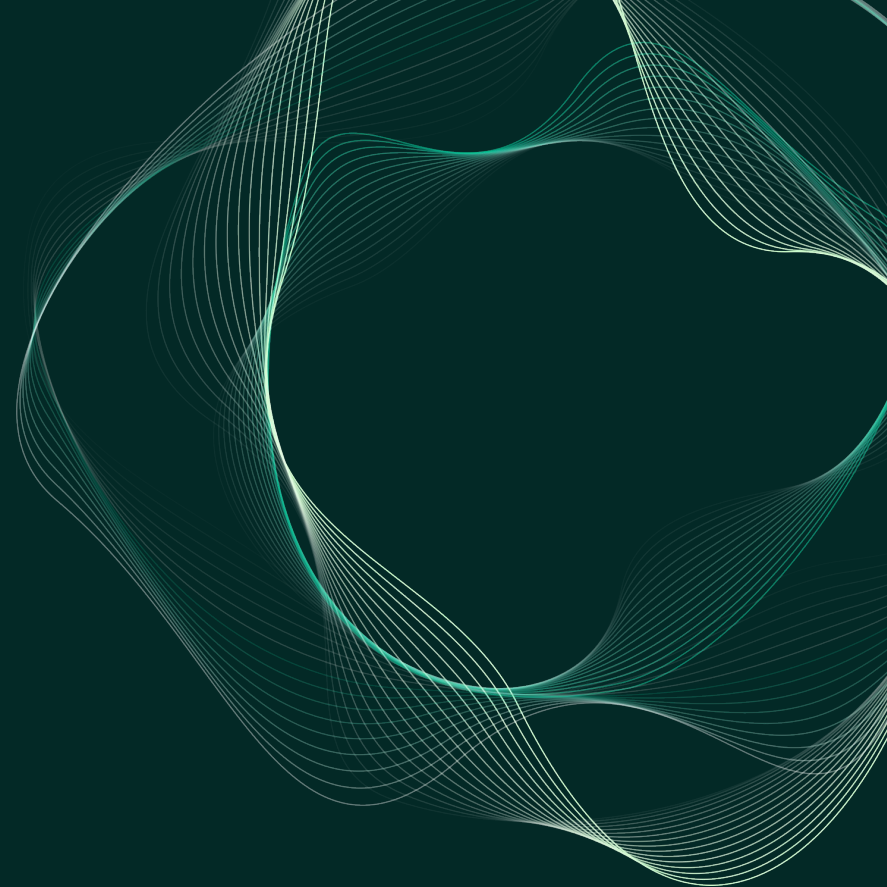


# Przekazanie władzy i własności w firmach *rodzinnych* - wyzwania i możliwości



WEBINAR IFR

# Sposób na *sukces firmy rodzinnej*



# Profesjonalizacja firm rodzinnych

- \* **36%** polskiej przedsiębiorczości stanowią firmy rodzinne, które tworzą **18%** polskiego PKB
- \* W przeciągu najbliższych kilku lat ok. **70%** firm rodzinnych w Polsce zostanie przekazane w ręce kolejnego pokolenia
- \* **53%** rodzinnych biznesów nie posiada żadnego planu sukcesji
- \* Tylko **13%** firm rodzinnych udaje się przetrwać do trzeciego pokolenia
- \* Nasze badania na **330** firmach rodzinnych pokazało że **70%** firm cierpi z powodu problemów (barier wzrostu) dotyczących rozwoju ich modelu zarządzania

