

**Malwina Szczepkowska\***  
Uniwersytet Szczeciński

## KRYZYS A FIRMY RODZINNE

### Streszczenie

Znaczenie rodzinnego biznesu w gospodarkach UE i USA jest bardzo duże, gdyż stanowi on od około 45% do 90% wszystkich przedsiębiorstw. W Polsce firmy rodzinne w większości należą do sektora MSP i w związku z tym również mają duży wpływ na polską gospodarkę. W artykule dokonano analizy wpływu kryzysu ekonomicznego na przedsiębiorstwa rodzinne na świecie, wykorzystując wyniki uzyskane w badaniu ankietowym przeprowadzonym przez PriceWaterhouseCoopers wśród sektora MSP firm rodzinnych na świecie.

**Słowa kluczowe:** firma rodzinna, sektor małych i średnich przedsiębiorstw, kryzys gospodarczy

### Wprowadzenie

W Polsce działa blisko 2 mln firm rodzinnych, co dziesiąte przedsiębiorstwo więc to biznes rodzinny stanowiący znaczną część podmiotów gospodarczych i kluczowych pracodawców. Większość z nich prowadzi działalność handlową lub usługową. Ekspansja tych firm nastąpiła na przełomie 2008 i 2009 r., kiedy to odnotowały one 20% wzrost przychodów ze sprzedaży oraz prawie 15% przyrost zysku netto. Jest to tym bardziej znaczące, że inne podmioty pod-

---

\* Adres e-mail: malwina.szczepkowska@wneiz.pl.

legały negatywnym konsekwencjom kryzysu gospodarczego. Większość przedsiębiorstw rodzinnych znosi pogorszenie warunków rynkowych bez drastycznych konsekwencji. Dane wskazują, iż wśród firm rodzinnych odnotowuje się dużo mniejszą liczbę upadków, błędnych decyzji finansowych czy redukcji personelu niż w przypadku innych podmiotów z tego samego sektora<sup>1</sup>.

Celem artykułu jest ocena wpływu pogorszenia sytuacji gospodarczej na świecie na funkcjonowanie firm rodzinnych. Z tego względu przedstawiono wyniki badań ankietowych przeprowadzonych przez PriceWaterhouseCoopers wśród 1606 małych i średnich przedsiębiorstw.

## 1. Przewaga firm rodzinnych w przewyżczeniu kryzysu gospodarczego

W Polsce najwięcej firm rodzinnych, bo co trzecia, funkcjonuje w sektorze MSP. Biorąc dodatkowo pod uwagę mikropodmioty, można przyjąć, iż wszystkie one są firmami rodzinnymi. Badania PARP przeprowadzone w latach 2008–2010 dla tej grupy przedsiębiorstw wskazują, że najbardziej popularną formą prawną działalności przedsiębiorstw rodzinnych jest działalność gospodarcza osoby fizycznej. Można zatem uznać, że 78% przedsiębiorstw małych i średnich to podmioty rodzinne<sup>2</sup>.

W Europie oraz w USA sektor MSP stanowi 90% wszystkich podmiotów i uznawany jest za istotny mechanizm napędowy gospodarki. W USA podmioty te wytwarzają około 40% PKB<sup>3</sup>, a w Unii ich udział w dochodzie narodowym wynosi od 45 do 65%<sup>4</sup>. W polskiej gospodarce ich wpływ ocenia się na ponad

---

<sup>1</sup> Por. J. Żukowska, *Polskie firmy rodzinne a kryzys*, <http://firmyrodzinne.pl/artykuly/polskie-firmy-rodzinne-a-kryzys/wszystkie>, s. 1 (20.06.2011).

<sup>2</sup> Badania PARP przeprowadzone na 1680 podmiotach w latach 2008–2010. Szerzej zob. *Znaczenie firm rodzinnych dla polskiej gospodarki*, PARP, Warszawa 2010, [www.parp.gov.pl](http://www.parp.gov.pl) (20.05.2010).

