

Aurelia Bielawska

Zmiany pokoleniowe w przedsiębiorstwach

Ekonomiczne Problemy Usług nr 63, 32-39

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

AURELIA BIELAWSKA

Uniwersytet Szczeciński

ZMIANY POKOLENIOWE W PRZEDSIĘBIORSTWACH

Mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa (MŚP) zasługują z wielu powodów na miano **siły napędowej polskiej gospodarki**¹. Pojedyncze przedsiębiorstwa mają zazwyczaj lokalne znaczenie i niewielki wpływ na otoczenie. Siłą tych przedsiębiorstw jest jednakże ich liczba. Pojęcie przedsiębiorstwa **mikro** obejmuje bowiem 1,8 mln podmiotów gospodarczych, **małe** to 55 tys., a **średnie** to 16 tys. podmiotów (dla porównania: **duże** to 3,2 tys. podmiotów). Mikroprzedsiębiorstwa wytwarzają 42% PKB sektora przedsiębiorstw, małe 10%, a średnie 14% (duże: 34%). W mikroprzedsiębiorstwach znajduje zatrudnienie 3,7 mln osób, w małych 1,2 mln, a w średnich 1,7 mln (w dużych 2,9 mln)².

Rola MŚP w polskiej gospodarce jest więc nie do przecenienia: w sumie przedsiębiorstwa te są największym pracodawcą, a ich udział w tworzeniu PKB jest również największy. Przedsiębiorstwa te wykazują wiele cech świadczących o ich odrębności wobec dużych przedsiębiorstw. Za najważniejsze uznaje się dwie: **tożsamość właściciela i przedsiębiorstwa** – cecha ta manifestuje się w ten sposób, że gospodarcza egzystencja właściciela zdeterminowana jest kondycją finansową przedsiębiorstwa; a druga cecha to **jedność własności i prawa decydowania** w przedsiębiorstwie. Ponadto te najmniejsze przedsiębiorstwa to najczęściej przedsiębiorstwa rodzinne. Szacunki dla Polski prezentowane w literaturze wskazują,

¹ A. Żołnierski, *Znaczenie sektora MŚP w Polsce*, w: *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2007–2008*, red. A. Żołnierski, PARP, Radom 2009, s. 23.

² E. Więclaw, *Banki uznały małe firmy za bezpiecznego partnera*, „Rzeczpospolita” 2010, nr 274 (8785), sekcja B.

że przedsiębiorstwa rodzinne stanowią ponad 40% ogólnej liczby przedsiębiorstw³. Brakuje danych dotyczących udziału przedsiębiorstw rodzinnych w ogólnej liczbie przedsiębiorstw najmniejszych, można jednak przypuszczać, że udział ten jest znacznie wyższy. Rola tych przedsiębiorstw w gospodarce polskiej, a jednocześnie uzależnienie ich rozwoju od osoby właściciela powoduje, że problem zmiany generacji w tych przedsiębiorstwach zasługuje na wnikliwe studia badawcze.

Fakt, że rozwój najmniejszych przedsiębiorstw zdeterminowany jest osobowością właściciela powoduje, że położenie przedsiębiorstwa uzależnione jest od sytuacji właściciela, od jego zdrowia, wieku, problemów rodzinnych. Kłopoty ze zdrowiem, zmęczenie spowodowane wiekiem, pogarszająca się pozycja przedsiębiorstwa na rynku, a czasami również konflikty wewnątrzrodzinne powodują, że właściciel decyduje się na przekazanie przedsiębiorstwa i prawa do zarządzania nim innej osobie. W praktyce przedsiębiorstwa rodzinne wypracowały wiele sposobów **zmiany warty**⁴. Zmiana właściciela to zawsze przełomowy moment w historii przedsiębiorstwa rodzinnego.

Problem sukcesji pojawia się z reguły w przedsiębiorstwie znajdującym się w fazie dojrzałości zarówno właściciela, jak i przedsiębiorstwa, konieczne jest wówczas podjęcie decyzji dotyczącej przyszłości przedsiębiorstwa. W zależności od sposobu rozstrzygnięcia kwestii zmiany pokoleniowej możliwe są skrajne sytuacje: od utraty rodzinnego charakteru przedsiębiorstwa po utratę zdolności przetrwania.

