

NR 1/2008 (1)

# BIULETYN

STOWARZYSZENIA INICJATYWA FIRM RODZINNYCH

**i**fr INICJATYWA  
FIRM RODZINNYCH

W NUMERZE:

---

REJESTRACJA STOWARZYSZENIA INICJATYWA FIRM RODZINNYCH

MANIFEST PROGRAMOWY IFR

ZARZĄD ORAZ CZŁONKOWIE IFR

LUDZIE IFR - SYLWETKI

ANDRZEJ J. BLIKLE  
JAK UTRZYMAĆ REPUTACJĘ MARKI PRZEZ 137 LAT?

RYSZARD STOCKI  
PEŁNA PARTYCYPACJA W FIRMIE RODZINNEJ

ARTUR CHABERSKI  
ROZWÓJ ZAINTERESOWANIA FIRMAMI RODZINNYMI

MACIEJ ŻYLIŃSKI  
CZY KLIENT NASZ PAN?

SKN PRZEDSIĘBIORCZOŚCI RODZINNEJ TOGETHER

ŚWIADOMOŚĆ STUDENTÓW W ZAKRESIE FAMILY BUSINESS



## SPIS TREŚCI

---

OD PREZESA	3
REJESTRACJA STOWARZYSZENIA INICJATYWA FIRM RODZINNYCH	4
MANIFEST PROGRAMOWY IFR	5
ZARZĄD I CZŁONKOWIE IFR	6
LUDZIE IFR - SYLWETKI	7
ANDRZEJ J. BLIKLE: JAK UTRZYMAĆ REPUTACJĘ MARKI PRZEZ 137 LAT?	9
RYSZARD STOCKI: PEŁNA PARTYCYPACJA W FIRMIE RODZINNEJ	13
ARTUR CHABERSKI: ROZWÓJ ZAINTERESOWANIA FIRMAMI RODZINNYMI	15
MACIEJ ŻYLIŃSKI: CZY KLIENT NASZ PAN?	16
SKN PRZEDSIĘBIORCZOŚCI RODZINNEJ TOGETHER	17
ŚWIADOMOŚĆ STUDENTÓW W ZAKRESIE FAMILY BUSINESS	18
WYBRANE POZYCJE KSIĄŻKOWE NA TEMAT FAMILY BUSINESS	19

## BIURO IFR - SEKRETARIAT

---

Ul. Smolna 14 lokal 7, Warszawa  
E-mail: [info@firmyrodzinne.pl](mailto:info@firmyrodzinne.pl)

**[www.firmyrodzinne.pl](http://www.firmyrodzinne.pl)**

## KOLEGIUM REDAKCYJNE BIULETYNU

---

Andrzej Jacek Blikle – *prezes Zarządu IFR*  
Leszek Stafiej – *wiceprezes Zarządu IFR ds. komunikacji*  
Maciej Żyliński – *redaktor naczelny Biuletynu IFR*  
Maria Adamska  
Artur Chaberski

*Kolegium redakcyjne z radością przyjmie do swojego grona nowych członków.  
Czekamy na zgłoszenia pod adresem e-mail IFR.*

Opracowanie biuletynu - Magdalena i Maciej Żylińscy

## OD PREZESA



W lutym tego roku powstało nasze stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodziny (skr. IFR). Członkowie inicjatorzy postanowili powołać do życia organizację, która nie tylko reprezentowałaby sektor firm rodzinnych, ten najliczniejszy sektor firm, ale też skupiała osoby i instytucje, dla których ważnymi wartościami są etyka, prawo i wolność gospodarcza. Dlatego właśnie powołaliśmy stowarzyszenie otwarte dla wszystkich, którzy czują potrzebę budowania w Trzeciej Rzeczypospolitej tych jakże ważnych wartości.

Aby coś razem budować, musimy się poznać, a do tego potrzebne są liczne media komunikacji. Jednym z nich jest już nasza strona **[www.firmyrodzinne.pl](http://www.firmyrodzinne.pl)**, drugim będzie niniejszy Biuletyn, trzecim — Akademia Firm Rodziny, której pierwszą edycję przewidujemy w październiku tego roku. Chcemy też organizować spotkania grup zainteresować, komitetów pracujących nad autorskimi projektami, zespołów pragnących coś razem zrobić, czegoś się razem nauczyć, lub po prostu mile spędzić razem czas.

Dla tego właśnie gorąco zachęcam z tego miejsca wszystkich naszych członków, a także wszystkie osoby pragnące przystąpić do naszego stowarzyszenia, aby dzieliły się za pomocą Biuletynu swoimi oczekiwaniami wobec IFR. Aby coś razem zrobić, musimy się poznać, aby się poznać, musimy dzielić się ze społecznością naszych członków naszymi pragnieniami i planami, musimy wiedzieć co kto potrafi, co chciałby zrobić razem z innymi, co osiągnąć.

W niedługim czasie na naszej stronie internetowej pojawi się deklaracja członkowska, którą będzie można wysłać do zarządu IFR, aby wstąpić w szeregi naszych członków. Już dziś jednak można wypełnić na stronie skróconą ankietę, aby nas swój adres otrzymać informację o gotowości stowarzyszenia do przyjmowania członków.

Serdecznie pozdrawiam wszystkich obecnych i przyszłych członków IFR,

**Andrzej Jacek Blikle**  
**prezes Zarządu IFR**

## REJESTRACJA STOWARZYSZENIA INICJATYWA FIRM RODZINNYCH

---

W lutym tego roku powstało nowe stowarzyszenie pod nazwą Inicjatywa Firm Rodzinnych (skr. IFR) z siedzibą przy ulicy Smolnej 14. Organizacja zrzesza firmy rodzinne oraz osoby i podmioty zainteresowane zagadnieniami przedsiębiorczości rodzinnej. Celem IFR jest integracja środowiska, wspieranie rozwoju oraz pomoc w rozwiązywaniu specyficznych problemów przedsiębiorstw rodzinnych – na przykład sukcesja, konflikty pokoleniowe czy doskonalenie kadr – wymiana doświadczeń, a także promowanie idei wolności gospodarczej, państwa prawa, społeczeństwa obywatelskiego oraz standardów etycznych. “Chcemy, aby rozwój naszego kraju uwzględniał opinie, potrzeby i wkład w życie publiczne środowiska firm rodzinnych” deklarują członkowie założyciele IFR.

Prezesem stowarzyszenia jest profesor Andrzej Blikle, wiceprezesami zarządu zostali wybrani Jacek Jakubowski i Leszek Stafiej.

Stowarzyszenie prowadzi stronę internetową pod adresem [www.firmyrodzinne.pl](http://www.firmyrodzinne.pl), na której zamieszczone jest między innymi zaproszenie do grona członków. Prosimy o przekazanie tej informacji wszystkim zainteresowanym.

### **Członkowie inicjatorzy IFR**

*Warszawa, 12 maja 2008*

Celem stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych IFR jest integracja środowiska, wspieranie rozwoju oraz pomoc w rozwiązywaniu specyficznych problemów przedsiębiorstw rodzinnych (jak sukcesja, konflikty czy doskonalenie kadr), wymiana doświadczeń, a także promowanie idei wolności gospodarczej, państwa prawa, społeczeństwa obywatelskiego oraz standardów etycznych. Chcemy, aby rozwój naszego kraju odbywał się z uwzględnieniem opinii, potrzeb i wkładu w życie publiczne środowiska firm rodzinnych.

**Andrzej Jacek Blikle**  
**prezes Zarządu IFR**

## MANIFEST STOWARZYSZENIA INICJATYWA FIRM RODZINNYCH

Firmy rodzinne odgrywają bardzo dużą rolę w gospodarce Polski, Unii Europejskiej, a także reszty świata. W UE stanowią one około 60% wszystkich działających firm. Większość z nich, to firmy mikro i małe. Ale są też firmy duże. Na przykład w gronie 250 największych firm na giełdzie w Paryżu znajduje się 57% firm o proveniencji rodzinnej. Na giełdzie w Frankfurtzie udział takich firm wynosi 51%. Wśród największych można wymienić Ikea, Porsche, BMW, Carrefour, Michelin.

Szacuje się, że w Polsce istnieje około 2 milionów firm rodzinnych. Jest to ogromny potencjał gospodarczy i społeczny. Firmy rodzinne mają wiele cech wspólnych, z których wynika ich tożsamość, specyficzne wartości i zalety oraz problemy. Tworzą więc wspólnotę interesów, której siła warta jest samookreślenia i zagospodarowania.

W firmach rodzinnych w sposób naturalny osadzone są wartości, których budowaniem w nowoczesnym biznesie zajmują się zastępy menadżerów i konsultantów. Relacje rodzinne mogą być źródłem etycznego działania, wrażliwości na potrzeby drugiego człowieka, umiejętności pracy zespołowej, świadomego przywództwa, a przede wszystkim poczucia wspólnoty i lojalności. W nowoczesnej cywilizacji wiedzy jest to baza do budowania dojrzałej kultury organizacyjnej będącej warunkiem efektywnego działania.

