



KODY WARTOŚCI

DIAGNOZA SYTUACJI SUKCESYJNEJ W PRZEDSIĘBIORSTWACH RODZINNYCH W POLSCE

Syntetyczny raport z badań przeprowadzonych w ramach projektu
„Kody wartości – efektywna sukcesja w polskich firmach rodzinnych”

dr Adrianna Lewandowska (red.)



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

[Spis treści]

Wstęp.....	01
O badaniach.....	02
Etapy sukcesji w firmach rodzinnych.....	04
Formalizacja procesu sukcesji.....	06
Planowanie procesu sukcesji.....	08
Sukcesja tematem rozmów.....	10
Motywacja do sukcesji w firmach rodzinnych.....	12
Obawy przed sukcesją.....	14
Kobiety w procesie sukcesji.....	16
Pracownicy w procesie sukcesji.....	18
HR w procesie sukcesji.....	19
Wspólna wizja przyszłości.....	20
Aktywność posukcesyjna.....	22
Wsparcie procesu sukcesji.....	23
Infografika z badań FR.....	24
Autorzy.....	26
Eksperti projektu.....	27
Partnerzy badania.....	28

Podstawowe pojęcia:

Sukcesja - dynamiczny proces zachodzący między dwiema podstawowymi grupami (przekazującymi i przyjmującymi/biorącymi), którego celem jest przekazanie następnemu pokoleniu wiedzy, władzy i własności.

Przedsiębiorstwo rodzinne to firma:

- o dowolnej formie organizacyjno-prawnej
- której kapitał w całości lub decydującej części znajduje się w rękach rodziny,
- w której jeden lub kilku członków rodziny wywiera decydujący wpływ na kierownictwo lub sprawuje funkcję kierowniczą,
- z zamiarem jej utrzymania w rękach rodziny.

Jak zbudowany jest raport:

Prezentowany raport podsumowuje 3-miesięczne prace badawcze nad procesem sukcesji w Polsce. Wzbogacony został wypowiedziami ekspertów, uczestników badania focusowego oraz odniesieniami do zagranicznych badań.



odniesienie do badań zagranicznych



wypowiedź eksperta



wypowiedź właściciela, sukcesora lub grupy focusowej

Szanowni Państwo,



Firmy rodzinne często nadal stoją w cieniu koncernów i dużych grup kapitałowych. Jednak, gdy przeanalizuje się ich wpływ na PKB, okazuje się, że na całym świecie mają one ogromne znaczenie.

Ponad 60% wszystkich firm w Polsce to przedsiębiorstwa rodzinne. Przyczyniają się one do powstania 40% produktu krajowego brutto i gwarantują prawie dwie trzecie wszystkich miejsc pracy. To fakty, przez pryzmat których firmy rodzinne nabierają coraz większego znaczenia. O ile polska przedsiębiorczość rodzinna, z racji historii naszego kraju, miała niezwykle ograniczone możliwości rozwoju, o tyle duch przedsiębiorczości wpisany jest trwale w naszą społeczną charakterystykę.

Na kanwie rodzącej się wolnej gospodarki polskiej, wielu przedsiębiorców postanowiło wziąć sprawy w swoje ręce, zainwestować odkładany niewielki kapitał i założyć własną firmę.

W chwili obecnej pierwsze pokolenie prywatnych właścicieli, które skutecznie rozwinęło swoje przedsiębiorstwa, zbudowało stabilną pozycję rynkową, wypracowało skuteczną markę firmy, wchodzi właśnie w okres zmiany pokoleniowej - w proces sukcesji. To trudny czas, do którego, jak pokazują badania i przypadki zachodnich firm będących już po sukcesji, należy się dobrze przygotować.

Oddajemy w Państwa ręce raport z badań, które prowadzone były w ramach projektu: „Kody wartości - efektywna sukcesja w polskich firmach rodzinnych”, współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

Celem badania była analiza stanu przygotowań polskich firm rodzinnych do procesu sukcesji, identyfikacja kluczowych czynników sukcesu tego procesu, a także zbadanie emocji, które pojawiają się tak u właścicieli, jak i potencjalnych sukcesorów. Sprawdziliśmy też, kto jest brany pod uwagę jako kolejny zarządzający, czy kobiety mają w procesie sukcesji takie same szanse, co mężczyźni oraz co będą robić sukcesorzy po przekazaniu odpowiedzialności za firmę.

Mamy nadzieję, że wnioski z tych badań mogą zainspirować Państwa do myślenia i skutecznego działania na rzecz własnej sukcesji, czego w imieniu realizatorów Projektu „Kody wartości - efektywna sukcesja w polskich firmach rodzinnych” – serdecznie Państwu życzymy!

dr Adrianna Lewandowska

Lider Merytoryczny Projektu Kody Wartości
Kierownik Instytutu Biznesu Rodzinnego

[O badaniach]

Niniejszy Raport zawiera podsumowanie wyników prac badawczych realizowanych w okresie **1 listopada 2012 – 9 lutego 2013 r.** w ramach zadania Diagnoza, tj. pierwszym etapie projektu pt. „*Kody wartości – efektywna sukcesja w polskich firmach rodzinnych*”.

Projekt jest realizowany przez Centrum Rozwoju Szkół Wyższych TEB Akademia Sp. z o.o., założyciela Wyższych Szkół Bankowych, Business Discovery Adrianna Lewandowska oraz Hortimex Plus Sp. z o.o. Spółka Komandytowa i jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Poddziałania 2.1.1 Rozwój kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwach i Konkursu „Rozwiązania jutra w HR”.

Celem głównym projektu jest poprawa przygotowania polskich firm rodzinnych do efektywnego zarządzania zmianą w procesie sukcesyjnym dzięki wypracowaniu, przetestowaniu, upowszechnieniu i włączeniu Metodologii Skutecznej Sukcesji w firmach rodzinnych przy wykorzystaniu wniosków z badań oraz wiedzy i doświadczeń zagranicznych.

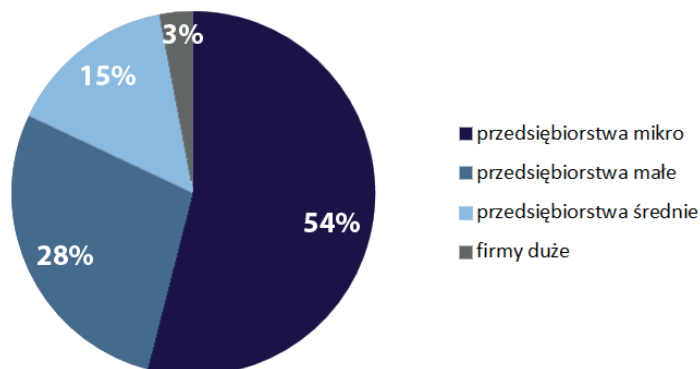
W badaniu łącznie wzięło udział **416 osób**. W ramach prac badawczych przeprowadzono kompleksowe **badania ilościowe** – ankiety i **jakościowe** – warsztaty diagnostyczne oraz wywiady pogłębione. Badanie zostało poprzedzone analizą zagranicznej literatury badającej tematykę sukcesji na świecie.

1. Celem badania ilościowego, obejmującego właścicieli firm rodzinnych oraz potencjalnych sukcesorów, było poznanie stopnia świadomości i przygotowania obu grup do procesu sukcesji, a także ich opinii odnośnie zmiany międzygeneracyjnej. Badanie zostało przeprowadzone ankietowo w formie elektronicznej i papierowej wśród wyspecyfikowanej wcześniej grupy badawczej przedsiębiorstw rodzinnych. Ankieta została wysłana drogą mailową oraz pocztą do mikro, małych, średnich przedsiębiorstw.

Badanie było prowadzone od **7 do 28 stycznia 2013 r.**

W badaniu ilościowym uzyskano odpowiedzi od **332 respondentów**. Większość respondentów stanowili **właściciele – 250 osób**, natomiast **82** ankietowanych było **potencjalnymi sukcesorami**. Wśród respondentów znalazło się 28% kobiet i 72% mężczyzn.

Według wielkości przedsiębiorstw w badaniu ilościowym wzięły udział:



2. Badanie jakościowe, prowadzone przez grupę ekspertów projektu Kody Wartości były podzielone na:

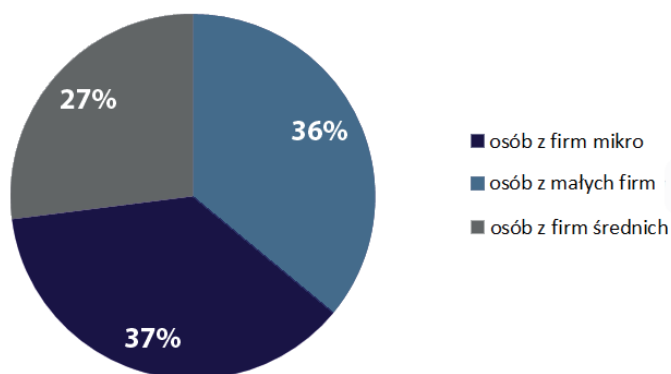
a. warsztaty diagnostyczne, których celem było zweryfikowanie i pogłębienie wyników badań ilościowych, jak również określenie praktyczności projektowanych narzędzi treningowych i szkoleniowych.

Warsztaty diagnostyczne odbyły się **7 lutego 2013r.**

Wzięły w nich udział **62 osoby** z firm rodzinnych: 22 właściciele, 18 sukcesorów, 13 kluczowych pracowników oraz 9 pracowników HR.

Wśród respondentów znalazło się 48% kobiet i 52% mężczyzn.

