

Olga Martyniuk*

Funkcjonowanie polskich przedsiębiorstw rodzinnych w okresie spowolnienia gospodarczego

Wstęp

Przedsiębiorstwa rodzinne to szczególny typ podmiotów gospodarczych, których istotę można opisać za pomocą dwóch subsystemów – systemu rodzinnego (rodzina) i systemu gospodarczego (przedsiębiorstwo). Silne zależności między nimi determinują cele i sposób funkcjonowania przedsiębiorstwa i rodziny, w efekcie stając się stymulantami i destymulantami ich rozwoju. Wydaje się, że w okresie spowolnienia gospodarczego pozytywne aspekty wzajemnego oddziaływania znacznie przewyższają te negatywne, szczególnie dla przedsiębiorstw.

Celem artykułu jest zaprezentowanie reakcji przedsiębiorstw rodzinnych na zjawiska kryzysowe w gospodarce. Wydaje się bowiem, że ich specyficzna hierarchia celów i struktura własności, które wpływają m.in. na sposób zarządzania finansami, powodują, że ta grupa podmiotów jest bardziej odporna na niekorzystne zmiany koniunktury gospodarczej.

W artykule zaprezentowane zostaną wyniki zarówno autorskich, jak i dostępnych międzynarodowych badań przedsiębiorstw rodzinnych opisujących ich postawy w czasie spowolnienia gospodarczego.

1. Pojęcie przedsiębiorstw rodzinnych

Problematyka przedsiębiorczości rodzinnej w badaniach naukowych podejmowana jest stosunkowo od niedawna. W Stanach Zjednoczonych i na świecie, w dyskusjach naukowych i politycznych pojawiła się pod koniec lat 60. XX w. W Polsce pierwsze badania przeprowadzili Winnicka-Popczyk i Popczyk w 1997 r.¹ Jednym z problemów badawczych, jakie

* Dr, Katedra Finansów Przedsiębiorstw, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, olga.martyniuk@wp.pl, ul. Armii Krajowej 101, 81–824 Sopot

¹ Największe badania w Polsce zostały przeprowadzone w 2009 r. przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości przy współudziale Stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych w ramach poddziałania 2.1.3 Rozwój Kadr Nowoczesnej Gospodarki Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki [Kowalewska, 2009]. Szerzej o badaniach naukowych nad problematyką przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce i na świecie [Marijański, 2011, s. 167-189].

pojawiają w przypadku przedsiębiorstw rodzinnych, są problemy metodologiczne związane m.in. z definiowaniem przedsiębiorstwa rodzinnego. Nie jest ono bowiem przedmiotem odrębnych regulacji prawnych i nie posługuje się nim statystyka. W publikacjach dotyczących przedsiębiorczości rodzinnej brakuje jednoznacznej, akceptowanej przez większość badaczy definicji przedsiębiorstwa rodzinnego. Trudności w definiowaniu wynikają przede wszystkim z dwóch powodów:

- przedsiębiorstwo rodzinne jest bardzo zróżnicowane, nie ma ustalonych kryteriów wyróżniania, co powoduje, że do tej grupy przedsiębiorstw zalicza się jednostki o różnych formach prawnych, własnościowych, wielkości i metod zarządzania,
- pojęcie przedsiębiorstwa rodzinnego łączy dwa terminy różniące się celem, odbiorem społecznym, historią i rodowodem tzn. rodzina i przedsiębiorstwo [Safin, 2007, s. 17-38; Sułkowski, Marjański 2009, s. 13-16].

Pojawiające się w literaturze definicje przedsiębiorstwa rodzinnego opisują jego istotę, posługując się 3 różnymi kryteriami:

- własność,
- własność i zarządzanie,
- sukcesja.

