



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



STRATEGIA WDRAŻANIA PROJEKTU

***pt. „Kody wartości - efektywna sukcesja
w polskich firmach rodzinnych”***

Umowa nr UDA-POKL.02.01.01-00-102/12



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Poznań, 30 czerwca 2013

SPIS TREŚCI

I. UZASADNIENIE.....	3
II. CEL WPROWADZENIA INNOWACJI	6
III. OPIS INNOWACJI, W TYM PRODUKTU FINALNEGO.....	8
IV. PLAN DZIAŁAŃ W PROCESIE TESTOWANIA PRODUKTU FINALNEGO	11
V. SPOSÓB SPRAWDZENIA, CZY INNOWACJA DZIAŁA	13
VI. STRATEGIA UPOWSZECHNIANIA	15
VII. STRATEGIA WŁĄCZANIA DO GŁÓWNEGO NURTU POLITYKI.....	17
VIII. KAMIEŃ MIŁOWE II ETAPU PROJEKTU	19
IX. ANALIZA RYZYKA.....	20
ZAŁĄCZNIKI DO STRATEGII	22

I. UZASADNIENIE

Na etapie pisania wniosku, Wnioskodawcy udało się dotrzeć do informacji wskazujących na fakt, iż **35% firm z sektora MMSP to firmy rodzinne** - tworzą one 10,4% polskiego PKB oraz zapewniają 21% zatrudnienia w sektorze [„Badanie firm rodzinnych. Raport Końcowy” Warszawa, 2009, realizowany po projekcie Firmy Rodzinnej]. Większość polskich firm rodzinnych powstało po roku 1989, zatem ich **właściciele stoją obecnie u progu przekazania firmy kolejnemu pokoleniu**. Brak polskich danych w tym zakresie, ale **z doświadczeń zagr. wynika, że tylko 30% firm rodzinnych jest w stanie przetrwać pierwszą sukcesję**, a jedynie 13% kolejną [Family Firm Institute, USA]. Wg PWC [Zdrowy rozwój. Raport o rozwoju polskich firm, xii.2010 pwc]) choć aż 57% firm rodzinnych przewiduje zmiany w strukturze właścicielskiej w ciągu 5 lat, **ponad 40% firm rodzinnych nie ma potencjalnego sukcesora**, a tylko 11% ma spisana strategię i plan sukcesji (dla porównania: wg badań Northwest Family Business Survey z sierpnia 2012 w Stanach Zjednoczonych 33% firm rodzinnych ma zaplanowany proces sukcesji).

Podejmując projekt, Grupa Partnerska bazowała na przesłankach, iż zarządzanie sukcesją w firmach rodzinnych jest procesem skomplikowanym z uwagi na:

- **objęcie kilku grup interesariuszy:** sukcesora, właściciela = nestora przekazującego firmę, pracownika HR oraz kluczowych pracowników
- **przekrojowy charakter** dotyczący kluczowych dla firm rodzinnych obszarów (strategii biznesowej, strat. personalnej, kultury org., struktury wartości i własności)
- **nacisk na wartości i więzy rodzinne**, które wg J.Porrasy i J.Collinsa [Successful Habits of Visionary Companies. HarperBusiness 1997] są głównym źródłem trwania i rozwoju firm rodzinnych oraz swoistym "antidotum" na turbulencje ekonomiczne, które firmy rodzinne przechodzą lepiej niż korporacje [Overview of family business relevant issues; European Commission, 2009].

Na etapie pisania projektu Grupa Partnerska dokonała analizy rozwiązań dostępnych na polskim rynku, z której wynikało, iż **w Polsce nie istnieją narzędzia wspierające proces sukcesji w firmach rodzinnych**. Pogłębiona na etapie Diagnozy analiza potwierdziła prawdziwość tego założenia, a - co więcej - pozwoliła także postawić tezę, iż **również na zagranicznym rynku nie ma narzędzi przeprowadzających firmy rodzinne przez proces sukcesji**.

Zdiagnozowanym PROBLEMEM GŁÓWNYM projektu był NISKI POZIOM PRZYGOTOWANIA FIRM RODZINNYCH DO EFEKTYWNEGO ZARZĄDZANIA PROCESEM SUKESJI. Ten problem został pogłębiony i potwierdzony na etapie zadania Diagnoza za pomocą przeprowadzonych w projekcie badań:

1. **badanie literaturowe** – analiza ponad 100 różnych pozycji anglo- i niemieckojęzycznych
2. **badanie ilościowe** obejmujące **332 nestorów (właścicieli) i sukcesorów firm rodzinnych**
3. **badanie jakościowe** obejmujące **84 osoby**, w tym:
 - **warsztaty diagnostyczne**, w których wzięło udział **62 osoby**
 - **indywidualne wywiady pogłębione**, którymi objęto **22 osoby**
4. **konsultacje z ekspertami zagr. przedsiębiorczości rodzinnej**, w tym: Prof. Peter May - właściciel firmy INTES, Dr Herwig Friedag - właściciel firmy Friedag Consult, eksperci z Center For Family Business w University of St. Gallen w Szwajcarii)
5. **konsultacje z przedstawicielami firm rodzinnych** za pomocą **Łoży Dyskusyjnej Firm Rodzinnych**.

Wnioski z ww. badań opisane zostały w Raporcie przekazanym do PARP na etapie przeglądu projektu *"Diagnoza sytuacji sukcesyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych w Polsce. Raport z badań przeprowadzonych w ramach projektu <<Kody wartości – efektywna sukcesja w polskich firmach rodzinnych>>"* oraz jego oraz opublikowanej wersji syntetycznej. Raport potwierdza, iż 70% właścicieli jest na etapie „myślenia o sukcesji”, „rozważania, co dalej”, ale **nie podejmuje jeszcze żadnych konkretnych działań sukcesyjnych**.

PRZYCZYNY problemu głównego, zdiagnozowane na etapie pisania wniosku, również zostały potwierdzone i pogłębione:

1. **NIEWYSTARCZAJĄCE PRZYGOTOWANIE OSÓB MAJĄCYCH PEŁNIĆ ROLĘ MODERATORÓW PROCESU SUKESJI.** Rolę takich osób w firmach rodzinnych mogą pełnić pracownicy działów HR lub, w mniejszych firmach, członek rodziny lub sami właściciele. W ramach ww. badań jakościowych (warsztaty diagnostyczne i wywiady pogłębione) przebadano łącznie 20 pracowników działów HR, którzy wskazywali, że:
 - nie zawsze widzą zainteresowanie procesem sukcesji ze strony rodziny właścicielskiej
 - nie czują się przygotowani, by wskazać odpowiedniego kandydata na sukcesora w rodzinie, gdyż nie mają do tego odpowiednich środków / narzędzi i kompetencji.
2. **NIECHĘĆ NESTORÓW (WŁAŚCICIELI) DO SUKESJI ORAZ ODKŁADANIE DECYZJI O SUKESJI NA PÓŹNIEJ** wynikająca z (dane na podstawie ww. syntetycznego Raportu):
 - braku pomysłu właścicieli na aktywność po odejściu z firmy (21% właścicieli nie wie, co chce robić po sukcesji; jednocześnie 6 na 10 właścicieli chce pozostać w firmie w jakiegokolwiek roli, a 1 na 10 założyć nową firmę [ww. raport])
 - braku wystarczającego przygotowania sukcesora do przejęcia firmy (75%)
 - braku przygotowania nestora do procesu zmiany (50%)
 - braku przygotowania do zmiany: firmy jako organizacji (67%), pracowników (40%) i rodziny (40%)
 - braku wiedzy nt. kwestii finansowo-prawnych dot. sukcesji (77%) oraz przekazania majątku (60%)
 - trudności komunikacyjne: temat sukcesji wciąż jest tematem "tabu" w polskich firmach – tylko 26% właścicieli przyznaje się do rozmów o sukcesji
 - obawy o kontynuację firmy i wartości wyznawanych przez właścicieli w następnych pokoleniach (49%)
 - niewiara w umiejętności sukcesora (21% badanych właścicieli).
 - opór przed oddaniem władzy (16%)
3. **Słabe przygotowanie sukcesorów do przejęcia firmy ze względu na:**
 - brak planu rozwoju własnych kompetencji (61%)
 - brak umiejętności budowania strategii firmy uwzględniającej sukcesję (62%),
 - brak wiedzy dot. spraw finansowych i prawnych dot. sukcesji (75%) oraz majątkowych (54%)
 - poczucie, że rodzina (46%) i pracownicy (43%) są nieprzygotowani do nadchodzącej zmiany
 - trudności komunikacyjne –tylko 30% sukcesorów przyznaje się do rozmów o sukcesji
 - brak wiary we własne umiejętności i predyspozycje (22%) i poczucie „nigdy nie dorównam rodzicom”(46%)
 - ciągłe porównywanie sukcesora z nestorem przez pracowników, brak akceptacji nowego zarządzającego w firmie ze strony pracowników (27%)

- brak pomysłu na własną karierę i opór przed przyjmowaniem odpowiedzialności za firmę rodzinną przed podjęciem ostatecznej decyzji o życiowej ścieżce kariery (24%)
 - obawa o to, że właściciel nigdy nie wycofa się z firmy, a sukcesor nie będzie mógł podejmować samodzielnych decyzji (27%)
 - brak poczucia bezpieczeństwa o swoje miejsce w firmie: 49% sukcesorów nie wie, czy było / jest jedynym kandydatem na następcę
4. **Obawy pracowników firm rodzinnych związane z procesem sukcesji**, wśród których respondenci objęci badaniami jakościowymi (warsztaty diagnostyczne i wywiady pogłębione) wskazywali przede wszystkim: niepewność zatrudnienia, obawy o kontynuację wartości i kultury organizacyjnej, niechęć do sukcesora ze względu na jego wiek i brak doświadczenia oraz niższą niż wieloletni pracownicy znajomość firmy i branży skutkujące niższą efektywnością pracy.
5. **Niewystarczająca świadomość nt. złożoności procesu sukcesji wśród firm rodzinnych, instytucji otoczenia biznesu, podmiotów współpracujących z przedsiębiorstwami i opinii publicznej.** Diagnoza pokazała, iż aż **40% firm rodzinnych jest zdania, że proces sukcesji można przeprowadzić w ciągu 12 miesięcy** (podczas gdy doświadczenia zagraniczne pokazują, iż proces sukcesji często trwa 5-7 lat). Jednocześnie 18% sukcesorów w ogóle nie była/nie jest przygotowywana do nowej roli. Co więcej, tylko połowa właścicieli widzi potrzebę formalnego przekazania firmy następcy (38% deklaracji to deklaracje wyłącznie ustne).

