

Zarządzanie

# Pozarodzinna sukcesja zarządzania w przedsiębiorstwach rodzinnych

Justyna Domanowska



**Pozarodzinna sukcesja  
zarządzania  
w przedsiębiorstwach  
rodzinnych**



WYDAWNICTWO  
UNIWERSYTETU  
ŁÓDZKIEGO

Zarządzanie

# Pozarodzinna sukcesja zarządzania w przedsiębiorstwach rodzinnych

Justyna Domanowska

Justyna Domanowska (ORCID: 0000-0002-6257-3475)  
– Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania  
Katedra Strategii i Zarządzania Wartością Przedsiębiorstwa  
90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26

RECENZENCI

*Krystyna Leszczewska, Robert Zajkowski*

REDAKTOR INICJUJĄCA

*Monika Borowczyk*

REDAKCJA

*Anna Surendra, Sebastian Surendra*

SKŁAD I ŁAMANIE

*Agent PR*

KOREKTA TECHNICZNA

*Katarzyna Woźniak*

PROJEKT OKŁADKI

*efectoro.pl*

Zdjęcie na okładce: depositphotos/GaudiLab

© Copyright by Justyna Domanowska, Łódź 2024  
© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2024

<https://doi.org/10.18778/8331-489-1>

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego  
Wydanie I. W.11351.24.0.M

Ark. wyd. 11; ark. druk. 10,875

ISBN 978-83-8331-489-1  
e-ISBN 978-83-8331-490-7

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego  
90-237 Łódź, ul. Jana Matejki 34A  
[www.wydawnictwo.uni.lodz.pl](http://www.wydawnictwo.uni.lodz.pl)  
e-mail: [ksiegarnia@uni.lodz.pl](mailto:ksiegarnia@uni.lodz.pl)  
tel. 42 635 55 77

# Spis treści

Wstęp	7
Rozdział 1	
<b>Przedsiębiorstwo rodzinne – charakterystyka ogólna</b>	<b>13</b>
1.1. Istota przedsiębiorczości rodzinnej	13
1.2. Rola i znaczenie przedsiębiorstw rodzinnych w gospodarce rynkowej	18
1.3. Definicja firmy rodzinnej	23
1.4. Typy firm rodzinnych	27
1.5. Badania nad przedsiębiorstwami rodzinnymi na świecie i w Polsce	31
1.6. Przedsiębiorstwa rodzinne a nierodzinne	39
Rozdział 2	
<b>Proces planowania i wdrażania sukcesji jako kluczowy czynnik sukcesu przedsiębiorstwa rodzinnego</b>	<b>49</b>
2.1. Istota sukcesji, jej dynamika i przebieg w polskich przedsiębiorstwach rodzinnych	49
2.2. Determinanty efektywnych planów sukcesyjnych	54
2.2.1. Motywacja	54
2.2.2. Umiejętność neutralizowania konfliktu	60
2.3. Sukcesja władzy w przedsiębiorstwie rodzinnym	65
2.3.1. Rola kompetencji przywódczych	65
2.3.2. Transfer postaw przedsiębiorczych	71
2.4. Sukcesja wiedzy w przedsiębiorstwie rodzinnym	77
2.5. Sukcesja własności i formy przeniesienia własności	80
Rozdział 3	
<b>Pozarodzinna sukcesja zarządzania</b>	<b>91</b>
3.1. Istota pozarodzinnej sukcesji zarządzania	91
3.2. Wybór sukcesora jako decyzja strategiczna	96
3.3. Bariery i czynniki utrudniające rodzinną sukcesję zarządzania	102
3.4. Nepotyzm jako naturalna cecha przedsiębiorstw rodzinnych	106
3.5. Wpływ rodziny na wyniki przedsiębiorstwa	108
3.6. Efektywność pozarodzinnej sukcesji zarządzania	112

## 6 Spis treści

Rozdział 4	
<b>Metodyka badań i uzyskane wyniki</b>	<b>115</b>
4.1. Istota badań nad sukcesją w przedsiębiorstwach rodzinnych	115
4.2. Metodyka badań	117
4.3. Wyniki badań	119
4.4. Wnioski	136
Zakończenie	139
Bibliografia	143
Polecana literatura	163
Spis rysunków	167
Spis tabel	169
Załącznik	171

# Wstęp

Przedsiębiorstwa rodzinne stanowią około 75% wszystkich przedsiębiorstw na świecie. Jest to zróżnicowana grupa podmiotów gospodarczych, zarówno pod względem wielkości, dochodów, branży, formy organizacyjno-prawnej, jak i stosowanej strategii. Firmy rodzinne stanowią najliczniejszą grupę wśród mikro, małych i średnich przedsiębiorstw.

