

Andrzej Marjański, Łukasz Sułkowski

Społeczna Akademia Nauk w Łodzi

e-mails: amarjanski@san.edu.pl; lsulkowski@san.edu.pl

WPŁYW RODZINNOŚCI NA KSZTAŁTOWANIE SIĘ STRATEGII PRZEDSIĘBIORSTW RODZINNYCH

INFLUENCE OF FAMILY SPIRIT ON THE DEVELOPMENT OF FAMILY BUSINESSES STRATEGY

DOI: 10.15611/pn.2018.538.17

JEL Classification: M 12

Streszczenie: W artykule podjęto problematykę wpływu rodzinności na tworzenie i implementację strategii przedsiębiorstwa rodzinnego. Przedsiębiorstwa rodzinne stanowią unikalny typ podmiotów gospodarczych wynikający z współistnienia i oddziaływania na siebie dwóch systemów: rodziny i przedsiębiorstwa. Rodzinność stanowi kluczowy czynnik wpływający na funkcjonowanie, rozwój i kreowanie strategii firm rodzinnych. Konstelacja rodzinno-biznesowa oraz perspektywa działania poprzez pokolenia sprawia, że strategie firm rodzinnych są odmienne od zachowań przedsiębiorstw anonimowych, i implikuje wiele wyzwań w wielu obszarach. W wymiarze strategicznym osiągnięcie konkurencyjności biznesu rodzinnego bez zrozumienia czynników wpływających na jego proces rozwoju i osiągnięte wyniki wydaje się trudny. Strategia biznesu rodzinnego stanowi trudne wyzwanie połączenia analizy otoczenia oraz koncepcji działania podmiotu wskazującej na jego tożsamość i wartości. A najbardziej wyrazistym przykładem jest sukcesja międzygeneracyjna.

Słowa kluczowe: przedsiębiorstwo rodzinne, strategia przedsiębiorstwa, rodzinność.

Summary: The article discusses the issue of the influence of family spirit on the creation and implementation of the family business strategy. Family businesses are a unique type of business entities resulting from the coexistence and interaction of two systems: the family system and the business one, which makes them a unique area of research and interest in theoretical and empirical studies. Family spirit is a key factor affecting the functioning, development and creation of family business strategies. The family-business constellation and the perspective of action through generations make the strategies of family businesses different from the behavior of anonymous enterprises and imply a number of challenges in many areas that do not occur in the case of other entities. The strategy of the family business is a difficult challenge combining the analysis of the environment and building the concept of the entity's operation indicating its identity and value. At the same time the most expressive example of the family business is intergenerational succession.

Keywords: family business, business strategy, family spirit.

1. Wstęp

Problematyka strategii jest obiektem zainteresowania zarówno badaczy, jak i praktyków zarządzania, stanowiąc nieodłączny element funkcjonowania przedsiębiorstwa mający na celu zapewnienie jego rozwoju, zaliczany do najwyższego poziomu celów przedsiębiorstwa [Szplit i in. 2002]. A. Kaleta [2013] wskazuje, że osiągnięcia rynkowego sukcesu przez przedsiębiorstwo nie można opierać jedynie na intuicji zarządzających i wierze w szczęście. W turbulentnym otoczeniu konieczne jest posiadanie umiejętności dokonywania zmian [Obłój 2002]. W wymiarze strategicznym osiągnięcie konkurencyjności przedsiębiorstwa bez zrozumienia czynników wpływających na jego proces rozwoju i osiągnięte wyniki wydaje się trudny. W przedsiębiorstwie rodzinnym niezbędne jest stworzenie orientacji strategicznej, a następnie budowa i implementacja strategii uwzględniającej unikalne zasoby i możliwości generowane przez system rodziny, określane często w literaturze przedmiotu jako rodzinność (*familiness*) [Habbershon 2006].

Przedsiębiorstwa rodzinne wyróżnia szczególne zaangażowanie rodziny w prowadzenie przedsiębiorstwa [Sharma i in. 2012], co wyraża się połączeniem relacji rodzinnych z logiką prowadzenia biznesu [Chrisman i in. 2003]. Zauważenie odrębności przedsiębiorstw rodzinnych skłania do zwrócenia uwagi na nie jako unikalny obszar badań i zainteresowań w badaniach teoretycznych i empirycznych [Sharma 2004; Cristiano 2017], wynikający z faktu, że rodzina stanowi krytyczną zmienną pozwalającą na zrozumienie ich istoty [Astrachan 2003]. Konstelacja rodzinno-biznesowa powoduje, że zachowania i reakcje firm rodzinnych są odmienne od zachowań przedsiębiorstw anonimowych, lub implikuje wyzwania w obszarach niewystępujących w innych podmiotach, czego najbardziej wyrazistym przykładem jest sukcesja międzygeneracyjna. Odmienność ta obejmuje zarówno obszar działań bieżących, jak i poziom zachowań strategicznych [Safin 2014].

