

# STUDIUM PRZYPADKU

Opracowane w ramach projektu: "The Hexagonal Leader"

## Nazwa organizacji

Iluminaciones Ximénez

## Strona internetowa organizacji

<http://www.ximenez.com>

## Logotyp organizacji



## Typ organizacji

- organizacja biznesowa  
 administracja publiczna  
 NGO's  
 inne (jakie?) .....

## Wielkość organizacji

- Mała  
 Średnia  
 Duża

## Branża

Branża oświatleniowa

## Krótki opis organizacji

Grupa Ximénez została założona w 1945 roku przez Francisco Jiménez Carmona w Puente Genil (Córdoba). Historia firmy sięga prostej gwiazdy, którą założyciel wykonał i zainstalował na Boże Narodzenie w swoim sklepie AGD, aby przyciągnąć klientów. Pomysł ten odniósł taki sukces wśród sąsiadów i sklepikarzy w okolicy, że w następnym roku rada miejska zleciła Jiménezowi oświetlenie głównej ulicy Puente Genil. To pierwsze zamówienie miało wkrótce zostać rozszerzone na resztę miasta, a w następnych latach na inne miasta.

Stopniowo firma rozwijała się, oświetlając andaluzyjskie jarmarki, walenckie jesienie, karnawały i Boże Narodzenie w dużej części Hiszpanii. Przez lata drugie pokolenie rodziny napędzało rozwój kraju i uczyniło z niego lidera oświetlenia dekoracyjnego w Hiszpanii. Na początku nowego tysiąclecia firma Ximénez wraz z wnukami założyciela dokonała ekspansji za granicą, dzięki czemu stała się jedną z wiodących firm zajmujących się oświetleniem dekoracyjnym na świecie.

Obecnie Grupa Ximénez jest jedną z wiodących światowych firm zajmujących się oświetleniem dekoracyjnym, której działalność rozciąga się na pięciu kontynentach. Specjalizując się w opracowywaniu motywów, dużych konstrukcji świetlnych i pokazów świetlnych na popularne uroczystości i projekty specjalne, rozwija również ważne prace w dziedzinie dekoracji okien i produkcji elementów do układania na dużych powierzchniach.

Grupa składa się z kilku firm / podmiotów:

- Ximenez Iluminación: instalacja dekoracyjnych konstrukcji oświetleniowych w Hiszpanii,
- Ilmex: dystrybucja fabryczna i międzynarodowa,
- Fundacja Ximenez: promocja walki ze zmianami klimatycznymi.

Wszystkie z nich są w całości zlokalizowane w Puente Genil ze względu na ich lojalność wobec miasta, z którego pochodzi 80% ich pracowników – zatrudnia 500 pracowników miesięcznie, 100 więcej w kampanii bożonarodzeniowej. Grupa posiada oddziały w Barcelonie, Alicante, Madrycie, Vigo i Maladze, a także międzynarodowe przedstawicielstwa w Andorze, Portugalii, Francji, Holandii, Szkocji, Szwecji, Norwegii, Stanach Zjednoczonych i Meksyku.

## Opis stadium przypadku (sytuacja / problem) [max 2000 wyrazów]

Kryzys, przez który firma musiała przejść w wyniku załamania się popytu, był niewątpliwie bodźcem do rozpoczęcia procesu internacjonalizacji. Firma bez doświadczenia na rynkach międzynarodowych, która nie przeżywała swoich najlepszych czasów, musiała stworzyć cały dział handlu zagranicznego. Mariano Ximénez, dyrektor generalny firmy: „To jest firma rodzinna, którą mój dziadek założył w 1945 roku. Rozwijała się w całym kraju, a drugie pokolenie ją wzmocniło i ostatecznie podbiło krajowy rynek. My, jako trzecie pokolenie - i ja jako pierwszy wnuk, który wszedł do firmy - stworzyliśmy tę firmę (Ilmex), która nie istniała, ponieważ zajmowaliśmy się tylko instalacją. A kiedy go tworzyliśmy, w 1998 roku, zawsze myślałem, że musimy wyjść w świat, ponieważ widzieliśmy projekty oświetlenia dekoracyjnego w wielu krajach. W 2004 r. Firma podjęła pierwszą próbę wejścia na rynek międzynarodowy, jednak nie osiągnęła oczekiwanego rezultatu.

