

Dr hab. Jan Klimek, prof. SGH

Instytut Przedsiębiorstwa, SGH w W-wie

Dr Beata Żelazko

Instytut Przedsiębiorstwa, SGH w W-wie

Diana Cichy

CICHE International Trade & Investment

Koncepcja budowania marki firmy rodzinnej na przykładzie Ciche International Trade & Investment

Streszczenie:

Niniejszy artykuł poświęcono teoretycznym i praktycznym aspektom kształtowania marki firmy rodzinnej. Szczególną uwagę zwróconą na kwestię wykorzystania nazwiska rodowego założyciela biznesu jako oznaczenia indywidualizującego przedsiębiorstwo rodzinne. Artykuł stanowi studium przypadku spółki CICHE International Trade & Investment, działającej na rynku usług biznesowych, specjalizującej się w budowaniu polsko-chińskich relacji biznesowych.

Summary:

This article is devoted to the theoretical and practical aspects of shaping the family business brand. Particular attention has been raised the issue of using the surname of the founder of business as a sign that personalizes a family enterprise. The article is a case study of CICHE International Trade & Investment, operating on the business services market and specializing in building Polish-Chinese business relations.

Słowa kluczowe: marka, wizerunek, nazwisko rodowe, firma rodzinna, zarządzanie

Key words: brand, image, family name, family business, management

Wprowadzenie

Co kryje się pod pojęciem „marka firmy rodzinnej”? Jakie czynniki

decydują o skuteczności *brandingu*¹ w przypadku biznesu rodzinnego? Czy nazwisko rodu, z którego wywodzą się założyciele/właściciele, powinno być oznaczeniem indywidualizującym podmiot gospodarczy (czyli jego nazwą)? Jakie podejście do budowania marki wybrać, gdy założyciele firmy rodzinnej – już na etapie jej tworzenia – planują umiędzynarodowienie działalności? Oto najważniejsze pytania, z którymi musieli zmierzyć się prelegenci zaproszeni do udziału w jednej z konferencji naukowych organizowanych przez Zakład Przedsiębiorstwa Rodzinnego z okazji Dnia Przedsiębiorczości Rodzinnej w SGH². W tej grupie znajdowały się siostry Diana Cichy i Linda Stanowska - przedstawicielki spółki Ciche International Trade & Investment³. W swoim wystąpieniu najpierw przybliżyły historię firmy, a następnie podzieliły się z uczestnikami wydarzenia własnymi doświadczeniami biznesowymi oraz sformułowały wskazówki dotyczące skutecznego zarządzania relacjami rodzinnymi w przedsiębiorstwie. Przedstawiona przez obie panie prezentacja stała się inspiracją do opracowania niniejszego artykułu poświęconego kwestii kształtowania marki jako niematerialnego zasobu o istotnym znaczeniu w procesie konkurowania na krajowym i zagranicznych rynkach usług.

Aktualnie dużo mówi się i pisze na temat firm rodzinnych, a wynika to z różnych względów. Jako jeden z podstawowych powodów tego stanu należy wskazać rosnącą świadomość znaczenia przedsiębiorstw rodzinnych w tworzeniu stabilnych miejsc pracy, tworzeniu bogactwa zarówno założycieli/właścicieli, lokalnej społeczności, podmiotów kooperujących w lokalnym otoczeniu, jak również krajowej gospodarki⁴. Drugim, ważnym powodem rosnącego zainteresowania tego typu podmiotami jest szeroko nagłaśniany przez media fakt, iż większość działających w Polsce przedsiębiorstw o charakterze rodzinnym jest zarządzana przez założycieli – osoby w wieku podeszłym (60-75 rok życia). To oznacza, że przedsiębiorstwa rodzinne stoją w obliczu wyzwań związanych z przekazaniem władzy następnemu pokoleniu, czyli sukcesją. Jak wiadomo, proces ten może mieć zarówno pozytywne, jak i negatywne dla nich skutki; może bowiem przyczynić się zarówno do wzmocnienia, jak i znaczącego osłabienia zdolności firmy do konkurowania i dalszego trwania na rynku. Nie dziwi więc to, że coraz więcej uwagi w debacie publicznej poświęca się firmom rodzinnym.

Jak wynika z badań naukowych⁵ i analiz eksperckich, ważnymi składnikami

¹ Na potrzeby niniejszego opracowania przyjęto, że *branding* oznacza zespół działań ukierunkowanych na budowanie świadomości istnienia oraz tworzenie i utrzymanie pozytywnego wizerunku marki, którą oznaczona jest firma i/lub jej oferta marketingowa.

² Konferencja nt. *Tożsamość, wizerunek i kapitał marki firmy rodzinnej odbyła się w Warszawie*, w Szkole Głównej Handlowej w listopadzie 2016 r.

³ Obecnie Diana Cichy – współautorka artykułu – jest prezesem zarządu spółki, zaś Linda Stanowska jest reprezentantem firmy. W zarządzie spółki, poza Dianą Cichy, zasiada Czesław Cichy – ojciec obu pań i dyrektor generalny firmy.