Analizując strukturę wielkości firm uczestników, sklasyfikowano następujący podział:



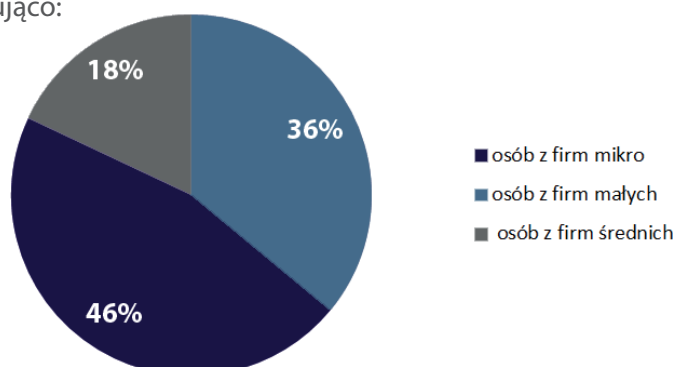
b. wywiady pogłębione, których celem było uszczegółowienie i pogłębienie analizy procesu sukcesji z perspektywy właściciela, sukcesorki/sukcesora, pracowników spoza rodziny oraz pracowników działu kadr/ HR.

Wywiady realizowane były **od 31 stycznia do 9 lutego 2013r.**

Wzięły w nich udział **22 osoby** z firm rodzinnych, w tym: 2 właściciele, 3 sukcesorów, 7 kluczowych pracowników oraz 10 pracowników HR.

Wśród respondentów znalazło się 64% kobiet i 36% mężczyzn.

Analizując respondentów pod względem wielkości firm, z których pochodzą, struktura respondentów wyglądała następująco:



Opiekun merytoryczny badania: dr Adrianna Lewandowska, Lider Merytoryczny Projektu

Konsultant badania: dr hab. Krzysztof Safin, Profesor Wyższej Szkoły Bankowej

Raport został sporządzony w marcu 2013 roku.

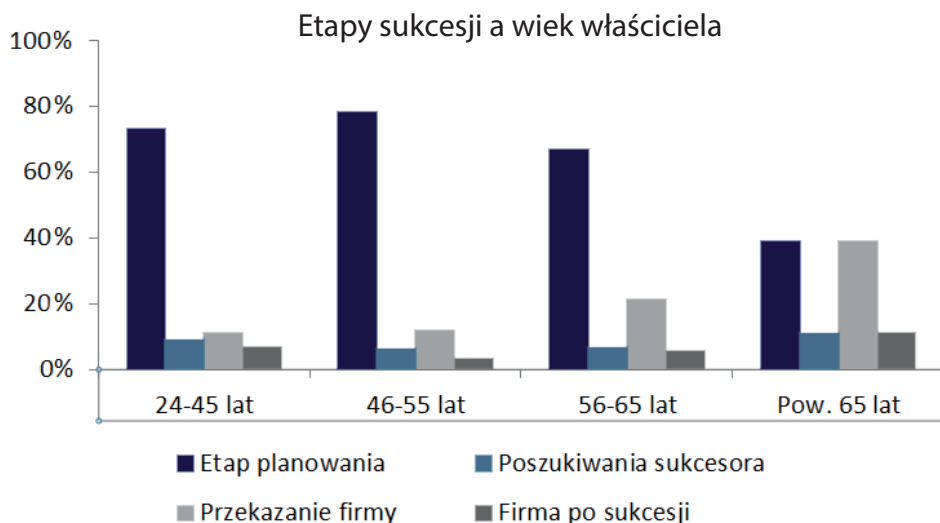
Etapy sukcesji w firmach rodzinnych

Konieczne jest przejście z fazy planowania w działanie

Coraz powszechniejsza jest świadomość tego, że w Polsce wiele firm stoi przed kluczowymi decyzjami związanymi z przekazaniem wiedzy, władzy i własności. Nadchodzi pierwsza fala sukcesji, podczas której nastąpi przekazanie firmy przez założyciela. Założyciele to przedsiębiorcy; ludzie, którzy umieli podjąć ryzyko; włożyli swoją energię, serce i majątek w tworzenie firmy. Dla nich firma była i jest częścią własnej tożsamości. Fakt ten wyzwala częstokroć olbrzymie emocje odchodzącego nestora.

Towarzyszą one też procesowi podejmowania decyzji w kontekście sukcesji.

Pierwsza zmiana pokoleniowa jest przełomowym momentem w firmie, gdyż to właśnie na tym etapie odchodzący nestor oraz jego rodzina powinni zdefiniować wizję tak rodziny, jak i firmy oraz położyć podwaliny pod system wartości i formalnych regulacji z zakresu własności i władzy w firmie rodzinnej.



„Firmy rodzinne tworzą coś z pasją, ale też wymagają dużo większych nakładów pracy i poświęcenia.”

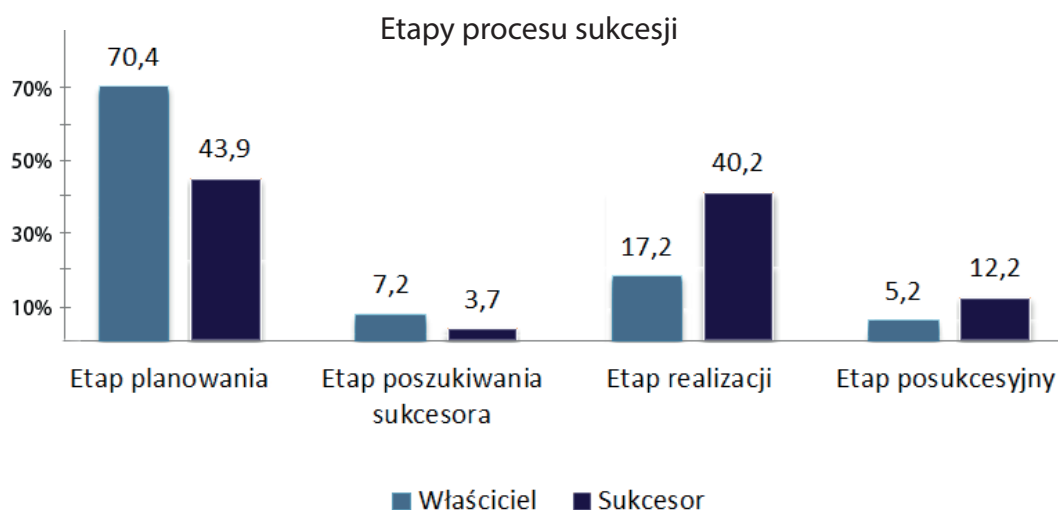
dr Walter Schmidt,
Członek zarządu Międzynarodowego Stowarzyszenia Controllerów



40% właścicieli powyżej 65 roku życia nadal planuje sukcesję

Badania wykazały, że przedsiębiorstwa rodzinne w większości są na etapie planowania i wstępnych rozmów o procesie sukcesji. Przyglądając się temu szczegółowiej, widać ciekawe rozbieżności dotyczące interpretacji tego, na jakim etapie sukcesji są polskie firmy: Właściciele, w zdecydowanej większości - 70% - są na etapie „myślenia” o sukcesji, „rozważania co dalej”, za czym najczęściej nie kryją się żadne konkretne działania sukcesyjne. Tylko 17% właścicieli deklaruje, że są na etapie przekazywania firmy, a zaledwie 5% jest

już po procesie sukcesji. Sukcesorzy mają zdecydowanie odmienne zdanie niż właściciele, gdyż wg nich sukcesja w 40% firmach ma już miejsce. Sukcesorom wydaje się, że proces jest daleko bardziej posunięty - że się już nie „planuje”, lecz że „sprawy już się toczą” i deklarują, że są gotowi do przejmowania odpowiedzialności. Badania pokazały, że wiek właściciela ma istotny wpływ na etap procesu planowania. Wraz ze wzrostem wieku właściciela rośnie odsetek firm, które przechodzą z etapu planowania sukcesji, na etap realizacji.



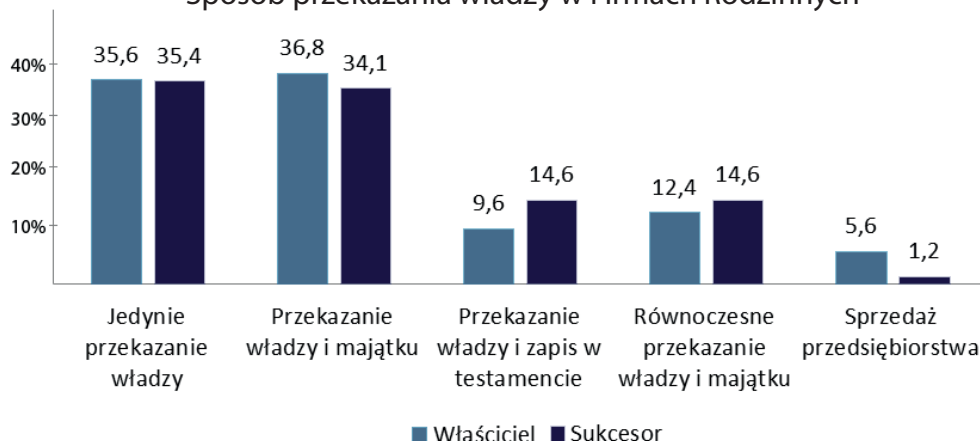
W odróżnieniu od Polski, gdzie o temacie sukcesji zaczyna się dopiero mówić, Szwajcaria jest krajem z długoletnią tradycją firm rodzinnych. Nie jest zatem rzadkością występowanie firm rodzinnych, które mają ponad 100-letnią tradycję. Najstarszymi firmami rodzinnymi w Szwajcarii są:

- Hotel Interleukin w Interlaken, założony w 1239 roku
- Apteka Engel w Bazylei, założona w 1389 roku
- Restauracja Goldenen Sternen w Bazylei, założona w 1412 roku
- Zaś najstarszą firmą rodzinną, która ciągle pozostaje w rękach rodziny założycielskiej jest Fonjallaz Wein, w Epesses z 1552 roku.

