

dr Adrianna Lewandowska

## Model gwiazdy sukcesyjnej

W zmieniających się zarówno szybko jak i nieustannie warunkach, istotne jest bowiem takie zarządzanie przedsiębiorstwem, które pozwoli na jego długofalowy rozwój, a w konsekwencji ekonomiczny sukces, rozumiany jako jego zdolność do rozwoju w długiej perspektywie czasowej. Dotyczy to zwłaszcza firm rodzinnych, w których intencją założycieli było nie tylko okresowe stworzenie miejsc pracy i zarobkowania dla rodziny, lecz także zagwarantowanie trwałej sukcesji i w konsekwencji długowieczności firmy. Od skutecznej sukcesji zależy dalsza egzystencja i rozwój przedsiębiorstwa. Jeśli założyciel nie konfrontuje się z tym zadaniem odpowiednio wcześniej by krok po kroku przygotować się do jego realizacji, działa na szkodę swoją, swojego życiowego dzieła i swoich następców.<sup>1</sup>

Praktyka pokazuje jednak, że skuteczna sukcesja przez dwa lub trzy pokolenia w przedsiębiorstwach rodzinnych wcale nie jest tak prosta. Szanse na to, że firma rodzinna przetrwa wystarczająco długo, by przejść w ręce kolejnego pokolenia, nie są wielkie. Ok. 30% firm przetrwa do następnego pokolenia. Jedynie 10% firm przetrwa do trzeciego pokolenia.<sup>2</sup> Przyczyny nieudanych przejęć przedsiębiorstw są bardzo różnej natury, jednakże w głównej mierze dotyczą tego, że brakuje odpowiedniego zaplanowania i konkretnej koncepcji tego w jakim zakresie i komu przekazana zostanie odpowiedzialność za firmę.

Firmy, które charakteryzują się najdłuższą tradycją uzupełnioną o długookresowe dobre wyniki działania przygotowują się starannie do przeprowadzenia skutecznej sukcesji. W tym zakresie jest co najmniej kilka różnych możliwości, a wybór każdej z nich zależy od przypadku indywidualnego firmy. Decydujące są każdorazowo zależności wynikające z powiązań pomiędzy obszarami: rodzinnym, przedsiębiorczym, finansowym, podatkowym i prawnym. Istotne w zakresie wyboru właściwej opcji jest to, by przeanalizować pojawiające się między tymi obszarami zależności, jak również uznać, że proces przekazania odpowiedzialności za firmę odbywa się co prawda pomiędzy najważniejszymi w firmie osobami (właściciel – następca) ale dotyczy całej organizacji!

Wyzwaniem dla właścicieli jest to, by sukcesja była skuteczna nie tylko przyczyniając się do kontynuacji wewnętrznego ładu korporacyjnego ale również do długookresowego zagwarantowania konkurencyjności rynkowej przedsiębiorstwa.