<sup>3</sup> Por. M.C. Shaker, J.H. Astrachan, *Myths and Realities: Family Businesses' Contribution to the US Economy – A Framework for Assessing Family Business Statistics*, „Family Business Review” 1996, vol. 9, no. 2, s. 107–119.

<sup>4</sup> Por. Ł. Sułkowski, A. Marjański, *Determinanty przedsiębiorczości w biznesach rodzinnych – badania empiryczne*, w: *Przedsiębiorczość i innowacyjność. Wyzwania współczesności*, Prace Naukowe AE we Wrocławiu nr 1116, Wrocław 2006, s. 349; K. Safin, *Przedsiębiorstwo rodzinne – ujęcie modelowe*, w: *Zarządzanie i Marketing 10*, Prace Naukowe AE we Wrocławiu nr 800, Wrocław 1998, s. 77; Ł. Sułkowski, *Przedsiębiorczość w firmach rodzinnych*, w: *Przedsiębiorczość i innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw – wyzwania współczesności*, Prace Naukowe AE we Wrocławiu nr 1030, Wrocław 2004, s. 465.

10% PKB, a zatrudnienie na znacznie ponad milion pracowników. Wobec tak znaczącego udziału w kreowaniu wzrostu gospodarczego ma znaczenie to, jak przedsiębiorstwa te radzą sobie z trudną sytuacją na rynku i jak oddziałują na kondycję ekonomiczną kraju.

Firmy rodzinne uznawane są za unikalny typ przedsiębiorstw charakteryzujący się cechami, które mogą stanowić o ich istotnej przewadze konkurencyjnej. W opinii Alvina Tofflera cechy te wynikają przede wszystkim z tego, że firmy rodzinne<sup>5</sup>:

- są zdolne do szybkiego podejmowania decyzji,
- w większym stopniu są gotowe do realizowania ryzykownych przedsięwzięć,
- potrafią szybciej się zmieniać i lepiej przystosowywać do nowych potrzeb rynkowych,
- charakteryzują się szybką i efektywną komunikacją dzięki stałym i bliskim kontaktom członków kierownictwa,
- członkowie rodziny mają zazwyczaj głębokie poczucie współwłasności firmy, dlatego przejawiają dużą motywację w dążeniu do celu, są wyjątkowo lojalni i często pracują ponad normę.

Cechy te powodują również, że w przypadku kryzysu gospodarczego firmy rodzinne radzą sobie lepiej niż podmioty nierodzinne. W szczególności warto podkreślić następujące cechy biznesu rodzinnego, które ułatwiają odnalezienie się na rynku<sup>6</sup>:

- członkowie rodziny, pracując razem, dbają o firmę, pracowników oraz klienta,
- właściciele skupiają się na budowaniu marki, reputacji firmy i inwestowaniu w jej rozwój, a nie na szybkim zysku,
- pracownicy najemni, którzy pracują w przedsiębiorstwach rodzinnych, są bardziej sumienni i lojalni, bardziej skłonni są do rezygnowania z dodatków płacowych w obliczu pogorszenia sytuacji rynkowej – większość podmiotów rodzinnych zrezygnowała z rocznych premii, pod-

---

<sup>5</sup> M. Cohn, *Passing the Torch: Succession, Retirement and Estate Planning in Family-Owned Business*, McGraw-Hill Inc., New York 1992, s. 10–11, za: J. Jeżak, W. Popczyk, A. Winnicka-Popczyk, *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa 2004, s. 25–26.

