

**Anna Maria Nikodemka-Wołowik**

Uniwersytet Gdański  
e-mail: AMNW@ug.edu.pl

**Katarzyna Gierczak-Grupińska**

Fundacja „Firmy Rodzinne”  
e-mail: kasia.gierczak@gelg.pl

---

## **POLSKIE PRZEDSIĘBIORSTWA RODZINNE – PRZEŁAMANIE STEREOTYPÓW**

---

## **POLISH FAMILY ENTERPRISES – BREAKING STEREOTYPES**

---

DOI: 10.15611/pn.2016.460.19

JEL Classification: D120, L26, M1, M31

**Streszczenie:** W niniejszym artykule podjęto próbę przedstawienia wybranych najistotniejszych wyników ogólnopolskich empirycznych badań własnych, zrealizowanych w 2015 r. Dążono do wypełnienia luki poznawczej, dostrzeżonej w dotychczasowych publikacjach, poświęconych problematyce rodzinnej przedsiębiorczości. Skoncentrowano się na ustaleniu, jak nabywcy indywidualni postrzegają polskie przedsiębiorstwa rodzinne i ich ofertę. Zwrócono uwagę na dynamikę postaw interesariuszy zewnętrznych wobec tych podmiotów, coraz wyżej ocenianych i docenianych. Działania przedsiębiorstw rodzinnych z zakresu komunikacji marketingowej, ukierunkowane na eksponowanie rodzinnej tożsamości, uznano za niespójne i wymagające usprawnienia. Zaproponowano narzędzia mogące przyczynić się do poprawy ich rozpoznawalności, a tym samym – do wzmacniania przewagi konkurencyjnej.

**Słowa kluczowe:** przedsiębiorstwo rodzinne, interesariusze, konsumenci, tożsamość przedsiębiorstwa.

**Summary:** The authors attempted to present some chosen crucial results of their nationwide empirical study carried out in 2015. A knowledge gap – noticed in existing publications focused on family firms’ area – was supposed to be bridged. The article concentrates on analysing the individual buyers’ perception of Polish family enterprises and their offer. Dynamic attitudes of the external stakeholders towards the family firms were exposed – the firms which were increasingly higher judged and more appreciated. Marketing communication activities of family firms, which displayed their identity, were considered as incoherent and demanding improvement. Some tools were proposed to refine their recognition and to create competitive advantage.

**Keywords:** family enterprise, stakeholders, consumers, firm’s identity.

## 1. Wstęp

Inspirację do przygotowania niniejszego artykułu stanowiły wyniki ilościowego sondażu, w którego realizację zaangażowane były obie autorki, a także – potraktowane jako uzupełniające – rezultaty badań o charakterze jakościowym, w tym zwłaszcza wywiadów z ekspertami zajmującymi się problematyką przedsiębiorstw rodzinnych oraz z zarządzającymi wspomnianymi podmiotami i/lub ich właścicielami.

Na forum społeczno-gospodarczym w Polsce trwa ożywiona dyskusja dotycząca rodzinnej przedsiębiorczości, zainicjowana w ubiegłej dekadzie. O wzroście znaczenia przedsiębiorstw rodzinnych w wymiarze międzynarodowym z uwzględnieniem determinant ich rozwoju w kraju oraz o działaniach im dedykowanych, pisano szeroko w wielu publikacjach [Zawadka (red.) 2012; Nikodemka-Wołowik 2010], skupiając się zwłaszcza na przedsięwzięciach PARP z tego zakresu<sup>1</sup>. Początkowo zainteresowanie firmami rodzinnymi (FR – stosowany dalej akronim) ograniczało się do określenia ich roli w polskiej gospodarce, próbie operacjonalizacji FR dla celów badawczych, później zaś uruchomiono działania na rzecz integracji środowiska i włączenia tych podmiotów do programów szkoleniowo-doradczych. Czyli strona podażowa rynku została zidentyfikowana, natomiast powstała luka poznawcza po stronie popytowej, bowiem dotąd nie określono, jak interesariusze zewnętrzni postrzegają polskie FR. Odpowiedź na to pytanie umożliwiła realizacja wspomnianego wyżej ogólnopolskiego sondażu w sierpniu 2015 r. Zastosowano metodę ankiety internetowej z kwestionariuszem ankietowym jako instrumentem pomiarowym, a próba obejmowała 1000 pełnoletnich obywateli Polski. Aby zapewnić reprezentatywność próby, wykorzystano komercyjną bazę danych agencji SW Research<sup>2</sup>.

