

Interreg 
CENTRAL EUROPE

European Union
European Regional
Development Fund

ENTER-transfer

TAKING
COOPERATION
FORWARD

**Program szkoleniowy dotyczący sukcesji przedsiębiorstw
dla firm rodzinnych, sukcesorów i młodych
przedsiębiorców**

- Efektywna wiedza i transfer władzy (Austria)
- Identyfikacja i wybór odpowiedniego następcy (Słowacja)
- Zwiększenie świadomości władz publicznych w zakresie sukcesji (Polska)
- Firmy rodzinne w okresie przejściowym: zarządzanie zmianą (Czechy)
- Zwiększenie świadomości właścicieli firm i potencjalnych następców w zakresie sukcesji (Chorwacja)



Interreg 
CENTRAL EUROPE

European Union
European Regional
Development Fund

ENTER-transfer

TAKING
COOPERATION
FORWARD

Efektywna wiedza i transfer władzy

ELEKTYWNA WIEDZA I TRANSFER WŁADZY - WPROWADZENIE

Od zarania dziejów ludzie przekazywali swoje nazwiska, dziedzictwo i dobytek. Tradycja ta jest pełna emocji i odgrywa kluczową rolę również w procesach związanych z przeniesieniem firmy.

Szczególnie właściciele firm rodzinnych chcą, aby ich firmy rozwijały się z pokolenia na pokolenie. Właściciel albo ciężko pracował, aby zbudować firmę, albo przejął ją od swoich przodków i nie chce być tą osobą, która doprowadziła firmę do upadku. Podobnie wygląda to w przypadku następców. Wielu właścicieli przedsiębiorstw budowało jednak swoje życie wokół firmy i nie wyobrażają sobie przekazania jej następnemu pokoleniu.

Połączenie racjonalnych faktów z osobistymi okolicznościami / relacjami / emocjami zmienia przekazanie władzy w bardzo złożony problem i odgrywa kluczową rolę w sukcesjach biznesowych.



Aby przekazanie władzy zakończyło się sukcesem, należy wziąć pod uwagę następujące kroki:

- **Zainwestuj czas:** proces sukcesji w firmach rodzinnych powinien być procesem przedłużonym.
- **Przedefiniuj role i obowiązki** poprzednika i następcy. Będą one musiały zmienić się przed, podczas i po sukcesji.
- **Transfer wiedzy:** zanim nastąpi sukcesja, przekazujący staje się mentorem wybranego przez siebie następcy i przekazuje mu całą wiedzę na temat firmy.
- **Buduj zaufanie** między następcą, poprzednikiem i pracownikami. Podczas sukcesji poprzednik powinien zacząć przekazywać swojemu następcy coraz wyższy poziom odpowiedzialności, w szczególności uprawnienia decyzyjne.
- **Zaufanie:** na koniec procesu poprzednik powinien przejść na emeryturę i pozostawić firmę całkowicie w rękach następcy.



Literatura rozróżnia sześć typów osób przekazujących władzę, z którymi można spotkać się podczas ich odejścia z firmy:

1. Król
2. Generał
3. Ambasador
4. Gubernator
5. Wynalazca
6. Przejściowy „car”





1. Król

- nie ma korporacyjnego planu sukcesji
- uważa się za niezbędnego dla funkcjonowania przedsiębiorstwa
- rola w firmie = rola w życiu
- wyklucza upływ czasu - działa z założeniem, że „umrze w koronie”
- wiele lat po przejściu na emeryturę pojawia się w pracy, aby czytać pocztę, wykonywać połączenia i... cofać decyzje, z którymi się nie zgadza, które zostały podjęte w ciągu ostatnich 24 godzin