<sup>6</sup> Por. J. Jeżak, W. Popczyk, A. Winnicka-Popczyk, *Przedsiębiorstwo rodzinne...*, s. 25; J. Żukowska, *Polskie firmy...*, s. 2–6.

wyżek czy dywidend; pracownicy czują się związani emocjonalnie z pracodawcą, w sytuacjach trudnych wspierają właściciela nie tylko swoim zaangażowaniem w pracę czy wsparciem psychicznym, ale bywa, że i finansowo,

- właściciele firm rodzinnych są bardziej otwarci i komunikatywni w porównaniu z właścicielami i kierownictwem innego typu przedsiębiorstw, bardziej elastyczni w dostosowywaniu się do nowych warunków funkcjonowania,
- atrybutami biznesu rodzinnego są: szacunek i przywiązanie do tradycji, bezpieczeństwo utrzymania pracy, odpowiedzialność, nastawienie na jakość, długofalowe cele,
- w obliczu kryzysu firmy rodzinne intensyfikują działania sprzedażowe, aktywnie poszukują nowych klientów, np. w 2009 r. A. Blikle otworzył kolejne kawiarnie, a Solaris Bus & Coach zwiększył produkcję o 50% w stosunku do roku 2008<sup>7</sup>.

Jak wskazują badania, przedsiębiorcy rodzinni raczej nie biorą dużych kredytów bankowych. Częściej korzystają ze wsparcia finansowego rodziny. Takie rozproszenie kapitału i mniejsze kwoty zobowiązań powodują, że nie ma problemu z ich spłatą. Małe firmy rodzinne muszą, ze względu na swoje ograniczenia, bardzo racjonalnie gospodarować środkami finansowymi. Często zarzuca się im, że nie podejmują ryzykownych przedsięwzięć, a ich działania mają charakter długookresowy. Te czynniki są mocną stroną przedsiębiorstw w okresie dekonjunktury, gdyż firmy te nie są podatne na zadłużanie się ponad miarę, nie inwestują w ryzykowne instrumenty finansowe oraz niepewne przedsięwzięcia biznesowe<sup>8</sup>.

To, co również pozwala firmom rodzinnym lepiej sobie radzić ze spowolnieniem gospodarczym, to samo postrzeganie kryzysu. Traktują go jako test własnych możliwości i szansę na przyszłość, starają się postrzegać go jako możliwość zmiany, a nie sytuację dramatyczną<sup>9</sup>.

Badania przedsiębiorczości rodzinnej w USA i Europie wskazały, że przedsiębiorstwa rodzinne są znacznie bardziej trwałe i stabilne w porównaniu

---

<sup>7</sup> Por. J. Żukowska, *Polskie firmy...*, za: T. Starzyk, *Rodzina pomoże w kryzysie*, „Gazeta Prawna” 2009, [http://biznes.onet.pl/rodzina\\_pomoze\\_firmie\\_w\\_kryzysie,18563,1552433,1,prasa-detel](http://biznes.onet.pl/rodzina_pomoze_firmie_w_kryzysie,18563,1552433,1,prasa-detel) (20.06.2011).

<sup>8</sup> Por. *ibidem*, s. 2.

<sup>9</sup> Por. *ibidem*, s. 6.

z nierodzinnymi. Można wyróżnić co najmniej dwa aspekty takiego stabilizującego oddziaływania<sup>10</sup>:

- aspekt zatrudnienia – firmy rodzinne są mniej skłonne do zwalniania pracowników nawet w sytuacjach kryzysowych; cechuje je „prześciowa nieracjonalność” w tym zakresie,
- aspekt finansowy – firmy rodzinne są postrzegane przez potencjalnych inwestorów jako pewniejsza lokata kapitału, niż jest to w przypadku przedsiębiorstw nierodzinnych.

W odniesieniu do polskich przedsiębiorstw rodzinnych również można zaobserwować podobne zjawiska. Ich wzrastający udział wpłynie na spotęgowanie funkcji stabilizacyjnej w gospodarce.

## 2. Ocena wpływu efektów kryzysu na funkcjonowanie firm rodzinnych w USA i Europie

Chcąc ocenić, jak pogorszenie koniunktury gospodarki światowej wpłynęło na funkcjonowanie firm rodzinnych, PriceWaterhouseCoopers przeprowadził w 2010 r. badania ankietowe wśród 1606 małych i średnich firm działających w 35 krajach w 15 sektorach gospodarczych. Większość zbadanych podmiotów (82%) to firmy będące na rynku przynajmniej 20 lat, a prawie połowa (42%) ponad 50 lat<sup>11</sup>. Większość podmiotów prowadziła działalność na rynkach zagranicznych, aż 31% na rynku globalnym.

