

Łączymy by budować

referat programowy na u-Rodziny 2014

Andrzej Blikle

24 listopada 2014

1 Jak to się zaczęło

Gdy kilkanaście lat temu zostałem zaproszony na konferencję firm rodzinnych organizowaną przez Wyższą Szkołę Biznesu w Nowym Sączu, wymówiłem się brakiem czasu. Miałem oczywiście świadomość, że moja firma jest rodzinna, ceniłem tę wartość, ale nie rozumiałem, jakie wspólne wyzwania i doświadczenia mogą wiązać firmy rodzinne o różnych obszarach działania. O czym może rozmawiać cukiernicza firma rodzinna z firmą produkującą okna dachowe, wędliny z mięsa kurczaków, miody i pszczele matki, czy wyroby metalowe.

Jednak w 2006. roku dałem się namówić na udział w kolejnej konferencji organizowanej na tej uczelni i wtedy zacząłem rozumieć, co firmy rodzinne z odległych obszarów gospodarczych mogą mieć ze sobą wspólnego, co może ich łączyć, jakimi doświadczeniami mogą się wymieniać, jak mogą się wspierać w dziele budowania lepszej Polski. Do dziś pamiętam, jak debatując w niewielkiej grupie w kularach postanowiliśmy założyć nasze stowarzyszenie.

2 Jacy chcemy być

Zjazd założycielski IFR odbył się 18 czerwca 2007 roku w gościnnym pensjonacie Jarosława Chołodeckiego przy ul. Smolnej 14 w Warszawie, gdzie do dziś znajduje się nasza siedziba. Na zjazd przybyło kilkunastu członków założycieli, którzy wybrali zarząd, komisję rewizyjną i sąd koleżeńcki oraz uchwalili statut, a w tym nasze statutowe cele:

1. integrowanie środowiska firm rodzinnych,
2. wspieranie działalności firm rodzinnych,
3. wspieranie i promowanie standardów etycznych w prowadzeniu działalności gospodarczej,
4. wspieranie i promowanie idei wolności gospodarczej,
5. wspieranie i promowanie idei państwa prawa i społeczeństwa obywatelskiego.

Ponieważ ze względów proceduralnych musieliśmy ponownie skompletować niektóre dokumenty, formalna rejestracja w KRS nastąpiła dopiero 21 marca 2008 roku. Powstało stowarzyszenie pod nazwą Inicjatywa Firm Rodzinnych. Wybór tej nazwy nie był przypadkowy:

- Po pierwsze, chcieliśmy być organizacją kreującą obywatelskie inicjatywy, bo wierzymy głęboko, że w taki właśnie sposób tworzy się i działa społeczeństwo obywatelskie. Po latach opresji realnego socjalizmu, którego ostatnia dekada przyniosła Polsce i Europie wolnościowy ruch Solidarności, potrzebne jest naszemu krajowi budowanie etosu organicznej pracy u podstaw.
- Po drugie, do IFR zapraszaliśmy nie tylko firmy rodzinne, ale też wszystkie osoby i organizacje, które są gotowe wspólnym wysiłkiem realizować nasze cele statutowe. Wierzyliśmy również, że kwalifikacja bycia firmą rodzinną, jest bardziej osobistym wyborem i odczuciem właścicieli firmy, bardziej wyborem pewnego etosu prowadzenia przedsiębiorstwa, niż sprawą formalnej definicji rodzinnej przedsiębiorczości.

W naszym manifeście z roku 2007 napisaliśmy między innymi:

Podstawowym celem IFR jest wypracowywanie opartych na etyce i prawnie możliwych form współdziałania firm rodzinnych w dziele budowania w Polsce wolności gospodarczej i społeczeństwa obywatelskiego. W szczególności chodzi o aktywizację środowiska firm rodzinnych, uzyskanie możliwości wpływu na ustawodawstwo dotyczące prowadzonego biznesu, wsparcie merytoryczne, wymianę doświadczeń, a także edukację właścicieli, ich dzieci i menedżerów przedsiębiorstw rodzinnych.

