

POTENCJALNE STRATEGIE WYJŚCIA Z FIRMY. PERSPEKTYWA PRZEDSIĘBIORCÓW Z FIRM RODZINNYCH I NIERODZINNYCH

DOI: 10.33141/po.2021.8.01

Przegląd Organizacji, Nr 8(979), 2021, s. 3-10

www.przegladorganizacji.pl

Izabela Koładkiewicz

© Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Wprowadzenie

Każdy przedsiębiorca, rozpoczynający przygodę z założeniem swojej firmy powinien mieć świadomość, że kiedyś nadejdzie dzień, kiedy się ona zakończy. Jej koniec obejmuje przecięcie dotychczasowych więzów właścicielskich oraz zaprzestanie pełnienia funkcji zarządczych w przedsiębiorstwie (DeTienne, 2010). Działania te stanowią też ostatni etap procesu przedsiębiorczości, który jest określanym jako wyjście przedsiębiorcy (*entrepreneurial exit*). Etap ten jest złożony i wielowymiarowy (Wennberg i in., 2010, s. 361-375). Decyduje o tym wielość poziomów, jakich dotyczy (tj. przedsiębiorca, firma, gospodarka) (DeTienne, 2010), jak też złożoność procesów, jakie obejmuje. Do kluczowych z nich należy m.in. proces podejmowania decyzji dotyczącej wyjścia, powody leżące u jej podstaw (Shepherd i in., 2015), wybór strategii wyjścia i czynniki to warunkujące, jej realizacja, w tym czynniki sprzyjające lub utrudniające jej wdrożenie (DeTienne i in., 2015).

Proces wyjścia przedsiębiorcy w polskich uwarunkowaniach postrzegany jest przede wszystkim z perspektywy firm rodzinnych, w których wychodzący właściciel przekazuje władzę i własność w ręce członka rodziny (Safin i in., 2014; Surdej i Wach, 2010; Sułkowski, Marjański, 2009; PARP, 2013). Strategia wyjścia ma więc charakter sukcesji wewnętrznej. Należy jednak pamiętać, że strategia sukcesji wewnętrznej to jest jedna z kilku strategii wyjścia, jakie może wybrać wychodzący przedsiębiorca. Poza nią do wyboru ma jeszcze takie strategie, jak: sprzedaż firmy, wejście na giełdę czy jej likwidacja.

Za interesujący cel badawczy można więc uznać podjęcie próby poznania czy charakter firmy – rodzinny czy nierodzinny – może warunkować potencjalny wybór strategii wyjścia przez zarządzającego nią właściciela. Ważnym wymiarem prowadzonych badań będzie też poznanie czynników, które mogą motywować do podjęcia decyzji o potencjalnym wyjściu, jak również identyfikacja potencjalnych źródeł trudności w procesie wyjścia, dostrzeganych przez przedsiębiorców rodzinnych i nierodzinnych. Na potrzeby badań sformułowano następujące pytania badawcze:

1. Jakie strategie wyjścia zakładają polscy przedsiębiorcy z firm rodzinnych oraz nierodzinnych?
2. Jakie czynniki decydują o potencjalnym wyjściu z własnej firmy i czy występują różnice w ich ocenie między przedsiębiorcami z firm rodzinnych oraz nierodzinnych?

3. Jakie przedsiębiorcy z firm rodzinnych oraz nierodzinnych identyfikują potencjalne źródła trudności związane z procesem wyjścia oraz czy różnią się w ich ocenie?

W badaniu ankietowym, przeprowadzonym techniką CATI, uczestniczyło 302 przedsiębiorców – zarządzających właścicieli z mikro- i małych przedsiębiorstw. O zbadaniu tej grupy przedsiębiorców zdecydował fakt, że w całej populacji polskich przedsiębiorstw mikro- i małe przedsiębiorstwa mają kluczowy udział (Cieślak, 2014). Poznanie oczekiwań ich właścicieli wobec potencjalnej strategii wyjścia oraz czynników decydujących o wyjściu, jak również potencjalnych źródeł trudności stanowi ważne źródło wiedzy dla twórców polityki wsparcia przedsiębiorców. Jak już sygnalizowano powyżej, wyjście przedsiębiorcy ze swojej firmy należy do złożonych przedsięwzięć. O jego złożoności decydują nie tylko kwestie operacyjno-techniczne związane z pozbywaniem się materialnej własności, w tym udziałów/akcji, czy kwestie natury emocjonalnej (Battisti, Williamson, 2015; Bertschi-Michel i in., 2020), ale też brak doświadczeń większości przedsiębiorców w tym zakresie. Dla dużej ich części tego typu transakcja będzie jednorazowym doświadczeniem w ich życiu (van Teeffelen, 2012; European Commission, 2002). Dlatego też potrzebne są działania wspierające przedsiębiorców – niezależnie od rodzaju firmy – rodzinną czy też nie – w procesie jej opuszczania. Zakończenie go sukcesem, w postaci kontynuacji działania przedsiębiorstwa po zmianie właściciela, przekłada się na wielkość PKB, jak również liczbę miejsc pracy (van Teeffelen, 2012; European Commission, 2002). A to z kolei decyduje o poziomie rozwoju każdej gospodarki.