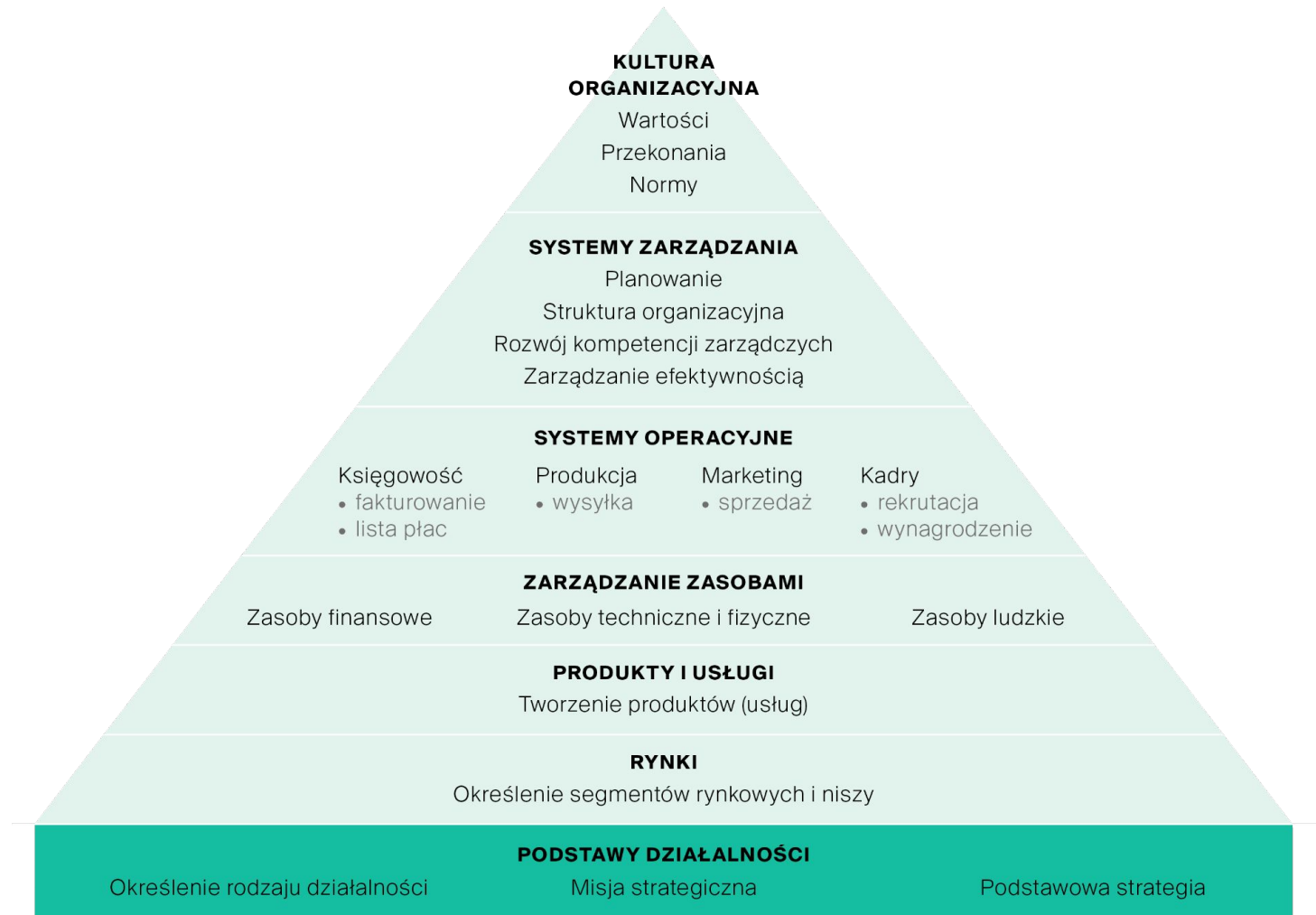


Jak rodzinne przedsiębiorstwo może się stać czempionem biznesu, czyli organizacją rodzinną potrafiącą prowadzić skuteczną działalność na przestrzeni kilku pokoleń?