Źródło: Wykład prof. Thomasa Zellwegera pt. „Governance-Strukturen in langfristig erfolgreichen Familienunternehmen” z konferencji „Wirksame Führung und Aufsicht von Familiengesellschaften” organizowanej w Luzernie, Szwajcaria, 15 czerwca 2012 przez Center for Corporate Governance (CCG) Uniwersytetu w St.Gallen (www.ccg.ifpm.unisg.ch/en)

Formalizacja procesu sukcesji

Sposób przekazania władzy w Firmach Rodzinnych



Proces sukcesji w Polsce nie przebiega w sposób sformalizowany ani oficjalny. Sukcesorzy dowiadują się najczęściej o przejęciu firmy ustnie od właściciela – nie ma żadnego oficjalnego komunikatu, ani procesu stricte przygotowawczego do przejęcia władzy. Sukcesja po prostu się „dzieje”. Mimo że aż 77% sukcesorów i 74% seniorów – właścicieli uważa, że sukcesja to ważny proces w firmie, który

należy zaplanować z wyprzedzeniem i zarządzać nim w profesjonalny sposób, nie postępują w taki sposób. Taki stan rzeczy stanowi duże zagrożenie dla przedsiębiorstw, gdyż brak w firmie osoby decyzyjnej, która bierze na siebie odpowiedzialność za podejmowane decyzje, co może prowadzić do zachwiania równowagi i prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa.

„Posiadanie dobrego planu międzygeneracyjnego umożliwia, w większości przypadków, utrzymanie przedsiębiorstwa w dobrej kondycji oraz zachowanie właściwych stosunków rodzinnych. Przygotowanie planu sukcesji pozwoli na określenie klarownego obrazu organizacji oraz wprowadzenie porządku co do roli rodziny i uniknięcia konfliktów o własność i zarządzanie.”

dr Andrzej Marjański,
Kierownik Zakładu Przedsiębiorczości i Firm Rodzinnych, Społeczna Akademia Nauk w Łodzi



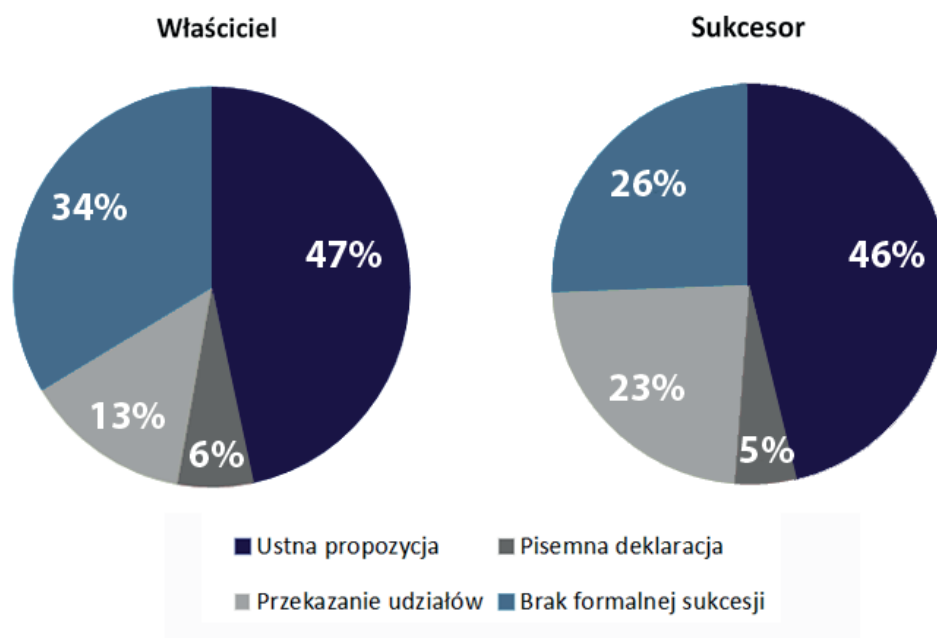
Sukcesja to...



W polskich przedsiębiorstwach przekazywanie władzy następuje w dwojakiej formie. W ok. 35% przypadkach przez właściciela przekazywana jest tylko władza oraz w porównywalnym procencie

przypadków przekazanie władzy i własności – jednak nie jenocześnie. Równoczesne przekazanie majątku – czyli pełna sukcesja – jest rzadką formą – nastąpiła tylko w ok. 15% przedsiębiorstw.

Sposób potwierdzenia sukcesji w Firmach Rodzinnych



Formalizacja procesu sukcesji jest jednym z najważniejszych czynników skutecznego przeprowadzenia sukcesji. Aż 78% firm, które miały spisany plan, wywiązało się zrealizacji wszystkich punktów.

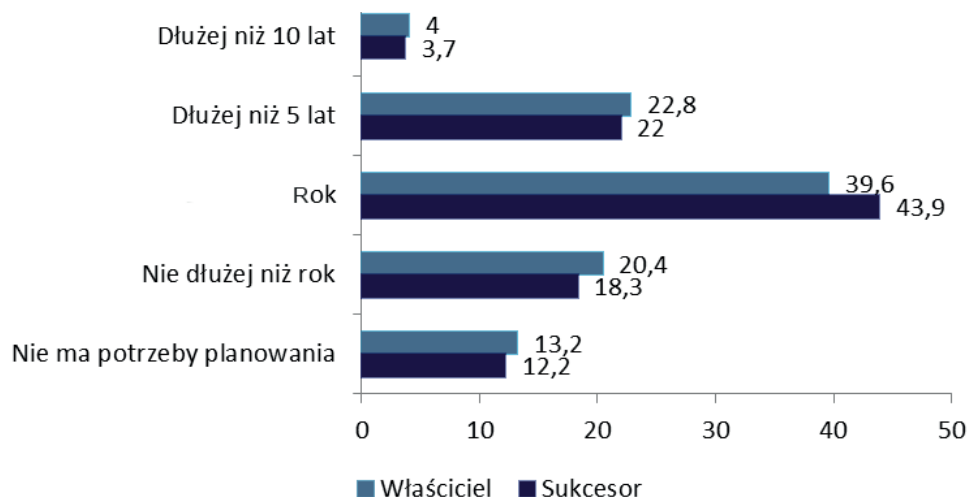
Źródło: Halter, Frank ; Schrettle, Thomas ; Baldegger, Rico: *Effective Succession Management : A study of emotional and financial aspects in SMEs*. Zürich: Credit Suisse, 2009

Planowanie procesu sukcesji

Polscy przedsiębiorcy firm rodzinnych zgodnie uważają, że sukcesja jest ważnym procesem, który powinno planować się z wyprzedzeniem. Niestety około 40% firm uważa, że proces sukcesji powinien trwać mniej więcej rok. Jedynie 20% właścicieli i sukcesorów ma świadomość tego, że proces sukcesyjny powinien być dobrze przygotowany i trwać dłużej niż 5 lat.

Firmy rodzinne nie zdają sobie jeszcze sprawy, z tego że proces sukcesji jest bardzo złożony i konieczne jest rozpoczęcie go nawet 7 lat przed oddaniem firmy przez właściciela. Ustawiając sobie chronologicznie wszystkie wydarzenia związane z procesem sukcesji, trzeba zwrócić uwagę na to, że jest wiele czynności do przeprowadzenia, których właściciel nie jest w stanie prowadzić równolegle.

Jak długo powinien trwać dobrze przygotowany proces sukcesji:



Według amerykańskich badań rynku firm rodzinnych Stanów Zjednoczonych, przeprowadzonych przez Northwest Family Business Survey, 53% właścicieli firm chce przekazać swoją firmę członkowi rodziny, jednak tylko 33% ma już stworzony i spisany plan sukcesji. Z firm, które już mają stworzony plan sukcesji, 59% uważa, że proces sukcesji nie powinien przekraczać jednego roku, 37% firm uważa, że sukcesja powinna zmieścić się w 2-letnim planie, natomiast tylko 2% zakłada sukcesję ponad 10-letnią.

Źródło: Northwest Family Business Survey, August 2012.



Badania nad sukcesją na rynku szwajcarskim wskazują, że proces sukcesji rozciąga się pomiędzy 5 a 10 lat; średni zaś wynosi ok. 7 lat. Na proces sukcesji składa się wiele czasochłonnych etapów, które tutaj są uporządkowane od najkrótszego po najdłuższy:

- negocjacje kontraktów: 8 mies.
- ocena sukcesora: 19 mies.
- wytypowanie sukcesora: 23 mies.
- przygotowanie do emerytury: 24 mies.
- wycofywanie się nestora z firmy: 24 mies.
- przejmowanie zadań nestora przez sukcesora: 24 mies.
- gromadzenie udziałów i własności przez sukcesora: 25 mies.
- transakcje operacyjne: 29 mies.

Źródło: Wykład pt. „Succession in Family Firms” prowadzony przez Prof. Dr. Thomasa Zellwegera z Center for Family Business na Uniwersytecie w St.Gallen, Szwajcaria, w ramach seminarium „Family Business” w semestrze jesiennym 2012 roku.

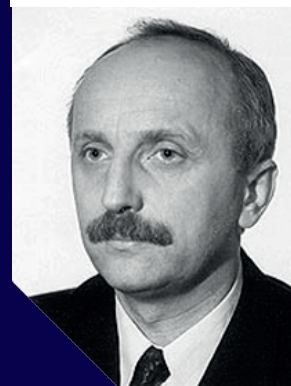
„Nie zdawałam sobie sprawy z tego, że cała sukcesja jest tak bardzo czasochłonna i wymaga tyle przygotowań. Myślałam, że powiem tylko synowi, że niedługo przejmie firmę, a on się przez ten czas wdroży.”