Odnosząc się do zdiagnozowanej na etapie pisania wniosku nierówności szans w firmach rodzinnych, w ramach Diagnozy udało się potwierdzić, iż w firmach rodzinnych panuje niechęć właścicieli do wyboru kobiet i osób spoza firmy na swoich następców: aż w 40% firm właściciel wybierze na sukcesora najstarszego syna, tylko w 17% najstarszą córkę, tylko 2% - menedżera spoza przedsiębiorstwa. Utwierdziło to Grupę Partnerską w zasadności tworzenia narzędzi HR umożliwiających dokonanie wyboru w oparciu o obiektywne przesłanki, a nie o stereotypowe myślenie.

SKALA WYSTĘPOWANIA PROBLEMU

Wg PARP z 1.670tys przedsiębiorstw w Polsce, 99% to MMSP, a 36% z nich to firmy rodzinne. Stanowi to ok.600.000 firm, z czego wg PwC 57% stoi przed procesem sukcesji. Stąd wywnioskowano, iż ok.340.000 firm rodzinnych stoi w najbliższym czasie przed problemem sukcesji. Badania realizowane w przedmiotowym projekcie pokazują, że ok. 70% właścicieli jest na etapie „myślenia o sukcesji” (zaledwie 5% właścicieli przekazało firmy, a 17% jest w trakcie przekazywania firmy), co dawałoby liczbę 420.000 firm.

KONSEKWENCJĄ zaistniałego problemu - w razie braku dostarczenia praktycznych narzędzi wspierających firmy rodzinne w procesie sukcesji, będzie znaczące ograniczenie liczby firm rodzinnych na polskim rynku. Biorąc pod uwagę cyt. wyżej dane z USA, można przypuszczać, iż aż 2/3 polskich firm rodzinnych jest zagrożonych upadkiem z powodu braku umiejętności i wiedzy do prawidłowego przeprowadzenia procesu sukcesji. Stanowi to między 226.000 a 280.000 (przeliczono dla obu wskaźników: 57- i 70-procentowego nastawienia na sukcesję). Ponieważ firmy rodzinne z sektora MMSP kluczowego dla niniejszego projektu zatrudniają średnio 5,8 pracowników, oznacza to zagrożenie 1.310 tys. - 1.624 tys. miejsc pracy.

II. CEL WPROWADZENIA INNOWACJI

CEL GŁÓWNY wprowadzenia innowacji jest tożsamy z CELEM GŁÓWNYM PROJEKTU określonym na etapie pisania wniosku: **"Poprawa przygotowania firm rodzinnych do efektywnego zarządzania zmianą w procesie sukcesji dzięki wypracowaniu, przetestowaniu, upowszechnieniu i włączeniu Metodologii Skutecznej Sukcesji w firmach rodzinnych przy wykorzystaniu wniosków z badań obejmujących 300 firm rodzinnych oraz wiedzy i doświadczeń zagranicznych do 31.10.2015"**. Nie uległ on zmianie w I etapie proj. Dzięki Metodologii firmy rodzinne będą bardziej przygotowane do zarządzania procesem sukcesji, ponieważ poznają: 7 etapów sukcesji, przez które powinna przejść każda firma rodzinna w procesie sukcesji, działania, jakie należy podjąć na każdym etapie oraz narzędzia, z których będą korzystać w każdym etapie (przy czym dla każdej grupy interesariuszy przypisane zostaną inne, specyficzne dla niej narzędzia). Wskaźnikiem pomiaru będą:

- gotowa publikacja prezentująca Metodologię wraz z załącznikami do niej. Wskaźnik będzie zmierzony umową zawartą z PARP dot. przeniesienia autorskich praw majątkowych do produktów wypracowanych w ramach projektu (1 raz po podpisaniu ww. umowy).
- Wzrost liczby decyzji firm rodzinnych objętych testowaniem o przystąpieniu do zaplanowanego procesu sukcesji w ciągu 2 lat od zakończenia projektu o 50% (wskaźnik mierzony wynikami badań ankietowych przeprowadzonych wśród firm testujących; 2 razy na początku i końcu zad. Testowanie)
- Wzrost świadomości mentorów objętych testowaniem nt. potrzeby świadomego i szczegółowego zaplanowania procesu sukcesji z uwagi na jego złożoność, wieloaspektowość i czasochłonność o 50% (wskaźnik mierzony jw.).

Cele szczegółowe projektu również nie uległy zmianie w I etapie projektu. **Cel szczegółowy 1 "Poprawa przygotowania osób mających pełnić mentorów procesu sukcesji w firmach rodzinnych dzięki stworzeniu do 31.10.2015 narzędzi HR przeprowadzających ich przez proces sukcesji"** zostanie zmierzony przyrostem kompetencji do przeprowadzenia procesu sukcesji u mentorów procesu sukcesji objętych testowaniem o 50% (mierzone jw. tj. badaniami na rozpoczęcie i zakończenie zad. Testowanie).

Cel szczegółowy 2 **"Zmniejszenie obaw mentorów przed procesem sukcesji dzięki stworzeniu do 31.10.2015 narzędzi HR wspierających ich w procesie sukcesji i przygotowujących ich do aktywności po sukcesji"** zostanie zmierzony dwukrotnie (na początku i końcu zad. Testowania) liczbą mentorów objętych testowaniem, którzy stworzyli plan aktywności po sukcesji (20 osób, w tym 7 kobiet i 13 mężczyzn).

Cel szczegółowy 3 **"Poprawa przygotowania sukcesorów do przejęcia firm rodzinnych dzięki stworzeniu do 31.10.2015 narzędzi HR wspierających ich w przejściu zmiany"** zostanie zmierzony wzrostem świadomości wśród sukcesorów odwiedzających portal nt. luk kompetencyjnych wymagających uzupełnienia o 30%. Źródłem pomiaru będzie podobnie jak w powyższych badaniami przeprowadzonymi w ramach zad. Testowania oraz liczbą pobrań ze strony testów kompetencyjnych / wszystkich wchodzących na stronę sukcesorów.

Cel szczegółowy 4 **"Minimalizacja obaw kluczowych pracowników firm rodzinnych związanych z procesem sukcesji dzięki stworzeniu do 31.10.2015 narzędzi HR wspierających pracowników w przejściu zmiany"** został nieco zmodyfikowany (we wniosku zapisane było, iż minimalizacja niechęci zostanie osiągnięta dzięki wskazaniu w Metodologii Skutecznej Sukcesji możliwości przekazania firmy w ręce kluczowego pracownika, o ile planowany sukcesor nie będzie posiadał odpowiednich kompetencji i stworzeniu narzędzi HR do diagnozy potencjału kluczowych pracowników"). Modyfikacja ta wystąpiła, ponieważ z konsultacji z przedstawicielami grupy docelowej (przedstawiciele właścicieli oraz pracowników firm rodzinnych) wynikało, iż minimalizacja obaw pracowników związanych z sukcesją nie wynika z faktu, iż nie są oni brani pod uwagę jako sukcesorzy (choć rzeczywiście w firmach rodzinnych rzadko pracownik brany jest pod uwagę jako potencjalny następca), ale wynika ze strachu o stabilność zatrudnienia, zmiany, jakie nastąpią w firmie itp. W związku z tym doprecyzowano, iż obawy zostaną zminimalizowane dzięki narzędziom, które przygotowują pracowników do przejścia procesu zmiany. Przy tak sformułowanym celu uległ zmianie wskaźnik, którym będzie 80% pracowników firm rodzinnych testujących narzędzia oceniających pozytywnie narzędzia adresowane do pracowników firm rodzinnych. Wskaźnik zostanie zmierzony wynikami badań ankietowych przeprowadzonymi w trakcie testowania; 2x (początek i koniec testowania).

Po pierwsze, Cel szczegółowy 5 **"Wzrost świadomości firm rodzinnych, podmiotów wspierających firmy rodzinne i współpracujących z firmami rodzinnymi oraz opinii publicznej nt. procesu sukcesji w firmach rodzinnych i nt. wypracowanych w projekcie praktycznych narzędzi służących do jego przeprowadzania dzięki przeprowadzeniu do 31.10.2015 kampanii upowszechniającej i włączającej"**, który zostanie zmierzony trzema wskaźnikami. Po pierwsze, liczbą odwiedzin portalu dot. procesu sukcesji (średnia liczba odwiedzin na dzień to 300; dane z systemu statystyk strony internetowej; analiza ost. 6 m-cy projektu). Po drugie, wskaźnikiem będzie liczba zapytań o produkty wypracowane w projekcie skierowanych przez przedstawicieli firm rodzinnych do personelu zespołu projektowego, w tym ekspertów (planowana wartość to 200; wskaźnik mierzony będzie rejestrem zapytań (mailowych/ telefonicznych) dot. produktów prowadzonym przez personelu projektu). Trzecim wskaźnikiem będzie liczba zapytań o produkty skierowana do personelu projektu przez instytucje wspierające firmy rodzinne lub współpracujące z firmami rodzinnymi (np. uczelnie wyższe, instytucje szkoleniowe, organizacje pracodawców, organizacje pozarządowe zainteresowane problematyką itp.). Wskaźnik mierzony będzie rejestrem zapytań (wartość docelowa to 50 zapytań).

