

DŁUGOWIECZNOŚĆ FIRM RODZINNYCH

*Karolina Kuta, Marek Matejun, Paulina Miksa¹
Instytut Turystyki i Rozwoju Gospodarczego,
Filia Uniwersytetu Łódzkiego w Tomaszowie Mazowieckim*

[Po więcej publikacji zapraszam na www.matejun.pl]

Streszczenie

Jako cel artykułu wyznaczono identyfikację i ocenę czynników wewnętrznych i zewnętrznych kształtujących długowieczność oraz wpływających na sukcesy i porażki firm rodzinnych. W części teoretycznej omówiono podstawy tożsamości przedsiębiorczości rodzinnej, a także zwrócono uwagę na długowieczność jako czynnik wpływający na sukces lub porażkę przedsiębiorstw rodzinnych. W części empirycznej przedstawiono opisy i analizy studiów przypadku 5 polskich firm rodzinnych o długowiecznej tradycji.

Słowa kluczowe: długowieczność firmy; firmy rodzinne; sukces; porażka.

1. Wprowadzenie

Przedsiębiorstwa rodzinne stanowią jedną z najpopularniejszych form prowadzenia działalności gospodarczej, szczególnie w ramach sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Szacuje się, że ponad 60% firm na rynku krajowym prowadzonych jest przez bliższych i dalszych członków rodziny, natomiast w Unii Europejskiej co czwarte przedsiębiorstwo ma rodzinny charakter. W Niemczech na przykład podmioty takie zatrudniają ponad połowę wszystkich pracowników. Również wśród największych światowych koncernów co trzeci to firma rodzinna. Firmy rodzinne odgrywają kluczową rolę w procesach ekonomicznych na całym świecie. W znaczny sposób wpływają na gospodarkę krajów rozwiniętych, jak i rozwijających się. Generują zarówno wysoki wzrost gospodarczy, jak również stają się ważnym filarem wartości społecznych.

Istotnym czynnikiem sukcesu firm rodzinnych, a często także wyróżnikiem charakteryzującym ich tożsamość jest okres ich funkcjonowania, który wiąże się z przekazywaniem firmy z pokolenia na pokolenie. W ten sposób tworzy się długowieczna historia przedsiębiorstwa ściśle związana z daną rodziną, jej wartościami, kulturą i liderami przedsiębiorczości. Biorąc to pod uwagę, jako cel niniejszego artykułu wyznaczono identyfikację i ocenę czynników wewnętrznych i zewnętrznych kształtujących długowieczność oraz wpływających na sukcesy i porażki firm rodzinnych. W pracy poddano analizie

¹ Kolejność nazwisk autorów alfabetyczna.

historie firm rodzinnych z długoletnią tradycją. Studia przypadków obejmują: Gorzelnię Baczewskich - najstarszą polską firmę, założoną w 1782 roku, o osiem lat młodsza fabrykę porcelany Ćmielów, przedsiębiorstwo ludwisarskie² ZF Fleczyński, założone w 1808 roku, a także firmy E. Wedel i W. Kruk, zajmujące się kolejno wyrobem czekoladowych produktów cukierniczych i produkcją biżuterii. Wymienione wyżej firmy swoje korzenie mają w Polsce, wiodą prym w swoich sektorach a co najistotniejsze istnieją do dnia dzisiejszego. Badanie miało charakter jakościowy, bazowano na analizie dostępnych źródeł i dokumentów.

2. Teoretyczne podstawy tożsamości przedsiębiorczości rodzinnej

Badania nad przedsiębiorczością rodzinną mają charakter interdyscyplinarny. Splatają się w nich nauki ekonomiczne, nauki o zarządzaniu, socjologia oraz psychologia społeczna. W literaturze wyróżnia się trzy podejścia do biznesu rodzinnego. Pierwsze to podejście socjologiczne. Traktuje ono firmę jako rodzaj małej grupy, bazujący głównie na więzi emocjonalnej i sile rodziny. Podejście zasobowe koncentruje się na kluczowej, strategicznej roli unikalnej konfiguracji określonych zasobów przedsiębiorstwa rodzinnego, które można wyprowadzić ze szkoły zasobowej w rozumieniu strategii, Podejście zintegrowane zakłada natomiast stworzenie zintegrowanego modelu, scalającą problematykę więzi i ich wpływu na funkcjonowanie organizacji [Sułkowski, Safin 2005, s. 94-95].

