

relacje

MAGAZYN FIRM RODZINNYCH

5(6)/2014, sierpień 2014



CZY FIRMA RODZINNA TO MARKA?

WOJCIECH POPCZYK

Reputacja jako źródło silnej
marki firmy rodzinnej

ALICJA WEJNER

Nigdy nie jesteśmy w pracy.
Wywiad z Elżbietą Grycan

MAŁGORZATA MACZYŃSKA

Przywrócić etos
przedsiębiorczości

relacje

RELACJE. Magazyn Firm Rodzinnych
dwumiesięcznik, nr 5(6), sierpień 2014
ISSN 2353-6470

Wydawca:
Stowarzyszenie
Inicjatywa Firm Rodzinnych
ul. Smolna 14 m. 7
00-375 Warszawa
www.firmyrodzinne.pl

Redaktor naczelna:
Maria Adamska

Kontakt:
maria.adamska@firmyrodzinne.pl

Korekta:
Beata Leśniak

Projekt, skład i druk:
Pracownia Register
www.pracowniaregister.pl

Projekt okładki:
Arkadiusz Zawada

Kopiowanie, przedrukowywanie,
rozpowszechnianie całości
lub fragmentów czasopisma
bez zgody redakcji zabronione.

EGZEMPLARZ
DYSTRYBUOWANY BEZPŁATNIE

**Chcesz być usłyszany?
Masz coś do powiedzenia,
załatwienia? Chcesz na coś
zwrócić uwagę?
Podzielić się swoją wiedzą?**

Napisz, zadzwoń.
Każdy może zgłosić swoje
uwagi, propozycje, napisać
do redakcji, przygotować tekst
do publikacji.

**Wzmocnijmy głos
Rodzinnych!**

TEMAT NUMERU

- 4** Jacek Świder
Czy firma rodzinna to marka?
- 8** Alicja Wejner
Marka firmy jak rodowe srebro
- 10** Wojciech Popczyk
Reputacja jako źródło silnej marki firmy rodzinnej
- 12** Łukasz Martyniec
Nazwisko jako element nazwy firmy a odpowiedzialność

WAŻNA ROZMOWA

- 14** Alicja Wejner
Nigdy nie jesteśmy w pracy

FIRMY POD LUPĄ

- 16** Mirosław Grabarek
Z optymizmem w przyszłość
- 18** prof. Aleksander Surdej
Symboliczny kapitał firm rodzinnych
- 19** Wiesława Machalica
Czy jesteśmy bardziej firmą czy rodziną?
- 21** Andrzej Bocheński
Planowanie strategiczne w firmie rodzinnej
- 22** dr Alicja Hadryś-Nowak
Sukcesja po kanadyjsku
- 24** dr Alicja Winnicka-Popczyk
Szanse kapitałowe firm rodzinnych na rynku NewConnect

O PROJEKCIE FIRMY RODZINNE 2

- 26** Małgorzata Mączyńska
Przywrócić etos przedsiębiorczości
- 29** Małgorzata Stromczyńska
Spotkania mentoringowe

ROZMAITOŚCI

- 30** Urszula Hoffmann
Zabrania się narzekać
- 31** Marietta Lewandowska
W poszukiwaniu firm rodzinnych

Szanowni Państwo, Drodzy Rodzinni!



Wielu znawców problematyki przedsiębiorstw rodzinnych podkreśla, że czynniki rodzinności, takie jak zaangażowanie rodziny, chęć trwania przez pokolenia i system wartości, są źródłem przewagi konkurencyjnej tych podmiotów w stosunku do „nierodzinnych”. W rozwiniętych gospodarkach rynkowych przymiotnik „rodzinna” oznacza dla klientów, dostawców czy banków większe bezpieczeństwo transakcji, wysoką jakość produktów, wrażliwość na potrzeby klientów i dużą odpowiedzialność społeczną. Tak pozytywny odbiór społeczny firm rodzinnych powoduje, że cieszą się one bardzo dobrą opinią.

My w Polsce jesteśmy raczej na początku drogi budowania reputacji firm rodzinnych. A więc odpowiedź na pytanie, czy firma rodzinna to marka, jest na razie jeszcze niepewna. W czasie debaty redakcyjnej, która tym razem odbyła się w Krakowie, sami właściciele mieli co do tej kwestii zdania podzielone. Ba, niektórzy nawet dopiero od niedawna wiedzą, że prowadzą firmę rodzinną. I że jest to – lub może być – wartość dodana dla klientów.

Chyba najsilniejszym skojarzeniem marki firmy rodzinnej jest nazwisko rodowe założyciela, które – umieszczone w nazwie firmy – oznajmia światu: jestem wiarygodny! W Polsce Tarczyński, Roleski, Blikle, Grycan, Sowa, za granicą Ford, Citroën, Marriott, Benz i tysiące innych marek samochodów, hoteli, żywności... W naszej kulturze przywiązanie do nazwiska, obrona jego honoru, to sprawa bardzo istotna. Zresztą nie jesteśmy w tym względzie wyjątkiem. Na całym świecie jest to wartość sama w sobie. Sztandarowym przykładem jest funkcjonująca prawie 1300 lat japońska firma rodzinna Hōshi Ryokan, gdzie prawo do noszenia rodowego nazwiska Hōshi jest zaszczytem przysługującym tylko jednemu członkowi rodziny – aktualnemu właścicielowi firmy.

O znaczeniu i wartości marki firmy rodzinnej przekonująco mówi w wywiadzie Elżbieta Grycan. Zakładając po raz drugi firmę, państwo Grycanowie postanowili „podpisać się pod swoimi lodami” tym, co mają najcenniejszego – własnym nazwiskiem. Ale nazwisko to także zobowiązanie, nie tylko honorowe, ale i w wymiarze finansowym – pisze Łukasz Martyniec.

Niezależnie od tego, czy firma rodzinna jest już marką, przedsiębiorcy raczej z optymizmem patrzą w przyszłość – tak wynika z badania przeprowadzonego przez KPMG w Europie. Po raz pierwszy badanie takie zostało przeprowadzone w tym roku w Polsce. „Barometr firm rodzinnych”, ukazujący nadzieje i obawy przedsiębiorców rodzinnych, dowodzi także, że mamy podobne problemy jak przedsiębiorcy w innych krajach, choć akcenty są jednak odmienne. Warto sprawdzić, w której grupie przedsiębiorców jesteśmy – wśród optymistów, sceptyków czy może pesymistów?

W dzisiejszym numerze RELACJI piszemy wiele o zasobach niematerialnych firm rodzinnych, ale także o twardych regułach pozyskiwania środków finansowych na rynku New-Connect. Czy jest to miejsce dla firm rodzinnych? Okazuje się, że prawie 70% populacji na tym rynku to firmy rodzinne – pisze Alicja Popczyk. Podane przykłady ukazują, jak rośnie wartość giełdowa spółek pozyskujących środki na rozwój poprzez emisję akcji.

O kampanii społecznej pod hasłem – już nie w formie pytania, lecz stwierdzenia – *Firma rodzinna to marka* przeczytamy w tekście Małgorzaty Mączyńskiej. Kampania realizowana jest w ramach Projektu *Firmy Rodzinne 2*. Jej celem jest przede wszystkim zmiana niekorzystnego stereotypu firmy rodzinnej, ukształtowanego w czasach PRL, i przywrócenie szacunku dla pracy przedsiębiorców. Hasła kampanii, jak: *Jesteśmy trzonem gospodarki; Tworzymy miejsca pracy* czy *Budujemy na wartościach*, są nie tylko piękne, ale i trafiają w sedno rodzinnego biznesu.

Zapraszam do przeczytania w całości szóstego numeru RELACJI i życzę Państwu przyjemnej lektury.

Maria Adamska,
Redaktor Naczelna

Manie Adamska

Czy firma rodzinna to marka?



Jacek Świder

redaktor serwisu LepszaOferta.pl, długoletni dziennikarz Dziennika Polskiego w Krakowie

Relacja z debaty redakcyjnej

Podczas debaty redakcyjnej przedsiębiorcy starali się odpowiedzieć na pytanie: czy firma rodzinna to marka? Nikt nie miał wątpliwości, że „rodzinnosc” prowadzonych przez nich biznesów może mieć istotne znaczenie w osiąganiu rynkowego sukcesu. Jednak uczestnicy dyskusji zgodzili się, że budowanie marki firmy rodzinnej to wyzwanie na lata, całkowicie różne od doraźnych akcji marketingowych. Ale po kolei...

Miejsce akcji: gościnne progi oddziału KPMG w Krakowie. Czas: 17 lipca 2014 roku. Udział wzięli: właściciele i współwłaściciele rodzinnych firm, w tym zaproszeni do panelu przedsiębiorcy: Zofia Drohomirecka (Pożegnanie z Afryką), Andrzej Barański (Herbewo), Kinga Klimek (Klimek Spa) i Andrzej Bocheński (Winoman). W debacie uczestniczyli także: Marek Tobolewski (specjalista kreacji wizerunku firm) oraz – w roli gospodarzy – Mariusz Szlachta (dyrektor oddziału KPMG w Krakowie) i Tomasz Regulski (menedżer w KPMG, specjalista w zakresie wyceny marki). Moderatorem i współorganizatorem debaty był Rafał Kunaszyk (Eurokreator) – ekspert ds. edukacji i rynku pracy. W spotkaniu udział brała Maria Adamska, pomysłodawczyni debaty, redaktor naczelna Magazynu Firm Rodzinnych „Relacje” i wiceprezes stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych.

Tożsamość firmy rodzinnej – co to właściwie znaczy?

– Gdy powstawała nasza firma, nie zastanawialiśmy się nad jej rodzinnością. Nie myśleliśmy o rynkowych skutkach wynikających z naszej tożsamości – właśnie w taki sposób Andrzej Bocheński (Winoman) odpowiedział na pytanie moderatora debaty, o rozumienie pojęcia „marka firmy rodzinnej”. Prowadzący spotkanie Rafał Kunaszyk, rozpoczynając dyskusję, odwołał się do doświadczeń przedsiębiorców z okresu budowania rodzinnego biznesu. Zapytał o tożsamość firmy rodzinnej.

– O tym, że jesteśmy firmą rodzinną dowiedzieliśmy się wiele lat po starcie – żartował dalej Andrzej Bocheński (firmę założył razem z córką). – Odkryliśmy naszą tożsamość już w trakcie prowadzenia biznesu. Z czasem zrozumieliśmy, że strategia działania firm rodzinnych, a więc i naszej, musi być inna, niż strategia przyjęta np. przez wielkie korporacje – szef Winomana wyjaśnił, że z upływem czasu nabrał pewności, iż jego celem nie może być szybki zysk, lecz budowanie wieloletnich relacji z kontrahentami i klientami. – Gdy zakładaliśmy firmę, nie użyliśmy naszego nazwiska. Dzisiaj chętnie się wspieramy nazwiskiem Bocheński – podsumował szef Winomana.

Zdarza jednak się i tak, że właściciele zarządzający rodzinnymi biznesami są – mówiąc przekornie – skazani na taki los.

– Co oznacza marka firmy rodzinnej dla osoby, która kieruje biznesem z nazwiskiem w logo – Rafał Kunaszyk nie mógł nie zapytać o to Kingę Klimek – zarządzającej kompleksem hotelowym „Klimek Spa” w Muszynie-Złockiem.

– Dla mnie rodzinna tożsamość firmy od początku była oczywista. Właściwie to wychowywałam się w firmie prowadzonej przez moich rodziców – odpowiedziała sukcesorka rodzinnej



Fot. Grzegorz Dygór

– O tym, że jesteśmy firmą rodzinną dowiedzieliśmy się wiele lat po starcie – żartował Andrzej Bocheński (Winoman).

Dalej na zdjęciu Kinga Klimek (Klimek Spa), Tomasz Regulski (specjalista ds. wyceny marki – KPMG), Mariusz Szlachta (dyrektor krakowskiego oddziału KPMG), Marek Tobolewski (kreator wizerunku firm), Rafał Kunaszyk (Eurokreator)



– Dla mnie rodzinna tożsamość firmy od początku była oczywista. Wychowywałam się w firmie prowadzonej przez moich rodziców – mówi Kinga Klimek (Klimek Spa)



Moderatorem debaty był Rafał Kunaszyk (Eurokreator). Na zdjęciu (pierwszy z lewej) wraz z Markiem Tobolewskim (kreacja wizerunku firm) i Mariuszem Szlachta – dyrektorem krakowskiego oddziału KPMG

Fot. Grzegorz Dygón

go biznesu (prowadzi firmę razem z bratem). Podkreśliła, że ma pełną świadomość reprezentowania przedsiębiorstwa rodzinnego, z historią założycieli (rodziców) i z planami na przyszłość dla kolejnych pokoleń. Nie mogło być inaczej, skoro – mimo młodego wieku – przez wiele lat była naocznym świadkiem kolejnych inwestycji w rodzinny biznes oraz wzlotów i kryzysów firmy założonej przez rodziców. Jednak – aby ta rodzinna historia nie wyglądała tak cukierkowo – Kinga Klimek zwróciła uwagę, że w okresie nauki w szkole średniej i podczas studiów, zastanawiając się nad swoją przyszłością niejednokrotnie snuła plany dość odległe od rodzinnej Muszyny. – *Do przejęcia rodzinnej firmy trzeba dojrzeć* – podsumowała współwłaścicielka rodzinnego Klimek Spa.

Z historią w tle i pod własnym nazwiskiem...

– Przeprowadziliśmy badania, które miały dać odpowiedź na pytanie, czym różnią się firmy rodzinne w Polsce od tych z zachodniej Europy – Mariusz Szlachta (szef krakowskiego KPMG) zwrócił uwagę na specyfikę rodzinnego biznesu w Polsce. Otóż u nas, większość okrzepłych na rynku firm rodzinnych wciąż pozostaje pod kontrolą rodziny, podczas gdy w Europie Zachodniej sprzedaż biznesu w obce ręce jest częstą praktyką. Być może jest to wynik stosunkowo krótkiej historii działania współczesnych firm rodzinnych w naszym kraju?

– Cechą naszych firm rodzinnych jest ich krótsza tradycja – zgodził się Mariusz Szlachta. – *Mieliśmy dwupokoleniową dziurę w okresie PRL* – podsumował szef krakowskiego KPMG, a prowadzący debatę Rafał Kunaszyk zwrócił uwagę na jeszcze jedno zjawisko związane z marką firm rodzinnych w Polsce, czyli nawiązywanie do – wydawałoby się – zapomnianych, przedwojennych tradycji.

– Jest wśród nas pan Andrzej Barański, który skutecznie odbudował rodzinny biznes pod marką sprzed wielu dziesięcioleci – moderator debaty, prosząc o zabranie głosu kolejnego przedsiębiorcę, przypominał, że Andrzej Barański – zanim reaktywował znane nie tylko w Krakowie „Herbewo” – zdążył wypracować cenioną przez miłośników motoryzacji

własną markę (mechanika pojazdowa), pod własnym nazwiskiem.

– *Herbewo to skrót od pierwszych liter przedwojennych założycieli tego biznesu: Herliczka, Beldowski i Wołoszyński* – Andrzej Barański wytłumaczył, że ostatni z wymienionych przedsiębiorców (każdy z nich był początkowo przedsiębiorcą rodzinnym) był jego dziadkiem, a powrót do przedwojennej nazwy okazał się ostatecznie doskonałym pomysłem, choć ze zrozumiałych względów, współczesne Herbewo niewiele ma wspólnego z tym sprzed wojny. Wtedy krakowscy przedsiębiorcy sprzedawali tutki i wyroby tytoniowe – obecnie Herbewo zajmuje się wynajmem powierzchni biurowych. Tak czy inaczej, nazwa była kojarzona jeszcze długo po wojnie i w prosty sposób ponownie wrosła we współczesny pejzaż Krakowa. – *Przedwojenne Herbewo można było zauważyć nawet w „Stawce większej niż życie”* – żartował Andrzej Barański i już zupełnie na poważnie wytłumaczył, że powrót do starych, rodzinnych marek, może być opłacalny.

– *U nas przyjęło się nazywać nowe firmy jakimiś fantazyjnymi, wymyślonymi słowami. To pokłosie czasów PRL, gdy z oczywistych względów nie powstawały firmy sygnowane nazwiskami ich założycieli. Tymczasem na Zachodzie wciąż mamy Boscha, Lukasa, Forda – firmy z nazwiskami założycieli w logo, choć kojarzone już raczej z wielkimi korporacjami* – mówił Andrzej Barański.

Zofia Drohomirecka (założycielka Pożegnania z Afryką) zwróciła tymczasem uwagę na fakt, że dwie dekady temu, gdy powstawało w Polsce wiele rodzinnych biznesów, nie było mody na sygnowanie firm nazwiskiem właściciela.

– *Zdaję sobie sprawę z wartości nazwiska w nazwie firmy, ale np. w naszym przypadku, a przypominę, że rozwijaliśmy biznes w oparciu o franczyzę – stosowanie nazwiska mogło być kłopotliwe dla franczyzobiorców* – wyjaśniła i dodała, że akurat „Pożegnanie z Afryką” było strzałem w dziesiątkę. Nazwa doskonale wyróżniała kawiarnię i sklep wśród konkurencji.

Jeśli zaś mowa o prowadzeniu firm pod nazwiskami założycieli i właścicieli, warto przypomnieć o Hōshi Ryokan – najstarszej na świecie (niemal 1300 lat tradycji) japońskiej



– Przedwojenne Herbewo można było zauważyć nawet w „Stawce większej niż życie” – żartuje Andrzej Barański (Herbewo)



– Zawsze uważałam, że istotą naszej działalności jest dbanie o jakość – zapewnia Zofia Drohomirecka (Pożegnanie z Afryką)



– Jeśli wielka, multibrandowa firma chce mnie przekonać, że jest firmą rodzinną, to ja raczej tego nie kupuję – sceptycznie deklaruje Marek Tobolewski (kreator wizerunku firm)

Fot. Grzegorz Dygón

firmie hotelarskiej, wciąż będącej przedsiębiorstwem wręcz ortodoksyjnie rodzinnym! – W *Hōshi Ryokan*, od wielu pokoleń, szefem może być tylko osoba z rodowym nazwiskiem i tylko ona ma prawo go używać. Inni członkowie rodziny muszą przyjąć nazwiska współmałżonków – odpowiedziała Maria Adamska, redaktor naczelna „Relacji”.

