

ELŻBIETA JABŁOŃSKA*
Szczecin

**PRZEDSIĘBIORSTWA RODZINNE
WOBEK DEKONIUNKTURY GOSPODARCZEJ**

Słowa kluczowe: przedsiębiorstwa rodzinne, kryzys gospodarczy, dekonstrukcja

STRESZCZENIE

Przedsiębiorstwa rodzinne odgrywają dużą rolę w gospodarce. Dotyczy to zarówno znaczącego ich udziału w PKB, jak i udziału w zatrudnieniu. Okres dekonstrukcji ma znaczący wpływ na ich funkcjonowanie i dotyczy sytuacji krytycznych, gdzie konieczne staje się zastosowanie środków zaradczych. Celem artykułu jest przedstawienie atrybutów przedsiębiorstw rodzinnych, które pomagają przetrwać momenty spowolnienia gospodarczego. Charakterystyczna hierarchia celów oraz specyficzna struktura własności sprawiają, że są to podmioty bardziej odporne na działanie dekonstrukcji gospodarczej. W pracy zaprezentowano krajowe i międzynarodowe wyniki badań obrazujące zachowania tych firm w czasie kryzysu gospodarczego.

Wprowadzenie

Do niedawna problematyka przedsiębiorstw rodzinnych nie była wyodrębniona jako oddzielna kategoria funkcjonujących podmiotów na rynku. W dyskusjach naukowych, społecznych czy też politycznych pomijano czynnik rodzinności przedsiębiorstw, nie dostrzegając w nim potencjału gospodarczego. Czynnik rodzinny pozwala tym organizacjom na uzyskanie przewagi konkurencyjnej w dłu-

* Elżbieta Jabłońska, mgr, doktorantka Uniwersytet Szczeciński, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Instytut Ekonomii, Katedra Makroekonomii, e-mail: jablonska.elzbieta@wp.pl.

go-terminowym okresie¹, ale spełniają one także funkcję stabilizującą gospodarkę. Firmy rodzinne w Ameryce Północnej stanowią 80–90% wszystkich przedsiębiorstw². W Polsce jest to 70–80% przedsiębiorstw, ich udział w zatrudnieniu to 40–50% miejsc pracy³. Jak podaje PARP, udział polskich przedsiębiorstw rodzinnych w 2009 roku wynosił 36% wśród osób fizycznych prowadzących własną działalność gospodarczą⁴. Przedsiębiorstwa rodzinne wytwarzają 10% PKB, ponad 121 mld zł. Zatrudnienie w *family business* wynosi 1300 tys. pracowników, co stanowi 21% zatrudnionych w sektorze MSP⁵. Przedsiębiorstwa rodzinne dzięki posiadanym unikatowym atrybutom mogą przetrwać okres spowolnienia gospodarczego. Celem artykułu jest przedstawienie tych atrybutów, które pomagają zwiększyć odporność przedsiębiorstw rodzinnych na działanie dekonunktury. W pracy zaprezentowano badania o zasięgu ogólnosiwiatowym, krajowym, a także lokalnym.

Pojęcie, istota i specyfika przedsiębiorstwa rodzinnego

Trudno o jasną definicję przedsiębiorstw rodzinnych, ponieważ nie są one podmiotami jednorodnymi. W zbiorowości tej występują podmioty o różnej strukturze własnościowej, różnej skali działania oraz różnym modelu sprawowania władzy⁶. Następuje tu połączenie dwóch pojęć – „rodzina” i „przedsiębiorstwo”. Rodzina to instytucja społeczna mająca na celu prokreację, prowadzenie wspólnego gospodarstwa domowego, organizowanie życia członków rodziny oraz zaspakajanie potrzeb emocjonalnych. Przedsiębiorstwo natomiast posiada cele ekonomiczne związane między innymi z podejmowaniem ryzyka⁷. Międzynarodowa

¹ A. Cadbury, *Family Firm and their Governance: Creating Tomorrow's Company from Today's*, Egon Zehnder International 2000, s. 1–3.

² G.F. Keller, *The Impact of Management Practices on the Economic Performance of Family and Privately Owned Firms Entering the Recession*, „International Journal of the Academic Business World” 2010, vol. 4, issue 2, s. 67.

³ I. Mandl, *Overview of Family Business Relevant Issues Final Report*, European Commission, Enterprise and Industry Directorate-General, Vienna 2008, s. 39.