⁴ A. Surdej, K. Wach, *Przedsiębiorstwa rodzinne wobec wyzwań sukcesji*, Difin, Warszawa 2010.

⁵ Wskazują na to m.in. wyniki badań prowadzonych przez R. Sobieckiego i B. Żelazko oraz zespół PARP, zob. R. Sobiecki, B. Żelazko, *Sposób na sukces firmy rodzinnej (wyniki badania empirycznego)*, „Edukacja ekonomistów i menedżerów”, 2015 nr 4 (38) oraz *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*, PARP, Warszawa 2009, s. 78,

potencjału konkurencyjności przedsiębiorstw o rodzinnym charakterze są: marka i reputacja. Szczególny charakter podejścia firmy rodzinnej do kształtowania tych dwóch elementów ma związek z modelem systemu zarządzania biznesem rodzinnym. W ramach tego systemu istnieją bowiem dwa równorzędne i silnie sprzężone ze sobą podsystemy decyzyjne: rodziny i przedsiębiorstwa. Aktywność rodziny jest wyrazem uznawanych przez jej członków wartości o charakterze emocjonalnym (miłość, szacunek) oraz kulturowych (współpraca, więź ze społecznością lokalną, poszanowanie tradycji), zaś działalność przedsiębiorstwa opiera się głównie na normach ekonomicznych (np. stabilność finansowa) i społecznych (np. trwałe miejsca pracy). Efektem synergicznym powstającym w wyniku wzajemnego oddziaływania na siebie wskazanych podsystemów jest specyficzna wartość określana pojęciem „rodzinnosc firmy”⁶. Jak podkreślają A. Surdej i K. Wach, podmioty o rodzinnym charakterze „*wykorzystują miękkie zasoby*”, *takie jak lojalność i wielopokoleniowe zobowiązanie. Kwestia ta pojawia się ze szczególnym nasileniem w wypadku tych firm rodzinnych, których nazwa odnosi się do rodziny (...)*”⁷.

Marka przedsiębiorstwa rodzinnego – istota pojęcia i znaczenie praktyczne

Zbiorowość przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce tworzą trzy rodzaje podmiotów wyodrębnionych na podstawie kryterium statusu przedsiębiorcy definiowanego w przepisach prawa cywilnego. Są to zarówno przedsiębiorstwa osób fizycznych, jednostki organizacyjne nieposiadające osobowości prawnej, ale charakteryzujące się zdolnością prawną (spółki osobowe), jak i osoby prawne, tj. spółki kapitałowe. W dalszej części opracowania uwaga zostanie skoncentrowana na trzecim spośród wskazanych typów, a ściślej rzecz biorąc na spółce z ograniczoną odpowiedzialnością.

Przedsiębiorstwo rodzinne zorganizowane w formie spółki osobowej to jednostka gospodarcza utworzona przez jedną osobę fizyczną lub kilka takich osób (określanych mianem wspólników), posiadająca zarząd jako główny organ prowadzący jej sprawy i reprezentujący ją w postępowaniach sądowych i pozasądowych. Należy podkreślić, że rodzinny charakter spółki osobowej wiąże się z występowaniem specyficznego – trygonalnego - układu w systemie zarządzania biznesem oraz specyficzną kulturą organizacyjną. W tego typu przedsiębiorstwie decyzje strategiczne, w tym również decyzje odnośnie wyboru celów do realizacji, są na ogół podejmowane w sposób kolegialny - oparty na współpracy grupy osób, czyli menadżerów reprezentujących interesy instytucji ekonomicznej (czyli podmiotu prowadzącego działalność gospodarczą), przedstawicieli instytucji społecznej, czyli członków rodziny założycieli, a także właścicieli kapitału wniesionego do spółki. Z kolei podstawą kultury organizacyjnej są wartości, wśród których najważniejsze wydają się etyka i

https://www.parp.gov.pl/images/PARP_publications/pdf/2009_firmy_rodzinne_szanse.pdf
pobrano: 12.06.2017

⁶ K. Leszczewska, *Wyróżnianie rodzinności jako specyficznej cechy prowadzenia działalności gospodarczej*, „Przedsiębiorczość i zarządzanie” 2012, tom XIII, zeszyt 7, s. 91 i 93.

⁷ A. Surdej, K. Wach, op. cit. s. 26.

odpowiedzialność biznesowa, społeczna i zawodowa.

Wiele z tych przedsiębiorstw „nie rozwija skrzydeł”, bowiem nie pozwalają im na to zasoby finansowe lub cechy osób zarządzających tymi podmiotami. Firmy rodzinne zwykle opierają swoje działanie na kapitale własnym, wniesionym przez założyciela i członków jego rodziny, rzadko zaś korzystają z zewnętrznych źródeł finansowania. Cechami menadżerów, które spowalniają ich rozwój są m.in.: niska skłonność do podejmowania ryzyka, brak wiedzy marketingowej, brak strategicznego myślenia. Według ekspertów PARP, gdyby te osoby częściej wykazywały postawę proaktywną⁸ i chętnie eksponowały rodzinny charakter firmy w procesie nawiązywania relacji biznesowych, udział podmiotów rodzinnych w generowaniu wartości dodanej brutto w polskiej gospodarce mógłby znacząco wzrosnąć.

