

Od nestora do sukcesora, czyli jak efektywnie przejąć stery w firmie rodzinnej

ZARZĄDZANIE | Co zrobić, aby budowany latami majątek, prestiż, marka i zdobywane doświadczenie dobrze służyły i firmie, i rodzinie? Przede wszystkim taką zmianę przekazywania władzy trzeba dobrze zaplanować i rozłożyć nawet na kilka lat.

MICHAŁ KOŁTUNIAK

Każda firma rodzinna zadaje sobie na pewnym etapie pytanie: co dalej z dziełem naszego życia? Odpowiedź jest prosta: sukcesja. Jednak przygotowanie się do niej jest trudnym i skomplikowanym procesem, który powinien być rozłożony w czasie i niezwykłe rzetelny. Jak wynika z badania „Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania” wykonanego przez Pentor na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, w Polsce istnieje ok. 219 tys. firm rodzinnych i stanowią one 36 proc. sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Większość przedsiębiorców prowadzących takie firmy to osoby w wieku 41–60 lat (63 proc.), które w kontekście zapewnienia ciągłości prowadzenia biznesu powinny już teraz podjąć przygotowania do kilkuletniego procesu zmiany na stanowisku osoby zarządzającej.

Jak jednak to zrobić, gdy brakuje wiedzy i doświadczenia w tym zakresie? Większość firm została bowiem stworzona przez obecnych właścicieli i jeszcze nigdy nie były one przedmiotem sukcesji. A jak pokazuje praktyka nawet bardziej dojrzałych pod tym względem rynków zachodnich, tylko ok. 1/3 firm pierwszą zmianę pokoleniową przechodzi pomyślnie. Składa się na to cały bagaż problemów i wyzwań: ludzkich, organizacyjnych, finansowych, prawnych.

Skorzystaj z przewodnika

I właśnie w odpowiedzi na te problemy i wyzwania zostało

stworzone nowoczesne narzędzie pod nazwą „Przewodnik po sukcesji w firmach rodzinnych”. Jest to wielomodułowy produkt przeznaczony do samodzielnego zastosowania przez właścicieli firm rodzinnych. Jego rolą jest: po pierwsze, przekazanie w przystępny sposób wszechstronnej wiedzy nt. sukcesji, a po drugie, umożliwienie zautomatyzowanego, wielopłaszczyznowego zdiagnozowania gotowości sukcesyjnej konkretnego przedsiębiorstwa oraz wytyczenia kroków, które by tę gotowość zwiększały w określonej perspektywie czasowej. To połączenie teorii i praktyki przygotowań sukcesyjnych w firmie.

Wiedza i praktyka

Na produkt finalny przewodnika po sukcesji składają się: kompendium wiedzy nt. sukcesji w trzech formach: książki, wersji multimedialnej i audiobooka, a także aplikacja analityczno-diagnostyczna NOE i aplikacja planistyczna NEO.

Kompendium wiedzy daje odpowiedź na wiele kluczowych pytań. Od podstawowych, takich jak: czym jest sukcesja, z jakimi wyzwaniami należy liczyć się w tym procesie, co należy uwzględnić w sukcesji z perspektywy uczestników tego procesu, majątku i przedsiębiorstwa, po takie, które ukierunkowują firmę na sukcesję skuteczną. Daje możliwość zdobycia i poszerzenia wiedzy nt. zaplanowania i przeprowadzenia takiego wytyczenia planu działań, które powinny zostać podjęte w celu zwiększenia gotowości sukcesyjnej firmy. Tak plan zostaje wygenerowany na podstawie danych pochodzących z pierwszej aplikacji

Studiujący kompendium może także czerpać wiedzę z przykładów wziętych z życia firm rodzinnych. Autorzy materiału opisują bowiem kilkanaście przykładów zarówno udanych, jak i nieudanych sukcesji w firmach polskich i zagranicznych. Dzięki temu użytkownik może wyciągnąć własne wnioski z błędów popełnionych przez innych i korzystać z ich pozytywnych doświadczeń. Ponadto kompendium zawiera także wzory narzędzi pomocnych w przygotowaniu zmiany pokoleniowej. Składają się na nie ankiety, kwestionariusze, zestawy pytań kontrolnych, schematy, bilanse. To może pozwolić na zdobycie lub poszerzenie umiejętności planowania, a następnie przeprowadzenia sukcesji w firmie.

