

COMPUTERWORLD
Polska

Ludzie Biznes Pasja

Portrety liderów
polskiej teleinformatyki



cutting through complexity™

Janusz Filipiak

założyciel i prezes zarządu Comarch

*Porażka to jest stan ducha.
Trzeba mieć poczucie własnej
wartości*

Czy często wraca Pan myślą do czasów nocnego stróżowania?
Była to okazja, aby dorobić oraz pisać pracę habilitacyjną. Nauczyłem się szacunku dla ludzi, lepszego rozumienia rzeczywistości. To pomaga zrobić karierę.

Przyda się jeszcze kilka innych okoliczności.

Trzeba się znaleźć w odpowiednim czasie i w odpowiednim miejscu.

I Pan się znalazł?

Po transformacji ustrojowej wróciłem do kraju z wiedzą na temat informatyki dla przedsiębiorstw telekomunikacyjnych. Takiej ekspertyzy brakowało i była bardzo potrzebna. Zyskałem na starcie dużą przewagę. Byłem pełnym energii 40-latkim z luzem i dystansem, którego brakowało moim kolegom z uczelni i nie tylko.

To efekt zagranicznych wyjazdów?

Kontraktowano mnie do prac naukowych dla przemysłu. Byłem zaciężnym uczonym wzywany przez firmy do pomocy. W laboratoriach France Telecom w Paryżu, potem w Australii, Kanadzie, USA. Firmy docierały do mnie same. Pracownik naukowy miał większe możliwości wyjazdu w tamtych czasach.

Zdecydował Pan przekuć wiedzę na biznes.

Wiedza od początku była dla mnie produktem. Wtedy bardzo modny był „handelek”. Przywoziło się pecety w plecaku z Dalekiego Wschodu i biznes się kręcił, a człowiek zostawał milionerem. Ja zarobione pieniądze inwestowałem w rozwój wiedzy i rozwój zatrudnianych ludzi. To było inne

podejście. Reszta to sprzyjające okoliczności do uruchomienia własnej firmy.

Czy dziś odniósłby Pan taki sukces?

Nawet z moim talentem, wiedzą, znajomością rynku, przy obecnej konkurencji byłoby bardzo trudno.

Dlaczego nie doczekaliśmy się setek czy tysięcy profesorów Filipiaków?

To wina tamtego systemu. Konieczny był wyjazd z Polski, aby chwycić pewien styl działania. Stwierdzam to z przykrością. Po powrocie uderzało mnie to, że koledzy byli bez ikry, bez napędu, zduszeni, przygaszeni. Patrzyli na mnie z dużym zdziwieniem, o co mi w ogóle chodzi. Po przełomie kraj ruszył do przodu. Pokolenie obecnych 30- i 40-latków radzi sobie doskonale.

Czy wysoki tytuł naukowy jest potrzebny w dzisiejszej karierze?

Od swoich dzieci nie wymagam kariery naukowej. Nie sądzę, aby była dla nich ważnym czynnikiem odniesienia sukcesu, osiągnięcia szczęścia w życiu. W moim pokoleniu tylko uniwersytet dawał dostęp do świata. Na szczęście te czasy są już za nami. Dzieciom chcę zapewnić kształcenie za granicą. To daje prawdziwą otwartość na różne postawy i kultury. Daje luz i dystans. Nie trzeba być od razu profesorem. Trzeba tylko chcieć, nie lenić się i dostatecznie dużo pracować. Wykazywać aktywność.

Upór i dążenie do celu decydują o sukcesie?

Porażka to jest stan ducha. Trzeba mieć poczucie własnej wartości. Staram się to wpajać także moim dzieciom.



Janusz Filiplik

Profesor, dr hab. Założyciel i prezes Comarch. Ukończył Akademię Górniczo-Hutniczą w 1976. Za największe osiągnięcie w życiu osobistym uważa nominację profesorską w wieku 39 lat, a w zawodowym stworzenie od zera firmy, która obecnie zatrudnia 3,5 tys. osób. Autor książek i publikacji naukowych, wykładowca na wielu zagranicznych uczelniach. Odznaczony Krzyżem Kawalerskim Orderu Odrodzenia Polski za wybitne zasługi dla rozwoju telekomunikacji i teleinformatyki. Prezes Miejskiego Klubu Sportowego Cracovia Sportowa Spółka Akcyjna.