Według A. Nalazek, istotą marki jest komunikowanie misji i wizji rozwoju, a także wyrażanie tożsamości. Marka służy jako nośnik informacji o tym, jakie korzyści mogą uzyskać interesariusze firmy⁹. Stanowi ona konglomerat trzech grup czynników:

- nazwy i innych elementów służących identyfikacji wizualnej (symbol, kolorystyka, krój czcionki, itp.),
- wartości funkcjonalnych (czyli korzyści wynikające z funkcjonalnych atrybutów oferty marketingowej firmy),
- wartości emocjonalnych (czyli specyficznych korzyści, związane z doświadczeniami i przeżyciami konsumentów dóbr i usług wytwarzanych przez firmę)¹⁰.

Nazwa przedsiębiorcy będącego osobą prawną obowiązkowo musi zawierać określenie formy prawnej, pod jaką działa ten przedsiębiorca. I tak w Polsce może to być np. spółka z ograniczoną odpowiedzialnością (sp. z o.o.), a w Wielkiej Brytanii i terytoriach podległych angielskiej jurysdykcji odpowiednio – Limited (Ltd). Z kolei jako elementy fakultatywne wymieniane są: *przedmiot działalności, siedziba, nazwisko lub pseudonim osoby fizycznej, z którą jest związana działalność osoby prawnej oraz inne dowolnie obrane określenia*¹¹. Możliwe zatem staje się wykorzystanie nazwiska rodzowego jako nazwy spółki osobowej prowadzonej przez rodzinę. Powstaje jednak pytanie, czy warto, jakie mogą z tego wynikać korzyści a jakie zagrożenia.

Niedostateczne wyposażenie menadżerów spółek rodzinnych w wiedzę marketingową stanowi poważną barierę w procesie kreowania marki i reputacji firmy oraz kształtowania jej zdolności do konkurowania. Niwelowaniu tego ograniczenia miał służyć m.in. projekt szkoleniowo-doradczy pt. *Firmy rodzinne* realizowany przez PARP. W jego drugiej edycji została uwzględniona kampania

⁸ *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*, PARP, Warszawa 2009, s. 62, https://www.parp.gov.pl/images/PARP_publications/pdf/2009_firmy_rodzinne_szanse.pdf;

pobrano: 12.06.2017

⁹ *Ibidem*, s. 63.

¹⁰ M. Zieliński, M. Kubacki, *Marka we współczesnej gospodarce*, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, 2014 nr 66, s. 708.

¹¹ <http://prawo.wyborcza.biz/content/co-identyfikuje-przedsi%C4%99biorc%C4%99-firma-czy-nazwa>, [pobrano: 12.01.2017]

społeczna pod hasłem “*Firma rodzinna to marka*”, ukierunkowana na promocję wartości charakteryzujących większość firm rodzinnych, tj. takich wartości, jak: rzetelność, odpowiedzialność, poszanowanie pracowników, budowanie trwałych relacji z klientami, działanie na rzecz społeczności lokalnych. Niestety, przygotowany przez tę instytucję raport nie zawiera wskazówek metodycznych odnośnie kreowania marki firmy rodzinnej.

Nazwisko jako dobra marka

Nazywanie przedsiębiorstwa działającego w formie spółki z ograniczoną odpowiedzialnością nazwiskiem założyciela jest zjawiskiem obserwowanym w sektorze *family business*, jednak nie dość powszechnym. Ta praktyka ma bowiem zarówno zwolenników, jak i przeciwników. Należy zauważyć, że nie wszyscy przedsiębiorcy odczuwają potrzebę dzielenia się z otoczeniem informacją o charakterze własności prowadzonej firmy. Ma to związek z kulturowymi uwarunkowaniami prowadzenia biznesu w danym kraju. W Polsce do niedawna wielu przedsiębiorców świadomie ukrywało fakt przynależności do grona firm rodzinnych w obawie przed stereotypowym postrzeganiem tego typu organizacji. Choć sondażowe badania przeprowadzone na zlecenie Fundacji Firm Rodzinnych¹² potwierdzają, że współcześnie przedsiębiorcy rodzinni wzbudzają inne skojarzenia niż kilka czy kilkanaście lat temu – nie są już bowiem nazywani prywaciarzami zarabiającymi w sposób niezgodny z prawem, to jednak niezmienny pozostaje fakt, że właściciele takich przedsiębiorstw niezbyt często ujawniają rodzinny charakter prowadzonego biznesu i rzadko uwzględniają nazwisko rodowe w swoich firmach, zwłaszcza gdy chodzi o nazwę spółki z ograniczoną odpowiedzialnością.

Analiza literatury marketingowej oraz wyników badań dotyczących firm sukcesu dostarcza wielu argumentów przemawiających za wykorzystaniem nazwiska jako składnika nazwy spółki. Jako najważniejszy należy wskazać fakt, że nazwisko właściciela daje klientom gwarancję wysokiego standardu dostarczanych produktów bądź świadczonych usług¹³. Ma to szczególne znaczenie w procesie konkurowania na rynku usług doradztwa operacyjnego (dotyczącego pośrednictwa w nawiązywaniu kontaktów biznesowych) i turystyki biznesowej.