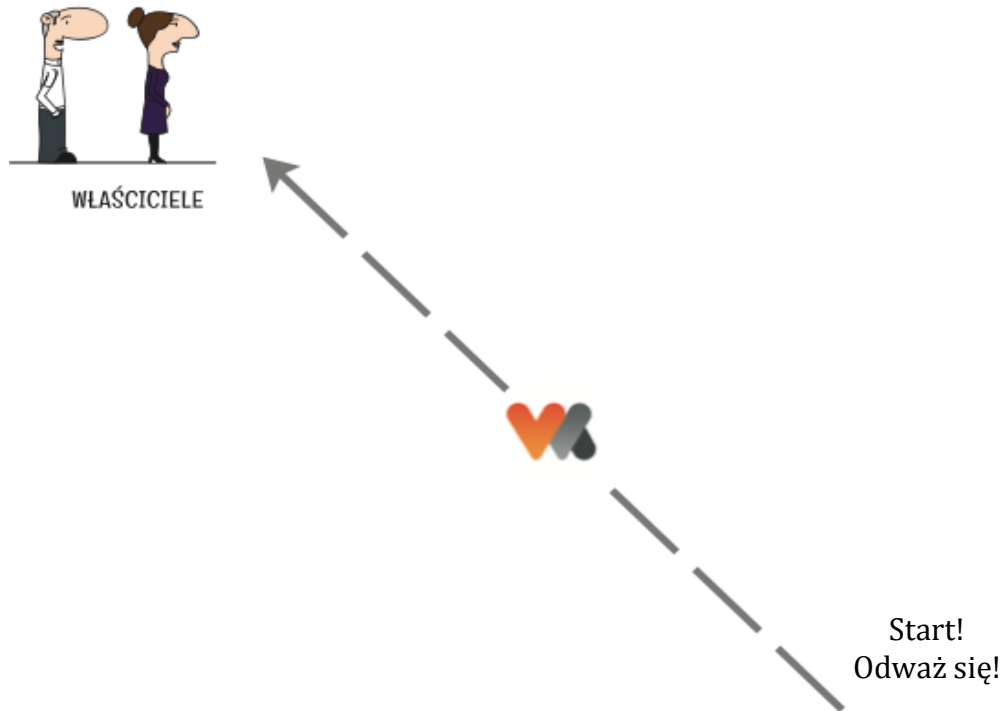
---

<sup>1</sup> Lewandowska A., Socjologiczne, pedagogiczne i psychologiczne problemy organizacji i zarządzania, red. S.Banaszyk, K.Doktor, Wyd.II WSKiZ, Poznań 2009: 811

<sup>2</sup> Fleming Q.J., *Tajniki przetrwania firmy rodzinnej*, Wyd. Helion, Gliwice 2006: 8

Sukcesja to przekazanie wiedzy, władzy i własności. Jednak sam proces jest czymś więcej niż tylko ewolucją systemów własności i struktur zarządzania. Jest procesem ciągłych zmian, które wnikają w życie osobiste wszystkich uczestników. Jak przeprowadzić ją ... dobrze?

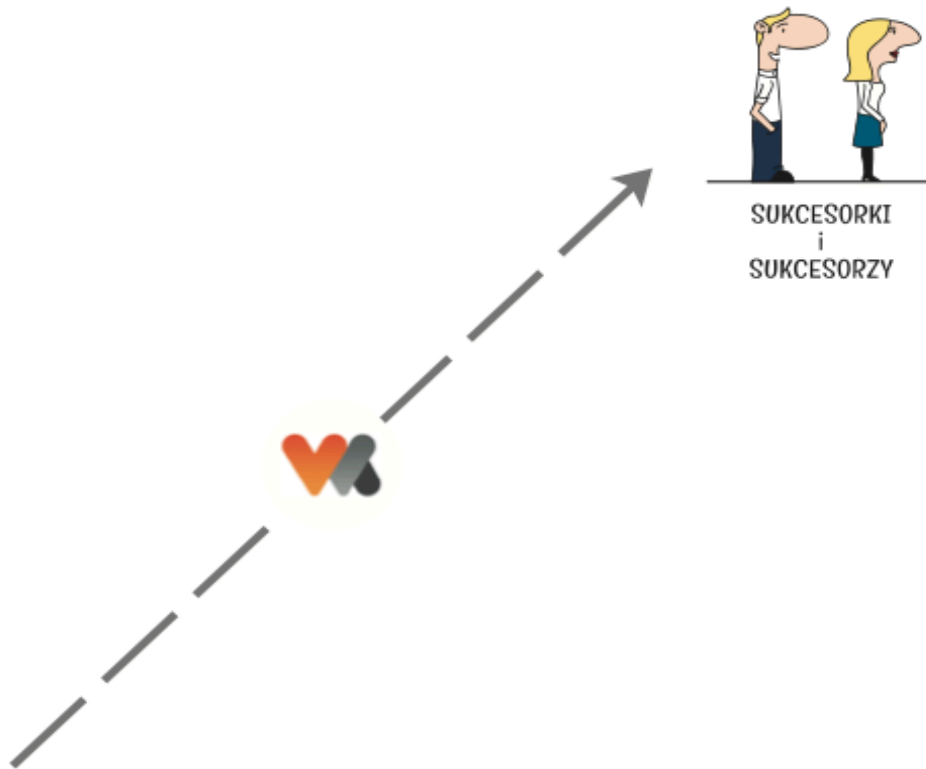
### **Pierwsze 7 milowych kroków sukcesji robią właściciele**