Magdalena, właścicielka firmy ogrodniczej



„Procesu sukcesji nie da się ograniczyć do stosunkowo prostych czynności notarialno-sądowych. Rozpoznanie modelu biznesu, wartości i relacji właścicielskich oraz zintegrowanie ich z osobowością sukcesora i nową pozycją seniorów, wymaga wielu lat aktywnego zaangażowania wszystkich uczestników.”

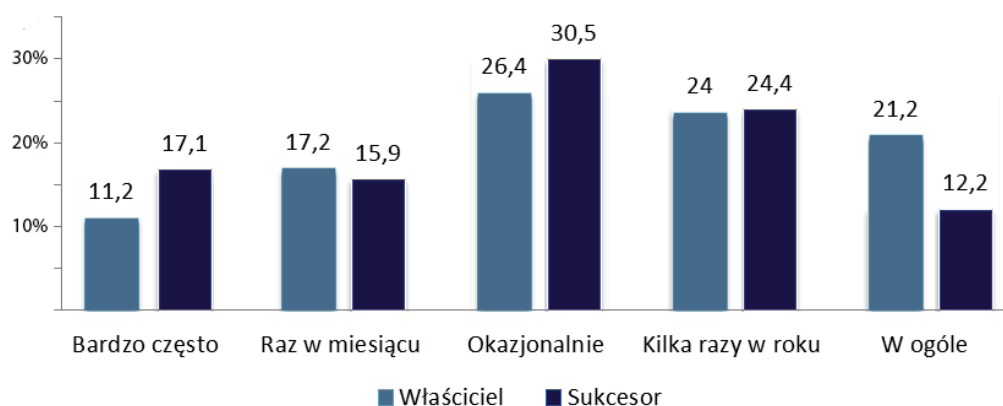
dr hab. Krzysztof Safin.
Profesor WSB,
Kierownik Zespołu Badawczego Przedsiębiorczości i Zarządzania w WSB we Wrocławiu



Sukcesja tematem rozmów

W Polsce sukcesja jest w firmach rodzinnych trochę tematem „tabu”. Właściciele rzadko rozmawiają ze swoją rodziną i potencjalnymi sukcesorami o sukcesji. Jest to raczej temat okazjonalnych spotkań kilka razy do roku, na których nie są ustalane żadne szczegóły czy podejmowane decyzje, tylko zastanawianie się nad tym, co dalej i kto to przejmie. Taki stan rzeczy może wynikać z chęci odwlekania tego procesu i strachu przed przejściem na emeryturę przez właścicieli oraz zmierzania się z autorytetem rodziców przez potencjalnego sukcesora.

Jak często w rozmowach pojawia się temat sukcesji:



Mimo powyższych wyników, dalszy ciąg badań pokazał, że komunikacja uważana jest za jeden z kluczowych czynników sukcesu. Wśród firm rodzinnych istnieje potrzeba dialogu pomiędzy sukcesorem, nestorem oraz całą rodziną. Dotyczy to zarówno rozpoczęcia rozmów o sukcesji w rodzinie, wyboru sukcesora, jak również sposobu przeprowadzenia sukcesji, ustalenia konkretnych warunków oraz podjęcia decyzji o dacie kończącej sukcesję.

Niezależnie od potrzeby komunikacji w rodzinie i między sukcesorem, a nestorem, bardzo pożądana jest komunikacja z pracownikami, klientami oraz dostawcami podczas procesu sukcesji. Odpowiednie zakomunikowanie decyzji o zmianach w przedsiębiorstwie zaoszczędzi firmie możliwych zachwiań i mogących powstać nieporozumień.

W firmach rodzinnych bardzo rzadko rozmawia się o procesie sukcesji

„Komunikacja między seniorami i właścicielami jest bardzo ważna, co za tym idzie narzędzia wspierające komunikację są bardzo potrzebne.”

Grupa focusowa



„W firmach rodzinnych trzeba mieć o wiele większą umiejętność dialogu i budowania relacji niż w innych, trzeba też dbać o pozytywne relacje w rodzinie, bo przekładają się one na życie firmy.”

prof. Andrzej Blikle,
Prezes Stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych



Według Insitute for Family Business w Londynie komunikacja również jest bardzo ważnym czynnikiem w procesie sukcesji. Powinna opierać się na partnerstwie nestorów z następnym pokoleniem. Międzypokoleniowa współpraca budowana jest na relacjach partnerskich, a nie rodzicielskich. Sukcesor w procesie komunikacji powinien być traktowany jak partner, a nie jak dziecko, które powinno słuchać rodziców.

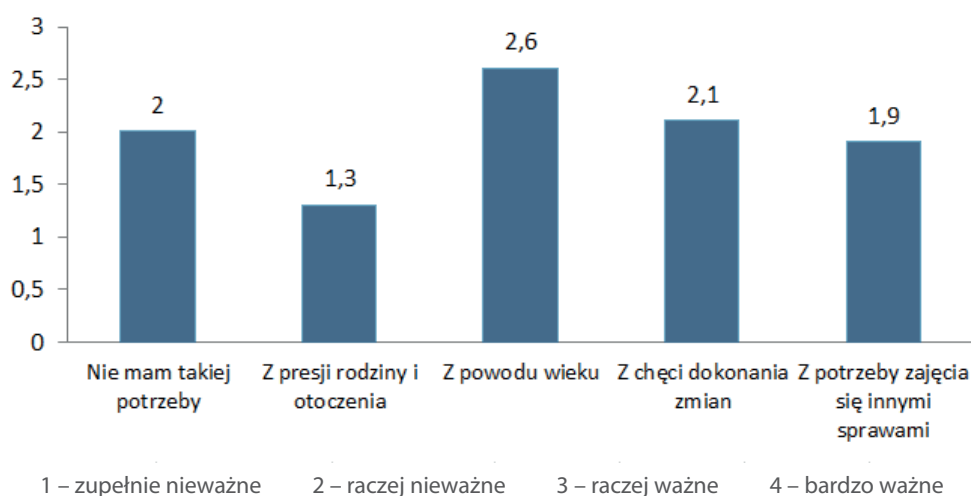
Źródło: Insitute for Family Business w Londynie

Motywacja do sukcesji w firmach rodzinnych

Prowadzenie przedsiębiorstw rodzinnych wiąże się z emocjonalnym podejściem do biznesu. Firmy traktuje się jak swoje dziecko, które rozwijało się przez całe swoje życie. Seniorzy pragną, aby sukcesorzy

wyznawali takie same wartości rodzinne i biznesowe. W wielu przypadkach często tak jest, mimo że sami zainteresowani nie zdają sobie z tego sprawy.

Motywacja Właścicieli



„Sukcesja? Przeczekał. Mam nadzieję, że temat rozwiąże się sam i nie będę musiał podejmować trudnych decyzji. Mam troje dzieci. Szukam balansu pomiędzy sprawiedliwością a rozwiązaniami dobrymi dla firmy.”

Romuald, właściciel firmy produkcyjnej



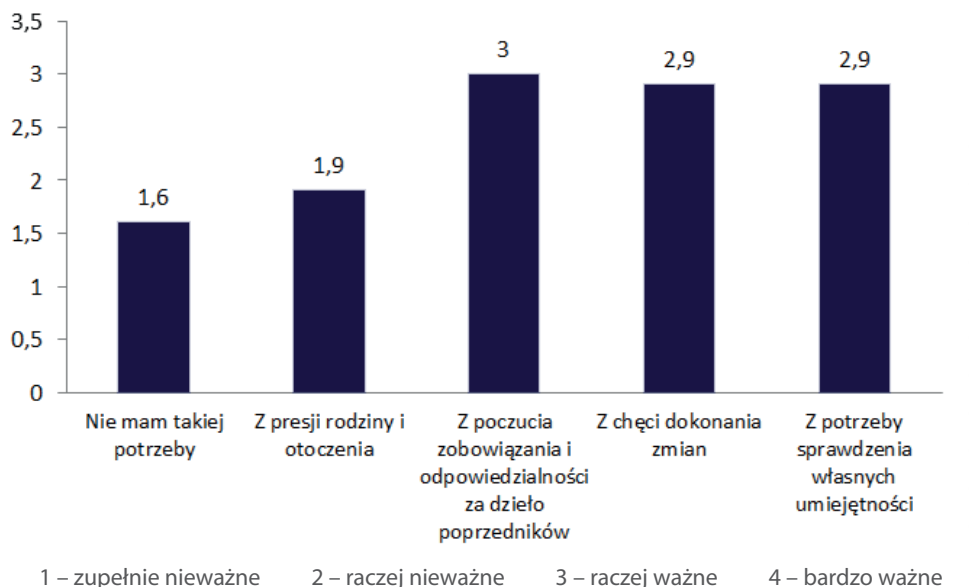
„Mam poczucie presji, że zawiodę rodziców, jeśli będę budował karierę zawodową gdzieś indziej, niż w naszej firmie. Z drugiej strony, obawiam się porównań. Wiadomo przecież, że na początku lat 90-tych sprzedaż w każdej branży rosła nawet o kilkaset % w skali roku. Ja takich wyników w dzisiejszych warunkach gospodarczych nie jestem w stanie powtórzyć. Jak więc pokazać własną skuteczność?”

