

With the support of the
Erasmus+ Programme
of the European Union



MANAGER TRANSITION





Przemiana pokoleniowa w firmie rodzinnej

CELE

- Zrozumienie zjawiska przemiany pokoleniowej i dynamiki zmian menedżerskich w firmach rodzinnych
- Rozpoznanie podejść i metod zarządzania zmianą pokoleniową w firmie rodzinnej



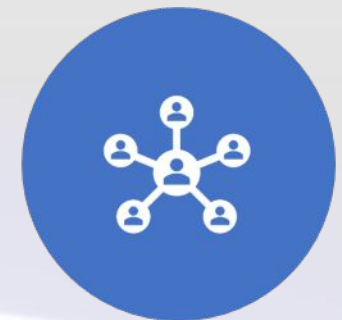
DYNAMIKA PRZEMIAN
POKOLENIOWYCH



PODEJŚCIA DO PRZEMIAN
POKOLENIOWYCH



FAZY PRZEMIAN
POKOLENIOWYCH



TYPY PRZEMIAN
POKOLENIOWYCH



DYNAMIKA PRZEMIAN POKOLENIOWYCH

Przemiana pokoleniowa to moment, w którym spadkobiercy zastępują „ojca założyciela” w zarządzaniu firmą.

To moment, w którym np. zespół menedżerów przejmuje kontrolę i inicjuje współpracę z obecnym kierownictwem w firmie (Managerowie odchodzący i przychodzący).



Kultura organizacyjna, a Manager Transition

Każda firma rodzinna ma swój własny sposób prowadzenia interesów i kształtuje swą kulturę organizacyjną.

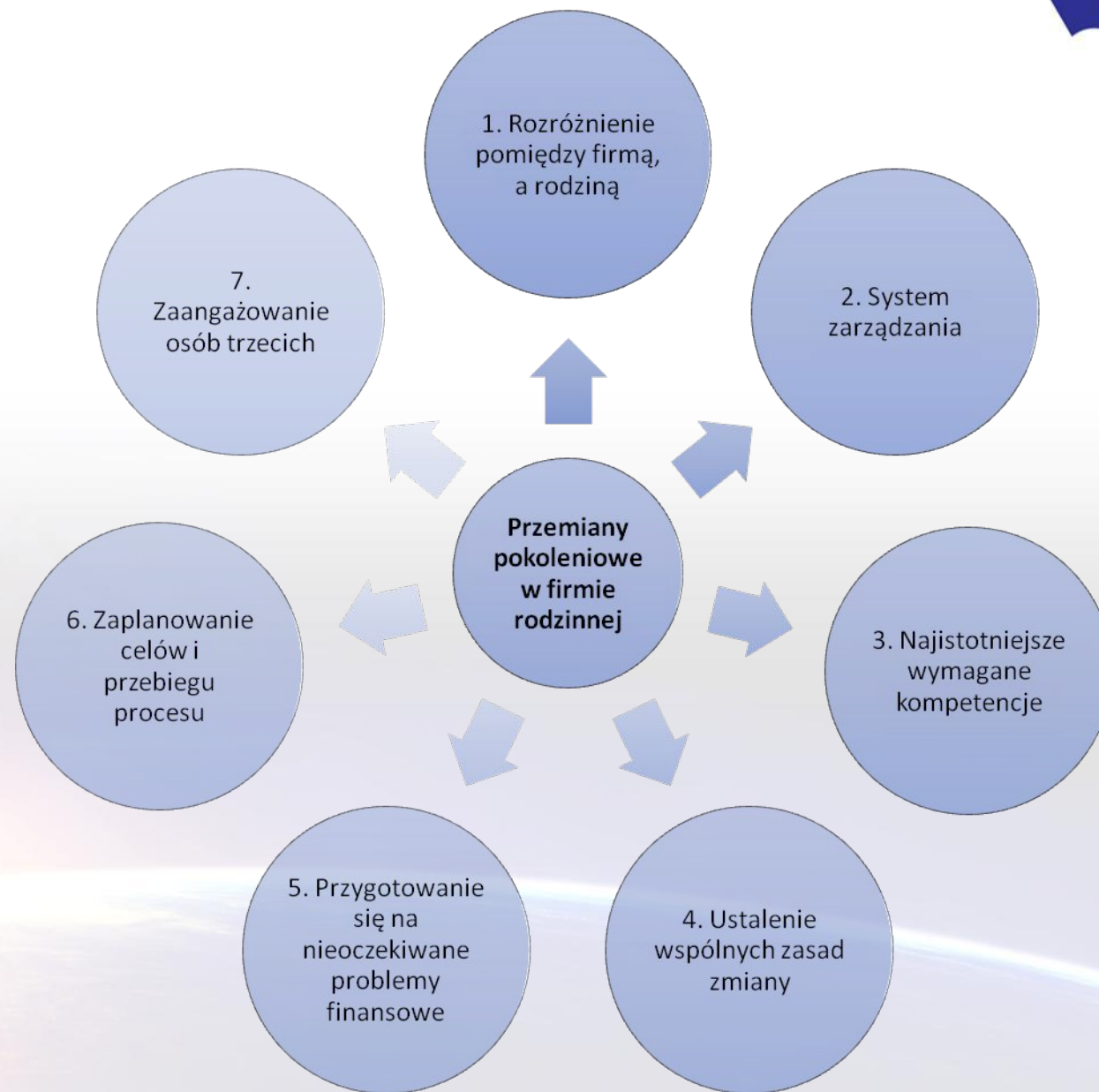
Najlepszym sposobem na przekazanie zarządzania firmą jest coaching i naśladownictwo.