Podstawowym wkładem w rozwój wiedzy na temat wyjścia przedsiębiorcy w polskich uwarunkowaniach jest poszerzenie postrzegania tego procesu. Obecna koncentracja badaczy na poznawaniu doświadczeń i problemów związanych z sukcesją wewnętrzną w firmach rodzinnych ogranicza zakres jego poznania. Poza identyfikacją potencjalnych strategii wyjścia, jakie mogą wybrać przedsiębiorcy rodzinni i nierodzinni, wyniki badań pozwalają również na poznanie motywów, jakimi mogą się kierować, podejmując decyzję o opuszczeniu swojej firmy oraz wyzwaniach, jakie z nim wiążą. Pozwala to tym samym na lepsze też zrozumienie podstaw tego typu decyzji. Cennym wymiarem przeprowadzonych badań jest również

możliwość identyfikacji podobieństw i różnic w podejściu do procesu wyjścia z firmy między przedsiębiorcami z firm rodzinnych i nierodzinnych. Stanowi to też ciekawe uzupełnienie dotychczasowej wiedzy.

Wyjście przedsiębiorcy – perspektywa teoretyczna

Wyjście przedsiębiorcy z firmy (*entrepreneurial exit*) stanowi ostatnią fazę przedsiębiorczego procesu. Definiowany jest on jako „proces opuszczania firm przez ich założycieli w wyniku wycofania się z ich własności oraz ze struktur podejmowania decyzji” (DeTienne, 2010, s. 203). Może on być realizowany w wyniku różnych strategii wyjścia (DeTienne i in., 2015). W najprostszym ujęciu przyjmują one postać strategii sprzedaży firmy, przekazania jej członkom rodziny (sukcesja wewnętrzna) lub jej likwidacji (van Teeffelen, Uhlaner, 2013).

Wybór strategii wyjścia stanowi duże wyzwanie dla wychodzącego przedsiębiorcy. Decydują o tym, jak już wskazywano powyżej, nie tylko kwestie emocjonalne, operacyjne czy techniczne związane z procesem wyjścia z firmy (Campbell, Jerzemowska, 2017; Bertschi-Michel i in., 2020), ale przede wszystkim brak doświadczeń przedsiębiorcy w tym zakresie (European Commission, 2002). Złożoność procesu wyjścia przedsiębiorcy, jak również jego waga dla gospodarki kraju (tj. kontynuacja działania firmy lub jej brak) powodują, rosnące nim zainteresowanie badaczy (Parastuty, 2018, s. 587-626). Ważnym nurtem prowadzonych badań jest poznanie czynników, które mogą być istotne w procesie podejmowania decyzji o wyjściu i tym samym wyborze potencjalnej strategii wyjścia przez przedsiębiorcę. Czynniki te można ogólnie podzielić na zależne oraz niezależne od przedsiębiorcy – zarządzającego właściciela. Do grupy czynników bezpośrednio z nim związanych należy m.in.: jego kapitał ludzki i społeczny (DeTienne, Cardon 2012; Kaciak i in., 2020), własność psychologiczna (Leroy i in., 2015), płeć lub status materialny (Justo i in., 2015; Justo, Detienne, 2008; Lee, Lee, 2015) oraz wiek (DeTienne, Cardon, 2006).

Czynniki niezależne od przedsiębiorcy powiązane są z jego przedsiębiorstwem i obejmują takie jego parametry, jak: wiek, wielkość, kondycja finansowa, sektor działania, czy jest ono rodzinne czy też nie (Wennberg, DeTienne, 2014; van Teeffelen, Uhlaner, 2013; Wennberg i in., 2010; Battisti, Okamuro, 2011). Na wybór strategii wyjścia może mieć też wpływ to, co się dzieje w otoczeniu firmy. Istotną rolę może też odgrywać globalizacja, zmieniająca układ sił na rodzimym rynku działania, jak również zmiany zachodzące w sferze instytucjonalnej i regulacyjnej (np. zmiany w prawie podatkowym czy wzrost regulacji prawnych) (Wennberg, DeTienne, 2014; Aldrich, 2015).

Przedstawione powyżej wymiary poznawania procesu wyjścia przedsiębiorcy stanowią ważny wkład w jego zrozumienie. Ze względu jednak na jego złożoność, istnieje jeszcze wiele sfer, które wymagają eksploracji. Do nich m.in. należy kwestia, czy charakter firmy – rodzinny vs. nierodzinny – może warunkować wybór potencjalnej

strategii wyjścia przez zarządzającego nią właściciela oraz sposób postrzegania wyzwań, z jakimi musi się on w tym procesie zmierzyć (tj. motywatory wyjścia oraz potencjalne problemy). Próba odpowiedzi na te pytania stanowi cel tego artykułu.

Metoda badawcza

Przeprowadzone badanie miało charakter ankietowy. Do jego realizacji została wykorzystana technika CATI. Badanie zostało przeprowadzone przez profesjonalną firmę, która, wykorzystując bazę danych firmy Biznode (biznode.pl), zawierającą dane około 2 mln przedsiębiorstw działających w Polsce (około 99% pokrycia), stworzyła operat badawczy firm do badań. Z ww. bazy została losowo wybrana grupa 1129 firm, z przedstawicielami których następnie kontaktował się ankieter. Kryteriami doboru do próby była wielkość organizacji oraz jej wiek. Badania objęły mikro- i małe przedsiębiorstwa, zatrudniające minimum 2 pracowników na pełnym etacie (w tym pracujący właściciel + jeden pracownik), a maksymalnie 49 osób na pełny etat. Badane przedsiębiorstwa musiały funkcjonować na rynku minimum 5 lat. U podstaw tego kryterium leżało założenie, że przedsiębiorcy – zarządzający właściciele – z bardziej dojrzałych firm mogą już mieć lepiej sprecyzowane plany co do swojej przyszłości, w tym potencjalne strategie wyjścia w porównaniu do twórców startupów (DeTienne, 2010). Ważnym założeniem badań było uczestnictwo w badaniu ankietowym właściciela zarządzającego firmą. W efekcie w badaniu wzięło udział 302 przedsiębiorców – właścicieli, którzy zarządzali przedsiębiorstwami spełniającymi założone kryteria.

