

DARIUSZ RATAJCZAK
Politechnika Poznańska

DETERMINANTY W STRATEGII FUNKCJONOWANIA I ROZWOJU MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW W PROCESIE SUKCESJI

Streszczenie

W procesie sukcesji właściciele polskich rodzinnych firm w trakcie przekazania władzy sukcesorom powinni uwzględniać określone determinanty. W przypadku prawidłowego zaplanowania i przeprowadzenia procesu sukcesji z uwzględnieniem tych determinantów szanse na dalsze funkcjonowanie firmy, jak i jej dalszy rozwój znacząco się zwiększają. Wśród przedsiębiorców na rynku polskim istnieją duże dysproporcje w dostępie i przede wszystkim poziomie merytorycznej wiedzy związanej z procesem sukcesji w porównaniu do firm europejskich (za prof. T. Łuczka)¹. Stąd w niniejszym artykule przedstawiono determinanty występujące w procesie sukcesji wraz z zagrożeniami i szansami jakie niosą.

Należyte funkcjonowanie, jak i dalszy rozwój przedsiębiorstwa po zakończeniu sukcesji i zarządzaniu firmą przez sukcesora są w dużej mierze związane z tym czy w trakcie procesu sukcesji uwzględnia się przedstawione w artykule determinanty i przygotowuje sukcesora do skutecznego działania w danych obszarach. Należyte przygotowanie sukcesora zwiększa szanse na dalsze funkcjonowanie firmy jak i może dawać możliwości do jej dynamicznego rozwoju w dalszym okresie działalności.

Słowa kluczowe: proces sukcesji, strategia, determinanty, rozwój, firma rodzinna

1. Proces sukcesji w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw

Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem w warunkach globalizacji i internacjonalizacji wymaga nowego podejścia, uwzględniającego nowe warunki konkurencji². Przedsiębiorczość jest najprawdopodobniej najważniejszym czynnikiem rozwoju gospodarczego w epoce gospodarowania intensywnie wykorzystującego wiedzę³. Zarządzanie i przedsiębiorczość nabierają szczególnego znaczenia

¹ T. Łuczka, *Makro- i mikroekonomiczne determinanty kapitału w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Wyd. PP, Poznań 2013.

² *Ergonomia – Technika i technologia – Zarządzanie*, red. M. Fertsch, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań, 2009, s. 277.

³ A. Surdej, K. Wach, *Przedsiębiorstwa rodzinne wobec wyzwań sukcesji*, Warszawa 2010, s. 49.

w aspekcie firm rodzinnych przygotowujących się lub będących w trakcie przeprowadzania procesu sukcesji. Sukcesja w firmie rodzinnej może zostać zdefiniowana jako przekazanie kierowania firmą przez założyciela-właściciela następcy, którym może być albo członek rodziny, albo ktoś spoza rodziny (np. zawodowy menedżer)⁴.

Prawidłowo przeprowadzony proces sukcesji powinien być w danym okresie strategicznym działaniem związanym z dalszym funkcjonowaniem firmy. Prawidłowa sukcesja w dużym stopniu decyduje o dalszym prawidłowym funkcjonowaniu i rozwoju danego przedsiębiorstwa, lub w przypadku jej braku lub nieprawidłowego przeprowadzenia może decydować o zakończeniu funkcjonowania i zamknięciu przedsiębiorstwa rodzinnego. W aspekcie polskiej gospodarki nabiera to dużego znaczenia, ponieważ firmy rodzinne stanowią 1/3 wszystkich polskich przedsiębiorstw (38% wśród mikroprzedsiębiorstw, 28% wśród małych przedsiębiorstw, 14% wśród średnich przedsiębiorstw)⁵. W kontekście rozwoju i dalszego funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych na polskim rynku tak ważnym dlatego staje się odpowiednie i prawidłowe zaplanowanie i przeprowadzenie procesu sukcesji w celu przekazania przedsiębiorstwa kolejnym pokoleniom.

Niektórzy badacze (np. P. Poutziouris⁶) wskazują, że jednym z najważniejszych problemów przed jakim stają właściciele rodzinnych firm jest niechęć do strategicznego planowania procesu sukcesji. Proces międzypokoleniowej sukcesji na etapie przekazywania władzy w przedsiębiorstwie powinien być strategicznym procesem, od którego powinno być uzależniony dalsze funkcjonowanie firmy na rynku jak i jej rozwój.