Dotychczasowi i nowi managerowie stoją przed wyzwaniem zachowania ciągłości funkcjonowania firmy.



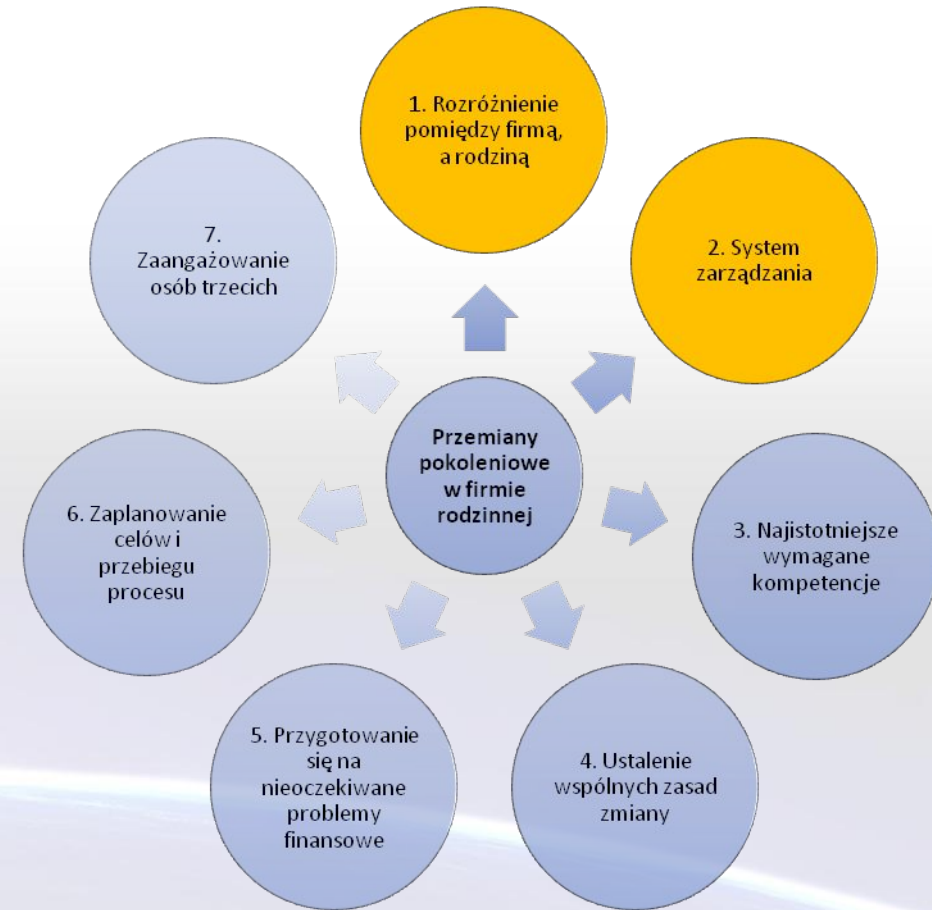


PODEJŚCIA DO PRZEMIAN POKOLENIOWYCH





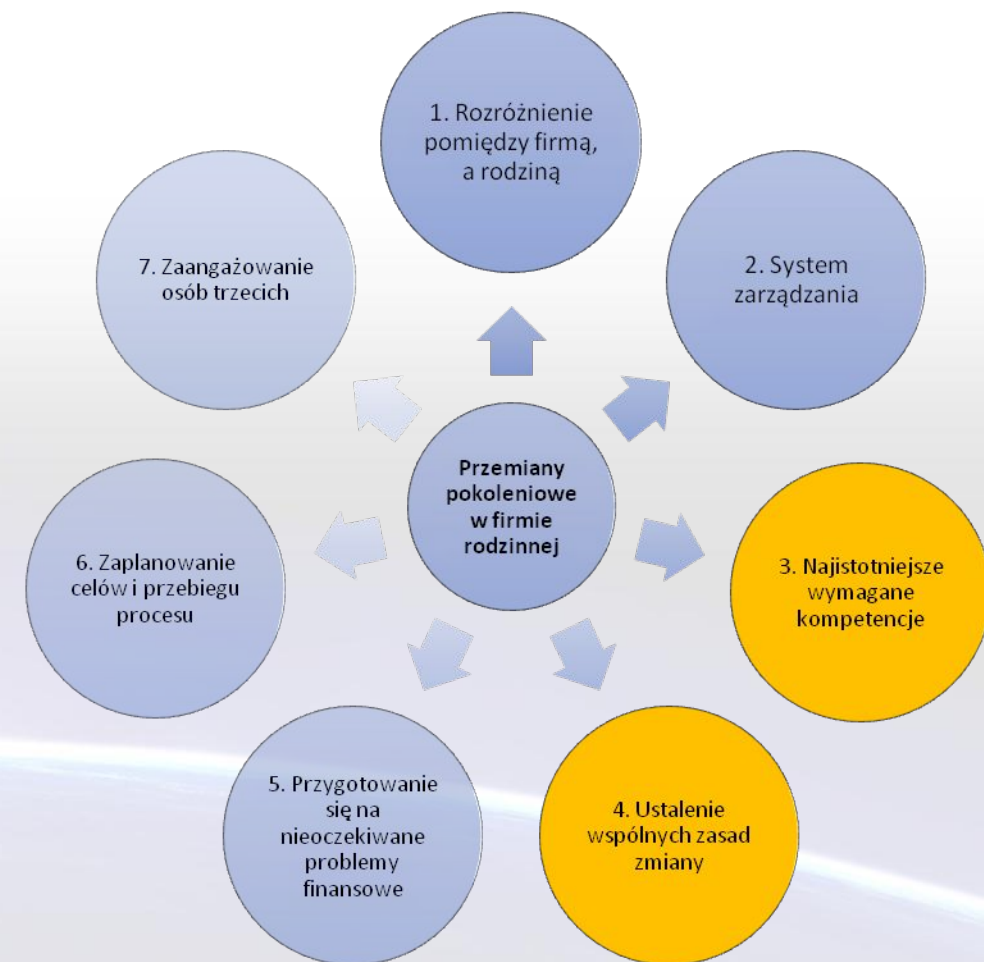
1. W firmach rodzinnych liczba członków jest ograniczona, a więzi są głębokie i długotrwałe. Odejście dotychczasowych managerów z firmy to krytyczny moment ze względów ekonomicznych i emocjonalnych.
2. Wymiernym przejawem zachowania ciągłości funkcjonowania firmy, w przypadku braku następców, jest objęcie własności/zarządzania również przez osoby nienależące do rodziny.





3. W okresie przejściowym „kompetencje” muszą być cenione bardziej, niż „przynależność” do rodziny. Przekazywanie zarządzania musi opierać się na zdolnościach i zaangażowaniu.