Kryterium decydującym o podziale na firmy rodzinne i nierodzinne było subiektywne ich postrzeganie przez badanych przedsiębiorców. Odpowiedź na pytanie: „Czy uważa Pana/Pani swoją firmę za firmę rodzinną?” warunkowała przynależność do danej grupy. W grupie 302 badanych respondentów 170 z nich postrzegało swoje firmy jako rodzinne, z kolei 132 jako firmy nierodzinne.

Narzędziem wykorzystanym w badaniach był kwestionariusz ankiety. Obejmował on pytania wykorzystujące skalę Likerta od 1 do 5, które dotyczyły takich kwestii, jak:

- prawdopodobieństwo wyboru potencjalnej strategii wyjścia (ocena na skali od 1 (= bardzo mała szansa na taki sposób) do 5 (= bardzo duża szansa na taki sposób);
- potencjalne powody ewentualnego wyjścia z własnej firmy (ocena na skali od 1 (=bardzo mało ważny powód) do 5 (=bardzo ważny powód);
- problemy/wyzwania w procesie potencjalnego wyjścia z własnej firmy (ocena na skali od 1 (= bardzo łatwe) do 5 (= bardzo trudne).

Pytania te miały na celu poznanie intencji badanych przedsiębiorców z firm rodzinnych i nierodzinnych w zakresie wyboru potencjalnej strategii wyjścia oraz potencjalnych czynników warunkujących ewentualne opuszczenie swojej firmy.

Przeprowadzone analizy statystyczne objęły testy na różnice w średnich wartościach zmiennych (porównanie średnich dla firm rodzinnych vs. średnich dla firm nierodzinnych).

Podstawowe charakterystyki badanych przedsiębiorstw i przedsiębiorców zawiera tabela 1.

Analiza danych zamieszczonych w tabeli 1 wskazuje, że w obu badanych grupach przedsiębiorców dominowali przedsiębiorcy, którzy ukończyli już 40 lat, w tym przeważającą grupą byli przedsiębiorcy w wieku 50–59 lat. Czynnikiem różnicującym obie grupy byli przedsiębiorcy powyżej 60 lat, którzy przeważali w grupie przedsiębiorstw rodzinnych (różnica ta jest statystycznie istotna na poziomie istotności 0,1).

Badani przedsiębiorcy – niezależnie czy postrzegali swoje firmy jako rodzinne czy też nie, nie różnili się też w ocenie swoich sukcesów biznesowych (tj. finansowe, rynkowe, organizacyjne itp.). Podobnie też w obu grupach przedstawiały się rozkłady poziomu wykształcenia (wykształcenie wyższe vs. brak wykształcenia wyższego).

Potencjalne strategie i powody wyjścia z firmy – wyniki badań

Badani przedsiębiorcy, niezależnie czy postrzegali swoje firmy jako rodzinne czy też nie, jako potencjalną strategię wyjścia przede wszystkim wybierali strategię sukcesji wewnętrznej w formie przekazania swojej firmy dzieciom (tab. 2). Jako bardziej prawdopodobną oceniali ją przy tym przedsiębiorcy z firm rodzinnych, przy czym różnica ta jest statystycznie istotna na poziomie 0,01. Drugi typ strategii wyjścia, który wzbudził zainteresowanie badanych przedsiębiorców, aczkolwiek słabsze w porównaniu do pierwszej, stanowiło przekazanie firmy innemu członkowi (członkom) rodziny. Większe jednak zainteresowanie potencjalnym wyborem tej strategii wykazywali właściciele firm nierodzinnych (różnica ta jest statystycznie istotna na poziomie istotności 0,05). Trzecią potencjalną strategią, jaką wskazywali badani przedsiębiorcy, była

sprzedaż firmy. Jej wybór jako bardziej prawdopodobny uznawali przedsiębiorcy z firm nierodzinnych (różnica ta jest statystycznie istotna na poziomie istotności 0,01).

Badani przedsiębiorcy różnili się też w podejściu do strategii wyjścia w formie likwidacji przedsiębiorstwa; częściej wybierali ją przedsiębiorcy z firm nierodzinnych (różnica ta jest statystycznie istotna na poziomie istotności 0,1). Najsłabszym zainteresowaniem wśród badanych przedsiębiorców cieszyła się z kolei strategia wyjścia w wyniku wejścia na giełdę. Podejście do jej wyboru w obu grupach przedsiębiorców było zróżnicowane. Większe zainteresowanie wykazywali nią przedsiębiorcy z firm nierodzinnych. Podobnie słabe zainteresowania wzbudzała forma wyjścia w postaci przekazania nieodpłatnie firmy komuś spoza rodziny. W tej kwestii badani przedsiębiorcy różnili się; częściej tę strategię wybierali przedsiębiorcy z firm nierodzinnych niż przedsiębiorcy z firm rodzinnych (różnica ta jest statystycznie istotna na poziomie istotności 0,01).

Identyfikując potencjalne czynniki, które mogłyby przyczynić się do podjęcia decyzji o opuszczeniu swojej firmy, badani przedsiębiorcy, niezależnie od jej typu (rodzinna czy też nie), za kluczowe uznali indywidualne czynniki niefinansowe, tj. pogorszenie stanu zdrowia oraz przejście na emeryturę. Przejście na emeryturę było też czynnikiem różnicującym badane grupy przedsiębiorców. Prawdopodobieństwo jego wystąpienia było większe w przypadku przedsiębiorców z firm nierodzinnych (różnica ta jest statystycznie istotna na poziomie istotności 0,01). Zabezpieczenie przyszłości rodzinie było kolejnym czynnikiem, który mógł stać się podstawą podjęcia decyzji o wyjściu z firmy. W jego ocenie obie grupy przedsiębiorców jednak się nie różnią. Czynniki finansowe, tj. własne bezpieczeństwo finansowe oraz niezależność finansowa, były też traktowane jako możliwe/kolejne powody wyjścia. I podobnie jak w przypadku wcześniej omówionych czynników, częściej były wskazywane przez przedsiębiorców z firm nierodzinnych (w obu przypadkach różnice te były istotnie statystyczne).