Z natury nie dołuję się porażką. Kiedy mnie aresztowano, nie patałem żądzą zemsty. Przyjmuję świat, jaki jest, ale na dystans.

Kiedykolwiek wzorował się Pan na kimś? Ma pan biznesowego guru?

Dokonania Gatesa, Ellisona, Jobsa są godne podziwu. W skali europejskiej ich sukces jest nie do powtórzenia. Od początku mieli dostęp do bardzo dużego, jednolitego, bogatego rynku. Rozdrobnienie Europy nie sprzyja pojawieniu się tak wielkich postaci. Unia Europejska niewiele zmienia. W każdym kraju trzeba właściwie działać inaczej.

Czy chciał Pan kiedyś sprzedać Comarch?

Nie planowałem i nie planuję. Syn i córka mają własne firmy. Przestało im się podobać raportowanie do taty, kiedy pracowali w Comarchu. Jednak szanują firmę i chyba widzą się w niej w przyszłości. Im są starsi, tym bardziej się przekonują.

Czyli Comarch pozostanie firmą rodzinną.

Przetrwaliśmy niedawno drugą poważną recesję i rośnięmy. Model firmy rodzinno-giełdowej się sprawdza. Rodzina kontroluje firmę, giełda kontroluje rodzinę.

Na polskim rynku IT to nieczęsty obrazek.

Sprawia mi to wiele satysfakcji. Po przodkach odziedziczyłem zamiłowanie do gospodarzenia. Gdyby moja rodzina pozostała pod Bydgoszczą, byłbym pewnie obszarnikiem. Stało się inaczej i musiałem zająć się informatyką.

Struktura firmy to także Pańskie dzieło.

Comarch jest osadzony i budowany na mocnych fundamentach teoretycznych. Zadbalem o efektywny system przepływu informacji, system premiowy, faktyczne zarządzanie przez cele. Nasza struktura jest niemal płaska, zaledwie cztery szczeble zarządzania. Przy firmie tej wielkości to rozwiązanie raczej unikatowe.

Najwyższe szczeble są tylko dla długoletnich pracowników.

Stawiam na awans wewnętrzny dla najlepszych, zamiast zatrudniać kogoś z zewnątrz. To sprawiedliwe rozwiązanie. Zresztą łatwiej ocenić własnego pracownika, osoba z zewnątrz musi się wdrożyć. To efekt wieloletniej obserwacji i doświadczenia.

Comarch stał się synonimem eksportu informatyki.

Moją *idée fixe* stało się działanie globalne, odkąd pierwszy raz wyjechałem za granicę na praktykę studencką do Japonii. To był rok 1975, miałem 23 lata. Tworząc firmę, od początku chciałem wychodzić poza Polskę.

Przeprowadził się Pan do Szwajcarii.

Stąd dużo łatwiej zarządzać rozwojem firmy w Europie. Liczę na to, że urośniemy tu, jak kiedyś na krajowym rynku.

Do roku 2003 rynek w Polsce był dostatecznie duży, aby kilkusetosobowa firma mogła rozwijać się dynamicznie.

Nie zraził się Pan do polskiego sektora publicznego?

Instytucje i firmy z udziałem własności państwa robią informatykę na siłę. W bankowości czy telekomunikacji IT jest częścią przedsiębiorstwa i decyduje o przewadze konkurencyjnej. Rozumie to każdy menedżer. A ministerstwo nie konkuruje z ministerstwem. Dlatego to ciężki kawałek chleba.

Miał Pan plany ekspansji w Chinach. Pierwsze zapowiedzi były obiecujące.

