

THINKTANK[®]

badanie



Wyzwania zarządcze
w firmach rodzinnych

Młode pokolenie stawia
na marketing, technologie
i bardziej demokratyczne
zarządzanie



BGZ BNP PARIBAS
PRIVATE BANKING



W II połowie 2014 r., w 25-lecie polskiej transformacji gospodarczej ośrodek dialogu i analiz THINKTANK oraz Bank BGŻ BNP Paribas (poprzednio BNP Paribas) przeprowadzili wspólnie badanie dotyczące zaawansowania procesu sukcesji w polskich firmach rodzinnych. Materiał do tego opracowania zebrany został podczas spotkań z sukcesorami firm rodzinnych zgromadzonych podczas debat przy „okrągłym stole”, spotkań gromadzących przedsiębiorców z różnych pokoleń oraz w drodze badania ilościowego w formie ankiety internetowej. **Celem projektu było zidentyfikowanie głównych wyzwań, przed jakimi stoją polskie firmy rodzinne.** Badanie objęło zarówno seniorów, jak i juniorów – przyszłych liderów i szefów.

Z badania wynika, że zarówno dla młodszego, jak i dla starszego pokolenia właścicieli firm rodzinnych głównym wyzwaniem jest wprowadzenie w firmach bardziej demokratycznego stylu władzy, angażującego pracowników w podejmowanie decyzji. Bardzo często bowiem – nawet w firmach średniej wielkości i większych – postanowienia są wciąż skumulowane w rękach seniorów, najczęściej założycieli firmy. Utrudnia to odpowiedź na wyzwania rozwojowe i szybkie reagowanie na zmiany w otoczeniu przedsiębiorstw.

Sukcesja w firmach rodzinnych jest na razie jedynie połowiczna. Przekazywanie wiedzy i kompetencji zadeklarowało 5,5 na 10 przedsiębiorców. Podobny odsetek firm przeprowadził sukcesję władzy. Transfer majątku zadeklarowało zaledwie 3,7 na 10 badanych.

Wizje rozwoju firmy starszego i młodszego pokolenia różnią się. **Warunkiem rozwoju firm rodzinnych będzie więc pogodzenie doświadczenia i wiedzy założycieli z innowacyjnością i wigorem następców, którzy przeprowadzą firmy rodzinne w kolejny etap rozwoju.**

Andrzej Ząbek, Dyrektor Departamentu Bankowości Prywatnej Banku BGŻ BNP Paribas.

dr **Małgorzata Bonikowska**, Prezes THINKTANK

UDANA SUKCESJA DZIĘKI KOMPROMISOWEJ WIZJI

Jakość sukcesji będzie wielkim sprawdzianem zarówno dla młodych wciąż przedsiębiorstw rodzinnych, jak i dla całej gospodarki, dla której firmy rodzinne mają istotne znaczenie. Badanie przeprowadzone przez THINKTANK i Bank BGŻ BNP Paribas wskazało, że zarówno założyciele, jak i sukcesorzy firm rodzinnych jako główne wyzwanie rozwojowe postrzegają wprowadzenie w firmach nowych metod zarządzania, uwzględniających partycypację pracowników, oraz podejmowania decyzji.

W Polsce działa obecnie około 1,8 mln aktywnych firm. Jak wynika z „Badania firm rodzinnych” Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości przeprowadzonego w 2009 r., prawie 36 proc. z nich (nie uwzględniając samozatrudnionych) to przedsiębiorstwa rodzinne. Średnio mają one sześciu pracowników, a dziewięć na dziesięć z nich to firmy mikro, zatrudniające od jednego do dziewięciu pracowników. W gronie tym znajdują się jednak również firmy średniej wielkości i duże, o istotnym znaczeniu dla polskiej gospodarki oraz dla poszczególnych branż.

Pokolenie założycieli przedsiębiorstw rozpoczęło kilka lat temu przekazywanie władzy swoim następcom. Wiele średniej wielkości firm rodzinnych zakładały na początku lat 90. osoby w średnim wieku. Jak wskazywał Polski Generalny Sondaż Społeczny w 1992 r., dwie trzecie przedsiębiorców miało ponad 35 lat, w tym 44 proc. mieściło się w przedziale wiekowym 35–44 lata. Obecnie według GUS („Aktywność ekonomiczna ludności Polski”, 2013 r.) połowa pracodawców ma ponad 44 lata, a co dziesiąty jest już po sześćdziesiątce. Pokolenie „ojców – założycieli” powoli zbliża się więc do emerytury.

