

# Małe jest bardziej ludzkie

Gdy wybuchł kryzys, właściciele **firm rodzinnych** zdecydowali, że będą robić wszystko, by nie zwalniać pracowników.

**To dlatego bezrobocie w Finlandii nie wzrosło tak bardzo**

ROZMOWA Z

**Mattim Vanhanen\***



SLAWOMIR KAMINSKI

**KATARZYNA ZACHARIASZ: Ile lat mają najstarsze firmy w Finlandii?**

**MATTI VANHANEN:** Ponad 200. Ale takich jest tylko kilka. Jest sporo firm z ponad 100-letnią tradycją. Większość fińskich **firm rodzinnych** działa 50-70 lat.

**To firmy małe, średnie?**

- **Firma rodzinna** to nie znaczy mała firma. Np. Fazer - producent czekolady. **Firma rodzinna**, a zatrudnia 17 tys. osób. Kone - jeden z największych na świecie producentów wind, zatrudnia na całym świecie 32 tys. osób. Prowadzi ją już trzecie pokolenie. W stowarzyszeniu **firm rodzinnych** mamy przedsiębiorstwa każdej wielkości i z każdego sektora, od przemysłu metalowego po usługi. W sumie ponad 300 członków, którzy odpowiadają za 60 proc. PKB i dają pracę 170 tys. pracownikom. To 10 proc. zatrudnienia w sektorze prywatnym. **Kiedyś fińska gospodarka opierała się na Nokii. Dziś na co stawia?**

- Na pewno potrzebni są zagraniczni inwestorzy. W ostatnich tygodniach przyszło do nas dwóch dużych inwestorów. Jeden to firma z Japonii, zajmuje się gramami komputerowymi. Drugi to Google. Zainwestuje u nas 450 mln euro. Potrzebne są startupy. Ale powinniśmy się też bardziej koncentrować na istniejących firmach. W globalnym świecie dla państw takich jak Finlandia jest niezwykle ważne, żeby utrzymać własność w swoich rękach. Bo właściciele inwestują tam, gdzie są ich główne siedziby - tam inwestują, tam prowadzą badania. Własność ma więc znaczenie.

**Co za różnica, czy firma jest globalna, czy rodzinna?**

- Olbrzymia. Za **firmami rodzinnymi** stoją konkretni ludzie. Wszyscy wokół ich znają. To właściciel albo właścicielka bezpośrednio kieruje przedsiębiorstwem, zwykle ma własny silny kodeks wartości i potrafi bardzo poświęcać się dla firmy. Za globalnymi przedsiębiorstwami stoją instytucje, a nie ludzie. Tam nikt nie wie, kto jest właścicielem.

**I co z tego? Jedne i drugie firmy dają miejsca pracy, płacą podatki, rozwijają gospodarkę...**

- Jeśli firma należy do konkretnej osoby, często właściciel jest silnie związany ze swoim regionem. Fiński Ponsse jest w pierwszej trójce największych producentów traktorów

dla leśnictwa. Taki traktor to nie prosta maszyna, tylko naszpikowane elektroniką Ferrari. Ponsse zbudował fabrykę na wsi, w czterotysięcznej gminie. Żadna wielka globalna firma nigdy nie zainwestowałaby w tym miejscu. Ponsse zrobił to, bo właściciel i jego dzieci pochodzą z tych okolic. Czują, że ponoszą odpowiedzialność wobec rodzinnej gminy.

**Może tamta gmina zaoferowała lepsze warunki? Można czuć sentyment do miejsca, ale decyduje Excel, czyli co się przedsiębiorcy bardziej opłaca.**

- W jakiej perspektywie? Kilku miesięcy czy kilkunastu lat? W firmie giełdowej kierownictwo patrzy na trzy miesiące do przodu, do następnego raportu kwartalnego. Albo jak zwiększyć wartość firmy w pięć lat, a potem ją szybko sprzedać. **Firmy rodzinne** są bardziej cierpliwe. Myślą pod kątem emerytury. Kiedy zaczął się kryzys, wiele firm z naszego stowarzyszenia zdecydowało, że nie zwolnią żadnego pracownika. Starali się rozwiązywać problemy w inny sposób.