W sześć lat później, w roku 2013, zarząd IFR spotkał się w Dworze Kombornia koło Krosna, siedzibie rodzinnej firmy państwa Skotniczych, aby pracować nad strategią rozwoju IFR. Przyjęliśmy wtedy następującą wizję naszej organizacji:

1. Jesteśmy powszechną organizacją działającą dla dobra firm rodzinnych, zbudowaną na wartościach i uwarunkowaniach społeczeństwa wiedzy. (...).
2. Tworzymy platformę dla wspólnego działania firm rodzinnych, budowania rozpoznawalności marki „Firma Rodzinna”, przywracania znaczenia ważnym słowom.
3. Jesteśmy organizacją kadrową o szerokim froncie społecznego dotarcia. Tworzymy środowisko wpływu obecne w społecznościach lokalnych. Jesteśmy obecni we wszystkich regionach kraju przez swoje oddziały i koła, a także przez indywidualnych liderów środowiskowych.
4. Bierzymy udział w debacie obywatelskiej, w procesie podejmowania ważnych dla kraju decyzji oraz w tworzeniu dobrego prawa.
5. Dążymy do konstytucyjnego umocowania firm rodzinnych w polskiej doktrynie prawnej.

Jako główne hasło naszej organizacji przyjęliśmy:

łączymy by budować

Chcemy być silną organizacją mającą wpływ na decyzje polityczne w obszarze gospodarczym naszego kraju, organizacją dającą wsparcie politykom gotowym do wprowadzania reform, o których potrzebie mówi się od wielu już lat, które jednakże cały czas pozostają w sferze projektów.

3 Czego dokonaliśmy

W ciągu siedmiu lat naszego istnienia udało nam się niemało:

- Zorganizowaliśmy siedem corocznych zjazdów firm rodzinnych, których liczba uczestników niezmiennie rosła, od 60 osób w roku 2008, do około 400 dziś. W czasie tych zjazdów poznawaliśmy się lepiej, uczyli się od siebie, słuchali mądrych ludzi, spotykali wybitne osobistości z obszaru przedsiębiorczości, nauki, polityki i kultury. Cały ten czas obserwowaliśmy też wyraźnie rosnące zainteresowanie mediów tematyką firm rodzinnych.
- Obok naszych zjazdów adresowanych przede wszystkim do firm rodzinnych, organizujemy też konferencje, których celem jest budowanie wizerunku firmy rodzinnej jako wartości samej w sobie, jako ważnego komponentu gospodarki i społeczeństwa obywatelskiego naszego kraju. W roku 2013 zorganizowaliśmy dwudniową konferencję tego właśnie rodzaju, której dzień pierwszy odbył się w siedzibie Rzecznika Praw Obywatelskich, a drugi — w Kancelarii Prezydenta RP i z jego udziałem.
- Jako partner Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości zrealizowaliśmy projekt Firmy Rodzinne, który objął około 300 osób z ponad 100 firm. Celem projektu było stworzenie metodologii edukacyjnego wsparcia firm rodzinnych w obszarach, które stanowią dla nas szczególne wyzwania: dialog międzypokoleniowy, sukcesja, przenikanie się życia firmy i rodziny, długoterminowe strategie firmy rodzinnej. Tę metodologię tworzyliśmy wspólnie z uczestnikami projektu i przy udziale grupy doświadczonych trenerów i coachów. Zmaterializowaną formą metodologii stała się książka „*Firma w rodzinie, czy rodzina w firmie*” dostępna w wersji cyfrowej na naszej witrynie

<http://www.firmyrodzinne.pl/inicjatywy/nasze-publicacje>.

W ramach programu stworzyliśmy także nurt opowieści rodzinnych, co zaowocowało książką „*Moja historia, moja firma*”. Obecnie współrealizujemy dwukrotnie większy projekt Firmy Rodzinne II.

- Bierzymy udział w dyskursie publicznym zarówno poprzez coraz liczniejsze wypowiedzi medialne, jak i przez naszą obecność w ważnych gremiach takich jak Krajowa Rada Przedsiębiorczości przy Ministrze Gospodarki, Kapituła Nagrody Gospodarczej Prezydenta RP, Kapituła Konkursu dla Pracodawców o Nagrodę Pary

Prezydenckiej „Dobry Klimat dla Rodziny”, Rada Strategiczna kwartalnika Think-Tank, Kapituła Konkursu Mikroprzedsiębiorca Roku.

- Wierzymy, że potencjał i obszar wpływów każdej organizacji obywatelskiej buduje się przede wszystkim w jej strukturach lokalnych. Zachęcamy więc naszych członków do tworzenia takich struktur na początku w postaci kół terenowych, a później również oddziałów. Pierwszy taki oddział powstaje właśnie w Krakowie. W ramach projektu Firmy Rodzinne II budujemy też i szkolimy zespół lokalnych liderów ruchu firm rodzinnych.