Transfer wiedzy o zarządzaniu oraz władzy w firmach rodzinnych jest jednak dość wolny.

Statystyczny właściciel firmy rodzinnej od lat dzierży władzę w firmie, niechętnie przekazując ją dzieciom. Z badania PARP wynika, że jedynie w 15 proc. firm miały miejsce transfer władzy między pokoleniami. Badania Instytutu Biznesu Rodzinnego „Kody wartości” wskazują wręcz, że przedsiębiorcy dopiero przyzwyczajają się do myśli o sukcesji. Aż 70 proc. właścicieli twierdzi, że firma nadal jest na etapie planowania transferu. Jedynie 17 proc. z nich już go realizuje.

39%

Tyłu badanych deklaruje, że w ich firmach kluczowe decyzje konsultuje się tylko w gronie rodzinnym. 24 proc. stwierdza, że dzieje się to w sytuacjach prywatnych. Sprzyja to centralizacji władzy, ale obniża zaangażowanie oraz motywację pracowników spoza rodziny.

Źródło: Badanie Banku BGŻ BNP Paribas i THINKTANK, 2014





» Wchodząc do zarządu Enel-Med wniosłem do niego nowoczesne metody zarządcze, wsparte procedurami i polegające na delegowaniu zadań. Jednocześnie w myśleniu o pracownikach i kliencie udało się nam wspólnie z ojcem zachować podejście charakterystyczne dla firm rodzinnych.

Jacek Rozwadowski, Wiceprezes Enel-Med



❖ MITY I BARIERY SUKCESJI

Tymczasem sukcesja nie jest prostym, jednorazowym aktem przekazania firmy dzieciom. To długotrwały i skomplikowany proces, który przebiega w wielu fazach. Zaczyna się od transferu wiedzy o firmie i sposobach zarządzania nią. Kolejnym etapem jest przekazywanie władzy, a ostatnim – transfer majątku.

Badania jakościowe przedsiębiorców, którzy stoją przed dylematami sukcesji wskazują, że hołdują oni kilku szkodliwym stereotypom na jej temat. Po pierwsze, nie doceniają faktu, że sukcesja to proces, a nie jednorazowy akt. Doświadczenia firm szwajcarskich pokazują, że trwa on średnio od 5 do 10 lat – samo wytypowanie odpowiedniego sukcesora (niekoniecznie z grona rodziny) toczy się średnio 20 miesięcy. Po drugie, sukcesja nie musi wiązać się z ekstremalnymi emocjami, choć bardzo często ma taki charakter. Unikanie napięć i emocji rodzinnych to częsta przyczyna odwlekania transferu w czasie. Dobre zaplanowanie sukcesji, wpisanie jej w strategię przedsiębiorstwa, dialog i szczerze rozmowy w gronie rodziny mogą oszczędzić stresu zarówno właścicielowi firmy, jak i potencjalnym sukcesorom.

Po trzecie, sukcesja nie jest tylko sprawą rodziny. Jest ona również kluczowym zdarzeniem dla pracowników i interesariuszy firmy, oni również powinni być w jej planie uwzględnieni.

Niestety poważną barierą przekazania władzy może być brak motywacji młodych do zajęcia się firmą rodziców. To także często wynika z błędnego podejścia właścicieli firm do sukcesji i przewlekania jej. Badania prowadzone przez Uniwersytet St. Gallen i Instytut Biznesu Rodzinnego wskazują, że jedynie ok. 6 proc. studiujących dzieci przedsiębiorców rozważa zajęcie się biznesem rodzinnym. Jednocześnie aż połowa planuje założenie własnej firmy i sprawdzenie się w biznesie innym niż przedsiębiorstwo rodziców. Jeśli już młodsze pokolenie ma zamiar zarządzać rodzinnym biznesem, ma własną wizję rozwoju firmy, która nierzadko różni się znacznie od wyobrażeń rodziców – przedsiębiorców.

