

# SUKCESJA W FIRMIE RODZINNEJ



Przykład działania doradczego

# Sukcesja w firmie rodzinnej



*Dynamiczny rozwój firmy rodzinnej - brzmi jak marzenie każdego właściciela. Okazuje się jednak, że jest to sytuacja, która może powodować problemy zarządcze, narastanie kłopotów decyzyjnych oraz podnosić poziom stresu. Pomoc zewnętrzna w tej sytuacji jest niezbędna. Jak przebiegał proces przekształcania przedsiębiorstwa z rodzinnej firmy w sprawnie działającą organizację?*

## Sytuacja w firmie:

- gwałtowny rozwój firmy,
- wysoki poziom stresu w organizacji,
- zbyt wolne podejmowanie decyzji w firmie,
- nieefektywne spotkania,
- rotacja nowych pracowników,
- poczucie właścicieli, że ich możliwości zarządzania stały się ograniczone.

Firma rodzinna zanotowała w krótkim okresie czasu wysoki wzrost obrotów oraz istotny wzrost liczby nowych pracowników (zatrudnienie ok. 160 FTE, głównie specjaliści). W związku z szybkim rozwojem podniósł się poziom stresu w organizacji. Kluczowe decyzje nie były podejmowane wystarczająco szybko, spotkania wewnętrzne były nieefektywne, obserwowano rotację nowych pracowników. Co więcej, możliwości zarządcze właścicieli firmy stały się ograniczone.

Usprawnienie działania firmy okazało się niemożliwe bez pomocy zewnętrznej. Zdecydowano się na wsparcie Instytutu Gaussa i rozpoczęto proces przekształcania przedsiębiorstwa z rodzinnej firmy w sprawnie działającą organizację.



## Krok 1

### Określenie celów organizacyjnych, strategii, misji i wizji firmy

Pierwszym krokiem usprawnienia działania przedsiębiorstwa było **określenie** wraz z właścicielami **celów organizacyjnych firmy**, strategii, misji oraz wizji. W celu określenia tych obszarów, Instytut przeprowadził z grupą właścicieli (jednocześnie byli oni członkami zarządu) cztery dni warsztatowe w odstępach kilkutygodniowych. Efektem warsztatu było wypracowanie 3 głównych wizji wspierających misję, co do których właściciele, byli zgodni.



## Krok 2

### Wprowadzenie roli HR Managera do organizacji

Przeprowadzono projekt rekrutacyjny i dobrano HR Managera, który docelowo miał podlegać pod nowego Prezesa Zarządu. Największym wyzwaniem było wprowadzenie nowej roli do organizacji, gdyż do tej pory HR był kojarzony wyłącznie z kadrami. Konsultanci wspierali nowego HR Managera w trakcie procesu on-boardingu. Nowe stanowisko pojawiło się np. w projekcie „alokacja decyzji”, podczas którego w naturalny sposób delegowano część decyzji do nowej osoby na zupełnie nowym stanowisku w organizacji. Wprowadzanie szerszych zmian organizacyjnych wymaga wsparcia HR. Bez tej roli dalsze transformowanie organizacji byłoby znacznie bardziej utrudnione. HR Managera przeszkolono i wyposażono w narzędzia selekcyjne stosowane przez Instytut, co znacząco wpłynęło na jakość nowo zatrudnianych pracowników (w okresie 12 miesięcy zatrudnienie wzrosło o 43%).



*Największym wyzwaniem było wprowadzenie nowej roli HR Managera do organizacji, gdyż do tej pory HR był kojarzony wyłącznie z kadrami.*

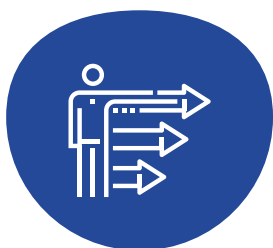
*Wprowadzanie szerszych zmian organizacyjnych wymaga wsparcia HR. Bez tej roli dalsze transformowanie organizacji byłoby znacznie bardziej utrudnione.”*



## Krok 3

### Projekt usprawniania spotkań

Warsztaty zakończyły się zidentyfikowaniem obszarów wymagających usprawnień. Zauważono, że w firmie odbywa się zbyt dużo czasochłonnych oraz nieefektywnych spotkań. **Usprawnienie wewnętrznych spotkań** rozpoczęto od przeprowadzenia ankiet wśród wszystkich pracowników oraz organizacji warsztatów z kierownikami różnych działów firmy. Udało się dzięki temu sporządzić nowe zasady przeprowadzania spotkań. Regulamin określił cele spotkań, ich częstotliwość, wymagania dotyczące agendy oraz prowadzenia notatek oraz listę osób na danych spotkaniach. Efektem projektu było ograniczenie ilości spotkań w tygodniu oraz podniesie ich efektywności, dzięki czemu możliwe było odciążenie zarządu i pracowników wyższego szczebla.