Dominik, sukcesor firmy handlowej



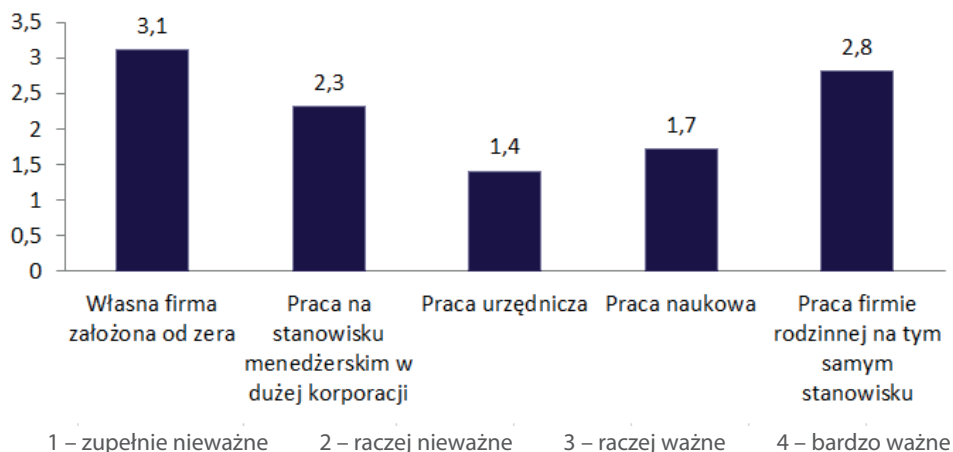
Dzieci firm rodzinnych przejmują rodzinne biznesy przede wszystkim z poczucia zobowiązania i ciężącej na nich odpowiedzialności. Jednocześnie motywacją do przejmowania firm jest chęć wprowadzania zmian i rozwijania firmy.

Motywacja Sukcesorów



Stwierdzono też, że dzieci właścicieli firm rodzinnych prezentują bardzo duży potencjał analizowany w kategoriach zasobów ludzkich na rynku pracy. Okazuje się, że najpoważniejszą alternatywą do przejęcia firmy rodzinnej jest założenie własnej działalności gospodarczej, co być może jest pozytywnym efektem odbywającej się w firmach rodzinnych „socializacji do bycia przedsiębiorczym”.

Kariera zawodowa Sukcesorów

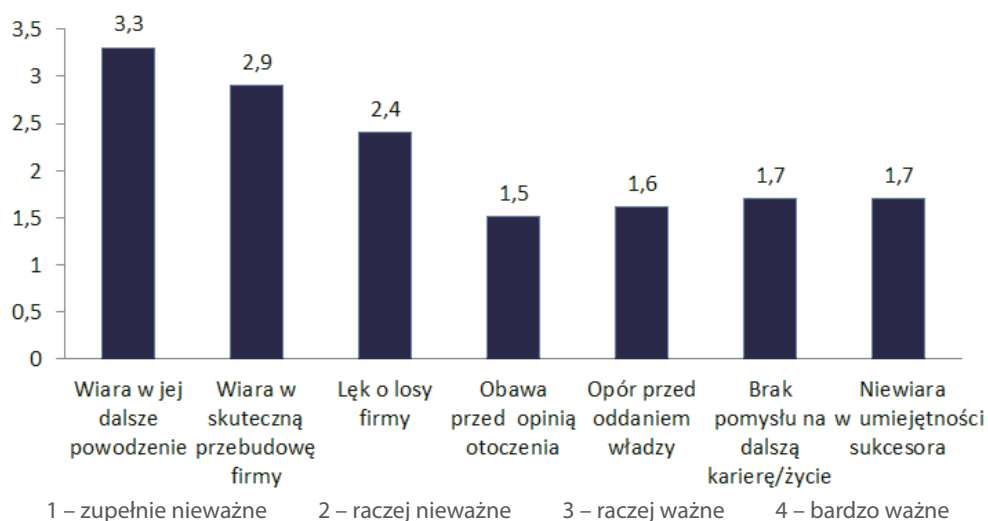


Obawy przed sukcesją

Proces sukcesji nie jest łatwy, gdyż właściele po przekazaniu firmy, nie tylko oddają firmę, ale czują, że tracą część siebie. Z powodu obaw przesuwają ten proces w czasie. Większość z nich była bez reszty oddana swojej pracy i dlatego nie wyobrażają sobie nagłej bezczynności. Jest to typowy problem młodych polskich firm, które po raz pierwszy

wchodzą w okres sukcesji. Emocjonalne przywiązanie do firmy jest bowiem szczególnie silne w przypadku pokolenia założycieli. To oni właśnie zazwyczaj odczuwają utratę części siebie, gdyż bardzo silnie identyfikują się ze swoją firmą. Właściciele często myślą, że firma bez nich nie przetrwa, a sukcesor będzie miał trudności z nałożonymi na niego obowiązkami.

Nadzieje i obawy Właścicieli



„Głównym powodem tego, że sukcesje przesuwane są na „nieokreśloną przyszłość” jest olbrzymie emocjonalne zaangażowanie właścicieli w firmę oraz obawa przed utratą części samego siebie oraz statusu – także majątkowego – jaki daje fakt bycia przedsiębiorcą.”

Marta Widz,
Center for Family Business,
Center for Corporate Governance,
University of St. Gallen

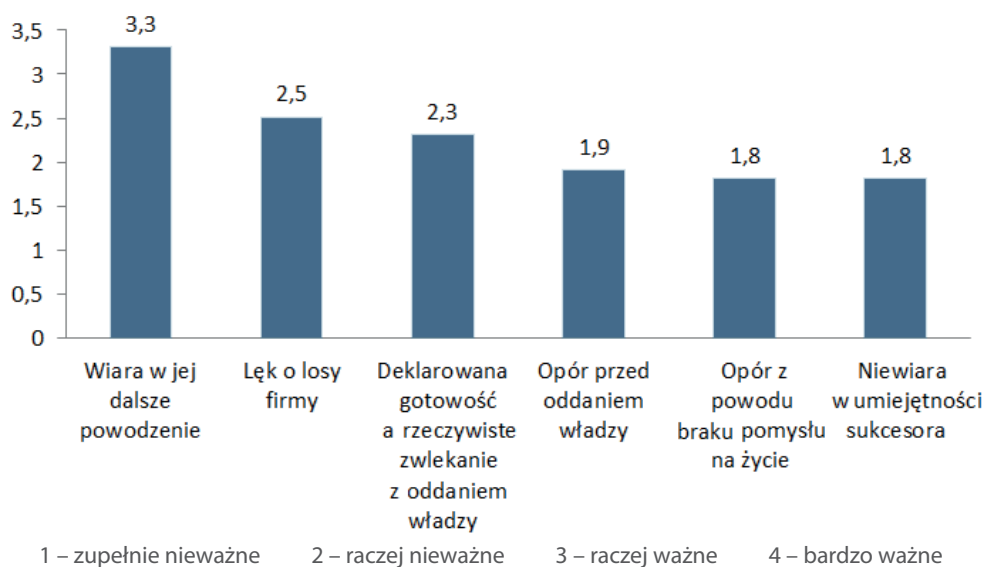


Dzieciom jest trudniej niż osobom spoza rodziny przejąć i zarządzać firmą. Muszą bowiem zdobyć zaufanie pracowników oraz udowodnić, że są godni swego stanowiska, że to nie tylko więzy krwi dały im możliwość szybkiego awansu. Sukcesorzy z rodziny nie chcą być postrzegani tylko, jako „dziecko” odchodzącego nestora. Dlatego też zaobserwowa-

no, że intencje sukcesyjne dzieci są tym mniejsze im większa kohezja rodziny.

Dodatkowo dzieci – sukcesorzy nie- rzadko borykają się z możliwym spadkiem morale i motywacji długoletnich pracowników firmy, często przyjaciół rodziny, którzy być może marzyli o awansie na stanowisko prezesa.

Nadzieje i obawy Sukcesorów



„Lubię pracować i nie wyobrażam sobie życia bez mojej pracy. Wiem, że to definiuje mnie jako człowieka bez wizji przyszłości, ale ja mam przyszłość. W mojej firmie. Nie chcę jej oddawać.”

Sławomir, właściciel zakładu obróbki drewna



Badania z rynku szwajcarskiego potwierdzają, że emocje są główną przyczyną niechęci do sukcesji ze strony nestorów.

Źródło: Halter, Frank ; Schrettle, Thomas ; Baldegger, Rico: *Effective Succession Management : A study of emotional and financial aspects in SMEs*. Zürich: Credit Suisse, 2009.