❖ WIZJA NOWEJ GENERACJI

Aby odpowiedzieć na pytanie, jak przestrzega wyzwania stojące przed firmą starsze, a jak młodsze pokolenie przedsiębiorców, Bank BGŻ BNP Paribas oraz ośrodek dialogu



» Następcy mają w wielu kwestiach inne pomysły na biznes niż seniorzy. Badania potwierdziły tezę, że młode pokolenie silniej niż starsze dąży do rozwoju marketingu i komunikacji firmy oraz chętniej szuka innowacyjnych rozwiązań, których seniorzy mogą się obawiać. To wartości, które mogą sprzyjać rozwojowi firm rodzinnych.

dr Adrianna Lewandowska, Prezes Instytutu Biznesu Rodzinnego



i analiz THINKTANK przeprowadzili badanie „Nowa generacja przedsiębiorczości. Jak pokolenie następców twórców polskiej przedsiębiorczości będzie zarządzać swoimi firmami?”. Celem badania było zdefiniowanie wizji rozwoju firm rodzinnych młodego pokolenia i zestawienie jej z wizją właścicieli – założycieli. W interpretację wyników badania włączyli się również Instytut Biznesu Rodzinnego oraz stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych.

Badanie wskazało, że w większości firm władza wciąż znajduje się w rękach nestora firmy. To on nadal dzierży stery przedsiębiorstwa. Młodsze pokolenie ma wciąż niewielki wpływ na firmę. Założycieli biznesu i ich następców dość wyraźnie różni podejście do priorytetów. Młodsze pokolenie chce się silniej koncentrować na rozwoju i marketingu. Sukcesorzy uważają często, że ich firma traci rynek nie nadążając za zmianami. Chcą poszukiwać nowych modeli biznesowych. Priorytetem seniorów jest wzrost sprzedaży – maksymalizacja dotychczasowego modelu dochodów. Są mniej otwarci na zmiany i innowacje. Co najważniejsze, zarówno seniorzy, jak i juniorzy uważają jednak, że głównym wyzwaniem jest zmiana stylu i sposobu zarządzania na bardziej otwarty i partycypacyjny. Dotychczasowy, często autorytarny i jednoosobowy model decyzji przestał bowiem dawać rezultaty.

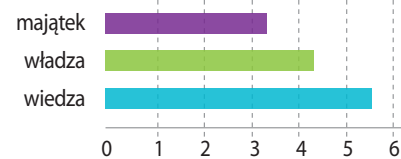
1 Władza w rękach nestora, młodsze pokolenie ma niewielki wpływ na firmę

Badanie potwierdza, że w firmach sukcesja dokonała się jedynie połowicznie. Respondenci zaznaczali na skali 1 do 10, jak daleko zaszły procesy sukcesyjne w trzech obszarach: wiedzy, władzy i własności. O ile więc sukcesorzy mają już wiedzę, jak funkcjonują ich organizacje, to cały czas nie mają jednak pełni władzy. Sukcesja majątkowa nastąpiła w 37 proc. badanych firm, co jest odsetkiem dość wysokim, ale wynika zapewne z faktu, że w badaniu wzięły udział głównie firmy dojrzałe i bardziej niż przeciętne organizacje zaawansowane w procesie transferu władzy.

To założyciele firm skupiają więc nadal w dużej mierze w rękach władzę nad kluczowymi dla

Sukcesja wiedzy, władzy i majątku w badanych firmach rodzinnych.

Odsetek firm, które przeprowadziły dany typ sukcesji.



Źródło: Badanie Banku BGŻ BNP Paribas i THINKTANK, 2014

rozwoju przedsiębiorstwa decyzjami finansowymi i kadrowymi. Również oni mają dominującą pozycję w obszarach rozwoju produktów i usług, ich cen oraz strategii sprzedażowych. Sukcesorzy mają znaczący wpływ na decyzje jedynie w jednym obszarze – marketingu i komunikacji. Przede wszystkim dlatego, że zazwyczaj właśnie tam sprawdzają swoje siły dzieci założycieli firm.

Niesprawiedliwe byłoby jednak stwierdzenie, że młodzi nie są włączani w działalność biznesu. Aż 2/3 z nich współtworzyła bowiem realia firmy już przed 18. rokiem życia, a 40 proc. deklaruje, że

23%

Taki odsetek sukcesorów (i 20 proc. założycieli) widzi pilną konieczność lepszego dostępu do finansowania zaplanowanych działań w firmie. Jedynie co dziesiąty następcą dostrzega konieczność pilnych zmian własnościowych, w długiej perspektywie czasowej (5–10 lat) wskazuje na to jednak już co czwarty sukcesor i nestor.