Najszerze definicje przedsiębiorstwa rodzinnego jako kryteria klasyfikacyjne przyjmują kontrolę nad decyzjami strategicznymi oraz zamiar pozostawienia przedsiębiorstwa pod nadzorem rodziny. Węższe określają firmę rodzinną jako taką, którą prowadzą jej założyciele lub potomkowie i pozostaje ona pod kontrolą własnościową członków rodziny². Niektóre definicje wprowadzają dodatkowo spełnienie kryterium bezpośredniego zaangażowania więcej niż jednej osoby z rodziny w zarządzanie firmą oraz to, że przedsiębiorstwo powinno być podmiotem wielopokoleniowym. Na potrzeby największego polskiego projektu do-

² Bardzo ograniczoną definicję przedsiębiorstw rodzinnych w swoich badaniach stosuje Credit Suisse Research Institute, który za podmiot rodzinny przyjmuje taki, w którym co najmniej 10% udziałów należy do jednej rodziny [Credit Suisse, 2012, s. 4]. Z kolei w badaniach tego sektora przez PricewaterhouseCoopers przyjęto, że firmą rodzinną jest jednostka, w której co najmniej 51% udziałów należy do rodziny lub ludzi ze sobą spokrewnionych; członkowie rodziny stanowią większość w zarządzie, a właściciele na co dzień zajmują się jej zarządzaniem [PricewaterhouseCoopers, 2008, s. 9]. Podobną definicję przedsiębiorstw rodzinnych w swoich rozważaniach przyjmują polscy prekursorzy badań w tym zakresie: Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk [Jeżak i inni, 2004, s. 19].

tyczącego badania przedsiębiorstw rodzinnych przyjęto, że przedsiębiorstwo rodzinne to każdy podmiot gospodarczy z sektora mikro, małych lub średnich przedsiębiorstw, o dowolnej formie prawnej, zarejestrowany i działający w Polsce, w którym:

- 1) wspólnie pracuje co najmniej dwóch członków rodziny,
- 2) co najmniej jeden członek rodziny ma istotny wpływ na zarządzanie przedsiębiorstwem,
- 3) członkowie rodziny posiadają udziały w przedsiębiorstwie.

Założono, że z tej grupy podmiotów gospodarczych:

- 1) wyłączeniu podlegają osoby fizyczne prowadzące własną działalność gospodarczą, nikogo niezatrudniające,
- 2) wykluczeniu podlegają przedsiębiorstwa działające w następujących branżach: rolnictwo, łowiectwo, leśnictwo, rybactwo, administracja publiczna, gospodarstwa domowe zatrudniające pracowników, organizacje i zespoły eksterytorialne,
- 3) w przypadku osób fizycznych prowadzących własną działalność gospodarczą aktywnie zaangażowanym w prace w przedsiębiorstwie jest co najmniej jedna osoba z rodziny pracująca formalnie lub nieformalnie,
- 4) w przypadku podmiotów działających w innych formach prawnych: rodzina posiada udziały w przedsiębiorstwie,
 - co najmniej jeden członek rodziny ma decydujący wpływ na zarządzanie (zarządza bezpośrednio lub przez zatrudnionego menadżera),
 - w firmie pracuje formalnie lub nieformalnie co najmniej dwóch członków rodziny,
 - rodzina to małżeństwo i inne konfiguracje rodzinne przy założeniu pokrewieństwa tworzących je osób,
 - rodzina to nieformalne związki pod warunkiem, że uznają one swój związek za rodzinę [Kowalewska, 2009, s. 30-32].

Nie należy jednak utożsamiać firm rodzinnych wyłącznie z sektorem MSP. Międzynarodowa grupa ekspertów przy Komisji Europejskiej po analizie ponad 90 pojęć przedsiębiorstwa rodzinnego, zaproponowała własną definicję. Zgodnie z nią przedsiębiorstwo rodzinne to jednostka o dowolnych rozmiarach, w której:

- większość praw podejmowania decyzji posiadają założyciele firm lub ich spadkobiercy, wraz z małżonkami, rodzicami, dziećmi,

- większość praw podejmowania decyzji ma charakter pośredni lub bezpośredni,
- co najmniej jeden przedstawiciel rodziny lub krewnych jest formalnie zaangażowany w zarządzanie firmą,
- spółki giełdowe spełniające definicję przedsiębiorstwa rodzinnego, to takie, w których właściciel z rodziną posiada 25% praw podejmowania decyzji wynikających z posiadanych udziałów [Overview, 2009, s. 10].

