bądź specjalistyczna wiedza, którymi dysponują profesjonalni menedżerowie. Ostatni argument przemawiający za ważnością wskazanej problematyki może stanowić konieczność podążania ścieżką profesjonalizacji zwłaszcza w czasach gospodarki opartej na wiedzy, wymuszającej wzrost międzynarodowej konkurencyjności.

Trzeci projekt badawczy realizowany przez wspomnianych naukowców obejmował 118 przedsiębiorstw rodzinnych wybranych według kryterium przygotowań

do wdrożenia strategii sukcesji w najbliższych pięciu latach bądź przeprowadzenia tego procesu w minionych pięciu latach (Sharma, Chrisman i Chua, 2003b, s. 1–15). W tym celu wykorzystano ponownie dane Canadian Association of Family Enterprise. Kwestionariusz był skierowany do seniorów pełniących funkcję prezesa zarządu. Główny cel wykonanej analizy empirycznej stanowiła weryfikacja hipotez w trzech głównych obszarach. W pierwszym z nich skoncentrowano się na zmiennych, które mogą wpływać na chęć pozostawienia przedsiębiorstwa w rękach rodziny z punktu widzenia seniora. Drugi obszar dotyczył stopnia zaangażowania rodziny w prowadzenie przedsiębiorstwa, w trzecim zaś skupiono się na kwestii poziomu zaufania do następcy. Wszystkie te zmienne miały być pozytywnie skorelowane ze:

1) stopniem selekcji wyboru sukcesora oraz jego/jej przeszkolenia w firmie,
2) stopniem wypracowania strategii posukcesyjnej dotyczącej działalności firmy,
3) stopniem zaplanowania roli dla seniora w perspektywie posukcesyjnej,
4) stopniem komunikacji z najważniejszymi interesariuszami.

Jak już wcześniej wspomniano, przeprowadzone badania empiryczne wykazały istnienie powiązania pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa a planowaniem i implementacją strategii sukcesji. Niektórzy naukowcy na podstawie uzyskanych rezultatów wskazują przy tym, że większe firmy mają oficjalne plany procesu sukcesji (Leon-Guerrero, McCann III i Haley, 1998, s. 107–120; Helmich, 1977, s. 252–266), inni zaś nie potwierdzają tej zależności (Harveston, Davis i Lyden, 1997, s. 373–396; Malone, 1989, s. 341–353). Mimo braku jednoznaczności otrzymywanych wyników P. Sharma i współpracownicy w omawianym projekcie badawczym zdecydowali się na użycie wielkości firmy mierzonej wielkością przychodów ze sprzedaży jako zmiennej kontrolnej (podział przedsiębiorstw ze względu na ich wielkość został dokonany przy użyciu identycznych przedziałów uzyskiwanych wielkości sprzedaży jak we wcześniejszych analizach empirycznych autorstwa tego zespołu). Druga zmienna została scharakteryzowana za pomocą liczby pokoleń, które są w posiadaniu przedsiębiorstwa rodzinnego. Według badaczy tak wybrany czynnik może odzwierciedlać doświadczenie posiadane przez rodzinę we wdrażaniu strategii sukcesji, chociaż rezultaty analiz empirycznych przeprowadzonych również na kanadyjskich firmach rodzinnych przez S. Brun de Pontet, C. Wrosch i M. Gagne (2007, s. 337–354) wykazały, że to wiek seniora stanowi zmienną wpływającą na proces planowania i implementacji strategii sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych. W analizowanym przez P. Sharmę, J.J. Chrismana i J.H. Chuę (2003b, s. 1–15) zbiorze około 65% stanowiły przedsiębiorstwa rodzinne przekazywane z pierwszego do drugiego pokolenia, 28% z drugiego do trzeciego pokolenia, a około 8% stanowiły firmy przekazywane kolejnym generacjom.

Na podstawie otrzymanych rezultatów badań można stwierdzić, że wybór sukcesora oraz jego planowane szkolenia na następcę mają zasadnicze znaczenie wyłącznie w przypadku, gdy senior ma zaufanego następcę. Nie zostało jednak potwierdzone, że istnieje związek pomiędzy chęcią pozostawienia przedsiębiorstwa w rękach rodziny wyrażaną przez seniora a wyborem kandydata na następcę oraz

jego/jej szkoleniem, a także pomiędzy zaangażowaniem rodziny w prowadzenie przedsiębiorstwa a wyborem kandydata na następcę oraz jego/jej szkoleniem. Odnosząc się do zbioru czynników mogących wywierać pozytywny wpływ na działania koncentrujące się wokół posiadania przez przedsiębiorstwo strategii posukcesyjnej, wpływ ten został udowodniony jedynie w przypadku posiadania zaufanego następcy, inne zmienne nie wykazały takiej zależności.

Na podstawie otrzymanych wyników badań można stwierdzić, że dla kanadyjskich firm rodzinnych formułowanie planów perspektywy posukcesyjnej dla seniora nie stanowi priorytetu; działania te zajmują ostatnie miejsce na liście czynności wchodzących w skład procesu planowania i implementacji strategii sukcesji. Potwierdzona została tylko hipoteza ukazująca pozytywną relację pomiędzy posiadaniem zaufanego następcy a definiowaniem posukcesyjnej roli seniora. Analizując podnoszony czynnik, nie zidentyfikowano różnic w przypadku przedsiębiorstw, które są przekazywane z drugiego bądź kolejnego pokolenia w ręce następców. Znaczące odmienności pojawiły się wszakże przy planowaniu roli seniora w perspektywie posukcesyjnej pomiędzy przedsiębiorstwami rodzinnymi planującymi strategię sukcesji po raz pierwszy a podmiotami planującymi taką strategię kolejny raz. W przypadku przedsiębiorstw zajmujących się tematyką przekazania przedsiębiorstwa w ręce następcy po raz pierwszy istotnym elementem okazało się planowanie perspektywy posukcesyjnej dla seniora. Badacze w następujący sposób argumentują uwypukloną różnicę: firmy przekazujące prowadzenie działalności w ręce trzeciego bądź następnego pokolenia mogą traktować plan perspektywy posukcesyjnej dla seniora jako pewnego rodzaju tradycję, której nie ma potrzeby dodatkowo planować w ramach strategii sukcesji.

Odnośnie do poziomu komunikacji z głównymi interesariuszami potwierdzona została zależność pomiędzy posiadaniem zaufanego sukcesora a przekazywaniem informacji do strategicznych interesariuszy oraz między poziomem zaangażowania rodziny w prowadzenie przedsiębiorstwa a przekazywaniem informacji głównym interesariuszom (Sharma, Chrisman i Chua, 2003b, s. 1–15).

Warto zwrócić uwagę, że fundamentalne znaczenie dla planowania i implementacji strategii sukcesji w oczach seniora ma zaufany sukcesor. Czynnik ten był skorelowany z każdą czynnością wchodzącą w skład planowania procesu sukcesji ustalonego przez wykonujących badanie naukowców. Uzyskane rezultaty mogą wskazywać, że więzi międzyludzkie, wspólny punkt widzenia czy wzajemne zrozumienie są tymi elementami, które dla członków firm rodzinnych mogą stanowić najważniejsze zmienne decydujące o wyborze kandydata na następcę seniora.

W Stanach Zjednoczonych jedno z pierwszych badań empirycznych analizujących wpływ relacji rodzinnych na proces planowania i implementacji strategii sukcesji oraz szkolenia następcy zrealizowano w latach 1986–1987 (Lansberg i Astrachan, 1994, s. 39–59). W projekcie badawczym wzięło udział 109 firm rodzinnych, a ankieta była skierowana do właścicieli i/lub założycieli pełniących funkcję zarządczą (seniorów) bądź sukcesorów. Rok założenia badanych przedsiębiorstw wahał się od 1906 do 1976 roku, roczna wielkość sprzedaży od 400 tys. do 30 mln

dolarów, liczba pracowników wynosiła od siedmiu do stu zatrudnionych. W analizowanych podmiotach gospodarczych własność rodziny stanowiła od 43% do 100%. Grupą respondentów byli mężczyźni w wieku 44–86 lat (w przypadku seniora) i 25–56 lat (w przypadku sukcesora). Cel prezentowanego przedsięwzięcia badawczego stanowiła weryfikacja następujących siedmiu hipotez:

1) spójność rodziny jest skorelowana z jakością relacji panujących pomiędzy seniorem a sukcesorem;
2) zdolność adaptacyjna rodziny jest skorelowana z jakością relacji panujących pomiędzy seniorem a sukcesorem;
3) spójność rodziny jest skorelowana z przywiązaniem do przedsiębiorstwa;
4) zdolność adaptacyjna rodziny jest skorelowana z przywiązaniem do przedsiębiorstwa;
5) zaangażowanie rodziny w pracę w przedsiębiorstwie jest skorelowane ze stopniem planowania procesu sukcesji;
6) zaangażowanie rodziny w pracę w przedsiębiorstwie jest skorelowane ze stopniem zaawansowania szkolenia sukcesora;
7) jakość relacji panujących pomiędzy seniorem a sukcesorem jest skorelowana ze stopniem zaawansowania szkolenia sukcesora.

Wszystkie wskazane hipotezy były testowane z użyciem analizy regresji wielorakiej. Zgodnie z wynikami przeprowadzonej analizy empirycznej hipotezy pierwsza oraz czwarta zostały odrzucone, pozostałe pięć hipotez przyjęto i statystycznie potwierdzono (Lansberg i Astrachan, 1994, s. 39–59). Jednakże, jak sami autorzy badania wskazują, otrzymane rezultaty należy przyjmować z pewną dozą ostrożności, ponieważ respondenci stanowili grono seniorów i sukcesorów mających odmienną percepcję, a także mogli oni nie pochodzić z tych samych przedsiębiorstw rodzinnych (znaczna liczba odpowiedzi została przesłana wyłącznie przez sukcesorów, a nie zarówno przez następców, jak i seniorów z danego przedsiębiorstwa). Mimo to można stwierdzić, że więzy rodzinne oraz jakość relacji panujących pomiędzy członkami rodziny, a przede wszystkim pomiędzy seniorem i sukcesorem, stanowią ważny czynnik kształtujący proces planowania i implementacji strategii sukcesji, podobnie jak przygotowania następnego pokolenia do prowadzenia firmy.

W ramach zagadnień opisujących wpływ relacji członków rodziny na proces planowania i implementacji strategii sukcesji warte przytoczenia wydają się wyniki studiów empirycznych zrealizowanych w Stanach Zjednoczonych. Tym razem celem wykonanej analizy było poznanie wpływu wyłącznie czynników związanych z systemem rodziny oraz jakości międzygeneracyjnych relacji służbowych na transfer zarządzania w przedsiębiorstwach rodzinnych. W badaniu wzięło udział 77 firm, które przekazały funkcje zarządcze w ostatnich dwunastu latach bądź w których w trakcie przeprowadzanych badań miało dojść do zmiany na stanowisku zarządczym, lub też zmiana ta miała się odbyć do końca 1997 roku. Zmiana na stanowisku zarządczym obejmowała tylko krewnych z następnego pokolenia, a firma musiała znajdować się w rękach jednej rodziny, w której minimum dwie

osoby były aktywnie zaangażowane w prowadzenie przedsiębiorstwa. 54% przedsiębiorstw biorących udział w badaniu przeprowadziło zmianę na stanowisku zarządczym, w przypadku 46% firm działania zmierzające do transferu miały się dopiero rozpocząć, nie była jednak znana dokładna data przeprowadzenia przekształceń na stanowisku zarządczym. Firmy podlegające analizie były w posiadaniu rodziny od pierwszego do czwartego pokolenia, z dominacją drugiej generacji – 62%; wielkość podmiotu gospodarczego mierzona liczbą pracowników wahała się od 3 do 163. W znacznej większości (70 firm) sukcesorem miał zostać najstarszy syn, w czterech firmach córka, w jednej pasierb, a w dwóch młodsi bracia. Tylko w pięciu przypadkach sukcesja dotyczyła różnych płci, wyłącznie w jednym kobieta (senior) wybrała męskiego potomka, w czterech przypadkach mężczyzna (senior) przenosił funkcje zarządcze na żeńskiego potomka. Testowane były dwie hipotezy (Seymour, 1993, s. 263–281):

1) jakość relacji służbowych pomiędzy seniorem a sukcesorem jest skorelowana ze szkoleniem sukcesora;
2) jakość relacji służbowych pomiędzy seniorem a sukcesorem jest skorelowana z planowaniem procesu sukcesji.

Na podstawie wyników przeprowadzonego badania jedynie pierwsza hipoteza została potwierdzona, ale druga już nie. Tym samym można przypuszczać, że relacje, jakie powstają pomiędzy seniorem i sukcesorem, mogą nie stanowić fundamentalnego czynnika, który decydowałby o zmianie na pozycji lidera; być może senior oczekuje od sukcesora nie tylko dobrych relacji, ale także wykazania się na polu zawodowym. Dobra jakość stosunków pomiędzy seniorem a jego/jej następcą stwarza również szansę na odbycie przez nowego lidera niezbędnego szkolenia pod okiem seniora, które ma szczególne znaczenie w momencie przejęcia funkcji zarządczej bądź w krótkim okresie od samego transferu tej funkcji.

Autorzy kolejnego projektu badawczego realizowanego także na terenie Stanów Zjednoczonych, na który warto zwrócić uwagę, analizowali zagadnienia strategii sukcesji wyłącznie w etnicznych przedsiębiorstwach rodzinnych. Dane do przeprowadzenia analizy empirycznej pochodziły z 29 firm z trzech grup etnicznych: kubańskiej, włoskiej oraz hiszpańskiej. Okres funkcjonowania wybranych przedsiębiorstw wynosił od 10 do 97 lat, liczba pokoleń zaangażowanych w prowadzenie działalności wynosiła od dwóch do pięciu. Płeć założycieli bądź współzałożycieli firmy w zdecydowanej większości była reprezentowana przez mężczyzn (71%), kobiety stanowiły tylko 29% założycieli/współzałożycieli. Podobna sytuacja dotyczyła następców, wśród których mężczyźni (w szczególności najstarszy syn) stanowili 83%, a córka bądź młodszy syn 17% (osoby te były brane pod uwagę jako sukcesorzy przede wszystkim w sytuacjach losowych, nie stanowiły jednak pierwszoplanowego wyboru).

Opisywany projekt badawczy miał charakter badań jakościowych, a uzyskane rezultaty pochodzą z odpowiedzi na strukturalizowany kwestionariusz. Analizie zostały poddane trzy czynniki, które zdaniem autorów badania mogą mieć wpływ

na proces planowania i implementacji strategii sukcesji w wybranej grupie przedsiębiorstw (Perricone, Earle i Taplin, 2001, s. 105–122), tj.:

1) napięcie pomiędzy generacjami,
2) poczucie dumy z przedsiębiorstwa rodzinnego,
3) wzajemne oddziaływanie pomiędzy rodziną a przedsiębiorstwem.

Poczucie napięcia pomiędzy pokoleniami zaangażowanymi w prowadzenie tej samej firmy dla badanych podmiotów gospodarczych najczęściej oznacza jedyną drogę do wprowadzenia strategicznych innowacji, które są możliwe dzięki połączeniu tradycji wynikającej z doświadczenia starszego pokolenia oraz wiedzy wnoszonej do przedsiębiorstwa przez nowe pokolenie. Ponadto, jak wskazują badani, wpływa to na krytyczną samoocenę następców, która nie byłaby możliwa, gdyby w działalność przedsiębiorstwa były zaangażowane osoby spoza rodziny. Młodsze pokolenia zapewniają dostęp świeżego spojrzenia na działalność biznesową, co stanowi jeden z czynników pomagających analizowanym podmiotom przetrwać na rynku mimo znacznej konkurencji i wymiany pokoleń. Sukcesja wspiera dostęp do informacji, a tym samym wpływa na umiejętność adaptacji firmy do pojawiających się zmian (Perricone, Earle i Taplin, 2001, s. 105–122).

Poczucie dumy z przedsiębiorstwa okazało się jednym z najistotniejszych czynników wpływających na sukces transferu przedsiębiorstwa między pokoleniami. W przypadku badanych rodzina, jej wartości oraz wzorce przenikają się i łączą z kulturą wynikającą z pochodzenia. Zgodnie z otrzymanymi rezultatami im dłużej przedsiębiorstwo funkcjonowało na rynku (najczęściej pod nazwą przedstawiającą nazwisko rodziny), tym bardziej następne pokolenia czuły się zmotywowane i odczuwały osobistą potrzebę kontynuowania działalności przedsiębiorstwa (Perricone, Earle i Taplin, 2001, s. 105–122).

Ostatni analizowany czynnik odnosił się do wzajemnego oddziaływania rodziny na przedsiębiorstwo i, jak wskazują uzyskane wyniki, może powodować stres, ponieważ sprawy związane z funkcjonowaniem firmy są przenoszone na grunt rodziny i odwrotnie; także sytuacja finansowa rodziny w głównej mierze zależy od sukcesu firmy. Tym samym, gdy wyniki przedsiębiorstwa były zadowalające dla członków rodziny, wspomniany stres nie występował; trudności bądź konflikty pojawiały się zaś najczęściej, gdy firma musiała się mierzyć z niepewną sytuacją rynkową. Respondenci uważali jednak, że pozytywny wpływ oddziaływania rodziny na przedsiębiorstwo znacząco przewyższa możliwe negatywne konsekwencje. Lojalność pomiędzy członkami rodziny stanowi atut, który pomaga przezwyciężyć trudności w funkcjonowaniu firmy (Perricone, Earle i Taplin, 2001, s. 105–122).

W wynikach omawianego projektu badawczego można dostrzec silny wpływ subkultury etnicznej na sposób funkcjonowania rodziny, a tym samym na metody prowadzenia przedsiębiorstwa rodzinnego mimo wymiany pokoleniowej. Silne poczucie więzi i przynależności w przypadku badanych może stanowić jeden z czynników sukcesu podczas przeprowadzania strategii sukcesji. Wsparcie, jakie niosą tradycja, solidarność pomiędzy członkami rodziny oraz duma z wykonywanej przez pokolenia pracy, zdają się wpływać pozytywnie na proces sukcesji.

Z otrzymanych rezultatów eksploracji można wywnioskować, że siła rodziny zakorzeniona w kulturze etnicznej stanowi potężne narzędzie ukazujące cel funkcjonowania przedsiębiorstwa, definiujące role jednostek, stymulujące poczucie przynależności i lojalności pomiędzy członkami rodziny, a także stanowi katalizator zmian o charakterze strategicznym, kiedy wkracza do firmy następne pokolenie. Uzyskane rezultaty ukazują ponadto prawo do pierwszeństwa w dziedziczeniu przez najstarszego syna (*primogeniture*) oraz patriarchalny styl zarządzania (*patrilineal management*). Jak twierdzą naukowcy, studia empiryczne dotyczące struktury rodziny, wynikającej z pochodzenia z określonego kręgu kulturowego, stanowią, jak się wydaje, interesujące pole do dalszej eksploracji ze względu chociażby na oddziaływanie na proces planowania i implementacji strategii sukcesji.

Ostatni prezentowany przykład przeprowadzonej w Stanach Zjednoczonych analizy empirycznej z zakresu planowania i implementacji strategii sukcesji został opublikowany w 2016 roku. Naukowcy korzystali wyłącznie z metod jakościowych (*case studies*), które ich zdaniem przewyższają metody ilościowe z wielu powodów (Cater, Kidwell i Camp, 2016, s. 301–326). Przede wszystkim pozwalają znaleźć odpowiedzi na pytania „jak" i „dlaczego", ponadto przedstawiają pełny obraz odpowiedzi udzielanych przez respondentów oraz umożliwiają dostosowanie odpowiedniej koncepcji badawczej do pozyskanych danych (Patton i Applebaum, 2003, s. 60–72). Po drugie, stanowią szansę na tworzenie bądź rozwijanie podnoszonych w dyskursie naukowym zagadnień teoretycznych, a nie jedynie ich testowanie (Eisenhardt i Graebner, 2007, s. 25–32). Stosowanie metod jakościowych pozwala badaczom na przestudiowanie skomplikowanych interakcji pomiędzy jednostkami biorącymi udział w badaniu, a w przypadku prowadzenia badań odkrywczych (*exploratory study*), gdy brak jest jednoznacznych odpowiedzi, dają szansę na poszukiwanie nowych rozwiązań i nowych odpowiedzi (Patton i Applebaum, 2003, s. 60–72). Wspomniane studia przypadków powstały po przeprowadzeniu wywiadów z przedstawicielami dziewiętnastu przedsiębiorstw rodzinnych z różnych sektorów. Liczba zatrudnionych osób wahała się od 10 do 900, firmy funkcjonowały na rynku od 12 do 119 lat, liczba pokoleń zaangażowanych w działalność przedsiębiorstwa wynosiła od dwóch do czterech pokoleń, a liczba członków rodziny sprawujących funkcje zarządcze wahała się od 4 do 35 członków.

Zdaniem autorów zrealizowanego projektu badawczego przedsiębiorstwa rodzinne powinny przede wszystkim skupiać się na selekcji nie jednego kandydata na sukcesora, ale grupy potencjalnych sukcesorów. Działania takie mogą wpłynąć na minimalizację liczby i intensywności konfliktów pomiędzy członkami rodziny oraz poczucia odrzucenia odczuwalnego przez któreś z dzieci. Otrzymane wnioski skłoniły naukowców do stworzenia modelu zakładającego występowanie czterech etapów mogących wpłynąć na zaplanowanie i implementację strategii sukcesji (*the four stage model of successor team dynamics*).

Pierwszy etap określa czynniki, które skłoniły potencjalnych sukcesorów do rozpoczęcia pracy w przedsiębiorstwie rodzinnym. Jak wskazują badacze, większość z nich jest głęboko zakorzenionych w rodzinnej kulturze i historii, ale także

wywodzi się z doświadczenia i indywidualnych potrzeb jednostki. Odpowiedni sposób kierowania omawianymi motywami przez seniora powinien wpływać na podjęcie samodzielnej decyzji potencjalnych sukcesorów dotyczącej chęci wzięcia na siebie odpowiedzialności za losy firmy i innych ludzi oraz przejęcia pozycji lidera.

Etap drugi powinien polegać na rozdysponowaniu zadań pomiędzy potencjalnych następców zgodnie z ich wiedzą, kwalifikacjami oraz zainteresowaniami. W momencie gdy potencjalni sukcesorzy zaczną ze sobą współpracować przy wypełnianiu obowiązków, zaczyna się etap trzeci, którego konsekwencję może stanowić naturalny podział zadań i obowiązków pomiędzy następcami przy jednoczesnej umiejętności współpracy przy podejmowaniu decyzji strategicznych. Wniosek ten pokrywa się z argumentacją prezentowaną przez innych badaczy, którzy uważają, że jednym z najlepszych sposobów na rozwiązywanie konfliktów jest współpraca w celu wypracowania rozwiązań satysfakcjonujących strony konfliktu (*win-win solution*), a skoncentrowanie się na odnalezieniu rozwiązań może wpływać na łagodzenie formy konfliktu (Davis i Harveston, 2001, s. 14–30; Sorenson, 1999, s. 133–146). Skutkiem opisywanego etapu może być również przekształcenie konfliktu na tle zawodowym w konflikt relacji, mogący spowodować opuszczenie przedsiębiorstwa przez jednego z potencjalnych następców bądź doprowadzić do sytuacji, gdy na potrzeby planowania i implementacji strategii sukcesji będą poszukiwane inne rozwiązania, na przykład sprzedaż przedsiębiorstwa.

Ostatni etap modelu ukazuje wybór rozwiązania, którego dokonali członkowie rodziny po przejściu przez wcześniejsze etapy, lecz w przypadku wyłonienia grupy potencjalnych sukcesorów, a nie wyboru pojedynczego kandydata, każde z rodzeństwa ma równe szanse zostać następcą. Wskazane rozwiązanie daje ponadto szansę poznania swoich potrzeb oraz zainteresowań na tle zawodowym, a także wyposaża sukcesorów w zestaw umiejętności, również miękkich, przydatnych w wielu miejscach pracy (Cater, Kidwell i Camp, 2016, s. 301–326).

Przechodząc do omówienia projektów badawczych zrealizowanych w Europie, autorka niniejszej pracy pragnie przytoczyć rezultaty eksploracji naukowych uzyskane w Anglii, Portugalii i w krajach niemieckojęzycznych (Austrii i Niemczech). Wskazana kolejność wynika z chronologii ich publikowania.

W przypadku pierwszych przywołanych analiz empirycznych udział wzięło 35 prezesów przedsiębiorstw rodzinnych, które spełniały następujące kryterium: jedna rodzina posiadała ponad 50% udziałów w firmie bądź większość zarządu była wyłaniana spośród członków rodziny. Wybrane do dalszego badania przedsiębiorstwa funkcjonowały na rynku średnio 60 lat. Większość z nich (60%) była zarządzana (CEO) przez drugie bądź kolejne pokolenie. Pochodziły one z różnych branż i były różnej wielkości. Główny cel badania stanowiło poznanie podejścia do planowania i implementacji strategii sukcesji, w tym procedur wyboru sukcesora oraz opinii na temat jego/jej szkolenia i zdobytego doświadczenia zawodowego.

Pierwszy prezentowany wniosek dotyczył korelacji pomiędzy wielkością firmy a decyzjami dotyczącymi sukcesji. Jak zostało to już wcześniej przedstawione,

są dowody potwierdzające wskazaną zależność, ale w tym projekcie badawczym naukowcy jej nie stwierdzili. Zgodnie z uzyskanymi rezultatami zdecydowana większość przedsiębiorstw rodzinnych nie rozpoczęła formalnego procesu planowania strategii sukcesji (75%), a 38% z badanych uważa, że decyzja ta podjęta w obecnym momencie stanowiłaby tylko problem w dalszym sprawnym funkcjonowaniu firmy. Zdecydowana większość respondentów (58%) uważa, że podejmowanie decyzji dotyczących następcy nie powinno mieć miejsca wcześniej niż pięć lat od planowanego odejścia na emeryturę obecnie zarządzającego pokolenia. Co więcej, respondenci zgodnie stwierdzili, że do przeprowadzenia transferu pokoleniowego na stanowisku zarządczym nie są potrzebne formalne plany sukcesji ani pomoc bądź wsparcie udzielane przez profesjonalistów.

Na pytanie dotyczące planów funkcjonowania przedsiębiorstwa w przyszłości 42% respondentów odpowiedziało, że nie wie, jak będzie ono działać, lecz na wybór następcy jest zdecydowanie za wcześnie; 35% ankietowanych chce przekazać firmę członkowi rodziny, 15% zastanawia się nad sprzedażą, a 8% badanych myśli o przekazaniu przedsiębiorstwa osobie spoza rodziny. W nawiązaniu do wskazanych 35% respondentów, którzy chcą przekazać przedsiębiorstwo członkowi rodziny, w zdecydowanej większości mają oni na myśli syna lub córkę (78%).

Zazwyczaj reprezentanci następnego pokolenia zdobywali doświadczenie zawodowe poza firmą rodzinną (67%) albo na niższych stanowiskach w przedsiębiorstwie rodzinnym (78%). Zarówno kształcenie poza firmą rodzinną, jak i praca w niej zostały bardzo wysoko ocenione przez obecne pokolenie zarządzające i były traktowane jako niemalże niezbędny czynnik umożliwiający pozyskanie odpowiedniej wiedzy oraz zdobycie kwalifikacji i doświadczenia, które będzie potrzebne na stanowisku zarządczym (Kirby i Lee, 1996, s. 75–85).

Przedstawione wnioski z analiz empirycznych również wskazują, że przedsiębiorstwa rodzinne mogą kierować się przy wyborze następcy w znacznie większym stopniu intuicją niż sformalizowanymi planami czy procedurami. Wniosek ten może mieć szczególne znaczenie dla osób bądź instytucji wspierających firmy rodzinne w trakcie transferu władzy i własności, ponieważ prawdopodobnie kluczem do zrozumienia podejmowanych przez przedsiębiorców rodzinnych decyzji jest poznanie sposobu funkcjonowania rodziny, czyli prywatnej sfery, która może odpowiadać za sposób działania firmy, czyli sfery biznesowej. Warto ponadto zwrócić uwagę, że uzyskane rezultaty badawcze ukazały brak korelacji pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa a planowaniem oraz implementacją strategii sukcesji.

Kolejne chronologicznie przedsięwzięcie badawcze miało miejsce w Portugalii. Metodą, na jaką zdecydowali się naukowcy, jest studium przypadku (*case study*); podobnie jak we wcześniej omawianym przykładzie eksploracji naukowej, autorzy we wstępie przedstawiają wiele korzyści zastosowania tej metody. Oprócz przytoczonych już argumentów pojawia się też i taki, że to właśnie *case study* jako metoda umożliwia badaczowi skoncentrowanie się na poznaniu i zbadaniu znaczenia procesów, które mają miejsce pomiędzy uczestnikami badania, a także na weryfikacji zachowań z punktu widzenia respondentów (Eisenhardt, 1991, s. 620–627).

Do półustrukturyzowanych wywiadów, obserwacji oraz nieformalnych rozmów zostały wybrane trzy przedsiębiorstwa z tej samej branży (meblarskiej), które postrzegały siebie jako przedsiębiorstwa rodzinne, posiadały rodzinną własność, członkowie rodziny sprawowali funkcje zarządcze, a ponadto w każdej firmie rozpoczął się proces transferu międzypokoleniowego. Wiek wybranych przedsiębiorstw wahał się od 20 do 77 lat, firmy te zatrudniały od 35 do 200 pracowników, a wiek ówcześnie zarządzających wynosił od 52 do 69 lat. Cel projektu badawczego stanowiła weryfikacja wpływu rodziny na przedsiębiorstwo w kontekście przeprowadzanego procesu sukcesji, struktury i formy transferu międzygeneracyjnego, ze szczególnym uwzględnieniem oporu przed zmianą pokoleniową.

Zgodnie z otrzymanymi rezultatami w każdym z przedsiębiorstw objętych badaniem życie rodzinne przeplatało się ze sprawami związanymi z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa, można niemal stwierdzić, że nie istniało rozgraniczenie pomiędzy sferą biznesową a sferą prywatną. Nawet pracownicy niebędący członkami rodziny stanowili wieloletnie wsparcie dla podmiotu gospodarczego, co z czasem skutkowało włączeniem ich do życia rodzinnego. Ze względu na przeplatanie się spraw rodziny z decyzjami dotyczącymi funkcjonowania przedsiębiorstwa badacze nie zauważyli tendencji do występowania konfliktów, co może być spowodowane występowaniem kultury paternalistycznej, która, idąc za wynikami otrzymanymi przez W.C. Handler i K.E. Kram (1988, s. 361–381), może redukować powstawanie napięć. Członkowie rodziny z różnych pokoleń w każdej z analizowanych firm podzielali wspólną wizję dotyczącą przyszłości przedsiębiorstwa i byli zgodni co do wyznawanych wartości.

W nawiązaniu do struktury w dwóch badanych przedsiębiorstwach dzieci dziedziczyły po równo, a w jednej wyłącznie synowie byli pretendowani do dziedziczenia majątku przedsiębiorstwa, co stanowi głęboko zakorzenioną tradycję, która jest kultywowana przez następne pokolenia. W przypadku wszystkich respondentów proces sukcesji rozpoczął się wraz z dołączeniem przedstawicieli kolejnego pokolenia do przedsiębiorstwa, jednocześnie stanowiąc etap obowiązkowy i niepodlegający dyskusji czy negocjacjom zarówno w ocenie seniorów, jak i ich następców.

Cztery zasadnicze przyczyny powodowały opór przed pełnym przekazaniem przedsiębiorstwa w ręce sukcesorów w każdym z badanych podmiotów gospodarczych. Po pierwsze, strach seniorów przed odejściem oraz konieczność zastanowienia się nad emeryturą. Po drugie, brak przygotowanej wizji odnośnie do działań, które mogliby oni podejmować po odejściu z firmy. Trzeci powód to strach przed utratą statusu zawodowego i szacunku. Ostatni zaś to chęć utrzymania poprawnych relacji ze wszystkimi członkami rodziny oraz niechęć do zranienia czyichś uczuć. Żadna z poddanych analizie empirycznej firm nie miała spisanego, formalnego planu strategii sukcesji ani procedur wyboru następcy. Wszelkie decyzje były podejmowane podczas wspólnych cotygodniowych spotkań, co dowodzi braku długoterminowego planowania. Wybór i selekcja kandydatów dotyczą wyłącznie członków rodziny, a zgodnie z siłą tradycji preferowani bądź traktowani jako jedyni następcy są synowie; córki co do zasady nie są brane pod uwagę.

Rozpatrując kwestie przygotowań i kształcenia następców, warto zwrócić uwagę, że starsze pokolenia nie są wyedukowane (większość z nich zakończyła edukację na szkole podstawowej, tylko w nielicznych przypadkach można powiedzieć o zakończeniu edukacji na poziomie szkoły średniej), tym samym również podczas podejmowania decyzji o wyborze następcy wartość edukacji szkolnej nie stanowi kryterium wyboru. Otrzymane wyniki potwierdzają, że córki zdobywają wykształcenie, jednak to synowie, słabiej wyedukowani, szybciej rozpoczynają pracę w przedsiębiorstwie (Howorth i Ali, 2001, s. 231–244).

Na podstawie projektu badawczego przeprowadzonego w Portugalii można stwierdzić, że to siła rodziny, jej kultury i tradycji determinuje metody oraz nieformalne procedury podejmowania decyzji o charakterze biznesowym. Powiązania życia prywatnego i zawodowego mogą stanowić podstawę rozwiązywania pojawiających się problemów, a tym samym minimalizować źródła konfliktów. W kontekście wyboru sukcesorów należy dostrzec ponadto mocną ingerencję rodziny i tradycji, co powoduje, że wiedza o funkcjonowaniu przedsiębiorstwa i poznanie jego specyfiki stają się ważniejsze niż wykształcenie. Należy jednak zauważyć, że przytoczone wyniki badań odnoszą się do tradycyjnego sektora. Jak wskazują przywołani naukowcy, niezbędne wydaje się przeprowadzenie badań w innych kulturach etnicznych w celu rozpoznania sposobów podejścia do planowania i implementacji strategii sukcesji oraz weryfikacji wpływu rodziny na podejmowanie decyzji o charakterze biznesowym.

Ostatni przykład stanowią badania zrealizowane w przedsiębiorstwach rodzinnych Austrii i Niemiec. Projekt badawczy koncentrował się na sukcesji w ramach czterech zagadnień, do których należały: poznanie okoliczności skłaniających do rozpoczęcia transferu międzypokoleniowego, identyfikacja sposobów wdrożenia strategii sukcesji, poznanie motywów kierujących osobami zaangażowanymi w transfer oraz weryfikacja zasadniczych trudności podczas planowania i implementacji strategii sukcesji (Neubauer, 2003, s. 269–281).

W przypadku pierwszego zagadnienia główną okolicznością skłaniającą do podjęcia decyzji o zmianie na stanowisku lidera okazał się zaawansowany wiek seniora (46% badanych), na drugim miejscu znalazły się nagła śmierć bądź choroba seniora (31% respondentów), ostatnie miejsce zajęło rozpoczęcie innej aktywności wynikającej zarówno z zainteresowań zawodowych, jak i prywatnych (23% ankietowanych). Według autora badania tylko w przypadku zaawansowanego wieku seniora można mówić o planowej strategii sukcesji, dlatego ponad 50% analizowanych przedsiębiorstw zostało uznanych za ryzykowne przypadki (*risk cases*).

W większości przedsiębiorstw podlegających badaniu firma miała zostać przekazana członkowi rodziny (43% respondentów), co było traktowane jako rozwiązanie pierwszoplanowe, w przypadku jednak braku takiej możliwości na drugim miejscu brane było pod uwagę zamknięcie działalności (27% respondentów), transfer własności przedsiębiorstwa do jego pracownika stanowił rozwiązanie preferowane przez 14% badanych, rozważano również transfer do innego podmiotu gospodarczego (16% ankietowanych).

Motywy, jakie kierowały seniorem, to przede wszystkim chęć utrzymania przedsiębiorstwa w rękach rodziny (65% respondentów), zapewnienie bezpiecznego zatrudnienia i zarobków rodzinie (48%), podtrzymanie rodzinnej tradycji (27%) oraz własne zabezpieczenie na czas emerytury (26% ankietowanych). W przypadku następców najważniejszy motyw pokrywa się z przesłanką reprezentowaną przez seniora (58% respondentów), lecz już na drugim miejscu dla sukcesora znaczenie ma podtrzymanie rodzinnej tradycji (38%), następnie zabezpieczenie członków rodziny (32%), wielkość zarobków (9%) oraz niezawiedzenie seniora (5%).

Nawiązując do barier powstrzymujących proces planowania i implementacji sukcesji, można wskazać bariery o charakterze personalnym, które dla większości badanych oznaczają strach przed oddaniem przedsiębiorstwa w ręce następców ze względu na ich nikłe doświadczenie w zarządzaniu firmą, oraz bariery biznesowe związane z kondycją przedsiębiorstwa.

Podstawowa trudność była związana z samym procesem planowania strategii sukcesji; często rozwiązania, jakie miały zostać wdrożone, były niemożliwe ze względu na brak czasu. W poddanych analizie empirycznej podmiotach cały proces sukcesji nie trwał dłużej niż rok; jak wskazywali następcy, rozpoczęcie go nie było możliwe ze znacznym wyprzedzeniem z powodu niechętnego podejścia do tej kwestii seniorów (Neubauer, 2003, s. 269–281).

W świetle zaprezentowanych wyników badań zasadne wydaje się stwierdzenie, że przedsiębiorcy rodzinni wciąż nie dostrzegają kompleksowego charakteru oraz wielopoziomowości strategii sukcesji, odkładając ją na ostatni moment. Działania te mogą jednak spowodować zamknięcie lub sprzedaż firmy w niedługim czasie od dokonanego transferu międzypokoleniowego. Nie powinno być to traktowane jako błąd popełniony przez pokolenie następców, ale raczej rozpatrywane w kategoriach skutku braku czasu na zapoznanie się i zdobycie niezbędnych kwalifikacji na szczeblach zarządczych przez nowych liderów, którzy, jak wynika z rezultatów przeprowadzonej analizy empirycznej, nie mają takiej szansy ze względu na zachowanie seniorów. Autor przywołanych badań podkreśla, że podstawowym zadaniem naukowców jest szerzenie świadomości o istocie procesu sukcesji, który wiąże się z licznymi decyzjami o charakterze prywatnym i biznesowym i w którym czas odgrywa fundamentalną rolę.

Ze względu na interesujące rezultaty postępowania badawczego autorka niniejszej pracy pragnie również zaprezentować projekt badawczy zrealizowany w chińskich przedsiębiorstwach rodzinnych. Przede wszystkim należy zaznaczyć, że z powodu odmiennej kultury oraz pozycji wskazanej grupy firm badacze zajmujący się tym obszarem koncentrują się na problematyce wyłącznie przedsiębiorstw rodzinnych, a dokonywanie podziałów na firmy rodzinne i nierodzinne nie stanowiło istotnego zagadnienia badawczego (Chung, 2001, s. 719–745; Chua, 1991, s. 161–179). Znaczenie ma także to, że wpływ kultury oraz konfucjanizmu na kreowanie wartości społecznych oddziałuje na kwestię dziedziczenia majątku przez dzieci. Prawo do dziedziczenia majątku przez najstarszego syna (*primogeniture*)

nie stanowi popularnego rozwiązania w przypadku chińskich przedsiębiorstw rodzinnych, jest nim raczej równy podział majątku pomiędzy męskich potomków właścicieli (Zheng, 2002, s. 287–312). Uczeni wskazują, że sposób dziedziczenia stanowi fundamentalny motyw rywalizacji oraz konfliktów między rodzeństwem, które najczęściej doprowadzają do zamknięcia przedsiębiorstwa rodzinnego bądź jego podziału na mniejsze podmioty gospodarcze, w których własność i funkcje zarządcze są sprawowane przez poszczególnych braci (Zheng, 2002, s. 287–312; Tsui-Auchan, 2004, s. 693–723).

We wspomnianym przedsięwzięciu badawczym wzięło udział dwanaście przedsiębiorstw rodzinnych, w których własność i zarządzanie znajdowały się w rękach rodziny. Podczas przeprowadzania analizy empirycznej skoncentrowano się na obserwacjach oraz rozmowach z 20 seniorami, 24 następcami, członkami ich rodziny i pracownikami spoza niej zatrudnionymi od 2000 roku. Wybrane do badania przedsiębiorstwa pochodziły z różnych branż, a wiek seniora wahał się od 40 do 73 lat.

Pierwsze otrzymane rezultaty wykazały, że żaden z respondentów nie sygnalizuje posiadania planu sukcesji ani rozpoczęcia pracy nad nim. Przeprowadzone pogłębione analizy przyniosły jednak odmienne wnioski, okazało się bowiem, że nie tylko każda firma ma już plan sukcesji, ale także że pomiędzy respondentami występowało wzajemne zrozumienie odnośnie do decyzji podejmowanych w ramach strategii sukcesji. Jak podkreśla autorka badania, plan procesu transferu międzygeneracyjnego nie oznaczał formalnie spisanych procedur, a poszczególne etapy związane z przejęciem przedsiębiorstwa przez następne pokolenie znajdowały się tylko w głowie seniora. Zawierały jednak takie elementy, jak zdobycie wykształcenia, doświadczenia zawodowego w innych przedsiębiorstwach, a na kolejnym etapie powrót do firmy rodzinnej w celu pozyskania wiedzy o specyfice jej działania.

Zgodnie z pozyskanymi informacjami respondenci kojarzą termin „sukcesja" z negatywnymi aspektami odnoszącymi się wyłącznie do chęci bogacenia się nie poprzez własną pracę, dlatego też nie używają określenia „planowanie sukcesji". Stąd tak odmienne okazały się wnioski z pierwszej części analizy empirycznej w porównaniu z uzyskanymi na drugim etapie rezultatów. Co więcej, wskazywano, że wykształcenie następcy, któremu można przekazać swoje przedsiębiorstwo, jest oznaką dumy, spełnienia w roli rodziców, co budzi podziw wśród społeczeństwa. Posiadanie kompetentnego sukcesora jest równoznaczne z życiowym osiągnięciem, wszechstronnie docenianym. Z drugiej zaś strony, zanim dojdzie do realnego przejęcia władzy i własności w przedsiębiorstwie, mija bardzo dużo czasu, ponieważ seniorzy są niezwykle krytyczni w stosunku do decyzji następców, a ich poczynania są surowo oceniane. Zdecydowanie częściej sukcesorzy muszą mierzyć się z dezaprobatą dotyczącą podejmowanych działań i decyzji oraz określaniem ich jako zbyt młodych lub niedoświadczonych, aby móc sprawować władzę nad przedsiębiorstwem, co znacząco wydłuża okres transferu międzypokoleniowego (Lam, 2011, s. 508–533).

Wydaje się, że zaprezentowane rezultaty eksploracji naukowych ukazują niezwykle ciekawe podejście do planowania i implementacji strategii sukcesji, które może funkcjonować nie tylko w przypadku chińskich przedsiębiorstw rodzinnych, lecz może mieć odmienne podłoże. W przypadku wielu wcześniej omawianych wyników analiz empirycznych przedsiębiorstwa nie dysponowały formalnym planem procesu sukcesji, a jednak przeprowadzały transfer władzy i własności. Możliwe wydaje się zatem, że punktem wspólnym dla przedsiębiorstw rodzinnych okaże się nie przygotowywanie formalnych strategii sukcesji, ale wyłącznie intuicyjne podejmowanie decyzji w ramach omawianego procesu.

Reasumując otrzymywane rezultaty dotyczące podejść do planowania i implementacji procesu sukcesji, warto zwrócić również uwagę na zbiorcze wyniki przeprowadzonych analiz empirycznych realizowanych przez firmę PwC (2016a) w ramach projektu Family Business Survey 2016 *The 'Missing Middle': Bridging the Strategy Gap in Family Firms*. Badanie to było realizowane za pomocą półustrukturyzowanych wywiadów telefonicznych bądź osobistych (*face-to-face*) z kierownictwem wyższego szczebla z przedsiębiorstw rodzinnych pięćdziesięciu krajów na całym świecie. Próba badawcza liczyła 2802 przedsiębiorstwa, które spełniły następujące kryteria:

1) większość głosów przysługuje osobie, która założyła lub nabyła firmę (bądź współmałżonków, rodziców, dzieci albo bezpośrednich spadkobierców dziecka);
2) minimum jeden z przedstawicieli rodziny zajmuje stanowisko odpowiedzialne za zarządzanie przedsiębiorstwem;
3) w przypadku spółki notowanej na giełdzie osoba, która założyła lub przejęła firmę (lub ich rodziny), posiada minimum 25% prawa głosu wynikającego z posiadanego kapitału zakładowego, a co najmniej jeden członek rodziny zasiada w zarządzie spółki.

Opisywane badanie opierało się na dwóch filarach: strategii sukcesji i profesjonalizacji. Odnosząc się do procesu planowania międzygeneracyjnego transferu, autorzy analizy podkreślają, że problemy związane z sukcesją stanowią nadal jeden z zasadniczych czynników niepowodzenia firm rodzinnych w długiej perspektywie (strategicznej). W projekcie tym położono jednak akcent nie na korzystanie z ogólnie przyjętego planu procesu sukcesji, ale na stworzenie go na potrzeby danej organizacji, z uwzględnieniem i zdefiniowaniem najważniejszych zagrożeń w procesie zmiany generacyjnej w danym podmiocie gospodarczym.

