



# Umiejętności i wiedza są do zdobycia

ŁĄCZENIE ŚCIEŻKI ROZWOJU WEWNĄTRZ FIRMY Z ZEWNĘTRZNĄ WIEDZĄ I PRZYGOTOWANIEM SZKOLENIOWYM DO PRZEJĘCIA BIZNESU TO IDEALNY MODEL SUKCESJI - PRZEKONUJE WOJCIECH KORDALEWSKI, GŁÓWNY WYKŁADOWCA AKADEMII DEALER BUSINESS MANAGEMENT

**P**onad 25 lat od narodzin polskiego rynku dealerskiego coraz większa część osób, która tworzyła tę branżę, staje przed nie lada wyzwaniem: przekazania swoich biznesów następnemu pokoleniu. Problem sukcesji ma co najmniej dwa wymiary: prawno-organizacyjny oraz osobowy, związany z wyborem i przygotowaniem następców. Ten pierwszy to zadanie głównie dla prawników. Skoncentrujmy się zatem na aspekcie osobowym, który - jak się zdaje - jest dla właściciela stacji zdecydowanie trudniejszy.

Zgadza się. Tutaj osobiste zaangażowanie dealera-właściciela będzie decydujące. To on będzie osobą, która musi samodzielnie podjąć wszystkie najważniejsze decyzje. Podstawową sprawą jest oczywiście znalezienie odpowiedniego człowieka do zarządzania firmą. Jeśli taka osoba pojawia się na horyzoncie, należy zacząć od odpowiedzi na pytanie: czy na pewno chce ona zarządzać naszą firmą i poprowadzić nasz biznes. To warunek niezbędny, aby rozpocząć cały proces. W przypadku, gdy rodzinny biznes mają przejąć dzieci właściciela, sytuacja jest teoretycznie prost-

sza, bo motywacji nie powinno przecież zabraknąć. Ale tylko teoretycznie...

## Dlaczego teoretycznie?

Chcąc przekazać biznes swoim dzieciom, dealerzy mogą popełnić dwa podstawowe błędy. Pierwszy polega właśnie na tym, że dzieci nie zawsze chcą... Bo na przykład realizują się w innej branży, mają inne zainteresowania, idą na zupełnie inne studia. A rodzic próbuje je uparcie nakłonić do zajmowania się autoryzowanym dealerstwem. Drugi błąd to zbyt szybkie rzucenie następcy na głęboką

wodę - czyli sytuacja, w której pali się on do zarządzania, ale brakuje mu umiejętności i doświadczenia. Dotyczy to zresztą nie tylko dzieci, ale każdego sukcesora. Na szczęście umiejętności oraz wiedza to atuty, które da się zdobyć i przyswoić.

### **Krótko mówiąc, do przejścia biznesu należy następcę przygotować. Ile trwa taki proces?**

Nie ma sztywnej granicy czy nawet widełek, ale co do zasady to zadanie mierzone w latach.

### **Który model sukcesji jest lepszy: praktyczna nauka na żywym „organizmie” własnego dealerstwa czy wcześniejsze zdobycie mocnych, teoretycznych podstaw na zewnątrz?**

Myślę, że obie rzeczy powinny się uzupełniać. Wprowadzając potencjalnego następcę w życie firmy, stawiamy na budowę jego rozpoznawalności i autorytetu wśród załogi, a także obdarzamy go sporym zaufaniem. To bardzo ważne, bo nowy szef firmy nie może zostać wyciągnięty z kapelusza. Ale zawodowy rozwój musi iść w parze z przekazywaniem następcy coraz większych kompetencji oraz z rozliczaniem go z powierzanych zadań. Ważne również, aby nie dyskwalifikować danej osoby, gdy ta popełni jakieś błędy, nawet poważne. To element nauki. Z reguły jest przecież tak, że zaczynając, właściciel popełniał podobne - albo i większe - zaniechania. Natomiast wybaczyć samemu sobie jest zawsze zdecydowanie łatwiej.

### **To ciągle sprawdzanie bojem, zdobywanie doświadczenia w ramach codziennych zadań. A co z drugą rzeczą, czyli z rozwijaniem wiedzy zewnętrznej, podstawa zarządzania?**

Tak jak mówiłem, oba elementy muszą iść w parze. Dobrze, jeśli osoba mająca przejąć stery dealerstwa, najpierw będzie w nim przez kilka lat pracować. Tylko że jeśli rzucimy ją bez przygotowania do działu, w którym wiodą prym starzy branżowi „wyjadacze”, to nasz sukcesor może zostać przez nich „zjedzony”. Stąd tak ważne, aby następcę inwestować we własny rozwój i zdobywanie wiedzy z zakresu zarządzania stacją. On nie musi umieć naprawiać samochodów czy znać

się na silnikach - musi natomiast wiedzieć, jak funkcjonuje fachowy menedżer nowoczesnej firmy dealerskiej. Jeśli wejdzie na stanowisko kierownicze z taką kompetencją, będzie mu dużo łatwiej zbudować u podwładnych autorytet. A nie muszę dodawać, jak niebagatelną rolę odgrywa w całej sprawie poważanie i postuch wśród załogi.