⁴ A. Kowalewska, *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*, PARP, Warszawa 2009, s. 53.

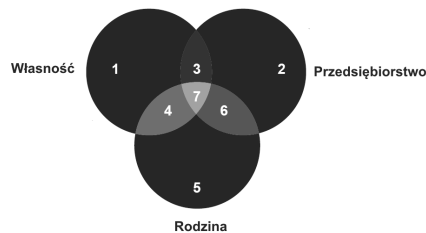
⁵ A. Marjański, *Specyfika firm rodzinnych*, w: *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie*, red. K. Bryczkowska, M. Olszewska, M. Mączyńska, PARP, Warszawa 2012, s. 36.

⁶ K. Leszczewska, *Funkcjonowanie firm rodzinnych w warunkach kryzysu*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw” 2011, nr 1, s. 65.

⁷ Ł. Sułkowski, A. Marjański, *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Poltext, Warszawa 2009, s. 13.

grupa ekspertów działająca przy Komisji Europejskiej zaproponowała następującą definicję przedsiębiorstwa rodzinnego⁸: większość praw w podejmowaniu decyzji jest w posiadaniu założyciela przedsiębiorstwa lub ich spadkobiercy, prawo do podejmowania decyzji ma charakter pośredni lub bezpośredni, co najmniej jeden z przedstawicieli rodziny lub krewnych jest formalnie zaangażowany w zarządzanie przedsiębiorstwem, spółki giełdowe spełniają definicję przedsiębiorstwa rodzinnego, jeżeli osoba, która utworzyła lub nabyła przedsiębiorstwo, lub jej rodzina, lub jej potomkowie posiadają 25% udziału.

Renato Tagiuri oraz John Davis na początku lat 80. stworzyli model teoretyczny, który zawiera nachodzące na siebie trzy podsystemy: własność, przedsiębiorstwo, rodzinę.



Rysunek 1. Model trzykołowy przedsiębiorstwa rodzinnego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R. Tagiuri, J. Davis, *Bivalent Attributes of the Family Firm*, „Family Business Review” 1982, vol. IX, no. 2, s. 199–208.

Nakładające się trzy podsystemy pozwoliły na wyodrębnienie siedmiu kategorii osób związanych z przedsiębiorstwem rodzinnym (rysunek 1):

- a) inwestorzy zewnętrzni, którzy są właścicielami części przedsiębiorstwa, ale nie pracują w nim i nie są członkami rodziny;
- b) zarząd i pracownicy spoza rodziny;
- c) właściciele, którzy pracują w przedsiębiorstwie rodzinnym, ale nie są członkami rodziny;
- d) członkowie rodziny, którzy posiadają udziały, ale nie pracują w przedsiębiorstwie;
- e) członkowie rodziny, którzy nie są aktywnie zaangażowani w działalność przedsiębiorstwa;

⁸ *Overview of Family – Business – Relevant Issues: Research, Networks, Policy Measures and Existing Studies*, European Commission, 2009, <http://ec.europa.eu> (19.03.2014), s. 4.

- f) członkowie rodziny, którzy pracują w przedsiębiorstwie, ale nie są udziałowcami;
- g) członkowie rodziny, którzy pracują w przedsiębiorstwie i są udziałowcami.

Atrybuty przedsiębiorstw rodzinnych w okresie dekoniunktury

Silne powiązanie dwóch obszarów: emocjonalnego-rodzinnego oraz ekonomiczno-biznesowego sprawia, iż w sytuacjach kryzysowych takie przedsiębiorstwo jest o wiele lepiej przygotowane na negatywne oddziaływanie otoczenia zewnętrznego w czasie pogorszenia koniunktury gospodarczej⁹. Pozostaje zatem pytanie, jakie cechy pozwalają przedsiębiorstwom rodzinnym przetrwać trudny okres. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że podmioty te posiadają wyjątkową strukturę własności, która nie występuje w typowych spółkach publicznych. Sophie Mignon¹⁰ oraz „Harvard Business Review” przeprowadzili badanie na grupie 149 notowanych na giełdzie firm. Dla tej grupy została stworzona grupa porównawcza – przedsiębiorstwa, które pochodzą z tych samych krajów i sektorów, są podobnej wielkości, jednak nie są kontrolowane przez rodziny. Wyniki badań pokazały, że w czasie koniunktury gospodarczej przedsiębiorstwa rodzinne nie generują tak dużych zysków, jak przedsiębiorstwa o rozproszonej strukturze własności. W sytuacji odwrotnej, kiedy następowało załamanie ekonomiczne, przedsiębiorstwa rodzinne uzyskiwały lepsze wyniki finansowe niż pozostałe podmioty. Analizując cykl koniunktury 1997–2009, zauważono, iż średnie długofalowe wyniki finansowe firm rodzinnych przewyższyły osiągnięcia innych przedsiębiorstw. Zatem wskazuje to, że przedsiębiorstwa rodzinne w okresie *prosperity* rezygnują z części przychodów, aby zapewnić sobie szansę przetrwania w trudnych okresach¹¹.