Udział firm rodzinnych na rynku maleje wraz ze wzrostem i z wiekiem przedsiębiorstwa. Z danych statystycznych wynika, że w zarząd drugiego pokolenia przechodzi 30% rodzinnych biznesów. Z firm rodzinnych zarządzanych przez drugie pokolenie pod rządy trzeciej generacji trafia 15% przedsiębiorstw, a w zarząd kolejnych generacji przechodzi już tylko 3% firm (Ward, 1987).

Odrębność przedsiębiorstw rodzinnych w stosunku do przedsiębiorstw nierodzinnych wynika przede wszystkim z kompilacji dwóch czynników: rodziny i przedsiębiorstwa. To sprzężenie wpływa na sposoby funkcjonowania, wyznawane wartości, cele i politykę finansową.

Badania firm rodzinnych prowadzone są z różnych perspektyw badawczych i przy różnym sposobie definiowania firmy rodzinnej. Utrudnia to znacznie porównywanie wyników oraz uogólnianie i wyciąganie wniosków dotyczących całej populacji. Nie ma spójnej teorii przedsiębiorstwa, a w szczególności przedsiębiorstwa rodzinnego. Badania prowadzone są na różnych próbach badawczych, zawierających od kilku do kilkudziesięciu tysięcy przedsiębiorstw. Różnie dobierana jest metodyka badań. Obejmuje techniki takie jak: wywiady kwestionariuszowe lub telefoniczne, ankiety pocztowe lub internetowe, studia przypadków, a nawet antropologie organizacji.

Najliczniejsze badania w przedmiocie firm rodzinnych prowadzone są w USA (57,3% publikacji), Kanadzie (9,7% publikacji), Wielkiej Brytanii (8% publikacji) (Benavides-Velasco i in., 2013).

W Polsce badania nad przedsiębiorczością rodzinną mają krótszą tradycję. Realizowane są przez wszystkie większe ośrodki naukowe w dużych miastach oraz przez inicjatywy integrujące środowisko firm rodzinnych. Najczęściej podejmowane zagadnienia badawcze z zakresu funkcjonowania firm rodzinnych to: ład korporacyjny, przywództwo i własność, sukcesja, zasoby i przewaga konkurencyjna, zachowania i konflikty, ewolucja firm rodzinnych, szanse rozwoju oraz kultura i wartości firm rodzinnych (Leszczewska, 2016).



Jednym z głównych determinantów rozwoju i wzrostu firm rodzinnych jest sukcesja władzy, wiedzy i własności w przedsiębiorstwie. Najwyższe kierownictwo jest odpowiedzialne za wyznaczenie strategii firmy i wyniki przedsiębiorstw, a wybór najlepszego sukcesora zwiększa prawdopodobieństwo dalszego rozwoju przedsiębiorstwa. Sukcesja to decydujący moment dla firmy, ma dalekosiężne konsekwencje, wywołuje reakcje interesariuszy oraz wpływa na wyniki finansowe przedsiębiorstwa. Wybór nowego dyrektora zarządzającego to jeden z największych determinantów przyszłego kierunku rozwoju i efektywności firmy (Shen, Cannella Jr., 2002; 2003; Zhang, Rajagopalan, 2004; 2010). Wraz ze wzrostem nieprzewidywalności otoczenia zewnętrznego oraz kształtowania się gospodarki opartej na wiedzy, gospodarki 4.0 czy 5G, znalezienie kompetentnego lidera jest coraz większym wyzwaniem. Od lidera wymaga się bowiem coraz wyższych kompetencji menedżerskich, technologicznych, branżowych, przywódczych oraz doświadczenia zawodowego. Wskazane kompetencje istotnie wpływają na prawdopodobieństwo przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa w przyszłości. W sytuacji braku odpowiednich kompetencji wśród sukcesorów rodzinnych bądź też braku woli zaangażowania się potomków rodzinnych w zarządzanie konieczne staje się rozszerzenie kręgu potencjalnych liderów o profesjonalistów spoza rodziny.

W literaturze światowej brakuje pozycji na temat pozarodzinnej sukcesji zarządzania. Kilka publikacji zawiera analizę porównawczą efektywności zarządzania przedsiębiorstwami przez członków rodziny oraz efektywności zarządzania przedsiębiorstwami rodzinnymi przez menedżerów spoza rodziny.