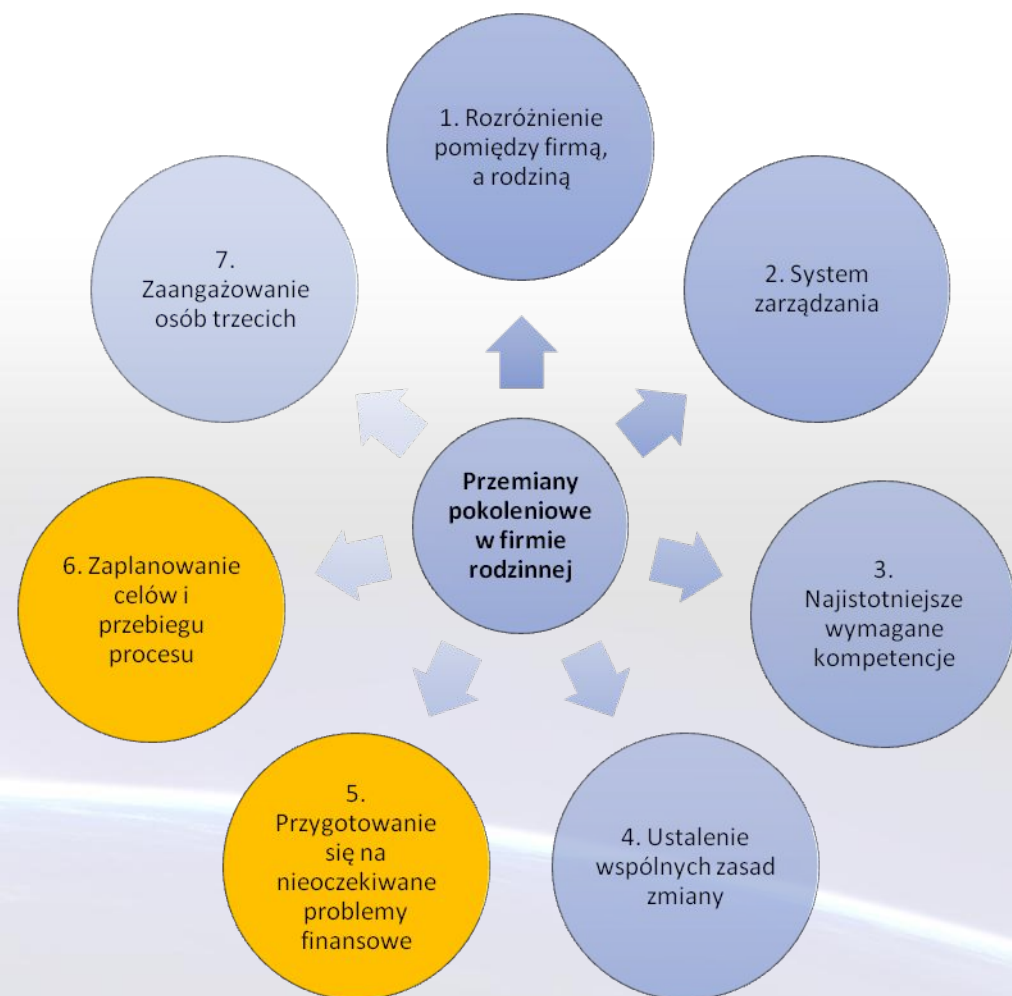
4. Zmiana wymaga analizy struktury, działalności biznesowej i oczekiwanej strategii zmian. Należy się nią zająć, stosując jasne planowanie, wspólne dla wszystkich zaangażowanych stron.