Nazwa firmy CICHE

Nazwa firmy Ciche pochodzi od nazwiska rodziny założycieli, tj. nazwiska Cichy. Ze względu na fakt, iż głównym obszarem geograficznym planowanej aktywności firmy miały być Chiny, pomysłodawczyni utworzenia spółki – Diana Cichy – postanowiła zapisać jej nazwę za pomocą znaków alfabetu

¹² Polacy o firmach rodzinnych 2016. *Firmy z przyszłością*, Fundacja Firmy Rodzinne, Poznań 2016, <https://ffr.pl/pl/polacy-o-firmach-rodzinnych-2016-firmy-z-przyszloscia/>; pobrano: 12.06.2017

¹³ <http://moznainaczej.com.pl/firmy-rodzinne?start=10> [pobrano: 08.03.2017].

chińskiego. W efekcie tego zabiegu powstał wyraz o znaczeniu „milczący”. W obawie przed negatywnymi skojarzeniami, jakie mogła wzbudzać taka nazwa, Diana Cichy postanowiła ją nieco zmodyfikować. Wybrała chińskie słowo qihe (奇赫), które oznacza „dziwacznie zadowolający” i brzmi jak polskie słowo „ciche”. Ta swobodna i dosyć humorystyczna gra słów okazała się bardzo dobrym rozwiązaniem marketingowym. Jak się później okazało, nazwa spółki jest pozytywnie odbierana przez otoczenie i szybko utrwała się w pamięci potencjalnych partnerów biznesowych. Sposób jej wypowiedzenia jest w obu językach podobny i zarówno klientom w Polsce, jak i klientom w Chinach nie sprawia problemu.

Rysunek 1. Logo firmy CICHE



Źródło: <http://www.ambas.pl/en/apk/diana-cichy-en/>

Firma została utworzona w lipcu 2009 roku i od razu zaczęła oferować usługi klientom z Polski, którzy poszukiwali możliwości zaistnienia na rynku chińskim. Główna siedziba firmy znajduje się w największej metropolii świata - Hong Kongu, mieście biznesu, którego potencjał wynika z połączenia tradycji i kultury dalekowschodniej z zachodnimi praktykami handlowymi. Hong Kong – ze względu na obowiązujące na jego terytorium brytyjskie prawo korporacyjne i bankowe - jawił się jako najlepsze miejsce lokalizacji siedziby przedsiębiorstwa tworzono w Chinach przez obcokrajowca¹⁴.

Głównym księgowym firmy CICHE została kancelaria księgowa z Hong Kongu. Jej adres jest również adresem rejestrowym firmy Ciche. Po corocznym obowiązkowym audycie, firma rodzinna płaci podatki zgodnie z obowiązującym prawem lokalnym.

Właścicielem firmy Ciche International Trade & Investment jest Diana Cichy posiadająca 100% udziałów w jednoosobowej spółce, natomiast oficjalnie w zarządzaniu tą firmą uczestniczą dwie osoby – Diana będąca prezesem oraz jej ojciec - Czesław Cichy, zajmujący obecnie stanowisko dyrektora generalnego spółki. Okresowo, w miarę potrzeb, firma zatrudnia pracowników na czas określony w związku z realizacją konkretnych projektów. Są to osoby posiadające zdolności komunikacyjne w trzech językach: polskim, angielskim oraz chińskim, wywodzące się zarówno z Polski, jak i z Chin. Należy jednak podkreślić, że w

¹⁴ Próba uruchomienia działalności prywatnego przedsiębiorcy z pełnym udziałem obcego kapitału w kontynentalnej części Chin oznaczałaby konieczność wypełnienia nieskończonej ilości dokumentów, a to i tak nie dawałoby gwarancji na skuteczne załatwienie sprawy. Z tego względu inicjatorka opisywanego przedsięwzięcia – Diana Cichy – zdecydowała o wyborze przyjaznego dla inwestorów zagranicznych miasta Hong Kong.

zarządzaniu spółką - z głosem doradczym – uczestniczą również matka pani prezes, jej siostra Linda oraz szwagier. Atmosferę rodzinną towarzyszącą podejmowaniu decyzji biznesowych charakteryzują: miłość, wzajemny szacunek i zaufanie. Razem pracują oni na pozytywny wizerunek marki Ciche.

W pierwszych latach działalności firma miała charakter niszowy i jednocześnie awangardowy. Jej aktywność stała w opozycji do dotychczas wdrażanych modeli biznesu rodzinnego i torowała drogę nowym przedsięwzięciom inwestycyjnym w branży usług dla podmiotów gospodarczych. Firma Ciche zasłużyła na miano inicjatorki współpracy biznesowej przedsiębiorstw z Polski i z Chin w niektórych gałęziach branży górniczej. Jako pierwsza polska firma zaproponowała usługę pośrednictwa w nawiązywaniu kontaktów pomiędzy polskimi i azjatyckimi przedsiębiorstwami.