1.1. Determinanty w procesie sukcesji małych i średnich przedsiębiorstw

Do zasadniczych determinantów wpływających na prawidłowo przeprowadzony proces kontynuacji funkcjonowania przedsiębiorstwa w ramach procesu sukcesji należą (rys. 1):

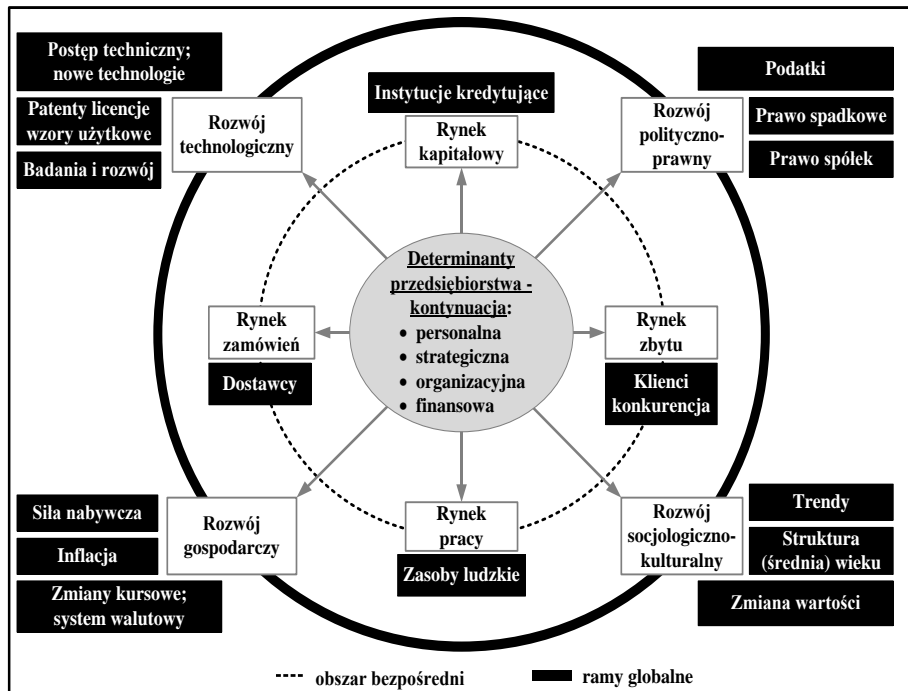
- personalna kontynuacja przedsiębiorstwa,
- strategiczna kontynuacja przedsiębiorstwa,
- organizacyjna kontynuacja przedsiębiorstwa,
- finansowa kontynuacja przedsiębiorstwa.

W dalszej części publikacji omówiono każdy z nich przedstawiając zagrożenia jak i szanse z nimi związane.

⁴ Ibidem, s. 54.

⁵ *Badanie firm rodzinnych. Raport końcowy*, red. A. Kowalewska, PARP – PENTOR, Warszawa, grudzień 2009, s. 67.

⁶ *Introduction: the Odyssey of the family business in the new economy*, red. P. Poutziouris, Business School, Manchester 2000.



Rysunek 1. Determinanty zmiany generacyjnej w dynamicznym środowisku firmy⁷

1.2. Personalna kontynuacja przedsiębiorstwa

W małych i średnich przedsiębiorstwach w Polsce istotną determinantą w procesie sukcesji jest przygotowanie sukcesora do zarządzania dotychczasowymi pracownikami przedsiębiorstwa. Założyciele firm rodzinnych zakładanych po 1989 roku często do dzisiaj zatrudniają pracowników, z którymi rozpoczęli działalność. Są to często osoby będące w bliskich i przyjacielskich relacjach z dotychczasowym właścicielem, często pełniące ważne role w działalności przedsiębiorstwa (w szczególności w firmach opartych na produkcji, np. kierownicy produkcji). Dodatkowo zdarzają się sytuacje, gdy zaufani pracownicy otrzymują dodatkowe wynagrodzenia, które nie są oficjalnie ujmowane w oficjalnym systemie wynagrodzeń firmy i wie o nich głównie właściciel (szczególnie w wypadku małych firm). W tym aspekcie w trakcie procesu sukcesji istnieją zagrożenia związane z niepewnością i obawami takich pracowników, co może również negatywnie oddziaływać na cały zespół. W potocznym języku – szczególnie w obszarze szkoleń z przywództwa – przyjęło się stwierdzenie, że „pracownicy przychodzą dla marki firmy, a odchodzą przez