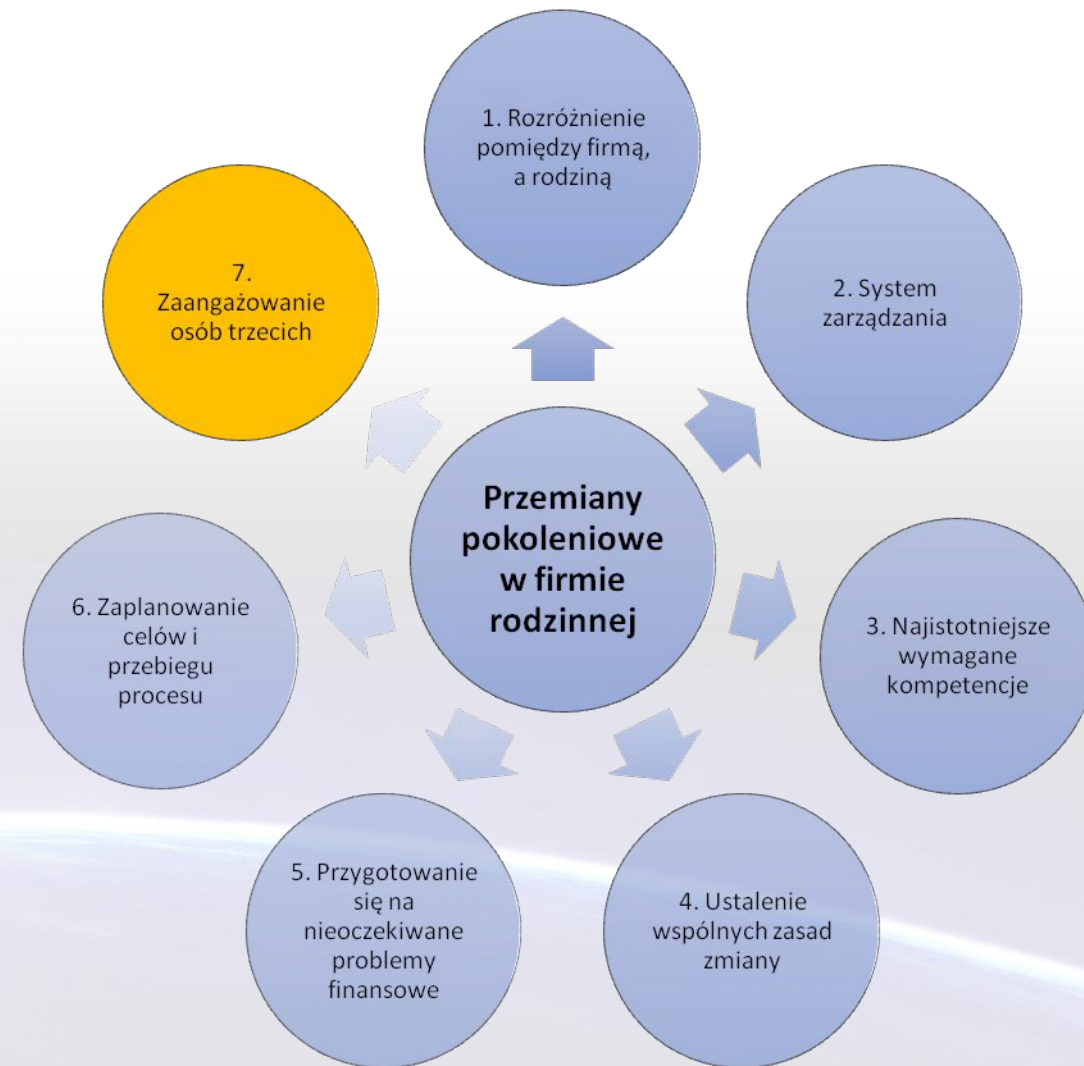
5. Na czas należy przygotować odpowiedni zasób kapitałowy, aby móc zarządzać nieoczekiwanymi zdarzeniami, ryzykami, zmniejszeniem liczby wspólników itp.