Źródło: Badanie Banku BGŻ BNP Paribas i THINKTANK, 2014



robiło to nawet często. Dowodzi to, że sukcesorzy wzrastali wraz z firmami swoich rodziców, nie rzadko już zarządzają biznesem, ale wciąż jednak nie mają pełni decyzyjności. Pokazują to również przykłady takich par biznesowych jak Adam i Jacek Rozwadowscy, zarządzający obecnie wspólnie spółką Enel-Med czy grupy firm rodzinnych kierowanych przez Adama Bachledę-Curusia z synami. W niewielu przypadkach, jak Grupy Vox założonej przez Piotra Voelkela, sukcesja nastąpiła całkowicie, i senior – założyciel ma niewielki wpływ na bieżące decyzje podejmowane przez następców.

2 Koncentracja: nowy biznes vs. efektywność sprzedaży

Wizje rozwoju firmy sukcesorów i założycieli różnią się. Młodzi mają energię i pomysły – to przywilej wieku. 63 proc. sukcesorów w perspektywie 1-2 lat chciałoby szukać nowych źródeł dochodu oraz rozwijać biznes. Chcą również inwestować w rozwój komunikacji i marketingu (58 proc.). Przyszli szefowie firm rodzinnych nie rzadko kończyli studia na zagranicznych uczelniach, wielu z nich podróżuje po Polsce i świecie obserwując, jak funkcjonują przedsiębiorstwa rozwijające się w innych realiach. Najczęściej mają za sobą staż lub pracę w międzynarodowych i polskich firmach, gdzie poznali nowe metody zarządzania. Często myślą „cross-branżowo”, zastanawiają się, jak zaimplementować rozwiązania

z innych rynków do rodzinnego biznesu.

Dobrze oddaje to wypowiedź jednej z biorących udział w badaniu sukceserek: „Moi rodzice zakładali firmę 30 lat temu. Nie mieli wykształcenia ekonomicznego, budowali firmę intuicyjnie. Od kilku lat staram się zdefiniować strategię firmy oraz zmienić klienta docelowego, aby umożliwić trwanie firmy nie tylko przez produkcję, ale również realizację projektów dla konkretnych klientów”.

Założyciele podchodzą do bliskiej przyszłości bardziej zachowawczo. 56 proc. deklaruje, że chciałoby skupiać się na podnoszeniu wydajności, przede wszystkim poprzez zwiększanie efektywności sprzedaży. Ufają swoim produktom i usługom i uważają, że nadal mają one potencjał utrzymania się na rynku i zdobywania nowych klientów. Jako główne wyzwanie postrzegają zwiększenie obrotów na rynkach już istniejących, i odniesienie stopy zwrotu z już istniejących pomysłów na biznes. Dostrzegają jednak również potrzebę zwiększenia kompetencji pracowników (51 proc.) oraz wdrożenia nowych technologii (47 proc.).

3 Dylemat: nowe źródła dochodu czy poprawianie produktów

Także w perspektywie długofalowej (5–10 lat) priorytety założycieli firm i ich następców różnią się. Sukcesorzy myśląc o bardziej odległej przyszłości powtarzają, że najważniejsze jest poszukiwanie nowych źródeł dochodu. W tym kontekście istotne znaczenie ma technologia (52 proc.) oraz poszukiwanie nowych, kompetentnych pracowników (46 proc.).

Z kolei założyciele, o ile w perspektywie krótkoterminowej stawiali by na wydajniejszą sprzedaż, w perspektywie 5–10 lat zdecydowanie kładą nacisk na zwiększenie kompetencji pracowników (59 proc.) oraz konieczność usprawnienia już istniejących produktów i usług (56 proc.). Ujawnia się tutaj ich ostrożna, długofalowa strategia inwestowania w badania i rozwój dopiero wtedy, gdy firmę naprawdę będzie na to stać.