III. OPIS INNOWACJI, W TYM PRODUKTU FINALNEGO

INNOWACYJNOŚĆ ROZWIĄZANIA

Innowacja tworzonych narzędzi polega na tym, iż będą to **ZUPEŁNIE NOWE ROZWIĄZANIA** (brak na polskim rynku narzędzi wspierających firmy rodzinne w samodzielnym przeprowadzeniu sukcesji). Innowacja to:

- metodologia 7 kroków - ścieżka przejścia przez proces sukcesji
- narzędzia HR: przypisane do 7 grup interesariuszy uczestniczących w procesie sukcesji (nestor, sukcesor, sukcesorka, mentor procesu, rodzina, pracownicy, menadżer zewn.), uwzględniające równość szans, uwzględniające wagę wartości i emocji w procesie sukcesji, nie tylko zarządzające zmianą, ale też minimalizujące opór przed nią
- produkty: interdyscyplinarne: efektywna sukcesja zwiększy efektywność biznesową firmy, do samodzielnej obsługi (bez konieczności korzystania ze wsparcia firm doradczych), aktualne (bez konieczności ich aktualizacji po proj.), oparte o doświadczenia zagr., kompleksowe (narzędzia HR, metodologia, portal), o różnorodnej formie (audiobook, filmy).

WYMIARY INNOWACYJNOŚCI PROPONOWANEGO ROZWIĄZANIA

Wiodącym wymiarem jest **wymiar narzędzi**: wypracowane produkty mają charakter nowatorski i nie były wcześniej stosowane (**najwyższy poziom innowacyjności**). Na rynku polskim nie istnieją narzędzia tak kompleksowo wspierające firmy rodzinne w sukcesji. Można znaleźć niektóre zagr. narzędzia przetłumaczone na j.polski, jednak nie są one aplikowalne (odmienne przepisy/ formy prawne, polskie firmy są młodsze niż zagr., inna mentalność). **Wysoki poziom innowacyjności jest również w wymiarze problemu**: do chwili obecnej proces sukcesji w firmach rodzinnych nie został dogłębnie zbadany w Polsce (przeanalizowane są pewne aspekty dot. firm rodzinnych, bez koncentracji na sukcesji; proces sukcesji badany jest w równoległym proj. "Przewodnik po sukcesji w firmach rodzinnych", ale do dziś nie zostały udostępnione żadne wypracowane w ramach tego proj. rozwiązania ani wyniki badań).

GRUPA DOCELOWA

Przedstawiciele grupy docelowej reprezentują sektor MMSP.

1. UŻYTKOWNICY:

- **wymiar docelowy**: min. 340.000 polskich firm rodzinnych stojących przed procesem sukcesji, tj. ok.340.000 właścicieli firm rodzinnych oraz moderatorów procesu sukcesji (na etapie wnioskowania używaliśmy tu określenia „Lider HR”; po Diagnostyce zmieniliśmy to określenie, by nie sugerować firmom bez działów HR, że narzędzia nie są dla nich - rolę moderatora procesu może odgrywać np. sam właściciel, członek rodziny, sukcesor, inny pracownik)
- 1. **wymiar upowszechniania i włączania**: 100 firm rodzinnych oraz minimum 50 mentorów procesu sukcesji /właścicieli firm rodzinnych
- 2. **wymiar testowania**: 11 firm rodzinnych i 11 mentorów procesu sukcesji/ właścicieli firm rodzinnych

Na etapie wnioskowania obie grupy były zakładane jako użytkownicy. Wtedy jednak zakładaliśmy, iż nestorzy będą użytkownikami produktów w przypadkach, gdy firma nie posiada działów HR. Obecnie przyjmujemy, że **właściciel/ nestor to użytkownik w sensie decyzyjnym** (wejść lub nie wejść w sukcesję), a moderator **procesu sukcesji to użytkownik narzędziowy**. Właściciele zyskają pełnię wiedzy nt. złożoności sukcesji, co pomoże im w podjęciu świadomej decyzji. Obie grupy zyskają informację nt. etapów procesu, jakie narzędzia HR mogą być wykorzystywane przez poszczególne grupy interesariuszy biorące udział w sukcesji w firmie rodzinnej i dlaczego powinien firma powinna zadbać o efektywny proces sukcesji.

2. ODBIORCY:

- **wymiar docelowy**: we wniosku wpisano tu nestorów, sukcesorów oraz pracowników polskich firm rodzinnych. W trakcie projektu przyjęliśmy, że interesariuszy procesu sukcesji jest więcej i są to dodatkowo: **sukcesorka, rodzina oraz manager zewnętrzny**. Możliwe do wyliczenia wartości liczbowe to min. 340.000 sukcesorów lub sukcesorek, ok.1.972.000 pracowników firm rodzinnych. Na etapie negocjacji zamiast managera zewn. jako jedną z grup wskazywaliśmy zarząd. Grupa ta została

doprecyzowana, gdyż często funkcję zarządu pełni właściciel firmy, a w tym ujęciu chodziło o wyspecyfikowanie grupy managerskiej, która należy do zarządu, ale jest spoza rodziny i dlatego ma specyficzne wyzwania w trakcie procesu sukcesji oraz po nim. Natomiast narzędzie wspierające dla zarządu (tzw. SOS) wprowadzono jako załącznik do Metodologii - zob.niżej).

- **wymiar upowszechniania i włączania:** 200 nestorów, sukcesorów, sukceserek i pracowników
- **wymiar testowania:** 11 nestorów, 12 sukcesorów/ sukceserek i 26 pracowników firm rodzinnych.

Odbiorcy będą mogli korzystać z wybranych produktów/ narzędzi HR, które wskaże im moderator procesu lub które sami uznają za ważne i wspierające ich w procesie przejścia zmiany sukcesyjnej.

OPIS PRODUKTU FINALNEGO

W treści wniosku założyliśmy, że produkt finalny będzie się składał z: 1)Metodologii Skutecznej Sukcesji "Seven Steps" z narzędziami HR (TOOLBOX) dla kadr firm rodzinnych, 2)Filmów instruktażowych 3)Platformy sieciującej. To założenie pozostało niezmienione (zmieniła się terminologia - po konsultacji z przedstawicielami grupy docelowej nastąpiło wycofanie z terminologii anglojęzycznej). Na produkt finalny składają się więc:

1. **Publikacja drukowana prezentująca metodologię skutecznej sukcesji.** Pierwotnie Metodologia miała się składać z części ogólnej i części adresowanych odrębnie do interesariuszy procesu sukcesji. Obecnie zawiera ona część ogólną (10 rozdziałów nt: specyfika firm rodzinnych, znaczenie strategii firm rodzinnych, specyfika sukcesji, metodologia 7 kroków, kluczowe czynniki sukcesu w sukcesji, model Gwiazdy Sukcesyjnej, narzędzia HR, studia przypadków, słowniczek projektu, podsumowanie ekspertów), adresowaną gł. do właściciela jako podejmującego decyzję dot. sukcesji. Natomiast na podst. konsultacji część skierowana odrębnie do poszczególnych interesariuszy procesu sukcesji przybrała formę audiobooka, dzięki czemu planowana we wniosku liczba stron (500) została zredukowana do 208 (przedstawiciele grupy docel. stwierdzili, że 500 stron tekstu to mało przystępna forma).
2. **Załącznik do Metodologii: Skrzynka „narzędziowa”** - segregator zawierający 58 narzędzi HR (na etapie negocjacji zaplanowaliśmy 36 narzędzi). Wzrost liczby narzędzi wynika ze: 1) zgłoszonej podczas Łoży Dyskusyjnej potrzeby podzielenia bardziej skomplikowanych narzędzi na kilka prostszych i opracowania większej liczby narzędzi dla pracowników 2) opracowania dodatkowych narzędzi (np. dla grupy Rodzina i Pracownicy) w wyniku konsultacji koncepcji narzędzi z ekspertami zagr. Narzędzia mają formę testów, formularzy i kwestionariuszy ze wskazówkami nt. wykorzystania i interpretacji. 10 narzędzi ma formę aplikacji IT (uproszczone formularze do wypełniania on line) – liczba ta zwiększyła się w stosunku do planowanych we wniosku. Jedno z narzędzi ma formę gry międzypokoleniowej („Zamiana ról”) z elementami grywalizacji, do wykorzystania w formie aplikacji internetowej (www.sukcesja.org.pl) przez pojedynczego gracza. Jej celem jest wzbudzenie autorefleksji przez postawienie gracza w sytuacji podejmowania decyzji w fikcyjnej firmie (w roli sukcesora lub właściciela). Gracz podejmuje decyzje w oparciu o zaproponowane rozwiązania oraz wybiera sposób komunikacji decyzji. Oceniany jest w kategorii emocjonalnej i biznesowej. Na końcu otrzymuje wynik wraz z listem zawierającym refleksje.
3. **Załącznik do Metodologii: publikacja drukowana "Sytuacja nagłej sukcesji. Przewodnik SOS".** Pierwotnie narzędzie dot. nagłej sukcesji miało stanowić jedno z 36 narzędzi HR. Z uwagi na wybrzmiały w badaniach ilościowych potrzebę pogłębienia aspektów prawnych, narzędzie to rozbudowano o "podnarzędzia" oraz wyodrębniono jako odrębną publikację z uwagi na inny charakter narzędzi: służą one w sytuacjach nagłej śmierci/ choroby właściciela, tj. gdy nie jest możliwe przeprowadzenie zaplanowanej sukcesji (w przeciwieństwie do drogi wskazywanej przez narzędzia HR, które pokazują, jak zaplanować sukcesję).
4. **Załącznik do Metodologii: Audiobook „Misja: Sukcesja".** Konsultacje z firmami rodzinnymi pokazały, iż Podręcznik prezentujący Metodologię mający 500 stron byłby zbyt nieprzystępny, dlatego część publikacji prezentującą praktyczne użycie narzędzi HR, przedstawiono w formie audiobooka (łącznie 6 h 26 min, choć każda historia stanowi odrębną całość, opowiadaną z punktu widzenia 7 ww. grup). Stworzono historię fikcyjnej rodziny Sierpińskich prowadzących firmę, która przechodzi sukcesję. Losy bohaterów nawzajem się przenikają. Bohaterowie korzystają z narzędzi HR wypracowanych w projekcie. Audiobook został zredagowany przez dramaturga oraz nagrany przez aktorów Teatru Nowego w Poznaniu, co zwiększa ich walor artystyczny. Audiobook zostanie udostępniony w formie płyty audio.

