



# PRZEZ SUKCESJĘ Z PRZEWODNIKIEM

PM  
PMDG



Fundusze  
Europejskie  
Wiedza Edukacja Rozwój



Rzeczpospolita  
Polska

Unia Europejska  
Europejski Fundusz Społeczny



## O PROCESIE SUKCESJI

**Sukcesja** – określana także mianem zmiany pokoleniowej – jest niezbędnym warunkiem przetrwania firmy rodzinnej i zachowania przez nią rodzinnego charakteru. Sam proces sukcesji wymaga ze strony rodziny założycielskiej zarówno determinacji, jak i zrozumienia potrzeby tej zmiany w przedsiębiorstwie. O ile stawianie czoła wyzwaniom działalności gospodarczej jest rutynową praktyką przedsiębiorcy, o tyle problematyka sukcesyjna sytuuje się w bliżej nieokreślonej przyszłości, wśród obszarów nie do końca uświadamianych, nieakceptowanych lub wypieranych ze świadomości.



**Barier sukcesyjne** w naszym kraju wynikają głównie z młodego wieku firm rodzinnych i braku przygotowania do skutecznego przeprowadzenia zmiany międzygeneracyjnej. Niewielu założycieli przedsiębiorstw ma świadomość tego, jak złożony, trudny i czasochłonny jest proces sukcesji. Powszechny wydaje się brak świadomości o konieczności stworzenia planu obejmującego przygotowanie do tej zmiany nestora, sukcesora, rodziny i wreszcie samej firmy. Właściciele pragnący przekazać firmę rodzinną sukcesorowi powinni w planowy sposób zadbać o to, aby następcą przejął firmę ze strategicznie zdefiniowanymi kierunkami rozwoju, dobrze zorganizowaną, uporządkowaną pod względem prawnym i finansowym, a także zatrudniającą kadrę o wysokich kompetencjach, utożsamiającą się z wizją rodzinnego biznesu. Dzięki konsekwentnej realizacji takiego planu firma ma szansę na pozostanie w rękach rodziny i na pomyślny rozwój przez następne pokolenia.

**Sposoby przekazania firmy** sukcesorowi przez nestora są tak różne, jak różne są sytuacje osobiste, rodzinne i biznesowe właścicieli firm rodzinnych. Ponadto proces sukcesji najczęściej opiera się na założeniu, że sukcesor sprostą oczekiwaniom nestora i rodziny założycielskiej, co nie zawsze okazuje się prawdą. Jeśli dołożyć do tego powszechne oczekiwanie „sprawiedliwych” rozwiązań sukcesyjnych, łatwo wysnuć wniosek, że nie ma uniwersalnej recepty na udaną sukcesję. Jednak najbardziej pożądanym modelem sukcesyjnym jest stopniowe, ewolucyjne przekazywanie wiedzy i władzy, a ostatecznie także własności. Ten styl „zmiany warty” daje odchodzącemu nestorowi szansę na upewnienie się o trafności wyboru następcy, sukcesorowi natomiast stwarza pole do rozwoju swoich kompetencji, realizacji własnych pomysłów i kreowania rozwoju firmy przy życzliwym wsparciu nestora. W obu przypadkach indywidualne doradztwo, jest nieocenionym wsparciem.



# O PROJEKCIE PRZEZ SUKCESJĘ Z PRZEWODNIKIEM

W przygotowaniach do procesu sukcesji przedsiębiorcom rodzinnym przydatne może być wsparcie doradców, którzy – w ramach projektu dofinansowanego ze środków UE - zdiagnozują sytuację w firmie oraz wskażą potencjalne zagrożenia i szanse. Wsparcie doradców pozwoli również na zewnętrzną, obiektywną ogląd poziomu profesjonalizacji firmy i jej gotowości sukcesyjnej w poszczególnych obszarach. To zaś może stać się podstawą przygotowania planu (strategii) sukcesji i jej wdrożenia.

