

Jak sprostać wyzwaniu sukcesji?



JAKUB KASZUBA

Prezes Zarządu, Base Group

Wiele polskich firm założonych na początku lat 90. stoi dziś przed wyzwaniem sukcesji i profesjonalizacji, czego modelowym przykładem jest spółka Base Group z Koszwał. W przedsiębiorstwie tym przez lata sprawdzał się scentralizowany model podejmowania decyzji, a relacje panujące między pracownikami bardziej przypominały atmosferę rodzinną niż służbową. Rozwój firmy oraz przejęcie sterów przez sukcesora wymusiły jednak przeprowadzenie gruntownych zmian. Co jest kluczem do udanego przeprowadzenia sukcesji? Jak profesjonalizować rodzinne przedsiębiorstwo, nie zabijając jednocześnie jego „ducha”? Dlaczego decentralizacja obowiązków może stanowić dla pracowników olbrzymi zastrzyk motywacji?

Rozmowę prowadzi Marcin Wandałowski – redaktor prowadzący „Pomorskiego Przeglądu Gospodarczego”.

Jaki jest profil działalności firmy Base Group?

Jesteśmy wykonawcą specjalistycznych metalowych konstrukcji spawanych, głównie dla branż: elektroenergetycznej, kolejowej, chemicznej i morskiej. To biznes, który dziś bardzo dobrze się rozwija – korzystamy na koniunkturze w przemyśle, w tym na przenoszeniu produkcji z Chin, Europy Zachodniej i Północnej do Europy Środkowo-Wschodniej.

Firmę od zera budowali Pana teściowie. W jaki sposób doszło do tego, że został Pan jej prezesem?

Zbliżający się do wieku emerytalnego właściciele zaczęli się kilka lat temu zastanawiać, co dalej zrobić ze swoim biznesem. Nie mieli wątpliwości, że warto go dalej rozwijać, ponieważ firma funkcjonowała bardzo dobrze, znajdowała się na krzywej wznoszącej. Sam również musiałem rozważyć, czy widziałbym siebie na stanowisku prezesa Base Group. Ostatecznie wspólnie zdecydowaliśmy, by przekazać mi stery firmy.

Miał Pan wcześniej bliższą styczność z firmą teściów?

Moja ścieżka zawodowa od samego początku była związana z sektorem finansowym. Pracowałem za granicą, w Zurychu oraz w Londynie, w branży bankowości inwestycyjnej. Jednocześnie przez kilka lat byłem przewodniczącym rady nadzorczej Base Group. Z perspektywy człowieka świata finansów starałem się kontrolować, co się dzieje w spółce. Miałem wpływ na to, w jakich branżach będzie się ona dalej rozwijać. Z tej pozycji mogłem dobrze ocenić realny potencjał i perspektywy stojące przed firmą. Moim zdaniem były one ogromne.

W 2014 r. podjąłem decyzję, by odejść ze świata finansów, w którym doszedłem do pewnej ściany, czułem się wypalony zawodowo. Zastanawiałem się, jak dalej pokierować swoim życiem, jakich wyzwań szukać. Zdecydowałem się spróbować swoich sił w Base Group. Początkowo zajmowałem się sprzedażą i pozyskiwaniem klientów z zagranicy. Po dwóch latach przecierania szlaków, kiedy równolegle ukończyłem studia podyplomowe z zarządzania produkcją, stwierdziłem, że podejmę się wyzwania zarządzania firmą.

Miał Pan pewne obawy przed dokonaniem tej zmiany?

Największe były związane z tym, że choć miałem zarządzać firmą, a nie zajmować się organizacją produkcji czy wymyślaniem nowych produktów, to nie byłem inżynierem, nie znałem branżowego *know-how*. Nie znałem rysunku technicznego, nie znałem nomenklatury. Mimo kilkuletniego wdrażania w pracę firmy nie miałem poczucia, że w stu procentach wiem, na co się piszę i z czym będzie się to wiązało.

Z drugiej strony pewne kwestie nastrajały mnie pozytywnie. Wspólnym mianownikiem między światem finansów a światem inżynierów są wymagania co do kompetencji ilościowych, znajomości przedmiotów ścisłych. Dużo się liczy, przelicza – tu moje predyspozycje i doświadczenie korporacyjne mi pomogły. Zauważam zresztą, że wśród inżynierów czasami potrzeba pewnego pierwiastka z branży finansów – nie wszystko bowiem, co „spina się” technicznie, będzie się też „spinało” finansowo.

