

# 1. CHARAKTERYSTYKA FIRM RODZINNYCH NA PODSTAWIE BADANIA JAKOŚCIOWEGO

## Jakie są firmy rodzinne?

**Zatrudniają** na kluczowych stanowiskach głównie pracowników z rodziny, ze względu na:

- Większe zaufanie (zarządzający i właściciele firm podkreślają, że zatrudnianie członka z rodziny wiąże się przede wszystkim z większym zaufaniem w stosunku do tych osób. Dlatego też członkowie z rodziny zajmują w strukturze firm kluczowe stanowiska i są odpowiedzialni za ważniejsze decyzje. Incydentalnie zdarza się, że pracownicy z rodziny pracują na stanowiskach szeregowych i dotyczy to drugiego pokolenia lub dalszej rodziny)

*Brak wypływu informacji na zewnątrz jest niesłuchanie mocną stroną, bo stanowiska naprawdę kluczowe można obsadzić właśnie własną rodziną, jeżeli nie najbliższą to taką troszkę dalszą, ale to zawsze rodzina. Poza tym przy jakiejś kłótni rodzinnej, nawet, jeżeli ta osoba wyjdzie to nadal jest rodziną i nie wynosi tajemnic firmy czy czegoś, co jest specyfiką firmy, sposobu pozyskiwania kontrahentów - nie wyniesie tego na zewnątrz. To jest niesłuchanym plusem w firmie rodzinnej*

- Większe poświęcenie za mniejsze wynagrodzenie
- Dużą elastyczność
- Dużą motywację do pracy (pracuje się na utrzymanie swoich najbliższych)



## Jakie są firmy rodzinne?

□ Walka o utrzymanie się ich na rynku jest tym bardziej zdeterminowana, iż często stanowią one jedyne źródło utrzymania rodziny albo nawet kilku rodzin. Podmioty te bardzo szybko dostosowały się do nowych warunków redukując koszty do bezwzględnego minimum oraz rezygnując ze wszystkich niepotrzebnych wydatków. Przedsiębiorstwa te mogą pozwolić sobie na zmniejszenie, lub nawet na nie wypłacanie przez pewien okres wynagrodzenia pracownikom z rodziny, którzy są bardziej wyrozumiali niż pracownicy „z zewnątrz”. W firmie nie rodzinnej podobna operacja jest trudniejsza do zrealizowania i wymaga więcej czasu.

*Człowiek z rodziny to będzie trochę bardziej elastyczny. Jak będzie jakiś kryzys, czy jakaś awaria, czy brak płynności chwilowo. Było już czasem blisko takiej sytuacji. To z człowiekiem z rodziny się dogadam, prawda? Żonie powiem „dobra, słuchaj to teraz oszczędzamy”. Kuzyn to samo - zrozumie. A człowiek z zewnątrz, to nie*

# Jakie są firmy rodzinne?

- ❑ Często są **zarządzane** w sposób „intuicyjny”
  - ❑ Osoby zarządzające w większości nie przeszły kursów w tym zakresie ani nie posiadają kierunkowego wykształcenia
  - ❑ Najczęściej nieformalny przepływ informacji – preferencja werbalnej komunikacji
  - ❑ Posiadanie wśród podwładnych zarówno osób „spoza”, jak i „z rodziny” grozi (choć istnieją też pozytywne przykłady)



przenoszeniem „domowych” sposobów rozmowy i zarządzania na grunt zawodowy

*No to właśnie jest to, że wszystko jest w jednym tu gronie i oni się dogadają zawsze. Jak się nie dogadają tu, to pójdą gdzieś tam do mamy na obiad i się dogadają i wtedy to jest raczej uzgodnione. W takich firmach obcych, bo pracowałem też w takich firmach, to czasami bywa, że jeden drugiego w konia robi i jeden o drugim nic nie wie. Tu tego raczej nie ma, wszystko do jednego worka*



- ❑ pracownicy z rodziny często są: niedowartościowani lub „rozpieszczeni”, słabo zmotywowani, źle wykorzystani (niezgodnie z kompetencjami), „przeplacani”