⁷ Na podst. *Familieninterne Unternehmensnachfolge. Erfolgs- und Risikofaktoren*, Werner Freund, Wiesbaden 2000 s. 53, za: Gries/May-Strobl/Paulini, 1997, s. 7.

szefa”. Ważne jest dlatego, aby w trakcie procesu sukcesji budować świadomość najważniejszych (najlepiej wszystkich) pracowników przez nowego następcę, m.in. o kontynuacji dotychczasowej polityki kadrowej; wynagrodzeń; polityki personalnej, przynajmniej w początkowym okresie. W wypadku wprowadzania zmian powinny być one przeprowadzane najlepiej po jakimś czasie od zakończenia procesu sukcesji i każdorazowo z jasnym przedstawieniem wdrażanych zmian. Tego typu proces wymaga wprowadzenia sukcesora w tajniki wynagrodzeń i zarządzania kluczowymi osobami w firmie przez dotychczasowego właściciela. Jest to istotne przynajmniej podczas procesu sukcesji, jak i w określonym okresie po jego zakończeniu.

Kolejnym aspektem jest stosowanie sprawdzonych narzędzi i metod z obszaru zarządzania ludźmi i przywództwa. Nowy lider (sukcesor) powinien mieć wstępnie zbudowany autorytet przez dotychczasowego właściciela a także stopniowo budować go samodzielnie np. w wyniku wcześniejszego angażowania się w działalności firmy i poznanie jej pracowników. Biorąc pod uwagę, że sukcesor zostaje niejako nowym szefem firmy w szczególności powinien mieć zarówno wiedzę, umiejętności, jak i cechować się należytymi postawami charakterystycznymi dla skutecznego lidera. Przygotowanie do tej roli powinno następować już od najmłodszych lat jednak w praktyce często się to nie zdarza, dlatego warto, aby już przed procesem sukcesji a także w trakcie jego trwania zadbać o umiejętności liderowania dla sukcesora. Sprawdzone i skutecznymi metodami jest korzystanie z różnych metod, np.:

- **odpowiednie wykształcenie** w tym obszarze (studia MBA; zarządzanie zasobami ludzkimi; przywództwo; ekonomia; zarządzanie),
- **kursy, szkolenia, konferencje, seminaria**, związane z przywództwem i liderowaniem, *coaching*; zarządzanie ludźmi; zarządzanie procesami,
- **praktyka w firmie**, np. podejmowanie wspólnych decyzji; osvajanie następcy z pracą z ludźmi, praktyka i staże w innych firmach w tym staże zagraniczne,
- ***coaching*** – w trakcie którego sukcesor ma możliwość przygotowania się do nowej roli w indywidualnym procesie *coachingowym* pod opieką profesjonalnego *coacha*,
- **mentoring i doradztwo** – w każdej chwili sukcesor może zasięgać opinii i konsultować dane sytuacje z osobą zaufaną i będącą autorytetem w tej dziedzinie.

Sukcesor powinien być świadomy i zdeterminowany, aby zdobywać wiedzę i umiejętności z tego obszaru. Nawet dla najzdolniejszych osób proces stawania się liderem jest ciężką, choć satysfakcjonującą podróżą, ciągłym uczeniem się i samorozwojem⁸. W wypadku niechęci lub braku motywacji sukcesora, można określić wymagania dotyczące osiągnięć i realizacji określonych celów związanych z liderowaniem i przewodzeniem, jednakże kluczowym aspektem w takim przypadku jest praca nad motywacją i wartościami następcy (np. w procesie *coachingowym*).

⁸ L.A. Hill, *Proces stawania się liderem. Skuteczne przywództwo*, Harvard Business Review, Wyd. Helion, 2008, s. 8.

1.3. Strategiczna kontynuacja przedsiębiorstwa

Strategiczna kontynuacja przedsiębiorstwa jest istotną determinantą podczas procesu sukcesji i w pewnym okresie po jego zakończeniu. Jej kontynuowanie przynajmniej w okresie sukcesji powinno być celem dla sukcesora w prowadzeniu firmy. W dalszym etapie w przypadku aktywnej (a nawet agresywnej) strategii rozwoju firmy, sukcesor może wprowadzać firmę na nowe rynki wraz z jej dynamicznym rozwojem. W przypadku takiej strategii nowego sukcesora, szansą dla małych i średnich polskich przedsiębiorstw mogą być kwestie rozwoju w następujących obszarach:

