

PROF. NADZW. DR HAB. JAN KLIMEK, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Z pokolenia na pokolenie

Znacząca część firm to przedsiębiorstwa rodzinne. Przekazywanie firmy kolejnym pokoleniom jest popularne zwłaszcza wśród rzemieślników, w tym piekarzy. Prowadzenie takiej działalności niesie ze sobą wiele zagrożeń i problemów.

Coraz częściej zdarza się (nie tylko w Polsce), że przedsiębiorstwa są prowadzone przez całe rodziny. Jak pisałem swego czasu na łamach kwartalnika „Przedsiębiorstwo Przyszłości”, w Unii Europejskiej aż 55% przedsiębiorstw jest uważanych za **firmy rodzinne**, zaś w grupie małych i średnich przedsiębiorstw – około 82%. Przewodzą Włochy (99%), Niemcy (75%), Wielka Brytania (75%) oraz Hiszpania (71%). Biznesy rodzinne są również popularne – niekiedy jeszcze bardziej – w krajach pozaeuropejskich. W Stanach Zjednoczonych 90% wszystkich przedsiębiorstw

to **firmy rodzinne**, w Meksyku – 80%. W Polsce na razie (z wyjątkiem mikrofirm) udział ten jest niższy, ale szybko rośnie. Ojciec, matka, dzieci, a często synowie czy zięciowie stanowią trzon takiej firmy, nazywanej rodzinną. Wszyscy pracują razem dla rozwoju przedsiębiorstwa. Dzięki temu staje się ono trwałym elementem gospodarczego pejzażu. W ten sposób umacniane są też więzy rodzinne.

Dzieci w firmie

Angażowanie kolejnych pokoleń do pracy nad wspólnym biznesem jest popularne

właśnie w małych i średnich przedsiębiorstwach, a także firmach rzemieślniczych. Bardzo często, szczególnie w rzemiośle, fach przekazywany jest z rodziców na dzieci, które już w okresie szkolnym wdrażają się w funkcjonowanie biznesu. Nastolatki podejmują pracę na najniższych stanowiskach i w ten sposób zapoznają się z firmą powoli, widząc wiele aspektów jej funkcjonowania.

Jak wynika z doświadczeń zebranych przez PARP – podczas pilotażowego projektu „**Firmy rodzinne**”, realizowanego wspólnie ze stowarzyszeniem Inicjatywa Firm

Rodzinnych (IFR) – w wielu firmach dzieci właścicieli są „przysposobiane” do zarządzania firmą poprzez nacisk na podejmowanie studiów zgodnych z jej specyfiką. W innych rodzice dają dzieciom zupełną wolność w wyborze dalszej drogi. Podczas rozmów na ten temat często pojawiały się przykłady potwierdzające wybór rodziców. Jednak równie często inne przykłady nie potwierdzały skuteczności wybranej drogi wprowadzania dzieci do firmy. Czasami dzieci pracujące od wczesnych lat w firmie płynnie przejmują zarządzanie, a czasami mają dość i szukają swojej drogi. Bywa, że młody człowiek wcześniej przymuszony do studiowania wybranego przez rodziców kierunku studiów odnajduje się w takiej sytuacji. Częściej jednak dzieci, na które rodzice wywierają tego rodzaju nacisk, nie kończą studiów albo po ich ukończeniu nie pracują w firmie rodzinnej. Zdarza się, że gdy dziecko słyszy od rodziców, że ma studiować to, co chce i nie patrzeć na potrzeby firmy, odbiera to jako informację: „Nie widzę cię w mojej firmie”. Podąża wtedy za swoimi zainteresowaniami, ale zdarza się też, że potem wraca do firmy i uzupełnia potrzebne kwalifikacje.

Źródła konfliktów

W firmach rodzinnych dzieci nieraz przez całe swoje dzieciństwo towarzyszą rodzicom w problemach firmowych. Widzą, jak mama i tata walczą o rozwój przedsiębiorstwa, jak borykają się z jego problemami. Dzieci, które we wczesnej dorosłości zaczynają pracę w firmie, często odnoszą wrażenie, że czas się zatrzymał i że już zagojone rany, nieporozumienia, sytuacje konfliktowe, które przeżywali w okresie dojrzewania, ujawniają się na nowo. To, co udało się przeczekać i zapomnieć, wraca jak bumerang. Na dodatek teraz areną nieporozumień jest nie tylko dom, ale i firma, której ważną rolę podkreśla każda ze stron. Rodzice deklarują, że bardzo im zależy na pracy córki/syna w firmie, a potem nie słuchają ich, ignorują lub lekceważą ich zdanie, pomysły, inicjatywy. Młodzi ludzie, często mając wysokie kwalifikacje, tzw. świeżą wiedzę i łatwość korzystania z technologii komputerowej, próbują wprowadzić zmiany, na co starsze pokolenie reaguje ostrożnością, a najczęściej oporem i konfliktem. Obu stronom zależy na tym samym (dobro i rozwój firmy), ale rzadko podejmują efektywny dialog.