Zgodnie z otrzymanymi rezultatami eksploracji zasadniczy problem w kontekście planowania i implementacji strategii sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych stanowi pogodzenia życia i wyborów prywatnych oraz biznesowych, ponieważ te dwa wymiary aktywności mogą stanowić zalążek sytuacji konfliktowych zarówno w rodzinie, jak i w firmie, a nieumiejętne radzenie sobie z dysharmonią bądź bagatelizowanie konfliktu może okazać się ryzykowne i dla dalszego funkcjonowania podmiotu gospodarczego, i dla relacji pomiędzy członkami rodziny.

Autorzy przywołanego powyżej projektu badawczego wskazują ponadto, że odpowiednio dopasowany i stworzony ze znacznym wyprzedzeniem dynamiczny plan sukcesji może być traktowany jako metoda zapewniająca dopływ nowych innowacyjnych pomysłów i rozwiązań biznesowych, które pojawiają się w firmie wraz z dołączeniem następnych pokoleń. Wnioski te, jak się wydaje, mają szczególne znaczenie, gdyż na podstawie przebadanych przedsiębiorstw rodzinnych tylko 15% respondentów zadeklarowało posiadanie planów sukcesji. Co ciekawe, również w wyniku wykonanej na przedsiębiorstwach rodzinnych funkcjonujących na całym świecie analizy empirycznej okazało się, że sami przedsiębiorcy nie chcą używać terminu „sukcesja", zastępując go określeniem „kontynuowanie działalności przedsiębiorstwa" (*business continuity*), które wiąże się z mniejszym pokładem napięć czy stresu na tle emocjonalnym (PwC, 2016a, s. 4–9).

Korzystając z kolei z raportu PwC (2016b) *Great Expectations: The Next Generation of Family Business Leaders*, uwzględniającego grupę 250 następców z trzydziestu krajów na całym świecie, należy zauważyć, że zdaniem sukcesorów zdobywanie doświadczenia zawodowego poza przedsiębiorstwem rodzinnym stanowi niezwykle istotny etap podczas planowania zmiany generacyjnej; takiego zdania było aż 70% respondentów. Kolejny niezwykle ważny wniosek stanowi zwrócenie uwagi, że strategia sukcesji to proces, a nie jeden określony moment przekazania przedsiębiorstwa w ręce kolejnego pokolenia, dlatego też następcy muszą być gotowi na różne sytuacje i czuć wsparcie, ale także zaufanie ze strony seniorów przy podejmowaniu decyzji bądź w przypadku posiadania odmiennych niż senior wizji. Często na tym etapie sukcesji dochodzi do nieporozumień; seniorzy uważają bowiem, że ich decyzje są najlepsze dla dalszego funkcjonowania przedsiębiorstwa, i mimo przekazania funkcji lidera próbują forsować swoje zdanie. Działania te nie tylko szkodzą zarówno systemowi rodziny, jak i systemowi firmy, ale również powodują deprecjonowanie pozycji nowego lidera oraz wpływają na jego/jej brak wiary w siebie.

Drugi ważny wniosek dotyczy kierunku profesjonalizacji przedsiębiorstwa; mimo częstego poruszania tego tematu w ostatnich dwóch latach niewiele przedsiębiorstw decyduje się podążać tą ścieżką, która podobnie jak w przypadku strategii sukcesji, oznacza pewien proces, a nie jednorazowe działanie (PwC, 2016b, s. 1–33).

W odniesieniu do zagadnień związanych z profesjonalizacją przedsiębiorstwa taką potrzebę, jako priorytetową w najbliższych pięciu latach, odczuwa aż 43% badanych firm. Ze względu jednak na wymiar emocjonalny, osobisty oraz relacyjny zmiany w tym obszarze w podmiotach rodzinnych mają miejsce dużo później i przebiegają wolniej niż w przypadku innych organizacji. Należy przy tym pamiętać, że profesjonalizacja może być prowadzona dwutorowo; w przedsiębiorstwach rodzinnych, w których rodzina stoi na pierwszym miejscu, nacisk powinien być kładziony przede wszystkim na edukowanie i kształcenie nowych pokoleń, zdobywanie doświadczenia zawodowego przez następców, co w świetle przytoczonych wyników analizy empirycznej ma już miejsce na dużą skalę. Jeśli chodzi

o kwestie związane z edukacją, to jest to również wytyczna Komisji Europejskiej, która zwróciła uwagę na konieczność zarówno włączania do programów studiów problematyki przedsiębiorczości rodzinnej, jak i organizowania kierunków studiów specjalnie adresowanych do potencjalnych sukcesorów z przedsiębiorstw rodzinnych (European Commission, 2009, s. 12–18). Dzięki solidnemu wykształceniu oraz zdobyciu kwalifikacji przyszłe pokolenia będą gotowe do konkurowania z przedsiębiorstwami nierodzinnymi, a z dodatkowymi przewagami konkurencyjnymi wynikającymi ze specyfiki firm rodzinnych mają szansę stać się liderami w branżach, w których działają.

Odnosząc się do otrzymanych wyników badawczych, analizowane przedsiębiorstwa rodzinne podążają w stronę profesjonalizacji poprzez tworzenie zarówno porozumienia interesariuszy, jak i rad rodziny (PwC, 2016b, s. 19–22). Drugim możliwym rozwiązaniem nakreślającym przedsiębiorstwu drogę ku profesjonalizacji jest zatrudnienie menedżera zewnętrznego, który może wpłynąć na zmiany i krystalizację zasad zarządzania oraz metod podejmowania decyzji. Daje to przedsiębiorstwu szansę na sprawniejszy oraz szybszy proces decyzyjny oparty na jasnych regułach, który w czasach hiperkonkurencji może decydować o jego przetrwaniu. Z takiego rozwiązania korzysta 65% respondentów, często jednak decyzje o zasięgu strategicznym są podejmowane nadal podczas spotkań rodzinnych, z wyłączeniem udziału zewnętrznego menedżera. Na podstawie uzyskanych rezultatów eksploracji naukowych można stwierdzić, że w przypadku większych i dłużej działających firm rodzinnych zatrudnienie zewnętrznego menedżera stanowi jeden z etapów wiodących do profesjonalizacji. Z takiego rozwiązania korzysta 79% respondentów, których przedsiębiorstwa odnotowują obrót powyżej 100 mln dolarów, natomiast w podmiotach rodzinnych, które obecnie znajdują się w rękach czwartego pokolenia, korzystanie z usług zewnętrznego menedżera deklaruje 75% badanych (PwC, 2016b, s. 19–22).

W 2016 roku raport *Nowe pokolenie w firmach rodzinnych. Rozwój i zachowanie rodzinnych wartości* wydała firma Deloitte, opierając swoje wnioski na 92 wywiadach pogłębionych z przedstawicielami młodego pokolenia przedsiębiorstw rodzinnych z dziewiętnastu krajów z regionu EMEA (Europa, Bliski Wschód, Afryka), w tym Polski. Głównym tematem projektu badawczego, oprócz zarządzania, ryzyka, strategii oraz rozwoju i innowacji, była sukcesja. Około 50% respondentów reprezentowało drugie pokolenie, osoby z trzeciego pokolenia stanowiły 22% badanych, osoby z czwartego pokolenia 16%, a kolejne pokolenia reprezentowało około 12% respondentów. Wiek badanych wynosił od 30 do 44 lat w przypadku 61% ankietowanych, 30 lat nie ukończyło 11% badanych, a powyżej 45. roku życia było 28% respondentów.

Nawiązując do otrzymanych wyników eksploracji dotyczących sukcesji, w przypadku aż 64% przedsiębiorstw rodzinnych nie funkcjonuje żaden formalny plan sukcesji; tylko w 16% przedsiębiorstw istnieje spisany plan sukcesji, jak jednak wskazują respondenci, nie stanowi on formalnego dokumentu. Najważniejszymi cechami branymi pod uwagę przy wyborze następcy okazały się: jego/jej

zainteresowanie działalnością przedsiębiorstwa rodzinnego (24% badanych), doświadczenie i znajomość firmy (23% ankietowanych), doświadczenie zawodowe zdobyte poza firmą rodzinną (20% respondentów), zdolności przywódcze (20% badanych) oraz wykształcenie i ukierunkowany rozwój (13% ankietowanych) (Deloitte, 2016, s. 7–37).

3.2. Strategia sukcesji przez pryzmat płci seniora oraz sukcesora w świetle międzynarodowych badań empirycznych

Przedstawiając wyniki studiów empirycznych prowadzonych na całym świecie, warto zwrócić uwagę na różnice, które są widoczne w procesie planowania i implementacji strategii sukcesji w zależności od płci seniora i sukcesora. W niniejszej części pracy zostaną zasygnalizowane wspomniane odmienności w podejściu do sukcesji, zaczynając od rezultatów otrzymanych przez C. Dumas (1989, s. 31–46; 1990, s. 169–181), według wiedzy autorki jednej z pierwszych osób w świecie nauki poruszającej zagadnienia związane ze strategią sukcesji anlizowanej przez pryzmat płci.

Pierwszy prezentowany projekt badawczy był realizowany za pomocą pogłębionych wywiadów z czterdziestoma członkami osiemnastu przedsiębiorstw rodzinnych, w tym z dwudziestoma córkami, piętnastoma ojcami oraz pięcioma matkami. Firmy te funkcjonowały w odmiennych branżach, wiek przedsiębiorstw wahał się od 11 do 50 lat, liczba zatrudnionych wynosiła od trzech do 252 pracowników. Biorące udział w projekcie badawczym córki miały od 21 do 47 lat i pracowały w pełnym wymiarze godzin w przedsiębiorstwie rodzinnym od roku do trzynastu lat.

Zgodnie z otrzymanymi rezultatami przeprowadzonej analizy empirycznej w zdecydowanej większości przedsiębiorstw wystąpił problem ze zdefiniowaniem roli córki w przedsiębiorstwie; tak wskazało 89% ojców oraz 78% córek. Zarówno ojcowie, jak i córki postrzegali te drugie jako „córki tatusia"; obraz ten stał w sprzeczności z wizerunkiem niezależnej kobiety, która mogłaby zarządzać firmą, dlatego też trudnym zadaniem okazało się wspomniane zdefiniowanie roli córki w przedsiębiorstwie ze względu na rozbieżność obu perspektyw.

Brak rozdzielenia ról, jakie córki pełniły w rodzinie i w przedsiębiorstwie, sprawiał, że pojawiały się one w firmie jako niewidzialny sukcesor (*invisible successor*), nie stanowiły bowiem w oczach seniora wartościowego kandydata, który poradzi sobie z prowadzeniem przedsiębiorstwa. Takiej odpowiedzi udzieliło 100% seniorów uczestniczących w projekcie badawczym. Również córki, zarówno po

przystąpieniu do firmy, jak i po dłuższym czasie pracy, nie postrzegały siebie jako odpowiedniego następcy. W konsekwencji córki miały znaczną trudność w identyfikacji swojej tożsamości – wskazało tak 89% badanych. Często czuły się winne, gdy zdały sobie sprawę ze swoich kwalifikacji oraz wiedzy, która po pewnym czasie przewyższała kompetencje seniora. Podważenie decyzji ojca było jednak dla nich niewyobrażalne ze względu na ich obraz funkcjonujący w umyśle seniorów. Miało to także związek z aspektem relacyjnym: córki nie miały zamiaru krzywdzić ojca ani sprawiać mu przykrości, a ich odmienne zdanie tak właśnie było przez nie postrzegane. Ojciec od najmłodszych lat był bohaterem, którego należało słuchać, podziwiać i wspierać.

W przypadku 50% badanych córek występował również problem na linii córka – menedżer zewnętrzny, który to problem uwidaczniał się w walce zarówno o władzę w firmie, jak i o przychylność seniora. W konsekwencji córki nie miały śmiałości przeciwstawiać się zdaniu ojca, którego decyzje były popierane przez menedżera zewnętrznego. Przystąpienie córek do przedsiębiorstwa rodzinnego wpływało też na pogorszenie relacji z matkami – takiej odpowiedzi udzieliło 67% badanych córek. Codzienne przebywanie z ojcem oraz dzielenie się sprawami związanymi z funkcjonowaniem firmy oddalało je od tematów, jakimi zajmowały się wspólnie z matkami. Będące wynikiem takich relacji odsunięcie się od matek także nie wpływało na możliwość zwiększenia pewności siebie i otrzymywania wsparcia od najbliższych, co mogło wyłącznie pogłębiać trudności w identyfikacji swojej roli w rodzinie oraz w przedsiębiorstwie (Dumas, 1989, s. 31–46).

Kolejny projekt badawczy opierał się na wspomnianej już metodzie *case study*, którą naukowcy wybrali ze względu na możliwość dokonania dogłębnych analiz procesów zachodzących podczas podejmowania decyzji dotyczących planowania i implementacji strategii sukcesji (Langley, 1999, s. 691–710). Na potrzeby procesu badawczego wybrano przedsiębiorstwa rodzinne, które zostały założone przez kobiety bądź takie, w których posiadały one większość we własności, pełniły funkcję zarządczą i miały zamiar przekazać firmę w ręce następnego pokolenia. Przedsiębiorstwa te charakteryzowały się zatrudnieniem wynoszącym od 21 do 47 pracowników, aktywnym zaangażowaniem członków rodziny z minimum dwóch pokoleń w prowadzenie firmy, rocznymi przychodami wynoszącymi od 1 mln do 5 mln dolarów kanadyjskich oraz prowadzeniem działalności w branży produkcyjnej.

Na podstawie wyników analiz czterech przypadków w każdym podmiocie wraz ze wzrostem zainteresowania działalnością przedsiębiorstwa przez przedstawicieli następnego pokolenia wzrastała chęć jego przekazania przez seniora (matkę). W okresie przystępowania do pracy w przedsiębiorstwie senior oraz potencjalny sukcesor mieli również czas na nauczenie się zasad współpracy, co zwiększało świadomość następcy odnośnie do możliwości, jakie niesie za sobą poprowadzenie firmy w przyszłości.

Kobiety (seniorzy) z chęcią dzieliły się wiedzą, umiejętnościami i *know-how* z przedstawicielami następnego pokolenia, jednoznacznie stwierdzając, że podczas wspólnej pracy miały możliwość czerpania z doświadczenia edukacyjnego

swoich dzieci, które wpływało na znaczne poszerzenie horyzontów myślowych. Wzajemna wymiana, otwarta komunikacja i informowanie o podejmowanych decyzjach owocowały przeniesieniem części odpowiedzialności za przedsiębiorstwo na członków następnego pokolenia.

W przypadku przejścia na emeryturę wszystkie kobiety stwierdziły, że chciałyby mieć więcej czasu dla siebie oraz swoich pasji, jednocześnie nie rezygnując z pozostawienia sobie części kontroli nad przedsiębiorstwem. Ze względu na silne więzy z przedsiębiorstwem chciałyby pełnić funkcje doradcze, nawet jeśli liderem zostanie członek rodziny należący do następnego pokolenia. Żadna z kobiet uczestniczących w badaniu nie zadeklarowała chęci definitywnego rozdzielenia swojego życia na emeryturze od działalności firmy.

Należy podkreślić, że w żadnym badanym przedsiębiorstwie nie funkcjonował spisany plan procesu sukcesji, decyzje były podejmowane w ramach otwartej komunikacji i opierały się na relacjach rodzice–dzieci, zainteresowaniach, zdobytym wykształceniu oraz wzajemnym szacunku i zaufaniu, natomiast w każdym z nich była sygnalizowana chęć przekazania działalności gospodarczej w ręce następnego pokolenia (Cadieux, Lorrain i Hugron, 2002, s. 17–30).

W następnej przedstawianej analizie empirycznej brało udział dziesięć córek będących sukcesorami, które przejęły przedsiębiorstwo po rodzicach. Ich wiek wahał się od 30 do 62 lat, wszystkie stanowiły drugie pokolenie zarządzające oraz dysponujące własnością w przedsiębiorstwie, większość z nich była najstarszym dzieckiem (60% ankietowanych), wszystkie też założyły swoje rodziny. Przedsiębiorstwa poddane badaniu działały w różnych branżach, wiek funkcjonowania na rynku wynosił od 11 do 79 lat, a liczba zatrudnionych wahała się od dwóch do 258 pracowników.

Na podstawie rezultatów uzyskanych za pomocą strukturalizowanego kwestionariusza wywiadu stwierdzono, że wszystkie córki zdobywały pierwsze doświadczenia zawodowe poza przedsiębiorstwem rodzinnym i po pewnym czasie rozpoczęły pracę w firmie rodzinnej, zaczynając od niepełnego wymiaru godzin aż po pełne zaangażowanie. Wszystkie kobiety biorące udział w analizie empirycznej napotkały trudności w procesie budowy relacji z pracownikami firmy niebędącymi członkami rodziny, ponieważ większość z nich uważała, że córka nie poradzi sobie z prowadzeniem przedsiębiorstwa.

Żadna z kobiet nie stwierdziła występowania trudności w relacjach dziecko –rodzice, w szczególności akcentując znaczenie więzi z ojcem-seniorem; w dwóch przedsiębiorstwach córki przejmowały przedsiębiorstwo od matek i ich relacje pogorszyły się w momencie przejmowania firmy ze względu na znaczną liczbę sytuacji konfliktowych związanych z podejmowaniem odmiennych decyzji oraz utraceniem przez matkę pełni kontroli nad przedsiębiorstwem. Relacje z rodzeństwem również układały się przynajmniej poprawnie, tylko w 30% przypadków pojawiały się problemy z braćmi w kontekście przejmowania przedsiębiorstwa przez następne pokolenie. Zasadniczą trudność dla wszystkich kobiet uczestniczących w projekcie badawczym stanowiła natomiast próba pogodzenia życia rodzinnego i prowadzenia firmy. Jako główne zalety dziedziczenia przedsiębiorstwa zostały

wskazane: jego dobra reputacja, elastyczny czas pracy i praca na rzecz wspólnego dobra, podzielanie tych samych wartości i wspólne cele. Do fundamentalnych wad zaliczono zaś trudności z utrzymaniem harmonijnego życia osobistego, konflikty w rodzinie oraz ciągłe porównywanie decyzji i sposobu prowadzenia firmy w kontekście postępowania wcześniejszego lidera.

Kobiety biorące udział w badaniu wskazały, że ich podstawową zaletą i siłą było zdobyte poza przedsiębiorstwem rodzinnym doświadczenie zawodowe, które nie tylko poszerzyło ich wiedzę i kompetencje, ale także znacząco wpłynęło na ich pozycję zawodową w oczach seniora (Vera i Dean, 2005, s. 321–345).

Ostatnie z badań dotyczących wpływu płci na decyzje dotyczące wyboru sukcesora odnosiły się do przedstawicieli dwóch pokoleń (ojca i syna w sytuacji braku żeńskiego potomka oraz ojca i córki w sytuacji braku męskiego potomka) w 22 firmach rodzinnych działających w branży gospodarstw rolnych. Wyniki wywiadów rejestrowanych w przedsiębiorstwach, w których istniał męski potomek, wskazują, że od najmłodszych lat był on przygotowywany do przejęcia firmy rodzinnej; w chwili gdy senior miał uznać, że nadszedł odpowiedni czas na zmianę, zostałby dokonany transfer. Jeśli natomiast nie było męskiego potomka, decyzja seniora dotycząca przyszłości firmy koncentrowała się w 100% przypadków wyłącznie na sprzedaży – w żadnej z analizowanych rodzin córka nie była brana pod uwagę jako potencjalny następca.

Na podstawie uzyskanych rezultatów przeprowadzonego projektu badawczego można stwierdzić, że rodziny biorące udział w badaniu charakteryzowały się silnym autorytetem patriarchalnym; najstarszy syn z założenia miał przejąć rodzinne przedsiębiorstwo; córki w każdym z badanych przypadków były w pełni wyłączone z procesów decyzyjnych. Dlatego też w rodzinach pozbawionych męskiego potomka nie występował jakikolwiek proces mający na celu transfer firmy w ręce kolejnego pokolenia, a w przypadku rodzin z męskim potomkiem strategia sukcesji była oparta wyłącznie na decyzjach ojca (Haberman i Danes, 2007, s. 163–184).

Reasumując przedstawione wyniki przeprowadzonych analiz empirycznych, należy podkreślić, że córki jako następczynie są traktowane przez pryzmat koncepcji *silent voice*, która wskazuje, że nie mają one niemalże prawa do własnego zdania respektowanego na szerszym forum. Charakteryzują się raczej pasywnym usposobieniem, akceptując swoją drugoplanową rolę w przedsiębiorstwie. Postępowanie to może stanowić konsekwencję obrazu córek w oczach ojców i sposobu ich traktowania przez rodzica oraz zbudowanej pomiędzy nimi relacji, która z góry wpływa na niepostrzeganie kobiet jako wartościowych sukcesorów. Aby zmienić funkcjonujący mechanizm postrzegania córek, warto poznać i zrozumieć odmienny proces rozwoju syna i córki.

Tak jak już wcześniej zostało wspomniane, syn dużo szybciej będzie poszukiwać swojej ścieżki życiowej, będzie odczuwać większą potrzebę konkurowania czy sprawdzania swoich umiejętności. Rozwój córki odbywa się poprzez zgłębianie wartości oraz więzów z członkami rodziny i najbliższym otoczeniem w celu umiejscowienia siebie w ramach funkcjonujących norm i reguł, a nie podważania

ich jak w przypadku syna. Brak zrozumienia wskazanych różnic może powodować negatywną kategoryzację córki, a tym samym kultywowanie stereotypowego myślenia. W rezultacie to synowie mogą na preferencyjnych warunkach zdobywać niezbędną wiedzę o specyfice zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym, tym samym stając się jedynymi kandydatami na następcę (Dumas, 1990, s. 169–181).

Nawiązując do wyników analizy przeprowadzonej przez PwC (2016b, s. 8–11), na moment publikacji wciąż zdecydowana mniejszość kobiet piastowała stanowiska zarządcze w porównaniu z mężczyznami, aż połowa z nich nie uważała jednak, że płeć następcy stanowiła jeden z czynników mogących hamować ich rozwój zawodowy. Również połowa z badanych respondentów stwierdziła, że przedsiębiorstwa rodzinne, w których pracują, doceniają i rozpoznają wartość w posiadaniu kobiet na kluczowych stanowiskach.

Jak jednak wskazują rezultaty przeprowadzonego projektu badawczego, występuje znaczna odmienność w postrzeganiu siebie jako potencjalnego kandydata na następcę w zależności od płci: 45% badanych mężczyzn z góry widziała siebie w roli nowego lidera, a tylko 21% kobiet przyjęło podobny punkt widzenia – zdecydowana większość decyzję tę pragnęła podjąć przy wsparciu bądź w zgodzie z wizją seniora. Uczestniczące w badaniu kobiety wskazały także na trudność w zdobyciu szacunku i pozycji wśród pracowników niebędących członkami rodziny tylko i wyłącznie z powodu płci oraz na bariery o charakterze seksistowskim (*sexism in the workplace*), czego nie wskazał żaden z męskich następców.

Jak wskazuje raport przygotowany przez PwC (2016b, s. 8–11), aby zmniejszyć nierówność panującą podczas procesu planowania sukcesji i selekcji kandydatów na następców, należy główny nacisk kłaść na mentoring oraz szkolenie przyszłych liderów w zależności od indywidualnych potrzeb. Atutem przy dokonywaniu wyboru następcy jest doświadczenie uzyskane poza przedsiębiorstwem rodzinnym, które może też znacząco wpłynąć na podniesienie poziomu pewności siebie na podstawie zgromadzonego doświadczenia zawodowego.

3.3. Wyniki badań empirycznych dotyczących strategii sukcesji w polskich firmach rodzinnych

W niniejszym podrozdziale zostaną zaprezentowane rezultaty przeprowadzonych w polskich przedsiębiorstwach rodzinnych projektów badawczych, które w głównej mierze bądź częściowo skupiły się na analizie sytuacji w zakresie planowania i implementacji strategii sukcesji na rodzimym rynku. Prezentowane wyniki zostały uszeregowane chronologicznie, zaczynając od najnowszych wniosków, tak

aby w pierwszej kolejności ukazać najbardziej aktualny obraz podejścia do procesu zmiany generacyjnej stosowanego przez samych przedsiębiorców rodzinnych w Polsce.

Pierwszy prezentowany raport *Firma rodzinna to marka* został opracowany przez Instytut Biznesu Rodzinnego (IBR, 2016) w ramach międzynarodowego projektu badawczego koncentrującego się na określeniu udziału przedsiębiorstw rodzinnych w ogólnej liczbie przedsiębiorstw w Polsce oraz ocenie ich funkcjonowania. Przyjęte założenia wyglądały następująco: obranie typologii definicji przedsiębiorstwa rodzinnego Stena[1] jako podstawy typologii jednostek gospodarczych uznanych za rodzinne, jednostkę badawczą stanowił właściciel lub menedżer, a metodę badawczą – komputerowo wspomagany indywidualny wywiad telefoniczny (*computer-assisted telephone interviewing* – CATI). Przeprowadzono 2291 wywiadów telefonicznych, z czego 87% przeprowadzono z właścicielami firm rodzinnych, a 13% z menedżerami. Zgodnie z otrzymanymi wynikami właścicielami przedsiębiorstw rodzinnych byli w większości mężczyźni (69%), kobiety stanowiły tylko 31% ogółu badanych; prawie połowa przedsiębiorstw biorących udział w badaniu funkcjonowała do 10 lat (42%), w przedziale od 11 do 20 lat – 29%, od 21 do 30 lat – 23%, a powyżej 31 lat – tylko 6% uczestniczących w badaniu firm. Zdecydowana większość przedsiębiorstw zatrudniała do dwóch osób z rodziny (66%), trzy osoby zatrudniało 19%, a cztery osoby 15% badanych firm. Zgodnie z zaproponowanym przez autorów badania modelem 4W (przekazanie wiedzy, władzy i własności na podstawie wyznawanych wartości), tylko 14% badanych firm w taki sposób przeprowadziło proces sukcesji, planowało ją 57% badanych przedsiębiorstw, z czego jedynie 30% posiadało jej spisany plan bądź wdrożony mechanizm ładu rodziny, w przypadku 70% brak planowanych strategii sukcesji, nie stwierdzono też jednoznacznie widocznych metod jej implementacji (IBR, 2016, s. 7–9).

Kolejny raport *Firmy rodzinne w obliczu zmian* został przygotowany we współpracy Instytutu Biznesu Rodzinnego oraz PwC (PwC, IBR, 2016). W badaniu wzięły udział 34 polskie przedsiębiorstwa rodzinne zgodnie z następującą definicją: decydująca liczba głosów (udziałów) znajdowała się w rękach osoby, która założyła przedsiębiorstwo bądź je zakupiła (lub dokonał tego jeden z partnerów, rodziców, dzieci), co najmniej dwóch członków rodziny było zaangażowanych w zarządzanie lub posiadało udziały w firmie, w przypadku firm notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie rodzina posiadała decydującą liczbę głosów oraz przynajmniej jeden z jej członków był zaangażowany w zarządzanie firmą.

1 Typologia subiektywno-obiektywna, w której proponowane są trzy spojrzenia na przedsiębiorstwa rodzinne: warunek podstawowy – uznanie siebie za przedsiębiorstwo rodzinne przez podmiot gospodarczy, spojrzenie subiektywne jest związane z podejściem jakościowym i zawiera styl zarządzania przedsiębiorstwem oraz jego zasobami przez rodzinę, spojrzenie obiektywne jest związane z podejściem ilościowym, obejmując liczbę członków zaangażowanych w prowadzenie przedsiębiorstwa, udział rodziny we własności, wpływ na podejmowanie decyzji o zasięgu strategicznym (IBR, 2016, s. 20).

Rezultaty postępowania badawczego zostały otrzymane na podstawie przeprowadzonych wywiadów pogłębionych z właścicielem i osobami zarządzającymi przedsiębiorstwem. Głównym zagadnieniem okazało się planowanie i implementacja strategii sukcesji obok profesjonalizacji i transformacji cyfrowej.

Zgodnie z uzyskanymi wynikami aż 72% badanych przedsiębiorstw zadeklarowało chęć przekazania firmy w ręce następnego pokolenia, w przypadku 6% dotyczyło to przekazania kontroli nad własnością oraz zatrudnienia zewnętrznego menedżera (odsetek takiego rozwiązania w Polsce jest wciąż niewielki, zwłaszcza w porównaniu z 69% zwolenników takiego rozwiązania w ujęciu globalnym, z dwóch zasadniczych powodów: po pierwsze, wciąż wielu właścicieli obawia się oddania funkcji zarządczych w ręce osoby spoza rodziny; po drugie, rosnąca liczba następców odbiera solidną edukację oraz dba o zdobycie odpowiedniego doświadczenia zawodowego przed przejęciem pozycji lidera). Tylko jednak 36% badanych przedsiębiorstw posiadało plan sukcesji dotyczący najważniejszych stanowisk w firmie. Na proces sukcesji jako kluczowe wyzwanie stojące przed przedsiębiorstwami rodzinnymi w Polsce w najbliższych pięciu latach wskazało 30% ankietowanych (PwC, IBR, 2016, s. 2–28).

W tym samym roku ukazał się także raport *Barometr Firm Rodzinnych. Konsekwentnie do sukcesu* (KPMG, IFR, 2016) oparty na przeprowadzonej przez KPMG oraz Inicjatywę Firm Rodzinnych analizie empirycznej. W badaniu wzięło udział 139 respondentów wywiadów wspomaganych komputerowo (*computer-assisted web interviewing* – CAWI). Profil pokoleń wśród zarządzających oraz właścicieli obejmował cztery generacje, obecność na rynku wynosiła od poniżej 20 do powyżej 50 lat, odsetek udziałów w rodzinie wynosił od 25% do 100%.

Najważniejsze zagadnienia poruszane w badaniu stanowiły: planowanie przyszłości firmy, w tym kwestie związane ze strategią sukcesji, ocena sytuacji gospodarczej przez pryzmat firm rodzinnych oraz identyfikacja najistotniejszych wyzwań na przyszłość. Zgodnie z otrzymanymi rezultatami najczęstszymi planowanymi strategicznymi zmianami były: przekazanie własności (udziałów w przedsiębiorstwie) w ręce kolejnego pokolenia (18% respondentów), przekazanie zarządzania firmą następnemu pokoleniu (15% badanych); tylko 8% ankietowanych myślało o zatrudnieniu menedżera spoza rodziny i pozostawieniu własności w rękach rodziny. Mimo niewielkiego odsetka deklarującego takie rozwiązanie zyskuje ono w Polsce coraz więcej zwolenników, którzy uważają, że zatrudnienie profesjonalnego menedżera zwiększa szansę na osiągnięcie sukcesu (69% respondentów). Z drugiej zaś strony, mimo dostrzeżenia szansy na rozwój poprzez zatrudnienie zewnętrznego menedżera, wciąż wiele firm wyraża niechęć do podjęcia takiego działania. Profesjonalizacja okazała się jednym z priorytetów dla przedsiębiorców rodzinnych, dlatego 89% badanych poprawia komunikację międzypokoleniową, 87% formalizuje procesy i struktury zarządcze, a 85% respondentów przygotowuje następców do przyjęcia roli lidera (KPMG, IFR, 2016, s. 2–5).

Rok wcześniej PwC oraz IBR opublikowały raport *Badanie firm rodzinnych 2015. Polska na tle Europy Środkowo-Wschodniej i świata* (PwC, IBR, 2015). Przyjęte na

potrzeby badania definicja i metoda eksploracji pokrywają się z prezentowanymi przez tych samych autorów, opisanymi we wcześniejszej części niniejszego podrozdziału. W Polsce udział w projekcie badawczym wzięło pięćdziesiąt przedsiębiorstw rodzinnych, zdecydowaną większość respondentów stanowili mężczyźni (63%) w grupie wiekowej 55–64 lata (60% ankietowanych), prowadzący swoją działalność od ponad dwudziestu lat (90% badanych), jako pierwsze pokolenie (70%) ankietowanych.

Nawiązując do otrzymanych rezultatów przeprowadzonej analizy empirycznej, należy podkreślić, że 50% respondentów uważa, iż sukcesja stanowi najważniejsze wyzwanie stojące przed firmami w najbliższym czasie, tylko 37% respondentów uważa, że nadszedł czas na dokonywanie zmiany lidera, jednocześnie 60% ankietowanych twierdzi, że wybrało już swojego następcę. Wyniki te pokazują, że o ile polscy przedsiębiorcy rodzinni zdają sobie sprawę z ważności procesu sukcesji, o tyle trudno jest im podjąć konkretne działania. Zmiany właściciela przedsiębiorstwa w najbliższym czasie nie planuje 63% badanych, spośród zdecydowanych na zmianę 75% rozpatruje na następcę dzieci, a 33% respondentów bierze pod uwagę przekazanie własności dzieciom i zatrudnienie zewnętrznego menedżera.

W procesie sukcesji ankietowani zwrócili uwagę na trzy zasadnicze bariery: lukę pokoleniową, lukę wiarygodności oraz lukę komunikacyjną. W kontekście profesjonalizacji przedsiębiorstwa taką potrzebę sygnalizuje 37% badanych; co ciekawe, zdecydowanie częściej jest ona dostrzegana przez następne pokolenie, otwarte także na inne możliwości rozwoju, na przykład poprzez wejście na giełdę czy profesjonalizację struktury rodziny (włączenie instrumentów wyznaczających zarówno zasady rozwiązywania ewentualnych konfliktów czy sytuacji kryzysowych, jak i określających relacje między rodziną a firmą) (PwC, IBR, 2015, s. 1–20).

W 2015 roku dwie wymieniane już instytucje (KMPG oraz Inicjatywa Firm Rodzinnych – IFR) opublikowały dwa raporty dotyczące sytuacji polskich przedsiębiorstw rodzinnych. Dobrane do badania firmy spełniały takie same kryteria jak w przedstawionej już analizie empirycznej tych autorów, także metoda badawcza pozostała ta sama. W pierwszym badaniu *Barometr Firm Rodzinnych. W oczekiwaniu na zmiany* (KPMG, IFR, 2015b) wzięło udział 131 przedsiębiorstw rodzinnych. Zgodnie z otrzymanymi wynikami 38% respondentów rozważało wprowadzenie zmian strategicznych w najbliższych dwunastu miesiącach; najczęściej polscy przedsiębiorcy myśleli o przekazaniu własności w ręce następnego pokolenia (48% respondentów) bądź przekazaniu funkcji zarządczej (44% ankietowanych). Mimo że zdecydowana większość uczestników badania (97%) uważała, iż sukces zależy od odpowiedniego przygotowania i przeprowadzenia zmiany pokoleniowej, to jednocześnie aż 60% respondentów nie włączyło kolejnego pokolenia do zarządzania firmą. Równie ważne, zdaniem respondentów, okazało się przekazanie wartości, przekonań oraz zasad rodziny (96%). W 38% polskich firm rodzinnych zatrudniony był menedżer spoza rodziny, natomiast aż 61% badanych przyznało, że wprowadzenie do zarządzania przedsiębiorstwem zewnętrznego menedżera może przynieść firmie wiele korzyści, przede wszystkim doświadczenie i wiedzę,

odciążenie seniora od bieżących obowiązków, a także wprowadzenie profesjonalnej struktury firmy. Wśród podstawowych zagrożeń takiego rozwiązania respondenci wskazali konflikty pomiędzy członkami rodziny i osobami spoza niej, utratę prywatności oraz brak wspólnej wizji (KPMG, IFR, 2015b, s. 3–27).

Z kolei w raporcie *Barometr firm rodzinnych. Pewniejsze perspektywy* (KPMG, IFR, 2015a) przedstawiono wyniki badań przeprowadzonych w 144 przedsiębiorstwach rodzinnych. Zgodnie z otrzymanymi rezultatami aż 92% badanych uważało, że komunikacja między pokoleniami oraz odpowiednie przygotowanie i przeszkolenie następcy (90% respondentów) stanowią klucz do funkcjonowania przedsiębiorstwa w długiej perspektywie. Chęć przeprowadzenia zmian strategicznych deklarowało 38% respondentów, w tym 57% myślało o przekazaniu zarządzania firmą następnemu pokoleniu, a także przekazaniu własności (36% badanych). Zatrudnienie menedżera spoza rodziny i pozostawienie w rękach rodziny własności deklarowało 29% ankietowanych (KPMG, IFR, 2015a, s. 2–29).

W 2014 roku firma KPMG wspólnie z Inicjatywą Firm Rodzinnych opublikowała pierwszy raport z badań z cyklu *Barometr Firm Rodzinnych w Polsce – Barometr firm rodzinnych. Z optymizmem w przyszłość* (KPMG, IFR, 2014), w których uczestniczyły 132 przedsiębiorstwa rodzinne. Ich dobór oraz metoda badawcza zostały już omówione przy opisie najnowszych wyników tej serii projektów badawczych. Zgodnie z otrzymanymi rezultatami sukces przedsiębiorstwa rodzinnego w znacznej mierze zależy od komunikacji pomiędzy członkami rodziny (96% respondentów) i od przygotowania następnego pokolenia do przejęcia firmy (87%). Chęć wprowadzenia zmian strategicznych w najbliższym czasie deklarowało 42% badanych, w tym 50% myślało o przekazaniu zarządzania w ręce następnego pokolenia, 34% o przekazaniu własności, a 41% zastanawiało się nad zatrudnieniem menedżera zewnętrznego i pozostawieniem własności w rękach rodziny (KPMG, IFR, 2014, s. 2–9).

W 2014 roku opublikowano też raport z projektu badawczego realizowanego przez IBR oraz KMPG *Barometr sukcesyjny i prognozowane ścieżki kariery dzieci z firm rodzinnych* (Lewandowska, Tylczyński i Grabarek, 2014). W pierwszej edycji analizy empirycznej prowadzonej w Polsce do współpracy zostało zaproszonych 36 uczelni wyższych, z których uzyskano 11 860 wypełnionych przez studentów kwestionariuszy ankiety, w tym 33,2% wypełniły kobiety, a 66,8% mężczyźni. Zdecydowana większość badanych posiadała rodzeństwo – dominował model rodziny z dwójką (45% ankietowanych) bądź trójką (26%) potomstwa; rodziny wielodzietne stanowiły 16% badanych, a rodziny z jednym dzieckiem 13% ankietowanych. Wśród respondentów aż jedna trzecia (33%) nie miała rodzeństwa starszego od siebie, czyli mogła być potencjalnym pierwszym wyborem na sukcesora. W przypadku 25% badanych studentów rodzice prowadzili przedsiębiorstwo rodzinne, w zdecydowanej większości przypadków własność należała do ojca (54% respondentów), do obojga rodziców w przypadku 29% ankietowanych, a do matki tylko w przypadku 17% respondentów. Rodzice bądź rodzic byli najczęściej w posiadaniu przedsiębiorstwa od 11 do 20 lat (38% badanych), od 6 do 10 lat firmę

posiadało 22% respondentów, od jednego roku do 5 lat 21%, od 21 do 30 lat 17%, a powyżej 30 lat około 2% badanych.

Zgodnie z rezultatami eksploracji tylko około 6% dzieci z rodzin przedsiębiorczych myślało o przejęciu firmy od rodziców, zdecydowana większość stawiała na niezależność i pragnęła podążać własną ścieżką. Perspektywa ta zmieniała się jednak w zależności od płci, ponieważ o przejęciu przedsiębiorstwa myślało około 5% mężczyzn i około 8% kobiet; kobiety również nie tylko chętniej chciałyby wziąć na siebie odpowiedzialność za losy przedsiębiorstwa, ale także same są bardziej aktywne i myślą o założeniu własnej firmy – takiej odpowiedzi udzieliło 53% kobiet uczestniczących w badaniu (Lewandowska, Tylczyński i Grabarek, 2014, s. 5–26).

W kolejnej publikacji *Przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce. Znaczenie ekonomiczne oraz strategiczne problemy rozwoju* przedstawiono wyniki projektu badawczego przeprowadzonego pod nadzorem naukowym J. Jeżaka (2014). W analizie empirycznej wzięło udział 1501 polskich przedsiębiorstw; jej celem była weryfikacja potencjału i ekonomicznego znaczenia sektora polskich firm rodzinnych. Rezultaty zostały uzyskane dzięki przeprowadzeniu ankiety metodą wywiadu telefonicznego z wykorzystaniem programu komputerowego (CATI). W świetle otrzymanych wyników zdecydowana większość przedsiębiorstw rodzinnych znajdowała się w rękach pierwszego pokolenia (84,1% respondentów), posiadanie własności przez drugie pokolenie zadeklarowało 13,2% badanych, a przez trzecie jedynie 2,7% ankietowanych.

Ponad 68% analizowanych przedsiębiorstw nie posiadało planów sukcesji, w ponad 26% następne pokolenie nie wykazywało zainteresowania firmą rodzinną, a tylko w około 5% badanych podmiotów następne pokolenie było włączane do zasobów kadrowych przedsiębiorstwa. Jeśli chodzi o podejmowanie decyzji o zasięgu strategicznym, to w zdecydowanej większości badanych przedsiębiorstw decyzje te podejmował wyłącznie jeden członek rodziny (około 74% respondentów), a dwóch lub więcej członków rodziny w przypadku prawie 27% ankietowanych firm (Jeżak, 2014, s. 25–57).

W 2014 roku ukazało się też opracowanie wyników badań prowadzonych przez K. Safina oraz J. Plutę na próbie 390 przedsiębiorstw rodzinnych spełniających następujące kryteria: przedsiębiorstwa rodzinne w ścisłym znaczeniu (tzn. właścicielem przedsiębiorstwa jest rodzina, przynajmniej dwóch jej członków pracuje w przedsiębiorstwie, w tym sprawując funkcje kierownicze), funkcjonuje na rynku minimum dziesięć lat, działalność gospodarcza jest prowadzona w rozumieniu ustawy Prawo o swobodzie działalności gospodarczej, firmy mają swoją siedzibę na terytorium Wielkopolski lub Dolnego Śląska oraz mają potencjał sukcesyjny, tzn. właściciele mają potomstwo (wspólne lub partnera). Zasadnicze badania ilościowe zostały przeprowadzone za pomocą metody CAPI (*computer-assisted personal interviewing*), a badania jakościowe obejmowały trzydzieści pogłębionych wywiadów.

Zdecydowana większość badanych przedsiębiorstw znajdowała się w rękach pierwszego pokolenia (93,1% respondentów), w drugim bądź następnym pokoleniu własność zadeklarowało jedynie 6,9% ankietowanych. Firmy funkcjonujące od 10 do 20 lat stanowiły 29% badanych przedsiębiorstw, od 20 do 30 lat 54,9%,

a powyżej 30 lat tylko 16,1%. Największy był udział mikroprzedsiębiorstw (64,1%), a następnie małych (32,3%) oraz średnich (3,3%) firm.

Na podstawie uzyskanych rezultatów eksploracji można stwierdzić, że zdecydowana większość badanych nie posiadała planu sukcesji i na moment przeprowadzania analizy nie zastanawiała się nad przyszłością przedsiębiorstwa (71% respondentów), w przypadku 8,2% ankietowanych żaden formalny plan nie był przygotowywany, a sukcesja była traktowana jako naturalny proces, natomiast nieformalny plan procesu sukcesji występował w 9,7% przypadków, w trakcie tworzenia strategii sukcesji było 6,7% badanych przedsiębiorstw, a w 4,4% firm istniał formalny plan sukcesji. Zdecydowana większość badanych zadeklarowała chęć sukcesji wewnątrzrodzinnej (80%), decyzja ta nie była jednak poparta działaniami zmierzającymi do rozpoczęcia procesu planowania i implementacji strategii sukcesji w większości przedsiębiorstw (Safin i Pluta, 2014, s. 1–15).

Inne polskie projekty badawcze z zachowaniem chronologicznej kolejności zostały omówione syntetycznie w tabeli ze względu na ograniczony charakter niniejszej pracy, zaczynając od roku 2013, a kończąc na roku 2000, kiedy to według wiedzy autorki zostało opublikowane jedno z pierwszych opracowań naukowych opartych na analizie empirycznej kwestii związanych z planowaniem i implementacją strategii sukcesji jako głównych wyzwań dla polskich firm rodzinnych (tab. 9).

Warto zwrócić uwagę, że w porównaniu z latami wcześniejszymi znacznie zwiększyła się liczba prowadzonych badań nad przedsiębiorczością rodzinną w Polsce, ze szczególnym uwzględnieniem zjawiska planowania oraz implementacji strategii sukcesji, a także ich częstotliwość, co może potwierdzać istotność podnoszonych problemów badawczych. Coraz częściej projekty badawcze są realizowane przy wsparciu partnerów biznesowych; sytuacja ta może być spowodowana dostrzeżeniem potencjału przedsiębiorstw rodzinnych i chęci wyjścia naprzeciw ich potrzebom przez firmy doradcze.

Przyglądając się wynikom przeprowadzonych projektów badawczych koncentrujących się na zjawisku planowania i implementacji strategii sukcesji w ostatnich piętnastu latach, należy przytoczyć opinię K. Safina, który twierdzi, że brak porozumienia odnośnie do kryteriów wyróżnienia przedsiębiorstw rodzinnych powoduje chaos informacyjny oraz niemożliwość porównywania otrzymanych rezultatów eksploracji na przestrzeni lat. Można również zauważyć, że mimo rosnącego zainteresowania wskazaną problematyką i uznania jej za jedno z najważniejszych wyzwań obok profesjonalizacji firmy, w zdecydowanej większości przedsiębiorstw rodzinnych wciąż nie planuje się procesu sukcesji. Powyższa refleksja została potwierdzona w badaniu Fundacji Firmy Rodzinne *Kompetencje przyszłości w firmach rodzinnych 2017* (FFR, 2017, s. 5–28), zrealizowanym na próbie 202 przedsiębiorstw rodzinnych. W polskich przedsiębiorstwach rodzinnych, mimo upływu czasu, nadal funkcjonuje myślenie stereotypowe w kontekście selekcji kandydata na następcę, gdzie pierwszeństwo przypada synowi, a decyzja ta jest dokonywana na podstawie zmiennych o charakterze emocjonalnym, a nie na podstawie wykształcenia i doświadczenia zawodowego zdobytego przez przedstawicieli następnego pokolenia.