## Sugerowane rozwiązania (za i przeciw)

### 1. Podjęcie zmiany

Najbardziej skuteczni współcześni liderzy zdają sobie sprawę z tego, że żyjemy w szybko zmieniającym się świecie. Akceptując zmiany, zamiast bać się lub przeciwstawiać zmianom, przygotowują się do wprowadzania znaczących zmian - niezależnie od tego, czy oznacza to zmianę siebie, swojego zespołu, systemów i struktur organizacji, czy nawet zmianę kierunku i wizji biznesowej. Opór wobec zmian w organizacjach nie jest niczym niezwykłym, ani też nie zawsze jest czymś złym. Jednak gdy główną cechą kultury organizacji jest niechęć do przystosowywania się do zmieniających się okoliczności, firma prawdopodobnie zmierza w kierunku kłopotów. Starzenie się produktów, niskie morale pracowników i zmniejszający się wpływ branży mogą spowodować nieodwracalne szkody dla firmy.

### 2. Samoświadomość

Zanim będziemy mogli się zmienić i rozwinąć, musimy najpierw zrozumieć nasz punkt wyjścia. Jakie są nasze własne ograniczenia, motywacje i stany emocjonalne? Ze samoświadomości stajesz się lepiej przygotowany do podejmowania ważnych decyzji i odkrywania możliwości rozwoju firmy. Pomoże Ci to również zidentyfikować obszary, które wymagają większego rozwoju dla Ciebie i Twojego zespołu. Z drugiej strony zaniedbanie samoświadomości jest dla każdego poważnym błędem. Zmniejsza wpływ na innych i jest oznaką niskiej inteligencji emocjonalnej. Chociaż brak samoświadomości jest niekorzystny dla każdego, szczególnie ważne jest, aby menedżerowie i kadra kierownicza zapobiegali utracie poczucia samoświadomości. Często brak samoświadomości sprawia, że menedżerowie nie stają się naprawdę skuteczni i nie stają się prawdziwym liderem, a nie tylko menedżerem.

### 3. Rozpoznawanie korzyści płynących z uczenia się na błędach.

Porażka wpisana jest w ryzyko, jeśli chodzi o prowadzenie firmy. Liderzy, którzy uczą się na swoich błędach i dodają wnioski z tych lekcji do swojego osobistego zestawu narzędzi zarządczych, są lepiej przygotowani do ciągłego przesuwania granic własnego rozwoju i rozwoju swoich zespołów. Ważne jest również, aby stworzyć w firmie kulturę, w której porażka jest uznawana za narzędzie uczenia się. W ten sposób Twój zespół będzie zachęcany do rozwoju i podejmowania innowacyjnego ryzyka.

Więcej uczymy się z porażek, niż z sukcesów. Ignorowanie naszych porażek prawie na pewno skutkuje ich utrwalaniem, ale analiza naszych niepowodzeń może dostarczyć nam wiedzy, która pomoże nam zapobiegać takim niepowodzeniom w przyszłości. Innymi słowy, porażka uczy nas, co nie zadziałało. Jak powiedział Thomas Edison: „Nie zawiodłem. Właśnie znalazłem 10.000 sposobów, które nie zadziałają”.

### 4. Skupienie się na procesie, jako ciągłym elemencie projektu

Żaden zespół ani firma nie będzie działać idealnie w 100% przypadków. Będą chwile, kiedy wyniki nie będą spełniały oczekiwań. Dlatego ważne jest, aby również skupić się na tym procesie. Skupiając się na tym procesie, rozwiniesz swój zespół, aby osiągnąć dalsze usprawnienia w wykonywaniu zadań.

Paradoksalnie, samo skupienie się na wynikach spowoduje, że stracisz orientację na celu projektu i w większości przypadków zakończy się to niepowodzeniem, ponieważ nie pracowałeś na podstawie wypracowanego systemu planowania. Wizualizacja wyników i ich szczegółowe zdefiniowanie należy

traktować jako konkretną część planowania projektu, ale nie jako główny cel projektu. Jeśli opierasz sukces lub porażkę tylko na wynikach, to prawdopodobnie:

- Łatwo się zgubisz
- Będziesz zniechęcony i sfrustrowany
- Padniesz ofiarą kunktatorstwa
- To zmniejszy twoją pewność siebie
- Będziesz cierpieć z powodu niepokoju i stresu
- Przeniesiesz tę sytuację do swojego zespołu
- Stracisz zaufanie swojego zespołu
- Znowu popełnisz te same błędy

#### 5. Ćwiczenie wytrwałości

Dąb nie rośnie w ciągu nocy na czterdzieści stóp. Owoce wzrostu wymagają czasu, dlatego wytrwałość jest kluczowa. Nauka pokonywania porażek, traktowania przeszkód jako wyzwań i wytrwałości pomimo trudnych sytuacji pozwoli Ci poprowadzić zespół do bardziej znaczących celów. Wytrwałość to determinacja generowana przez instynkt, by nigdy się nie poddawać. Pochodzi z naszego przeświadczenia, które nie chce zaakceptować niepowodzenia.