- ❑ pracownicy spoza rodziny czują się źle w sytuacji „niedookreślonych reguł”

# Jakie są firmy rodzinne?

❑ **pracownicy z rodziny** często są: niedowartościowani lub „rozpieszczeni”, słabo zmotywowani, źle wykorzystani (niezgodnie z kompetencjami), „przełtani”



Większość firm stawia przede wszystkim na wiedzę swoich pracowników, ale zdarza się, że przynależność do rodziny, zaufanie, lojalność rekompensują braki kompetencyjne pracowników. Innym problemem w zatrudnianiu członka rodziny jest większa tolerancja. Takim pracownikom trudniej jest wytknąć błędy, wyegzekwować polecenia nie wspominając już o zwolnieniu z pracy.

*No tak, syn ma 18 lat i czasami po imprezie jest zmęczony, niewyspany, a trzeba jechać na ogród. A akurat się okazuje, że w ogrodzie jest dużo pracy. Wtedy jest ciężko. A on mi po 6 godzinach słabnie. I ja wtedy muszę pracować za dwóch, chociaż też jestem zmęczony. No i to jest niestety słaby punkt. No bo ja go rozumiem, to jest mój syn. Nie pojedę go ostro. A wtedy przejmuję to na siebie*



W większości firm mikro i małych nie ma sztywnego podziału obowiązków między pracownikami z rodziny. Często są one przekazywane pomiędzy współwłaścicielami w miarę potrzeb. Ponieważ nie ma sztywnych reguł podziału obowiązków, jedna osoba musi być specjalistą w wielu dziedzinach. Podejście takie pozwala ograniczyć ilość zatrudnianych osób.

*W firmie nierodzinnej zakres obowiązków jest bardziej określony na danego pracownika, że np. wykonuje to i nic więcej, nie, a w firmie rodzinnej nie ma czegoś takiego jak ograniczenie obowiązków. Tylko jest np. tak, np. (...), ale ja np. nie mam czasu pojechać na pocztę, czy np. wysłać listy, albo odebrać jakieś dokumenty, no to np. córka to robi, nie. czy np. proszę syna, żeby odebrał wiadomości, maile i gdzieś to przekazał, nie. Także po prostu i przekazywane są też pewne obowiązki i to nie ma tutaj gratyfikacji, nie, z tego tytułu, jakiejś tam zwiększonej, tylko po prostu, bo ja się nie wyrabiam, ja nie mogę tego zrobić w tym czasie, no to robisz ty*

## Jakie są firmy rodzinne?

- ❑ Kolejną specyficzną cechą przedsiębiorstw rodzinnych jest **większe zaangażowanie właścicieli i pracowników z rodziny**. Właściciele firm podkreślają, że praca tych pracowników w firmie rodzinnej nie trwa osiem godzin dziennie, lecz wymaga uwagi i dyspozycyjności całą dobę, siedem dni w tygodniu.
- ❑ Większość osób zarządzających takimi przedsiębiorstwami **nie potrafi oddzielić życia prywatnego od pracy w firmie**. Pełne oddanie się pracy w przedsiębiorstwie wynika przede wszystkim z odpowiedzialności finansowej jaką ponoszą właściciele.
- ❑ Motywację do pracy zwiększa również praca na własny rachunek, na dobry wizerunek swojego nazwiska. W wielu przypadkach wykonywana praca łączy się z pasją, dzięki czemu łatwiej zaangażować się emocjonalnie. W trudnych momentach dla firmy, angażowane są wszystkie zasoby ludzkie i finansowe rodziny. Pracownicy z rodziny przejawiają większą chęć do pracy ponad miarę, a w razie potrzeby mogą nawet podjąć zadania na wszystkich stanowiskach, nawet tych najniższych, produkcyjnych. Taka postawa przenosi się na większą motywację do pracy pracowników spoza rodziny.