5. **Załącznik do Metodologii: Animowany 7-odcinkowy serial inspirująco-instruktażowy "Moda na Sukces-ję"**
Serial (trwające między 4:19 do 5:56 min) to połączenie animowanej historii fikcyjnej rodziny Sierpińskich – właścicieli rodzinnej firmy Delikatesy Dobre. Zgodnie z założeniami wniosku film składa się z dwóch części :

- inspirująco-motywuującej, w której zaprezentowano problemy zw. z procesem sukcesji w rodzinie Sierpińskich (w stosunku do zapisów wniosku nastąpiła tu zmiana - pierwotnie planowane były nagrania z przedstawicielami wielopokoleniowych firm zagr.; jednak na etapie negocjacji środki planowane na realizację działań za granicą zostały usunięte z budżetu projektu)
- zawierającej instrukcje korzystania z wybranych narzędzi uznanych za najbardziej znaczące dla procesu sukcesji (instrukcje zaprezentowane przez Koordynatora Merytorycznego proj.). W filmach zaprezentowano 8 narzędzi HR uznanych przez Koordynatora Merytorycznego za najważniejsze dla procesu sukcesji (skonsultowano to również z przedstawicielami grupy docelowej)

6. **Portal dla firm rodzinnych www.sukcesja.org.pl**

Na portalu umieszczone będą: produkty, studia przypadków, artykuły tematyczne, bibliografia, forum oraz giełda pracy dla sukcesorów NextG. Użytkownik będzie mógł założyć konta (komentarze, forum, publikacja materiałów) oraz łączyć je z kontami w serwisach społecznościowych. Zostały opracowane wszystkie założone we wniosku funkcjonalności, poza programem SukcesMentor (nestorzy dzielący się swoimi doświadczeniami po wyjściu z firmy) i nowym profilem zawod. nestorów, którzy wyszli z firmy i podjęli inną aktywność zawod., co wynika z faktu, iż badania ilościowe pokazały, że w Polsce nadal nie ma (lub jest znikoma liczba) nestorów, którzy opuścili swoje firmy i podjęli inne role zawod., zatem zainteresowanie taką funkcjonalnością portalu jeszcze przez wiele lat będzie znikoma.

EFEKTYWNOŚĆ PROPONOWANEGO ROZWIĄZANIA

Nowe rozwiązanie będzie efektywne, ponieważ narzędzia:

1. **mogą być wykorzystywane samodzielnie przez 7 ww. grup zaangażowanych w sukcesję:** narzędzia HR (pogrupowane w oparciu o 7 kroków sukcesji i w podziale na 7 grup) zawierają instrukcję wypełniania oraz interpretację wyników, a portal, gra, audiobook czy filmy również nie wymagają wsparcia zewnętrznego
2. **są elastyczne**, tzn. można je dostosować do potrzeb, np. z narzędzi dla pracownika HR może korzystać właściciel pełniący tę funkcję, podobnie jak z narzędzia dla menedżera zewnętrznego
3. **nie będą wymagały aktualizacji**
4. niektóre z nich **mogą być wykorzystane nie tylko w firmach rodzinnych, a w każdej firmie, w której następuje sukcesja stanowisk**. Np. testy kompetencyjne i formularze wartości (podczas rekrutacji).

Dzięki narzędziom firmy będą potrafiły przeprowadzić efektywny proces sukcesji, zatem będą to **trwałe efekty**. W przypadku zaniechania działań polegających na dopracowaniu produktu, istnienie co najmniej 2/3 polskich firm rodzinnych stojących przed sukcesją będzie zagrożone (co stanowi 7% polskiego PKB).

KOSZTY DOSTĘPU FIRM DO NARZĘDZI SĄ ZNIKOME - firmy poniosą gł. **koszt czasu** (zapoznanie się z treścią publikacji i narzędzi) oraz koszt **zasobów** (personelu oddelegowanego do zapoznania się z narzędziami). Będzie to jednak czas, który firmy zaoszczędzą później, tj. na etapie przeprowadzania sukcesji (=wdrażania narzędzi). Firmy nie poniosą **żadnych kosztów finansowych** zw. z korzystaniem z narzędzi (poza symbolicznymi kosztami papieru i tonera do wydruku wybranych - dotyczy to firm, które nie pozyskują wersji drukowanej publikacji).

KOSZTY WDROŻENIA NARZĘDZI W FIRMACH RODZINNYCH wiążą się z przeprowadzeniem procesu sukcesji w firmie. Oszacowano, że firma poniesie koszt **czasu skorzystania z poszczególnych narzędzi**. Oszacowano, ile godzin potrzeba, aby skorzystać i wdrożyć narzędzia. I tak: Najwięcej czasu zajmą narzędzia w modułach: Moderator procesu (46h), Rodzina (39h) oraz Właściciel (29h). Mniej czasu potrzeba na skorzystanie z narzędzi z modułów: Sukcesor (14,5h), Manager zewn. (8h), Sukcesorka (6h) oraz Kluczowi pracownicy (3h – koszt dla jednego pracownika). Czas wyliczono dla danego modułu, nie dla zaangażowanej grupy (np. 29h w module Właściciel to 23h czasu właściciela oraz 6h moderatora procesu). Koszt finansowy skorzystania z narzędzi można wyliczyć jako iloczyn godzin i stawek stosowanych w poszczególnych firmach dla poszczególnych grup pracowniczych oddelegowanych do skorzystania z narzędzi (nie jest więc możliwe uniwersalne wyliczenie).

Produkt jest więc możliwy do wdrożenia do powszechnej praktyki (znikome koszty wdrożenia) i może być stosowany również poza grupą docelową.

IV. PLAN DZIAŁAŃ W PROCESIE TESTOWANIA PRODUKTU FINALNEGO

Założenia dot. testowania nie uległy zmianie w trakcie projektu. Testowanie będzie realizowane:

- w firmie partnerskiej Hortimex Plus
- w 10 firmach rodzinnych dobranych ze względu na planowany lub realizowany (we wstępnej fazie) proces sukcesyjny
- on-line na portalu www.sukcesja.org.pl

REKRUTACJA firm rodzinnych odbędzie się z wykorzystaniem komunikacji rynkowej (ogłoszenia prasowe, spoty radiowe, strona www projektu, portale dla firm rodzinnych/ przedsiębiorców współpracujących, mailing oraz telefon (narzędzia te sprawdziły się w procesie rekrutacji dot. Łoży Dyskusyjnej Firm Rodzinnych). Aby zagwarantować różnorodność firm (wielkość, różnorodność sytuacji rodzinnej, struktury działów firmy), każda ze wstępnie zrekrutowanych firm zostanie poproszona o wypełnienie kwestionariusz obejmujący pytania o liczbę zatrudnianych pracowników, obecność działu HR w firmie oraz o potencjalnych sukcesorów (syn / synowie, córka / córki lub osoby spoza najbliższej rodziny). **Kryteria rekrutacji:** status firmy rodzinnej (oświadczenie), należenie do sektora MMSP (oświadczenie), posiadanie w swoich strukturach:

- przynajmniej jednego właściciela (w sumie 10 właścicieli do testowania)
- przynajmniej jednego sukcesora lub sukcesorkę (w sumie 10 sukcesorów lub sukceserek)
- przynajmniej jednego moderatora procesu sukcesji (w sumie 10 moderatorów procesu)
- przynajmniej dwóch pozostałych pracowników (w sumie 20 pracowników)

Minimum jedna firma testująca będzie posiadała status "po lub w trakcie procesu sukcesji" (dzięki czemu możliwa będzie ocena przydatności narzędzia z perspektywy własnych doświadczeń). W przypadku większej liczby firm, o przyjęciu decydować będzie kolejność zgłoszeń. Powstanie także lista rezerwowa, na którą wpisywane będą firmy spełniające kryteria. Firmy do testowania wybierze na podst. ww. kryteriów Komisja Rekrutacyjna (Koordynator Merytoryczny oraz 2 ekspertów). Spełnione zostaną również wskaźniki dot. liczby kobiet i mężczyzn. Poniższa tabela przedstawia planowaną liczbę uczestników testujących wewnątrz firm:

Działanie	Liczba firm	Liczba osób						
		S	N	KL	HR	RAZEM	w tym Kobiety	w tym Mężczyźni
Testowanie indywidualne wewnątrz firm	10	10	10	20	10	50	25	35
Testowanie Hortimex Plus	1	2	1	6	1	10		

S = sukcesor, N = nestor/ właściciel, KL = kluczowy pracownik, HR = moderator procesu sukcesji

Kolorem żółtym oznaczeni zostali użytkownicy, tj. właściciele i moderatorzy procesu sukcesji (w większych firmach moderatorami będą pracownicy działów HR, w mniejszych: właściciele, członek rodziny, czy nawet sam sukcesor). Pozostali uczestnicy to odbiorcy. Wartości te są niezmiennie od początku proj.

