

Dobrze zarządzana firma potrafi się odwdzięczyć

Firmy rodzinne wykazują się wyższą zdolnością do przetrwania kryzysów gospodarczych, niż pozostałe firmy. W moim przekonaniu bierze się to z etosu pracy na ojcowiznie, której nie godzi się ani zmarnować, ani sprzedać, tylko dlatego, że dziś nie rodzi plonów dostatecznie obfitych – mówi prof. Andrzej Blikle, prezes stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych

Na czym polega sedno wartości firmy rodzinnej? Jak ważna jest praca nad zachowaniem dobrych relacji wewnątrz przedsiębiorstwa tego typu?

– Zaczniemy od definicji firmy rodzinnej, bo w tym temacie jest wiele nieporozumień, co powoduje, że definicji jest wiele. Jednakże najczęściej spotykana, którą też przyjęliśmy w naszym stowarzyszeniu, jest następująca: firmę uznajemy za rodzinną, jeżeli rodzina właścicieli ma albo istotny udział w zarządzaniu firmą, albo też istotny wpływ na powoływanie władz firmy. Nie jest to definicja zbyt precyzyjna, jest jednak często przyjmowana, gdyż musi obejmować swoim zasięgiem niezwykle zróżnicowane środowisko firm: od jednoosobowej działalności gospodarczej – po wielkie giełdowe spółki, od firm, które powstały wczoraj – do firm, które funkcjonują od dziesiątek a nawet setek lat.

Zachowanie dobrych relacji wewnątrz każdej firmy jest jednym z najważniejszych czynników jej sukcesu, gdyż podstawowym gwarantem dobrej pracy zespołowej jest współpraca ludzi mających do siebie zaufanie, wspierających się wzajemnie, życzliwych wobec siebie i wymieniających się wiedzą (temu zagadnieniu prof. Andrzej Blikle poświęcił znaczną część swojej książki „Doktryna jakości – rzecz o skutecznym zarządzaniu”, której wersję cyfrową można pobrać na witrynie www.moznainczej.com.pl – przyp. red.). Partnerskie relacje międzyludzkie powinny być w firmie wszechobecne i mieć miejsce nie tylko pomiędzy członkami zespołu, ale też pomiędzy zespołem i szefem, pomiędzy zespołami firmy i pomiędzy pracownikami a firmą. O tym, że taki stan rzeczy prowadzi do sukcesu, dowodzą zarówno licznie udokumentowane doświadczenia wybitnych liderów, jak też badania Instytutu Gallupa, o których piszę w rozdziale 3.5 mojej książki „Doktryna jakości – rzecz o skutecznym zarządzaniu”.

W kontekście budowania partnerstwa firma rodzinna stawia przed jej właścicielami i menadżerami szczególne wyzwania, gdyż pojawia się w niej problem relacji po-



Prof. Andrzej Blikle

– matematyk-informatyk-przedsiębiorca. Pracownik Instytutu Podstaw Informatyki PAN, członek Europejskiej Akademii Nauk (Academia Europaea). Wykładał w Warszawie, Berkeley (USA), Waterloo (Kanada), Linköping (Szwecja), Lyngby (Dania) i Kopenhadze. Członek-założyciel, były prezes, a dziś członek honorowy Polskiego Towarzystwa Informatycznego. Były prezes Polskiej Federacji Producentów Żywności. W latach 1990–2010 prezes zarządu A. Blikle Sp. z o.o., dziś wiceprzewodniczący rady nadzorczej tej firmy. Członek ponad 20 organizacji, w tym Komitetu Mazowieckiej Nagrody Jakości i Rady Języka Polskiego PAN. Prezes zarządu stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych i przewodniczący Rady Centrum im. Adama Smitha.