## Krok 4

### Precyzyjna alokacja decyzji

Kolejnym zagadnieniem była praca nad **alokacją decyzji**. Zdiagnozowano brak jasnego przypisania pojedynczych decyzji dotyczących działalności firmy do konkretnych stanowisk. Po przeprowadzeniu ankiety oraz kilku warsztatów z pracownikami różnych szczebli, dokonano alokacji decyzji do stanowisk. Przyczyniło się to do jasnego określenia zakresu odpowiedzialności na każdym poziomie. Najważniejszym efektem projektu było umożliwienie przekazanie większej ilości decyzji na niższe poziomy organizacji – projekt alokacja decyzji wspierał realizację celu organizacyjnego zwiększanie samodzielności działania menedżerów.



*...Projekt alokacja decyzji wspierał realizację celu organizacyjnego zwiększanie samodzielności działania menedżerów.*



## Krok 5

### Nowy zarząd

Wraz z rozwojem firmy właściciele chcieli zmienić zakres swojego zaangażowanie w działania operacyjne firmy i zaczęto czynić kroki w kierunku **wprowadzania zmian w zarządzie**. Większa firma, wymaga wzmocnienia zarządu i często jego rekonstrukcji. Instytut Gaussa wraz z firmą z obszaru executive search uczestniczył w tym procesie. Nasi konsultanci przeprowadzali badania psychologiczne kandydatów zaproponowanych przez firmę rekrutacyjną, dokonując tym samym wstępnej selekcji odpowiednich kandydatów. Dzięki dokonanej wcześniej diagnozie firmy oraz długotrwałej współpracy z Klientem, Instytut Gaussa mógł bardzo dokładnie określić profil osoby, która będzie odpowiednia na stanowisko prezesa zarządu. Ostatecznie został wybrany nowy prezes zarządu oraz poczyniono dalsze kroki w kierunku zmian w poszczególnych obszarach zarządu. Docelowo właściciele mieli przejść do roli aktywnych członków Rady Nadzorczej.



*Większa firma, wymaga wzmocnienia zarządu i często jego rekonstrukcji.*

Rola Instytutu nie ograniczyła się wyłącznie do wyboru nowego prezesa. Przeprowadzono onboarding zarówno jego jak i nowych członków zarządu. Dzięki długotrwałej współpracy z Klientem, nasi Konsultanci dysponowali szczegółową wiedzą na temat funkcjonowania organizacji i wyzwań, które stoją przed nowymi zarządzającymi. Znacznie skróciło to etap wdrażania nowych pracowników wysokiego szczebla i przyczyniło się do wzrostu efektywności działań firmy.



*Dzięki długotrwałej współpracy z Klientem, nasi Konsultanci dysponowali szczegółową wiedzą na temat funkcjonowania organizacji i wyzwań, które stoją przed nowymi zarządzającymi. Znacznie skróciło to etap wdrażania nowych pracowników wysokiego szczebla i przyczyniło się do wzrostu efektywności działań firmy.*

Współpraca z Klientem w ramach powyższych projektów trwała łącznie około 3 lat.

## Efekty:

- › określenie, celów, misji oraz wizji,
- › przypisanie odpowiedzialności za decyzje do konkretnych stanowisk w firmie,
- › wybór nowego prezesa oraz członków zarządu,
- › wprowadzenie roli HR Managera do organizacji,
- › wzrost efektywności spotkań wewnętrznych,
- › ograniczenie rotacji nowych pracowników,
- › wzrost ogólnej efektywności działań firmy, szczególnie w sytuacji wyzwań rynkowych.

Zapraszamy  
do współpracy

Instytut Gaussa sp. z o.o.  
+48 22 292 34 77  
+48 531 414 140  
biuro@iakg.pl