Ten interdyscyplinarny charakter wpływa na trudności w jednoznacznym definiowaniu i identyfikacji tożsamości przedsiębiorstw rodzinnych. Na przykład według PricewaterhouseCoopers firma rodzinna to taka, w której co najmniej 51% udziałów posiadają członkowie rodziny lub ludzie ze sobą spokrewnieni. Osoby te stanowią większość w zarządzie, a właściciele na co dzień zajmują się jej zarządzaniem [www.logistyka.net.pl]. Patrząc szerzej na ten problem można stwierdzić, iż firma rodzinna to organizm rynkowy będący własnością rodziny [Andrzejewski 2011, s.23-25]. Jej tożsamość opiera się na trzech podstawowych filarach. Pierwszym jest kapitał inaczey własność firmy, będąca w całości lub większości majątkiem rodziny. Kolejnym jest prawo pierwszeństwa decyzji w zarządzaniu. Istotnym kryterium pozostaje także skłonność przekazania przedsiębiorstwa następnemu pokoleniu.

Trudność w jednoznacznym zdefiniowaniu firmy rodzinnej spowodowana jest dwoma czynnikami. Przedsiębiorstwa te są bardzo zróżnicowane i nie stanowią jednolitej grupy podmiotów gospodarczych. Nie ma wyraźnych, ilościowych kryteriów ich wyróżniania, co powoduje, że zalicza się do nich firmy o różnych formach prawnych. W następstwie tego także ukształtowanie własnościowe, wielkość i różne koncepcje zarządzania są odmienne.

² Przedsiębiorstwa ludwisarskie zajmują się odlewaniem różnego rodzaju przedmiotów (najczęściej dużych, np. dzwonów, posągów) z brązu, miedzi, spiżu, czy mosiądzu.

W literaturze podkreśla się, iż w koncepcji przedsiębiorczości rodzinnej przeplatają się dwa odrębne pojęcia, mające różną historię i odbiór społeczny: rodzina i biznes. Rodzina jest instytucją społeczną. Prowadzi gospodarstwo domowe, organizuje życie codzienne członków rodziny i skupia się na zaspokajaniu potrzeb emocjonalnych. Biznes natomiast posiada cele przede wszystkim ekonomiczne [Safin 2007, s. 17-20]. Podstawowe różnice pomiędzy normami rodziny i przedsiębiorstwa przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Porównanie norm rodziny i przedsiębiorstwa

Normy rodziny	Normy przedsiębiorstwa
<ul style="list-style-type: none">– stwarzanie szans realizacji członkom rodziny, zwłaszcza własnym dzieciom– zapewnienie wsparcia dla nowych potrzeb,– sprawiedliwe traktowanie rodzeństwa,– subiektywne patrzyenie na członków rodziny,– stwarzanie każdemu warunków odpowiednich dla jego potrzeb.	<ul style="list-style-type: none">– zatrudnienie osób tylko odpowiednio wykwalifikowanych,– zapewnienie wynagrodzenia odpowiedniego do wkładu,– identyfikowanie najlepszych pracowników,– postrzeganie jednostek przez pryzmat przedsiębiorstwa,– stwarzanie uwarunkowań odpowiednio dla potrzeb organizacji.

Źródło: [Marjański, Sułkowski 2011, s. 14].

Na tej podstawie A. Marjański i Ł. Sułkowski [2011, s. 14-16] proponują trzy poziomy definicji przedsiębiorstw rodzinnych. Rozwinięta definicja wskazuje, iż przedsiębiorstwo rodzinne to takie, w którym kontrola i chęć pozostania w firmie leży w woli rodziny. W jej „rękach” pozostaje minimalna kontrola strategiczna. Wielopokoleniowe zarządzanie firmą nie jest wymagane. Zaangażowanie rodziny występuje w mniejszym stopniu. Struktura własnościowa obejmuje znaczące udziały.

Zawężona koncepcja przedsiębiorstwa rodzinnego wskazuje, że założyciel lub jego potomkowie prowadzą firmę, która pozostaje pod kontrolą własnościową członków rodziny. Zarządza więcej niż jedna osoba z klanu. Zaangażowanie członków rodziny jest wysokie. Posiadają oni większościowe udziały. Struktura międzygeneracyjna jest wielopokoleniowa. Pośrednia definicja zakłada, że rodzina posiada kontrolę strategiczną i udział w zarządzaniu. Zaangażowanie rodziny jest umiarkowane, ale przewidziana jest sukcesja rodzinna.