Firma rodzinna kontra korporacja?

– Przed wojną wartość rodzinnej marki budowało się na bezwzględnej uczciwości – Andrzej Barański (Herbewo) wyjawiał zasadę, którą kierował się w handlu jego dziadek. Otóż wielu przedwojennych entuzjastów tytoniu, po zakupie pudełka tutek, zadawało sobie trud ich liczenia. Gdy – zamiast zadeklarowanych 100 sztuk (tutki pakowała maszyna) – w kartoniku znajdowało się np. 98 sztuk, klient przelewał swój żal na papier i wysyłał reklamacyjny list. Firma kierowana przez dziadka Andrzeja Barańskiego natychmiast wysyłała do niezadowolonego palacza dwa kolejne, darmowe opakowania tutek, wiedząc, że korzyści (dobre imię) na pewno przeważą nad poniesionymi kosztami. – Inna sprawa, że wielu spryciarzy mogło wykorzystywać tę zasadę i reklamować pełnowartościowy towar – pół żartem, pół serio podsumował Andrzej Barański i zwrócił uwagę, że o wartości marki firmy rodzinnej najczęściej decydują cechy trudno mierzalne, takie jak zaufanie, lojalność i wspomniana uczciwość.

Do dyskusji włączył się Jacek Gruszczyński – współwłaściciel „Pracowni Register”. Zwrócił uwagę na współczesny, agresywny marketing, który może w krótkim czasie wykreować nie tylko pojedyncze produkty, ale nawet marki, o których nikt wcześniej nie słyszał. – *Zdaje się, że obecnie powinniśmy odróżnić markę rozumianą jako coś stabilnego i trwałego, od „brandu”.* Celowo używam angielskiego słowa, które

chyba najlepiej opisuje szybką realizację wymyślonej marketingowej kampanii – przekonywał Jacek Gruszczyński. Zgodził się z nim Marek Tobolewski (kreacja wizerunku firm) tłumacząc, że większość współczesnych potrzeb konsumenckich i zaspokajających je produktów, to robota marketingowców. Krótko mówiąc – zdaniem Marka Tobolewskiego – wykreować sztucznie (dla zwiększenia sprzedaży) można także „rodzinnosc” firmy. – *Jeśli wielka, ponadnarodowa i multibrandowa firma chce mnie przekonać, że jest firmą rodzinną, to ja raczej tego nie kupuję* – sceptycznie deklarował Marek Tobolewski odnosząc się do używanego np. przez znanego producenta kosmetyków i parafarmaceutyków określenia „family business”. Przekonywał, że wartości charakterystyczne dla firm rodzinnych przynależne są zwykle przedsiębiorstwom mniejszym. Rozmówcy nie mogli jednak przejść obojętnie nad uwagę Andrzeja Barańskiego (Herbewo), który przywołał przykład dwóch firm motoryzacyjnych: BMW i General Motors. – *Uwierzcie mi, wiele wiem o sytuacji w jednym i drugim przedsiębiorstwie i zapewniam was, że we wciąż zarządzanym rodzinnie BMW dzieje się lepiej niż w całkowicie korporacyjnym GM* – przekonywał Andrzej Barański. Dodajmy, że nawet w salonach sprzedaży pojazdów z białą-niebieską szachownicą, jako ostateczny argument możemy usłyszeć: „te samochody są produkowane przez firmę rodzinną” (kontrolny pakiet akcji Bayerische Motoren Werke należy do rodziny Quandt).

W tej sytuacji uczestnicy debaty postanowili nie spierać się więcej o ukryte i jawne znaczenia słów marka i brand. Zgodnie uznali, że w odniesieniu do marki firmy rodzinnej, słowem najlepiej oddającym zbiór pożądanых cech jest... renoma.

Jaka jest wartość marki „firma rodzinna”?

Czy działanie pod szyldem firmy rodzinnej przynosi wymierne korzyści finansowe? Czy „rodzinnosc” w realny spo-



Debata odbyła się w gościnnych progach krakowskiego oddziału KPMG. Na zdjęciu uczestnicy dyskusji: Mariusz Szlachta (dyrektor krakowskiego oddziału KPMG) i Tomasz Regulski (specjalista ds. wyceny marki – KPMG)



– W japońskiej firmie rodzinnej Hōshi Ryokan od wielu pokoleń szefem może być tylko osoba z rodzowym nazwiskiem – podpowiada Maria Adamska, redaktor naczelna „Relacji”. Na zdjęciu od lewej Kinga Klimek (Klimek Spa), Andrzej Bocheński (Winoman), Maria Adamska i Małgorzata Krawczyk (GK Music)

sób podnosi wartość firmy, a może pozwala drożej sprzedawać produkty i usługi? Uczestnicy krakowskiej debaty zorganizowanej przez redakcję „Relacji” nie byli zgodni odpowiadając na tak zadane pytania.

– Wydaje się, że fakt pozostawiania firmą rodziną nie ma bezpośredniego wpływu na wysokość marży sprzedażowej – stwierdził Tomasz Regulski – specjalista od wyceny marki w KPMG. Dodał, że wartość marki bywa we współczesnym biznesie jednym z najistotniejszych czynników wspierającym sprzedaż. Przykładem może być coca cola. W wycenie coca coli tylko 20 proc. stanowią policzalne aktywa firmy. Aż 80 proc. to wartość marki!

– Po wielu latach jestem pewna, że wartość stworzonej przez nas marki jest wysoka – zgodziła się Zofia Drohomirecka. Zdaniem założycielki „Pożegnania z Afryką”, najlepszym na to dowodem jest sukces rozwijanego pod tą samą nazwą sklepu internetowego. – Nie musieliśmy prowadzić kampanii reklamowej. Wystarczyła wypracowana przez lata marka – wyjaśniła. Jednak, zdaniem Zofii Drohomireckiej, fakt bycia firmą rodzinną nie miał przy tym większego znaczenia. „Rodzinność” pomogła za to zbudować cenioną markę. – Nigdy ja, ani np. mój syn, nie mieliśmy wątpliwości, że nie należy oszczędzać na jakości kupowanej kawy – szefowa Pożegnania z Afryką opowiedziała, jak musiała po kilku tygodniach rozstać się z zatrudnionym swego czasu menedżerem spoza rodziny. – Nie mógł zrozumieć, że na pewnych rzeczach się nie oszczędza. Chciał szybko maksymalizować zysk, a ja zawsze uważałam, że istotą naszej działalności jest przede wszystkim dbanie o jakość – mówiła Zofia Drohomirecka.

Żadnych wątpliwości dotyczących wartości marki firmy rodzinnej nie miała za to Kinga Klimek. „Klimek Spa” to hotel przyjazny rodzinie z definicji (nie tylko tej zawartej w reklamowym sloganie). – Rodzinność jest istotą naszej marki – przekonywała Kinga Klimek. – To cecha, która powoduje, że klienci do nas wracają – mówiła.

W zabawny sposób opisał efekty rosnącej wartości marki swojej firmy Andrzej Bocheński (Winoman). – Ilekroć pojawiała się w mediach jakaś pozytywna opinia na nasz temat, natychmiast ktoś chciał nam podnosić czynsz – żartował Andrzej Bocheński. Na poważnie dodał, że dobra marka jego

rodzinnej firmy co prawda nie powoduje gwałtownego zwiększenia przychodów, ale na pewno pozwala proponować klientom zakup nieco droższego, jakościowego wina. Przede wszystkim jednak pomaga budować dobre relacje z kontrahentami. – Po latach doświadczeń zdecydowaliśmy się współpracować z firmami rodzinnymi. To właśnie w firmach rodzinnych zamawiamy nasze wina. Dla właściciela winiarskiego biznesu w kolejnym pokoleniu, który jest jednocześnie głównym enologiem w swojej winnicy, renoma jest najważniejszą wartością. Wtedy możemy być pewni, że dostarczone wino będzie właśnie takie, jakiego sobie życzyliśmy – tłumaczył Andrzej Bocheński.

Marka „firma rodzinna” – podsumowanie

– W tej chwili świat nie jest nastawiony na jakość – tą smutną konkluzją podzielił się na koniec debaty Marek Tobolewski – specjalista budowania wizerunku firm. Dodał jednak z nadzieją, że właśnie w firmach rodzinnych otwiera się pole dla budowania jakości docenianej przez klientów i kontrahentów. To właśnie jakość (towaru lub usługi) jest wyróżnikiem firm rodzinnych dla Zofii Drohomireckiej (Pożegnania z Afryką) i Kingi Klimek (Klimek Spa). Mariusz Szlachta i Tomasz Regulski (specjaliści z KPMG) zwrócili uwagę, że firmy rodzinne powinny podkreślać wszystkie przewagi konkurencyjne nad korporacjami, a więc indywidualne podejście do klienta, stabilność w kontaktach z kontrahentami i kierowanie się określonymi wartościami w prowadzeniu biznesu. Szczególnie interesująco zabrzmiał w tym kontekście głos Artura Zaszczudłowicza (właściciel rodzinnej firmy brokerskiej), który – choć oferuje produkty ubezpieczeniowe przygotowane przez wielkie korporacje – prowadzi swój biznes jak firmę rodzinną opierając się na własnym nazwisku. Artur Zaszczudłowicz zwrócił uwagę m.in. na trwałe, wieloletnie relacje z klientami, które powinny być wyróżnikiem działania firm rodzinnych.

Na koniec, uczestnicy krakowskiej debaty zgodzili się (nie kryjąc wesołości), że dobrym sloganem dla promocji marki firm rodzinnych byłoby pełne dwuznacznej żartobliwości zawołanie: „Potraktujemy Cię jak własną rodzinę...”. ●

Marka firmy jak rodowe srebro

Marka firmy to jej wizytówka. Jeśli budowana bezpośrednio na nazwisku właścicieli, to stanowi wartość dodatkowo potwierdzoną wszystkim, co najważniejsze. Dobro zaliczane do najcenniejszych. Zarówno dla firmy, jak dla całej rodziny. Bo kiedy marka ma się dobrze, to również nazwisko rodowe, umieszczone w nazwie firmy, otoczone jest szacunkiem. Jeśli zaś opinia o firmie nie jest dobra, to rozlewa się to także na rodzinę właścicieli.



Alicja Wejner

dziennikarka, Mobilne Biuro Prasowe,
www.tekstyprasowe.pl

Kiedy w ciągu ostatniego ćwierćwiecza polscy przedsiębiorcy zakładali swoje przedsiębiorstwa, najbardziej koncentrowali się na umacnianiu pozycji firmy w celu zarobkowania. To było najważniejsze, miało bowiem gwarantować rodzinie bezpieczeństwo socjalne. Wprowadzali na rynek kolejne swoje produkty i często w ogóle nie zwracali uwagi, jak postrzegana jest marka, pod którą one występują. Zwykle też nie rejestrowali swoich znaków towarowych. Dzisiaj coraz bardziej wzrasta świadomość tego, iż dobre imię firmy jest równoznaczne z dobrym imieniem rodziny.

Niełatwo sprzedać własną twarz

Niezwykłe silna jest obawa, że jeśli firma zacznie być źle kojarzona, to ta zła opinia przylgnie także do nazwiska i całej rodziny. Jest to też jeden z powodów, dla których właściciele firm rodzinnych – zwłaszcza tych, gdzie w nazwie jest nazwisko – częściej decydują się zlikwidować biznes, niż na przykład sprzedać go komuś obcemu.

– W czasie kryzysu szef firmy rodzinnej prędzej zastawi swój dom i sprzeda samochód po to, żeby wyprowadzić firmę na prostą, niż ją opuści – mówi **Tomasz Zgliczyński-Cuber**, ekspert zarządzania marką.

Firmy rodzinne identyfikowane są z osobami właścicieli. Dlatego też zarządzanie jest tu ostrożne i długofalowe, ponieważ opatrzone ryzykiem wizerunkowym. Ludzie bardzo tego bronią i dlatego dość niechętnie podejmują jakiegokolwiek ryzyko, decydując się na jakieś nowatorskie rozwiązania czy nieprzemyślane działania. Myślą o tym, podejmując kolejne kroki biznesowe. Z pewnością właśnie dlatego marki polskich firm rodzinnych trzymają się dobrze.

Budowanie marki nie jest reklamą

Budowanie marki bardzo różni się od reklamy i jest czymś znacznie od niej poważniejszym. To jest narzędzie, które działa w interakcji z klientem. Reklama jest tylko sposobem wprowadzenia marki w pole widzenia konsumenta. Nie jest zaś treścią marki.

Większość firm w Polsce w bardzo małym stopniu świadomie dba o swoją markę i promuje ją – uważa Katarzyna Łakińska z agencji V&P. – Dotyczy to zarówno firm rodzinnych, jak i wszystkich innych. Dbają wprawdzie o reklamę swoich produktów, ale zapominają o tym, że każda reklama poza promocją sprzedaży, buduje wizerunek logo, który kształtuje się długofalowo. Potrzebne jest tu więc wytyczenie strategii na lata oraz określenie czym marka jest, a jaka być nie powinna.

Często też pojawiają się reklamy, które nie łączą produktu z określonym producentem. Dzieje się to najczęściej ze szkodą dla produktu. Nie dość bowiem, że można by go przypisać dowolnemu producentowi, to jeszcze – pokazywany w oderwaniu od marki właściciela – pozbawiony jest jego siły oraz pozbawiony gwarancji jakości i wiarygodności, jaką wypracowano dla tej konkretnej marki.

Marka jest drogowskazem

Gdyby ustawić na półce towary bez etykiet, to zakupy trwałyby o wiele dłużej, a i tak z większości zakupionych produktów konsumenci nie byłoby niezadowolonych. Znalezienie bowiem towaru o określonych walorach (ulubionym smaku, zapachu, itp.) byłoby jak loteria. Etykieta jest więc konieczna nie tylko ze względów wizualnych, ale też dlatego, że bardzo ułatwia konsumentowi wybór. Umożliwia mu też wyrobienie sobie własnej opinii o produktach różnych marek oraz kierowanie się tym przy kolejnych wyborach.

Marka powinna zarabiać

Marka nie musi sprzedawać, ale przede wszystkim powinna zarabiać. Różnica między jednym a drugim jest podstawowa. Można bowiem bez większego wysiłku stworzyć ofertę pro-

duktów, które wszyscy chętnie kupią, ale firma na tym nie zarobi. Na przykład sprzedawanie banknotów stułotowych po dwadzieścia złotych za sztukę przyciągnęłoby do firmy mnóstwo klientów, ale zarobku nie dałoby żadnego. Ogromnie ważnym więc obowiązkiem marki jest zarabianie pieniędzy.

Z danych wynika, że najwięcej zarabiają marki, które dają klientom poczucie, że to uczciwy biznes oraz potrafią nawiązywać z ludźmi bezpośredni kontakt. Wiąże się to silnie z tożsamością marki, w której firma przekazuje swoim klientom ważny komunikat o sobie, np. „my jesteśmy fajni”, „my jesteśmy profesjonalni”, „bezproblemowi”, „szybcy”, „tani”, „rzetelni”, itp.

Znam i ufam, ufam więc kupuję

Jeżeli ktoś zna osobiście producenta makaronu, to jest duża szansa, że spośród wielu makaronów na sklepowej półce, będzie wybierał ten ze znakiem znajomego producenta. Jeśli do tego przypadkiem lubi tego człowieka, to szansa wyboru zamienia się niemal w pewność. Bo skoro klient producenta zna i lubi, to przecież ufa. A ufa, bo producent to dobry człowiek. A dobry człowiek nie wyprodukowałby niedobrego makaronu. Potwierdzeniem dla klienta poprawności takiego myślenia jest jeszcze przeświadczenie, iż nie jest on w tym odosobniony. Mnóstwo bowiem innych ludzi także sięga po ten właśnie makaron.

Dla konsumenta ogromnie ważna jest świadomość, że – jeśli nie osobiście, to przynajmniej z widzenia – zna właściciela firmy, której towary wybiera i nie jest on osobą anonimową. Daje to mu poczucie, że zna też firmę. A jeśli zna firmę, to jest również przekonany, że trafnie ocenia jej produkty.

Działanie marki bazuje więc na znanym z psychologii efekcie aureoli: jeśli osoba lub firma wykazała się jakimiś dobrymi cechami, np. zostaliśmy bardzo grzecznie obsłużeni, a produkt wygląda solidnie, to chętnie przypiszemy jej także inne pozytywy, np. zgodzimy się, że produkt jest korzystny dla zdrowia, czy bezawaryjny. Nawet, jeśli osobiście nigdy nie mieliśmy okazji tego sprawdzić.

Drugim ważnym źródłem reputacji marki jest opinia innych ludzi. Jeśli są oni dla nas ważni, to i ich opinia się dla nas liczy. Jest to znany w socjologii „społeczny dowód słuszności”. Jeśli firma zdobyła już wielu zadowolonych klientów, a jej produkty są powszechnie chwalone, to także kolejni potencjalni konsumenci łatwiej jej zaufają. I nawet zanim po raz pierwszy sami spróbują produktu, już będą mieli o nim dobrą opinię.

Rejestracja marki i jej ochrona

Sposobem zabezpieczania marki przed nadużyciami, podrobieniem oraz ewentualnymi roszczeniami ze strony innych firm jest zarejestrowanie znaku towarowego.

Rejestrować można zarówno marki firm, jak i poszczególne produkty. Im później się to robi, tym więcej może

się zdarzyć spraw, zagrażających marce i jej klarowności. Najpoważniejszym zagrożeniem jest to, że ktoś obcy zacznie się posługiwać nazwą bądź logotypem firmy, która nie jest jego własnością. I nie zawsze będzie to robił w dobrej wierze i z dobrymi intencjami.

W Polsce ochrony znaków towarowych udziela Urząd Patentowy Rzeczypospolitej Polskiej (UPRP). Trwa 10 lat, a potem należy ją odnowić. Koszt procedury, to ok. 1000 zł. W razie problemów, można się zwrócić do rzecznika patentowego o pomoc. Jest to wprawdzie dodatkowy koszt, ale też znaczne ułatwienie dla przedsiębiorcy.

Marka ma swoją wartość

Wszędzie na świecie marki firm uważane są za aktywa, które mają swoją wartość. Polska jest w tej materii opóźniona mniej więcej o 10 lat – uważa Tomasz Zgliczyński-Cuber, ekspert zarządzania marką i szef projektu Brand

Monitor. Oczywiście, część firm wie, czym jest marka w sensie operacyjnym. Instukcyjnie rozumiemy, że buty dobrej firmy kosztują więcej, niż takie same buty bez nazwy. Nawet jeśli jedne i drugie wyprodukowane zostały w tej samej fabryce w Chinach.