6. Należy dobrze przygotować cały proces, zdefiniować cele, aby ułatwić transfer know-how i doświadczenia pomiędzy dotychczasowymi, a nowymi managerami.





7. Trudności związane z przejściem pokoleniowym często wymagają zaangażowania „osób trzecich”, które są w stanie pomóc i wesprzeć firmę w tym trudnym momencie.





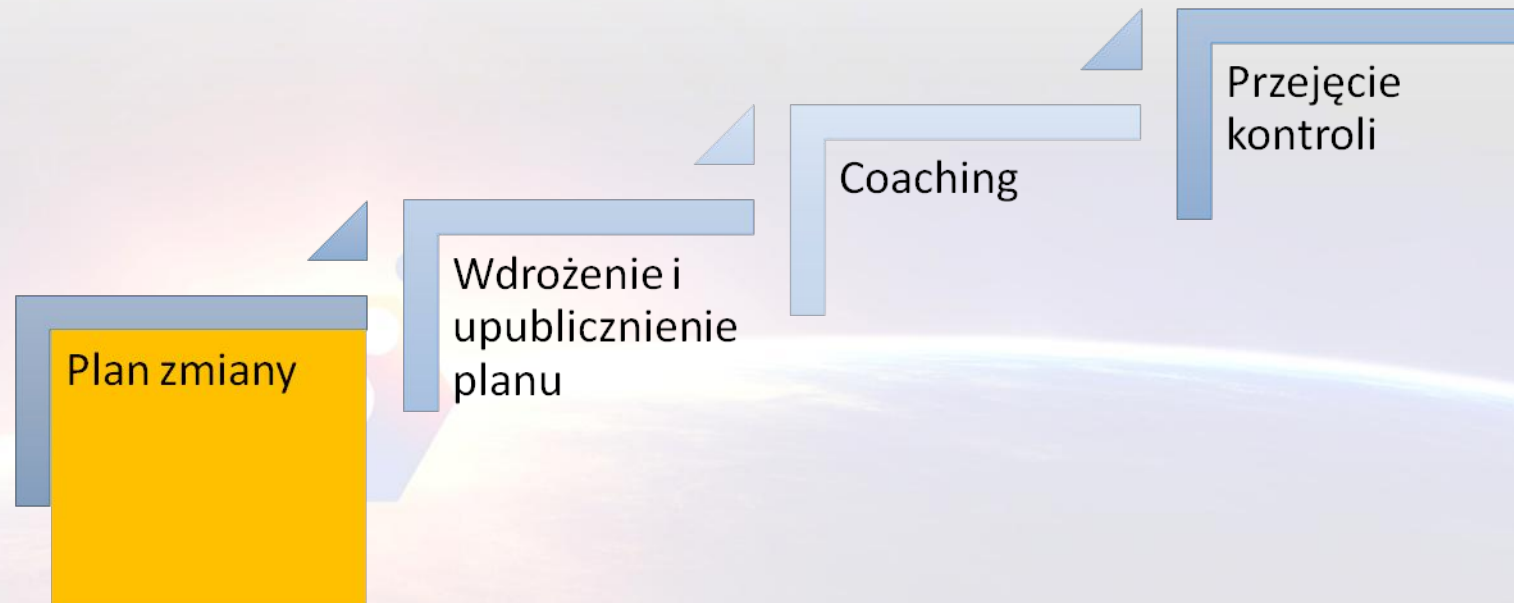
FAZY PRZEMIAN POKOLENIOWYCH

Proces zmiany pokoleniowej rozpoczyna się, gdy założyciele zdają sobie sprawę, że chcą przekazać firmę spadkobiercom lub sprzedać ją osobom trzecim.