W Polsce przedsiębiorstwa rodzinne stanowią 36% sektora MMSP i większość z nich (90%) ma świadomość rodzinnego charakteru. Szacuje się, że wytwarzają one co najmniej 10,4% polskiego PKB i zatrudniają około 1 miliona 300 tysięcy pracowników [Kowalewska, 2009, s. 17]. Dominują wśród nich mikroprzedsiębiorstwa, z których większość znajduje się na etapie rozwoju. Średni wiek polskiej firmy rodzinnej wynosi 14 lat. Są one w większości własnością pokolenia założycieli (prawie 90%). Najwięcej z nich działa w następujących sekcjach gospodarki: hotele i restauracje, przedsiębiorstwa przemysłowe, transport i gospodarka magazynowa oraz handel hurtowy i detaliczny. Najpopularniejszą formą prawną jest działalność gospodarcza osoby fizycznej (81% podmiotów).

2. Specyfika przedsiębiorstw rodzinnych

Przedsiębiorstwa rodzinne uznawane są za specjalny typ podmiotów gospodarczych. Wskazuje się na ich unikalne cechy mogące stanowić z jednej strony o ich przewadze konkurencyjnej, a z drugiej okazujące się czynnikiem szkodliwym dla ich rozwoju. Wynika to przede wszystkim z roli właściciela i jego rodziny w procesie zarządzania przedsiębiorstwem. Popczyk nazywa to paradoksem przedsiębiorstw rodzinnych. Polega on na tym, że cechy przedsiębiorstw rodzinnych w różnych etapach rozwoju są siłą i źródłem ich sukcesu lub słabością i przyczyną porażki [Jeżak i inni, 2004, s. 26]. Do cech charakterystycznych przedsiębiorstw rodzinnych można zaliczyć:

- współzależność rodziny właścicielskiej z przedsiębiorstwem rodzinnym (udział rodziny we własności i zarządzaniu przedsiębiorstwem),
- dążenie do rodzinnego transferu własności i/lub władzy,
- rodzinna kultura organizacyjna,
- powiązanie celów rodziny i biznesu w realizowanej strategii przedsiębiorstwa,

Tablica 1. Silne i słabe strony przedsiębiorstw rodzinnych

Silne strony	Słabe strony
Orientacja długookresowa	Trudności finansowe w krótkim okresie, szczególnie w fazie rozwoju
Swoboda działania: – niewielki lub żaden nacisk ze strony rynków kapitałowych – niewielkie (żadne) ryzyko przejęcia	Ograniczony dostęp do rynków kapitałowych — ograniczony dostęp do źródeł finansowania działalności
Kultura rodzinna jako źródło dumy – stabilność – silna motywacja wynikająca z poczucia własności firmy (praca ponad normę) – ciągłość kierownictwa – większa dbałość o pracowników, klientów, otoczenie	Gospodarka kuzynów – dominacja logiki rodziny nad logiką biznesu – tolerowanie niezdolnych członków rodziny – niesprawiedliwe systemy ocen – trudności w pozyskaniu profesjonalnego zarządu Syndrom rozkapryszonych dzieci Spory rodzinne, które przenoszą się do biznesu Paternalistyczne/autorytarne panowanie opory przed zmianami – tajemniczość – przyciąganie osób uległych – nieprzejrzysta struktura organizacyjna – niejasne struktury, brak jasnego podziału zadań
Ograniczona biurokracja, szybsze podejmowanie decyzji	Trudności z profesjonalizacją zarządzania
Elastyczność w trudnych czasach gotowość do wstrzymania się z wypłatą z zysku — pracownicy (członkowie rodziny) jednoczą się w razie trudności, gdy stawką nie jest tylko przedsiębiorstwo, ale i dobre imię i majątek rodziny	
Zalety finansowe – zasoby finansowe rodziny mogą zostać przeznaczone na rzecz firmy, zwłaszcza w sytuacji trudności finansowych – podejmowanie niższego ryzyka finansowego ze względu na bezpieczeństwo rodziny	Naciski finansowe – członkowie rodziny korzystający z biznesu – nierównowaga między wynikami i wynagrodzeniami
Znajomość biznesu (szczególnie w kolejnych pokoleniach)	Kryzys sukcesji

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Safin, 2007, s. 60; Kowalewska, 2009, s. 17-18, 49-59; Winnicka-Popczyk, Popczyk, 2004, s. 25-26, Barclays Wealth, 2008, s. 4].

– korzystanie z rodzinnych zasobów finansowych, osobowych i intelektualnych [Marjański, 2012, s. 35; Sułkowski, Marjański, 2009, s. 30].

Z tych cech charakterystycznych przedsiębiorstw rodzinnych wynikają ich silne i słabe strony zestawione w tablicy 1.