Tabela 1. Charakterystyki badanych przedsiębiorstw i przedsiębiorców

	Średnia – firmy rodzinne	Średnia – firmy nierodzinne	Różnica średnich	Statystyka t-Studenta
Liczba pracowników	12,782	13,735	-0,952	-0,736
Ocena sukcesów	3,418	3,477	-0,060	-0,752
Wiek przedsiębiorcy: do 39 lat	0,147	0,167	-0,020	-0,465
Wiek przedsiębiorcy: 40–49 lat	0,241	0,280	-0,039	-0,769
Wiek przedsiębiorcy: 50–59 lat	0,347	0,371	-0,024	-0,433
Wiek przedsiębiorcy: powyżej 60 lat	0,265	0,182	0,083*	1,704
Brak wykształcenia wyższego	0,576	0,500	0,076	1,323
Wykształcenie wyższe	0,424	0,500	-0,076	-1,323

Gwiazdki przy różnicach średnich: ***, ** i * oznaczają statystyczną istotność na poziomie istotności równym odpowiednio 0,01; 0,05 i 0,1
Źródło: opracowanie własne

Badane grupy przedsiębiorców różniły się też w kwestii oceny traktowania wyjścia z firmy jako zasłużonej nagrody finansowej za ciężką pracę oraz osobistego wzbogacenia się jako czynników, które mogą być potencjalnymi powodami wyjścia. Czynniki te były bardziej popularne wśród przedsiębiorców postrzegających swoje firmy jako nierodzinne (w obu przypadkach różnica ta jest statystycznie istotna na poziomie istotności 0,01) (tab. 3).

Za najtrudniejsze kwestie związane z wyjściem z firmy badani przedsiębiorcy, niezależnie czy postrzegali swoją firmę jako rodzinną czy też nie, uznali kwestie związane z biurokracją procesu wyjścia, jak również jej opuszczenie. Aczkolwiek dla przedsiębiorców nierodzinnych kwestia opuszczenia firmy stanowiła większe wyzwanie (różnica ta jest statystycznie istotna na poziomie istotności 0,01). Na kolejnych miejscach listy potencjalnych barier dla

Tabela 2. Potencjalne strategie wyjścia

Pytanie	Średnia – firmy rodzinne	Średnia – firmy nierodzinne	Różnica średnich	Statystyka t-Studenta
Przekazanie nieodpłatnie firmy moim dzieciom	3,835	3,364	0,472***	3,094
Przekazanie nieodpłatnie firmy innemu członkowi (członkom) rodziny	2,435	2,758	-0,322**	-2,196
Przekazanie nieodpłatnie firmy komuś spoza rodziny	1,459	1,788	-0,329***	-2,924
Sprzedaż firmy moim dzieciom	1,394	1,508	-0,113	-1,199
Sprzedaż firmy innemu członkowi (członkom) rodziny:	1,918	2,015	-0,098	-0,805
Sprzedaż firmy komuś z mojej firmy (spoza rodziny)	2,018	2,477	-0,460***	-3,467
Sprzedaż firmy komuś spoza firmy	2,224	2,394	-0,170	-1,180
Wejście na giełdę	1,229	1,356	-0,127*	-1,869
Likwidacja firmy (bez przekazywania innym, bez sprzedaży)	2,100	2,318	-0,218*	-1,746

Skala od 1 (=bardzo mała szansa na taki sposób) do 5 (=bardzo duża szansa na taki sposób)

Gwiazdki przy różnicach średnich: ***, ** i * oznaczają statystyczną istotność na poziomie istotności równym odpowiednio 0,01; 0,05 i 0,1

Źródło: opracowanie własne

Tabela 3. Potencjalne powody wyjścia z firmy – z perspektywy badanych przedsiębiorców

Pytanie	Średnia – firmy rodzinne	Średnia – firmy nierodzinne	Różnica średnich	Statystyka t-Studenta
Osobiste wzbogacenie się	2,406	2,902	-0,496***	-3,200
Mieć więcej wolnego czasu	2,806	3,068	-0,262*	-1,852
Pomoc rodzinie	3,394	3,197	0,197	1,388
Kontrola mojej własnej przyszłości	3,159	3,076	0,083	0,577
Pozostawienie czegoś po sobie (pamięć innych)	3,076	3,152	-0,075	-0,486
Utrzymanie swojej niezależności finansowej	3,518	3,826	-0,308**	-2,194
Przejsie na emeryturę	3,876	4,258	-0,381***	-2,648
Zasłużona nagroda finansowa za moją ciężką pracę	3,094	3,659	-0,565***	-3,577
Zabezpieczenie przyszłości rodzinie	3,753	3,803	-0,050	-0,376
Zapewnić sobie bezpieczeństwo finansowe	3,653	3,886	-0,233*	-1,756
Pogorszenie stanu zdrowia	4,135	4,235	-0,100	-0,883
Względy osobiste	3,194	3,197	-0,003	-0,019

Skala od 1 (=bardzo mało ważny powód) do 5 (=bardzo ważny powód)

Gwiazdki przy różnicach średnich: ***, ** i * oznaczają statystyczną istotność na poziomie istotności równym odpowiednio 0,01; 0,05 i 0,1

Źródło: opracowanie własne

swojego wyjścia respondenci z obu grup umieścili kwestie związane z finansowaniem tego procesu oraz wycenę firmy. W ocenie tych czynników respondenci różnili się i częściej za problem postrzegali je przedsiębiorcy z firm nierodzinnych (obie różnice są statystycznie istotne na poziomie istotności 0,01). Dla nich też większym wyzwaniem było równe traktowanie swoich dzieci w procesie opuszczania firmy (różnica statystycznie istotna na poziomie istotności 0,05) (tab. 4).