Zespół Ekspertów przygotuje **formularze oceny** dla każdego z produktów, osobno dla każdej z siedmiu grup badanych. Formularz zawierał będzie pytania o: praktyczność, pożyteczność, prostotę produktu, czy testujący wykorzystałby inne produkty w swojej firmie, czy testujący poleciłby produkty innym osobom, sugerowane zmiany i sugestie. Formularze zostaną skonsultowane z ewaluatorem zewnętrznym i przekazane firmom wraz z produktami. Przedstawiciele firm będą wypełniać formularze podczas testowania. Odpowiedzi i uwagi testujących będą na bieżąco zbierane w jednym miejscu.

Każda z 11 testujących firm zostanie poproszona o przetestowanie w okresie 6 tygodni wybranych narzędzi oraz wszystkich pozostałych produktów projektu (podręcznik, audiobook, film, portal). Zasady wyboru narzędzi do testowania dla danej firmy:

- każdej firmie zostanie przedstawiona cała "skrzynka narzędziowa", przedstawiciele firmy wskażą te, które chcieliby testować; na tym etapie firmy będą mogły zobaczyć tytuły narzędzi i ich opis
- następnie Specjalista ds. organizacji wraz z Zespołem Ekspertów będą przypisywać narzędzia do firm



(firmy będą na różnych etapach procesu, nie we wszystkich firmach są sukcesorki itd.). Specjalista ds. Organizacji będzie sprawował kontrolę nad przebiegiem testowania

- Do kontaktów z każdą z testowanych firm zostanie oddelegowany jeden z ekspertów z Zespołu Ekspertów. Jego pierwszym zadaniem będzie skonsultowanie z właścicielem ostatecznych narzędzi do testowania w danej firmie. Pozostałe zadania to:
 - stały kontakt telefoniczny lub bezpośredni z firmą
 - udzielanie odpowiedzi na pytania i wątpliwości przedstawicieli firm
 - nadzór nad testowaniem produktów (plan testowania, przypisanie narzędzi osobom)
 - egzekwowanie od firm wypełnionych formularzy oceny produktów
- przetestowanych zostanie 100% narzędzi, a każde narzędzie będzie testowane min. w 4 firmach

Firmy testujące otrzymają:

- a. „skrzynkę narzędziową” – (wersja druk; testuje siedem grup) - segregator zawierający wszystkie narzędzia. Firma będzie mogła zwiększyć liczbę testowanych narzędzi, ale nie zrezygnować z tych przypisanych w rekrutacji. Firmy zostaną poproszone o wdrożenie narzędzi np. wypełnienie formularzy, organizację i udział w zjeździe rodzinnym wg scenariusza, zagranie w grę itd.
- b. Podręcznik Metodologia Skutecznej Sukcesji (wersja druk; testuje właściciel)
- c. Sytuacja nagłej sukcesji. Przewodnik SOS. (wersja druk; testuje właściciel oraz potencjalny sukcesor/sukcesorka). Tu szczególnie ważne będą doświadczenia firmy, która przeszła sukcesję
- d. Audiobook (testuje właściciel)
- e. serial animowany inspirująco-instruktażowy na stronie www.sukcesja.org.pl (testuje właściciel, ew. sukcesor)
- f. Informacje o portalu na stronie www.sukcesja.org.pl (testuje sukcesor(ka) oraz właściciel).

W testowaniu przewidziano również dodatkowe **badania fokusowe** dot. portalu, filmu oraz audiobooka. W badaniach fokusowych wezmą udział przedstawiciele wszystkich z 11 firm testujących (powstaną 2 grupy po 10 osób). Pozwoli to na poznanie ich szczegółowych opinii.

Użytkownicy i odbiorcy narzędzi będą mieli wpływ na modyfikację produktów dzięki: formularzom testowania/ ankietom możliwym do pobrania ze strony, udziałowi w Łoży Dyskusyjnej Firm Rodzinnych, możliwości skorzystania z call centre i zgłoszenia uwag do wybranego narzędzia. Dla Ekspertów Proj. ważne będzie otrzymanie (pozytywnego lub negatywnego) feedbacku, który oznaczać będzie, że przedstawiciele firm angażują się w proces tworzenia produktów i że ważne dla nich jest ich współtworzenie. Dlatego eksperci oddelegowani do kontaktów z daną firmą dołożą wszelkich starań, aby na bieżąco konsultować z firmami wyniki testowania i reagować na sugestie.

W drugiej części Testowania planuje się udostępnienie narzędzi **szerszemu gronu firm rodzinnych na platformie internetowej**. Firmy testujące narzędzia z wykorzystaniem platformy internetowej nie będą musiały spełniać tych samych kryteriów, co firmy objęte testowaniem indywidualnym (poza warunkiem koniecznym: powinny być to firmy rodzinne z sektora MMSP). Uwagi do narzędzi będą przekazywane za pomocą formularzy on-line, które oprócz pytań o funkcjonalność i przydatność produktów będą zawierały pytania o skrócone dane firmy (m.in. czy firma jest firmą rodzinną).

Za organizacyjną obsługę procesu testowania odpowiadać będzie Specjalista ds. Organizacji, który będzie na bieżąco zbierał informacje dot. przebiegu testowania oraz uwagi dot. produktów. Będzie też przedstawiał 1x/m-c do Menadżera Proj. informacje o przebiegu testowania. Menadżer Proj. będzie odpowiadał za monitoring wskaźników, weryfikację prawidłowości realizacji testów i podejmowanie decyzji o wprowadzaniu korekt. Dopuszczalne korekty: wydłużenie terminu testowania w firmach, zwiększenie liczby narzędzi do testowania w firmach, zmiana formularza testowania w celu pozyskania dodatkowych, pogłębionych informacji.

V. SPOSÓB SPRAWDZENIA, CZY INNOWACJA DZIAŁA

EFEKTAMI ZASTOSOWANIA INNOWACJI wystarczająco uzasadniającymi jej zastosowanie na szerszą skalę będzie:

- gdy zakres ocenianych narzędzi zostanie ocenionych pozytywnie w minimum 75%, a pozyskane uwagi pozwolą na poprawienie/ dopracowanie narzędzi
- gdy 80% osób testujących określi produkty za użyteczne i przydatne w procesie sukcesji.

OCENA WYNIKÓW TESTOWANIA

Informacje nt. przebiegu testowania i wnioski z niego płynące zostaną zamieszczone w Raporcie z Testowania przedstawionym do Menadżera Projektu (raport śródkresowy i końcowy). Raport uwzględni zarówno ilościowe wyniki testowania, jak i sugestie testujących – ich opinie o produktach. W raporcie ujęte zostaną również uwagi ekspertów z Zespołu Ekspertów oddelegowanych do danej firmy obserwujących proces testowania z zewnątrz (jakiego rodzaju pytania pojawiły się ze strony testujących, których produktów dotyczyło najwięcej pytań, jakie problemy i trudności zauważyli eksperci). Raport z Testowania zostanie przedstawiony również ewaluatorowi zewnętrznemu.

EWALUACJA ZEWNĘTRZNA

Ewaluacja zewnętrzna zostanie przeprowadzona zg. z *"Wymaganiami dot. ewaluacji produktu"* i w oparciu o *"Miniprzewodnik po ewaluacji projektów innowacyjnych POKL. Zalecenia KIW"* i *"Ewaluacja krok po kroku, czyli zalecenia IZ w zakresie prowadzenia ewaluacji w ramach POKL. Aktualizacja"*.

Ewaluacja produktu finalnego zostanie zlecona zewnętrznemu ewaluatorowi. Wybór nastąpi z zachowaniem zasady uczciwej konkurencji i równego traktowania. Kryteria: cena, doświadczenie w ewaluacji proj. innowacyjnych, ocena metodologii zaproponowanej przez oferentów.

CEL EWALUACJI: przeprowadzenie analizy rzeczywistych efektów testowania produktu finalnego w celu zbadania efektywności wypracowanych rozwiązań oraz sformułowanie rekomendacji dot. modyfikacji.

KRYTERIA EWALUACJI I KLUCZOWE PYTANIA BADAWCZE:

KRYTERIUM EWALUACJI	PYTANIE BADAWCZE
Adekwatność	Czy i w jakim stopniu produkt odpowiada na realne potrzeby użytkowników/ odbiorców?
Efektywność	Czy wypracowany produkt przynosi zakładane efekty w odniesieniu do poniesionych nakładów (finansowych, czasowych, ludzkich)? W jakim stopniu proponowana innowacja jest lepsza od istniejących rozwiązań, bardziej atrakcyjna i efektywna?
Skuteczność	Czy produkt przynosi zakładane korzyści dla grup docelowych? Czy produkt jest skuteczny? Co wpływa na jego skuteczność - czy są to metody pracy, czy dobór grup docelowych, organizacja procesu wsparcia, czy inne czynniki? Czy jego stosowanie przynosi zakładane wyniki?
Oddziaływanie	Czy wdrożenie produktu będzie skutkowało zwiększeniem szans na osiągnięcie celów PO KL?
Trwałość efektów	Czy jest prawdopodobne funkcjonowanie produktu po zakończeniu finansowania projektu? Jaki jest potencjał produktu w dłuższej perspektywie czasowej? Czy zasadne jest podejmowanie działań upowszechniających i włączających?