Nie wyszliśmy poza etap analizy. Pozbyliśmy się złudzeń i zaoszczędziliśmy pieniądze. Dla paru groszy angażowanie ludzi i emocji nie miało sensu. Potencjalni kooperanci byli zainteresowani produktem, ale na rynek nie zamierzali nas wpuścić. Informatyka staje się strategicznym obszarem zarezerwowanym tylko dla firm chińskich.

Comarch jest też obecny w Wietnamie.

I w kilku innych miejscach, gdzie szukamy okazji do zrobienia biznesu. Ale bez większych inwestycji. Te rynki stały się ofiarą naszego sukcesu w Europie Zachodniej. Tutaj kierujemy całą energią i aktywnością. Po zakupie niemieckiego SoftM działamy na rynkach niemieckojęzycznych. Budujemy data center we Francji, skąd niedaleko do Wielkiej Brytanii.

Wciąż każde podanie o pracę w Comarchu przechodzi przez Pana biurko? Także za granicą?

A dlaczego nie? To podstawowa funkcja, którą się zajmuję w Niemczech i we Francji. Nadal nie pozwalam zatrudniać osób o słabym CV. Zbieramy je przez specjalną aplikację, każde przyjęcie wymaga mojego kliknięcia. Pozyskiwanie pracowników wypełnia większą część mojego czasu, poza udzielaniem wywiadów, które bywają męczące.

Czy podobnie jak w Polsce szuka Pan tam studentów?

Pracuję z uczelniami w Szwajcarii, Austrii i Niemczech. Na uniwersytecie w Innsbrucku otwarty został Comarch Innovation Lab. Walka o pracownika będzie jedną z głównych potyczek, jakie będziemy toczyć. Potrzebuję ludzi do realizacji kontraktów. Nie mam trudności w ich pozyskaniu. To brzmi fatalnie, ale tak jest.

Czy profesor z profesorami odnajduje wspólny język?

Oczywiście, że tak. Przez lata zebrałem naukowy dorobek, wykładając w USA, biorąc udział w programach europejskich. Wystarczy rzut oka, abym był traktowany jak poważny partner. „Synchronizacja” następuje natychmiast. Mówię to bez fałszywej skromności, bo bardzo mi to pomaga. Prezes bez akademickiego zaplecza miałby mniejsze szanse – profesorowie mają swój świat, sposób zachowania, mówienia. Ale trzeba podkreślić, że uczelnie są otwarte na współpracę z biznesem.



Ma Pan konkurentów w staraniach o współpracę z uczelniami?

Bywamy drugim, trzecim, a nawet czwartym partnerem. Postrzegają nas jednak jako firmę ciekawą i atrakcyjną.

Czy uczelnie technologiczne opuszczają absolwenci gotowi do pracy w biznesie?

Dzięki współpracy firma-uczelnia absolwenci są coraz lepiej przygotowani. Byliśmy pionierami modelu stypendiów dla studentów po trzecim lub czwartym roku. Teraz staje się on powszechny. Kadra naukowa nie uzupełnia wiedzy o nowinkach informatycznych, to przemysł ją ma. Do zajęć o projektowych, laboratoryjnych naukowcy wykorzystują firmy – taką rolę ma odgrywać Comarch Innovation Lab. Uczelnia wykłada teorię, my prowadzimy ćwiczenia praktyczne.

W Internecie można znaleźć sporo komentarzy krytycznych wobec Comarchu.

Jeżeli ktoś myśli pozytywnie, to nie ma czasu na wypisywanie takich rzeczy. Podobne teksty przeczyta o sobie także polityk czy inny przedsiębiorca. To dzieło internetowych napinaczy, Internet bywa polem dla frustratów. Nie warto tego szerzej komentować.

Część z nich dotyczy tego, ile Pan płaci.

Każda moja wypowiedź na temat zarobków wzbudza niezadowolenie kolegów. Jeżdżę po Europie i widzę, że płace bywają tu niższe, w szczególności z dala od wielkich miast. W Polsce płacę na europejskim poziomie. Oczywiście, nie każdemu świeżo upieczonemu absolwentowi. Mówię o doświadczonych specjalistach. Pod tym względem szybko gonimy Zachód, pensje będą rosły, bo informatyków jest mało, a pracy coraz więcej.