Zmiana właściciela w jednym przedsiębiorstwie różni się – pod wieloma względami – od zmiany w innym przedsiębiorstwie. Proces przejścia własności i zarządzania przebiega w każdym przedsiębiorstwie odmiennie; zależy on od różnych czynników: od istnienia odpowiedniego następcy w rodzinie właściciela lub w przedsiębiorstwie i ewentualnie od konieczności znalezienia nabywcy, od czasu niezbędnego do przyuczenia następcy, sposobu zabezpieczenia finansowego dotychczasowego właściciela, w szczególności w przypadku jego nagłej rezygnacji i – co jest kwestią o dużym znaczeniu – w zależności od obowiązującego prawa w zakresie podatku od spadków i darowizn.

Efektom zmiany pokoleniowej w przedsiębiorstwie jest powstanie nowego, a dokładniej mówiąc, **innego** przedsiębiorstwa. Fakt oczekiwanej zmiany właściciela i zarządzającego oddziałuje na istniejące przedsiębiorstwo już wiele lat przed dokonaniem sukcesji. Charakter nowego przedsiębiorstwa oraz sposób zarządzania nim uzależnione są od tego, czy następcą jest członkiem rodziny dotychczasowego

³ Wyjaśnienie pojęcia przedsiębiorstwa rodzinne i charakterystyka tych przedsiębiorstw zawarte są w: K. Safin, *Przedsiębiorstwa rodzinne – istota i zachowania strategiczne*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 2007, s. 46.

⁴ K. Safin, *op.cit.*, s. 142 i cytowana tam literatura.

właściciela, pracownikiem przejętego przedsiębiorstwa, czy też jest osobą obcą, wcześniej w żaden sposób niezwiązaną z przedsiębiorstwem⁵.

Celem opracowania jest charakterystyka form sukcesji przedsiębiorstwa i ocena wpływu **pochodzenia** następcy na rozwój przedsiębiorstwa po sukcesji.

1. Pochodzenie następcy właściciela

Następcy właściciela (sukcesorzy) mogą być różnicowani w zależności od tego, skąd się wywodzą: w przypadku następców wywodzących się z rodziny dotychczasowego właściciela zarząd przedsiębiorstwa i cały majątek, bądź tylko udział w majątku przedsiębiorstwa, zostają przekazane jednemu następcy lub kilku osobom z rodziny. W przypadku sukcesora wywodzącego się spośród pracowników przedsiębiorstwa majątek przekazywany jest jednemu lub kilku współpracownikom przedsiębiorstwa nienależącym do rodziny wcześniejszego właściciela (w literaturze ekonomicznej taki tryb przekazywania przedsiębiorstwa określany jest jako *management buy-out* – MBO)⁶. O zewnętrznym następcy mówi się wówczas, gdy majątek przedsiębiorstwa przekazywany jest jednej osobie lub kilku osobom, które dotychczas nie były związane z przedsiębiorstwem (w literaturze ekonomicznej taki tryb przekazywania przedsiębiorstwa określany jest jako *management buy-in* – MBI). W przypadku przejęcia zarządu przedsiębiorstwem przez kilka osób może wystąpić sytuacja, że następcy będą mieli różne pochodzenie.

Badania prowadzone od 2005 roku w Szwajcarii wskazują, że w ciągu kolejnych pięciu lat problem sukcesji staje się udziałem od 18 do 25% przedsiębiorców⁷. Podobnie wygląda problem **zmiany warty** w Austrii, Lichtensteinie i Niemczech. Badania przeprowadzone w roku 2009 przez Credit Suisse i Center for Family Business Uniwersytetu w St. Gallen w przedsiębiorstwach szwajcarskich pokazały, że zaledwie 39% badanych przekaze przedsiębiorstwo następcom pochodzącym z rodziny. Podobne badania przeprowadzone w roku 2005 wykazały, że **aż** 58% przedsiębiorców uczestniczących w badaniach zamierzało przekazać przedsiębiorstwo osobom pochodzącym z rodziny wcześniejszego właściciela. Badania prowadzone przez Institut für Mittelstandsforschung (IfM) w Bonn wykazały, że w przeszłości sukcesorzy prawie w 50% pochodzili z rodziny dotychczasowego właścicie-

⁵ N. Schlömer, R. Kay, *Familienexterne Nachfolge – Das Zusammenfinden von übergeben und übernehmern*, IfM Bonn, Bonn 2008, nr 181.

⁶ A. Bielawska, *Finansowanie procesu powstawania oraz rozwoju mikroprzedsiębiorstw i małych przedsiębiorstw*, w: *Małe i średnie przedsiębiorstwa. Szkice o współczesnej przedsiębiorczości*, red. T. Łuczka, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań 2007, s. 119–132.