Firmy rodzinne charakteryzują się też większą od przeciętnej zdolnością do długowieczności. Dla pokolenia aktualnych właścicieli stanowią one bowiem naturalne zabezpieczenie emerytalne, a dla ich dzieci przyszłe miejsce pracy. W tym kontekście należy przypomnieć, że bardzo bliski jest czas, gdy państwo nie będzie w stanie zapewnić emerytur, a to ze względu na wydłużający się czas życia obywateli przy ujemnym wroście demograficznym. Coraz mniejsza liczba ludzi młodych musi utrzymywać coraz większą liczbę niepracujących ludzi starych i nie jest to perspektywa przyszłych pokoleń, ale wyliczalna perspektywa pokolenia naszych dzieci! Szacuje się, że np. w Niemczech roku 2050 na jednego emeryta będzie przypadało jedynie 1,5 osoby pracującej. W Polsce będzie podobnie.

Wśród wielu specyficznych problemów firm rodzinnych można na przykład wymienić powszechnie znany fakt, że rodzina bywa miejscem napięć i konfliktów. Wiele swoistych komplikacji wynika z procesu usamodzielniania się młodszego pokolenia. Przy prowadzeniu wspólnej firmy wszystkie trudności, jakie przeżywa współczesna rodzina, nabierają nowego wymiaru. Mogą być przyczyną złej komunikacji, irracjonalnych decyzji i obniżać efektywność działania.

Skoro zdecydowana większość spośród nas, firm rodzinnych, to przedsiębiorstwa małe i średnie (MSP to aż 99,8% wszystkich firm w Polsce), to dotyczą nas wszelkie problemy tego sektora. Mamy trudności z dostępem do kapitału i szkoleń, zmagamy się z meandrami systemu podatkowego. Mimo rządowych haseł i deklaracji na rzecz rozwijania przedsiębiorczości, nie mamy jednolitego wsparcia politycznego, ekonomicznego czy eksperckiego. Nie mamy takiego wsparcia, bo brak nam reprezentatywnej organizacji. Nikt się nami nie interesuje, bo sami nie interesujemy się sobą. Czas to zmienić.

Wierząc, że największą siłą w demokratycznym społeczeństwie obywatelskim jest samoorganizacja, my, niżej podpisani postanowiliśmy założyć stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych.

Każda osoba, firma, instytucja lub organizacja – nie koniecznie związana z firmą rodzinną – gotowa poprzeć nasze działania może włączyć się do nich. Wystarczy przeczytać statut, zamieszczony na naszej stronie, wypełnić umieszczoną na stronie **www.firmyrodzinne.pl** deklarację członkostwa i wcisnąć przycisk „wyślij”.

Podstawowym celem stowarzyszenia IFR jest tworzenie opartych na zasadach etycznych i prawnie możliwych form współdziałania firm, a w szczególności firm rodzinnych, w dziele budowania w Polsce wolności gospodarczej, państwa prawa i społeczeństwa obywatelskiego. W szczególności chcemy aktywizować środowisko firm rodzinnych i dążyć do uzyskania wpływu na ustawodawstwo gospodarcze związane z działalnością przedsiębiorstw rodzinnych. Pragniemy udzielać wsparcia merytorycznego, wymieniać doświadczenia i pogłębiać edukację właścicieli, ich dzieci i menedżerów przedsiębiorstw rodzinnych.

Nie przesadzając przyszłych form działania, planujemy na wstępie wymianę idei i inicjatyw, organizowanie spotkań, szkoleń i konferencji. W październiku 2008 roku zamierzamy zorganizować Pierwszą Akademię Firm Rodzinnych pod hasłem „relacja, edukacja, zmiana”.

Zapraszamy do grona członków stowarzyszenia. Dajmy sobie szansę, bo nikt inny nam jej nie da. Liczymy na aktywność i zaangażowanie na miarę naszych potrzeb, chęci i możliwości.

**Członkowie inicjatorzy IFR**

Warszawa, 12 maja 2008

## ZARZĄD I CZŁONKOWIE INICJATORZY IFR

---

### ZARZĄD

Andrzej Blikle - *prezes*  
Jacek Jakubowski - *wiceprezes*  
Leszek Stafiej - *wiceprezes*  
Jarosław Chołodecki  
Maria Adamska - *skarbnik*  
Katarzyna Gierczak-Grupińska - *sekretarz*

### SĄD KOLEŻEŃSKI

Jan Jabłkowski  
Dorota Jakubowska  
Krzysztof Mnich

### KOMISJA REWIZYJNA

Magdalena Pazgan  
Krzysztof Stańczyk  
Maciej Żyliński

### POZOSTALI CZŁONKOWIE INICJATORZY

Tadeusz Baczeko  
Łukasz Blikle  
Artur Chaberski  
Lidia Grupińska  
Tomasz Kwiatkowski  
Piotr Lignar  
Jacek Lipiec  
Sebastian Margalski  
Waldemar Mnich  
Magdalena Nieć  
Małgorzata Niezabitowska  
Jacek Santorski  
Michał Silski  
Ryszard Stocki  
Dorota Szczepan-Jakubowska  
Tomasz Tomaszewski  
Mirosław Wawrowski  
Andrzej Wilski

## LUDZIE IFR - SYLWETKI

## ANDRZEJ JACEK BLIKLE - PREZES ZARZĄDU

Specjalizacja: matematyczne podstawy informatyki oraz zarządzanie kompleksową jakością przedsiębiorstw (TQM)

Obecnie: profesor zwyczajny w Instytucie Podstaw Informatyki Polskiej Akademii Nauk, członek Europejskiej Akademii Nauk (Academia Europaea), prezes Rady Nadzorczej firmy „A.Blikle Sp. z o.o.”. Jest członkiem około dwudziestu organizacji, a w tym: członkiem honorowym Polskiego Towarzystwa Informatycznego, wiceprezesem Komitetu Mazowieckiej Nagrody Jakości, przewodniczącym Rady Centrum im. Adama Smitha.

Wcześniej: m.in. prezes Polskiego Towarzystwa Informatycznego, prezes Warszawskiego Klubu Rotariańskiego, prezes Polskiej Federacji Producentów Żywności, członek prezydium Zarządu Confederation of the Food and Drink Industries of the EU.



Działalność w zakresie TQM: w latach 1996-99 uczestniczył w corocznych konferencjach Brytyjskiego Towarzystwa Imienia Deminga (w roku 1999 jako wykładowca). W roku 2000 był, z ramienia ONZ-owskiej agendy Umbrella, kierownikiem naukowym grupy polskich przedsiębiorców i trenerów jakości biorącej udział w szkoleniu na temat TQM prowadzonym przez The Association for Overseas Technical Scholarship w Japonii. W latach 1999-2001 przewodniczący Komitetów Programowych oraz wykładowca trzech kolejnych Międzynarodowych Szkół Jakości organizowanych w Polsce przez agendę ONZ — Umbrella. Od roku 1996 prowadzi własne seminarium na temat TQM. Prowadzi również szkolenia dla firm i instytucji z zakresu TQM.

## JACEK JAKUBOWSKI - WICEPREZES ZARZĄDU

Superwizor Grupy TROP, psycholog, przewodniczący Rady Trenerów Polskiego Towarzystwa Psychologicznego, superwizor treningu psychologicznego rekomendowany przez Polskie Towarzystwo Psychologiczne, superwizor warsztatów szkoleniowych rekomendowany przez Stowarzyszenie Trenerów Organizacji Pozarządowych, wiceprzewodniczący Rady Polskiej Izby Firm Szkoleniowych, członek Zarządu Stowarzyszenia Innowatorów Społecznych — polskiego klubu amerykańskiej organizacji Innowatorzy dla Dobra Ogółu ASHOKA.

Jest uznanym ekspertem w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu. Jest autorem koncepcji pierwszej w Polsce Szkoły Trenerów (założonej przed dwudziestu laty), która ewoluowała w największą Szkołę Trenerów Biznesu prowadzoną w ramach Grupy TROP.



Autor koncepcji i realizator cykli szkoleniowych dla wielu firm. Doświadczony mentor i coach pracujący z najwyższą kadrą menedżerską. Zajmuje się m.in. budowaniem i realizacją Strategii Rozwoju Społecznego w firmach biznesowych, szkoleniami z zakresu zarządzania zmianą, aktywizacji, budowania współpracy w strukturach sieciowych, rozwijania umiejętności psychospołecznych, wprowadzania innowacyjnych rozwiązań. Konstruuje programy przeciwdziałania bezrobociu, aktywizacji środowiska lokalnego, zmian w systemie edukacji, profilaktyki uzależnień.