4 Firmy rodzinne w gospodarce i społeczeństwie

Według szacunków Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości firmy rodzinne w naszym kraju stanowią 78 proc. wszystkich firm, co wobec 2,2 mln aktywnych firm (płacących podatki) przekłada się na około 1,5 mln rodzinnych podmiotów gospodarczych i to nie licząc rodzinnych gospodarstw rolnych. Jesteśmy więc bardzo poważną siłą zarówno gospodarczą jak i społeczną. I tak jest nie tylko w Polsce, ale również w Unii Europejskiej, gdzie udział firm rodzinnych w grupie wszystkich firm waha się od 61 proc. w Holandii do 91 proc. w Finlandii. Pamiętajmy więc o tym i nieśmy w świat nowinę, że

firmy rodzinne to nie egzotyczny margines gospodarczy, ale reguła, bo we wszystkich rozwiniętych gospodarkach świata mamy liczącą przewagę nad firmami nierodzinnymi.

Oczywiście większość firm rodzinnych to firmy mikro, małe i średnie. Nie wynika to jednak ze specyfiki firm rodzinnych, ale z faktu, że sektor MŚ w szeregach stanowi olbrzymią większość. W Polsce jest to 99,8 proc. wszystkich firm, a w Szwajcarii tylko o jeden promil mniej — 99,7 proc. Oczywiście są też i duże firmy rodzinne. Przykłady takich firm w Polsce to Fakro, Konspol, Solaris, Irena Eris, a w świecie, to Ikea, Porsche, BMW, Carrefour, Michelin, Auchant, Woolmart i wiele innych. Na giełdzie we Frankfurcie 51 proc. stanowią firmy rodzinne, a na giełdzie w Paryżu jest to 57 proc. notowanych firm.

5 Nasze wartości

Dziś firmy rodzinne na całym świecie przeżywają swój renesans. Dzieje się tak, bo świat dostrzegł, że to one stanowią podstawę gospodarki. A stanowią ją nie tylko dlatego, że generują dużą część dochodu narodowego i jeszcze większą miejsc pracy, ale przede wszystkim dlatego, że są oparte na wartościach etycznych — uczciwość i rzetelność wobec klienta, pracownika, kontrahenta, społeczeństwa i państwa.

Ostatni światowy kryzys finansowy był kryzysem tych właśnie wartości, kryzysem wywołanym przez niepokonaną chciwość i brak zasad moralnych. U jego podstaw legło też przekonanie, że można się bezkarnie i bez miary zadłużać. Tak właśnie myślą niektóre zarządy bezosobowych spółek i rządy większości państw. Dzieje się tak, bo kadencje jednych i drugich trwają po kilka lat. W firmie rodzinnej kadencja zarządu trwa okres życia jednego pokolenia, a więc 20 – 30 lat, a głównym celem zarządu nie jest

maksymalizacja zysku w krótkim okresie czasu, ale stabilne trwanie firmy na rynku. Bo firma rodzinna dziś daje pracę nam, a jutro ma ją dać naszym dzieciom.

Firmy rodzinne mają też swoje wyzwania, a najpoważniejszym z nich jest sprawa sukcesji, czyli przekazania firmy w ręce kolejnego pokolenia. Niestety, jak pokazują badania, w Unii Europejskiej niewiele ponad 30% firm rodzinnych ma gotowy plan sukcesyjny, a w Polsce jedynie 6,5% studiującej młodzieży z firm rodzinnych zamierza przejąć schedę po rodzicach. Ta sytuacja każe przypuszczać, że coraz więcej firm rodzinnych będzie zarządzanych przez zewnętrznych menedżerów. Osobiście nie jestem przeciwny takiej praktyce — sam zatrudniałem wielu wspaniałych dyrektorów i kierowników. Jednakże w ciągu ostatnich lat obserwuję niejedną przykłąd, kiedy arogancja menedżerów wobec wartości firmy rodzinnej powoduje pogrążenie ich samych i upadek firmy.

Kto bowiem podejmuje się zarządzać firmą rodzinną musi wiedzieć i pamiętać, że spotka w niej trzy poziomy wartości, których nie można bezkarnie naruszać.

Pierwszy poziom, to **wartości biznesowe**. W typowej korporacji, a szczególnie w korporacjach giełdowych, takimi wartościami są zysk i wzrost. I to najczęściej w krótkim okresie 2 – 3 lat, bo tyle trwa kadencja zarządu, który musi zarobić za swoje bonusy. W firmie rodzinnej, gdzie kadencja zarządu trwa jedno pokolenie, najważniejszym zadaniem biznesowym jest stabilne trwanie firmy na rynku przez ten właśnie okres. Bo każde pokolenie prowadzi firmę przede wszystkim po to, by przekazać ją swoim dzieciom, jeżeli nie w formule zarządczej, to przynajmniej we właścicielskiej. Dla rodzinnego zarządu bonusem jest firmowa emerytura i miejsce pracy dla dzieci. Właściciele firmy rodzinnej nie chcą szybkich zysków za wszelką cenę, a już na pewno nie za cenę istnienia firmy.