86%

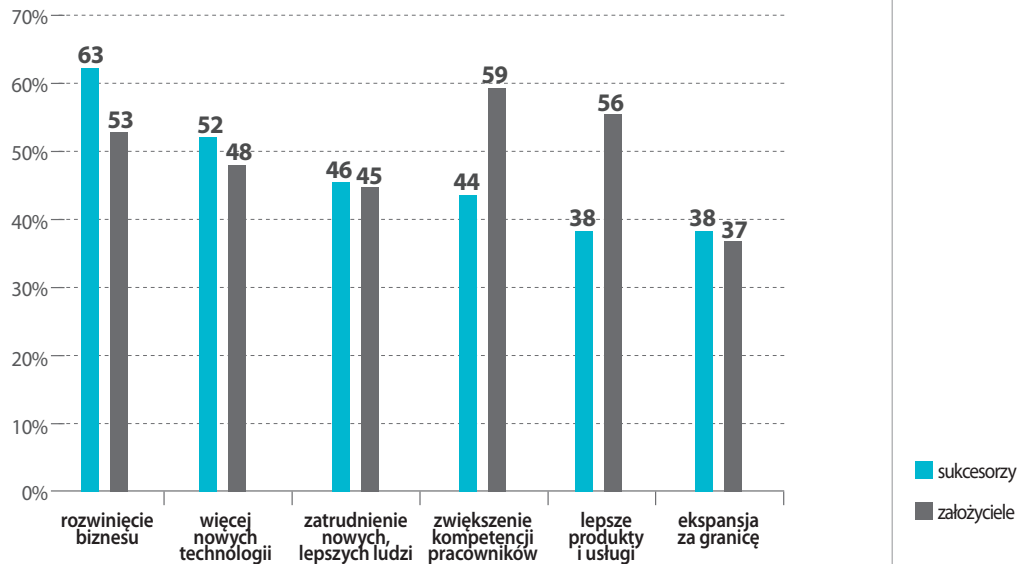
Taki odsetek zbadanych stwierdza, że w ich firmach za decyzje finansowe i kadrowe nadal odpowiada założyciel. Jedynie 12 proc. badanych przyznaje, że w firmie w tych obszarach decyzyjni są sukcesorzy.

Źródło: Badanie Banku BGŻ BNP Paribas i THINKTANK, 2014



Długofalowe priorytety strategiczne założycieli firm i sukcesorów (perspektywa 5-10 lat).

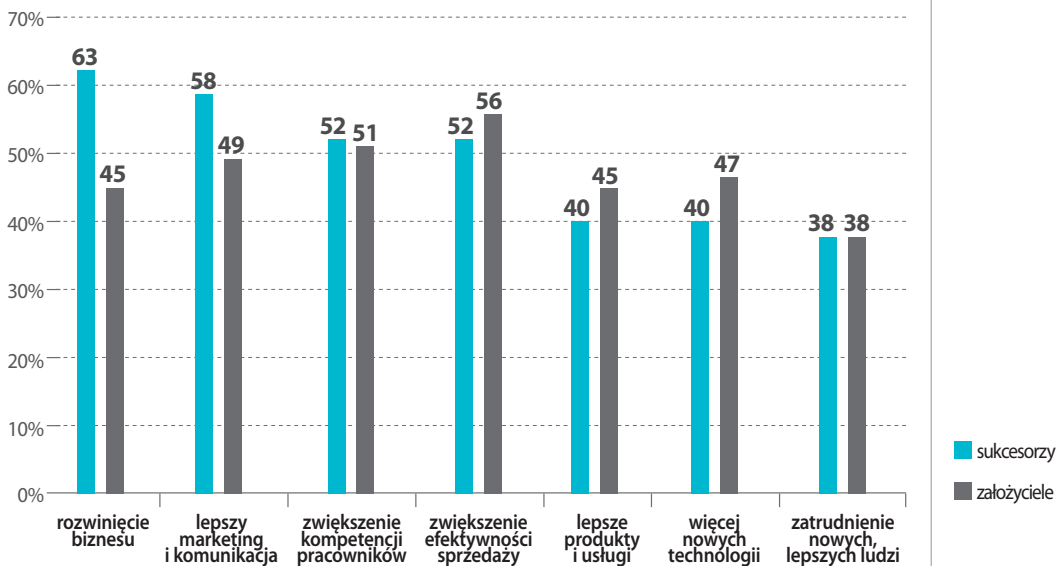
Odsetek wskazań założycieli i sukcesorów firm (najważniejsze wskazania).



