

# Model nieosiągalny

Każdy transfer międzypokoleniowy, bez względu na to, czy dotyczy przekazania aktywów finansowych, czy całej firmy, powinien być traktowany indywidualnie. Nie znaczy to, że nie rządzi się pewnymi uniwersalnymi prawami

## FAZY IDEALNEJ SUKCESJI W FIRMIE RODZINNEJ

### • FAZA PRZEDBIZNESOWA

Sukcesor jest jeszcze dzieckiem, ale nie jest odgradzony od kontaktów z pracownikami firmy. Jest przez nich postrzegany jako przyszły (co jednak nie jest przesądzone) właściciel. Na tym etapie właściciel firmy, a zarazem rodzic lub członek rodziny, dokonuje wstępnego planowania ścieżki edukacji, ale kieruje się bardziej swoimi wyobrażeniami niż rzeczywistością i potrzebami młodego człowieka.

### • FAZA WPROWADZANIA W BIZNES

Sukcesor, choć jeszcze nie jest osobą dorosłą, uzyskuje świadomość związków między rodziną a biznesem. Na początku jest świadkiem rozmów na temat firmy, biznesu, otoczenia rynkowego, ale nie jest czynnym uczestnikiem debat. Na tym etapie rodzina – raczej nieświadomie – stara się wykształcić w nim świadomość, że poprowadzenie biznesu mógłby traktować jako naturalną drogę rozwoju. Ostatecznie pojawiają się sugestie przejęcia przedsiębiorstwa, wybrania kierunku nauki odpowiadającego charakterowi biznesu czy spróbowania własnych sił w firmie i poznania jej od środka.

### • FAZA WPROWADZAJĄCA FUNKcjONALNA

Klasyczne rozwinięcie fazy wprowadzania w biznes, choć wciąż przejęcie przedsiębiorstwa rodzinnego stoi raczej pod znakiem zapytania. W ramach fazy funkcjonalnej następuje czasowe zatrudnienie sukcesora w firmie rodzinnej, zdobywanie doświadczeń w innych



Według badań niewiele ponad 30 procent potomków dzisiejszych przedsiębiorców chce przejąć biznes. Gdzie zrobiliśmy błąd?

przedsiębiorstwach, budowa kapitału edukacyjnego (wykształcenie kierunkowe adekwatne do przyszłej roli).

### • FAZA FUNKcjONALNA

Wiąże się z tym, że sukcesor faktycznie nabywa przeświadczenia, iż praca w firmie rodzinnej jest jego przeznaczeniem i naturalnym wyborem. Nie oznacza to jednak, że będzie kierował firmą, lecz że rozpocznie w niej pełnoetatową pracę i zdobędzie doświadczenie na niekierowniczych stanowiskach i w różnych komórkach organizacyjnych. Bardzo często sukcesor namawiany jest, aby przeszedł wszystkie szczeble kariery w firmie i pracował na każdym stanowisku. Jest to zgodne z rodzinnym (nie tylko z nazwy) charakterem wielu firm, gdzie właściciel zna wszystkich lub większość pracowników po imieniu.

### • FAZA ZAAWANSOWANA FUNKcjONALNA

Założa firmy rodzinnej nie ma już wątpliwości, że sukcesor został „namaszczony” i przygotowany do przejęcia firmy. Senior-właściciel nadzoruje awans sukcesora w hierarchii stanowisk, konsekwentnie zwiększając mu zakres odpowiedzialności.

### • FAZA WCZESNEJ SUKCESJI

W tym momencie następuje przekazanie władzy nad firmą, ale sprawujący władzę „nowy szef” znajduje się pod kontrolą swego poprzednika. Jest to – głównie zdaniem psychologów biznesu – najbardziej wrażliwy moment w całym procesie. Powodem jest pojawiająca się wtedy obawa dotychczasowego właściciela, że mimo lat przygotowań zmiana warty w firmie może niekorzystnie odbić się na kondycji biznesu. Konieczne jest zinventaryzowanie wszystkich dotychczasowych działań, ale przede wszystkim upewnienie się, że otoczenie rynkowe i partnerzy biznesowi są przygotowani na zmianę. Dodatkowo wszyscy zainteresowani powinni poznać ogólne pomysły sukcesora na rozwój przedsięwzięcia.

### • FAZA SUKCESJI DOJRZAŁEJ

Stopniowe wycofywanie się poprzednika. Przejęcie pełnej kontroli i odpowiedzialności za biznes przez sukcesora. Faza, która nie powinna trwać dłużej niż 6–12 miesięcy, podczas której poprzedni właściciel może wybrać dwie drogi: albo zostać rentierem, albo wejść w skład rady nadzorczej i pełnić w firmie funkcję kontrolną lub mentora biznesowego. Wszystko zależy od indywidualnych ustaleń.

\*\*\*

Największym problemem i powodem sporów jest czas trwania całego procesu, ale praktycy ze Stowarzyszenia Firm Rodzinnych oraz PARP obliczają go na ok. 10 lat (łącznie z koniecznością nauki oraz nabycia doświadczenia w firmie). Przez ten czas można skutecznie uporządkować struktury biznesowe firmy rodzinnej, ewentualnie podjąć decyzję o zaniechaniu procesu przekazania sukcesorowi firmy na wczesnym etapie i np. jej sprzedaży lub wybraniu czy wyznaczeniu menedżerów odpowiedzialnych za zarządzanie biznesem.

**DEKADA PRZYGOTOWAŃ**  
Na świecie proces transferu międzypokoleniowego w firmach rodzinnych może trwać nawet kilkanaście lat. Średnio potrzebna jest dekada, by przygotować sukcesora do nowej roli. W polskich warunkach będzie bardzo podobnie