

Andrzej Marjański

Spółeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi

BADANIA STRATEGII MAŁYCH PRZEDSIĘBIORSTW RODZINNYCH W POLSCE

1. Wprowadzenie

Celem artykułu jest przedstawienie specyfiki strategii małych przedsiębiorstw rodzinnych, oparte na badaniach empirycznych tych podmiotów. Przedsiębiorstwo rodzinne to najstarsza na świecie forma prowadzenia biznesu, lecz dopiero od ponad 40 lat jest przedmiotem badań specjalistów reprezentujących różne dziedziny nauki. Wyodrębnienie się obszaru badawczego i znaczny wzrost liczby badań i publikacji na temat *family business* nastąpiło w latach osiemdziesiątych XX w. w Stanach Zjednoczonych. W Polsce pierwsze badania specyfiki biznesów rodzinnych pojawiły się po 2000 roku. Wzrastające zainteresowanie tą problematyką ma kilka przyczyn. Przede wszystkim chodzi o znaczący udział przedsiębiorstw rodzinnych w gospodarce (tworzenie miejsc pracy i PKB) oraz duże znaczenie społeczne. Większość polskich przedsiębiorstw rodzinnych powstała w okresie transformacji gospodarczej, w ciągu ostatnich kilkunastu lat. Prowadzone na świecie i w Polsce badania pokazują, że w gospodarce rynkowej małe przedsiębiorstwa rodzinne stanowią znaczącą grupę przedsiębiorstw.

Przedsiębiorstwa rodzinne są najczęściej małe. Jest to naturalne, ponieważ wśród przedsiębiorstw najbardziej liczne są małe organizacje. Mają one swoją specyfikę systemu zarządzania. Działają na ogół samodzielnie i są własnością jednej osoby lub rodziny. Podmiotów tych jest najwięcej, wciąż tworzone są nowe i każdego roku niektóre z nich, zarówno z długo funkcjonujących, jak i nowych, przestają działać. Szczególną zdolność do przetrwania przejawiają biznesy rodzinne, co wynika z różnego rodzaju pomocy i wsparcia udzielanego przez rodzinę. Głównymi czynnikami jest łączenie własnej pracy i kapitału, które generują także zdolność do ich rozwoju [Haus 2004, s. 341-343].

Wydaje się, że małe przedsiębiorstwo rodzinne jest modelowym przykładem problemów z zastosowaniem koncepcji strategii wypracowanych w odniesieniu do dużych podmiotów gospodarczych. Można postawić tezę, że dominujące, a więc racjonalistyczne, planistyczne i analityczne podejście do strategii znajduje bardzo ograniczone zastosowania w odniesieniu do firm rodzinnych z grupy małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP).

W artykule przedstawiono interpretacje dotyczące strategii w małych firmach rodzinnych oparte na wynikach badań prowadzonych przez autora w latach 2005-2006.

2. Metodyka badań

Zastosowana metodyka badań miała za zadanie doprowadzić do zrozumienia, jaka jest charakterystyka strategii w małych przedsiębiorstwach rodzinnych. Wy magało to wniknięcia w relacje przedsiębiorstwo–rodzina, które są często trudne do opisanego i chronione przez pracowników jako związki czysto prywatne. Decyzja o wyborze metody badań musiała więc uwzględniać złożoność i delikatność badanej materii, czego wynikiem jest kompromis w postaci wyboru metody pogłębionej, ale niereprezentatywnej. Ma ona charakter jakościowy i prowadzi do rozpoznania rzeczywistych i realizowanych strategii badanych podmiotów. Jest to metoda studiów przypadków. Metodyka badań jest jakościowa. Dobór próby miał charakter celowy, a więc jest ona niereprezentatywna i niezbyt liczna. Położono nacisk na pogłębioną analizę procesów strategicznych w badanych podmiotach gospodarczych przy wykorzystaniu metod antropologii organizacyjnej. Wykorzystano przede wszystkim techniki: pogłębionych studiów przypadku, wywiadów swobodnych z listą poszukiwanych informacji, analiz dokumentacji, obserwacji uczestniczącej i nieuczestniczącej.