Zatem za cel główny niniejszego artykułu przyjęto zwrócenie uwagi na dynamikę postaw interesariuszy wobec polskich przedsiębiorstw rodzinnych. Podstawę dokonanych porównań stanowiły wyniki analogicznych badań zrealizowanych w ubiegłym roku [Bugiera 2014]. Ponadto ukazano atrybuty tożsamości FR oraz wskazano na stojące przed nimi wyzwania. Toteż w poniższych rozważaniach dominuje pragmatyczne podejście, a artykuł ma wymiar przede wszystkim aplikacyjny.

## 2. Wizerunek polskiego przedsiębiorstwa rodzinnego

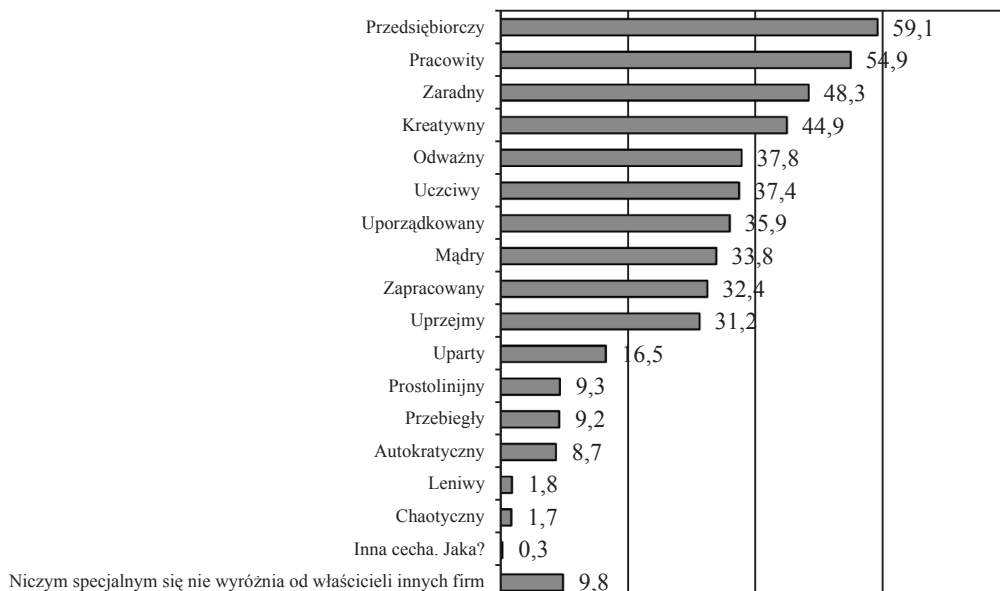
Na podstawie analizy prezentowanych wyników badań można zaryzykować tezę, iż w polskim społeczeństwie przełamano negatywny stereotyp nepotycznego właściciela biznesu rodzinnego, prowadzącego podejrzaną interesy częstokroć w nieuczciwy sposób.

Korzystny obraz FR współtworzą sami przedsiębiorcy, bezpośrednio kojarzeni ze swoimi firmami. Tą łatwością rozpoznania kontrastują z rozproszonym akcjona-

<sup>1</sup> Obie autorki były ekspertami w tych projektach.

<sup>2</sup> Poza autorkami niniejszego tekstu badanie to współprojektował i współrealizował Konrad Bugiera.

riatem i anonimowymi właścicielami, np. nierodzinnych spółek giełdowych. Pozytywne nastawienie do rodzinnych przedsiębiorców odzwierciedlają niżej zestawione cechy, spontanicznie im przypisywane przez ankietowanych (rys. 1).