3. Długowieczność jako czynnik wpływający na sukces lub porażkę przedsiębiorstw rodzinnych

W naukach społecznych długowieczność przyjęło się traktować jako proces trwający przez długi okres [www.sjp.pwn.pl]. Pojęcie to można odnosić również

do podmiotów gospodarczych, w tym przedsiębiorstw rodzinnych. Na przykład francuska definicja firmy consultingowej BM&S określa firmy rodzinne jako takie, które pozostają w rękach rodziny i są przez nią zarządzane przez minimum 100 lat. Natomiast stowarzyszenie Henokiens określa przedsiębiorstwo rodzinne jako takie, które pozostaje w rękach rodziny ponad 200 lat i jest przez nią zarządzane [Więcek-Janka 2013, s. 6]. Wskazuje to, iż długowieczność traktowana jest jako jeden z czynników budujących tożsamość przedsiębiorstw rodzinnych. Ponadto zastosowanie kryterium długowieczności tych firm powyżej 100 lub 200 lat zmierza do ograniczenia ilości tychże podmiotów w sferze globalnej. Na potrzeby artykułu przyjęto, że termin „długowieczność” oznacza zdolność przetrwania firmy przez ponad 100 lat.

Tak długa historia stanowi istotny dowód sukcesu rynkowego firmy rodzinnej. Najczęstszym miernikiem sukcesu są wskaźniki finansowe. Bierze się pod uwagę przychody, płynność finansową, rentowność, udziały na rynku krajowym lub zagranicznym. W przedsiębiorstwach rodzinnych sukces finansowy nie gwarantuje jednak firmie uznania. Problem jest bardziej złożony. Wynika to ze skomplikowanych relacji rodzinnych i złożonych struktur zarządczych. Jak dotąd nie wypracowano jednoznacznych miar sukcesu dla family business. Firma może dążyć do sukcesu rynkowego, mierzonego np. wysokością uzyskiwanych dochodów i/lub do sukcesu emocjonalnego wyrażającego m.in. integralność rodziny. Tworzy to macierz czynników kształtujących sukces firmy rodzinnej, co przedstawiono na rysunku 1.

Rysunek 1. Wymiary sukcesu firm rodzinnych

Wymiar przedsiębiorstwa	Wymiar rodziny		
		Pozytywny	Negatywny
	Pozytywny	I Gorące serca Głębokie kieszenie	II Bolesne serca Głębokie kieszenie
Negatywny	III Gorące serca Puste kieszenie	IV Bolesne serca Puste kieszenie	

Źródło: [Shanne 2004, s. 7].

Zgodnie z powyższym rysunkiem firma, która osiąga sukces emocjonalny i finansowy określana jest jako Gorące serca, Głębokie kieszenie. Przedsiębiorstwa takie mogą poszczycić się wysokimi wynikami finansowymi, jednocześnie utrzymują bardzo bliskie więzi emocjonalne z rodziną. Spółka ma bardzo silną pozycję na rynku i może przetrwać kryzysy finansowe i emocjonalne. Ma wysoki wskaźnik długoterminowego przetrwania.

Działalność z grupy Bolesne serca, Głębokie kieszenie charakteryzuje się skłonnością do napięć, konfliktów. Relacje rodzinne są skomplikowane. Członkowie klanu wykazują wzajemną niechęć, często dochodzi do sporów. Osiągają sukces finansowy, zyski wzrastają, budują pozycję na rynku, ale kosztem rodziny. Mają wysoki kapitał finansowy, ale niski kapitał emocjonalny.

Firmy o Gorących sercach i Pustych kieszeniach posiadają silne relacje rodzinne. Obdarzone są dużym kapitałem emocjonalnym, ale małym finansowym. Przetrwaniu złej sytuacji na rynku pomagają silne więzi rodzinne. Jednak, gdy ten stan trwa bardzo długo zasoby ubożeją tworząc napięcie w relacjach rodzinnych. Przejście tych firm do kategorii pierwszej jest niezbędne dla długoterminowej stabilności i przetrwania. W przypadku braku poprawy sytuacji finansowej, stan emocjonalny członków rodziny ulega pogorszeniu, narastają konflikty, pojawia się stres i niezrozumienie.

Bolesne serca i puste kieszenie to firmy słabo działające na gruncie rodzinnym jak i biznesowym. Prawdopodobieństwo ich przetrwania jest bardzo małe. Muszą one przejść do kategorii numer jeden. Jest to możliwe wyłącznie wtedy, gdy przekształcą się w kategorię 2 lub 3. Początkowej poprawie ulegnie sytuacja finansowa lub emocjonalna a następnie dojdzie do pełnej harmonii.

