



Polska Rodzinna Przedsiębiorcza

O kulturze zrzeszania się, firmach rodzinnych i cechach dobrego menedżera z prof. Andrzejem Blikle rozmawia Adam Mikołajczyk.

Adam Mikołajczyk: Czy jest pan w stanie zliczyć, w ilu organizacjach i instytucjach piastuje pan różne funkcje? Skąd u pana takie społecznikowskie zacięcie?

Andrzej Blikle: Rzeczywiście, organizacji, w których działam, jest sporo, bo aż 29. To taka tradycja rodzinna. Mój pradziadek Antoni Kazimierz Blikle (stworzył firmę w 1869 r.) był jednym z członków założycieli Cechu Cukierników, który „wybił się na niepodległość”, wychodząc z Cechu Piekarzy.

Pradziadek został nawet starszym (prezesem) cechu, tak jak później dziadek Antoni Wiesław Blikle II i ojciec Jerzy Blikle III. Ja, Blikle IV, zacząłem podobnie – jako członek założyciel Polskiego Towarzystwa Informatycznego, w którym przez 12 lat zasiadałem w prezydium zarządu, a przez sześć lat piastowałem urząd prezesa. Jest we mnie natura społecznika i kiedy nastąpiła wolna Polska, uznałem, że społeczeństwo obywatelskie powinno samoorganizować się i w ten sposób pozyskiwać prawo do wypowiedzania się na tematy dotyczące ogółu.

AM: Jednak w Polsce mamy problem z pracą w grupie...

AB: To prawda. My, Polacy, potrafimy zjednoczyć się szybko i spontanicznie na rzecz wielkich idei, natomiast praca pozytywistyczna, u podstaw, jest dla nas trudniejsza.

AM: W USA jest wręcz kult zrzeszania się i to w kierunku różnych pozazawodowych zainteresowań. W Polsce nie obserwujemy tego zjawiska.

AB: Historycznie rzecz biorąc, jesteśmy demokracją starą, natomiast pokoleniowo – młodą. Ponadto osobom mojego pokolenia organizacje kojarzą się nie najlepiej, z przymusem PRL-u. Jednak ten trend się odwraca i różnych organizacji przybywa. W naszym stowarzyszeniu Inicjatywa Firm Rodzinnych jest coraz więcej aktywnych członków.

AM: Czym jest Inicjatywa Firm Rodzinnych i w jakim celu powstała?

AB: Jest to zrzeszenie, które powstało w 2008 r. Wówczas grupa przedstawicieli firm rodzinnych spotkała się w Wyższej Szkole Biznesu w Nowym Sączu u dra Krzysztofa Pawłowskiego, odbyła się również konferencja o firmach rodzinnych, zorganizowana przez dra Jacka Lipca (dzisiaj pracownika SGH). Wtedy właśnie stwierdziliśmy, że warto wymieniać się doświadczeniami związanymi ze specyfiką zarządzania i pracy w firmie rodzinnej (bez względu na branżę). W ramach celów statutowych postawiliśmy przede wszystkim na integrację środowiska oraz wspieranie rozwoju firm rodzinnych, co jest szczególnie ważne, bo jest ich w Polsce 1,5 mln – zjednoczeni moglibyśmy być znaczącą siłą. Ważne dla nas są również pozostałe cele statutowe, tj. państwo prawa, gospodarka rynkowa i etyka w biznesie. Nasze stowarzyszenie jest otwarte dla wszystkich, którzy chcą wspierać naszą działalność, nie wchodząc w zawitości definicji firmy rodzinnej. Wśród naszych członków są również osoby, które zajmują

się zagadnieniem naukowo. Istnieją też organizacje bratnie, jak Instytut Biznesu Rodzinnego i Fundacja Firm Rodzinnych, które powstały jako efekt uboczny naszego projektu „Firmy rodzinne”, realizowanego wspólnie z PARP. Jest to pierwszy w Polsce program szkoleniowy skierowany do firm rodzinnych, nastawiony na wspólne uczenie się i wymianę doświadczeń pomiędzy ich właścicielami i menedżerami. Wykorzystano najnowszą metodykę pracy z firmami rodzinnymi, współpracę z ekspertami w dziedzinie zarządzania i budowania strategii, wiedzę i doświadczenie przedstawicieli najbardziej aktywnych przedsiębiorstw w Polsce. A wszystko po to, by firmy rodzinne były bardziej konkurencyjne na polskim i zagranicznym rynku. Doprowadzenie do sukcesji jest najważniejszym wyzwaniem, jakie stoi przed firmą rodzinną, która ze swojej istoty rzeczy powinna być przekazywana z pokolenia na pokolenie. Ale żeby to nastąpiło, należy przygotować sukcesorów, co okazuje się niełatwym zadaniem. W Unii Europejskiej jedynie 30 proc. firm rodzinnych ma gotową strategię sukcesji. Według mnie należy ją zacząć budować wraz z narodzinami dzieci – przygotowując od małego, m.in. poprzez pokazywanie pozytywnych aspektów prowadzenia firmy rodzinnej. To błąd, kiedy w domu mówi się jedynie o problemach firmy. Dzieci słyszą wyłącznie, że klient nie zapłacił, że zwrócił towar, że pracownicy się spóźniają. Odbierają takie treści przez 20 lat i trudno się dziwić, że nie chcą powielić doświadczeń swoich rodziców. Inny aspekt to umiejętność budowania odpowiednio zrównoważonej relacji pomiędzy firmą i rodziną. Chodzi o to, aby firma nie zdominowała życia rodzinnego, a dom nie zdominował firmy. Ważna jest umiejętność prowadzenia dialogu międzypokoleniowego, ale ważne jest też budowanie relacji pomiędzy pracownikami z kręgu rodziny i spoza niej.