Źródło: Badanie Banku BGŻ BNP Paribas i THINKTANK, 2014

Krótkoterminowe priorytety strategiczne założycieli firm i sukcesorów.

Odsetek wskazań założycieli i sukcesorów firm (najważniejsze wskazania).



Źródło: Badanie Banku BGŻ BNP Paribas i THINKTANK, 2014



” Mimo że od powstania znacznej liczby firm rodzinnych w Polsce, upłynęło już prawie ćwierć wieku, procesy sukcesji w polskich firmach rodzinnych są jeszcze mało zaawansowane. Zwłaszcza w sferze stosunków właścicielskich oraz w zakresie podejmowania kluczowych decyzji, głos założycieli firm jest ciągle bardzo silny.

Andrzej Ząbek, Dyrektor Departamentu Bankowości Prywatnej Banku BGŻ BNP Paribas



” Gdy budowałem firmę, umiejętnie adaptowałem w Polsce sprawdzone na zachodzie rozwiązania. Miałem pozycję twórcy, który wie wszystko lepiej. Mój następcą, który kieruje firmą dzisiaj, zdaje sobie sprawę, że wielu pracowników ma większą wiedzę na temat firmy niż on sam. Postawił więc na tworzenie silnego zespołu, na którym może polegać.

Piotr Voelkel, założyciel Grupy Vox



4 Młodzi już zmieniają swoje firmy

Udział młodszej generacji przedsiębiorców rodzinnych w sprawowaniu władzy w swoich firmach, a także wymiana opinii na temat wyzwań z seniorami już sprawiają, że firmy rodzinne zmieniają paradygmat działania. „Parcie na rozwój” na pewno dodaje wigoru organizacjom rodzinnym, może być również źródłem energii i entuzjazmu dla starszego pokolenia. Drugim priorytetem jest wzmacnianie marki i marketing. To z pewnością duże wyzwanie, zważywszy na fakt, że znaczna większość firm rodzinnych przez lata nie zajmowała się komunikacją. 60 proc. sukcesorów wskazuje ten obszar jako kluczowy dla rozwoju firmy w przyszłości. Wychowani w świecie reklamy i nowych mediów, sukcesorzy mają wiedzę i pomysły, jak z powodzeniem wypromować produkty i usługi, które sprzedają ich rodzice. Często to właśnie oni są „pierwszą generacją marketingowców” w firmie. Cytując jedną z sukcesorek: „W naszej firmie wcześniej nie było takiego stanowiska, jak dyrektor marki. Powstało dlatego, że je sobie wypracowałam.”

Po trzecie, młodzi chcą zdecydowanie postawić na rozwój nowych technologii. To również obszar, w którym czują się pewnie. Jak stwierdził jeden z badanych: „Technologie informatyczne

to kluczowe wyzwanie w naszej firmie, sam jestem takim gadzieciarzem. Ostatnio wzięłem na swoje barki wdrożenie systemu zarządzania całością produkcji”. Po czwarte wreszcie, sukcesorzy widzą konieczność pilnego podnoszenia kompetencji zatrudnionych. Chcą kierować w przyszłości firmą, której sukces opiera się na świadomym budowaniu silnej marki, wykorzystującej optymalizujące efektywność zdobycze techniki, opartej na profesjonalnej, wykształconej kadrze pracowniczej.

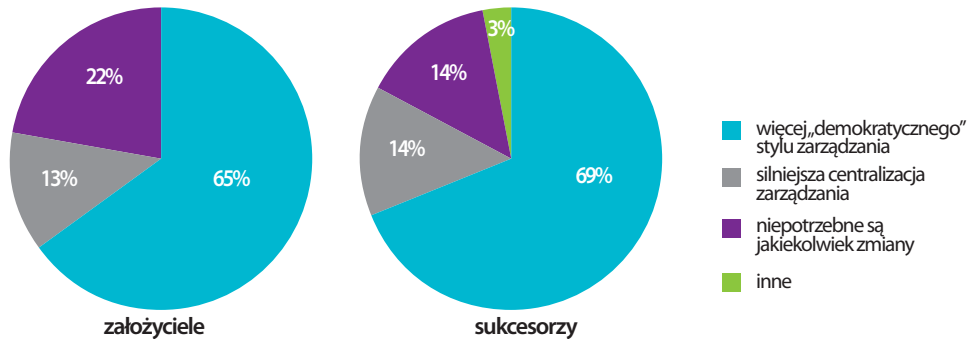
5 Najważniejsze wyzwanie – demokratyzacja zarządzania

Założycieli firm, jak i sukcesorów łączy przekonanie, że kluczowym zasobem firm są ludzie, a demokratyczny styl zarządzania oraz delegowanie władzy na pracowników, również spoza rodziny, to istotne wyzwanie rozwojowe związane ze stylem zarządzania. Sądzi tak 65 proc. założycieli i 69 proc. sukcesorów.

