

APTEKI TO FIRMY RODZINNE

TEKST: AGATA DOMAŃSKA / FOTO: SHUTTERSTOCK, ARCHIWUM PROF. BLIKLEGO

WIĘKSZOŚĆ POLSKICH APTEK FUNKCJONUJE NA ZASADZIE NIEWIELKICH, RODZINNYCH PRZEDSIĘBIORSTW. W JAKI SPOSÓB MOGĄ ONE WYKORZYSTAĆ SWOJE RYNKOWE ZALETY?

Sytuacja i przyszłość aptek to jednocześnie sytuacja i przyszłość firm rodzinnych. Warto więc zadać sobie kilka pytań: czy firmy rodzinne mają jakieś szczególne zalety lub wady? Jakie rysują się przed nimi perspektywy? Czy łatwiej im przetrwać czas kryzysu niż wielkim, rynkowym graczom? A może trudniej? Odpowiedzi na te pytania pomaga znaleźć profesor Andrzej Blikle, jeden z członków-założycieli Stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych (obok Jacka Santorskiego i Małgorzaty Niezabitowskiej); obecnie prezes honorowy IFR.

Panie Profesorze, chciałabym porozmawiać z Panem o wadach i zaletach firm rodzinnych. Firmy rodzinne nie mają ani wad, ani zalet. Mają natomiast silne strony i wyzwania (śmiech).

Podoba mi się to podejście! Proszę o rozwinięcie.

Silną stroną firm rodzinnych jest... no właśnie, rodzina. To ona jest fundamentem firmy i nośnikiem wartości, którymi firma

żyje. Rzecz jasna, rodzina jest silną stroną firmy, jeśli jest to dobra rodzina, oparta na pozytywnych wartościach.

A jeżeli jest rodziną złą?

To przemieszcza się do kategorii wyzwania (śmiech). Jeżeli rodzina jest skłócona, nie umie ze sobą rozmawiać, to mamy słaby fundament i słaba będzie zbudowana na nim budowla. Silną stroną natomiast – zdaniem członków Stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych – jest fakt, że czujemy się osobiście odpowiedzialni za nasz wizerunek i markę.

A więc za nasz produkt i nasze usługi?

I że za tą marką stoi konkretna osoba, a nie bezimienna rada dyrektorów, wybrana przez akcjonariuszy, których najczęściej interesuje jedynie zysk w najkrótszym okresie – i tyle. Silną stroną firm rodzinnych jest niewątpliwie fakt, że ich zarządy są nierzadko powoływane na okres jednego pokolenia, a więc 20 albo 30 lat. W takiej perspektywie można już spokojnie planować

długofalowe projekty i rozwój firm. Horyzont w firmie nierodzinnej to z reguły kadencja obecnego zarządu, powoływanego od bilansu do bilansu.

I jest czas, by się uczyć na błędach.

Uczyć się na błędach można zawsze, tylko nie zawsze jest czas, by ze zdobytej wiedzy skorzystać. W firmach rodzinnych możemy planować naprawdę długoterminowe projekty rozwoju firmy, snuć plany na dekady.

Mówił Pan też kiedyś, że firmy rodzinne lepiej przechodzą przez czasy kryzysu.

Tak, one mają większą zdolność do przetrwania w trudnych czasach. Firma rodzinna jest dla rodziny wartością samą w sobie. Nie jest jak samochód, którego, gdy nie warto naprawiać, to się oddaje na złom. Jest raczej jak matka i ojciec, których się otacza opieką i pielęgnuje, kiedy są chorzy.

Firma rodzinna jest czymś więcej niż tylko źródłem dochodu?

Tak, jest elementem tradycji i przedmiotem dumy. Są międzynarodowe statystyki pokazujące, że więcej firm rodzinnych niż nierodzinnych wychodzi z kryzysów obronną ręką. Ta szczególna odporność bierze się z poczucia odpowiedzialności wobec pokoleń, które przyjdą po nas, a w firmach wielopokoleniowych także

wobec tych, które firmę tworzyły. Gdy więc przychodzi trudny czas, właściciele zastawiają własny majątek i pracują po 12 godzin na dobę, 7 dni w tygodniu, by firma utrzymała się na powierzchni.

Firmy rodzinne stanowią także rodzaj zabezpieczenia „na stare lata”.

Ze społecznego punktu widzenia firmy rodzinne są najlepszą odpowiedzią na problemy demograficzne i związane z nimi kwestie emerytur. Wiadomo że ze względów demograficznych już żadne państwo nie będzie w stanie konstruować emerytury w taki sposób,

jaki zaproponował ich pomysłodawca, Otto von Bismarck. Starszego pokolenia jest coraz więcej w stosunku do młodego i młode nie będzie w stanie starszego na uśrednionym poziomie utrzymywać.