**1** Pierwszym działaniem w ramach projektu będzie wstępna sesja doradcza, której celem jest analiza i diagnoza potrzeb wsparcia doradczego i szkoleniowego w zakresie sukcesji. Praca doradców w tym zadaniu będzie prowadziła do uzyskania zobiektywizowanej wiedzy o organizacyjnej, finansowej, kadrowej i prawnej kondycji firmy rodzinnej, a w konsekwencji do wskazania tych obszarów, dla których wsparcie doradczo-szkoleniowe będzie najbardziej istotne. Doradcy przeznaczą na to działanie do 24 godzin.

**2** Zasadniczą część wsparcia w projekcie stanowią będą działania doradcze i szkoleniowe, przy czym oferowane wsparcie będzie dostosowane do potrzeb firmy, wykazanych na wcześniejszym etapie. Ostatecznym celem tego zadania będzie wspólne – doradców i rodziny właścicielskiej – wypracowanie

strategii sukcesyjnej. W tym etapie każdej firmie doradcy poświęcą do 40 godzin doradczych oraz zaproponują 2 dni szkoleniowe dla maksymalnie 3 osób.

**3** Kolejnym zadaniem projektu będzie przejście od planowania do działania, czyli zainicjowanie wdrożenia zmian przyczyniających się do skutecznego przeprowadzenia procesu sukcesji. Rozpoczęcie wdrażania planu sukcesji uwarunkowane jest przyjęciem opracowanej w poprzednim etapie strategii sukcesyjnej przez zarząd firmy oraz nestora i kandydata na sukcesora. Wdrażanie działań pro-sukcesyjnych może być działaniem długotrwałym, a zmiany otoczenia i bieżącej sytuacji firmy i rodziny może wymagać aktualizacji wypracowanej strategii. Doradcy będą asystować w tych działaniach oferując do 12 godzin wsparcia. Łączny czas trwania pierwszych trzech etapów projektu szacowany jest na jeden kwartał.

**4** Ostatnim elementem projektu będzie monitoring postępów we wdrażaniu planu sukcesji. Doradcy po kwartale i po roku od rozpoczęcia wdrożenia będą pozyskiwać informacje o rezultatach wdrażania strategii sukcesji oraz badać przyczyny ewentualnych problemów i odstępstw od planu. Pozwoli to doradcom na przygotowanie rekomendacji i zaleceń, co do dalszego przebiegu prac wdrożeniowych lub koniecznych zmian w planie/strategii.





## O FIRMIE

# PM DORADZTWO GOSPODARCZE

Od 1997 roku pomagamy naszym klientom sprostać wyzwaniom i wspieramy ich w osiągnięciu celów biznesowych. Realizujemy to poprzez usługi doradcze, szkolenia i coaching oraz pozyskiwanie dla naszych klientów środków z Funduszy Europejskich.

Staramy się zasłużyć na miano „siły sprawczej” sukcesu naszych klientów, dlatego:

- nasi doradcy i trenerzy kładą nacisk na elementy wdrożenia,
- stawiamy na długoterminową współpracę, opartą na zaufaniu i wymiernych korzyściach,
- jesteśmy elastyczni – potrafimy dopasować się do specyficznych potrzeb naszych klientów.

Od końca pierwszej dekady XXI wieku w sposób szczególny nasze działania koncentrują się na doradztwie dla firm rodzinnych, w tym również na kwestiach sukcesyjnych. W latach 2012-2015 byliśmy liderem projektu współfinansowanego z funduszy unijnych „Przewodnik po sukcesji w firmach rodzinnych”. W ramach tego projektu zorganizowaliśmy 25 seminariów i warsztatów dla właścicieli firm rodzinnych i 3 ogólnopolskie konferencje. Odwiedziliśmy przeszło 170 firm rodzinnych, a nasze doświadczenia doradcze ze współpracy z nimi zawarliśmy w licznych artykułach prasowych i materiałach multimedialnych, a także w kompendium wiedzy sukcesyjnej, którego 1500 egzemplarzy trafiło do rąk polskich przedsiębiorców rodzinnych.