między rodzinnymi właścicielami firmy a pozostałymi pracownikami. Jeżeli rodzina żyje w harmonii, to będzie jej łatwiej budować tę harmonię w firmie. Jeżeli jest skłócona, to konflikty w rodzinie przeniosą się do firmy, a pracownicy podzielią się pomiędzy wrogię sobie

obozy. Bywa też i tak, że rodzina zgodna w obszarze spraw rodzinnych nie może znaleźć wspólnego języka w sprawach firmy, a wtedy pęknięcia firmy przenoszą się na rodzinę. Złe relacje w rodzinie mogą być przyczyną upadku firmy, a złe relacje w firmie – przyczyną rozpadu rodziny. To jednak ten najczarniejszy scenariusz, bo harmonijnie żyjąca rodzina będzie trwałym fundamentem dla firmy, a zdrowa firma – podstawą bytu wielu pokoleń rodziny.

Jednym z celów strategicznych IFR jest budowanie systemu wsparcia firm rodzinnych. W jakich obszarach jest ono najpotrzebniejsze i na jakich aspektach działalności ma się koncentrować?

– Systemy wsparcia budowane w IFR można z grubsza podzielić na dwie grupy: wsparcie instytucjonalne – IFR działa na rzecz społeczności firm rodzinnych – i wsparcie indywidualne – indywidualni członkowie IFR wspierają się wzajemnie.

Wsparcie instytucjonalne jest ponadbranżowe i jest realizowane m.in. przez nasze programy edukacyjne. Pierwszy z nich „Firmy Rodzinne I” został przeprowadzony w partnerstwie z Polską Agencją Rozwoju

Przedsiębiorczości, a jego głównym produktem stała się metodologia wsparcia firm rodzinnych w obszarach tych wyzwań, które wiążą się z rodzinnym charakterem firmy: dialog międzypokoleniowy, sukcesja, budowanie pozytywnych relacji pomiędzy rodziną i fir-

mą. W ramach tego programu przeszkoliliśmy około 300 osób z blisko 120 firm rodzinnych, a każda z tych osób przeszła dwa dni warsztatowych dni szkoleniowych. Uczestnicy programu, który trwał 18 miesięcy, budowali metodologię wspólnie z prowadzącymi szkolenia, co zaowocowało dwiema książkami: „Firma w rodzinie, czy rodzina w firmie – metodologia wsparcia firm rodzinnych” oraz „Moja historia, moja firma”. Obie można pobrać w wersji cyfrowej lub też zamówić w wersji drukowanej na stronie www.firmyrodzinne.eu. Dziś przygotowujemy się do dwukrotnie większego projektu o podobnym charakterze – Firmy Rodzinne II. Niezależnie od tego jest też prowadzony projekt Sukcesja.

Wsparcie instytucjonalne to również budowanie pozycji dla marki Firma Rodzinna wśród polityków, mediów, administracji państwowej i samorządowej oraz w świadomości społecznej. Ten cel realizujemy przez organizowanie od roku 2008 corocznych zjazdów firm rodzinnych pod nazwą u-Rodziny, udział w charakterze partnera w drugim już konkursie tygodnika „Newsweek” na regionalnego – wojewódzkiego – ambasadora firm rodzinnych, udział w różnych projektach badawczych i publicystycznych, np. w projekcie Sukcesja realizowanym przez czasopismo „ThinkTank”. Dzięki tym działaniom firmy rodzinne stają się coraz bardziej docenianym fenomenem zarówno gospodarczym, jak i społecznym, co przekłada się na naszą coraz częstszą obecność w mediach oraz w różnych ważnych gremiach, jak np. w Krajowej Radzie Przedsiębiorczości przy ministrze gospodarki i wicepremierze Januszu Piechocińskim, gdzie mamy aż czterech przedstawicieli. Jesteśmy też regularnie zapraszani na debaty gospodarcze w Pałacu Prezydenta RP i nie tylko.

Wsparcie indywidualne, to wsparcie, jakiego udzielają sobie wzajemnie nasze firmy i rodziny członkowskie. Może mieć ono charakter zarówno branżowy, jaki i pozabranżowy. Przykład z tego drugiego obszaru, to organizowanie przez firmy rodzinne staży dla młodego pokolenia innych firm rodzinnych.