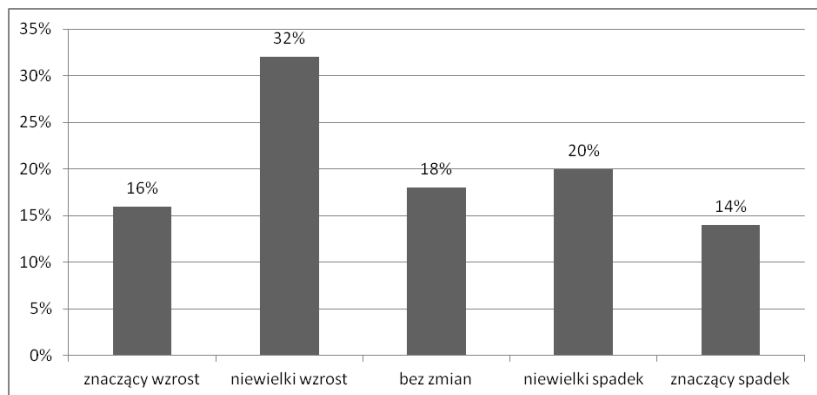
Menedżerów firm rodzinnych zapytano m.in. o to, czy w ostatnich 12 miesiącach zaobserwowali wzrost popytu na ich wyroby lub usługi (rysunek 1).

Pomimo recesji na rynkach, prawie połowa badanych podmiotów zanotowała wzrost zainteresowania klientów ich produktami bądź usługami. Spadek popytu zaobserwowało 34% firm (w 2007 r. było to tylko 10% przedsiębiorstw). Oznacza to, że wpływ pogorszenia warunków gospodarczych był istotny, ale dla co trzeciego przedsiębiorstwa.

<sup>10</sup> J. Jeżak, W. Popczyk, A. Winnicka-Popczyk, *Przedsiębiorstwo rodzinne...*, s. 209.

<sup>11</sup> *Choosing Your Next Big Bet*, PwC Family Business Survey 2010, no. 11, <http://www.pwc.com/us/en/private-company-services/assets/pwc-family-business-survey-us-report-2010-11.pdf> (20.06.2011).

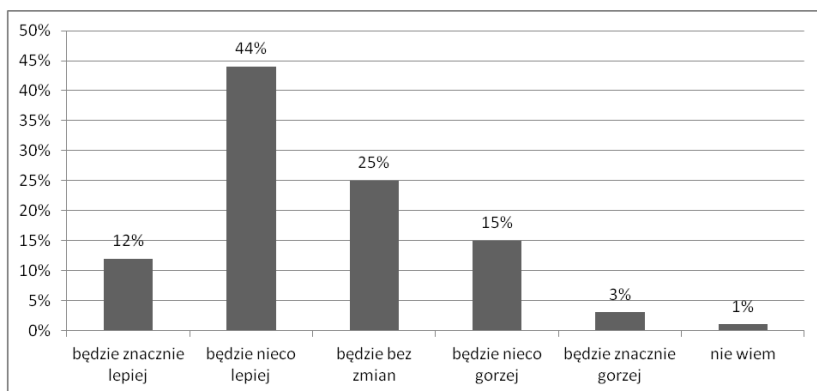
Rysunek 1. Ocena wzrostu popytu na wyroby bądź usługi firm rodzinnych na przełomie 2009 i 2010 r.



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Choosing Your Next Big Bet...*

Następnie zapytano o to, jaka jest ocena menedżerów firm rodzinnych co do najbliższej przyszłości tych podmiotów i czy będzie ona dla nich korzystna (rysunek 2).