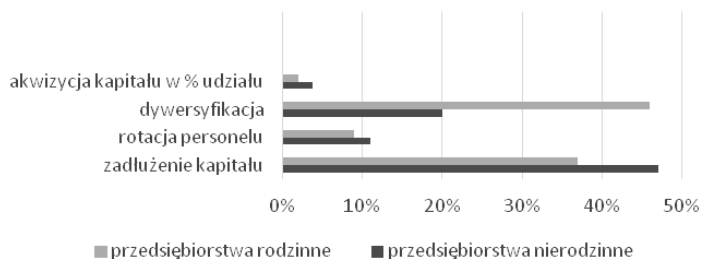
W nowoczesnym podejściu do instrumentów finansowych rozsądny poziom zadłużenia postrzegany jest pozytywnie, ponieważ lewarowanie finansowe umożliwia osiągnięcie maksymalnych wyników. Takie rozwiązanie nie spotyka się z akceptacją ze strony przedsiębiorstw rodzinnych. Zadłużanie kojarzy się ze

⁹ N. Kachaner, G. Stalk, A. Bloch, *Czego możemy nauczyć się od firm rodzinnych*, „Harvard Business Review Polska” 2013, nr 4, s. 90.

¹⁰ Sophie Mignon jest pracownikiem naukowym Center for Management and Economic Research w Ecole Polytechnique.

¹¹ N. Kachaner, G. Stalk, A. Bloch, *Czego możemy...*, s. 90.

słabością i dużym ryzykiem. Postrzegane jest także jako zbyt daleko idące uzależnienie od podmiotów zewnętrznych, dając tym samym mniejsze pole manewru w sytuacjach krytycznych. W przedstawionym wcześniej badaniu „Harvard Business Review” zadłużenie przedsiębiorstw rodzinnych stanowiło 37% ich kapitału, a w pozostałych przedsiębiorstwach 47% wartości kapitału¹² (rysunek 2).



Rysunek 2. Atrybuty przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: N. Kachaner, G. Stalk, A. Bloch, *Czego możemy nauczyć się od firm rodzinnych*, „Harvard Business Review Polska” 2013, nr 4, s. 90–95.

O tym, że przedsiębiorstwa rodzinne są ostrożne, świadczy jeszcze inny czynnik, a mianowicie przedsiębiorstwa te nie są aktywne w dziedzinie przejęć innych podmiotów, zaś jeżeli już takie zjawisko następuje, przejęcie dotyczy małych podmiotów. Przedsiębiorstwa rodzinne średnio w ciągu roku dokonują akwizycji o wartości 2% przychodów, a pozostałe przedsiębiorstwa 3,7% ich przychodów. Niski stopień akwizycji i przejmowanie mniejszych firm przez rodzinne przedsiębiorstwa spowodowane są także tym, iż firmy te obawiają się dużego ryzyka integracyjnego (przejęcie mogłoby nastąpić w nieodpowiednim momencie, na przykład tuż przed kryzysem) oraz zmiany kultury organizacyjnej.

Wiele przedsiębiorstw rodzinnych, takich jak Cargill, Koch Industries, Tata, LG, decyduje się na dywersyfikację swojej działalności. Badanie pokazuje, że 46% spółek rodzinnych jest wysoce zdywersyfikowanych, a tylko 20% spółek nierodzinnych. Takie działanie pozwala na skuteczną ochronę biznesu rodzinnego w okresie recesji. Jeżeli pogorszenie koniunktury następuje w jednej branży, druga będzie przynosić zyski, umożliwiając w ten sposób równoważenie negatywnych skutków kryzysu.