Pracował dla wielu firm m.in. Amplico Life, Raiffeisen Bank, ING Bank Śląski, BZ WBK, Agora, Bombardier, PLL LOT, WSiP, BPH, Inter Cars, PWN i innych. Był konsultantem wielu organizacji pozarządowych — m.in. Akademii Rozwoju Filantropii, Fundacji Boris, Stowarzyszenia CAL (Centra Aktywności Lokalnej), Klubu Gaja, Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności.

## LESZEK STAFIEJ - WICEPREZES ZARZĄDU

Specjalizacja: komunikacja społeczna, marketingowa i media.

Obecnie: niezależny doradca ds. komunikacji społecznej, marketingowej i mediów; autor seminariów, cyklów i programów komunikacji i relacji publicznych, korporacyjnej odpowiedzialności społecznej (CSR), programów edukacji społecznej i marketingu regionalnego; autor cyklu felietonów marketingowych Gwoździem w mózg (Brief); moderator, audytor i ekspert sądu gospodarczego, panelista, ekspert d.s. komunikacji TOK FM, RMF FM, TVP, TVN, Polsat, PR1, PR3, Gazeta Wyborcza, Rzeczpospolita; członek Kolegium Marki Dolnego Śląska; członek rady programowej Fundacji dla Polski, Stowarzyszenia (Integracja.Przedsiębiorczość.Edukacja).



Wcześniej: dziennikarz, wydawca, krytyk literacki, tłumacz (m.in. William Golding, Margaret Atwood, Raymond Chandler, John Wyndham); współzałożyciel, wiceprezes Radia Zet, Dolnośląskiego Radia BRW, Dziennika Życie, doradca BBC ds. komunikacji społecznej, przewodniczący komisji TVP ds. standardów dziennikarstwa informacyjnego; pomysłodawca,

współautor i współproducent cyklicznych programów telewizyjnych "Miliard w rozumie", "Kochamy polskie seriale", "Kochamy polskie komedie"; pionier reklamy w Polsce, dyr. kreatywny McCann Erickson Warszawa, juror festiwalu Cresta, Golden Drum, Clio, Crackfilm, Złote Orły, Kreatura, wiceprezes IAA Międzynarodowego Stowarzyszenia Reklamy Oddz. w Polsce; Prezes Europejskiego Instytutu Marketingu Społecznego; członek założyciel Polskiego Towarzystwa Gospodarczego; dyrektor programowy Fundacji "Widzieć Muzyką" dla Dzieci Niewidomych o Uzdolnieniach Muzycznych; czł. Rady programowej Fundacji Komunikacji Społecznej; autor strategii promocji Krakowa 2007-2013; doradca ds. strategii promocji Warszawy Euro 2012; dyrektor Biura Prasowego filmu Romana Polańskiego "Pianista".

Działalność w zakresie komunikacji społecznej: Krakowski Program Dialogu Społecznego (KPDS), Koalicja na rzecz Edukacji Ekonomicznej i Przedsiębiorczości (KEEP) przy NBP, Ogólnopolski Program Edukacji na rzecz Zarządzania Kryzysowego (OPZEK), Program Implementacji Kodeksów Etycznych "Etyka w praktyce firmy".

## KATARZYNA GIERCZAK-GRUPIŃSKA - SEKRETARZ

Specjalizacja: Zajmuje się rozwojem firmy rodzinnej GELG

Obecnie: uczestniczy w pionierskim przedsięwzięciu szkoły Liderów zmiany w Grupie Trop. Celem jest rozwinięcie umiejętności związanych z przewodzeniem ludziom w trakcie zmian – zarówno strukturalnych, jak systemowych oraz kulturowych (działanie to tworzy i rozwija organizację uczącą się w oparciu o metodykę budowania kapitału społecznego).



Ukończyła studia magisterskie na Uniwersytecie Szczecińskim, na kierunku Socjologia, na wydziale socjologia zachowań ludzkich. W czerwcu 2007 obroniła dyplom w Wyższej Szkole Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego na kierunku MBA dla kadry HR.

Podsumowaniem studiów była praca na temat analizy strategicznej firmy matki. Analiza jest wstępem do procesu reorganizacji wszystkich struktur w firmie rodzinnej przeobrażającej się z firmy małej w średnie przedsiębiorstwo.

Doświadczenie w pracy związanej z tworzeniem wizerunku firmy, HR oraz z działem sprzedaży. Przez ponad 8 lat zajmuje się pozyskiwaniem klientów, co owocowało pośrednio w podwojeniu obrotów firm jak również zwiększeniem liczby zatrudnionych osób (obecnie 230 pracowników).

## ANDRZEJ JACEK BLIKLE JAK UTRZYMAĆ REPUTACJĘ MARKI PRZEZ 137 LAT?



Jeśli firma poważnie myśli o tym, aby przez lata być obecną na rynku, klucz do sukcesu nie kryje się w marketingu.

*Tekst napisany dla miesięcznika „Forbes” i opublikowany tamże z niewielkimi skrótami w numerze lipcowym 2006; poniższy tekst ma nieco zmieniony tytuł i drobne aktualizacje dotyczące aktualnego stanu posiadania firmy. 23.10.2007*

Drogi Czytelniku, zanim rozpoczniesz lekturę mojego tekstu, muszę Cię o czymś uprzedzić. Być może — szczególnie jeżeli jesteś człowiekiem młodym — oczekujesz, że opowiem Ci o mojej marketingowej kuchni polegającej na błyskotliwych hasłach reklamowych, kampaniach przy użyciu modnych dziś a z obca brzmiących narzędzi (inserty, outdory, indory, billboardy, standy, spoty, itp.), o budowaniu lojalności klienta przez system prezentów i loterii, w których kupując pączka można wygrać wymarzoną Alfa Romeo lub wycieczkę na mistrzostwa piłkarskie. Jeżeli oczekujesz takiego opowiadania, to lepiej od razu zrezygnuj z czytania mojej historii, bo niczego podobnego w niej nie znajdziesz.

Gdy mój pradziad Antoni Kazimierz Blikle I zakładał w roku 1869 firmę A.Blikle, słowo „marketing” miało przed sobą jeszcze ponad sto lat oczekiwania na wejście do języka potocznego. Od dawna jednak znane było pojęcie „renomy firmy” i znane były sposoby jej budowania. Te sposoby w minimalnym jednakże stopniu odwoływały się do narzędzi medialnych, gdyż dostępność takich narzędzi, a także ich siła oddziaływania były bardzo ograniczone. I tak było w Polsce praktycznie do roku 1989, bo przecież w PRL marketingowy przekaz reklamowy w ogóle nie istniał.

Jak więc budowano w tamtych czasach renomę — czytaj „reputację” — marki? Otóż budowano ją głównie i przede wszystkim przez pracę nad ofertą i bezpośrednim kontaktem z klientem. Budowano ją przez jakość produktu, elegancję opakowania, wystrój sklepu, uśmiech subiekta (dziś „sprzedawcy”). Nie znano słowa „interesariusz”, ale wiedziano, że renoma, to również dobre stosunki z pracownikami i z dostawcami, a także działalność społeczna firmy i jej właścicieli. Ta ostatnia była szczególnie ważna zważywszy, że lata od 1869 do 1989 przypadają na okresy zaborów

z krótką jedynie przerwą pomiędzy dwiema wielkimi wojnami.

Mój ojciec, Jerzy Blikle III, dwukrotnie podnosił firmę z gruzów. Raz po śmierci swojego ojca oszukanego przez współników, drugi raz po zakończeniu II Wojny Światowej. W obu przypadkach jedynym wartościowym aktywem firmy była jej renoma. Choć szaleńczo pracował przez całe życie, rozwijał firmę jedynie do rozpoczęcia wojny. Później była już tylko walka o przetrwanie. Przez cały okres PRL, jedynym na co nam pozwolono, to istnieć w formie małej cukierni z pracownią na zapleczu.

Gdy zająłem się firmą w roku 1990-tym wartość jej aktywów wynosiła 60 tys \$, a ja nie miałem żadnych dodatkowych pieniędzy na jej rozwój. Mimo to, w ciągu ostatnich piętnastu lat, udało nam się zbudować 14 placówek w Warszawie i 9 (franczyza) poza Warszawą, a także spłacić wszystkie zaciągnięte kredyty. Po raz kolejny o przyszłości firmy zadecydowała jej renoma. Dziś budujemy nowoczesną pracownię i przygotowujemy się do „drugiego skoku”. Jest też ze mną kolejne pokolenie — Łukasz Blikle V. W naszą firmową misję wpisaliśmy następujące słowa: dobra praca, życzliwość ludziom, społeczna przydatność.