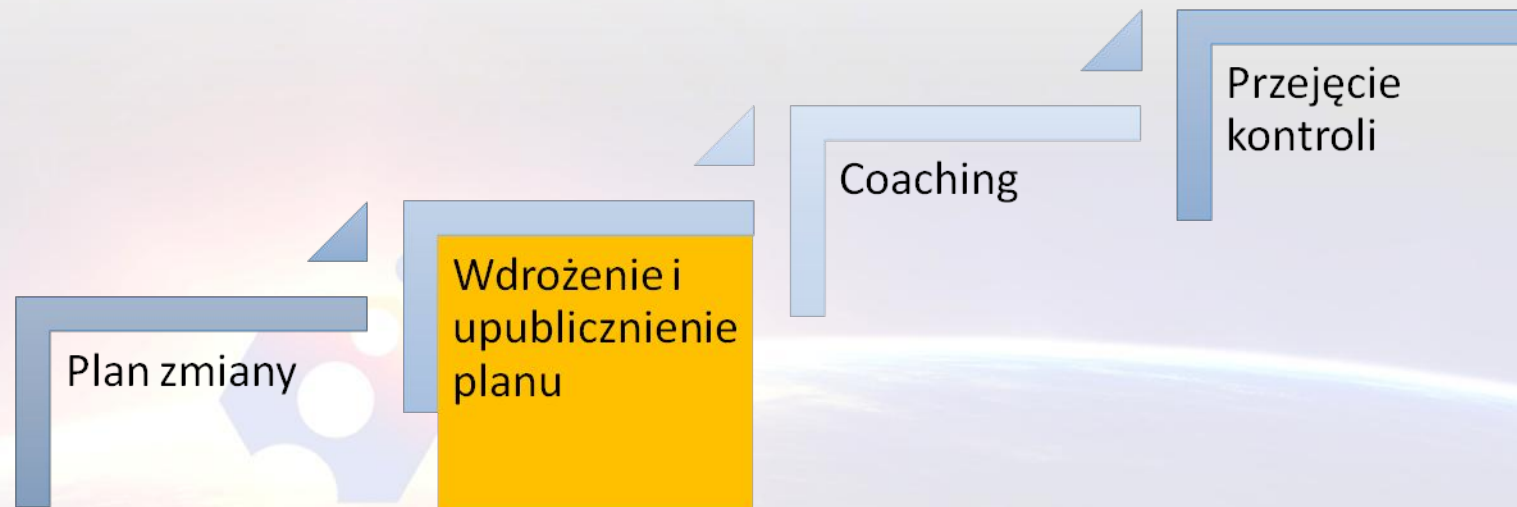
Model działania

1. Zmiana pokoleniowa to zmiana, która dotyczy właścicieli - seniorów, ich następców i innych zasobów ludzkich w firmie. Konieczne jest zatem zdefiniowanie czasu i metod przekazania firmy, wiedząc, że zmiana ta zająć może nawet kilka lat.