Tabela 9. Wykaz badań w polskich firmach rodzinnych w kontekście planowania i implementacji strategii sukcesji w latach 2000–2013

Rok	Tytuł	Autorzy	Charakterystyka próby	Metoda	Wnioski
2013	*Kody wartości – efektywna sukcesja w polskich firmach rodzinnych*	IBR, PARP	332 respondentów z mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw; 250 osób – właściciele; 82 osoby – potencjalni sukcesorzy; 28% respondentów kobiety, 72% mężczyźni	badania ilościowe – ankiety; badania jakościowe – wywiady pogłębione, warsztaty diagnostyczne	70% badanych jest na etapie myślenia o planowaniu strategii sukcesji; 40% właścicieli powyżej 65. roku życia jest na etapie planowania procesu sukcesji; 17% badanych jest na etapie przekazywania firmy; 5% respondentów deklaruje zakończenie procesu sukcesji; aż 77% sukcesorów oraz 74% seniorów uważa, że sukcesję należy zaplanować; zdecydowana większość seniorów potencjalnego sukcesora dostrzega w najstarszym synu (40% badanych), w najstarszej córce jedynie 17% respondentów, a w menedżerze zewnętrznym 5% badanych
2013	*Sukcesja jako projekt i proces*	ThinkTank, IFR	Brak	*case study*	podstawą planowania procesu sukcesji jest uwalnianie się od stereotypów i przełamywanie tabu poprzez prowadzenie rozmów w gronie najbliższych; główne przyczyny niepowodzenia sukcesji to brak jej wczesnego planowania, niechęć ze strony seniora do przekazania firmy, brak zainteresowania ze strony sukcesora; warto opracować elastyczny plan procesu sukcesji, dostosowany do indywidualnych potrzeb przedsiębiorstw
2012	*Dobra sukcesja. Nowoczesne podejście do zarządzania sukcesją i majątkiem w firmach rodzinnych*	ThinkTank, IFR	Brak	*case study*	polskie firmy rodzinne powinny zdać sobie sprawę z nieuchronności przemijania i nie zaniedbywać planowania procesu sukcesji, to bowiem może stanowić zagrożenie dla dalszego funkcjonowania rodziny i firmy; proces sukcesji stawia wyzwania na wielu płaszczyznach, również emocjonalnych, warto zadbać o nie wcześniej; nie ma jednego modelu sukcesji – możliwe są różne rozwiązania dopasowane do indywidualnych potrzeb firmy

Tabela 9 (cd.)

Rok	Tytuł	Autorzy	Charakterystyka próby	Metoda	Wnioski
2012	*Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych*	PARP, IFR	302 osoby ze 110 mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych spełniających następujące kryteria: wspólnie pracuje co najmniej dwóch członków rodziny, co najmniej jeden członek rodziny ma istotny wpływ na zarządzanie; członkowie rodziny posiadają znaczące udziały w przedsiębiorstwie	projekt szkoleniowo-doradczy skierowany do mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw, w których sukcesja dokona się w najbliższych 5–7 latach	praca oraz szkolenia w obszarze sześciu najważniejszych wyzwań dla firm rodzinnych, do których należą: system rodzinno-firmowy, samorozwój, strategia, sukcesja, społeczność i synergia; aby efektywnie funkcjonować, poszczególne elementy muszą tworzyć całość, czyli synergię (metodyka 6S)
2010	*Przedsiębiorstwa rodzinne wobec wyzwań sukcesji*	A. Surdej, K. Wach	status firmy rodzinnej z sektora prywatnego (mikro-, małe, średnie i duże przedsiębiorstwa); mikroprzedsiębiorstwa stanowiły 69,56% badanych firm, w tym samozatrudnieni – 14,92%, małe firmy – 22,58%, średnie firmy – 7,26% i duże firmy – 0,60%; przedsiębiorstwa działały w różnych sektorach z kategorii: przemysł, usługi oraz rolnictwo	badanie ilościowe – ankieta przesłana do 496 przedsiębiorstw rodzinnych, badanie jakościowe – wywiad kierowany na próbie 61 przedsiębiorstw rodzinnych	53,23% badanych nie posiada planów sukcesji; 29,64% deklaruje planowanie procesu sukcesji; 17,14% jest już po sukcesji, z czego 75,8% przedsiębiorstw znajduje się w rękach pokolenia założycieli, 15,32% w rękach drugiego pokolenia, 7,3% w posiadaniu trzeciej bądź kolejnej generacji; zdecydowana większość badanych (57,7%) to rodziny jednopokoleniowe, trzypokoleniowe stanowią 31,6% ogółu respondentów, więcej niż trzypokoleniowe –10,7%; 88,9% badanych ma potomstwo: jedno dziecko ma 16,1% respondentów, dwoje dzieci 38,3% ankietowanych, troje dzieci 24,4% badanych, czworo bądź więcej dzieci 21%; 53% potomstwa to potomkowie płci męskiej, a w przypadku 54% respondentów płeć pierworodnego dziecka to płeć męska; zdecydowana większość właścicieli firm rodzinnych (73%) to mężczyźni, jedynie 27% to kobiety;

2010	*Przedsiębiorstwa rodzinne wobec wyzwań sukcesji*	A. Surdej, K. Wach			powody braku planowania sukcesji: zbyt młody wiek obecnego właściciela (69,77%), brak zainteresowania ze strony potomstwa (22,09%), brak odpowiedniego kandydata z rodziny (4,65%), kilka motywów (2,33%), brak sukcesora (0,78%), konflikt interesów (0,39%); plany na przyszłość: przekazanie firmy potomstwu (88,2%), sprzedaż całkowita (5,9%), sprzedaż części firmy (2,3%), kilka sposobów jednocześnie (3,5%); kryteria wzięte pod uwagę przy wyborze następcy: względy rodzinne (80%), kwalifikacje sukcesora (49,41%), motywacja sukcesora (21,18%), względy osobiste właściciela (10,59%), inne okoliczności (7,06%)
2009	*Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*	PARP	1280 przedsiębiorstw z sektora MMSP z wyłączeniem: rolnictwa, łowiectwa, myślistwa, rybactwa, administracji publicznej, gospodarstw domowych zatrudniających pracowników, organizacji i zespołów eksterytorialnych oraz działalności gospodarczej osoby fizycznej nikogo niezatrudniającej; zgodnie z przyjętą definicją firma rodzinna to podmiot gospodarczy z sektora MMSP o dowolnej formie prawnej, zarejestrowany	badania ilościowe oraz jakościowe – wywiady indywidualne	większość badanych przedsiębiorstw (41%) funkcjonuje na rynku od 11 do 20 lat; od 6 do 10 lat funkcjonuje 31% analizowanych firm, powyżej 20 lat – 20%, od 3 do 5 lat – 15%, poniżej 3 lat – 3%; 89% respondentów stanowią firmy znajdujące się w rękach pierwszego pokolenia, 10% w rękach drugiego pokolenia, 1% w rękach trzeciego pokolenia; liczba członków rodziny pracujących formalnie lub nieformalnie na rzecz przedsiębiorstwa rośnie wraz z wielkością firmy; większość respondentów (58%) myśli o przekazaniu przedsiębiorstwa w ręce następnego pokolenia, lecz wolę sukcesji w sposób zdecydowany wyraziło 31% badanych; 30% respondentów nie podjęło decyzji o sukcesji, a w 13% przedsiębiorstw nie zamierza się planować sukcesji; wola sukcesji była zdecydowanie silniejsza w firmach z tradycjami niż w krótko funkcjonujących na rynku; rosła ona również wraz z wielkością przedsiębiorstwa; planu sukcesji nie posiada 69% badanych; 20% respondentów deklaruje posiadanie nieformalnego i niespisanego planu

Tabela 9 (cd.)

Rok	Tytuł	Autorzy	Charakterystyka próby	Metoda	Wnioski
2009	*Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*	PARP	w Polsce, w którym co najmniej dwie osoby z rodziny wspólnie pracują w przedsiębiorstwie, co najmniej jedna ma istotny wpływ na zarządzanie, członkowie rodziny posiadają udziały w przedsiębiorstwie; z badanej zbiorowości 36% stanowią firmy rodzinne		sukcesji; 10% badanych posiada spisaną strategię sukcesji; 1% – odmowa odpowiedzi; 41% z potencjalnych sukcesorów pracuje oficjalnie w firmie, 29% nie pracuje nigdzie, 14% pracuje w firmie nieformalnie, 12% pracuje w innej firmie, 4% – odmowa odpowiedzi; brak informacji o płci sukcesorów
2008	*Skuteczne działanie*	PwC	przyjęta definicja: co najmniej 51% udziałów należy do rodziny lub ludzi ze sobą spokrewnionych, członkowie rodziny stanowią większość w strukturach zarządzania, właściciele zajmują się jej zarządzaniem; w badaniu uczestniczyło 50 firm rodzinnych z sektora MSP, należących do różnych branż		70% badanych firm funkcjonuje na rynku od ponad 10 lat; 20% podmiotów istnieje ponad 20 lat; 10% funkcjonuje krócej niż 9 lat; zdecydowana większość respondentów (66%) nie zamierza zmieniać struktury własności w najbliższym czasie; 24% planuje zmianę w ciągu 5 lat, a 10% nie wie, co zrobi; zdecydowana większość badanych (57%) myśli o wprowadzeniu firmy na giełdę; 22% myśli o przekazaniu firmy kolejnemu pokoleniu; 14% myśli o sprzedaży firmy; 7% nie wie, jaką podejmie decyzję; 68% badanych nie posiada planu sukcesji; 28% respondentów posiada pełny bądź niepełny plan procesu sukcesji; 5% nie wie, jaką podejmie decyzję; 66% badanych deklaruje posiadanie zasobów wystarczających do sprawiedliwego podziału aktywów pomiędzy zaangażowanych i niezaangażowanych w działalność przedsiębiorstwa członków rodziny; brak informacji o płci seniorów i sukcesorów

1999/2000	*Przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce w świetle badań własnych*	A. Winnicka-Popczyk, W. Popczyk	100 przedsiębiorstw rodzinnych z terenu centralnej Polski należących do różnych branż, spełniających następujące kryteria: przedsiębiorstwo należy do rodziny, jej członkowie są też pracownikami firmy (przynajmniej częściowo), stanowi ono główne źródło dochodu, członkowie rodziny są silnie zaangażowani w pracę na rzecz wspólnego dobra, są wspólnie odpowiedzialni za losy firmy, wspierają się materialnie i moralnie	kwestionariusz ankiety	84% badanych chce, aby firma została przekazana w ręce następnego pokolenia; 12% respondentów nie wie, a 4% jest zdecydowanie przeciwnych przekazaniu firmy w ręce następnego pokolenia; 52% badanych myśli o swoich następcach; 48% respondentów nie zastanawia się jeszcze nad kwestią przekazania firmy; 90% reprezentantów następnego pokolenia w sposób formalny bądź nieformalny pomaga rodzicom w przedsiębiorstwie, lecz tylko 36% respondentów z następnego pokolenia chciałaby przejąć firmę po rodzicach; 60% dzieci nie chce, 4% nie jest zdecydowanych, aż 43% badanych dzieci nie jest zainteresowanych, przedsiębiorstwem rodzinnym; 36% jest zainteresowanych, 17% dzieci deklaruje inne plany na przyszłość, a 4% jeszcze nie wie, jaką podjąć decyzję

Źródło: opracowanie własne na podstawie IBR, PARP, 2013; ThinTank, IFR, 2013; 2012; PARP, IFR, 2012; Surdej i Wach, 2010, s. 82–135; PARP, 2009; PwC, 2008; Popczyk i Winnicka-Popczyk, 2005.

Na przykładzie wyników przeprowadzonych eksploracji naukowych na polskich firmach rodzinnych można też zauważyć znaczną niechęć do zatrudniania profesjonalnego menedżera, mimo dostrzegania przez przedsiębiorców wielu korzyści wynikających z takiej decyzji. Z drugiej zaś strony seniorzy zaczynają doceniać zdobyte doświadczenie zawodowe poza firmą rodzinną przez następne pokolenia, co zgodnie z zaprezentowanymi rozważaniami może także oznaczać drogę ku profesjonalizacji. Z pewnością, sukcesja jako proces charakteryzuje się długim czasem trwania, a tym samym brak jej wczesnego planowania może zakończyć się dla przedsiębiorstwa oraz rodziny katastrofą.

Na podstawie zaprezentowanych rezultatów analiz empirycznych można sformułować opinię, że polskie przedsiębiorstwa rodzinne w znacznej większości po raz pierwszy będą napotykać konieczność podjęcia decyzji o swojej przyszłości, dlatego też zdaniem autorki niniejszej pracy, warto patrzeć na strategię sukcesji jako zindywidualizowaną, elastyczną i otwartą kwestię, która będzie pomocna także w rozwiązywaniu problemów z poczuciem odrzucenia czy strachem przed przekazaniem podmiotu gospodarczego, na którego sukces pracowało się całe życie. Przedsiębiorcy powinni podejść do omawianego procesu z pewną dozą zaufania do nowatorskich rozwiązań proponowanych przez młodsze pokolenie, które z większą otwartością jest gotowe wprowadzać odważne koncepcje biznesowe.

3.4. Wyniki badań empirycznych dotyczących strategii sukcesji w spółkach rodzinnych, których akcje notowane są na rynku kapitałowym – ujęcie międzynarodowe

Kończąc przegląd rezultatów przeprowadzonych analiz empirycznych dotyczących planowania oraz implementacji procesu sukcesji, warto zwrócić uwagę na te kwestie wyłącznie w odniesieniu do spółek rodzinnych, których akcje notowane są na rynku kapitałowym. Po przestudiowaniu literatury przedmiotu można zauważyć, że głównymi problemami, jakimi zajmują się badacze spółek rodzinnych, których akcje notowane są na rynku kapitałowym, są ich wyniki finansowe, a także analizy porównawcze dotyczące kształtowania wyników finansowych, wartości, nastawienia do ryzyka, struktury kapitałowej spółek rodzinnych względem spółek nierodzinnych. Również sytuacja sukcesyjna spółek rodzinnych, których akcje notowane są na giełdzie, jest badana najczęściej pod kątem uzyskiwanych przez nie wyników finansowych; według wiedzy autorki tomu istnieje niewielki odsetek zrealizowanych projektów badawczych, w których skoncentrowano się wyłącznie na kompleksowej analizie podejścia do planowania i implementacji strategii sukcesji.

Na przykład w przytoczonych już rezultatach analiz empirycznych wykonanych przez firmę PwC zarówno w ujęciu międzynarodowym, jak i w ujęciu dla Polski próba badawcza obejmowała łącznie prywatne firmy rodzinne oraz spółki rodzinne notowane na GPW w Warszawie; nie dokonano żadnego rozdzielenia wskazanych podmiotów gospodarczych.

Także w Polsce nad spółkami rodzinnymi, których akcje notowane są na rynku kapitałowym, są prowadzone badania, między innymi przez O. Kowalewskiego (Kowalewski, Talavera i Stetsyuk, 2010, s. 45–59) i J. Lipca (2016, s. 185–203) w kwestii pomiarów finansowych oraz W. Popczyka (2013, s. 13–166) w zakresie strategii internacjonalizacji spółek rodzinnych; zwłaszcza ten ostatni obszar cieszy się zainteresowaniem coraz większego grona badaczy na całym świecie.

Opracowania naukowe dotyczące funkcjonowania spółek rodzinnych, których akcje notowane są na giełdzie, wydają się zatem ważnym zjawiskiem, wymagającym jednak prowadzenia dalszych pogłębionych studiów empirycznych nie tylko w odniesieniu do kwestii finansowych, choć te zagadnienia ze względu na swoją liczebność oraz wywierany wpływ na rynki finansowe (Essen, Carney, Gedajlovic i Heugnes, 2015, s. 3–25) są wciąż priorytetowe. Na przykład zgodnie z rezultatami projektu badawczego spółki rodzinne stanowią 40% wszystkich spółek na giełdzie w Malezji (*Bursa Malaysia*), podczas gdy dziesięć największych rodzin kontroluje jedną czwartą transakcji giełdowych (Gomez i Tuan, 2014, s. 76–98); z kolei w Japonii ponad 36% spółek jest zarządzanych przez założyciela lub jego potomstwo, a rodziny założycielskie są największymi udziałowcami w około 25% spółek notowanych na giełdzie. Na podstawie przeprowadzonej analizy empirycznej udowodniono również, że spółki rodzinne, których akcje notowane są na rynku kapitałowym, zarządzane przez założycieli, są sprzedawane z premią. Po przejściu na emeryturę założycieli osiągane przez spółki rodzinne wyniki są różne. Wyniki spółek rodzinnych będących własnością potomków właściciela i zarządzanych przez nich są gorsze niż wyniki spółek nierodzinnych, których akcje notowane są na rynku kapitałowym (Saito, 2008, s. 620–646).

Zarysowana sytuacja może stanowić skutek problemów wynikających z funkcjonującego podejścia do planowania oraz implementacji strategii sukcesji i profesjonalizacji. W Polsce podczas V Europejskiego Kongresu Finansowego poruszono też problem wchodzenia przedsiębiorstw rodzinnych na giełdę, jako narzędzia w pokonywaniu barier rozwojowych dotyczących takich obszarów, jak sukcesja, profesjonalizacja i ekspansja rynkowa (*Giełda jako narzędzie w pokonywaniu barier*…, 2015).

Jedno z niewielu opracowań naukowych poświęconych wyłącznie procesowi planowania oraz implementacji strategii sukcesji zostało opublikowane przez O. Meiera i G. Schiera (2016, s. 256–277). Naukowcy przedstawili wnioski z analizy empirycznej francuskiej spółki rodzinnej, której akcje notowane są na rynku kapitałowym na podstawie dziesięcioletniej obserwacji, której przedmiotem były przygotowania do procesu sukcesji – z drugiego do trzeciego pokolenia. Strategia sukcesji w badanej spółce pojawiała się jako główny temat rozmów

w 2010 roku, kiedy seniorzy byli w wieku około 55 lat, a ich potencjalni następcy w wieku około 20 lat.

Jak wskazują sami autorzy badania, wczesne planowanie procesu sukcesji stanowi jego zasadniczy aspekt, mogący zadecydować o zakończeniu procesu sukcesem, wciąż jednak brakuje publikacji ukazujących możliwości popełnienia błędu i okoliczności rodzących problemy podczas przeprowadzania sukcesji w spółkach rodzinnych, których akcje notowane są na rynku kapitałowym. Przytoczone badanie O. Meiera i G. Schiera zawierało dwa pytania badawcze:

1. Jakie kluczowe konflikty interesu w spółce rodzinnej mogą się pojawić podczas wczesnych etapów strategii sukcesji i jak mogą one kolidować z procesem sukcesji?
2. Do jakiego stopnia i za pomocą jakich mechanizmów pokolenie seniorów może regulować pojawiające się konflikty, aby zmiana pokoleniowa była możliwa?

Na podstawie uzyskanych rezultatów eksploracji badacze wskazują dwie grupy interesariuszy, w których może dojść do konfliktu interesów. Pierwszą z nich stanowią rodzinni udziałowcy większościowi oraz mniejszościowi; jest to grupa, w przypadku której potencjalnie konfliktowe sytuacje należy rozwiązywać w pierwszej kolejności, ponieważ będzie to stanowić o sile rodziny i zapobiegnie jej rozpadowi bądź osłabieniu szczególnie podczas procesu sukcesji. Druga grupa to udziałowcy wywodzący się spoza niej, którzy różnią się w ocenie wartości dla akcjonariuszy. Dla grupy spoza rodziny najważniejszy cel to maksymalizacja wartości akcji spółki w krótkiej perspektywie, dla rodzinnych zaś udziałowców ważna jest przede wszystkim długa perspektywa strategiczna.

Różnice widoczne są także w podejściu do rozwoju i horyzontu inwestycyjnego spółki. W przypadku nierodzinnych udziałowców liczy się szybki wzrost obarczony ryzykiem, podczas gdy dla akcjonariuszy rodzinnych ważniejsza jest stabilność oraz przetrwanie spółki jako rodzinnej; również w kontekście decyzji inwestycyjnych horyzont czasowy pomiędzy tymi dwiema grupami udziałowców różni się, ponieważ dla rodzinnych akcjonariuszy oznacza trwanie poprzez wymieniające się pokolenia, czego nie można powiedzieć o nierodzinnych udziałowcach.

Rozwiązaniem okazało się ustanowienie nieoficjalnej i niespisanej strategii rodziny wraz z planem działania przedyskutowanym w jej gronie, zawierającym przede wszystkim wspólną wizję na przyszłość. Zasadnicze postanowienie dotyczyło utrzymania spółki w rękach rodziny, dlatego zdecydowano się na wykup udziałów od mniejszościowych akcjonariuszy, aby w trakcie przeprowadzania procesu sukcesji akcjonariat nie był rozproszony. Zdecydowano ponadto o wyborze czterech potencjalnych sukcesorów wywodzących się z rodziny oraz wprowadzeniu ich do spółki kanałami oficjalnymi i nieoficjalnymi, tak aby mogli oni zarówno zdobyć niezbędne kwalifikacje, jak i móc w przyszłości zajmować się zawodowo zagadnieniami, które ich interesują.

Na podstawie przeprowadzonego badania naukowcy doszli do wniosku, że rozmowy o przyszłości spółki okazały się trudne dla seniorów ze względu na ich

wiek i zaangażowanie, dlatego w konkluzji podkreślają konieczność wczesnego zaplanowania procesu sukcesji oraz odpowiedniego przygotowania sukcesorów do przejęcia pozycji lidera. Proponowane rozwiązanie stwarza również szansę na współpracę pomiędzy pokoleniami, która skutkuje wymianą doświadczeń. Wczesne zaplanowanie procesu sukcesji w tej spółce umożliwiło szybkie zdiagnozowanie możliwych okoliczności wywołujących problemy i wypracowanie wspólnej strategii skutecznie im przeciwdziałającej, tak aby implementacja procesu sukcesji mogła się odbyć bez dodatkowych trudności. Jak bowiem akcentują naukowcy, sam proces transferu władzy i własności jest niezwykle skomplikowany i obarczony znacznym ładunkiem emocjonalnym (Meier i Schier, 2016, s. 256–277).

Analizując kwestie planowania i implementacji strategii sukcesji, warto też przyjrzeć się otrzymanym rezultatom badania przeprowadzonego w 182 rodzinnych spółkach notowanych na giełdzie papierów wartościowych w Malezji, którego cel stanowiła identyfikacja zależności pomiędzy płcią oraz wiekiem seniora (założyciela i/lub właściciela) a wynikami finansowymi spółki. Firmy uczestniczące w badaniu zostały sklasyfikowane jako rodzinne, jeżeli spełniały następujące kryteria: założyciel lub jego potomek pełnił funkcję prezesa zarządu, przynajmniej dwie osoby z rodziny znajdowały się w organach zarządczych, a rodzina była w posiadaniu minimum 20% akcji spółki.

Zgodnie z otrzymanymi rezultatami eksploracji mężczyźni stanowili 96,04% właścicieli spółek rodzinnych, których akcje notowane są na rynku kapitałowym, a ich wyniki finansowe okazały się lepsze niż w przypadku kobiet, które stanowiły 3,96% właścicieli spółek rodzinnych. Według autora badania wynik ten oznacza, że męscy potomkowie powinni tworzyć główny zbiór potencjalnych sukcesorów. Warto jednak zauważyć, że wiele wyników badań wskazuje na lepsze wyniki finansowe spółek prowadzonych przez kobiety bądź sugeruje, że płeć nie ma wpływu na osiągane wyniki finansowe, dlatego też pod rozwagę zostanie poddany ten ciąg przyczynowo-skutkowy, jako adekwatny do prezentowania wyników. Liczba mężczyzn i kobiet będących właścicielami/współwłaścicielami może też wynikać z kultury i struktury rodzin dominujących w danym kręgu kulturowym oraz funkcjonujących stereotypów.

Nawiązując do wieku, zdecydowana większość uczestników badania miała ponad 40 lat (80,9% respondentów), poniżej 40 lat było tylko 19,1% ankietowanych. Lepsze wyniki finansowe osiągały wszakże spółki prowadzone przez młodszych prezesów zarządu, co można wyjaśnić dostępem do wiedzy, zdobyciem doświadczenia oraz poszukiwaniem śmielszych i bardziej innowacyjnych rozwiązań (Amran, 2011, s. 104–116). W przypadku analizy wpływu wieku na wyniki finansowe spółek rodzinnych, których akcje notowane są na rynku kapitałowym, warto powrócić do kwestii planowania procesu sukcesji. Jeśli zostało udowodnione, że spółki z młodszym prezesem zarządu osiągają lepsze wyniki finansowe, to tym bardziej zaplanowanie procesu zmiany pokoleniowej powinno się odbywać wcześnie, tak aby następca miał nie tylko czas na pobieranie nauki u seniora, ale także aby zdobył niezbędne doświadczenie zawodowe.

Nawiązując do wieku oraz jego wpływu na wyniki finansowe, warto przytoczyć ponadto wyniki badań przeprowadzonych w 124 kanadyjskich spółkach rodzinnych, których akcje notowane są na rynku kapitałowym, ukazujące odmienne rezultaty. Zgodnie z otrzymanymi wynikami eksploracji spółki rodzinne uzyskiwały lepsze wyniki finansowe za czasów seniora niż po przejęciu przez rodzinnego sukcesora. Według autorów przywołanego badania było to spowodowane brakiem doświadczenia i należytej reputacji oraz niepewnością co do jakości stylu zarządzania reprezentowanego przez następcę (Smith i Amoako-Adu, 1999, s. 341–368). Zdaniem autorki niniejszej pracy natomiast mogło to wynikać ze zdecydowanie ważniejszej przyczyny, a mianowicie z braku wcześniejszego zaplanowania i implementacji strategii sukcesji, która na jednym z etapów koncentruje się na wzajemnej nauce i współpracy pomiędzy seniorem a sukcesorem oraz na zdobywaniu doświadczenia zawodowego i uznania przez następcę. Niepewność dotycząca kompetencji sukcesora stanowi wyłącznie następstwo poważniejszego problemu, tj. braku wczesnego zaplanowania i implementacji transferu generacyjnego. Przedstawione rezultaty badania uwypuklają więc znaczenie przeprowadzenia procesu sukcesji ze znaczną rezerwą czasową.

Analizując wpływ sukcesora wywodzącego się z rodziny lub spoza niej, warto przytoczyć wnioski z badań tajwańskich spółek rodzinnych, których akcje notowane są na rynku kapitałowym. Na przykładzie analizy 129 takich firm wybór pomiędzy prezesem zarządu pochodzącym z rodziny a kandydatem spoza niej jest podyktowany tym, kto wcześniej pełnił wskazaną funkcję; na przykład jeśli zarząd składał się głównie z osób spoza rodziny, to spółka rodzinna będzie skłonna powołać prezesa zarządu także spoza rodziny (Luan, Chen, Huang i Wang, 2018, s. 130–136).

Ta sama zależność była badana w grupie 29 hiszpańskich spółek rodzinnych, których akcje notowane były podówczas na rynku kapitałowym i które spełniały następujące kryteria: spółki były własnością i/lub były zarządzane przez jednego bądź więcej członków rodziny, minimum 20% udziałów znajdowało się w rękach rodziny, wdrożyły strategię sukcesji, w wyniku której prezes zarządu został wybrany spośród członków rodziny bądź była to osoba z zewnątrz. Nie potwierdzono jednak wskazanej zależności. Nie potwierdzono także, że w przypadku słabych wyników finansowych na sukcesora wybierana jest osoba spoza rodziny, potwierdzono natomiast zależność pomiędzy zdobytym doświadczeniem zawodowym członka rodziny jako potencjalnego sukcesora a jego nominacją na stanowisko prezesa zarządu (Bocatto, Gispert i Rialp, 2010, s. 497–523).

Inna analiza empiryczna zrealizowana z kolei w 573 tajwańskich spółkach rodzinnych, których akcje notowane były podówczas na rynku kapitałowym, wykazała, że zewnętrzny następca lepiej sprawdza się w spółkach działających w sektorach wysokiej technologii (*high-tech*). Autorzy badania tłumaczą, że wybór ten wynika z takich atutów, jak świeże spojrzenie, szybka adaptacja do zmian oraz dysponowanie zdywersyfikowaną wiedzą. W przypadku konsorcjów spółek rodzinnych lepsze wyniki finansowe były jednak generowane w sytuacji wyboru na sukcesora członka rodziny (Chung i Luo, 2013, s. 338–357).

W przypadku czterech *case studies* przeprowadzonych w malezyjskich spółkach rodzinnych, których akcje notowane są na rynkach kapitałowych i wdrażających plan sukcesji z trzeciego na czwarte pokolenie, zasadniczy wniosek dotyczył natomiast rozdzielenia własności, która pozostawała w rękach rodziny, od funkcji zarządczej, która była sprawowana przez prezesa zarządu z zewnątrz. Na podstawie otrzymanych rezultatów badania jego autorzy stwierdzają, że jest to jedyne rozwiązanie gwarantujące zachowanie przez rodzinę kontroli nad spółką w długim horyzoncie czasowym, jednocześnie umożliwiające profesjonalizację, dostęp do wiedzy oraz doświadczenia osób z danej branży (Gomez i Tuan, 2014, s. 76–98).

Reasumując zaprezentowane rezultaty prac badawczych, wydaje się, że funkcjonowanie i rozwój spółek rodzinnych, których akcje notowane są na rynku kapitałowym, warte jest dalszego zgłębiania ze względu na swoją specyfikę, która wpływa na podejmowane decyzje o charakterze strategicznym. Mimo że najczęściej eksplorowanym problemem w odniesieniu do spółek rodzinnych, których akcje notowane są na giełdzie, jest aspekt pomiaru finansowego, zdaniem autorki niniejszej pracy należałoby zrobić krok wstecz w analizie i zbadać, w jaki sposób w tych podmiotach podchodzi się do planowania i implementacji strategii sukcesji. W kolejnym etapie przedmiotem analizy powinien być wpływ zmiany lidera wywodzącego się z rodziny bądź spoza niej na efektywność funkcjonowania spółek rodzinnych, których akcje notowane są na giełdzie, ponieważ stanowi to rezultat, a nie przyczynę podejmowanych działań. Dlatego też w kolejnym rozdziale autorka pragnie zbadać podejście do planowania i implementacji strategii sukcesji w spółkach rodzinnych notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie.

Rozdział 4

Wyniki własnych badań empirycznych dotyczących strategii sukcesji w spółkach rodzinnych notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie

4.1. Wstęp

Rozdział empiryczny pracy ma charakter sprawozdania z przeprowadzonych i zakończonych w lipcu 2018 roku badań własnych autorki prezentowanej pracy. Na wstępie warto zaznaczyć, że zgodnie z wiedzą autorki są to pierwsze badania w Polsce weryfikujące strategię sukcesji w polskich spółkach rodzinnych notowanych na rynku podstawowym na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Zgodnie z rozważaniami zamieszczonymi w rozdziale trzecim wiele analiz przeprowadzono w ramach opisywanego procesu sukcesji, lecz koncentrowały się one na grupie prywatnych przedsiębiorstw rodzinnych działających w Polsce. Zaprezentowane zostały również rezultaty badań przeprowadzonych na grupie prywatnych firm rodzinnych oraz spółek rodzinnych notowanych na GPW w Warszawie jako wspólnym zbiorze analizowanych podmiotów gospodarczych. W lutym 2018 roku został opublikowany pierwszy raport charakteryzujący funkcjonowanie polskich spółek rodzinnych notowanych na GPW w Warszawie (Grant Thornton, FFR, 2018), ale jak już wspomniano, nie poruszono w nim tematu sukcesji. Dlatego też zasadniczym celem niniejszego rozdziału jest diagnoza strategii sukcesji władzy i własności w spółkach rodzinnych notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Tak postawiony cel przyczyni się również do stworzenia modelu[1]

1 Model sukcesji w niniejszej pracy rozumiany jest jako pewne, określone etapy procesu sukcesji; schemat postępowania mający na celu transfer władzy i własności z seniora na następcę. Prezentowane podejście zgodne jest z literaturą przedmiotu i stosowane przez np. A. Lewandowską, Ł. Sułkowskiego, A. Marjańskiego, I. Le Breton-Miller, D. Miller, B. Murray.

sukcesji (etapów procesu sukcesji) analizowanych spółek rodzinnych notowanych na GPW w Warszawie. Otrzymane rezultaty z przeprowadzonych badań własnych autorki zostaną zestawione z istniejącymi w literaturze przedmiotu modelami sukcesji scharakteryzowanymi w rozdziale drugim. Ma to służyć uszczegółowieniu dostępnych już informacji na temat sukcesji władzy i własności w Polsce, a także dodaniu do bazy wiedzy nowych spostrzeżeń wynikających z przeprowadzonych analiz empirycznych.

Należy zauważyć, że spółki rodzinne notowane na GPW w Warszawie podlegają bardziej rygorystycznym obowiązkom informacyjnym w porównaniu z prywatnymi przedsiębiorstwami rodzinnymi i powinny stosować zasady ładu korporacyjnego. Tym samym można wnioskować, że w większym stopniu będą przygotowane do przeprowadzenia procesu sukcesji.

Zrealizowane przez autorkę badania składały się z dwóch etapów. W pierwszej części rozdziału zaprezentowano wyniki badań ilościowych wykonanych w szczególności ze względu na ich reprezentatywny charakter. W drugiej części przedstawiono natomiast wyniki badań jakościowych; ze względu na charakter procesu sukcesji włączenie również tego typu badań stanowi, jak się wydaje, niezbędną część pracy badawczej.

Na podstawie dokonanych studiów literaturowych oraz wyników dotychczasowych prac badawczych autorka pragnie postawić następujące pytania[2] oraz hipotezy badawcze[3]:

1. Czy w spółkach rodzinnych istnieje odmienne podejście do sukcesji władzy i przekazania własności w ręce następnego pokolenia?
2. Czy istnieje zależność pomiędzy koncentracją własności rodzinnej a sukcesją władzy?
3. Czy istnieje zależność pomiędzy wiekiem seniora a sukcesją władzy?
4. Czy istnieje zależność pomiędzy okresem sprawowania funkcji prezesa zarządu przez seniora a sukcesją władzy?
5. Czy istnieje zależność pomiędzy wiekiem seniora a sukcesją własności?
6. Czy istnieje zależność pomiędzy okresem sprawowania funkcji prezesa zarządu przez seniora a sukcesją własności?
7. Jakie czynniki decydują, zdaniem seniora, o wyborze potencjalnego sukcesora?
8. Jakie czynniki decydują o chęci zaangażowania się sukcesora w działalność spółki?

---

2 Zgodnie z wiedzą autorki wybrana metoda prowadzenia badań jakościowych upoważnia jedynie do postawienia pytań badawczych, a nie hipotez. Dlatego w niniejszej pracy występuje różna liczba pytań badawczych oraz hipotez.

3 Autorka zdecydowała się na postawienie sześciu hipotez badawczych, nieuwzględnienie hipotezy głównej jest celowe i wynika zarówno ze złożoności tematu, jak i mnogości zmiennych wpływających na proces sukcesji.

H1: W spółkach rodzinnych istnieje odmienne podejście do sukcesji władzy i przekazania własności w ręce następnego pokolenia.
H2: Istnieje zależność pomiędzy koncentracją własności rodzinnej a sukcesją władzy.
H3: Istnieje zależność pomiędzy wiekiem seniora a sukcesją władzy.
H4: Istnieje zależność pomiędzy okresem sprawowania funkcji prezesa zarządu przez seniora a sukcesją władzy.
H5: Istnieje zależność pomiędzy wiekiem seniora a sukcesją własności.
H6: Istnieje zależność pomiędzy okresem sprawowania funkcji prezesa zarządu przez seniora a sukcesją własności.

Weryfikacja zarówno pytań badawczych, jak i hipotez miała miejsce na próbie spółek rodzinnych sklasyfikowanych zgodnie z przyjętą na potrzeby badań definicją jako typ A. W niniejszym rozdziale opisano kolejno próbę badawczą wraz z kryteriami przyjętymi do klasyfikacji spółek rodzinnych do poszczególnych typów, metodykę prowadzonych analiz oraz rezultaty zrealizowanych własnych badań ilościowych i jakościowych.

4.2. Charakterystyka próby badawczej

Lista spółek notowanych na GPW w Warszawie podlegających analizie empirycznej została pobrana z bazy Thomson Reuters w czerwcu 2017 roku i obejmowała podmioty należące do Warszawskiego Indeksu Giełdowego (WIG). Wybór ten był celowy, gdyż wskazany indeks jest najstarszym oraz najszerszym indeksem publikowanym przez GPW w Warszawie, jednocześnie pozwalającym odwzorować najszerszy obraz rynku, ponieważ obejmuje akcje spółek notowanych na rynku podstawowym (402 spółki w chwili prowadzonych badań).

Pierwszy krok mający na celu wyodrębnienie spółek rodzinnych zgodnie z przyjętą definicją stworzoną na potrzeby niniejszej pracy stanowiło poznanie składu zarządów, rad nadzorczych i akcjonariatu. Było to możliwe dzięki informacjom zamieszczonym na stronach internetowych spółek w dziale relacji inwestorskich i w prospektach emisyjnych w rozdziałach opisujących możliwe ryzyko wynikające z konfliktu interesów, osoby zasiadające w organach zarządzających i nadzorujących spółki oraz znaczących akcjonariuszy spółek. Przyjęta na potrzeby badań definicja powstała na podstawie przytoczonej w podrozdziale 1.3 definicji zaproponowanej przez W. Popczyka (2013), który utożsamia firmę rodzinną z podmiotem o dowolnej formie prawnej, którego kapitał w całości lub w decydującej części znajduje się w posiadaniu rodziny, przynajmniej jeden jej członek wywiera decydujący wpływ na kierownictwo firmy lub sam sprawuje funkcję kierowniczą

z zamiarem trwałego utrzymania przedsięwzięcia w rękach rodziny. Opierając się na własnej definicji, W. Popczyk (2013, s. 117–211) wyodrębnił trzy typy przedsiębiorstw rodzinnych:

- Typ A, w którym rodzina dominuje zarówno w strukturze własności, jak i w zarządzaniu biznesem, duży stopień koncentracji własności;
- Typ B, w którym rola rodziny sprowadza się do nadzoru zarządu dzięki dominacji w strukturze własności. Założyciele rodzinni wycofali się z aktywnego zarządzania z uwagi na barierę kompetencji w zarządzaniu wzrostem przedsiębiorstwa publicznego, wiek czy przyczyny losowe i brak sukcesora rodzinnego;
- Typ C, w którym założyciele/przedsiębiorcy rodzinni dominują w zarządzaniu, a nie mają przewagi bezwzględnej we własności, charakteryzuje się rozproszoną strukturą własności lub obecnością w niej inwestora znaczącego.

Ze względu na to, że przytoczona definicja powstała na potrzeby badań spółek notowanych na rynku NewConnect w odniesieniu do spółek należących do indeksu WIG, konieczne było wprowadzenie pewnych zmian, w szczególności dotyczących aspektu dominacji w strukturach własnościowych. Wprowadzona modyfikacja została oparta na definicji stworzonej przez O. Kowalewskiego i współpracowników (2010, s. 45–59), którzy weryfikowali wpływ zaangażowania rodziny w strukturach zarządczych oraz własności na wyniki finansowe polskich spółek rodzinnych notowanych na GPW w Warszawie.

Zgodnie z nią spółka może być traktowana jako rodzinna, jeżeli członek rodziny lub członkowie rodziny posiadają minimum 25% głosów na walnym zgromadzeniu akcjonariuszy. Przyjęte założenie ma również swoje prawne uzasadnienie w Kodeksie spółek handlowych (dział II. Spółki akcyjne), w którym stwierdza się, że udziałowiec posiadający minimum 25% głosów na WZA ma prawo do zablokowania podjętej przez zarząd decyzji, ma także realny wpływ na wybór członków zarządu oraz może zgłosić przeprowadzenie niezależnego audytu wszelkich transakcji. Ujęcie własności w wysokości minimum 25% głosów na WZA pojawia się też w definicji spółek rodzinnych analizowanych w projekcie badawczym przeprowadzonym przez Komisję Europejską (European Commission, 2009, s. 1–33), w której to definicji za spółki rodzinne uznano również te, w których członek rodziny lub członkowie rodziny posiadali bądź przejęli minimum 25% głosów na WZA, czyli nie stanowili założycieli spółki. Powyższe założenie zostało też wykorzystane na potrzeby badań prowadzonych przez autorkę niniejszego tomu.

W pracach badawczych weryfikujących wpływ rodziny na działalność spółki można zauważyć, że niektórzy naukowcy traktowali podmiot jako rodzinny, jeśli członek lub członkowie rodziny pośrednio bądź bezpośrednio posiadali minimum 20% głosów na WZA (Bocatto, Gispert i Rialp, 2010, s. 497–523; La Porta, Lopez-de-Silanes i Shleifer, 1999, s. 471–517), inni natomiast uważali, że wymagane jest minimum 33% głosów na WZA, aby uznać spółkę za rodzinną (Barth, Gulbrandsen i Schone, 2005, s. 107–127).

W związku z tym w przeprowadzonym przez autorkę badaniu spółki rodzinne zostały podzielone na następujące typy:

1) typ A, w którym członek rodziny pełni funkcję prezesa zarządu, w strukturach zarządczych i/lub nadzorujących mogą znajdować się inni członkowie tej samej rodziny i bezpośrednio lub pośrednio własność w wysokości minimum 25% głosów na WZA należy do członka lub członków tej rodziny; wspomniana rodzina jest założycielem spółki, tylko w wyjątkowych przypadkach ją przejęła;
2) typ B, w którym członek rodziny lub członkowie rodziny znajdują się w radzie nadzorczej i członek lub członkowie rodziny pośrednio lub bezpośrednio posiadają minimum 25% głosów na WZA, rodzina ta nie jest jednak aktywnie zaangażowana w zarządzanie spółką;
3) typ C, w którym członek rodziny pełni funkcję prezesa zarządu, drugi członek rodziny znajduje się w radzie nadzorczej, członek lub członkowie rodziny pośrednio lub bezpośrednio posiadają jednak mniej niż 25% głosów na WZA.

Odwołując się do W. Popczyka (2013, s. 126–133), również na rynku podstawowym można dostrzec spółki typu P (prywatne), w których osoba zarządzająca lub nadzorująca posiada minimum 25% głosów na WZA, nie stwierdza się jednak obecności osób z nią spokrewnionych w ciałach zarządczych, nadzorujących bądź we własności.

Zgodnie z przyjętą w pracy definicją spółek rodzinnych na podstawie zebranych materiałów w chwili prowadzenia badań wyodrębniono 63 spółki typu A, 37 spółek typu B oraz 12 spółek typu C. Ponadto odnotowano 54 spółki zakwalifikowane jako prywatne (typ P). Ze względu na tematykę pracy, w której skoncentrowano się na strategii sukcesji władzy i własności w spółkach rodzinnych notowanych na GPW w Warszawie, badania pogłębione dotyczyły wyłącznie spółek zidentyfikowanych jako typ A. Wybór wyłącznie tej grupy spółek rodzinnych miał charakter celowy, ponieważ zgodnie ze stanowiskiem polskich naukowców wyodrębnione podmioty mają wszelkie atrybuty pozwalające określić je mianem rodzinnych.

W kolejnym etapie prac, mającym miejsce od lipca do października 2017 roku, skoncentrowano się na pozyskaniu informacji dotyczących:

1) liczby osób z rodziny znajdujących się w organach zarządczych,
2) liczby osób z rodziny zasiadających w organach nadzorujących,
3) stopnia pokrewieństwa osób znajdujących się w zarządzie i/lub radzie nadzorczej oraz posiadanej własności (jeśli należała ona do większej liczby osób),
4) typu posiadanej własności (bezpośredni lub pośredni),
5) założyciela spółki,
6) liczby generacji znajdujących się we własności,
7) numeru generacji znajdującej się we własności,
8) czasu trwania spółki,
9) długości sprawowania funkcji prezesa zarządu,

10) płci prezesa zarządu,
11) wykształcenia prezesa zarządu,
12) wieku prezesa zarządu,
13) wieku, płci oraz zdobytego poziomu wykształcenia dzieci prezesa zarządu, jeśli znajdowały się one w organach zarządczych i/lub nadzorujących spółkę.

Baza danych zawierająca powyższe informacje stanowiła podstawę do weryfikacji planowania procesu sukcesji władzy i własności w polskich spółkach rodzinnych notowanych na GPW w Warszawie. W wykonanym badaniu przyjęto, że określenie „senior" będzie oznaczać obecnego prezesa zarządu, a „sukcesor" potomka obecnego prezesa zarządu. Uzasadnieniem wyboru takiej terminologii wydaje się chociażby czas powstania większości podmiotów gospodarczych w Polsce. Natomiast pełna sukcesja władzy oznacza przekazanie funkcji prezesa zarządu potomkowi seniora. Pełna sukcesja własności w wykonanym badaniu oznacza z kolei przekazanie posiadanej w spółce własności w ręce potomka/potomków. Otrzymane wyniki analizy empirycznej weryfikujące postawione hipotezy oraz ukazujące charakterystykę badanych spółek pod kątem zjawiska sukcesji władzy i własności są omówione w następnym podrozdziale.