Jest Pan najlepiej zarabiającym prezesem na polskiej giełdzie. Czy podkreśla Pan swój status?

Sposób bycia, ubiór, auto, dom musi korespondować z zajmowaną pozycją. Tak się dzieje w rozwiniętych społeczeństwach i jest zrozumiałe. Gdybym pojawiał się w dresie, nieogolony, podjeżdżał starym samochodem, to byłby fałsz. Ktoś mógłby pomyśleć, że stroję sobie żarty. Oczekuje się ode mnie najlepszych garniturów od Loro Piana. Nie twierdzę, że to jest nieprzyjemne. Gdybym mieszkał dalej w ciasnym mieszkaniu na Kurdwanowie, więcej byłoby komentarzy negatywnych niż pozytywnych.

Zadbał Pan także o wizerunek Comarchu, budując nowoczesny kampus w Krakowie.

Polska jest postrzegana jako kraj biedny, w którym ciężko jest wytworzyć zaawansowane produkty. Dlatego posiadanie takiej siedziby pomaga w biznesie. Świadczy, że firma jest mocna, robi wrażenie. Nie możemy być w szopie, jeżeli mówimy klientowi, że firma jest duża i mocna. Na Zachodzie przyjeżdżam bentleym. To jest to, czego oczekują klienci. I cieszy ich to. Ekskluzywny samochód to

jedyna fanaberia, jaką mogę mieć. Inni mają jachty z kobietami, ja wybrałem rodzinę.

Wspomniał Pan, że wywiady czasem Pana męczą. Co Pana irytuje w medialnym wizerunku?

Fakty na siłę, rzeczy wyssane z palca wypisuje głównie prasa sportowa.

Despotyczny właściciel klubu piłkarskiego, nieprzebierający w słowach?

Nazwano mnie imperatorem.

Niesłusznie?

Kiedy zainwestowałem w klub Cracovia, kontakt z rzeczywistością piłki nożnej, mentalnością piłkarzy, korupcją był dla mnie bolesny. Kiedy klub wszedł do ekstraklasy, podczas wieczornego świętowania kibice czekali na piłkarzy. Ci zaś zażądali od mnie premii, konkretnej kwoty, za wyjście do nich. Nie mieściło mi się to w głowie. Chciwość i chamstwo – takich rzeczy nie toleruję. Padły mocne słowa, raz się zdarzyło. Czuję dużą gorycz, to wcale nie moja natura. Na co dzień wygląda to inaczej.

Jak sytuacja w Pańskim klubie?

Cracovia jest właśnie po to, aby zadał mi Pan to pytanie (śmiech).

Opinia o polskiej piłce?

Osiągnięcie wysokiego poziomu sportowego jest uzależnione od odpowiedniego poziomu moralnego, intelektualnego. Odpowiedzialność i uczciwość są potrzebne. Życie w pewnym reżimie i ciężka praca. Nie jest to powszechne wśród polskich piłkarzy. Na szczęście zaczynają zachodzić zmiany potrzebne w polskiej piłce. Wciąż panuje tu negatywna kultura cwaniactwa, chałturzenia, szybkich pieniędzy. Warstwa zewnętrzna jest już na poziomie zagranicznym. Nie ma wewnątrz takiej pracy, dyscypliny traktowania organizmu. Sam dbam o własne zdrowie – zdrowym stylem życia, jazdą na nartach, spacerami, na tenis już nie pozwalają stawy. Sport uprawiany, a nie oglądany. ■

Rozmawiał Andrzej Maciejewski

Comarch wyrósł ze środowiska akademickiego i od momentu założenia rozrasta się w globalną sieć spółek zależnych i partnerów. Zatrudnia blisko 3500 ekspertów – od Chicago po Szanghaj. Umacniał swoją pozycję na rynkach DACH, przejmując w 2008 roku niemiecką grupę SoftM. Dostarcza teleinformatyczne rozwiązania gotowe lub na zamówienie dla najważniejszych sektorów gospodarki na całym świecie. Oferuje również usługi outsourcingu IT i konsulting.