1. **Rozwój technologiczny** – związany z rozwojem i wdrażaniem nowych technologii; innowacjami; pracą w obszarze badań i rozwoju; współpracy z jednostkami badawczymi i naukowymi; jednoczesnej ochronie patentowej przez zgłaszanie wzorów użytkowych i przemysłowych, patentów, znaków towarowych, itp.
2. **Rozwój gospodarczy** – związany z otwarciem lub rozwojem współpracy z obcym kapitałem. Tego typu działania mogą być realizowane przez sukcesorów dzięki procesom internacjonalizacji – a więc zdobywania nowych rynków zagranicznych przez ekspansję sprzedaży, a nawet w dalszym okresie otwarciem przedstawicielstw lub oddziałów firmy za granicą. W przypadku rozwoju gospodarczego opartego również na procesie internacjonalizacji należy zwracać uwagę na siłę nabywczą w danym okresie, inflację jak również system walutowy i zmiany kursowe związane z procesami handlu lub wymiany z partnerami zagranicznymi.
3. **Rozwój socjologiczno-kulturalny** – w tym obszarze sukcesor prowadzący firmę może działać na podstawie najnowszych trendów. Firma na podstawie nowych, przemyślanych wartości może doprecyzować, zmienić lub często dopiero od nowa opracować wizję i misję przedsiębiorstwa, co może stać się siłami napędowymi jej funkcjonowaniu. W kontekście nowych trendów sukcesor może wdrożyć w firmie działania związane z CSR – społeczną odpowiedzialnością biznesu. Tego typu działania mogą determinować dalsze funkcjonowania i rozwój, np. pod kątem bezpieczeństwa i świadomości samych pracowników, jak i interesariuszy firmy. W szczególności może to mieć pozytywny wpływ dla rodzinnych firm produkcyjno-usługowych zakładanych w latach 80., 90. XX wieku i działających w sektorze np. motoryzacyjnym, budowlanym czy kolejowym (np. zakłady przetwórstwa tworzyw sztucznych; lakiernictwo przemysłowe; przemysł metalowy). W ostatnich latach wokół takich firm powstawały osiedla mieszkaniowe (np. domki jednorodzinne) i budowanie świadomości interesariuszy firmy w otoczeniu w ramach CSR może mieć duże znaczenie dla ich dalszego rozwoju i funkcjonowania.
4. **Rozwój polityczno-prawny** – sukcesor powinien orientować się w wymaganiach ustawowo-prawnych związanych z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa. W większości przypadków na etapie procesu sukcesji powinny być dobierane odpowiednie rozwiązania prawne w celu zabezpieczenia interesów rodzinnego przedsiębiorstwa (zarówno dotychczasowego właściciela, sukcesora, jak i innych członków najbliższej rodziny mającej oczekiwania a czasami i roszczenia

co do spadku czy tzw. ojcowizny). Rozwiązania w obszarze prawnym i spadkowym są dlatego równie istotną determinantą dalszego pomyślnego działania sukcesora i firmy. W przypadku ich niezadawalającego rozwiązania dla wszystkich stron, w dalszym etapie mogą pojawiać się rodzinne spory, pretensje i wzajemne roszczenia, co może być niesprzyjającym i zniechęcającym czynnikiem w dalszej działalności sukcesora.

Przyjęciu aktywnej strategii rozwoju firmy powinna towarzyszyć pełna świadomość sukcesora a także kontrola pozostałych obszarów działalności firmy (możliwości firmy, morale załogi, kondycja finansowa, itp.)

1.4. Operacyjna kontynuacja przedsiębiorstwa

Operacyjna kontynuacja przedsiębiorstwa jest oparta na dotychczas funkcjonujących w firmie procesach i działaniach operacyjnych. Jest ona związana przede wszystkim z procesami wewnątrz firmy, a więc:

- procesy związane z zarządzaniem zasobami (w tym pracownikami – opisano w pkt 1.2),
- zarządzanie relacjami z klientami i procesami sprzedaży (w tym realizacja wyrobu),
- zarządzanie procesami dostaw i zamówień,
- zarządzanie procesami finansowymi (częściowo opisano w pkt 1.5).