Jak ważna jest praca nad zachowaniem dobrych relacji w obrębie środowiska firm rodzinnych?

– Według ocen PARP firmy rodzinne stanowią w Polsce 78 proc. wszystkich firm, co przekłada się na ponad 1,3 mln podmiotów. To ogromna siła gospodarcza, ale też i siła społeczna. Jednakże, o ile siłą gospodarczą już jesteśmy, o tyle siłą społeczną możemy się stać dopiero po połączeniu naszych wysiłków.

Jakie są najważniejsze czynniki związane z budowaniem marki firmy rodzinnej i przekazaniem odpowiedzialności związanej z zarządzaniem rodzinnym imperium kolejnym pokoleniom?

– Budowanie marki firmy rodzinnej to najczęściej budowanie marki firmy mikro, ma-

łej lub średniej, a takie firmy nie mogą sobie pozwolić na kosztowne kampanie medialne. Budują więc markę w sposób organiczny, przez ustawiczną dbałość o klienta, pracownika, kontrahenta, społeczeństwo i państwo, w którym przyszło im żyć. Wiem, jak bardzo to ważne, bo moja rodzinna i pięciopokoleniowa już firma przeżyła dwie wojny światowe i okres PRL trzykrotnie tracąc cały majątek, ale cały czas zachowując dobrą markę. To dzięki tej marce po każdej porażce udawało nam się odbudować firmę. Mój ojciec powiedział mi kiedyś: „nigdy nie możesz poświęcić renomy dla zysku”, a ja staram się pamiętać o tej zasadzie. Była to najważniejsza rada, jakiej udzielił mi w swoim życiu, bo całe jego doświadczenie dotyczące prowadzenia firmy w warunkach realnego socjalizmu okazało się mało przydatne po roku 1989.

Na marginesie warto dodać, że organiczne budowanie marki sprawdza się również w korporacjach giełdowych, o czym można przeczytać w niedawno wydanej książce R. P. Hermana i J. S. G. Kecka „Inwestowanie dla zysku i korzyści społecznych”. Firmy, które tak właśnie budują swoją pozycję na rynku, wygrywają z firmami, które wierzą, że cel uświęca środki.

Jak widzi pan szanse firm rodzinnych na sukces rynkowy w konfrontacji z przedsiębiorstwami, których członków nie łączy pokrewieństwo?

– Jak pokazały przeprowadzone niedawno w Szwajcarii badania firm europejskich – o czym donosił „Puls Biznesu” niecały rok temu – statystycznie rzecz biorąc, firmy rodzinne wykazują się wyższą zdolnością do przetrwania kryzysów gospodarczych niż pozostałe firmy. W moim przekonaniu bierze się to z etosu pracy na ojcowiznie, której nie godzi się ani zmarnować, ani sprzedać, tylko dlatego, że dziś nie rodzi plonów dostatecznie obfitych.

Jakie bariery stoją najczęściej na drodze dialogu międzypokoleniowego w kontekście wizji rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego i jej realizacji?

– Dialog międzypokoleniowy to wyzwanie jakie towarzyszy ludzkości od dnia narodzin gatunku homo sapiens, a może jeszcze wcześniej. W czasach przyspieszonego rozwoju technologicznego i społecznego wyzwanie to staje się jeszcze trudniejsze. Dzieci i rodzice żyją dziś w zupełnie innych światach, czego nie da się zmienić, ale trzeba to zrozumieć i zaakceptować. Największą więc barierą w dialogu międzypokoleniowym, i to występującą z równą siłą po obu stronach pokoleniowej granicy, jest niezrozumienie faktu, że jesteśmy różni, a mimo to nasze współdziałanie jest nie tylko potrzebne, ale też możliwe.

Co jest kluczem do prawidłowo przeprowadzonej sukcesji, która ma szansę zapewnić firmie rodzinnej przejętej przez młode pokolenie prosperity i renomę?