W Polsce większość badaczy i obserwatorów funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych przyjmuje wąską definicję przedsiębiorstwa rodzinnego, która zakłada, że własność i zarządzanie takimi podmiotami to domena członków rodziny. Taka perspektywa stoi w sprzeczności z paradygmatem wzrostu i rozwoju przedsiębiorstwa oraz profilu kompetencyjnego współczesnego menedżera. Domniemywa się, że przedsiębiorstwa rodzinne to mikropodmioty lub podmioty należące do sektora małych lub średnich przedsiębiorstw, funkcjonujące w branżach mniej wymagających, tradycyjnych, o powolnych zmianach technologicznych.

Utrzymanie kierowania i własności jest trudne w odniesieniu do większych przedsiębiorstw, funkcjonujących w sektorach o dynamicznych zmianach technologicznych i wymagających wyższych kompetencji menedżerskich.

Stwierdzono, że dyrektorzy generalni wybrani spośród członków rodziny mają zwykle dłuższy staż na stanowisku liderów oraz słabsze wykształcenie niż nierodzinni dyrektorzy generalni (Poza i in., 2004; Jorissen i in., 2005; Pérez-González, 2006; Bennedsen i in., 2007). Kierując się kompetencjami, a nie więzami krwi przy wyborze sukcesora, można zapewnić rozwój przedsiębiorstwu. Jest to związane z zagadnieniem profesjonalizacji zarządzania.

O możliwości przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa decydują jego zdolności przystosowawcze. Szeroka definicja przedsiębiorstwa rodzinnego, przyjęta na potrzeby niniejszej pracy, pozwala zaproponować model rozwoju wykraczający poza sektor

małych i średnich przedsiębiorstw. Dopuszcza rozdzielenie funkcji menedżerskiej od właścicielskiej, jeśli istnieje taka konieczność oraz wola pozostawienia rodzinie wyłącznie funkcji kontrolnej, nadzorczej w przedsiębiorstwie.

Na potrzeby dalszych rozważań i zgodnie z przekonaniem naukowymi i badawczymi autorka przyjmuje definicję przedsiębiorstwa rodzinnego, zgodnie z którą firma rodzinna jest przedsiębiorstwem o dowolnej formie organizacyjno-prawnej. Rodzina posiada kapitał przedsiębiorstwa w całości lub w decydującej części, a co najmniej jeden członek rodziny wiążąco oddziałuje na kierownictwo lub sam je sprawuje z zamiarem trwałego utrzymania firmy w rękach rodziny (Frishkoff, 1995; za Kowalewska i in., 2009).

Rozważając wpływ rodziny na przedsiębiorstwo z punktu widzenia kryterium skutków oddziaływania, możemy wyróżnić negatywny, pozytywny lub nieistotny wpływ. Pozytywny wpływ rodziny na firmę to m.in. korzyść z wyeliminowania konfliktu interesów pomiędzy właścicielem a menedżerem, co zmniejsza koszty agencji (Jensen, Meckling, 1976). Negatywny wpływ to przede wszystkim możliwość wystąpienia nieprofesjonalnego zarządzania związanego z nepotyzmem (Lansberg i in., 1988). Pomiedzy tymi dwiema skrajnymi opiniami znajdują się badacze, którzy argumentują, że zależność pomiędzy rodziną w biznesie a wynikami finansowymi może następować nieliniowo (Dyer, 2006; Sciascia, Mazzola, 2008; Mazzi, 2011).

Z badań wynika, że publiczne spółki rodzinne osiągają lepsze wyniki finansowe od firm nierodzinnych. Takiej jednoznaczności nie stwierdzono w badaniach porównawczych niepublicznych przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych. Większość z nich wskazuje jednak na wyższą efektywność finansową przedsiębiorstw rodzinnych (Popczyk, 2010; 2011). W literaturze można znaleźć wyniki badań empirycznych, które pokazują, że liczba członków rodziny właścicielskiej zaangażowanych w zarządzanie przedsiębiorstwem jest pozytywnie skorelowana z jego wynikami finansowymi. Firmy kontrolowane przez rodzinę radzą sobie najlepiej, gdy wykorzystują potencjał związany z niższymi kosztami agencji oraz postawami związanymi z teorią *stewardship* wśród liderów i większościowych udziałowców. Z drugiej strony, gdy własność i kontrola są zbyt skoncentrowane lub zbyt rozproszone, wydajność firmy spada (Miller, Breton-Miller, 2006).