Rysunek 2. Ocena menedżerów dotycząca najbliższej przyszłości firm rodzinnych



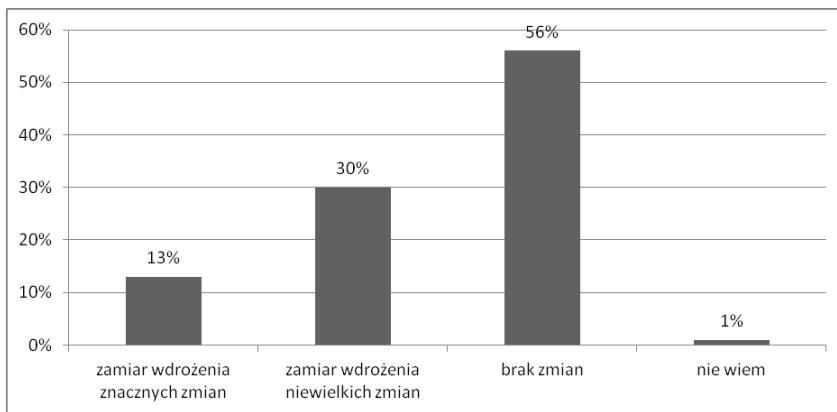
Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Choosing Your Next Big Bet...*

Zarządzający oraz właściciele amerykańskich i europejskich przedsiębiorstw rodzinnych optymistycznie patrzyli w ich przyszłość – 56% z nich zakładało, że będzie lepiej na rynku. Tylko 18% badanych obawiało się przyszło-

ści i możliwości poradzenia sobie firm z pogorszeniem warunków funkcjonowania.

Wobec oceny przyszłości poproszono o deklarację dotyczącą potrzeby dokonania zmian w obszarze strategii czy stylu zarządzania firmą w najbliższej przyszłości (rysunek 3).

Rysunek 3. Ocena menedżerów na temat potrzeby dokonania zmiany strategii w firmie w najbliższej przyszłości

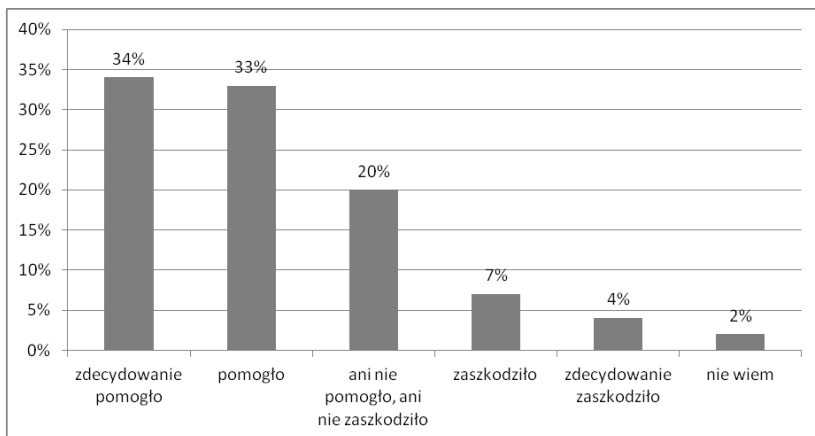


Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Choosing Your Next Big Bet...*

Potrzebę zmian jako następstwo kryzysu gospodarczego wyraziło tylko 13% spośród badanych menedżerów. Prawdopodobnie większość badanych dokonała już potrzebnych modyfikacji strategii i dostosowała się do potrzeb rynku w 2009 r. lub wcześniej. Właściwie wszyscy badani twierdzili, że jakieś zmiany są i będą konieczne w zakresie strategicznego zarządzania przedsiębiorstwem. Blisko 70% analizowanych podmiotów zamierza rozszerzyć zakres swojej działalności, a co trzecia firma chce działać na rynkach zagranicznych (w 2007 r. takie deklaracje poczyniło 21% badanych firm). Można założyć, że inwestycje zagraniczne są pożądaną strategią wzmagającą rozwój gospodarczy.

Właściciele i zarządzający *family business* zapytano również o to, czy ta forma działalności pomogła im lepiej funkcjonować w zmiennym otoczeniu (rysunek 4). Okazało się, że większość przedsiębiorstw (67%) uważała, że bycie firmą rodzinną pomaga im w prowadzeniu biznesu.