Taka jest właśnie nasza historia. Jeżeli, Drogi Czytelniku, chcesz zobaczyć jej kuchnię, zapraszam do dalszej lektury. Uprzedzam Cię jednak, że będzie to opowiadanie o pracy leśnika, który sadi las, a nie ogrodnika, który dziś sieje, a jutro zbiera. Będzie to też historia budowania marki przez małą firmę środkami dla takiej firmy dostępnymi. A takich firm mamy dziś w Polsce ponad 3,5 mln. Warto wskazać im drogi rozwoju i sukcesu.

Jeżeli chcemy utrzymać reputację marki, musimy przede wszystkim istnieć na rynku. Aby jednak istnieć, konieczna jest reputacja. Te dwa cele są nierozłączne. Nie da się osiągnąć jednego bez drugiego.

### **Jeżeli chcemy czegoś dokonać — to „coś” musi stać się naszym celem**

Często słyszy się pogląd, że naczelnym celem każdej firmy jest tworzenie zysku lub wręcz jego maksymalizacja. Jest to pogląd dość staroświecki, by nie powiedzieć „socjalistyczny”, którego rodowód dobrze wyjaśnia myśl Stanisława Tyma: „To Sowietci wymyślili kapitalizm, żeby socjalizm był lepszy”.

W rzeczywistości wybór celu firmy jest sprawą czy-  
sto arbitralną — celem firmy jest to, co za cel obiorą  
jej właściciele. A te wybory mogą być bardzo różne.  
Dla wyjaśnienia tej myśli przyjrzyjmy się, na co w każ-  
dej firmie przeznaczane są jej przychody. Otóż przy-  
chody zawsze i w całości są przeznaczane na pokry-  
cie różnego rodzaju wynagrodzeń, a więc kosztów.  
Składają się na nie: wynagrodzenie pracy (pracowni-  
ków), wynagrodzenie dostawców materiałów i usług,  
wynagrodzenie państwa (to też usługi, choć najczęściej  
marnej jakości), wynagrodzenie kapitału tymczasowe-  
go (instytucje finansowe) i wreszcie wynagrodzenie  
kapitału stałego (zysk). Zysk jest więc jednym z wie-  
lu wynagrodzeń, jakie firma musi wypłacać żeby żyć.  
Jeżeli przestanie go wypłacać — zginie. Jeżeli będzie  
go wypłacać ponad miarę — też zginie. Jeżeli firma  
chce długo żyć, musi optymalizować wszystkie kosz-  
ty pod kątem osiągnięcia celu, którym jest trwanie.  
Dla firmy, która chce trwać, zysk nie może być celem,  
choć nadal pozostaje koniecznością! To tak jak z je-  
dzeniem: kto je by żyć, musi jeść z umiarem, a kto żyje  
by jeść — żyje krócej. I to jest tylko sprawa wyboru.  
Żadna z tych alternatyw nie jest lepsza lub gorsza.  
Ale każda niesie inne konsekwencje.

### **Jeżeli chcemy trwać, klient też musi chcieć, abyśmy trwali**

Za wszystkie koszty, które ponosi firma płaci klient.  
Firma tylko rozdziela pieniądze. Co więc należy ro-  
bić, aby klient chciał nieprzerwanie płacić za nasze  
koszty? Oczywiście należy nieprzerwanie spełniać jego  
wciąż rosnące oczekiwania.

Skuteczną drogę stałego spełniania oczekiwań klienta  
wyznacza zasada stałego doskonalenia, w myśl której,  
aby doskonale było to, co klient u nas kupuje, dosko-  
nalić musimy w firmie wszystko, wszyscy i stale.

Dobłą analogię dla zrozumienia tej zasady oferuje  
sala operacyjna. Doskonała sala operacyjna to taka  
(w pewnym uproszczeniu), która gwarantuje, że w polu  
operacyjnym na ciele pacjenta nie będzie zarazków.  
Aby tak jednak było, zarazków nie może być w całej  
sali operacyjnej, a dbać o to muszą wszyscy i stale.

Doskonały produkt, to produkt bez wad, a wady są  
jak zarazki — przenoszą się z jednego produktu na  
drugi, z surowca i maszyny na produkt, z pracy czło-  
wieka również na produkt.

Współczesnym autorem zasady stałego doskonalenia  
jest Edwards Deming, amerykański fizyk, dzięki któ-  
remu zacofana Japonia lat 1950-tych stała się w la-

tach 1980-tych jedną z pierwszych gospodarczych  
potęg świata. Deming uczynił tę zasadę kanonem ja-  
pońskiego przemysłu, ale była ona znana co najmniej  
od czasów Konfucjusza. Znana była na wschodzie  
i zachodzie tym wszystkim firmom, które długowiecz-  
ność obrały sobie za cel. Bez stałego doskonalenia nie  
ma długowieczności.

### **Dobra praca to lekka praca**

Często uważamy, że dobrze pracuje ten, kto pracu-  
je ciężko. Jednak współczesna wiedza o organiza-  
cji pracy przeczy temu pogładowi. Jeżeli weźmiemy  
dwa zespoły pracownicze wykonujące te same zada-  
nia i polecimy pierwszemu pracować nad wydajno-  
ścią i jakością, a drugiemu — uczynić swoją pracę  
lżejszą i przyjemniejszą, to ten drugi zespół podnie-  
sie wydajność i jakość szybciej i wyżej niż pierwszy.  
Wyjaśnienie tego paradoksalnego zjawiska jest bardzo  
proste. To co powoduje, że pracujemy z niską wydaj-  
nością i marną jakością, to przede wszystkim bariery  
w naszej pracy, które czynią ją męczącą, stresującą,  
a także nieciekawą. Jak powiedział amerykański psy-  
cholog społeczny Herzberg: „jeżeli chcesz, aby ludzie  
wykonali dla ciebie dobrą pracę, daj im dobrą pracę  
do wykonania”. A najprostsza definicja dobrej pracy  
w sensie Herzberga to praca spełniająca zasadę 3W:  
Wartość, Wybór, Współpraca.

Wartość oznacza, że pracownik ma poczucie tworze-  
nia swoją pracą użytecznej wartości. Np. policjant,  
który z narażeniem życia chwytą bandytę wiedząc, że  
za chwilę prokurator zwolni go za kaucją, nie ma tak-  
iego poczucia. Ma to poczucie nauczyciel przekazują-  
cy uczniowi użyteczną wiedzę, nie ma jej, gdy realizuje  
program zły w jego ocenie.

Wybór oznacza, że pracownik może realizując za-  
danie dokonywać wyboru drogi jego realizacji.  
Cukiernik produkujący pączki musi w codziennej  
praktyce stosować się do ściśle określonych recep-  
tur i procedur. Tu nie ma żadnego wyboru. Jednak-  
że, jeżeli ten cukiernik jest wykonawcą zasady stałego  
doskonalenia, to powinien te procedury i receptury  
doskonalить. Procedury nigdy nie można zlekceważyć,  
należy ją jednak stale doskonalить. A jeżeli za doskona-  
lenie procedury jest odpowiedzialny jej wykonawca, a  
nie jego przełożeni, to ten wykonawca ma zapewnioną  
możliwość twórczego wyboru. A skoro doskonalenie  
będzie miało charakter stały, nieustająca będzie też  
możliwość wyboru.

Współpraca oznacza, że ci, którzy pracują razem,  
pomagają sobie w pracy i są wobec siebie życzliwi.

Nie walczą o to kto lepszy, nie biorą udziału w rankingach, nie starają się wydrzeć jak największy kęs z puli premiowej, nie są zawodnikami w „wyścigu szczurów”. Nie współzawodniczą, ale współpracują! Szkodliwym mitem jest przekonanie, że współzawodnictwo prowadzi do tego, że wszyscy starają się być jak najlepsi, nie jest bowiem prawdą, że aby zwyciężyć, trzeba być bardzo dobrym. Wcale nie trzeba. Wystarczy być lepszym niż inni! A to oznacza, że wystarcza, aby inni byli gorsi niż my. Jakże często współzawodnictwo sprowadza się do wykorzystania właśnie tej drugiej wskazówki.

Te i podobne zasady „dobrej pracy” przemysł amerykański odkrył pod koniec lat siedemdziesiątych dwudziestego wieku, gdy japońskie samochody, telewizory, magnetofony i kalkulatory zaczęły wypierać produkty amerykańskie z amerykańskiego i z europejskiego rynku. Okazało się wtedy, że kluczem do zrozumienia japońskiego sukcesu jest kompletnie odmienny od tradycyjnego sposób myślenia o zarządzaniu tzw. kadrami.

Tradycyjnie uważa się, że przełożony powinien swoich podwładnych: pilnować — gdyż inaczej nie będą pracować wydajnie, nagradzać i karać — gdyż to motywuje do pracy, kontrolować — aby eliminować ich błędy, czasami postraszyć — muszą się bać, aby byli posłuszni, organizować współzawodnictwo — gdyż nic tak nie mobilizuje jak walka o palmę pierwszeństwa.