METODY EWALUACJI

W zapytaniu ofertowym wnioskodawca określi poniższe minimum metodologiczne (ewaluator przygotowuje opis metodologii z uwzględnieniem poniższego minimum):

1. **Benchmarking:** ocenie efektów proj. przez porównanie ich z efektami podobnych proj., które zostały uznane za udane. Wprawdzie do dnia składania Strategii nie został ukończony w Polsce żaden proj. dot.

sukcesji w polskich firmach rodzinnych, niemniej jednak zasadne jest porównanie z projektami, które dotyczyły firm rodzinnych lub sukcesji. Sugerowana lista projektów: Projekt systemowy PARP "Firmy rodzinne", projekt "Business Transfer Program II" współfinansowany ze środków Leonardo da Vinci. Analiza porównawcza pozwoli na zidentyfikowanie różnic dot. produktów wypracowanych w ramach ww. projektów a efektów przedmiotowego projektu.

2. **Metoda badania dokumentów** - obejmująca:

- o analizę przez ewaluatora publikacji ogólnodostępnych prezentujących wyniki badań dot. firm rodzinnych; celem analizy jest zrozumienie przez ewaluatora specyfiki firm rodzinnych i sukcesji.
- o wszystkie materiały prezentujące wyniki testowania przeprowadzone w ramach przedmiotowego projektu (ankiety kwestionariuszowe, wyniki badania focusowego, raport z testowania itp.). Celem jest analiza efektów testowania i poznanie opinii przedstawicieli grup.

3. **Metoda obserwacji** - przeprowadzona podczas minimum 2 spotkań Łoży Dyskusyjnej w czasie testowania i/ lub analizy efektów testowania. Celem będzie uzyskanie wiedzy o nastawieniu przedstawicieli grupy docelowej do tworzonych narzędzi.

4. **Metoda wywiadu indywidualnego** - przeprowadzona z minimum 10 przedstawicielami firm rodzinnych (2 osoby z każdej grupy, tj. nestor/ właściciel, sukcesor, pracownik, mentor procesu sukcesji, sukcesorka, menadżer zewn.). Celem jest uzyskanie wiedzy, na ile tworzone narzędzia odpowiadają potrzebom grup.

ORGANIZACJA EWALUACJI

Ewaluacja zewn. będzie odbywała się w czasie zad. Testowania, Analiza Efektów Testowania i Produkt Finalny. Planowane działania: wyłonienie ewaluatora zewn., spotkanie inauguracyjne z ewaluatorem celem doprecyzowania oczekiwań Zamawiającego dot. usługi, omówienia metod badawczych, zakresu raportu badawczego itp., podpisanie umowy, konsultacja narzędzi badawczych proponowanych na etapie testowania i ich ewentualna modyfikacja, stała współpraca z ewaluatorem (ewaluator będzie miał dostęp do dokumentów dotyczących produktu, uczestników procesu jego wytwarzania i testowania oraz możliwość przeprowadzenia wywiadów indywidualnych z personelem proj.), spotkanie Zespołu Proj. z ewaluatorem w celu zapoznania się /z tezami ewaluatora nt. koniecznych rekomendacji (w formie prezentacji np. PPT), stworzenie przez ewaluatora Raportu z ewaluacji i przekazanie go do Lidera Projektu, odbiór Raportu w ciągu 2 tygodni od przekazania go przez ewaluatora zewnętrznego.

RAPORT Z EWALUACJI

Ewaluator zostanie zobowiązany do dostarczenia raportu końcowego zawierającego: Opis celów badania oraz jego przedmiotu i zakresu, Pytania i kryteria badawcze, Zastosowana metodologia, Opis przebiegu badania i ograniczeń (problemów napotkanych w toku jego realizacji), Opis wyników badania, Wnioski i rekomendacje dotyczące dalszych prac nad produktem oraz działań upowszechniających i mainstreamingu. Raport będzie zawierał maksymalnie 40 stron (2500 znaków na stronę) i załączniki.

VI. STRATEGIA UPOWSZECHNIANIA

Koncepcja upowszechniania nie uległa dużym zmianom w porównaniu z wersją pierwotną wniosku. W każdym przypadku, gdy nastąpiła jakaś zmiana, zostało to wskazane poniżej.

CELE DZIAŁAŃ UPOWSZECHNIAJĄCYCH:

- wzrost świadomości przedstawicieli grup docelowych nt. złożoności i wagi procesu sukcesji i potrzeby dobrego przygotowania do tego procesu, co przełoży się na wzrost jego efektywności;
- wzrost świadomości przedstawicieli PARP, samorządów, związków pracodawców, stowarzyszeń skupiających firmy rodzinne (np. Inicjatywa Firm Rodzinnych, Stowarzyszenie Firm Rodzinnych) o przydatności (z punktu widzenia użytkowników i odbiorców) wypracowanych w projekcie narzędzi oraz zachęcenie ich do informowania o nich przedstawicieli firm rodzinnych
- przekazywanie doświadczeń projektowych w sieci tematycznej (pierwotnie planowano tu także upowszechnianie informacji w ROEFSach, obecnie przyjęto, iż z uwagi na ich słabnącą rolę w obecnej perspektywie finansowej UE, ROEFSy nie będą objęte upowszechnianiem)
- wzrost świadomości instytucji realizujących usługi na rzecz Firm Rodzinnych na temat przydatności wypracowanych produktów dotyczących procesu sukcesji (przedstawiciele projektu, choć tworzą narzędzia do samodzielnego przeprowadzenia procesu sukcesji przez firmy rodzinne, zdają sobie sprawę z tego, że niektóre firmy komercyjne będą chciały nadal świadczyć usługi doradcze w procesie sukcesyjnym; tego zjawiska nie da się ograniczyć, ale - dla dobra efektywności procesu - planujemy informować o narzędziach także i dostawców takich usług doradczych, dzięki czemu świadczone usługi będą jeszcze bardziej odpowiadać na potrzeby firm rodzinnych.

GRUPY DOCELOWE DZIAŁAŃ UPOWSZECHNIAJĄCYCH:

1. Firmy rodzinne w Polsce przygotowujące się do sukcesji lub realizujące ten proces, a w szczególności: nestorzy, sukcesorzy/sukcesorki, kluczowi pracownicy i moderatorzy procesu HR, członkowie rodzin właścicielskich (zmiana polega na poszerzeniu grup interesariuszy zgodnie z poszerzeniem, o którym była mowa wcześniej)
2. Przedstawiciele samorządów, związki pracodawców, PARP, stowarzyszenia integrujące firmy rodzinne – interesariusze, którzy mogą wspomóc projekt w zakresie dotarcia do firm rodzinnych z informacją o wypracowanych narzędziach oraz pomóc budować świadomość znaczenia strategicznego procesu sukcesji w firmach rodzinnych;
3. Uczestnicy sieci tematycznej - przekazywanie informacji o produkcie finalnym, wymiana doświadczeń związanych z przygotowywaniem produktu innowacyjnego, technik i metod użytych w tworzeniu produktu finalnego;
4. Firmy doradcze i szkol. (które mogą być zainteresowane wykorzystywaniem produktu finalnego w procesie doradztwa sukcesyjnego dla firm rodzinnych), uczelnie wyższe i funkcjonujące przy nich komórki doradztwa gosp.;
5. Media, dziennikarze gazet i portali internetowych – budowanie za ich pośrednictwem świadomości znaczenia procesu sukcesyjnego w firmach rodzinnych i informowania za ich pośrednictwem o zaletach Metodologii Skutecznej Sukcesji i dostępnych narzędziach, spotkaniach, testowaniu, organizowanych wydarzeniach.

PLAN DZIAŁAŃ I PROPONOWANE NARZĘDZIA KOMUNIKACYJNE:

Komunikacja bezpośrednia:

- 3 spotkania z firmami rodzinnymi w ramach Łoży Dyskusyjnej Firm Rodzinnych z minimum 50 przedstawicielami firm rodzinnych – informujący o celach projektu, popularyzujący istotność tematu sukcesji w firmach rodzinnych, umożliwiający konsultację tworzonych narzędzi (to nowa pozycja w stosunku do wniosku; Łoża Dyskusyjna powstała już w trakcie projektu w celu realizacji idei

empowermentu)

- Prezentacje podczas konferencji i spotkań branżowych wyników badań oraz opracowanych produktów (wydarzenia organizowane w ramach projektu lub organizowane przez inne podmioty a dedykowane pracownikom HR, firmom rodzinnym, MMSP, które zgodzą się na prezentację) np. Konferencja naukowa Firm Rodzinnych, Forum MŚP, Kongres Firm Rodzinnych w Poznaniu (X 2013), U-rodziny (grudzień 2013), konferencje organizowane przez projekt „Przewodnik po sukcesji w firmach rodzinnych” (udział w dwóch konferencjach w 2015 roku), inne konferencje poświęcone tematyce HR i firmom rodzinnym;
- Organizacja konferencji prasowej w Warszawie (podczas konferencji rozpoczynającej etap upowszechniania i włączania), spotkań indywidualnych z dziennikarzami (minimum 5 spotkań);
- 2 konferencje organizowane w ramach projektu (Warszawa i Poznań) – otwierająca etap upowszechniania i podsumowująca etap upowszechniania, w każdej uczestniczy 100 osób (dzięki prezentacji wypracowanych produktów konferencje będą miały również elementy włączania, ale z uwagi na mniej wdrożeniowy charakter, zaprezentowano je w części dot. upowszechniania);
- Dzielenie się doświadczeniami na temat tworzenia produktów innowacyjnych w ramach sieci tematycznych.