*To, że wszyscy pracują w jednym kierunku, mają wspólny cel i maksymalnie angażują swoje siły, swój intelekt w tworzenie dobra tej firmy. Czego np. nie ma w firmach, gdzie jest posadzony człowiek z zewnątrz, który zarządza tą firmą, pracownicy nie są związani bardziej emocjonalnie z zarządem, tylko jest po prostu tak chłodnie, przychodzi sobie człowiek jak robot do pracy i pracuje. W firmach rodzinnych tego nie ma, jest maksymalne zaangażowanie.* ”

## Jakie są firmy rodzinne?

*W firmach rodzinnych jeżeli coś się dzieje, to pracują po nocach. I też jest tutaj absolutne zrozumienie i nie trzeba nawoływać, tak jak w firmach „normalnych” to musi przywódca i odpowiednią mowę przywódczą zrobić i powiedzieć „słuchajcie, przed nami to i to, ale damy radę, stać nas na to. A za każdą nadgodzinę płacimy ekstra 5zł”, to tu w przypadku firmy rodzinnej nie ma czegoś takiego. Nie ma takich formalności jakby. Jest też większa solidarność - jak by się nagle coś okazało, to wszyscy przyjdą. Jest katastrofa - zalało, to wszyscy przybiegną i będą tę szklarnię ratować. Cała rodzina przybiegnie. Wtedy jest absolutne zrozumienie, nie ma żadnych kłótni, one odchodzą na bok i nie ma czy dostanę za to wynagrodzenie czy nie i że siedzę po godzinach. W przypadku firm „normalnych” na pewno tak jest. Nie ma tej motywacji takiej. Żeby tych ludzi odpowiednio zmotywować, to trzeba odpowiednio przywódczo zadziałać. Tutaj wtedy to przywództwo nie jest takie ważne. Liczą się więzy krwi wtedy.*

## Jakie są firmy rodzinne?

□ Na charakterystyczną, rodzinną kulturę organizacji składa się przede wszystkim **pozytywna atmosfera pracy**. Cecha ta jest wskazywana przez wszystkich respondentów, zarówno właścicieli, pracowników należących do rodziny, a także pracowników spoza rodziny. Relacje między pracownikami są partnerskie, pełne szacunku do siebie, bez zawiści, walki o ważniejsze pozycje i stanowiska w firmie. Pracownicy traktują się jakby byli jedną wielką rodziną, a ciepła, rodzinna atmosfera jest przenoszona na grunt biznesowy. Firmy rodzinne są zarządzane w taki sposób, aby praca była jak najmniej stresująca. Niekiedy są one zakładane z powodu złych doświadczeń zawodowych właścicieli w firmach nie rodzinnych, z chęci stworzenia sobie idealnego miejsca pracy, do którego chce się przychodzić.

*Spokój i luz w pracy. Taki jak nie ma gdzie indziej, bo formalne stosunki gdzie indziej w firmach, to potrafią czasami zabić, wykończyć albo doprowadzić do płaczu. A tu jest luzik*

□ Zdarzają się jednak również sytuacje, gdy **patologiczność relacji rodzinnych** (np. nadopiekuńczość rodziców wobec dzieci) prowadzi do **zaburzeń** w relacjach w firmie (np. poczucie deprivacji pracowników spoza firmy).