Skoro więc marka podnosi cenę towaru, to jest ona ważnym narzędziem biznesowym. Ma też swoją wartość. Niestety, zbyt często przedsiębiorcy o tym zapominają. Może dlatego, że nie można – funkcjonując w ramach jednej firmy z jakąś historią – w dowolnym momencie wycenić jej znaku.

Owszem, teoretycznie można to zrobić, ale tylko niektóre firmy audytorskie oferują taką usługę. Polskie prawo nie przewiduje amortyzacji wartości marki w trakcie bieżącego funkcjonowania firmy.

Wycenić markę

Z ceną marki jest dokładnie tak samo, jak z ceną czegośkolwiek innego – uważa Tomasz Zgliczyński-Cuber. – Rzecz jest warta tyle, ile ktoś jest w stanie za nią zapłacić. W praktyce jednak przedsiębiorcy rzadko potrafią podać choćby przybliżoną wartość swojej marki, od której mieliby rozpocząć rozmowę o sprzedaży. Dlatego warto ustalać wycenę i chodzi tu o kwotę orientacyjną dla obu stron, na której można oprzeć dalsze negocjacje.

Istotne jest też, że to co jest sprzedawane, zawsze z perspektywy kupującego jest warte więcej niż z punktu widzenia sprzedającego. Skoro bowiem właściciel chce sprzedać swoją markę, to można przypuszczać, że wykorzystał ją już na tyle, na ile potrafił i więcej nie potrafi już z niej wykrzesać. Nie ma na to już więcej ani pomysłów, ani możliwości. Ale kupujący widzi w niej nowy potencjał. Albo ma jakiś genialny pomysł, albo taką pozycję rynkową, która stwarza mu większe możliwości.

Jeżeli więc sprzedający akceptuje warunki kupującego i odwrotnie, to transakcję można zrealizować i żadne badania parametrów nie jest potrzebne. ●

**Dla konsumenta
ogromnie ważna jest
świadomość, że – jeśli nie
osobiście, to przynajmniej
z widzenia – zna właściciela
firmy, której towary
wybiera i nie jest on osobą
anonimową.**

Reputacja jako źródło silnej marki firmy rodzinnej

Wyższy poziom inteligencji emocjonalnej i moralnej firm rodzinnych niż pozostałych czyni z rodzinności swoiste źródło wartości dla uczestników biznesu rodzinnego oraz jego otoczenia. Wartość ta stanowi budulec marki firm rodzinnych i nazywa się reputacją.



Wojciech Popczyk

Katedra Finansów i Strategii Przedsiębiorstwa
Uniwersytetu Łódzkiego

Pisałem już niejednokrotnie, powołując się na znaczące badania empiryczne na świecie oraz na wyniki własnych badań przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce, że formuła biznesu rodzinnego może być najbardziej efektywna ze wszystkich możliwych w warunkach nowej ekonomii XXI wieku. Nowy typ gospodarki łączy się z rosnącą rolą zasobów niematerialnych takich jak: wiedza, informacja, reputacja, które są składową kapitału ludzkiego – intelektualnego oraz społecznego (relacyjnego).

Procesy budowania reputacji w biznesie rodzinnym

Relacje rodzinne w biznesie kreują, powiększają kapitał społeczny rodziny a w ramach tego procesu pomagają rozwijać silną infrastrukturę moralną stanowiącą kodeks zachowań etycznych nie tylko dla członków rodziny, ale i dla pozostałych uczestników organizacji biznesowej. Pierwotne źródło filozofii każdej rodziny, a szczególnie jej infrastruktury moralno-etycznej, stanowią wrodzone, „genetyczne” moralne intuicje ludzkie, które są niezależne od kultury narodowej, czasu i miejsca. Potwierdzają to współczesne badania antropologiczne i społeczne, a nauka filozofii od dawna forsowała taki pogląd. Ta powszechna – wrodzona czy intuicyjna – świadomość moralna jest bazą moralności, która rozwija się typowo w środowisku rodziny (Haidt, Joseph). Podczas intensywnej a czasami burzliwej komunikacji między członkami rodziny, której celem jest rozwiązanie problemu w samej rodzinie czy w biznesie rodzinnym, ma miejsce odwoływanie się właśnie do intuicji moralnych. Choć pracowanie w ten sposób norm rodziny na bazie pierwot-

nych intuicji moralnych może przebiegać różnie w każdej rodzinie, fundamenty pozostają niezmiennie. Wrodzoną moralność nazywa się także „inteligencją moralną” (Lennick, Kiel). Określa się ją jako zdolność do rozróżniania dobra od zła, definiowanych zasadami uniwersalnymi, które wyrażają wiarę i przekonania co do zachowań ludzkich wspólne dla wszystkich kultur na świecie oraz zdolność umysłu do ustalenia i wyboru sposobu godzenia własnych wartości, dążeń i czynów z tymi ogólnoludzkimi zasadami.

Komunikacja między członkami rodziny jest zasadniczym mechanizmem, który kreuje, rozwija, powiększa i utrwala inteligencję moralną i emocjonalną. Pozytywny wpływ komunikacji na normy rodziny, które regulują zachowania jej członków oraz stanowią podstawę rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji zależy od jej charakteru. Komunikacja może przebiegać na zasadzie: a) dialogu partnerskiego, b) wyciszania napięć na tle różnicy poglądów, c) dominacji i rywalizacji wiążących się z arbitralnym narzucaniem poglądów i sankcjonowaniem norm przez jedną ze stron. Można w końcu unikać komunikacji w kwestiach drażliwych, ale wtedy na skutek braku interakcji pojawi się luka w systemie podzielanych norm i wartości.

Dialog partnerski w komunikacji w ramach sieci relacji rodzinnych można zdefiniować jako zorientowaną na problem dyskusję, której rezultatem jest osiągnięcie wzajemnie korzystnych porozumień czy kompromisów. Jest procesem ciągłym i interakcyjnym, wywołuje określone działanie, które z kolei prowadzi do kolejnej rundy dialogu, procesem, który pogłębia wspólne rozumienie się i potwierdza istnienie w rodzinie ustalonych w ten sposób norm etycznych.

Dotychczasowe nieliczne badania empiryczne potwierdzają, iż dialog partnerski jest pozytywnie skorelowany zarówno z wynikami finansowymi osiąganymi przez przedsiębiorstwo, jak i z harmonijnymi, dobrymi relacjami między członkami rodziny właścicielskiej. Komunikacja polegająca na łagodzeniu i wyciszaniu napięć ma wpływ pozytywny tyl-

Komunikacja między członkami rodziny jest zasadniczym mechanizmem, który kreuje, rozwija, powiększa i utrwala inteligencję moralną i emocjonalną.

ko na relacje w rodzinie, komunikacja na zasadzie dominacji czy rywalizacji natomiast nie była skorelowana pozytywnie ani z wynikami finansowymi osiąganymi przez biznes, ani z dobrymi relacjami między członkami rodziny.

Wyższy poziom inteligencji emocjonalnej i moralnej firm rodzinnych niż firm nierodzinnych z powodów opisanych wcześniej czyni z rodzinności swoiste źródło wartości dla uczestników biznesu rodzinnego oraz jego otoczenia. Wartość ta stanowi budulec marki firm rodzinnych i nazywa się reputacją.

Natura reputacji

W literaturze przedmiotu Brown i Turner (2008) definiują reputację organizacji jako zasób niematerialny będący wkładem wszystkich interesariuszy organizacji (właścicieli, pracowników, dostawców, klientów, konkurentów, lokalnej społeczności itp.), którzy przez to, jak myślą o organizacji i jak ją traktują, determinują postrzeganie jej przez samą siebie i przez innych. Mówiąc krótko, reputacja jest opinią otoczenia na temat organizacji oraz miarą mandatu społecznego, jakim organizacja się cieszy. Silna, pozytywna reputacja stanowi heterogeniczną kluczową kompetencję (cenna, rzadka, trudna do zastąpienia i naśladownictwa), która ma następujące właściwości:

- ułatwia, przyspiesza rozwój produktów oraz przedsiębiorstwa,
- buduje silną pozycję konkurencyjną i rynkową przedsiębiorstwa,
- ewoluuje wolniej niż produkty, wymaga determinacji, konsekwencji i czasu,
- łatwo może ulec deprecjacji na skutek błędów lub braku konsekwencji,
- jest rezultatem zbiorowego uczenia się organizacji.

Reputacja ma swój wymiar wewnętrzny i zewnętrzny. System wartości założycieli i menedżerów organizacji, jej infrastruktura moralno-etyczna są czynnikami wewnętrznymi wywołującymi lub nie potrzebę silnej reputacji.

W przedsiębiorstwach rodzinnych potrzeba reputacji jest silna i dotyczy oprócz biznesu także rodziny i jej nazwiska. Z kolei image, wizerunek przedsiębiorstwa w otoczeniu jest postacią zewnętrzną reputacji. O ile w gospodarkach rozwiniętych społeczny wizerunek biznesu rodzinnego jest silny i adekwatny do roli, jaką pełni, w warunkach polskich proces uznawania przedsiębiorczości rodzinnej jeszcze nie jest zakończony.

Pomiar reputacji

Od początku lat dziewięćdziesiątych XX w. każdego roku przeprowadza się w Wielkiej Brytanii badania w celu ustalenia rankingu dziesięciu spółek akcyjnych w każdym sektorze o największej reputacji (firm najbardziej podziwianych). Stosownych analiz dokonują doświadczeni analitycy sektorowi oraz sami prezesi badanych przedsiębiorstw. Do analiz kwalifikują się spółki o największej wartości rynkowej w danym roku. W ocenie brane są pod uwagę następujące kryteria: jakość zarządzania, sytuacja finansowa, jakość produktów, zdolność przyciągania, utrzymania i rozwijania wybitnych talentów, wzrost wartości dzięki inwestycjom długookresowym, potencjał innowacyjny, jakość marketingu, odpowiedzialność społeczna i środowiskowa, przestrzeganie zasad ładu korporacyjnego. Liderami tych rankingów wielokrotnie były i są duże korporacje, które w przeszłości powstały i rozwijały się przez długi czas jako przedsiębiorstwa rodzinne, a niektóre z nich nadal starają się te tradycje kontynuować. TESCO zdobywało tytuł najbardziej podziwianej firmy brytyjskiej sześciokrotnie w historii, Marks & Spencer dwukrotnie, Cadbury dwukrotnie, GlaxoSmithKline (GSK) dwukrotnie. Rodzinność pozostawia trwałe ślady w kulturze organizacyjnej biznesu, która wyznacza normy i wzorce postępowania jeszcze długo po tym, jak kolejne pokolenia rodziny tracą kontrolę nad biznesem w sposób naturalny i zrozumiały. Firma rodzinna jest marką, która gwarantuje otoczeniu stabilizację, cywilizację i kulturę gospodarczą. ●

Wartość reputacji

Andrzej J. Blikle w telewizyjnym panelu dyskusyjnym „Areopag Gdański”, który został nagrany w marcu 2011 r., dowodził, jak duże znaczenie gospodarcze ma reputacja firmy i dobre imię właściciela. Opowiedział historię Jana Wedla, którego fabryka w czasie Powstania Warszawskiego nie ucierpiała, ale magazyny zostały splądrowane przez Armię Czerwoną. Po wojnie Jan Wedel wrócił do swojej firmy i najważniejszym jego zadaniem stał się zakup surowców. Ziarno kakaowe i jego pochodne sprowadzano z zagranicy, a ponieważ listy w tamtych czasach szły długo, Jan Wedel dokonywał swoich zamówień telefonicznie. Dostawy były wysyłane, bez podpisanej umowy, bez zaliczki, na którą nie miał zresztą pieniędzy.

Dostawy realizowano, bo nie było żadnej wątpliwości, że słowo wypowiedziane przez pana Wedla warte jest więcej niż niejedna umowa.

Podobnie też, bez żadnych środków materialnych, a jedynie mając kapitał dobrego imienia, odbudował z wojennych zniszczeń pracownię i cukiernię ojciec Andrzeja, Jerzy Blikle. Jerzy Blikle powtarzał, że re-noma to najważniejsza ze wszystkich wartości składających się na majątek firmy. Mówił, że nigdy nie wolno poświęcić renomy dla zysku.

Opracowanie: Maria Adamska, na podstawie tekstu wypowiedzi A. Bliklego w nagraniu telewizyjnym „Areopag Gdański” 27 marca 2011 r.

Nazwisko jako element nazwy firmy a odpowiedzialność



Łukasz Martyniec

doradca sukcesyjny, prawnik,
wykładowca, redaktor naczelny portalu
planowaniespadkowe.pl.

Ależ wie pan, przez całe życie działałem pod własnym nazwiskiem i odpowiadam za wszystko całym majątkiem! Nazwisko musi być elementem firmy. Gdyby było inaczej, ktoś mógłby pomyśleć, że nie będziemy się starać! To samo dotyczy moich dzieci. Nie wyobrażam sobie, żeby nie miały działać pod nazwiskiem...

Wiele razy słyszałem takie i podobne stwierdzenia z ust przedsiębiorców z wieloletnim stażem. Szczególnie w firmach rodzinnych przywiązanie do nazwiska jako elementu marki jest silne. Z rynkowego punktu widzenia jest to postawa uzasadniona. Wiele znanych, światowych marek to przecież nazwiska rodzin założycieli, często funkcjonujących już dzisiaj w kolejnym pokoleniu.

Dylematy związane z umieszczeniem nazwiska w nazwie firmy pojawiają się zwykle przy okazji zmiany formy prawnej prowadzonej działalności. Gdy firma się rozwija i zwiększa skalę przychodów, rośnie ryzyko związane z jej prowadzeniem. Wiele przedsiębiorców decyduje się wtedy na zmianę formy prawnej, a jednym z celów tego kroku może być odseparowanie majątku prywatnego od majątku firmy. Wówczas pojawia się pytanie: jak nazwać nowy podmiot? Czy w nazwie firmy powinno pozostać nazwisko jej założycieli, czy lepiej „schować się” – jak twierdzą niektórzy – za przybraną nazwą? Okazuje się, że nie jest to obojętne z punktu widzenia ponoszenia przez właściciela lub współników odpowiedzialności za zobowiązania firmy majątkiem prywatnym. Inaczej kształtuje się to przy różnych prawnych formach prowadzenia biznesu. Warto przyjrzeć się dokładniej, jak kształtują się reguły umieszczenia nazwiska w nazwie firmy oraz jak ta okoliczność przekłada się na zakres odpowiedzialności właścicieli. Czasem umieszczenie nazwiska w nazwie firmy jest formalnym obowiązkiem, innym razem zależy od woli założycieli.

Odpowiedzialność za zobowiązania

Zanim przejdę do bardziej szczegółowych wyjaśnień, warto nawiązać do kluczowej alternatywy. Czy prawne odseparowanie majątku prywatnego od majątku przedsiębiorstwa jest właściwe

wobec naszych kontrahentów? – to pytanie, na które niejeden właściciel nie może znaleźć dobrej odpowiedzi. Charakterystyczne są dwa skrajne stanowiska związane z przyjęciem na siebie odpowiedzialności za zobowiązania firmy. Tradycyjne zgodne jest z postawą przedsiębiorcy cytowanego na początku felietonu. Przyzwyczajenie wielu lat prowadzenia firmy daje o sobie znać – trudno wyobrazić sobie zmianę stanowiska. Wszak prowadzimy biznes uczciwie i nie jest naszym celem uciekanie przed odpowiedzialnością! – słyszałem niejednokrotnie. Na drugim biegunie znajdujemy działania zmierzające do maksymalnego zabezpieczenia właścicieli oraz osób zarządzających biznesem przed odpowiedzialnością za zobowiązania wynikające z jego prowadzenia. Wbrew pozorom niekoniecznie musi to wynikać ze złych intencji wobec kontrahentów albo niepewnych założeń biznesowych. Życie pisze zaskakujące scenariusze, warto wziąć je pod uwagę szacując ryzyko związane z prowadzeniem firmy. Szczególnie, jeśli wykorzystujemy do tego finansowanie zewnętrzne.

Oczywiście każdy powinien rozstrzygnąć ten dylemat samodzielnie, niemniej doświadczenie podpowiada, że im większa skala przedsięwzięcia biznesowego, tym lepiej stosować prewencyjnie zabezpieczenia prawne i skorzystać z bardziej rozwiniętych form, niż indywidualna działalność gospodarcza, czy spółka cywilna. Pozwala to poczuć się bezpiecznie. Coraz częściej zdarza mi się pracować nad bardziej rozbudowanymi strukturami spółek, które dają możliwość ograniczenia ryzyka gospodarczego tylko do wydzielonych części majątku, czyli wyeliminować tzw. efekt domina, szczególnie niebezpieczny przy działalności wykonywanych na kilku obszarach jednocześnie.

Nazwisko jako element firmy (nazwy)

Lecz wróćmy do nazwiska właściciela w nazwie firmy w wybranych formach prawnych. Kiedy formalnie jego obecność jest obowiązkiem, a kiedy tylko opcją? Jak przekłada się to na odpowiedzialność majątkiem prywatnym za zobowiązania firmy albo jego brak?

W indywidualnej działalności gospodarczej firmą (nazwą) przedsiębiorcy jest jego imię i nazwisko. To one stanowią trzon, może do nich zostać dołączona – choć nie musi – dodatkowo nazwa. Nie wyklucza to włączenia do firmy pseudonimu lub określeń wskazujących na przedmiot działalności przedsiębiorcy, miejsce jej prowadzenia oraz innych określeń dowolnie obranych. Firma przedsiębiorcy powinna się odróżniać dostatecznie od firm innych przed-

siębiorców prowadzących działalność na tym samym rynku. Firma nie może wprowadzać w błąd, w szczególności co do osoby przedsiębiorcy, przedmiotu działalności przedsiębiorcy, miejsca działalności czy źródeł zaopatrzenia. Oczywiście indywidualny przedsiębiorca odpowiada całym swoim majątkiem za zobowiązania wynikające z prowadzenia przedsiębiorstwa – nie da się tej odpowiedzialności wykluczyć.