Zasada „dobrej pracy” odrzuca w całości te szkodliwe mity. Pracownika należy uczyć samodzielności, gdyż tylko wtedy jego wkład pracy może być naprawdę twórczy, nie demotywować karami i nagrodami, gdyż człowiek z natury jest pracowity i uczciwy, uczyć autokontroli, gdyż jedyną skuteczną metodą eliminacji błędów jest reagowanie na nie tam, gdzie powstają. Należy też — i to przede wszystkim i na każdym kroku — pracować nad zdobyciem zaufania pracownika, dążyć do maksymalnej otwartości w stosunkach przełożony-podopieczny oraz eliminować wszelkie współzawodnictwo na rzecz współpracy.

Oczywiście — i trzeba to podkreślić z całą mocą — zapewnienie pracownikom dobrej pracy, to zadanie dla kierownictwa firmy. Jeżeli kierownictwo tego nie rozumie, jeżeli nie rozumieją tego właściciele, nie będzie dobrej pracy, nie będzie dobrego produktu, nie będzie trwania.

### **Nie oczekuj perfekcji, oczekuj postępu**

To dziwnie brzmiące dla Europejczyka hasło jest naczelną dewizą dalekowschodnich menedżerów, którzy

przyjęli Demingowską zasadę stałego doskonalenia znaną w Japonii pod nazwą Kaizen.

Nie oczekuj perfekcji, mówią wyznawcy Kaizen, bo nigdy jej nie osiągniesz, a świadomość tej porażki będzie wywoływała u ciebie brak akceptacji dla siebie i innych. Nie oczekuj perfekcji, bo gdybyś ją kiedykolwiek osiągnął — we własnym mniemaniu oczywiście — byłoby to koniec twojego rozwoju.

Ale oczekuj postępu! Na postęp zawsze jest miejsce i czas. Postęp jest zawsze możliwy. Jest w równym stopniu możliwy, w jakim perfekcja możliwa nie jest. Zamiast więc budzić się co rano przygnębiony, że nie jesteś doskonały, podziękuj opatrności za to, że co dzień możesz być lepszy.

### **Przedsiębiorczość obywatelska — nikt tego za ciebie nie zrobi**

Aby móc realizować przedstawione wyżej zasady, firma musi funkcjonować w środowisku przyjaznego państwa. Takie jednak środowisko nie powstaje samo z siebie. Trzeba je stworzyć, a temu właśnie służy przedsiębiorczość obywatelska.

Wbrew temu, co mogłoby się wydawać na pierwszy rzut oka, przedsiębiorczość obywatelska, nie jest przedsiębiorczością uprawianą przez obywateli, ale „obywatelskością” uprawianą przez przedsiębiorstwa. Obywatelskością dążącą do ograniczenia dominacji państwa nad jednostką, czy to jako osobą fizyczną, czy też jako firmą. Bez tej obywatelskiej działalności firm i jednostek nie powstaną warunki, w których do przetrwania konieczne jest jedynie sprostanie rynkowej konkurencji. Bowiem państwowa biurokracja rośnie sama, a do jej ograniczenia potrzebny jest solidarny wysiłek wszystkich jej poddanych.

Utarło się jakoś, i w socjalizmie i we wczesnym (więc też i naszym) kapitalizmie, że w każdym kraju funkcjonują trzy mniej lub bardziej wzajemnie skonfliktowane społeczne podmioty: obywatele, przedsiębiorstwa i państwo. Utarło się też, że przedsiębiorstwa są z natury agresywne — ich jedynym celem jest przecież zysk — wyzyskują więc społeczeństwo, czy to bezpośrednio jako pracowników, czy też pośrednio jako klientów. W tej sytuacji państwo musi być strażnikiem dbającym o to, aby przedsiębiorcy nie doprowadzili do biologicznej zagłady społeczeństwa, nie rozgrabili kraju, nie sprzedali go po kawałku obcym. Nierzadko państwo ma do pomocy związki zawodowe, choć niekiedy ta relacja ulega odwróceniu (vide AWS). Oba te podmioty pragną podporządkować sobie przedsiębior-

stwa, co ma zapewnić prawidłową realizację programu tzw. „wrażliwości społecznej”.

Na szczęście coraz częściej obywatele i przedsiębiorstwa biorą inicjatywę we własne ręce, coraz częściej zapraszają do współpracy organizacje pozarządowe, coraz częściej nie oglądają się na państwo, bowiem upodmiotowione społeczeństwa pragną same decydować o podziale wypracowanych przez siebie środków na cele społeczne. Oto dwa przykłady.

W roku 1995 w pieniądze wydane na cele społeczne przez amerykańskie społeczeństwo — a więc wydane poza budżetem państwa — sięgnęły kwoty 143,8 mld (tak miliarda!) USD. W tym indywidualni Amerykanie wydali 116,2 mld, firmy 7,4 mld, fundacje 10,4 mld, a 9,8 mld pochodziło ze spadków zapisanych na cele społeczne. Amerykańscy obywatele, gdy czegoś potrzebują, np. stanowego uniwersytetu lub miejskiej biblioteki, to często sami robią „zrzutkę do kapelusza” i budują. Nie czekają aż zbuduje im państwo. Sami zbierają pieniądze i własnymi rękami budują. Nie zapominajmy jednak, że rola amerykańskiego państwa w tym kapeluszu nie jest bynajmniej bez znaczenia. Co prawda państwo na ogół nic do kapelusza nie wkłada, ale też i nic z niego nie wyjmuje! Amerykański kapelusz jest możliwy dzięki obowiązującemu w USA liberalnemu systemowi podatkowemu.

Inny przykład, tym razem z Wielkiej Brytanii. W 1965 roku, gdy Partia Pracy liczyła około 800 tysięcy członków, powstało Królewskie Towarzystwo Ochrony Ptaków, które objęło kilkadziesiąt tysięcy poddanych brytyjskiej korony. W roku 1992 Partia Pracy liczyła około 350 tysięcy członków, a Towarzystwo przekroczyło stan 800 tysięcy.

O czym świadczą oba te przykłady? Świadczą o tym, że w rozwiniętych, wykształconych społeczeństwach, obywatele wolą liczyć na siebie, niż na państwo. Państwo nigdzie nie sprawdza się bowiem ani jako przedsiębiorca (inwestor) ani jako zarządca (menedżer).

Zdaniem Adama Smitha państwo ma trzy podstawowe zadania do spełnienia: (1) ochrona społeczeństwa przed gwałtem (policja) i inwazją (armia), (2) obrona każdego obywatela przez niesprawiedliwością (sądy), (3) ustanowienie i utrzymanie urządzeń publicznych (np. drogi), których utrzymanie nie może nigdy leżeć w interesie jednostek lub małych ich grup.

Niestety prawie wszystkie państwa na świecie mają coraz mniej środków do przeznaczenia na te właśnie cele, coraz więcej bowiem ze swego budżetu wydają na tzw. stałe zobowiązania, czyli na emerytury, pomoc medyczną i obsługę długu wewnętrznego. Za prezydentury Johna Fitzgeralda Kennedy 70% budżetu federalnego USA przeznaczano na finansowanie celów podstawowych, podczas gdy w roku 2003 jedynie 28% tego budżetu. W Polsce oczywiście też nie jest lepiej. Piętnaście lat temu odziedziczony po PRL dług wynosił około 40 mld USD z czego dużą część udało się umorzyć. Co z tego, skoro ostatnia ekipa rządowa zostawiła nas z długiem około 500 mld zł, za którego obsługę trzeba dziś płacić odsetki w wysokości 5,5%. Z naszych podatków rzecz jasna!

Jeżeli więc firma ma ambicję przetrwania musi — wraz z innymi — wziąć na siebie społeczne obowiązki. I coraz więcej firm tak czyni. Oczywiście za wyjątkiem firm-chwastów, które żyją z dnia na dzień. Te jednak i tak umierają młodo.

Społeczna działalność firm może mieć wiele form. Najkorzystniejsze z nich są te, które poza realizacją celu podstawowego kształcą obywatelskie postawy i tworzą aktywne lokalne społeczności.

Dziś Polakom brakuje nieco nawyku (bo tradycja jest!) społecznej pracy u podstaw. Brakuje dostatecznie licznych i prężnych — choć przecież są wyjątki — organizacji pozarządowych. Brakuje świadomości, że firmy też są członkami obywatelskiego społeczeństwa. Nie bądźmy jednak niecierpliwi, to wszystko nadejdzie. Nie oczekujmy perfekcji, oczekujmy postępu.