Zastosowana metodyka badań była jedną z wielu możliwych. W badaniach *family business* można znaleźć zarówno duże ankietowe badania reprezentatywne, jak i pogłębione, jednostkowe studia przypadków. Wśród różnych doświadczeń badaczy znajdujemy również takie, które potwierdzają słuszność wyboru metod jakościowych. Na przykład badania ankietowe prowadzone na dużych próbach mogą tracić walor reprezentatywności poprzez bardzo ograniczoną liczbę zwrotów ankiet pocztowych czy e-mailowych, kształtujących się na poziomie od 1% do maksymalnie 10% [Schulze, Dino, Internet, s. 4; Raymond, Raymond 2003, s. 7]. Wybrano zatem metodę pozwalającą na spotkanie z przedsiębiorcą rodzinnym, analizę źródeł pisanych i obserwację funkcjonowania firmy, co wydaje się uzasadnione.

Badania przeprowadzono w latach 2005-2006 wśród polskich małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych funkcjonujących w województwach: łódzkim, kujawsko-pomorskim, mazowieckim, wielkopolskim i lubelskim. Próba obejmowała 35 podmiotów. Znalazły się w niej przedsiębiorstwa należące do sektorów produkcyjnych oraz usługowych. Próba ma charakter heterogeniczny z punktu

widzenia sektora działalności. Obejmuje ona firmy produkcyjne z 10 branż, jak też firmy usługowe odzwierciedlające dziedziny tradycyjne, takie jak handel i gastronomia, a także te, które od niedawna pojawiły się na rynku, np. doradztwo podatkowe, ubezpieczenia, informatyka. W badanej próbie występują podmioty funkcjonujące w różnych pod względem wielkości miejscowościach: dużych miastach (Warszawa, Łódź, Poznań, Toruń), miastach średniej wielkości oraz wsiach. Małe podmioty stanowiły 85,71% badanej próby, natomiast firmy średnie 14,79%. Szczegółowy udział badanych przedsiębiorstw obrazuje tab. 1.

Tabela 1. Udział badanych przedsiębiorstw ze względu na wielkość

Mikroprzedsiębiorstwa	Małe	Średnie	Razem
13	17	5	35
37,14 %	48,57 %	14,29%	100%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Dokonane porównanie wielkości zatrudnienia oraz wielkości rocznej sprzedaży netto pozwoliło na ustalenie, że 13 podmiotów stanowiły mikroprzedsiębiorstwa, 17 przedsiębiorstwa małe i 5 firmy średnie. Zatem interpretacje mogą dotyczyć przede wszystkim małych firm rodzinnych.

3. Specyfika strategii małych przedsiębiorstw rodzinnych

Problematyka strategii w małych przedsiębiorstwach rodzinnych znajduje coraz większe zainteresowanie wśród badaczy *family business* na całym świecie. W kontekście rodzinnych podmiotów konieczne staje się uwzględnienie wpływu czynników rodzinnych oraz wielkości podmiotu na formułowanie strategii przedsiębiorstwa. Specyfika firmy rodzinnej powoduje, że w budowie i rozwoju strategii liczą się nie tylko racjonalne zasady i chęć maksymalizacji zysku, ale także interes rodziny i jej norm oraz wartości.

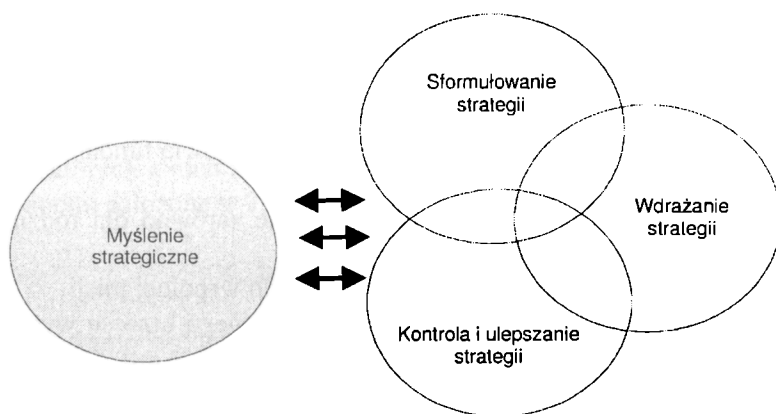
W koncepcjach badaczy strategii przedsiębiorstw rodzinnych (np. J.L. Ward, S. Pramodita, J. Chrisman, J. Chua, C.E. Aronoff, J.H. Astrachan, R.S. Carlock) przewija się założenie, że narzędzia i teoria zarządzania strategicznego znajdują zastosowanie w przedsiębiorstwach rodzinnych, ale wymagają korekty uwzględniającej specyfikę relacji rodzina–przedsiębiorstwo. Natomiast dla wielu praktyków zarządzania strategia i zarządzanie strategiczne są pojęciami, które są odczuwalne, ale trudne do zdefiniowania [Strużyna, Szczepankiewicz 2003, s. 211].