4.3. Metodyka badawcza

W niniejszej pracy, w celu weryfikacji przyjętych hipotez – w części badań ilościowych – wykorzystano statystyczne miary opisowe, mierniki współzależności (tj. współczynnik kontyngencji phi i V-Cramera oraz współczynnik korelacji rang Spearmana), a także test niezależności chi-kwadrat.

Test niezależności chi-kwadrat jest jednym z najczęściej wykorzystywanych testów do badania występowania współzależności czynników w zarządzaniu. Jest on stosowany w celu sprawdzenia, czy dwa czynniki są niezależne od siebie (brak korelacji między nimi). Hipotezy dla wskazanego testu można zaprezentować w poniższy sposób.

H0: Zmienne X i Y są wzajemnie niezależne.
H1: Zmienne X i Y nie są wzajemnie niezależne.

Test chi-kwadrat opiera się na porównaniu ze sobą wartości obserwowanych (czyli tych otrzymanych podczas badania) z wartościami teoretycznymi (obliczanymi przy założeniu, że pomiędzy zmiennymi nie występuje związek). Im większa jest wartość chi-kwadrat, tym większa jest szansa na stwierdzenie różnicy między rozkładami, a więc istnieje zależność między zmiennymi. Wskazane hipotezy testowane są na poziomie istotności 0,05 lub 0,01. W przypadku gdy wartość prawdopodobieństwa testowego (p-value) wynosi powyżej 0,05 lub 0,01, brak jest podstaw do odrzucenia hipotezy zerowej testu (H0). Jeżeli wartość p-value

jest mniejsza niż 0,05 lub 0,01, hipoteza zerowa (H0) jest odrzucana na korzyść hipotezy alternatywnej (H1). Należy zaznaczyć, że test chi-kwadrat nie mierzy siły ani kierunku związku (zależności), dlatego też warto uzupełnić go testami V-Cramera (Aczel, 2000, s. 747–757).

W celu weryfikacji siły danej korelacji należy skorzystać ze współczynnika kontyngencji. Współczynnik kontyngencji V-Cramera stanowi rozszerzenie współczynnika phi, dlatego też w pierwszej kolejności warto zaprezentować jego zastosowanie. Współczynnik kontyngencji phi odzwierciedla miarę związku (zależności) wyznaczaną dla tabel 2 × 2. Wartość współczynnika przyjmuje wartości od 0 do 1. Oznacza to, że im wartość ta jest bliższa zeru, tym siła związku pomiędzy cechami jest mniejsza, im wartość ta jest bliższa 1, tym siła związku pomiędzy cechami jest większa. Współczynnik kontyngencji phi jest uznawany za istotny statystycznie, jeśli wartość p wyznaczona na podstawie statystyki testu chi-kwadrat i rozkładu chi-kwadrat (wyznaczonego dla tej tabeli) jest równa bądź mniejsza niż poziom istotności α.

Jak zostało wspomniane, współczynnik kontyngencji phi stosuje się do badania związku (zależności) dla zmiennych w tabelach 2 × 2, dlatego też do większych tabel stosuje się współczynnik kontyngencji V-Cramera, który tym samym stanowi rozszerzenie współczynnika phi. Wartości dla współczynnika kontyngencji V-Cramera przyjmują również wartości w przedziale od 0 do 1. Im otrzymana wartość jest bliższa zeru, tym siła związku (zależności) jest mniejsza, im otrzymana wartość jest bliższa 1, tym siła związku (zależności) jest większa. Należy zaznaczyć, że wartość współczynnika kontyngencji V-Cramera jest zależna także od wielkości tabel, dlatego też nie powinno się stosować wskazanego współczynnika do porównania tabel kontyngencji o różnych wielkościach. Współczynnik kontyngencji V-Cramera uznaje się za istotny statystycznie, gdy wartość p wyznaczona na podstawie statystyki testu chi-kwadrat i rozkładu chi-kwadrat (wyznaczonego dla tej tabeli) jest równa bądź mniejsza niż poziom istotności α (http://manuals.pqstat.pl/statpqpl:korelpl:nparpl:kontrpl; http://statystyka-pomoc.com /kontyngencji.html).

Z kolei współczynnik korelacji rang Spearmana stosuje się, gdy założenie dotyczące zgodności rozkładu zmiennych z rozkładem normalnym nie jest spełnione lub gdy dane są przedstawione w formie rang, czyli na skali porządkowej. Ponadto współczynnik korelacji rang Spearmana jest wykorzystywany do opisu siły korelacji dwóch cech, gdy cechy mają charakter jakościowy lub ilościowy, ale ich liczebność jest niewielka. Aby obliczyć współczynnik korelacji rang Spearmana, w pierwszej kolejności należy przyporządkować rangi wszystkim obserwacjom pierwszej zmiennej X, zaczynając od najmniejszej, a kończąc na największej. Następnie należy przyporządkować rangi wszystkim obserwacjom drugiej zmiennej Y, także w kolejności od najmniejszej do największej. Współczynnik korelacji rang Spearmana przyjmuje wartości z przedziału od –1 do 1. Gdy jest on równy 1, oznacza to, że zmienne X i Y są dodatnio zależne (czyli gdy rośnie X, to zawsze rośnie Y), gdy jest równy –1, oznacza to, że zmienne X i Y są ujemnie zależne (czyli rośnie X przy spadku Y), natomiast gdy jest równy zeru, nie ma żadnej relacji

pomiędzy X i Y. Otrzymywane wartości pośrednie ukazują względną miarę współczynnika zależności między X i Y. Istnieją dwa możliwe zastosowania współczynnika korelacji rang Spearmana. Pierwsze z nich polega na wykorzystaniu go jako statystyki opisowej, ukazującej obraz siły zależności pomiędzy dwiema zmiennymi X i Y. Drugie zastosowanie służy do wnioskowania statystycznego. Współczynnik korelacji rang Spearmana w niniejszej pracy został wykorzystany do zbadania siły korelacji zmiennych, które były mierzone za pomocą skali ilorazowej (Aczel, 2000, s. 742–747).

4.4. Wyniki badań ilościowych

Na podstawie przyjętej definicji wyodrębniono 63 spółki typu A, które stanowią 56,25% wszystkich spółek zidentyfikowanych jako rodzinne w okresie od czerwca do września 2017 r.

Tabela 10. Liczba i struktura spółek rodzinnych wchodzących w skład indeksu WIG według ich typów

Typ spółki	Liczba spółek	Procentowy udział spółek	Procent skumulowany
A	63	56,25	56,25
B	37	33,04	89,29
C	12	10,71	100,00

Źródło: opracowanie własne.

Otrzymane wyniki dowodzą, że udział spółek rodzinnych zidentyfikowanych jako typ A zgodnie z przyjętą na potrzeby badań definicją stanowi ponad 56% ogółu spółek rodzinnych notowanych na rynku podstawowym.

Wynik ten jest zbieżny z rezultatami prowadzonych w Polsce badań nad strategią sukcesji w grupie małych i średnich firm rodzinnych. Zgodnie z literaturą przedmiotu jedną z cech charakterystycznych rodzinnych podmiotów gospodarczych jest utrzymywanie we własnych rękach zarówno funkcji zarządczych, jak i własności, co teraz także zostało potwierdzone w przypadku spółek rodzinnych notowanych na GPW w Warszawie.

Opierając się na zebranych danych, można dokonać następującej charakterystyki badanych spółek rodzinnych na podstawie takich zmiennych, jak: struktura własności, organy zarządcze i nadzorujące, osoba seniora, potencjalni sukcesorzy. Rezultaty przeprowadzonego badania uzyskane dla struktury własności zamieszczono w tabelach 11–15.

Tabela 11. Liczba spółek według udziału głosów na walnym zgromadzeniu akcjonariuszy

Przedziały głosów na WZA	Liczba spółek	Procentowy udział spółek	Procent skumulowany udziału spółek
Minimum 25% i poniżej 50%	18	28,57	28,57
Powyżej 50%	45	71,43	100,00

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 12. Typ posiadanej własności

Typ	Liczba spółek	Procentowy udział spółek	Procent skumulowany udziału spółek
Bezpośredni	29	46,00	46,00
Pośredni	22	34,90	80,90
Bezpośredni i pośredni	12	19,10	100,00

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 13. Struktura własności

Struktura własności	Liczba spółek	Procentowy udział spółek	Procent skumulowany udziału spółek
Własność pośrednio/bezpośrednio należy do prezesa zarządu	27	42,90	42,90
Własność pośrednio/bezpośrednio należy do większej liczby członków rodziny znajdujących się w organach spółki	26	41,30	84,20
Własność pośrednio/bezpośrednio należy do większej liczby członków rodziny nieznajdujących się w organach spółki	7	11,00	95,20
Własność należy do założyciela	2	3,20	98,40
Własność należy do przewodniczącego rady nadzorczej	1	1,60	100,00

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 14. Liczba osób z rodziny posiadających własność

Liczba osób z rodziny posiadających własność	Liczba spółek	Procentowy udział spółek	Procent skumulowany udziału spółek
1	27	42,90	42,90
2	28	44,30	87,30
3	6	9,60	96,80
4	2	3,20	100,00

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 15. Numer generacji we własności spółki

Numer generacji we własności	Liczba spółek	Procentowy udział spółek	Procent skumulowany udziału spółek
Pierwsza generacja	52	82,50	82,50
Pierwsza i druga generacja	11	17,50	100,00

Źródło: opracowanie własne.

Analizując wyniki przedstawiające skumulowaną zarówno bezpośrednią, jak i pośrednią liczbę głosów na WZA należących do członka lub członków rodzin, można zauważyć, że w przypadku 18 spółek (28,57%) liczba głosów mieści się w przedziale minimum 25% i poniżej 50% głosów ogółem. W zdecydowanej większości spółek (45 podmiotów, 71,43%) członek lub członkowie rodziny posiadają powyżej 50% głosów na WZA (tab. 11). Uzyskany wynik nie jest zaskoczeniem, ponieważ zgodnie z literaturą przedmiotu przedsiębiorstwa rodzinne cechuje niechęć do dzielenia się własnością z osobami spoza rodziny.

W nawiązaniu do typu posiadanej własności typ bezpośredni dominuje w 29 spółkach typu A, co stanowi 46% populacji poddanej analizie. Typ pośredni własności został zidentyfikowany w 22 spółkach, co stanowi 34,90% ogółu analizowanych podmiotów rodzinnych, natomiast łączenie typu bezpośredniego z typem pośrednim własności ma miejsce w 12 spółkach (udział w wysokości 19,10% w grupie spółek objętych badaniem) (tab. 12).

Rozważając z kolei kwestię związaną z liczbą członków rodziny posiadających własność w polskich spółkach rodzinnych sklasyfikowanych jako typ A, w większości mamy do czynienia z kumulacją bezpośrednią lub pośrednią własności w rękach prezesa zarządu. Takie rozwiązanie funkcjonuje w 27 badanych podmiotach, stanowiąc 42,90% analizowanych spółek. W 26 spółkach (41,30%) własność pośrednio lub bezpośrednio należy do większej liczby członków rodziny, którzy jednocześnie znajdują się w strukturach zarządczych i/lub nadzorujących. W przypadku siedmiu spółek (11%) posiadana przez rodzinę własność jest również rozdysponowana pomiędzy większą liczbę osób z tego kręgu, nie pełnią one jednak funkcji w zarządzie i/lub radzie nadzorczej. W dwóch spółkach (3,20%) własność należy do założyciela.

W spółce Cyfrowy Polsat SA Tobias Solorz objął stery prezesa zarządu w grudniu 2015 r., lecz własność należy do ojca, Zygmunta Solorza-Żaka, który nie pełni w chwili prowadzenia badań żadnej funkcji zarządczej ani nadzorującej. W Indykpolu SA Piotr Kulikowski pełni funkcję prezesa zarządu, jednak ojciec, Feliks Kulikowski, posiada większościowe udziały we własności, pełniąc jednocześnie funkcję przewodniczącego rady nadzorczej. W tej ostatniej spółce należy także zauważyć fakt przekazania funkcji zarządczej na następne pokolenie, co miało miejsce w 1999 roku – wcześniej funkcję prezesa zarządu pełnił Feliks Kulikowski.

Wyłącznie w jednym z analizowanych podmiotów (1,60%) własność należy do przewodniczącego rady nadzorczej; powyższa sytuacja ma miejsce w Ursusie SA, który został wykupiony przez Andrzeja Zarajczyka pełniącego wskazane stanowisko, natomiast jego syn, Karol Zarajczyk, pełni funkcję prezesa zarządu (tab. 13). Dlatego też w 27 analizowanych podmiotach (42,90% badanej populacji) własność należy wyłącznie do jednej osoby (prezesa zarządu), w 28 spółkach własność należy do dwóch osób z kręgu rodziny (44,30%), w sześciu spółkach własność posiada trzech członków rodziny (9,60%), a w dwóch spółkach własność należy do czterech osób z rodziny, stanowiąc 3,20% badanej populacji podmiotów rodzinnych (tab. 14).

Można zatem wnioskować, że wśród polskich spółek rodzinnych występuje tendencja do koncentracji własności w rękach jednego, dwóch członków rodziny. Opisaną sytuację obserwuje się w 87,30% analizowanych przypadków. Na podstawie zgromadzonych danych można zauważyć, że w polskich spółkach rodzinnych w strukturach własnościowych nadal dominuje wyłącznie pierwsza generacja, sytuacja ta ma miejsce w 52 spółkach, co stanowi 82,50% ogółu badanych podmiotów, natomiast podział własności pomiędzy pierwsze i drugie pokolenie występuje w 11 spółkach, co stanowi 17,50% badanej populacji spółek (tab. 15). Wynik ten jest zbliżony do rezultatów badań, jakie uzyskali inni naukowcy analizujący szczegółowo problemy własności w polskich spółkach rodzinnych notowanych na GPW w Warszawie.

Odwołując się do uzyskanych rezultatów przeprowadzonych eksploracji, należy stwierdzić, że żadna z rodzinnych spółek sklasyfikowanych jako typ A nie przeszła dotychczas pełnego procesu sukcesji własności. W ramach tematu podejmowanych analiz empirycznych warto podkreślić fakt, że drugie pokolenie, które zaczyna być coraz bardziej widoczne w strukturach zarządczych bądź nadzorujących, w chwili publikacji nie posiada samodzielnie własności nad spółkami. Występujące podejście do kwestii posiadanej własności może świadczyć o pewnej niechęci do jej przekazywania następnemu pokoleniu. Należy jednak stwierdzić, że poznanie zmiennych, które wpływają na nieprzekazanie własności, wymaga przeprowadzenia badań jakościowych.

Wyniki analiz empirycznych dotyczących zaangażowania rodziny w organy zarządcze i nadzorujące prezentują tabele 16–19.

Tabela 16. Liczba członków rodziny w zarządzie

Liczba członków rodziny w zarządzie	Liczba spółek	Procentowy udział spółek	Procent skumulowany udziału spółek
1	37	58,70	58,70
2	20	31,70	90,40
3	6	9,60	100,00

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 17. Liczba członków rodziny w radzie nadzorczej

Liczba członków rodziny w radzie nadzorczej	Liczba spółek	Procentowy udział spółek	Procent skumulowany udziału spółek
0	14	22,20	22,20
1	31	49,20	71,40
2	15	23,80	95,20
3	3	4,80	100,00

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 18. Stopień pokrewieństwa członków zarządu z prezesem zarządu

Członkowie rodziny w zarządzie	Liczba osób z rodziny w zarządzie
Mąż/żona	6
Rodzice/teściowie	1
Rodzeństwo	8
Dzieci (syn/córka)	10
Mąż/żona dziecka	2
Mąż/żona rodzeństwa	2
Rodzeństwo męża/żony	3

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 19. Stopień pokrewieństwa członków rady nadzorczej z prezesem zarządu

Członkowie rodziny w radzie nadzorczej	Liczba osób z rodziny w radzie nadzorczej
Mąż/żona	21
Rodzice/teściowie	17
Rodzeństwo	3
Dzieci (syn/córka)	20
Mąż/żona dziecka	3
Mąż/żona rodzeństwa	1
Rodzeństwo męża/żony	1
Dalsza rodzina	4

Źródło: opracowanie własne.

Kolejna część wyników badań empirycznych zrealizowanych przez autorkę przedstawia zaangażowanie członków rodziny w zarządzie i w radzie nadzorczej polskich spółek rodzinnych typu A. Na podstawie rezultatów przeprowadzonych analiz empirycznych można dostrzec, że w dominującej liczbie spółek w zarządzie znajduje się wyłącznie jeden członek rodziny reprezentowany przez osobę prezesa zarządu; sytuacja taka ma miejsce w 37 spółkach, co stanowi 58,70% badanej populacji. Dwóch członków rodziny w zarządzie występuje w 20 podmiotach rodzinnych, co stanowi 31,70% badanych spółek. Jedynie w sześciu spółkach w organach zarządczych znajduje się trzech członków rodziny (9,60% analizowanych podmiotów) (tab. 16).

Analizując natomiast obecność członków rodziny w składzie rad nadzorczych, należy zauważyć, że w przypadku 14 spółek w organach nadzorujących nie ma członków rodziny, co stanowi 22,20% badanych podmiotów, jedna osoba z kręgu rodziny znajduje się w radzie nadzorczej w 31 spółkach (49,20%). Dwóch członków rodziny piastuje funkcje w organach nadzorujących w przypadku 15 podmiotów (23,80%), a trzech członków rodziny w 3 spółkach (4,80% badanej populacji) (tab. 17). Powyższe dane świadczą o tym, że obecność rodziny zarówno w organach zarządczych, jak i nadzorujących spółkę jest akcentowana silniej niż we własności. Tym samym można stwierdzić, że senior w większym stopniu skłonny jest do włączenia rodziny w proces zarządzania aniżeli we własność.

Oprócz zaprezentowanego powyżej udziału członków rodziny w zarządzie oraz w radzie nadzorczej celowe wydaje się również ukazanie stopnia pokrewieństwa osób zaangażowanych we wskazane funkcje z prezesem zarządu, zwłaszcza w kontekście przedmiotu prowadzonych badań. Dzieci prezesa zarządu są zaangażowane w pełnienie funkcji zarządczych w dziesięciu spółkach rodzinnych, rodzeństwo w ośmiu spółkach, żona lub mąż występują w sześciu podmiotach, rodzeństwo męża lub żony prezesa zarządu jest obecne w trzech spółkach, mąż lub żona rodzeństwa prezesa zarządu są obecni w dwóch spółkach, wynik ten powtórzył się w przypadku członka rodziny, który jest mężem lub żoną dziecka prezesa zarządu (tab. 18).

W radach nadzorczych największa grupa członków rodziny jest reprezentowana przez małżonków obecnych prezesów zarządu, którzy znajdują się w składzie organów nadzorujących w 21 spółkach, w następnej kolejności znajdują się potomkowie obecni w 20 spółkach, rodzice bądź teściowie prezesa zarządu w 17 analizowanych podmiotach, dalsza rodzina w 4 spółkach, małżonek dziecka w 3 spółkach, a współmałżonek rodzeństwa prezesa zarządu w jednej spółce; także w jednej spółce można znaleźć w składzie rady nadzorczej rodzeństwo męża/żony (tab. 19).

Podsumowując rezultaty badań ukazujące zaangażowanie członków rodziny w organach zarządczych oraz nadzorujących spółki, należy podkreślić, że dzieci obecnych prezesów zarządów są często obecne w danym podmiocie, ale na niższych stanowiskach w hierarchii organizacyjnej i dlatego nie zostały ujęte w powyższym zestawieniu. Kwestia ta zostanie szerzej opisana w części dotyczącej badań jakościowych.

Z kolei wyniki analiz empirycznych charakteryzujące osobę seniora przedstawiono w tabelach 20–24.

Tabela 20. Udział seniorów będących jednocześnie założycielami

Udział seniorów założycieli	Liczba spółek	Procentowy udział spółek	Procent skumulowany udziału spółek
Senior będący założycielem	54	85,72	85,72
Senior niebędący założycielem	9	14,28	100,00

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 21. Płeć seniora w badanych spółkach

Płeć seniora	Liczba spółek	Procentowy udział spółek	Procent skumulowany udziału spółek
Mężczyzna	60	95,20	95,20
Kobieta	3	4,80	100,00

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 22. Wykształcenie seniora w badanych spółkach

Poziom wykształcenia seniora	Liczba spółek	Procentowy udział spółek	Procent skumulowany udziału spółek
Średnie/zawodowe	12	19,10	19,10
Wyższe	45	71,30	90,40
Minimum stopień doktora	6	9,60	100,00

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 23. Okres sprawowania władzy przez seniora w badanych spółkach

Okres sprawowania władzy (w latach)	Liczba spółek	Procentowy udział spółek	Procent skumulowany udziału spółek
Do 10	11	17,50	17,50
Do 20	24	38,00	55,50
Do 30	26	41,30	96,80
Powyżej 30	2	3,20	100,00

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 24. Wiek seniora w badanych spółkach

Wiek seniora (w latach)	Liczba spółek	Procentowy udział spółek	Procent skumulowany udziału spółek
Poniżej 40	5	7,94	7,94
Poniżej 50	18	28,53	36,47
Poniżej 60	27	42,90	79,37
Powyżej 60	13	20,63	100,00

Źródło: opracowanie własne.

Analizując przebieg procesu sukcesji w polskich spółkach rodzinnych notowanych na GPW w Warszawie, niezbędne wydaje się zwrócenie szczególnej uwagi na czynniki charakteryzujące osobę seniora oraz potencjalnych sukcesorów, którzy w okresie prowadzonych badań pełnili określone funkcje w organach zarządczych bądź nadzorujących. W zdecydowanej większości badanych podmiotów senior

(obecny prezes zarządu) jest ich założycielem, sytuacja ta miała miejsce w 54 spółkach, co stanowi 85,72% populacji analizowanych spółek. Jedynie w dziewięciu przypadkach (stanowiących 14,28% badanej zbiorowości) osoba pełniąca podczas badań funkcję prezesa zarządu nie była założycielem spółki (tab. 20). Otrzymany wynik jest zbieżny z wnioskami, jakie uzyskiwali inni badacze charakteryzujący obecność założycieli polskich spółek rodzinnych w ich organach. Nawiązując do wskazanych dziewięciu przypadków, trzy zostały już opisane wcześniej, a są to: Cyfrowy Polsat SA z obecnym prezesem zarządu Tobiasem Solorzem, Indykpol SA z Piotrem Kulikowskim, Ursus SA z Karolem Zarajczykiem; pozostałe dotyczą następujących spółek: Eurocash SA wykupionej w 2003 roku przez rodzinę Amaralów, która od tego czasu jest jej właścicielem; Gobarto SA, należącej uprzednio do rodziny Dudów (pod nazwą PKM Duda SA), wykupionej w 2012 roku przez Cedrob SA będącą własnością rodziny Koźlakiewiczów; Fasing SA, działającej od 1913 roku, wykupionej od Skarbu Państwa w latach dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku; Triton Development SA założonej przez przewodniczącego rady nadzorczej, obecnie prezesem zarządu jest Magdalena Szmagalska, także własność bezpośrednio należy do rodziny Szmagalskich; Stalprodukt SA oraz Energoinstal SA, wykupionej przez najstarszego pracownika spółki Stanisława Więcka w 2000 roku (*Ojciec nie może zarządzać z tylnego siedzenia*, 2015).

Odnosząc się do płci obecnego prezesa zarządu, w zdecydowanej większości badanych spółek jest ona reprezentowana przez mężczyzn (60 badanych podmiotów, 95,20% udziału w analizowanej populacji spółek), jedynie w trzech przypadkach w okresie objętym badaniem były to kobiety, co stanowiło 4,80% badanej populacji (tab. 21). W świetle wyników studiów empirycznych prezentowanych w literaturze przedmiotu można stwierdzić, że sytuacja ta jest zbieżna ze światowymi trendami (Campopiano, De Massis, Rinaldi i Sciascia, 2017, s. 200–212; Dumas, 1998, s. 219–228).

Z kolei wykształcenie seniora kształtuje się następująco: od średniego/zawodowego w 12 spółkach, co stanowi 19,10% badanych, poprzez największą grupę reprezentującą wykształcenie wyższe: 45 podmiotów, co stanowi 71,30% analizowanej zbiorowości, aż po posiadanie minimum stopnia naukowego doktora w 6 spółkach, co stanowi 9,60% badanej populacji (tab. 22).

Analizując okres sprawowania funkcji prezesa zarządu, należy zauważyć, że w 11 badanych spółkach obecni prezesi zarządu pełnią wskazaną funkcję przez mniej niż 10 lat, w 24 spółkach krócej niż 20 lat, w 26 w okresie krótszym niż 30 lat, a powyżej 30 lat jedynie w dwóch przedsiębiorstwach (tab. 23).

Tym samym, nawiązując do wieku osób będących na stanowiskach prezesów zarządu, należy zauważyć, że przed 40. rokiem życia jest ich pięcioro, do 50. roku życia osiemnaścioro, do 60. roku życia 27 osób (ta ostatnia grupa charakteryzuje się więc największym udziałem). W wieku powyżej 60 lat jest 13 prezesów zarządu (tab. 24). Należy zatem stwierdzić, że w zdecydowanej większości analizowanych podmiotów senior nie przekroczył 60 lat. Warto jednocześnie podkreślić,

że proces sukcesji wymaga czasu, a na podstawie zebranych danych niemożliwe jest stwierdzenie, czy pełna sukcesja władzy w poszczególnych podmiotach miała już miejsce. Fakt ten potwierdza konieczność przeprowadzenia badań jakościowych w celu zweryfikowania, czy wspomniany proces miał miejsce w spółkach poddanych analizie empirycznej.

Otrzymane wyniki badań dotyczące występowania potencjalnych sukcesorów w spółkach rodzinnych zostały zamieszczone w tabelach 25–29.

Tabela 25. Liczba dzieci prezesa zarządu w zarządzie badanych spółek

Liczba dzieci	Liczba spółek	Procentowy udział spółek	Skumulowany procentowy udział spółek
0	55	87,20	87,20
1	6	9,60	96,80
2	2	3,20	100,00

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 26. Liczba dzieci prezesa zarządu w radzie nadzorczej badanych spółek

Liczba dzieci	Liczba spółek	Procentowy udział spółek	Skumulowany procentowy udział spółek
0	46	73,00	73,00
1	14	22,20	95,20
2	3	4,80	100,00

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 27. Płeć dzieci prezesa zarządu zasiadających w organach spółki

Płeć	Organ	Liczba dzieci
Kobieta	zarząd	1
	rada nadzorcza	7
Mężczyzna	zarząd	9
	rada nadzorcza	13

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 28. Wykształcenie dzieci prezesa zarządu zasiadających w organach spółki

Poziom wykształcenia	Liczba dzieci
Średnie/zawodowe	3
Wyższe (licencjat/magister)	25
Minimum stopień doktora	2

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 29. Wiek dzieci prezesa zarządu znajdujących się w organach spółki

Wiek dzieci	Liczba dzieci
Przed 30. rokiem życia	10
Przed 40. rokiem życia	16
Przed 50. rokiem życia	4

Źródło: opracowanie własne.

Ostatnia grupa zmiennych charakteryzujących rodzinne spółki na GPW w Warszawie w kontekście zjawiska sukcesji odnosi się do potencjalnych sukcesorów, którzy w czasie prowadzonych analiz empirycznych pełnili funkcje zarządcze i/lub nadzorujące. W sześciu badanych podmiotach w zarządzie zasiadało jedno dziecko prezesa zarządu, a w dwóch spółkach – dwoje dzieci. W większości badanych spółek potomstwo nie było obecne w zarządzie spółki (tab. 25). W radzie nadzorczej jedno dziecko funkcjonuje w czternastu spółkach, a w trzech podmiotach jest dwoje dzieci (tab. 26). Analiza obecności dzieci w organach spółki pozwala stwierdzić, że częściej można odnaleźć potomstwo prezesa zarządu w radzie nadzorczej niż w zarządzie. Zebrane dane nie pozwalają na ustalenie przyczyny takiej sytuacji, co daje przestrzeń do dalszych eksploracji. Ponadto należy zauważyć, że dzieci prezesa zarządu są obecne jednocześnie w organach zarządczych i nadzorujących w przypadku 36,51% badanych podmiotów. Wynik ten może być podyktowany dość młodym wiekiem seniorów.

Zestawiając dane z tabel prezentujących występowanie dzieci prezesa zarządu w organach zarządczych oraz nadzorujących spółkę (tab. 25–26) z danymi zawartymi w tabeli 15, w której przedstawiono numer generacji przedsiębiorcy posiadającego własność, należy stwierdzić, że senior jest w większym stopniu skłonny zaangażować dzieci w funkcjonowanie rodzinnego podmiotu, niż przekazać im własność. W żadnej rodzinnej spółce sklasyfikowanej jako typ A drugie pokolenie, czyli dzieci samodzielnie, nie posiada własności, jeśli natomiast w strukturach własności występuje druga generacja, to jedynie wespół z pierwszą. Otrzymane rezultaty badawcze pozwalają zatem przyjąć hipotezę pierwszą, zakładającą, że w analizowanych spółkach rodzinnych istnieje odmienne podejście do sukcesji władzy i przekazania własności, to znaczy senior jest w większym stopniu skłonny do rozpoczęcia procesu sukcesji władzy niż przekazania własności następnemu pokoleniu.

W spółkach, w organach zarządczych których zasiadają dzieci prezesa zarządu, jest dziewięciu synów i jedna córka, w radach nadzorczych natomiast trzynastu synów i siedem córek (tab. 27). Odnosząc się zaś do posiadanego przez potencjalnych sukcesorów poziomu wykształcenia, w okresie prowadzenia analiz empirycznych zidentyfikowano troje dzieci z wykształceniem średnim lub zawodowym, 25 dzieci z wykształceniem wyższym (co stanowi przedział o największej liczebności), dwoje dzieci z minimum stopniem naukowym doktora (tab. 28).

Charakteryzując przedziały wiekowe, w jakich znajdują się potencjalni sukcesorzy w momencie prowadzonych badań, należy zauważyć, że 10 dzieci znajduje się przed 30. urodzinami, 16 potencjalnych sukcesorów znajduje się w przedziale wiekowym powyżej 30 i poniżej 40 lat, w wieku do 50 lat w organach zarządczych lub nadzorujących znajduje się czworo dzieci obecnych prezesów zarządu (tab. 29). Jak to jednak zostało wcześniej stwierdzone, nie oznacza to, że została zaprezentowana aktywność dzieci obecnych prezesów zarządu we wszystkich spółkach rodzinnych, gdyż część z nich jest zaangażowana w działalność spółki, ale nie zasiada ani w organach zarządczych, ani nadzorujących. Opis funkcjonowania potencjalnych sukcesorów w pozostałych spółkach zostanie omówiony podczas charakterystyki przeprowadzonych badań jakościowych.

Jednocześnie warto zwrócić uwagę, że od zakończenia prowadzonych badań można zaobserwować pewnego rodzaju zmiany w strukturze spółek rodzinnych notowanych na GPW w Warszawie. Poniżej podjęto próbę opisania tych zmian i ich konsekwencji.

Obserwując funkcjonowanie spółek w roku 2018, można dostrzec, że do grona spółek spełniających wskazane powyżej kryteria dołącza również spółka LPP SA, której prezesem zarządu i jednocześnie jednym z założycieli jest Marek Piechocki, a w ostatnim czasie do organów nadzorujących dołączył jego najstarszy syn, Piotr Piechocki. Na podstawie udzielanych przez prezesa zarządu wywiadów można zauważyć, że każde z czwórki dzieci poznaje pracę w spółce, zaczynając ją od najniższych stanowisk, ze względu na konieczność poznania i zrozumienia specyfiki branży oraz samej organizacji, ale także aby zdobyć kompetencje niezbędne do pracy na wyższych stanowiskach w hierarchii spółki (*Marek Piechocki, prezes firmy odzieżowej LPP*, 2017). Można zatem wnioskować, że proces sukcesji we wskazanej spółce rozpoczął się już wcześniej.

Aktualizując zebrane dane, niezbędne wydaje się zwrócenie uwagi na firmę P.A. Nova SA, w której w okresie objętym badaniem prezesem zarządu była Ewa Bobkowska, jedna z założycielek spółki oraz, za pośrednictwem firmy Budoprojekt Sp. z o.o., największy akcjonariusz; w 2018 roku zamieniła pełnioną funkcję, zostając wiceprezesem zarządu, a funkcję prezesa objęła osoba niebędąca członkiem rodziny. Na podstawie informacji zawartych w prospekcie emisyjnym spółki oraz udzielanych wywiadów należy jednak zauważyć, że prezesem firmy Budoprojekt Sp. z o.o. jest synowa Ewy Bobkowskiej, Agnieszka Bobkowska, a w organach nadzorujących zasiadają: jej bratowa, Maria Podgórnik, oraz syn, Maciej Bobkowski. Można zatem wnioskować, że w najbliższym czasie spółka ta będzie należeć do grona spółek sklasyfikowanych jako typ B.

Kolejna spółka, o której należy wspomnieć ze względu na znaczące zmiany w 2018 roku w organach nadzorujących, będących jednocześnie jedną ze składowych mających na celu sklasyfikowanie rodzinnych spółek giełdowych, to Alta SA. W okresie prowadzenia badań członkiem rady nadzorczej był Lesław Moritz, ojciec założyciela spółki i prezesa zarządu Roberta Moritza, który zrezygnował z pełnienia tej funkcji w roku 2018 i zgodnie z dostępnymi informacjami nie został

zastąpiony innym członkiem rodziny. Także w ramach struktury akcjonariatu należy dostrzec istotne różnice; w roku 2017 rodzina Moritzów posiadała bezpośrednio 64,89% głosów na WZA, natomiast w roku 2018 Małgorzata i Robert Moritz mają 0,30% głosów na WZA, a Lesław i Elżbieta Moritz pośrednio posiadają 64,89% głosów na WZA (Alta, *Akcjonariat*, https://www.altasa.pl/relacje_inwestorskie/akcjonariat/; Alta, *Władze*, https://www.altasa.pl/altasa/wladze/). Mimo wskazanych przekształceń spółka spełnia nadal kryteria kwalifikujące ją do spółek typu A zgodnie z zaproponowaną w niniejszej pracy kategoryzacją, podejmowane dotychczas działania mogą jednak skutkować wykluczeniem Alty SA z grona tych spółek w przyszłości.

Dokonując uaktualnienia zebranych danych, należy również wspomnieć o spółce Cyfrowy Polsat SA, w którym prezesem zarządu do końca marca 2019 roku był Tobias Solorz (najstarszy syn Zygmunta Solorza-Żaka). Od kwietnia na wspomnianym stanowisku zasiada Mirosław Błaszczyk, co oznacza, że spółka ta nie spełnia już kryteriów mogących klasyfikować ją zgodnie z przyjętą na potrzeby niniejszych badań definicją jako typ A. W opublikowanym komunikacie założyciel Cyfrowego Polsatu jednoznaczne stwierdza, że przy obecnym poziomie konkurencji lepiej jest przekazać stery w ręce profesjonalnego menedżera (Zielińska, 2019b). Tobias Solorz wraz ze swoim przyrodnim bratem Piotrem mają wraz z ojcem nadzorować całą grupę z poziomu rad nadzorczych oraz dbać o realizację misji i wizji rodzinnego podmiotu (Zielińska, 2019a).

W następnej kolejności w ramach prowadzonych badań zostało zweryfikowane współwystępowanie wybranych cech spółek rodzinnych, które zostały szczegółowo opisane powyżej.

Tabela 30. Obecność dzieci seniora w spółce w zależności od posiadanej przez rodzinę własności wyrażonej głosami na walnym zgromadzeniu akcjonariuszy

Liczba głosów	Obecność dzieci seniora w organach zarządczych i/lub nadzorczych spółek		Ogółem
	Nie	Tak	
25–50%	11	7	18
Powyżej 50%	29	16	45
Ogółem	40	23	63

Źródło: opracowanie własne.

Zgodnie z danymi zamieszczonymi w tabeli 30 w spółkach, w których rodzina posiada mniej niż 50% głosów na WZA, dzieci są obecne w organach spółki w siedmiu poddanych analizie podmiotach. W grupie spółek rodzinnych, w których rodzina posiada powyżej 50% głosów na WZA, dzieci znajdują się w szesnastu z nich. Daje to odpowiednio 39% i 36% podmiotów zakwalifikowanych do danej grupy.

Tabela 31. Testy statystyczne współwystępowania zmiennych: obecność dzieci seniora w organach spółki i posiadanej przez rodzinę własności

Wyszczególnienie	Wartość testu	Liczba stopni swobody	p-value
Test niezależności chi-kwadrat	0,062	1	0,804

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie danych zawartych w tabeli 31 należy stwierdzić, że na poziomie istotności 0,05 brak jest podstaw do odrzucenia hipotezy o braku zależności pomiędzy posiadaną przez rodzinę własnością wyrażoną udziałem w głosach na WZA a zaangażowaniem dzieci w organach spółki. Otrzymany rezultat skutkuje odrzuceniem drugiej hipotezy badawczej dotyczącej zależności pomiędzy koncentracją własności rodzinnej a sukcesją władzy. Oznacza to, że włączanie potomstwa do organów spółki nie jest zależne od wielkości własności, jaką posiada rodzina, która nią zarządza. Ze względu na brak współwystępowania badanych zmiennych odstąpiono od podania wartości współczynnika kontyngencji phi.

Tabela 32. Obecność dzieci seniora w spółce w zależności od wieku seniora

Wyszczególnienie		Obecność dzieci seniora w spółce (liczba spółek)		Ogółem
		Nie	Tak	
Wiek seniora	do 50 lat	22	2	24
	51–60 lat	14	12	26
	61 i więcej lat	4	9	13
Ogółem		40	23	63

Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z zaprezentowanych w tabeli 32 danych, w spółkach rodzinnych, w których senior nie przekroczył 50 lat, tylko w dwóch przypadkach na 24 dzieci były zaangażowane w działalność spółki. W przypadku wieku seniora mieszczącego się w przedziale 51–60 lat można zauważyć w badanej próbie większe zaangażowanie dzieci w organach spółki – występowały one w 12 na 26 podmiotów rodzinnych. W spółkach, w których senior przekroczył wiek 60 lat, dzieci były obecne w organach spółki w 69% procentach podmiotów, czyli w dziewięciu spółkach.

Tabela 33. Testy statystyczne współwystępowania zmiennych: wiek seniora i obecność dzieci w organach spółki

Wyszczególnienie	Wartość testu	Liczba stopni swobody	p-value
Test niezależności chi-kwadrat	15,268	2	0,000
Współczynnik kontyngencji V-Cramera	0,492	nie dotyczy	0,000

Źródło: opracowanie własne.

Istotność statystyczna współwystępowania dwóch omawianych cech została zweryfikowana testem chi-kwadrat (tab. 33). Na poziomie istotności 0,01 odrzucono hipotezę niezależności badanych zmiennych. Uwzględniając ponadto wartość współczynnika kontyngencji V-Cramera na poziomie 0,49, można stwierdzić, że sukcesja władzy mierzona zaangażowaniem dzieci w organach spółek jest uwarunkowana wiekiem seniora: im starszy senior, tym większe zaangażowanie potomstwa w organach spółki.

Tabela 34. Wartość współczynnika korelacji rang Spearmana dla zmiennych: wiek seniora i liczba dzieci w organach spółki

Wyszczególnienie	Wartość
Wartość współczynnika korelacji	0,590
p-value	0,000
N	63

Źródło: opracowanie własne.

W celu zwiększenia wiarygodności uzyskanego wyniku sprawdzono także, z wykorzystaniem korelacji rang Spearmana, zależność między wiekiem seniora a liczbą dzieci zaangażowanych w organy spółki. Wartości współczynników przedstawione w tabeli 34 wskazują na istotną statystycznie korelację między zmiennymi o umiarkowanej sile. Tym samym potwierdzono trzecią hipotezę badawczą o istnieniu zależności między wiekiem seniora a procesem sukcesji władzy.

Z punktu widzenia celu niniejszej pracy zasadne było również sprawdzenie, czy oprócz wieku także okres sprawowania funkcji prezesa zarządu będzie mieć wpływ na obecność dzieci w organach spółek rodzinnych.

Tabela 35. Obecność dzieci seniora w spółce w zależności od okresu sprawowania funkcji prezesa zarządu przez seniora

Wyszczególnienie		Obecność dzieci seniora w organach zarządczych i/lub nadzorczych spółek (liczba spółek)		Ogółem
		Nie	Tak	
Okres sprawowania funkcji przez prezesa zarządu	do 10 lat	10	2	12
	11–20 lat	17	6	23
	powyżej 20 lat	13	15	28
Ogółem		40	23	63

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie danych zamieszczonych w tabeli 35 można zauważyć, że w spółkach, w których senior sprawuje funkcję prezesa zarządu dłużej, dzieci w większym stopniu są zaangażowane w ich działalność. Istotność statystyczną tego współwystępowania potwierdza, na poziomie istotności 0,05, wartość testu chi-kwadrat pokazana w tabeli 36.

Tabela 36. Testy statystyczne współwystępowania zmiennych: okres sprawowania funkcji prezesa zarządu przez seniora i obecność jego dzieci w organach spółki

Wyszczególnienie	Wartość testu	Liczba stopni swobody	p-value
Test niezależności chi-kwadrat	6,633	2	0,036
Współczynnik kontyngencji V-Cramera	0,324	nie dotyczy	0,036

Źródło: opracowanie własne.

Ponadto wykazano istotną statystycznie korelację między okresem sprawowania funkcji prezesa zarządu przez seniora a liczbą dzieci w organach spółki, co w opinii autorki pracy pozwala na pozytywną weryfikację czwartej hipotezy badawczej wskazującej istnienie zależności między okresem sprawowania funkcji przez prezesa zarządu a sukcesją władzy.

Tabela 37. Wartość współczynnika korelacji rang Spearmana dla zmiennych: okres sprawowania funkcji prezesa zarządu przez seniora i liczba jego dzieci w organach spółki

Wyszczególnienie	Wartość
Wartość współczynnika korelacji	0,355
p-value	0,004
N	63

Źródło: opracowanie własne.

Warto tu jednak zaznaczyć, że siła współwystępowania mierzona współczynnikiem kontyngencji V-Cramera, a także korelacja rang Spearmana jest mniejsza niż w przypadku wieku seniora. Można zatem przypuszczać, że choć obie zmienne mają wpływ na sukcesję władzy, to istotniejsza jest zmienna opisująca wiek seniora.

We wnioskach sformułowanych powyżej skupiono uwagę na zaangażowaniu dzieci prezesa zarządu w organach spółki, dotyczyły więc one w głównej mierze sfery sukcesji władzy. W tym miejscu autorka chciała zbadać, czy wiek seniora wpływa nie tylko na wspomnianą sukcesję władzy, ale też na przekazywanie własności. Wartości współczynnika korelacji rang Spearmana dla zmiennych: wiek seniora i procent głosów posiadanych przez jego dzieci w spółkach przedstawiono w tabeli 38.

Tabela 38. Wartość współczynnika korelacji rang Spearmana dla zmiennych: wiek seniora i liczba głosów posiadanych przez jego dzieci w spółce

Wyszczególnienie	Wartość
Wartość współczynnika korelacji	0,293
p-value	0,020
N	63

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki sugerują, że w spółkach, w których senior jest starszy, dzieci posiadają więcej udziałów w spółce. Tym samym potwierdza to piątą hipotezę badawczą o istnieniu zależności pomiędzy wiekiem seniora a sukcesją własności.

Nie wykazano natomiast istotnej statystycznie zależności między okresem sprawowania funkcji prezesa zarządu przez seniora a liczbą głosów posiadanych przez jego dzieci w spółce (tab. 39). Brak zatem podstaw do przyjęcia hipotezy szóstej, a więc nie ma zależności pomiędzy okresem sprawowania funkcji prezesa zarządu przez seniora a sukcesją własności.

Tabela 39. Wartość współczynnika korelacji rang Spearmana dla zmiennych: okres sprawowania funkcji prezesa zarządu przez seniora i liczba głosów posiadanych przez jego dzieci w spółce

Wyszczególnienie	Wartość
Wartość współczynnika korelacji	0,084
p-value	0,511
N	63

Źródło: opracowanie własne.

4.5. Wyniki badań jakościowych

Wykonane badania ilościowe pozwoliły na identyfikację:

1) zmiennych charakteryzujących osobę seniora (obecnego prezesa zarządu), takich jak:
   a) wiek,
   b) płeć,
   c) wykształcenie,
   d) okres sprawowania funkcji prezesa zarządu,
   e) bycie założycielem spółki;
2) zmiennych charakteryzujących potencjalnych sukcesorów, takich jak:
   a) wiek,
   b) płeć,
   c) wykształcenie,
   d) funkcję, jaką pełnią w spółce;
3) zmiennych charakteryzujących innych członków rodziny zaangażowanych w działalność spółki, takich jak:
   a) stopień pokrewieństwa z obecnym prezesem zarządu,
   b) piastowane stanowisko w spółce;

4) kwestii związanych z własnością spółki za pomocą następujących zmiennych:
   a) struktura akcjonariatu,
   b) liczba osób z rodziny posiadających własność,
   c) numer generacji posiadającej własność,
   d) procentowy udział rodziny we własności spółki.

