



NOWY ZA STERAMI

Kogo wybrać na swojego następcę? To wyzwanie, przed którym staje coraz większa liczba prywatnych przedsiębiorców, którzy chcą przekazać władzę w swoim imperium

Oto nadchodzi chwila znalezienia odpowiedniego sukcesora w firmie rodzinnej. Obaw jest mnóstwo. Jak firma będzie się rozwijać pod rządami następcy? Czy pojawią się konflikty w rodzinie? Czy zaufać młodemu?

Strach i niepewność są złymi doradcami. W efekcie wielu przedsiębiorców dokonuje kiepskich lub wręcz złych wyborów. Inni odwołują się do, co nieuniknione.

Łatwo przewidzieć konsekwencje takiego podejścia: pieczętowanie budowane imperium rodzinne zaczyna się rozpadać z powodu niskiego morale pracowników, napiętych stosunków rodzinnych i coraz słabszej kondycji przedsiębiorstwa.

Ale są i tacy właściciele firm, którzy z sukcesem przebrnęli przez proces planowania sukcesji. Jaki jest ich sekret? Czas. To przedsiębiorcy, którzy wiedzą, że sukcesja to nie podpisanie kilku papierów, lecz wieloletni proces.

Oto jak się do niego przygotować.

ZNAJDŹ NASTĘPCĘ

Od małego pomagaj swoim dzieciom zrozumieć rodzinny biznes, jego cele oraz znaczenie dla rodziny. Jeżeli rozmowy te wygenerują choćby iskrę zainteresowania, można zaprosić dzieci do uczestnictwa w rodzinnym biznesie, nawet jeśli na początku miałyby to być tylko prace dorywcza na weekendy.

Jeśli tego zainteresowania nie będzie, to jeszcze nie koniec świata. Pamiętaj, że wybór następcy to nie tylko znalezienie nowego lidera. Ważne są także wyższe stanowiska kierownicze – ważne dla utrzymania ciągłości biznesu.

EDUKUJ DELFINA

Kiedy już zidentyfikujesz swojego potencjalnego następcę, powinieneś przygotować plan rozwoju jego umiejętności. Liczą się wymagania, edukacja oraz kwalifikacje, których od niego wymagasz. W miarę rozwoju umiejętności oraz możliwości sukcesora możesz włączać go w podejmowanie decyzji biznesowych, zaprosić do rady dyrektorów czy stowarzyszeń branżowych.

Ważne – dzieci właścicieli firm doświadczenie mogą zdobywać w rodzinnym biznesie, w innej firmie, ale też poza branżą. Bez względu na obraną drogę rolę liderów powinny zostać przydzielane dopiero wówczas, gdy sukcesor jest na to gotowy.

A co, jeśli okaże się, że nasz następcę po prostu do sukcesji się nie nadaje? Wtedy najlepiej zatrudnić kogoś innego.

BĄDŹ FAIR

Po dokonaniu wyboru następcy ważne jest uczciwe postępowanie wobec pozostałych członków rodziny i pracowników. Musisz oznajmić im swoją decyzję w sposób jasny, otwarty i z wyprzedzeniem. Najlepszym rozwiązaniem jest skupienie większości władzy nad biznesem rodzinnym w rękach jednej osoby. Unikniesz wówczas potencjalnych sytuacji konfliktowych pomiędzy właścicielami posiadającymi jednakową liczbę udziałów.

CIESZ SIĘ Z WYZWAŃ

Popatrz na trudności jak na wyzwanie. Dokonanie wyboru swojego następcy oraz wychowanie go do tej roli może stanowić zadanie będące jednym z największych, ale i najciekawszych wyzwań stojących przed właścicielem firmy. ■

Iwona Dominik

SUKCES W SUKCESJI – OD CZEGO ZALEŻY?

Mówi PIOTR ALEKSIEJUK, radca prawny, partner z kancelarii Wojarska, Aleksiejuk. Wspólnicy oraz prezes Stowarzyszenia Sukcesja Firm Rodzinnych: Brak odpowiednio wykwalifikowanego sukcesora, który mógłby w oparciu o swoje umiejętności i kwalifikacje, a także charyzmę, nie tylko przejąć stery po ustępującym właścicielu, ale też stanowić dla firmy nową wartość dodaną, jest jedną z większych barier w rozwoju polskich firm

rodzinnych. Niestety, zdecydowana większość polskich firm rodzinnych odsuwa projekt sukcesji w czasie, co niesie negatywne konsekwencje dla ich przyszłości. Analiza funkcjonowania wielopokoleniowych firm rodzinnych, m.in. z Japonii, Francji i USA, pokazuje, że inspirowanie od najmłodszych lat sukcesorów tematyką funkcjonowania firmy rodzinnej i kształtowanie postaw przedsiębiorczych wpływają na powodzenie projektu

sukcesji w firmie rodzinnej. Kluczowym czynnikiem wpływającym na sukces wielopokoleniowy firm rodzinnych jest również efektywna, oparta na wspólnych celach, ale też zrozumieniu i szacunku, usystematyzowana współpraca między pokoleniami rodziny. Należy mieć także na uwadze, że z badań przeprowadzonych na ogół rodzinnych firm światowych wynika, iż bez planów sukcesji tylko 30 proc. firm funkcjonuje w drugim pokoleniu, a 15 proc. w trzecim.



WSPIERAMY FIRMY RODZINNE

Według ogólnie dostępnych statystyk sukcesję planuje około 5 tys. polskich firm. Obecnie 6 proc. tych firm prowadzi działalność gospodarczą od ponad 30 lat, ale z roku na rok odsetek ten w naturalny sposób się zwiększa.

Ogromna większość przedsiębiorców, bo aż ponad 70 proc., planuje pozostawienie biznesu w rodzinie i przekazanie go dzieciom (średnia światowa – 40 proc.). Część przedsiębiorców rozważa wdrożenie po przekształceniu zmian właścicielskich. Wśród przedsiębiorców powszechna jest opinia, że sukcesję można przygotować i przeprowadzić w ciągu jednego roku. Dotychczasowe doświad-

czenia pokazują, że trzeba na to nawet do siedmiu lat. Niezależnie jednak od wybranego kierunku zmian, jak i dalszych celów działań wytyczonych przez firmę rodzinną konieczne jest spojrzenie na całe przedsięwzięcie gospodarcze przez aspekt wielowymiarowego organizmu i zapewnienie dalszego rozwoju firmy poprzez wdrożenie koniecznych zmian, a także zapewnienie podążania po ścieżce wybranego rozwoju firmy. ■

Na przygotowanie i przeprowadzenie sukcesji potrzeba nawet do siedmiu lat.