Dyskusja

Analiza otrzymanych wyników badań dotyczących wyboru potencjalnej strategii wyjścia ujawnia, że wśród badanych przedsiębiorców, niezależnie czy byli to przedsiębiorcy z firm rodzinnych czy też nie, najbardziej popularną potencjalną strategią wyjścia była sukcesja wewnętrzna, czyli przekazanie firmy dzieciom lub innym członkom rodziny. Większe zainteresowanie przekazaniem firmy dzieciom deklarowali jednak przedsiębiorcy postrzegający swoje firmy jako rodzinne. Strategia sprzedaży firmy w obce ręce również wzbudziła zainteresowanie obu badanych grup przedsiębiorców. Było jednak ono słabsze w porównaniu do zainteresowania strategią sukcesji wewnętrznej. Wyższe prawdopodobieństwo jej wyboru deklarowali z kolei przedsiębiorcy z firm nierodzinnych.

Orientacja badanych przedsiębiorców na strategię sukcesji wewnętrznej, niezależnie czy byli to właściciele firm rodzinnych czy też nie, mimo że deklaracja tych ostatnich wzbudza pewne zaskoczenie, może wskazywać na chęć podjęcia działań mających na celu pozostawienie firmy w rękach rodziny. Efektem tego jest zachowanie kontroli nad nią i dysponowanie możliwością wywierania wpływu. Czynniki te są z kolei wymiarami społeczno-emocjonalnego bogactwa (ang. *social-emotional wealth* – SEW), które stanowi ważny punkt odniesienia w procesie

podejmowania decyzji w firmach rodzinnych (Berrone i in., 2012, s. 258-279). Chęć jego zachowania czy też zgoda na jego utratę stanowią czynniki warunkujące podejmowanie strategicznych decyzji w przedsiębiorstwie rodzinnym (Gomez-Mejia i in., 1997).

Zaobserwowana chęć wyboru strategii sukcesji wewnętrznej, jako potencjalnej strategii wyjścia przez przedsiębiorców właścicieli zarówno firm rodzinnych, jak i nierodzinnych, może wskazywać na potrzebę poszerzenia konceptu SEW, który powiązany jest z firmą rodzinną (Berrone i in., 2012; Swab i in., 2020). W literaturze przedmiotu zaczęły się już pojawiać głosy (Miller, Le Breton-Miller, 2014; Zellweger, Dehlen, 2012) o możliwości jego wykorzystania także w odniesieniu do przedsiębiorców – właścicieli, niezależnie od charakteru ich firm. Za poszerzeniem wykorzystania konceptu SEW w odniesieniu do przedsiębiorców – zarządzających właścicieli przemawia fakt, że podstawą do stworzenia firmy rodzinnej jest firma stworzona przez przedsiębiorcę. Jej przekazanie w ręce kolejnego pokolenia rozpoczyna dopiero jej byt jako firmy rodzinnej. Jest to zgodne ze zdaniem części badaczy, którzy twierdzą, że przynależność przedsiębiorstwa do grona firm rodzinnych warunkuje dokonanie się transferu między generacjami (Wiklund i in., 2013). Zanim jednak tak się stanie, przedsiębiorca, jako zarządzający nią właściciel w procesie jej tworzenia i rozwoju, realizuje inwestycje finansowe, społeczne oraz psychologiczne (Pierce i in., 2001; Failla i in., 2017), które przekładają się na wycenę nowych możliwości (Gimeno i in., 1997), w tym także wybór strategii wyjścia. Jednocześnie ma on możliwość korzystania ze specyficznych zasobów swojej firmy, tj. społecznego, emocjonalnego czy afektywnego bogactwa, którego źródłem jest kontrolująca pozycja przedsiębiorcy (Nason i in., 2019). Można więc przyjąć, że każdy przedsiębiorca – niezależnie czy postrzega swoją firmę jako rodzinną czy też nie, celem zaspokojenia swoich afektywnych potrzeb, korzysta z jej

Tabela 4. Potencjalne problemy / wyzwania w procesie ewentualnego wyjścia z własnej firmy

Pytanie	Średnia – firmy rodzinne	Średnia – firmy nierodzinne	Różnica średnich	Statystyka t-Studenta
Znalezienie sukcesora	2,518	2,727	-0,210	-1,431
Finansowanie	2,853	3,250	-0,397***	-2,852
Kwestie podatkowe	3,129	3,182	-0,052	-0,381
Biurokracja	3,659	3,826	-0,167	-1,238
Wycena firmy	2,924	3,280	-0,357***	-2,675
Opuszczenie firmy	3,176	3,341	-0,164	-1,230
Transfer know-how do sukcesora/ następcy	2,612	2,621	-0,009	-0,078
Równe traktowanie twoich dzieci	2,676	3,045	-0,369**	-2,373

Skala od 1 (= *bardzo łatwe*) do 5 (= *bardzo trudne*)

Gwiazdki przy różnicach średnich: ***, ** i * oznaczają statystyczną istotność na poziomie istotności równym odpowiednio 0,01; 0,05 i 0,1

