

Lena Staś

Akademia Ekonomiczna w Poznaniu

SUKCESJA W PRZEDSIĘBIORSTWACH RODZINNYCH SEKTORA MŚP

1. Wstęp

Zmiany organizacyjne zyskały na przełomie XX i XXI w. duże znaczenie. Powszechność i konieczność wdrażania zmian uznano za niezbędne czynniki rozwijania się, a nawet przetrwania w wysoce turbulentnym otoczeniu. Literatura przedmiotu obszernie prezentuje analizy procesów wdrażania zmian, barier oraz czynników wspierających przeprowadzanie zmian. Wśród kadry zarządzającej występuje wysoka świadomość konieczności wprowadzania zmian poparta podstawową wiedzą. Jednakże większość analiz i wniosków dotyczy dużych organizacji. Sektor MŚP, jak dotąd, z większym dystansem odnosi do siebie wnioski wynikające z badań zagadnień związanych ze zmianami organizacyjnymi. Z drugiej strony, do badaczy i analityków powoli dociera to, iż sektor MŚP stanowi poważny potencjał ekonomiczny gospodarek państw rozwiniętych i rozwijających się i należy gruntownie rozpoznawać specyficzne problemy w nim występujące.

2. Wewnętrzne determinanty oporów wobec sukcesji

Segmenty rynku w których działają organizacje MŚP są równie (jeśli nie bardziej ze względu na swoją mniejszą pojemność i skalę) zmienne i konkurencyjne. Można zaryzykować tezę, że rynki te charakteryzują się wyższym poziomem dynamiki i nieprzewidywalności zmian. Poza tym małe i średnie przedsiębiorstwa charakteryzują się mniejszą inercją/bezwładnością, biurokracją, formalizacją, specjalizacją, co stanowi podstawę szybkiego zmieniania się w zależności od występującej sytuacji. Ale czy powyższe tezy są prawdziwe? Pojawiają się kolejne pytania: czy małe i średnie przedsiębiorstwa dostrzegają konieczność zmieniania się w takim samym stopniu jak duże, czy wdrażają zmiany równie często, systematycznie i w takim samym proporcjonalnie stopniu, czy stosują ogólnie uznaną metodykę wdrażania zmian, czy analizują bariery zewnętrzne i wewnętrzne, czy takie same deter-

minanty oddziałują na procesy wdrażania zmian, czy procesy zmieniania się przebiegają w sposób odmienny, tak jak np. zauważono, że cykl życia małych i średnich przedsiębiorstw [Machaczka 1998, s. 81-83; Churchill, Lewis 1983; Więcek-Janka] jest inny niż dużych?

Konieczność wprowadzania zmian kadra kierownicza sektora MŚP nie podważa. Większość głosi, że zmienność warunków funkcjonowania generuje niezbędność wdrażania zmian. To sfera świadomości i deklaracji. Ale jaka jest sfera realnych zachowań?

Autorka artykułu pragnie zamieścić zbiór refleksji na temat zmiany pokoleniowej na najwyższym szczeblu zarządzania związanej z sukcesją w przedsiębiorstwie rodzinnym (jako formy powszechnie reprezentowanej w sektorze MŚP).

Sukcesję na najwyższym szczeblu zarządzania można potraktować jako zmianę pokoleniową (zmianę międzygeneracyjną) [Sułkowski] i pewien fragment w cyklu życia organizacji. Cykl życia [Lozano Platonoff, Sysko-Romańczuk 2002, s. 2] jest pewnym procesem zmieniania się i można w pewnym stopniu go kształtować. Sukcesja nie zawsze musi być związana ze zmianami w zakresie rodziny. Niemniej jednak, zmiany takie są ściśle uwarunkowane wieloma determinantami zewnętrznymi, ale szczególnie wewnętrznymi, związanymi z właścicielem/głównym decydemem i przedsiębiorstwem, co będzie przedmiotem rozważań w dalszej części artykułu.