Sukcesor powinien być zaznajomiony z działaniami operacyjnymi, procesami i odpowiedzialnością w przedsiębiorstwie. Przygotowanie i poznanie powyższych obszarów powinno następować przed, lub w trakcie procesu sukcesji i być kontynuowane cały czas. Optymalizacja procesów powinna być jednym z głównych celów dla sukcesora, aby zwiększyć konkurencyjność na rynku i umożliwić realizację innych determinantów kontynuacji i rozwoju przedsiębiorstwa. Często stosowaną i sprawdzoną metodą do określenia, oceny i optymalizacji procesów operacyjnych jest podejście procesowe rekomendowane np. przez normy serii ISO-9001⁹. W kontekście operacyjnej kontynuacji funkcjonowania przedsiębiorstwa istotną determinantą jest zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie. Szybki i skuteczny dostęp do wiedzy (w tym dla sukcesora), cechuje nowoczesne samouczące się przedsiębiorstwa. Jest to szczególnie ważne jeśli proces sukcesji został wymuszony przedwcześnie i jest spowodowany, np. niespodziewaną śmiercią dotychczasowego właściciela. W polskich rodzinnych przedsiębiorstwach, w których pracują wieloletni pracownicy (często dobrych znajomych dotychczasowego właściciela), to oni właśnie dysponują ogromną wiedzą związaną z funkcjonowaniem firmy – jednak często niechętnie się nią dzielą. Tzw. drenaż tej wiedzy powinien odbywać się w bezpieczny sposób i małymi etapami, możliwie nawet przed rozpoczęciem procesu sukcesji. Jest to szczególnie istotne dla małych i średnich firm oferujących dany wyrób od wielu lat (bez stosownej dokumentacji) i przy znajomości procesu lub charakterystyki danego procesu tylko przez wybranych nielicznych pracowników.

⁹ Polska Norma PN-EN ISO 9001, *Systemy Zarządzania Jakością. Wymagania*, Polski Komitet Normalizacyjny 2009.

1.5. Finansowa kontynuacja przedsiębiorstwa

Dostęp do finansowania jest jedną z kluczowych determinant w przypadku strategicznego rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw niemających dużego kapitału finansowego, którym swobodnie mogłyby obracać. Kredyty bankowe są jednym z głównych źródeł finansowania zewnętrznego, wykorzystywanym w finansowaniu małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce.

W przypadku przejmowania przedsiębiorstwa przez następcę z jednej strony istnieje duże zagrożenie przeinwestowania i stosowania zbyt odważnej strategii związanej z nadmiernymi inwestycjami i rozwojem w przedsiębiorstwie. Z drugiej strony podobnym zagrożeniem jest niewykorzystywanie szans i pojawiających się okazji z powodu bojaźliwości i asekuracyjnego stylu zarządzania przez nowego następcę. W praktyce, przedsiębiorcy często wykorzystują kapitał własny w finansowaniu działalności, czego deklarowanym powodem jest niechęć do zadłużania się, brak zdolności kredytowej, jak również brak wiedzy o zewnętrznym finansowaniu¹⁰. W celu uniknięcia obu skrajnych przypadków, w trakcie procesu sukcesji następcą powinien być dobrze przygotowany do świadomego korzystania z różnych istniejących źródeł finansowania. Podstawowe narzędzia z ekonomii, umiejętność pracy z biznesplanem, świadomość finansowa i znajomość poszczególnych narzędzi związanych z rynkiem kapitałowym powinny być istotnym aspektem w przygotowaniu sukcesora do świadomego zarządzania finansami przedsiębiorstwa oraz wykorzystywania możliwości zewnętrznego finansowania. Sprawdzone rozwiązanie jest również wsparcie (w decyzjach w tym obszarze) dla następcy prowadzącego firmę, przez osoby lub instytucje kompetentne. Mogą do nich należeć analitycy, zausznicy, biura księgowe lub w skrajnych przypadkach funkcję konsultanta w obszarach finansowych może pełnić dotychczasowy właściciel/właściciele (np. z pozycji seniora lub po prostu w ramach doradztwa jako dotychczasowego właściciela).

Warto więc zadbać o stosowne zapisy i uzgodnienia w tej kwestii w trakcie procesu sukcesji, np. spisując stosowną umowę, ustalając okres przejściowy w trakcie którego decyzje związane ze strategicznym rozwojem i wydatkami będą podejmowane wspólnie przez nowego właściciela i osoby do tego wyznaczone. Nie jest powszechnie stosowanym rozwiązaniem pełnienie takiej roli przez dotychczasowego właściciela, jednakże czasami może to być jedyna szansa dla prawidłowego procesu sukcesji szczególnie, gdy dotychczasowy właściciel nie chce całkowicie odizolować się od prowadzenia firmy (w przypadku firm kierowanych przez właścicieli i założycieli możemy mieć do czynienia z emocjonalnym utożsamianiem się z firmą i opóźnieniem lub brakiem zgody na odejście¹¹). Tego typu rozwiązania nie należą do powszechnych i wymagają dużego zaangażowania obu stron (świadomości dotychczasowego właściciela jak i cierpliwości i pokory sukcesora).