¹² *Ibidem*, s. 92.

Menedżerowie przedsiębiorstw rodzinnych decydują się na przedsięwzięcia o 10-, a nawet 20-letnim horyzoncie czasowym, mając na uwadze korzyści, jakie mogą zapewnić przyszłym pokoleniom. Skłonność przedsiębiorstw rodzinnych do podejmowania częściej długookresowych inwestycji oraz nastawienie na zyski w długim okresie działa stabilizująco na gospodarke¹³. Dzieje się tak, ponieważ przedsiębiorstwa o charakterze rodzinnym w swej specyfice wykazują odpowiedzialność za rodzinę i pozostałych interesariuszy.

Kolejnym czynnikiem ułatwiającym przedsiębiorstwom rodzinnym przygotowanie się na dekonunkturę gospodarczą jest silna i niesformalizowana kultura organizacyjna. Badanie biznesów rodzinnych potwierdziły, że kultury rodzinne oparte są na zaufaniu i silniejszych związkach personalnych między pracownikami i klientami¹⁴. Silne więzi społeczne panujące w firmach rodzinnych powodują, że pracownicy postrzegani są jak członkowie rodziny, w związku z czym odnotowuje się znacznie mniej zwolnień. W sytuacjach kryzysowych właściciele (rodzina) decydują się na mniejsze zyski, ale w dalszej perspektywie wpływa to na lepsze zaangażowanie i zaufanie ze strony pracowników¹⁵. Niższy wskaźnik rotacji pracowników w przedsiębiorstwach rodzinnych (9%) niż w przypadku pozostałych przedsiębiorstw (11%) wskazuje, iż zarządzający doceniają korzyści płynące z zatrudniania stałej obsady etatowej. Lojalność i przywiązanie pracowników w przedsiębiorstwach rodzinnych nie uzyskuje się za pomocą bodźców finansowych, ale na zbudowaniu kultury zaangażowania i wzbudzeniu poczucia celu, unikaniu zwolnień w czasie kryzysu, oferowaniu awansów oraz inwestując w ludzi. Na szkolenia w przedsiębiorstwach rodzinnych wydaje się przeciętnie 885 euro rocznie, a w pozostałych – 336 euro¹⁶.

Siła oddziaływania kryzysu na przedsiębiorstwa rodzinne

Lata 2008–2009 to okres największej recesji po II wojnie światowej. W literaturze podaje się wiele przyczyn kryzysu, a jako główne podłoże wymienia się globalizację rynków. Dariusz Rosati prezentuje opinię, iż na kryzys zapoczątko-

¹³ P.D. Hall, *A Historical Overview of Family Firms In the United States*, „Family Business Review” 1988, no. 1, s. 51–63.

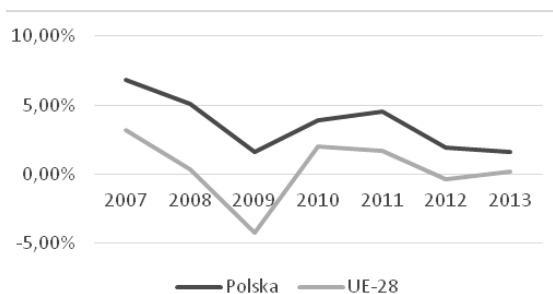
¹⁴ A.R. Lyman, *Customer Service: Does Family Ownership Make a Difference?*, „Family Business Review” 1991, no. 4 (3), s. 303–324.

¹⁵ J. Zheng, *How do Family Firms Cope with Economic Crisis? Case Studies about Chinese Family Firms*, Master Thesis in Business Administration, Jönköping University, Jönköping 2010, s. 53–54.

¹⁶ N. Kachaner, G. Stalk, A. Bloch, *Czego możemy...*, s. 94–95.

wany w Stanach Zjednoczonych złożyło się kilka przyczyn, i wymienia: słabość nadzoru finansowego, niedostosowanie zasad wyceny ryzyka do nowych instrumentów finansowych, sekurytyzację, ekspansywny charakter polityki pieniężnej prowadzonej przez Urząd Rezerwy Federalnej, spekulacje na rynku nieruchomości, wzrost cen nieruchomości, nieformalne gwarancje rządowe dla instytucji pośrednictwa kredytowego, procykliczne metody wyceny aktywów, słabość nadzoru właścicielskiego i specyfikę rynków finansowych oraz związaną z tym asymetrię informacji, niepewność i ryzyko, stadne zachowanie uczestników rynku i skłonność do paniki¹⁷.