## RYSZARD STOCKI PEŁNA PARTYCYPACJA W FIRMIE RODZINNEJ



Biznes pana Roberta to mała rodzinna firma inżynierska. Mimo niewielkiej liczby stałych pracowników (5 osób) i kilkadziesiątu osób pracujących na umowy nad różnymi konkretnymi projektami, firma podejmuje się ambitnych projektów zagranicznych, które jednak są zawsze negocjowane przez samego właściciela i założyciela firmy. W firmie rekrutacją zajmuje się żona p. Roberta, księgowość

prowadzi córka. Inni członkowie rodziny włączają się, jeśli jest taka potrzeba. Większość prac merytorycznych wykonują jednak osoby spoza rodziny, zatrudniane na etat, umowy o dzieło lub zlecenie.

W związku z jedną z podróży zagranicznych p. Robert był tak zaabsorbowany, że zapomniał przekazać prośbę o załatwienie korespondencji do siebie. Kiedy powrócił po 20 dniach, okazało się, że kilka listów zawierało ważne dla firmy informacje. Jeden z listów był przypomnieniem o przelewie, który wg p. Roberta powinien być już dawno zapłacony. Jego niezapłacenie było związane z dotkliwą karą. Pan Robert zaczął się zastanawiać, czy mógłby zrobić coś, aby nie tylko on jeden czuł się odpowiedzialny za zobowiązania firmy. Jakiej rewolucji umysłowej należałoby dokonać, aby córka, lub któryś z pracowników, widząc przychodzącą korespondencję załatwiali ją bez proszenia ich o to, a następnie przynajmniej zapytali w mailu, co mają robić – zapłacić ten zaległy przelew czy nie. Czy to jest kwestia delegowania. Nie! Dlatego, że córka ma pełną odpowiedzialność za rozliczanie wobec ZUS-u i US, oblicza wszystkie kwoty i sama robi odpowiednie przelewy. Podobnie każdy z pracowników robi swoje. Problem polegał na tym, że chodziło o korespondencję, której nigdy dotąd nie otwierał żaden z pracowników. Wyjazd z ogromną liczbą wcześniejszych spraw był sytuacją wyjątkową, w takich sytuacjach procedury i delegowanie nie wystarczają. Potrzeba „gospodarskiego oka”, a nie myślenia pracowniczego, choćby w najlepszym wydaniu.

Takiego myślenia p. Robert nie znajduje, ani wśród pracowników, ani wśród członków rodziny. Bez tego jest właściwie bezradny wobec dwóch największych wyzwań:

1. Jak rozwijać firmę dalej w oparciu o osoby spoza rodziny i jak sprawić, żeby osoby obce współpracowały z członkami rodziny, którzy są współwłaścicielami firmy?

2. Jak przygotować się do przekazania firmy swoim dzieciom? Jak uzyskać pewność, że nie zmarnują dorobku kilkadziesiątu lat życia swojego założyciela?

Przed dylematami takimi jak te powyżej stoją właściciele wielu firm rodzinnych i rodzinno-podobnych czyli takich, które powstały na czymś, co po angielsku nazywa się wdzięcznie „sweat capital”, a co najlepiej można oddać jako „kapitał potu”. Firmy te powstały najczęściej nie jako wynik zainwestowania określonej sumy pieniędzy, po to aby przynosiły określone zyski, ale powstały, jako marzenie o własnej firmie, okupione masą wyrzeczeń i ciężkiej pracy. Firma miała być zwykle alternatywą do istniejących firm, dając możliwość zarobienia w sposób uczciwy pieniędzy potrzebnych do życia.

Najczęściej takim firmom „starej szkoły” oferuje się dwa wyjścia: albo stagnację i tkwienie w swoich przyzwyczajeniach myślenia o firmie jako o części rodziny albo rozdzielenie osób związanych z firmą na dwie grupy, z których jedną jest grupa właścicieli (pracujących w firmie lub nie) druga jest grupa, lepiej lub gorzej traktowanych „zasobów ludzkich”. Takie rozdzielenie spotykane jest także w firmach pracowniczych (akcjonariusze i nie akcjonariusze) oraz spółdzielniach (członkowie spółdzielni i pracownicy spółdzielni).

Ten sposób rozwiązania sprawy wynika z bezradności współczesnych metod menedżerskich w budowaniu systemów partycypacji. Aby zaspokoić potrzeby rynku, nie definije się jakości zgodnie z oczekiwaniami klientów wobec produktu, ale za wyrób dobrej jakości uważa się ten, który jest zgodny z jego reklamami. A te sformułowane są tak, aby ewidentne wady produktu ukryć, a zalety, nawet nizebyt istotne dla klientów, uwypuklić. W ten sposób powstają namiastki produktów, a nie produkty. Tak jak platerowe sztucce były namiastką srebra, tak wiele współczesnych produktów udaje prawdziwe produkty. Szyńka tylko z wyglądu przypomina szynkę, szkoły tylko pozornie uczą i wychowują, ubiory pozornie są piękne i funkcjonalne, a media pozornie bawią i informują.

Za tym zakłamaniem rynkowym idzie także swoistego rodzaju zakłamanie wewnętrzne. Pracownicy to pierwsza grupa, która zna prawdę o swojej firmie. Wie co jak się produkuje, a co się mówi. Nie dziwi więc, że nie są specjalnie przekonani do angażowania się w takich firmach na całe życie. Proces udawania zaraża wnętrza firmy. Pracodawcy udają, że płacą, a pracownicy udają, że pracują.

Dlatego rozwiązanie dylematów pana Roberta powinno zacząć się od...

**Kroku pierwszego** - przemyślenia całej koncepcji firmy, jako tej funkcjonującej w rzeczywistości jakości, czy też rzeczywistości niby-jakości.

Decydując się na rzeczywistość niby-jakości, nie ma innego wyjścia jak stać się bezosobową korporacją. Jeśli chcemy mówić o ludziach, a nie o zasobach ludzkich, musimy zaczynać od wartości, a te widać przede wszystkim w tym co robi firma, co oferuje na rynku.

Zakładając, że firma p. Roberta jak większość firm rodzinnych sygnowanych nazwiskiem swoich założycieli chce oferować produkty wysokiej jakości i to nie w najbliższych kilku latach, ale w najbliższych kilku pokoleniach, pozostaje zrobienie...

**Kroku drugiego** – zobaczenia w pracownikach ludzi, czyli osoby wolne, mające dobrą wolę, chcące się uczyć oraz gotowe i potrafiące się zmienić.

Pracownicy i członkowie rodziny Pana Roberta powinni więc rozumieć zarówno biznesową jak i operacyjną działalność firmy, tak jak rozumie to Pan Robert. To, że nikt z najbliższych współpracowników nie zrobił tego, czego on oczekiwał, wynikało z trzech powodów: bo pracownicy nie rozumieli, co mieli zrobić, bo nie wiedzieli jak to zrobić i nie było jasnych zasad (procedur) co, jak i kiedy mają robić. Zlikwidowanie tych przeszkód wyznacza nam kolejne trzy kroki na drodze do stworzenia firmy, z którą pracownicy będą się identyfikowali.

**Krok trzeci** – nauczenie pracowników zasad i reguł według jakich działa firma.

Krok ten może trwać nawet kilka lat, jeśli działalność firmy nie jest prosta. Ważne jest, aby pracownicy rozumieli jak działają rynkowe, konkurencja, przekładają się na ich comiesięczne wynagrodzenie i zysk właścicieli.

**Krok czwarty** – nauczenie pracowników nowych umiejętności, które potrzebne są do działania firmy.

Kolejność jest ważna, aby zrozumienie firmy poprzedzało uczenie się. Jeśli wiemy po co jest potrzebna nam dana wiedza, chętniej się uczymy. Warunkiem skutecznego uczenia się jest udzielanie informacji zwrotnej. Tego nie da się jednak zrobić na poziomie indywidualnym, jeśli wynik indywidualny nie jest wbudowany w wynik całej firmy, a wynik całej firmy pokazany i wyjaśniony pracownikom.

**Krok piąty** – wbudowanie w firmę procesu ciągłego gromadzenia wiedzy i doświadczenia w formie zasad, procedur, instrukcji i innych systemów, które będą ciągle tworzone i ciągle poprawiane przez wszystkich pracowników.

Znów ważna jest kolejność. Praca nad systemami musi być poprzedzona pracą nad sobą i rozumieniem całego systemu.

Przedstawione tu podejście to najbardziej skrócone ujęcie czegoś co można nazwać pełną partycypacją w zarządzaniu. Podejście to stosowane jest w wielu firmach rodzinnych takich jak brazylijskie Semco, czy amerykańskie W. L. Gore Associates, Inc. lub Harley-Davidson.