Młode pokolenie dostrzega, że władza skupiona jest w ręku silnego lidera – założyciela, co nierzadko jest hamulcem rozwoju przedsiębiorstwa. Kadra menedżerska często boi się podejmować decyzje, przyzwyczajona, że najczęściej odpowiedzialność za wszystkie bierze właściciel.

Czy w firmie potrzebne są zmiany stylu zarządzania, a jeśli tak – to jakie?

Odsetek wskazań założycieli i sukcesorów firm.



Źródło: Badanie Banku BGŻ BNP Paribas i THINKTANK, 2014

Jeden z młodych przedsiębiorców, będący już świeżo „po sukcesji”, stwierdził: „Firma budowana przez mojego ojca była kierowana jednoosobowo, w modelu patriarchalnym. Ludzie mieli zadania do wykonania, nie oczekiwano od nich pomysłów i zaangażowania. Chcę to zmienić.” Sukcesorzy zdają sobie sprawę, że dziś coraz trudniej o dobrą motywację zatrudnionych bez pobudzania ich zaangażowania i dawania większej swobody działania.

Konieczność zmian dostrzegają również założyciele firm. Wprawdzie co czwarty uważa, że nie musi nic modyfikować, ale 2/3 widzi potrzebę większej demokratyzacji zarządzania. Dostrzegają oni, że wielowymiarowość otoczenia, a także poziom rozwoju rynku i firmy powodują, iż nie da się już jednoosobowo zarządzać coraz

bardziej złożonym biznesem, podejmując wszystkie decyzje samodzielnie. Można przypuszczać, że starsze pokolenie nie będzie więc przeciągać sukcesji w nieskończoność, bo jest ona okazją do zmiany stylu zarządzania – podobnie jak większe włączanie pracowników w procesy zarządzania i podejmowania decyzji.

Wnioski z wcześniejszych badań i analiz THINKTANK pokazują, że warunkiem udanej sukcesji jest posiadanie przez nestorów i sukcesorów wspólnej wizji rozwoju przedsiębiorstwa. W wyobrażeniach o przyszłości założycieli firm rodzinnych i ich sukcesorów możemy zauważyć zarówno punkty zbieżne, jak i pewne różnice. Czy ich wizje da się pogodzić? •



” Znamienne, że zarówno starsze, jak i młodsze pokolenie przedsiębiorców rodzinnych dostrzega potrzebę zwiększenia profesjonalizacji zarządzania i zmiany jego stylu. Jednoosobowy, paternalistyczny styl, który dobrze działał na etapie budowania biznesu, niekoniecznie sprawdza się dzisiaj, gdy jest on bardziej dojrzały.

dr Małgorzata Bonikowska, Prezes THINKTANK



REKOMENDACJE:

MIĘDZYPOKOLENIOWA STRATEGIA

1. WSPÓLNE OPRACOWYWANIE PLANÓW ROZWOJU FIRMY

Aż 2/3 badanych sukcesorów zadeklarowało, że do lepszego przejęcia przez nich odpowiedzialności za losy firmy mogłaby przyczynić się wspólna z seniorami refleksja nad dalszą strategią działania firmy. Opracowanie strategii (którą ma w formie spisanej tylko co dziesiąta polska firma z sektora MŚP, a tylko co druga ma w ogóle sprecyzowaną wizję przyszłości¹⁾) w tandemie nestor – sukcesor to dobry punkt wyjścia do dialogu o przejęciu władzy w przedsiębiorstwie oraz o kierunku rozwijania firmy.