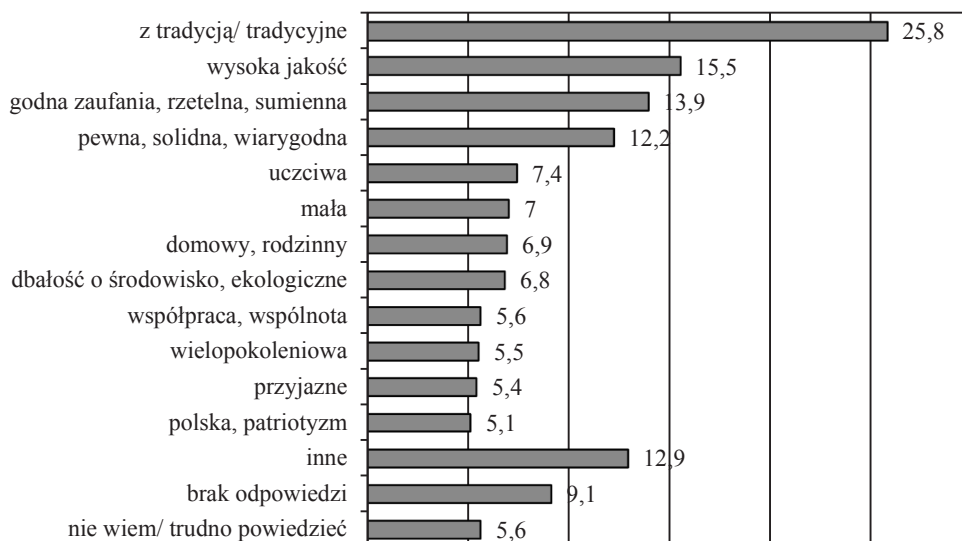
\* Dane w %, możliwość wyboru wielu odpowiedzi,  $N = 1000$ .

**Rys. 1.** Cechy przedsiębiorcy rodzinnego

Źródło: opracowanie własne.

Polacy określają FR szeregiem wartościowych przymiotów (rys. 2), wśród których dominują takie, jak: kultywujące tradycję, oferujące produkty wysokiej jakości, gwarantowanej osobiście przez właściciela, godne zaufania, rzetelne i wiarygodne, co odpowiada ogólnemu postrzeganiu FR na świecie [Cruz i in. 2014]. W edycji z 2014 r. wyniki analogicznych badań nie napawały optymizmem. Niespełna 4% ankietowanych podało wówczas uczciwość jako istotny atrybut FR (niemal dwukrotnie mniej niż w 2015 r.). Wśród wymienianych cech tych przedsiębiorstw nie pojawiła się wysoka jakość oferowanych produktów/usług, a niewiele ponad 6% respondentów określiło FR mianem „pewnych”, „solidnych”, wiarygodnych” (czyli o 6% mniej niż w 2015 r.). W 2014 r. tylko 8% dorosłych Polaków przypisało tym podmiotom takie atrybuty, jak: „godne zaufania”, „rzetelne”, „sumienne” (o ponad 5% mniej niż w 2015 r.).

Dominujący atrybut tradycyjności (26%), wywołujący pozytywne skojarzenia respondentów, przychodzi na myśl nadal aktywne FR, powstałe przed okresem trans-



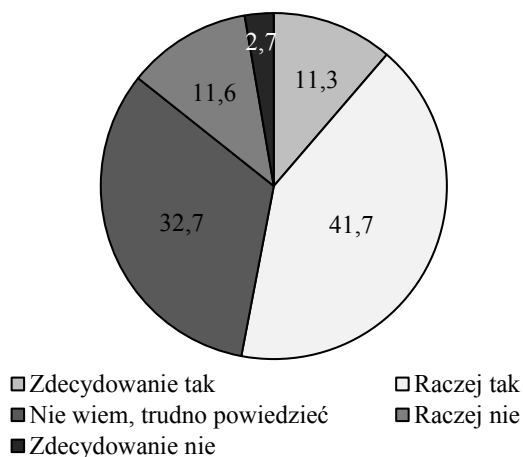
\* Dane w %, możliwość podania wielu atrybutów,  $N = 1000$

**Rys. 2.** Atrybuty przypisywane przedsiębiorstwom rodzinnym

Źródło: opracowanie własne.

formacji systemowej i funkcjonujące w coraz bardziej konkurencyjnym otoczeniu. Charakteryzują się one konsekwencją działania i determinacją wzmocnioną w latach gospodarki centralnie sterowanej, niejednokrotnie również w okresie wojen, a nawet zaborów. Właściciele tych kilkupokoleniowych przedsiębiorstw często wybierają ścieżkę rozwoju organicznego, odbierani są przez interesariuszy jako zwolennicy stabilności. Ta skłonność do pewnej zachowawczości rekompensowana jest redukcją ryzyka biznesowego. FR można uznać za przeciwwagę dla niepewności działania we współczesnym turbulentnym otoczeniu gospodarczym [Kachaner, Stalk Jr, Bloch 2012]. Ich właściciele z żelazną konsekwencją chronią swoje dziedzictwo, mając wizję długofalowego rozwoju biznesu.