Badania strategii w małych przedsiębiorstwach rodzinnych są ciekawym obszarem badawczym z powodu wzajemnego uzależnienia się dwóch mających z natury sprzeczne cechy systemów rodziny i przedsiębiorstwa. Wpływ tych systemów ma kluczowe znaczenie dla budowy wizji rodziny i biznesu oraz implementacji strategii i zarządzania [Ramachandran 2006, s. 3]. Nadrzędność wpływów, własności i

wartości rodziny właścicielskiej odróżnia proces zarządzania strategicznego od procesów w firmach nierodzinnych [Pramodita, Chrisman, Chua 2002, s. 90]. Druga grupa czynników wynika z niedużej wielkości przedsiębiorstwa i jego zasobów, co powoduje, że oddziaływanie na otoczenie jest bardzo ograniczone. Efektem tego są strategie, które najczęściej mają charakter reaktywne.

Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie rodzinnym J.L. Ward określa jako opracowany w szczegółach proces ukierunkowany na osiągnięcie lepszej pozycji na rynku. Wymienia trzy powody wskazujące na potrzebę podejmowania procesów zarządzania strategicznego: (1) sukces odnoszony przez firmę w dniu dzisiejszym nie zapewnia odniesienia sukcesu w przyszłości; (2) istnieją czynniki, które wpływają na przyszłość; (3) dzisiejsze decyzje i działania kształtują przyszłość przedsiębiorstwa [Ward 1997, s. 8]. Zatem model zarządzania strategicznego w podmiocie rodzinnym powinien w pełni integrować procesy planowania i działania oraz uwzględniać okazje i możliwości (strategiczne myślenie), podejmowanie decyzji (formułowanie strategii), a następnie jej wdrażanie i ocenę oraz ulepszanie [Carlock, Ward 2001, s. 265].

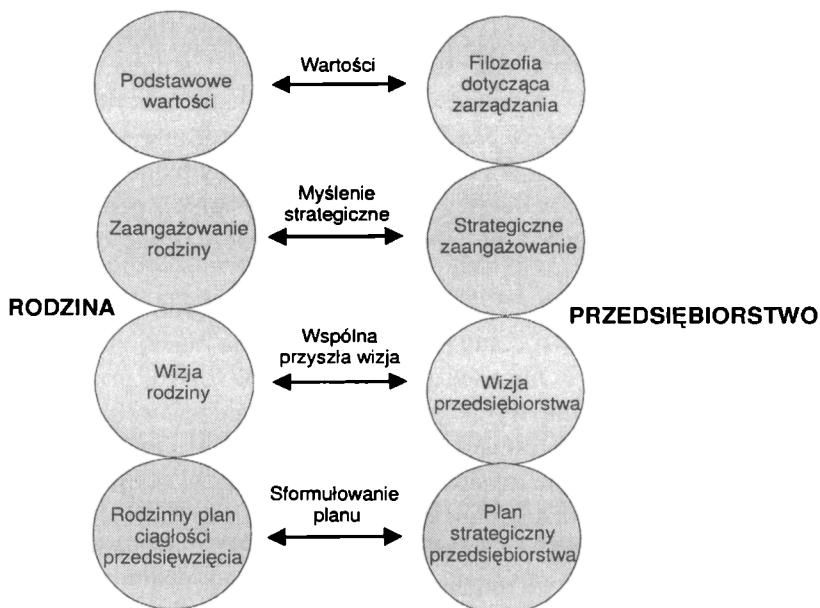
Konieczność wdrożenia strategii jest zauważana zarówno przez zarządzających, jak i (innych) członków rodziny mających wpływ na funkcjonowanie biznesu (np. rada rodzinna). Strategia ma zabezpieczyć zarówno rozwój przedsiębiorstwa, jak i rodzinę przed kłopotami wynikającymi z niepowodzeń w biznesie [Nelton 2002, s. 120]. Wprowadzenie zarządzania strategicznego w *family business* staje się możliwe, kiedy strategiczne myślenie kadry zarządzającej obejmuje: sformułowanie strategii, jej implementację oraz strategiczną kontrolę [Carlock, Ward 2001, s. 30-31]. Rysunek 1 ilustruje relacje zachodzące pomiędzy myśleniem strategicznym a strategią przedsiębiorstwa rodzinnego.