Jak duży szok przeżył Pan, zmieniając otoczenie z zagranicznej korporacji na rodzinne przedsiębiorstwo ulokowane w Koszwałach?

Międzynarodowy świat finansowy i lokalny świat obróbki metali to oczywiście dwa zupełnie różne rzeczywistości. Nie było między nimi zbyt wielu punktów wspólnych. Musiałem się więc dostosować do nowej sytuacji, do osób, z którymi pracuję. Z perspektywy czasu zauważam, że nie było to wcale takie trudne. Sądzę, że duża w tym zasługa tego, że przez lata pracowałem w wielu różnych międzynarodowych zespołach. Przebywając w takim otoczeniu, człowiek siłą rzeczy nabywa pewnych miękkich kompetencji, uczy się komunikować z innymi, otwiera się na nich.



Pracując przez lata w różnych, międzynarodowych zespołach człowiek siłą rzeczy nabywa pewnych

miękkich kompetencji, uczy się komunikować z innymi, otwiera się na nich.

Co było kluczem do udanego przeprowadzenia sukcesji z perspektywy właścicieli firmy? Co gra istotną rolę w takim procesie?

Przede wszystkim otwartość – otwartość na to, że ktoś może mieć inną koncepcję, zupełnie inne pomysły i odmienne zdanie. Druga kluczowa rzecz to komunikacja i pewne jej zasady, które udało nam się wypracować po dość krótkim czasie współpracy. Na przykład ustaliliśmy wspólnie, że o sprawach biznesowych rozmawiamy tylko w biurze, a gdy widzimy się prywatnie, jako rodzina, nie poruszamy tych tematów. Oczywiście, z pewnymi wyjątkami. Ogólnie, co bardzo ważne, nie boimy się też rozmawiać na trudne tematy. Udaje nam się to mimo różnicy pokoleniowej – teściowie mają 60–70 lat, a ja 36. Wychowaliśmy się w zupełnie różnych czasach, lecz udaje nam się znaleźć nić porozumienia.

Jaka jest dziś w firmie rola założycieli – odsunęli się na bok czy nadal mają wpływ na losy Base Group?

Nie zostali odstawieni na boczny tor. Teściowa jest przewodniczącą rady nadzorczej i pojawia się w firmie przynajmniej raz w tygodniu. Jest aktywna, ale nie w codziennym wymiarze, jak to było wcześniej. Teść jest natomiast w firmie każdego dnia, zajmuje się głównymi inwestycjami oraz kwestiami technologicznymi. Cały czas jest bardzo ważnym ogniwem przedsiębiorstwa.

Co jest priorytetem dla osoby zarządzającej firmą prowadzoną wcześniej przez wiele lat przez rodzinę?

Uważam, że najważniejsze to zapewnić funkcjonowanie firmy w horyzoncie długoterminowym. Dopiero na drugim miejscu jest rentowność – wbrew podejściu, którego uczono w szkole, by dbać przede wszystkim o jak najwyższe marże. W naszej filozofii najpierw trzeba sprostać światowym trendom i uwarunkowaniom rynkowym, a dopiero później upewnić się, że dobrze na tym zarabiamy. Dziś pomału zbieramy tego efekty, bardzo dobrze odnajdując się w kolejnych branżach, w które wchodzimy. Taka koncepcja zresztą bardzo spodobała się właścicielom, bez których poparcia sukcesja by się nie odbyła.

Jakie zmiany zdecydował się Pan wprowadzić w firmie?

Nie ukrywam, że jednym z efektów sukcesji jest to, że bardzo mocno zmienił się sposób zarządzania firmą. Wiąże się to też z jej rozwojem – jeszcze niedawno zatrudnialiśmy 80–100 pracowników, a teraz już ponad 220. Mam pewien zamysł, jak chciałbym, żeby funkcjonowała firma, i staram się go wdrażać.