Naucz się i działaj

Oprócz zdobycia wiedzy teoretycznej użytkownicy przewodnika mają także możliwość sprawdzenia jej w praktyce, a przede wszystkim przekonania się, czy oni sami i ich firma jest gotowa na przejście zmiany pokoleniowej. Służą do tego dwie aplikacje:

analityczno-diagnostyczna NOE i planistyczna NEO. Pierwsza pokazuje m.in. to, w jakich aspektach firma mogłaby w danym momencie przejść skutecznie przez proces przekazania sterów kolejnemu pokoleniu, a w jakich narażona byłaby na problemy.

Druga aplikacja daje możliwość wytyczenia planu działań, które powinny zostać podjęte w celu zwiększenia gotowości sukcesyjnej firmy. Tak plan zostaje wygenerowany na podstawie danych pochodzących z pierwszej aplikacji

♦ DOSTĘPNOŚĆ PRODUKTU

Użytkownicy mogą pobrać „Przewodnik” ze strony internetowej projektu www.sukcesja.org, otrzymać go przesyłką pocztową lub podczas wydarzeń upowszechniających, zwłaszcza konferencji i warsztatów. Pierwsza konferencja „Skuteczność w biznesie”, odbędzie się 20 lutego 2015 r. w Piekarach Śląskich. Jest ona wydarzeniem zaplanowanym przede wszystkim z myślą o przedsiębiorcach, do których należą firmy rodzinne: o nestorach oraz – przygotowujących się do roli zarządczej – sukcesorach, a także o innych reprezentantach rodzin, prowadzących wspólnie firmy. Do udziału w konferencji są zaproszeni również wszyscy ci, którzy swoimi działaniami mogą wpływać na przebieg zmiany pokoleniowej w polskich firmach rodzinnych. Rejestracja na to i inne wydarzenia odbywa się za pośrednictwem strony www.sukcesja.org poprzez zakładkę „Zapisy”. ©©

♦ PRZYDATNE NARZĘDZIA

„Przewodnik po sukcesji w firmach rodzinnych” składa się z pięciu elementów:

- kompendium wiedzy w wersji książkowej,
- kompendium wiedzy w wersji audiobooka,
- kompendium wiedzy w wersji multimedialnej,
- aplikacji diagnostycznej „NOE”,
- aplikacji planistycznej „NEO”. ©©

cji i pokazuje, jakie kroki należałoby podjąć, aby doprowadzić do skutecznej zmiany pokoleniowej. Zawiera on spis szczegółowych zadań do wykonania w kontekście sukcesji, wraz z ich harmonogramem i kolejnością. Co istotne, rekomendowane działania odpowiadają specyfice przedsiębiorstwa (nie jest to plan uniwersalny). Oczywiście użytkownik sam decyduje, które zadania zrealizuje oraz jakie zasoby czasowe, finansowe i osobowe na nie przeznaczy. Plan może podlegać aktualizacjom i uzupełnieniom, w miarę rozwoju sytuacji sukcesyjnej w firmie.

Warto także podkreślić, że obie aplikacje uwzględniają wielkość firmy, formę prawną i sektor działalności, co oznacza, że po-

winny być użyteczne dla szerokiego grona przedsiębiorców. Diagnoza gotowości sukcesyjnej wiąże się z uwarunkowaniami w danej firmie i ma charakter uporządkowany oraz kompleksowy. Rezultaty pracy z aplikacją obejmują wyniki zaprezentowane w formie graficznej i opisowej oraz zawierają informacje o tym, co ułatwi, a co utrudni sukcesję w firmie.

„Przewodnik po sukcesji w firmach rodzinnych” powstał w ramach projektu dofinansowanego ze środków unijnych, a za jego przygotowanie odpowiadały: PM Doradztwo Gospodarcze (lider projektu), **Stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych**, OSI CompuTrain oraz Regionalna Izba Gospodarcza w Katowicach. ©©