Rys. 1. Podejście strategiczne do zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym

Źródło: [Carlock, Ward 2001, s. 30].

W odniesieniu do planowania strategicznego R.S. Carlock i J.L. Ward zaproponowali równoległy proces planistyczny (*parallel planning process* – PPP). Stanowi on rozwinięcie tradycyjnego modelu planistycznego firmy rodzinnej, w którym nadal najistotniejszy dla strategii pozostaje wynik, ale na jego kształt mają wpływ sprawy rodziny. Model równoległego planowania jest narzędziem umożliwiającym integrowanie i równoważenie się celów rodziny i przedsiębiorstwa. Pojęście to opiera się na czterech założeniach (rys. 2):



Rys. 2. Równoległy proces planowania strategicznego w przedsiębiorstwie rodzinnym

Źródło: [Carlock, Ward 2001, s. 12].

1. Wartości rodzinne i filozofia przedsiębiorstwa stanowią fundamenty procesu planowania strategicznego.

2. Strategiczne zapatrywania niosą konsekwencje zarówno dla rodziny, jak i zarządzających przedsiębiorstwem.

3. Sukcesy rodziny i przedsiębiorstwa prowadzą do wspólnej misji.

4. Długookresowy horyzont funkcjonowania rodzinnego biznesu wymaga sformułowania planów dla rodziny i przedsiębiorstwa [Carlock, Ward 2001, s. 12-13].

Wielkość przedsiębiorstwa jest czynnikiem kształtującym specyficzne cechy, które w istotny sposób wpływają na zdolność realizacji procesu zarządzania strategicznego. Cechy małych przedsiębiorstw powodują, że mogą one wykorzystywać tylko niektóre techniki zarządzania i mają ograniczone możliwości dokonywania

wyborów strategicznych. Niektóre z nich, np. kreatywność i szybkość działania, ułatwiają realizację procesu zarządzania strategicznego, natomiast ograniczone zasoby wewnętrzne i dążenie do rozwoju głównie przy korzystaniu z własnych środków w istotny sposób ograniczają możliwości działania oparte na zasadach zarządzania strategicznego [Sołoducho-Pelc 2003, s. 453-454].

Podsumowując, można stwierdzić, że badacze wskazują na kluczową rolę myślenia strategicznego w zarządzaniu *family business*, proponując jednak adaptację teorii do potrzeb podmiotów rodzinnych.

Sukcesja jest kluczowym elementem strategii małych biznesów rodzinnych. Zapewnienie funkcjonowania przedsiębiorstwa w długookresowym horyzoncie czasu jest jednym z głównych celów, jakie stawia sobie rodzina właścicielska, by odnieść sukces. Z funkcjonowaniem rodzinnego biznesu związany jest także jej rozwój. Strategia przeniesienia własności i zarządzania przedsiębiorstwem na następne pokolenie jest najbardziej długookresowym elementem ogólnej strategii przedsiębiorstwa.