Rodzinni właściciele wyznają też jedną z zasad Henry Forda, który napisał:

Wytwórczość nie polega na kupowaniu tanio i sprzedawaniu drogo. Jest to proces kupowania materiałów za godziwą cenę, a następnie przetwarzania ich — przy możliwie najniższych kosztach — na produkty oferowane konsumentowi. Hazard, spekulacja i cwaniactwo prowadzą jedynie do unicestwienia takich działań.

Podobne poglądy głosił również Jan Wedel syn Emila założyciela firmy E.Wedel.

Drugi poziom, to **wartości kulturowe**. Wiele firm rodzinnych, co szczególnie widać w firmach wielopokoleniowych, jest przywiązanych do swojego kulturowego wizerunku. Mogą go zmieniać w określonych granicach, dostosowywać do wymagań epoki, nie są jednak gotowe przemałować marki na szaro-buro w zielone koguty, żeby było „wesoło i prosprzedażowo” (słyszałem takie właśnie argumenty). Zresztą klienci przemałowanych firm też najczęściej nie akceptują tego procederu i po prostu odchodzą, a firma umiera.

Trzeci i najważniejszy poziom to **wartości godnościowe**. Tu zewnątrz menedżer nie powinien oczekiwać żadnych kompromisów, gdyż honor firmy, to honor rodziny. Nawet zagrożona upadkiem firma rodzinna często nie decyduje się na rezygnację z wartości. Mówiąc nieco patetycznie — woli śmierć od hańby.

Zresztą tę śmierć przynosi często właśnie hańba. Jak pokazały badania przeprowadzone niedawno przez Szkołę Główną Handlową w Warszawie, bankructwa silnie korelu-

ją z dysfunkcją wartości. W tym miejscu warto przypomnieć słowa Winstona Churchilla wygłoszone w 1938 roku w Brytyjskim Parlamencie, a odnoszące się do polityki Ententy wobec hitlerowskich Niemiec: *Wybrali hańbę, aby uniknąć wojny. W rezultacie mieli i hańbę i wojnę.*

6 Czym się wyróżniamy

Jak pokazały przeprowadzone kilka lat temu badania, europejskie firmy rodzinne mają większą od innych zdolność przetrwania w trudnych czasach, a w szczególności opierania się kryzysom. I oczywiście dotyczy to również polskich firm rodzinnych. Ta szczególna odporność bierze się przede wszystkim z poczucie odpowiedzialności wobec pokoleń, które przyjdą po nas, a w firmach wielopokoleniowych dodatkowo wobec tych, które firmę tworzyły. Gdy więc nadchodzi trudny okres, właściciele zastawiają własny majątek i pracują po czternaście godzin dziennie przez siedem dni w tygodniu by firma nie przestała istnieć.

Do szczególnie mocnych stron firm rodzinnych należy też zaliczyć — o czym mówiłem już wcześniej — długi okres planowania strategicznego. Z tego powodu rolę firm rodzinnych w gospodarce można porównać do roli rodzin w społeczeństwie. O ile zadaniem rodziny jest przygotowanie nowego pokolenia do życia w społeczeństwie, o tyle zadaniem firmy rodzinnej jest przygotowanie nowego pokolenia właścicieli i pracowników firmy do pracy dla dobra kraju.

Z tego właśnie powodu w firmach rodzinnych upatruje się dziś — i to nie tylko w Polsce, ale na całym świecie — źródła złagodzenia problemu rosnącej liczby emerytów w stosunku do liczby pracujących. Czasy stworzonej przez Otto von Bismarcka formuły solidarności międzypokoleniowej funkcjonującej dziś jako systemy emerytalne odchodzą do historii. Dziś w Polsce odsetek osób w wieku emerytalnym wynosi 14%, co już stwarza dobrze znane problemy z krótką emerytalną kołdrą, a jak wskazują prognozy w roku 2050 wyniesie aż 33%. W tej sytuacji najpewniejszą inwestycją w nasze emerytury jest inwestycja we własne dzieci, bo cudzych może być za mało, by nas utrzymać. Jeżeli na dodatek zapewnimy dzieciom miejsca pracy w firmie rodzinnej, to szanse na naszą emeryturę rosną.