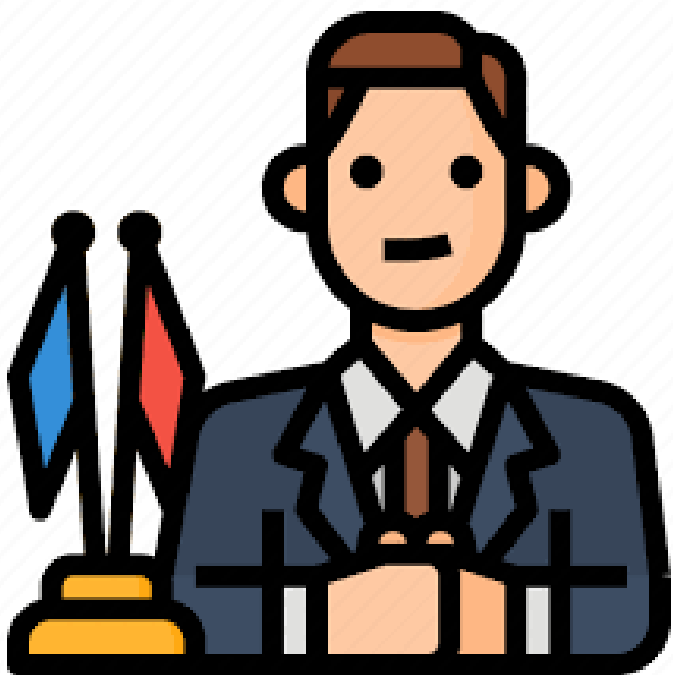




2. Generał

- wycofuje się z firmy z powodu silnej samodyscypliny, ale planuje tajny powrót
- nie pozostawia faktycznie firmy
- odporny na wszelkie konsultacje
- po sukcesji „moc” generała nadal pozostaje w firmie





3. Ambassador

- ma osobowość przywódcy i jest dobrym networkerem
- bardzo silnie związany z firmą na zewnątrz, ale raczej zdystansowany od wewnątrz
- pracownicy mają dużą swobodę w firmie ale oczekuje się, że pomogą w jej budowaniu
- planowanie długoterminowe nie jest jego mocną stroną
- żadne konflikty nie mogą być przenoszone na zewnątrz





4. Gubernator

- staranne planowanie i realizacja sukcesji
- tworzy szczegółowy harmonogram
- komunikuje transfer władzy na zewnątrz firmy
- całkowicie opuszcza firmę



5. Wynalazca



- starannie planuje przekazanie firmy
- z przyjemnością nadal przekaże kreatywne pomysły firmie po jej przekazaniu
- przyczyny przekazania często mają charakter gospodarczy lub administracyjny
- po przekazaniu lubi zakładać nową firmę, która konkuruje z firmą następcy.





6. Przejściowy „car”

- bardzo dokładnie planuje przekazanie firmy, ponieważ postrzega je jako zorientowane na cel tylko pod jego kierownictwem
- akceptuje porady
- opuszczenie firmy to ulga
- sukcesywna separacja między nim a przedsiębiorstwem



IDEALNY typ osoby przekazującej przedsiębiorstwo...

... NIE ISTNIEJE.

Przeniesienie władzy musi być wyjątkowo zaprojektowane dla każdej rodziny i każdej firmy w taki sposób, aby przywództwo, kontrola własności i zarządzanie firmą były jej częścią.



WIEDZA I TRANSFER WŁADZY - PRZYKŁADY

- Firma rodzinna 1:

Firma rodzinna w trzecim pokoleniu (tartak). Sukcesja: ojciec przekazuje firmę córce. Ojciec (przekazujący) przeszedł na emeryturę, ale nadal jest w firmie aktywny jako „cichy” doradca.

- Firma rodzinna 2:

Firma rodzinna w szóstym pokoleniu (produkująca narzędzia). Sukcesja: ojciec przekazuje firmę synowi. Przekazujący nadal obecny w życiu przedsiębiorstwa.

- Firma rodzinna 3:

Firma rodzinna w czwartym pokoleniu (przetwórstwo mięsne). Sukcesja: ojciec przekazuje firmę zięciowi/synowej. Przekazujący (nieoficjalnie) nadal obecny w życiu przedsiębiorstwa.

→ Trzy całkowicie różne firmy rodzinne, w których ojciec / były właściciel firmy jest nadal obecny, jednak transfer władzy odbywa się na trzy różne sposoby.



WIEDZA I TRANSFER WŁADZY - PRZYKŁADY

- Firma rodzinna 1:

Firma rodzinna w trzecim pokoleniu (tartak). Sukcesja: ojciec przekazuje firmę córce. Ojciec (przekazujący) przeszedł na emeryturę, ale nadal jest w firmie aktywny jako „cichy” doradca.

Proces sukcesji: o sukcesji nigdy nie informowano - ani w rodzinie, ani w firmie.