Z powyższego wynika, iż sukcesu firm rodzinnych nie utożsamia się bezpośrednio z ich długowiecznością. Długoterminowość jest tylko jedną z miar sukcesu, ale nie gwarantuje dalszego przetrwania i osiągnięcia sukcesu. [Małyszek 2011, s.83-84]. Przykładem takiej firmy jest japońskie Kongo Gumi powstałe w 578r. Była to najdłużej działająca firma na świecie. Zajmowała się usługami z branży budowlanej. Z powodu problemów finansowych została przejęta przez firmę Takamatsu w 2006 roku. Dwa lata później upadła [Wikipedia]. Przykłady przedsiębiorstw rodzinnych o wielopokoleniowej tradycji przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Przedsiębiorstwa rodzinne o wielopokoleniowej tradycji

Kraj	Rok zał.	Firma	Branża
Francja	1000	Chateau de Goulaine	Produkcja wina
	1326	Richard de Bas	Produkcja papieru
Holandia	1695	De Kuyper	Produkcja likierów
Japonia	578	Kongo Gumi	Budowlana, architektoniczna
	717	Hoshi	Hotel, Spa
Niemcy	1664	Friedr. Schwarze	Produkcja alkoholi
	1762	MollerGroup	Produkcja wyrobów skórzanych
Polska	1782	Gorzelnia J.A. Baczewskich	Produkcja alkoholi
	1790	Fabryka porcelany Ćmielów	Produkcja porcelany
	1808	ZF Fleczyński	Ludwisarstwo produkcja dzwonów
	1840	W. Kruk	Produkcja biżuterii
	1845	E. Wedel	Produkcja czekolady
Szwajcaria	1796	LombardoOdier	Usługi bankowe
Włochy	1000	Fonderiamarinneli	Ludwisarstwo, produkcja dzwonów
	1141	BaroneRicasoli	Produkcja wina

Źródło: Opracowanie własne.

Na długowieczny sukces firmy istotny wpływ mają czynniki związane z sukcesją, dziedziczeniem, innowacyjnością, odpowiednim zarządzaniem, transferem wiedzy w firmie, zarządzaniem konfliktem a także oddzielenie majątku rodzinnego od majątku firmy.

Sukces długowieczności uzależniony jest od koncentracji na produkcie i byciu innowacyjnym. Ważne jest odpowiednie podejście do sukcesji jako czynnika podtrzymującego linie rodu, stawianie na pierwszym miejscu przedsiębiorstwa, umiejętność rozwiązywania konfliktów i efektywne zarządzanie personelem. Wyróżnić można też lojalność wobec pracowników, poszanowanie dla wiedzy i umiejętności, ciągłe doskonalenie i uwzględnianie roli kobiet. Zarówno w rodzinie jak i w przedsiębiorstwie zdolność przetrwania firmy wzrasta, jeżeli członkowie wspierają się i doceniają. Istotną rolę odgrywa wiara właściciela w prowadzenie działalności. Przyczynia się to do rozwoju rodziny. Postrzeganie przedsiębiorstwa jako dumy i wiara, że członkowie uczestniczą w społeczeństwie w znaczący sposób. Zdrowe relacje rodzinne przyczyniają się do rozwijania zaangażowania, zaufania i identyfikacji z celami firmy.

Niepowodzenia firm rodzinnych bardzo często wynikają ze złego zarządzania odpowiedzialnością, nieprawidłowo określonych zadań członków rodziny, niesprawiedliwego traktowania, np. brania pod uwagę tylko opinii seniorów rodu jako tych którzy mają większą wiedzę. Można zauważyć formujące się konflikty osobiste, które występują w bardzo długich okresach. Kwestie zawodowe łączone są z kwestiami rodzinnymi i jest to bardzo niebezpieczne dla kondycji przedsiębiorstwa. Konflikty wynikają z braku zdolności do podejmowania decyzji lub wdrażania koncepcji kierując się sercem a nie racjonalnym stanem. Niezdrowe relacje w firmie mogą też wynikać z wewnętrznej konkurencji między członkami rodziny. Niesie to za sobą wzajemną złość, gniew i obrazę. Sytuacje te prowadzą do upadku działalności. Jedynie, gdy konflikty mają charakter zadaniowy mogą poprawiać pracę i prowadzić do nowych rozwiązań.