Badania ilościowe nie pozwoliły natomiast na udzielenie odpowiedzi na pytania dotyczące przebiegu procesu sukcesji w rodzinnych spółkach giełdowych. Zgodnie z pozyskanymi informacjami obecnie na GPW w Warszawie mamy do czynienia z pierwszą falą zmian na stanowiskach zarządczych (*Polskie firmy z ojca na syna*, 2018). Ze względu na to, że większość powstałych w Polsce przedsięwzięć biznesowych datuje się na lata dziewięćdziesiąte ubiegłego wieku, wielu obecnych założycieli wkroczyło w wiek, w którym pytania o przyszłość ich firm, również w kontekście przekazania władzy i własności dzieciom oraz ich rodzinom, stały się priorytetem. Jak wskazują badacze, przygotowanie spółki, a także członków rodziny do pierwszego procesu sukcesji jest szczególnie trudne i niebezpieczne ze względu na konieczność wypracowania po raz pierwszy ścieżki postępowania, którą dalej będą podążać firma i rodzina. Wskazana trudność nasila się z powodu braku doświadczeń i dobrych praktyk w zakresie wymiany pokoleniowej w spółkach rodzinnych, których akcje notowane są na rynku kapitałowym.

Jak już wcześniej zostało wspomniane, strategia sukcesji to długoletni i złożony proces, którego jeden z elementów stanowi rzeczywiste przekazanie władzy oraz własności (m.in. Lewandowska, 2015, s. 76–83; Jeżak, 2014, s. 197–2015; Lam, 2011, s. 508–533; Murray, 2003, s. 17–33; Sharma, Chrisman i Chua, 2003a, s. 667–687). Zgodnie z zaprezentowanymi już wcześniej definicjami procesu sukcesji informacja o samej zmianie na stanowisku zarządczym nie pokazuje jednak, jak członkowie rodziny przechodzili przez poszczególne jego etapy oraz jakie zmienne mogły zadecydować o podjęciu poszczególnych decyzji, dlatego też niezbędne wydaje się wzbogacenie wykonanych badań ilościowych badaniami jakościowymi.

Warto zauważyć, że część badaczy zgłębiających problematykę strategii sukcesji uważa, iż badania jakościowe stanowią jedyną metodę weryfikacji procesu wymiany pokoleniowej w danym rodzinnym podmiocie gospodarczym (m.in. Cater, Kidwell i Camp, 2016, s. 301–326; Perricone, Earle i Taplin, 2001, s. 105–122; Eisenhardt, 1991, s. 620–627). Zdaniem tych naukowców badania jakościowe stwarzają szansę zgłębienia zagadnień towarzyszących planowaniu oraz implementacji strategii sukcesji, która ze względu na poruszanie kwestii rodzinnych stanowi niezwykle delikatny i drażliwy temat dla samych badanych. Ponadto dają możliwość uzyskania odpowiedzi na pytania „jak", a nie wyłącznie „czy", ukazując szerszą, a zarazem pełniejszą perspektywę poruszanej problematyki. Niektórzy naukowcy stoją nawet na stanowisku, że same badania ilościowe mogą być w pewnych sytuacjach niewystarczające do opisu skomplikowanych procesów zachodzących pomiędzy badanymi jednostkami (Silverman, 2008b, s. 134–150).

Aby uzyskać dane niezbędne do dalszej analizy, autorka pracy próbowała samodzielnie skontaktować się z firmami, które zgodnie z przyjętą definicją stanowiły

spółki typu A, oraz dotrzeć do wybranych spółek rodzinnych przy wsparciu instytucji badawczych, żadne z tych działań nie przyniosło jednak planowanego rezultatu. Ze względu na wyczerpanie się sposobów dotarcia do osób zarządzających wybranymi spółkami rodzinnymi, autorka pracy zdecydowała się na zebranie materiałów wtórnych, które przybliżały sylwetki seniorów i ich przedsiębiorstw. Analiza treści nie stanowiła pierwszoplanowego wyboru autorki, lecz okazała się jedyną możliwością zastosowania pogłębionego podejścia do planowania oraz implementacji sukcesji władzy i własności w wybranych spółkach rodzinnych.

Na podstawie przeprowadzonych studiów literaturowych należy stwierdzić, że wybrana metoda badawcza cechuje się pewnymi słabościami: przede wszystkim wskazuje się ogólność i płytkość, które uniemożliwiają wyciągnięcie rzetelnych wniosków, a także ogólnikowość i zbyt szerokie ujęcie materiału badawczego (Denzin i Lincoln, 2010, s. 257–283). Niemniej jednak szeroko pojmowana analiza treści stanowi nieodzowny element prowadzonych badań w naukach społecznych (Czakon, 2017, s. 143–160).

Broniąc tego podejścia badawczego, warto zauważyć, że media masowe mogą współcześnie stanowić podstawowe źródło informacji, a tym samym treść i charakter funkcjonujących w masowym obiegu treści mogą być przedmiotem pogłębionej refleksji (Szczepaniak, 2012, s. 83–112). Jak wskazują naukowcy, analiza treści nie stanowi prostego wnioskowania i interpretacji badacza odnośnie do analizowanego materiału. Charakteryzuje się natomiast wielopłaszczyznową interakcją pomiędzy zbiorem wiedzy na wybrany temat, dotychczasowymi doświadczeniami i przekonaniami autora oraz jego intencjami prowadzącymi do powstania tekstu, a także doświadczeniem, wiedzą i przekonaniami badacza. Dlatego też, mimo ukazanych słabości, należy podkreślić, że analiza treści ma stałe miejsce w naukach społecznych.

Wybrany sposób wyszukiwania materiałów pozwolił na znalezienie ponad dwustu artykułów, wywiadów, notatek prasowych oraz komentarzy dziennikarzy ekonomicznych i prawniczych, a także specjalistów z firm doradczych i instytucji finansowych. Znalezione materiały prasowe były publikowane w następujących czasopismach: „Forbes", „Gazeta Prawna", „Manager", „Newsweek", „Puls Biznesu", „Rzeczpospolita" i „Wprost" oraz na portalach branżowych w ostatnich dziesięciu latach. Zgodnie ze wskazówkami D. Silvermana (2008a, s. 74–89) badania rozpoczęto od analizy bardzo zróżnicowanych danych mających szeroki zakres, aby w następnym kroku ograniczyć je do wybranych materiałów prezentujących omawiane zjawisko, w tym przypadku podejścia do strategii sukcesji.

Przede wszystkim należy zauważyć, że w ostatnich dwóch latach znacznie wzrosła liczba artykułów poświęconych polskim spółkom rodzinnym. Pojawiają się też teksty, w których problem przekazywania władzy w analizowanych podmiotach stanowi główny temat. Fakty te mogą świadczyć o rosnącym zainteresowaniu specyfiką spółek rodzinnych, których akcje notowane są na rynku kapitałowym w Polsce, i coraz większym znaczeniu zjawiska sukcesji w tych podmiotach gospodarczych. Oczywiście, należy wziąć pod uwagę, że ze względu na istotność

publikowanych informacji, w szczególności dotyczących przyszłości, w tym zmian na stanowiskach zarządczych i ich możliwych konsekwencji, spółki rodzinne są też niezwykle ostrożne w swojej polityce informacyjnej.

Jedną z pierwszych zmian na stanowisku prezesa zarządu (pełne przekazanie władzy), zgodnie z wiedzą autorki, można było obserwować w 1999 roku, kiedy to Feliks Kulikowski, założyciel i wcześniejszy prezes zarządu Indykpolu, postanowił przekazać wskazaną funkcję synowi. Piotr Kulikowski ukończył Wydział Medycyny Weterynaryjnej w Szkole Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie, przed objęciem stanowiska prezesa zarządu był przez wiele lat wiceprezesem zarządu, a wcześniej prowadził gospodarstwo rolne specjalizujące się w drobiarstwie (Drewnowska, 2009; Wojciewski, 2008). Po przekazaniu synowi funkcji zarządczej Feliks Kulikowski został przewodniczącym rady nadzorczej Indykpolu i nadal (na czas prowadzonych badań) jest związany z założonym przez siebie Rolmexem – głównym udziałowcem Indykpolu, a tym samym można dostrzec brak przekazania własności pomimo znacznego upływu czasu od przekazania władzy następnemu pokoleniu. Zgodnie z przedstawianym założeniem artykuły, z jakich korzystano, opublikowano nie wcześniej niż dziesięć lat przed rozpoczęciem badań, ze względu jednak na datę zmiany na stanowisku zarządczym Indykpolu autorka zdecydowała się poszukać dla tej spółki starszych materiałów prasowych, aby móc uzyskać więcej informacji dotyczących procesu przekazywania zarządzania w ręce drugiego pokolenia, lecz nie natrafiła na żadne informacje ukazujące, jak proces ten przebiegał w rodzinie Kulikowskich. Potwierdza to wcześniejszy wniosek, że poruszana tematyka zyskuje na znaczeniu dopiero od niedawna. W chwili prowadzenia badań wiadomo, że obecny prezes zarządu ma trójkę dzieci, ale nie są one obecne w składzie zarządu ani rady nadzorczej Indykpolu, a sam prezes deklaruje wprowadzenie w życie swoich kolejnych pomysłów biznesowych mających na celu umocnienie pozycji rynkowej spółki.

Opisując pełną sukcesję władzy, należy także zwrócić uwagę na Energoinstal, w którym prezesem zarządu jest Michał Więcek, a wiceprezesem jego brat Jarosław Więcek. Ojciec, Stanisław Więcek, jako najstarszy pracownik spółki wykupił ją w 2010 roku i objął stanowisko prezesa zarządu, wtedy też poprosił synów o pomoc, jak sami wspominają. Zauważają też, że ojciec powoli wdrażał ich do zarządzania podmiotem, stawiając przed synami coraz ambitniejsze zadania. Bracia akcentują jednocześnie chęć wsparcia i pomocy ze strony ojca. Proces wdrażania do nowych obowiązków miał miejsce aż do ogłoszenia siódmego patentu spółki, kiedy to Stanisław Więcek oznajmił, że przekaże spółkę synom. Sam zaś w momencie prowadzonego badania został przewodniczącym rady nadzorczej i pośrednio głównym akcjonariuszem spółki, każdy z synów otrzymał zaś po 5,06% głosów na WZA. Synowie, opisując proces transferu władzy, zgodnie twierdzą, że w rodzinie nie funkcjonował oficjalny plan strategii sukcesji, a ich wdrażanie w kolejne aspekty zarządzania stanowiło naturalny element rozwoju zawodowego.

Zasadniczym czynnikiem, który zadecydował o podjęciu współpracy pomiędzy członkami rodziny, okazały się dobre relacje ojca z synami, a także zaufanie, jakim

senior obdarzył następne pokolenie. Ponadto synowie akcentują konieczność zdobycia autorytetu wśród pracowników, tak aby być przez nich postrzeganymi jako profesjonaliści, a nie jako synowie właściciela; stanowi to jednak dość czasochłonne zadanie. Zwracają również uwagę na brak jednego wzorca strategii sukcesji w spółkach rodzinnych i uważają, że proces ten powinien być zindywidualizowany oraz dostosowany do potrzeb spółki i branży oraz specyfiki rodziny (*Ojciec nie może zarządzać z tylnego siedzenia*, 2015).

Poruszone zagadnienie relacji panujących pomiędzy generacjami, zgodnie z literaturą przedmiotu, może przesądzić o sukcesie transferu władzy i własności. W świetle zaprezentowanych wcześniej rozważań harmonijne relacje panujące w rodzinie, zwłaszcza pomiędzy seniorem i sukcesorem, przekładają się na wzajemne porozumienie przy tworzeniu wspólnie podzielanej wizji wypracowanej zgodnie zarówno z poglądami pokolenia seniorów, jak i aspiracjami ich następców (Potts, Schoen, Engel i Hulme, 2001, s. 86–96). Należy brać pod uwagę, że sama zmiana na stanowisku zarządczym nie kończy procesu sukcesji, ponieważ nowe pokolenie musi ugruntować swoją pozycję zawodową; w tym okresie szczególne znaczenie ma wsparcie okazywane przez seniora, co jest możliwe jedynie przy harmonijnych relacjach rodzinnych.

Ostatnią spółką (w chwili prowadzenia badań), w której można mówić o pełnym przekazaniu władzy, jest Cyfrowy Polsat, gdzie funkcję prezesa zarządu piastuje Tobias Solorz, najstarszy syn Zygmunta Solorza-Żaka. Przed objęciem fotela prezesa zarządu Tobias Solorz pełnił funkcję wiceprezesa tej spółki oraz prezesa Polkomtela. Po ukończeniu studiów zdobywał doświadczenie zawodowe w branży telekomunikacyjnej i finansowej, przez lata wspinając się po drabinach kariery zawodowej. Swoją biznesową przygodę z Cyfrowym Polsatem rozpoczął od stanowiska asystenta zarządu, a następnie został menedżerem ds. promocji, w międzyczasie zdobywając doświadczenie w innych podmiotach gospodarczych, by w 2014 roku wejść w skład zarządu Cyfrowego Polsatu.

Przeprowadzony transfer władzy nie stanowił standardowej wymiany międzypokoleniowej, gdyż Zygmunt Solorz-Żak nie piastował stanowiska prezesa zarządu, lecz w momencie wykonywania badań był pośrednio największym akcjonariuszem spółki. W jego przypadku najważniejsza przy dokonywaniu wyboru następcy była osobista chęć syna zdobywania wykształcenia kierunkowego, a przede wszystkim doświadczenia zawodowego. Po zdaniu matury w Niemczech Tobias Solorz ukończył studia na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego i rozpoczął praktyki w firmie zagranicznej współpracującej z Zygmuntem Solorzem-Żakiem. Po zdobyciu pierwszych doświadczeń zawodowych rozpoczął pracę na najniższych stanowiskach w przedsiębiorstwach ojca, by podwyższając swoje kwalifikacje, awansować w hierarchii organizacyjnej.

Co więcej, jak podaje Zygmunt Solorz-Żak, starał się on, aby syn nie był pod jego nadzorem po wkroczeniu w świat biznesu, ponieważ mógłby go faworyzować, co z kolei nie przysłużyłoby się zdobyciu odpowiednich umiejętności zarządczych. Zygmunt Solorz-Żak uważa także, że kluczem do sprawnego zarządzania

jest poznanie firmy od podszewki, rozpoznanie mechanizmów jej funkcjonowania i problemów w każdej fazie cyklu życia organizacji, dlatego syn zdobywał doświadczenie przez wiele lat na różnych stanowiskach. Decyzja o zmianie na stanowisku prezesa zarządu Cyfrowego Polsatu była poprzedzona możliwością wykazania się przez Tobiasa Solorza nabytymi w trakcie wieloletniej praktyki menedżerskiej wiedzą i doświadczeniem. Jak wskazuje sam Zygmunt Solorz-Żak, chętnie dzieli się z synem zdobytym doświadczeniem, a także wspiera go zawsze, gdy pozwala mu na to czas.

Warto zaznaczyć, że założyciel Cyfrowego Polsatu ma ponadto dwójkę młodszych dzieci, Aleksandrę i Piotra, które na razie zdobywają wykształcenie, ale młodszy syn już przejawia zainteresowanie biznesem, dlatego zgodnie z wyznawaną przez Zygmunta Solorza-Żaka zasadą konieczności wykazywania przez następne pokolenia chęci poznania świata rodzinnego biznesu młodszy syn odbył praktyki w jednej z firm ojca, co zaowocowało stworzeniem własnego projektu w dziedzinie gier komputerowych. Jak podkreśla sam biznesmen, zawodowa przyszłość dzieci rozpoczyna się od ich własnych chęci oraz potrzeb, a następne plany powstają w głowie Zygmunta Solorza-Żaka na podstawie predyspozycji, zaangażowania i realnie zdobytych kwalifikacji dzieci (Sztabińska, 2013).

Nawiązując do literatury przedmiotu, warto podkreślić, że naukowcy mocno akcentują brak przymusu w kontekście kształtowania rozwoju dzieci oraz akceptacji ich ścieżek zawodowych jako warunku udanej sukcesji, co równie stanowczo podkreśla w wychowaniu Zygmunt Solorz-Żak. Oprócz otwartości i akceptacji, którymi powinni się cechować seniorzy, badacze wskazują na wagę zdobywania doświadczenia zawodowego przez przyszłych następców. Aby rozwijać kompetencje niezbędne na stanowisku lidera, następne pokolenie powinno zdobywać wiedzę na temat specyfiki danego przedsięwzięcia gospodarczego poprzez podejmowanie pracy na różnych stanowiskach. Rozwiązanie to daje również szansę na przygotowanie sukcesora do rozwiązywania szerszego zakresu problemów, umożliwiając jednocześnie odnalezienie swojej własnej drogi zawodowej oraz poczucia tożsamości z rodzinną firmą (Brockhaus, 2004, s. 165–177; Lansberg i Astrachan, 1994, s. 39–59). Opisane powyżej postępowanie także można odnaleźć w sposobie kształtowania następców w rodzinie Solorzów.

W wymienionych powyżej spółkach w trakcie prowadzenia eksploracji nie dostrzeżono trzeciego pokolenia, taki rezultat badań nie powinien jednak stanowić zaskoczenia, gdyż obecni prezesi zarządów stanowią grono czterdziestolatków, ich potomstwo jest zatem zbyt młode na piastowanie tak wysokich stanowisk. Zresztą nie tylko w gronie spółek, w których doszło już do przekazania pełni władzy, mamy do czynienia z młodym wiekiem osób pełniących wskazaną funkcję. Zgodnie z uzyskanymi informacjami sytuacja taka ma miejsce również w takich spółkach rodzinnych, jak: Artifex Mundi, ASM Group, Dekpol, Feerum, Gobarto, Grodno, Helio, Ipopema Securities, Izo-Blok, Komputronik, Mediacap, MFO, Rawlplug, Selvit, Triton Development i Ursus. W udzielanych wywiadach prezesi zarządów wymienionych spółek, mówiąc o przyszłości, zdecydowanie unikają

odpowiedzi na pytanie dotyczące zaangażowania dzieci w rodzinne przedsięwzięcia, koncentrując się raczej na działaniach podejmowanych w najbliższym czasie. Takie zachowanie nie jest zaskoczeniem, ponieważ jak wskazują sami przedsiębiorcy, musi cechować ich ostrożność przy wypowiadaniu się na temat przyszłości ze względu na charakter ich przedsięwzięć gospodarczych. Jak deklarują prezesi zarządów, specyfika spółki giełdowej zobowiązuje ich do powściągliwości w roztaczaniu dalekosiężnych wizji i oczekiwań. Sytuacja ta wynika ponadto z młodego wieku polskich spółek giełdowych, zwłaszcza w porównaniu z ich zagranicznymi odpowiednikami, co również nie stanowi zaskoczenia ze względu na historię gospodarczą Polski.

W ramach analizowanego zjawiska sukcesji władzy i własności warto zwrócić uwagę na spółkę Wittchen, w której w chwili prowadzenia badań prezes zarządu Jędrzej Wittchen należał do grona pięćdziesięciolatków, podczas gdy jego żona Monika Wittchen, pełniąca funkcję wiceprezesa zarządu, reprezentowała już pokolenie czterdziestolatków. W udzielonym wywiadzie małżeństwo wspomina o pięciorgu dzieci, najstarsze dziecko było wtedy dwudziestolatkiem, a najmłodsze niemowlęciem, dlatego też nie planowali w tym momencie przekazania spółki w ręce następnego pokolenia, jednocześnie zaznaczając, że jeśli potomstwo wykaże zainteresowanie i chęć dołączenia do rodzinnego projektu, to drzwi stoją otworem. Jak stwierdzają założyciele spółki, nie pracują oni wyłącznie z myślą o kontynuowaniu przez dzieci ich przedsięwzięcia gospodarczego, choć starają się tworzyć w firmie rodzinną atmosferę. Z drugiej strony podkreślają, że w ich podświadomości na pewno pojawia się taka właśnie myśl (Konikowski, 2009).

Do grona wskazanych spółek można zaliczyć także PGS Software wraz z jej prezesem Wojciechem Gurgulem, który w udzielonym wywiadzie informuje, że w procesie edukacji piątki swoich dzieci kładzie nacisk na naukę języków obcych oraz matematyki, jednocześnie podkreślając, iż dzieci mają pełną swobodę wyboru ścieżek rozwoju, przy czym na razie znajdują się na etapie pobierania nauki. Wspomina też, że decyzje dotyczące wyboru tych właśnie obszarów edukacji, w odniesieniu do niego samego i jego brata, Pawła Gurgula, podejmował także ich ojciec, co stało się wzorem do naśladowania dla Wojciecha Gurgula (Lasek, 2016b). Może się okazać, że decyzja ta jest ponadto podyktowana branżą, w której działają bracia, i po ukończeniu procesu edukacji dzieci również będą zdobywać doświadczenie zawodowe w spółce, ale w tej chwili ze względu na wiek dzieci trudno jest przewidywać scenariusz dalszych działań dla PGS Software.

W ramach podjętego zadania badawczego warto przytoczyć wypowiedź Mariusza Książka, prezesa zarządu spółki Marvipol, który także zalicza się do grona czterdziestoletnich prezesów zarządu. W udzielonym wywiadzie, zapytany o przyszłość, wspomina o swoim synu, który ukończył szkołę średnią za granicą i z własnej woli planuje powrót do Polski na studia w uczelni im. Leona Koźmińskiego, pragnąc zdobywać doświadczenie zawodowe w firmie ojca (Karnaszewski, 2017). Możliwe jest zatem, że w niedalekiej przyszłości pojawią się informacje o udziale syna Mariusza Książka w zarządzaniu spółką, lecz na razie na zmianę

na stanowisku zarządczym z pewnością jest jeszcze za wcześnie. Po raz kolejny warto zauważyć, że osobista potrzeba nauki od seniora oraz poznawania specyfiki firmy odczuwana przez przedstawiciela następnego pokolenia towarzyszy otwartości seniora do wprowadzenia potomstwa do spółki.

Następna grupa polskich spółek rodzinnych, o których udało się pozyskać niezbędne informacje służące do opisu procesu sukcesji, to podmioty, w których dzieci założycieli pełnią już funkcje zarządcze bądź nadzorujące.

Pierwszą z nich jest Enel-Med – największa sieć placówek medycznych z polskim kapitałem, założona przez Adama Rozwadowskiego. W czasie prowadzenia badania starszy syn Jacek Rozwadowski pełnił funkcję wiceprezesa zarządu, młodszy o dziesięć lat jego brat Bartosz był członkiem zarządu, funkcję prezesa zarządu pełnił założyciel spółki, a przewodniczącym rady nadzorczej była jego żona, Anna. Już na początku udzielonego wywiadu Adam Rozwadowski informuje o przekazaniu starszemu synowi w czerwcu 2018 roku stanowiska prezesa zarządu, co faktycznie się dokonało. Tym samym spółka Enel-Med od czerwca 2018 roku poszerzyła grono spółek rodzinnych, w których doszło do pełnej sukcesji władzy.

Jednocześnie należy stwierdzić, że Bartosz i Anna Rozwadowscy pozostali na swoich stanowiskach. Członkowie rodziny podkreślają, że zmiana na stanowisku prezesa zarządu jest wyłącznie formalnością, ponieważ Jacek Rozwadowski zajmuje się zarządzaniem spółką od blisko dziesięciu lat. Adam Rozwadowski wraz z żoną zaznaczają z kolei, że wybrana ścieżka zarówno edukacji, jak i kariery zawodowej, które doprowadziły do zmiany pokoleniowej w spółce, nie była wynikiem fachowych porad, lecz intuicji. Starszy syn dołączył do rodzinnej firmy w 2002 roku, wcześniej był związany z branżą motoryzacyjną, w której rozwijał swój talent menedżerski po ukończeniu studiów w Wyższej Szkole Administracji i Biznesu w Warszawie. Rodzina Rozwadowskich uważa, że zdobycie doświadczenia zawodowego poza spółką rodzinną stwarza wiele szans, w szczególności pozwala na zdobycie szerszej perspektywy oraz umiejętności podejmowania decyzji niezbędnych na stanowisku zarządczym. Młodszy syn dołączył do rodzinnej spółki dwa lata później po ukończeniu Europejskiej Wyższej Szkoły Prawa i Administracji w Warszawie, lecz już w trakcie studiów odbywał praktyki w spółce rodzinnej. Swoją karierę zawodową rozpoczął od kierowania projektami, by następnie zarządzać jednym z działów spółki, co umożliwiło mu awans na stanowisko dyrektora jednego z pionów spółki, a w następnej kolejności członka zarządu. Sami zainteresowani w udzielonym wywiadzie wskazują, że proces zmiany generacyjnej następuje w ich przypadku w sposób naturalny, młodsze pokolenie miało możliwość pracy z seniorem przez blisko dekadę, był więc czas, by nawzajem uczyć się od siebie, co w konsekwencji doprowadziło do wypracowania wspólnej wizji dotyczącej przyszłości spółki. Przyjęta strategia jest zgodna z oczekiwaniami zarówno sukcesorów, jak i seniora i wynika z wielu lat wspólnej pracy.

Jak podkreśla Adam Rozwadowski, wieloletnie doświadczenie zawodowe synów pozwala mu ze spokojem zostawić spółkę w ich rękach. On sam natomiast pragnie się poświęcić swojej fundacji promującej zdrowy styl życia. Odnalezienie

nowej pasji czy projektu uważa za niezbędny element sukcesji, tak aby senior, który poświęcił wiele lat swojego życia na rozwój firmy, mógł przekazać ją bez obaw w inne ręce, w tym swoim dzieciom. Dodaje jednocześnie, że podział władzy w dużych spółkach jest łatwiejszy, ponieważ można wydzielić obszary, którymi będą zajmować się sukcesorzy, przy równoczesnej możliwości oceny ich działań. Z drugiej zaś strony rozwiązanie to daje możliwość kształtowania poczucia odpowiedzialności i realnego wpływu na działalność spółki przez młodsze pokolenie.

Faktycznie, po ponownej weryfikacji składu zarządu i rady nadzorczej nie znaleziono w nich założyciela spółki, przy czym Adam Rozwadowski wraz z żoną Anną są bezpośrednimi największymi udziałowcami spółki, a dwaj synowie otrzymali po około 4,30% głosów na WZA. Jak podaje senior, działanie to było celowe, ponieważ według niego nikt nie dba lepiej o przedsiębiorstwo niż jego właściciel, dlatego zdecydował, żeby synowie mogli od początku sprawowania funkcji zarządczych poczuć się w roli właścicieli spółki. Z drugiej zaś strony, jak stwierdza sam założyciel, podział własności jest niezwykle trudny, dlatego ma on zamiar przekazywać ją etapami.

Pytani o sukces procesu sukcesji Rozwadowscy zgodnie podają, że przesądza o nim umiejętna komunikacja międzypokoleniowa oraz harmonijne relacje między członkami rodziny. Adam Rozwadowski podkreśla, że senior powinien doceniać zapał i wiedzę młodego pokolenia, które często jest lepiej przygotowane teoretycznie do zarządzania firmą, powinno mieć zatem możliwość swobodnego działania, podczas którego może się wykazać, także ucząc się na własnych błędach. Sukcesorzy natomiast wskazują na otwartość seniora, w szczególności na nowe pomysły, oraz gotowość do dzielenia się wiedzą dotyczącą specyfiki spółki wynikającą z wielu lat doświadczenia zawodowego, jako czynniki warunkujące sukces transferu międzypokoleniowego (Strawiński, 2018; Błaszczak, 2013).

W literaturze przedmiotu można również znaleźć potwierdzenie znaczenia nabywania doświadczenia zawodowego poza przedsiębiorstwem rodzinnym. Atutem takiego rozwiązania może być zdobycie pewności siebie odczuwanej przez sukcesora dzięki praktyce biznesowej bez możliwości ingerencji rodziców. Ponadto osiągane przez sukcesora sukcesy zawodowe mogą sprawić, że senior będzie patrzył na swojego potomka nie tylko przez pryzmat uczuć rodzicielskich, ale jak na potencjalnego współpracownika. Zdanie to podziela coraz większa liczba samych potencjalnych sukcesorów, którzy jak wynika z badania PwC *Great Expectations: The Next Generation of Family Business Leaders* (2016b), uważają, że uzyskane poza firmą rodzinną doświadczenie zawodowe jest niezbędnym krokiem na drodze do planowania i implementacji strategii sukcesji; takiego zdania było 70% badanych (PwC, 2016b, s. 1–10).

Również w przypadku spółki Enel-Med zaznaczono wagę otwartości panującej pomiędzy członkami rodziny, która przekłada się na harmonijne stosunki międzyludzkie, jako kluczowe elementy procesu sukcesji, oraz naturalność schematu przekazywania władzy. W prezentowanych dotychczas spółkach założyciel/właściciel najczęściej po przekazaniu władzy w ręce następnego pokolenia przechodził

do rady nadzorczej. Co ważne, na przykładzie Enel-Medu po raz pierwszy można dostrzec znaczenie posiadania przez seniora perspektywy posukcesyjnej i trudności w przekazaniu własności.

Kolejna spółka, w której syn w trakcie prowadzenia eksploracji piastował funkcję wiceprezesa zarządu, córka zaś przewodniczyła radzie nadzorczej, to Stelmet, jeden z największych w Europie producentów architektury ogrodowej. Córka założyciela spółki Stanisława Bieńkowskiego, Dominika Bieńkowska, ukończyła Uniwersytet Wisconsin-Madison na kierunku biologii molekularnej. Uzyskała ponadto stopień naukowy doktora w tej dziedzinie na Uniwersytecie w Wiedniu. Ma też stopień MBA (*Master of Business Administration*) uzyskany w Europejskiej Szkole Zarządzania i Technologii w Berlinie. W 2013 roku dołączyła do spółki rodzinnej, odpowiadając za obszar innowacji technologicznych, co jak można zauważyć, jest zgodne ze zdobytym wykształceniem. Starszy o pięć lat syn założyciela, Przemysław, ukończył studia na kierunku Finanse i Bankowość w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. Po zakończeniu edukacji pracował jako analityk w BRE Corporate Finance i dołączył do spółki rodzinnej w 2007 roku po rozmowie z ojcem na temat możliwości dalszego rozwoju zawodowego. Przemysław Bieńkowski na początku swojej kariery w Stelmecie miał dołączyć do zespołu zajmującego się projektami inwestycyjnymi, lecz niedługo po rozpoczęciu współpracy z ojcem do pracy przestał przychodzić dyrektor finansowy spółki, który, jak się okazało, potwierdził w pięciu bankach opcje walutowe na kwotę 130 mln zł w okresie, w którym złoty zaczął tracić na wartości. Sytuacja ta spowodowała, że Stelmet miał ponad pół miliona złotych długu na koniec 2009 roku. Ojciec i syn wspólnie zdecydowali, że Przemysław dzięki zdobytemu wykształceniu i doświadczeniu w bankowości przejmie funkcję dyrektora finansowego spółki.

Jak wskazuje w udzielonym wywiadzie Stanisław Bieńkowski, wyjście z kryzysu, w jakim znalazła się spółka, nie byłoby możliwe, gdyby nie doświadczenie zawodowe i zapał jego syna, który musiał sprawdzić się w biznesie znacznie wcześniej, niż zakładali to rodzice. Przemysław Bieńkowski otrzymał nie tylko jeden z działów do samodzielnego prowadzenia, ale przede wszystkim czuł na sobie odpowiedzialność za dalsze losy przedsięwzięcia biznesowego, które jego ojciec budował przez prawie trzydzieści lat. Senior przyznaje, że od początku darzył syna zaufaniem, a konieczność sprawdzenia jego kompetencji w krytycznej dla spółki sytuacji tylko potwierdziła jego przeczucia.

Dobiegając sześćdziesiątych urodzin, Stanisław Bieńkowski nie myśli jeszcze o wycofaniu się z działalności biznesowej, niemniej widzi w synu potencjalnego następcę. Zarówno senior, jak i pokolenie sukcesorów w udzielonym wywiadzie zgodnie twierdzą, że w ich rodzinie nie było planu strategii sukcesji. Dokonane wybory wynikały z jednej strony ze zbiegu okoliczności i z szacunku potomstwa do wypracowanej przez ojca pozycji lidera w swojej branży, z drugiej zaś z pełnego zaufania seniora do Przemysława i Dominiki Bieńkowskich, co zawdzięczają między innymi zdobytemu wykształceniu i doświadczeniu zawodowemu (Kowalik, 2014).

Należy zauważyć, że w marcu 2018 roku nastąpiła zamiana miejsc w organach spółki pomiędzy rodzeństwem. Obecnie Przemysław Bieńkowski pełni funkcję przewodniczącego rady nadzorczej, a Dominika Bieńkowska dołączyła do zarządu spółki. Niestety, nie udało się znaleźć informacji o przyczynach tego posunięcia, spółka wydała jedynie oficjalne oświadczenie, z którego można się dowiedzieć, że zmiana była podyktowana powodami osobistymi (*Informacja nt. zmiany w składzie Zarządu Stelmet S.A.*, 2018).

Proces sukcesji, który budzi bodaj największe zainteresowanie w świecie mediów i który dotyczy jednego z najbogatszych Polaków, a zarazem najlepiej zarabiającego prezesa spółki notowanej na giełdzie, oznacza zmianę władzy w firmie Comarch SA, jednej z najbardziej rozpoznawanych spółek w Polsce w dziedzinie informatyki. Jak deklaruje w udzielanych wywiadach profesor Janusz Filipiak, założyciel firmy, konieczne jest ustalenie pewnych zasad funkcjonowania spółki w przyszłości, szczególnie po śmierci właściciela przy braku w Polsce zarówno wystarczającego doświadczenia co do sposobu przekazywania podmiotu rodzinnego młodszemu pokoleniu, jak i dobrych praktyk w tym obszarze. Ponadto Janusz Filipiak zauważa, że nie ma jednego wzorca czy reguły przeprowadzenia udanej sukcesji i każda rodzina powinna wypracować własny plan wymiany pokoleniowej. Dlatego też swój pomysł na przekazanie władzy i własności będzie wzorować na pomyśle powszechnie stosowanym w Niemczech, zgodnie z którym nastąpi wniesienie akcji jego oraz żony Elżbiety do spółki komandytowo-akcyjnej, w której dzieci będą mieć po jednej trzeciej akcji. Rozwiązanie to zostało wybrane przez prezesa zarządu ze względu na sprawdzenie się w sytuacjach wymiany nawet pomiędzy czwartym a piątym pokoleniem, przy jednoczesnym wzroście liczby spadkobierców.

Atutem zgłoszonego pomysłu jest również konieczność zachowania harmonijnych relacji pomiędzy trójką rodzeństwa oraz zgody dotyczącej przyszłej drogi spółki. Janusz Filipiak w tym samym wywiadzie podkreśla, że nie każde z trójki jego dzieci jest zobowiązane do pracy w spółce Comarch, lecz opisany powyżej pomysł przekazania własności daje każdemu z potomstwa szansę posiadania wpływu na decyzje dotyczące spółki. Hipoteza robocza, jak określa ją sam Janusz Filipiak, jest taka, że gdy skończy siedemdziesiąt lat, co nastąpi w 2022 roku, jego syn Jeremiasz, mając lat czterdzieści, zastąpi go na stanowisku prezesa zarządu. Decyzja ta nie jest podyktowana jedynie wiekiem (prezes zarządu zapewnia, że pracuje obecnie więcej niż kiedyś), lecz przede wszystkim stopniowym przekazywaniem kolejnych obszarów zarządzania przy pełnym wsparciu dla syna. Jak sam podaje, kierował się także zdobytym przez syna wykształceniem (Jeremiasz Filipiak ukończył Virginia Polytechnic Institute and State University w dziedzinie nauk komputerowych oraz Cornell University w dziedzinie uczenia maszynowego i sztucznej inteligencji) oraz zdobytym doświadczeniem zawodowym (od 2013 roku Jeremiasz Filipiak zarządza filią spółki Comarch na Stany Zjednoczone Ameryki Północnej i Azję). Dodaje jednocześnie, że starsza córka, Anna, która obecnie zasiada w radzie nadzorczej firmy, wraz z matką wspiera zarządzanie spółką w Szwajcarii, a najmłodsza córka, Maria, studiuje w Nowym Jorku i Londynie na uczelniach modowych.

Janusz Filipiak podkreśla również, że w gronie najbliższych nie ucieka się od tematu zmiany pokoleniowej – dyskusje toczą się także wówczas, gdy nie panuje pomiędzy nimi jednomyślność poglądów, lecz uważa, że jest to jedyna droga do wypracowania kompromisu satysfakcjonującego każdą z zaangażowanych stron. Ze względu na nieubłagalność czasu obecny prezes zarządu zdecydował się na jasną i przejrzystą komunikację własnych planów na przyszłość dotyczących spółki głównie ze względu na lojalność w stosunku do swoich międzynarodowych klientów. Ponadto, jak sam zauważa, decyzja dotycząca przyszłości spółki nie jest tylko kwestią rodzinną, ale jest też związana z uwarunkowaniami biznesowymi.

Należy zaznaczyć, że rodzina Filipiaków jest ponadto w posiadaniu restauracji Wierzynek w Krakowie, którą wcześniej zarządzała Elżbieta Filipiak, funkcja ta została już jednak przekazana najstarszemu dziecku – Annie. Janusz Filipiak, pytany o plany na czas po przekazaniu funkcji zarządczej synowi, stwierdza, że planuje napisać książkę, która zawierałaby przemyślenia wynikające z jego wieloletniego doświadczenia biznesowego, a także pragnie oddać się swojej pasji, którą jest projektowanie i rozbudowa ogrodu (Janoś, 2017; Kucharczyk, 2017).

Wskazać można również przykład spółki Comarch, której właściciel akcentuje brak uniwersalnych reguł strategii sukcesji i stawia na dostosowanie procesu wymiany generacyjnej do potrzeb rodziny, przy uwzględnieniu zdobytego wykształcenia i doświadczenia zawodowego potomstwa jako tych elementów, które decydują o wyborze sukcesora. Warto ponadto zwrócić uwagę, że Janusz Filipiak pragnie jak najwcześniej komunikować o planowanej strategii sukcesji. Rozwiązanie to znajduje swoje potwierdzenie w literaturze przedmiotu. Jak twierdzą zgodnie badacze, po ustaleniu metod oraz zasad przekazania podmiotu rodzinnego w ręce następnego pokolenia niezbędne wydaje się ogłoszenie swoich decyzji zarówno członkom rodziny, jak i pracownikom oraz współpracującym podmiotom ze znacznym wyprzedzeniem. Działania te mogą stanowić skuteczną ochronę przed zaistnieniem kolejnych sytuacji problemowych lub nawet kryzysowych w tak trudnym dla spółki i rodziny okresie (m.in. Dyck, Mauws, Starke i Mischke, 2002, s. 143–162; Sharma, Chrisman, Pablo i Chua, 2001, s. 17–35).

Kolejna spółka, która w niedalekiej przyszłości myśli o wymianie pokoleniowej, to Atal, jeden z największych deweloperów w Polsce. W chwili prowadzonych badań prezesem zarządu był założyciel spółki Zbigniew Juroszek, od 2011 roku na stanowisku wiceprezesa zarządu można znaleźć jego syna, Mateusza Juroszka, na niższych stanowiskach w spółce obecna jest także starsza siostra Mateusza, Ewelina, oraz ich młodszy brat. Mateusz Juroszek jest też prezesem zarządu należącej do rodziny firmy STS, a jego ojciec przewodniczącym rady nadzorczej tego przedsiębiorstwa. W udzielanych wywiadach założyciel spółki Atal potwierdza jednoznacznie, że w rodzinie nie istniał żaden plan zawierający informacje, jak jego potomstwo ma przejąć rodzinny biznes; zaznacza jednocześnie, że zakładając oraz rozwijając swoje przedsięwzięcia gospodarcze, myślał o przyszłości swoich dzieci, ponieważ biznes stanowi jego pasję, a włączenie dzieci do zarządzania nim było jego marzeniem. Fakt, że wszystkie dzieci są zaangażowane w prowadzenie firmy

rodzinnej, uznaje on za splot wielu czynników zarówno o charakterze rodzinnym, jak i biznesowym. Jego zdaniem główny element stanowią bliskie relacje pomiędzy członkami rodziny i wspólne zainteresowania. Wraz z żoną nie opracowali planu na wypadek, gdyby dzieci nie chciały kontynuować ich dzieła, ponieważ od najmłodszych lat wykazywały one zainteresowanie światem biznesu.

W publikacjach prasowych można odnaleźć informacje przede wszystkim o Mateuszu Juroszku, który wspomina, że od najmłodszych lat często przebywał w siedzibie spółki i już w liceum tworzył dla niej strony internetowe. Najstarszy syn zdobywał wykształcenie w tej samej uczelni w Nowym Jorku co o rok starsza siostra Ewelina, która po powrocie do kraju rozpoczęła karierę zawodową od najniższych stanowisk (szeregowy sprzedawca), następnie awansowała na kierownika zespołu sprzedażowego, a obecnie zajmuje stanowisko dyrektorskie. Mateusz po zakończeniu edukacji pracował w wielu firmach na całym świecie, zanim powrócił do rodzinnego biznesu. Jak sam mówi, takie rozwiązanie niesie za sobą wiele korzyści, jednocześnie dając możliwość docenienia pracy włożonej przez rodziców w zbudowanie imperium biznesowego.

Jak wspomina senior, wejście Mateusza Juroszka do zarządu Atalu zostało przyspieszone wskutek sugestii banku, który zaproponował rozszerzenie składu zarządu ze względu na coraz większy rozmiar rodzinnego przedsięwzięcia. Na podstawie wyników osiąganych przez spółkę można stwierdzić, że wprowadzenie wówczas 23-letniego syna do zarządu okazało się trafną decyzją i przynosi spółce zyski. Jak wskazuje rodzeństwo, wejście do spółek rodziców było możliwe ze względu na ich otwartość w stosunku do pomysłów młodego pokolenia oraz szansę na swobodę przy podejmowaniu własnych decyzji. Deklarują także, iż zdarzają im się różnice zdań, jednakże lubią ze sobą przebywać zarówno jako członkowie rodziny, jak i partnerzy biznesowi.

Mateusz Juroszek zaznacza natomiast, że udana współpraca z ojcem może też wynikać z faktu, że na co dzień ojciec zarządza Atalem i w sytuacji wystąpienia rozbieżnych zdań właśnie do niego należy ostatnie słowo. Z kolei syn zajmuje się zarządzaniem firmą STS, w której to on ma decydujące zdanie. Jak wskazuje Mateusz Juroszek, nie wie on, jak potoczyłaby się historia jego współpracy z ojcem, gdyby na co dzień razem zarządzali Atalem, ponieważ każdy z nich lubi postawić na swoim. Podkreśla ponadto, że jego pozycja w rodzinie wynika z dojrzałości biznesowej i jest rezultatem podejmowanych od wczesnych lat decyzji biznesowych. Należy bowiem pamiętać, że Mateusz Juroszek na trzecim roku studiów objął zarząd spółki STS w bardzo trudnej sytuacji i przy wsparciu ojca wyprowadził firmę z kłopotów.

Zapytany o zakończenie aktywności Zbigniew Juroszek oświadcza, że dzieci, które dołączyły do rodzinnego przedsięwzięcia, zdecydowanie bardziej motywują go do pracy i nie zamierza wycofywać się z działalności biznesowej. Ponadto, jak deklaruje z kolei Mateusz Juroszek, po narodzinach syna wymyślił rodzinną naradę w składzie: on, jego syn, ojciec i brat, z którymi ma nadzieję pracować minimum siedemnaście lat (Kowalik, 2017a, 2017b; Kwiatkowska, 2015).

Rozważając deklaracje Mateusza Juroszka, należy brać pod uwagę, że z narad rodzinnych zostały wykluczone zarówno matka, jak i starsza siostra Ewelina. Nasuwa się zatem pytanie, co jest tego powodem, skoro w momencie prowadzonych badań obydwie panie aktywnie udzielają się w spółce. Poszukiwania bliższych informacji na ten temat nie przyniosły żadnych rezultatów – możliwe, że w najbliższym czasie uda się pozyskać więcej danych o stworzonej przez rodzinę Juroszków naradzie.

Kolejna spółka, w której obecny jest przedstawiciel następnego pokolenia, to Rank Progress, deweloper stawiający galerie handlowe w małych miejscowościach. Jak mówi Jan Mroczka, założyciel spółki, on sam czuje, że znajduje się dopiero w jednej trzeciej swojej biznesowej drogi, niemniej syn Mateusz ma też już na swoim koncie wiele sukcesów zawodowych. Rodzina Mroczków, oprócz wspomnianej spółki, założyła także nową firmę, MJM Group SA, w której na razie na czele zarządu znajduje się żona Jana Mroczki, Małgorzata, oraz ich syn Mateusz.

Młody biznesmen nie realizuje się wyłącznie w spółkach rodzinnych, mimo swojego młodego wieku jest prezesem Mind Progress Group, największej agencji marketingu zintegrowanego w południowo-zachodniej Polsce, oraz szefuje Centrum Gospodarki Społecznościowej, którego celem jest popularyzacja alternatywnych form finansowania i rozwoju przedsięwzięć gospodarczych, społecznych i kulturalnych. Dzięki swojemu zapałowi i zaangażowaniu w rozwój firm Mateusz Mroczka otrzymał w 2013 roku nagrodę Osobowości Roku przyznawaną przez „Panoramę Legnicką". Jak podkreśla senior, w rodzinie Mroczków nie ma planu sukcesji, a wszystkie decyzje są konsultowane w gronie rodzinnym. Uważa on, że kreatywność i zapał syna wyzwalają w nim dodatkową energię i stanowią katalizator nowych przedsięwzięć.