Wiedza i proces transferu władzy: Przekazanie przedsiębiorstwa było bardzo spontaniczne - z dnia na dzień. Następca - córka właściciela firmy - nie miała czasu na przygotowanie się do nowej roli. Był to szczególnie duży „szok” dla pozostałych pracowników.

Sukcesor: „Oczywiście proces przekazania firmy byłby łatwiejszy dla wszystkich, gdyby mój ojciec zaplanował go razem ze mną. Szczególnie trudno było mi zdobyć niezbędny szacunek jako kobiety w męskim świecie. Chciałam otrzymać wsparcie od mojego ojca, ale w końcu zrozumiałam, dlaczego tego nie zrobił”.



WIEDZA I TRANSFER WŁADZY - PRZYKŁADY

- Firma rodzinna 2:

Firma rodzinna w szóstym pokoleniu (produkująca narzędzia). Sukcesja: ojciec przekazuje firmę synowi. Przekazujący nadal obecny w życiu przedsiębiorstwa.

Proces sukcesji: Właściciel przedsiębiorstwa przygotowywał swoich dwóch synów do przejęcia firmy. Na bardzo wczesnym etapie było już jasne, który z synów przejmie firmę. Obaj synowie mieli zapewnioną najlepszą edukację - był to najwyższy priorytet dla właściciela firmy.

Wiedza i proces transferu władzy: Dobrze zaplanowana sukcesja długoterminowa. Wprowadzono bardzo jasny i ścisły plan dotyczący obowiązków w firmie.

Sukcesor: „Sam proces sukcesji i czas po niej były idealne. Byłem dobrze przygotowany i nie mogłem się doczekać. Wyrażna odpowiedzialność za zadania i decyzje, które należy podjąć między moim bratem a ojcem, jest jednym z kluczowych czynników udanego przeniesienia. ”



WIEDZA I TRANSFER WŁADZY - PRZYKŁADY

- Firma rodzinna 3:

Firma rodzinna w czwartym pokoleniu (przetwórstwo mięsne). Sukcesja: ojciec przekazuje firmę zięciowi/synowej. Przekazujący (nieoficjalnie) nadal obecny w życiu przedsiębiorstwa.

Proces sukcesji: Właściciel firmy miał tylko jedną córkę. Bardzo wcześnie zdecydowała, że chciałaby studiować weterynarię. Poślubiła ekonomistę i oboje odnieśli sukces w swojej pracy. Dla wszystkich było jasne, że pewnego dnia przejmą firmę ojca.

Wiedza i proces transferu władzy: Po sukcesji właściciel przedsiębiorstwa przeszedł na emeryturę, ale nadal wspierał firmę, ponieważ zarówno jego córka, jak i zięć, wcześniej w niej nie pracowali. Teraz, cztery lata po przekazaniu, były właściciel i jego żona nadal wspierają firmę w wielu obszarach.

Sucessor: „Zawsze było dla mnie jasne, że pewnego dnia przejmę firmę mojego ojca. Od początku byłam bardzo wdzięczna, że mój ojciec wspierał mnie we wszystkich obszarach działania firmy. Czasami kłócimy się, gdy sprzeciwia się decyzjom moim i mojego męża. Oczywiście szanujemy jego wiedzę, ale chcemy stać się nowoczesną firmą”.



Czego można nauczyć się z tych przykładów?

Dobry transfer władzy i wiedza:

-) Czas: rozpocznij proces możliwie jak najwcześniej
-) Potrzebne jest jasne przypisanie zadań i obowiązków
-) Porady od osoby przekazującej mogą bardzo pomóc ale powinny być oferowane tylko na życzenie sukcesora

Każda sukcesja jest silnie uzależniona od tła osobistego i społecznego. Idealnie byłoby, gdyby przekazanie władzy w przedsiębiorstwach rodzinnych rozpoczęło się już od narodzin dzieci, aby zwiększyć ich zrozumienie wartości firmy.



Interreg

CENTRAL EUROPE

ENTER-transfer



European Union
European Regional
Development Fund

TAKING
COOPERATION
FORWARD

Zwiększenie świadomości władz publicznych w zakresie sukcesji

Konieczne jest *podnoszenie świadomości* na temat potrzeby poszerzania wiedzy i kompetencji w zakresie *sukcesji firm rodzinnych*.