# Sposób na *sukces* firmy rodzinnej



# Budowanie organizacji - *Piramida* Rozwoju Organizacyjnego



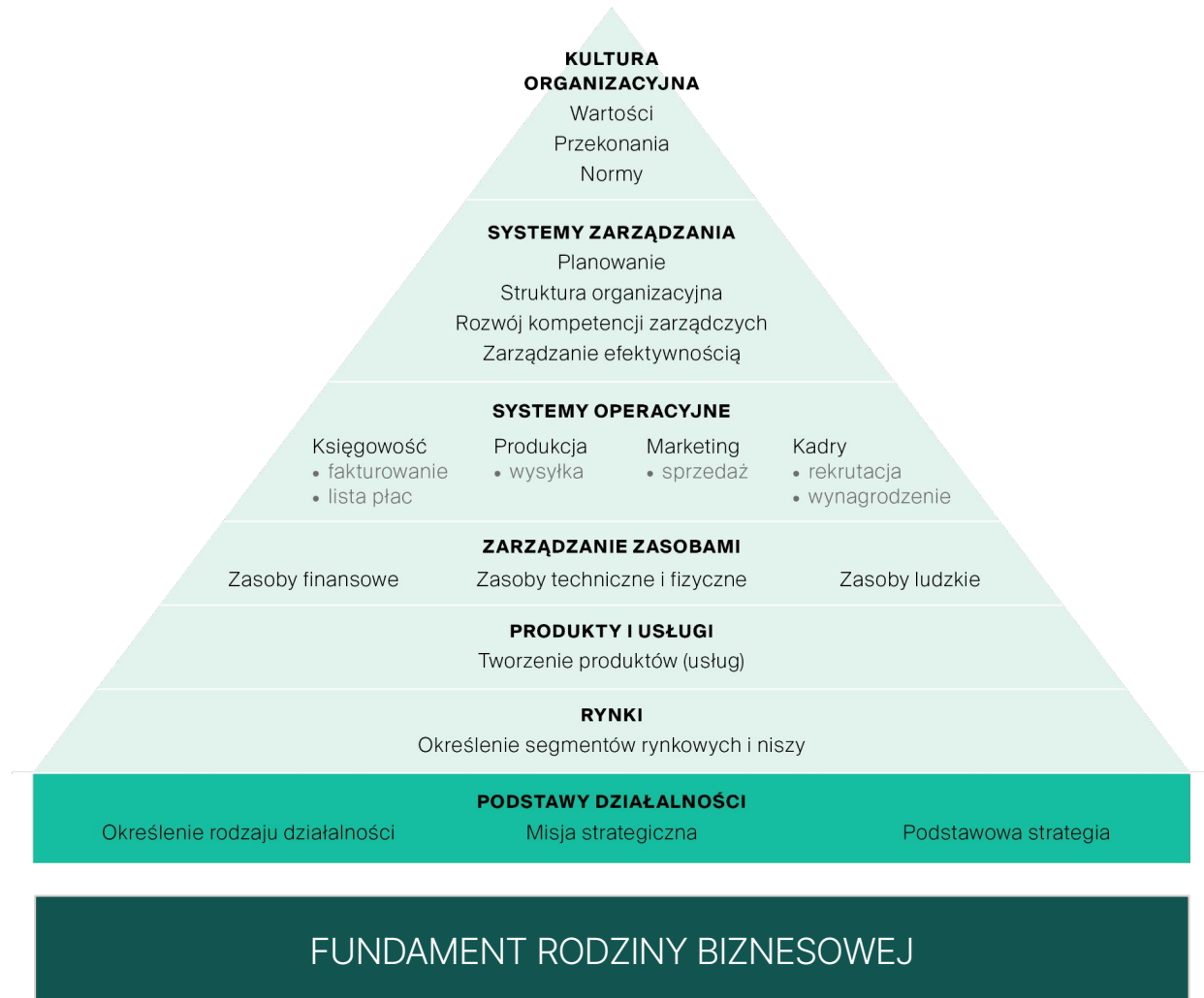
# Funkcjonalność rodziny

Do określenia poziomu funkcjonalności rodziny potrzebna jest ocena niżej wymienionych aspektów:

1. Sposób traktowania członków spoza rodziny
2. Oczekiwania dotyczące efektywności i indywidualnej odpowiedzialności w rodzinie
3. Wynagradzanie i wyrażanie uznania w rodzinie
4. Gotowość rodziny do nauki oraz na zmiany
5. Przywództwo w rodzinie i firmie



# Budowanie organizacji - *Piramida* Rozwoju Organizacyjnego



# Model budowania firmy rodzinnej





# Ewolucja firm rodzinnych



Etap	Obszar zainteresowania (poziomy Piramidy)	Przybliżona wielkość* (mierzona przychodami)	
		Firma produkcyjna	Firma usługowa
I. Nowe przedsięwzięcie	Rynki i produkty/usługi	< 1 mln	< 3 mln
II. Ekspansja	Zasoby i systemy operacyjne	od 1 mln do 10 mln	od 3 mln do 3,3 mln
III. Profesjonalizacja	Systemy zarządzania	od 10 mln do 100 mln	od 3,3 mln do 33 mln
IV. Konsolidacja	Kultura organizacyjna	od 100 mln do 500 mln	od 33 mln do 167 mln
V. Dywersyfikacja	Rynki i produkty/usługi	od 500 mln do 1 mld	od 167 mln do 333 mln
VI. Instytucjonalizacja	Zasoby, systemy operacyjne, systemy zarządzania, kultura	1 mld +	333 mln +
VII. Upadek i odbudowa	Wszystkie poziomy jednocześnie	Dowolna wielkość	Dowolna wielkość