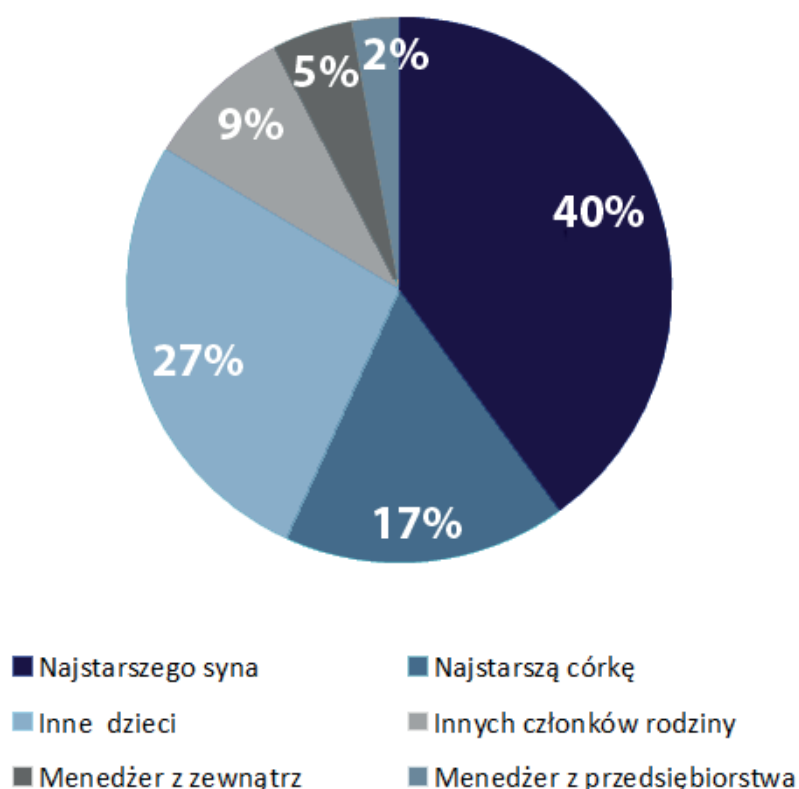


Kobiety w procesie sukcesji

Kobieta też może zarządzać firmą rodzinną

Dyskryminacja kobiet w polskim procesie sukcesji niestety istnieje. Większość właścicieli często podczas wyboru sukcesora nie bierze pod uwagę kobiety (córek). Sukcesorem w przedsiębiorstwach rodzinnych najczęściej zostaje najstarszy syn (40% właścicieli preferuje najstarszego syna – 17% najstarszą córkę). Bardzo ważnym aspektem brany pod uwagę przy wyborze sukcesora jest jego wykształcenie i przygotowanie do przejęcia władzy. Często kobiety są lepiej przygotowane pod względem merytorycznym, jednak mężczyźni, mimo gorszego przygotowania, częściej zostają sukcesorami. Wynika to z przeświadczenia i stereotypów, że mężczyzna lepiej poradzi sobie w trudnych momentach; będzie bardziej odporny i twardszy w biznesie.

Wskazania właścicieli na przyszłych Sukcesorów



*„Nastawienie na współpracę oraz umiejętność godzenia wielu ról, przypisywane kobiece-
mu stylowi zarządzania, wydaje się być tym,
co jest bardzo potrzebne w zarządzaniu no-
woczesnym przedsiębiorstwem, a w szczegól-
ności przedsiębiorstwem rodzinnym.”*

dr Alicja Hadryś-Nowak,
Instytut Biznesu Rodzinnego



Przez wielu właścicieli w Polsce kobiety postrzegane są jako słabsze oraz mniej przedsiębiorcze, co stanowczo zmniejsza ich szanse na objęcie stanowisk zarządczych. Mężczyzna w procesie sukcesji, gwarantuje „ciągłość nazwiska”. Często właściciel mając do wyboru dwie córki, przy wyborze sukcesora

skłania się ku zięciowi, ponieważ według niego mężczyźni bardziej nadają się do biznesu. Niekiedy kobieta może liczyć na wzrost szans, gdy udowodni, że jest ona bardzo dobrze przygotowana do zarządzania przedsiębiorstwem oraz posiada odpowiednie kompetencje.

Kobięcy styl zarządzania charakteryzuje się budowaniem relacji i współpracą



Sytuacja w krajach rozwiniętych gospodarczo nie różni się w tym aspekcie znacząco od sytuacji w Polsce. W Szwajcarii ci nestorzy, którzy decydują się na wewnątrzrodzinną sukcesję, aż w 59% preferują wybór syna. Tylko w 14% przypadków nestorzy wybierają córkę. Co ciekawe, w przypadku aż 29% firm rodzinnych nestorzy przekazują firmę dwóm lub większej ilości dzieci bez względu na ich płeć.

Nie tylko szwajcarskie badania pokazują dyskryminację kobiet w procesie sukcesji. W Australii na podstawie badań MGI Australian Family and Private Business Survey ustalono, że syn ma pięciokrotnie większe prawdopodobieństwo pozostania głównym menadżerem niż córka (27% do 5,3%).

Źródło: Halter, Frank ; Schrettle, Thomas ; Baldegger, Rico: *Effective Succession Management : A study of emotional and financial aspects in SMEs*. Zürich: Credit Suisse, 2009.

Pracownicy w procesie sukcesji

Wdrażanie procesu sukcesji bez porozumienia i wsparcia pracowników, może wywoływać zaburzenie funkcjonowania przedsiębiorstwa rodzinnego. Pracownicy obawiają się następcy oraz idących z nim zmian. Najważniejsze w tym procesie jest komunikowanie się właścicieli z podwładnymi, informowanie ich o zbliżających się zmianach

i łagodzenie powstających obaw. Proces sukcesji jest trudny nie tylko dla głównych interesariuszy (właściciela, sukcesora), ale dla całej firmy. Dlatego trzeba dbać o to, by wspólne relacje i wyznawane przez lata wartości nie uległy zniszczeniu. Sukcesor powinien również korzystać z wiedzy doświadczonych pracowników.

„Według mnie kompetencje powinny być ważniejsze niż przynależność do rodziny. Pracownicy chcą pracować dla kogoś, kto „zasłużył” sobie na to, by zarządzać firmą, w której pracują, a nie tylko „jest dzieckiem”. A ja nie jestem przekonana co do tego, że u nas tak jest.”

Grupa focusowa

Pracownicy obawiają się zmian, które niesie za sobą sukcesja. Nie są oni pewni swojej pozycji w trakcie i po zmianach własnościowych. Zwiększona obawa o zachowanie stanowiska występuje u pracowników z wieloletnim stażem w firmach. To od sukcesora zależy, jak bardzo zmiany będą miały wpływ

na pracowników, a co za tym idzie, na funkcjonowanie całego przedsiębiorstwa. Zaangażowanie sukcesora w działalność firmy i kierowanie się wartościami wyznawanymi przez wiele lat przez właściciela, umożliwi stabilniejsze przeprowadzenie pracowników przez proces sukcesji.



„Przeprowadzając proces sukcesji nie można zapomnieć o pracownikach, nie tylko tych kluczowych, ale również i o pozostałych. Sukcesor wchodzący w rolę zarządzającego musi przekonać pracowników, że można mu zaufać, że potrafi zastąpić swego poprzednika. Bez akceptacji i poparcia pracowników o wiele trudniej będzie zarządzać zwłaszcza, gdy sukcesor planuje wprowadzenie trudnych zmian.”

dr inż. Maria Adamska,
Członek Zarządu Stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych



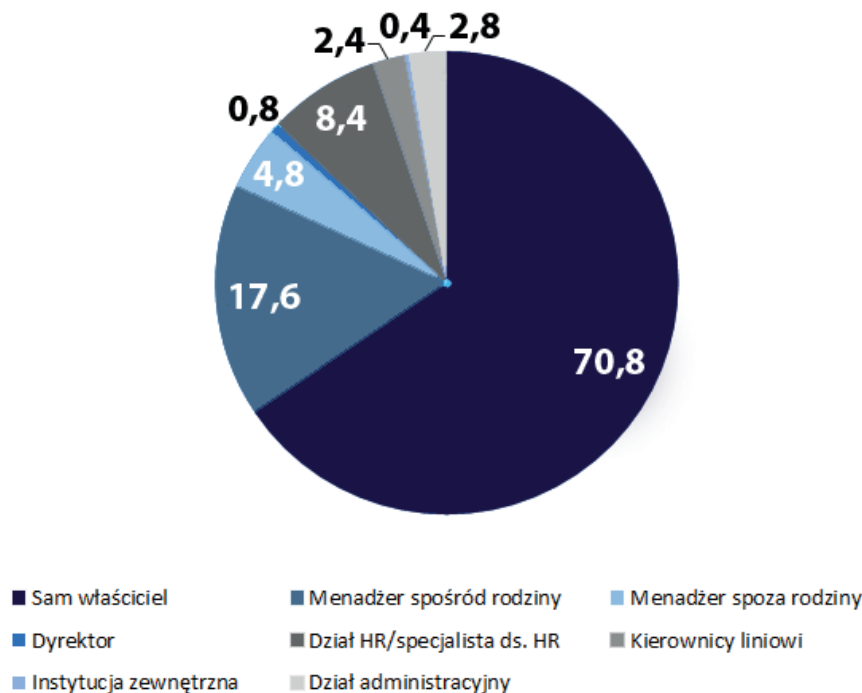
HR w procesie sukcesji

„Odpowiedzialni menadżerowie HR obok rekrutacji, kształtowania ścieżek kariery pracowników, mają za zadanie zaplanować i przeprowadzić w zgodzie z kulturą rodzinno-biznesową sukcesję w przedsiębiorstwie rodzinnym. Często brak dostępu do wiedzy, umiejętności i narzędzi realizacji takich procesów w firmach rodzinnych utrudnia lub uniemożliwia sukcesję.”

dr inż. Ewa Więcek-Janka,
Politechnika Poznańska



Kto w firmie zajmuje się zarządzaniem personelem?



W przedsiębiorstwach zarządzaniem personelem zajmuje się przede wszystkim właściciel bądź menadżer spoza rodziny. Pozycje zajmowane w firmie przez sukcesorów dają obraz zaangażowania się ich jako drugiego pokolenia przedsiębiorców, nie tyle z pozycji „przejmujących władzę”, co „nabywających kompetencje”.



Pracownicy firm rodzinnych są postrzegani przez przedsiębiorców szwajcarskich jako szczególny rodzaj zasobów. W czasie badań jakościowych jeden z respondentów – nestor przygotowujący się do sukcesji powiedział:
„Jeżeli miałbym dwóch kupców, nie sprzedałbym firmy temu, który oferowałby pół miliona więcej, jeżeli oznaczałoby to, że moi pracownicy straciliby pracę.”

Źródło: Halter, Frank ; Schrettle, Thomas ; Baldegger, Rico: *Effective Succession Management : A study of emotional and financial aspects in SMEs*. Zürich: Credit Suisse, 2009.

Wspólna wizja przyszłości

Wartości rodzinne drogą do sukcesu!