⁷ F. Halter, R. Schröder, *Unternehmensnachfolge in der Theorie und Praxis*, Das St. Galler Nachfolge Modell, Bern 2010.

la, a w 50% spoza rodziny⁸. Przewiduje się, że w przyszłości – ze względu na starzenie się społeczeństwa – sukcesja następców pochodzących z rodziny właściciela nadal będzie traciła na znaczeniu; zastępowana będzie przez sprzedaż albo MBO. Wielu właścicieli preferuje przejęcie przedsiębiorstwa przez członków rodziny lub osoby wywodzące się z przedsiębiorstwa. Życzeniem wielu – w szczególności jeżeli są oni założycielami przedsiębiorstwa – jest zatrzymanie przedsiębiorstwa w rękach rodziny i zapewnienie w długim czasie bezpieczeństwa majątku. Ścisły związek z przedsiębiorstwem członka rodziny lub osoby wywodzącej się z przedsiębiorstwa implikuje duże zaangażowanie w zarządzanie przedsiębiorstwem. Interesy rodziny, poprzedniego właściciela, a także innych współpracowników są w większym stopniu uwzględniane w strategii rozwoju **przejętego** przedsiębiorstwa. Stabilność dotychczasowych struktur odgrywa istotną rolę w sytuacji **wewnętrznej zmiany warty**, nadrzędnym celem jest zabezpieczenie długoterminowego rozwoju przedsiębiorstwa. Znajomość organizacji przedsiębiorstwa przez następcę stanowi, przynajmniej w pierwszych latach sprawowania przez niego zarządu, kolejną zaletę takiego przejęcia przedsiębiorstwa.

Ścisły związek z rodziną dotychczasowego właściciela może mieć jednakże również niekorzystny wpływ na rozwój przedsiębiorstwa. Jeżeli interesy rodziny i przedsiębiorstwa kolidują ze sobą, to rozwój przedsiębiorstwa może na tym ucierpieć. Zagrożeniem dla procesu efektywnego przeprowadzenia zmiany pokoleniowej i niebezpieczeństwem dla dalszego istnienia przedsiębiorstwa jest powszechne w przedsiębiorstwach rodzinnych zjawisko nepotyzmu. Zasada powierzania funkcji zarządczych w przedsiębiorstwie członkom rodziny jest korzystna tak długo, jak długo w rodzinie są osoby odpowiednie pod względem kompetencji, predyspozycji i gotowości do przejęcia tych zadań. Niekorzystne skutki wystąpią wówczas, gdy w wyniku nepotyzmu majątek i zarząd przedsiębiorstwa powierzone zostaną osobie nieprzygotowanej do tego⁹. Źródłem wielu konfliktów może być również sposób przejmowania władzy w przedsiębiorstwie przez następcę. Kolejnym argumentem przemawiającym za powierzeniem zarządu przedsiębiorstwem następcy niezwiązanemu wcześniej z przedsiębiorstwem jest coraz większa liczba utalentowanych przedsiębiorców znajdujących się na rynku pracy. Przecistawiany jest im ograniczony wybór potencjalnych następców wewnętrznych. Poszukując menedżera dysponującego odpowiednimi przymiotami, większe szanse na znalezienie utalentowanego przedsiębiorcy istnieją wówczas, gdy nie ma ograniczeń odnośnie do kręgu uwzględnianych osób.

W Niemczech w latach 2002–2008 ponad jedna piąta przedsiębiorstw średnich przejmowana była przez jednego lub kilku zewnętrznych następców. Prawie trzy

⁸ E. Schröer, W. Freund, *Neue Entwicklungen auf dem Markt für die Übertragung Mittelständischer Unternehmen*, IfM Bonn, Bonn 1999, s. 136.

⁹ K. Safin, *op.cit.*, s. 144.

piąte przedsiębiorstw pozostało w rękach rodziny, 20% przedsiębiorstw przejmowanych jest przez jednego lub kilku następców, którzy już wcześniej pracowali w przedsiębiorstwie¹⁰. Prawie dziewięciu z dziesięciu przedsiębiorców wywodzących się z rodziny wcześniejszego właściciela nawet nie rozważa możliwości przekazania przedsiębiorstwa osobie spoza rodziny.