Dobrzy liderzy zawsze dążą do czegoś większego: celów, które są trudne do osiągnięcia. Czują, że mają coś do udowodnienia sobie i / lub innym. Mają kierunek; wiedzą, czego chcą i nie lubią tego nie otrzymywać. Z drugiej strony brak wytrwałości może zmienić najbardziej utalentowaną osobę na świecie w osobę przeciętną. Po prostu wytrwałość lub jej brak determinuje sukcesy i porażki. Pamiętaj, porażka nie jest błędem, ale raczej okazją do nauki i bramą do przyszłych sukcesów, ponieważ najwspanialszych lekcji wyciąga się nie ze szczytów, ale raczej z dolin.

#### Wybrane rozwiązanie

Firma wybrała rozwiązania nr 1, 2,3,4 and 5.

- Podjęcie zmiany (Numer 1)

Firma od początku doskonale rozumiała potrzebę zmian i postępu w celu zapewnienia dobrego prosperowania. Firmy muszą stale się dostosowywać i wprowadzać innowacje. Oznacza to, że dla większości z nich zmiana jest normą.

Jak mówi wnuk założyciela firmy - Mariano Ximénez, „Puente Genil było drugim miastem w Hiszpanii, które miało elektryczność, po Gironie. Historia jest zwykle opowiadana od czasu, gdy mój dziadek założył Iluminaciones Ximénez w 1945 roku, ale w rzeczywistości wszystko zaczęło się od mojego pradziadka, który był jednym z pierwszych księgowych w kraju. W nurcie rzeki nastąpiła ważna zmiana, którą fabryka mąki wykorzystwała do przesunięcia młyna. Na rzece zbudowano most kolejowy, a jeden z pracujących przy tym inżynierów zaprzyjaźnił się z właścicielem fabryki. W ten sposób zaproponował pójście o krok dalej i zainstalowanie turbin do wytwarzania energii elektrycznej, wykorzystując siłę wody” Od tego czasu Puente Genil jest miastem światła.

Mariano dodaje: „Pewnego Bożego Narodzenia, zainspirowany tym, co widział w zagranicznych filmach, postanowił udekorować swój sklep gwiazdą, którą zbudował ze stolarzem i którą sam zapalił. To była atrakcja dla sąsiadów: „ Każdy chciał iść i zobaczyć gwiazdę Francisco. W następnym roku oświetlił całą ulicę, a w następnym rada miejska poprosiła go o udekorowanie głównej ulicy. Okoliczne wsie zostały dodane w następne Boże Narodzenie. I tak mój dziadek przekształcił mały sklep z komponentami

elektrycznymi w firmę oświetleniową Ximénez. Mój dziadek był Steve Jobsem Hiszpanii. Zaczął od organizacji festi w Andaluzji, a skończył na zbudowaniu dużego sklepu ”.

W latach sześćdziesiątych zaczęli produkować własne komponenty, a nawet zarejestrowali patent na rewolucyjny wodoodporny uchwyt lampy. „To pozwoliło nam zrobić skok w kierunku dekoracji, dzięki mikro-żarówkom, które można było dostosować do dowolnego materiału i kształtu”. I tak, podczas gdy zimą dekorowali ulice połowy Hiszpanii, przez resztę roku zajmowali się produkcją produktów do wnętrz.