Jednym z najważniejszych wyróżników podmiotów rodzinnych jest długookresowa perspektywa prowadzenia działalności przez następne pokolenia. Rodzinny charakter tych podmiotów powoduje, że trwałość i stabilność, a niekoniecznie maksymalizacja zysku czy maksymalizacja wartości dodanej to główne cele ich działalności³ [Safin, 2007, s. 208-209; Martyniuk, 2013, s. 10; Barclays Wealth, 2008, s. 6; Kowalewska, 2009, s. 55; Overview, 2009, s. 13]. Szczególnie istotne staje się to w okresie spowolnienia gospodarczego. Dlatego niektórzy autorzy stwierdzają nawet, że sposób zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym w ujęciu strategicznym może stanowić pewien przykład dobrej praktyki w tym obszarze [Kachaner i inni, 2012, s. 104]. Nie działając pod wpływem presji ze strony rynku kapitałowego czy zewnętrznych inwestorów na bieżące wyniki finansowe, łatwiej im przetrwać spadek koniunktury gospodarczej i osiągnąć cele strategiczne [Amann, Jaussaud, 2012, s. 206]. Z drugiej jednak strony brak presji z zewnątrz na bieżące wyniki może opóźnić podjęcie działań racjonalizujących wówczas, gdy jest to konieczne. Do głównych atutów przedsiębiorstw rodzinnych w sferze finansów zalicza się m.in:

- sposób prowadzenia polityki inwestycyjnej,
- dobór źródeł finansowania działalności,
- charakterystyczny sposób nadzoru właścicielskiego.

Ich pozytywny wpływ na wyniki przedsiębiorstwa ujawnia się szczególnie w okresie spowolnienia gospodarczego.

W przypadku polityki inwestycyjnej, należy zauważyć, że przedsiębiorstwa rodzinne angażują swoje środki finansowe głównie w mało ryzykowne projekty, tym samym nie uzyskując wysokich stóp zwrotu w czasach wzrostu gospodarczego, ale zarazem nie ponosząc wysokich strat w dobie kryzysu. Oczekiwany okres zwrotu z inwestycji jest w przypadku firm rodzinnych najczęściej dużo dłuższy niż w przypadku firm nierodzinnych. Często inwestycje przedsiębiorstw rodzinnych mają 5-10-letni horyzont czasowy [Kachaner i inni, 2012, s. 104; Credit Suisse,

³ Jak wynika ze światowych badań przedsiębiorstw rodzinnych 30% azjatyckich firm tego sektora, maksymalizacja zysku jest głównym celem ich działalności, w porównaniu z 43% europejskich i 48% amerykańskich (USA) przedsiębiorstw [Barclays Wealth, 2008, s. 8].

2012, s. 11]. Jest to spowodowane tym, że zarządzający skupiają się na korzyściach z inwestycji dla przyszłych pokoleń w przeciwieństwie do zarządzających firmami nierodzinnymi, których głównym celem jest wykazanie wysokich bieżących wyników⁴.

Istotnym aspektem zarządzania finansami charakterystycznym dla tej grupy jednostek jest sposób finansowania działalności operacyjnej i inwestycyjnej. Jak pokazują wyniki badań, zadłużenie ogólne w tej grupie przedsiębiorstw jest niższe niż w przedsiębiorstwach nierodzinnych [Kachaner i inni, 2012, s. 104; Credit Suisse, 2012, s. 11; Overview, 2009, s. 14]. Podstawowymi źródłami finansowania działalności jest kapitał własny, głównie kapitał podstawowy i zyski zatrzymane [Credit Suisse, 2012, s. 11; Kachaner i inni, 2012, s. 104; Winnicka-Popczyk, Popczyk, 2004, s. 82-83]. Ta konserwatywna strategia finansowania działalności z jednej strony jest mało ryzykowna i mniej kosztowna, może jednak spowalniać rozwój przedsiębiorstwa, szczególnie w okresach wzrostu gospodarczego.