Niektóre badania empiryczne wskazują następujące grupy przyczyn zmniejszania się liczby przedsiębiorstw sektora MŚP oraz, co ważniejsze, zmniejszania się potencjału rozwojowego [Lozano, Sysko-Romańczuk 2001, s. 2-3]:

- kadra kierownicza ma trudności z przygotowaniem organizacji do kolejnych faz rozwoju,
- nie ma narzędzi wspomagających identyfikację, analizę i wybór odpowiedniego momentu do wdrażania zmian,
- kadra kierownicza często traktuje wzrost organizacji jako substytut rozwoju (czyli po uzyskaniu satysfakcjonującego wzrostu przedsiębiorstwo zamyka się na zmiany i zanika przedsiębiorczość, przez co rośnie luka rozwojowa).

Badając specyfikę sektora MŚP ze szczególnym uwzględnieniem sukcesji w zakresie najwyższego szczebla zarządzania, należy podkreślić, że w głównej mierze dotyczy to przedsiębiorstw tzw. rodzinnych, w których z własnej woli lub pod presją albo bez przyzwolenia właściciela/zarządzającego dochodzi do diametralnej zmiany głównego zarządzającego. Z istoty procesów dokonywania zmian wynika zróżnicowany ich charakter – zmiana może zachodzić ewolucyjnie, czyli za przyzwoleniem lub nawet bardziej z inicjatywy dotychczasowego właściciela/zarządzającego w postaci powolnego i przygotowanego ciągu działań, lub rewolucyjnie, czyli najczęściej bez przyzwolenia lub wbrew woli właściciela/zarządzającego.

Zmiany rewolucyjne przybierają charakter dość dynamiczny, często drastyczny, natychmiastowy i niespodziewany, powodując często duże zamieszanie, a nawet brak ciągłości zarządzania czy kryzys przywództwa.

Ciekawym obszarem eksploracyjnym są jednak zmiany ewolucyjne, które w większości w jakimś stopniu są przygotowywane i antycypowane przez dotychczasowego właściciela. Co nie oznacza, że występuje pełne przyzwolenie na szybkie tzw. przejście sterów władzy. Dojrzałość głównego decydenta przedsiębiorstwa rodzinnego w różnych etapach jego życia i życia organizacji może być zróżnicowana. Nie każda osoba z wiekiem w takim samym stopniu dojrzewa do oddania władzy innym osobom, czy to swoim potomkom, pozostałej rodzinie, czy to wynajętym zarządzającym. Chociaż występuje świadomość i zrozumienie dla stwierdzenia, że zarządzanie nie polega na utrzymywaniu *status quo*, ale na inicjowaniu zmian w takim tempie i w takiej ilości, które organizacja oraz personel są w stanie wytrzymać [Clarke 1997, s. 65], to jednak nie zawsze jest to uwzględniane w procesach decydowania o sukcesji. Czy to samo stwierdzenie odnosi się ściśle do właściciela występującego w organizacji jako głównego decydenta? Decydent ów zdaje sobie sprawę z występowania czynników zarówno wspierających, jak i hamujących zmiany pokoleniowe, które mogą być niezależne, ale i bezpośrednio wynikać z osoby sukcesora, a także odchodzącego decydenta. Decydent „schodzący” jest głównym aktorem i inicjatorem tego procesu, a więc być może od charakterystyki jego oporów wobec takich zmian należałoby rozpocząć analizę potencjalnych zmian pokoleniowych w organizacjach rodzinnych.

Analizując procesy sukcesji jako pewnego rodzaju zmiany w organizacjach małych i średnich typu rodzinnego, można wyróżnić dwie grupy wewnętrznych determinant procesu zmian:

- wynikających z organizacji,
- wynikających z osoby „schodzącego” decydenta.

Pierwsza grupa determinant wynika z sytuacji występującej w organizacji i bezpośrednio odzwierciedla postawy, zachowania i nastawienie personelu. Atmosfera panująca w przedsiębiorstwie może sprzyjać zmianom pokoleniowym, jeśli występuje brak obaw co do wystąpienia radykalnych zmian wewnętrznych z tym związanych, zarówno ze zmianami personalnymi na pozostałych stanowiskach, jak i z organizacją pracy czy relacjami. Jeśli personel odczuwa zaufanie wobec systemu motywacyjnego czy awansowego, jako stabilnego i zobiektywizowanego, to raczej deklaruje większą chęć współuczestniczenia w przygotowywaniu zmian lub co najmniej nie zgłasza czynnego oporu. Jeśli natomiast system ten jest wyrazem osobistych niepisanych zasad i relacji z właścicielem, to opór wobec zmian gwałtownie wzrasta, gdyż zmiana niesie niestabilność, niepewność jutra, nieznaną nowych zasad itp.