### **W uzyskaniu kompetencji zarządczych ma pomóc startująca niebawem Akademia Dealer Business Management. Czego konkretnie będą się mogli nauczyć jej adepci?**

Akademia to projekt mający na celu kompleksowe przygotowanie kadry menedżerskiej do zarządzania dealerskim biznesem. Zajęcia będą miały formę studiów podyplomowych. Ich uczestnicy nauczą się m.in. zarządzania zespołem, budżetowania, stawiania zadań i rozliczania z celów, analizy oraz rozumienia wyników konkretnych działów, jak i całej firmy. Akademia nauczy również analizowania jakości pracy poszczególnych członków załogi. Biznes robi się z ludźmi, dlatego lider stacji dealerskiej musi umieć znaleźć z nimi wspólny język. Musi ich zainspirować, zmotywować do wzniesienia się na jak najwyższy poziom. To musi być prawdziwy lider, za którym pójdą wszyscy pozostali, by razem zdobywać szczyty.

### **W jaki sposób skonstruowany jest program Akademii?**

Po pierwsze został on podzielony ze względu na obszary dealerstwa. Mamy więc obszar handlowy, w którym wyodrębniliśmy samochody nowe, używane i dział F&I. Mamy całą posprzedaż - z serwisem mechanicznym, blacharnią-lakiernią i częściami zamiennymi. Po drugie zaś, program skoncentrował się na zagadnieniach mających wpływ w zasadzie na całą stację: elementy rachunkowo-zarządcze, prawne, podatkowe, również marketing. Akademia obejmie więc swoim zakresem pełny przekrój spraw związanych z dealerskim biznesem.

### **Dla kogo jest ten projekt? Pozycjonujecie się ściśle pod przyszłych prezesów?**

Osoby, które mają przejąć biznesowy dorobek swoich szefów czy ojców, to nasz naturalny i podstawowy target. Ale niejedyny.

Z zajęć w ramach Akademii wyniosą wiele także obecni i przyszli szefowie poszczególnych działów dealerstwa czy członkowie zarządu. Często zdarza się przecież, że osoba mająca dowodzić całą organizacją, najpierw otrzymuje „we władanie” węższy dział stacji. Już to mówiłem - łączenie własnej ścieżki rozwoju wewnątrz firmy z przygotowaniem szkoleniowym do przejścia całego biznesu to idealny model sukcesji. Takie osoby nauczą się w Akademii najwięcej, bo zajęcia nie będą dla nich wyłącznie czystą teorią.

### **To, że zajęcia nie będą teorią oderwaną od dealerskiej rzeczywistości, mają zagwarantować również wykładowcy Akademii DBM. Powie pan coś o nich?**

To prawda, ponieważ każdy z nas jest również praktykiem, mającym styczność z branżą na co dzień: jako ekspert, szkoleniowiec czy osoba czynnie zarządzająca danym obszarem dealerstwa. Zresztą takie imiona i nazwiska jak Daria Zawrotniak, Marek Konieczny, Michał Wąsik, Adam Kowalczyk, Andrzej Sadowski, Jacek Klukowski czy Paweł Tuzinek mówią same za siebie. Kadra szkoleniowa to ogromny atut całego projektu. Uważam, że uczestnicy mogą nam zaufać, bo wiedzą, że mamy niezbędne doświadczenie, praktykę i możemy im opowiedzieć, na czym polega ten biznes. Udowodnić na konkretnych przykładach, że w wielu sytuacjach nie trzeba wyważać otwartych drzwi, a wielu problemów można uniknąć już na starcie. Sami przez to przechodziliśmy, więc możemy się podzielić naszym doświadczeniem.

### **Skoro Akademia ma formę studiów, jej ukończenie musi się wiązać z egzaminem?**

Z egzaminem i certyfikatem. I nie będzie to wyłącznie papier do powieszenia na ścianie, ale dowód na to, że dana osoba ma pojęcie, jak poprowadzić do sukcesu firmę dealerską. W autoryzowanej stacji nie da się być w każdym miejscu o każdej porze. Ale wszędzie trzeba mieć odpowiednich ludzi i trzeba ich umieć właściwie dobrać, rozwijać, inspirować i rozliczać. Po to jest Akademia.

TEKST UKAZAŁ SIĘ W MIESIĘCZNIKU  
DEALER NR 7/2016