Konsekwencją faktu, że w firmach rodzinnych właściciele bezpośrednio zajmują się zarządzaniem przedsiębiorstwem, nietypowy charakter przyjmuje w nich sposób sprawowania nadzoru właścicielskiego. Bardzo rzadko występują typowe koszty agencji [Winnicka-Popczyk, Popczyk, 2004, s. 83]. Nie można jednak stwierdzić, że w ogóle się nie pojawiają, a raczej należy podkreślić ich specyficzny charakter [Amann, Jaussaud, 2012, s. 205-206]. Ponadto w związku z tym, że często trudno jest wyodrębnić majątek osobisty właścicieli od majątku firmowego, a zasoby finansowe przedsiębiorstwa są utożsamiane z zasobami rodziny, w podmiotach tych zauważa się bardziej racjonalne podejście do zarządzania wydatkami i kosztami [Kachaner i inni, 2012, s. 104].

Wymienione cechy mają różny stopień natężenia w przedsiębiorstwach oraz nie zawsze występują łącznie, tym samym wpływając na niejednorodność tej grupy podmiotów.

⁴ Jak pokazują badania Credit Suisse, im dalsze pokolenie zarządza przedsiębiorstwem, tym akceptowany jest dłuższy okres zwrotu z inwestycji [Credit Suisse, 2012, s. 11].

3. Przedsiębiorstwa rodzinne a spowolnienie gospodarcze – wyniki badań sondażowych

Celem badania było rozpoznanie postaw przedsiębiorstw rodzinnych⁵ w sytuacji spowolnienia gospodarczego. Szczegółowe problemy badawcze obejmowały poszukiwania odpowiedzi na następujące pytania:

- jak przedsiębiorcy rodzinni postrzegają podatność podmiotów rodzinnych na kryzys gospodarczy?
- które cechy przedsiębiorstw rodzinnych ograniczają negatywne skutki obecnej sytuacji gospodarczej?
- jakie działania podjęły przedsiębiorstwa rodzinne w celu zminimalizowania negatywnych skutków pogorszenia się koniunktury gospodarczej?

Sondażowe badania podmiotów rodzinnych zrealizowano w przedsiębiorstwach województwa pomorskiego w styczniu i lutym 2013 r. przy użyciu kwestionariusza pytań. Łączna liczba firm, w których przeprowadzono badanie sondażowe wyniosła 38. Informacje z pierwszej części kwestionariusza pytań pozwoliły na stworzenie ogólnej charakterystyki badanych podmiotów, uwzględniającej ich formę prawną, wielkość zatrudnienia, okres funkcjonowania i zaangażowanie członków rodziny w działalność przedsiębiorstwa.

Dominującą formą prawną badanych przedsiębiorstw rodzinnych jest działalność gospodarcza osób fizycznych (55% badanych). Wśród respondentów badania było ponadto 7 spółek z o.o. (18%), 5 spółek cywilnych (13%) i 4 spółki jawne (11%). Analiza zatrudnienia pozwoliła zakwalifikować badane przedsiębiorstwa do grupy mikroprzedsiębiorstw (66% badanych), małych przedsiębiorstw (29% badanych), średnich przedsiębiorstw (5% badanych). W badanej grupie przedsiębiorstw nie było podmiotów dużych zatrudniających powyżej 250 osób. W ankietowanych podmiotach najczęściej zaangażowanych w pracę na rzecz firmy jest 2-4 członków rodziny⁶. Głównie przedsiębiorstwo prowadzą rodzice

⁵ W badaniu sondażowym przyjęto, że przedsiębiorstwem rodzinnym jest każdy podmiot gospodarczy bez względu na formę prawną i wielkość, w którym: właścicielami są co najmniej 2 osoby z jednej rodziny lub razem z właścicielem pracuje w firmie chociaż jedna osoba z rodziny.

⁶ Jak wynika z badań ogólnopolskich w mikroprzedsiębiorstwach rodzinnych zaangażowanych jest w pracę na rzecz firmy średnio 2,6 osoby z rodziny, w małych podmiotach 3,9 osoby, w średnich podmiotach 7 osób z rodziny [Kowalewska, 2009, s. 22].

i dzieci (53%) i małżonkowie (24%). Większość badanych przedsiębiorstw rodzinnych funkcjonuje na rynku ponad 20 lat (45% respondentów), chociaż również dość spora grupa podmiotów to firmy działające krócej niż 5 lat (26% respondentów)⁷.