Źródło: opracowanie własne



„niefinansowych wymiarów” (Gómez-Mejía i in., 2007, s. 106). Do nich między innymi należą niefinansowe korzyści, tj. satysfakcja, prestiż oraz reputacja (Westhead, Howorth, 2006). Ich wycena może warunkować chęć do zatrzymania i rozbudowy SEW przez przedsiębiorcę. Podstawowym zaś sposobem to zapewniającym jest transformacja firmy w firmę rodzinną. Tym samym korzyści, jakie do tej pory przedsiębiorca czerpał z SEW, mogą stać się udziałem większej liczby członków rodziny. A podstawową strategią wyjścia, która na to pozwala, jest sukcesja wewnętrzna. Można więc przyjąć, że badani przedsiębiorcy postrzegający swoje firmy w różny sposób – rodzinną i nierodzinną, wybierając powyższą strategię, byli zorientowani na zachowanie swojego SEW.

Kolejną badaną kwestią była identyfikacja powodów, które mogą warunkować potencjalne wyjście przedsiębiorcy. Na szczycie stworzonej listy znalazło się przejście na emeryturę, a znaczenie tego powodu wyżej oceniali przedsiębiorcy z firm nierodzinnych w porównaniu do przedsiębiorców z firm rodzinnych. Kolejne miejsca na liście powodów ich ewentualnego wyjścia zajmowały czynniki finansowe, tj. utrzymanie niezależności finansowej, zapewnienie sobie bezpieczeństwa finansowego czy zasłużona nagroda finansowa za ciężką pracę. Podobnie jak w przypadku przejścia na emeryturę, badani przedsiębiorcy z firm nierodzinnych przypisywali im większe znaczenie w porównaniu do przedsiębiorców z firm rodzinnych. Zaobserwowane zróżnicowanie w ocenie wagi potencjalnych powodów wyjścia można tłumaczyć potencjalnym przeświadczeniem przedsiębiorców rodzinnych o możliwości otrzymania od rodziny wsparcia w różnych wymiarach. Jego podstawą może być przekonanie o dostępności obecnych w rodzinie kapitałów, tj. finansowego, ludzkiego i społecznego (Budziak, 2012), z których w zależności od potrzeb mogą skorzystać. Przykładanie przez przedsiębiorców z firm rodzinnych mniejszej wagi do kwestii finansowych jako potencjalnych czynników wyjścia może wynikać z kolei z przekonania, że pozostawienie firmy w rękach rodziny jest powiązane z możliwością ich dalszego wpływu na firmę, co może ułatwiać zaspokojenie ich potrzeb finansowych.

Identyfikując potencjalne wyzwania dotyczące wyjścia z firmy, badani przedsiębiorcy w zależności od charakteru swojej firmy – rodzinna czy nierodzinną, byli zróżnicowani w ich ocenie. Przedsiębiorcy z firm nierodzinnych wyżej m.in. oceniali stopień trudności związany z finansowaniem tego procesu, wycenę firmy oraz jej opuszczenie. Dwa pierwsze czynniki można powiązać z zaobserwowaną wśród tych przedsiębiorców większą orientacją na wyjście z firmy z powodu czynników finansowych. Chęć zapewnienia sobie niezależności finansowej czy bezpieczeństwa finansowego może przekładać się na wyższą ocenę trudności finansowania wyjścia oraz wyceny firmy w kontekście dążenia do maksymalizacji własnych korzyści. Potencjalnym źródłem trudności może być też różnica między ceną rynkową a ceną przedsiębiorcy, która zazwyczaj wynika z dodania wartości emocjonalnej (Kamerlander, 2016).

Przypisywanie wyższego stopnia trudności kwestii opuszczenia firmy przez przedsiębiorców nierodzinnych w porównaniu do przedsiębiorców rodzinnych może być z kolei związane z ich słabszym nastawieniem na pozostawienie firmy w rękach rodziny (sukcesja wewnętrzna). Pozostawienie firmy w rękach rodziny tworzy bowiem szansę na dalsze posiadanie wpływu na to, co się w niej dzieje, mimo formalnego przecięcia więzów własności oraz władzy przez wychodzącego przedsiębiorcę.

Podsumowanie

Podjęcie próby poznania podejścia badanych przedsiębiorców z firm rodzinnych oraz nierodzinnych do ich potencjalnego wyjścia z firmy, w tym wyboru ewentualnej strategii wyjścia, powodów wyjścia oraz potencjalnych trudności w procesie wyjścia, stanowiło interesujące i zarazem ważne wyzwanie badawcze. Decyduje o tym nie tylko brak rozpoznania zjawiska *entrepreneurial exit* w Polsce (w chwili obecnej jedynie zagadnienie sukcesji w firmie rodzinnej znajduje się w centrum uwagi polskich badaczy), ale też jego znaczenie dla rozwoju rynków lokalnych, a w szerszej perspektywie dla całej gospodarki. Kluczowym efektem realizacji strategii wyjścia zorientowanej na kontynuację działalności przedsiębiorstwa jest zachowanie miejsc pracy oraz uczestnictwo w procesie tworzenia budżetu państwa.

Otrzymane wyniki badań powinny stanowić podstawę do przygotowania założeń polityki wsparcia dla wychodzących przedsiębiorców. Jej twórcy szczególną uwagę powinni zwrócić na sukcesję wewnętrzną jako strategię wyjścia; zainteresowanie nią zadeklarowali zarówno przedsiębiorcy rodzeni, jak i nierodzeni. Strategia ta była też pierwszym wyborem w obu badanych grupach. Ze względu na fakt, że sukcesja wewnętrzna często kończy się porażką, twórcy programów wsparcia powinni się koncentrować na budowaniu wiedzy przedsiębiorców na jej temat i wyzwaniach z nią związanych. Innym wymiarem prowadzonych działań powinny być też działania informujące o dostępnych dla nich formach wsparcia, w tym możliwych opcjach finansowania sposobu wyjścia, w zakresie wyceny oraz uproszczenia procedur (biurokracja procesu).