Receptą właścicieli na sukces firmy w warunkach niestabilnego otoczenia są: ciekawość świata i ludzi, zdolność do szybkiego uczenia oraz kreatywność. Zarówno pani prezes, jak i dyrektor zarządzający, czyli córka i ojciec, są osobami otwartymi na świat, gotowymi do podejmowania nowych wyzwań i nie lękającymi się konsekwencji innowacyjnych działań i rozwiązań. Firma konsekwentnie wchodzi na nowe rynki (niszowe) i eksperymentuje, jeśli chodzi o projektowanie asortymentu usług. Nie skupia całej energii na zachowaniu status quo, lecz dostosowuje swoje działania do zmieniających się warunków zewnętrznych. Z tą cechą firmy Ciche wiąże się kolejna cecha konstytuująca jej markę, tj. kreatywność. Otwarte umysły, dusze obieżyświatów oraz doświadczenie nabyte w licznych podróżach po świecie sprzyjają innowacyjnym działaniom członków rodziny Cichy. Wreszcie ostatnia cecha, czyli proaktywność, szczególnie widoczna w przypadku Diany Cichy, która wykazuje profesjonalne podejście w kwestii planowania własnego rozwoju. Świadczy o tym m.in. świadome i celowe zaangażowanie w różne inicjatywy o charakterze społecznym i naukowym.

Prowadzenie własnej firmy wiąże się z większą odpowiedzialnością niż praca na etacie czy kontrakt menadżerski. Ciężar odpowiedzialności jest jeszcze większy w sytuacji, gdy prowadzona działalność gospodarcza firmowana jest nazwiskiem przedsiębiorcy. Godność, honor, duma założyciela nie pozwalają Dianie Cichy na to, aby postępować w sposób niszczący reputację własną i rodziny. Oznaczając firmę nazwiskiem własnym, składa ona klientowi obietnicę usług na najwyższym poziomie, stara się budować tożsamość firmy w oparciu o wartości uznawane przez rodzinę, kształtuje wizerunek firmy na bazie wizerunku, jaki w lokalnej społeczności posiada rodzina.

Własne nazwisko na wizytówce firmowej, przy tak szerokiej skali działań biznesowych, zmusza do pilnowania standardów etycznych, nieustannego doskonalenia i podnoszenia sobie poprzeczki. Nikt z założycieli i spokrewnionych z nimi pracowników nie chciałby, aby firma Ciche była postrzegana negatywnie bowiem miałyby to wpływ na reputację wszystkich osób o nazwisku Cichy. Z drugiej strony pozostali członkowie rodziny – nawet ci, którzy bezpośrednio nie angażują się w działalność firmy, także wykazują dbałość o swój wizerunek, gdyż sposób postrzegania nazwiska Cichy stanowi element kształtujący wizerunek firmy rodzinnej.

Branding marki Ciche

Zarówno wizja, jak i misja firmy Ciche zostały określone w czasie pobytu Diany Cichy w Chinach. Dostrzegłszy wówczas lukę na rynku usług dla biznesu, gdzie brakowało firm zajmujących się pośrednictwem w kontaktach chińskich firm z polskimi firmami, postanowiła wspólnie z ojcem powołać do życia firmę, która wpisywałaby się swoją działalnością w ten właśnie obszar. Założyła sobie, że tworzona przez nią nowa jednostka gospodarcza w ciągu najbliższych trzech lat stanie się wyspecjalizowanym w sferze usług dla sektora górniczego profesjonalnym doradcą i inicjatorem współpracy polsko-chińskiej, budzącym zaufanie pośrednikiem w transakcjach międzynarodowych. Misją firmy miało być budowanie partnerskich relacji łączących klientów z Polski i Chin, a istotą jej działalności operacyjnej - wyszukiwanie i umożliwienie kontaktu podmiotów gospodarczych z obu krajów w zamian za prowizję od transakcji. Z biegiem czasu misja ta uległa rozszerzeniu bowiem firma CICHE zdywersyfikowała swoją działalność poprzez wejście do sektora turystyki biznesowej.

W 2009 r. – przy okazji planowania rozpoczęcia działalności, jako cel strategiczny przedsięwzięcia biznesowego wskazano budowanie długofalowej współpracy w oparciu o powtarzające się kontrakty. W kolejnych latach działalności, analizę strategiczną na potrzeby podejmowania decyzji strategicznych w kwestii dalszego rozwoju, a także kontrolę efektów wdrażanych strategii założyciele firmy przeprowadzali cyklicznie przy okazji zjazdów rodzinnych - mniej więcej co 24 miesiące. Obecnie Diana Cichy opowiada się za zwiększeniem częstotliwości takich zebrań. Są one konieczne ze względu na nasilającą się konkurencję w sektorze firm świadczących usługi dla biznesu.