Wszelkie nieporozumienia nie mogą mieć charakteru emocjonalnego a jedynie przedstawiać konstruktywną krytykę. Nieumiejętności rozwiązywania konfliktów mogą prowadzić do braku zrozumienia, tłumić opinię i w ten sposób niszczyć zdrową debatę. Kolejne niesnaski mogą wynikać ze źle zaplanowanej sukcesji. Właściciele firmy z góry zakładają, że ich potomstwo przejmie odpowiedzialność za majątek rodzinny. Niejednokrotnie zdarza się, że młode pokolenie ma inne plany życiowe, których nie utożsamia z pracą w rodzinnym przedsiębiorstwie. Ich punkt widzenia postrzegany bywa jako brak lojalności wobec rodziny. Jeżeli osoby te godzą się na przejęcie sterów powoduje to u nich frustrację i prowadzi do wewnętrznej dysharmonii. Dużym problemem jest wszechobecny nepotyzm wiążący się z poczuciem zobowiązania, że trzeba zatrudnić w firmie członków rodziny nie zważając na ich umiejętności, kwalifikacje i doświadczenie. Błędem w systemie rodzinnym jest także postrzeganie, że dobre relacje rodzinne przerodzą się w sukces finansowy. Brak

profesjonalizmu powoduje unikanie konfrontacji, trudnych dyskusji oraz podejmowaniu decyzji kierując się emocjami.

4. Metodyka badań

Przedmiotem badania są polskie przedsiębiorstwa o charakterze rodzinnym, prowadzące działalność produkcyjną. We wszystkich tych podmiotach pakiet większościowych udziałów pozostaje w posiadaniu rodziny lub osób ze sobą spokrewnionych. Analizie poddano pięć studiów przypadku firm rodzinnych, których funkcjonowanie można uznać za długoterminowe zgodnie z przyjętą definicją. W pracach badawczych zastosowano metodę badania dokumentów prasowych i źródeł internetowych. W głównej mierze bazowano na firmowych stronach internetowych badanych przedsiębiorstw.

Celem badania było poznanie determinant, które wpływają na sukces lub porażkę wymienionych firm. W ramach analiz zwrócono uwagę na czynniki decydujące o ich silnej pozycji rynkowej, a także zidentyfikowano zachowania prowadzące do pozytywnych skutków i dalszego rozwoju. Zbadano jak upływ czasu wpływa na działalność, czy staje się ona silniejsza czy też osłabia się z kolejnymi latami. Zwrócono też uwagę na problem sukcesji.

5. Studia przypadku długowiecznych firm rodzinnych z Polski

Najstarszą firmą w Polsce jest **Gorzelnia Baczewskich**, która została uruchomiona w 1782 roku. Po trzech dekadach syn założycieli Leopold Maksymilian przejął fabrykę. Korzystając z najnowszych na świecie technologii wprowadził do oferty nowe produkty. Od samego początku skupiał się na wyrafinowanej oprawie produktów wiedząc, że eleganckie karafki podniosą sprzedaż u dostojnych klientów. Od 1856 r. firmą zarządzał prawnuk założycieli Józef Baczewski. Nowy właściciel rozwinął sprzedaż na cały świat, zdobywając uznanie najbardziej wymagających koneserów. Firma zawdzięcza sukces reklamie jaką Baczewski wystawił na Wielkiej Wystawie Przemysłu Krajowego w 1894r. Był to imponujących rozmiarów pawilon w kształcie karafki. Siła przebicia była tak duża, że trunki producenta stały się najbardziej znanymi. Kolejnym zabiegiem marketingowym była broszura z rysunkami i komentarzami. Józef Baczewski został pionierem reklamy, proponując widzom nowatorskie koncepcje promocyjne. Silna więzi właściciela z marką a także chęć rozwoju, ulepszania wyrobów zagwarantowały sukces w kolejnych latach. Następni właściciele Leopold, Henryk a przede wszystkim Stefan doprowadzili do wyposażenia zakładów w najnowocześniejszy sprzęt do produkcji alkoholi w 1918r. Nowa linia technologiczna, wykwalifikowana kadra inżynierska i filie w Paryżu czy Wiedniu zapewniły firmie pionierstwo. W 1939 roku 157 latach działalność firmy dobiegła końca. Poszanowanie dla tradycji sprawiło, że firma

w Wiedniu odnowiła działalność i działa tam do dziś. W 1958 roku firma postawiła na eksport do USA. Decyzja ta była najważniejsza w powojennej historii firmy [www.baczewski-vodka.pl].

