

JAN JABŁKOWSKI

FIRMY RODZINNE POTRZEBUJĄ DZIŚ WSPARCIA

Powinniśmy więcej mówić o potencjale **firm rodzinnych** i w większym stopniu doceniać ich rolę w polskiej gospodarce. Opłaci się to wszystkim obywatelom. Dlaczego?

Czym właściwie jest **firma rodzinna**? W obiegowej opinii to każda firma, którą zarządzają członkowie rodziny, a więc w warunkach polskich niemal każda z sektora MŚP (według najśmielszych szacunków to wręcz 80–90 proc. przedsiębiorstw w Polsce). To myślenie jest niebywale krzywdzące dla prawdziwych *family businesses*, prowadzi bowiem do wniosku: jeśli prawie wszystkie firmy w Polsce są „rodzinne”, to znaczy, że familiarny charakter biznesu nie jest unikatowy i nie należy mu się szczególna uwaga. A to jest nieprawda.

Ja definiuję firmę rodzinną inaczej – za pomocą trzech kryteriów: plan sukcesyjny, zarządzanie rodzinne i tradycja.

Mówiąc krótko, przedsiębiorstwem rodzinnym jest firma:

- której elementem strategii jest przekazanie władzy w ręce następnego pokolenia;
- w której rodzina ma decydujący wpływ na sposób zarządzania i przyszłość przedsiębiorstwa;
- która istnieje od pokolenia, a przynajmniej od 15 lat.

Jako członek rodziny biznesowej Jabłkowskich, a także jeden ze współzałożycieli fundacji Inicjatywa **Firm Rodzinnych** z pełnym przekonaniem zaświadczam, że właśnie w tak zdefiniowanych biznesach familijnych drzemią potężne siły. Jakie są i co jest ich paliwem?

1 Długofalowość i zaradność

Przede wszystkim przedsiębiorcy z **firm rodzinnych** patrzą na swoją firmę w kategoriach długoterminowych – przynajmniej kilkudziesięciu lat. Gdy pojawiają się kłopoty, z wielką determinacją walczą o przetrwanie. Nie poddają się. Są bowiem emocjonalnie związani z własnym biznesem.

Z doświadczenia wiem, że historie **firm rodzinnych** umacniają się wskutek trudnych doświadczeń. Jeden ze znanych mi liderów **firm rodzinnych** często opowiada o emocjach, które

towarzyszyły kolejnym wizytom komornika w jego domu i reakcjom członków rodziny na te dramatyczne chwile. A jednak jego firma przetrwała i teraz potrafi on rozprawić o tym z uśmiechem. Inny prezes dużej fabryki wspominał mi zaś o okresach, gdy na pensje dla pracowników musiał wykladać gotówkę z własnych oszczędności. Dziś firma nie nadąza z realizacją zamówień.

Co więcej, ze strategii długoterminowej wynika niechęć do podejmowania skrajnego ryzyka w decyzjach biznesowych. Skutkuje to mniejszą liczbą gwałtownych upadków. Oczywiście warto zauważyć, że taka strategia zmusza do rezygnacji z rekordowych sukcesów, np. wynikających ze spektakularnych fuzji i przejęć.

2 Odporność na załamania koniunktury

Moje obserwacje znajdują potwierdzenie w twardych danych. Francuscy badacze z Boston Consulting Group i ośrodka HEC Paris Family Business przeprowadzili badanie historii 149 firm z ośmiu zachodnich gospodarek, w których większościowe udziały mają rodziny. Porównali je z grupą kontrolną przedsiębiorstw z tych samych krajów i sektorów, które miały inny akcjonariat. Okazało się, że w latach 1997–2009 **firmy rodzinne** radziły sobie lepiej. W momentach recesji były oszczędne, miały zawsze niski poziom zadłużenia, wykazywały zaskakująco wysoką dywersyfikację działalności, chętniej



Jan Jabłkowski:

inżynier, naukowiec, menedżer; absolwent Politechniki Warszawskiej. Działacz „Solidarności”, internowany w stanie wojennym za działalność związkową, w 1983 r. obronił pracę doktorską. Obecnie jest dyrektorem naczelnym Przemysłowego Instytutu Automatyki i Pomiarów i doradcą zarządu Domu Towarowego Bracia Jabłkowski.

wychodziły za granicę i skuteczniej niż konkurenci zatrzymywały utalentowanych pracowników. Dlaczego? Po prostu skupiały się bardziej na odporności niż na wynikach. I to zaważało na ich stabilności.

3 Społeczna odpowiedzialność

Biznesy rodzinne rozwiązują też ważne problemy społeczne. Zatrudniają wiele osób młodych (pierwsza praca), które w innych warunkach mogłyby pozostać bezrobotne. Jednocześnie stawiają na seniorów, którzy pomimo podeszłego wieku nadal uczestniczą w rozwoju przedsiębiorstwa. Firmy wspierają też dialog międzypokoleniowy pomiędzy tymi dwiema grupami.

Dlatego duży udział firm rodzinnych w PKB to szansa na bezpieczny rozwój dla całego sektora prywatnego, jego stabilizacji w czasach recesji, bardziej przewidywalny rynek pracy, zapobieganie bezrobociu młodych i seniorów. Z opisanych powyżej powodów uważam, że:

- Władze publiczne powinny dostrzec rolę **firm rodzinnych** w rozwoju gospodarki i poświęcić jej więcej uwagi. Wiele zasług można przypisać tu Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, ale nadal uważam te działania za niewystarczające.

- Wspieranie takich firm powinno być immanentną częścią polityki prorodzinnej – rodzina jest bowiem w tym przypadku producentem, a nie konsumentem PKB. Takie myślenie może być też językiem u wagi dla ekspertów niechętnych kosztownej dla państwa polityce prorodzinnej.
- Należy budować samoświadomość rodzinności i obalać PRL-owski, czarny PR „prywaciarzy”, np. poprzez tworzenie stowarzyszeń takich jak Inicjatywa **Firm Rodzinnych**. Pomocą mogłaby też być dobra kampania medialna.

Sprzyjanie **firmom rodzinnym** nie jest propagowaniem nierówności. To nic innego jak wspieranie sektora MŚP, rzemiosła czy startujących firm globalnych, czyli takie działania, które w przyszłości mogą się przysłużyć wszystkim obywatelom. ■

» Artykuł nr R1420F02

Firmy rodzinne to sól ziemi polskiej gospodarki. Jeśli dziś nie skoncentrujemy na nich swojej uwagi, możemy tego w przyszłości bardzo żałować.