Ta szczególna rola firm rodzinnych sprawia, że naczelnym zadaniem ich zarządów nie jest generowanie zysku, ale doprowadzenie firmy do sukcesji na rzecz kolejnego pokolenia. Oczywiście zysk nie przestaje być koniecznością, bo bez zysku firma umiera, ale jego maksymalizacja nie musi być celem istnienia firmy. I prawdę mówiąc nawet nie powinna, bo to obniża szanse firmy na przetrwanie, czego dowody boleśnie odczuł świat w czasie ostatniego kryzysu. Człowiek, aby żyć, musi jeść, ale dla kogo jedzenie staje się celem życia, zwykle żyje krócej. Z firmami jest podobnie.

Jak więc zarządzać firmą rodzinną, aby zapewnić jej trwanie? Prawdę mówiąc, jest tylko jeden sposób. Firma musi być potrzebna wszystkim jej interesariuszom: klientom, pracownikom, kontrahentom, społeczeństwu i oczywiście jej właścicielom. A dla tych wszystkich interesariuszy musi tworzyć korzyści: dla klientów — dobry produkt, dla pra-

owników — dobre miejsca pracy, dla kontrahentów — dobre trwałe kontrakty, dla państwa — stabilne zasilanie podatkami, dla społeczeństwa — wspieranie małych ojczyzn i budowanie etosu przedsiębiorczości, a dla właścicieli — zysk.

To stwarza odrębną perspektywę na paradygmat zarządzania firmą. Na pierwsze miejsce wysuwają się wartości i budowany na nich etos dobrej i społecznie użytecznej pracy. Etos nie opisany w wiszących na ścianach kodeksach etycznych, ale budowany na tym co jest w nas na co dzień, o czym się nie mówi, ale czym się żyje. Zresztą dziś również firmy nierodzinne, a w tym niektóre korporacje giełdowe, poczynają rozumieć, że to właśnie ten etos, a nie agresywny marketing, są podstawą trwałego rozwoju firmy. Świadczą o tym zarówno znane od wielu lat badania Instytutu Gallupa, jak i niedawne wyniki związane z indeksem giełdowym HIP (Human Impact and Profit) opisane w wydanej w Polsce książce Paula Hermana „Inwestowanie dla zysku i wartości społecznych”, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2013.

Firmy rodzinne mogą też stanowić odpowiedź na problem bezrobocia. Często słyszy się opinię, że rozwiązaniem tego problemu mogą być inwestycje dużych zagranicznych korporacji. To jednak nieprawda. Inwestycje zagraniczne są dla Polski bardzo ważne, bo wiążą naszą gospodarkę z gospodarką światową, a także wnoszą wiele innowacyjności. Jednakże 4,5 tys. dużych firm (bo tyle ich jest) nie stworzy 2 mln miejsc pracy. Ale 1,5 mln firm rodzinnych może to zrobić. Potrzebuje tylko warunków do rozwoju.

7 Czego oczekujemy

Nie oczekujemy przywilejów i ulg, damy sobie radę bez nich, ale oczekujemy równego traktowania małych i dużych, a także polskich i zagranicznych pomiotów gospodarczych. Małym rodzinnym podmiotom trudno jest konkurować z wielkimi inwestorami, którzy najpierw otrzymują najlepsze lokalizacje pod budowę swoich zakładów, a później płacą podatki nie w naszym kraju.

Nie chcemy płacić niższych podatków. Chcemy płacić wyższe, ale nie przez wzrost stóp podatkowych, tylko przez rozwój naszych firm. Bo to jedyna zdrowa droga do dobrobytu społeczeństwa.

Jednak, aby tak się stało, potrzebujemy wolności gospodarczej mierzonej choćby indeksem Instytutu Frasera w Vancouverze. Jej wzrost nie wymaga nakładów finansowych, a jedynie woli politycznej koniecznej do uzdrowienia prawa i strzegących go instytucji. Od lat Polska pozostaje w tej sferze w tyle rozwiniętych gospodarek świata, podczas gdy daleko wyprzedzają nas takie kraje jak Gruzja i Armenia.

Aby móc tego wszystkiego oczekiwać my firmy rodzinne musimy mieć dość siły, aby stać się elektoratem zdolnym chronić polityków gotowych do przeprowadzenia reform. Nie chcemy być silni, aby się nas bano. Chcemy być silni by dać wsparcie tym, którym nie zabraknie determinacji by położyć swoją polityczną karierę na szali, ryzykując niepopularne zmiany. Tej właśnie determinacji oczekujemy od polityków. Resztę zrobimy my — polscy rodzinni przedsiębiorcy. Bo przecież po to jesteśmy.