To ty - właściciel firmy inicjujesz zmianę, która będzie przenikała sferę zarówno rodziny, jak i przedsiębiorstwa. Robisz pierwszy krok, na który ... wszyscy czekają! Szukasz odpowiedzi na pytania: komu chcesz przekazać firmę, kiedy, w jaki sposób, czy w ogóle? Może wolisz jednak ją sprzedać? Jeśli nie – to jak zabezpieczysz finansowo siebie i swoich najbliższych? Jakie kompetencje powinien mieć twój następca? Jeśli jest to twoje dziecko, to pomyśl, czy gdyby nim nie było, również byś chciał je zatrudnić? Które wartości są dla ciebie, dla was najcenniejsze? Które chcesz zachować w firmie? Jakie cele strategiczne stawiasz swojej firmie? Niezależnie od tego jakie podejmiesz decyzje, będą one rozwijać cię w myśleniu ... „innym niż dotychczas!” Sukcesja sprowokuje, byś szedł trochę „pod prąd” dotychczasowych, znanych ci wyborów! Do tego będziemy prowokować. Żebyś robił coś, czego jeszcze nie robiłeś! Albo robiłeś za mało! Bo nie miałeś czasu... Byś rozwijał się też w szukaniu alternatyw życiowych! Pasji, energii, dzięki której będziesz rozwijać swoją osobowość w sferze innej niż ... firmowa!

Idziesz w górę, ale radośnie - pod prąd!

## Zaraz za tobą w podróż sukcesyjną idą twoje dzieci!



Jako sukcesorka lub sukcesor, wchodzisz w rodzinny biznes jeszcze jako małe dziecko. Z czasem zaczynasz coraz bardziej identyfikować się z firmą rodziców i zaczynasz się zastanawiać czy to przyszłość dla ciebie? Stawiasz sobie pytania: czy wyobrażasz sobie pracę w tej firmie? Z rodzicami? Później samodzielnie? Czy dasz radę? Czy masz lub możesz mieć takie kompetencje, które potrzebne będą do zarządzania tą firmą? Czy myślisz, że Twój tato, twoja mama potrafią zrezygnować z pracy i zostawić ci niezależność? Jakie kompetencje musisz rozwijać, by zasłużyć na szacunek wieloletnich pracowników? W jakich obszarach firmy możesz przysłużyć się najbardziej? Słowem Ty właśnie rozpoczynasz

swoją podróż - w drodze na szczyt!

## Do sukcesji przygotowują się również pracownicy



Pracownicy firmy rodzinnej również zaangażowani są w proces sukcesji. Od ich przygotowania do tej zmiany pokoleniowej również bardzo wiele zależy. Dotychczas szanowali i pracowali dla właściciela, z którym znają się od 20 –laty, nie łatwo zaakceptować zmianę. Pracownicy pomagają w sukcesji zdefiniować wartości, którymi żyje przedsiębiorstwo, biorą odpowiedzialność za wypracowanie nowej strategii rozwoju, wizji i dają kredyt zaufania wchodzącym do firmy nowym szefom, a wszystko po to, by

firma się rozwijała – idą w górę!