Mateusz pragnie rozwijać się zawodowo nie tylko dzięki rodzinnym interesom, ale też podążać własną drogą, by móc zdobywać doświadczenia biznesowe. Jak można jednak zauważyć, podejmowane przez rodzinę Mroczków przedsięwzięcia biznesowe wzajemnie się napędzają, tworząc wspólnie silny filar. Mateusz zaznacza ponadto, że ojciec jest otwarty na jego nowe pomysły oraz życiowe wybory, co powoduje, iż chętnie ze sobą współpracują, ale w najbliższym czasie nie myślą o zamianie na stanowisku prezesa zarządu Rank Progress (Kowalik, 2013).

Przyglądając się funkcjonowaniu synów w trzech powyżej opisanych spółkach, warto zwrócić uwagę na prezentowany w literaturze przedmiotu proces socjalizacji mężczyzn. Jak wskazują badacze, w przypadku mężczyzn możliwe jest kształtowanie własnego poczucia percepcji przy jednoczesnym poczuciu niezależności od innych jednostek, co nie występuje w przypadku kobiet. Mężczyźni poszukują swojej tożsamości poprzez wyraźne oddzielenie od większego systemu i zaakcentowanie własnego odmiennego zdania w stosunku do opinii innych osób. W poszukiwaniu swej tożsamości mężczyźni analizują potencjalne ścieżki oraz miejsca, w których będą mieli możliwość podejmowania realnych decyzji (m.in. Haberman i Danes, 2007, s. 163–184). W relacji senior ojciec – syn naukowcy bardzo silnie akcentują

możliwość występowania konfliktów związanych z walką o władzę i kontrolę, które wynikają ze wspomnianego procesu socjalizacji. Konflikty te mogą mieć u swych podstaw, z jednej strony, chęć uzyskania autonomii przez sukcesora, z drugiej zaś potrzebę uznania przez seniora.

Zgodnie z informacjami, jakie zawarte były w wywiadach z przedstawicielami rodziny Juroszków, Filipiaków i Mroczków, żaden z nich nie posiadał wiedzy na wspomniany temat, lecz w każdej z tych trzech spółek synowie mają autonomię i swoje miejsce, którym zarządzają samodzielnie. Jednocześnie należy zwrócić uwagę, że w czasie prowadzenia badań w żadnej z tych spółek nie występuje sytuacja mogąca zagrozić postępującemu procesowi sukcesji, a ponadto można wydedukować drogę, jaką być może powinni iść senior (ojciec) i sukcesor (syn), aby minimalizować sytuacje mogące zagrozić procesowi sukcesji w spółkach rodzinnych.

Przykładem spółki, w której dzieci nie są widoczne w organach zarządczych lub nadzorujących, ale już od lat wspierają rodziców, jest spółka Wojas. Agnieszka i Wiesław Wojasowie posiadają nie tylko wspomnianą spółkę, ale także są założycielami firmy Wo Ma, której prezesem jest Agnieszka Wojas, a ponadto właścicielami dwóch hoteli (Stamry i Skalny w Zakopanem). Na podstawie informacji, jakich udzielił w wywiadzie Wiesław Wojas, można dostrzec, że konieczność wczesnej edukacji, poznawanie specyfiki firmy oraz zapoznawanie się z procesami zarządczymi stanowią podstawę udanego przekazania władzy. Staje się to możliwe wyłącznie wtedy, gdy następne pokolenie wykazuje chęć i zainteresowanie wkroczeniem w świat biznesu. Obecnie, jak deklaruje senior, jest on w trakcie przekazywania władzy trójce dzieci. Najmłodszy syn Michał po skończeniu studiów w wieku 25 lat dołącza do rodzinnej firmy, w której pracuje już starsze rodzeństwo, mające pod opieką własne działy. Michał zaczyna tak jak jego starszy brat i siostra – od wsparcia grup projektowych, aby w przyszłości samodzielnie nimi zarządzać i piąć się po szczeblach kariery.

Obecny prezes zarządu wskazuje, że nowe pokolenie wnosi do biznesu wiele innowacyjnych rozwiązań, w szczególności opartych na nowych technologiach, a ich możliwość realizowania ścieżki kariery zawodowej powoduje, że chcą mieć coraz większy wpływ na przyszłość firmy, podejmując się coraz bardziej odpowiedzialnych zadań. Jak wskazuje Wiesław Wojas, praca dwóch pokoleń w firmach umożliwia wymianę wiedzy zarówno dotyczącej specyfiki przedsiębiorstwa, którą posiada przede wszystkim senior, jak i branży oraz nowinek technologicznych, którą posiadają sukcesorzy. Jednocześnie uważa on, że kluczem do udanej wymiany generacyjnej jest chęć czerpania wiedzy od młodego pokolenia, które wykazuje zainteresowanie i dąży do poznania oraz zrozumienia specyfiki danej firmy. Jak jednak akcentuje prezes zarządu, dopiero po przekazaniu pełni władzy będą prowadzone w rodzinie rozmowy o przekazaniu własności (*Wyzwania dla firm rodzinnych*, 2016).

Wybrane rozwiązanie nie jest zaskakujące, jeśli przeanalizować sytuacje innych rodzinnych spółek giełdowych, które są w trakcie procesu sukcesji, oraz wziąć pod uwagę, jak trudnym zadaniem jest przekazanie własności nad podmiotem, który

budowało się w wielu przypadkach przez całe swoje dorosłe życie. Dlatego też, jak wskazują naukowcy, jednym z rozwiązań może być przekazywanie własności etapami, kończące się w momencie, gdy następne pokolenie otrzyma większość udziałów spółki (*Czy polski biznes rodzinny jest przygotowany na zmianę pokoleniową?*, 2018). Należy także pamiętać o słowach Adama Rozwadowskiego, który dużo wcześniej zdecydował się przekazać część udziałów dzieciom, uważając, że z jednej strony zwiększa to ich zaangażowanie, a z drugiej daje szansę na silny związek ze spółką.

Kolejna spółka, w której organach obecne jest potomstwo założycieli, to Archicom, podmiot działający w branży deweloperskiej. W pierwszej kolejności warto zaznaczyć, że jest to jedna z trzech spółek rodzinnych zidentyfikowanych zgodnie ze stworzoną definicją na potrzeby badań, w której kobieta pełni funkcję prezesa zarządu. W pozostałych sześćdziesięciu przypadkach na czele zarządu stoją mężczyźni. Jak wskazują właściciele, spółka powstała, ponieważ prezes zarządu Dorota Jarodzka-Śródka nie mogła znaleźć po ukończeniu studiów pracy w swoim zawodzie. W firmie, oprócz wspomnianej Doroty Jarodzkiej-Śródki, pracuje też jej mąż Kazimierz Śródka, brat Rafał Jarodzki oraz od niedawna jeden z synów, Jędrzej Śródka. W udzielonym wywiadzie państwo Śródkowie wspominają, że trzej ich synowie obserwowali pracę rodziców od najmłodszych lat, co nie było podyktowane dobrowolną decyzją rodziców, lecz wynikało z realiów budowania firmy w tamtym okresie. Jak zgodnie twierdzą, dzieci miały możliwość obserwacji i uczestniczenia w rodzinnym przedsięwzięciu, niemniej rodzice nigdy nie wywierali na nie presji w kwestii życiowych wyborów. W rezultacie jeden z synów założył własne studio filmowe, drugi jest astronomem, a trzeci, najmłodszy syn został architektem i dołączył do rodzinnej spółki.

Synowie, szczególnie na początku poprzez bierne uczestnictwo, mieli możliwość przyglądania się pracy rodziców i, jak wspominają założyciele, na tej podstawie podejmowali dalsze kroki dotyczące edukacji. Państwo Śródkowie akcentują, że wszystkie wybory życiowe należały do synów i były autonomiczne, lecz zawsze chętnie omawiają decyzje w rodzinnym gronie. Za najważniejszy czynnik, który z biegiem lat nadal spaja członków rodziny, uznają dobre relacje z synami oraz wsparcie, jakim zawsze ich obdarzali.

W chwili prowadzenia badań Dorota Jarodzka-Środka nie zastanawiała się nad rezygnacją z funkcji prezesa zarządu, ponieważ, jak podkreśla w swoich wypowiedziach, praca w spółce to rodzinna pasja. Po raz pierwszy w udzielanych wywiadach założyciele opowiadają o podjętym trudzie oddawania władzy w spółce, co miało miejsce już w 2012 roku przed wejściem na GPW w Warszawie. Nową strukturę zarządczą w Archicomie zaczęto budować wraz z postępującym rozwojem spółki; zatrudniono wtedy ośmiu zewnętrznych menedżerów, którzy posiadali zarówno wysokie kompetencje, jak i doświadczenie w branży. Jak dodają założyciele, proces ten był niezwykle trudny, gdyż wiązał się z koniecznością dopuszczenia obcych ludzi do tworzonego wiele lat biznesu, niemniej był niezbędny dla efektywnego działania spółki.

Założyciele nie ukrywają także emocjonalnego stosunku do spółki, zwłaszcza do otwierania struktury własności, z dotychczasowych doświadczeń wynika jednak, że akcjonariuszom odpowiada rodzinne zaangażowanie w firmę oraz dbanie, by spółka mogła owocnie funkcjonować przez wiele lat (Karbowiak, 2017; Lasek, 2016a).

Warto zauważyć, że mimo emocjonalnego stosunku do przedsiębiorstwa, jak podkreślają to w udzielonych wywiadach sami założyciele, kierując się dobrem spółki oraz chęcią efektywnego funkcjonowania w długiej perspektywie, zdecydowali się na otwarcie struktury władzy i dopuszczenie zewnętrznych menedżerów. Wydaje się, że decyzja ta mogła też po części wynikać ze swobody podejmowania decyzji i dokonywania wyborów, jakie otrzymali synowie Śródków. Nawiązując do obecnej sytuacji spółki, jej dalsza obserwacja wydaje się niezwykle interesująca, ponieważ zgodnie z przyjętą na potrzeby badań definicją w przyszłości może ona już nie spełniać kryteriów pozwalających zaliczać ją do spółek typu A.

Rodzinna spółka giełdowa, która także zatrudnia swoich synów, ale w czasie prowadzenia badań nie w organach zarządczych bądź nadzorujących spółkę, to Tarczyński. Dwaj bracia, Dawid i Tomasz Tarczyńscy, po zakończeniu edukacji dołączyli do rodzinnego biznesu i obecnie jeden z nich odpowiada za dział technologiczny, drugi zaś za marketing. W zarządzie i radzie nadzorczej zasiadają ich rodzice, a jednocześnie założyciele rodzinnej spółki, Jacek i Elżbieta Tarczyńscy. W przeprowadzonym wywiadzie synowie mocno akcentują fakt, że spółka stworzona przez rodziców ma zapewnioną sukcesję i obydwaj bracia pragną kontynuować przedsięwzięcie rodziców. Dawid Tarczyński dodaje, że pomimo rosnącej konkurencji w branży rodzina nie ma zamiaru odsprzedawać akcji spółki zewnętrznemu inwestorowi, ale akcentuje, że status spółki giełdowej jest dla nich niekorzystny, pomimo że rodzina jest pośrednio podmiotem kontrolującym spółkę. Dawid Tarczyński w udzielonym wywiadzie podkreśla, że rodzina pomimo kontroli nad spółką oraz wieloletniego doświadczenia w branży, poprzez status spółki giełdowej ma osłabioną pozycję konkurencyjną i utrudnioną sytuację negocjacji z odbiorcami oraz dostawcami. Dodaje, że przy obecnej strukturze akcjonariatu, z dominującym, silnym właścicielem i przy możliwej do osiągnięcia skali działalności, status spółki niepublicznej byłby korzystniejszy (*Tarczyński: Status spółki giełdowej to więcej zagrożeń niż korzyści*, 2018). Na podstawie przedstawionych w wywiadzie informacji można przypuszczać, że w momencie przekazania władzy dzieciom państwa Tarczyńskich spółka może zmienić dotychczasowy status i stać się spółką niepubliczną. Wywiad datowany jest na rok 2018 i dotychczas nie udało się znaleźć dodatkowych komunikatów świadczących o nadchodzącej zmianie zarówno w zarządzie, jak i w radzie nadzorczej. Niemniej synowie jednoznacznie oświadczyli, że rodzina dysponuje zasobami niezbędnymi do przeprowadzenia zmiany generacyjnej i to synowie przejmą władzę nad podmiotem. Tym ważniejsza wydaje się dalsza obserwacja działań związanych z wymianą pokoleniową w spółce Tarczyńskich, ponieważ może ona oznaczać zredefiniowanie strategii funkcjonowania i rozwoju tej spółki.

Analizując składy zarządu i rady nadzorczej w spółce Eko Export, można by sądzić, że doszło do wymiany pokoleniowej w strukturach zarządczych. Tymczasem z wywiadów udzielonych przez Zbigniewa Bokuna można się dowiedzieć, że spółkę założył razem z zięciem. 54-letni Jacek Dziedzic objął stanowisko prezesa zarządu, a Zbigniew Bokun członka zarządu, ponieważ, jak sam to podkreśla, woli działać nie na pierwszym planie. Zbigniew Bokun dodaje, że mimo braku wykształcenia chętnie angażuje się w działalność podmiotu. Chociaż w przedsiębiorstwie nie doszło do wymiany pokoleniowej na stanowiskach zarządczych, przywołana spółka wydaje się interesująca ze względu na poszerzenie składu rodziny o małżonków dzieci; oprócz wspomnianego zięcia w spółce w organach nadzorujących znajduje się także syn Zbigniewa Bokuna, Igor Bokun, oraz córka Agnieszka Bokun. Jeśli chodzi o własność, to biorąc pod uwagę przedstawicieli rodziny, należy ona tylko do ojca i córki. Syn, podążając śladami ojca, dwa lata po debiucie Eko Eksportu na giełdzie zdecydował się poświęcić własnemu projektowi – firmie Wind Mobile, którą także wprowadził na tzw. mały parkiet, czyli rynek NewConnect.

Przypadek Eko Eksportu to nie jedyny przykład firmy, w której małżonkowie dzieci zasilają struktury władzy, lecz na podstawie zgromadzonych przez autorkę informacji należy wnosić, że jest to nadal rzadka sytuacja. Do zbioru spółek, w których w organach zarządczych lub nadzorujących znajdują się małżonkowie dzieci, należą ponadto spółki P.A. Nova, Seko oraz Zue. Znacznie częściej w organach spółek rodzinnych można zaobserwować małżonków założycieli/właścicieli i ich rodziców, a w następnej kolejności potomków założycieli/właścicieli.

Wracając jednak do Eko Export, 74-letni w momencie realizowania badań Zbigniew Bokun zaznacza, że nie wybiera się na biznesową emeryturę mimo sugestii ze strony potomstwa. Dodaje, że prowadzi działalność gospodarczą od lat wczesnej młodości i stanowi to nieodzowny element jego życia. Siłę i energię do dalszej pracy czerpie z wprowadzania nowych pomysłów do Eko Exportu. Dopowiada, że jest dumny z syna, który korzystając z jego doświadczenia, podąża własną ścieżką zawodową, a ponadto zawsze chętnie wspiera dzieci w decyzjach biznesowych. Pytany o sukces zbudowanego z zięciem przedsięwzięcia biznesowego, Zbigniew Bokun akcentuje aspekt relacji oraz podzielanych wizji co do przyszłości spółki (Górecki, 2012; *Handlarze prochami*, 2012).

Wspomniana spółka P.A. Nova stanowi również niezwykle ciekawy przykład rodzinnego podmiotu gospodarczego w kontekście zjawiska sukcesji. Została założona przez Ewę Bobkowską, która w chwili prowadzenia badań pełniła funkcję prezesa zarządu – P.A. Nova to druga z trzech rodzinnych spółek zarządzanych przez kobiety. W spółce oprócz Ewy Bobkowskiej pracuje jej mąż, a małżeństwo poprzez firmę Budoprojekt stanowi większościowego udziałowca. Jak w udzielonym wywiadzie wspomina Ewa Bobkowska, nigdy nie naciskała na syna Macieja, by wybrał taką jak ona ścieżkę kariery, i dodaje, że sama chciała studiować prawo, tym bardziej więc ucieszyło ją uzyskanie przez syna tytułu radcy prawnego.

Ze względu na fakt, że P.A. Nova działa w branży deweloperskiej, syn zajmuje się doradztwem w samej spółce, a także zasiada w radzie nadzorczej firmy

Budoprojekt. Ponadto struktura zarządcza we wspomnianym podmiocie została poszerzona o synową Ewy Bobkowskiej, Agnieszkę Bobkowską. Jak wspomina w przywołanym wywiadzie założycielka, wybór ten był podyktowany wykształceniem kierunkowym i zdobytym doświadczeniem Agnieszki, a nie koligacjami rodzinnymi (Wójcik, 2009).

Obecnie Ewa Bobkowska zrezygnowała z funkcji prezesa zarządu spółki P.A. Nova, zastąpił ją zewnętrzny menedżer. Można zatem przypuszczać, że w niedalekiej przyszłości spółka ta może zgodnie z przyjętą na potrzeby badań definicją znaleźć się w grupie spółek identyfikowanych jako typ B. Pozwala to stwierdzić, że umiejscowienie spółek w danej kategorii jest płynne i należy je systematycznie monitorować. Warto również dodać, że badacze na podstawie swoich wieloletnich obserwacji i przeprowadzonych analiz empirycznych są zdania, iż jedynym słusznym rozwiązaniem jest rozdzielenie sukcesji władzy i własności oraz przekazywanie funkcji zarządczych tylko w ręce profesjonalnych menedżerów, a pozostawienie własności w rękach rodziny. Głównymi atutami zaproponowanego rozwiązania są: niwelowanie szans na powstanie konfliktów przy podziale władzy pomiędzy członkami rodziny i profesjonalizacja zarządzania stanowiąca klucz do efektywnego funkcjonowania i konkurowania spółki w długim okresie oraz dostęp do najnowszej wiedzy branżowej (Gomez i Tuan, 2014, s. 76–98; Chittoor i Das, 2007, s. 65–79).

Wspomniany już wcześniej emocjonalny stosunek do biznesu akcentują w udzielonych wywiadach analitycy i współpracownicy Jana Kolańskiego, prezesa zarządu i założyciela Colian Holding. Podkreślają, że prezes zarządu wybiera ręczne sterowanie firmą, traktując spółkę niemalże jak swoje dziecko, ponieważ dla niej przez lata ryzykował własnym majątkiem. Jan Kolański niechętnie dzieli się władzą i sam w pojedynkę robi wiele rzeczy, co jest niełatwe przy takich rozmiarach spółki. Jak podają współpracownicy, Jan Kolański ogłosił, że od 2008 roku rozpocznie stopniowe przekazywanie zarządzania profesjonalnym menedżerom, a sam przejdzie do rady nadzorczej, dotychczas jednak deklaracja ta nie znalazła potwierdzenia w praktyce (Omachel, 2013). Analitycy BZ WBK zaznaczają, że mają wątpliwości odnośnie do modelu zarządzania przyjętego przez Jana Kolańskiego, stwierdzając, że nie pozwala on na uwolnienie potencjału drzemiącego w stworzonej spółce (*Czekoladowy Jan*, 2005).

Powodów zachowania Jana Kolańskiego i jego stosunku do spółki można upatrywać w braku wykształcenia biznesowego, ale także w poświęceniu, jakie poniósł w trakcie budowania swojego imperium, nieraz tracąc cały majątek i poszukując nowych rozwiązań na odbudowę zarówno przedsięwzięć biznesowych, jak i rodzinnych funduszy. Wszystko, co zdobył, zawdzięcza ciężkiej pracy i gotowości do ponoszenia ryzyka, które w jego przypadku nie zawsze się opłacało. Jak deklaruje sam prezes zarządu, w miarę jak jego przedsiębiorstwo rośnie, coraz skrupulatniej dobiera współpracowników, poszukując wysokiej klasy specjalistów, którzy będą odpowiedzialni za marketing, finanse, produkcję i zarządzanie. Dodaje jednocześnie, że trudne decyzje podejmuje samodzielnie (*Jan Kolański*, 2012).

Sytuacja mająca miejsce w Colian Holding może dziwić, zwłaszcza że Jan Kolański ma trójkę dzieci. Na podstawie dotychczas zaprezentowanych informacji można zresztą dostrzec, że nie tylko potomstwo stanowi możliwe rozwiązanie otwarcia struktury władzy, co zaprezentowały zarówno Archicom, jak i P.A. Nova. Przykład podejścia, jakie prezentuje założyciel Colian Holding, jest jedynym negatywnym odbiciem emocjonalnego stosunku do stworzonego biznesu, na jaki autorka natknęła się, poszukując informacji o sukcesji władzy i własności w polskich spółkach rodzinnych zakwalifikowanych do typu A.

Przyglądając się podejściom do sukcesji stosowanym przez rodzinne spółki notowane na GPW w Warszawie, warto zwrócić uwagę również na spółkę LPP, największego polskiego producenta odzieży. Spółka w chwili prowadzenia badań została zakwalifikowana do zbioru spółek typu P, ponieważ poza Markiem Piechockim, założycielem pełniącym funkcję prezesa zarządu oraz będącym bezpośrednim akcjonariuszem, w organach zarządczych lub nadzorujących nie figurowała żadna inna osoba z rodziny. Sytuacja ta zmieniła się w 2018 roku, gdy do rady nadzorczej dołączył syn Marka Piechockiego, Piotr, a na niższym stanowisku rozpoczął pracę drugi syn, Marcin. Jak podaje prezes zarządu w udzielonym wywiadzie, rodzina Piechockich jest obecnie na etapie tworzenia konstytucji oraz fundacji swojej rodziny. Fundacja ma na celu nie tylko sprawne przeprowadzenie sukcesji w firmie, ale ma także dbać o zachowanie jej integralności i polskości. Marzeniem Piechockiego jest, aby stworzona przez niego spółka pozostała polskim podmiotem rodzinnym na pokolenia. Zakłada on również, że rodzina Piechockich będzie żyć i mieszkać w Polsce oraz prowadzić skromny tryb życia, tak aby nie konsumować majątku i przekazywać go kolejnym pokoleniom. Fundacja, jak wyjaśnia dalej w wywiadzie prezes zarządu, ma być kontrolowana przez wszystkich członków rodziny i zapobiegać sprzedaży spółki.

Skromne życie, o którym wspomniał Marek Piechocki, stanowi jedną z jego dewiz życiowych. Każde z czwórki jego dzieci, chcąc wyjechać na wakacje lub kupić sobie gadżet, musiało najpierw na niego zapracować. Uważa on, że tylko w ten sposób dzieci mogą docenić wartość pieniądza, którego jednak nie szczędzi na ich naukę, ciesząc się, że potomstwo chętnie sięga po wiedzę. Nakłady na wykształcenie dzieci traktuje zresztą w kategoriach inwestycji, której zwrot nastąpi po dołączeniu dzieci do rodzinnej spółki. Jednocześnie podkreśla, że każde z dzieci może podjąć indywidualną decyzję, czy chce z nim współpracować.

Synowie, którzy dołączyli już do rodzinnej firmy, zaczynali pracę na najniższych stanowiskach, ponieważ, jak twierdzi Marek Piechocki, tylko takie postępowanie może nauczyć dzieci pokory i szacunku do pracownika na każdym szczeblu struktury organizacyjnej. Co więcej, każdy członek rodziny, zanim rozpocznie pracę w rodzinnej spółce, musi udowodnić w zewnętrznych firmach swoją przydatność dla LPP. Marek Piechocki deklaruje, że od początku mówił swoim dzieciom, że nic nie dostaną za darmo, gdyż nic im się nie należy, a firma została zbudowana dzięki jego ciężkiej pracy; dodaje jednocześnie, że wychowuje dzieci tak, aby same mogły utrzymać swoje rodziny. Podkreśla także, że cieszy się, iż dzieci po zdobyciu

pierwszych doświadczeń zawodowych chcą z nim pracować i nie boją się podejmować nowych wyzwań. Jak akcentuje Marek Piechocki, w wychowaniu dzieci nigdy z żoną nie wyznaczał ścieżki edukacji bądź ścieżki zawodowej dla swojego potomstwa, uważając, że tylko realizując siebie, można osiągnąć sukces.

Pytany o przyszłość zdecydowanie podkreśla, że planuje przekazanie spółki dzieciom, gdy te zdobędą odpowiednie kwalifikacje i doświadczenie, obecnie zaś liczy na współpracę międzypokoleniową oraz wymianę wiedzy. Marek Piechocki zaznacza też, że w Polsce brakuje kultury przekazywania firm rodzinnych, stąd pomysł na stworzenie zarówno rodzinnej fundacji, jak i konstytucji (Stankiewicz, 2018; Miączyński i Kostrzewski, 2017).

Analizując przypadek LPP, należy również stwierdzić płynność podejścia do umiejscowienia spółek typu P. Możliwe jest, że w niedługim czasie przynajmniej część z nich znajdzie się w gronie spółek zidentyfikowanych jako typ A, w szczególności gdy obecni zarządzający otworzą struktury władzy i dopuszczą do nich swoje potomstwo. Niewykluczone jest także, że w spółkach zidentyfikowanych jako typ P w trakcie prowadzenia badania dzieci zarządzających pracowały już na niższych stanowiskach, lecz informacje te nie są ogólnodostępne.

Reasumując, na podstawie zarówno przedstawionych powyżej rozważań, jak i wyników ilościowych badań empirycznych na populacji spółek rodzinnych zidentyfikowanych jako typ A zgodnie z przyjętą na potrzeby badań definicją, jak się wydaje, w znacznej liczbie tych podmiotów gospodarczych można mówić o rozpoczęciu procesu sukcesji władzy. Należy też zauważyć, że wiele spółek rodzinnych funkcjonuje jeszcze stosunkowo krótko, co w większości z nich przekłada się na wiek obecnego prezesa zarządu, będącego w zdecydowanej większości założycielem spółki. Opierając się na zebranych materiałach, trzeba jednak dodać, że problematyka sukcesji oraz poszukiwanie metod na zagwarantowanie ciągłości pokoleniowej w spółkach rodzinnych w ostatnim czasie zyskały na znaczeniu, o czym mogą świadczyć przytoczone informacje z wywiadów udzielanych przez prezesów zarządów, a także ich następców.

Zgodnie z analizą przeprowadzoną na rynku podstawowym GPW w Warszawie można odnaleźć cztery spółki, które ukończyły proces sukcesji władzy (drugie pokolenie pełni funkcję prezesa zarządu), ale własność znajduje się nadal w rękach pierwszego pokolenia. Ponadto należy zauważyć, że w spółkach tych w chwili prowadzenia badań nie stwierdzono obecności członków rodziny reprezentujących trzecie pokolenie. Biorąc pod uwagę spółki rodzinne, w których dzieci w okresie prowadzonych badań obecne są w organach zarządczych lub nadzorujących, zarówno wspomniane cztery spółki, w których potomstwo już objęło funkcję prezesa zarządu, jak i spółki, w których dzieci pracują na niższych stanowiskach w hierarchii organizacyjnej lub są zaangażowane w inne podmioty biznesowe należące do rodziny, należy zauważyć, że 47,62% spółek rodzinnych notowanych na GPW w Warszawie jest w trakcie procesu sukcesji władzy bądź znajduje się przed ostatnim etapem przekazania własności w ręce drugiego pokolenia. Trzeba też dopowiedzieć, że otrzymany wynik eksploracji jest znaczący ze względu na to,

że jak zostało już podkreślone w charakterystyce realizowanych badań jakościowych, istnieje znaczna liczba spółek rodzinnych, w których prezesi zarządu bądź jeden z małżonków piastujących wysokie stanowisko w spółce w czasie prowadzonych badań znajduje się w grupie czterdziestolatków, rozpoczęcie procesu sukcesji stanowi zatem istotne zagadnienie na przyszłość.

Odwołując się do postawionych we wstępie pracy pytań badawczych, należy stwierdzić, że seniorzy znacznie częściej są skłonni do przekazania pełni władzy i włączenia potomków do zarządu, pozostawiają jednak w swoich rękach własność spółki. Podejście to potwierdziły także analizy empiryczne wykonane w ramach badań ilościowych. Szukając odpowiedzi na postawione pytanie, można również zaobserwować emocjonalny stosunek do biznesu, który widoczny jest we wszystkich analizowanych spółkach, lecz jego negatywny wpływ został zidentyfikowany wyłącznie w jednej z nich. Tym samym wydaje się, że nie stanowi on czynnika hamującego przekazanie funkcji zarządczych, ale może mieć wpływ na hamowanie lub raczej spowolnienie transferu własności. Ponadto warto odnotować, że zgodnie z pozyskanymi informacjami seniorzy twierdzą, iż nie mają planów sukcesji, lecz pogłębiona analiza poczynionych kroków, które doprowadziły do włączenia następnego pokolenia do zarządów, może sugerować coś innego. Wydaje się, że jak nazwali to sami seniorzy, podejmowane intuicyjnie działania doprowadziły do stworzenia planów przekazania spółki w ręce następnej generacji.

Jednocześnie należy zauważyć, że w analizowanych spółkach mamy do czynienia z pierwszą sukcesją, w związku z tym, jak podkreślali seniorzy w udzielanych wywiadach, pojawił się problem braku w Polsce dobrych praktyk w zakresie wdrażania zmiany pokoleniowej i transferu własności. Dlatego coraz więcej z nich pragnie tworzyć konstytucje rodzinne lub organizować narady rodzinne, które miałyby regulować między innymi kwestie związane z włączeniem następnych pokoleń do prowadzenia spółki. Jak można wnosić z literatury przedmiotu, naukowcy skłaniają się ku tworzeniu w przedsiębiorstwach tak zwanego *family statement* zwłaszcza wtedy, gdy wiele pokoleń aktywnie uczestniczy w życiu podmiotu gospodarczego. Na tej podstawie można dostrzec, że spółki te pragną funkcjonować i rozwijać się w długiej perspektywie strategicznej, uwzględniającej kolejne wymiany pokoleniowe na stanowiskach zarządczych, a także cechuje je chęć utrzymania własności w rękach rodziny, mimo dokonywanego transferu pokoleniowego.

Nawiązując do czynników decydujących o wyborze potencjalnego sukcesora według oceny seniora, zostały podane: zdobyte doświadczenie zawodowe, w szczególności uzyskane poza spółką rodzinną, i wykształcenie następcy oraz wykazywana chęć do działania wraz z zainteresowaniem rodzinnym podmiotem. Wskazali je wszyscy seniorzy, podkreślając, że przyczyniły się one do podjęcia decyzji o włączeniu dzieci do zarządów.

Rozważając odpowiedzi na pytanie badawcze o czynniki, które decydują o wyborze potencjalnego sukcesora zdaniem seniorów, warto również odnieść się do

kwestii płci jako jednego z mocno akcentowanych trendów występujących podczas badań nad strategią sukcesji. Dokonana przez autorkę analiza, jak się wydaje, nie daje jednoznacznej odpowiedzi. Należy też zauważyć, że w przypadku wielu rodzin mamy do czynienia wyłącznie z męskimi potomkami lub jednym potomkiem, a w tej sytuacji aspekt płci jako kryterium wyboru staje się zbędne. Trzeba jednocześnie wskazać, że naukowcy dowodzą niechęci wyboru kobiet na następców i brak jednoznacznych przesłanek do udzielenia odpowiedzi na pytanie, czy płeć stanowi jeden z czynników wyboru sukcesora; w przypadku niniejszej analizy zachęca do weryfikacji założeń badania oraz podjęcia ponownej próby wykazania wagi aspektu płci przy decyzjach dotyczących międzygeneracyjnego transferu władzy i własności w polskich spółkach rodzinnych.

Odwołując się do pytania badawczego mającego na celu poznanie czynników, jakie w głównej mierze zadecydowały o chęci dołączenia młodego pokolenia do spółki rodzinnej, której akcje notowane są na rynku kapitałowym, zidentyfikowana została przede wszystkim otwartość seniora oraz chęć czerpania z wykształcenia zdobytego przez potomków. Równie ważną zmienną stanowi jednak doświadczenie zawodowe zdobyte przez następne pokolenie poza spółką rodzinną. Wydaje się zatem, że wymienione czynniki ukazują chęć dzielenia się spółką z następcami, jeśli chodzi o funkcje zarządcze.

Odpowiadając na powyższe pytanie, warto też nawiązać do relacji panujących pomiędzy seniorem a sukcesorem. Na podstawie zgromadzonych materiałów należy sądzić, że mogą one mieć decydujący wpływ na decyzję dotyczącą rozpoczęcia procesu sukcesji. Jeśli zaś podjąć się próby identyfikacji wystąpienia specyficznego momentu czy pojawienia się zdarzeń, które zadecydowały o włączeniu następnego pokolenia do spółki, wydaje się, że nie można odnaleźć jednego wzorca, który uwidoczniłby się w podmiotach będących przedmiotem badania. Chwila dołączenia potomstwa w każdej spółce wynikała z innych sytuacji i często była podyktowana odmiennymi okolicznościami biznesowymi.

Analizując zebrany materiał badawczy, można ponadto dostrzec, że inaczej przebiega proces kształcenia potomstwa, gdy prezesem zarządu jest kobieta, choć miało to miejsce jedynie w dwóch przypadkach i trudno na ich podstawie formułować daleko idące wnioski. Niemniej w tych dwóch spółkach dzieci podążały swoimi drogami, nie zawsze powiązanymi z aktywnością biznesową rodziców. Warto zatem odnieść się też do różnic występujących w procesie socjalizacji mężczyzn i kobiet. Wydaje się, że jednym z aspektów, jakie należy wziąć pod uwagę, planując strategię sukcesji, jest wspomniana problematyka. Kierunek ten wymaga dalszej eksploracji, aby można było jednoznacznie stwierdzić jego przydatność podczas analizy procesu wymiany generacyjnej.

Na podstawie zebranego materiału zarówno z przeprowadzonych badań ilościowych, jak i jakościowych można stworzyć pewien model sukcesji, który zgodnie z literaturą przedmiotu ukazuje poszczególne etapy międzygeneracyjnego transferu władzy i własności w spółkach rodzinnych notowanych na GPW w Warszawie objętych niniejszą analizą.

Model sukcesji spółek rodzinnych typu A:

1) edukacja kierunkowa potencjalnego sukcesora (kształcenie w polskich i/lub zagranicznych placówkach edukacyjnych);
2) doświadczenie zawodowe potencjalnego sukcesora (zdobywane w pierwszej kolejności poza spółką rodzinną, następnie w spółce rodzinnej);
3) ścieżka kariery potencjalnego sukcesora (rozpoczęcie pracy w spółce od najniższych stanowisk i stopniowe przechodzenie na wyższe, co służy zwiększaniu odpowiedzialności i wzajemnej wymianie wiedzy pomiędzy seniorem a potencjalnym sukcesorem; w spółce rozpoczyna się przygotowanie sukcesji władzy);
4) sukcesja władzy (rozpoczynająca się od wejścia sukcesora do zarządu, poprzez sprawowanie funkcji wiceprezesa zarządu, aż do pełnej sukcesji władzy rozumianej jako objęcie przez następcę stanowiska prezesa zarządu);
5) sukcesja własności (odbywa się etapami; sukcesja władzy znacznie wyprzedza przekazanie własności nad rodzinną spółką).

Należy zaznaczyć, że opisany powyżej model sukcesji znajduje zastosowanie wyłącznie wtedy, gdy pomiędzy generacjami panują harmonijne relacje, występuje otwartość seniora na pomysłowość i innowacyjność potencjalnego sukcesora, porozumienie międzypokoleniowe oraz gdy następca wykazuje zainteresowanie i chęć podjęcia współpracy z seniorem. Ponadto należy zaznaczyć, że nakreślony model sukcesji dotyczy potomstwa, które w chwili prowadzenia badań znajdowało się w zarządzie bądź przejęło już funkcję prezesa zarządu. Zaprezentowany model także charakteryzuje się pewnym stopniem ogólności, ponieważ wynika z heterogeniczności rodzin; jak wskazali seniorzy, proces sukcesji powinien być kształtowany indywidualnie i dostosowany do specyfiki każdej rodziny.

Wykonane badania pozwoliły też na zidentyfikowanie dwóch ścieżek, którymi podąża potomstwo seniora. Pierwsza z nich odzwierciedlona zostaje w opisanym powyżej modelu (dotyczy dzieci znajdujących się w zarządzie spółki), druga natomiast prowadzi do objęcia stanowiska w radzie nadzorczej. Na podstawie badań jakościowych zauważono, że potomstwo, które zasiada w radzie nadzorczej, zarządza równolegle własnymi przedsiębiorstwami, co może stanowić przyczynę obrania takiej ścieżki. Autorka ma świadomość, że mogą istnieć również inne czynniki, które zadecydowały o wstąpieniu do rady nadzorczej, a których przeprowadzone badania nie ujawniły. Z tego względu powyższa zależność wymaga prowadzenia dalszych eksploracji.

Odwołując się do scharakteryzowanych w rozdziale drugim modeli sukcesji funkcjonujących w literaturze przedmiotu, można zauważyć, że edukacja i rozwój potencjalnego sukcesora zdecydowanie wyprzedzają etap tworzenia zasad i reguł sukcesji, podobnie jak określenie kierunku przygotowania do roli sukcesora wyprzedza ustalenie ram czasowych przeprowadzenia sukcesji, a sukcesja władzy znacznie wyprzedza sukcesję własności (nie są to procesy odbywające się w tym samym czasie). Nawiązując również do modelu 4W (zob. rozdział drugi), który zakłada przekazanie: wiedzy, władzy, własności oraz wartości, warto poddać pod

rozwagę, czy nie występuje wymiana wiedzy pomiędzy pokoleniami, co sugerują otrzymane rezultaty przeprowadzonego przez autorkę badania. Bazując na zebranym materiale badawczym, można stwierdzić, że w badanych podmiotach wyróżnia się podobne fazy procesu sukcesji w odniesieniu do ścieżki postępowania następcy jak te stworzone przez W.C. Handler (1991, s. 21–32), również przedstawione w rozdziale drugim.

Warto także podkreślić, że status spółki rodzinnej, której akcje są notowane na rynku kapitałowym, może nieść prestiż pracy dla przyszłych pokoleń, które chętnie podejmują się dołączenia do rodzinnego przedsięwzięcia, w przeciwieństwie do prywatnych przedsiębiorstw rodzinnych. Atut dla seniorów natomiast to możliwość większej dowolności podejmowanych decyzji w ramach strategii sukcesji, gdyż nawet gdy z jakiegoś powodu brak jest potomka, który chciałby stanąć na czele spółki rodzinnej, zawsze istnieje możliwość pozostawienia w rękach rodziny własności i delegowanie władzy w ręce zewnętrznych menedżerów. Niewykluczone, że mniejsza presja dotycząca rozwiązań, które może wybrać rodzina, planując strategię sukcesyjną, przekłada się na większą inicjatywę potomstwa i otwartość po stronie seniorów.

Należy też zaznaczyć, że sam moment transferu władzy nie oznacza zakończenia procesu sukcesji. Studiując literaturę przedmiotu, można dostrzec, że w czasie przejęcia przez następcę pozycji lidera potrzebuje on/ona czasu na ugruntowanie swojej pozycji zarówno w oczach członków rodziny, jak i pracowników spoza niej. W tym okresie szczególne znaczenie ma wsparcie nie tylko na poziomie emocjonalnym, ale w razie potrzeby również na poziomie biznesowym, okazywane przez seniora/założyciela oraz pozostałych członków rodziny. Ten etap strategii sukcesji w polskich spółkach rodzinnych możliwy będzie do zaobserwowania w najbliższym czasie, co z pewnością pomoże badaczom w zidentyfikowaniu kolejnych czynników mających wpływ na proces przygotowania spółek do wymiany pokoleniowej. Ponadto może to wesprzeć przedsiębiorców rodzinnych w planowaniu kolejnych transferów pokoleniowych lub być pewnego rodzaju wzorcem dla tych spółek, które ze względu na swój młody wiek dopiero będą opracowywać założenia pierwszej strategii sukcesji.

Kończąc rozważania, autorka pragnie jeszcze dokonać porównania wyników badań prowadzonych przez innych naukowców, prezentowanych w rozdziale trzecim niniejszej pracy, z rezultatami otrzymanymi przez autorkę. W pierwszej kolejności należy jednak zauważyć, że zestawienie to ma charakter wyłącznie poglądowy, gdyż jak zauważył K. Safin, brak wspólnych kryteriów określających przedsiębiorstwa rodzinne uniemożliwia pełne porównanie otrzymanych w ramach prowadzonych eksploracji wyników. Rezultaty przeprowadzonego przez autorkę badania jednoznacznie wskazały wagę relacji panujących pomiędzy seniorem a sukcesorem jako zasadniczego czynnika mającego wpływ na przeprowadzenie strategii sukcesji; wniosek ten jest zbieżny z tymi, które otrzymali P. Sharma i współpracownicy (2003a, s. 667–685; 2003b, s. 1–15), E. Venter i współpracownicy (2005, s. 283–303), I. Lansberg i J.H. Astrachan (1994, s. 39–59), K.C. Seymour (1993,

s. 263–281), a także KPMG, IFR (2015b, s. 3–27; 2014, s. 2–9). Kolejny spójny wniosek dotyczy wagi zdobywania doświadczenia zawodowego przez sukcesora poza przedsiębiorstwem rodzinnym oraz w nim, zaczynając od najniższych stanowisk w celu poznania specyfiki danego podmiotu gospodarczego. Czynnik ten jako istotny w trakcie planowania i implementacji strategii sukcesji pojawił się również w badaniach P. Sharmy i współpracowników (2003b, s. 1–15), D.A. Kirby'ego i T.J. Lee (1996, s. 75–85), a także O. Meiera i G. Schiera (2016, s. 256–277), E. Bocatta i współpracowników (2010, s. 497–523) oraz w tych prowadzonych przez PwC (2016b, s. 1–33). Wiek seniora jako istotna zmienna rozpoczęcia strategii sukcesji pojawił się też w eksploracjach naukowych prowadzonych przez S. Brun de Pontet i współpracowników (2007, s. 337–354) oraz H. Neubauera (2003, s. 269–281). Następny wspólny wniosek dotyczy braku formalnego zaplanowania strategii sukcesji, a pojawia się w większości rezultatów prac badawczych prowadzonych w Polsce zaprezentowanych w rozdziale trzecim niniejszej pracy i w badaniach D.A. Kirby'ego i T.J. Lee (1996, s. 75–85), a także H. Neubauera (2003, s. 269–281), C. Howortha i współpracowników (2001, s. 231–244) oraz przeprowadzonych przez Deloitte (2016, s. 7–37). Warto ponadto zwrócić uwagę, że przywołani badacze utożsamiali rozpoczęcie procesu sukcesji z dołączeniem następnego pokolenia do przedsiębiorstwa rodzinnego i zauważyli emocjonalny stosunek seniorów do posiadanej własności oraz władzy nad podmiotem rodzinnym, co może wpływać na proces sukcesji. Wnioski te są tożsame z obserwacjami dokonanymi przez autorkę niniejszej pracy. Wyniki prowadzonych przez autorkę eksploracji naukowych wykazały, że obecnie mamy do czynienia z przeprowadzaniem pierwszej strategii sukcesji, czyli z pierwszego na drugie pokolenie. Wniosek ten pokrywa się z rezultatami prac badawczych prowadzonych przez IBR (2016, s. 7–9), PwC i IBR (2016, s. 2–28), J. Jeżaka oraz współpracowników (Jeżak, 2014, s. 25–57), K. Safina i J. Plutę (2014, s. 1–15), a także A. Surdeja i K. Wacha (2010, s. 82–135). Należy jednak dodać, że w przytoczonych pracach badawczych prowadzonych w ujęciu międzynarodowym naukowcy dostrzegli różnicę w procesie planowania i implementacji strategii sukcesji w zależności od numeru pokolenia planującego zmianę generacyjną, czego nie dało się zweryfikować w badaniach prowadzonych przez autorkę niniejszej pracy, gdyż jak zostało to podkreślone, obecnie obserwujemy pierwszą zmianę generacyjną w poddanych analizie podmiotach. Na zakończenie należy również dodać, że w przytoczonych badaniach często pojawiał się problem z rozpoczęciem planowania oraz wdrażania sukcesji wewnątrzrodzinnej. Autorka niniejszej pracy zdecydowała się badać wyłącznie spółki rodzinne, których akcje notowane są na rynku kapitałowym, w których istnieje wola sukcesji wewnątrzrodzinnej, dlatego też ze wskazaną tematyką nie spotkała się, jednakże niewykluczone, iż w innych spółkach rodzinnych może również istnieć podobne zagrożenie.

Zakończenie

Cel niniejszej pracy stanowiła diagnoza strategii sukcesji władzy i własności w spółkach rodzinnych notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie, sklasyfikowanych jako typ A zgodnie z przyjętą na potrzeby badań definicją. Tak postawiony cel przyczynił się również do stworzenia modelu sukcesji (etapów procesu sukcesji) analizowanych spółek rodzinnych notowanych na GPW w Warszawie. Według wiedzy autorki jest to pierwsze zwarte opracowanie poruszające tematykę planowania oraz implementacji międzygeneracyjnego transferu władzy i własności odnoszące się wyłącznie do spółek rodzinnych, których akcje są przedmiotem obrotu na rynku kapitałowym w Polsce. Wagę poruszanej tematyki podkreśla też fakt, że obecnie jesteśmy i w najbliższym czasie będziemy świadkami pierwszej fali zmiany generacyjnej na głównych stanowiskach zarządczych w wielu polskich spółkach rodzinnych notowanych na GPW w Warszawie. Wskazany proces w dłuższej perspektywie będzie dotyczyć zwłaszcza zmian właścicielskich. W świetle przeprowadzonych studiów literaturowych planowanie i wdrażanie pierwszej strategii sukcesji jest szczególnie istotne dla podmiotów rodzinnych i jest związane ze zdecydowanie wyższym poziomem zagrożeń niż kolejne transfery międzypokoleniowe, co dodatkowo uwypukla znaczenie analizowanego zjawiska.