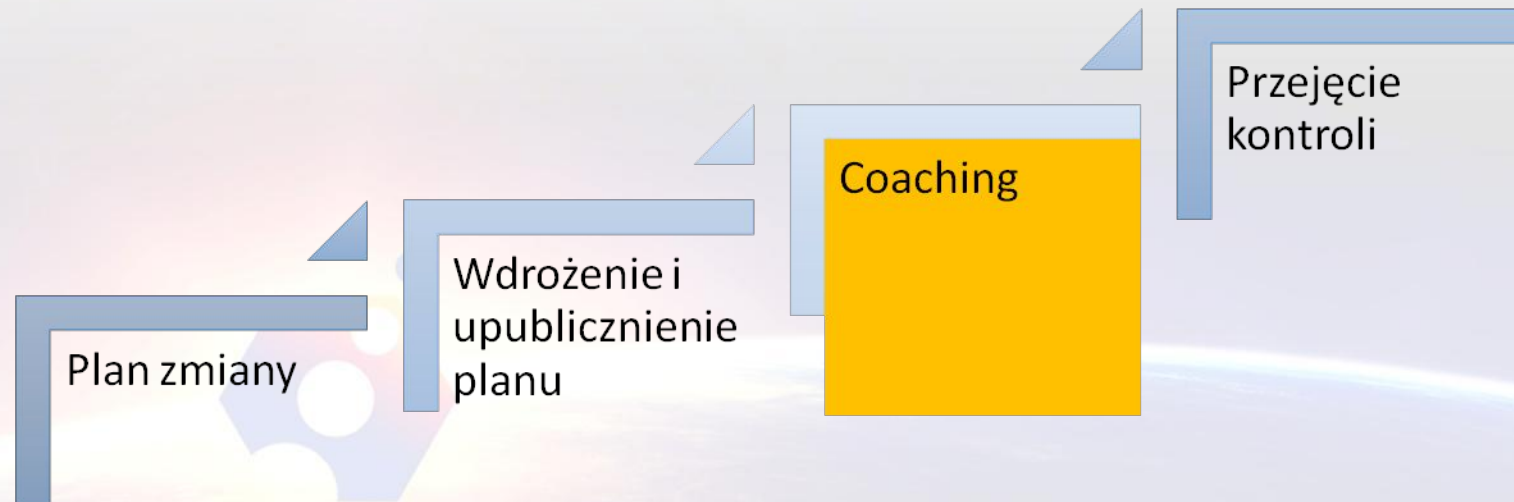


2. Wejście do firmy nowych członków rodziny, bądź podmiotów zewnętrznych to ważny moment, który trzeba dobrze przygotować i któremu musi towarzyszyć zdefiniowanie i upublicznienie jasnych kryteriów wejścia do firmy nowych osób.



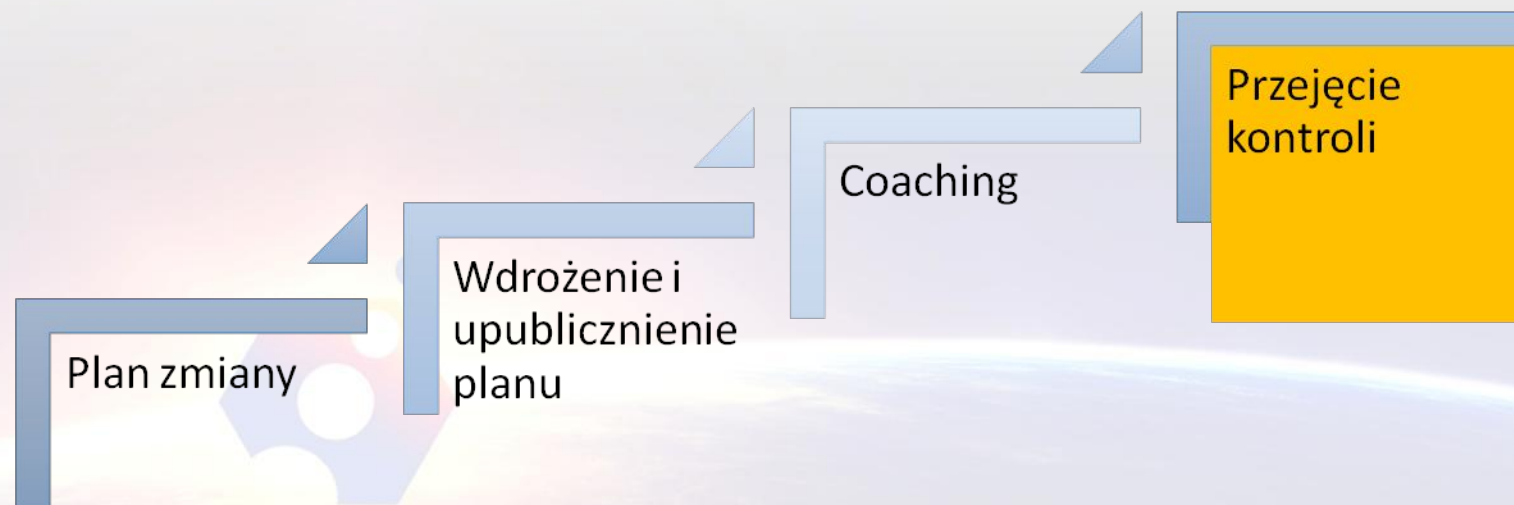


3. Procesowi przemian pokoleniowych towarzyszą momenty tzw. „współistnienia międzypokoleniowego” (spadkodawców i spadkobierców), dlatego konieczne jest ustanowienie zdrowych zasad współpracy pomiędzy różnymi zaangażowanymi podmiotami





4. Ostatni krok to ostateczne przejęcie kontroli przez następców lub managerów, którzy wykazali, że są w stanie pełnić rolę szefa firmy i pełnić tę funkcję.





TYPY PRZEMIAN POKOLENIOWYCH

Istnieją różne rodzaje dokonywania przemian pokoleniowych w firmach. Obserwacja różnych przypadków biznesowych pozwala na wyróżnienie kilku typów tych przemian o wspólnych, osobliwych, a częściowo odmiennych cechach.