Przedstawiciele władz są zadowoleni ze stosunkowo wysokiego i stabilnego wzrostu PKB w kraju, dlatego też nie zwracają uwagi na problemy sektora MŚP.

Dlatego ważne jest zwrócenie uwagi *władz lokalnych i regionalnych oraz otoczenia biznesu* na aspekt sukcesji biznesowej. Powinni mieć świadomość, że *wsparcie firm rodzinnych* w tej dziedzinie przyniesie wymierne *korzyści regionowi*.

Aby zwiększyć świadomość w tej kwestii, należy podjąć następujące działania:



KORZYSTANIE Z DEDYKOWANEGO PORTALU INTERNETOWEGO

- *Dedykowany portal internetowy* będzie podzielony na kilka sekcji skierowanych do konkretnych grup docelowych, takich jak „*właściciele przedsiębiorstw*”, „*sukcesorzy*”, „*środowisko biznesowe*”, „*administracja*”.
- Informacje znajdujące się na portalu internetowym będą zawierać: *dobre praktyki* (przedstawiające korzyści dla właścicieli przedsiębiorstw i sukcesorów); informacje na temat *procesu sukcesji* (baza danych: dokumenty i akty prawne); sekcja opisująca *korzyści dla lokalnej ekonomii* wynikające z rozwoju sektora MŚP; kontakt do ewentualnych *konsultantów zewnętrznych*, którzy będą wspierać strony w każdym kroku procesu.
- Użytkownicy portalu będą mogli w przystępny sposób zapoznawać się z aktualnościami poprzez odpowiednie linki.



WYKORZYSTANIE MEDIÓW SPOŁECZNOŚCIOWYCH

- Media społecznościowe takie jak *Facebook*, *Twitter* i *LinkedIn* nieustannie zyskują na znaczeniu.
- Warto skorzystać z profilu na Facebooku, gdzie każdy zainteresowany tematem mógłby uzyskać podstawowe informacje o *procesie sukcesji* oraz nawiązać *kontakty z ekspertami* w tej dziedzinie lub z właścicielami firm, którzy pomyślnie przeszli ten proces.
- Profil w mediach społecznościowych pełniłby rolę „aktualności” dla portalu internetowego.



UDZIAŁ W WYDARZENIACH NETWORKINGOWYCH

- Zaproszeni eksperci prezentowaliby główny temat spotkania w formie **krótkich prezentacji**. Nie muszą one dotyczyć wyłącznie sukcesji firm rodzinnych.
- Uczestnicy spotkania mają wystarczająco dużo czasu na **dyskusję oraz wymianę opinii** podczas części nieoficjalnej.
- Bardzo istotny byłby udział przynajmniej kilku właścicieli przedsiębiorstw, którzy pomyślnie przeszli proces sukcesji. Ich **doświadczenie** byłoby inspirujące dla pozostałych uczestników.



UDZIAŁ W DEDYKOWANYCH WARSZTATACH

- Podczas warsztatów, eksperci zaprezentowaliby temat sukcesji oraz możliwe rozwiązania wskazane między innymi przez partnerów projektu ENTER-transfer.
- Byłaby to doskonała okazja dla decydentów do zapoznania się z dobrymi praktykami partnerów zagranicznych.
- Na zakończenie warsztatów, ich uczestnicy złożyliby wizytę studyjną w firmie, która dzięki sukcesji kontynuuje działalność i odnosi sukcesy na rynku.



GRUPA DORADCÓW

- Utworzenie grupy doradców (co najmniej dwóch w regionie) pozwoliłoby na usprawnienie procesu sukcesji firm rodzinnych.
- Doradcy byłiby mianowani przez instytucje środowiska biznesowego lub przez samorządy (wybrani wśród swoich pracowników).
- Ich zadaniem byłoby znalezienie i obsługa firm rodzinnych z regionu, w którym występuje problem związany z sukcesją przedsiębiorstw.
- Każdy z doradców musiałby odwiedzić pewną liczbę przedsiębiorstw.