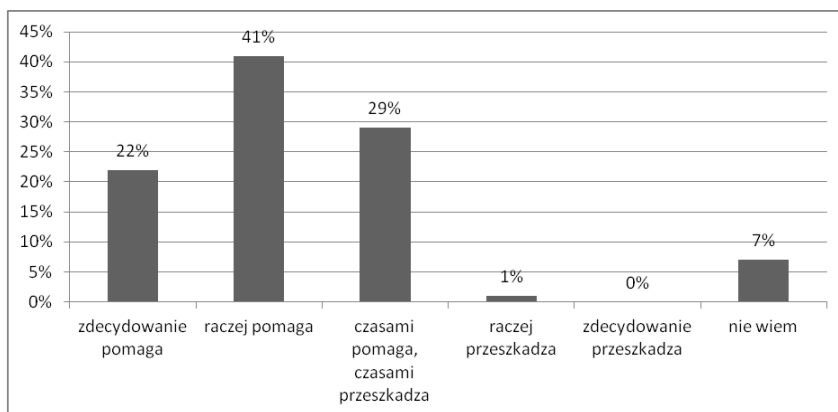
Rysunek 4. Ocena menedżerów na temat tego, czy bycie firmą rodzinną pomaga radzić sobie w kryzysie



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Choosing Your Next Big Bet...*

Wyniki uzyskane w ankiecie przeprowadzonej przez PriceWaterhouseCoopers w 2010 r. można porównać z polskimi badaniami PARP wykonanymi w latach 2008–2010. Zapytano wówczas, czy bycie firmą rodzinną przeszkadza, czy pomaga w biznesie (rysunek 5).

Rysunek 5. Ocena korzyści w prowadzeniu działalności z bycia firmą rodzinną



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Badanie firm rodzinnych*, PARP, Warszawa 2009, [http://firmyrodzinne.pl/download/pentor/Pentor\\_Badanie\\_Firm\\_Rodzinnych.pdf](http://firmyrodzinne.pl/download/pentor/Pentor_Badanie_Firm_Rodzinnych.pdf) (15.02.2010).



Również większość polskich firm rodzinnych (67%) wskazała, że *family business* pomaga im prowadzić działalność. Prawie jedna trzecia badanych (29%) ambiwalentnie oceniła jednak znaczenie rodzinnego charakteru firmy, uznając, że czasami pomaga on w prowadzeniu biznesu, a czasami przeszkadza.

Podkreślanie rodzinnego charakteru firmy jest szczególnie widoczne w polskich firmach średniej wielkości, a wyraźnie rzadziej występuje w firmach małych. Według badanych za pojęciem „firma rodzinna” mogą kryć się takie cechy jak: zaufanie i solidność, wspólnota interesów i solidarność, stabilizacja, renomowana marka, wysokie wymagania wobec pracowników połączone z wysoką wydajnością pracy, dobra atmosfera, rentowność, wysoki standard i profesjonalizm, dobra organizacja. Negatywne skojarzenia stanowiły margines (1%) wypowiedzi i wszystkie skupiały się wokół sytuacji konfliktowych w rodzinie<sup>12</sup>.

## Podsumowanie

Zainteresowanie problematyką przedsiębiorczości rodzinnej na świecie wynika z faktu, iż podmioty te są ważną częścią systemu gospodarczego, a ich stabilność funkcjonowania i sukcesy mają znaczący wpływ na stabilność oraz efektywność gospodarki i to zarówno w wymiarze krajowym, jak i globalnym.

Obserwacje firm rodzinnych funkcjonujących na świecie, jak i deklaracje ich menedżerów wskazują, że radzą one sobie dobrze w warunkach kryzysu. Przewaga tej formy prowadzenia działalności wynika ze specyficznych zasad *family business*, takich jak: zaufanie, lojalność, poczucie przynależności, wartości rodzinne w firmie. Pozwala to mimo burzliwego otoczenia na długotrwałe i efektywne działanie na rynku<sup>13</sup>.