## Jakie są firmy rodzinne?

- ❑ Przykładem izolacjonizmu w działaniu właścicieli firm rodzinnych jest **niechęć do zatrudniania profesjonalnych menadżerów**. Tylko jedna z badanych firm postawiła na rozwój przy udziale wyspecjalizowanej kadry menedżerskiej nie związanej więzami krwi z właścicielem.
- ❑ Zdecydowana większość mikro firm w ogóle nie widzi potrzeby wsparcia tego typu specjalistów, co związane jest przede wszystkim **z niewielką ilością zatrudnianych osób oraz małymi obrotami**. Dodatkowo, tej wielkości firmy nie posiadają wystarczających środków finansowych do zatrudnienia wysoko wykwalifikowanej kadry.
- ❑ **Zamknięcie się na wiedzę z zewnątrz** sprzyja konserwatyzmowi w działaniu. Właściciele firm rodzinnych bardzo rzadko schodzą z raz obranej drogi. Niedoceniane są przez nich kontakty poza rodzinne, przynależność do organizacji zrzeszających firmy. Zamknięcie się na rodzinę powoduje zmniejszenie dopływu nowych pomysłów, świeżego spojrzenia i w konsekwencji wolniejszy rozwój. W pewnym momencie wzrostu firmy wyczerpuje się w rodzinie zasób pomysłów i kompetencji. Właściciele firm rodzinnych korzystają jedynie z pomocy ekspertów zewnętrznych w przypadku porad prawnych oraz księgowych.

Nieliczni respondenci prezentowali pogląd:

*A może gdyby przyszła świeża krew i byśmy posłuchali innej wizji, to może to by się okazało lepsze. Może jednak zamykanie się w jednej rodzinie, to nie jest taka otwartość na świat. To jest może po prostu pewność, mniejsze pieniądze, ale za to mniejsze ryzyko i pewność pracy dla nas wszystkich*

## Jakie są firmy rodzinne (cechy niespecyficzne)?

- ❑ Firmy rodzinne **nie posiadają** określonych **strategii rozwoju** (strategii marketingowych, planów rozwoju strukturalnego, określonych zasobów kompetencji).
- ❑ Z usług **prawnych** korzystają w ostateczności („brak kultury prawnej”)
- ❑ Przedsiębiorców firm rodzinnych charakteryzuje również niechęć do korzystania z zewnętrznych źródeł finansowania. Kapitał na założenie działalności w większości przypadków pochodzi z własnych oszczędności, ewentualnie pieniędzy pożyczonych od rodziny. Przedsiębiorcy rodzinni mają ograniczone zaufanie do instytucji bankowych, a pożyczka z banku traktowana jest jako ostateczność. Inwestycje finansowane są z osiągniętych oszczędności, pożyczek od rodziny przez co rozwój tych firm jest wolniejszy, ale bardziej stabilny.

”

*Rodzice na przykład mówią „nie idźcie do banku, ojciec tu zaraz jakąś lokatę wycofa i wam pożyczymy”. Jest tendencja do korzystania z własnych środków*

“

# Jakie są firmy rodzinne?

## ❑ Rekrutacja odbywa się:

- ❑ w firmach mikro i małych: z polecenia znajomych, osób z rodziny.
- ❑ w firmach średnich: poprzez ogłoszenia prasowe lub z polecenia innych pracowników.

## ❑ Zarządzanie personelem charakteryzują te same szanse i zagrożenia, które pojawiają się przy zarządzaniu firmą:

❑ duże zainteresowanie pracodawcy w przypadku problemów osobistych pracownika, udzielanie wsparcia w trudnych sytuacjach

❑ w firmach mikro i małych – często „brak” zarządzania personelem

*Jak jest potrzeba, to każda biegnie i rozładowuje towar... Jak trzeba umyć podłogę, to biorę i myję, i nie patrzę, że jestem współwłaścicielem*

❑ Pracownicy spoza rodziny są obdarzeni ograniczonym poziomem zaufania. Zazwyczaj muszą sobie oni na to zaufanie zapracować, czy to zaangażowaniem w pracę, czy stażem w firmie. W związku z tym istnieje niewidzialny sufit w awansie dla tej grupy pracowników i do pewnych stanowisk nie są dopuszczani.