# Narzędzia do budowania firm rodzinnych – *Czempionów*



- \* Planowanie strategiczne
- \* Struktura organizacyjna i role
- \* Zarządzanie efektywnością
- \* Zarządzanie kulturą



# *Kultura* organizacyjna istotnie wpływa na rozwój firmy rodzinnej



Kultura organizacyjna jest zbiorem przekonań i wartości, które wyznaczają sposób działania przedsiębiorstwa oraz codziennych założeń i zachowań odzwierciedlających te wartości" (definicja Warda i Aronoffa)



# Kluczowy wymiar *kultury organizacyjnej*

1. Zorientowanie na klienta
2. Podejście do ludzi (pracowników)
3. Standardy efektywności i odpowiedzialność
4. Zaangażowanie w innowacyjność i gotowość do zmian
5. Zorientowanie firmy na procesy



# Proces zarządzania kulturą *organizacyjną*



# Kulturowe *problemy* typowe dla firm rodzinnych



# *Syndromy* dotyczące firmy rodzinne



Dziesięć syndromów, które dotyczą firmy rodzinne i w różnym stopniu szkodzą im i ich pracownikom.

Uszeregowaliśmy je od najmniej do najbardziej dysfunkcyjnych:

1. **Syndrom rodzinnego dramatu**
2. Syndrom wojny domowej w firmie rodzinnej
3. Syndrom kuli u nogi rodziny
4. **Syndrom George'a Baileya**
5. **Syndrom drzewa piątnego**
6. Syndrom króla (albo królowej) wzgórze
7. Syndrom rodzinnych gladiatorów
8. **Syndrom uśmiechniętej kobry**
9. Syndrom „to mi się należy”
10. **Syndrom Medei**

# *Syndrom* rodzinnego dramatu

Członkowie rodziny często zachowują się w biurze jak w domu, co może prowadzić do problemów biznesowych.

## Typowe Konflikty

- \* Konflikty między małżonkami
- \* Walki między braćmi
- \* Konflikty między ojcami i synami
- \* Matki angażujące się w konflikty z innymi członkami rodziny

## Narzędzia Rozwiązania

- \* Formalne opisy ról
- \* Uzgodnienie odpowiedzialności członków rodziny.
- \* Wprowadzenie ról do struktur firmy.
- \* Systemy zarządzania efektywnością
- \* Organizacja wydajnych procesów podejmowania decyzji.
- \* Proces przekazywania informacji zwrotnych
- \* Umocnienie zgodności z opisami ról i procesami decyzyjnymi.





# Syndrom George'a Baileya



Syndrom George'a Baileya dotyka tych, którzy poświęcają swoje marzenia dla dobra rodziny lub firmy rodzinnej.

## Charakterystyka Syndromu

- \* Pomieszanie ról
- \* Brak rozróżnienia między rolami rodzinnymi a służbowymi
- \* Oczekiwania rodziny wobec członków dotyczące poświęcenia własnych interesów dla dobra rodziny i firmy
- \* Przywódcza rola
- \* Niejasne postrzeganie roli przywódcy w rodzinie i firmie
- \* Oczekiwania co do wyboru następcy w rodzinnej firmie

## Narzędzia Rozwiązania

- \* Skuteczne Planowanie Sukcesji
- \* Jasne określenie roli przywódczej i niezbędnych umiejętności
- \* Identyfikacja odpowiednich kandydatów do sukcesji, także spoza rodziny
- \* Przygotowanie na Odmowę
- \* Rodzina musi być gotowa na odmowę kandydatów spoza firmy rodzinnej
- \* Wsparcie Obecnego Lidera
- \* Obecny lider musi zadbać o skuteczną i płynną sukcesję



# Syndrom drzewa pieniężnego

Syndrom drzewa pieniężnego polega na traktowaniu firmy jako niewyczerpane źródło stałych dochodów przez członków rodziny.