Powstała w 1808 r. **firma ZF Felczyński** specjalizuje się w wyrobie dzwonów i sztuki ludwisarskiej. Saga rodu, bo tak należałoby nazwać dzieje ośmiu pokoleń ludwisarzy przemysłowych, rozpoczęła się w Kałuszu – tam Michał Felczyński założył pierwszą w tej części Europy odlewnię dzwonów. Sam nauki pobierał najprawdopodobniej u niemieckich lub włoskich odlewników. Po śmierci Michała w 1866 roku pracę kontynuowało jego czterech synów, a następnie wnukowie. Silna tradycja przejmowania firmy z ojca na syna nie dawała możliwości podjęcia innego zajęcia. W 1979 r. Jan Felczyński reaktywował odlewnię przy ul. Słowackiego 46 pod nazwą „Odlewnia i Naprawa Dzwonów Jana Felczyńskiego”. Spod jego ręki wyszły nie tylko dzwony nagradzane na lokalnych i międzynarodowych targach. Od 2010 roku rodzinną tradycję rzemieślniczą kontynuuje i rozwija Piotr Olszewski, prawnuk Jana Felczyńskiego. Przedsiębiorstwo wykonuje dzwony dla najważniejszych, największych i najbardziej znanych kościołów i sanktuariów. W ostatnich latach właściciele kładą nacisk na jakość dźwięku, czego efektem jest stworzenie nowego szablonu dzwonu znacznie przewyższającego jakością te poprzednio używane [www.janfelczynski.com].

Polskie Fabryki Porcelany „Ćmielów” i „Chodzież” S.A. to największy zakład porcelany cienkościennej w Europie. Powstał w wyniku połączenia dwóch spółek - Zakładów Porcelany „Ćmielów” Sp. z o.o. i Porcelany „Chodzież” S.A. Początki zakładu sięgają 1790 roku, kiedy garncarz Wojtas założył w Ćmielowie manufakturę produkującą garnki gliniane i fajans. W 1797 r. Ćmielów został własnością kanclerza Jacka Małachowskiego Po jego śmierci w 1821 roku spadkobiercą fabryki została jego córka Franciszka Dunin-Karwicka a kierownikiem zakładu był Adolf Fryderyk Watke, dzięki któremu firma stała się marką o ugruntowanej pozycji zarówno w kraju jak i Europie. W 1838 roku w fabryce rozpoczęła się produkcja porcelany. Sukces firmie zapewnili znakomici projektanci, jak Wincenty Potacki czy Bogdan Wendorf. Po wojnie firma została upaństwowiona i pod nazwą Zakładów Porcelany Stołowej Ćmielów, do lat 90-tych XX w. prowadziła z sukcesem działalność. Sprywatyzowana w 1997 roku fabryka rozpoczęła kolejny krok w swojej historii, po połączeniu z fabryką w Chodzieży (założonej w 1852r.). Połączone fabryki produkują 400 ton porcelany miesięcznie. Produkcja w Europie jest coraz mniejsza, w tej chwili produkuje się 100 tysięcy ton rocznie, a w Chinach produkowanych jest blisko 700 tysięcy ton. W Polsce kiedyś produkowano 67 tysięcy ton, w tej chwili liczba ta spadła do 24 tysięcy ton.

Sukces firmy w dużej mierze wynika z ciągłego dostosowywania się do wymagań rynkowych. Przedsiębiorstwo wprowadza nowe wzory, unowocześnia projekty jednocześnie będąc wiernym klasyce. Firma aktywnie reaguje na potrzeby klienta dlatego jest najbardziej uznaną marką w Polsce. Sukces determinuje wysokiej klasy kadra zarządzająca i identyfikacja pracowników

z firmą. Ćmielów jako jedna z nielicznych firm branży ceramicznej i szklanej przetrwała kryzys w tym sektorze w latach 90 XX wieku. Będąc wyznacznikiem dobrego gustu z powodzeniem działa na obecnie wolnym rynku [www.porcelana-cmielow.pl].