Badania polskich firm rodzinnych wykazały, że nestorzy nie uzgadniają z potencjalnymi sukcesorami wizji prowadzenia przedsiębiorstwa. Podczas procesu sukcesji oraz po jego zakończeniu może generować to niepotrzebne sytuacje konfliktowe oraz zmiany w przedsiębiorstwie. Przeprowadzenie takiej gwałtownej zmiany wartości i wizji w przedsiębiorstwie poprzez

zmianę właściciela ma negatywny wpływ nie tylko na relacje międzyrodzinne, ale również na pracowników, klientów oraz dostawców przedsiębiorstwa. Dlatego ważne jest wspólne zdefiniowanie strategii rynkowej (potencjał zewnętrzny) oraz konstytucji rodziny (potencjał wewnętrzny) tak, aby od razu kwestie sporne były znane i mogły być przedyskutowane.

„Nestorzy nie uzgadniają z potencjalnymi sukcesorami wizji prowadzenia przedsiębiorstwa, co w późnym czasie może skutkować całkowitą zmianą w przedsiębiorstwie – ważne jest wspólne zdefiniowanie tak strategii rynkowej (potencjał zewnętrzny); jak i konstytucji rodziny (potencjał wewnętrzny), aby od razu kwestie sporne były znane od początku i mogły być przedyskutowane.”

dr Herwig Friedag, Friedag Consult



„Przedłużenie działalności firmy w niezmienionej formie z kontynuacją pewnej strategii. Jeżeli jesteśmy emocjonalnie związani z firmą, to chcemy przekazać dzieciom coś więcej niż tylko firmę.”

Miroslaw, właściciel firmy cateringowej



Według australijskich badań dla 43,9% właścicieli firm rodzinnych za najistotniejszy atrybut sukcesora uważa się integralność wartości i zaangażowanie w firmę. Dla 37% nestorów istotne jest również kontynuowanie przez sukcesora sposobu prowadzenia biznesu.

Źródło: Halter, Frank ; Schrettle, Thomas ; Baldegger, Rico: Effective Succession Management : A study of emotional and financial aspects in SMEs. Zürich: Credit Suisse, 2009.

Podczas prac warsztatowych, które odbyły się w ramach części diagnostycznej projektu „Kody wartości - efektywna sukcesja w polskich firmach rodzinnych”, uczestnicy Łoży Dyskusyjnej Firm Rodzinnych zdefiniowali 8 kluczowych czynników sukcesu, usprawniających z ich punktu widzenia proces sukcesji. Są to rady wieloletnich praktyków biznesu, którzy albo rozpoczęli już proces sukcesji, albo są w jego zaawansowanym stadium.

WŁAŚCICIELE – WŁAŚCICIELOM

1. Musimy sobie uświadomić, że „nas to czeka” i im szybciej, tym większe prawdopodobieństwo sukcesu.
2. Dobrze przeanalizujemy sytuację wyjściową firmy.
3. Rozpoczniemy rozmowy na temat sukcesji.
4. Nie bójmy się szczerzej rozmowy z rodziną i przyszłymi sukcesorami (sukcesorkami) o obawach i wspólnie dojdźmy do konsensusu.
5. Rozszerzmy odpowiedzialność za firmę przed oddaniem władzy.
6. Zdajmy sobie sprawę z tego, że sukcesor się uczy i może popełnić błąd, który wcale nie znaczy o jego niekompetencji lub braku przygotowania.
7. Gdy sukcesja staje się problemem, znajdźmy eksperta nie tylko od spraw prawnych, ale też od lepszej komunikacji i zrozumienia procesu sukcesji.
8. Zaplanujmy swoją aktywność po przekazaniu firmy jeszcze zanim to nastąpi.



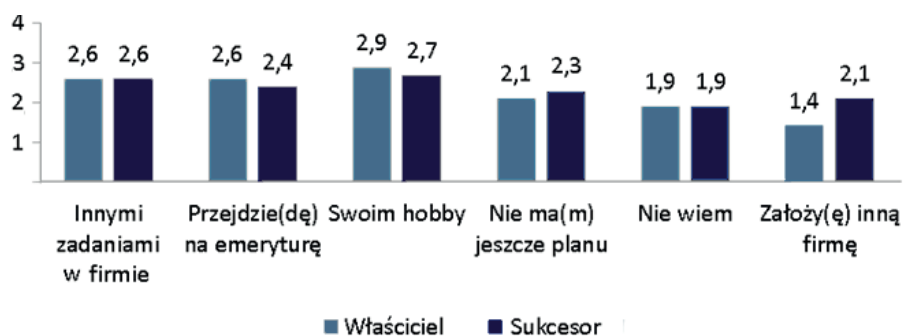
Aktywność posukcesyjna

Właściciele po przekazaniu firmy pozostają nadal aktywni

Polscy seniorzy po procesie sukcesji chcą nadal zostać aktywni. Właściciele nie potrafią rozstać się na dobre z przedsiębiorstwem i nadal chcą w nim pracować, lecz na innym stanowisku. Dobrą aktywnością dla seniorów jest również

alternatywa nowej, społecznej działalności. Pozostanie właściciela w firmie w funkcji zarządczej po przekazaniu firmy kolejnemu pokoleniu rodzi poważne dysfunkcje w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa.

Senior po sukcesji



„Założyciele potrzebują po wycofaniu się z przedsiębiorczej odpowiedzialności nowych wyzwań. Jeśli ktoś przez długie lata prowadził firmę, nie chce mając 65 lat, siedzieć na kanapie, czytać książek, podróżować, czy grać w golfa. Potencjał przedsiębiorczy potrzebuje ujścia, którym może być prowadzenie drużyny piłkarskiej, przejęcie jakiegoś hotelu, czy założenie wyższej szkoły.”

prof. Peter May,
INTES



Wsparcie procesu sukcesji

Polscy przedsiębiorcy rodzinni uważają, że z powodu ich niskiej wiedzy na temat procesu sukcesji, potrzebują wsparcia ze strony osób z zewnątrz. Pomoc ta potrzebna jest zarówno w zakresie prawnych aspektów przekazania majątku członkom rodziny, przygotowania sukcesora do przejęcia władzy

w firmie oraz opracowania strategii firmy uwzględniającej proces sukcesji (co potwierdziły badania ilościowe), jak również w zakresie narzędzi stricte HR-owych, ułatwiających wybór najlepszego kandydata oraz spójne zarządzanie całym procesem (co potwierdziły badania jakościowe).

Preferowane obszary wsparcia sukcesji



Nestorzy w Szwajcarii szukają wsparcia w procesie sukcesji u różnych osób takich, jak:

- doradców podatkowych i audytorów (75%);
- prawników i notariuszy (47%);
- przyjaciół i członków rodziny (30%);
- głównego banku firmy rodzinnej (29%);
- rady nadzorczej firmy rodzinnej (20%);
- doradców zarządzania (18%);
- pracowników firmy z długim stażem (12%).

Źródło: Halter, Frank ; Schrettle, Thomas ; Baldegger, Rico: *Effective Succession Management : A study of emotional and financial aspects in SMEs*. Zürich: Credit Suisse, 2009.

Infografika z badań FR

Spojrzenie właścicieli i sukcesorów na sukcesję w firmie...



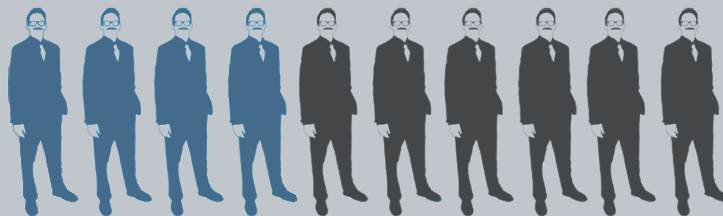
70% Właścicieli:
Planujemy.



56% Sukcesorów:
Już działamy!

Wniosek: To, na jakim etapie firma rodzinna jest w procesie sukcesji, jest inaczej postrzegane przez właścicieli i sukcesorów.

Jak długo sukcesja jest planowana?

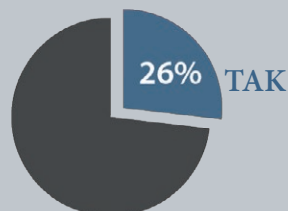


4 na 10 właścicieli uważa, że sukcesja powinna trwać rok

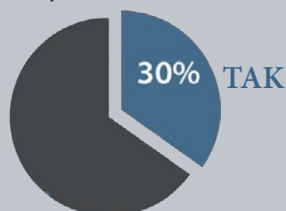
Wniosek: Właściciele nie mają świadomości, że proces sukcesji powinien trwać 3-5 lat.

Czy w rodzinie rozmawia się o sukcesji?

Właściciele:



Sukcesorzy:



Wniosek: W firmach rodzinnych nie rozmawia się o sukcesji.

Kto według właścicieli będzie sukcesorem?



40%

właściciele preferuje
najstarszego syna

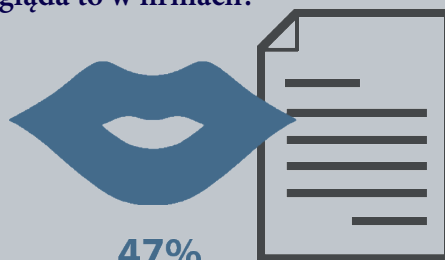


17%

właściciele preferuje
najstarszą córkę

Wniosek: Właściciele preferują w procesie sukcesji synów.

Sukcesja jest przekazaniem władzy, wiedzy i własności.
A jak wygląda to w firmach?