## Charakterystyka Syndromu

- \* Rodzina wymaga ciągłego dostarczania oczekiwanych korzyści przez firmę
- \* Przekonanie, że firma ma obowiązek zatroszczyć się o członków rodziny
- \* Hojność rodziny może obciążyć firmę finansowo, zaburzając jej rentowność i rozwój
- \* Członkowie rodziny często domagają się większego wynagrodzenia niż pracownicy spoza rodziny, niezależnie od efektywności

## Narzędzia Rozwiązania

- \* Formalne opisy ról
- \* Uzgodnienie odpowiedzialności członków rodziny
- \* Wprowadzenie ról do struktur firmy
- \* Systemy Zarządzania Efektywnością
- \* Organizacja wydajnych procesów podejmowania decyzji
- \* Proces przekazywania informacji zwrotnych
- \* Umocnienie zgodności z opisami ról i procesami decyzyjnymi



# *Syndrom* uśmiechniętej kobry

Syndrom uśmiechniętej kobry to ukryta konkurencja i sabotaż między członkami rodziny w firmie rodzinnej.

## Charakterystyka Syndromu

- \* **Ukryta konkurencja:** pragnienie obecnego przywódcy, aby potencjalny następca doznał porażki. Zjawisko to często dotyczy ojca i syna w relacji biznesowej.
- \* **Sabotaż wysiłków:** Osoba kierująca firmą udaje wsparcie, ale w rzeczywistości sabotuje wysiłki swojego dziecka

## Narzędzia Rozwiązania

- \* **System zarządzania efektywnością,** jasno określone cele i nagrody powiązane z rzeczywistą efektywnością
- \* **Program rozwoju przywództwa:** uczestnictwo w programach rozwoju i coachingu dla wszystkich członków rodziny, włącznie z osobą kierującą firmą



# Syndrom Medei

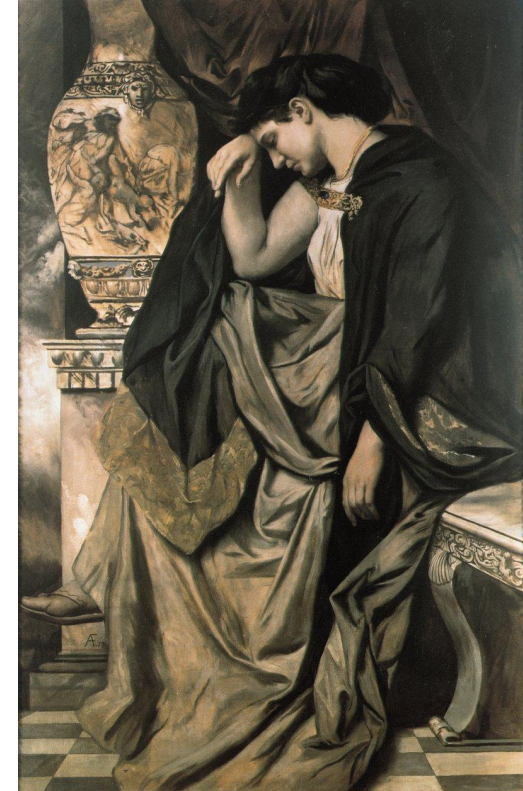
Syndrom Medei odnosi się do destrukcyjnych działań lub sabotowania firmy przez osobę związaną emocjonalnie z przedsiębiorstwem.

## Charakterystyka Syndromu

- \* Zniewaga lub odrzucenie: osoba kierująca firmą może czuć się niedoceniona lub zraniona, co prowadzi do destrukcyjnego zachowania
- \* Przekonanie o wyjątkowości: lider firmy uważa, że tylko on potrafi właściwie zarządzać przedsiębiorstwem

## Narzędzia Rozwiązania

- \* Zarządzanie efektywnością: jasne określenie ról, celów i wynagrodzeń powiązanych z efektywnością
- \* Coaching: pomoc liderowi firmy w radzeniu sobie z emocjami i problemami związanymi z sukcesją
- \* Planowanie sukcesji: formalny proces przekazywania bieżących obowiązków zarządzania