TAKING
COOPERATION
FORWARD

Zwiększenie świadomości właścicieli firm i potencjalnych następców na temat sukcesji

- Przeniesienie działalności gospodarczej jest jednym z najważniejszych obszarów, na który każdy przedsiębiorca powinien zwrócić maksymalną uwagę. Jest to szczególnie ważne w firmach rodzinnych, gdzie firma jest przenoszona z pokolenia na pokolenie.
- Właściciele prywatnych firm często nie poświęcają uwagi firmie.
- Temat przenoszenia działalności gospodarczej jest bardzo ważny dla Chorwacji, ponieważ wkrótce pojawi się znaczna liczba chorwackich przedsiębiorców, którzy zmierzają się z tym problemem w najbliższej przyszłości.
- Szacuje się, że większość małych i średnich przedsiębiorstw to firmy rodzinne oraz że są one własnością pierwszego pokolenia przedsiębiorców, którzy prowadzą działalność.



- Każda firma jest wyjątkową historią samą w sobie (właściciel jest osobą, która ma lub nie ma następcy w swojej rodzinie, która chce lub nie chce być zaangażowana w działalność, jest gotowa sprzedać firmę lub nie, a jeśli jest gotów sprzedać, może być mniej lub bardziej poinformowany o tym, jak dotrzeć do klienta, jak ocenić wartość firmy i zrealizować sprzedaż).



Rozpoczęcie procesu przeniesienia firmy jest najczęściej związane z przejściem na emeryturę założyciela firmy, ale przejście na emeryturę jest tylko jednym z powodów.

Inne powody mają zazwyczaj charakter osobisty (wcześniejsza emerytura, zmiana zawodu i zainteresowania), nagłe sytuacje (rozwód, choroba w rodzinie, śmierć), zmiany w otoczeniu biznesowym, które mogą wymagać znacznych zmian w działalności, których aktualny właściciel firmy nie jest gotowy podjąć (nowe produkty na rynku, nowi i agresywni konkurenci itp.) lub chęć założenia nowej działalności (seryjni przedsiębiorcy).



Przeniesienie działalności gospodarczej w zakresie przeniesienia własności przedsiębiorstwa można zrealizować poprzez:

- przeniesienie własności na członków rodziny (jest to najczęstszy przypadek) lub na następcę, który nie jest członkiem rodziny;
- sprzedaż przedsiębiorstwa na rzecz osoby spoza rodziny (kierownictwo lub pracownicy) lub osobom lub przedsiębiorstwom spoza firmy (w razie potrzeby jest to ostateczność).



Właściciele firm są z nią często silnie związani emocjonalnie, ponieważ to oni ją utworzyli i oczekują dużego zaangażowania w utrzymanie i kontynuację rozwoju działalności.

Podjęcie decyzji o przeniesieniu nigdy nie jest łatwe, a niektóre z głównych problemów to:

- jak podjąć decyzję o sukcesji,
- stworzenie idealnego profilu sukcesora,
- jak radzić sobie z własnymi emocjami związanymi z pracą.

Podnoszenie świadomości jest kluczem do dobrego transferu firmy. Sprawia, że interesariusze zastanawiają się, co powinni zrobić w przyszłości, jak przygotować siebie i swoje firmy, nawet jeśli do tego momentu zostało jeszcze dużo czasu.



TAKING
COOPERATION
FORWARD

Identyfikacja i wybór odpowiedniego następcy

IDENTYFIKACJA I WYBÓR ODPOWIEDNIEGO NASTĘPCY- WPROWADZENIE

Właściciele przedsiębiorstw muszą znaleźć odpowiednich kandydatów, którzy:

- Spełniają minimalne wymagania
- Mają potencjał aby szybko się uczyć
- Wykazują chęć objęcia stanowiska

Osobiste kwalifikacje członków rodziny zwykle nie są brane pod uwagę. Bardzo często sam fakt przynależności do rodziny czyni jej członków „ślepy” na to, jakie kompetencje są potrzebne i kto może najlepiej wypełnić przyszłe zadania.

W dawnych czasach problem ten był nawet bardziej widoczny niż obecnie. Na przestrzeni wieków najstarszy syn musiał przejąć firmę (koncepcja przodka). Obecnie koncepcja ta nie jest już stosowana oraz pojawia się większa świadomość osobistych kompetencji lidera biznesu.



IDENTYFIKACJA I WYBÓR ODPOWIEDNIEGO NASTĘPCY

Kompetencje osobiste mają zdecydowany wpływ na udaną sukcesję. Jednak kompetencje niezbędne w sektorze MŚP nie są łatwe w analizie.