Zasadniczą część kwestionariusza stanowiły pytania dotyczące zakresu i siły oddziaływania obecnej sytuacji gospodarczej na bieżące wyniki badanych przedsiębiorstw. Przedsiębiorcy biorący udział w badaniu w większości (55% respondentów) stwierdzili, że ich firma w niewielkim stopniu odczuwa skutki spowolnienia gospodarczego, chociaż aż 24% z nich przyznało, że obecna dekonjunktura istotnie utrudnia im prowadzenie działalności gospodarczej. Celem tej części kwestionariusza było także ustalenie, jakie działania zostały podjęte przez badane przedsiębiorstwa rodzinne w celu zminimalizowania negatywnych skutków spowolnienia gospodarczego i w jakim stopniu rodzinny charakter tych podmiotów ma na to wpływ. Konsekwencje dekonjunktury w opinii przedsiębiorców rodzinnych widoczne były przede wszystkim w:

- konieczności ograniczenia kosztów (55%),
- zmniejszeniu sprzedaży (47%),
- pogorszeniu płynności finansowej (43%),
- niższej rentowności (34%),
- utracie niektórych klientów (34%).

Porównując te wyniki do badań firm rodzinnych w województwie podlaskim, należy stwierdzić, że są one podobne [Leszczewska, 2011, s. 69]. W przypadku badań MSP za najistotniejszy skutek spadku konjunktury gospodarczej wskazano:

- spadek sprzedaży (85%),
- obniżenie rentowności (27%),
- pogorszenie płynności finansowej (24%).

Istotną cechą przedsiębiorstw rodzinnych jest ich silne powiązanie z otoczeniem. Marka przedsiębiorstwa to nie tylko wizerunek firmy, ale także rodziny właścicieli. Z tego powodu przedsiębiorcy rodzinni szczególnie dbają o dobre relacje z klientami. To właśnie te pozytywne relacje, często osobiste, w opinii połowy respondentów pozwalają przedsiębiorstwom rodzinnym w mniejszym stopniu odczuwać skutki spowolnienia

⁷ Przeciętny wiek polskiej firmy rodzinnej wynosił w 2009 r. 14 lat i był zbliżony do wieku firm nierodzinnych. Najliczniejszą grupę stanowiły podmioty obecne na rynku 11-20 lat (41%), 6-10 lat (20%), powyżej 20 lat (20%) [Kowalewska, 2009, s. 18].

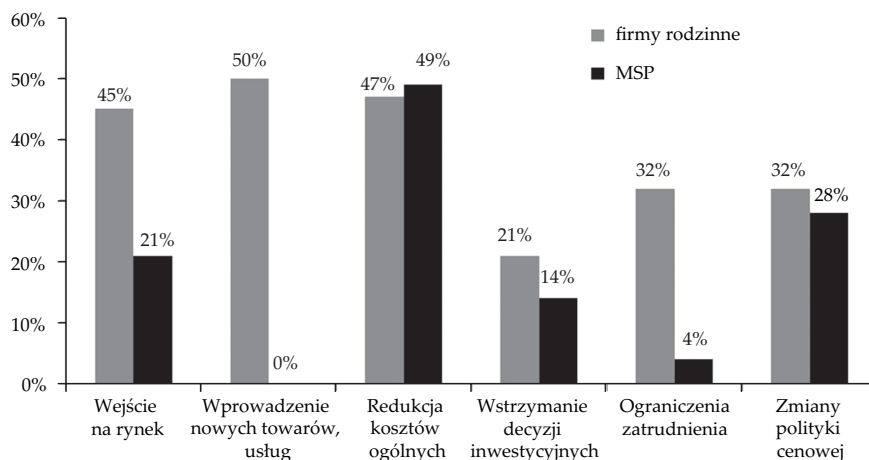
gospodarczego, szczególnie jeżeli chodzi o spadek sprzedaży. Ostrożność przy podejmowaniu decyzji inwestycyjnych wynikająca z faktu, że utrata majątku przedsiębiorstwa może również spowodować stratę majątku osobistego rodziny, to następny zdaniem 45% przedsiębiorców czynnik minimalizujący skutki dekonstrukcji. Kolejnym atutem przedsiębiorstw rodzinnych jest skłonność pracowników – członków rodziny do wyrzeczeń na rzecz przedsiębiorstwa (32% odpowiedzi), a nawet zgoda na obniżkę wynagrodzenia, co deklaruje 58% respondentów. Wydaje się, że w przypadku przedsiębiorstw nierodzinnych obniżka wynagrodzenia w celu poprawy kondycji finansowej przedsiębiorstwa jest na znacznie niższym poziomie akceptacji.