2) Komunikacja pośrednia:

- Publikowanie cyklicznie aktualności na stronie internetowej projektu www.kodywartosci.pl i www.sukcesja.org.pl – publikacja aktualności, informacji sukcesji, casów, raportów o firmach rodzinnych;
- Cykliczny newsletter adresowany do firm rodzinnych
- Ogłoszenia prasowe, e-marketing - kampania upowszechniająca produkty projektu
- Zapraszanie na konferencje i spotkania Łoży Dyskusyjnej Firm Rodzinnych przedstawicieli samorządów, władz lokalnych i regionalnych itp.
- Informowanie szerokiego grona odbiorców o opracowanych narzędziach i testowaniu dzięki współpracy z Instytutem Biznesu Rodzinnego (na uczelniach ekonomicznych, www, GoldenLine, FB).

POTENCJAŁ PRODUKTU NA UPOWSZECHNIANIE

- Opracowany w wyniku prac projektowych produkt finalny ma pomóc firmom rodzinnym w zarządzaniu zmianą sukcesyjną i przyczynić się do zwiększenia konkurencyjności firm rodzinnych;
- Warunkiem wdrożenia go do praktyki biznesowej będzie wykreowanie potrzeby zarządzania zmianą sukcesyjną (wg badań potrzeba ta należy do obszaru potrzeb nieuświadomianych), dlatego szczególnie silny nacisk zostanie położony na bezpośredni kontakt z odbiorcami/ użytkownikami (warsztaty, konferencje) oraz współpracę z mediami (gazety i portale internetowe);
- Na podstawie zainteresowania firm doradczych i szkół na etapie przygotowywania produktu można wnioskować, że narzędzia będą wykorzystywane przez Instytucje Otoczenia Biznesu w celu profesjonalizacji usług skierowanych do firm rodzinnych;
- Wybrane narzędzia HR wypracowane w projekcie może być z powodzeniem użyte nie tylko przez firmy rodzinne, lecz mogą stanowić źródło inspiracji do zarządzania zmianą w firmach nierodzinnych.

Planowana liczba interesariuszy objęta działaniami upowszechniającymi to w komunikacji bezpośredniej organizowanej przez projekt to minimum 200 osób uczestniczących w konferencjach i minimum 50 osób uczestniczących w spotkaniach Łoży Dyskusyjnej Firm Rodzinnych.

VII. STRATEGIA WŁĄCZANIA DO GŁÓWNEGO NURTU POLITYKI

Koncepcja włączania nie uległa dużym zmianom w porównaniu z wersją pierwotną wniosku. W każdym przypadku, gdy nastąpiła jakaś zmiana, zostało to wskazane poniżej.

CELE WŁĄCZANIA WYPRACOWANYCH PRODUKTÓW DO GŁÓWNEGO NURTU POLITYKI - mainstreaming horyzontalny:

- wzrost umiejętności wykorzystania poszczególnych produktów w procesie sukcesji przez przedstawicieli firm rodzinnych będących w procesie sukcesji lub przygotowującym się do niego;
- włączenie metodologii sukcesji i opracowanych narzędzi HR w praktykę biznesową firm rodzinnych
- wzrost świadomości przedstawicieli PARP, samorządów, związków pracodawców, stowarzyszeń skupiających firmy rodzinne (np. Inicjatywa Firm Rodzinnych, Stowarzyszenie Firm Rodzinnych) o przydatności (z punktu widzenia użytkowników i odbiorców) wypracowanych w projekcie narzędzi oraz zachęcenie ich do informowania o nich przedstawicieli firm rodzinnych
- wzrost świadomości przedstawicieli mediów nt. wypracowanych w projekcie narzędzi oraz zachęcenie ich do informowania o nich przedstawicieli firm rodzinnych.

GRUPY DOCELOWE DZIAŁAŃ WŁĄCZAJĄCYCH:

1. Firmy rodzinne w Polsce przygotowujące się do sukcesji lub realizujące ten proces, a w szczególności: właściele, sukcesorzy/sukcesorki, kluczowi pracownicy i moderatorzy procesu HR, członkowie rodzin właścicielskich (zmiana polega na poszerzeniu grup interesariuszy zgodnie z poszerzeniem, o którym była mowa wcześniej);
2. Przedstawiciele samorządów, związki pracodawców, PARP, stowarzyszenia integrujące firmy rodzinne, instytucje otoczenia biznesu – interesariusze, którzy mogą wspomóc projekt w zakresie dotarcia do firm rodzinnych z informacją o wypracowanych narzędziach oraz pomóc budować świadomość znaczenia strategicznego procesu sukcesji w firmach rodzinnych, uczelnie wyższe i funkcjonujące przy nich komórki doradztwa gosp.;
3. Media, dziennikarze gazet i portali internetowych – interesariusze, którzy mogą pomóc dotrzeć do dwóch powyższych grup z informacją nt. efektywności wypracowanych narzędzi.

PLAN DZIAŁAŃ I PROPONOWANE NARZĘDZIA KOMUNIKACYJNE:

1) Komunikacja bezpośrednia:

- Warsztaty wdrożeniowe w 10 miastach Polski z odbiorcami produktu finalnego; w pierwotnej wersji były planowane w dużych miastach, obecnie chcemy je organizować z położeniem nacisku na mniejsze miejscowości (6 spotkań w miastach do 100 tys. mieszkańców), aby dotrzeć do lokalnych przedsiębiorców i zachęcić do zastosowania wypracowanej metodologii i narzędzi w praktyce życia biznesowego, w każdym warsztacie uczestniczy 20 przedstawicieli firm rodzinnych czyli 200 osób;
- Stałe doradztwo nt. stosowania produktów np. poprzez: spotkania indywidualne z firmami rodzinnymi (30 spotkań), informacje udzielane telefonicznie i mailowo
- Spotkania indywidualne z przedstawicielami władz samorządowych, związkami pracodawców, podmiotami integrującymi firmy rodzinne, IOB, izbami przedsiębiorczości, przemysłowo-handlowymi itp., 10 spotkań w celu omówienia zalet produktu;
- Prezentacja produktu finalnego oraz korzyści z jego zastosowania w firmach rodzinnych na konferencjach organizowanych przez inne podmioty.

2) Komunikacja pośrednia:

- Strona internetowa projektu www.kodywartosci.pl;
- Blog internetowy prezentujący losy fikcyjnej rodziny Sierpińskich (bohaterów audiobooka i filmów)

na stronie www.sierpinsky.pl

- Portal dedykowany sukcesji www.sukcesja.org.pl (możliwość pobrania opracowanych narzędzi bezpłatnie przez firmy rodzinne, IOB, naukowców)
- Wysyłka listów do informacyjnych wraz z produktem finalnym do władz samorządowych, przedstawicieli związków pracodawców, IOB (50 listów)
- Zapraszanie na konferencje przedstawicieli samorządów, władz lokalnych i regionalnych itp.
- Dystrybucja publikacji prezentującej Metodologię oraz narzędzi opracowanych w skrzynce narzędziowej wśród firm rodzinnych, przedstawicieli władz samorządowych, organizacji pracodawców, podczas spotkań, warsztatów i konferencji skierowanych do firm rodzinnych, MSP

Działaniami włączającymi zostanie objętych bezpośrednio 200 przedstawicieli firm rodzinnych biorących udział w warsztatach wdrożeniowych pochodzących z co najmniej 100 firm rodzinnych.

Harmonogram działań upowszechniających i włączających

rok kalendarzowy	2013		2014				2015			
kwartał	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Stała aktualizacja strony www.kodywartosci.pl , bloga www.sierpinsky.pl , portalu www.sukcesja.org.pl										
Spotkania Łoży Dyskusyjnej Firm Rodzinnych										
Kampania informacyjna nt. możliwości udziału w testowaniu										
Prezentacje informacji nt. projektu, wyników badań oraz opracowanych produktów podczas zewnętrznych konferencji i spotkań branżowych										
Informowanie mediów; spotkania z mediami										
Dzielenie się doświadczeniami w realizacji projektu w KST										
Ogólnopolska konferencja (w tym konferencja prasowa) inaugurująca kampanię upowszechniająco-włączającą										
Upowszechnianie informacji o produktach na portalach skupiających firmy rodzinne, wśród liderów opinii i firm rodzinnych										
Warsztaty wdrożeniowe										
Stałe doradztwo nt. produktów (spotkania doradcze, informacje telefoniczne i mailowe)										
Spotkania z przedstawicielami instytucji otoczenia firm rodzinnych i wysyłka do nich listów informacyjnych										
Prezentacja produktu na konferencjach projektu "Przewodnik po sukcesji w firmach rodzinnych"										
Konferencja podsumowująca projekt i promująca produkty wśród firm rodzinnych i w ich otoczeniu										

VIII. KAMIENIE MIŁOWE II ETAPU PROJEKTU

rok realizacji	I rok realizacji		II rok realizacji												III rok realizacji													
rok kalendarzowy	2013				2014												2015											
kwartał	III	IV			I			II			III			IV			I			II			III			IV		
miesiąc	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Raport śródkresowy z działań testujących podjętych w pierwszej części testowania							*																					
Zakończenie testowania - Raport z testowania											*																	
Zakończenie analizy efektów testowania: Raport z ewaluacji zewnętrznej i rekomendacje do poprawek produktów														*														
Finalna wersja produktów																		*										
Konferencja inaugurująca kampanię włączającą																				*								
Zrealizowane warsztaty wdrożeniowe dla 200 uczestników																									*			
Konferencja podsumowująca projekt i promująca produkty																										*		