- Nabywanie samoświadomości (Numer 2)

Zaledwie kilka lat później, przy kwitującym i rozwijającym się rynku, firma musiała stawić czoła poważnemu kryzysowi, który ostatecznie stał się przyczyną jej dalszej internacjonalizacji. Element składowy do wszystkich produktów - żarówka, której kupowali 5 milionów rocznie - stał się przestarzały. Niszczono nawet 25% produktów nie spełniających norm. Firma bez doświadczenia na rynkach międzynarodowych, która nie przeżywała najlepszych czasów, musiała stworzyć cały dział handlu zagranicznego. Rozpoczęcie procesu internacjonalizacji praktycznie od zera nie jest proste. Rozpoznali swoje mocne i słabe strony i wzięli za nie odpowiedzialność, nieustannie prosząc o informacje zwrotne w celu udoskonalenia programu ciągłego rozwoju zawodowego, znalezienia odpowiednich specjalistów i wyposażenia się w licencje, pozwolenia, języki i technologie. Według Francisco Jiméneza (wnuka założyciela) popełnili błąd, nie rozpoczynając ekspansji zagranicę i nie widząc, w jakim kierunku idą trendy: „kiedy firma nie prowadzi działalności za granicą, nie tylko traci klientów, ale nie zdaje sobie sprawy z tego, co dzieje się na świecie ”

Proces ekspansji zagranicznej rozpoczął się od udziału w najważniejszych targach branżowych i uznania ich kompetencji w krajach takich jak Francja, Austria czy Grecja (dawni dostawcy). W ten sposób zaczęli być obecni na najważniejszych imprezach branżowych, krajowych i międzynarodowych. Najpierw rozpoznając produkty, nowości, trendy, później pokazując własne postępy: „Musieliśmy znaleźć coś bardzo, bardzo nowego, aby stawić czoła konkurencji i walczyć ze stereotypem, jakim było pojmowanie Hiszpanii w 2007 roku, eksportowaliśmy tylko słońce i plażę, przemysł nie został rozpoznany ”

- Rozpoznawanie korzyści płynących z uczenia się na błędach (Numer 3)

Błędy i niepowodzenia są nieuniknioną częścią życia organizacji, zwłaszcza jeśli chodzi o robienie poszczególnych rzeczy inaczej i wprowadzanie innowacji. Strach przed porażką to trudna do pokonania bariera. Jednak bez kultury, która uznaje niepowodzenie - nie będzie innowacji. Skupiając się na tym, czego nauczyli się z porażki, ludzie budują odporność - kluczowy czynnik w tworzeniu zdolności adaptacyjnych organizacji. Doświadczenie rozczarowania / porażki powinno być odskocznią do sukcesu. Umiejętności takie jak tolerancja na frustrację; wypróbowywanie nowych pomysłów lub podejść do zadań; wypróbowywanie różnych rozwiązań problemów, a nawet prośenie o pomoc to cenne cechy (nawet umiejętności życiowe) zdobywane przy okazji w walce z porażkami. Ximénez to firma rodzinna założona w 1945 roku, która rozwinęła się w całej Hiszpanii, a drugie pokolenie to wzmocniło i ostatecznie podbiło rynek krajowy. Trzecie pokolenie - a dokładniej Mariano Ximénez, wnuk założyciela, zawsze miało na myśli międzynarodową ekspansję.

Jak sam przyznaje: „Widzieliśmy projekty oświetlenia dekoracyjnego w wielu krajach. Znacznie więcej, niż w samej Hiszpanii. Miejsca takie jak USA, kraje azjatyckie, Ameryka Łacińska... to miejsca, w których jest dużo światła, dużo oświetlenia dekoracyjnego. To było w 2004 roku, kiedy podjęliśmy pierwszą próbę wyjścia na rynek międzynarodowy, co było bardzo prostą czynnością, wyjazd na targi do Niemiec.

Nazywam to „próbą”, ponieważ byliśmy tam przez dwa lata, ale zdaliśmy sobie sprawę, że produkt nie był jeszcze gotowy na rynek międzynarodowy. Brakowało mu wydania certyfikatów, nie był dostosowany. Po dwóch targach z wieloma oczekiwaniami, ale niewielkimi wynikami, zatrzymaliśmy się i dostosowaliśmy produkt całkowicie do europejskich certyfikatów i warunków”.

- Skupienie się na procesie, jako ciągłym elemencie projektu (Numer 4)

Aby cel stał się rzeczywistością, najlepiej skupić wszystkie nasze emocje, motywacje i strategie na procesach, a nie tylko na celu. Liczy się to, co robimy na co dzień. W tym sensie Iluminaciones Ximénez był świadomy znaczenia wszystkich kroków, które należy podjąć, aby to osiągnąć, takich jak dostarczenie produktu do konsumenta końcowego, konkurencja, koszty i - co najważniejsze - osiągnięcie pełnej satysfakcji przez klientów.