Podobnie jest w spółce cywilnej, która jest w istocie niczym więcej, jak umową łączącą kilku indywidualnych przedsiębiorców, zobowiązanych do wspólnego działania, podziału zysku oraz uczestnictwa w stratach. W firmie spółki, poza indywidualną nazwą, muszą znajdować się imiona i nazwiska wspólników. Wspólnicy odpowiadają za zobowiązania spółki całym swoim majątkiem, bez ograniczeń, solidarnie ze spółką. Solidarna odpowiedzialność oznacza w praktyce, że wierzyciele mogą prowadzić egzekucję z majątku tego wspólnika, który najłatwiej jest zająć. Odpowiedzialności tej nie da się ograniczyć.

W spółce jawnej jako element firmy powinno znaleźć się nazwisko przynajmniej jednego ze wspólników – jest to wymóg minimalny. Mogą też być imiona (inicjały imion) i nazwiska wszystkich, lub tylko niektórych wspólników. Odpowiedzialność wspólników spółki jawnej także nie jest ograniczona, ma ona jednak charakter subsydiarny (pośilkowy). W praktyce oznacza to, iż egzekucja za zobowiązania spółki prowadzona jest w pierwszej kolejności z jej majątku, dopiero w dalszej kolejności z majątków wspólników ulokowanych poza firmą. Niestety ograniczenie to dotyczy wyłącznie zobowiązań cywilnoprawnych, za zobowiązania publicznoprawne wspólnicy odpowiadają solidarnie ze spółką – poborca skarbowy może więc od razu zająć prywatny rachunek bankowy wspólnika, nie odwiedzając nawet spółki. W przypadku odejścia ze spółki wspólnika, którego nazwisko było umieszczone w firmie, spółka może zachować w swej firmie nazwisko byłego wspólnika tylko za wyrażoną na piśmie jego zgodą, a w razie jego śmierci – za zgodą jego małżonka i dzieci.

Bardziej skomplikowane są zasady panujące w spółce komandytowej. Elementem jej nazwy powinno być nazwisko albo firma jednego lub kilku komplementariuszy. Nazwisko komandytariusza nie może być zamieszczane w firmie spółki. W przypadku zamieszczenia nazwiska lub firmy (nazwy) komandytariusza w firmie spółki, komandytariusz ten odpowiada wobec osób trzecich tak jak komplementariusz, czyli bez ograniczeń. Aby skutecznie ograniczyć odpowiedzialność komandytariusza do sumy komandytowej, należy zatem zwrócić uwagę na brzmienie nazwy spółki. Zasada ta ma pierwszeństwo przed zapisami umowy, na podstawie których dany wspólnik przyjmuje rolę komandytariusza, nie zaś odpowiadającego jak wspólnik spółki jawnej komplementariusza. Nie może być zatem tak, że w dwuosobowej spółce komandytowej,



Rys. okalichenko/Fotolia

w której występuje jeden komandytariusz i jeden komplementariusz, nazwiska obu wspólników stanowią element firmy. Skutkowałoby to rozszerzeniem odpowiedzialności komandytariusza i brakiem ochrony, jaką co do zasady daje ta forma prawna.

Inaczej sprawy się mają w spółkach kapitałowych, to jest spółce z ograniczoną odpowiedzialnością oraz akcyjnej. Tam nie ma obowiązku, aby nazwisko wspólnika albo akcjonariusza figurowało w nazwie spółki. Firma osoby prawnej może jednak zawierać nazwisko lub pseudonim osoby fizycznej, jeżeli służy to ukazaniu związków tej osoby z powstaniem lub działalnością spółki. Umieszczenie w firmie nazwiska albo pseudonimu osoby fizycznej wymaga pisemnej zgody tej osoby, a w razie jej śmierci – zgody jej małżonka i dzieci. Nie skutkuje to natomiast zmianą charakteru odpowiedzialności osoby wymienionej w nazwie spółki za jej zobowiązania. Wspólnik czy akcjonariusz nie odpowiada za zobowiązania należące do niego spółki, chyba że jednocześnie zasiada w zarządzie. Wtedy źródłem odpowiedzialności jest fakt pełnienia owej funkcji zarządczej, nie zaś rola właścicielska.

Jak widać od strony prawnej zagadnienie to okazuje się całkiem złożone. Jeśli chcemy wybrać formę prawną, która zabezpieczy nas przed odpowiedzialnością za zobowiązania firmy, nazwisko może stanowić element firmy (nazwy) spółki tylko w spółkach kapitałowych. Jeśli zaś zostanie umieszczone w firmie spółki osobowej (nawet komandytowej) – będziemy ponosić odpowiedzialność. Jeśli wybór padnie na tę ostatnią, skądinąd bardzo ciekawą, formę prawną – powinniśmy zrezygnować z nazwiska w nazwie spółki. ●

Nigdy nie jesteśmy w pracy

O wartościach oraz budowaniu marki firmy GRYCAN mówi Elżbieta Grycan.

Alicja Wejner: Są Państwo mistrzami w budowaniu marki. Udało się to Państwu fantastycznie, i to dwukrotnie. Jak to się robi?

Elżbieta Grycan: Firmujemy markę własnym nazwiskiem, więc chcemy być dumni z tego, co robimy. To było i jest dla nas najważniejsze. Dlatego właśnie bardzo wielką wagę przykładaliśmy zawsze do jakości. I to nie chodzi tylko o jakość produktu, ale też o jakość pracy w firmie, jakość obsługi i w ogóle jakość wszystkiego, co nas otacza, w czym żyjemy, w czym pracujemy. Była ona dla nas ogromnie ważna również przy nawiązywaniu relacji biznesowych z dostawcami surowców oraz odbiorcami naszych produktów, także tymi hurtowymi. Chcieliśmy współpracować tylko z tymi, którzy mają dobrą opinię i cieszą się zaufaniem, mają swoją renomę.

Także z tego powodu do tej pory nie podjęliśmy decyzji o franczyzie. Bo w naszych lokalach dokładnie wiemy, jak nasi goście są przyjmowani, jak są obsługiwani. I jest to robione dokładnie tak, jak chcemy, żeby było robione. Mamy w tej chwili 130 lokali i wszystkie one są nasze. Są tam nasi pracownicy, nasz wystrój i nasze zasady.

Wszystko to razem spowodowało, że udało nam się stworzyć to, co stworzyliśmy. Bez dbałości o jakość nic by się nie udało.

Mój mąż ma takie powiedzenie, że każdy – czy bogaty, czy biedny – ma podniebienie i od razu czuje czy jedzenie jest dobre, czy niedobre. A nasz miał być więcej niż dobry. Miał być najlepszy. Mówiliśmy sobie wtedy, no trudno, nasze lody będą trochę droższe, bo z najlepszych surowców nie da się zrobić lodów bardzo tanich. Ale wierzyliśmy też, że ludzie wolą kupić jeden pojemnik lodów lepszych, niż za tę samą cenę dwa pojemniki jakichś gorszych. I nie pomyliliśmy się.

Budując markę, zastanawialiście się, że budujecie też jej kapitał również w sensie wartości znaku towarowego? Czy to jakoś kalkulowaliście?

Na początku absolutnie nie. Uruchamiając firmę, zlecieliśmy agencji public relations stworzenie znaku, który by zapraszał, przekonywał i pod którym moglibyśmy się podpisać – nasze nazwisko w postaci logo. Jednak aż tak daleko do przodu nie wybiegaliśmy. Nie myśleliśmy, ile za jakiś czas będzie warta nasza marka. Nie zastanawialiśmy się nad tym także dlatego, że na początku w ogóle nie zakładaliśmy, iż będzie to firma ogólnopolska.

Kiedy dziesięć lat temu tworzyliśmy firmę Grycan, nie przypuszczaliśmy, że ona tak bardzo się rozwinie. To miała być nieduża firma, produkująca lody na potrzeby lodziarni przy ulicy Puławskiej w Warszawie. Moją ambicją było pro-

dukować najlepsze lody w Warszawie i zaspokajać najbardziej wybredne gusta. Po kilku miesiącach otworzyliśmy trzy lodziarnie w centrum handlowym Arkadia i okazało się, że cieszą się one niebywałym powodzeniem. To nas zachęciło i w ciągu kilku miesięcy otworzyliśmy kolejne lokale praktycznie we wszystkich centrach handlowych w Warszawie.

Potem wyszliśmy poza stolicę. Uruchamialiśmy wyspy lodowe w Rzeszowie, Słupsku i Krakowie oraz w mniejszych miastach, takich jak Inowrocław czy Włocławek. Tam właśnie klienci, którzy nas jeszcze nie znali, mogli spróbować jedną kulkę lodów. Potem szukali naszych wyrobów również w sklepach. To był nasz sposób na budowanie marki oraz jej rozwój poprzez rozwój własnej sieci sprzedaży.

Teraz, oczywiście, mamy już tę świadomość, że logo ma swoją wartość, a specjaliści od wartości marek mogą je przeliczyć na konkretne pieniądze.

Dlaczego nazwaliście firmę nazwiskiem? Zdaniem wielu, to może być sporym obciążeniem zarówno dla biznesu, jak i dla rodziny.

Nie zastanawialiśmy się, czy przyniesie nam to więcej korzyści, czy raczej będzie utrudniało. Postanowiliśmy podpisać się pod swoimi lodami, żeby ludzi przekonać. Żeby pokazać, że gwarantujemy jakość tym, co mamy najcenniejsze – własnym nazwiskiem właśnie. Na opakowaniach mamy wręcz taki stempel: „jakość gwarantuje osobiście Zbigniew Grycan”. Myślę, że to mówi samo za siebie.

Dzielicie obowiązki pomiędzy członków rodziny?

Nasza firma jest już bardzo duża. Zatrudniamy 1300 osób i mamy 130 własnych punktów sprzedaży. W związku z tym, tu musi być specjalizacja. Na co dzień córka zajmuje się siecią lodziarni, mąż – strategią firmy, ja – różnymi sprawami pomiędzy jednym a drugim. W mojej gestii jest też tworzenie nowych smaków, nadzór nad tym. Najważniejsze jednak kwestie rozważamy wspólnie razem. Pomagamy sobie nawzajem, jednak staramy się nie wchodzić za bardzo w drogę jedno drugiemu.

Wielu osobom nie udaje się zbudować dobrej, silnej marki własnej firmy. W czym tkwi tajemnica?

Na pewno trzeba się znać na tym, co się robi. I robić to, co się umie najlepiej. Do tego dobre surowce, nieustanne pilnowanie wysokiej jakości produktu oraz jakość technologii. Trzeba też tym żyć od rana do wieczora i bardzo ciężko pracować. I lubić swoich klientów. Ale najważniejsze, żeby kochać to, co się robi. Bo bez tej miłości nie da się tak ciężko pracować. Tysiące takich dni, wypełnionych wielką pracą,

Firmujemy markę
własnym nazwiskiem,
więc chcemy
być dumni z tego,
co robimy.



Elżbieta i Zbigniew Grycanowie

pasją i zadowoleniem z własnych działań, na pewno dadzą efekt w postaci dobrej marki.

Kiedy było trudniej zbudować markę – za pierwszym razem, czy za drugim?

Tworząc markę drugi raz, mieliśmy już pewne doświadczenia, na których mogliśmy się oprzeć. Z drugiej jednak strony rynek był już zupełnie inny. W 2004 roku była już olbrzymia konkurencja na rynku lodowym i nawet niektórzy znajomi pukali się w głowę, mówiąc: „Grycanowie, co wy robicie, lody można kupić w kiosku Ruchu! Dwa razy nie wchodzi się do tej samej rzeki!”. Ale my wierzyliśmy w siebie, w nasz produkt oraz w to, że jeśli nawet nasze lody będą trochę droższe niż inne, to klienci to docenią. Bo one są robione z prawdziwych owoców, dodajemy do nich prawdziwe bakalie i prawdziwą czekoladę. Są w nich żółtka jajek, świeża śmietanka kremówka i nie ma żadnych substytutów.

Czym dla pani jest firma rodzinna?

To coś nierozdzielnie związanego z całym moim życiem. Spędzamy tu wiele godzin każdego dnia, jednak nie czujemy, że jesteśmy w pracy.

Firma rodzinna to marka?

My tak to właśnie czujemy. Rodzina zdecydowanie jest gwarantem marki. Przed laty, kiedy nasze córki były jeszcze małe i pomagały nam w lodziarni przy Puławskiej w Warszawie, gdzie to się wszystko zaczęło, już wtedy nauczyliśmy je, że nasza firma to wielka wartość. Że to jest coś, z czym nie możemy się rozstać. Że to ich kapitał na życie.

Nie jesteśmy korporacją, która kalkuluje, na czym zrobi dobry biznes: teraz na podkładach kolejowych, a za chwilę na produkcji nici. Robimy to, co potrafimy najlepiej i przykładamy do tego wiele uwagi. Wkładamy w to nasze serca i pasję. To właśnie jest największą wartością firm rodzinnych.



Elżbieta i Zbigniew Grycanowie z córkami – Małgorzatą (pierwsza z lewej) i Magdaleną (trzecia z lewej)

I ani słowa o pieniądzach? Wszak to właśnie pragnienie zarabiania jest największym motorem prowadzenia własnego biznesu.

Nie myśleliśmy, że chcemy zrobić najlepszy biznes na lodach. Jak już mówiłam, u podstaw stworzenia firmy Grycan była nasza ambicja, żeby produkować najlepsze lody. I żeby takie właśnie było skojarzenie: lody zrobione przez Grycanów, czyli najlepsze ze wszystkich. Dlatego właśnie używamy do produkcji surowców najlepszych z możliwych, stosujemy najlepszą naszym zdaniem technologię i sprzedajemy lody w naszych własnych lokalach, o które też bardzo dbamy.

Nawet jeśli na pierwszym miejscu stawiacie na jakość, to ilość też się przecież liczy?

Owszem, tak. Ale to już jest kwestia drugorzędna. Równie ważna bowiem jest dla nas osoba, która kupuje od nas ogromnie dużo, jak i ta, która nawet nic nie kupuje, ale do nas przychodzi i chce z nami być.

Zależy nam na budowaniu relacji osobistych z naszymi gośćmi. Zwłaszcza w kawiarniach najbardziej nas cieszy, kiedy znowu spotykamy osoby, które już tu wcześniej widzieliśmy. Czasem siedzą przy stoliku w pojedynkę, czasem w większej grupie. Jedni przychodzą, żeby się z kimś spotkać i porozmawiać, inni żeby po prostu sobie u nas posiedzieć i na przykład przeczytać gazety, którą codziennie wykładamy. Wypijają kawę, zjadają do tego kulkę lodów lub ciasteczko. Potem idą do swoich spraw, ale wiem, że znowu do nas wrócą. Bo czują się tu dobrze, bo uważają kawiarnię za miejsce przyjazne. Niektórych gości znamy z tylko widzenia, z innymi pozdrawiamy się na powitanie. Czasem wywiązuje się z tego rozmowa i są to bardzo miłe momenty. Bo ludzi, którzy jedzą nasze lody nie traktujemy jak klientów. Oni są naszymi gośćmi. A my mamy poczucie, jakbyśmy nieustająco wydawali wielkie przyjęcie. ●

Alicja Wejner,
dziennikarka, Mobilne Biuro Prasowe,
www.tekstyprasowe.pl

Z optymizmem w przyszłość

Jak wynika z badania „Barometr firm rodzinnych” przeprowadzonego przez KPMG w wybranych krajach Europy, większość zarówno polskich, jak i europejskich firm rodzinnych ocenia swoją sytuację ekonomiczną w najbliższej przyszłości jako bardzo dobrą lub dobrą. Trzeba jednak wyraźnie zaznaczyć, że poziom optymizmu europejskich firm rodzinnych jest znacznie wyższy niż przedsiębiorców znad Wisły.



Mirosław Grabarek

partner w dziale audytu w KPMG w Polsce

W ciągu ostatnich sześciu miesięcy największej części firm rodzinnych w Polsce i badanych krajach Europy udało się zwiększyć przychody. W przypadku 40% polskich i 30% europejskich badanych przedsiębiorstw w tym samym czasie wzrosło także zatrudnienie. Coraz więcej firm rodzinnych sprzedaje też na eksport. Działalność zagraniczną prowadziło w analizowanym okresie 60% polskich i 72% europejskich respondentów.

Około trzy czwarte przedsiębiorstw rodzinnych planuje nowe inwestycje. Polskie firmy rodzinne będą koncentrować się jednak na inwestycjach w działalność podstawową, a znacznie rzadziej zamierzają inwestować w dywersyfikację czy umiędzynarodowienie. Spośród badanych przedsiębiorstw wyjście z inwestycji deklaruje 7% polskich i 3% europejskich podmiotów. Polskie firmy będą skupiać się na znanych im rynkach – 88% chce zainwestować w Polsce, a 51% w pozostałych krajach Europy. Polskie firmy rodzinne, które nie są aktywne na arenie międzynarodowej, najczęściej wskazywały, że ich produkty lub usługi nie mogą być sprzedawane za granicą oraz że ich sprzedaż na rynek krajowy jest wystarczająca.

Prawie połowa respondentów (42% polskich i 49% europejskich) rozważa zmiany strategiczne w ciągu najbliższego roku. Polscy przedsiębiorcy planują przede wszystkim przekazać zarządzanie i własność firmy kolejnemu pokoleniu, a także mianować na dyrektora generalnego osobę spoza rodziny.

Jak wynika z badania, największym wyzwaniem, z jakim zmagają się obecnie polskie firmy rodzinne są rosnące koszty pracy – wskazało na nie aż 55% respondentów. Pokazuje to, że w długiej perspektywie stosunkowo niedroga siła

robocza nie może być głównym źródłem wzrostu polskich przedsiębiorstw. Największym natomiast zmartwieniem europejskich respondentów jest obecnie spadek rentowności firm. Z tym wyzwaniem zmagają się także ponad jedna trzecia przedsiębiorstw polskich.

Skomplikowane przepisy podatkowe i prawne oraz procedury administracyjne również stanowią istotne bariery w rozwoju działalności przedsiębiorstw rodzinnych. Zapytani o oczekiwania wobec sektora publicznego, zarówno polscy jak i europejscy respondenci wskazywali najczęściej na uproszczenie przepisów podatkowych. Polskie firmy w drugiej kolejności chciałyby obniżenia opodatkowania i zmniejszenia przeszkód administracyjnych. Z kolei europejscy respondenci często wskazywali na problem opodatkowania i biurokracji związanej z przejmowaniem firmy przez kolejne pokolenie.