I tu ratuje nas firma rodzinna!

Tak. Cudzych dzieci będzie już zawsze za mało, żeby płaciły nasze emerytury. Ale nasze dzieci będą w stanie to robić, jeżeli je tylko wyposażymy w miejsca pracy w postaci firmy rodzinnej. To stanowi gwarancję naszej emerytury – czy na zasadzie dywidendy, czy innej umowy z dziećmi.

Ze społecznego i gospodarczego punktu widzenia to silna strona firm rodzinnych, bo emerytura może zależeć od nas.

Ta szczególna rola firm rodzinnych sprawia, że często naczelnym

zadaniem stawianym sobie przez właścicieli nie jest generowanie zysku, ale doprowadzenie firmy do sukcesu na rzecz kolejnego pokolenia. Oczywiście zysk nie przestaje być koniecznością, bo bez zysku firma umiera, ale je-

W FIRMACH RODZINNYCH MOŻEMY PLANOWAĆ NAPRAWDĘ DŁUGOTERMINOWE PROJEKTY ROZWOJU.

go maksymalizacja nie musi być celem istnienia firmy.

Plus nasze dzieci mają zapewnioną pracę, co również ważne. Firmy rodzinne są też ważne dla gospodarki, bo znacznie rzadziej niż pozostałe wyprowadzają swoją działalność za granicę, uciekając do tańszych krajów.

One się nawet niechętnie przenoszą do innego miejsca w Polsce...

...bo są związane z miejscem, w którym powstały, są dumne, że są tam znane. Bycie częścią społeczności lokalnej jest dobre i dla firmy, i dla społeczności.

W FIRMACH RODZINNYCH MOŻEMY PLANOWAĆ NAPRAWDĘ DŁUGOTERMINOWE PROJEKTY ROZWOJU.

Mocną stroną jest też to, że klient często ma bezpośredni kontakt z właścicielem – bo właściciel stoi za ladą w sklepie lub za pierwszym stołem w aptece i z klientem rozmawia.

Zna więc klienta na wylot. Wie, na jakim rynku działa – ma bezpośrednie informacje!

Ale też klient ma poczucie, że obcuje z właścicielem, osobą ważną w firmie.

No dobrze, a wyzwania? Poza konfliktami w rodzinie?

Najważniejsze w tej chwili wyzwanie, dotyczące zresztą nie tylko polskich firm rodzinnych, ale też firm rodzinnych na świecie, a na pewno w Europie, to niska gotowość sukcesorów do przejęcia firmy po rodzicach.

Dzieci mają własne pomysły na życie?

W XIX w. nie do pomyślenia byłoby, żeby dziecko nie chciało schodzić po rodzicach. Zdarzało się to, oczywiście – nawet w naszej rodzinie tak było, że z dwóch synów założyciela firmy starszy zdecydował się być dentystą (jako starszy miał prawo wyboru). Młodszy chciał być artystą, ale ojciec powiedział: „Synu, jako młodszy nie masz wyboru, będziesz prowadził cukiernię” – i tak się stało (śmiech). No, ale gdyby mogli wybierać, interes rodzinny by przestał istnieć.

Dziś młodzi mogą wybierać...

Dziś dzieci często kończą studia wyższe – bo firma zapewnia materialny status, pozwalający dać dzieciom wykształcenie – i wybierają kierunek niezwiązany z firmą, np. z farmacją. Dziecko mówi: „Nie po to kończyłem prawo, żeby teraz pracować w aptece”. Albo: „Nie chcę, żeby mi ktoś kiedyś zarzucił, że przyszedłem na gotowe, więc nie przejmuję dużej i świetnie prosperującej apteki, tylko zakładam restauracyjkę z naleśnikami, bo to mnie bawi”.

No tak, ale nawet dziecko, które przejmie sukcesję, może mieć inny pomysł na prowadzenie firmy...

Tak, proces sukcesyjny też może być problemem. Trzeba dobrze przygotować do sukcesji obie strony: i sukcesorów, i seniorów. Przedstawiciele firm rodzinnych często zadają mi pytanie, kiedy zacząć przygotowywać sukcesora. Odpowiadam: „Jak tylko się urodzi” (śmiech). Nie chodzi o uczenie go od razu technologii i zarządzania, ale o pokazywanie firmy jako miejsca wartościowego, będącego źródłem nie tylko problemów, ale też radości i inspiracji; miejscem, do którego się z przyjemnością przychodzi.