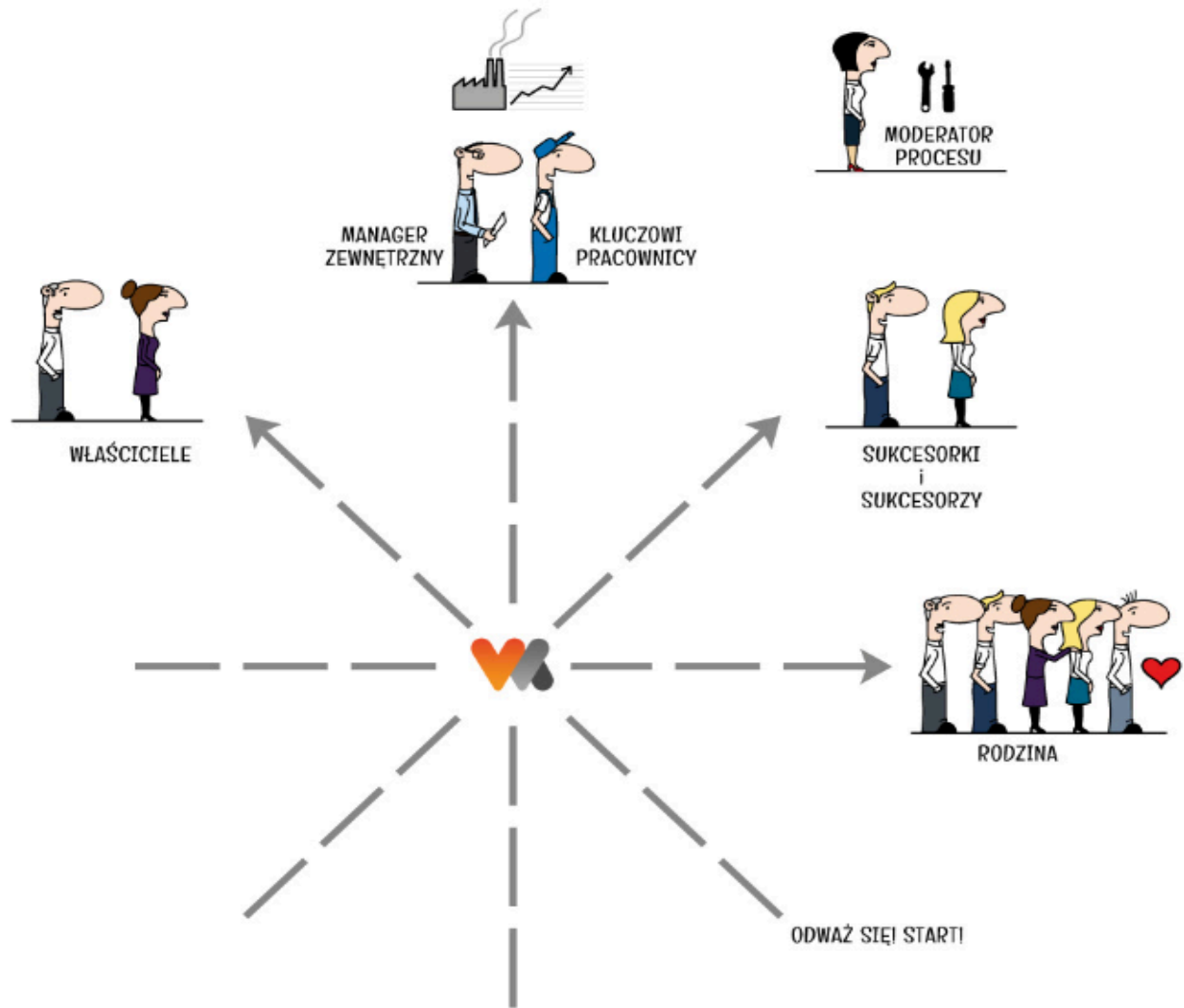
## Zamknięciem całej układanki jest Rodzina



Rodzinę czeka wiele trudnych rozmów, spotkań, regulacji. Jako mama będziesz konfrontowana z rozstrzygnięciami jak podzielić, żeby było „sprawiedliwie”, a to nie zawsze znaczy „równo”. Czy udziały w firmie odsprzedać? Podarować? Jak podzielić majątek? Jako tata będziesz zastanawiać się, które z dzieci „poradzi” sobie po prostu lepiej? Kto najlepiej zadba o interesy firmy, a w konsekwencji też rodziny? Jakie uregulowania zastosować wobec rodziny nie zaangażowanej bezpośrednio w firmę. Albo zaangażowanej rodziny dalszej? Kto z dzieci ma jakie pragnienia szczęścia? Macie mnóstwo spraw do omówienia, przedyskutowania, zdecydowania.

W tym wszystkim, wasze wartości, wasze relacje, miłość i życzliwość niech po prostu pozostanie ...

na takim samym poziomie!



Każdy więc ma do zrobienia kilka kroków: właściciele, sukcesorki, sukcesorzy, kluczowi pracownicy, managerowie zewnętrzni, rodzina. Jedni robią kroków więcej, inni trochę mniej. Jest 7 etapów, które przechodzi wspólnie cała firma. Istotą całego procesu jest to, że w jego centralnym miejscu są wartości: **wartości rodziny, wartości biznesu**.

To z nich płynie siła nie tylko dla rodziny, by przejść ten proces w godności, wzajemnym szacunku, miłości i życzliwości. Siła z wartości płynie również dla biznesu, dla jego długowieczności. To co było marzeniem założyciela, co wpłynęło na kulturę firmy, jej sposób funkcjonowania na rynku, jej propozycję rynkową, unikatowość, ma szansę być niesione przez kolejne pokolenia jako jej cenny zasób. Proces, w którym każdy odgrywa jakąś rolę.

A w harmonijnym działaniu pomaga moderator procesu. Zadaniem tej osoby jest: analiza istniejącego potencjału sukcesyjnego, określanie zakresów kompetencji, odkrywanie obszarów rozwoju, wspieranie wszystkich pozostałych grup komunikacyjnie, motywacyjnie i trochę też ... dyscyplinująco! To dobry duszek całego procesu transformacji!

Rozglądnij się za taką osobą, daj jej skrzynkę narzędziową i powiedz, by pomogła ... zrobić ci ten pierwszy krok! Od niego zaczyna się każda podróż!