Duże firmy dysponują naukowymi analizami dostępnymi dla pracowników i kadry zarządzającej. W mniejszych firmach nie jest to jednak możliwe. Dzieje się tak również dlatego, że zadania osoby zarządzającej różnią się znacznie w konkretnych przypadkach.

Sukcesor w firmie technicznej musi mieć określoną wiedzę techniczną / inżynierską i nie musi być wyłącznie dobrym handlowcem. Jednak samo doświadczenie techniczne również nie wystarczy by osiągnąć sukces.



IDENTYFIKACJA I WYBÓR ODPOWIEDNIEGO NASTĘPCY

Aby zidentyfikować potencjalnych następców, powinny być wzięte pod uwagę kluczowe czynniki:

- Dobre wyniki w zakresie wydajności
- Wykazywanie inicjatywy i wytrwałości by osiągać coraz wyższe cele
- Rozumienie „ludzkiej strony” biznesu oraz wykazywanie silnych umiejętności interpersonalnych i komunikacyjnych
- Łatwość uczenia się oraz silna motywacja do rozwoju
- Zrozumienie dynamiki przedsiębiorstwa oraz możliwość komunikowania się z kluczowymi interesariuszami i wywierania na nich wpływu
- Łatwo poszukiwania i przyjmowania opinii na temat rozwoju osobistego
- Poprawa mentalności (ja, zespół, biznes) z coraz większą chęcią zmiany swojego zachowania oraz przyjęcia zmian
- Powaga i obecność przywódcza z silnymi umiejętnościami komunikacyjnymi
- Silna etyka pracy oraz chęć przekraczania granic
- Silne dążenie do sukcesu i ciągłe doskonalenie



IDENTYFIKACJA I WYBÓR ODPOWIEDNIEGO NASTĘPCY

Jeśli poszukiwania sukcesora wewnątrz rodziny zawiodą, możemy zacząć szukać potencjalnego następcy w szeregach pracowników firmy.

Oto niektóre czynniki, które można wykorzystać jako narzędzia do identyfikacji potencjalnych kandydatów:

- Ocena wydajności
- Konkretnie osiągnięcia
- Informacje zwrotne od przełożonych i kierowników
- Ocena umiejętności
- Kwalifikacje zawodowe oraz techniczne
- Wcześniejsze doświadczenie zawodowe
- Krótkoterminowe projekty próbne

Inne opcje sukcesji:

- Poszukaj potencjalnego następcy poza firmą
- Sprzedaż firmy - wykup zewnętrzny



IDENTYFIKACJA I WYBÓR ODPOWIEDNIEGO NASTĘPCY - PODSUMOWANIE

- Aby znaleźć przyszłego następcę, w oparciu o wspomniane cechy i czynniki, musimy zatem spojrzeć na osobę jako całość.

CO ROBISZ	Kompetencje Umiejętności i zachowania wymagane do osiągnięcia sukcesu, które można zaobserwować Na przykład: jakość decyzji, strategiczne myślenie, globalna perspektywa i wgląd w biznes	Doświadczenie Zadania lub role, które przygotowują osobę do przyszłych ról Na przykład: doświadczenie funkcjonalne, zadania międzynarodowe, wprowadzanie zmian i ulepszeń
KIM JESTEŚ	Predyspozycje Skłonności i naturalne predyspozycje, w tym cechy osobowości Na przykład: asertywność, podejmowanie ryzyka i zaufanie	Cechy Wartości i zainteresowania, które wpływają na ścieżkę kariery, motywację i zaangażowanie danej osoby Na przykład: siła, status, autonomia, podejmowanie wyzwań



Interreg



CENTRAL EUROPE

European Union
European Regional
Development Fund

ENTER-transfer

TAKING
COOPERATION
FORWARD

Firmy rodzinne w okresie przejściowym: zarządzanie zmianą

- Zarządzanie zmianami jako dyscyplina naukowa nie jest niczym nowym
 - W firmach rodzinnych obowiązują określone podejścia
 - Elementy zewnętrzne vs. elementy wewnętrzne
 - Różne aspekty sytuacyjne, psychologiczne etc.
 - Wszystkie komponenty i aspekty muszą zostać wykorzystane, aby pomyślnie zakończyć sukcesję przedsiębiorstwa
 - Nie wszyscy członkowie rodziny uczestniczą / będą uczestniczyć w rodzinnym biznesie - nadal mają pewne role
 - Rodzina, firma i właściciele muszą koordynować działania i współpracować ze sobą
 - Jasność, przejrzystość, komunikacja i edukacja