Mówiąc słowami Mariano: „Udało nam się stworzyć projekty, w których nasi klienci oprócz cieszenia się aspektem dekoracyjnym, przeżywają w sobie pewne doświadczenie. Oznacza to, że ludzie „podróżują” do miejsc, w których instalujemy te projekty, i krótko mówiąc, przemieszczają się. Przenoszenie ludzi w celu zdobycia tego doświadczenia jest sekretem sukcesu, jaki odnosimy ostatnio. Mamy coraz więcej problemów i trudności, aby konkurować cenowo z firmami produkującymi w krajach o niskich kosztach. Należy pamiętać, że każdy z nich produkuje 80% w Azji, a konkretnie w Chinach, a pozostałe w krajach wschodnich, takich jak Bułgaria, Rumunia, a nawet Tunezja. Ceny są „hiperkonkurencyjne”, a kontynuowanie produkcji tutaj, w Hiszpanii, kosztuje nas przetrwanie. Nasza strategia polega na różnicowaniu. Na tworzeniu zdefiniowanych i dopracowanych projektów, dzięki którym nasi klienci przeżywają te doświadczenia ”

- Ćwiczenie wytrwałości (Numer 5)

Wytrwałość jest jednym z kluczowych składników tego, aby osiągnąć wszystko, co jest wartościowe w życiu i zawodowo. Wzrost nie zawsze jest liniowy: często występują wzloty i upadki. Czasami może się nawet wydawać, że zrobiłeś dwa kroki do tyłu, próbując iść do przodu. W takich momentach wytrwałość jest najbardziej przydatna; zachęca nas do kontynuowania.

Iluminaciones Ximénez musiał zmierzyć się z kilkoma niepowodzeniami w swojej historii, takimi jak proces transformacji technologicznej, którą firma podjęła się w ramach integracji technologii LED we wszystkich swoich projektach, początek procesu internalizacji praktycznie od zera, konkurencja z krajami produkującymi niskokosztowe produkty, zmiana pokoleniowa. To jedna z nielicznych firm rodzinnych w tym kraju, która dociera do trzeciego pokolenia. Nieco mniej, niż dwie na dziesięć osiągają takie rezultaty. Część jej rozwoju opierała się na wytrwałości, pokonywaniu wyzwań. Pomogły im one rozwinąć się jako profesjonaliści i stać się międzynarodowym punktem odniesienia w branży oświetlenia ozdobnego, docierając w tym roku do 25 krajów.

Francisco Jiménez, syn założyciela, wyjaśnia: „Jeśli chodzi o przyszłość, firma koncentruje się na ciągłym doskonaleniu poprzez innowacje technologiczne i niestrudzone zaangażowanie w odpowiedzialną konsumpcję, a także stałą ekspansję w większej liczbie miast na całym świecie ”.

## Uzasadnienie podjętej decyzji

W Ximénez wszystkie jej pokolenia charakteryzowały się nastawieniem na rozwój i nie bały się zmian ani wychodzenia ze strefy komfortu. Każde niepowodzenie postrzegali jako okazję do nauki. Sukces jest dla nich wynikiem konsekwentnych wysiłków zmierzających do sprostania wyzwaniom, z naciskiem na

proces, a nie na wynik, co jest wyraźnym przykładem liderów nastawionych na rozwój. Z drugiej strony, strategia firmy koncentruje się na wyróżnianiu się spośród innych firm z tego samego sektora poprzez bardzo zdefiniowane i dopracowane projekty, które zapewniają klientom nadzwyczajne doświadczenia życiowe, a także rozwój na poziomie międzynarodowym.

Osiągnięcie to było możliwe tylko dzięki mentalności rozwojowej trzech pokoleń, które wspierały i inspirowały swój zespół do rozwijania talentów i poszerzania biznesu. Z drugiej strony planowanie zmiany pokoleniowej przeprowadzonej w firmie było niezbędne dla utrzymania struktury firmy rodzinnej. Właściwe planowanie nie tylko umożliwiło stopniowe przystosowanie się do nowej roli każdego członka rodziny, ale także ułatwiło ten proces. Rodzina to nie biznes, biznes należy do rodziny. „To praca, która przechodzi z rodziców na dzieci” - mówi Mariano: „Zawsze mówię, że jest to firma rodzinna od początku do końca”