Może również wystąpić sytuacja przyzwyczajenia do danego stylu przywództwa występującego w przedsiębiorstwie. Zakładając zmianę głównego decydenta, można stwierdzić, że jest duże prawdopodobieństwo wystąpienia również zmiany w stylu przywództwa. Taka sytuacja rodzi potencjalny kryzys przywództwa. Wynika z odmienności powszechnie do tej pory występujących i akceptowanych zasad kierowania stosowanych przez właściciela. Nawet jeśli sukcesor chce zastosować, we-

dług jego oceny, bardziej efektywny styl wobec podwładnych, to jednak będzie odczytywane jako zmiana zasad postępowania w stosunkach interpersonalnych i potencjalnie może być przyczyną konfliktu, ostracyzmu, biernego oporu czy lekceważenia.

Ponadto pracownicy mogą odczuwać obawy przed tym, że dotychczasowe osiągnięcia się nie liczą i trzeba od nowa wykazać się nowymi zasługami. Na jedną grupę osób podziela to motywująco, ale na innych może mieć to negatywny wpływ w postaci strachu, paniki, obawy przed niepewnością, a nawet ucieczki z przedsiębiorstwa i utraty osoby kompetentnej. Poza tym należy wspomnieć o realnej obawie osób dojrzałych wyrażającej się w stwierdzeniu, że „nowe i młode nas starych wymiecie”. Taka sytuacja generuje strach, obniża inicjatywność pracowników, obniża wydajność pracy, rodzi obawy egzystencjalne. Decydent, przygotowując się do zmian na stanowisku głównego zarządzającego, powinien mieć świadomość powyższych obaw, dzięki czemu pojawia się szansa na przygotowanie się do problemów z nich wynikających.

Druga grupa determinant jest bardzo interesująca ze względu na to, że wnioski z obserwacji i badań empirycznych nie zawsze są oczywiste i jednoznaczne, ponieważ kryją zawsze potężny ładunek emocjonalny i mogą wynikać z pełnej akceptacji bieżącej sytuacji [Machaczka 2001, s. 37]. Decydent może dla przykładu obawiać się braku ciągłości działania wynikającego z nieumiejętności sukcesora czy też z biernego oporu personelu, który nie akceptuje zmian albo domaga się większej ilości informacji, gdyż jest zdezorientowany i do sprawnego działania oraz interpretacji aktualnej sytuacji potrzebuje więcej danych bieżących (a może wiedzy lub nawet bodźców motywacyjnych).

Kolejną determinantą z tej grupy jest obawa właściciela przed utratą osobistych relacji z otoczeniem, co może skutkować obniżeniem statusu społecznego lub może odbić się na stosunkach biznesowych organizacji z dostawcami, kooperantami, instytucjami okołobiznesowymi czy klientami. Biznes rodzinny to przede wszystkim osobiste relacje właściciela ze wspomnianymi organizacjami. To powolne i mozolne budowanie sieci powiązań i zależności, opartych na zaufaniu i wielokrotnych oraz długoletnich osobistych kontaktach. Wraz z odejściem właściciela może powstać próżnia, a przecież organizacje to systemy otwarte niemogące sprawnie funkcjonować bez sieci powiązań.

Właściciel może także odczuwać obawę, że wraz ze swoim odejściem zabiera ze sobą również renomę czy dobrą opinię o przedsiębiorstwie, jeśli kojarzona była głównie z osobą właściciela. Takie obawy mogą być uzasadnione szczególnie w mniejszych i młodszych przedsiębiorstwach, w których to głównie właściciel nawiązuje sieć współpracy i osobiście ręczy za wszystkie umowy i kontrakty. Jeśli organizacje współpracujące dostrzegą brak nośnika renomy, jakości, pewności zachowania standardów i dotrzymania umów, mogą nabrać wątpliwości, czy nowy decydent będzie gwarantował podobny poziom i jakość relacji. To może skłonić właściciela do odraczania decyzji o przekazaniu władzy lub do rozstrzygnięcia, jak przygotować sferę stosunków interorganizacyjnych do mającej nastąpić sukcesji.