IX. ANALIZA RYZYKA

NR	Ryzyko	Wpływ	Prawdopodobieństwo	Najważniejsze zagrożenia
R1	Brak wystarczającej świadomości u przedstawicieli firm rodzinnych nt. złożoności procesu sukcesji, co może wzbudzać poczucie, że nie ma potrzeby korzystania z narzędzi, przez co działania włączające nie spotkają się z zainteresowaniem przedstawicieli firm rodzinnych	3	3	9
R2	Szum informacyjny przedstawicieli firm rodzinnych dot. narzędzi wspierających sukcesję w związku z innymi projektami dot. firm rodzinnych (PARP i PM Doradztwo Gospodarcze), a percepcja FR jest ograniczona	2	3	6
R3	Brak w mniejszych firmach rodzinnych pracowników HR, którzy staliby się naturalnymi moderatorami procesu HR, w związku z czym firmy mogą mieć poczucie, że narzędzia HR nie są adresowane do nich	3	3	9
R4	W firmach, w których pracownikami HR są osoby spoza rodziny, brak zainteresowania wsparciem dot. sukcesji idącym ze strony pracownika HR w kierunku właściciela/ sukcesora	2	3	6
R5	Nie stworzymy warunków testowania takich, jak powinny być "w realu" bo proces trwa 7 lat, a my testujemy w kilka miesięcy. Oznacza to, że wyniki będą niewystarczająco adekwatne do sytuacji rzeczywistej	3	2	6
R6	Mało zaangażowani testerzy (na pytania 0/1 odpowiedzą, ale żadnych komentarzy od siebie mogą nie chcieć dać = trudno będzie na takich uwagach dokonywać poprawek)	3	1	3
R7	Z testowania wyniknie potrzeba takich poprawek, które będą wymagały wymiany znaczącej części produktu lub stworzenia go od początku (np. filmy, audiobook), co pociągnie za sobą duże koszty	3	2	6
R8	"Moda" na sukcesję sprawia, że mówi się o niej wyłącznie w kontekście prawnym, co może powodować zdziwienie odbiorców, że w naszych narzędziach uwypuklony jest aspekt MIĘKKI. Przy tak licznych ofertach szkoleń sukcesyjnych traktujących wyłącznie aspekty prawne (bo na tym firmy zarabiają) nasze narzędzia mogą być niezrozumiałe	3	3	9
R9	Narzędzia będą wykorzystywane przez coachów i mentorów, którzy będą chcieli zarobić na świadczeniu usług komercyjnych firmom rodzinnym	1	3	3
R10	Z uwagi na to, że niewiele projektów wymagających ewaluacji zewn. do chwili obecnej dotyczyło firm rodzinnych, może być problem z wyłonieniem ewaluatora posiadającego doświadczenia w ewaluacji podobnych produktów oraz znającego specyfikę firm rodzinnych, przez co trudno mu będzie zrozumieć potrzeby tego środowiska	2	3	6

SPOSÓB OGRANICZANIA NAJWAŻNIEJSZYCH ZAGROŻEŃ (tj. ocenionych na co najmniej 4 - patrz powyższa tabela)

NR	Reakcja na ryzyko (wg Metodyki PRINCE 2)	Planowane działania
R1	Unikanie	Uświadamianie wagi i złożoności sukcesji w kampanii adresowanej do firm rodzinnych, podczas testowania i spotkań Łoży Dyskusyjnej. Docieranie z informacją nt. złożoności procesu sukcesji do środowisk opiniotwórczych (związków pracodawców, izb handlowych, uczelni itp.)
R2	Redukowanie	Pokazywanie różnic między projektami i zwracanie na nie uwagi w działaniach upowszechniająco-włączających. Podjęcie współpracy z przedstawicielami proj. krakowskiego celem połączenia wybranych działań upowszechniających i włączających (w tym wzajemne informowanie o specyfice i komplementarności produktów obu projektów). Zaproponowanie przedstawicielom projektu PARP "Firmy Rodzinne II" wykorzystania portalu www.sukcesja.org.pl (rozbudowanie go o funkcjonalności przewidziane w projekcie PARP), dzięki czemu nie będzie potrzeby tworzenia nowego produktu od podstaw.
R3	Redukowanie	Informowanie w ramach kampanii informacyjnej, podczas spotkań Łoży Dyskusyjnej Firm Rodzinnych i testowania, iż posiadanie moderatora procesu sukcesji zwiększy efektywność procesu, a rolę tę może odegrać niekoniecznie pracownik HR, ale także członek rodziny, właściciel lub sukcesor
R4	Redukowanie	Podkreślanie - jak w R3 - iż posiadanie moderatora procesu sukcesji zwiększy stopień efektywności procesu sukcesji, a brak przynależności do rodziny może zwiększyć obiektywizm wsparcia.
R5	Redukowanie	Wydłużenie możliwości testowania wybranych narzędzi, o ile firmy testujące wskażą taką potrzebę i będzie to przekładało się na wiarygodność i efektywność testowania. Położenie nacisku na wysoką jakość ewaluacji zewn. oraz pracy ekspertów analizujących dane z testowania, którzy uwzględnią w ocenach również ten aspekt testowania.
R7	Unikanie	Oparcie produktów na wynikach badań z Diagnozy i wnioskach z konsultacji prowadzonych z przedstawicielami firm rodzinnych, co zapobiegnie dużym poprawkom. Zapisy w umowach z wykonawcami, iż w ramach dokonanych opłat mieszczą się także poprawki, sekwencyjne nagrywanie audiobooka, dokonanie przesunięć środków budżetowych do zad. Produkt Finalny.
R8	Unikanie	Informowanie w ramach kampanii itp., iż aspekty formalno-prawne są ważne, ale wtórne w stosunku do samej sukcesji (do prawnika w celu podziału majątku czy udziałów można iść dopiero wtedy, gdy dokona się wyboru odpowiedniego sukcesora), skuteczne sposoby upowszechniania oraz efektywna rekrutacja uczestników projektu.
R10	Unikanie	Wpisanie do zapytania ofertowego znajomości problematyki firm rodzinnych jako jedno z kryteriów wyboru. W przypadku braku takiej osoby na polskim rynku, dostarczenie ewaluatorowi informacji dot. firm rodzinnych i sukcesji w celu zwiększenia znajomości tej grupy.

ZAŁĄCZNIKI DO STRATEGII

I. WSTĘPNA WERSJA PRODUKTU FINALNEGO:

L.P.	ELEMENTY WSTĘPNEJ WERSJI PRODUKTU FINALNEGO	FORMA
1.	Metodologia Skutecznej Sukcesji „7 MIŁOWYCH KROKÓW SUKCESJI, czyli jak skutecznie przejść przez sukcesję w firmie rodzinnej”	Druk i dokument w formacie PDF
2.	Załącznik do Metodologii: Skrzynka „narzędziowa” „7 MIŁOWYCH KROKÓW SUKCESJI, czyli jak skutecznie przejść przez sukcesję w firmie rodzinnej. Testy, kwestionariusze, formularze oraz wskazówki dla prowadzącego”	Druki i dokumenty w formacie PDF w folderach dla każdego modułu
	http://sukcesja.cyrylski.vipserv.org/narzedzia/sukcesor/w-drodze-na-szczyt/ http://sukcesja.cyrylski.vipserv.org/narzedzia/moderator-procesu/barometr-optymizmu-sukcesyjnego/ http://sukcesja.cyrylski.vipserv.org/narzedzia/moderator-procesu/diagnoza-kompetencji-i-potencjalu-wsrod-przedstawicieli-rodziny-i-obecnich-pracownikow/ http://sukcesja.cyrylski.vipserv.org/narzedzia/moderator-procesu/gram-w-zielone/ http://sukcesja.cyrylski.vipserv.org/narzedzia/moderator-procesu/audyt-kultury-organizacyjnej/ http://sukcesja.cyrylski.vipserv.org/narzedzia/moderator-procesu/profil-przyszlego-sukcesora/ http://sukcesja.cyrylski.vipserv.org/narzedzia/kluczowi-pracownicy/gram-w-zielone-pracownicy/ http://sukcesja.cyrylski.vipserv.org/narzedzia/moderator-procesu/badanie-kw-manual-dla-moderatora-procesu-audyt-wartosci/ http://sukcesja.cyrylski.vipserv.org/narzedzia/sukcesor/test-umiejetnosci-menadzerskich/ http://sukcesja.cyrylski.vipserv.org/narzedzia/moderator-procesu/diagnoza-potrzeb-rozwojowych/	aplikacje internetowe dostępne pod wskazanymi adresami internetowymi
	Gra "Zamiana ról" dostępna pod adresem www.sukcesja.cyrylski.vipserv.org/gra/	aplikacja internetowa
3.	Załącznik do Metodologii: „Sytuacja nagłej sukcesji. Przewodnik SOS”	Druk i dokument PDF
4.	Załącznik do Metodologii: Audiobook „Misja: Sukcesja”	pliki dźwiękowe oraz książeczka PDF
5.	Animowany serial inspirowo-instruktażowy „Moda na Sukcesję”	pliki video
	Opis serialu „Moda na sukcesję”	Druk i dokument PDF
6.	Opis portalu www.sukcesja.org.pl	Druk i dokument PDF
	Portal dot. sukcesji w firmach rodzinnych umieszczony jest obecnie pod adresem www.sukcesja.cyrylski.vipserv.org/ (docelowo dostępny będzie pod: www.sukcesja.org.pl)	Portal internetowy
7.	Opis gry "Zamiana ról"	Druk i dokument PDF

II. "Diagnoza sytuacji sukcesyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych w Polsce. Raport z badań przeprowadzonych w ramach projektu <<Kody wartości – efektywna sukcesja w polskich firmach rodzinnych>>" - dokument pomocniczy

III. 2 płyty DVD z dokumentami w wersji elektronicznej

Przedstawiciel Lidera - Centrum Rozwoju Szkół Wyższych TEB
Akademia Sp. z o.o.

.....
Joanna Walentynowicz, Menadżer Projektu

Przedstawiciel Partnera - Business Discovery Adrianna Lewandowska

.....
Adrianna Lewandowska, Koordynator Merytoryczny

Przedstawiciel Partnera - Hortimex Plus Sp. z o.o. Sp. Komandytowa

.....
Mateusz Kowalewski, Koordynator Partnera