Następcy wychodzą z cienia rodziców. Przejmują prywatne firmy warte miliony złotych. Przez Polskę właśnie przetacza się fala biznesowych sukcesji. Według szacunków fundacji **Firmy Rodzinne** w całej Polsce może być obecnie ponad 1,3 mln rodzinnych przedsiębiorstw. Łącznie wytwarzają 67 proc. krajowego produktu brutto, czyli prawie 350 mld dolarów.

Zdaniem prof. Andrzeja Bliklego, który w czwartym pokoleniu prowadził jedną z najsłynniejszych cukierni w kraju, **firmy rodzinne** mają większą zdolność przetrwania trudnych czasów, co pokazał kryzys. Takiej firmy nie likwiduje się łatwo ani nie sprzedaje, bo ona nosi nasze nazwisko. To także zobowiązanie wobec pokoleń, które budowały firmę przed nami. Profesor ostrzega jednak, że wiele firm upada w trzecim pokoleniu. – Mówi się tak: pierwsze pokolenie karczuje las i buduje dom z prostych bali, drugie – kupuje pierwszy traktor i powiększa areał uprawy, a trzecie ma już zagospodarowaną farmę i nie musi się tak bardzo starać. A niestety w biznesie jest tak, że starać się trzeba bez względu na to, czy w firmie jest dobrze, czy źle – podsumował prof. Blikle.

Źródło: Wprost.pl

Kolejnym problemem w **firmach rodzinnych** jest to, że dzieci właścicieli, pracując w firmie, często czują się jak w pułapce. Czasami praca u rodziców jest ich jedynym doświadczeniem zawodowym, niezwykłym w innych organizacjach, co podważa ich wiarę we własne kwalifikacje. Z jednej strony chcieliby spróbować czegoś innego, ale też boją się odejść z firmy, bo może gdzieś indziej się nie sprawdzą. Przecież w „prawdziwym świecie” nikt nie puści płazem niedociągnięcia, które co prawda ciągle wytyka im rodzic

mowo-rodzinny. Wizja przekazania firmy dzieciom może stanowić dla ich rodziców ważną motywację do dbania o jej rozwój, a dla dzieci zachętę do zaangażowania się w rodzinny biznes. W rzeczywistości często jest inaczej.

O istotności procesu przekazywania firmy w ręce następnego pokolenia świadczy fakt, iż niewłaściwe jego przeprowadzenie może być powodem upadku **firmy rodzinnej**. Wśród najczęściej wymienianych przyczyn wpływających na krótką żywotność **firm rodzinnych** wymienia się: złe planowanie spraw spadkowych i wynikającą z tego niezdolność zapłaty przez następną generację podatku od spadku; nieprzekazanie firmy młodszemu pokoleniu w odpowiednim momencie; nieumiejętność wyboru sukcesora (wiele rodzin ma więcej niż jedno dziecko, co rodzi pytanie, jak rozwiązać kwestię dziedziczenia i któremu dziecku przekazać szefostwo nad firmą).

Przyczyną upadku rodzinnego biznesu może być także brak zainteresowania potencjalnego sukcesora **firmą rodzinną** czy też konflikt między rodzeństwem i brak porozumienia w sprawie przejęcia firmy.

Seniorzy

W procesie sukcesji niewątpliwą rolę odgrywa pokolenie seniorów. Właściwe zaplanowanie przez rodziców dziedziczenia firmy redukuje prawdopodobieństwo wystąpienia przeszkód sukcesyjnych i minimalizuje ryzyko pogorszenia się sytuacji przedsiębiorstwa w wyniku zmiany kadry zarządzającej. Niestety ze względu na wewnętrzny opór większość właścicieli **firm rodzinnych** odwleka moment przystąpienia do planowania dziedziczenia. Może się to wiązać z brakiem czasu, ale też w wielu przypadkach starsze pokolenie po prostu nie wie, jak właściwie zaplanować sukcesję. ▶

”Seniorzy, opóźniając proces sukcesji, nieświadomie budują w następcach poczucie napięcia i ciągłego oczekiwania.

– zwierzchnik, ale jednocześnie przytyka na nie oczy. Żal im też tego, że w **firmie rodzinnej** są często na stanowiskach menedżerskich (lub mają duży wpływ na zarządzanie), a w innym miejscu pracy ich możliwości kreowania organizacji będą znacznie mniejsze lub żadne.

Wielkie dylematy przeżywają także rodzice, gdy obserwują, że firma nie jest odpowiednim miejscem pracy dla dziecka ze względu na brak kompetencji, doświadczenia lub postaw i wartości, które obowiązują w firmie.

Sukcesja

Kolejną bardzo istotną sprawą w **firmach rodzinnych** jest sukcesja, czyli przekazanie firmy kolejnemu pokoleniu. Problemy wynikające z niejasności związanych z sukcesją odciskają piętno na całym systemie fir-