Dylemat rozwiązany zostaje tak, że to raczej pracownicy stają się członkami wielkiej, kochającej się rodziny, a rodzina nie musi rezygnować z żadnych ze swoich ambicji czy marzeń. To, co ciekawe, firmy tak prowadzone stają się wymarzone miejscem pracy, co tylko dowodzi tego, że ludzie właśnie takich miejsc pracy potrzebują.

*W lipcu 2008 ma ukazać się książka: Stocki, R., Prokopowicz, P., Żmuda, G. Pełna partycypacja w zarządzaniu: Tajemnica sukcesu największych eksperymentów menedżerskich świata. Kraków: Wolters Kluwer.*

## ARTUR CHABERSKI ROZWÓJ ZAINTERESOWANIA FIRMAMI RODZINNYMI



Firmy rodzinne istnieją od zarania dziejów. Paradoxem jest, że zainteresowanie nimi w świecie istnieje od niespełna 30 lat. W Polsce od zaledwie kilku lat.

Tematem firm rodzinnych po raz pierwszy zainteresowałem się podczas pobytu na studiach we Francji w 2001 roku, gdzie na Uniwersytecie Monteskiusza

aktywnie działa Centrum Badań nad Przedsiębiorczością Rodziną oraz kształcenie w zakresie zarządzania firmą rodzinną. Na wspomnianej uczelni powstało kilkadziesiąt doktoratów, prac magisterskich i wiele artykułów i książek poświęconych firmom rodzinnym nie tylko z Francji. Wcześniej firmę rodzinną utożsamiałem z firmami sektora małej i średniej przedsiębiorczości, nie przywiązując do nich szczególnej wagi. Mój podziw wtedy wzbudzały wielkie, globalne światowe giganty, o których cały czas głośno, typu Toyota, Peugeot, L'Oreal, nie zdając sobie sprawy, że są to firmy rodzinne, na początku reprezentujące sektor MSP.

Po powrocie do Polski w 2004 roku, rozpocząłem pracę w firmie rodzinnej i uświadomiłem sobie, że większość znanych mi osób podchodzi podobnie do kwestii firm rodzinnych jak ja przed wyjazdem do Francji. Dużo znanych mi osób prowadziła lub posiadała firmy rodzinne, nie wiedząc, że są one firmami rodzinnymi. Również zainteresowanie firmami rodzinnymi, ich problematyką było niewielkie.

Postanowiłem również zgłębić problematykę firm w ramach studiów doktoranckich oraz chęci działania w stowarzyszeniu zajmującego się wspomnianą problematyką. Od tego momentu zaczęła się wspaniała przygoda z firmami rodzinnymi. Poznałem prof. Tadeusza Baczkę, który w maju 2005 roku umożliwił zaistnienie tematu na Radzie Strategii Społeczno-Gospodarczej przy Radzie Ministrów. Podczas rozmów kulturalnych okazało się, że jeden z profesorów także posiada firmę rodzinną, o czym nie zdawał sobie sprawy. Prof. Baczkę wsparł również mój wyjazd na Annual Conference Family Firm Institute do Chicago, gdzie wzięłem udział w Poster Session z tematem innowacyjności w firmach rodzinnych i nierodzinnych. Poznałem tam wielu wspaniałych ludzi skupionych w Family Firm Institute, między innymi prof. Dennisa Jaffe, który podczas podróży do Polski, kraju pocho-

dzenia swoich rodziców, uczestniczył w sympozjum poświęconemu przedsiębiorczości rodzinnej w WSEI. Z inicjatywy prof. Baczki temat firm rodzinnych zaistniał również podczas konferencji inaugurującej VII program ramowy Unii Europejskiej w grudniu 2006r., jednak przepadł z uwagi na niską świadomość społeczną w tej kwestii. Podczas seminarium w Barcelonie w ramach uczestnictwa w programie Family Business Advisor wspomnianego Family Firm Institute miałem okazję spotkać europejskich przedstawicieli stowarzyszeń i ośrodków badawczych firm rodzinnych, wyrażających chęć współpracy.

W międzyczasie profesor Hirigoyen zaproponował pisanie ko-doktoratu, jednak z uwagi na niejasność przepisów w Polsce w tej kwestii, skończyło się na wspólnej prezentacji w Londynie 2008 i chęci uczestnictwa w innych wspólnych działaniach edukacyjno-badawczych - badawczych.

Wreszcie nowosądecka konferencja polskich firm rodzinnych organizowana przez dr Jacka Lipca w 2006 roku pokazała wzrost zainteresowania i chęć integracji środowiska firm rodzinnych. Konferencja zaowocowała sympozjum z udziałem przedsiębiorców rodzinnych, Prof. Baczkę i dr. Lipca, które odbyło się w Business Center Club w Warszawie w lutym 2007r. Sympozjum wykazało duże zainteresowanie przedstawicieli firm rodzinnych specyficznymi problemami charakterystycznymi dla firm rodzinnych i współpracujących z nimi firm nierodzinnych z regionu Mazowsza. Kontakt z przedstawicielem łódzkiego środowiska firm rodzinnych mgr. Maciejem Żylińskim dowiódł wolę współpracy badawczej. Jednak to przede wszystkim Inicjatywa Firm Rodzinnych otwiera perspektywę pełnego zaspokojenia zainteresowań firmami rodzinnymi w Polsce i integracji z działaniami ośrodków zagranicznych. 13 maja w Krakowie odbyło się bardzo ciekawe i udane spotkanie – seminarium prof. Andrzeja J. Blikle z przedsiębiorcami rodzinnymi Krakowa. Pomimo niezbyt korzystnej pory wczesnego popołudnia, w środku tygodnia, w spotkaniu uczestniczyło około 50 przedsiębiorców rodzinnych deklarujących wolę dalszej kontynuacji spotkań Inicjatywy Firm Rodzinnych i integrację środowiska przedsiębiorców rodzinnych regionu Małopolski. Stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych posiada olbrzymi potencjał rozwoju problemów charakterystycznych dla środowiska firm rodzinnych, uświadomienia społecznej rangi i roli sektora dla całej gospodarki oraz integracji środowiska i działań na jego rzecz zarówno na poziomie centralnym, regionalnym jak i lokalnym.

## MACIEJ ŻYLIŃSKI CZY KLIENT NASZ PAN?



Jak to bywa najczęściej, to historia z życia wzięta skłoniła mnie do spisania poniższych refleksji. Otóż pewien mój znajomy szukał dla siebie samochodu konkretnej, wybranej marki, konkretnego modelu. Po dokładnym przeanalizowaniu rynku – a warto dodać, iż na motoryzacji zna się on jak mało kto z grona moich znajomych – podjął decyzję o szuka-

niu i ewentualnym kupnie wersji cabrio owego modelu. Wybrał się więc do największego z trzech działających w jego mieście dealerów wybranego zachodniego producenta – tam przecież znajdzie najlepszy wybór i najbardziej kompetentnych sprzedawców. Sprzedawca w salonie, do którego ów znajomy udał się, po wstępnym wysłuchaniu potencjalnego klienta, stwierdził lakonicznie, iż „cabrio to nie auto na polski klimat”, następnie podprowadził go do innego modelu tej marki, który dopiero co wszedł na polski rynek. Mimo, iż znajomy dość wyraźnie zasugerował zainteresowanie konkretnym modelem w konkretnej wersji (cabrio), sprzedawca pozostał niewzruszony, opowiadając przez pół godziny o niewątpliwych zaletach prezentowanego – proponowanego przez niego jako idealnie spełniającego potrzeby znajomego – samochodu. Ostatecznie, zniechęcony takim podejściem sprzedawcy, znajomy udał się do konkurencyjnego salonu tej samej marki, w którym sprzedawca – chociaż oczywiście nie bez rzeczowej wymiany poglądów – zobowiązał się sprowadzić samochód taki, jaki znajomy chciał.

Wyjątkowo często spotkać możemy się z zachowaniem takim, jakie zaprezentował sprzedawca w pierwszym salonie. Dzieje się tak nawet wtedy, gdy sprzedawca jest doświadczonym pracownikiem, i pracuje do tego

w firmie organizującej dla swoich sprzedawców częste szkolenia, między innymi z obsługi klienta. Może podczas takich szkoleń za dużo mówi się o uświadamianiu klienta, a zbyt mało o traktowaniu go poważnie? Poważnie, czyli z ufnością w to, że sam najlepiej wie, czego potrzebuje. Być może wynika to po części z polskiej przeszłości, w której jeszcze do nie dawna ktoś zawsze wiedział lepiej, co jest najlepsze dla wszystkich i każdego z osobna. Na pewno wynika to także z podejścia konkretnego sprzedawcy. Jedni więcej słuchają, a mniej mówią. Inni wręcz przeciwnie.