**Znam małe przedsiębiorstwo, które potrzebowało 5 mln euro na inwestycję.**

**Pieniądze zebrano wśród członków rodziny**

**Właściciele niektórych polskich firm rodzinnych, gdy załamał się rynek, nie brali wypłaty.**

- W Finlandii też. Znam przedsiębiorstwa, w których właściciele w kryzysie nie tylko przestali pobierać dywidendę, ale w ogóle ścięli sobie pensje. Dopiero gdy to nie wystarczyło, wprowadzali inne zmiany. Wyobraża to sobie pani w globalnej firmie? Tam najpierw tną pensje pracowników, a potem zarząd wypłaca sobie premie za wprowadzenie oszczędności.

**Każdy próbuje chronić firmy, jak może.**

- Ale rodzina robi znacznie więcej. Nie tylko przestanie brać pensje, ale też zainwestuje własny majątek, sprzeda dom, żeby tylko ratować rodzinną firmę. Znam małe przedsiębiorstwo, które potrzebowało 5 mln euro na inwestycję. Te pieniądze zebrano wśród członków rodziny.

**Nie mieli zdolności kredytowej czy to skutek kryzysu?**

- Kryzys wciąż trwa i na razie nie potrafimy powiedzieć, jaki był jego wpływ na gospodarkę. Wiąże nasz handel czy PKB są poniżej poziomu sprzed 2008 roku. Do tej pory **firmy rodzinne** poradziły sobie dość dobrze. To dlatego, że przed kryzysem miały silne podstawy finansowe - miały dużo własnego kapitału, gospo-

darka była w dobrym stanie, był popyt na ich produkty. Dla rodzinnej firmy kwartał to 25 lat, a nie trzy miesiące. Z własnego doświadczenia wiedzą, że gospodarka czasem rośnie, czasem się kurczy, te cykle potrafią długo trwać i trzeba być do nich przygotowanym. To dlatego rodzinne firmy relatywnie dobrze przechodzą przez kryzys. Choć od pięciu lat popyt jest słabszy, to jednak dzięki dobremu bilansowi firmy były w stanie dalej działać. Dzięki temu bezrobocie w Finlandii nie wzrosło za bardzo.

Na pewno ostatnio mocno pogorszyły się warunki finansowania dla firm. Przed kryzysem wystarczyło mieć 1 euro gotówki, żeby bank dał 4 euro pożyczki, i już firma miała 5 euro na inwestycje. Dziś przedsiębiorca musi mieć co najmniej jedną trzecią wartości inwestycji, żeby móc dostać pożyczkę na pozostałe dwie trzecie. W ostatnim czasie cały system kredytowy bardzo się zmienił. Do tego niektóre kraje wprowadzają opodatkowanie banków. Wygląda na to, że w przyszłości firmy będą musiały dysponować większymi zasobami gotówki, żeby móc robić jakiegokolwiek inwestycje.

**Fiński rząd nie oferuje żadnej pomocy dla firm?**

- Mamy tylko jedną państwową instytucję pożyczkową - Finnverę. Działa podobnie jak komercyjny bank, tyle że akceptuje nieco większe ryzyko. Poza tym są pewne limity tej pomocy. Ale to dobrze. Państwo powinno być fair w stosunku do wszystkich firm, a nie decydować, kto dostanie pożyczkę na lepszych warunkach, a kto na gorszych. Są programy wsparcia handlu, ale tak naprawdę większość rządowej pomocy jest przeznaczona na badania i rozwój. Jeśli firma zainwestuje w innowacje dwie trzecie środków, państwo dokłada im pozostałą jedną trzecią. Najczęściej korzystają z tego duże firmy, bo one największe inwestują w B+R.

**Nie ma specjalnego wsparcia dla małych i średnich firm?**

- A dlaczego powinno być? Moim zdaniem nie powinniśmy robić zbyt dużego rozróżnienia, jeśli chodzi o wielkość firmy. Niektóre nie mogą być małe. Np. papiernia - przecież to nigdy nie będzie mikrofirma. Potrzebujemy wszystkich firm - i tych małych, i tych średnich, i tych dużych. ◉

ROZMAWIAŁA KATARZYNA ZACHARIASZ

\* **Matti Vanhanen** - w latach 2003-10 premier Finlandii. Obecnie prezes Stowarzyszenia Fińskich **Firm Rodzinnych**. Stowarzyszenie liczy ponad 300 członków, którzy odpowiadają za 60 proc. PKB Finlandii