W. Kruk jest najdłuższą działającą firmą jubilerską w Polsce. Została założona w 1840 roku przy ulicy Wodnej 12 w Poznaniu przez Leona Skrzetuskiego. W początkowej fazie produkowała sprzęt liturgiczny i biżuterię kościelną. W 1893 roku przedsiębiorstwo przejął Władysław Kruk. W latach 1927-39 kierownictwo objął Henryk Kruk. Nastąpiła era dynamicznego rozwoju firmy. Wprowadzono do oferty renomowane szwajcarskie marki takie, jak Omega i Longines. W latach 1956-74 nastąpiła mała stabilizacja, rozpoczął się okres produkcji dla całego społeczeństwa. Zatrudniono kilku złotników celem zaspokojenia potrzeb klientów. W 1974 roku Wojciech Kruk przejął firmę i rozpoczął masową produkcję. Rozszerzył działalność i zmodernizował linię technologiczną. W 1990 roku powstał pierwszy salon jubilerski z biżuterią złotą, srebrną i zegarkami pod szyldem W. Kruk. Następnie wykupiono zakład jubilerski „Rytosztuka” do którego przeniósł produkcję, rozpoczynając okres dynamicznego rozwoju sieci detalicznej. W lipcu 2002 roku firma W. Kruk zadebiutowała na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. W 2004 firma podpisała kontrakt z koncernem Rolex na dystrybucję marki w Polsce [www.wkruk.pl/historia-marki].

Firma E. Wedel została założona przez Karola Wedla w 1851 roku przy ulicy Miodowej. Właściciel miał przewagę, ponieważ wyrabiał ciasta na bazie tajnych receptur nieznanymi dotąd w Polsce. Przeznaczał duże środki na reklamę w lokalnej prasie. Największym atutem okazała się płynna czekolada serwowana w firmowych pijalniach. W 1865 roku przekazał swój biznes synowi Emilowi Albertowi Fryderykowi w prezencie ślubnym. Zaczęto produkować czekoladę w tabliczkach sygnowanych własnym podpisem. Ostatnim dziedzicem był Jan - syn Emila. Pracował na wszystkich stanowiskach w firmie. W 1927 Emil nakłonił rodzinę do budowy nowej siedziby przy Zamoyskiego na Pradze. W 1932 firma została przekształcona w spółkę. Tuż przed wojną zatrudniała 1400 osób. W 1936 nabyła samolot, którym dostarczała asortyment do Europy. W czasie drugiej wojny światowej firma poniosła wysokie straty. Dzięki wieloletniej tradycji fabryka przetrwała i wróciła na rynek z nowymi propozycjami. Wyroby sprzedawane były m.in. w Afryce i na Bliskim Wschodzie. W 1983 roku zaprzestano produkcji czekolady. Sześć lat później postanowiono sprywatyzować zakład. Pierwszym nabywcą była firma PepciCo. W 1991 roku E. Wedel SA wprowadził akcje na giełdę papierów wartościowych. Obecnym właścicielem jest Lotte Group. Eksportuje wyroby do 25 państw, głównie USA, Kanady i Wielkiej Brytanii.[www.wedel.pl].

6. Podsumowanie

Podsumowując przedstawione rozważania za firmę rodzinną uznać można taką, w której kontrola leży w rękach rodziny, a kolejne pokolenie wykazuje chęć pracy w niej lub jej przejęcia. Członkowie rodziny muszą w wysokim stopniu angażować się w działalność przedsiębiorstwa i brać czynny udział w jego zarządzaniu. Bardzo często miernikiem sukcesu są efekty finansowe, jednak w przypadku rodziny biznesowej jest to bardziej złożone zjawisko. Na wyniki nierzadko wpływają też relacje rodzinne. Muszą być one tak zbilansowane, aby kapitał emocjonalny był na takim samym poziomie jak kapitał finansowy. W tej sytuacji można mówić o pełnej harmonii.

Kolejnymi determinantami są odpowiednie zarządzanie, prawidłowy transfer wiedzy czy też podejmowanie decyzji nie kierując się sercem ale racjonalnym stanem. Kluczowe staje się oddzielenie spraw rodzinnych od biznesowych i nie utożsamianie sukcesu rodzinnego z finansowym. Konflikty powinny być rozwiązywane w taki sposób aby nie niosły za sobą wzajemnych żali i oskarżeń a jedynie konstruktywną krytykę. Za kolejny miernik uznać można długowieczność, jednak nie zapewnia ona bezpośrednio sukcesu, a jedynie jest jego składową.

Badając najstarszą firmę w Polsce - Gorzelnię Baczewski można zauważyć, że już w XVIII wieku właściciele stawiali na najnowszą dostępną technologię. Filarem ich działalności była bogata oferta produktów, urozmaicana przez coraz to nowsze trunki. Asortyment kierowali głównie do zamożnych dostojników. Podbijali rynki światowe, a sukces zawdzięczali sprawnie przeprowadzanym kampaniom reklamowym (stosowali nietuzinkowe koncepcje reklamowe, np. wystawa wielogabarytowej karafki). Druga najstarsza firma w Polsce, wielopokoleniowa odlewnia dzwonów charakteryzuje się silnym przywiązaniem do tradycji, a także rozwojem i wprowadzeniem nowych rozwiązań akustycznych.