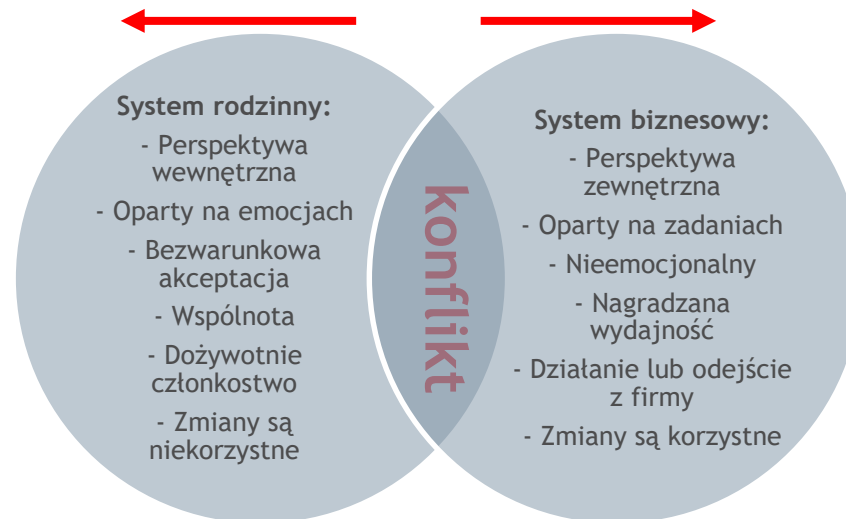
Tektonika rodzinna



Źródło: R Tagiuri i JA Davis, *Bivalent attitudes of the family firm*, Family Business Review, Vol IX, No2

■ Główne przyczyny niepowodzenia

- Brak misji i wizji rodzinnej: 10%;
- Utrata zaufania i komunikacji w rodzinie: 60%;
- Nieprzygotowanie spadkobierców do pełnienia ról i obowiązków: 25%;
- Błędy zawodowe w planowaniu księgowym, prawnym lub finansowym: poniżej 5%



- **Opór jest naturalny dla każdego procesu sukcesji**
 - Sukcesja obejmuje trzy etapy: zakończenie, strefę neutralną i nowy początek
 - Większość ludzi koncentruje się na zakończeniu i nowym początku, strefa neutralna jest często źródłem problemów i dezorientacji, prowadząc naturalnie do oporu





- **Taktyka i mechanizmy radzenia sobie ze zmianą**
 - **Zaangażowanie:** zaangażowanie członków rodziny, aktywne słuchanie, zaangażowanie w zrozumienie tego, co się wydarzy; zaangażowani muszą być nie tylko członkowie rodziny ale też kierownictwo, pracownicy, a czasami nawet partnerzy biznesowi
 - **Edukacja:** myśl z wyprzedzeniem, formalne i nieformalne kształcenie potencjalnych następców (w podstawowym zakresie działania firmy, ale także w biznesie i zarządzaniu), zmiana jako motywacja do rozwoju umiejętności; wykorzystanie kompetencji tych, którzy są pasjonatami zmiany
 - **Grupa zadaniowa / grupa pilotażowa:** powołaj grupę roboczą ze wszystkimi zainteresowanymi stronami, aby przeprowadzić zmiany
 - **Planowanie równoległe:** planowanie przeprowadzone zarówno dla firmy, jak i rodziny, aby łatwiej można było zrozumieć, w jaki sposób zmiany wpływają na oba obszary



- **Taktyka i mechanizmy radzenia sobie ze zmianą**
 - **Konsultant:** poproś o pomoc w formułowaniu, komunikowaniu i wdrażaniu zmiany
 - **Stwórz możliwości:** pozwól właścicielowi i nieuczestniczącym członkom rodziny na opcję wyjścia; gdy obecne pokolenie jest uwikłane w nierozwiązane konflikty - pomini je, aby ominąć zastój



CONTACT DETAILS



ENTER-transfer



entertransfer@gmail.com



www.interreg-central.eu/ENTER-transfer
www.entertransfer.com



facebook.com/ENTER-transfer