W ostatnich latach znacznie wzrosła liczba podmiotów zajmujących się budowaniem relacji partnerskich między Polską a Chinami. Firma Ciche wyróżnia się na ich tle doświadczeniem, gdyż istnieje i skutecznie działa na rynku już od 10 lat. W tym czasie prezes i dyrektor generalny zdążyli uzyskać dobre opinie od klientów zarówno w Chinach, jak i w Polsce, a także - co najważniejsze – zbudować obustronnie korzystne relacje współpracy oparte na zaufaniu dzięki dobrej atmosferze negocjacji oraz wyjątkowej dbałości o poziom zadowolenia klientów i kontrahentów. Wśród konkurentów na rynku usług dotyczących biznesowych relacji polsko-chińskich nie występują firmy rodzinne. Wydaje się, że rynek ten jest jeszcze na tyle chłonny, iż firmy będące potencjalnymi konkurentami – zamiast zwalczać rywali – rekomendują się nawzajem. Warto również dodać, że pomimo podejmowanych działań mających na celu rozszerzenie gamy oferowanych usług, firma CICHE nadal pozostaje firmą niszową, zajmującą się promocją polskich firm z branży górniczej w Chinach.

Na główny obszar jej działalności składają się następujące rodzaje aktywności¹⁵:

- kojarzenie firm polskich z firmami chińskimi oraz firm chińskich z polskimi,

¹⁵ Wyciąg z oferty firmy Ciche, <http://www.ciche.asia/index.php/pl/oferta>

- pośrednictwo w wymianie handlowej,
- sprawdzanie wiarygodności kontrahentów,
- nadzorowanie transportu towaru z Chin do Polski,
- organizacja spotkań biznesowych,
- organizacja indywidualnych i zbiorowych wyjazdów biznesowych do Chin oraz do Polski,
 - wsparcie firm w procesie negocjacji,
 - nadzorowanie kontraktów długoterminowych,
- organizacja seminariów adresowanych do przedstawicieli określonych sektorów gospodarki,
 - organizacja wyjazdów biznesowo-turystycznych,
 - opieka pilota / przewodnika od wylotu do przylotu z Unii Europejskiej / Polski
 - organizacja transportu / transferu,
- tłumaczenie w czasie rozmów oraz tłumaczenie dokumentów (języki: chiński, angielski, polski).

Największym wyzwaniem w procesie wdrażania określonej koncepcji marki są różnice między starszym a młodszym pokoleniem ujawniające się w postawach wobec ryzyka, technologii i zmian. Starsze pokolenie charakteryzuje na ogół reaktywna postawa, często nie chce ono modyfikować wypracowanych przez siebie i sprawdzonych schematów działania oraz długo zastanawia się nad wprowadzeniem nowych narzędzi zarządzania, natomiast młode pokolenie jest raczej proaktywne, zafascynowane technologiami i skłonne do eksperymentowania i testowania rozwiązań podpatrzonych za granicą. W firmie Ciche wspomniane różnice dotyczą głównie podejścia do budowania relacji biznesowych. Starsze pokolenie największy nacisk kładzie na przygotowywanie dokumentów w formie papierowej oraz osobiste spotkania z kontrahentami, z kolei młodsze pokolenie preferuje korespondencję elektroniczną a osobiste spotkania rezerwuje na okoliczność podpisania kontraktu lub rozwiązywania konfliktów. Należy dodać, że młodsze pokolenie jest też odpowiedzialne za całą elektroniczną stronę biznesu w tym konfigurowanie poczty, stron internetowych, plików, bankowości oraz innych mediów społecznościowych, za to starsze pokolenie bez problemu opanowało korzystanie z tych pomocy technicznych i potrafi je obsługiwać.

Czesław Cichy ma bogate doświadczenia biznesowe wynikające z ponad 40-letniej kariery zawodowej realizowanej w różnych branżach. Najpierw – w czasach gospodarki centralnie sterowanej – pracował w branży spożywczej i z powodzeniem kierował wówczas zespołem. Po roku 1989 jako utworzył prywatne przedsiębiorstwo, którego działalność związana była z górnictwem. Po tym jak jedna z córek wyjechała do Azji, wpadł na pomysł by wykorzystać ten fakt w celu rozwinięcia nowego typu działalności. Początkowo – w nowej firmie – był odpowiedzialny za tzw. sprzedaż osobistą oraz działania promocyjne. Bardzo szybko udało mu się zachęcić do ekspansji geograficznej wielu przedsiębiorców z Polski. W początkowym okresie działalności firma Ciche ograniczała swą aktywnością promocyjną do form opartych na bezpośrednim kontakcie z rynkiem. I tak, informacja o firmie docierała do osób zainteresowanych dzięki artykułom

prasowym, w których – jako eksperci ds. kontaktów polsko-chińskich występowały założyciele firmy rodzinnej Ciche. Aktualnie przedstawiciele firmy również nie korzystają z reklamy, natomiast często i chętnie uczestniczą w targach branżowych (najczęściej w roli pośrednika między firmami azjatyckimi i polskimi). Dewizą Czesława Cichy – uformowaną jeszcze przed 1989 rokiem było stwierdzenie, że najważniejsze w biznesie są relacje międzyludzkie. Chińscy przyjaciele, z którymi firma Ciche ma długie i dobre relacje są gwarancją skutecznego marketingu firmy. Z kolei Diana Cichy skupia uwagę na wykorzystaniu mediów społecznościowych w celu rozpropagowania informacji o firmie. Oprócz tego dba o stronę internetową firmy, publikuje w sieci artykuły poświęcone Chinom.