# *Przywództwo* jako najważniejsza funkcja w firmie rodzinnej



Steve Jobs

Richard Branson

Prof. Janusz Filipiak

- \* Przywództwo to wykonywanie określonych zadań w taki sposób, który skłania pracowników do ustalania i wypełniania celów
- \* Stały proces, a nie zespół cech konkretnej osoby
- \* Nadrzędnym celem przywódcy jest doprowadzenie do sytuacji, w której pracownicy zaspokajają własne potrzeby poprzez dążenie do osiągnięcia celów organizacji
- \* Przywództwo w firmie rodzinnej jest trudniejsze i bardziej skomplikowane niż przywództwo w organizacjach nierodzinnych

# *Sukcesja* jest najtrudniejszym testem dla firmy rodzinnej



**Najważniejszym** elementem decydującym o zachowaniu ciągłości firmy rodzinnej jest przygotowaniu **planu sukcesji**.

## 3 kluczowe kroki w procesie sukcesji:

1. Ustalić następcę albo potencjalnych następców
2. Zapewnić odpowiednie szkolenie i przygotować następcę do objęcia nowej roli
3. Zarządzać przekazaniem przywództwa

Skutecznie przeprowadzona sukcesja utrzymuje przedsiębiorstwo rodzinne odnoszące sukcesy na właściwej drodze do stania się firmą rodzinną- czempionem.

# Łączymy sprawdzoną metodykę i *doświadczonych* menedżerów

## *Kim* jesteśmy

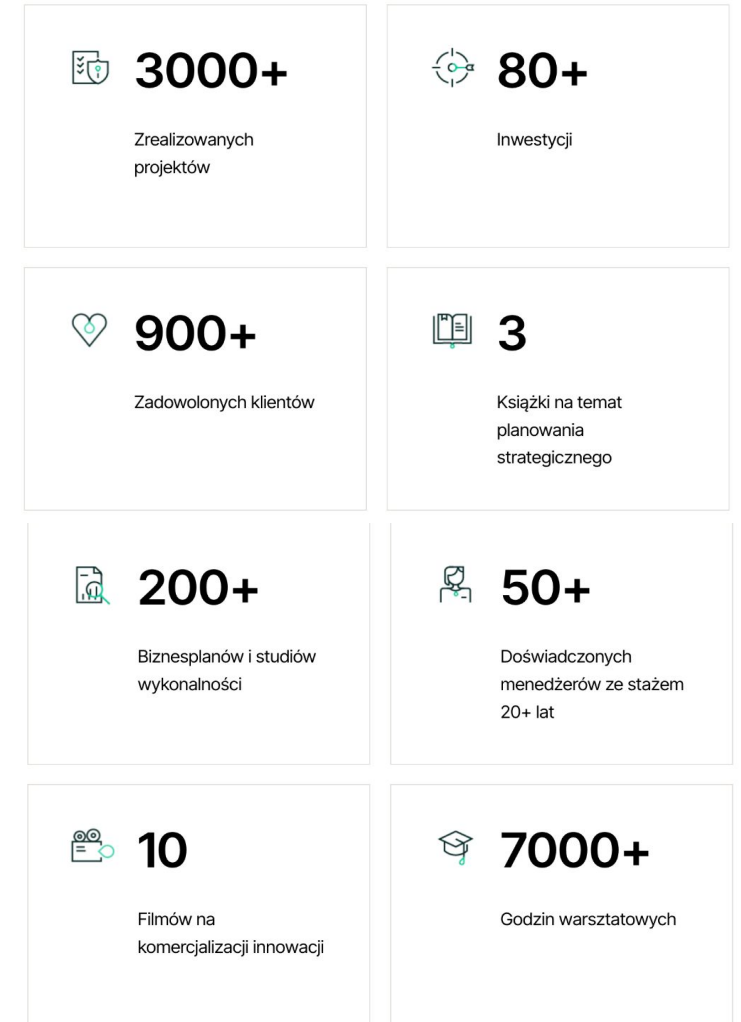
W Inventity świadczymy profesjonalne usługi doradcze. Nasz zespół stanowi ponad 50 menedżerów, którzy dostarczają najwyższej jakości usługi w zakresie doradztwa strategicznego, operacyjnego, finansowego oraz ESG.