Henry Ford powiedział, że gdyby miał się opierać na oczekiwaniach klientów, to wyprodukowałby szybszego konia, a nie samochód. Powszechnie przyjęło się mówić, że w marketingu nie chodzi o to, by odpowiadać na oczekiwania klienta, ale by wyprzedzić jego oczekiwania i uświadomić mu jego potrzeby jeszcze przez niego nieuświadomione. Z drugiej strony, któż nie zna, wyświechtanego skądinąd, powiedzenia „klient nasz pan”? Gdzie zatem kończy się „klient nasz pan” a zaczyna „marketing jako odkrywanie nieuświadomionych jeszcze przez klienta potrzeb”?

Prawda jak zwykle leży po środku. Oba podejścia są równorzędne, i każde z nich ma w firmie swoje miejsce. Nie zapominajmy po prostu, iż (przynajmniej w klasycznym podziale organizacyjnym) to dział marketingu jest od tworzenia, a dział sprzedaży od sprzedaży. Osoby odpowiedzialne w firmie za tworzenie powinny przede wszystkim mówić, osoby odpowiedzialne za sprzedaż – słuchać.

Podsumowując. Co było pierwsze? Klient czy sprzedawca? Jajko czy kura? I czy mądrzejsze jest jajko, czy jednak kura? Wydaje się, iż pytania te jeszcze długo zostaną bez jednoznacznej odpowiedzi.

## SKN PRZEDSIĘBIORCZOŚCI RODZINNEJ TOGETHER



“Z rodziną wychodzi się dobrze tylko na zdjęciach” – tak mówiło się kiedyś i można usłyszeć to także w czasach dzisiejszych. Pragnąc obalić ten stereotyp grupka entuzjastów przedsiębiorczości rodzinnej postanowiła założyć pierwsze w Polsce studenckie koło naukowe rodziny business.

Studenckie Koło Naukowe Przedsiębiorczości Rodzinnej TOGETHER powstało w listopadzie 2005 roku i działa przy Katedrze Zarządzania Przedsiębiorstwem na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego.

Patronat nad działalnością koła sprawuje prof. dr hab. Jan Jeżak, kierownik Katedry Zarządzania Przedsiębiorstwem, opiekę nad działalnością koła, pełniąc funkcję opiekuna naukowego koła, sprawuje dr Alicja Winnicka-Popczyk, zaś opiekunem organizacyjnym jest mgr Maciej Żyliński. Od chwili wpisania do Rejestru Kół Naukowych Uniwersytetu Łódzkiego 3 lata temu, prezesurę sprawuje studentka Wydziału Zarządzania UŁ – Magdalena Grochowska.

SKN Przedsiębiorczości Rodzinnej TOGETHER w swojej działalności koncentruje się m.in. na:

- organizowaniu spotkań dla studentów z praktykami przedsiębiorczości rodzinnej;
- promocji tematyki przedsiębiorczości rodzinnej wśród studentów kierunków ekonomicznych oraz wśród praktyków biznesu;
- badaniu znajomości tematyki przedsiębiorczości rodzinnej;
- prowadzaniu badań firm rodzinnych.



Głównymi projektami Koła są:

Spotkania z praktykami biznesu rodzinnego – cykl spotkań z właścicielami czołowych polskich firm rodzinnych. Seria spotkań rozpoczęła się na początku 2007 roku. Spotkania mają na celu promowanie działalności polskich firm o charakterze rodzinnym.

Program “Przedsiębiorczość rodzinna od szkoły średniej” – program skierowany jest do młodzieży ze szkół średnich (edycja uczniów) jak również do studentów kierunków ekonomicznych i społecznych (edycja student – w przygotowaniu). Podczas dwugodzinnych spotkań uczniowie mają szansę zapoznać się z tematyką przedsiębiorczości rodzinnej. Jedna godzina zajęć prowadzona jest przez członków koła druga zaś przez pracownika uniwersyteckiego.

W trakcie swojej dotychczasowej działalności członkowie Koła prowadzili również szkolenia podczas Letniej Akademii Zarządzania w 2007 roku oraz rok wcześniej w czasie Akademii Innowatorów Zarządzania, nawiązali też szereg kontaktów sprzyjających dalszej działalności.

Obecnie w Kole działa 11 członków i wszyscy oni dobrze wiedzą, że:

### **TOGETHER MOŻNA ZDZIAŁAĆ WIĘCEJ !**

Po więcej informacji na temat SKN Przedsiębiorczości Rodzinnej TOGETHER zapraszamy na naszą witrynę internetową [www.skn-together.org](http://www.skn-together.org), zachęcamy również do kontaktu na [office@skn-together.org](mailto:office@skn-together.org).

*Magdalena Grochowska – prezes*

*Rafał Burzawa – wiceprezes*



*Raport z badania "Poziom świadomości studentów Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego w zakresie przedsiębiorczości rodzinnej", przeprowadzonego przez Studenckie Koło Naukowe Przedsiębiorczości Rodzinnej TOGETHER.*

### Cechy badania

Badanie ankietowe zostało przeprowadzone przez Studenckie Koło Naukowe Przedsiębiorczości Rodzinnej TOGETHER na próbie 340 studentów lat I – IV stacjonarnych jednolitych studiów magisterskich Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego w listopadzie 2006 roku. Zbadana została znajomość pojęcia przedsiębiorczości rodzinnej. Badanie miało również na celu stwierdzenie, ile procent badanej grupy studentów pochodzi z rodzin przedsiębiorczych, czy studenci ci wiążą z prowadzonym przez rodziny biznesem swoją przyszłość, oraz czy uważają firmy rodzinne za przyszłościowe.

Pytania w kwestionariuszu miały charakter zarówno zamknięty, jak i otwarty, aby stworzyć ankietowanym możliwość szerszej wypowiedzi. Poniższa, wstępna analiza, zawiera jedynie wyniki ilościowe. Analiza danych jakościowych zostanie przedstawiona w następnym, rozszerzonym raporcie.

Badanie ankietowe przeprowadziły członkinie SKN Przedsiębiorczości Rodzinnej TOGETHER: Magdalena Grochowska, Sabina Marczakowska, Justyna Drewicz.

### Analiza najważniejszych wyników

Uzyskane w badaniu wyniki pokazują, iż 84% studentów kierunku Zarządzanie poprawnie kojarzy pojęcie przedsiębiorczości rodzinnej z prowadzeniem wspólnego biznesu przez rodzinę. Jednak aż 11% ankietowanych skojarzyło przedsiębiorczość rodzinną z planowaniem rodzinnego budżetu, a 9% uznało, iż pojęcie to oznacza pracę co najmniej dwóch członków rodziny w jednym (tym samym, ale dowolnym) przedsiębiorstwie (dopuszczalne było wybranie jednej lub kilku odpowiedzi).

19% przebadanych studentów deklaruje, iż pochodzi z rodzin prowadzących rodzinny biznes, a 46% wśród deklarujących wyraża równocześnie chęć związania swojej zawodowej przyszłości z firmą rodziny.

78% ankietowanych studentów uważa biznesy rodzinne za przyszłościowe, 20% uważa przeciwnie, 2% ankietowanych nie wyraziło swojej opinii w tym pytaniu.

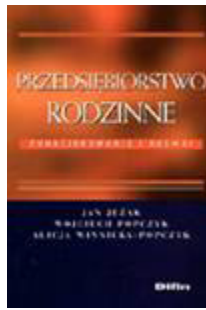
### Wnioski końcowe

Przeprowadzone badanie jednoznacznie pokazuje, iż świadomość wśród studentów kierunku Zarządzanie dotycząca przedsiębiorczości rodzinnej nie jest zadowalająca. Cieszy dość wysoki odsetek studentów pochodzących z rodzin prowadzących biznes, a przede wszystkim tych studentów, którzy widzą swoją przyszłość zawodową w firmach rodziny. Warto zatem promować przedsiębiorczość rodzinną, a SKN Przedsiębiorczości Rodzinnej TOGETHER, jako pierwsze w Polsce zajmujące się tą tematyką, ma przed sobą nieograniczone szanse rozwoju.

*Raport przygotował Maciej Żyliński, opiekun SKN Przedsiębiorczości Rodzinnej TOGETHER*

## WYBRANE POZYCJE KSIĄŻKOWE NA TEMAT FAMILY BUSINESS

---



Jan Jeżak, Wojciech Popczyk, Alicja Winnicka-Popczyk  
**Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój**  
Difin 2004



Łukasz Sułkowski  
**Organizacja a rodzina. Węzi rodzinne w życiu gospodarczym**  
TNOiK 2004



Grant Thornton  
**Biznes rodzinny**  
One Press 2004



Łukasz Sułkowski (red.)  
**Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce**  
Dom Organizatora 2005



Quentin J. Fleming  
**Tajniki przetrwania firmy rodzinnej**  
Helion 2006

*W następnym numerze biuletynu kolejne pozycje książkowe*

*ifr* INICJATYWA  
FIRM RODZINNYCH