# Jakie są firmy rodzinne?

## ❑ Sukcesja

- ❑ to temat, o którym się jeszcze nie myśli ani nie mówi
  - ❑ firmy mikro - zarządzający nie są pewni, czy firma przetrwa do czasu, kiedy będą kończyli aktywność zawodową

*„Ale ja nie wiem, czy ta firma będzie działała do tego czasu, może otworzymy coś innego, może z ciuchami, może coś dostawczego...”*

- ❑ firmy małe oraz średnie – zarządzający oraz właściciele odsuwają od siebie temat sukcesji, z reguły uzasadniając to „odległym czasem” – nawet, jeżeli mają dzieci na studiach lub po studiach

# Jakie są potrzeby szkoleniowe firm rodzinnych?

- ❑ Firmy rodzinne, jak wszystkie podmioty gospodarcze, borykają się z wieloma problemami. Można zauważyć istotne zróżnicowanie odnośnie poczucia przytłoczenia problemami w zależności od wielkości firmy (mikro, mała czy średnia).
- ❑ Zarządzający oraz właściciele **firm sektora mikro** mają poczucie ciągłej walki z niezliczoną liczbą problemów i jest to jedna z cech charakterystycznych tego sektora.
- ❑ **Firmy małe**, które mają już za sobą czas „walki z rzeczywistością gospodarczą” charakterystyczny dla sektora mikro, nie mają poczucia przytłoczenia problemami. Trudne sytuacje zdarzają się od czasu do czasu i destabilizują na krótki okres pracę firmy, jednak dzięki mobilizacji pracowników, w szczególności członków rodziny, są one na bieżąco rozwiązywane.
- ❑ **Firmy średnie** mają przekonanie o większej odporności na problemy. Bieżąca działalność firmy nie jest opisywana jako „walka z tym, co przyniesie dzień”, ale raczej systematyczna realizacja zadań, które zostały założone (realizacja zamówień, dostarczanie usług). Ta względna odporność firm średnich wynika z jednej strony z tego, że w trakcie wieloletniej działalności wypracowały sobie one procedury (z reguły ustne, „zwyczajowe”, nieskodyfikowane) radzenia sobie z sytuacjami kryzysowymi. Z drugiej strony ich wielkość czyni je odpornymi na część nagłych zmian (odejście pracownika, bardziej aktywne działania marketingowe konkurencji).

# Jakie są potrzeby szkoleniowe firm rodzinnych?

- ❑ Należy jednak podkreślić, że poczucie przytłoczenia problemami i jego zróżnicowanie w zależności od sektora firmy (mikro, małe, średnie) jest typowe dla sektora MMSP i rodzinność firm miała na nie niewielki i niejednoznaczny wpływ.
  - ❑ Z jednej strony zarządzający firmami czują się nieco bezpieczniej, ponieważ mają w firmie osobę, której mogą zaufać („z rodziną człowiek zawsze czuje się bezpieczniej”). Z drugiej jednak strony niektórzy zarządzający są dodatkowo przytłoczeni większą odpowiedzialnością za firmę i jej dobre funkcjonowanie.
- ❑ Analiza danych zebranych w trakcie realizacji badania pozwala wyodrębnić dwa rodzaje problemów: uświadamiane oraz nieuświadamiane przez zarządzających firmami rodzinnymi.

# Jakie są potrzeby szkoleniowe firm rodzinnych?

## UŚWIADOMIONE

- Obszar potrzeb związanych z nowymi wyzwaniami stawianymi przez sytuację gospodarczą – wyznaczanie celów
- Obszar regulacji prawnych oraz administracyjnych (szczególnie narzekania na ZUS)
- Obszar zarządzania firmą w wymiarze finansowym oraz organizacji pracy (zarządzanie strategiczne) – podkreślany przez nielicznych respondentów
- Obszar zarządzania personelem – podkreślany przez nielicznych respondentów

## NIEUŚWIADOMIONE

- Obszar zarządzania firmą w wymiarze finansowym oraz organizacji pracy
- Obszar zarządzania personelem
- Obszar zagadnień związanych z sukcesją

# Jakie są potrzeby szkoleniowe firm rodzinnych?

## UŚWIADOMIONE

Obszar potrzeb związanych z nowymi wyzwaniami stawianymi przez sytuację gospodarczą – wyznaczanie celów

Dla firm sektora MMSP (i zapewne nie jedynie dla tego sektora) źródłem problemów są zmiany, będące efektem dynamiki lokalnej sytuacji gospodarczej: pojawia się prężnie działająca konkurencja, zmniejsza się popyt na produkt lub usługę (np. ze względu na „kryzys” mniej osób chodzi do pizzerii, mniej osób kupuje kwiaty).