Rodzice często robią ten błąd, że przynoszą do domu firmowe problemy i rozmawiają o nich przy kolacji...

I dziecko widzi, że firma to powód, dla którego rodzice się kłócą, martwią czy nie mają czasu na wakacje. Nic dziwnego, że mówi potem: „Nie chcę takiego życia”.

Powiedział Pan kiedyś, że wybrany przez społeczność lider zawsze będzie się cieszył większym poparciem niż ten mianowany. Tymczasem w firmie rodzinnej, np. w aptece, lider prawie zawsze jest mianowany, bo jest częścią rodziny właścicielskiej. Co można poradzić



takiemu mianowanemu kierownikowi apteki, by był bardziej popularny? Jak może zaskarbić sympatię i szacunek zespołu?

Właściciel jest liderem w tym sensie, że jest właścicielem, ale przecież może delegować odpowiedzialność za podejmowanie decyzji swoim pracownikom. Wtedy wszystkie ważniejsze decyzje mogą być podejmowane przez cały zespół lub osoby, które na przedmiocie decyzji najlepiej się znają. Tutaj rodzinność nie powinna przeszkadzać strukturalnie, choć często przeszkadza, bo jak rodzina jest patriarchalna, to ojciec ma zawsze rację i nie ma gadania (śmiejch).

Dobrze, to kolejny cytat: powiedział Pan także, że firma, która najważniejsze stanowiska rezerwuje dla członków rodziny właścicieli, ma mniejsze szanse na rozwój i mniejszą zdolność przetrwania niż firma, w której na kluczowe stanowiska dobiera się ludzi przede wszystkim pod kątem ich kompetencji. Co można zrobić w takiej sytuacji, oprócz wykształcenia członka rodziny na farmaceutę?

Kierunkowe wykształcenie członka rodziny to rozwiązanie tylko jednego problemu. Drugie to uświadomienie zespołowi, że człowiek, który prowadzi aptekę, rzeczywiście się na tym zna. Ale można też, wychowując dziecko na sukcesora, nie tylko wysłać je na uczelnię, ale także – jeszcze zanim postawi się je jako kierownika apteki – wysłać w świat, by popracowało kilka lat w innych aptekach, a chociażby w innych firmach rodzinnych spoza branży. W ten sposób zdobędzie doświadczenie „z niejednego pieca”, różnorakie kompetencje.

Ciekawy sposób.

Jedna z naszych sztandarowych firm rodzinnych, Bracia Jabłkowscy, tak właśnie robiła. Senior rodu założył swój słynny dom

handlowy w latach 20. zeszłego wieku. I tenże senior tak powiedział swoim synom: „Jeśli chcecie przejąć firmę rodzinną, to po skończeniu studiów macie wyjechać za granicę, tam założyć własne firmy i te firmy przez dwa lata prowadzić. Jeśli przez dwa lata te firmy wam nie upadną, możecie wrócić i wejść jako sukcesorzy do firmy rodzinnej”.

Za granicą jest zawsze trudniej młodemu człowiekowi...

Ważne, by przed przejęciem rodzinnej firmy potomek rodu po-



pracował w innych firmach, nawet niekoniecznie w tej samej branży, ale powinna to być firma rodzinna.

By zobaczyć firmę rodzinną oczyma pracownika, który nie jest członkiem rodziny?

Właśnie po to. To niezwykle ważne dla przyszłych właścicieli firm rodzinnych. Oni często nie zdają sobie sprawy, jak to wygląda z perspektywy pracownika, niebędącego częścią rodziny. Pracownicy mówią między sobą jedno,

a drugie przy właścicielu. Trzeba poznać obie strony, oba poziomy i wszystkie wyzwania społeczne, które się wiążą z tym podziałem.

Komunikacja między tymi dwiema grupami wygląda na kolejne wyzwanie firm rodzinnych.

Tak, ale tego się można nauczyć. Kolejnym wyzwaniem jest oddzielenie życia prywatnego od zawodowego. Jeśli mąż i żona pracują w firmie, to i dzieci tam pracują, to firmowe tematy są wałkowane przy śniadaniu, obiedzie czy Wigilii. Warto przyjąć zasadę, że po

Przed wszystkim wcale nie uważam, że trzeba tworzyć spółkę, aby ułatwić sobie życie. Istnieje np. możliwość dokonywania wspólnych zakupów i w ten sposób obniżania cen poszczególnych specyfików. Jest to możliwe bez tworzenia sieci czy spółek.

W jaki sposób?