Temat numeru



AM: Patrząc na historię firmy Blikle – pan nie od razu zdecydował się dołączyć do firmy rodzinnej.

AB: Istotnie. Zająłem się matematyką i pracą naukową, co trwało ponad 30 lat i był to dla mnie bardzo szczęśliwy okres w życiu. Studia rozpocząłem w 1956 r., w czasach niesprzyjających prowadzeniu działalności prywatnej. Mój ojciec poradził mi, abym wybrał zawód bardziej perspektywiczny. Jednocześnie chciał mnie przygotować do pracy w firmie rodzinnej, a więc za jego namową zdałem najpierw egzamin czeladniczy, a potem mistrzowski, gdyż te dokumenty uprawniały do wykonywania zawodu cukiernika i prowadzenia firmy cukierniczej. Natomiast mój syn, Łukasz Blikle V, od razu był pasowany przez mojego ojca, a swojego dziadka, na jego następcę. Dlatego też mój ojciec zatrudnił w firmie naszą kuzynkę Marię Szukałowicz, która po jego śmierci mogłaby prowadzić firmę aż do momentu przejęcia jej przez Łukasza. I tak Łukasz jako pierwszy wprowadził pojęcie marketingu do naszej firmy, ja zaś zająłem się kompleksowym zarządzaniem jakością.

AM: Jakie cechy powinien mieć dobry menedżer?

AB: Zgadzam się z autorem książki „Przywództwo przez integrację”, Emmanuelem Gobillot, że najważniejszym zadaniem menedżera jest dostarczanie zespołowi energii i korzystanie z wiedzy każdego członka zespołu. Bliskie jest też mi zdanie byłego szefa linii lotniczych SAS, który uratował je przed bankructwem, że menedżera zatrudnia się nie po to, aby miał wiedzę, ale po to, aby umiał wykorzystać tę wiedzę, która już jest w firmie.

AM: Na swojej stronie internetowej pisze pan wiele o paradigmatkach zarządczych firm w XXI w., szczególnie dotyczących jakości. Jakie wyzwania związane z zarządzaniem czekają polskie firmy?

AB: W grupie polskich korporacji nie ma na razie takich, które stosowałyby te wszystkie zasady w stu procentach. Ale w Polsce takie firmy już są, mają tu swoje oddziały, np. Egon Zehnder czy Mary Kay Cosmetics. Dla mnie wyzwaniem jest wykorzystanie możliwości ludzi – tutaj jest wiele do zrobienia. Istnieją bowiem w polskich firmach olbrzymie rezerwy niewykorzystanego potencjału pracowników. Ważny jest aspekt motywacji zatrudnionych, nie poprzez archaiczny system kija i marchewki, bo to metody z przełomu XIX i XX w. Nie pomogą też szkolenia masowo oferowane w Polsce, a finansowane z wykorzystaniem środków unijnych. Jeżeli szkolenie jest całkiem lub prawie bezpłatne, to najczęściej nie jest należycie i starannie dobrane. Bardzo często spełnia de facto rolę „happy hours” dla pracowników, a nie wpływa na ich poziom wiedzy i motywacji.

AM: Jak pan sądzi, dlaczego nie doczekaliśmy się jeszcze polskiej marki eksportowej, produktu flagowego, z którym Polska byłaby kojarzona?

AB: Ależ mamy asy eksportowe, często jednak bardziej znane za granicą niż w Polsce. Na przykład firma Fakro, produkująca okna dachowe od 1985 r. i posiadająca obecnie 25 proc. rynku światowego. To nie jest marka typu Nokia, której używa każde dziecko i dorosły; nie jest to marka, która pokazuje się w telewizji i na billboardach, bo jest to innego rodzaju produkt – kupowany przez deweloperów i firmy budowlane. Inny przykład to firma Konspol, która produkuje wyroby z drobiu i każdego dnia przetwarza 100 tys. kurczaków. Co więcej, Konspol opracował właśnie pierwszy na świecie patent produkcji wędlin drobiowych bez tłuszczu wieprzowego, co otwiera mu rynki Środkowego Wschodu, na których ze względów kulturowych nie spożywa się produktów zawierających choćby domieszkę wieprzowiny. Inny przykład polskiego asa eksportowego to autobusy firmy Solaris, która w ciągu niespełna 20 lat istnienia wprowadziła na rynek nowy oryginalny produkt, jakim jest autobus miejski. Są też przykłady firm z Doliny Lotniczej w Podkarpackiem, gdzie produkuje się np. podzespoły dla Boeinga.

AM: Aż żal, że tak mało wiemy w Polsce o sukcesach polskich firm. Czy dlatego, że nie lubimy lub nie umiemy się chwalić?

AB: To niestety wina mediów, które żywią się głównie skandalem, nieszczęściem, katastrofą, bo to się dobrze sprzedaje. Był taki „Dobry Magazyn” wydawany przez firmę Prodocs Romana Kluski, w którym z zasady pisano tylko o rzeczach pozytywnych i sukcesach. Niestety projekt ten nie jest już kontynuowany.

AM: Sądzę, że magazyn „Teraz Polska:” jest w pewnym sensie kontynuatorem tej idei – pokazywania polskich sukcesów w każdej dziedzinie. Dziękuję za rozmowę.