Porównując odpowiedzi respondentów dotyczące działań podejmowanych w celu zminimalizowania skutków spowolnienia gospodarczego, należy stwierdzić, że są one podobne do tych podejmowanych przez respondentów z badania ogólnopolskiego MSP [Orłowski i inni, 2010, s. 39] i badania firm rodzinnych województwa podlaskiego [Leszczewska, 2011, s. 70]. Znaczne różnice można zauważyć w popularności podejmowania tych działań (rysunek 1).

Przeciętne przedsiębiorstwo sektora MSP swoje głównie działania racjonalizatorskie skupia po stronie kosztowej i polegają one na ograniczaniu kosztów (49%), dla przedsiębiorstw rodzinnych (47%). Aktywne działania skierowane na poprawę wyników finansowych przez zwiększenie sprzedaży (wejście na nowy rynek, wprowadzanie nowych produktów i usług) deklaruje 21% respondentów badania MSP. W przypadku podmiotów rodzinnych połowa z nich deklaruje wejście na nowy rynek (45%) i wprowadzenie nowych produktów (50%).

Wyniki badań w tym zakresie potwierdzają mniejszą skłonność przedsiębiorstw rodzinnych do ponoszenia ryzyka związanego z nowymi inwestycjami. Znacznie częściej stwierdzili oni, że obecna sytuacja gospodarcza spowodowała wstrzymanie decyzji inwestycyjnych (32% odpowiedzi przedsiębiorstwa rodzinne, 14% odpowiedzi przeciętne w sektorze MSP). Niestety, aż 32% badanych podmiotów deklaruje redukcję zatrudnienia jako reakcję na zmiany w otoczeniu. Jest to znacznie więcej niż w przeciętnym przedsiębiorstwie sektora MSP. Może to wynikać z faktu, że w okresie trudnym dla przedsiębiorstwa pracownicy – członkowie rodziny są skłonni poświęcić znacznie więcej czasu na pracę na rzecz przedsiębiorstwa, tym samym ograniczając zapotrzebowanie na

Rysunek 1. Działania podejmowane w celu ograniczenia skutków spowolnienia gospodarczego



Odsetek odpowiedzi nie sumuje się do 100, ponieważ respondenci mieli możliwość wyboru kilku odpowiedzi. W przypadku działania „wprowadzanie nowych towarów i usług” w kwestionariuszu MSP nie pojawiło się taka możliwość odpowiedzi, ale ze względu na wysoką jej istotność dla firm rodzinnych umieszczono to działanie na wykresie.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań sondażowych [Orłowski i inni, 2010, s. 39].

pracę osób spoza rodziny. Należy również zauważyć, że badane podmioty rodzinne prócz zmian w zatrudnieniu podejmują również inne działania racjonalizatorskie, takie jak zmiany organizacyjne 26% badanych czy modyfikacja polityki cenowej 32% badanych.

Podsumowując wyniki badań sondażowych, należy stwierdzić, że 45% badanych uważa, że rodzinny charakter ich przedsiębiorstw pomaga w przewyciężaniu kryzysów zewnętrznych, choć również wielu respondentów (39%) sądzi, że nie ma to znaczenia.

Zakończenie

Obecny kryzys gospodarczy wykazał, że zasadniczą część jego przyczyn tkwi wewnątrz przedsiębiorstw, które, skracając horyzont czasowy osiągnięcia celów ekonomicznych, podejmowały bardzo duże ryzyko. Inną strategię działania przyjmują natomiast przedsiębiorstwa o charakterze rodzinnym, w których ze względu na ścisłe zależności pomiędzy sytuacją finansową rodziny i przedsiębiorstwa, głównym celem strategicznym jest stabilność w długim okresie. To powoduje, że prowadzą one znacznie

ostrożniejszą politykę inwestycyjną i preferują konserwatywne strategie finansowania działalności, co pozytywnie wpływa na ich kondycję finansową w okresach dekonunktury. Jak wskazują wyniki przeprowadzonych badań, istotną zaletą tych podmiotów w czasach spowolnienia gospodarczego są bliskie relacje z otoczeniem, specyficzne relacje z pracownikami (często członkowie rodziny), którzy w okresie kryzysu wykazują większe zaangażowanie i są skłonni do obniżenia wynagrodzenia w celu poprawy sytuacji finansowej przedsiębiorstwa.