Podczas wspólnej dyskusji nad planami rozwoju jej właściciele mogą w większym stopniu uwzględnić pomysły młodszego pokolenia na rozwój biznesu, a także wziąć pod lupę ich pomysły na promocję firmy i implementację nowych technologii. Może się okazać, że włączenie w strategię firmy nawet niezbyt kosztownych i rewolucyjnych pomysłów marketingowych czy rozwiązań technologicznych może zmienić myślenie o priorytetach rozwojowych firmy, a także – bardziej upełnomocnić młode pokolenie przedsiębiorców. Z kolei sukcesorom krok taki może pomóc w lepszym zrozumieniu mechanizmów rządzących efektywnością procesów sprzedażowych, a także – w znalezieniu sposobu na bezpieczne wprowadzenie w życie pomysłów na rozwój biznesu. Założyciele mają bowiem doświadczenia, których młodym brakuje.

Mogą więc sukcesorom objaśnić, które pomysły warto wdrażać już teraz, z którymi warto nieco poczekać.

2. PROJEKTY SPECJALNE I DELEGOWANIE

Poza międzypokoleniowym dialogiem o strategii założyciele firm, którzy nie przeprowadzili jeszcze całkowicie sukcesji wiedzy i władzy mogą wskazywać swoim sukcesorom konkretne, odpowiedzialne zadania na poziomie operacyjnym, mieszczące się w zakresie ich zainteresowań. Warto, aby w tego typu projekty byli zaangażowani również pracownicy spoza rodziny, którzy otrzymają swój zakres odpowiedzialności, a zarazem będą mieli poczucie, że liderami zmiany są właśnie sukcesorzy. Dla sukcesorów dopiero zaczynających przygodę z firmą, może to być np. odświeżenie marki, wdrożenie platformy sprzedaży internetowej albo ambitny projekt edukacyjny dla pracowników. Dla sukcesorów z dłuższym stażem, mogą to być zadania zmieniające model biznesowy: wprowadzenie nowego produktu lub usługi, otworzenie nowego rynku, ekspansja zagraniczna przedsiębiorstwa, zmiana technologiczna w procesie produkcji.

Takie upełnomocnienie sukcesora, ale też i pracowników, może z jednej strony pomóc młodym liderom sprawdzić się w zarządzaniu operacyjnym w roli przywódcy, a z drugiej – być dobrym sprawdzianem umiejętności przekazywania władzy przez nestora. Najpierw w jednym obszarze, a następnie w całej firmie.

¹ Badania Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości „Kto planuje strategicznie osiąga lepsze wyniki w biznesie”, 2008 r.



Badanie „Nowa generacja przedsiębiorczości. Jak pokolenie następców twórców polskiej przedsiębiorczości będzie zarządzać swoimi firmami” zostało przeprowadzone przez **Bank BGŻ BNP Paribas** i **ośrodek dialogu i analiz THINKTANK** w ramach projektu „Praktyczne aspekty przekazywania władzy i majątku w firmach rodzinnych” – cyklu spotkań z właścicielami firm rodzinnych w całej Polsce.

W pierwszej fazie przeprowadzono dwie debaty: „okrągłe stoły” THINKTANK z udziałem młodego pokolenia firm rodzinnych – potencjalnych sukcesorów oraz tych, którzy niedawno przejęli władzę. Drugim etapem było badanie ilościowe – ankieta internetowa rozesłana do 11 tys. sukcesorów oraz seniorów z firm rodzinnych w całej Polsce. W badaniu swoje opinie wyraziło 206 osób, 105 przedsiębiorców, założycieli firm rodzinnych i 105 sukcesorów, zaangażowanych już w działalność firmy rodzinnej. Badanie zostało zrealizowane we współpracy ze stowarzyszeniem **Inicjatywa Firm Rodzinnych** oraz **Instytutem Biznesu Rodzinnego**.



W ZMIENIAJĄCYM SIĘ ŚWIECIE
SUKCES TO WSPÓLNA
DROGA POKOLEŃ

ZARZĄDZANIE MAJĄTKIEM

Nasi eksperci są przygotowani, by pomóc Ci w codziennym zarządzaniu majątkiem oraz zaproponować plan skutecznej sukcesji majątku firmowego oraz prywatnego.

Twój majątek ma swoją historię. Razem zaplanujmy jego przyszłość.



BGŻ BNP PARIBAS
PRIVATE BANKING

Bank
zmieniającego się
świata