Bardzo ważnym elementem jest kontrola działalności przedsiębiorstwa. Czynności kontrolne prowadzone są systematycznie, tak aby nie dopuścić do powstania problemów, które negatywnie wpływałyby na postrzeganie firm

Odpowiedzialność kobiety w przedsiębiorstwie a budowanie marki

W firmach rodzinnych to konkretna osoba „*bierze odpowiedzialność za sprzedawany nam towar czy usługę. Łatwiej w ten sposób budować gospodarkę, która przynosi korzyści wszystkim uczestnikom wymiany, a równocześnie wzmacnia poczucie wspólnot*”¹⁶. Okazuje się, że w firmie Cichy bardzo często osobą tą jest kobieta – Diana Cichy. W latach 2008-2012 przebywała w Chinach, gdzie zajmowała się pośrednictwem w kontaktach handlowych, włączając w to samodzielną organizację wyjazdów szeroko pojętej branży MICE. W latach 2005-2007 studiowała w Szkocji, gdzie uzyskała tytuł magistra w dziedzinie zarządzania międzynarodowymi imprezami i festiwalami na uniwersytecie Napier w Edynburgu. Jej pasją są podróże. Z łatwością dostosowuje się do nowych miejsc i zwyczajów, co wynika z szacunku dla innych kultur oraz zdolności do przyswajania języków obcych. Mówi i pisze płynnie po angielsku oraz z łatwością komunikuje się w języku włoskim i chińskim.

Właścicielka firmy Ciche w ramach prowadzonych interesów nigdy osobiście nie doświadczyła dyskryminacji z powodu bycia kobietą biznesu. Początkowo sądziła, że wynika to z faktu, iż w spotkaniach z klientami zawsze towarzyszył jej ojciec, jednak z czasem doszła do wniosku, że zarówno w Polsce, jak i w Chinach płęć żeńska nie jest czynnikiem ograniczającym możliwości pozyskania zaufania. W wyniku analizy danych dotyczących zarobków i wizerunku kobiet sukcesu w Polsce i Chinach doszła do wniosku, że w obu krajach dyskryminacja jest zjawiskiem rzadkim, a kobieta podejmująca strategiczne decyzje w firmie jest dobrze postrzegana i traktowana w taki sam sposób, jak mężczyzna zajmujący wysoką pozycję w organizacji. Ponadto uważa, że „pokazywanie się z ojcem” sprzyja dobremu wizerunkowi firmy rodzinnej, a potwierdzeniem tego są pochlebne opinie ze strony klientów i partnerów biznesowych.

¹⁶ Fundacja Firm Rodzinne *Polacy o firmach rodzinnych 2016 Firmy z przyszłością*, III Edycja Raportu, 2016, s. 48.

W firmie Ciche innowacyjność, której orędowniczką jest Diana Cichy, łączy się z doświadczeniem, które wnosi ojciec i pozostali członkowie rodziny. Należy podkreślić, że zarówno mama Diany, jej siostra, jak i szwagier prowadzą własne firmy. Jako Prezes – Diana Cichy w mniejszym stopniu uczy się na własnych błędach, zaś w dużej mierze wykorzystuje rodzinne zasoby wiedzy biznesowej. Posiadając mentorów w osobach rodziców i rodzeństwa błyskawicznie odbiera od nich nauki dotyczące rozmaitych tajników biznesowych i wykorzystuje je dla dobra firmy Ciche. Mentorzy zaś chętnie służą pomocą, z radością obserwując rozwój firmy rodzinnej i zarazem rozwój osoby, która jest członkiem ich rodziny. Diana Cichy niedawno została Ambasadorką Polskiej Sieci Ambasadorów Przedsiębiorczości Kobiet, gdzie promowane są dobre zasady i etykiety przedsiębiorczości. Wraz z inicjatorką tego ruchu postanowiły założyć Stowarzyszenie Międzynarodowa Sieć Ambasadorów Przedsiębiorczości - SILESIA, Polska, której Prezesem Zarządu została właśnie Diana.

Podsumowanie

Aby móc skutecznie konkurować, trzeba wypracować własną markę i zadbać o jej wizerunek. Jest to nie lada wyzwanie, zwłaszcza gdy podejmuje się działania biznesowe na rynku odległym geograficznie, ale także kulturowo. Gdy firma Ciche rozpoczęła działalność, skuteczną strategią była koncentracja na niszy rynkowej. Współcześnie, biorąc pod uwagę natężenie rywalizacji konkurencyjnej w sektorze usług dla biznesu, szanse na sukces mają tylko te firmy, które dążą do wyróżnienia się na rynku. W tym celu założyciele firmy Ciche opracowali koncepcję marki sygnowanej nazwiskiem rodu. Siłą tej marki jest z jednej strony szacunek i zaufanie, jakim w Polsce cieszy się Czesław Cichy, z drugiej cechy charakteryzujące Dianę Cichy, tj. otwartość na potrzeby klienta, łatwość nawiązywania kontaktów i znajomość chińskiej kultury biznesowej. Dziś oboje stanowią gwarancję dobrej jakości i usług świadczonych na najwyższym poziomie. Wartościami, które stanowią fundament procesu kształtowania marki Ciche są: zgoda, współpraca, wzajemny szacunek, odpowiedzialność.