Literatura

1. Amann B., Jaussaud J. (2012), *Family and non-family resilience in a economic downturn*, „Asia Pacific Business Review”, vol. 18, no. 2.
2. *Family business: In safe hands?* (2008), Barclays Wealth Insights, vol. 8, www.barclayswealth.com, dostęp dnia 22.02.2013.
3. *Family Businesses: Sustaining performance* (2012), Credit Suisse, https://infocus.credit-suisse.com/data/product_documents/shop/364878/csi_global_family_business_en.pdf, dostęp dnia 22.02.2013.
4. Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A. (2004), *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa.
5. Kachaner N., Stalk G., Bloch A. (2012), *What you can learn from family business*, „Harvard Business Review”, November.
6. Kowalewska A. (red.) (2009) *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*, PARP, Warszawa.
7. Leszczewska K. (2011), *Funkcjonowanie firm rodzinnych w warunkach kryzysu*, „Ekonomika i organizacja przedsiębiorstwa”, nr 1.
8. Marijański A. (2011), *Światowe i polskie badania przedsiębiorstw rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i zarządzanie” t. XII, z. 7.
9. T. Martyniuk (red.) (2013), *Rachunkowość przedsiębiorstwa w szczególnych sytuacjach*, PWE, Warszawa.
10. Orłowski W., Pasternak R., Flaht K., Szubert D. (2010), *Procesy inwestycyjne i strategie przedsiębiorstw w czasach kryzysu*, PARP, Warszawa.
11. *Overview of Family Business Relevant Issues: Research, Networks, Policy Measures and Existing Studies* (2009), European Commission, <http://ec.europa.eu>, dostęp dnia 22.02.2013.
12. Safin K. (2007), *Przedsiębiorstwa rodzinne – istota i zachowania strategiczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.

13. *Skuteczne działanie* (2008), PricewaterhouseCoopers, http://www.pwc.pl/pl/publikacje/raport_fbspl.pdf, dostęp dnia 22.02.2013.
14. Sułkowski Ł., Marjański A. (2009), *Firmy rodzinne jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Poltext, Warszawa.

Streszczenie

W przedsiębiorstwach rodzinnych istnieją silne zależności między sferą życia rodziny właścicieli i sferą działalności przedsiębiorstwa, z których wynika specyficzny sposób zarządzania finansami charakteryzujący się długookresowym horyzontem czasowym i ostrożnością przy podejmowaniu decyzji. W szczególności dotyczy to polityki inwestycyjnej, strategii finansowania działalności, charakterystycznego sposobu nadzoru właścicielskiego. Z tego powodu w okresie spowolnienia gospodarczego przedsiębiorstwa rodzinne słabiej odczuwają jego skutki niż przedsiębiorstwa nierodzinne. W artykule zaprezentowano wyniki badań sondażowych przeprowadzonych wśród 38 przedsiębiorstw rodzinnych województwa pomorskiego opisujące ich postawy w okresie dekoniunktury. Szczegółowe problemy badawcze obejmowały poszukiwania odpowiedzi na następujące pytania:

- jak przedsiębiorcy rodzinni postrzegają podatność podmiotów rodzinnych na kryzys gospodarczy?
- które cechy przedsiębiorstw rodzinnych ograniczają negatywne skutki obecnej sytuacji gospodarczej?
- jakie działania podjęły przedsiębiorstwa rodzinne w celu zminimalizowania negatywnych skutków pogorszenia się koniunktury gospodarczej?

Słowa kluczowe

przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce, spowolnienie gospodarcze

Family business performance in Poland during an economic downturn (Summary)

In family businesses, there is a strong relationship between the sphere of family life and business. The result of this cooperation is a specific way of financial management characterized by long-term perspective and caution in making decisions, especially in case of the investment policy, financing strategies, corporate governance. For this reason, during good economic times family companies have slightly lower earnings, but during downturns, they outperform their non-family peers. This paper presents the results of surveys conducted among 38 companies Pomeranian family businesses describing their attitudes during the downturn. The author wanted to find answers to the following questions:

- As a family business family stakeholders perceive vulnerability to the economic crisis?

- Which characteristics of the family businesses reduce the negative effects of the current economic situation?
- What action do take family businesses in order to minimize the negative effects of the economic downturn?

Keywords

family business in Poland, economic downturn