Fala „pęknięcia bańki spekulacyjnej” w USA dotarła także do krajów z UE (rysunek 3). Wzrost gospodarczy w pierwszym etapie zwolnił z 3,2% w 2007 roku do 0,3% w 2008 roku, a następnie osiągnął w 2009 roku 4,3% (0,1% w 2013 roku)¹⁸. W Polsce od 2012 roku obserwowana jest podobna tendencja.



Rysunek 3. Tempo wzrostu realnego PKB w krajach UE-28 oraz Polsce

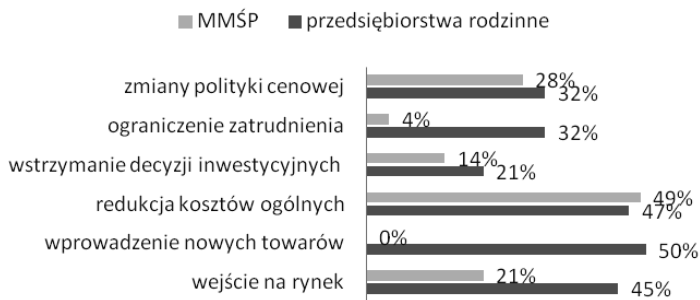
Źródło: opracowanie własne na podstawie: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=tec00115> (24.03.2014).

Pogorszenie ogólnoświatowej sytuacji gospodarczej wpłynęło także na działalność polskich przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa rodzinne, posiadając atrybuty, o których wspomniano wcześniej, w większym stopniu mogą amortyzować wpływy kryzysu światowego. W trakcie badań przeprowadzonych przez Olę Martyniuk wśród przedsiębiorców z województwa pomorskiego w styczniu i lutym 2013 roku 55% respondentów stwierdziło, że ich firma w niewielkim stop-

¹⁷ D. Rosati, *Przyczyny i mechanizmy kryzysu finansowego w USA*, „*Ekonomista*” 2009, nr 3, s. 315–351.

¹⁸ <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=tec00115> (24.03.2014).

niu odczuła skutki załamania gospodarczego, ale 24% uznało, że obecna dekonunktura istotnie utrudnia im prowadzenie biznesu. Przedsiębiorcy spowolnienie gospodarcze odczuli przede wszystkim w konieczności ograniczenia kosztów (55%), zmniejszenia sprzedaży (47%), pogorszeniu płynności finansowej (43%), niższej rentowności (34%), utracie niektórych klientów (34%). Przedsiębiorcy w trudnej sytuacji gospodarczej stosowali różne narzędzia strategiczne i było to przede wszystkim ograniczenie kosztów w przypadku 50% badanych oraz próby zwiększenia przychodów poprzez wprowadzenie nowych towarów (47%) i wejście na nowe rynki (45%)¹⁹.



Rysunek 4. Działania podjęte przez przedsiębiorstwa rodzinne w okresie dekonunktury w porównaniu z mikro, małymi i średnimi przedsiębiorstwami (MMŚP)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: O. Martyniuk, *Funkcjonowanie polskich przedsiębiorstw rodzinnych w okresie spowolnienia gospodarczego*, „Zarządzanie i Finanse” 2013, nr 2/2, s. 251.

Inne badanie zostało przeprowadzone wśród 89 amerykańskich przedsiębiorstw rodzinnych od czerwca do sierpnia 2010 roku przez PriceWaterhouse-Coopers. W trakcie eksperymentu zarządzający odpowiedzieli na pytanie, w jaki sposób w ich przedsiębiorstwach kształtował się popyt na towary i usługi w ciągu ostatnich 12 miesięcy. 44% ankieterów odpowiedziało, że odnotowali wzrost, zaś 39% – spadek popytu. 70% respondentów odpowiedziało, iż właśnie rodzinność pomogła im przetrwać kryzys. Wyniki te pokazują, że spowolnienie gospodarcze wywarło wpływ na działalność i rozwój firm, ale wielu przedsiębiorców z trudnym wyzwaniem świetnie sobie poradziło.