47%

właścicieli
zawiera jedynie ustną
umowę z sukcesorem

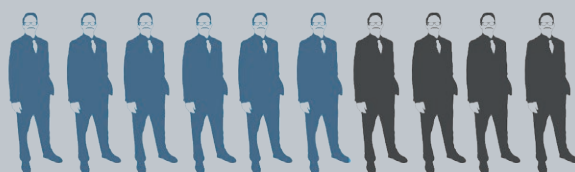
Wniosek: Formalna sukcesja zwiększa szanse powodzenia.

Jakiego wsparcia potrzebują właściciele w procesie sukcesji?



Wniosek: Właściciele potrzebują wsparcia w procesie sukcesji w obszarach prawa, przygotowania następcy i strategii.

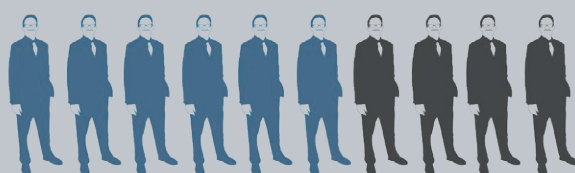
Aktywność posukcesyjna- co będą robić właściciele po oddaniu firmy?



6 na 10 ustępujących właścicieli jest zdecydowanych pozostać w firmie



1 na 10 założy nową firmę



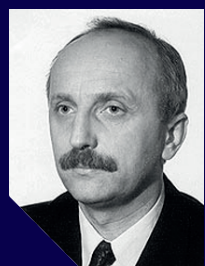
6 na 10 zajmie się swoim hobby/ aktywnością społeczną

Wniosek: Właściciele po sukcesji pozostaną aktywni.

[Autorzy]



DR ADRIANNA LEWANDOWSKA, Założyciel Instytutu Biznesu Rodzinnego, Właściciel Business Discovery, Lider Merytorzyczny Projektu sukcesyjnego "Kody wartości – efektywna sukcesja w polskich Firmach Rodzinnych". Członek Międzynarodowej Sieci Doradców Strategicznych w Berlinie, członek Zarządu Internationaler Controller Verein e.V. w Monachium, doktor nauk ekonomicznych, absolwentka elitarnej szkoły biznesu ESCP E.A.P. w Berlinie (Paris, Madryt, Oxford, Berlin), zagranicznego programu MBA. Stypendystka Uniwersytetu St. Gallen w Center for Family Business oraz Uniwersytetu Wiedeńskiego w Institut für Familienunternehmen. Członek międzynarodowej organizacji IFERA zrzeszającej badaczy i przedsiębiorstwa rodzinne z całego świata.



PROF. WSB DR HAB. KRZYSZTOF SAFIN, Kierownik Zespołu Badawczego Przedsiębiorczości i Zarządzania w WSB we Wrocławiu, autor książek i artykułów naukowych z zakresu zarządzania strategicznego i zarządzania biznesem rodzinnym; kierownik badań nad przedsiębiorczością i zarządzania MSP, w tym projektu finansowanego ze środków NCN pn. Strategie sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzinnych; doradca i konsultant wielu przedsiębiorstw, członek rad nadzorczych, były członek zarządów spółek prawa handlowego; wykładowca uczelni polskich i niemieckich.



DR JACEK PLUTA, socjolog, adiunkt w Instytucie Socjologii Uniwersytetu Wrocławskiego, laureat Nagrody im. Stanisława Ossowskiego za książkę „Społeczno-kulturowe procesy definiowania postaw” (2002). Współautor, wraz z M. Błaszczkiem i S.W. Kłopotem, monografii stare i nowe problemy społeczne wielkiego miasta wydanej w ramach serii Wrocławska Diagnoza Społeczna (2010). Autor publikacji z zakresu socjologii miasta, problematyki osób niepełnosprawnych, polityki społecznej oraz samozatrudnienia i kapitału ludzkiego.



MGR MARTA WIDZ, absolwentka SGH w Warszawie, międzynarodowego programu magisterskiego CEMS, London School of Economics oraz IMD w Lozannie. Obecnie doktorantka na szwajcarskim uniwersytecie St. Gallen w Center for Family Business oraz w Center for Corporate Governance. Badacz firm rodzinnych oraz ekspert ds. profesjonalizacji firm rodzinnych związaną ze standardami Corporate Governance. Doświadczenie zawodowe zdobyła, pracując m.in. w Holandii, Niemczech, Rosji, RPA, Chinach, Argentynie, w projektach doradczych z zakresu strategii, finansów, marketingu, sprzedaży oraz zarządzania kadrami.



DR ALICJA HADRYŚ-NOWAK, Doktor nauk ekonomicznych Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. Członek międzynarodowej organizacji IFERA (International Family Enterprises Research Academy) zrzeszającej badaczy i przedsiębiorstwa rodzinne z całego świata oraz Instytutu Biznesu Rodzinnego, Wykładowca Uniwersytetu Ekonomicznego, Wyższej Szkoły Bakowej oraz Uniwersytetu A. Mickiewicza. Autorka wielu artykułów o tematyce przedsiębiorstw rodzinnych, w tym również sukcesji.



MAŁGORZATA JACZYŃSKA, absolwentka Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, pracownik Instytutu Biznesu Rodzinnego, zajmujący się badaniami na rzecz przedsiębiorczości rodzinnej, organizator cyklicznych spotkań firm rodzinnych w ramach Śniadań Biznesowych IBR Polska, koordynator ds. projektów w firmie Business Discovery specjalizującej się w doradztwie strategicznym przedsiębiorstw rodzinnych.

W celu uzyskania dodatkowych informacji o badaniu prosimy o kontakt na adres m.jaczynska@kodywartosci.pl

[Eksperci projektu]

Do udziału w projekcie „Kody wartości – efektywna sukcesja w polskich firmach rodzinnych” zaproszone zostało grono ekspertów od lat zajmujących się tematyką firm rodzinnych. Tworzą zespół, odpowiadający za wypracowanie innowacyjnych narzędzi HR umożliwiających samodzielne przeprowadzanie procesu sukcesji w przedsiębiorstwie rodzinnym. Eksperci uczestniczą także w upowszechnieniu i włączeniu efektów prac projektu do praktyki biznesowej polskich przedsiębiorstw rodzinnych.

dr inż. Maria Adamska

Ekspert ds. Ekonomiki Przedsiębiorstw Rodzinnych

Katarzyna Barcińska

Ekspert ds. Upowszechniania i Włączania

dr Alicja Hadryś-Nowak

Ekspert ds. Sukcesji Kobiet w Firmach Rodzinnych

Mateusz Kowalewski

Ekspert ds. Sukcesorów

Joanna Kulińska

Ekspert ds. Właścicieli FR

dr Adrianna Lewandowska

Lider Merytoryczny

Wojtek Ławniczak

Ekspert ds. Kontaktów z Firmami Rodzinnymi

Wiesława Machalica

Psycholog zmian

Łukasz Martyniec

Prawnik

Marta Widz

Ekspert ds. Profesjonalizacji działań Firm Rodzinnych

Ewa Więcek-Janka

Ekspert ds. HR

Partnerzy badania



Center for Family Business



Partnerzy o projekcie:



„Zainicjowaliśmy ten projekt z myślą o przedsiębiorstwach rodzinnych, które stoją przed trudnymi zmianami sukcesyjnymi. Pracując nad strategiami rozwoju firm rodzinnych, często szukamy tych wyróżników, dzięki którym takie zmiany są skuteczniejsze i budują potencjał organizacji na wiele dziesiątek lat. Tym wyróżnikiem są WSPÓLNE WARTOŚCI, które choć najczęściej „zakodowane” tworzą swoiste DNA przedsiębiorstwa. Przez ten projekt chcemy pomóc właścicielom firm w „odkodowaniu” tego, co dla ich Rodzin i dla ich Firm najważniejsze, by można było przekazywać to - jako swoiste „dziedzictwo” kolejnym pokoleniom.”

dr Adrianna Lewandowska MBA

Manager & Business Coach **Business Discovery**
Prezes **Instytutu Biznesu Rodzinnego**



„Projekt Kody Wartości to dla TEB Akademia, założyciela Wyższych Szkół Bankowych, wyzwanie, które podjęliśmy z ogromną satysfakcją. Jako przedstawiciele uczelni kształcących kadry dla biznesu, mamy świadomość, iż umiejętność zarządzania zmianą to ważna kompetencja, jaką powinien posiadać każdy przedsiębiorca. Dlatego postanowiliśmy przyczynić się do wypracowania narzędzi, które wesprą firmy rodzinne w zarządzaniu kluczową zmianą - zmianą sukcesyjną.”

Joanna Walentynowicz

Menadżer Projektu Kody wartości
Centrum Rozwoju Szkół Wyższych TEB Akademia, Lider projektu



„Zaangażowaliśmy się w projekt Kody Wartości, bo z autopsji wiemy, jak trudnym i wielowymiarowym procesem jest sukcesja. Wierzymy, że nasze doświadczenia okażą się pomocne przy projektowaniu, a następnie testowaniu narzędzi wspomagających zmianę pokoleniową w firmach rodzinnych.”

Mateusz Kowalewski

Właściciele partnerskiej firmy rodzinnej HORTIMEX

[Sukcesja jest jak...]

Długa zakręcona droga, którą trzeba rozpocząć jak najwcześniej...

Dziecko, które musi oddać swoją ulubioną zabawkę...

Czarny dym konklawe, nigdy nie ma dobrego kandydata...

Skok na bungee. Masz nadzieję, że lina jest odpowiedniej długości...

Zderzenie malucha z TIRem...

Przekazanie dobrze owocującego sadu innemu ogrodnikowi...

Przebudzenie po niespokojnym śnie...

Tor przeszkód...

Sztafeta, gdzie nie czas przekazania pałeczki jest najważniejszy, tylko talent i siła „biegaczy” na każdym etapie...



Efektywna sukcesja w polskich firmach rodzinnych

www.kodywartosci.pl



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego