



- **NAZWA NARZĘDZIA**

- Przejście: mapowanie i plan interwencji

- **OPIS NARZĘDZIA**

- Zmiana pokoleniowa lub zmiana jest jednym z najbardziej krytycznych momentów w życiu firmy. Istnieje wiele badań i przypadków biznesowych, które to potwierdzają. Aby aktywować udaną transformację pokoleniową, należy zwrócić uwagę na planowanie faz rotacji, które muszą być zaplanowane na czas i zarządzane.

Przekazanie pokoleniowe może nastąpić w rodzinie, poprzez przejście do osób trzecich, poprzez wejście do firmy pracowników jako partnerów /właścicieli.

Proponowane narzędzie składa się ze ustrukturyzowanego kwestionariusza opartego na fazie, w której znajduje się firma w odniesieniu do transformacji pokoleniowej.

Struktura kwestionariusza, który ma być podawany w celu wykrycia ram organizacyjnych i wizyjnych transformacji pokoleniowej, która już nastąpiła lub ma być planowana, będzie uwzględniać następujące aspekty:

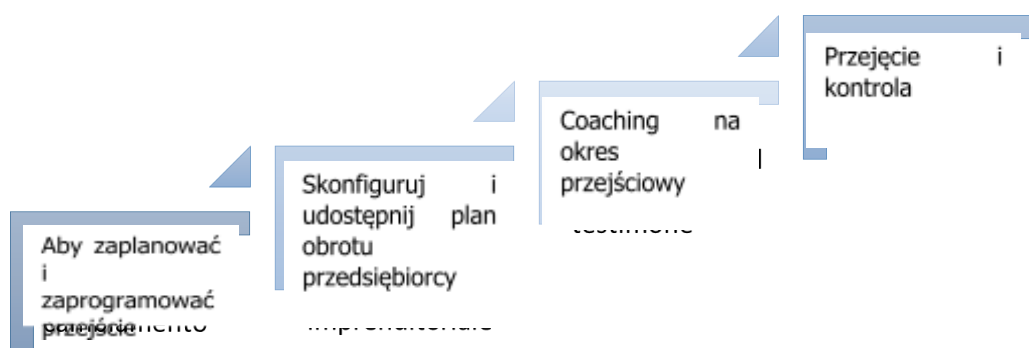
- SEKCJA OSOBISTA
- SEKCJA TRANSFORMACJI POKOLENIOWEJ JUŻ SIĘ ODBYŁA
- SEKCJA TRANSFERU POKOLENIOWEGO PLANOWANA

Gromadzenie tych danych oferuje zatem dokładną fotografię momentu, w którym znajduje się firma. Umożliwi to określenie szczególnie przydatnych usług wsparcia i działań na rzecz obrotu przedsiębiorcami.



Po podaniu kwestionariusza opracowywany jest model interwencji (zob. rys. 1) w celu wsparcia przejścia z naciskiem na proces.

MODEL INTERWENCJI



Rysunek 1

• **CELE NARZĘDZIA**

Trzy główne cele narzędzia to:

- Zmiana pokoleniowa ramki
- Deklinacja modelu interwencji do konkretnego przypadku
- Plan działania na rzecz planowania transformacji pokoleniowej

• **POWIĄZANIE NARZĘDZIA Z KOMPETENCJAMI**

- Zintegrowane narzędzie jest ściśle związane z Przejściem Pokoleniowym Umiejętności lub Przejściem Menedżera. Przejście nie zawsze jest proste: czasami pojawiają się



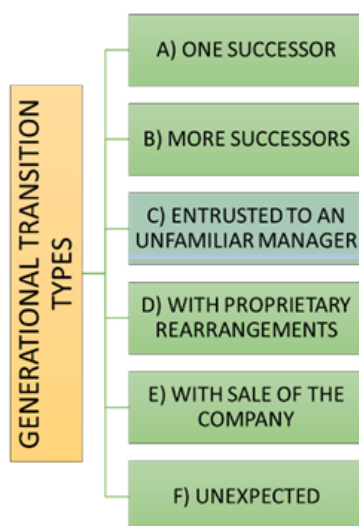
rozbieżne poglądy, innym razem trudna komunikacja między "seniorem" a "juniozem".