Co wyróżnia przedsiębiorców rodzinnych na rynku? Respondenci badania KPMG zgodnie odpowiadali, że za swój największy atut uważają zdolność do zdobywania klientów i lojalnych konsumentów. Utrzymanie klientów czy konsumentów jest z kolei rezultatem m.in. jakości ich obsługi, którą połowa polskich ankietowanych uważa za mocną stronę firm rodzinnych. W czasach, gdy wśród pracodawców rośnie konkurencja o najlepsze kadry, blisko jedna trzecia europejskich respondentów sądzi też, że to właśnie przedsiębiorstwa rodzinne potrafią zdobyć lojalność pracowników.

Analizowane firmy wyróżnia też fakt, że oprócz warunków makroekonomicznych, na ich sukces wpływa także szereg kwestii rodzinnych, które muszą uwzględniać w swojej działalności biznesowej. Dla polskich przedsiębiorców kluczową rolę odgrywa dobra komunikacja między pokoleniami – aż 96% badanych uważa ją za bardzo ważną lub ważną. Na drugim miejscu zdaniem Polaków jest utrzymywanie równowagi między życiem rodzinnym a sprawami zawodowymi. Z kolei europejczycy najczęściej wskazywali, że bardzo ważne lub ważne jest, aby to rodzina utrzymywała kontrolę nad firmą. ●

„Barometr firm rodzinnych” jest drugą edycją europejskiego badania KPMG przeprowadzanego w wybranych krajach Europy. Polska edycja powstała we współpracy ze stowarzyszeniem Inicjatywa Firm Rodzinnych. Pełna wersja raportu dostępna jest na stronie kpmg.pl oraz firmyrodzinne.pl

Raport KPMG w Polsce i IFR

BAROMETR FIRM RODZINNYCH. Z optymizmem w przyszłość

FIRMY RODZINNE...

POLSKA

EUROPA

ZMAGAJĄ SIĘ Z...



55%

rosnące
koszty pracy



36%

spadek
rentowności



30%

zmiany
prawne



49%

spadek
rentowności



36%

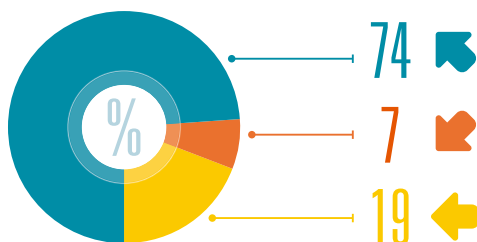
rosnąca konkurencja ze strony
innych firm w pozyskiwaniu
wykwalifikowanej kadry



36%

zmiany
prawne

PLANUJĄ...



74

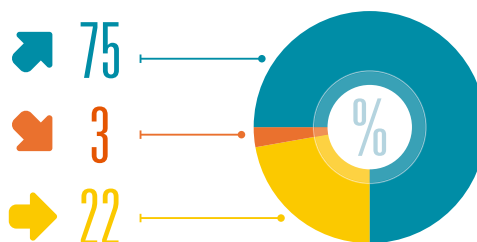
7

19

planuje inwestycje

planuje wyjście z inwestycji

nie ma planów inwestycyjnych



75

3

22

OCZEKUJĄ...

61%

prostszych przepisów
podatkowych

46%

niższego poziomu
opodatkowania

38%

zmniejszenia
przeszkód
administracyjnych

52%

prostszych przepisów
podatkowych

45%

korzystnego
opodatkowania i procedur
przy przejmowaniu firmy
przez kolejne pokolenie

42%

zmniejszenia
przeszkód
administracyjnych

ZA NAJWAŻNIEJSZE KWESTIE RODZINNE UWAŻAJĄ...



komunikację
między pokoleniami

96%

uważa ją za bardzo
ważną lub ważną



utrzymywanie równowagi między
życiem rodzinnym a biznesem

94%

uważa je za bardzo
ważne lub ważne



posiadanie odpowiednich struktur
i procesów nadzoru nad firmą

91%

uważa je za bardzo
ważne lub ważne



utrzymanie kontroli
nad firmą przez rodzinę

87%

uważa je za bardzo
ważne lub ważne



posiadanie odpowiednich struktur
i procesów nadzoru nad firmą

86%

uważa je za bardzo
ważne lub ważne



komunikację
między pokoleniami

85%

uważa ją za bardzo
ważną lub ważną



Infografika powstała na podstawie raportu KPMG w Polsce i IFR „Barometr firm rodzinnych. Z optymizmem w przyszłość”. Więcej o raporcie na stronie kpmg.com/pl/firmyrodzinne



KPMG Poland

Warszawa • Kraków • Poznań • Wrocław • Gdańsk • Katowice • Łódź

© 2014 KPMG Sp. z o.o. jest polską spółką z ograniczoną odpowiedzialnością i członkiem sieci KPMG składającej się z niezależnych spółek członkowskich stowarzyszonych z KPMG International Cooperative („KPMG International”), podmiotem prawa szwajcarskiego. Wszelkie prawa zastrzeżone. Wydrukowano w Polsce.

kpmg.pl

Symboliczny kapitał firm rodzinnych

Co stanowi o wyjątkowej sile firm rodzinnych? Gdyby szukać zgody pomiędzy tezami badaczy a opiniami samych przedsiębiorców, to wskazać należy na to, co nienamacalne i trudno policzalne – na swoisty kapitał symboliczny, który tworzą i którym zarządzają firmy rodzinne.



prof. Aleksander Surdej

Kierownik Katedry Studiów Europejskich
Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie,
współautor książki „Przedsiębiorstwo rodzinne
wobec wyzwań sukcesji”, Difin 2010

Tych, którym symboliczność kojarzy się ze znikomością należy uspokoić, że mianem kapitału symbolicznego firmy rodzinne nazywamy za słynnym francuskim socjologiem Pierrem Bourdieu (1977) dziedzictwo zaufania, reputacji, wartości i prestiżu, którym cieszą się firmy w swoim otoczeniu. Właśnie takie „symboliczne” składniki są głębokim źródłem dobrych wyników ekonomicznych i zdolności do rozwoju przez kolejne pokolenia.

Sila działania kapitału symbolicznego może być ukazana zarówno w cyklu rozwoju firmy, jak i w konkurencyjnych strategiach firm rodzinnych. Środki finansowe umożliwiające start firmy oraz jej późniejszy rozwój, to *kapitał z tożsamościowym wymiarem*, pieniądze pochodzące od konkretnych osób i zarządzane nie przez anonimowych pracowników funduszy inwestycyjnych, lecz przez osoby, które kładą na szalę swoją osobistą rzetelność i reputację w środowisku. Firmy rodzinne częściej finansują swoje inwestycje kredytem uzyskiwanym od banków, które znają przedsiębiorców i historię firmy – obsługę taką nazywamy bankowością relacyjną.

Firmy rodzinne tworzą i wykorzystują kapitał symboliczny w sposób, który za Danny Millerem i Isabelle Le Breton-Miller (2005) można pokazać w perspektywie „4 C” (continuity, community, connections, command), które w języku polskim tworzą akronim: CWRP (ciągłość, wspólnotowość, relacje, przywództwo).

Zbudowanie kapitału symbolicznego wymaga czasu. Niekiedy powiada się, że firmy rodzinne rzadko przeżywają do drugiego czy trzeciego pokolenia. Jest to dość naturalne zjawisko, które można wyjaśnić za pomocą modelu matematycznego. Jego sens wyraża się w tym, że prawdopodobieństwo sprzedaży firmy osobom spoza rodziny rośnie w kolejnym pokoleniu. Zrozumiałe jest więc, że wielopokoleniowe firmy rodzinne są wyjątkiem, gdyż zdecydowana większość firm zarówno rodzinnych, jak i nierodzinnych

nie istnieje po upływie okresu, który odpowiada jednemu pokoleniu. Firmy rodzinne budują swój kapitał sygnalizując chęć kontynuacji właścicielskiej i zarządczej roli danej rodziny w firmie. Czasami jedna rodzina skutecznie zastępuje drugą, jak w przypadku firmy Patek Philippe założonej w 1839 roku, która w 1932 roku przeszła w ręce rodziny Stern i jest przez nią wciąż zarządzana. Ciągłość rodziny w firmie wymaga troski o przygotowanie sukcesorów. Każdy sygnał, że rodzina może wyjść z biznesu (zlikwidować lub sprzedać firmę) osłabia zaufanie do firmy i jej reputację. Ciągłość firmy to także wierność misji firmy. Od ponad 80 lat sieć hoteli rodziny Marriot podkreśla orientację na jakość usług i na niej buduje dziedzictwo marki. Bez konsekwentnych, trwających nieraz wiele lat działań nie jest możliwe zbudowanie marki w gałęziach wymagających połączenia sztuki i technicznej doskonałości takich, jak jubilerstwo. Firma DeBeers w jednym z raportów stwierdza, że zdobycie pozycji na globalnym rynku jubilerskim wśród takich liderów jak Tiffany, Graff czy Harry Winston wymaga skutecznego zrealizowania co najmniej dziesięcioletniej strategii.

Zasada wspólnotowości zwraca uwagę na konieczność stworzenia kultury współpracy zarówno w firmie, jak i z kluczowymi kooperantami i odbiorcami. Kwestia ta jest szczególnie ważna, gdy dostrzegamy znaczenie interakcji z kooperantami dla rozwoju produktów (współpraca pomaga w poprawie produktów czy eliminacji defektów) i rozumiemy siłę ducha zespołowości wśród pracowników. Brunello Cucinelli – nowa gwiazda wśród włoskich firm odzieżowych, zasłynął z adaptacji średniowiecznego zamku dla potrzeb produkcji lokując tam także kralnię i szwalnię głoścąc, że duch tego miejsca sprzyja doskonałości rutynowych zdawaloby się czynności krawieckich.

Budowanie relacji i opieranie się na nich to wyraźne lokowanie firmy, jej wizerunku czy marek produktów w kontekście konkretnych miejsc (i czasów). Firmy rodzinne są silniej niż firmy, które zarządzane są przez „menedżerów – urzędników biznesu”, zakorzenione w danej społeczności. Wydaje się to intuicyjnie oczywiste, gdy myślimy o firmach rodzinnych działających w skali lokalnej (czerpią one z kredytu lokalnej rozpoznawalności), ale jest to prawdziwe także w przypadku wielu firm rodzinnych działających w skali międzynarodowej. Reputacja rodziny wzmacniana jest przez symboliczne powiązanie z historyczną doskonało-

ścią danego regionu lub kraju w danej dziedzinie. Stąd siła włoskich firm rodzinnych działających w obszarze mody (czy szerzej dóbr luksusowych) oraz niemieckich firm samochodowych.

Siła kapitału symbolicznego firm rodzinnych czerpie z przywództwa, które najpierw zapewnia założyciel i właściciel firmy, a później jego następcy i cała rodzina wokół nich skupiona. Klarowność struktur przywództwa umożli-

wia szybsze podejmowanie decyzji, większą energię i cierpliwość we wdrażaniu opracowanych strategii.

Niektóre działania firm rodzinnych powinny być celowo zorientowane na wzmacnianie kapitału symbolicznego, mimo że z czysto finansowo-księgowej perspektywy nie przynoszą korzyści. Kapitał symboliczny jest zarówno podstawą, jak i wynikiem działań rodziny założycieli i właścicieli firmy. Powinien być świadomie kształtowany. ●

Czy jesteśmy bardziej firmą czy rodziną?

W firmie rodzinnej zauważamy nieustanną współzależność działającego przedsiębiorstwa i funkcjonującej rodziny. Zmiana w działaniu jednego systemu pociąga zmianę w systemie drugim.



Wiesława Machalica

psycholog, trener biznesu, koordynator merytoryczny i doradca projektu Firmy Rodzinne 2, ekspert Instytutu Biznesu Rodzinnego

Najczęściej wpływ rodziny na firmę odnotowujemy przy doborze zasobów ludzkich i w podejmowaniu decyzji personalnych. Wszelka emocjonalność związana z funkcjonowaniem osób w rodzinie bardzo silnie przenika do przedsiębiorstwa, a nawet zaburza racjonalność w jego działalności. Firma natomiast staje się często centrum życia rodzinnego, a poszczególni członkowie rodziny pełnią jednocześnie role i rodzinne, i zawodowe. Niejednokrotnie, nie potrafiąc ich oddzielić, nie radzą sobie z sytuacjami trudnymi zarówno w rodzinie, jak i w firmie. Wychodząc po pracy z firmy, w której podejmowali zadania z członkami rodziny, wchodzą do domu i wnoszą do niego sprawy firmowe. Rozmowy, dyskusje, zarządzanie, konflikty przenikają się. Praca nie kończy się po wyjściu z przedsiębiorstwa.

Jeżeli jeden z tych systemów przeważa, to prowadzić to może do zaburzeń, konfliktów i destrukcji w każdym z systemów. Najbardziej korzystne jest, aby firma rodzinna rozwiązywała wszelkie zagadnienia jak przedsiębiorstwo biznesowe i jednocześnie uwzględniała i dawała sobie radę ze sprawami wynikającymi z rodzinnej specyfiki.

Jeżeli przeważa myślenie rodzinne

O przewadze znaczenia rodziny w firmach rodzinnych mówimy w kontekście zatrudniania osób do firmy. Częściej

zatrudnia się osoby spokrewnione z rodziną niż osoby spoza rodziny. Uzasadnia się to większą lojalnością i odpowiedzialnością tych osób, podzieleniem wspólnych wartości i większym zaufaniem właścicieli do członków rodziny niż do obcych.

Zdarza się, że osoby z rodziny zajmują kluczowe i kierownicze stanowiska oraz podejmują ważne decyzje, nawet wtedy, gdy nie mają odpowiednich kwalifikacji, kompetencji i doświadczenia. W efekcie pojawia się niebezpieczeństwo podejmowania nietrafionych decyzji biznesowych.

Zarządzanie zasobami ludzkimi jest zatem jednym z obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa rodzinnego, w którym może dochodzić do ujawniania się niekorzystnych zjawisk związanych ze stosowaniem praktyk familistycznych. W skrajnych przypadkach mogą one prowadzić do zahamowania rozwoju firmy czy też wręcz do jej upadku.

W zdecydowanej większości firm mamy do czynienia z bezpośrednim zarządzaniem firmą przez właściciela lub innych członków rodziny pracujących w przedsiębiorstwie. Jeżeli myślenie rodzinne przeważa nad biznesowym, to właściciel dąży do utrzymania władzy w swoich rękach, zarówno w trakcie powstawania biznesu, jak i później, lub przenosi władzę na innych członków rodziny. Jednak – ze względu na konieczność przedkładania myślenia biznesowego nad rodzinnym – potrzeba profesjonalizacji zarządzania może okazać się niezbędna, a jej ignorowanie może poważnie ograniczyć możliwości rozwojowe biznesów rodzinnych.

Dominacja rodziny nad firmą to także ograniczanie kręgu osób decyzyjnych do rodziny. Niestety, może to powodować zmniejszenie dopływu nowych pomysłów, świeżego spojrzenia, co w konsekwencji powoduje wolniejszy rozwój. W pewnym momencie wzrostu firmy może wyczerpać się w rodzinie zasób pomysłów i kompetencji.

Od pracowników z rodziny oczekuje się często większego zaangażowania i poświęcenia. W niektórych przypadkach jednak pracownicy z rodziny mogą pracować zdecydowanie mniej i są łagodniej traktowani niż pracownicy spoza rodziny.

Jeżeli zdecydowanie przeważa myślenie rodzinne, to może występować faworyzowanie członków rodziny przez właściciela. Konsekwencją stosowania praktyk familistycznych, może być więc nierówne traktowanie pracowników z rodziny i spoza rodziny. Problem ten może dotyczyć zarówno spraw związanych z odpowiedzialnością za wykonanie powierzonych obowiązków (zwiększona tolerancja na błędy popełniane przez pracowników z rodziny), jak również delegowania obowiązków czy funkcjonowania systemu wynagrodzeń (wyższe wynagrodzenie niż pracownicy spoza rodziny za tę samą pracę).

Zauważalny jest zatem podział na pracowników z rodziny i pozostałych, co w konsekwencji może osłabiać zdolności do konkurowania firmy na rynku wskutek demobilizacji po stronie pracowników nie pochodzących z rodziny właściciela.

Jeżeli przeważa myślenie firmowe

Jeżeli firma dominuje nad rodziną, czyli interesy rodziny zostają przez właściciela podporządkowane interesom firmy i firma staje się najważniejsza, to może powstać duża gama konfliktów, problemów i komplikacji, zarówno w systemie rodziny, jak i w przedsiębiorstwie. Najczęściej doświadczamy różnego rodzaju nieprzyjemnych emocji, konfliktów, oporu i spadku motywacji. Właściciel często podejmuje decyzje samodzielnie, a w komunikacji stosuje polecenia, nakazy, zakazy. Nie przewiduje miejsca na sprzeciw, na dyskusję, wspólne podejmowanie decyzji, negocjacje. Trudno-

ścią dla pracowników będących członkami rodziny może być niedoinformowanie w sprawach firmowych, nadmierne wymagania dotyczące czasu pracy w firmie, a także nieproporcjonalnie niskie wynagradzanie za włożoną pracę.

Mało motywacyjne jest jedyne uzasadnienie właściciela, że „firma tego wymaga”.

Jak osiągnąć równowagę

Prowadzenie rodzinnego biznesu jest wyzwaniem dla właściciela i jego tożsamości, ponieważ często staje się on zbyt z nim związany. W przeciwieństwie do pracownika, którego miejsce pracy nie jest związane z domem, członek rodziny pracujący w rodzinnym biznesie jest skazany na ciągłe przenikanie się spraw firmy i rodziny.

Aby firma rodzinna odniosła długoterminowy sukces i nie była wstrząsana konfliktami, musi przekształcić się na podobieństwo swojej nierodzinnej konkurencji. Dobrze jest pójść w stronę profesjonalizmu, polegającego między innymi na:

- strategicznym myśleniu o przyszłości firmy;
- niezmienności celów firmy w bieżące zaspokajanie potrzeb poszczególnych członków rodziny;
- zatrudnianiu i utrzymaniu w firmie wysoko wykwalifikowanych pracowników, którzy będą mieli swój udział w podejmowaniu decyzji;
- systematycznym rozwijaniu kompetencji menedżerskich.