Większość zmian pokoleniowych jest planowana. Badania prowadzone w 1989 roku przez H. Albacha i W. Freunda wskazały, że tylko w 9% przedsiębiorstw zmiana właściciela była skutkiem śmierci lub choroby wcześniejszego właściciela. W takich przypadkach najczęściej zarządzanie przedsiębiorstwem powierzone jest następcy wywodzącemu się z przedsiębiorstwa. Wyniki badań prezentowane w literaturze wskazują, że w przypadku nieplanowanego przejęcia przedsiębiorstwa, w porównaniu z przewidywaną sukcesją, zdecydowanie częściej następcą zostaje osoba pochodząca z rodziny właściciela lub osoba związana z przedsiębiorstwem niż osoba z zewnątrz. Wyniki badań H. Albacha i W. Freunda wskazują również na to, że w przypadku wielu takich **nieplanowych** wewnętrznych przejęć właściciel deklaruował chęć zatrudnienia menedżera z zewnątrz, ale nie zrealizował tego pomysłu w odpowiednim czasie¹¹.

Badania przeprowadzone przez W. Freunda¹² wykazały natomiast, że udział **nieoczekiwanych zmian pokoleniowych**, jakie nastąpiły w niemieckich przedsiębiorstwach w latach 2005–2009, w ogólnej liczbie zmian wyniósł 26%.

2. Następcy w przedsiębiorstwie

Badania przeprowadzone przez Institut für Mittelstandsforschung w Mannheim wykazały, że prawie trzy piąte przedsiębiorstw, które stają się własnością jednego następcy, przejmowane są przez członka rodziny właściciela. Jeżeli sukcesorami jest kilku nowych wspólników, udział członków rodziny właściciela w sukcesji jest skromniejszy, wynosi zazwyczaj około 52%. Badania prowadzone przez IfM w Mannheim wykazały, że w 27% przypadków zmiany generacji sukcesorami było kilka osób.

¹⁰ B. Günterberg, G. Kayser, *SMEs In Germany – Facts and Figures 2004*, IfM Bonn, Bonn 2004, z. 161.

¹¹ H. Albach, W. Freund, *Generationswechsel und Unternehmenskontinuität – Chancen, Risiken, Maßnahmen, Eine empirische Untersuchung gefordert von der Bertelsmann Stiftung*, Gütersloh 1989, s. 83.

¹² W. Freund, *Unternehmensnachfolgen in Deutschland*, w: Institut für Mittelstandsforschung Bonn, „Jahrbuch zur Mittelstandsforschung” 2010, „Schriften zur Mittelstandsforschung”, Wiesbaden 2010, nr 106 NF, s. 57–88.

3. Rozwój przedsiębiorstwa po zmianie warty

Zmiana właściciela przedsiębiorstwa rodzinnego jest zawsze krytycznym momentem w rozwoju przedsiębiorstwa. Nawet jeżeli zmiana jest dobrze przygotowana, następca potrzebuje czasu, aby oswoić się ze swoją nową rolą. Zazwyczaj zmiana właściciela pociąga za sobą zmiany w organizacji, we współpracy z kontrahentami i zmianę strategii, co w niektórych przypadkach powoduje trudności finansowe. Problem zmiany pokoleń właścicieli w przedsiębiorstwie rodzinnym jest zjawiskiem złożonym; efektem tej zmiany może być zarówno rozwój, wzmocnienie pozycji rynkowej przedsiębiorstwa, jak i wycofanie przedsiębiorstwa z rynku. W Institut für Mittelstandsforschung w Mannheim we współpracy z Baden-Württembergische Bank przeprowadzono panelowe badania dotyczące zmiany pokoleń w przedsiębiorstwach¹³. Ustalono między innymi, że w latach 2002–2008 nastąpiła zmiana właścicieli w 8600 małych i średnich przedsiębiorstwach rodzinnych zarządzanych jednoosobowo. Zmiany te dotyczyły około 23% ogółu przedsiębiorstw rodzinnych zarządzanych jednoosobowo w Niemczech. Autorzy badań konstatują, że jeżeli taki trend utrzyma się w kolejnych latach, to w ciągu 30 lat we wszystkich małych i średnich przedsiębiorstwach nastąpi zmiana pokoleń. Badania prowadzono w formie wywiadu telefonicznego z przedsiębiorcami sukcesorami z terenu całego kraju. Wyniki badań zaprezentowane w tabeli 1 zostały zaczerpnięte z opracowania sporządzonego w Institut für Mittelstandsforschung w Mannheim.

Dane przedstawione w tabeli 1 charakteryzują przedsiębiorstwa – podzielone według pochodzenia sukcesora – w roku sukcesji, a następnie w roku 2009 i obrazują zmiany, jakie nastąpiły w międzyczasie. W roku sukcesji między badanymi przedsiębiorstwami nie było istotniejszych różnic w wielkości obrotu i liczbie zatrudnionych.