Poza wymiarem praktycznym otrzymane wyniki badań wskazują też potencjalne kierunki nowych badań. Jednym z nich jest poznanie, jakie czynniki warunkują chęć przedsiębiorców nierodzinnych do wyboru strategii sukcesji wewnętrznej. Przyszłe badania powinny m.in. zweryfikować rolę SEW w procesie wyboru tej strategii wyjścia przez przedsiębiorców, którzy nie postrzegają swoich firm jako rodzinnych.

Do podstawowych ograniczeń przeprowadzonych badań należy charakter przedsiębiorstw (mikro- i małych) jakimi zarządzali badani ich właściciele. Specyfika tych podmiotów może wpływać na sposób postrzegania przez przedsiębiorcę potencjalnej strategii wyjścia i wyzwań związanych z wyjściem z firmy. Ciekawym wyzwaniem badawczym będzie zatem poznanie badanych kwestii z perspektywy przedsiębiorców – zarządzających właścicielami średnich i dużych firm.

dr hab. Izabela Koładkiewicz, prof. uczelni
Akademia Leona Koźmińskiego
Katedra Przedsiębiorczości i Etyki w Biznesie
ORCID: 0000-0001-6382-921X
e-mail: izabela@kozminski.edu.pl

Przypis

- 1) Badania zostały sfinansowane ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer UMO-2016/21/B/HS4/01981.

Bibliografia

- [1] Aldrich H.E. (2015), *Perpetually on the Eve of Destruction? Understanding Exits in Capitalist Societies at Multiple Levels of Analysis*, [in:] D.R. DeTienne, K. Wennberg (eds.), *Research Handbook of Entrepreneurial Exit*, Edward Elgar Publishing, Northampton, pp. 11–41.
- [2] Battisti M., Okamuro H. (2011), *Small Business Owners' Exit Intentions*, ICSB World Conference Proceedings, pp. 1–12.
- [3] Battisti M., Williamson A. (2015), *The Role of Intermediaries in the Small Business Transfer Process*, „Small Enterprise Research”, Vol. 22, No. 1, pp. 32–48.
- [4] Berrone P., Cruz C., Gomez-Mejia L. (2012), *Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research*, „Family Business Review”, Vol. 25, No. 3, pp. 258–279.
- [5] Bertschi-Michel A., Kammerlander N., Strike V.M. (2020), *Unearthing and Alleviating Emotions in Family Business Successions*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, Vol. 44, No. 1, pp. 81–108.
- [6] Budziak T. (2012), *Sukcesja w rodzinie biznesowej. Spojrzenie praktyczne*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
- [7] Campbell K., Jerzemowska M. (2017), *Contested Takeovers of Family Firms and Socioemotional Wealth: A Case Study*, „Baltic Journal of Management”, Vol. 12, No. 4, pp. 447–463.
- [8] Cieślak J. (2014), *Przedsiębiorczość, polityka, rozwój*, Wydawnictwo Akademickie Sedno, Warszawa.
- [9] DeTienne D.R. (2010), *Entrepreneurial Exit as a Critical Component of the Entrepreneurial Process: Theoretical Development*, „Journal of Business Venturing”, Vol. 25, No. 2, pp. 203–215.
- [10] DeTienne D.R., Cardon M.S. (2006), *Entrepreneurial Exit Strategies: The Impact of Human Capital*, „Frontiers of Entrepreneurship Research”, Vol. 26, No. 5, pp. 1–13.
- [11] DeTienne D.R., Cardon M.S. (2012), *Impact of Founder Experience on Exit Intentions*, „Small Business Economics”, Vol. 38, No. 4, pp. 351–374.
- [12] DeTienne D.R., McKelvie A., Chandler G.N. (2015), *Making Sense of Entrepreneurial Exit Strategies: A Typology and Test*, „Journal of Business Venturing”, Vol. 30, No. 2, pp. 255–272.
- [13] European Commission (2002), *Final Report of the Expert Group on the Transfer of Small and Medium Sized Enterprises*, European Commission, Brussels.
- [14] Failla V., Melillo F., Reichstein T. (2017), *Entrepreneurship and Employment Stability — Job Matching, Labour Market Value, and Personal Commitment*, „Journal of Business Venturing”, Vol. 32, No. 2, pp. 162–177.
- [15] Gimeno J., Folta T., Cooper A., Woo C. (1997), *Survival of the Fittest? Entrepreneurial Human Capital and the Persistence of Underperforming Firms*, „Administrative Science Quarterly”, Vol. 42, No. 4, pp. 750–783.
- [16] Gomez-Mejia L., Haynes K., Núñez-Nickel M., Jacobson K., Moyano-Fuentes J. (2007), *Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills*, „Administrative Science Quarterly”, Vol. 52, No. 1, pp. 106–137.
- [17] Justo R., DeTienne R. (2008), *Family Situation and the Exit Event: An Extension of Threshold Theory*, „Frontiers of Entrepreneurship Research”, Vol. 28, No. 14, Article 2.
- [18] Justo R., DeTienne D., Sieger P. (2015), *Failure or Voluntary Exit? Reassessing the Female Underperformance Hypothesis*, „Journal of Business Venturing”, Vol. 30, pp. 775–792.
- [19] Kaciak E., Koładkiewicz I., Thongpapanl N., Wojtyra M. (2020), *The Role of Social Networks in Shaping Entrepreneurial Exit Strategies*, „International Entrepreneurship and Management Journal” (in press).
- [20] Kammerlander N. (2016), *„I Want This Firm to Be in Good Hands”: Emotional Pricing of Resigning Entrepreneurs*, „International Small Business Journal”, Vol. 34, No. 2, pp. 189–214.
- [21] Lee S., Lee B. (2015), *Entrepreneur Characteristics and the Success of Venture Exit: An Analysis of Single-founder Startups in the U.S.*, „International Entrepreneurship and Management Journal”, Vol. 11, pp. 891–905.
- [22] Leroy H., Manigart S., Meuleman M., Collewaert V. (2015), *Understanding the Continuation of Firm Activities when Entrepreneurs Exit their Firms: Using Theory of Planned Behavior*, „Journal of Small Business Management”, Vol. 53, No. 2, pp. 400–415.
- [23] Miller D., Le Breton-Miller I. (2014), *Deconstructing Socioemotional Wealth*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, Vol. 38, No. 4, pp. 713–720.
- [24] Nason R.S., Mazzelli A., Carney M. (2019), *The Ties that Unbind: Socialization and Business-owning Family Reference Point Shift*, „Academy of Management Review”, Vol. 44, No. 4, pp. 846–870.
- [25] Parastuty Z. (2018), *Systematic Review of Research on Exit: A Bibliometric Analysis and Future Directions*, „International Review of Entrepreneurship”, Vol. 16, No. 4, pp. 587–626.
- [26] PARP (2013), *Kody wartości. Diagnoza sytuacji sukcesyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych w Polsce*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
- [27] Pierce J.L., Kostova T., Dirks K.T. (2001), *Toward a Theory of Psychological Ownership in Organization*, „Academy of Management Review”, Vol. 26, No. 2, pp. 298–310.
- [28] Safin K., Pluta J., Pabjan B. (2014), *Strategie sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzinnych*, Difin, Warszawa.
- [29] Shepherd D.A., Williams T.A., Patzelt H. (2015), *Thinking about Entrepreneurial Decision Making: Review and Research Agenda*, „Journal of Management”, Vol. 41, No. 1, pp. 11–46.