¹⁹ O. Martyniuk, *Funkcjonowanie polskich przedsiębiorstw rodzinnych w okresie spowolnienia gospodarczego*, „Zarządzanie i Finanse” 2013, nr 2/2, s. 249.

Podsumowanie

W ostatnim 10-leciu wyraźnie dostrzec można duże zainteresowanie badaczy przedsiębiorstwami rodzinnymi. Świadczy o tym szereg publikacji związanych z tą tematyką. Zainteresowanie dotyczy przede wszystkim możliwości zaimplementowania atrybutów przedsiębiorstw rodzinnych do organizacji nierodzinnych, tak jak to czyni Nestlé, Essilor (producent soczewek) czy Johnson & Johnson. Złote zasady *family business* pozwalają też na przetrwanie okresów dekonstrukcji, co pokazały zaprezentowane w artykule badania. Przedsiębiorstwa rodzinne, chcąc uzyskać stabilną sytuację finansową, unikają działań zbyt ryzykownych, ponieważ pragną uzyskać stabilizację w dłuższym okresie. Bliskie kontakty z interesariuszami, szczególnie z pracownikami, oraz rezygnacja z części zysku czy też wynagrodzenia powodują, iż podmioty te słabiej odczuwają okres spowolnienia gospodarczego niż przedsiębiorstwa nierodzinne.

Bibliografia

- Built to Last Family Businesses Lead the Way to Sustainable Growth*, Ernst & Young 2012.
- Cadbury A., *Family Firm and their Governance: Creating Tomorrow's Company from Today's*, Egon Zehnder International 2000.
- Choosing Your Next Big Bet*, PwC Family Business Survey 2010/2011, no. 11.
- Firma w rodzinie czy rodzina w firmie*, red. K. Bryczkowska, M. Olszewska, M. Mączyńska, PARP, Warszawa 2012.
- Hall P.D., *A Historical Overview of Family Firms In the United States*, „Family Business Review” 1988, no. 1.
- Kachaner N., Stalk G., Bloch A., *Czego możemy nauczyć się od firm rodzinnych*, „Harvard Business Review Polska” 2013, nr 4.
- Keller G., *The Impact of Management Practices on the Economic Performance of Family and Privately Owned Firms Entering the Recession*, „International Journal of the Academic Business World” 2010, vol. 4, issue 2.
- Kowalewska A., *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*, PARP, Warszawa 2009.
- Leszczewska K., *Funkcjonowanie firm rodzinnych w warunkach kryzysu*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw” 2011, nr 1.
- Lyman A.R., *Customer Service: Does Family Ownership Make a Difference?*, „Family Business Review” 1991, no. 4 (3).

- Mandel I., *Overview of Family Business Relevant Issues Final Report*, European Commission, Enterprise and Industry Directorate-General, Vienna 2008.
- Martyniuk O., *Funkcjonowanie polskich przedsiębiorstw rodzinnych w okresie spowolnienia gospodarczego*, „Zarządzanie i Finanse” 2013, nr 2/2.
- Orłowski W., Pasternak R., Flaht K., Szubert D., *Procesy inwestycyjne i strategię przedsiębiorstw w czasach kryzysu*, PARP, Warszawa 2010.
- Owsiak S., *Finanse publiczne. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Rosati D., *Przyczyny i mechanizmy kryzysu finansowego w USA*, „Ekonomista” 2009, nr 3.
- Sułkowski Ł., *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, TNOiK, Toruń 2005.
- Sułkowski Ł., Marjański A., *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Poltext, Warszawa 2009.
- Tagiuri R., Davis J., *Bivalent Attributes of the Family Firm*, „Family Business Review” 1982, vol. IX, no. 2.
- Zheng J., *How do Family Firms Cope with Economic Crisis? Case Studies about Chinese Family Firms*, Master Thesis in Business Administration, Jönköping University, Jönköping 2010.

INFLUENCE ECONOMIC DEPRESSION ON FAMILY BUSINESS

Keywords: family business, economic depression, recession

SUMMARY

Family business plays an enormous role in economy, it concerns both its significant contribution to GDP and its contribution to employment. The period of recession has a substantial impact on its execution and it concerns critical situations where the use of countermeasure is required. The idea of this article is to present the attributes of family business, that aid to get through the moments of economic retardation the distinctive hierarchy of goals and specific ownership structure make the traders be more resistant to trade in economic recession. This study depicts internal and international research results presenting conduct of family business during economic depression.