### Rozwiązanie wdrożone w praktyce

Firma ewoluowała od świadczenia usług, takich jak oświetlenie uliczne w miastach (które nadal robi coraz wydajniej), do projektowania i produkcji autentycznych dzieł sztuki przy wsparciu międzynarodowych projektantów, takich jak Adolfo Domínguez, Amaya Arzuaga i architektów, takich jak niemiecki Ben Busche, który tworzy elementy, dzięki którym światło jest produktem sprzedawanym na całym świecie. Grupa cieszy się doskonałą pozycją i nieustannie prowadzi ekspansję na nowe rynki zagraniczne. Ilmex zmienił koncepcję oświetlenia i ozdabiania ulic projektami, które przyciągają wzrok również w ciągu dnia i które tworzą pokazy. „Efekt wow”, wywołujący zdziwienie i podziw. Przykładem takich działań jest tunel świetlno-dźwiękowy zainstalowany na Calle Larios w Maladze w Boże Narodzenie 2016 r. (Szacuje się, że tylko tę instalację odwiedziło ponad 2,7 mln osób)

Firma odważa się również na realizację rekordowych projektów, takich jak skonstruowanie byka Osborne z 22 000 żarówek LED i największej choinka bożonarodzeniowej w Europie (55 metrów) w Granadzie. Są to projekty, które są szeroko komentowane w mediach i stanowią niezwykle impuls do rozgłosu firmy. Jak wynika z własnych słów menedżera

„Całkowicie dostosowujemy produkt do europejskich certyfikatów i warunków. Całkowicie przekształciliśmy fabrykę, aby móc wytwarzać tego typu produkt i była to już druga inicjatywa, w 2009 roku, kiedy ponownie rozpoczęliśmy międzynarodową podróż z własnym działem na targach, aby przedstawić produkt nieco inny, niż ten oferowany dotychczas. Bardziej współczesny, z bardziej dopracowanymi wykończeniami, a przede wszystkim, co bardzo ważne, wyprodukowany w Hiszpanii, w Europie. Ponieważ większość firm, które konkurowały na całym świecie, produkuje w krajach o niskich kosztach. Ponadto w przeciwieństwie do tych firm odpowiadaliśmy za transport i montaż. Po tym drugim etapie z większą intensywnością i bardzo określonym produktem, z pracą i wysiłkiem, drzwi i rynki zaczęły się otwierać w różnych częściach świata. To pozwoliło nam stworzyć bardziej konkretne projekty, które dały nam większy międzynarodowy rozwój, ponieważ dopóki nie stworzysz projektu, który umieści Cię na mapie dostawców, nie zaczną na Ciebie patrzeć i Ci ufać”.

### Czego się nauczyliśmy?

- Postrzegaj wyzwania jako szanse: nastawienie na rozwój oznacza czerpanie radości z możliwości samodoskonalenia
- Zastąp słowo „porażka” słowem „uczenie się: kiedy popełnisz błąd lub nie osiągniesz celu, nie

przegrałeś; nauczyłeś się. Zamiast żałować porażki, przestuduj ją pod kątem strategii, które pozwolą Ci wygrać w przyszłości,

- Doceniaj proces bardziej, niż wynik końcowy: inteligentni ludzie lubią proces uczenia się i nie mają nic przeciwko temu, że trwa on dłużej, niż oczekiwane ramy czasowe,

- Bądź odważny: ludzie z dodatkową determinacją i wysiłkiem będą bardziej skłonni szukać aprobaty u siebie, niż u innych,

- Umiejętność dostosowywania się i reagowania na zmieniające się sytuacje w pracy jest jeszcze ważniejsza, niż kiedykolwiek wcześniej,

- Zaangażowanie: ponieważ w grę wchodzi potrzeba rodziny, istnieje większe poczucie zaangażowania i odpowiedzialności. Ten poziom zaangażowania jest prawie niemożliwy do wygenerowania w firmach nierodzinnych,

- Perspektywa długoterminowa: Firmy spoza rodziny myślą o osiągnięciu celów w tym kwartale, podczas gdy firmy rodzinne myślą o latach, a czasem dziesięcioleciach do przodu. Ta „cierpliwość” i długofalowa perspektywa pozwala na dobrą strategię i podejmowanie trafnych decyzji.

#### **Powiązanie z 6 kompetencjami rozwijanymi w ramach projektu**

- Growth mindset (nastawienie na wzrost)
- Podejmowanie decyzji
- Manager transition (stawanie się menedżerem / przemiana pokoleniowa)