## *Co* robimy

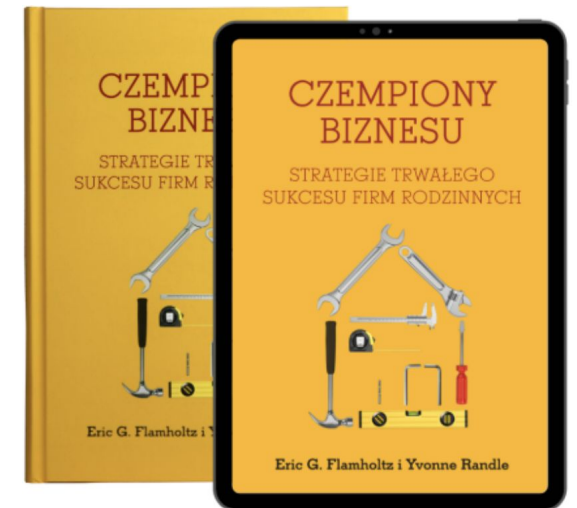
- \* Budujemy Mapę Strategii – plan strategicznego rozwoju na 3-5 lat
- \* Przeprowadzamy audyty Barrier Wzrostu i Efektywności Organizacyjnej®
- \* Usprawniamy operacje i budujemy SSC/BPO
- \* Opracowujemy strategie zrównoważonego rozwoju i raporty ESG
- \* Zarządzamy wdrożeniami i gwarantujemy długoterminowe zaangażowanie

## Growing Pains *Strategy*®

- \* W naszej pracy wykorzystujemy metodykę Growing Pains Strategy® autorstwa Prof. Erica Flamholtza, która pomogła stać się globalnymi spółkami firmom, takim jak np. Starbucks, IBM czy Neutrogena
- \* Zaadoptowaliśmy ten know-how do polskich warunków
- \* Jako jedyni w Polsce mamy wyłączną licencję na stosowanie metodyki we współpracy z polskimi przedsiębiorcami



Odkryj tajniki skutecznej strategii biznesowej z *książkami* na temat metodyki!



[www.inventy.net/sklep](http://www.inventy.net/sklep)

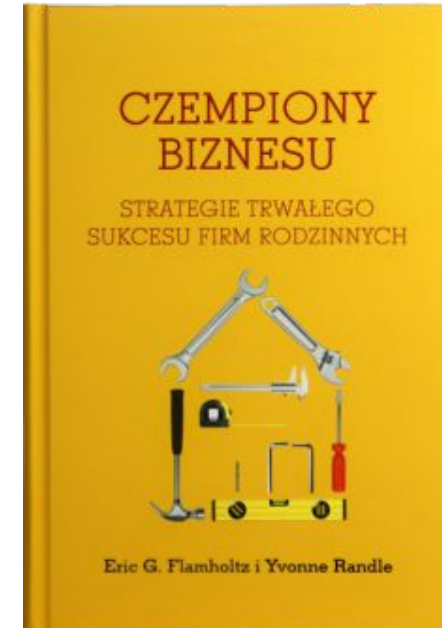


# Czempiony *Biznesu* - strategie trwałego sukcesu firm rodzinnych



JESTEŚ CIEKAW, CO KONKRETNIE MAMY CI DO ZAOFEROWANIA?

- \* Koncepcje, zasady ramowe i metody zalecane przy budowaniu firm rodzinnych – czempionów
- \* Metodykę umożliwiającą opracowanie planu strategicznego rozwoju rodzinnego biznesu
- \* „Model Budowania Firmy Rodzinnej” zdolnej przetrwać wiele pokoleń
- \* Bogaty wkład pojęciowy do sposobu myślenia o Twojej firmie rodzinnej
- \* Zestaw ankiet do autoanalizy Twojego biznesu, które możesz wykorzystać do usprawnienia swojej firmy rodzinnej



[www.inventivity.net/sklep](http://www.inventivity.net/sklep)

# *Inventy* Foundation

- Już wkrótce premiera naszej książki! Zapraszamy!
- Poznaj Nasz zespół
- Polub nas na LinkedIn!
- Skontaktuj się z nami, jeśli masz pytania:

Wojciech Szapiel - Tel: +48 601 495 199

Małgorzata Popielewska - Tel: +48 607 444 311