- [30] Sułkowski Ł., Marjański A. (2009), *Firmy rodzinne – jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Poltext, Warszawa.
- [31] Surdej A., Wach K. (2010), *Przedsiębiorstwa rodzinne wobec wyzwań sukcesji*, Difin, Warszawa.
- [32] Swab R.G., Sherlock C., Markin E., Dibrell C. (2020), „SEW” *What Do We Know and Where Do We Go? A Review of Socioemotional Wealth and a Way Forward*, „Family Business Review”, Vol. 33, No. 4, pp. 424–445.
- [33] van Teeffelen L., Uhlaner L.M. (2013), *Firm Resource Characteristics and Human Capital as Predictors of Exit Choice: An Exploratory Study of SMEs*, „Entrepreneurship Research Journal”, Vol. 3, No. 11, pp. 84–108.
- [34] van Teeffelen L. (2012), *Avenues to Improve Success in SME Business Transfers: Reflections on Theories, Research and Policies*, Hogeschool Utrecht, Utrecht.
- [35] Wennberg K., DeTienne D. (2014), *What do We Really Mean when We Talk about ‘Exit’? A Critical Review of Research on Entrepreneurial Exit*, „International Small Business Journal”, Vol. 32, No. 1, pp. 4–16.
- [36] Wennberg K., Wiklund J., DeTienne D., Cardon M. (2010), *Reconceptualizing Entrepreneurial Exit: Divergent Exit Routes and Their Drivers*, „Journal of Business Venturing”, Vol. 25, No. 4, pp. 361–375.
- [37] Westhead P., Howorth C. (2006), *Ownership and Management Issues Associated with Family Firm Performance and Company Objectives*, „Family Business Review”, Vol. 19, No. 4, pp. 301–316.
- [38] Wiklund J., Nordqvist M., Hellerstedt K., Bird M. (2013), *Internal versus External Ownership Transition in Family Firms: An Embeddedness Perspective*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, Vol. 37, No. 6, pp. 1319–1340.
- [39] Zellweger T., Dehlen T. (2012), *Value is in the Eye of the Owner: Affect Infusion and Socioemotional Wealth among Family Firm Owners*, „Family Business Review”, Vol. 25, No. 3, pp. 280–297.

Potential Exit Strategies – The Perspective of Entrepreneurs from Family Businesses and Non-Family Businesses

Summary

The aim of the research was an effort to learn whether a firm's character – family or non-family business – can play a role in determining the selection of a potential exit strategy by the managing owner. The research also focused on identifying potential factors that might motivate an exiting entrepreneur to take a decision regarding a potential exit. Moreover, it allowed for the identification of possible sources of difficulties that the exiting entrepreneur might face in the exiting process as well as discovering exactly which difficulties were perceived by entrepreneurs from family and non-family businesses.

The research results showed an unquestionable orientation on the part of the surveyed entrepreneurs – regardless of whether they were the managing owners of family businesses or not – towards an internal succession strategy (e.g., intra-family succession). Among key reasons active in determining their potential exit were retirement and financial motives (e.g., financial independence, financial security). These factors were more important for owners of non-family businesses in comparison to family business owners.

The researched entrepreneurs – regardless of whether they were the managing owners of family businesses or not – perceived red tape and the actual leaving of the company as the most difficult issues linked with exiting the firm. The respondents from both groups ranked issues related to financing the process and the valuation of the company next on their list of potential barriers to exiting.

Keywords

entrepreneurial exit, family and non-family firms