Rodzinność firmy ani nie chroni jej przed narażeniem na tego typu problemy, ani ich nie potęguje. Firmy rodzinne dysponują jednak pewnym zasobem, który pozwala im na szybsze uporanie się z tego typu sytuacjami kryzysowymi.

Mogą one czasowo zawiesić lub zmniejszyć wynagrodzenia pracowników z rodziny, co daje zwiększa ich płynność finansową. Pracownicy z rodziny z reguły podchodzą do takich sytuacji z wyrozumiałością i godzą się – dla dobra firmy i rodziny – na takie postępowanie.

# Jakie są potrzeby szkoleniowe firm rodzinnych?

## UŚWIADOMIONE

Obszar regulacji prawnych oraz administracyjnych (szczególnie narzekania na ZUS)

Obszar „problemowy” dla wszystkich firm sektora MMSP, bez względu na ich status rodzinny. Przez prawników diagnozowany ogólnie jako wynik „braku kultury prawnej”. Właściciele firm mikro i małych (nieco rzadziej średnich) łączą przekonanie o zbyt wysokiej jak na ich możliwości cenie usług prawnych z przeświadczeniem o posiadaniu przez nich samych wystarczających kompetencji w tym zakresie. W rezultacie typowy przedsiębiorca posiadający firmę mikro, małą lub średnią w zakresie prawnym polega na swoim księgowym lub biurze rachunkowym i jego podpowiedziach.

# Jakie są potrzeby szkoleniowe firm rodzinnych?

## UŚWIADOMIONE

Obszar zarządzania firmą w wymiarze finansowym oraz organizacji pracy (zarządzanie strategiczne) – podkreślany przez nielicznych respondentów

Pojedynczy respondenci deklarowali, że chcieliby poddać swoją firmę zewnętrznemu audytowi pod względem procesów zarządzania firmą (zarówno jej finansami, jak i organizacją struktury). Taką gotowość wyrażali ci z zarządzających, którzy potrafili przyznać, że ich sposób zarządzania i organizacji nie musi być najlepszy i posiadali świadomość własnej niedoskonałości.

# Jakie są potrzeby szkoleniowe firm rodzinnych?

## UŚWIADOMIONE

Obszar zarządzania personelem – podkreślany przez nielicznych respondentów

Pojedynczy respondenci (posiadający większą świadomość dotyczącą kompetencji potrzebnych do zarządzania) podkreślali, że chętnie skonsultowali by swoje pomysły dotyczące motywowania pracowników, oraz zarządzania systemem wynagrodzeń z opinią specjalistów w tych dziedzinach.

# Jakie są potrzeby szkoleniowe firm rodzinnych?

## NIEUŚWIADOMIONE

### Obszar zarządzania firmą w wymiarze finansowym oraz organizacji pracy

Zarządzający w większości podzielali przekonanie, że posiadają wystarczające kompetencje potrzebne do zarządzania firmą. Jedynie pojedyncze osoby przyznawały, że spojrzenie „z zewnątrz” na funkcjonowanie firmy mogłoby zaowocować pozytywnymi rozwiązaniami. To eksperci – głównie przedstawiciele firm szkoleniowych – wskazywali, na problematyczność takiej sytuacji: mimo ewidentnego braku wiedzy na temat podstaw przedsiębiorczości oraz zarządzania, osoby zarządzające dodatkowo nie posiadają świadomości swoich niskich kompetencji w tym zakresie. Taki stan rzeczy może okazać się dużą barierą przy rekrutacji chętnych na szkolenie dedykowane tej właśnie grupie przedsiębiorców – brak świadomości potrzeby nie wytworzy motywacji do uczestnictwa w szkoleniu.