Proces międzygeneracyjnego przejścia jest zazwyczaj najbardziej decydujący dla każdego wielopokoleniowego biznesu rodzinnego. Zostaje zmieniona dotychczas funkcjonująca równowaga panująca w rodzinie, własności, zarządzaniu i u indywidualnych osób. Zachodzi potrzeba szybkiego dostarczenia całemu systemowi przedsiębiorstwa rodzinnego stabilności i równowagi zapobiegającej tworzeniu się międzypokoleniowych konfliktów [Schwass 2005, s. 42]. Problemy sukcesji są szczególnie wyostrome w małych firmach rodzinnych. W dużych firmach rodzinnych często dokonuje się rodzinnego transferu własności (dziedziczenia udziałów), natomiast nie ma sukcesji władzy, gdyż jest ona sprofesjonalizowana. W małych firmach rodzinnych na problem przekazania własności nakładają się napięcia związane z transferem zarządzania.

Można stwierdzić, że strategia sukcesji przedsiębiorstwa rodzinnego to plan odniesienia sukcesu poprzez zmieniające się pokolenia. I mimo że tylko co trzecie przedsiębiorstwo przeżywa do drugiej generacji, przykładem trwania poprzez pokolenia mogą być te przedsiębiorstwa, które funkcjonują i odnoszą sukces przez wieki. W niektórych z nich sukcesja następowała już kilkadziesiąt razy, np. Hoshi Ryokan z Japonii założone w 718 r. prowadzi 46 generacja [O'Hara 2003].

4. Interpretacja badań

Przeprowadzone badania pozwalają wskazać specyficzne cechy strategii małych przedsiębiorstw rodzinnych.

- Sukcesja stanowi kluczowy element strategii podmiotu.

Znaczna liczba przedsiębiorstw planuje lub jest w trakcie procesów sukcesyjnych. Łącznie stanowi to 77,14% badanej próby. Ponadto 3 zarządzających uważa, że z powodów rodzinnych (małe dzieci) tym problemem nie należy się zajmować.

Tylko pięć podmiotów wyraźnie odcina się od planowania sukcesji. W czasie wywiadów niektórzy zarządzający wskazywali praktyczne aspekty planowania, takie jak: przygotowywanie do przejęcia firmy poprzez zdobycie wykształcenia oraz doświadczenia zawodowego w firmie rodzinnej oraz w firmach obcych. Zakres wiedzy zarządzających na temat planowania jest ograniczony. W większości opierają się oni na własnym doświadczeniu i intuicji, co powoduje popełnianie błędów. Niezbędny wydaje się rozwój doradztwa zewnętrznego służącego pomocą w implementacji prawidłowych strategii sukcesyjnych.

- Małe przedsiębiorstwa rodzinne w niskim stopniu formalizują swoje wizje i misje.

80% badanych przedsiębiorców podawało treść swojej misji (wizji), a 20% nie posiadało w ogóle wizji ani misji. Tylko 40% badanych miało ją sformalizowaną w formie pisemnej i informowało o jej posiadaniu otoczenie zewnętrzne, traktując to jako jeden z czynników pomagających firmie wyróżniać się na rynku. W tworzeniu wizji, misji i celów przedsiębiorstwa największy udział mają właściciele (51,42%), a rodziny wpływają na ok. 40% podejmowanych decyzji. Obserwuje się także udział pracowników (11,42%) oraz doradców (5,71%). Wizje istniejące w badanych podmiotach akcentowały głównie cele biznesowe. Przyszłość przedsiębiorstw widziana jest głównie z perspektywy funkcjonowania i rozwoju rodzinnego biznesu i nie artykułuje się jej w wizji celów związanych z rodziną. Zmagania z niesprzyjającym otoczeniem utrudniającym rozwój przedsiębiorczości i powodującym niepewność co do rozwoju biznesu powoduje, że brakuje w wizjach elementów marzycielskich, które mogłyby zwiększać akceptację wizji przez pracowników.

- Metody analizy strategicznej w małych firmach rodzinnych znajdują ograniczone zastosowanie.