Znaczące różnice występowały natomiast przy porównaniu rentowności obrotu; rentowność przedsiębiorstw przejmowanych przez osoby z zewnątrz jest znacząco niższa w porównaniu z rentownością przedsiębiorstw przejętych przez następców wewnętrznych. Zmiana właściciela we wszystkich przedsiębiorstwach wpłynęła pozytywnie na ich rozwój. Najmocniej rozwinęły się przedsiębiorstwa przejęte przez sukcesorów zewnętrznych. Wzrost zatrudnienia w tych przedsiębiorstwach był znacząco wyższy w porównaniu z przedsiębiorstwami przejętymi przez następców wewnętrznych. Rentowność obrotu wzrosła w tych przedsiębiorstwach również w znacząco wyższym stopniu. Wyniki badań prezentowane w cytowanym opracowaniu wskazują wyraźnie, że przedsiębiorstwa przejęte przez następców

¹³ S. Gottschalk i in., *Generationenwechsel im Mittelstand Herausforderungen und Erfolgsfaktoren aus der Perspektive der Nachfolger*, Baden-Württembergische Bank, IfM, Mannheim 2010, s. 83.

zewnątrznych rozwijają się szybciej, niż ma to miejsce w przedsiębiorstwach przejętych przez sukcesorów wewnętrznych. Przeprowadzona analiza wskazała również, że w przedsiębiorstwach, w których po sukcesji dokonano zmiany w zakresie organizacji sprzedaży, ewidencji i controllingu, zatrudniono nowych pracowników na stanowiskach kierowniczych, pozyskano nowe źródła finansowania lub wprowadzono innowacje produktowe, rozwój był relatywnie szybszy.

Tabela 1

Wskaźniki charakteryzujące rozwój przedsiębiorstw przejętych przez sukcesorów rodzinnych, następców wywodzących się z przedsiębiorstwa i następców zewnętrznych

| | Członkowie rodziny | Następcy z przedsiębiorstwa | Następcy zewnętrzni | Przeciętna |
|--|--------------------|-----------------------------|---------------------|------------|
| Wskaźniki w roku przejścia przedsiębiorstwa | | | | |
| Obrót [mln euro] | 9,2 | 8,2 | 8,5 | 8,7 |
| Zatrudnienie | 77 | 73 | 77 | 75 |
| Rentowność obrotu [%] | 6,7 | 6,2 | 4,9 | 6,2 |
| Wskaźniki w roku 2009 | | | | |
| Obrót [mln euro] | 10,8 | 10,3 | 10,2 | 10,4 |
| Zatrudnienie | 88 | 86 | 91 | 87 |
| Rentowność obrotu [%] | 6,6 | 6,4 | 5,6 | 6,3 |
| Rozwój od czasu przejścia przedsiębiorstwa (roczne wartości przeciętne) | | | | |
| Wzrost obrotu [%] | 4,3 | 5,6 | 5,9 | 5,0 |
| Wzrost zatrudnienia [%] | 3,1 | 4,3 | 6,7 | 4,2 |
| Zmiana rentowności obrotu [pkt proc.] | -0,1 | 0,1 | 0,3 | 0,1 |

Źródło: S. Gottschalk i in., *op.cit.*, s. 83.

Podsumowanie

Zmiana właściciela przedsiębiorstwa rodzinnego powoduje zawsze zmiany w działalności przedsiębiorstwa i w egzystencji rodziny. Często efektem zmiany pokoleń w przedsiębiorstwie są konflikty wewnątrzrodzinne, niepokój i wątpliwości dotyczące przyszłości rodziny, głębokie zmiany w zasadach funkcjonowania rodziny. Szczególnie wiele obaw budzi sukcesja przedsiębiorstwa rodzinnego przez osobę z zewnątrz. Badania przeprowadzone w Niemczech wykazały jednak, że przedsiębiorstwa przejęte przez sukcesorów zewnętrznych rozwijają się szybciej niż przedsiębiorstwa przejęte przez następców pochodzących z rodziny lub z przedsiębiorstwa.

GENERATIONENWECHSEL IM MITTELSTAND

Zusammenfassung

Mit dieser Studie wurde die quantitative Bedeutung von Unternehmensnachfolgen bei Familienunternehmen untersucht. Die Übernahme eines Familienunternehmens verursacht immer Befürchtungen im Unternehmen selbst und auch in der Familie des Besitzers. Die Ergebnisse der Untersuchungen, die vom IfM Mannheim durchgeführt wurden zeigen, dass alle Unternehmen in den Jahren nach der Übernahme im Durchschnitt ein positives Wachstum aufweisen. Am stärksten wuchsen Unternehmen mit externen Nachfolgern.

Übersetzt von Aurelia Bielawska