Ponadto firma rodzinna powinna wystarczająco wcześnie planować proces sukcesji, sprawy spadkowe, w tym przekazanie zarządu następcom.

Zachowanie równowagi między firmą a rodziną jest receptą nie tylko na zdrowie własne właściciela, ale i na zdrową, rozwijającą się firmę oraz harmonijne życie rodzinne. ●



Planowanie strategiczne w firmie rodzinnej

Niezależnie od poziomu dojrzałości biznesowej oraz rozwoju organizacyjnego sformułowanie strategii powinno stać się jednym z głównych zadań w procesie sukcesji w firmie rodzinnej. Jednocześnie sam proces sukcesji powinien stać się częścią planu strategicznego.



Andrzej Bocheński

Doradca w firmie PM Doradztwo
Gospodarcze, Nestor w firmie WINOMAN.PL

Strategia biznesowa to przemyślane, dobrze opisane, wymierne cele (finansowe, rynkowe, organizacyjne, rozwojowe), do których firma chce dążyć w określonej perspektywie czasowej. Strategia powinna zakładać optymalne wykorzystanie potencjału wewnętrznego firmy – jej mocnych stron i kluczowych kompetencji oraz uwzględniać trendy obecne w otoczeniu przedsiębiorstwa, wykorzystywać szanse, niwelować zagrożenia. Jednak samo sformułowanie strategii nie przysparza ani klientów, ani dochodów. Konieczne jest wdrożenie odpowiednich działań pozwalających na realizację strategii.

Ostrość obiektywnego postrzegania wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań aktywności biznesowej, szans i zagrożeń, zacierana jest przez rutynę, skupianie się na działalności operacyjnej i brak impulsów do wyjścia poza utarte schematy działania. Tymczasem szybko zmieniające się warunki prowadzenia działalności gospodarczej, zmieniające się potrzeby i oczekiwania klientów, silna konkurencja sprawiają, że definiowanie i weryfikacja celów strategicznych, pomiar stopnia ich realizacji nie mogą być aktem jednorazowym, lecz winny być działaniem permanentnym.

Istotną cechą firm rodzinnych jest silna współzależność uwarunkowań rodzinnych i biznesowych. Dlatego dla firmy rodzinnej szczególnie ważny jest proces dialogu, pozwalający wypracować najbardziej obiecujący kierunek zmian prowadzących do realnego, zrównoważonego rozwoju firmy i jej rynkowego sukcesu. Taki strategiczny azymut, komunikowany zarówno zespołowi pracowników, jak i rodzinie jest dobrą podwaliną do budowy trwałego i stabilnego biznesu, opierającego się destrukcyjnym wpływom pozabiznesowych racji. W budowie strategii firmy rodzinnej niezwykle istotnym elementem, kształtującym kulturę organizacyjną jest zestaw wartości kultywowanych przez rodzinę właścicieli. Kluczowe wartości wyznawane przez

firmę i jej właścicieli oraz zarządzających definiują jej tożsamość, stają się kością firmy rodzinnej, wyznaczającym zasady jej działania.

Wyznacznikiem aktywności biznesowej firm rodzinnych jest najczęściej chęć kontynuacji działania przez kolejne pokolenia. Jako wyróżniki ich strategii wymienia się: rozwój organiczny z balansem pomiędzy odwagą a rozumą, rozproszenie ryzyka poprzez dywersyfikację działania, ostrożność przy korzystaniu z finansowania dłużnego, skłonność do oszczędzania na czas kryzysu, nadążanie za zmieniającymi się potrzebami klientów przy poszanowaniu tradycji i wreszcie – pomysł na sukcesję.

Właściciele pragnący przekazać zarządzanie sukcesorowi powinni zadbać o to, aby następca otrzymał firmę z perspektywami rozwoju, dobrze zorganizowaną i uporządkowaną. Ta dbałość winna się wyrażać między innymi przygotowaną do wdrożenia strategią rozwoju. Sama sukcesja ma fundamentalne znaczenie dla przetrwania i rozwoju firmy rodzinnej. Wydaje się zatem oczywiste, że proces sukcesji wymaga starannego zaplanowania i włączenia go do strategii. Dzięki temu firma będzie miała szanse nie tylko na pomyślny rozwój w najbliższej perspektywie czasowej, ale także na jego kontynuację przez następne pokolenia.

Strategia przeniesienia własności i zarządzania przedsiębiorstwem na następne pokolenie może być najbardziej długookresowym elementem ogólnej strategii przedsiębiorstwa rodzinnego. Powinna bowiem obejmować nie tylko kwestie woli, czasu i warunków przekazania władzy i własności, ale także cele związane z przygotowaniem firmy tak, aby mogła ona dalej funkcjonować w nowym układzie właścicielskim i zarządczym. Przygotowanie to dotyczy powinno ładu organizacyjnego, zapewnienia bezpieczeństwa finansowego i prawnego, ale także weryfikacji i rozwoju kompetencji kluczowych pracowników w przedsiębiorstwie i wyznaczenia ich ról w procesie sukcesji. Należy przy tym podkreślić, iż strategia powinna być konsensusem głównych aktorów sukcesji: nestora i sukcesora. Taki proces może stać się okazją do przedyskutowania przez nestora i sukcesora, być może również z udziałem kluczowych pracowników, najbardziej istotnych dla przyszłości firmy kwestii. ●

Sukcesja po kanadyjsku

Od dawna znane jest powiedzenie, że podróże kształcą. I to nie tylko w kwestii poznawania nowych miejsc, ludzi czy nowej kultury. Jak się okazuje, można również dotrzeć do lokalnych firm rodzinnych, a także – przy odrobinie szczęścia – poznać ich historię. Czasem trzeba wybrać się aż za ocean, aby poznać różne sposoby radzenia sobie z procesem sukcesji.



dr Alicja Hadryś-Nowak

adiunkt w Katedrze Zarządzania
Międzynarodowego, Ekspert Instytutu Biznesu
Rodzinnego

Nazwa kraju przytoczonego w tytule – Kanada, pochodzi od słowa kanata, które w języku rdzennych mieszkańców Kanady czyli Indian Ameryki Północnej oznacza wieś lub osadę. W VI wieku słowo to zostało użyte do opisu całego obszaru zamieszkiwanego przez Indian, a autorzy ówczesnych map zaczęli nazywać ten region jako Kanada. Kanada leży w Ameryce Północnej. Państwo to rozciąga się od Oceanu Atlantyckiego na wschodzie, do Oceanu Spokojnego na zachodzie, aż po Ocean Arktyczny na północy. Po Rosji, jest drugim państwem świata pod względem powierzchni i dopiero 36 pod względem ludności. Co więcej, Kanada jest jednym z najbogatszych krajów świata. Jest jednym z kilku wysoko rozwiniętych państw, które są eksporterami energii (netto,) a także jest jednym z najważniejszych na świecie producentów rolnych. Z kolei kanadyjskie przedsiębiorstwa rodzinne wytwarzają ponad 60% kanadyjskiego produktu krajowego brutto, co przy 1825,1 mld USD (dane za rok 2013) daje 1095,06 mld USD. Przedsiębiorstwa te zatrudniają ponad 6 milionów aktywnych zawodowo, zarówno w pełnym, jak i niepełnym wymiarze godzin. Co więcej – firmy rodzinne tworzą 70% z nowopowstałych miejsc pracy. Ciekawe jest również to, że właściciele firm rodzinnych w Kanadzie, co roku przekazują na cele dobroczynne ponad 55% wszystkich darowizn. Niestety, podobnie jak na całym świecie, tylko 30% z nich zostaje przekazanych drugiemu pokoleniu, 12% trzeciemu a tylko 3% prowadzone jest przez czwarte pokolenie (Alberta Business Family Institute, 2014, Alberta Business Family Institute).

Spośród spotkanych w Kanadzie przedsiębiorstw rodzinnych bardzo ciekawa wydaje się być historia Klause Schurmanna oraz jego rodziny. Dzisiaj Klaus ma 72 lata i jest właścicielem firmy rodzinnej o nazwie „Old Country Sausages”. Zajmują się produkcją wędlin i innych mięsnych wyrobów. To, co wyróżnia ich na kanadyjskim rynku to fakt, że produkują wszystko według tradycyjnych europejskich

receptur. Wyroby są zatem całkowicie naturalne, bez jakichkolwiek sztucznych dodatków, o co w Kanadzie akurat niełatwo. Klaus wyemigrował do Kandy w latach 60., bo jak sam przyznał, Niemcy były za małe dla niego i jego ojca. Przyjechał aby pracować jako jeździec w sportowej stajni. Jednak nie znał zupełnie języka angielskiego, pomylił samoloty i zamiast w Toronto znalazł się w Vancouver. Po wyjściu z lotniska przypadkowo trafił na taksówkarza niemieckiego pochodzenia. Okazało się, że brat taksówkarza potrzebuje kogoś do pracy i dzięki temu Klaus już na następny dzień podjął pracę na farmie. Został tam przez następnych parę miesięcy ale uznał, że czas coś zmienić. Podróżował po Kanadzie i szukał dla siebie miejsca. Aż trafił w okolice Calgary gdzie poznał swoją przyszłą żonę, Mery Lee, obecną współwłaścicielkę firmy rodzinnej. Będąc w Niemczech nauczył się zawodu rzeźnika, ponieważ jego ojciec był właścicielem małego zakładu w okolicy Dortmundu. Dlatego też w latach 80. podjęli z żoną decyzję o utworzeniu firmy „Old Country Sausages”, która prosperuje do dzisiaj. Pięć lat temu zaczęli zastanawiać się nad przyszłością firmy rodzinnej. Naturalnym, pierwszym wyborem była chęć przekazania firmy dzieciom, dwóm synom. Jednak starszy, dziś 33 letni Jamson prowadzi własną firmę budowlaną i nie jest zainteresowany prowadzeniem firmy rodziców. Młodszy natomiast, 28 letni Christian, jak przyznali Klaus i Mery Lee, nie nadaje się do prowadzenia biznesu. Biorąc pod uwagę bezkrytyczne podejście większości rodziców do kompetencji swoich dzieci, jest to bardzo szczególny przypadek. Wydaje się jednak, że dla dobra rodzinnego biznesu takie właśnie podejście jest szczególnie pożądane. Zatem jakie rozwiązanie wybrali Mery Lee i Klaus? Postanowili sprzedać dobrze prosperującą firmę rodzinną. Na szczególną uwagę zasługuje jednak sposób, w jaki zamierzają to zrobić. Spośród wielu ofert wybrali młode małżeństwo, których wartości rodzinne oraz biznesowe są bardzo zbliżone do tych, jakie sami wyznają. Przede wszystkim zależy im na tym aby sposób, w jaki prowadzą firmę, czyli społecznie odpowiedzialny, z wysokiej jakości produktami oraz współpracą z lokalnym społeczeństwem, był nadal utrzymany. W umowie sprzedaży firmy, kupujący zobowiązują się, że nie wprowadzą do produkcji wyrobów żadnych sztucznych ulepszczy ani innych chemicznych dodatków. Ponadto, kupujący mają za zadanie dbać o istniejące relacje biznesowe oraz kierować



Fot. Mary Lee Schurmann

Na zdjęciu Alicja Hadryś-Nowak oraz Klaus Schurmann

się w swoich działaniach biznesowych etyczną postawą. Co do samej transakcji z finansowego punktu widzenia to została ona zaplanowana na trzy kolejne lata. Co roku, przed Świętami Bożego Narodzenia, będzie dokonywana kolejna spłata, w części z wypracowanego zysku a w części z własnych środków nabywców. Umowa jest tak sporządzona, że w przypadku kiedy kupujący nie będą wywiązywać się z umowy, a sposób prowadzenia firmy nie będzie zgodny z oczekiwaniami Klausa i Mery Lee, w ciągu trzech lat mogą oni odstąpić od sprzedaży firmy rodzinnej. Dodatkowo, w ciągu wspomnianych trzech lat, Mary Lee i Klaus będą otrzymywać miesięczne pensje w ustalonej wysokości. W zamian za to zobowiązują się do przekazania nowym właścicielom firmy wszystkie informacje dotyczące firmy takie jak: know-how, baza klientów, dostawców, współpracowników i to co najważniejsze – tradycyjne receptury wykorzystywane w produkcji. Na pierwszy rzut oka, z punktu widzenia nabywców, zaproponowane warunki mogą wydawać się bardzo niekorzystne, wręcz ograniczające swobodę. Jednakże jeżeli przyjrzeć się bliżej propozycji Klausa i Mery Lee, to biorąc pod uwagę, że sprzedają dobrze prosperującą firmę z wieloletnią tradycją i znaczącą pozycją na rynku oraz trudną do imitacji filozofią prowadzenia biznesu, wtedy okaże się, że jest to bardzo uczciwa i rozsądna oferta. Dzięki wspomnianym wyżej warunkom obie strony zyskują. Klaus i Mery Lee gwarantują, że dzieło ich życia ma szansę na trwanie przez pokolenia, pokolenia innej rodziny. Natomiast kupujące małżeństwo poza budynkami, urządzeniami, bazą klientów itp. otrzyma również to, co jest

najtrudniejsze do wypracowania w biznesie, historię, wiarygodność oraz znakomitą reputację.

Warto również wspomnieć o tym, że Mery Lee i Klaus w dniu urodzin swoich synów założyli im fundusze, które po osiągnięciu wieku 25 lat mogli utworzyć i tym samym zacząć rozporządzać zgromadzonymi tam środkami pieniężnymi. Tym samym otrzymali oni spore środki potrzebne np. na założenie własnej działalności. Co do reszty majątku, to państwo Schurmann mają sporządzony testament.

Jednak zanim dojdzie do jego wykonania, po sprzedaży firmy rodzinnej, Mery Lee i Klaus chcą poświęcić się swojej wielkiej pasji, jaką jest hodowla koni. Co ciekawe, w latach 70. i 80. jako pierwsi sprowadzili do Kanady, konkretnie do stanu Alberta, konie pochodzące z Polski. Dzisiaj największym marzeniem Państwa Schurmann jest hodowla koni andaluzyjskich. Posiadają już ogiera tej rasy, a na jesień wybierają się do Hiszpanii celem zakupu klaczy hodowlanych. To, że Mery Lee i Klaus poza pracą w firmie rodzinnej mają pasję, z pewnością ułatwia dokonanie decyzji o sprzedaży biznesu, bo jak sami potwierdzają – nie jest to łatwa decyzja. Pracowali na sukces rodzinnego biznesu całe życie i dlatego też trudno jest im przekazać owoc swojej wieloletniej pracy komuś obcemu. Nic więc dziwnego, że umowa kupna-sprzedaży firmy rodzinnej jest skonstruowana w wyżej opisany sposób.

Czy rozwiązanie „sukcesyjne” okaże się skuteczne? Czas pokaże. Z pewnością jest to bardzo starannie przemyślany proces sukcesji, z którego obie strony mogą skorzystać. Aby się przekonać, warto będzie wrócić do Kanady za parę lat... ●

Szanse kapitałowe firm rodzinnych na rynku NewConnect

NewConnect jest liczącym się w Europie rynkiem alternatywnym, na którym notowane są 443 małej i średniej wielkości spółki o łącznej kapitalizacji wysokości ok. 10,5 mld zł. W dotychczasowej historii rynku spółki pozyskiwały w ciągu roku przeciętnie 3,53 mln zł przy średnim koszcie 4,89%. Zmniejszone wymogi formalne związane z debiutem przekładają się na stosunkowo niski – konkurencyjny wobec innych form finansowania – koszt pozyskania kapitału¹.



dr Alicja Winnicka-Popczyk

Katedra Finansów i Strategii Przedsiębiorstwa,
Uniwersytet Łódzki

Obecność firm rodzinnych na rynku NewConnect

Wielowymiarowe badanie aktywności firm rodzinnych na rynku NC przeprowadził w 2013 r. W. Popczyk, identyfikując m.in. obecność trzech głównych typów tych podmiotów:

- **typ „A”** o dużym stopniu koncentracji własności, w którym rodzina dominuje zarówno w strukturze własności, jak i w zarządzaniu biznesem,
- **typ „B”**, w którym rola rodziny sprowadza się do nadzoru zarządu dzięki dominacji w strukturze własności, a założyciele rodzinni wycofali się z aktywnego zarządzania. Przykładem typu „B” są także firmy przejęte własnościowo przez członków rodziny niezałożycielskiej,
- **typ „C”**, w którym założyciele/przedsiębiorcy rodzinni dominują w zarządzaniu, ale nie posiadają przewagi bezwzględnej we własności; charakteryzuje się rozproszoną strukturą własności lub obecnością w niej inwestora znaczącego, np. venture capital/private equity.

Badanie wykazało ponadto, iż „firmy rodzinne na NewConnect stanowią 68,5% całej populacji, firmy nierodzinne i prywatne stosownie 22,1% i 9,4%. Wśród firm rodzinnych dominuje typ A – 58,1%, typ B stanowi 20,6% a typ C 21,3% populacji”². Jednocześnie dało się zaobserwować, że w warunkach polskich – w niektórych środowiskach inwestorów, maklerów i ludzi związanych z giełdą – rodzinność w biznesie uchodzi za rodzaj ryzyka, co jest odnotowane w perspektywach emisyjnych.

Pozyskiwanie środków finansowych

W przypadku finansowania firm rodzinnych na rynku NewConnect mamy do czynienia z połączeniem racjonalnie pomyślanego i zorganizowanego sposobu generowania

kapitału ze specyficzną, efektywną i ekspansywną formą przedsiębiorczości o wyrazistej, silnej kulturze organizacyjnej. Połączenie to może przynieść nadzwyczaj zadowalające rezultaty pod warunkiem posiadania przez przedsiębiorstwa odważnej, jasnej wizji rozwoju oraz nieodpartej woli jej konsekwentnej realizacji. Ponadto dla biznesu rodzinnego ogromną zaletą alternatywnego systemu obrotu może okazać się ograniczona w porównaniu z giełdą ingerencja w sferę prywatności, zwłaszcza na płaszczyźnie finansowej. Gwarantuje to m.in. możliwość przeprowadzenia oferty prywatnej. Zaprezentowane poniżej przedsiębiorstwa ilustrują skalę przemian dokonanych za sprawą decyzji o przystąpieniu do notowań na „małej giełdzie”. Wszystkie dane liczbowe prezentowane w poniższych tabelach zostały opracowane na podstawie *Statystyki roczne za lata 2007–2013*, www.newconnect.pl

PGS Software SA – firma rodzinna typu A

Firma PGS Software SA została założona w 2005 r. jako spółka jawna przez Pawła Gurgula. Od 2006 r. nowym udziałowcem firmy został Wojciech Gurgul, który po przekształceniu firmy w spółkę akcyjną w 2008 r. został prezesem jej zarządu. Od 2008 r. spółka notowana jest na NewConnect. Obecnie bracia tworzą zarząd spółki. Wojciech Gurgul jest właścicielem 42,93% akcji dających mu 45,13% głosów, Paweł Gurgul posiada 42,94% akcji uprawniających do 45,14% głosów.