¹⁰ *Raport o sytuacji mikro i małych firm w roku 2012 r.*, Bank PeKaO SA, Warszawa, styczeń 2013.

¹¹ P. Paromida, J.H. Chua, J.J. Chrisman, *Perceptions about the Extent of Succession Planning in Canadian Family Firms*, „Canadian Journal of Administrative Sciences” 2009, vol. 17, nr 3, s. 233–244.

Podsumowanie

Odpowiednie zaplanowanie i przeprowadzenie procesu sukcesji związane z prawidłowym przygotowaniem sukcesora do roli prowadzenia firmy znacząco zwiększa szansę na dalsze funkcjonowanie firmy oraz daje szansę i możliwości dalszego jej rozwoju. Determinantami skutecznego procesu sukcesji jest dalsze funkcjonowanie przedsiębiorstwa odbywająca się w czterech głównych obszarach, tj. kontynuacja polityki personalnej, strategicznej, organizacyjnej i finansowej. Sukcesor powinien zdawać sobie sprawę, że działania w tych obszarach powinny być traktowane holistycznie, a nie odrębnie. Wzajemne oddziaływania są dość znaczące i sukcesor nie powinien zaniedbywać żadnego z obszarów, a oddziaływać na nie w ramach przyjętej strategii w połączeniu z własną wizją i misją (często przekształcaną lub zupełnie na nowo definiowaną przez sukcesora).

Literatura

- Badanie firm rodzinnych. Raport końcowy*, red. A. Kowalewska, PARP – PENTOR, Warszawa, grudzień 2009.
- Daszkiewicz N., *Barьеры wzrostu małych i średnich przedsiębiorstw*, w: *Przetrwanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, red. F. Bławat, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004.
- Ergonomia – Technika i technologia – Zarządzanie*, red. M. Fertsch, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań 2009.
- Hill L.A., *Proces stawania się liderem. Skuteczne przywództwo*, Harvard Business Review, Wyd. Helion 2008.
- Introduction: the Odyssey of the family business in the new economy*, red. P. Poutziouris, Business School, Manchester 2000.
- Łuczka T., *Makro- i mikroekonomiczne determinanty kapitału w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Wyd. PP, Poznań 2013.
- Paromida P., Chua J.H., Chrisman J.J., *Perceptions about the Extent of Succession Planning in Canadian Family Firms*, „Canadian Journal of Administrative Sciences” 2009, nr 3.
- Raport o sytuacji mikro i małych firm w roku 2012 r.*, Bank PeKaO SA, Warszawa, styczeń 2013.
- Safin K., *Zarządzanie małą firmą*, Wrocław 2002.
- Surdej A., Wach K., *Przedsiębiorstwa rodzinne wobec wyzwań sukcesji*, Warszawa 2010.
- Transfer von Wissen und Autorität bei der Unternehmensnachfolge, Kurzfassung der Ergebnisse*, red. Stefan Klemm, Technische Universität München 2003

DETERMINANTS OF THE FUNCTIONING AND DEVELOPMENT STRATEGY OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN THE SUCCESSION PROCESS

Summary

Among the owners of family business on the Polish market, there are large disparities in access, as well as at the level of technical knowledge related to the succession process in comparison to European companies (following prof. T. Łuczka¹²). Therefore, in this study are

¹² T. Łuczka, *Makro- i mikroekonomiczne determinanty kapitału w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Wyd. PP, Poznań 2013.

presented the determinants occurring in the process of succession along with the threats and opportunities that are associated with it.

Proper functioning and further development of the company at the end of the succession and the successor company management are largely related to the issue of whether the process of succession takes into account the determinants presented in the article and will prepare a successor to act effectively in these areas. Proper preparation of a successor during the succession process increases the chances for continued authority of the company and can provide opportunities for its dynamic development for a further period of activity.

Keywords: succession process, strategy, determinants, development, family business

Translated by Dariusz Ratajczak