

# Sukcesja w biznesie, czyli jak zabezpieczyć swoich bliskich i pracowników na przyszłość

Rozmowa z **ANDRZEJEM BOCHEŃSKIM** – ekspertem w dziedzinie sukcesji w firmie **PM Doradztwo Gospodarcze (PMDG)**

W ostatnich latach coraz częściej mówi się o konieczności podejmowania przez założycieli polskich **firm rodzinnych** przygotowań do zmiany pokoleniowej na stanowisku osoby zarządzającej. Czy podziela pan opinię, że takie przygotowania są już teraz konieczne, czy może jest na nie za wcześnie?

Temat sukcesji w biznesie jest w naszym kraju stosunkowo nowy, ale pod względem społecznym niezmiernie ważny. Problem dotyczy ponad 220 000 **firm rodzinnych** w Polsce, które tworzą bardzo istotną, bo ponad 10%, część krajowego PKB. Jest to grupa zatrudniająca blisko 2 mln osób. Sukcesja to proces bardzo emocjonalny i rozciągnięty w czasie. Emocjonalny, bo niełatwo jest oddać kierowanie firmą, którą się tworzyło od podstaw, w inne ręce, nawet jeżeli jest to bliska rodzina. Z kolei, aby uświadomić sobie, jaką rolę odgrywa w sukcesji czas, trzeba zdać sobie sprawę, że sukcesorzy muszą nauczyć się w kilka lat tego, czego ich poprzednicy doświadczyli przez ostatnie 20-30 lat. Poznać rynek, branżę, konkurentów, zyskać praktykę w zarządzaniu, nabyć umiejętności przywódco, zaskarbić sobie zaufanie personelu firmy oraz klientów. Dlatego przygotowanie do sukcesji powinno nastąpić wiele lat przed faktyczną zmianą osoby zasiadającej w fotelu prezesa.

**Czym powinien kierować się przedsiębiorca, który planuje przekazać „stery” w inne ręce?**

Przygotowanie sukcesora wymaga od właściciela firmy dużej wiedzy, otwartości, cierpliwości i wizji na przyszłość. Jeżeli myślimy o sukcesji, to im wcześniej oberzemy ją za jeden z celów strategicznych przedsiębiorstwa, tym mamy większe szanse na



znalezienie godnego następcy.

Firma dobrze przygotowana na zmianę pokoleniową powinna być bezpieczna pod względem ekonomicznym i prawnym, profesjonalnie zorganizowana i zarządzana, zapewniająca kadrze satysfakcję z pracy, sukcesorowi odpowiednie przygotowanie do pełnienia roli lidera, a nestorowi godziwe życie na emeryturze.

**Na co jeszcze powinien zwrócić uwagę nestor?**

Powinien zdobyć się na próbę obiektywnego spojrzenia na przedsiębiorstwo i udzielenie odpowiedzi na kilka istotnych pytań. Najważniejsze z nich brzmi: *czy mam co przekazać potencjalnemu sukcesorowi*. Jest to de facto pytanie o wartość firmy. Drugie istotne pytanie, to: *czy mam komu przekazać rodzinny biznes*. I nie chodzi tu wyłącznie o kandydata na sukcesora, ale także o jego kompetencje i stopień przygotowania do roli lidera firmy. Kolejne pytanie dotyczy kondycji ekonomicznej firmy, zwłaszcza w aspekcie długoterminowych zobowiązań. Chodzi o to, aby zostawić po sobie dzieło, które można nadal rozwijać, a które nie będzie obciążeniem dla następcy.

Jednym z przedsięwzięć zwiększających szansę na właściwe przeprowadzenie sukcesji jest „Przewodnik po

sukcesji”. Na czym polega ten projekt?

Jest to zestaw narzędzi, które na gruncie 17-letniego doświadczenia opracowała wraz z Partnerami firma PM Doradztwo Gospodarcze (PMDG). Zapewniają one przedsiębiorcy możliwość przygotowania siebie i swojej firmy do sukcesji. W „Przewodniku” zawarto **kompedium wiedzy nt. sukcesji** – informacje o tym, jakie aspekty strategiczne, organizacyjne, personalne i finansowo-prawne powinien uwzględnić właściciel firmy, aby przystąpić do planowania zmian. Kolejne elementy stanowią **dwie proste, w obsłudze aplikacje komputerowe**. Pierwsza z nich „NOE” krok po kroku prowadzi przedsiębiorcę przez analizę **firmy rodzinnej**, mającej za zadanie oszacować poziom gotowości do zmiany pokoleniowej. Druga „NEO” – wskazuje użytkownikowi, jakie kroki i w jakiej kolejności powinien podjąć, aby zmaksymalizować szansę na udane przejęcie sterów przez następcę. Użytkownik może wybrać najbardziej dla siebie przystępną formę – książkę, wersję multimedialną lub audiobook, którego może słuchać np. w drodze do pracy.

**Czy „Przewodnik po sukcesji” jest powszechnie dostępny?**

Produkt powstał w ramach projektu dofinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego, w którym grantodawcą jest Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości. Do grona prekursorów mających pierwszeństwo w dostępie do „Przewodnika” zapraszamy 75 właścicieli **firm rodzinnych z całej Polski**. Ich wskazówki pozwolą nam na udoskonalenie narzędzia, zanim zostanie ono udostępnione dla wszystkich zainteresowanych. Testowanie produktu stanowi świetną okazję do bezpłatnego uczestnictwa w warsztatach i konferencjach poświęconych problematyce sukcesji, a także do nawiązania kontaktów z innymi przedsiębiorcami rodzinnymi. Szczegóły dostępne są na stronie [www.sukcesja.org](http://www.sukcesja.org).

Najbliższe spotkanie nt. sukcesji planujemy we Wrocławiu

21 lutego 2014 r.  
w hotelu Europeum.