Przedmiotem badań tej pracy jest sukcesja pozarodzinna zarządzania w przedsiębiorstwach rodzinnych. **Celem głównym jest analiza uwarunkowań pozarodzinnej sukcesji zarządzania w firmach rodzinnych.**

Cele szczegółowe to:

- 1) przyczynek do dyskusji naukowej na temat pozarodzinnej sukcesji zarządzania w przedsiębiorstwach rodzinnych na gruncie polskim, co może pomóc w przyjęciu jednej definicji przedsiębiorstwa rodzinnego na miarę XXI w. i uznanej przez większość środowiska naukowego;
- 2) rozpoznanie motywów oraz uwarunkowań pozarodzinnej sukcesji zarządzania w przedsiębiorstwach rodzinnych;

- 3) wskazanie pozarodzinnej sukcesji zarządzania jako korzystnej alternatywy dla sukcesji rodzinnej w przedsiębiorstwach rodzinnych.

Na podstawie analizy literatury i własnych obserwacji, nawiązując do celów pracy, sformułowano następujące pytania badawcze:

1. Jakie czynniki, w warunkach polskich, decydują o przekazaniu zarządzania w przedsiębiorstwach rodzinnych osobie niespokrewnionej?
2. Jakie czynniki, w warunkach polskich, decydują o utrzymaniu własności rodzinnej przedsiębiorstwa mimo przekazania zarządzania profesjonalnemu menedżerowi spoza rodziny?
3. Czy pozarodzinna sukcesja zarządzania częściej związana jest z brakiem planów utrzymania własności przedsiębiorstwa (kontynuacji tradycji) w rękach kolejnego pokolenia rodziny? Inaczej mówiąc, czy sukcesja pozarodzinna może oznaczać stopniowe wycofanie się rodziny z przedsiębiorstwa, czy też sukcesja rodzinna zarządzania jest odłożona w czasie?

Na podstawie tych pytań badawczych postawiono następujące hipotezy:

- I. Głównym czynnikiem decydującym o przekazaniu zarządzania osobie niespokrewnionej w przedsiębiorstwach rodzinnych, w warunkach polskich, są trudności z przeprowadzeniem sukcesji rodzinnej, związane z osobą sukcesora lub nieprzygotowaniem i niewdrożeniem sukcesji.
- II. Przywiązanie do dziedzictwa biznesowego rodziny oraz bezpieczeństwo finansowe są czynnikami decydującymi o pozostawieniu przedsiębiorstwa we władaniu rodziny mimo delegowania zarządzania menedżerowi spoza rodziny.
- III. Wola przekazania zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym osobie z zewnątrz, niezwiązanej z rodziną, wiąże się z brakiem planów/woli przekazania własności przedsiębiorstwa kolejnemu pokoleniu rodziny.

Tak sformułowane cele oraz założenia badawcze wpływają na strukturę pracy i zastosowaną metodologię badań.

Część pierwsza poświęcona jest ogólnej charakterystyce przedsiębiorstw rodzinnych. Opisano w niej istotę oraz rolę i znaczenie przedsiębiorstw rodzinnych w gospodarce rynkowej. Przedstawiono różne podejścia do definiowania firmy rodzinnej oraz związane z tym różne typy firm rodzinnych, a także przegląd badań nad przedsiębiorstwami rodzinnymi w Polsce i na świecie, który potwierdził, iż problematyka przedsiębiorczości rodzinnej jest ważnym i wciąż eksplorowanym tematem badawczym.

Rozdział drugi w całości poświęcony jest procesowi sukcesji z podziałem na części związane z przeniesieniem wiedzy, władzy i własności. W ramach tych wymiarów sukcesji omówiono motywację i konflikt jako instrumenty napędzające i blokujące przepływ informacji między nestorem a sukcesorem. Uwzględniono naturalne przywództwo i przedsiębiorczość jako cechy pozwalające przedsiębiorcy działać i odnosić sukcesy w biznesie. W ostatniej części skupiono się na prawnych aspektach przekazania własności następcy.

Rozdział trzeci poświęcono pozarodzinnej sukcesji zarządzania. Stanowi on wstęp do drugiej, empirycznej części pracy. Poruszono tu problem wyboru sukcesora jako decyzji strategicznej, istotnej dla dalszego funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku. Omówiono bariery i czynniki utrudniające rodzinną sukcesję zarządzania oraz wpływ zaangażowania się rodziny we własność i zarządzanie na wyniki osiągnięte przez przedsiębiorstwo.

Część druga (rozdział 4) poświęcona jest metodologii badań własnych, prezentacji wyników badań oraz identyfikacji czynników wpływających na sukcesję pozarodzinną zarządzania na podstawie przeprowadzonych badań ilościowych przedsiębiorstw rodzinnych.

W zakończeniu zaprezentowane zostało podsumowanie omawianej w pracy problematyki oraz wyników przeprowadzonych analiz.