Wykonane badania ilościowe i jakościowe pozwoliły na zweryfikowanie następujących hipotez badawczych.

H1: W spółkach rodzinnych istnieje odmienne podejście do sukcesji władzy i przekazania własności w ręce następnego pokolenia.
H2: Istnieje zależność pomiędzy koncentracją własności rodzinnej a sukcesją władzy.
H3: Istnieje zależność pomiędzy wiekiem seniora a sukcesją władzy.
H4: Istnieje zależność pomiędzy okresem sprawowania funkcji prezesa zarządu przez seniora a sukcesją władzy.
H5: Istnieje zależność pomiędzy wiekiem seniora a sukcesją własności.
H6: Istnieje zależność pomiędzy okresem sprawowania funkcji prezesa zarządu przez seniora a sukcesją własności.

Weryfikacja postawionych hipotez została dokonana na próbie spółek rodzinnych sklasyfikowanych zgodnie z przyjętą na potrzeby badań definicją jako typ A, w których członek rodziny pełni funkcję prezesa zarządu, w strukturach zarządczych i/lub nadzorujących mogą znajdować się inni członkowie tej samej rodziny i bezpośrednio lub pośrednio własność w wysokości minimum 25% głosów na walnym zgromadzeniu akcjonariuszy należy do członka lub członków tej rodziny. Wspomniana rodzina jest z reguły założycielem spółki, tylko w wyjątkowych przypadkach ją przejęła. Badana populacja zgodnie z otrzymanymi wynikami to największa grupa spółek rodzinnych notowanych na GPW w Warszawie, stanowiąc jednocześnie ponad 56% ogółu spółek rodzinnych notowanych na rynku podstawowym i potwierdzając, że spółki, których akcje są przedmiotem obrotu na rynku kapitałowym, również charakteryzują się chęcią utrzymania w rękach rodziny zarówno atrybutów władzy, jak i własności.

Na podstawie zebranych danych dotyczących numeru pokolenia i liczby osób dysponujących własnością w analizowanych spółkach rodzinnych, a także liczby dzieci piastujących stanowiska w organach zarządczych oraz nadzorujących, należy zauważyć, że seniorzy w badanych podmiotach znacznie chętniej włączają potomstwo w działalność spółki, lecz nie przekazują im własności. W żadnej rodzinnej spółce sklasyfikowanej jako typ A drugie pokolenie, czyli dzieci, nie są samodzielnymi posiadaczami udziałów w spółce. Gdy w strukturach własności występuje druga generacja, to tylko łącznie z pierwszą. Otrzymane rezultaty eksploracji pozwalają jednocześnie przyjąć hipotezę pierwszą, która zakłada, że w spółkach rodzinnych istnieje odmienne podejście do sukcesji władzy i do przekazania własności, co znaczy, iż senior jest w większym stopniu skłonny do rozpoczęcia procesu sukcesji władzy niż do przekazania praw własności do spółki. Obaw przed przekazaniem własności można upatrywać, jak wskazują przeprowadzone badania jakościowe, w emocjonalnym stosunku do biznesu, który towarzyszy seniorom. Potomstwo jest natomiast obecne w organach 23 spółek, stanowiąc 36,51% badanej populacji. Łączna liczba dzieci zasiadających w zarządzie i radzie nadzorczej wynosi trzydzieści. Wykonane badania jakościowe pozwoliły ponadto na identyfikację zarówno dzieci, które zajmują niższe stanowiska w hierarchii organizacyjnej badanych spółek rodzinnych, jak i tych, które są zaangażowane w inne podmioty gospodarcze należące do rodziny. Włączenie do analizy rezultatów badań jakościowych pozwoliło na stwierdzenie, że w 47,62% spółek rodzinnych notowanych na GPW w Warszawie ma miejsce proces sukcesji władzy bądź nastąpiło już przekazanie pełni władzy nad spółką, natomiast wciąż nierozstrzygniętą kwestią pozostaje przekazanie własności spółki w ręce drugiego pokolenia. Fakty te wydają się podkreślać wagę analizowanego zjawiska, zwłaszcza że wiele spółek rodzinnych sklasyfikowanych jako typ A w momencie prowadzenia badań należy do grupy młodych spółek, w których seniorzy znajdują się w gronie czterdziestolatków, którzy zarówno z procesem planowania, jak i implementacji strategii sukcesji będą musieli się zmierzyć dopiero w przyszłości.

Wyniki przeprowadzonych testów statystycznych skutkują odrzuceniem drugiej hipotezy badawczej dotyczącej zależności pomiędzy koncentracją własności rodzinnej a sukcesją władzy. Oznacza to, że włączanie potomstwa do organów spółki nie jest zależne od wielkości własności, jaką posiada rodzina zarządzająca nią.

Na podstawie przeprowadzonych testów statystycznych analizujących wiek seniora oraz zaangażowanie jego dzieci w działalność spółki można stwierdzić, że sukcesja władzy mierzona zaangażowaniem dzieci w organach spółek jest uwarunkowana wiekiem seniora; tym samym została przyjęta trzecia hipoteza badawcza, a zatem im starszy jest senior, tym większe odnotowuje się zaangażowanie potomstwa w organach spółki.

Czwarta hipoteza, weryfikująca zależność pomiędzy okresem sprawowania funkcji prezesa zarządu przez seniora a sukcesją władzy, na podstawie przeprowadzonych testów statystycznych została przyjęta. Warto jednocześnie zaznaczyć, że siła współwystępowania zmiennych mierzona współczynnikiem kontyngencji V-Cramera, a także korelacją rang Spearmana jest mniejsza niż w przypadku wieku seniora. Można więc przypuszczać, że choć obie zmienne mają wpływ na sukcesję władzy, to istotniejsza jest zmienna opisująca wiek seniora.

Hipotezy piąta i szósta weryfikowały zależność pomiędzy wiekiem seniora oraz okresem sprawowania przez niego funkcji prezesa zarządu a sukcesją własności. Wykonane testy statystyczne pozwoliły na przyjęcie hipotezy piątej, co znaczy, że istnieje zależność pomiędzy wiekiem seniora a sukcesją własności. Otrzymane wyniki sugerują, że w spółkach, w których senior jest starszy, dzieci posiadają więcej udziałów w spółce. Nie wykazano natomiast istotnej statystycznie zależności między okresem sprawowania funkcji prezesa zarządu przez seniora a liczbą głosów posiadanych przez dzieci w spółce. Nie ma zatem podstaw do przyjęcia szóstej hipotezy badawczej, tzn. brak jest zależności pomiędzy okresem sprawowania funkcji prezesa zarządu przez seniora a sukcesją własności.

Analiza zebranego na potrzeby przeprowadzenia badań jakościowych materiału pozwoliła także dostrzec, że inaczej przebiega proces kształcenia potomstwa, gdy prezesem zarządu jest kobieta. Należy zaznaczyć, że w niniejszej pracy stwierdzono tylko dwa takie przypadki, nie jest więc możliwe stawianie zbyt daleko idących wniosków. We wspomnianych dwóch przypadkach dzieci podążały własną ścieżką zawodową niezwiązaną z działalnością biznesową rodziców. Ważne wydaje się jednak odniesienie do różnic w procesie socjalizacji, jakie mają miejsce w przypadku kobiet i mężczyzn, które scharakteryzowano w niniejszej pracy. Wydaje się zasadne, aby jednym z aspektów uwzględnianych w planowaniu strategii sukcesji była wspomniana problematyka.

Opierając się na zebranym materiale badawczym, należy podkreślić, że seniorzy jednomyślnie stwierdzali brak występowania w ich spółkach strategii sukcesji, lecz poczynione intuicyjnie kroki przyczyniły się do stworzenia określonego schematu postępowania, który był widoczny w analizowanych podmiotach i został scharakteryzowany przez autorkę niniejszego tomu. Uzyskane dane pozwoliły

na stworzenie modelu sukcesji, który widoczny jest w postępowaniu badanych spółek rodzinnych notowanych na GPW w Warszawie. Ze względu na to, że obecnie obserwujemy pierwszą zmianę pokoleniową w spółkach rodzinnych notowanych na GPW w Warszawie, seniorzy silnie akcentowali brak dobrych praktyk w omawianym zakresie, podkreślając jednocześnie, iż chętnie czerpią wiedzę, która została sprawdzona w innych krajach dysponujących bogatszymi doświadczeniami dotyczącymi transferu międzypokoleniowego władzy i własności. Dlatego też w spółkach rodzinnych coraz częściej pragnie się tworzyć konstytucje lub fundacje rodzinne, które regulowałyby między innymi kwestie przekazywania władzy i własności. Podejmowane działania wskazują, że analizowane podmioty zamierzają trwać i rozwijać się w tej właśnie formie, a nie wyzbywać się rodzinnego charakteru w związku z dokonującymi się w przyszłości zmianami generacyjnymi.

Na podstawie zebranego materiału zarówno z przeprowadzonych badań ilościowych, jak i jakościowych można stworzyć pewien model sukcesji, który zgodnie z literaturą przedmiotu ukazuje poszczególne etapy międzygeneracyjnego transferu władzy i własności w spółkach rodzinnych notowanych na GPW w Warszawie, objętych niniejszą analizą.

Model sukcesji spółek rodzinnych typu A:

1) edukacja kierunkowa potencjalnego sukcesora (kształcenie w polskich i/lub zagranicznych placówkach edukacyjnych);
2) doświadczenie zawodowe potencjalnego sukcesora (zdobywane w pierwszej kolejności poza spółką rodzinną, następnie w spółce rodzinnej);
3) ścieżka kariery potencjalnego sukcesora (rozpoczęcie pracy w spółce od najniższych stanowisk i stopniowe przechodzenie na wyższe, co służy zwiększaniu odpowiedzialności i wzajemnej wymianie wiedzy pomiędzy seniorem a potencjalnym sukcesorem; w spółce rozpoczyna się przygotowanie sukcesji władzy);
4) sukcesja władzy (rozpoczynająca się od wejścia sukcesora do zarządu, poprzez sprawowanie funkcji wiceprezesa zarządu, aż do pełnej sukcesji władzy rozumianej jako objęcie przez następcę stanowiska prezesa zarządu);
5) sukcesja własności (odbywa się etapami; sukcesja władzy znacznie wyprzedza przekazanie własności nad rodzinną spółką).

Wykonane badania pozwoliły także na zidentyfikowanie dwóch ścieżek, którymi podąża potomstwo seniora. Pierwsza z nich odzwierciedlona zostaje w opisanym powyżej modelu, druga natomiast prowadzi do objęcia stanowiska w radzie nadzorczej. Na podstawie badań jakościowych zauważono, że potomstwo, które zasiada w radzie nadzorczej, zarządza równolegle własnymi przedsiębiorstwami, co może stanowić przyczynę obrania takiej ścieżki, mogą jednak istnieć również inne czynniki, które zadecydowały o wstąpieniu do rady nadzorczej, których przeprowadzone badania nie ujawniły. Dlatego też powyższa zależność wymaga prowadzenia dalszych eksploracji.

Należy także zaznaczyć, że przynależność do danej kategorii spółek typu A, B i C zgodnie z przyjętą na potrzeby badań definicją jest płynna, a możliwość obserwacji

konsekwencji podjętych dziś przez seniorów decyzji odnośnie do strategii sukcesji pozwoli w przyszłości zweryfikować, w ramach której kategorii dana spółka rodzinna będzie mogła być zidentyfikowana. Obecni sukcesorzy będą decydować, czy w rękach rodziny utrzymać zarówno własność, jak i funkcje zarządcze, czy też tylko własność, a do zarządzania dopuścić zewnętrznych menedżerów, a także czy utrzymać funkcje zarządcze przy jednoczesnym otwarciu struktury własności na udziałowców spoza rodziny.

Kończąc prezentację płynących z przeprowadzonych badań wniosków, autorka pragnie zwrócić uwagę, że mimo podjętej próby nie udało się ustalić, czy płeć stanowi kryterium wyboru sukcesora; podniesiony w tym miejscu problem stanowi coraz silniej umacniający się trend badawczy. Brak jednoznacznych przesłanek do udzielenia odpowiedzi na ten temat zachęca do ponownego przeprowadzenia badań nad zagadnieniem płci sukcesora, jako czynnika mogącego mieć wpływ na proces sukcesji w spółkach rodzinnych, których akcje są przedmiotem obrotu na rynku kapitałowym. Przeprowadzone badania jakościowe pozwoliły na ukazanie zależności, która może wpływać na decyzję dotyczącą włączenia potomstwa do organów statutowych spółki, poznanie szerszego kontekstu mogłoby się jednak przyczynić do poznania innych zmiennych, które stanowią podstawę takiej decyzji, a tym samym wskazane zagadnienie może stanowić kolejny obszar badawczy wymagający eksploracji. W ramach przeprowadzonych analiz empirycznych zauważono także, że inaczej przebiega proces kształcenia potomstwa w zależności od płci prezesa zarządu. Wydaje się, że i to zagadnienie wymaga podjęcia dalszych studiów, z uwzględnieniem zwłaszcza różnic w procesie socjalizacji mężczyzn i kobiet. Uzyskane rezultaty eksploracji mogłyby znacząco poszerzyć wiedzę badaczy na temat planowania i implementacji procesu sukcesji.

Literatura

Książki i artykuły

Aczel A.D. (2000), *Statystyka w zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Adams J.S., Taschian A., Shore T.H. (1996), *Ethics in family and nonfamily owned firms: An exploratory study*, „Family Business Review" vol. 9(2), s. 157–170.

Adler P.S., Kwon S.W. (2002), *Social capital: Prospects for a new concept*, „Academy of Management Review" vol. 27(1), s. 17–40.

Agger E.M. (1988), *Psychoanalytic perspectives on sibling relationships*, „Psychoanalytic Inquiry" vol. 8(1), s. 3–30.

Aldrich H.E. (1999), *Organizations Evolving*, Sage, London.

Ambrose D.M. (1983), *Transfer of the family-owned business*, „Journal of Small Business Management" vol. 21(1), s. 49–56.

Amran N.A. (2011), *The effect of owner's gender and age to firm performance: A review on Malaysian public listed family businesses*, „Journal of Global Business and Economics" vol. 2(1), s. 104–116.

Anderson R., Reeb D. (2003), *Founding family ownership and firm performance: Evidence from the S&P 500*, „Journal of Finance" vol. 58(3), s. 1301–1328.

Andersson T., Carlsen J., Getz D. (2002), *Family business goals in the tourism and hospitality sector: Case studies and cross-case analysis from Australia, Canada and Sweden*, „Family Business Review" vol. 15(2), s. 89–106.

Andrews K.R. (1971), *The Concept of Corporate Strategy*, Irwin, Homewood, IL.

Aronoff C.E., Ward J.L. (1995), *Family-owned businesses: A thing of the past or a model of the future?*, „Family Business Review" vol. 8(2), s. 121–130.

Arregle J., Hitt M.A., Sirmon D.G., Very P. (2007), *The development of social capital: Attributes of family firms*, „Journal of Management Studies" vol. 44(1), s. 73–95.

Astrachan J.H. (2003), *The emergence of a field: Commentary on the special issue of Journal of Business Venturing – the evolving family/entrepreneurship relationship*, „Journal of Business Venturing" vol. 18(5), s. 567–572.

Astrachan J.H., Kolenko T. (1994), *A neglected factor explaining family business success: Human resource practice*, „Family Business Review" vol. 7(3), s. 251–262.

Astrachan J.H., Shanker M.C. (2003), *Family businesses' contribution to the U.S. economy: A closer look*, „Family Business Review" vol. 16(3), s. 211–219.

Astrachan J.H., Klein S.B., Smyrnios K.X. (2002), *The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problems*, „Family Business Review" vol. 15(1), s. 45–58.

Bank M.D., Kahn S.P. (1982), *The Sibling Bonds*, Basic Books, New York.

Barach J.A., Gantisky J.B. (1995), *Successful succession in family business*, „Family Business Review" vol. 8(2), s. 131–155.

Barach J.A., Gantisky J.B., Carlson J.A., Doochin B.A. (1988), *Entry of the next generation: Strategic challenge for family business*, „Journal of Small Business Management" vol. 26(2), s. 49–56.

Barnes L.B. (1988), *Incongruent hierarchies: Daughters and younger sons as company CEOs*, „Family Business Review" vol. 1(1), s. 9–21.

Barnes L.B., Hershon S.A. (1976), *Transferring power in the family business*, „Harvard Business Review" vol. 54(4), s. 105–114.

Barth E., Gulbrandsen T., Schone P. (2005), *Family ownership and productivity: The role of owner-management*, „Journal of Corporate Finance" vol. 11(1–2), s. 107–127.

Beckard R., Dyer W.G., Jr. (1983), *Managing continuity in the family-owned business*, „Organizational Dynamics" vol. 12(1), s. 4–12.

Besson D., Haddadj S. (2003), *Dysfunctions in owner-manager succession process in family firms and how a SEAM intervener-researcher can address them*, „Journal of Organizational Change Management" vol. 16(1), s. 83–89.

Bigliardi B., Dormio A.I. (2009), *Successful generational change in family business*, „Measuring Business Excellence" vol. 13(2), s. 44–50.

Bird B., Welsch H., Astrachan J.H., Pistrui D. (2002), *Family business research: The evolution of an academic field*, „Family Business Review" vol. 15(4), s. 337–350.

Bjuggren P., Sund L. (2001), *Strategic decision making in intergenerational successions of small- and medium-sized family-owned business*, „Family Business Review" vol. 14(1), s. 11–23.

Bocatto E., Gispert C., Rialp J. (2010), *Family-owned business succession: The influence of pre-performance in the nomination of family and nonfamily members: Evidence from Spanish firm*, „Journal of Small Business Management" vol. 48(4), s. 497–523.

Brazelton T.B. (1989), *Toddlers and Parents: A Declaration of Independence*, Delacorte, New York.

Brickhouse T., Smith N. (1996), *Plato's Socrates*, Oxford University Press, Oxford.

Brockhaus R.H. (1992), *Entrepreneurship education and research in Europe*, [w:] D.L. Sexton, J.D. Kasarada (eds), *The State of Art of Entrepreneurship*, PWS-Kent, Boston, s. 560–578.

Brockhaus R.H. (2004), *Family business succession: Suggestions for future research*, „Family Business Review" vol. 17(2), s. 165–177.

Brown R.B., Coverley R. (1999), *Succession planning in family businesses: A study from East Anglia U.K.*, „Journal of Small Business Management" vol. 37(1), s. 93–97.

Brun de Pontet S., Wrosch C., Gagne M. (2007), *An exploration of the generational differences in levels of control held among family businesses approaching succession,* „Family Business Review" vol. 20(4), s. 337–354.

Brush C. (1992), *Research on women business owners: Past trends and new perspective and future directions*, „Entrepreneurship Theory and Practice" vol. 16(4), s. 5–30.

Bubolz M.M. (2001), *Family as source, user, and builder of social capital*, „Journal of Socio-economics" vol. 30(2), s. 129–131.

Bubolz, M.M., Sontag, M.S. (1993). *Human ecology theory*, [w:] P.G. Boss, W.J. Doherty, R. LaRossa, W.R. Schumm, S.K. Steinmetz (eds), *Sourcebook of Family Theories and Methods: A Contextual Approach*, Plenum, New York, s. 419–448.

Budge G.S., Janoff R.W. (1991), *Interpreting the discourses of family business*, „Family Business Review" vol. 4(4), s. 367–381.

Bull I., Willard G.E. (1993), *Towards a theory of entrepreneurship*, „Journal of Business Venturing" vol. 8(3), s. 183–196.

Burkart M., Panunzi F., Shleifer A. (2003), *Family firms*, „Journal of Finance" vol. 58(5), s. 2167–2201.

Burke S., Collins K. (2001), *Gender difference in leadership styles and management skills*, „Women in Management" vol. 15(5), s. 244–256.

Cabrera-Suárez K., Saá-Pérez P., Garcia-Almeida D. (2001), *The succession process from a resource- and knowledge-based view of the family firms*, „Family Business Review" vol. 14(1), s. 37–46.

Cadieux L., Lorrain J., Hugron P. (2002), *Succession in women-owned family businesses: A case study*, „Family Business Review" vol. 15(1), s. 17–30.

Campopiano G., De Massis A., Rinaldi F.R., Sciascia S. (2017), *Women's involvement in family firms: Progress and challenges for future research*, „Journal of Family Business Strategy" vol. 8(4), s. 200–212.

Cano-Rubio M., Funtes-Lombardo G., Hernandez-Ortiz M.J., Vallejo-Martos M.C. (2016), *Composition of familiness: Perspectives of social capital and open systems*, „European Journal of Family Business" vol. 6(2), s. 75–85.

Casillas J., Acedo F. (2007), *Evolution of the intellectual structure of family business literature: A bibliometric study of FBR*, „Family Business Review" vol. 20(2), s. 141–162.

Casillas J.C., Moreno A.M., Barbero J.L. (2010), *A configurational approach of the relationships between entrepreneurial orientation and growth of family firms*, „Family Business Review" vol. 23(1), s. 27–44.

Castillo J., Wakefield M.W. (2007), *An exploration of firm performance factors in family businesses: Do families value only the „bottom line"?*, „Journal of Small Business Strategy" vol. 17(2), s. 37–51.

Cater J., Justis R. (2009), *The development of successors from followers to leaders in small family firms: An exploratory study*, „Family Business Review" vol. 22(2), s. 109–124.

Cater J.J., III, Kidwell R.E., Camp K.M. (2016), *Successor team dynamic in family firms*, „Family Business Review" vol. 29(3), s. 301–326.

Chittoor R., Das R. (2007), *Professionalization of management and succession performance*, „Family Business Review" vol. 20(1), s. 65–79.

Chodorow N. (1978), *The Reproduction of Mothering. Psychoanalysis and the Sociology of Gender*, University of California Press, Berkeley–Los Angeles–London.

Chrisman J.J., Bauerschmidt A., Hofer C.W. (1998), *The determinants of new venture performance: An extended model*, „Entrepreneurship Theory and Practice" vol. 23(1), s. 5–29.

Chrisman J.J., Chua J.H., Litz R.A. (2003), *Commentary: A unified perspective of family firm performance: An extension and integration*, „Journal of Business Venturing" vol. 18(4), s. 467–472.

Chrisman J.J., Chua J.H., Sharma P. (1998), *Important attributes of successors in family businesses: An exploratory study*, „Family Business Review" vol. 11(1), s. 19–34.

Chrisman J.J., Chua J.H., Sharma P. (2005), *Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm*, „Entrepreneurship Theory and Practice" vol. 29(5), s. 555–575.

Chrisman J.J., Chua J.H., Steier L.P. (2002), *The influence of national culture and family involvement on entrepreneurial perceptions and performance at the state level*, „Entrepreneurship Theory and Practice" vol. 26(4), s. 113–129.

Chrisman J.J., Chua J.H., Steier L.P. (2003), *An introduction to theories of family business*, „Journal of Business Venturing" vol. 18(4), s. 441–448.

Chrisman J.J., Chua J.H., Zahra S. (2003), *Creating wealth in family firms through managing resources: Comments and extensions*, „Entrepreneurship Theory and Practice" vol. 27(4), s. 359–365.

Chrisman J.J., Chua J.H., Pearson A., Barnett T. (2012), *Family involvement, family influence, and family-centered non-economic goals in small firms*, „Entrepreneurship Theory and Practice" vol. 36(2), s. 267–293.

Chrisman J.J., Chua J.H., Sharma P., Yoder T.R. (2009), *Guiding family businesses through the succession process*, „CPA Journal" vol. 79(6), s. 48–51.

Chrisman J.J., Chua J.H., De Massis A., Frattini F., Wright M. (2015), *The willingness versus ability paradox in family firm innovation*, „Journal of Product Innovation Management" vol. 32(3), s. 310–318.

Chua J.H., Chrisman J.J., Sharma P. (1999), *Defining the family business by behavior*, „Entrepreneurship Theory and Practice" vol. 23(4), s. 19–39.

Chua J.H., Chrisman J.J., Sharma P. (2003), *Succession and nonsuccession concerns of family firms and agency relationship with nonfamily managers*, „Family Business Review" vol. 16(2), s. 89–107.

Chua J.H., Chrisman J.J., Steier L.P. (2003), *Extending the theoretical horizons of family business research*, „Entrepreneurship Theory and Practice" vol. 27(4), s. 331–338.

Chua J.H., Chrisman J.J., Kellermanns F., Wu Z. (2011), *Family involvement and new venture debt financing*, „Journal of Business Venturing" vol. 26(4), s. 472–488.

Chua T.T. (1991), *Approaches to succession in East Asia business organization*, „Family Business Review" vol. 4(2), s. 161–179.

Chung Ch.-N. (2001), *Market, culture and institutions: The emergence of large business groups in Taiwan 1950s–1960s*, „Journal of Management Studies" vol. 38(5), s. 719–745.

Chung Ch.-N., Luo X.R. (2013), *Leadership succession and firm performance in an emerging economy: Successor origin, relational embeddedness, and legitimacy*, „Strategic Management Journal" vol. 34(3), s. 338–357.

Churchill N.C., Hatten K.J. (1987), *Non-met-based transfer of wealth and power: A research framework for family businesses*, „American Journal of Small Business" vol. 11(3), s. 51–64.

Coff R.W., Coff D.C., Eastvold R. (2006), *The knowledge-leveraging paradox: How to achieve scale without making knowledge imitable*, „Academy of Management Review" vol. 31(2), s. 452–465.

Colombo M.G., De Massis A., Piva E., Rossi-Lamastra C., Wright M. (2014), *Sales and employment changes in entrepreneurial ventures with family ownership: Empirical evidence from high-tech industries*, „Journal of Small Business Management" vol. 52(2), s. 226–245.

Corbetta G., Montemerlo D. (1998), *Managing succession in Italian small and medium-size family business*, „The Family Business Network Newsletter" vol. 20, s. 5–10.

Correll R.W. (1989), *Facing up to moving forward: A third-generation successor's reflections*, „Family Business Review" vol. 2(1), s. 17–29.

Cruz C.C., Gómez-Mejía L.R., Becerra M. (2010), *Perceptions of benevolence and the design of agency contracts: CEO-TMT relationships in family firms*, „Academy of Management Journal" vol. 53(1), s. 69–89.

Czakon W. (2017), *Tworzenie teorii w naukach o zarządzaniu*, [w:] A. Sopińska, P. Wachowiak (red.), *Wyzwania współczesnego zarządzania strategicznego*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 143–160.

Dabos G.E., Rousseau D.M. (2004), *Mutuality and reciprocity in the psychological contracts of employees and employers*, „Journal of Applied Psychology" vol. 89(1), s. 52–72.

Danes S.M., Lee Y.G. (2004), *Tensions generated by business issues in family business-owning couples*, „Family Relations" vol. 53(4), s. 357–366.

Danes S.M., Morgan E.A. (2004), *Family business-owning couples: An EFT view into their unique conflict culture*, „Contemporary Family Therapy" vol. 26(3), s. 241–260.

Danes S.M., Haberman H., McTavish D. (2005), *Gendered discourse about family business*, „Family Relations" vol. 54(1), s. 116–130.

Danes S.M., Rueter M.A., Kwon H., Doherty W. (2002), *Family FIRO model: An application to family business*, „Family Business Review" vol. 15(1), s. 31–43.

Danes S.M., Stafford K., Haynes G., Amarapurkar S.S. (2009), *Family capital of family firms: Bridging human, social, and financial capital*, „Family Business Review" vol. 22(3), s. 199–215.

Danes S.M., Zuiker V., Kean R., Arbuthnot J. (1991), *Predictors of family business tensions and goal achievement*, „Family Business Review" vol. 12(3), s. 241–252.

Dascher P.E., Jens W.G., Jr. (1999), *Family business succession planning*, „Business Horizons" vol. 42(5), s. 2–5.

Daspit J.J., Holt D.T., Chrisman J.J., Long R.G. (2016), *Examining family firm succession from a social perspective: A multiphase, multistakeholder review*, „Family Business Review" vol. 29(1), s. 44–64.

Davis J.A., Tagiuri R. (1989), *The influence of life stage on father-son work relationships in family companies*, „Family Business Review" vol. 2(1), s. 47–74.

Davis P.S., Harveston P.D. (1998), *The influence of family business succession process: A multigenerational perspective*, „Entrepreneurship Theory and Practice" Spring, s. 31–53.

Davis P.S., Harveston P.D. (2001), *The phenomenon of substantive conflict in family firm: A cross-generational study*, „Journal of Small Business Management" vol. 39, s. 14–30.

De Massis A. (2012), *Family involvement and procedural justice climate among non-family managers: The effects of affect, social identities, trust and risk of non-reciprocity*, „Entrepreneurship Theory and Practice" vol. 36(6), s. 1227–1234.

De Massis A., Chua J.H., Chrisman J.J. (2008), *Factors preventing intra-family succession*, „Family Business Review" vol. 21(2), s. 183–199.

De Massis A., Kotlar J., Chua J.H., Chrisman J.J. (2014), *Ability and willingness as sufficiency conditions for family-oriented particularistic behavior: Implications for theory and empirical studies*, „Journal of Small Business Management" vol. 52(2), s. 344–364.

De Massis A., Sieger P., Chua J.H., Vismara S. (2016), *Incumbents' attitude toward intrafamily succession: An investigation of its antecedents*, „Family Business Review" vol. 29(3), s. 278–300.

Dean S.M. (1992), *Characteristics of African American family-owned business in Los Angeles*, „Family Business Review" vol. 5(4), s. 373–395.

Degadt J. (2003), *Business family and family business: Complementary and conflicting values*, „Journal of Enterprising Culture" vol. 11(4), s. 379–397.

Deloitte (2016), *Nowe pokolenie w firmach rodzinnych. Rozwój i zachowanie rodzinnych wartości*, czerwiec.

Denzin N.K., Lincoln Y.S. (2010), *Metody badań jakościowych*, t. 2, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Distelberg B., Sorenson R.L. (2009), *Updating systems concepts in family business: A focus on values, resource flows and adaptability*, „Family Business Review" vol. 22(1), s. 65–81.

Donckels R., Lambrecht J. (1999), *The re-emergence of family-based enterprises in East Central Europe: What can be learned from family business research in the Western World?*, „Family Business Review" vol. 12(2), s. 171–181.

Dumas C. (1989), *Understanding of father-daughter and father-son dyads in family-owned businesses*, „Family Business Review" vol. 2(1), s. 31–46.

Dumas C. (1990), *Preparing the New CEO: Managing the father-daughter succession process in family businesses*, „Family Business Review" vol. 3(2), s. 169–181.

Dumas C. (1998), *Women's pathways to participation and leadership in the family-owned firm*, „Family Business Review" vol. 11(3), s. 219–228.

Dumas C. (2002), *Women's pathways to participation and leadership in the family-owned firm*, [w:] C.E. Arnoff, J.H. Astrachan, J.L. Ward (eds), *Family and Business Sourcebook III*, Family Enterprise Publishers, Marietta, GA, s. 484–493.

Duncan K.A., Stafford K., Zuiker V.S. (2003), *Household management: Making home and family in home-based business*, [w:] R.K.Z. Heck, A.N. Puryear, P.A. Tombline (eds), *A Toolkit for Home-based Entrepreneurs*, Baruch College, New York, s. 57–67.

Dunn B. (1999), *The family factor: The impact of family relationships dynamics on business-owning families during transitions*, „Family Business Review" vol. 12(1), s. 41–60.

Dyck B., Mauws M., Starke F.A., Mischke G.A. (2002), *Passing the baton: The importance of sequence, timing, technique and communication in executive succession*, „Journal of Business Venturing" vol. 17(2), s. 143–162.

Dyer W.G., Jr. (1986), *Cultural Change in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Transitions*, Jossey-Bass, San Francisco.

Dyer W.G., Jr., Sánchez M. (1998), *Current state of family business theory and practice as reflected in Family Business Review 1988–1997*, „Family Business Review" vol. 11(4), s. 287–295.

Eagly A.H., Johnson B.T. (1990), *Gender and leadership style: A meta-analysis*, „Psychological Bulletin" vol. 108(2), s. 233–256.

Eisenhardt K.M. (1991), *Better stories and better constructs: The case for rigor and comparative logic*, „Academy of Management Review" vol. 16(3), s. 620–627.

Eisenhardt K.M., Graebner M.E. (2007), *Theory building form cases: Opportunities and challenges*, „Academy of Management Journal" vol. 50(1), s. 25–32.

Erikson E.H. (1968), *Identity, Youth and Crisis*, Norton, New York.

Essen M., Carney M., Gedajlovic E.R., Heugnes P. (2015), *How does Family control influence firm strategy and performance? A meta-analysis of US publicly listed firms*, „Corporate Governance: An International Review" vol. 23(1), s. 3–25.

European Commission (2009), *Final Report of the Expert Group. Overview of Family-Business-Relevant Issues: Research, Networks, Policy Measures and Existing Studies*, November.

FFR (2017), *Kompetencje przyszłości w firmach rodzinnych 2017. Raport z badania „Kluczowe czynniki sukcesu"*, kwiecień, Poznań.

File K.M., Prince R.A. (1996), *Attributions for family business failure: The heir's perspective*, „Family Business Review" vol. 9(2), s. 171–184.

Fleming P.D. (1997), *Case study: Helping business owners prepare for the future*, „Journal of Accountancy" May, s. 40–47.

Fleming Q.J. (2000), *Keep the Family Baggage Out of the Family Business: Avoid the Seven Deadly Sins That Destroy the Family Business*, Simon and Schuster, New York.

Foster J.D., Fleenor P. (1996), *The estate tax dragon family businesses*, „Family Business Review" vol. 9(2), s. 233–252.

Friedman S.D. (1991), *Sibling relationships and intergenerational succession in family firms*, „Family Business Review" vol. 4(1), s. 3–20.

Galinsky E., David J. (1988), *The Preschool Years*, Time Books, New York.

Gallo M.A., Sveen J. (1991), *Internationalizing the family business: Facilitating and restraining factors*, „Family Business Review" vol. 4(2), s. 181–187.

García-Álvarez, E., López-Sintas J., Gonzalvo P.S. (2002), *Socialization patterns of successor in first- to second-generation family businesses*, „Family Business Review" vol. 15(3), s. 189–203.

Gartner W.B. (1990), *What are we talking about when we talk about entrepreneurship?*, „Journal of Business Venturing" vol. 5(1), s. 15–28.

Gartner W.B. (2001), *Is there an elephant in entrepreneurship? Blind assumptions in theory development*, „Entrepreneurship Theory and Practice" vol. 25(4), s. 27–39.

Gilligan C. (1982), *In a different voice. Psychological theory and women's development*, Harvard University Press, Cambridge, MA.

Glinka B., Gudkova S. (2011), *Przedsiębiorczość*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.

Goffee R., Scase R. (1985), *Proprietorial control in family firms: Some functions of 'quasi-organic' management systems*, „Journal of Management Studies" vol. 22(1), s. 53–68.

Goldberg S.D. (1996), *Research note: Effective successors in family-owned business: significant elements*, „Family Business Review" vol. 9(2), s. 185–197.

Goldberg S.D., Wooldridge B. (1993), *Self-confidence and managerial autonomy: Successor characteristics critical to succession in family firms*, „Family Business Review" vol. 6(1), s. 55–73.

Gomez E.T., Tuan W.Y. (2014), *Family firms and brand products in Malaysia: Originality, productivity and sustainability*, „The Copenhagen Journal of Asian Studies" vol. 32(1), s. 76–98.

Gómez-Mejía L.R., Núñez-Nickel M., Gutierrez I. (2002), *The role of family ties in agency contracts*, „Academy of Management Journal" vol. 44(1), s. 81–95.

Gómez-Mejía L.R, Hynes K.T., Núñez-Nickel M., Jacobson K.J.L., Moyano-Fuentes J. (2007), *Socio-emotional wealth and business risk in family controlled firms evidence from Spanish olive oils mils*, „Administrative Science Quarterly" vol. 52(1), s. 106–137.

Grant Thornton (2000), *Międzynarodowy raport badawczy*, Prima, Warszawa.

Grant Thornton, FFR (2018), *Rodzinny biznes na giełdzie. Analiza spółek rodzinnych notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie*, Warszawa.

Greene J., Haidt J. (2002), *How does moral judgment work*, „Trends in Cognitive Sciences" vol. 6(12), s. 517–523.

Habbershon T.G., Astrachan J.H. (1997), *Research note perceptions are reality: How family meetings lead to collective action*, „Family Business Review" vol. 10(1), s. 37–52.

Habbershon T.G., Williams M.L. (1999), *A Resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms*, „Family Business Review" vol. 12(1), s. 1–25.

Habbershon T.G., Williams M.L., MacMillan I.C. (2003), *An unified systems perspective of family firm performance*, „Journal of Business Venturing" vol. 18(4), s. 451–465.

Haberman H., Danes S.M. (2007), *Father-daughter and father-son family business management transfer comparison: Family FIRO model application*, „Family Business Review" vol. 20(2), s. 163–184.

Hall A., Melin L., Nordqvist M. (2001), *Entrepreneurship as radical change in the family business: Exploring the role of cultural patterns*, „Family Business Review" vol. 14(3), s. 193–208.

Handler W.C. (1989), *Methodological issues and considerations in studying family businesses*, „Family Business Review" vol. 2(3), s. 257–276.

Handler W.C. (1990), *Succession in family firms: A mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members*, „Entrepreneurship Theory and Practice" vol. 15(1), s. 37–51.

Handler W.C. (1991), *Key interpersonal relationships of next-generation family members in family firms*, „Journal of Small Business Management" vol. 29(3), s. 21–32.

Handler W.C. (1994), *Succession in family business: A review of the research*, „Family Business Review" vol. 7(2), s. 133–157.

Handler W.C., Kram K.E. (1988), *Succession in family firms: The problem of resistance*, „Family Business Review" vol. 1(4), s. 361–381.

Harveston P.D., Davis P.S., Lyden J.A. (1997), *Succession planning in family business: The impact of owner gender*, „Family Business Review" vol. 10(4), s. 373–396.

Harvey M., Evans R. (1995), *Life after succession in the family business: Is it really the end of problems?*, „Family Business Review" vol. 8(1), s. 3–16.

Hatak I.R., Roessl D. (2015), *Rational competence-based knowledge transfer within intra-family succession: An experimental study*, „Family Business Review" vol. 28(1), s. 10–25.

Haynes G., Onochie J.I., Muske G. (2007), *Is what's good for the business, good for the family: A financial assessment*, „Journal of Family and Economic Issues" vol. 28(3), s. 395–410.

Heck R.K.Z., Stafford K. (2001), *The vital institution of family business: Economic benefits hidden in plain sight*, [w:] G.K. McCann, N. Upton (eds), *Destroying Myths and Creating Value in Family Business*, Stetson University, Deland, FL, s. 9–17.

Helin J., Jabri M. (2016), *Family business succession in dialogue: The case of differing backgrounds and views*, „Family Business Review" vol. 34(4), s. 487–505.

Helmich D. (1977), *Executive succession in corporate organization: A current integration*, „Academy of Management Review" vol. 2(2), s. 252–266.

Hisrich R.D., Fulop G. (1997), *Women entrepreneurs in family business: The Hungarian case*, „Family Business Review" vol. 10(3), s. 281–302.

Hoffman J., Hoelscher M., Sorenson R.L. (2006), *Achieving sustained competitive advantage: A family capital theory*, „Family Business Review" vol. 19(2), s. 135–145.

Hollander B.S., Bukowitz W.R. (1990), *Women, family culture and family business*, „Family Business Review" vol. 3(2), s. 139–151.

Hollander B.S., Elman N.S. (1988), *Family owned businesses: An emerging field*, „Family Business Review" vol. 1(2), s. 145–164.

Holt D.T., Rutherford M.W., Kuratko D.F. (2010), *Advancing the field of family business research: Further testing the measurement properties of the F-PEC*, „Family Business Review" vol. 23(1), s. 76–88.

Howorth C., Ali Z.A. (2001), *Family business succession in Portugal: An examination of case studies in the furniture industry*, „Family Business Review" vol. 14(3), s. 231–244.

Howorth C., Rose M., Hamilton E., Westhead P. (2010), *Family firm diversity and development: An introduction*, „International Small Business Journal" vol. 28(5), s. 437–451.

Hubler T.M. (2005), *Forgiveness as an intervention in family-owned business: A new beginning*, „Family Business Review" vol. 18(2), s. 95–103.

Hubler T.M. (2009), *The soul of family business*, „Family Business Review" vol. 22(3), s. 254–258.

IBR (2016), *Firma rodzinna to marka*.

IBR, PARP (2013), *Kody wartości – efektywna sukcesja w polskich firmach rodzinnych*, Poznań.

Janjuha-Jivraj S., Woods A. (2002), *Successional issues within Asian family firms: Learning from the Kenyan experience*, „International Small Business Journal" vol. 20(1), s. 77–94.

Jaskiewicz P., Uhlenbruck K., Balkin D.B., Reay T. (2013), *Is nepotism good or bad? Types of nepotism and implications for knowledge management*, „Family Business Review" vol. 26(2), s. 121–139.

Jeżak J. (2003), *Zarządzanie przez wizję w firmie rodzinnej*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Problemy teorii i praktyki*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości", seria Zarządzanie i Marketing, Wałbrzych, s. 217–225.

Jeżak J. (2010), *Przedsiębiorczość rodzinna – nowy obszar badań w zarządzaniu strategicznym*, [w:] H. Jagoda, J. Lichtarski (red.), *Kierunki i dylematy rozwoju nauki i praktyki zarządzania przedsiębiorstwem*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, s. 121–129.

Jeżak J. (red.) (2014), *Przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce. Znaczenie ekonomiczne oraz strategiczne problemy rozwoju*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A. (2004), *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa.

Jorissen A., Laveren E., Martens R., Reheul A. (2005), *Real versus sample-based differences in comparative family business research*, „Family Business Review" vol. 18(13), s. 229–246.

Josselson R. (1987), *Finding Herself: Pathways to Identity Development in Women*, Jossey-Bass, San Francisco.

Kaslow F.W. (1998), *Handling transitions from mother to son in the family business: The knotty issues*, „Family Business Review" vol. 11(3), s. 229–238.

Kaye K. (1991), *Penetrating the cycle of sustained conflict*, „Family Business Review" vol. 4(1), s. 21–41.

Keating N.C., Little H.M. (1997), *Choosing the successor in New Zealand family farms*, „Family Business Review" vol. 10(2), s. 157–171.

Kellermanns F.W., Eddleston K.A. (2004), *Feuding families: When conflict does a family firm good*, „Entrepreneurship Theory and Practice" vol. 28(3), s. 209–228.

Kellermanns F.W., Eddleston K.A. (2006), *Corporate entrepreneurship in family firms: A family perspective*, „Entrepreneurship Theory and Practice" vol. 30(6), s. 809–830.

Kets de Vries M.F.R. (1993), *The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news*, „Organizational Dynamics" vol. 21(3), s. 59–71.

Kirby D.A., Lee T.J. (1996), *Research note: Succession management in family firms in Northeast England*, „Family Business Review" vol. 9(1), s. 75–85.

Klein S.B. (2000a), *Familienunternehmen. Theoretische und empirische Grundlagen*, Gabler, Wiesbaden.

Klein S.B. (2000b), *Family businesses in Germany: Significance and structure*, „Family Business Review" vol. 13(3), s. 157–181.

KMU Forschung Austria, Austrian Institute for SME Research (2008), *Overview of Family Business Relevant Issues: Final Report*, Vienna.

Komisja Europejska, Dyrekcja Generalna ds. Przedsiębiorstw i Przemysłu (2006), *Giełdy przedsiębiorstw. Propagowanie przejrzystości rynku w dziedzinie obrotu przedsiębiorstwami w Europie*, raport grupy ekspertów.

Koropp C., Grichnik D., Gygax A.F. (2013), *Succession financing in family business*, „Small Business Economics" vol. 41(2), s. 315–334.

Kowalewski O., Talavera O., Stetsyuk I. (2010), *Influence of family involvement in management and ownership on firm performance: Evidence from Poland*, „Family Business Review" vol. 23(1), s. 45–59.