Metody powszechnie używane przez badane małe i średnie przedsiębiorstwa rodzinne to: analiza finansowa podmiotu, analiza SWOT i *benchmarking*, najczęściej w formie intuicyjnej, pozostałe są wykorzystywane w jednostkowych przypadkach. Analiza finansowa pokazuje, że najbardziej widoczne jest zainteresowanie diagnozą wewnętrznej sytuacji przedsiębiorstwa. Z metod służących analizie otoczenia zewnętrznego jedynie analiza SWOT i *benchmarking* odgrywają istotną rolę, a pozostałe mają marginalne znaczenie. Brak możliwości dokonania analiz rynku ogranicza dopasowanie zasobów i umiejętności przedsiębiorstwa do zmieniających się warunków zewnętrznych. Z badanych podmiotów 32 wskazywały, że oprócz planowania krótkookresowego wykorzystują planowanie długookresowe (strategiczne). Wykorzystywanie planowania strategicznego wynika z celów biznesowych, takich jak maksymalizacja zysku i chęć zwiększenia udziału w rynku. Na trzecim miejscu pojawia się powód rodzinny: przekazanie firmy w dobrej kondycji następnemu pokoleniu.

- Strategie mają z reguły charakter niesformalizowany, są tworzone przez zarządzającego i mają stosunkowo krótki horyzont czasu.

Opracowaniem strategii najczęściej zajmowali się sami zarządzający lub w przypadku spółek wspólnie zarządzający, ten model dominuje w podmiotach o krótkim okresie funkcjonowania. Świadczy to dobrze o chęci tworzenia i rozwijania przedsiębiorstwa oraz o wierze we własne możliwości w dziedzinie zarządzania. W biznesach działających w dłuższym okresie, mających ustabilizowaną pozycję na rynku, zauważalne jest, że do stworzenia dobrej strategii oraz jej szybkiej i skutecznej realizacji potrzebne jest zintegrowanie z firmą i jej celami nie tylko założyciela i jego rodziny, ale także pracowników. Udział pracowników w tworzeniu strategii umożliwia lepsze poznanie problemów przedsiębiorstwa i jego otoczenia oraz skrócenie czasu wdrażania strategii. W większości podmiotów strategia ma charakter niesformalizowany (w postaci zapisanego dokumentu). Tylko 25,71% badanych organizacji posiadało strategię zapisaną, która była dostępna zarządzającym i członkom rodziny zaangażowanym w prowadzenie biznesu oraz tylko w dwóch przypadkach pracownikom. Brak pisemnej formy strategii niewątpliwie utrudnia kompleksowe podejście i nie powoduje obowiązku systematycznej kontroli realizacji wdrażania strategii. Strategie badanych przedsiębiorstw uwzględniają szybkość i intensywność, które zachodzą w otoczeniu, co powoduje, że horyzont planowania jest stosunkowo krótki (rok lub dwa lata). Horyzont planowania, który obejmuje okresy ponad 2 lata, posiada w sumie tylko niewiele ponad jedna trzecia badanych podmiotów. Wydaje się, że większość podmiotów, z powodu stosunkowo krótkiego okresu obowiązywania strategii, traktują ją jako reakcję na zmiany, jakie zachodzą w ich otoczeniu. Nie dotyczy to jedynie planowania sukcesji będącej kluczowym elementem planowania biznesu rodzinnego, gdzie horyzont planowania jest zdecydowanie dłuższy.

5. Wnioski

Strategie małych przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce mają pewne specyficzne cechy, wynikające z ich wielkości, udziału w rynku czy kondycji finansowej, czyli odnoszące się do ich ograniczonej wielkości, oraz cechy wynikające z rodzinnej własności i zarządzania, które można ująć w sposób następujący:

1. Sukcesja jest kluczowa i specyficzna jedynie dla *family business*.
2. Charakter zachowań strategicznych jest zdeterminowany przez ograniczoną wielkość i zasoby przedsiębiorstwa.
3. Kluczowym zasobem są wartości, zaufanie, pracownicy, wiedza i finanse, które wypływają z rodziny założycielskiej.
4. Cele strategiczne, misja i wizja rozwoju *family business* są splecione z celami rodziny [Nelton 2002, s. 119-125].
5. Strategie firm rodzinnych mają z reguły charakter właścicielski [Safin 2003, t. 2, s. 135-142; Koziński 2002, s. 189], co oznacza połączenie struktury własności i zarządzania.

6. Strategie firm rodzinnych mają częściej charakter inkrementalny [Majchrzak 1996, s. 90] i emergentny, co oznacza, że wyłaniają się one w trakcie działania, a nie są efektem wcześniejszego procesu planistycznego i analitycznego.