Firmy organizują się w tzw. grupony, czyli grupy zakupowe. W takie grupy zakupowe połączyły się w Polsce np. firmy, sprzedające materiały budowlane. W jednym gruponie jest tych firm kilkaset albo i więcej. Wtedy mają znaczącą pozycję podczas zakupów, przewagę konkurencyjną.

Mówił Pan Profesor o wartościach, jakimi kieruje się firma: biznesowych, kulturowych oraz godnościowych. I o tym, że te ostatnie są najważniejsze. Jakie godnościowe wartości mogłaby mieć apteka i jak je przekazywać jej pracownikom, skoro się ich nie spisuje, a także nie wiesza w stołówce?

Coraz więcej firm w Polsce i na świecie (również korporacje giełdowe) zaczyna rozumieć, że najskuteczniejszą z motywacji jest motywacja godnościowa, a więc odwoływanie się do powszechnie uznanych wartości, takich jak rzetelność, uczciwość, prawdomówność itp. Nie należy ich jednak spisywać i wywieszać. Wartości godnościowe w postaci listy na ścianie tracą cały swój emocjonalny potencjał i siłę oddziaływania. One muszą być przyjęte spontanicznie, rozumiane i asymilowane przez przykład. Znam firmy, które wartości spisują, ale trzeba to zrobić odpowiednio, a nie tak, że wieszka się kartkę: „Oto są wartości, proszę się tego nauczyć i przestrzegać”.

Odpowiednio, czyli jak? Jeśli powstają bez udziału pracowników, będą bezużyteczne?

Otóż to. Wszyscy pracownicy siedzą razem i zastanawiają się, jakie mamy wartości – jakie wartości są ważne dla każdego z osobna, a jakie dla firmy? I jak je połączyć, gdzie się spotykają? Wartości godnościowe mają ogólnocyniczny charakter, np. pacjenta nie wolno oszukiwać, dla nas jego dobro jest najważniejsze, mamy mu służyć – tym bardziej że znaczna część działalności apteki to wciąż działalność misyjna. Jeśli mamy mały zespół, zbieramy wszystkich. Trzeba na to poświęcić pół dnia i dobrze, by zrobił to profesjonalny trener.

Bo jeśli zrobi to ktoś, kto nie ma doświadczenia, to...

Narzuci swoje przekonania, a ludzie zgodzą się z nim, byle szybciej pójść do domu. A w firmie nic się nie zmieni. Ważną częścią wartości jest poczucie, że

chcemy być użyteczni społecznie. Ale nie tylko wobec społeczeństwa zewnętrznego, również wobec swoich pracowników. To, że dbamy o ich dobrostan, jest istotne. Ważna jest nie tylko firma, ale także pracujący w niej ludzie.

WAŻNE, BY PRZED PRZEJĘCIEM RODZINNEJ FIRMY POTOMEK RODU POPRACOWAŁ GDZIE INDEJ, NAWET W INNEJ BRANŻY.

Pan Profesor jest zwolennikiem organizacji turkusowych, stawiających na samodzielność, odpowiedzialność i zaufanie. Czy da się zrobić także w aptece, mocno uregulowanej przez różne przepisy i regulacje?

Tak działające organizacje charakteryzuje ponadprzeciętna skuteczność (również biznesowa!),

wynikająca z głębokiego zaangażowania działających w niej ludzi. I można zamienić aptekę w turkusową organizację, apteczne regulacje nie mają tu nic do rzeczy. Turkus polega na tym, że budujemy zaufanie między sobą – a nie

na tym, że możemy lekceważyć procedury i regulaminy.

Apteki to małe firmy, zatrudniająca kilka osób – to ułatwia budowanie turkusowych relacji?

Tak, ze względu na niewielki zespół, w aptece jest łatwiej budować zaufanie niż w wielkiej korporacji. Oczywiście, nie da się tego

odgórnie zadekretować, trzeba to zaufanie z mozołem wypracować.

Jak tworzyć to zaufanie?

Nie ma złotej, prostej rady. Często trzeba najpierw usiąść z ludźmi i rozmawiać, na początku posiłkując się profesjonalnym trenerem biznesu czy psychologiem, który uruchomi proces grupowy. Ludzie uczą się mieć do siebie zaufanie stopniowo: że mogą ze sobą o wszystkim rozmawiać, współpracować, prosić o pomoc, mówić o problemach, podejmować się zobowiązań i z nich wywiązywać. Uczymy się ufać, że jak ktoś się do czegoś zobowiązał, to on to zrobi. Druga strona buduje w sobie poczucie odpowiedzialności, że skoro się do czegoś zobowiązała, to musi to zrobić najlepiej, jak potrafi – bo ktoś jej zaufa.

Dziękuję za rozmowę.

REKLAMA