PGS Software SA jest liczącym się na rynku przedsiębiorstwem sektora IT tworzącym oprogramowanie na zamówienie, głównie dla klientów z Europy Zachodniej i USA. Firma świadczy usługi outsourcingowe w bardzo szerokim zakresie, począwszy od tworzenia aplikacji dopasowanych do indywidualnych potrzeb klientów, poprzez wdrożenia poszczególnych produktów, aż po długofalowe wsparcie techniczne i rozwojowe³.

W okresie sześciu lat obecności na rynku NC firma pozyskała na finansowanie rozwoju łącznie ponad 136 mln zł, osiągając na koniec 2013 r. kapitalizację na poziomie 92 mln zł.

Tabela 1. Wielkość emisji akcji oraz kapitalizacja firmy w latach 2009–2013

Rok	Wielkość emisji (w mln zł)	Kapitalizacja na koniec okresu (w mln zł)
2009	26,75	12
2010	26,75	13
2011	27,43	25
2012	27,64	71
2013	27,80	92
Razem	136,37	–

Przychody spółki w 2012 r. wzrosły do 357% stanu z 2008 r., a do ponad 474% poziomu z 2007 r. (przed wejściem na NC). W tym samym czasie zysk netto wzrósł aż do 361%. Celem strategicznym firmy jest nieustanny, dynamiczny wzrost realizowany drogą akwizycji i budowania sieci partnerskich oraz utrzymanie wysokiego poziomu rentowności EBIT – 18–20%.

Admiral Boats SA – firma rodzinna typu B

Admiral Boats SA jest firmą rodzinną typu „B”, gdyż rodzina założycieli dominuje we własności – posiada 93% głosów w walnym zgromadzeniu akcjonariuszy, w zarządzie natomiast jedynym przedstawicielem rodziny jest Paulina Kleba – pełni funkcję wiceprezesa zarządu.

Admiral Boats jest producentem i dystrybutorem łodzi. Wyroby firmy cechuje wysoka jakość, bezpieczeństwo i konkurencyjna cena. W 2011 r. oferta została rozszerzona do 25 modeli. Firma nawiązała współpracę z największymi importerami łodzi z Holandii, a także z dwoma pośrednikami z Norwegii, co pozwoliło jej na znaczące zwiększenie sprzedaży. Po zakończeniu modernizacji zakładu moce produkcyjne wzrosną do poziomu ok. 1500 łodzi⁴.

W okresie trzech lat obecności na rynku NC firma pozyskała na finansowanie rozwoju łącznie 146 mln zł, osiągając na koniec 2013 r. kapitalizację na poziomie 68 mln zł.

Tabela 2. Wielkość emisji akcji oraz kapitalizacja firmy w latach 2011–2013

Rok	Wielkość emisji (w mln zł)	Kapitalizacja na koniec okresu (w mln zł)
2011	38,08	29
2012	38,08	38
2013	70,38	68
Razem	146,54	–

Przychody spółki w roku 2012 wzrosły do ponad 227% poziomu z roku 2011, a do ponad 837% stanu z roku 2010 (przed wejściem na NC). W tym samym czasie zysk netto wzrósł do ponad 375%.

Pharmena SA – firma rodzinna typu C

Pharmena SA powstała z inicjatywy Jerzego Gębickiego, profesora Politechniki Łódzkiej, który posiada 17,90% udziału w akcjonariacie Spółki i tyle samo udziału w głosach. Pełni

funkcję przewodniczącego rady nadzorczej. Prezes zarządu, Konrad Palka, jest zięciem profesora Gębickiego i posiada 11,99% udziału w akcjonariacie spółki i tyle samo udziału w głosach. Łącznie w posiadaniu rodziny jest ok. 30% udziału w strukturze własności.

Na początku celem działalności firmy było komercjalizowanie odkrycia naukowego w dermatologii, dokonanego przez zespół profesora Gębickiego. Wprowadzenie pierwszych produktów opartych o wyniki odkryć nastąpiło w 2003 r. Obecnie dermokosmetyki oferowane przez firmę to produkty oparte na opatentowanej w piętnastu kluczowych krajach Europy substancji czynnej. Ze względu na złożoność procesu i zaawansowaną technologię produkcja jest w całości realizowana przez podmioty zewnętrzne. Produkty dostępne są tylko w aptekach.

Drugim obszarem działalności spółki są prace naukowo-badawcze, obecnie prowadzone samodzielnie w Stanach Zjednoczonych i Kanadzie. Koncentrują się na opracowaniu innowacyjnego na skalę światową leku przeciwmiażdżycowego nowej generacji⁵.

W okresie sześciu lat obecności na rynku NC firma pozyskała na finansowanie rozwoju łącznie ok. 41 mln zł, osiągając na koniec 2013 r. kapitalizację na poziomie 157 mln zł.

Tabela 3. Wielkość emisji akcji oraz kapitalizacja firmy w latach 2008–2013

Rok	Wielkość emisji (w mln zł)	Kapitalizacja na koniec okresu (w mln zł)
2008	6,25	152
2009	6,25	172
2010	6,25	163
2011	6,25	166
2012	7,04	43
2013	8,80	157
Razem	40,84	–

W 2012 r. firma osiągnęła przychód do 173% poziomu z roku 2008 oraz do 207% poziomu z roku 2007 (przed wejściem na NC). W tym samym okresie zysk netto wzrósł do ponad 692%.

Wydaje się, że rynek NC jest korzystnym miejscem pozyskiwania kapitału dla przedsiębiorstw rodzinnych, czego dowodem jest ich wysoki udział w notowaniach oraz wyraźna jakościowa zmiana funkcjonowania wkrótce po przystąpieniu do obrotu, potwierdzona w analizowanych firmach chociażby skalą wzrostu przychodów, zysków netto oraz kapitalizacji. ●

¹ Przewodnik po rynku NewConnect, http://www.newconnect.pl/pub/dokumenty_do_pobrania/GPW_Przewodnik_NC.pdf oraz Statystyki roczne za lata 2007–2013, www.newconnect.pl

² W. Popczyk, Przedsiębiorstwa rodzinne w otoczeniu globalnym. Analiza porównawcza ekspansji międzynarodowej firm rodzinnych i nierodzinnych z rynku NewConnect, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013, s. 134.

³ Profile badanych spółek, <http://www.newconnect.info/spolki>

⁴ tamże

⁵ tamże

Przywrócić etos przedsiębiorczości

Firma rodzinna to marka! To hasło kampanii społecznej, realizowanej w ramach projektu Firmy Rodzinne 2.



Małgorzata Mączyńska

koordynator Projektu Firmy Rodzinne,
główny specjalista w Polskiej Agencji
Rozwoju Przedsiębiorczości

25 lat temu zmiany systemowe umożliwiły rozwój przedsiębiorczości w Polsce. Jak grzyby po deszczu powstawały firmy, których początkiem był często garaż ich właściciela albo słynne „szczęki”. W dużej części były to firmy, które z czasem, często wielkim wysiłkiem całej rodziny, przekształciły się w dobrze funkcjonujące biznesy. To one stworzyły podwaliny nowej gospodarki.

Czy jednak zostało to docenione? Czy możemy mówić, że przywrócony został etos przedsiębiorczości, szacunek dla pozytywistycznej pracy ludzi, którzy „wzięli sprawy w swoje ręce”? Jak przedsiębiorcy są postrzegani przez społeczeństwo, przedstawiciele władzy, media?

Niestety, czasem mam wrażenie że niewiele się zmieniło od czasów PRL-u. Wówczas osoba prowadząca własny biznes określana była jako prywaciarz, badylarz, prywatna inicjatywa. Teraz takich epitetów się nie używa, ale w dalszym ciągu przedsiębiorca to ktoś podejrzany – pewnie nieuczciwie się dorobił (wiadomo, pierwszy milion trzeba ukraść), nie płaci podatków, wykorzystuje pracowników, zatrudnia ich na umowy śmieciowe – czyli mamy do czynienia z osobnikiem, którego trzeba mieć na oku, skontrolować, sprawdzić papiery...

Warto zmienić ten stereotyp – a firmy rodzinne w procesie przywracania szacunku dla pracy przedsiębiorców mogą i powinny odegrać ważną rolę. Dlaczego? Przyjrzyjmy się hasłom naszej kampanii.

Jesteśmy trzonem gospodarki

W zależności od przyjętej definicji firmy rodzinne stanowią od 36 do 78% wszystkich firm sektora MMS. Gdyby w tej statystyce uwzględnić również rodzinne gospodarstwa rolne okazałoby się, że prawie 90% drobnych przedsiębiorców to firmy rodzinne. Teraz jest to dla mnie oczywiste, ale dopiero kilka lat temu, gdy zaczęłam interesować się tą tematyką, odkryłam ze zdumieniem, jak często korzystam z usług firm rodzinnych – tych mikro, jak na przykład sklepik na rogu, osiedlowy gabinet kosmetyczny i tych całkiem sporych, jak



Fot. Małgorzata Zawadka

Nasze hasła, roll-upy i zespół projektu na wrocławskich u-Rodzinach 2013.

Od lewej: Ewa Borucka, biuro sieciowania, Magda Kmak, biuro FR2, Karina Knyż-Grzywa, koordynator ds. szkoleń, Alicja Wejner, biuro kampanii społecznej, mediów i PR

supermarkety Piotr i Paweł, klinika Enel-Med, lodziarnia Grycana. Że jeżdżę autobusami rodzinnej firmy Solaris, podziwiam meble Arino House, na dobry obiad wybieram się do jednej z restauracji należącej do rodziny Kreglickich, noszę torebki od Batyckiego, w Tłusty Czwartek to zawsze do Bliklego...

Tworzymy miejsca pracy

Firmy rodzinne zapewniają byt nie tylko rodzinie właścicieli – dają pracę ogromnej części społeczeństwa. W zależności od definicji zatrudniają od 20 do ponad 50% ogółu pracujących.

Budujemy na wartościach

Firma rodzinna rzadko kiedy jest zakładana z myślą o szybkim dorobieniu się. Na ogół jest to pomysł na życie, często z myślą o następnym pokoleniu. Żeby jednak firma trwała, trzeba budować na solidnych podstawach – jak rzetelność i uczciwość, oferowanie dobrego, wartego swojej ceny produktu, szacunek dla klienta i dla pracowników. Tak buduje się markę, zdobywa renomę, co pomaga przetrwać na coraz bardziej konkurencyjnym rynku. Jak mówi prof. A. Blikle, właściciel firmy rodzinnej w piątym pokoleniu, „nie wolno nigdy poświęcić wizerunku, renomy firmy dla zysku”.

Osadzeni na tym, co cenne w tradycji, patrzymy daleko w przyszłość

W większości firm rodzinnych docenia się dorobek poprzednich pokoleń. Jednak szacunek dla tradycji nie może paraliżować – aby przetrwać, firmy muszą wykorzystywać



Salon meblowy Arino House. Na znak tego, że ich firma buduje markę firm rodzinnych, Kamila i Natalia Nikończuk prezentują znak Firma Rodzinna



Firma „Glinkowski” od ponad 50 lat produkuje znane na całym świecie powozy konne. Na zdjęciu od lewej: Henryk Glinkowski, zięć założyciela firmy Walentego Kotaka, z synami: Krzysztofem, Damianem i Hubertem

Fot. Bogdan Marciniak

pojawiające się szanse, być otwarte na nowe możliwości. Połączenie tradycji z nowoczesnością to trudne wyzwanie – zarówno dla nestorów, przywiązanych do sprawdzonych wzorców, jak i dla sukcesorów, którzy chcieliby firmę wprowadzić na nowe tory. To właśnie firmy rodzinne, funkcjonujące od kilku pokoleń, są nośnikami wartości, na których budować mogą kolejne pokolenia – adaptując je do wymagań współczesnego świata.

Firmy rodzinne również w inny, mniej wymierny sposób przyczyniają się do rozwoju kraju. Rodzina to miejsce, gdzie wychowuje się dzieci, kształtuje ich postawy. Jeśli dziecko widzi aktywność rodziców, to jest to dla niego wzorzec postępowania. Dziedziczy nie tylko gen przedsiębiorczości, ale od małego nasiąka przekonaniem, że w życiu trzeba działać, że nic nie przychodzi samo. Nie zawsze młody człowiek przejmując firmę rodziców – często nestor nie jest gotowy wycofać się z czynnego życia zawodowego w momencie, gdy dziecko czuje się przygotowane do samodzielnego prowadzenia biznesu albo syn czy córka mają inne zainteresowania. Młodzi ludzie zaczynają więc pracę na własny rachunek, zakładają swoje firmy, zdobywają doświadczenia. Ale nawet jeśli wybiorą inną przyszłość niż bycie przedsiębiorcą – karierę naukową, artystyczną, działalność społeczną, czy po prostu pracę u kogoś – wyniesiona z domu postawa sprawia, że potrafią bardziej świadomie planować swoją przyszłość. Kształtowanie postaw przedsiębiorczych to ogromny wkład firm rodzinnych w przyszłość kraju, gdyż aktywni, świadomi swoich celów obywatele, to silne społeczeństwo i dobrze rozwijająca się gospodarka.

Jak media postrzegają firmy rodzinne

Jeśli więc firmy rodzinne tak wiele znaczą w gospodarce, to dlaczego media poświęcają im tak mało uwagi? Wpraw-

dzie powoli się to zmienia, o firmach rodzinnych zaczyna się mówić, ale wciąż zbyt mało, żeby fakt istnienia tej grupy przedsiębiorców przebił się do powszechnej świadomości.

Żeby lepiej zrozumieć przyczyny tego stanu rzeczy na początku projektu *Firmy rodzinne 2* przeprowadzono badanie środowiska dziennikarskiego. Ze względu na niewielką próbę badawczą – kilkunastu przedstawicieli mediów lokalnych i ogólnopolskich z prasy, radia i telewizji, zajmujących się tematyką ekonomiczną – wysnuwanie daleko idących wniosków byłoby nieuzasadnione, niemniej jednak wyniki warte są przemyślenia.

Badanie wykazało, że w świadomości dziennikarzy firma rodzinna nie funkcjonuje jako odrębna kategoria. Proszeni o oszacowanie, jaki procent firm stanowią firmy rodzinne, badani w pierwszym odruchu stwierdzali, że to grupa mało znacząca, nie mająca większego znaczenia dla gospodarki. Skłonieni do głębszego zastanowienia zmieniali jednak zdanie, przyznając, że może to być nawet więcej niż połowa wszystkich firm, gdyż gros firm w Polsce to firmy mikro i małe, a takie właśnie są firmy rodzinne. Jednak fakt rodzinności nie jest, według przedstawicieli mediów, niczym szczególnie istotnym.

Jednocześnie dziennikarze przyznają, że gdy dostają zlecenie na realizację reportażu z tzw. Polski powiatowej, to właśnie firmy rodzinne dostarczają najlepszych przykładów. Przytaczano liczne przykłady, jak np. firmy rodzinnej z Gościny, największego w Europie producenta bryczek. Jednak fakt, że to właśnie firmy rodzinne są kopalnią tematów, nie skłaniał badanych do refleksji. Jak stwierdza autor raportu z badania, Jerzy Głuszyński z firmy ProPublicum, mamy do czynienia z osobiwą sytuacją – dziennikarze widzą poszczególne drzewa (firmy rodzinne), ale nie chcą widzieć lasu (kategorii firm rodzinnych). Nie widzą więc powodu, dla

którego media miałyby się interesować firmami rodzinnymi jako odrębnym bytem.

A jakie są, zdaniem przedstawicieli mediów, firmy rodzinne? Zdaniem badanych, większość firm powstaje właśnie jako firmy rodzinne – to naturalny etap rozwoju firmy. Niektórym z nich udaje się osiągnąć sukces i rozwinąć działalność, większość natomiast pozostaje na niskim etapie rozwoju. W takim rozumieniu firmy rodzinne to albo początkowe stadium istnienia albo konsekwencja braku biznesowego sukcesu firmy, która nie potrafiła „odbić się od swojej rodzinności”. Firma rodzinna więc to firma zachowawcza, mało nowoczesna, niechętna do zmian, nie-innowacyjna, działająca na lokalnym rynku, stosująca proste formy zarządzania. Te natomiast, którym uda się odnieść sukces, przyjmują sposób działania korporacji i tracą swój rodzinny charakter.

Jak walczyć ze stereotypem

Opisany powyżej stereotyp, funkcjonujący w świadomości dziennikarzy, jest krzywdzący zarówno dla małych, jak i dla dużych firm, które wraz z rozwojem wcale nie muszą tracić wartości, charakterystycznych dla firm rodzinnych. Jak jednak z nim walczyć?

„Sprzedać” mediom tematykę firm rodzinnych nie jest łatwo – jak bowiem atrakcyjnie pokazać rozwój firmy, osiągnięty codzienną, rzetelną pracą? Łatwiej zainteresować czytelnika skandalem, aferą korupcyjną, ludzką tragedią. Można się na to zżymać, ale współczesne media żywią się takimi właśnie informacjami – i to pewnie się nie zmieni. Jednak, wsłuchując się w oczekiwania dziennikarzy, można sprawić, że będą oni chętniej i częściej sięgali po tematykę firm rodzinnych.

Co więc należy robić? Przede wszystkim tworzyć silne, wspierające się organizacje. W Polsce działa wprawdzie IFR, FFR, IBR ale ich oddziaływanie jest, jak widać, dość ograniczone, gdyż dziennikarze zgodnie twierdzą, że nie ma lobby firm rodzinnych, struktur, organizacji, projektów, działań. Krótko mówiąc, zdaniem badanych, firmy rodzinne nie mają jeszcze swojego Lewiatana czy BCC. Organizowanie co rok, z coraz większym rozmachem, ogólnopolskiego spotkania *u-Rodzinny* nie wystarczy – ważne jest uruchomienie inicjatyw w regionach i zainteresowanie nimi mediów.