– Większa część wiedzy, którą nabywamy w szkole, służy nam jedynie do tego, aby przejść przez studia, a studia są jedynie wstępem do ustawicznej edukacji przez całe życie. Kiedyś pokolenie seniorów przekazywało pokoleniu sukcesorów wiedzę i etos. Dziś wiedzę każde pokolenie musi zdobywać od nowa, ale etos rozumiany jako zbiór wartości etycznych, takich jak: uczciwość, lojalność, prawdomówność, umiłowanie pracy, zaufanie dla ludzi... powinien być tym, co pokolenia przekazują sobie w dziedzictwie. W odróżnieniu od wiedzy technicznej, która zmienia się dziś z dnia na dzień, wartości etyczne pozostają niezmiennie od tysięcy i od tysiącleci dobrze służą ludzkości. Przekazanie tej wiedzy i wiary młodemu pokoleniu jest najważniejszym zadaniem pokolenia seniorów.

Na czym powinno polegać właściwe przygotowanie młodych członków rodziny, aby z chęcią i zaangażowaniem, a zarazem „z głową” kontynuowali rodzinne tradycje i z zaangażowaniem pracowali na przetrwanie marki?

– Jak wynika z niedawno przeprowadzonych badań, wśród firm rodzinnych w Unii Europejskiej tylko około 30 proc. ma gotowy plan sukcesji. W Polsce jest raczej gorzej niż lepiej, bo większość naszych firm rodzinnych to firmy pierwszego pokolenia, powstałe po roku 1998. Zatem pierwszym wyzwaniem seniorów jest nie nauczenie młodych jak prowadzić firmę, ale przekonanie ich, że w ogóle warto. To niełatwe zadanie, a jego realizację trzeba rozpocząć w zasadzie w dniu urodzin przyszłego sukcesora. W moim najgłębszym przekonaniu, to co my seniorzy możemy zrobić w tej materii, to pokazywać firmie nie jako źródła nigdy nie kończących się problemów, a nawet nie jako źródła gotówki, ale jako miejsca, gdzie możemy realizować nasze ambicje i marzenia, miejsca do których zawsze wracamy z radością. To nie łatwe zadanie, bo przecież prowadzenie firmy to nie jest droga usłana różami. Problemów jest zawsze wiele i nie należy ich przed dziećmi ukrywać, ale też wiele jest okazji do świętowania sukcesów, które zbyt często mijają niepostrzeżenie.

Jaki jest udział firm rodzinnych w budowaniu silnej gospodarki i ich rola społeczna w postrzeganiu przedsiębiorczości oraz propagowaniu dobrych praktyk biznesowych?

– Jak wynika z badań przeprowadzonych przez Konfederację Pracodawców Prywatnych Lewiatan, dotyczących sektora MŚP w roku 2012, w połączeniu z oceną PARP, że firmy rodzinne stanowią w Polsce około 78 proc. wszystkich firm, polskie firmy rodzinne charakteryzują następujące dane: jest nas w Polsce 1,3 mln, wnosimy ponad 48 proc. wkładu w PKB, a w tym 69 proc. wkładu wnoszonego przez firmy oraz tworzymy 3,12 mln miejsc pracy, co stanowi 48 proc. miejsc pra- ➡

cy tworzonych przez firmy. Jesteśmy więc bardzo poważną siłą gospodarczą, jednakże bardzo mało osób, a w tym nawet niewiele firm rodzinnych, zdaje sobie z tego sprawę. Firmy rodzinne są często postrzegane jako firmy mikro i „garażowe”. To jednak nieprawda. Nasze stowarzyszenie stara się więc budować prawdziwy i pozytywny wizerunek firm rodzinnych, i musimy przyznać z satysfakcją, że postęp w tym zakresie jest coraz bardziej widoczny. Staramy się też pokazywać nie tylko ile nas jest i jaki mamy wkład w gospodarkę, ale też jakie wyznajemy wartości i jak przekładają się one na poczucie wartości własnej i zwykle, codzienne, ludzkie szczęście.