W szerokim pojęciu „zarządzania firmą” mieści się również obszar zagadnień związanych z konfliktami międzypokoleniowymi. Podobnie jak w przypadku innych kwestii dotyczących zarządzania, właściciele i zarządzający nie dostrzegają problemów powstających na tym obszarze. Co prawda przyznają, że ich dzieci, biorące udział w życiu firmy często mają odmienne zdanie w kluczowych sprawach dotyczących funkcjonowania biznesu (np. plany rozwojowe, sposób prowadzenia bieżącej obsługi klientów, sposób organizacji struktury finansowo-prawnej). Zdanie młodszego pokolenia w zdecydowanej większości charakteryzuje większy rozmach w tworzeniu prognoz rozwoju firmy (ekspansja na nowe rynki, poszerzenie asortymentu) oraz otwartość w korzystaniu z nowych technologii (np. przelewy internetowe zamiast tradycyjnych, „pocztowych”). Źródłem konfliktów jest konfrontacja ich poglądów z zachowawczym podejściem pokolenia rodziców, piastujących aktualnie stanowiska zarządcze w firmie.

# Jakie są potrzeby szkoleniowe firm rodzinnych?

## NIEUŚWIADOMIONE

### Obszar zarządzania personelem

Analiza zebranego materiału, potwierdzona wypowiedziami ekspertów, wskazuje na duże zagrożenie firm rodzinnych problemami wynikającymi z niewłaściwego zarządzania personelem. Posiadanie wśród pracowników zarówno osób „obcych”, jak i członków swojej rodziny zaburza normalny system relacji zawodowych. Zarządzający, który nie zdaje sobie sprawę z zagrożeń, bardzo łatwo – i prawie zawsze nieświadomie – może doprowadzić do zdemotywowania lub skłócenia załogi.

# Jakie są potrzeby szkoleniowe firm rodzinnych?

## NIEUŚWIADOMIONE

### Obszar zagadnień związanych z sukcesją

Sukcesja jest procesem wyróżniającym firmy rodzinne spośród innych firm sektora MMSP. Ze względów definicyjnych przekazanie własności młodszemu członkowi rodziny następuje jedynie w firmach rodzinnych. Obecnie jednak zarządzający nie dopuszczają do siebie myśli o przekazaniu firmy.

# Obszary ważne dla firm rodzinnych – wymagające wsparcia szkoleniowo – doradczego

## Szkolenie - kultura organizacji skierowane do kadry kierowniczej

- budowa wizerunku firmy rodzinnej
- budowa tożsamości organizacyjnej
- budowa identyfikacji/lojalności pracowników
- wzmacnianie wartości pozytywnych firmy rodzinnej
- unikanie zagrożeń wynikających z charakteru rodzinnego

## Przywództwo – do zarządzających/właścicieli kadry kierowniczej

- styl kierowania
- kompetencje menedżerskie
- logika racjonalności/emocjonalności/funkcjonalności
- delegowanie władzy
- role kierownicze

# Obszary ważne dla firm rodzinnych – wymagające wsparcia szkoleniowo – doradczego

## Psychologiczno – społeczne – doradztwo

- do firmy która ma juniora (18-25lat)
- problemy sukcesji na poziomie indywidualnym
- zarządzanie personelem rodzina/nie-rodzina
- kontakty personalne
- różnice pokoleniowe
- potrzeb szkoleniowych wynikających z konfliktów wywołanych rodzinnością
- rodzinny charakter firmy dla procesów zarządzania personelem
- przedsiębiorczość

# Obszary ważne dla firm rodzinnych – wymagające wsparcia szkoleniowo – doradczego

## Szkolenie + consulting z zakresu prawno-finansowego

- forma prawna a sukcesja
- prawo a firmy rodzinne
- prawo a sukcesja
- konsekwencje podatkowe
- obniżanie kosztów prowadzenia firmy i konsekwencje prawne

## Planowanie sukcesji i rozwoju firmy

- planowanie ścieżek karier
- kto kogo zastępuje



PENTOR  
RESEARCH INTERNATIONAL