## Rozdział 1

# Przedsiębiorstwo rodzinne – charakterystyka ogólna

### 1.1. Istota przedsiębiorczości rodzinnej

Firmy rodzinne wyróżnia ich ilość na rynku oraz wiek. Są to najstarsze i najliczniejsze przedsiębiorstwa, stanowią fundament światowej gospodarki. Biznesy rodzinne mogą trwać ponad pokoleniami i wielowiekowo. Jednym z przykładów ponadtysiącletniego, nieprzerwanego istnienia jest przedsiębiorstwo Hōshi Ryokan, które stanowi kompleks hotelowo-sanatoryjny założony w 717 r. w Awazu (miasto w okręgu Ishikawa, Japonia). Ośrodek wykorzystuje lokalne gorące źródła o właściwościach leczniczych. Obecnie miejsce to zarządzane jest przez 47. pokolenie właścicieli (Więcek-Janka, 2014b).

Apenińska firma Pontificia Fonderia Marinelli w miejscowości Agnone (obecnie Włochy) zajmująca się odlewnictwem to inny przykład wielowiekowego przedsiębiorstwa, które działa już blisko tysiąc lat.

Pomijając czynnik wieku przedsiębiorstw, w gronie firm rodzinnych znajdują się takie, które osiągnęły znaczną wielkość i międzynarodową rozpoznawalność. W tabeli 1.1 przedstawiono przykłady największych rodzinnych firm na świecie.

**Tabela 1.1.** Przykłady największych firm rodzinnych na świecie

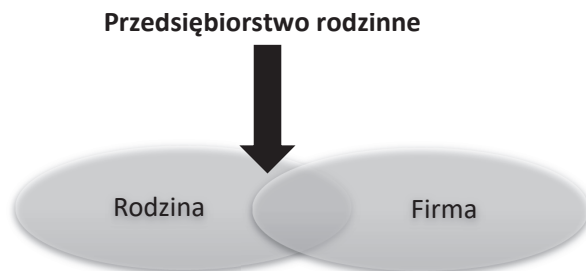
<b>Firma</b>	<b>Rok powstania</b>	<b>Kraj</b>	<b>Rodzina zarządzająca</b>
1	2	3	4
Walmart Inc.	1962	USA	Walton
Volkswagen AG	1937	Niemcy	Porsche i Piech
Berkshire Hathaway Inc.	1955	USA	Buffet
Schwarz Gruppe (Lidl, Kaufland)	1930	Niemcy	Schwarz

**Tabela 1.1** (cd.)

1	2	3	4
Ford Motor Company	1903	USA	Ford
Gunvor Group Limited	2000	Szwajcaria	Törnqvist
Cargill, Incorporated	1865	USA	Cargill i MacMillan
ALDI Group	1948	Niemcy	Albrecht
Tata Sons Private Limited	1868	Indie	Tata
Bayerische Motoren Werke AG (BMW)	1916	Niemcy	Quandt i Klatten
Comcast Corp.	1963	USA	Roberts
Koch Industries Inc.	1940	USA	Koch

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie: Bain, 2022.

Specyfika przedsiębiorstwa rodzinnego polega na połączeniu aktywności gospodarczej z relacjami rodzinnymi. Zagadnienie to było opisywane już w latach 60. ubiegłego wieku. Ówczesne prace podkreślały wzajemne zachodzenie na siebie dwóch podsystemów: rodziny i firmy.

**Rysunek 1.1.** Firma rodzinna

**Źródło:** Budziak, 2012: 40.

Model dwóch kręgów (rysunek 1.1) uwzględniał wpływ rodziny i biznesu na siebie nawzajem, jednak nie był w stanie uchwycić interakcji i napięć występujących w przedsiębiorstwach o rodzinnym charakterze. R. Tagiuri i J. Davis opisali model trzech kół (Tagiuri, Davis, 1996). Prezentuje to rysunek 1.2. Model trójkątny systemu firm rodzinnych pokazuje trzy współzależne, nakładające się na siebie grupy: rodzinę, własność i biznes. Osoba w systemie firmy rodzinnej zajmuje jeden z siedmiu sektorów, które tworzą te trzy nakładające się na siebie kręgi, w zależności od tego, czy jest członkiem rodziny, właścicielem, czy pracownikiem. Szerzej omówiono to w podrozdziale 1.6.

System przedsiębiorstwa rodzinnego bazuje na podstawach materialnych oraz zasobowych rodziny właścicielskiej, relacjach i kontaktach rodzinnych oraz na rodzinnej organizacji i zarządzaniu.