Z kolei o „domowym, rodzinnym” charakterze wspomniało 7% badanych – na tle wielu różnorodnych atrybutów kojarzonych z FR stanowi to relatywnie wysoki wynik. Co ważne z punktu widzenia celów prezentowanego badania, określenie „rodzinny” stanowi wartość *per se*, będąc elementarnym przymiotem bez względu na narodowy czy szerzej – kulturowy kontekst. Dewaluacja wartości rodzinnych w niektórych krajach wysoko uprzemysłowionych wywołała negatywne reperkusje i zamęt w porządku społecznym. Wobec tych dalekosiężnych zagrożeń cieszy obserwacja swoistego renesansu relacji rodzinnych. Istota FR oraz prawidłowości ich działania są uzasadnione antropologicznie. Od zarania dziejów przenikanie się życia prywatnego i pracy było czymś naturalnym, powszechnie akceptowanym [Nikodemka-Wołowik 2008].



\* Dane w %,  $N = 1000$

**Rys. 3.** Członkowie rodziny jako odpowiedni partnerzy biznesowi

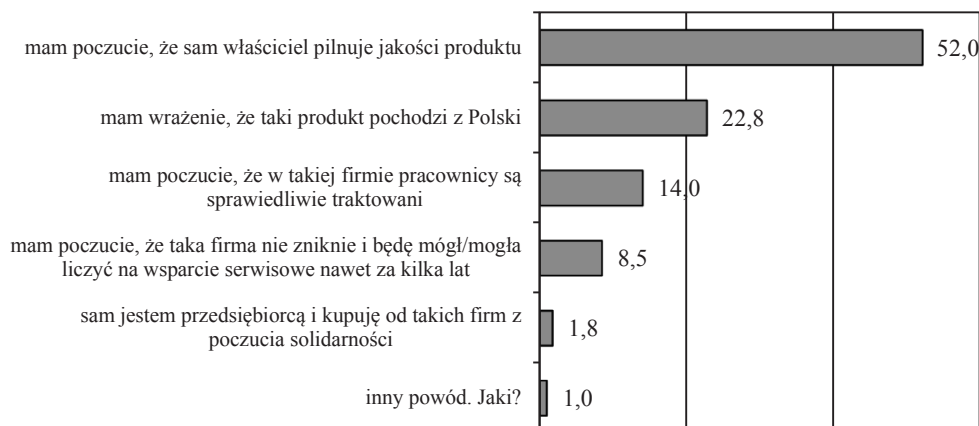
Źródło: opracowanie własne.

Na kształtowanie pozytywnych postaw wobec przedsiębiorstw rodzinnych wpływa także relatywnie wysoka ocena członków rodziny jako potencjalnie współzarządzających biznesem (rys. 3). Zdaniem 74% respondentów, krewni są odpowiednimi partnerami w prowadzeniu firmy, przy czym w poprzedniej edycji wynik ten był znacznie niższy, o niemal 30%. Najwyżej ocenianym kandydatem do prowadzenia wspólnego biznesu jest małżonka/-ek (63% wskazań).

### 3. Ocena oferty firm rodzinnych

Dostrzeżenie przez ankietowanych zasadniczej roli właściciela, dbającego osobiście o jakość oferowanych produktów/usług, potwierdza zwrot nabywców ku FR. Kluczowo określona odpowiedzialność przedsiębiorców rodzinnych stanowi główny czynnik motywujący w procesie podejmowania decyzji o zakupie. Deklaruje to 52% osób, które choć raz skorzystały z oferty FR.

Dzięki zaangażowaniu kapitałowemu, społecznemu i emocjonalnemu w funkcjonowanie przedsiębiorstwa wzrasta osobista odpowiedzialność członków rodziny za biznes. Paralelizm powiązań rodowych i zawodowych sprzyja identyfikowaniu się z wartościami firmy, co wypływa z poczucia przynależności i wspólnoty. Niebagatelną rolę odgrywa tu autorytet przedstawiciela rodziny, stojącego na czele przedsiębiorstwa i/lub uznanego za twórcę rodzinnej tradycji bądź kontynuatora misji biznesu [Lambrecht 2005]. Nabywcy przywiązują również wagę do krajowego pochodzenia preferowanych przez siebie towarów, a za takie uznają wyroby powstałe w FR. Na rys. 4 przedstawiono pozycję ww. bodźców zakupowych i innych, o mniejszym znaczeniu.