Bibliografia

- European Commission *Tackling the gender pay gap in the European Union*, Publications Office of the European Union, Luxembourg 2014, s.11
- Fundacja Firmy Rodzinne *Polacy o firmach rodzinnych 2016. Firmy z przeszłością*, III Edycja Raportu, 2016, s. 48.
- Gąsior M., *"Financial Times": 48 proc. osób na stanowiskach kierowniczych w Polsce to kobiety. Lepsze są tylko Chiny*, <http://natemat.pl/53537,financial-times-48-proc-osob-na-stanowiskach-kierowniczych-w-polsce-to-kobiety-lepsze-sa-tylko-chiny>, (13.06.2016)
- Jagusztyn-Krynicky T., *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*, PARP, Warszawa 2009, s. 7.
- Klimek J., Klimek S., *Przedsiębiorczość bez tajemnic* Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2016, s. 45.

- Klimek J., *W rodzinnej firmie, Powstanie, rozwój, zagrożenia i szanse*
Wydawnictwo Menedżerskie PTM Warszawa 2014, s. 19
- Klimek J., Żelazko B., *Zarządzanie firmą rodzinną – wybrane zagadnienia*,
Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa 2016, s. 47.
- Leigh-Morgan E., *The Date Women Stop Being Paid In Europe*,
<http://www.expertmarket.co.uk/gender-pay-gap-in-europe>, 2016.
- Leszczewska K., *Wyróżnianie rodzinności jako specyficznej cechy prowadzenia działalności gospodarczej*, „Przedsiębiorczość i zarządzanie” 2012, tom XIII, zeszyt 7, s. 91 i 93.
- Lisowska E., *Równouprawnienie kobiet i mężczyzn w społeczeństwie*, wyd. SGH, Warszawa 2008, s. 36.
- Simon H., *Tajemniczy mistrzowie XXI wieku. Strategie sukcesu nieznanych liderów na światowych rynkach*, Difin, Warszawa 2009, s. 23
- Sułkowski Ł., *Przedsiębiorczość i Zarządzanie Tom Xii, Zeszyt 6 Firmy Rodzinne – Determinanty, Funkcjonowania I Rozwoju SWSPiZ w Łodzi*, Łódź 2011, s. 51.
- Surdej A., Wach K., *Przedsiębiorstwa rodzinne wobec wyzwań sukcesji*, Difin, Warszawa 2010.
- Zawadka M., *Miłość, recepta, marka*, <http://firmyrodzinne.eu/strona/milosc-recepta-marka>, (24.06.2015).

Informacja o autorach:

Dr hab. Jan Klimek, prof. SGH – Dyrektor Instytutu Przedsiębiorstwa i Kierownik Zakładu Przedsiębiorstwa Rodzinnego w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie, Wiceprezes Związku Rzemiosła Polskiego, Prezes Izby Rzemieślniczej oraz Małej i Średniej Przedsiębiorczości w Katowicach.

Dr Beata Żelazko – adiunkt w Zakładzie Przedsiębiorstwa Rodzinnego (w Instytucie Przedsiębiorstwa) w Szkole Głównej Handlowej w W-wie, członek Polskiego Naukowego Towarzystwa Marketingu.

Diana Cichy – współzałożycielka oraz prezes zarządu firmy rodzinnej CICHE International Trade & Investment

Summary:

This article is devoted to the theoretical and practical aspects of shaping the family business brand. Particular attention has been raised the issue of using the surname of the founder of business as a sign that personalizes a family enterprise. The article is a case study of CICHE International Trade & Investment, operating on the business services market and specializing in building Polish-Chinese business relations.

Nota biograficzna o Autorach:

Dr hab. Jan Klimek, prof. SGH – profesor w Szkole Głównej Handlowej w W-wie
dr Beata Żelazko – adiunkt w Szkole Głównej Handlowej w W-wie

mgr Diana Cichy – magister, założycielka firmy rodzinnej CICHE International Trade & Investment

Information about the author:

Jan Klimek, Ph.D., Associate Professor at the Warsaw School of Economics

Beata Żelazko, Ph.D. - Assistant Professor at the Warsaw School of Economics

Diana Cichy, M.A. in Management of International Events and Festivals at Napier University in Edinburgh, founder of family business CICHE International Trade & Investment.

Dane kontaktowe do Autorów:

Jan Klimek, Beata Żelazko - Zakład Przedsiębiorstwa Rodzinnego, Instytut Przedsiębiorstwa, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, ul. Madalińskiego 6/8 pok. 117, 02-513 Warszawa, e-mail: klimek@janklimek.pl; belaz@sgh.waw.pl;

Diana Cichy: CICHE International Trade & Investment diana@ciche.asia