7. Występuje tożsamość ról planisty, wykonawcy i kontrolera.

8. Strategie firm rodzinnych, w większości przypadków, obejmują strategię całościową, a nie strategię biznesu czy funkcjonalną.

9. Tworzenie strategii małego przedsiębiorstwa rodzinnego to proces intuicyjny, opierający się zwykle na doświadczeniach zarządzającego.

W strategiach małych przedsiębiorstw rodzinnych występują elementy charakterystyczne dla ogółu małych firm, uwzględniają również cele rodziny właścicielskiej oraz plan przekazania biznesu następnemu pokoleniu.

Literatura

- Carlock R.S., Ward J.L., *Strategic Planning for the Family Business*, Palgrave, New York 2001.
- Haus B., *Ryzyko i przedsiębiorczość małego przedsiębiorstwa*, [w:] *Przedsiębiorczość i innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw – wyzwania współczesności*, red. A. Kaleta, K. Moszkowicz, L. Woźniak, Wyd. AE, Wrocław 2004.
- Koziński J., *Strategie firm rodzinnych*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Badania i koncepcje*, red. R. Krupski, WWSZiP, Wałbrzych 2002.
- Majchrzak J., *Strategie drobnych przedsiębiorstw w świetle badań empirycznych*, [w:] *Strategie przedsiębiorstw w okresie budowania gospodarki rynkowej*, red. T. Mendel, Wyd. AE, Poznań 1996.
- Nelton S., *Strategies for family firms*, [w:] *Family Business Sourcebook*, red. C.E. Aronoff, J.H. Astrachan, J.L. Ward, Family Enterprise Publishers, Georgia 2002.
- O'Hara W.T., *Centuries of Success, Lessons from the World's Most Enduring Family Business*, Adams Media, Avon 2003.
- Pramodita S., Chrisman J., Chua J., *Strategic management of the family business: Past research and future challenges*, [w:] *Family Business Sourcebook*, red. C.E. Aronoff, J.H. Astrachan, J.L. Ward, Family Enterprise Publishers, Georgia 2002.
- Ramachandran K., *Indian Family Business: Their Survival Beyond Three Generations*, Indian School Business, Hyderabad 2006.
- Raymond G.G., Raymond R., *American Business Survey*, Raymond Institute, Alfred 2003.
- Safin K., *Strategie przedsiębiorstw rodzinnych*, [w:] *Rozwój teorii i praktyki zarządzania strategicznego, doświadczenia krajowe i międzynarodowe*, tom 2, red. J. Jeżak, PAM Center, Łódź 2003.
- Schulze W.S., Dino R.N., *The Impact of Distribution on the Use of Financial Leverage in Family Firms*, The University of Connecticut, Internet.
- Schwass J., *Wise Growth Strategies in Leading Family Businesses*, Palgrave Macmillan, New York 2005.
- Soloducho-Pelc L., *Fazy procesu zarządzania strategicznego w małych przedsiębiorstwach*, [w:] *Rozwój teorii i praktyki zarządzania strategicznego, doświadczenia krajowe i międzynarodowe*, red. J. Jeżak, PAM Center, Łódź 2003.

- Strużyna J., Szczepankiewicz E., *Myślenie strategiczne w małych i średnich firmach Górnego Śląska*, [w:] *Rozwój teorii i praktyki zarządzania strategicznego, doświadczenia krajowe i międzynarodowe*, red. J. Jeżak, PAM Center, Łódź 2003.
- Ward J.L., *Keeping the Family Business Healthy. How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership*, Family Enterprise Publishers, Marietta 1997.

RESEARCH STRATEGY OF SMALL FAMILY BUSINESSES IN POLAND

Summary

The character of strategies of small family enterprises is determined by the influence of family factors and the limited size and resources of the subject. Because of the specific character of family companies, in the process of construction and strategy implementation, not only rational principles and willingness to maximize profits are of great importance, but also family interest, its norm and values. The strategic planning has parallel character integrating both family and business goals. The crucial long-term element of the strategy is an inheritance and desire for assuring functioning of the company through generations coming one after another. Methods of strategic analysis encounter difficulties at limited application and strategies have unformalized, incremental and emergent character.