A) Jeden sukcesor

To najprostsza sytuacja, choć niepozbawiona ryzyka i niepewności, które charakteryzują wszystkie procesy zmiany.

B) Wiele sukcesorów

Gdy jest więcej dzieci zainteresowanych przejęciem firmy, które mogą w przyszłości pełnić role kierownicze.



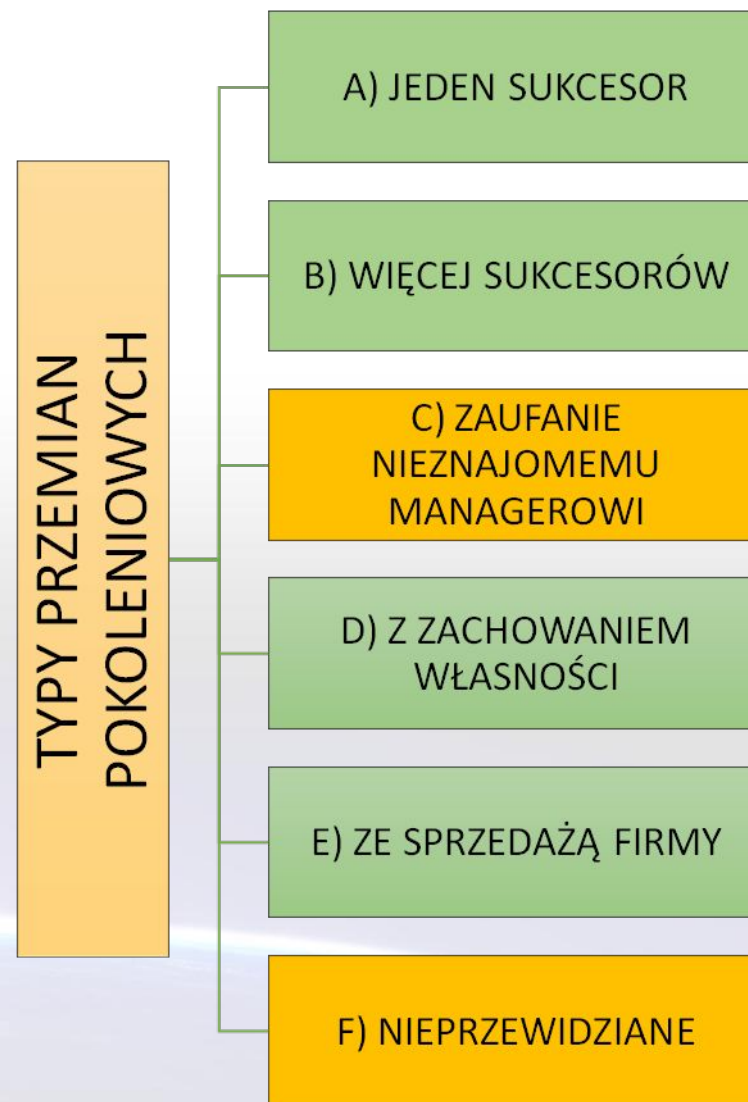


C) Zaufanie nieznanemu managerowi

Kiedy nie ma naturalnych sukcesorów, należy zaufać niespokrewnionemu managerowi.

F) Nieprzewidziane przemiany pokoleniowe

Gdy przedsiębiorca nie przejmuje się zaplanowaniem sukcesji w określonym czasie, może powstać nieoczekiwana sytuacja związana z przekazaniem zarządzania firmą innym osobom.





D) Z zachowaniem własności

W przypadku konieczności zaangażowania podmiotów zewnętrznych.

E) Ze sprzedażą firmy

Gdy pojawiają się okoliczności, w których można lub należy dążyć do zachowania ciągłości działania firmy poprzez jej sprzedaż.





Bibliografia

- Guida per i passaggi generazionali: condizioni di successo, errori da evitare e case history: Assolombarda- Università Studi Bocconi- 2016- Guido Corbetta e Alessandro Minichilli
- Il passaggio generazionale nella PMI a gestione familiare. Le componenti psicosociali nel rapporto genitori-figli come co-determinanti del buon esito della successione- in RISORSA UOMO di Giuseppe Favretto, Riccardo Sartori, Elisa Bortolani- 2003
- Il Passaggio generazionale nelle PMI La gestione della trasmissione d'impresa tra rischi e opportunità- Filippo Ferrari- Edizione franco Angeli 2017
- Tra impresa e famiglia. Trasmissione e successione nelle piccole e medie imprese - Michel Bauer- Carocci Editore 1997

With the support of the
Erasmus+ Programme
of the European Union