Sukces kolejnej firmy Polskiej Fabryki Porcelany Ćmielów i Chodzież leży po stronie dobrej kadry zarządzającej i wykwalifikowanych specjalistów z branży wzornictwa. Przedsiębiorstwo skupia się na nowoczesnym designie, oczekiwanym przez klientów. Ale przy tym pozostaje wierna klasycznym wzorom, co widać w każdym projekcie. Powstała w 1840 roku firma jubilerska W. Kruk swoją wysoką pozycję na rynku zawdzięcza urozmaiconej ofercie, w której można znaleźć najznamienitsze światowe marki tj. Omega, Rolex, Gucci, Maurice Lacroix, i wiele innych. Czynnikiem determinującym sukces było rozpoczęcie masowej produkcji, po 134 latach od założenia. Zmodernizowano linię technologiczną i dokonano ekspansji na rynki światowe. W obecnych latach firma podejmuje współpracę ze znanymi osobistościami świata show biznesu. Zapewnia to szeroką promocję i nieustanną modę na biżuterię W. Kruk. Tak, jak wcześniej wymienione firmy, koncern wyrobów czekoladowych E. Wedel stawiał na nowe technologie i eksport. Przyniosło to mu duże uznanie na rynkach wielu krajów (np. USA, Wielka Brytania). Znana nazwa i wyjątkowe

receptury pozwoliły przetrwać kryzysy i odbudować firmę nawet po jej zamknięciu w 1983 roku. Dokonana wtedy reprivatyzacja odnowiła działalność na starych fundamentach. Było to możliwe dzięki silnie zakorzenionej tradycji.

Podsumowując zauważyć można, że głównymi czynnikami zapewniającymi sukces i długoterminowość badanych firm rodzinnych są: stawianie na nowe technologie, silne przywiązanie do rodzinnego przedsiębiorstwa, poszanowanie dla wartości i tradycji rodzinnych, chęć przejęcia i dalszego rozwoju produkcji przez kolejne pokolenia. A także dobrze przeprowadzona kampania reklamowa i podążanie z duchem czasu.

LONGEVITY OF FAMILY BUSINESSES

Abstract

The aim of the article is the identification and assessment of internal and external factors that determine longevity as well as the successes and failures of family businesses. The theoretical part discusses the foundations of the identity of family entrepreneurship, and also highlights longevity as a factor of success or failure in family businesses. In the empirical part, descriptions and case studies analyses of 5 Polish family firms with longevity traditions are presented.

Keywords: longevity of the company; family businesses; business success; business failure.

Bibliografia

1. Andrzejewski M. (2011), *Ryzyko w zarządzaniu firmą*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom XII, zeszyt 6.
2. Małydzek (2011), *Czynniki wpływające na sukces i długoterminowe przetrwanie firm rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom XII, nr 7.
3. Marjański A., Sułkowski Ł. (2010), *Specyfika polskich małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych*, „Problemy Zarządzania”, vol. 8, nr 4.
4. Marjański A., Sułkowski Ł. (2011), *Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Poltex, Warszawa.
5. Safin K. (2007), *Przedsiębiorstwa rodzinne — istota i zachowania strategiczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
6. Sułkowski Ł., Safin K. (2005), *Problematyka przedsiębiorstw rodzinnych*, [w:] Sułkowski Ł. (red), *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Toruń.
7. Więcek-Janka E. (2013), *Firmy rodzinne – przedsiębiorczość długowieczna*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom XIV, nr 3.
8. www.baczewski-vodka.pl (dostęp 11.05.2017).

9. <http://www.janfelczynski.com/ofirmie/historia> (dostęp 11.05.2017) .
10. Kongo Gumi, www.wikipedia.org/wiki/Kongō_Gumi (dostęp 11.05.2017).
11. www.porcelana-cmielow.pl/firma.php (dostęp 11.05.2017).
12. www.sjp.pwn.pl/dlugowiecznosc (dostęp 11.05.2017).
13. www.wkruk.pl/historia-marki/ (dostęp 11.05.2017)
14. www.wedel.pl/historia/ (dostęp 11.05.2017).
15. www.logistyka.net.pl (dostęp 01.06.2017).