Base Group jest typową firmą założoną tuż po transformacji ustrojowej. Na początku firmę tworzyła teściowa, później dołączyło kilka osób, a przez wiele lat w przedsiębiorstwie pracowało kilkudziesięciu pracowników. Model podejmowania decyzji był w takiej organizacji mocno scentralizowany.

Przy małej skali działalności dobrze się sprawdzał. Znam zresztą wiele firm założonych w tamtym okresie, które funkcjonowały w taki właśnie sposób. Jednak w miarę rozwoju organizacji trzeba dostosować model podejmowania decyzji do warunków, w jakich funkcjonuje przedsiębiorstwo.

“ **Base Group jest typową firmą założoną tuż po transformacji ustrojowej. Model podejmowania decyzji był w takiej organizacji zawsze mocno scentralizowany. Przy małej skali działalności dobrze się sprawdzał, jednak w miarę rozwoju organizacji trzeba go było dostosować do nowych uwarunkowań.**

W ubiegłym roku mieliśmy moment, w którym bardzo mocno wzrosła nam liczba zamówień – zarówno wartościowo, jak i przerobowo. Rozwiązania, które stosowaliśmy, by te zamówienia realizować, niestety nie były już wydolne. Problemem nie były osoby, które realizowały poszczególne czynności w całym procesie, lecz sam model działania. Doszliśmy do ściany. Nawet jeśli zatrudnilibyśmy kolejne osoby bądź jeszcze bardziej zwiększyli efektywność pracy obecnie zatrudnionych, niewiele by to zmieniło. Krzywa produktywności się spłaszczyła.

Naturalnym krokiem w takiej sytuacji jest reorganizacja działalności...

Tym właśnie się zajęliśmy, projektując zmiany modelu funkcjonowania firmy. Główny nacisk został położony na dwa aspekty – zmiany w strukturze organizacyjnej oraz decentralizację procesu podejmowania decyzji. Są one zresztą ze sobą mocno powiązane.

Wchodząc do firmy, starałem się uzyskać pewne ważne dla mnie informacje na temat jej funkcjonowania od osób zatrudnionych na stanowiskach dyrektorów. Często było tak, że nie potrafili oni znaleźć odpowiedzi na moje pytania bądź też podawali odpowiedź, której nie byli pewni. Pojawiały się sugestie, by daną rzecz skonsultować z „tym kierownikiem bądź pracownikiem”. Pochłaniało to masę energii i czasu. Stwierdziłem, że trzeba to zmienić.

Projektując naszą organizację od nowa, miałem plan, by na strukturę organizacyjną firmy nałożyć pewne cele oraz określić sposoby, w jaki mają być realizowane procesy, osiągnąć parametry itp. Pracownicy brali udział w określaniu tych zmian – to oni współdecydowali o tym, w jaki sposób realizować procesy, oceniać je, podejmować związane z nimi decyzje. W ten sposób nastąpiło przesunięcie podejmowania decyzji w głąb organizacji.

Jak kadra pracownicza przyjęła decentralizację zadań w firmie?

Przyznam szczerze, że nastąpił niesamowity wzrost zaangażowania pracowników, można mówić o wręcz entuzjazmie związanym z opracowywaniem zmian i funkcjonowaniem w nowych warunkach. Większość niesamowicie szybko się w nich odnalazła. Wydaje mi się, że dużą rolę odegrało

to, że poczuli swój realny wpływ na pewien fragment całego procesu zachodzącego w firmie. Jeżeli szef przekazuje większy zakres uprawnień pracownikowi, to na pewno czuje się on bardziej doceniony, ma poczucie, że ktoś mu ufa, wierzy w niego. To powoduje, że te osoby wznoszą się na wyżyny.

“ Jeżeli szef przekazuje większy zakres uprawnień pracownikowi, to na pewno czuje się on bardziej doceniony, ma poczucie, że ktoś mu ufa, wierzy w niego. To powoduje, że te osoby wznoszą się na wyżyny.

W jakich jeszcze wymiarach została dokonana profesjonalizacja firmy?