Problem:

"Ciągłość" biznesowa dotyczy nie tylko firm rodzinnych, ale w ogóle wszystkich tych firm, w których właściciele są bliscy opuszczenia firmy ze względu na wiek emerytalny. Ponieważ należy rozważyć interwencję w ten proces, ważne jest zidentyfikowanie zintegrowanych narzędzi, które wspierają następców w obrotach w celu zachowania i ożywienia aktywów gospodarczych i produkcyjnych systemu przedsiębiorczości.

- **POTRZEBNE MATERIAŁY I POMOCE**

- Do eksperymentowania z narzędziem konieczne jest:
 1. przygotowanie kwestionariusza ankietowego, w którym analizowane są pozycje wymienione w pierwszej części arkusza.
 2. przygotowanie formularza do opracowania planu podejścia spadło zgodnie z przypadkami przedstawionymi na rys. 2



Rysunek 2

Identyfikacja modelu interwencji i definicji planu działania dla pierwszych kroków w kierunku planowania transformacji.
Sugerowaną metodą interwencji jest doradztwo i/lub coaching

Kwestionariusz ankiety:

Pytania: SEKCJA PERSONALNA

Lokalizacja kompilatora

- Właściciel
- We współpracy z dzieckiem
- We współpracy z ojcem
- We współpracy z bratem
- We współpracy z innym członkiem rodziny
- We współpracy z nieznanym
- Partner w przedsiębiorstwie mieszanym (członkowie rodziny i spoza rodziny)
- Dziecko współpracownik właściciela



Siedziba firmy

Sektor przynależności

- Przemysł rolno-spożywczy
- Artystyczny
- Naprawy maszyn
- Wellness
- Komunikacja i innowacyjne usługi
- Budynków
- Instalatorów
- Drewno i meble
- Inżynieria produkcji
- Moda
- Usługi i sektor usług
- Transport, logistyka i mobilność

Aktualna forma prawna spółki

- Osoby prowadzące jednoosobową działalność gospodarczą
- Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością
- Spółka komandytowa
- Spółka jawna
- Inny:
-

Pracownicy w firmie: wypełnij załączoną tabelę wskazując rodzaj pracowników według grupy wiekowej

(np. jeśli jest 40-letni członek rodziny, 50-letni pracownik nierodzinny i 32-letni pracownik, zaznacz pola dla członka rodziny w wieku od 36 do 45 lat; pracownika nierodzinnego w wieku od 46 do 55 lat i pracownika niebędącego rodziną <35 lat)

| | Właściciel | Członek rodziny | Członek rodziny niebędący członkiem rodziny | Współpracownicy rodzeni | Nieznani współpracownicy | Pracownicy rodzeni | Nieznani pracownicy | Inny |
|-------------|------------|-----------------|---|-------------------------|--------------------------|--------------------|---------------------|------|
| <35 lat | | | | | | | | |
| Wiek: 36-45 | | | | | | | | |
| Wiek: 46-55 | | | | | | | | |
| Wiek: 56-65 | | | | | | | | |



Pytania: SEKCJA FRAGMENT POKOLENIOWY JUŻ SIĘ WYDARZYŁA

Czy w Twojej firmie nastąpiła już zmiana sukcesji?

- Tak
- Nie (przejdź do następnej sekcji PRZEJŚCIE NASTĘPNEJ GENERACJI)

Jeśli tak, to kiedy?

- W ostatnim roku
- W ciągu ostatnich dwóch lat
- W ciągu ostatnich pięciu lat
- Ponad pięć lat temu

Czy poprosiłeś kogoś o pomoc w "zarządzaniu przejściem"? (zaznacz więcej preferencji)

- Nikt
- Specjalistyczna firma konsultingowa
- Księgowych
- Kancelaria
- Psycholog i / lub trener
- Inny:

W jaki sposób zidentyfikowano następcę?

- Chciałeś członka rodziny
- Podmiot zewnętrzny, ponieważ nie było możliwości w rodzinie
- Temat wybrany na podstawie ścieżki prowadzonej przez konsultantów (prawnik, księgowy, psycholog ...)
- Inny:

Kto tak naprawdę był następcą?

- Członek rodziny
- Temat zewnętrzny
- Inny:

Czy istniał rodzaj "planowania transformacji" (wspólna wizja, planowanie celów i faz ...)?