\*Dane w %, odpowiedzi respondentów, którzy dotychczas nabyli produkty firm rodzinnych,  $N = 400$ .

**Rys. 4.** Czynniki decydujące o zakupie dóbr z przedsiębiorstw rodzinnych

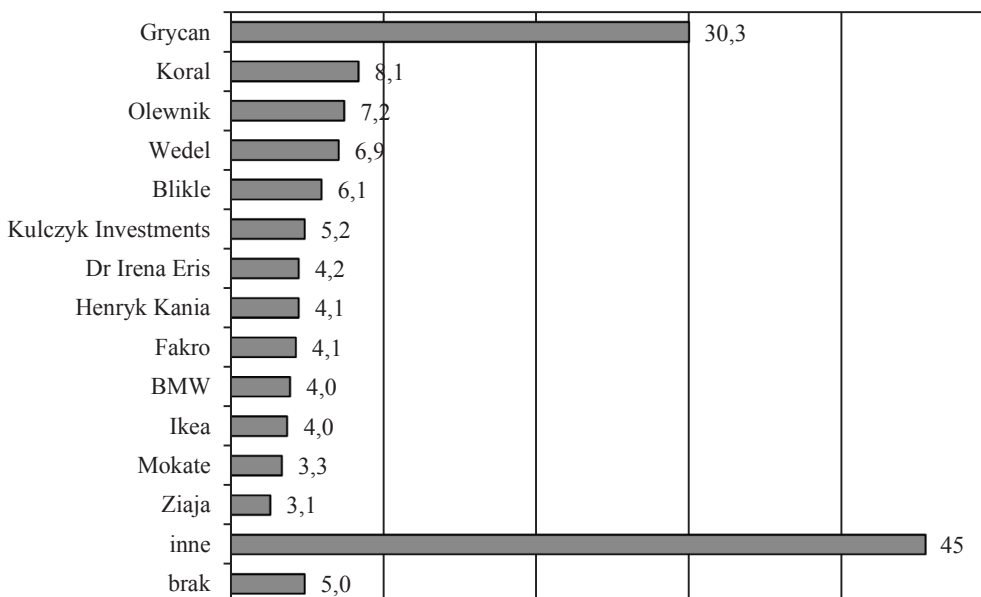
Źródło: opracowanie własne.

Deklaracja wyższej zapłaty za produkty/usługi może być potraktowana jako wymierny wskaźnik doceniania oferty FR. Taką postawę reprezentuje niemal 37% badanych, a 22% odrzuca tę możliwość. Odnotowano widoczną korzystną zmianę w porównaniu z 2014 r. – wówczas zaledwie 13% ankietowanych gotowych było zapłacić więcej za dobra „familijne” (niemal trzykrotny wzrost w 2015 r.). Natomiast 40% respondentów prezentowało przeciwny pogląd. Według większości badanych cena „rodzinnych” produktów nie powinna przewyższać alternatywnej oferty firm nierodzinnych o więcej niż 5-10%. Pozostaje pytanie, czy konsumenci bez trudu identyfikują nabywane dobra jako pochodzące z FR. Autorki niniejszego opracowania dostrzegają ewolucję działań właścicieli, coraz wyraźniej akcentujących swą rodzinność poprzez eksponowanie tego atrybutu w sposób nieprzypadkowy, w zaplanowanych aktywnościach, podporządkowanych strategii firmy. Jednak jak dotąd, skala tych przedsięwzięć jest niewielka.

#### 4. Potencjał tkwiący w tożsamości rodzinnej

Wyniki przedstawianych badań dowodzą, iż utrwalana przez lata tożsamość rodzinna, nawet pozytywnie postrzegana przez podmioty otoczenia, nie zawsze jest odpowiednio komunikowana przez polskie przedsiębiorstwa rodzinne, w przeciwieństwie do działań FR w wielu krajach [Marques, Presas, Simon 2014].

Liderem wśród FR, których nazwy respondenci wymieniali spontanicznie, właścicielowie je klasyfikując jako przedsiębiorstwa rodzinne, okazał się Grycan (rys. 5). Tę FR wskazało 30,3% badanych. W 2014 r. również dominował Grycan, ale wówczas



\*Dane w %, spontanicznie wymieniane nazwy – możliwość wpisania wielu odpowiedzi,  $N = 1000$ .