Warto wspomnieć również o osobistym stosunku właściciela do sukcesora albo w ogóle do ludzi młodych/młodszych. Bardzo pożądane są, w sytuacji przekazywania władzy, akceptacja i zaufanie do umiejętności sukcesora. Negatywne nastawienie właściciela bardzo szybko znajduje swoje odbicie w stosunkach sukcesora z pozostałym personelem. Otwarta postawa i pozytywne nastawienie właściciela mogą przygotować podatny grunt dla akceptacji nowego decydenta przez personel. Powinno to wzbudzić w ustępującym decydencie refleksje co do szczegółowego zaplanowania systematycznego i ewolucyjnego wprowadzania sukcesora do zarządzania. Poznanie zadań, obowiązków, specyfiki działania, procesów organizacji i systemów zarządzania, personelu, relacji wewnętrznych i zewnętrznych przygotowuje odpowiednio okoliczności wspierające zmiany.

Wśród determinant wynikających z osoby właściciela mogą również pojawić się deficyty wiedzy lub umiejętności, które skutecznie będą obniżać elastyczność przedsiębiorstwa i powodować stagnację oraz brak rozwoju, niedostrzeganie w porę szans, brak wdrażania innowacji, niezrozumienie nowych wymagań klientów czy nowych reguł rządzących rynkiem.

Bardzo ważną przyczyną pojawienia się oporu przed podjęciem decyzji o sukcesji jest brak u właściciela strategii działania. Aby wiedzieć, dokąd się zmierza, należy mieć wizję przyszłości własnej osoby, ale przede wszystkim swojego przedsiębiorstwa. Z powyższego również wynikają trudności z przygotowaniem się do kolejnych etapów rozwoju i związana z tym opieszałość decyzyjna. Właściciele małych i średnich przedsiębiorstw nie dostrzegają tak samo wyraźnie i ostro zagadnień związanych z naturalnym rozwojem organizacji i przekazywaniem władzy. Myślą o swoim biznesie w kategoriach nie tylko biznesowych, lecz także bardzo osobistych. Wyraża się to w słowach: „firma to ja”. Tylko czy to nie będzie hamowało rozwoju organizacji w przyszłości? Czy o to chodzi właścicielom małych i średnich przedsiębiorstw, aby osiągnęły pewien pułap rozwoju i dalej tylko utrzymywały *status quo*? Czy też należy się odważyć i powiedzieć sobie oraz innym: „zrobiłem/am wszystko, co było w mojej mocy, teraz niech kolejni zrobią dla tego przedsiębiorstwa to samo”.

Literatura

- Churchill N., Lewis V., *The five stages of small business growth*, „Harvard Business Review”, May-June 1983.
- Clarke L., *Zarządzanie zmianą*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1997.
- Lozano A., Sysko-Romańczuk S., *Bariery rozwoju w cyklu życia małych i średnich firm – teoria a praktyka*, Uniwersytet Szczeciński, 2001, www.integracja.szczecin.pl/files/pdf/publikacje_naukowe_022.pdf (8.12.2006).
- Lozano Platonoff A., Sysko-Romańczuk S., *Dynamiczne modelowanie funkcjonowania przedsiębiorstwa*, Uniwersytet Szczeciński, 2002, www.integracja.szczecin.pl/files/pdf/publikacje_naukowe_024.pdf (8.12.2006).

- Machaczka J., *Dostosowanie strategii i struktury organizacyjnej w procesie rozwoju przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe AE w Krakowie nr 567, AE, Kraków 2001.
- Machaczka J., *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia, diagnoza*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Kraków 1998.
- Sułkowski Ł., *Kapitał ludzki w przedsiębiorstwie rodzinnym*, <http://mikro.univ.szczecin.pl/bp/pdf/59/5.pdf> (9.03.2001).
- Więcek-Janka E., *Specyfika cyklu życia przedsiębiorstwa rodzinnego*, Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej, http://ewa-wiecek-janka.pl/userfiles/main/file/cyklzycia_gotowy.pdf (9.03.2001).

SUCCESSION IN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES (SMEs)

Summary

The purpose of the article is to present an important problem, that is searching for internal determinants of the change process in small and medium enterprises (SMEs).