W zakresie kultury organizacyjnej. Base Group jest firmą rodzinną. Zanim przejąłem stery firmy, atmosfera była bardzo specyficzna – było miło, przyjemnie, nieco swojsko. Największa w tym zasługa teściów, którzy zawsze zwracali dużą uwagę na aspekty międzyludzkie. Mnie również podobało się takie podejście – z wyjątkiem jednej rzeczy. Moją uwagę przykuło to, że gdy dana osoba miała coś zrobić czy załatwić, a ostatecznie się z tego nie wywiązała, nikt na to właściwie nie zwracał uwagi.

Jednym z moich celów było natomiast przyzwyczajenie pracowników do brania odpowiedzialności za sprawy, którymi się zajmują. Jeśli umawiam się na daną rzecz, na dany termin, ma to zostać zrobione i z tego się rozliczamy. Jeśli się uda – super, jeśli nie – wyjaśniamy sobie, dlaczego tak się stało. Czasem zdarza się, że nie doszacujemy czasu, czasem dana osoba nie ma kompetencji, by danej kwestii sprostać, czasem ktoś o czymś po prostu zapomni. Staramy się szczerze rozmawiać o powodach niepowodzeń. Uważam, że ważne jest, by w takich sytuacjach dojść do sedna problemu. Część pracowników nie była w stanie przyzwycząić się do nowych zasad i rozstała się z firmą, jednak większość zaakceptowała zmianę podejścia, przestawiła się na nowe tory.

W poważnej firmie nie może być „swojsko”?

Sądzę, że atmosfera w Base Group nadal jest bardzo przyjazna, wręcz rodzinna. Liczba pracowników, którzy pracują w firmie wraz z co najmniej jednym członkiem rodziny wynosi 40 osób – to raczej niemało. To też o czymś świadczy – jeśli ktoś ściągą swojego bliskiego do przedsiębiorstwa, w którym pracuje, to jest to chyba najlepszą możliwą rekomendacją. Zależy mi na tym, by w firmie było nawet „swojsko”, jednak warunkiem jest realizacja wyznaczonych celów. Wcześniej taka atmosfera panowała zawsze, niezależnie od tego, czy dany cel udało się osiągnąć, czy nie. Są sytuacje, w których z takiego podejścia trzeba zrezygnować i porozmawiać o tym, gdzie jesteście hamowani.

Posiada Pan bogate doświadczenie w pracy w korporacji – czym różni się ona od pracy w firmie rodzinnej?

Pracowałem w różnych firmach i przestrzegałbym przed postrzeganiem wszystkich korporacji w ten sam sposób. Mówiąc o tym, co jest typowe dla korporacji, łatwo popaść w stereotypy. To ludzie ze sobą pracują i to od ludzi zależy, czy czujemy się dobrze w danej organizacji, czy nie. Jeżeli pracując w korporacji, miałem nad sobą świetnego przełożonego i współpracowników – praca wyglądała inaczej niż tam, gdzie było na odwrót.

“ Mówiąc o tym, co jest typowe dla korporacji, łatwo popaść w stereotypy. To ludzie ze sobą pracują i to od ludzi zależy, czy czujemy się dobrze w danej organizacji, czy nie.

Starając się jednak odpowiedzieć na pytanie dotyczące różnic, widzę po sobie, że pracując w korporacji, nie byłem aż tak zaangażowany w losy organizacji, jak jestem teraz. Kiedy jest się prezesem firmy rodzinnej, której w dodatku posiada się udziały, funkcjonuje się zupełnie inaczej. Nie ma znaczenia, czy jest dzień, czy noc, czy jest święto, czy nie – jeśli coś trzeba zrobić, robię to. To bardzo duża różnica. Sądzę, że nawet największy profesjonalista, będąc „na swoim”, ma inne podejście, niż gdy pracuje na etacie.

O rozmówcy



JAKUB KASZUBA

Prezes Zarządu, Base Group

Jakub Kaszuba jest od 2016 r. Prezesem Zarządu Base Group. Wcześniej pełnił funkcję m.in. Przewodniczącego Rady Nadzorczej spółki. Karierę zawodową rozpoczynał w Polsce w sektorze bankowości inwestycyjnej, by następnie pracować za granicą w funduszach hedgingowych. Absolwent Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Aarhus School of Business w Danii, Politechniki Poznańskiej oraz CFA Institute.

Partnerzy „PPG”



SAMORZĄD
WOJEWÓDZTWA POMORSKIEGO



GDAŃSK