Badani zwracali również uwagę, że w firmach rodzinnych brak jest „medialnej kultury”. Jak mówi jeden z respondentów „jak już uda mi się znaleźć jakąś nieograną twarz i przyjadę do takiego gościa, żeby powiedział coś o swojej firmie to on się kryguje i przekonuje, że u niego nic ciekawego nie ma i podpowiada jakiś większy zakład w okolicy”. Duże firmy dbają o relacje z mediami, inwestują



Agnieszka Kręglicka z bratem Marcinem i mężem Piotrem Petryką od 25 lat zapraszają do stołu – obecnie prowadzą w Warszawie osiem restauracji oraz firmę cateringową. Na zdjęciu Agnieszka, Marcin (pierwszy od lewej) i Piotr w restauracji Forteca

w działania promocyjne, chcą się pokazywać – małe nie mają na to funduszy, a jak już dziennikarz zgłasza się sam, to nie chcą z nim rozmawiać, bo boją się, że zostaną tendencyjnie opisane i nie będą miały jak się bronić.

Ciekawym pomysłem, zgłoszonym przez jednego z badanych, jest powołanie sieci regionalnych konsultantów medialnych, którzy pełniliby rolę pośredników między mediami a małymi firmami rodzinnymi. Dziennikarzom łatwiej byłoby dowiadywać się o ciekawych tematach, a małym firmom, nieobeznanim z mediami, pośrednik taki dawałby poczucie bezpieczeństwa, podpowiadał jak się zaprezentować, informował z kim warto rozmawiać, pomagał obronić się przed nadużyciami mediów.

Resumując: **najważniejsza jest obecnie samoorganizacja środowiska firm rodzinnych** – stworzenie swojej reprezentacji, nagród, tytułów, rankingów, wydawnictw, sieci doradców medialnych. Ważne jest aby powstała zaprzyjaźniona grupa dziennikarzy, zainteresowanych tematem, zapraszanych na organizowane przez rodzinnych wydarzenia – wówczas jest szansa na zaistnienie w mediach. Warto wzorować się na działalności reprezentacji biznesowych dużych firm. I co bardzo ważne – **firmy rodzinne muszą nauczyć się promować siebie i swoją rodzinność!** Aby przekonać media, że FIRMA RODZINNA TO MARKA trzeba być samemu o tym przekonanym i wyzbyć się nadmiernej skromności. Nie warto umniejszać swoich osiągnięć – trzeba się zacząć nimi chwalić!

Zapoczątkowana w ramach projektu kampania społeczna *Firma rodzinna to marka* może pomóc – ale wypromowanie marki nie uda się bez wsparcia i zaangażowania samych zainteresowanych. Ważne są przykłady z życia, informacje o wydarzeniach, spotkaniach, refleksje, spostrzeżenia – to wszystko, co przekona dziennikarzy, że firmy rodzinne to JEST temat dla mediów. ●

Firmy
rodzinne
muszą nauczyć się
promować siebie
i swoją rodzinność.

Koordynatorką kampanii jest Małgorzata Zawadka (tel. 669 080 260, malgorzata.zawadka@firyrodzinne.pl)

Dzielmy się pomysłami i doświadczeniami – markę i środowisko firm rodzinnych w Polsce warto budować wspólnie.

Spotkania mentoringowe

Kolejne firmy rodzinne podzieliły się z nami swoją historią i doświadczeniem. Tym razem spotkania mentoringowe odbyły się w Poznaniu i Rzeszowie. Gościliśmy w firmach: Vox, V&P oraz Koral.

VOX „Rozwój firmy oparty o innowacje”

Pierwsze czerwcowe spotkanie odbyło się w wyjątkowym miejscu Poznania, w Concordia Design – centrum kreatywności, designu i biznesu. Zostało ono stworzone przez Ewę Voelkel-Krokowicz. To właśnie ona razem ze swoim ojcem, Piotrem Voelkelem, opowiadała o rodzinnym biznesie. Głównym tematem spotkania był rozwój firmy oparty o innowacje. Dlatego dużo uwagi poświęcono, by wyjaśnić czym w ogóle jest innowacyjność i w jakiej formie została wprowadzona zarówno do Concordii, jak i do grupy kapitałowej Vox. Opowiadała o tym Ania Wróblewska, która z rodziną Voelkelów pracuje od dziesięciu lat.

Spotkanie w firmie Vox nie mogło obyć się bez poruszenia tematu sukcesji, którą przeprowadzono tam dokładnie rok temu. Na początku czerwca, Piotr Voelkel przekazał kierownicze stery swojemu synowi, Piotrowi Witowi Voelkelowi. Uczestnicy spotkania byli bardzo ciekawi jak udało się to zrobić. Każdy podświadomie czuł, że kiedyś też przyjdzie mu zmierzyć się z tym wyzwaniem. Piotr Voelkel nie dał gotowej recepty, ale przyznał, że bardzo pomocna okazała się współpraca z coachem.

V&P „Budowa i rozwój marki – profesjonalny marketing”

Podczas tego spotkania prezes grupy V&P, Katarzyna Łakińska oraz zaproszeni przez nią goście podpowiadali rodzinnym, m.in. jak budować markę i jak ją wycenić. Katarzyna Łakińska ma w tym temacie duże doświadczenie. Po ukończeniu studiów na kierunku historia sztuki, przez długi czas pracowała za granicą w kilku agencjach reklamowych. Wiedza i umiejętności, które tam zdobyła pozwoliły jej zbudować własną firmę w Polsce. Jak sama podkreślała, bardzo ważne było dla niej, by było to przedsięwzięcie efektywne, ale nigdy efekciarskie. Przekonywała wszystkich rodzinnych, że w budowaniu świadomości marki bardzo ważna jest autentyczność. Nie można bowiem proponować klientom czegoś, czego nie ma.

Wystąpienie prezes Łakińskiej pobudziło publiczność do zadawania pytań. Jedno z najczęściej powtarzanych dotyczyło obawy przed wysokimi kosztami reklamy produktu czy usługi, która jest niezbędna w procesie budowania marki. Według Katarzyny Łakińskiej w ogóle nie powinny istnieć takie wątpliwości. Nie chodzi bowiem o to, jaki mamy budżet, ale o to, jak go wykorzystamy. Padło tutaj porównanie, że z reklamą jest jak z organizacją przyjęcia. Można



Fot. Fundacja Firm Rodzinnych

Uczestnicy spotkania zwiedzają fabrykę lodów Koral

zaprosić znajomych do domu, poczęstować ich winem i serem, i jednocześnie świetnie się bawić. Ale można również wydać wielki bankiet, na którym częstować będziemy wykwintnymi potrawami, a który będzie nudny i nie wywoła entuzjazmu zaproszonych gości.

KORAL „Koralowe 35 lat!”

Firma Koral powstała w 1979 roku. Założył ją Józef Koral wraz ze swoim bratem, Marianem. Siedziba firmy znajduje się w Nowym Sączu, jednak Koral posiada też swoje zakłady w Limanowej i Rzeszowie. Dzisiaj firmą zarządza drugie pokolenie rodziny. Tato uważnie obserwuje poczynania swoich dzieci i zięciów.

Podczas spotkania mieliśmy niezwykłą okazję obejrzeć wszystkie spoty reklamowe firmy Koral, które każdego lata ukazywały się w ogólnopolskiej telewizji.

Niesamowicie interesującym punktem spotkania było zwiedzanie fabryki produkcyjnej. Wszyscy poczuliśmy się jak dzieci w krainie zabawek. Przed wejściem musieliśmy jednak dopełnić wszelkich wymogów związanych z bezpieczeństwem sanitarnym BHP. Założyliśmy specjalne stroje ochronne, w których wyglądaliśmy dość oryginalnie, co można zobaczyć na zdjęciu.

Zwiedzanie fabryki zakończyło się niezwykłą degustacją lodów prosto z maszyny. Uwierzcie, że smakowały zupełnie inaczej niż te mrożone. Miały niezwykle kremowy smak i wprost rozplływały się w ustach jak kremowa pianka. Kto nie próbował, niech żałuje!

Serdecznie zapraszamy na kolejne spotkania mentoringowe. Szczegóły na stronie projektu www.firmyrodzinne.eu ●

Małgorzata Stromczyńska,
Asystentka Koordynatora Sieci, zespół Projektu FR2

Zabrania się narzekać

O swojej firmie opowiada jej właściciel – Janusz Kasztelewicz.



Urszula Hoffmann

trenerka pracy z opowieścią, specjalistka Counsellingu Gestalt, współautorka książki „Moja historia, moja firma – portrety polskich przedsiębiorców rodzinnych”

Można powiedzieć, że w Sądeckim Bartniku praca wre jak w ulu. W pierwszy weekend lipca odbędzie się u nas XXIII Biesiada u Bartnika. Ta dwudniowa impreza gromadzi rokrocznie blisko 15 tys. gości. Bogaty program zawiera konferencje naukowe z udziałem wybitnych naukowców, wykłady, panele dyskusyjne oraz naturalnie liczne występy artystyczne.

Przygotowanie takiej imprezy kosztuje nas zawsze bardzo dużo wysiłku, ale uważamy, że warto, bo jest to doskonała promocja naszej firmy, promocja etykiety i marki.

Firma „Sądecki Bartnik” jest zarejestrowana na moje nazwisko, ale teraz chcemy ją przekształcić w spółkę prawa handlowego, aby naszym dorobkiem, władzą i obowiązkami podzielić się z synami. Już teraz działamy bardzo mocno całą rodziną: ja, żona i nasi dwaj synowie. Tomasz przejął na siebie nadzorowanie części turystycznej i świetnie sobie z tym radzi.

Krzysztof jest naszą prawą ręką jeśli chodzi o pasiekę. Długo 1,5 tys. rodzin pszczelich, organizuje pracę ludzi w pasiece, a ostatnio zaangażował się mocno w handel miodem. Uczestniczy w targach w Europie i na świecie i nawiązuje tam kontakty. Mamy duży potencjał, surowce i możliwości przetwórcze i dlatego szukamy nowych rynków zbytu. Nasze miody można teraz kupić w Anglii, Irlandii i Chicago, a prowadzone są rozmowy z Arabami i Japończykami. Na przełomie roku zrobiliśmy 4 wysyłki do Chin. Chiny rozwijają się teraz bardzo intensywnie, rośnie tam ilość bogatych ludzi, którzy uważają, że to, co zagraniczne jest lepsze i chętnie kupują nasze miody. Chcemy wykorzystać ten boom, bo nie wiemy ile on potrwa, a to wielki kraj i ogromne możliwości eksportowe.

Krzysztof był sześć miesięcy na praktyce w Australii. Pracował w pasiece, w której było 9 tys. rodzin pszczelich i tam przeszedł prawdziwy chrzest bojowy. Sam przyznaje, że ten pobyt bardzo mu się przydaje w obecnej pracy.

Praca pszczelarza nie jest łatwa. Im bardziej nowoczesne rolnictwo i więcej środków ochrony roślin, tym trudniejsze warunki dla pszczół, które muszą żyć i pracować w skażonym środowisku. Drugim ich wrogiem jest *warroza*, mały szkodnik wielkości główki od szpilki, który żywi się krwią pszczoły. Jego rozwój osobniczy odbywa się na larwach i poczwarkach i powoduje, że pszczoły rodzą się niezdolne do



Tomasz, Anna, Janusz i Krzysztof Kasztelewiczowie

życia i są wyrzucane z ula. Jeśli pszczelarzowi nie uda się tego zwalczyć, to po 3–4 latach dochodzi do całkowitej zagłady rodziny. Hodowcom udało się wyselekcjonować pszczoły bardziej łagodne i miodne, ale z biegiem czasu mają równocześnie mniejszą odporność na choroby. Można powiedzieć, że pszczoła jest papierkiem lakmusowym środowiska. Albert Einstein powiedział, że gdy zginie ostatnia pszczoła, ludzkość pozostanie tylko 4 lata życia. Dlatego my pszczelarze mówimy o tym głośno, żeby świat się opamiętał zanim będzie za późno. Od 2 lat jestem prezesem Stowarzyszenia Pszczelarzy Zawodowych i staram się wszędzie nagłaśniać te tematy, żeby chronić pszczoły. Robimy wszystko, aby i następne pokolenia знаły smak miodu.

Sądecki Bartnik rozwija się dobrze. Mamy dużą pasiekę, hodowlę matek, skup, konfekcjonowanie i sprzedaż miodu w kraju i za granicą, część turystyczną z różnymi warsztatami, degustacją miodów, organizujemy imprezy integracyjne, mamy zagrodę ze zwierzętami i plac zabaw dla dzieci. Goście są zadowoleni, codziennie mamy ok. 4–5 wycieczek autokarowych i oczywiście gości indywidualnych. Aby to wszystko sprawnie działało, wymaga odpowiedniego nadzoru i nieustannej pracy. Marzy mi się, żeby powoli obaj synowie mogli przejąć już te obowiązki, a my z małżonką żebyśmy mieli więcej czasu dla siebie. Wierzę, że kiedyś tak się stanie, a na razie nad wejściem do zakładu powiesiłem tablicę: **Zabrania się narzekać**. I to jest przesłanie, którego chcę się trzymać. ●

MOIM ZDANIEM

W poszukiwaniu firm rodzinnych – z dziennika własnych obserwacji

Dotychczasowe badania nie stwierdzają jednoznacznie, czym jest i czym wyróżnia się marka firm rodzinnych od tych „nierodzinnych”. Czy nazwisko właściciela bądź założyciela przedsiębiorstwa umieszczone w nazwie wpływa na świadomość konsumenta i wzrost jego zaufania do w ten sposób kreowanej marki? A może właśnie nazwisko w nazwie rzeczywiście jest kluczem do sukcesu?



Marietta Lewandowska

Instytut Biznesu Rodzinnego, studentka
Uniwersytetu Ekonomicznego
(Wirtschaftsuniversität Wien) we Wiedniu

Spostrzeżenia córki z firmy rodzinnej

Aby lepiej zrozumieć, co motywuje konsumenta w wyborze produktów czy usług, sama wybrałam się na spacer ulicami Poznania. Chciałam przekonać się, czy firmy rodzinne eksponują swoje korzenie, czy umieszczając w nazwie przedsiębiorstwa nazwisko założyciela (bądź właściciela) chcą w ten sposób wyróżnić się na tle pozostałych firm?

W poznańskim Starym Browarze jest sporo firm, których marka ma wpisana w nazwę obietnicę właściciela: m.in. działająca na coraz większą skalę cukiernia SOWA, lodowe imperium Grycana, firma odzieży skórzanej Ochnik, czy działające w tej samej branży firmy Wittchen i Lasocki. Idąc dalej zatrzymałam się przed delikatesami Alma, Kredensem Krakowskim, firmą APART oraz YESem, o których także wiemy, że są rodzinne! Czy jest jakaś logika stojąca za decyzją, kiedy umieścić nazwisko, a kiedy jednak jakąś nazwę własną? Zamyślałam się... co DLA MNIE znaczy nazwisko właściciela w nazwie? Jakie są moje skojarzenia? Co ja czuję gdy słyszę, że marka jest tożsama z jakąś rodziną?

Rozejrzałam się jeszcze raz po sklepach. Doszłam do wniosku, że jednym z najbardziej sztandarowych przykładów firmy rodzinnej, która eksponuje swoje nazwisko, jest firma jubilerska W.KRUK. Na tle innych przedsiębiorstw działających w tej samej branży wyróżnia się przede wszystkim wysiłkiem włożonym w rozpowszechnienie i wyeksponowanie swojej rodzinności, tradycji i wartości. Czy ta strategia marketingowa przy-

niosła zamierzony efekt? Czy nazwisko pana Wojciecha Kruka faktycznie stało się synonimem jakości, rodzinnego ciepła i atmosfery sprzyjającej pozytywnym emocjom? Wracam do swoich wspomnień i... w moim przypadku tak właśnie było. Wiele razy, jak pojawiały się w naszej rodzinie uroczyste chwile, mama czy babcia dostawały od ukochanego brązowe pudełeczko związane złotą kokardką z napisem W.KRUK zawsze były wzruszone. Jednak byłam za małą, żeby zrozumieć jakiego rodzaju były to emocje. Pamiętam za to doskonale, jak na 18. urodziny dostałam od rodziców komplet z perełek, który miał być symbolem wejścia w kobiecość. Kiedy spokojnie przyglądałam się drogiemu sercu prezentowi, zdałam sobie sprawę, że właśnie cała oprawa prezentów W.KRUK przywołuje ciepłe rodzinne uczucia, kojarzące się z wyjątkowymi okazjami, na które zostały подарowane. Czy tak właśnie powinno działać skojarzenie firmy rodzinnej z rodziną? Ktoś dla KOGOŚ tworzy te produkty, dopracowuje je, dba o każdy szczegół, jak dla najbliższych...

Jakie wnioski z wyprawy w poszukiwaniu rodzinnych marek?

Może jednak moje postrzeganie ważności tej kwestii nie jest już obiektywne? Sama będąc dzieckiem z firmy rodzinnej ja po prostu WIEM, że to jest ważne! Dopijając kawę i wychodząc ze Starego Browaru zaszłam jeszcze do różowego butiku: Ania Kruk. Stojąc przed witryną jej sklepu pomyślałam, że właśnie to jest najlepsza puenta moich rozważań! Skoro dzieci poznańskiego jubilera postanowiły założyć nową firmę, działającą dla innego klienta i nazwać ją również rodzinnym nazwiskiem – to przecież to musi być ważne! Dla nich to jak nowy rozdział tej samej książki, pod którą warto się podpisać. Dokładnie tak samo, jak ja podpisuję się pod uczuciem ciepła patrząc na moje perełki. ●

FIRMA RODZINNA TO MARKA



Miłłość

Awangarda biznesu

Reccepta na zmienną rzeczywistość

Kreatywność

Afirmacja przedsiębiorczości

Jesteśmy trzonem gospodarki.

Tworzymy miejsca pracy.

Budujemy na wartościach.

**Osadzeni na tym, co cenne w tradycji,
patrzymy daleko w przyszłość.**

Projekt szkoleniowo – doradczy FIRMY RODZINNE 2

Dołącz do nas.

Umocnij swoją rodzinę i swój biznes.

www.firmyrodzinne.eu