W tym miejscu warto podkreślić, że firma rodzinna to najpewniejsza ze znanych dziś form emerytalnego ubezpieczenia. Specjaliści zgadzają się, że na całym świecie jesteśmy świadkami końca epoki bismarckowskiej solidarności pokoleniowej. Otto von Bismarck jako pierwszy wprowadził emerytury finansowane ze składek osób pracujących. Wiek emerytalny został jednak ustawiony na poziomie o kilka lat wyższym niż średni wiek życia, co powodowało, że osób pobierających emeryturę było wielokrotnie mniej niż osób płacących składki. Składki wynosiły więc kilka procent wynagrodzenia. Dziś ta propor-

kie lata wyzwań było oczywiście wiele, a wśród nich i te, które dotyczą wszystkich firm. I wszystkie były trudne lub bardzo trudne. Bo firma rodzinna to nie jest łatwy chleb, choć dobrze zarządzana potrafi się naprawdę odwdziżyć.

Zarządzanie dowolną firmą można porównać do nawigowania statkiem po nieznanym obszarze wzburzonego morza wśród skalistych wysepek i raf podwodnych. Na dodatek te wyseпки i rafy pojawiają się i znikają niespodziewanie na skutek działań podwodnych wulkanów, których nie ma na mapie. Do nawigowania firmą potrzebne są więc – obok podręcznikowych umiejętności żeglarskich – również intuicja, wyobraźnia, odwaga i determinacja. A że nie każdy kapitan i nie każda załoga statku-firmy posiada te talenty, spośród firm, które powstaną na świecie w dniu dzisiejszym, w ciągu najbliższych dziesięciu lat upadnie aż dziewięćdziesiąt procent.

Nawigowanie statkiem-rodziną też nie jest proste, o czym świadczyć może bardzo duża i niestety stale rosnąca liczba rozwodów. Warto też zwrócić uwagę, że o ile kapitanowie statków-firm mają zwykle jakieś przygotowanie zawodowe, o tyle na statkach-rodzinach najczęściej nawigacja odbywa się w sposób w dużej mierze intuicyjny, by nie powiedzieć

– do firm rodzinnych działających na polskim rynku w obecnych realiach społeczno-gospodarczych?

– W czasie Powstania Warszawskiego fabryka Wedla nie została zniszczona, gdyż jest położona na prawym brzegu Wisły. Magazyny oczywiście splądrowała Armia Czerwona, ale sama substancja fabryki pozostała praktycznie nietknięta. Gdy więc po wojnie Jan Wedel wrócił do swojej firmy, pierwszym jego zadaniem było wypełnienie magazynu surowcami. Najważniejsze z nich, na które składały się ziarno kakaowe i jego pochodne, sprowadzano oczywiście z zagranicy, a ponieważ listy w tamtych czasach szły długo, Jan Wedel dokonywał swoich zamówień telefonicznie. Po prostu dzwonił i zamawiał dwa wagony ziarna kakaowego i to ziarno było wysyłane. Nie podpisywał umowy z repertuarem kar umownych, nie wystawiał akredytywy, nawet nie wpłacał zaliczki, a to z tego prostego powodu, że nie miał pieniędzy. Dostawy realizowano, bo nie było żadnej wątpliwości, że słowo wypowiedziane przez pana Wedla warte jest więcej niż niejedna umowa. Wiedzano nie tylko, że skoro powiedział, że zapłaci, to z pewnością zapłaci, ale też i to, że potrafi te pieniądze zarobić.

W podobnej sytuacji, choć na znacznie mniejszą skalę, znalazł się po wojnie mój ojciec. W Powstaniu Warszawskim straciłszy wszystkie dobra materialne. Jedyne co nam pozostało to dwie beczki ciasta piernikowego i dwie beczki marmolady, które przetrwały w zagruzowanej piwnicy. Z ciasta moja mama upiekła w domu pierniki, a marmoladę przesmażyła, i to były nasze pierwsze produkty cukiernicze po wojnie. Sprzedawaliśmy je z ojcem krążąc od domu do domu w podwarszawskim Konstancinie.