Jednak to nie kryzysy i koniunktura są najważniejszym problemem firm rodzinnych, ale przekazywanie biznesu kolejnemu pokoleniu, czyli sukcesja. Jak wynika z badań i doświadczeń na świecie, tylko co druga firma rodzinna jest przekazywana drugiemu pokoleniu, a tylko 15% przechodzi do trzeciej generacji.

<sup>12</sup> *Badanie firm rodzinnych*, PARP, Warszawa 2009, [http://firmyrodzinne.pl/download/pentor/Pentor\\_Badanie\\_Firm\\_Rodzinnych.pdf](http://firmyrodzinne.pl/download/pentor/Pentor_Badanie_Firm_Rodzinnych.pdf), s. 84–85 (15.02.2010).

<sup>13</sup> Por. J. Żukowska, *Polskie firmy...*, s. 8.

## Literatura

- Badanie firm rodzinnych*, PARP, Warszawa 2009, [http://firmyrodzinne.pl/download/pentor/Pentor\\_Badanie\\_Firm\\_Rodzinnych.pdf](http://firmyrodzinne.pl/download/pentor/Pentor_Badanie_Firm_Rodzinnych.pdf).
- Cohn M., *Passing the Torch: Succession, Retirement and Estate Planning in Family-Owned Business*, McGraw-Hill Inc., New York 1992.
- Choosing Your Next Big Bet*, PwC Family Business Survey 2010, no. 11, <http://www.pwc.com/us/en/private-company-services/assets/pwc-family-business-survey-us-report-2010-11.pdf>.
- Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A., *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa 2004.
- Safin K., *Przedsiębiorstwo rodzinne – ujęcie modelowe*, w: *Zarządzanie i Marketing 10*, Prace Naukowe AE we Wrocławiu nr 800, Wrocław 1998.
- Shaker M.C., Astrachan J.H., *Myths and Realities: Family Businesses' Contribution to the US Economy – A Framework for Assessing Family Business Statistic*, „Family Business Review” 1996, vol. 9, no. 2.
- Starzyk T., *Rodzina pomoże w kryzysie*, „Gazeta Prawna” 2009, [http://biznes.onet.pl/rodzina\\_pomoze\\_firmie\\_w\\_kryzysie,18563,1552433,1,prasa-detat](http://biznes.onet.pl/rodzina_pomoze_firmie_w_kryzysie,18563,1552433,1,prasa-detat).
- Sułkowski Ł., Marjański A., *Determinanty przedsiębiorczości w biznesach rodzinnych – badania empiryczne*, w: *Przedsiębiorczość i innowacyjność. Wyzwania współczesności*, Prace Naukowe AE we Wrocławiu nr 1116, Wrocław 2006.
- Sułkowski Ł., *Przedsiębiorczość w firmach rodzinnych*, w: *Przedsiębiorczość i innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw – wyzwania współczesności*, Prace Naukowe AE we Wrocławiu nr 1030, Wrocław 2004.
- Znaczenie Firm Rodzinnych dla polskiej gospodarki*, PARP, Warszawa 2010, [www.parp.gov.pl](http://www.parp.gov.pl).
- Żukowska J., *Polskie firmy rodzinne a kryzys, zasoby internetu*, [firmyrodzinne.pl/index.php.polskie-firmy-rodzinne-a-kryzys](http://firmyrodzinne.pl/index.php.polskie-firmy-rodzinne-a-kryzys).

## INFLUENCE OF ECONOMIC CRISIS ON FAMILY BUSINESS

### Summary

Family business is a company owned, controlled, and operated by members of one or several families. Most of companies from MicroSME (*-enterprises*) are family

businesses. The meaning of family business in economies of the EU and the USA is very large. They constitute from about 45% to 90% of all companies. In Poland the majority of the family companies in Poland belongs to SME sectors and have strong impact on polish economy.

The objective of this article is to present and analyse impact of economic crisis on family business.

**Keywords:** family business, family owned company, SME enterprises, economic crisis

**JEL Code:** L26, D22

*Translated by Malwina Szczepkowska*