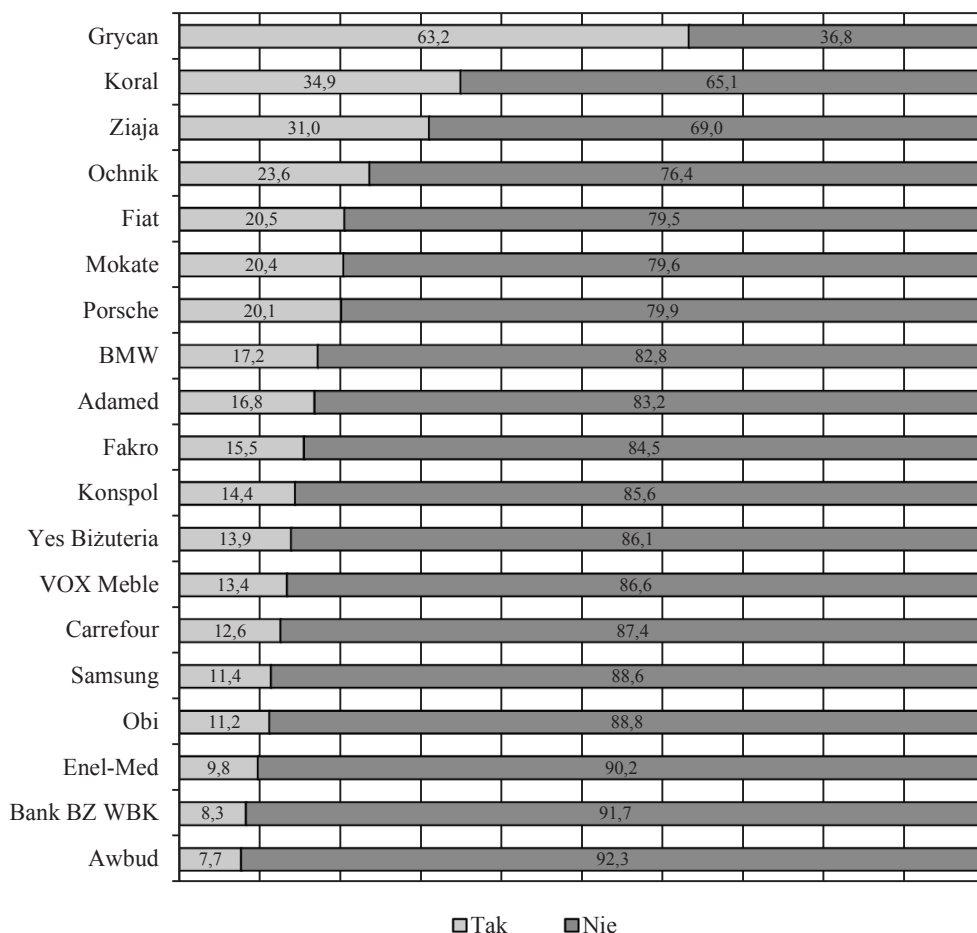
**Rys. 5.** Najczęściej wskazywane przez respondentów przedsiębiorstwa rodzinne

Źródło: opracowanie własne.

odpowiedzi ankietowanych były wspomagane. Na kolejnych miejscach w tegorocznym zestawieniu uplasowały się takie przedsiębiorstwa, jak Koral i Olewnik, jednak ze znacznie mniejszym odsetkiem wskazań (odpowiednio 8,1% i 7,2%). Warto podkreślić, iż respondenci wymienili łącznie 400 różnych nazw. Nieco zaskakuje błędne ułożenie Wedla w gronie przedsiębiorstw rodzinnych, świadczące o przywiązaniu konsumentów do legendy marki i ignorowaniu głębokich zmian, jakich doświadczył ten producent słodczy, także właścicielskich (dziś w rękach inwestora japońskiego, przedtem brytyjskiego, a na początku lat 90. XX wieku – amerykańskiego).

Stworzenie właściwych metod i narzędzi informowania interesariuszy o rodzinnych korzeniach stanowi poważne wyzwanie dla polskich FR. Pośrednio zobrazowuje to rys. 6. Otóż badani wykazali niski poziom znajomości tych przedsiębiorstw, kiedy pytano ich o przynależność wymienionych przedsiębiorstw do segmentu FR.