- Tak
- Nie
- Tylko częściowo

NARZĘDZIE “ ZARZĄDZANIE SZKOLENIOWE PRZEJŚCIE



- Tylko częściowo

Czy coś się zmieniło po przejściu?

- Tak
- Nie

Jeśli tak, to jakie?

- Struktura statutowa
- Zarządzanie personelem
- Polityka marketingowa i pozycjonowania
- Podejście do nowych technologii
- Inny:

Jakie były główne napotkane problemy?

- Brak wspólnej wizji
- Trudności w dialogu
- Opóźnienie w rozpatrzeniu problemu
- Nieprawidłowa ścieżka, oparta głównie na froncie ekonomiczno - finansowym i tylko późniejszym rozważeniu aspektów związanych ze sferą relacyjną i emocjonalną
- Inny:

Jakie były Twoim zdaniem umiejętności, które w jakiś sposób przyczyniły się do ułatwienia tego delikatnego przejścia?

- Elastyczność
- Umiejętność pracy w zespole
- Motywacja
- Kreatywność
- Zarządzanie czasem
- Rozwiązywanie problemów
- Inny:



Pytania: SEKCJA PRZECHODZENIA NASTĘPNEJ GENERACJI

Czy firma będzie musiała poradzić sobie ze zmianą pokoleniową w ciągu najbliższych pięciu lat?

- Tak
- Nie

Czy w firmie mówi się już o zmianie pokoleniowej?

- Często
- Niekiedy
- Trochę
- Nigdy

Czy istnieje orientacja na postać, która przejmie zarządzanie firmą?

- Tak
- Nie

Jeśli tak, to w której z tych kategorii będzie on wyszukiwany?

- Członkowie rodziny i osoby spoza rodziny
- Tylko członkowie rodziny
- Wyłącznie podmioty zewnętrzne

Czy sposób zarządzania przejściem jest już zaplanowany/jest planowany?

- Tak
- Nie

Jakie są główne krytyczne problemy, które występują?

- Brak wspólnej wizji
- Trudności w dialogu
- Opóźnienie w rozpatrzeniu problemu
- Nieprawidłowa ścieżka, oparta głównie na froncie ekonomiczno - finansowym i tylko późniejszym rozważeniu aspektów związanych ze sferą relacyjną i emocjonalną
- Inny:

Jakie są Twoim zdaniem umiejętności, które w jakiś sposób mogą ułatwić ten delikatny krok?

- Elastyczność
- Umiejętność pracy w zespole
- Motywacja
- Kreatywność
- Zarządzanie czasem
- Rozwiązywanie problemów
- Inny:



Formularz opracowania planu podjęcia

KARTA NARZĘDZI

| |
|--|
| KRÓTKI OPIS FIRMY / KONTEKST |
| |
| SENIOR, JUNIOR I WCZEŚNIEJSZE DOŚWIADCZENIA PODWYKONAWCY - Managera |
| |
| DEFINICJA PLANU PODEJŚCIA |
| |
| KAMIEŃ MIŁOWY |
| |
| PLAN DZIAŁANIA NA RZECZ URUCHOMIENIA ŚCIEŻKI TOWARZYSZĄCEJ / KONSULTACYJNEJ |

- **WYKORZYSTANIE NARZĘDZIA**
- Narzędzie może być testowane niezależnie przez menedżera, wypełniając kwestionariusz. Następnie oczekuje się, że zwróci go i określi plan interwencji przy wsparciu eksperta konsultanta w tej dziedzinie.

Oto podane kroki:

- S1:** przygotowanie kwestionariusza ankietowego dotyczącego zmiany pokoleniowej;
- S2:** administrowanie instrumentami;
- S3:** zwrot sprawozdań i doradztwo w celu określenia planu interwencyjnego;
- S4** podział planu interwencyjnego między zbywającym a następcą prawnym;
- S5:** plan działania w zakresie wymiany.

NARZĘDZIE “ ZARZĄDZANIE SZKOLENIOWE PRZEJŚCIE



- **CZEGO SIĘ NAUCZĄ UCZESTNICY?**

- Nauka wynikająca z zastosowania zintegrowanego narzędzia polega na uświadomieniu sobie kontekstu i potrzeb w odniesieniu do procesu przejścia.