Mimo całego ubóstwa prowadzonej działalności i braku jakichkolwiek środków finansowych mój ojciec uzyskał tymczasowo lokal na rozpoczęcie pierwszej działalności oraz kredyt bankowy na odbudowę pracowni i kompletnie zburzonej cukierni. Jego osobisty i firmowy kapitał dobrego imienia, podobnie jak w przypadku Jana Wedla, pozwolił na odbudowanie firmy. Pozwolił mu też przetrwać okres PRL, zarówno wielokrotnie dłuższy, jak i trudniejszy od czasów wojny.

Moje przesłanie do firm rodzinnych jest więc następujące: budujmy nasze firmy oparte na wartościach i na przekonaniu, że ostatecznym celem firmy jest tworzenie pożytków dla wszystkich jej interesariuszy: dobrych miejsc pracy dla pracowników, dobrych kontraktów dla dostawców, wkładu w PKB dla państwa, działań społecznych na rzecz dobra publicznego i zysków dla właścicieli. Bo szansę na długowieczność ma jedynie ta firma, która jest potrzebna wszystkim swoim interesariuszom.

Rozmawiała Magdalena Szczygielska

Zachowanie dobrych relacji wewnątrz każdej firmy jest jednym z najważniejszych czynników jej sukcesu, gdyż podstawowym gwarantem dobrej pracy zespołowej jest współpraca ludzi mających do siebie zaufanie, wspierających się wzajemnie, życzliwych wobec siebie i wymieniających się wiedzą

cja gwałtownie ulega pogorszeniu powodując, że nawet przy wielokrotnie wyższych procentowo składkach niż za czasów Bismarcka, w skarbce państwa brakuje pieniędzy na emerytury. W niedługim więc czasie finansowanie emerytur ze składek przestanie być wykonalne.

W tej sytuacji najpewniejszą formą emerytalnego ubezpieczenia stają się dzieci prowadzące firmę rodzinną. To bardzo ważny powód, dla którego znaczenie firm rodzinnych we współczesnym świecie, a więc i w Polsce, będzie szybko rosło.

Co dla pana było największym wyzwaniem i trudnością w zarządzaniu wielopokoleniową firmą o uznanej marce i ugruntowanej pozycji?

– Ja już od grudnia 2010 roku nie zarządzam moją firmą. Działam na poziomie rady nadzorczej, w czym od roku 2012 wspiera mnie mój syn Łukasz. Jesteśmy firmą pięciopokoleniową, a w zeszłym roku obchodziliśmy 143. urodziny. Przez te wszyst-

amatorski. Wszak do założenia rodziny nie trzeba żadnego formalnego patentu.

Oczywiście zarządzanie firmą rodzinną jest trudniejsze zarówno od zarządzania firmą nierodzinną, jak i od „zarządzania” rodziną nie związaną z firmą. Okazuje się też, że stopień trudności zarządzania firmą rodzinną nie jest sumą prostą stopni trudności zarządzania firmą i rodziną, ale czymś znacznie większym, bo każde niepowodzenie w firmie przenosi się natychmiast na rodzinę, a każdy kryzys w rodzinie – na firmę. Np. rozstanie się z pracownikiem w firmie nierodzinnej jest w zasadzie zabiegiem o charakterze formalnoprawnym, ale jeżeli firma jest rodzinna, a ten pracownik jest członkiem rodziny szefa, to sprawa jest już znacznie bardziej złożona i może zagrażać jedności w rodzinie.

Jakie przesłanie skierowałby pan – z pozycji prezesa organizacji, jak i doświadczonego przedsiębiorcy oraz kontynuatora utrwalonej w warszawskim obrazie marki