KPMG, IFR (2014), *Barometr firm rodzinnych. Z optymizmem w przyszłość*.
KPMG, IFR (2015a), *Barometr firm rodzinnych. Pewniejsze perspektywy*.
KPMG, IFR (2015b), *Barometr firm rodzinnych. W oczekiwaniu na zmiany*.
KPMG, IFR (2016), *Barometr firm rodzinnych. Konsekwentnie do sukcesu*.
Kuhn Th.S. (1970), *The Structure of Scientific Revolutions*, MIT Press, Cambridge, MA.
La Porta R., Lopez-de-Silanes F., Shleifer A. (1999), *Corporate ownership around the world*, „Journal of Finance" vol. 54(2), s. 471–517.
Lam W. (2011), *Dancing to two tunes: Multi-entity roles in the family business succession process*, „International Small Business Journal" vol. 29(5), s. 508–533.
Lambrecht J. (2005), *Multigenerational transition in family businesses: A new explanatory model*, „Family Business Review" vol. 18(4), s. 267–282.
Langley A. (1999), *Strategies for theorizing from process data*, „Academy of Management Review" vol. 24(4), s. 691–710.
Lansberg I. (1988), *The succession conspiracy*, „Family Business Review" vol. 1(2), s. 119–143.
Lansberg I. (1999), *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business*, Harvard Business School Press, Boston.
Lansberg I., Astrachan J.H. (1994), *Influence of family relationships on succession planning and training: The importance of mediating factors*, „Family Business Review" vol. 7(1), s. 39–59.
Lansberg I., Perrow E.L., Rogolsky S. (1988), *Family business as an emerging field*, „Family Business Review" vol. 1(1), s. 1–8.
Le Breton-Miller I., Miller D., Steier P. (2004), *Toward an integrative model of effective FOB succession*, „Entrepreneurship Theory and Practice" vol. 28(4), s. 305–328.
Lee K.S., Lim G.H., Lim W.S. (2003), *Family business succession: Appropriation risk and choice of successor*, „Academy of Management Review" vol. 28(4), s. 657–666.
Leon-Guerrero A.Y., McCann J.E., III, Haley J.D., Jr. (1998), *A study of practice utilization in family businesses*, „Family Business Review" vol. 7(1), s. 107–120.
Leszczewska K. (2016), *Paradoksy w zarządzaniu firmami rodzinnymi*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu" nr 420, s. 197–206.
Leszczewska K. (2017), *Wpływ rodziny na prowadzenie przedsiębiorstwa rodzinnego (na podstawie badań polskich firm rodzinnych)*, seria Przedsiębiorczość i Zarządzanie t. 18, z. 6, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź, s. 9–28.
Levin D.Z., Cross R. (2004), *The strength of weak ties you can trust: The mediating role of trust in effective knowledge transfer*, „Management Science" vol. 50(11), s. 1477–1490.
Levinson H. (1971), *Conflicts that plague family businesses*, „Harvard Business Review", Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź, vol. 49(3–4), s. 90–98.
Lewandowska A. (2015), *Kody wartości. Czyli jak efektywnie przejść przez sukcesję w firmie rodzinnej*, Lewandowska i Partnerzy, Poznań.
Lewandowska A., Tylczyński Ł., Grabarek M. (2014), *Barometr sukcesyjny i prognozowane ścieżki kariery dzieci z firm rodzinnych*, IBR, KPMG, Poznań.
Lewin K. (1945), *The research center for group dynamics at Massachusetts Institute of Technology*, „Sociometry" vol. 8, s. 126–135.

Lewis B.J. (2000), *Three common mistakes in succession planning*, „Journal of Management in Engineering" vol. 16(1), s. 19–28.

Lindblom C.E., Cohen D.K. (1979), *Usable Knowledge: Social Science and Social Problem Solving*, Yale University Press, New Haven–London.

Lipiec J. (2016), *Risk of public family firms*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu" nr 412, s. 185–203.

Littunen H., Hyrsky K. (2000), *The early entrepreneurial stage in Finnish family and non-family firms*, „Family Business Review" vol. 13(1), s. 41–54.

Litz R.A. (1995), *The family business: Toward definitional clarity*, „Family Business Review" vol. 8(2), s. 71–81.

Litz R.A. (2008), *Two sides of a one-sided phenomenon: Conceptualizing the family business and business family as a Möbius strip*, „Family Business Review" vol. 21(3), s. 217–236.

Litz R.A., Kleysen R.F. (2001), *Your old men shall dream dreams, your young men shall see vision: Toward a theory of family firm innovation with help from the Brubeck family*, „Family Business Review" vol. 14(4), s. 335–351.

Long R.G., Chrisman J.J. (2014), *Management succession in family business*, [w:] L. Melin, M. Nordqvist, P. Sharma (eds), *Sage Handbook of Family Business*, Sage, London, s. 371–387.

Long R.G., Mathews K.M. (2011), *Ethics in the family firm: Cohesion through reciprocity and exchange*, „Business Ethics Quarterly" vol. 21(2), s. 287–308.

Longenecker J.G., Schoen J.E. (1978), *Management succession in the family business*, „Journal of Small Business Management" vol. 16(3), s. 1–6.

Low M.B. (2001), *The adolescence of entrepreneurship research: Specification of purpose*, „Entrepreneurship Theory and Practice" vol. 25(4), s. 17–25.

Low M.B., MacMillan I.C. (1988), *Entrepreneurship: Past research and future challenges*, „Journal of Management" vol. 14(2), s. 139–161.

Luan Ch.-J., Chen Y.-Y., Huang H.-Y., Wang K.-S. (2018), *CEO succession decision in family businesses – a corporate governance perspective*, „Asia Pacific Management Review" vol. 23(2), s. 130–136.

Lubatkin M.H., Durand R., Ling Y. (2007), *The missing lens in family firm governance theory: A self-other typology of parental altruism*, „Journal of Business Research" vol. 60, s. 1022–1029.

Lubatkin M.H., Schulze W.S., Ling Y., Dino R.N. (2005), *The effects of parental altruism on the governance of family-managed firms*, „Journal of Organizational Behavior" vol. 26(3), s. 313–330.

Lussier R.N., Sonfield M.C. (2006), *The effect of family business size as firm grown: A USA–France comparison*, „Journal of Small Business and Enterprise Development" vol. 13(3), s. 314–325.

Lyman A.R. (1991), *Customer service: Does family ownership make a difference?*, „Family Business Review" vol. 4(3), s. 303–324.

Majda A. (2012), *Wyzwania i priorytety firm rodzinnych w Unii Europejskiej*, [w:] P. Urbanek (red.), *Procesy integracji gospodarczej*, seria Ekonomia i Zarządzanie w Teorii i Praktyce t. 4, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 125–147.

Majda A. (2013), *Strategia międzygeneracyjnego transferu jako kluczowe wyzwanie polskich przedsiębiorstw rodzinnych*, [w:] E. Walińska (red.), *Współczesne problemy finansów, rachunkowości i zarządzania*, seria Ekonomia i Zarządzanie w Teorii i Praktyce t. 7, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 36–60.

Majda A. (2014), *Internal determinants of competitive advantage in Polish and Italian family businesses in the time of knowledge-based economy – comparative analysis*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu" nr 347, s. 341–352.

Malone S.C. (1989), *Selected correlates of business continuity planning in the family business*, „Family Business Review" vol. 2(4), s. 341–353.

Marjański A. (2012a), *Specyfika firm rodzinnych*, [w:] *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych*, PARP, Warszawa, s. 30–38.

Marjański A. (2012b), *Sukcesja jako wyróżnik przedsiębiorstwa rodzinnego*, [w:] Ł. Sułkowski (red.), *Firmy rodzinne – współczesne wyzwania przedsiębiorczości rodzinnej. Kierunki i strategie rozwoju*, seria Przedsiębiorczość i Zarządzanie t. 13, z. 7, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź, s. 9–25.

Marjański A. (2016), *Determinanty przedsiębiorczości rodzinnej*, [w:] A. Marjański, M.R. Contreras Loera, *Firmy rodzinne – wyzwania współczesności*, seria Przedsiębiorczość i Zarządzanie t. 6, z. 6, cz. 1, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź, s. 77–93.

Marjoribanks K. (2001), *Family capital, children's individual attributes, and academic achievement*, „Journal of Psychology" vol. 126(5), s. 529–538.

Masuo D., Fong G., Yanagida J., Cabal C. (2001), *Factors associated with business and family success*, „Journal of Family and Economic Issues" vol. 22(1), s. 55–73.

Matthews C.H., Moore T.W., Fialko A.S. (1999), *Succession in the family firms: A cognitive categorization perspective*, „Family Business Review" vol. 12(2), s. 159–169.

Mazzola P., Marchisio G., Astrachan J. (2008), *Strategic planning in family business: A powerful developmental tool for next generation*, „Family Business Review" vol. 21(3), s. 239–258.

McClendon R., Kadis L.B. (1991), *Family therapists and family business: A view of the future*, „Contemporary Family Therapy" vol. 13(6), s. 641–651.

McCollom M. (1988), *Integration in the family firm: When the family system replaces controls and culture*, „Family Business Review" vol. 1(4), s. 399–418.

McConaughy D.L., Phillips G.M. (1999), *Founder versus descendants: The profitability, efficiency, growth characteristics and financing in large, public, founding-family-controlled firms*, „Family Business Review" vol. 12(2), s. 123–131.

McGivern Ch. (1989), *The dynamics of management succession: A model of chief executive succession in the small family firms*, „Family Business Review" vol. 2(4), s. 401–411.

Meeker B.F. (1971), *Decision and exchange*, „American Sociological Review" vol. 36, s. 485–495.

Meier O., Schier G. (2016), *The early succession stage of a family firm: Exploring the role of agency rationales and stewardship attitudes*, „Family Business Review" vol. 29(3), s. 256–277.

Miller D., Steier L., Le Breton-Miller I. (2003), *Lost in time: Intergenerational succession, change, and failure in family business*, „Journal of Business Venturing" vol. 18(4), s. 513–531.

Miller J.B. (1976), *Toward a Psychology of Women*, Beacon Press, Boston.
Mitchell J.R., Hart T.A., Valcea S., Townsend D.M. (2009), *Becoming the boss: Discretion the post-succession success in family firms*, „Entrepreneurship Theory and Practice" vol. 33(6), s. 1201–1218.
Moore B., Jr. (1962), *Political Power and Social Theory*, Harper and Brothers Publishers, New York.
Morris M.H., Williams R.W., Allen J.A., Avila R.A. (1997), *Correlates of success in family business transitions*, „Journal of Business Venturing" vol. 12(5), s. 385–401.
Morrow E.P. (2001), *Your business succession plan: Are you going barefoot?*, „Journal of Financial Planning" vol. 14(5), s. 52–64.
Motwani J., Levenburg N.M., Schwarz T.V., Blankson C. (2006), *Succession planning in SMEs*, „International Small Business Journal" vol. 24(5), s. 471–495.
Murray B. (2003), *The succession transition process: A longitudinal perspective*, „Family Business Review" vol. 16(1), s. 17–33.
Naldi L., Nordqvist M., Sjoberg K., Wiklund J. (2007), *Entrepreneurial orientation, risk taking and performance in family firms*, „Family Business Review" vol. 20(1), s. 33–47.
Nelton S. (1998), *The rise of women in family firms: A call for research now*, „Family Business Review" vol. 11(3), s. 215–228.
Neubauer F., Lank A.G. (1998), *The Family Business: Its Governance for Sustainability*, Routledge, New York.
Neubauer H. (2003), *The dynamics of succession in family business in western European countries*, „Family Business Review" vol. 16(4), s. 269–281.
Olson P.D., Zuiker V.S., Danes S.M., Stafford K., Heck R.K.Z., Duncan K.A. (2003), *The impact of the family and business on family business sustainability*, „Journal of Business Venturing" vol. 18(5), s. 639–666.
Orr J. (1990), *Sharing knowledge, celebrating identity*, [w:] D. Middleton, D. Edwards (eds), *Collective Remembering*, Sage, London, s. 169–189.
Osborne R.L. (1991), *Second generation entrepreneurs: Passing the baton in the privately held company*, „Management Decision" vol. 29(1), s. 42–46.
PARP (2009), *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*, Warszawa.
PARP (2015), *Panel Polskich Przedsiębiorstw. Firmy rodzinne w Polsce 2014. Koniunktura i otoczenie biznesowe 2014*, Warszawa.
PARP, IFR (2012), *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych*, Warszawa.
Parrish S. (2009), *Successfully transferring the family business: A new methodology*, „Journal of Financial Service Professionals" vol. 63(3), s. 47–55.
Patton E., Applebaum S.H. (2003), *The case for case studies in management research*, „Management Research News" vol. 26(5), s. 60–72.
Pearson A.W., Carr J.C., Shaw J.C. (2008), *Toward a theory of familiness: A social capital perspective*, „Entrepreneurship Theory and Practice" vol. 32(6), s. 949–969.
Perricone P.J., Earle J.R., Taplin I.M. (2001), *Patterns of succession and continuity in family-owned businesses: Study of an ethnic community*, „Family Business Review" vol. 14(2), s. 105–121.

Pierce J.L., Kostova T., Driks K.T. (2001), *Toward a theory of psychological ownership in organization*, „Academy of Management Review" vol. 26(2), s. 298–310.

Pitcher P., Chreim S., Kisfalvi V. (2000), *CEO succession research: Methodological bridges over troubled waters*, „Strategic Management Journal" vol. 21(6), s. 625–648.

Pollak R.A. (1985), *A transition cost approach to families and households*, „Journal of Economic Literature" vol. 23(2), s. 581–608.

Popczyk W. (2006), *Wpływ struktury rodziny na planowanie sukcesji w firmach rodzinnych*, [w:] K. Jaremczuk (red.), *Uwarunkowania przedsiębiorczości – aspekty ekonomiczne i antropologiczno-społeczne*, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. prof. S. Tarnowskiego w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg, s. 570–581.

Popczyk W. (2011), *Competitive advantage of family businesses over their non-family counterparts*, [w:] A.Z. Nowak, B. Glinka, P. Hensel (eds), *Competition Ethics Management*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa, s. 115–131.

Popczyk W. (2012), *Zaufanie jako zasób strategiczny firm rodzinnych*, „Zarządzanie i Finanse" t. 10, nr 4, cz. 2, s. 157–177.

Popczyk W. (2013), *Przedsiębiorstwa rodzinne w otoczeniu globalnym. Analiza porównawcza ekspansji międzynarodowej firm rodzinnych i nierodzinnych na rynku NewConnect*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Popczyk W. (2014a), *Kapitał społeczny w firmach rodzinnych. Nepotyzm a kapitał społeczny*, [w:] Ł. Sułkowski, A. Marjański (red.), *Firmy rodzinne – współczesne nurty badań i praktyki zarządzania*, seria Przedsiębiorczość i Zarządzanie t. 15, z. 7, cz. 3, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź, s. 83–93.

Popczyk W. (2014b), *Kapitał społeczny w firmach rodzinnych. Struktura i mechanizm kreowania kapitału rodziny*, [w:] B. Piasecki, A. Marjański (red.), *Firmy rodzinne – współczesne nurty badań i praktyk zarządzania*, seria Przedsiębiorczość i Zarządzanie t. 15, z. 7, cz. 2, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź, s. 133–145.

Popczyk W., Winnicka-Popczyk A. (2005), *Przedsiębiorczość rodzinna w świetle badań własnych*, [w:] Ł. Sułkowski (red.), *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, TNOiK, Toruń, s. 59–86.

Potts T.L., Schoen J.E., Engel L.M., Hulme F.S. (2001), *Effective retirement for family business owner-managers: Perspective of financial planners*, Part 1, „Journal of Financial Planning" vol. 14(7), s. 86–96.

Poza E.J., Alfred T., Maheshwari A. (1997), *Stakeholder perceptions of culture and management practices in family and family firms: A preliminary report*, „Family Business Review" vol. 10(2), s. 135–155.

PwC (2008), *Skuteczne działanie. Badanie przedsiębiorstw rodzinnych 2007/08*.

PwC (2016a), *Family Business Survey 2016. The 'Missing Middle': Bridging the Strategy Gap in Family Firms*.

PwC (2016b), *Next Generation Survey 2016. Great Expectations: The Next Generation of Family Business Leaders*, April.

PwC, IBR (2015), *Badanie firm rodzinnych 2015. Polska na tle Europy Środkowo-Wschodniej i świata*.

PwC, IBR (2016), *Badanie firm rodzinnych 2016. Firmy rodzinne w obliczu zmian*.

Rogoff E.G., Heck R.K.Z. (2003), *Evolving research in entrepreneurship and family business: Recognizing family as the oxygen that feeds the fire of entrepreneurship*, „Journal of Business Venturing" vol. 18(5), s. 559–566.

Rosener J.B. (1997), *American's Competitive Secret: Women managers*, Oxford University Press, New York.

Royer S., Simons R., Boyd B., Rafferty A. (2008), *Promoting family: A contingency model of family business succession*, „Family Business Review" vol. 21(1), s. 15–30.

Rutherford M.W., Kuratko D.F., Holt D.T. (2008), *Examining the link between 'Familiness' and performance: Can the F-Pec untangle the family business theory jungle?*, „Entrepreneurship Theory and Practice" vol. 32(6), s. 1089–1110.

Safin K. (2007), *Przedsiębiorstwa rodzinne – istota i zachowanie strategiczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.

Safin K. (2014), *Strategie i praktyki sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzinnych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu" nr 366, s. 449–459.

Safin K., Hülsbeck M. (2016), *Modele biznesu przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych. Aspekt metodologiczny*, [w:] Ł. Sułkowski, A. Marjański (red.), *Firmy rodzinne – wyzwania współczesności*, seria Przedsiębiorczość i Zarządzanie t. 17, z. 6, cz. 2, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź, s. 11–25.

Safin K., Pluta J. (2013), *Stan i kierunki badań nad procesami sukcesyjnymi w Polsce i na świecie*, [w:] A. Marjański (red.), *Firmy rodzinne – wyzwania globalne i lokalne*, seria Przedsiębiorczość i Zarządzanie t. 14, z. 6, cz. 1, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź, s. 11–35.

Safin K., Pluta J. (2014), *Succession Strategies of Polish Family Enterprises*, Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu, Wrocław.

Safin K., Pluta J., Pabjan B. (2014), *Strategie sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzinnych*, Difin, Warszawa.

Saito T. (2008), *Family firm and firm performance: Evidence from Japan*, „Journal of the Japanese and International Economies" vol. 22(4), s. 620–646.

Salganicoff M. (1990), *Women in family business: Challenges and opportunities*, „Family Business Review" vol. 3(2), s. 125–138.

Salvato C., Melin L. (2008), *Creating value across generations in family-controlled businesses: The role of family social capital*, „Family Business Review" vol. 21(3), s. 259–276.

Santiago A.L. (2000), *Succession experience in Philippine family businesses*, „Family Business Review" vol. 13(1), s. 15–40.

Sardeshmukh S.R., Corbett A.C. (2011), *The duality of internal and external development of successors: Opportunity recognition in family firms*, „Family Business Review" vol. 24(2), s. 111–125.

Scholes L., Wright M., Westhead P., Bruining H. (2010), *Strategic changes in family firms post management buyout: Ownership and governance issues*, „International Small Business Journal" vol. 28(5), s. 505–521.

Schulze W.S., Lubatkin M.H., Dino R.N., Buchholtz A.K. (2001), *Agency relationships in family firms: Theory and evidence*, „Organizational Science" vol. 12(2), s. 99–116.

Seymour K.C. (1993), *Intergenerational relationships in the family firm: The effect on leadership succession*, „Family Business Review" vol. 6(3), s. 263–281.

Shane S., Venkataraman S. (2000), *The promise of entrepreneurship as a field of research*, „Academy of Management Review" vol. 25(1), s. 217–226.

Shanker M.C., Astrachan J.H. (1996), *Myths and realities: Family businesses' contribution to the US economy: A framework for assessing family business statistics*, „Family Business Review" vol. 9(2), s. 107–123.

Sharma P. (2004), *An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future*, „Family Business Review" vol. 17(1), s. 1–36.

Sharma P., Chrisman J.J. (1999), *Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship*, „Entrepreneurship Theory and Practice" vol. 23(3), s. 11–28.

Sharma P., Irving P.G. (2005), *Four bases of family business successor commitment: Antecedents and consequences*, „Entrepreneurship Theory and Practice" vol. 29(1), s. 13–33.

Sharma P., Nordqvist M. (2008), *A classification scheme for family firms: From family values to effective governance to firm performance*, [w:] J. Tapies, J.L. Ward (eds), *Family Values and Values Creation: The Fostering of Enduring Values within Family-owned Businesses*, Palgrave Macmillan, New York, s. 71–101.

Sharma P., Rao A.S. (2000), *Successor attributes in Indian and Canadian family firms: A comparative study*, „Family Business Review" vol. 13(4), s. 313–330.

Sharma P., Chrisman J.J., Chua J.H. (1997), *Strategic management of the family business: Past research and future challenges*, „Family Business Review" vol. 10(1), s. 1–35.

Sharma P., Chrisman J.J., Chua J.H. (2003a), *Predictors of satisfaction with the succession process in family firms*, „Journal of Business Venturing" vol. 18(5), s. 667–687.

Sharma P., Chrisman J.J., Chua J.H. (2003b), *Succession planning as planned behavior: some empirical results*, „Family Business Review" vol. 16(1), s. 1–15.

Sharma P., Chua J.H., Chrisman J.J. (2000), *Perceptions about the extent succession planning in Canadian family firms*, „Canadian Journal od Administrative Sciences" vol. 17(3), s. 233–243.

Sharma P., Chrisman J.J., Pablo A., Chua J.H. (2001), *Determinants of initial satisfaction within the succession process in family firms: A conceptual model*, „Entrepreneurship Theory and Practice" vol. 25(3), s. 17–35.

Shepherd D.A., Zacharakis A. (2000), *Structuring family business succession: An analysis of the future leader's decision making*, „Entrepreneurship Theory and Practice" vol. 24(4), s. 25–40.

Siefer T. (1996), *Du kommst später mal in die Firma! Psychosoziale Dynamik von Familienunternehmen*, Carl-Auer Systeme-Verlag, Heidelberg.

Silverman D. (2008a), *Interpretacja danych jakościowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Silverman D. (2008b), *Prowadzenie badań jakościowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Smilkstein G. (1978), *The family APGAR: A proposal for a family function test and its use by physicians*, „The Journal of Family Practice" vol. 6(6), s. 1231–1239.

Smith B.F., Amoako-Adu B. (1999), *Management succession and financial performance of family controlled firms*, „Journal of Corporate Finance" vol. 5(4), s. 341–368.

Sonnenfeld J.A., Spence P.L. (1989), *The parting patriarch of a family firms*, „Family Business Review" vol. 2(4), s. 353–375.

Sorenson R.L. (1999), *Conflict strategies used by successful family businesses*, „Family Business Review" vol. 12(4), s. 325–339.

Sorenson R.L., Folker C.A., Brigham K.H. (2008), *The collaborative network orientation: Achieving business success through collaborative relationships*, „Entrepreneurship Theory and Practice" vol. 32(4), s. 615–634.

Sorenson R.L., Goodpaster K.E., Hedberg P.R., Yu A. (2009), *A family point of view, family social capital, and firm performance: An exploratory test*, „Family Business Review" vol. 22(3), s. 239–253.

Stafford K., Duncan K.A., Danes S.M., Winter M. (1999), *A research model of sustainable family business*, „Family Business Review" vol. 12(3), s. 197–208.

Stanaland T.B. (2008), *The importance of separating family wealth form the family business*, „Journal of Financial Service Professionals" vol. 62(2), s. 45–55.

Stańczyk K. (2012), *Konflikt i jego specyfika w firmie rodzinnej*, [w:] *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych*, PARP, Warszawa, s. 88–93.

Stavrou E. (1999), *Succession in family businesses: Exploring the effect of demographic factors on offspring intention to join and take over the business*, „Journal of Small Business Management" vol. 37(3), s. 43–62.

Steier L. (2001), *Next-generation entrepreneurs and succession: An exploratory study of modes and means of managing social capital*, „Family Business Review" vol. 14(3), s. 259–276.

Steier L., Greenwood R. (1995), *Venture capitalist relationships in the deal structuring and post-investment stages of new firm creation*, „Journal of Management Studies" vol. 32(3), s. 337–357.

Steier L., Greenwood R. (2000), *Entrepreneurship and the evolution of angel financial networks*, „Organization Science" vol. 21(1), s. 163–192.

Sten J. (2006), *Transfers of Family Business to Non-family Buyers: The Selling Business Family Perspective*, Helsingfors, Helsinki.

Stewart A. (2003), *Help one another, use one another: Toward an anthropology of family business*, „Entrepreneurship Theory and Practice" vol. 27(4), s. 383–396.

Sudoł S., *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2006.

Sułkowski Ł. (2004), *Organizacja a rodzina. Więzi familistyczne w życiu gospodarczym*, TNOIK Dom Organizatora, Toruń.

Sułkowski Ł., Marjański A. (2009), *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Poltext, Warszawa.

Surdej A., Wach K. (2010), *Przedsiębiorstwa rodzinne wobec wyzwań sukcesji*, Difin, Warszawa.

Sutton R.I., Staw B.M. (1995), *What theory is not*, „Administrative Science Quarterly" vol. 40(3), s. 371–384.

Szczepaniak K. (2012), *Zastosowanie analizy treści w badaniach artykułów prasowych – refleksje metodologiczne*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Sociologica" nr 42, s. 83–112.

Szulanski G. (2000), *The process of knowledge transfer: A diachronic analysis of stickiness*, „Organizational Behavior and Human Decision Processes" vol. 82(1), s. 9–27.

Tagiuri R., Davis J.A. (1992), *On the goals of successful family companies*, „Family Business Review" vol. 5(1), s. 43–62.

Tagiuri R., Davis J.A. (1996), *Bivalent attributes of the family firm*, „Family Business Review" vol. 9(2), s. 199–208 [przedruk z: R. Tagiuri, J.A. Davis (1982), *Bivalent Attributes of the Family Firm*, Harvard Business School Press, Cambridge, MA].

Tank W.L., Fock S.T. (2001), *Coping with growth transitions: The case of Chinese family businesses in Singapore*, „Family Business Review" vol. 14(2), s. 123–139.

ThinkTank, IFR (2012), *Dobra sukcesja. Nowoczesne podejście do zarządzania sukcesją i majątkiem w firmach rodzinnych*, raport.

ThinkTank, IFR (2013), *Sukcesja jako projekt i proces*, raport.

Todd E. (1985), *The Explanation of Ideology: Family Structures and Social Systems*, Basil Blackwell, New York.

Tower C.B., Gudmundson D., Schierstedt S., Hartman E.A. (2007), *Do family meetings really matter? Their relationship to planning and performance outcomes in small family business*, „Journal of Small Business Strategy" vol. 18(1), s. 85–94.

Trow D.B. (1961), *Executive succession in small companies*, „Administrative Science Quarterly" vol. 6(2), s. 228–239.

Tsai W., Ghoshal S. (1998), *Social capital and value creation: The role of intrafirm networks*, „Academy of Management Journal" vol. 41(4), s. 464–476.

Tsui-Auchan L.S. (2004), *The professionally managed family-ruled enterprise: Ethnic Chinese business in Singapore*, „Journal of Management Studies" vol. 41(4), s. 693–723.

Turner K.L., Makhija M.V. (2006), *The role of organizational controls in managing knowledge*, „Academy of Management Review" vol. 31(1), s. 197–217.

Van Auken H., Werbel J. (2006), *Family dynamic and family business financial performance: Spousal commitment*, „Family Business Review" vol. 19(1), s. 49–64.

Van Der Merwe S.P. (2009), *An investigation of the determinants of estate and retirement planning in intergenerational family business*, „South African Journal of Business Management" vol. 40(3), s. 59–84.

Venter E., Boshoff C., Maas G. (2003), *The influence of relational factors on successful succession in family businesses: A comparative study of owner-managers and successors*, „South African Journal of Business Management" vol. 34(4), s. 1–13.

Venter E., Boshoff C., Maas G. (2005), *The influence of successor-related factors on the succession process in small and medium-sized family businesses*, „Family Business Review" vol. 18(4), s. 283–303.

Venter E., Boshoff C., Maas G. (2006), *Influence of owner-manager-related factors on the succession process in small and medium-sized family businesses*, „Family Business Review" vol. 7(1), s. 33–47.

Vera C.F., Dean M.A. (2005), *An examination of the challenges daughters face in family business succession*, „Family Business Review" vol. 18(4), s. 321–345.

Wang Y., Watkins D., Harris N., Spicer K. (2004), *The relationship between succession issues and business performance: Evidence from UK family SMEs*, „International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research" vol. 10(1–2), s. 59–84.

Ward J.L. (1987), *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability and family leadership*, Jossey-Bass, San Francisco.

Ward J.L. (1988), *The special role of strategic planning for family businesses*, „Family Business Review" vol. 1(2), s. 87–111.

Ward J.L. (1997), *Growing the family business: Special challenges and best practices*, „Family Business Review" vol. 10(4), s. 323–337.

Watson T.J. (2009), *Entrepreneurial action, identity work and the use of multiple discursive resources*, „International Small Business Journal" vol. 27(3), s. 251–274.

Westhead P. (2003), *Succession decision-making outcomes reported by private family companies*, „International Small Business Journal" vol. 21(4), s. 369–402.

Westhead P., Cowling M. (1995), *Employment change in independent owner managed high technology firms in Great Britain*, „Small Business Economics" vol. 7(2), s. 111–140.

White W.S., Krinke T.D., Geller D.L. (2004), *Family business succession planning: Devising an overall strategy*, „Journal of Financial Services Professionals" vol. 58(3), s. 67–86.

Wicker A.W., Burley K.A. (1991), *Close coupling in work-family relationships: Making and implementing decisions in a new family business and at home*, „Human Relations" vol. 44(1), s. 77–92.

Winnicka-Popczyk A., Popczyk W. (2004a), *Ekonomiczna i społeczna rola firm rodzinnych. Przedsiębiorczość rodzinna na świecie*, [w:] J. Jeżak, W. Popczyk, A. Winnicka-Popczyk, *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa, s. 15–18.

Winnicka-Popczyk A., Popczyk W. (2004b), *Istota przedsiębiorczości rodzinnej. Przedsiębiorstwo rodzinne a nierodzinne*, [w:] J. Jeżak, W. Popczyk, A. Winnicka-Popczyk, *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa, s. 18–35.

Wong B., McReynolds S., Wong W. (1992), *Chinese family firms in the San Francisco Bay area*, „Family Business Review" vol. 5(4), s. 355–372.

Wortman M.S., Jr. (1994), *Theoretical foundations for family owned business: A conceptual and research based paradigm*, „Family Business Review" vol. 7(1), s. 3–27.

Wright J.P., Cullen F.T., Miller J.T. (2001), *Family social capital and delinquent involvement*, „Journal of Criminal Justice" vol. 29(1), s. 1–9.

Zachary R.K. (2011), *The importance of the family system in family business*, „Journal of Family Business Management" vol. 1(1), s. 26–36.

Zahra S.A. (2005), *Entrepreneurial risk taking in family firms*, „Family Business Review" vol. 18(1), s. 23–40.

Zahra S.A., Sharma P. (2004), *Family business research: A strategic reflection*, „Family Business Review" vol. 17(4), s. 331–346.

Zaleznik A. (1966), *Human Dilemmas of Leadership*, Harper and Row, New York.

Zaniewska K. (2012), *Internacjonalizacja przedsiębiorstw rodzinnych – przegląd badań*, seria Przedsiębiorczość i Zarządzanie t. 13, z. 7, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź, s. 295–306.

Zellweger T.M., Eddleston K.A., Kellermanns F.W. (2010), *Exploring the concept of familiness: Intoducing family firm identity*, „Journal of Family Business Strategy" vol. 1, s. 54–63.

Zellweger T.M., Kellermanns F.W., Chrisman J.J., Chua J.H. (2012), *Family control and family firm valuation by family CEOs: The importance of intentions for transgenerational control*, „Organization Science" vol. 23(3), s. 851–868.

Zheng V. (2002), *Inheritance, Chinese family business and economic development in Hong Kong*, „Journal of Enterprising Culture" vol. 10(4), s. 287–312.

Źródła internetowe

Alta, *Akcjonariat*, https://www.altasa.pl/relacje_inwestorskie/akcjonariat/ (dostęp 27.06.2018).

Alta, *Władze*, https://www.altasa.pl/altasa/wladze/ (dostęp 27.06.2018).

Arthur Andersen/Mass Mutual (1997), *American Family Business Survey*, MassMutual, Springfield, MA, http://www.arthurandersen.com/CFB.97surv.asp (dostęp 6.03.2017).

Błaszczak A. (2013), *Jak polskie firmy przygotowują się do sukcesji*, http://www.rp.pl/artykul/1062235-Jak-polskie-firmy-przygotowuja-sie-do-sukcesji.html (dostęp 11.06.2018).

Chrisman J.J., Chua J.H., Sharma P. (2003), *Current Trends and Future Directions in Family Business Management Studies: Toward a Theory of the Family Firm*, „Coleman Foundation White Paper Series", Coleman Foundation and US Association of Small Business and Entrepreneurship, Madison, WI, http://www.usabe.org/knowledge/whitepapers/index.asp (dostęp 9.08.2016).

Czekoladowy Jan (2005), http://www.newsweek.pl/biznes/wiadomosci-biznesowe/czekoladowy-jan,16750,1,1.html (dostęp 17.05.2018).

Czy polski biznes rodzinny jest przygotowany na zmianę pokoleniową? (2018), https://www.forbes.pl/biznes/czy-polski-biznes-rodzinny-jest-przygotowany-na-zmiane-pokoleniowa/de2gwq3 (dostęp 20.06.2018).

Drewnowska B. (2009), *Drobiarz z pasją*, http://www.rp.pl/artykul/380093-Drobiarz-z-pasja.html (dostęp 3.07.2018).

Giełda jako narzędzie w pokonywaniu barier w rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w obszarach sukcesji, profesjonalizacji i wzrostu? (2015), debata okrągłego stołu, V Europejski Kongres Finansowy, Sopot, http://bpcc.org.pl/pl/aktualnosci/czy-gielda-stanie-sie-narzedziem-dla-sukcesji-profesjonalizacji-i-wzrostu-przedsiebiorstw-rodzinnych (dostęp 19.06.2017).

Górecki E. (2012), *Eko Export powstał jak Feniks z popiołów*, https://www.pb.pl/eko-export-powstal-jak-feniks-z-popiolow-662948 (dostęp 15.05.2018).

Handlarze prochami (2012), https://www.forbes.pl/przywodztwo/handlarze-prochami/kevklj7 (dostęp 15.05.2018).

Informacja nt. zmiany w składzie Zarządu Stelmet S.A. (2018), https://www.bankier.pl/wiadomosc/STELMET-S-A-Informacja-nt-zmiany-w-skladzie-Zarzadu-Stelmet-S-A-7574691.html (dostęp 9.05.2018).

Jan Kolański (2012), *Barbara i Jan Kolańscy*, https://www.forbes.pl/100-najbogatszych-polska/2012/artykuly/barbara-i-jan-kolanscy-72-miejsce-na-liscie-100-najbogatszych-polakow-2012/f22j1jf (dostęp 17.05.2018).

Janoś K. (2017), *Janusz Filipiak szykuje zmianę za sterem Comarchu. Zdradza, kto przejmie firmę wartą prawie 2 mld zł*, https://www.money.pl/gospodarka/wiadomosci/artykul/janusz-filipiak-comarch-sukcesja,49,0,2377521.html (dostęp 14.06. 2018).

Karbowiak M. (2017), *Jak twórcy Archicomu potrafią z centymetra zrobić metr*, http://wroclaw.wyborcza.pl/wroclaw/7,142076,21826145,jak-tworcy-archicomu-potrafia-z-centymetra-zrobic-metr.html (dostęp 14.05.2018).

Karnaszewski P. (2017), *Mariusz Książek, założyciel Marvipolu – tam, gdzie się pojawi, zbija fortunę*, https://www.forbes.pl/przywodztwo/mariusz-ksiazek-zalozyciel-marvipolu-wywiad-o-nieruchomosciach-land-roverach-i-sztuce/dhwlyjj (dostęp 13.06.2018).

Konikowski L. (2009), *Sylwetka Jędrzeja Wittchena*, https://www.pb.pl/sylwetka-jedrzeja-wittchena-526101 (dostęp 13.06.2018).

Kowalik F. (2013), *Miliony z prowincji*, https://www.forbes.pl/przywodztwo/miliony-z-prowincji-jan-mroczka-krolem-galerii-handlowych-w-malych-miastach/scsr7gd (dostęp 19.06.2018).

Kowalik F. (2014), *Jak ojciec i syn biznes uratowali*, https://www.forbes.pl/przywodztwo/jak-ojciec-i-syn-biznes-uratowali/68ye57s (dostęp 11.06.2018).

Kowalik F. (2017a), *Ojciec rządzi Atalem, syn bukmacherskim STS-em. „Za 50 lat to wciąż będzie nasz biznes"*, https://www.forbes.pl/przywodztwo/rodzinne-biznesy-juroszkow-atal-i-sts-wywiad-z-ojcem-i-synem/96rwtbr (dostęp 18.06.2018).

Kowalik F. (2017b), *Mateusz Juroszek, prezes STS. Oto główny bukmacher kraju*, https://www.forbes.pl/przywodztwo/prezes-st-mateusz-juroszek-glowny-bukmacher-kraju/8tv072j (dostęp 18.06.2018).

Kucharczyk K. (2017), *Comarch pozostanie firmą rodzinną*, http://www.parkiet.com/Ludzie-rynku/311309992-Comarch-pozostanie-firma-rodzinna.html&template=restricted (dostęp 14.06.2018).

Kwiatkowska M. (2015), *Atal: Udana sukcesja to praca na lata*, http://serwisy.gazetaprawna.pl/msp/artykuly/893161,atal-udana-sukcesja-to-praca-na-lata.html (dostęp 18.06.2018).

Lasek M. (2016a), *Archicom idzie na giełdę. A powstał, bo właścicielka nie mogła dostać pracy w zawodzie*, http://wroclaw.wyborcza.pl/wroclaw/1,142076,19566518, archicom-idzie-na-gielde-a-powstal-bo-wlascicielka-nie-mogla.html (dostęp 14.05.2018).

Lasek M. (2016b), *Jak bracia z Grabiszynka stworzyli firmę, która wchodzi na giełdę*, http://wroclaw.wyborcza.pl/wroclaw/1,142076,20061269,jak-bracia-z-grabiszynka-stworzyli-firme-ktora-wchodzi-na-gielde.html (dostęp 12.06.2018).

Marek Piechocki, prezes firmy odzieżowej LPP: Jak jest kryzys, podnoszę ludziom pensje (2017), http://wyborcza.pl/magazyn/7,124059,22822025,marek-piechocki-prezes-firmy-odziezowej-lpp-jak-jest-kryzys.html (dostęp 20.06.2018).

Miączyński P., Kostrzewski L. (2017), *Marek Piechocki, prezes firmy odzieżowej LPP: Jak jest kryzys, podnoszę ludziom pensje*, http://wyborcza.pl/magazyn/ 7,124059,22822025,marek-piechocki-prezes-firmy-odziezowej-lpp-jak-jest-kryzys.html (dostęp 21.06.2018).

Ojciec nie może zarządzać z tylnego siedzenia (2015), https://www.pb.pl/ojciec-nie-moze-zarzadzac-z-tylnego-siedzenia-805411 (dostęp 12.06.2018).

Omachel R. (2013), *Jan Kolański: Najsłodszy mężczyzna w Polsce*, http://www.newsweek.pl/biznes/wiadomosci-biznesowe/jan-kolanski--najslodszy-mezczyzna-w-polsce,100600,1,1.html (dostęp 17.05.2018).

Polskie firmy z ojca na syna (2018), https://manager.money.pl/ludzie/artykul/kulczyk-solorz-pazgan-sukcesja-w-polskim,76,4,2173260.html (dostęp 3.07.2018).

Pomoc statystyczna. Analizy statystyczne ankiet, http://statystyka-pomoc.com/kontyngencji.html (dostęp 1.08.2018).

Stankiewicz M. (2018), *LPP chce pozostać polską rodzinną firmą*, http://www.rp.pl/Handel/306139897-LPP-chce-pozostac-polska-rodzinna-firma.html (dostęp 21.06.2018).

Strawiński P. (2018), https://www.forbes.pl/przywodztwo/enel-med-sukcesja-w-firmie-i-plany-rozwoju-prywatne-placowki-sluzby-zdrowia/w3m1req (dostęp 11.06.2018).

Sztabińska J. (2013), *Zygmunt Solorz-Żak: Na świetnym wykształceniu nie zbuduje się biznesu*, http://forsal.pl/artykuly/674613,zygmunt-solorz-zak-na-swietnym-wyksztalceniu-nie-zbuduje-sie-biznesu.html (dostęp 2.06.2018).

Tarczyński: Status spółki giełdowej to więcej zagrożeń niż korzyści (2018), https://www.bankier.pl/wiadomosc/Tarczynski-Status-spolki-gieldowej-to-wiecej-zagrozen-niz-korzysci-4066610.html (dostęp 15.05.2018).

Wojciewski J. (2008), *Najważniejsza jest rzetelność*, http://decydent.pl/rolmex/ (dostęp 3.07.2018).

Wójcik E. (2009), *Ewa Bobkowska: nigdy nie wycofuję się z danego słowa*, http://www.parkiet.com/artykul/880516.html (dostęp 16.05.2018).

Współczynniki tabel kontyngencji i ich istotność statystyczna, http://manuals.pqstat.pl/statpqpl:korelpl:nparpl:kontrpl (dostęp 1.08.2018).

Wyzwania dla firm rodzinnych (2016), https://www.pb.pl/wyzwania-dla-firm-rodzinnych-848437 (dostęp 20.06.2018).

Zielińska U. (2019a), *Tobias Solorz zrezygnował z funkcji prezesa Cyfrowego Polsatu*, https://www.parkiet.com/Ludzie-rynku/301179913-Tobias-Solorz-zrezygnowal-z-funkcji-prezesa-Cyfrowego-Polsatu.html (dostęp 13.06.2019).

Zielińska U. (2019b), *Tobias Solorz zrezygnował z funkcji prezesa Cyfrowego Polsatu*, https://www.rp.pl/Telekomunikacja-i-IT/190119404-Tobias-Solorz-zrezygnowal-z-funkcji-prezesa-Cyfrowego-Polsatu.html#paragraph1 (dostęp 13.06.2019).

Spis tabel

Tabela 1. Wyniki prac badawczych J.H. Astrachana i M.C. Shanker na temat zaangażowania przedsiębiorstw rodzinnych w gospodarkę Stanów Zjednoczonych 32
Tabela 2. Wskaźniki ekonomiczne przedsiębiorstw rodzinnych w krajach Unii Europejskiej 34
Tabela 3. Atuty przedsiębiorstw rodzinnych 41
Tabela 4. Determinanty zapobiegające sukcesji wewnątrzrodzinnej – czynniki indywidualne 73
Tabela 5. Determinanty zapobiegające sukcesji wewnątrzrodzinnej – czynniki związane z relacjami 74
Tabela 6. Determinanty zapobiegające sukcesji wewnątrzrodzinnej – kontekst prowadzonej działalności 75
Tabela 7. Determinanty zapobiegające sukcesji wewnątrzrodzinnej – kontekst finansowy 75
Tabela 8. Determinanty zapobiegające sukcesji wewnątrzrodzinnej – kontekst procesu 76
Tabela 9. Wykaz badań w polskich firmach rodzinnych w kontekście planowania i implementacji strategii sukcesji w latach 2000–2013 125
Tabela 10. Liczba i struktura spółek rodzinnych wchodzących w skład indeksu WIG według ich typów 144
Tabela 11. Liczba spółek według udziału głosów na walnym zgromadzeniu akcjonariuszy 145
Tabela 12. Typ posiadanej własności 145
Tabela 13. Struktura własności 145
Tabela 14. Liczba osób z rodziny posiadających własność 145
Tabela 15. Numer generacji we własności spółki 146
Tabela 16. Liczba członków rodziny w zarządzie 147
Tabela 17. Liczba członków rodziny w radzie nadzorczej 148
Tabela 18. Stopień pokrewieństwa członków zarządu z prezesem zarządu 148
Tabela 19. Stopień pokrewieństwa członków rady nadzorczej z prezesem zarządu 148
Tabela 20. Udział seniorów będących jednocześnie założycielami 149
Tabela 21. Płeć seniora w badanych spółkach 150
Tabela 22. Wykształcenie seniora w badanych spółkach 150
Tabela 23. Okres sprawowania władzy przez seniora w badanych spółkach 150
Tabela 24. Wiek seniora w badanych spółkach 150

Tabela 25. Liczba dzieci prezesa zarządu w zarządzie badanych spółek 152
Tabela 26. Liczba dzieci prezesa zarządu w radzie nadzorczej badanych spółek 152
Tabela 27. Płeć dzieci prezesa zarządu zasiadających w organach spółki 152
Tabela 28. Wykształcenie dzieci prezesa zarządu zasiadających w organach spółki 152
Tabela 29. Wiek dzieci prezesa zarządu znajdujących się w organach spółki 153
Tabela 30. Obecność dzieci seniora w spółce w zależności od posiadanej przez rodzinę własności wyrażonej głosami na walnym zgromadzeniu akcjonariuszy 155
Tabela 31. Testy statystyczne współwystępowania zmiennych: obecność dzieci seniora w organach spółki i posiadanej przez rodzinę własności 156
Tabela 32. Obecność dzieci seniora w spółce w zależności od wieku seniora 156
Tabela 33. Testy statystyczne współwystępowania zmiennych: wiek seniora i obecność dzieci w organach spółki 156
Tabela 34. Wartość współczynnika korelacji rang Spearmana dla zmiennych: wiek seniora i liczba dzieci w organach spółki 157
Tabela 35. Obecność dzieci seniora w spółce w zależności od okresu sprawowania funkcji prezesa zarządu przez seniora 157
Tabela 36. Testy statystyczne współwystępowania zmiennych: okres sprawowania funkcji prezesa zarządu przez seniora i obecność jego dzieci w organach spółki 158
Tabela 37. Wartość współczynnika korelacji rang Spearmana dla zmiennych: okres sprawowania funkcji prezesa zarządu przez seniora i liczba jego dzieci w organach spółki 158
Tabela 38. Wartość współczynnika korelacji rang Spearmana dla zmiennych: wiek seniora i liczba głosów posiadanych przez jego dzieci w spółce 158
Tabela 39. Wartość współczynnika korelacji rang Spearmana dla zmiennych: okres sprawowania funkcji prezesa zarządu przez seniora i liczba głosów posiadanych przez jego dzieci w spółce 159