Choć coraz częściej mocnym wyróżnikiem tożsamości staje się nazwisko rodowe właścicieli (czego dowodzi zwłaszcza Grycan), wyraźnie odwzorowane na nośnikach, nadal brakuje pełniejszego przekazu. Pozostaje wiele przestrzeni dla bezpośredniego i jednoznacznego akcentowania przynależności do segmentu przedsiębiorstw rodzinnych. Niespełna 22% badanych natrafiło podczas zakupów na produkty ozna-



\*Dane w %,  $N = 1000$ .

**Rys. 6.** Znajomość nazw przedsiębiorstw rodzinnych

Źródło: opracowanie własne.

zione jako pochodzące z FR. Natomiast w 2014 r. odsetek ten wyniósł zaledwie 9%. Z kolei najskuteczniejszymi nośnikami informacji o „rodzinnosci” danego dobra okazały się w 2015 r.: etykieta/opakowanie (wybrane przez 33% ankietowanych, którzy dotychczas nabyli produkty pochodzące z FR), przekazy reklamowe (31%) oraz internetowe serwisy informacyjne i tematyczne (30%).

Zgodnie z zapewnieniami wielu przedsiębiorców, uwypuklanie rodzinnej tożsamości mieści się w ramach strategii ich firm. Dążenia te mogłoby wesprzeć m.in. potraktowanie produktu jako dobra zawierającego esencję tożsamości rodzin-



nej, z wyraźnie wyeksponowaną informacją o pochodzeniu z przedsiębiorstwa rodzinnego. Działania takie zainicjowano w 2012 r., kiedy to stworzono znak „Drzewko Firma Rodzinna”.

## 5. Zakończenie

W relatywnie młodej gospodarce rynkowej w Polsce pozycja konkurencyjna przedsiębiorstw rodzinnych umacnia się, choć jest to powolny proces. W krajach o ugruntowanych zasadach wolnej konkurencji firmy te od wielu lat odgrywają ważką rolę, a obecnie dostrzec można ich swoisty renesans [The Economist 2015].

Polscy konsumenci wykazują coraz większe zainteresowanie ofertą FR, jednak mają problemy ze zidentyfikowaniem danego przedsiębiorstwa jako rodzinnego. Przyczyna tkwi m.in. w braku świadomego, konsekwentnego i celowego komunikowania atrybutu rodzinności przez stronę podażową. Toteż jednym z rekomendowanych przedsięwzięć z tego zakresu jest realizacja szeroko zakrojonych badań nad znaczeniem symbolu „Drzewko Firma Rodzinna”, z przyjęciem perspektywy potencjalnych nabywców.

Jako pewne podsumowanie całości powyższych rozważań autorkom posłużył fragment misji prężnego przedsiębiorstwa rodzinnego z Austrii, zachęcający do pogłębionej refleksji: „We do not work for Pfanner, we ARE Pfanner”.

## Literatura

- Bugiera K., 2014, *Polacy o firmach rodzinnych*, Fundacja Firmy Rodzinne, Poznań.
- Cruz C., Larraza-Kintana M., Garce's-Galdeano L., Berrone P., 2014, *Are family firms really more socially responsible?* Entrepreneurship: Theory and Practice, 38(6), s. 1295-1316.
- Kachaner N., Stalk Jr. G., Bloch A., 2012, *Performance measurement. What you can learn from the family businesses*, Harvard Business Review, November, s. 102-105.
- Lambrecht J., 2005, *Multigenerational transition in family businesses: A New explanatory model*, Family Business Review, December, 18(4), s. 267-282.
- Marques P., Presas P., Simon A., 2014, *The heterogeneity of family firms in CSR engagement: The role of values*, Family Business Review, 27(3), s. 206-227.
- Nikodemka-Wołowik A.M., 2008, *Komunikowanie tożsamości rynkowej w otoczeniu międzynarodowym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Nikodemka-Wołowik A.M., 2010, *Badania przedsiębiorstw rodzinnych – dylematy metodologiczne i aplikacyjne*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 97, s. 40-47.
- The Economist, 2015, *Family companies. To have and to hold*, April 18<sup>th</sup>-24<sup>th</sup>, s. 3-7.
- Zawadka M. (red.), 2012, *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych*, PARP-IFR, Warszawa.