

Kwestionariusz – Fazy dojrzałości organizacyjnej firmy rodzinnej

1 Sposób działania

2 Specjalizacja i jakość pracy

3 Struktura organizacyjna

4 Dokumenty organizacyjne

5 System informacyjny

FAZA 1	1	działania spontaniczne, indywidualne, wyłączny wpływ właściciela na podejmowane decyzje, stosunki nieformalne, brak dokumentowania zdarzeń
	2	brak specjalizacji, przydział zadań według bieżących potrzeb, wykonanie zadań zależne od indywidualnych kwalifikacji
	3	brak stanowisk, zakres odpowiedzialności i obowiązków nieustalony, jednoosobowe kierownictwo
	4	brak
	5	brak systemu, informacje pozyskiwane w trakcie działania, przepływ informacji bardzo ograniczony, cały zasób informacji w wyłącznej dyspozycji właściciela, informacje tworzone ręcznie, brak baz informacji

FAZA 2	1	działania intuicyjne, podstawowe procesy planowania i realizacji oparte na doświadczeniu, dominujący wpływ właściciela na podejmowane decyzje, stosunki nieformalne, częściowo prowadzona ewidencja
	2	niewielka specjalizacja, przydział zadań zmienny, zależny od bieżących potrzeb, wykonanie zadań zależne od indywidualnych kwalifikacji i wskazówek właściciela
	3	wyodrębnione pojedyncze stanowiska, jednoosobowe kierownictwo, struktura promienista, struktura nieformalna
	4	brak
	5	„wyspy” informacji, tworzenie, gromadzenie i przetwarzanie częściowo skomputeryzowane, przepływ informacji ograniczony, kluczowy zasób informacji w dyspozycji właściciela, próby tworzenia baz danych dostępnych dla pracowników

FAZA 3	1	działania standardowe i konsekwentne, procesy zarządzania udokumentowane i wystandaryzowane, duży wpływ właściciela na podejmowane decyzje, stosunki umiarkowanie sformalizowane, stworzone cząstkowe bazy danych
	2	umiarkowana specjalizacja, stały i szeroki przydział zadań, wykonanie zadań zgodne z przyjętymi regułami, ocena wydajności pracy
	3	prosta struktura organizacyjna, wyodrębnione stanowiska, zgrupowane w komórki organizacyjne, jednoosobowe kierownictwo, delegacja odpowiedzialności i uprawnień w małym zakresie
	4	przepisy ujęte w dokumentach organizacyjnych z reguły mają jedynie ramowy charakter
	5	wypracowane reguły tworzenia, gromadzenia i przetwarzania informacji, przepływ informacji dostosowany do podstawowych potrzeb informacyjnych, używanie licznych narzędzi informatycznych, bazy danych dostępne dla pracowników

FAZA 4	1	działania przewidywalne, ustalone szczegółowe wskaźniki jakości procesu oraz produktu lub usługi, które stanowią podstawę oceny ilościowej, podział odpowiedzialności, udział kluczowych pracowników w podejmowaniu decyzji, stworzone całościowe bazy danych
	2	wysoka specjalizacja, stały i wąski przydział zadań, wykonanie zadań ściśle według obowiązujących standardów, ocena jakości pracy
	3	rozbudowana struktura, wyraźnie określone stanowiska i komórki organizacyjne, wyraźne delegowanie odpowiedzialności i uprawnień
	4	przepisy ujęte w dokumentach organizacyjnych z reguły mają szczegółowy charakter, precyzyjnie określają zakres i sposób wykonania zadania
	5	dojrzały system informacyjny, ustalona metodyka tworzenia, gromadzenia i przetwarzania informacji, oprogramowanie klasy ERP oraz czasami narzędzia typu Business Intelligence, dostępne i uporządkowane bazy danych, przepływ informacji dostosowany do potrzeb pracowników

Źródło: Narzędzie opracowane przez dr inż. M. Adamską w ramach projektu „Kody wartości, efektywna sukcesja w polskich firmach rodzinnych”, zob.: Adamska M., Martyniec Ł., Lewandowska A. (red), Przewodnik SOS. Sytuacja nagłej sukcesji, Wyd. Lewandowska i Partnerzy, Poznań 2015, s. 95.

W zależności od zakwalifikowania organizacji firmy do określonej fazy dojrzałości możesz ocenić stopień przygotowania firmy do przejęcia.

Faza 1. Firma jest w pierwszej fazie dojrzałości organizacyjnej – „firma pioniera”

Firma nie jest przygotowana od strony organizacyjnej na przejęcie, nie może działać samodzielnie bez dotychczasowego właściciela, kluczowe kompetencje firmy są tożsame z kompetencjami dotychczasowego właściciela, właściciel nie dzielił się wiedzą, odchodząc, zabrał większość informacji niezbędnych do funkcjonowania firmy. Sukcesor musi sam zbudować organizację firmy na bazie posiadanych informacji.

Faza 2. Firma jest w drugiej fazie dojrzałości organizacyjnej – „firma doświadczonego lidera”

Firma bardzo słabo przygotowana od strony organizacyjnej na przejęcie, w niektórych obszarach może działać bez dotychczasowego właściciela, dotychczasowy właściciel stanowił o kluczowych kompetencjach firmy i w niewielkim stopniu przekazywał wiedzę pracownikom. Sukcesor musi odtworzyć lub zbudować organizację firmy z pomocą pracowników.

Faza 3. Firma jest w trzeciej fazie dojrzałości organizacyjnej – „firma managera”

Firma dosyć dobrze przygotowana od strony organizacyjnej na przejęcie, w większości obszarów może działać bez dotychczasowego właściciela, dotychczasowy właściciel stworzył i udokumentował kluczowe procedury oraz bazy danych. Sukcesor może wykorzystać istniejącą organizację firmy i po zapoznaniu się oraz wprowadzeniu koniecznych zmian z pomocą pracowników kontynuować działalność firmy.

Faza 4. Firma jest w czwartej fazie dojrzałości organizacyjnej – „firma koordynatora”

Firma jest dobrze lub bardzo dobrze przygotowana od strony organizacyjnej na przejęcie, dotychczasowy właściciel stworzył efektywną organizację, przekazał zespołowi kluczowe kompetencje, udokumentował sieci kontaktów, procedury i system informacji. Sukcesor może wykorzystać istniejącą organizację firmy i po zapoznaniu się kontynuować jej działalność w dotychczasowym kształcie, mając wsparcie osób kierujących poszczególnymi obszarami firmy. Pełna i obiektywna diagnoza dojrzałości organizacyjnej w firmie jest możliwa przy spełnieniu odpowiednich warunków ze strony samego przedsiębiorstwa i właścicieli. Można wspomóc proces diagnozy audytorami zewnętrznymi, którzy w kompleksowy sposób ocenią aspekty rozwojowe w cyklu życia firmy rodzinnej.

Jeżeli firma NIE wyszła z pionierskiej fazy rozwoju, nie jest przygotowana do rozpoczęcia sukcesji. Nawet firma doświadczonego lidera nie prognozuje dobrego procesu. Warto wówczas rozpocząć działania od przygotowania organizacji do zmian.