Celem opracowania jest zidentyfikowanie wpływu rodzinności na strategię przedsiębiorstw rodzinnych. Zaprezentowano również wyniki badań empirycznych przeprowadzonych w przedsiębiorstwach rodzinnych regionu łódzkiego.

2. Istota strategii przedsiębiorstwa rodzinnego

Strategia stanowi proces określania długofalowych celów oraz zamierzeń organizacji, jak również przyjęcie kierunków działania i rozdysponowania zasobów niezbędnych do zrealizowania tych celów [Chandler 1962]. Strategię można postrzegać także jako dynamiczny proces pokonywania trudności, jakie przedsiębiorstwo napotyka na swojej drodze rozwoju, a jako cel strategii wskazuje się utrzymanie potencjału rozwojowego i konkurencyjnego przedsiębiorstwa w długiej perspektywie czasowej [Romanowska 2009].

Wdrażanie w przedsiębiorstwie strategii zawsze związane jest z wprowadzeniem zmian w stosowanych dotąd sposobach postępowania, a często z wprowadzeniem

zupełnie nowych metod działania [Grant Thornton 2004]. Zawsze realizacja strategii oznacza nie tylko dokonywanie wyborów, lecz także gotowość do ich realizacji [Chrisman i in. 2003]. Nie ma jednej uniwersalnej strategii rozwoju możliwej do wdrożenia w każdym z przedsiębiorstw. To, co było źródłem sukcesu w jednym przedsiębiorstwie, niekoniecznie może być źródłem sukcesu w innym. Pewne jest jednak, że w każdym przedsiębiorstwie niezbędne jest zachowanie prawidłowego procesu formułowania i wdrażania strategii, który jest podobny niezależnie od wielkości i branży, w jakiej działa. Te zasady dotyczą również przedsiębiorstw rodzinnych.

Przedsiębiorstwa rodzinne charakteryzuje połączenie komponentu biznesowego i rodzinnego, które znajduje odzwierciedlenie w większości obszarów ich aktywności [Chrisman i in. 2003]. Stworzenie i implementacja strategii biznesu rodzinnego stanowi trudne wyzwanie połączenia przeprowadzenia analizy otoczenia oraz zbudowania koncepcji działania podmiotu wskazującej na jego tożsamość i wartości, które powinny zapewnić efektywność działania i osiągnięcie długookresowej przewagi konkurencyjnej [Obłój 2010]. Uwzględnienie tych czynników powinno umożliwić podjęcie działań pozwalających na antycypacyjne dostosowanie przedsiębiorstwa do nowych sytuacji [Wach 2008], natomiast jego strategia powinna być budowana wokół pojawiających się szans [Short i in. 2009].

Wartości rodziny i wysoki poziom rodzinnego kapitału społecznego oraz fakt, że zarówno własność, jak i zarządzanie znajdują się w rękach rodziny prowadzącej przedsiębiorstwo, mają kluczowe znaczenie. Strategia zawsze odnosi się do niepewnej przyszłości i stanowi próbę jej kreowania, co zawsze jest obarczone ryzykiem, ale działanie jest zawsze mniej ryzykowne od zaniechania [Drucker 2000]. W firmach kontrolowanych przez rodzinę przyjęcie strategii jest trudniejsze, ponieważ wymaga nie tylko określenia celów przedsiębiorstwa, lecz także uzgodnienia i skorelowania ich z celami właściciela firmy rodzinnej [Jeżak 2014].

Istota strategii, jej reguły i sposoby jej formułowania oraz realizacji pozostają centralnym punktem badań i analiz, a jednocześnie przesłanką rozwoju i postępującego wyrafinowania zarządzania strategicznego. Wraz z rozwojem zainteresowania strategią i kwestiami pochodnymi obserwuje się wyraźne przeobrażenia w pojmowaniu teoretycznych podstaw przedsiębiorstwa jako kategorii trwale związanej z rozwojem współczesnego zarządzania [Suszyński 2008].

Prowadzone przez wielu autorów badania wskazują, że procesy strategiczne w przedsiębiorstwach rodzinnych opierają się na innej logice niż w przedsiębiorstwach nierodzinnych, co przypisuje się głównie specyficznej roli kluczowych interesariuszy przedsiębiorstwa – członków rodziny właścicielskiej oraz managementu. Przyjmuje się, że strategia przedsiębiorstwa rodzinnego zarówno w obszarze instrumentarium, jak i koncepcji stanowi wypadkową strategii biznesowej, strategii rodziny oraz strategii indywidualnej zarządzającego właściciela oraz pracowników [Safin 2014].

Specyfika firmy rodzinnej powoduje, że w budowie i rozwoju strategii liczą się nie tylko racjonalne zasady i chęć maksymalizacji zysku, lecz także interes rodziny oraz jej norm i wartości, którymi się rodzina kieruje. Na tworzenie celów strategicznych

firmy rodzinnej wpływają zarówno kwestie biznesowe, jak i rodzinna własność i nadzór nad przedsiębiorstwem, uwarunkowania rodzinne oraz chęć przekazania biznesu następnemu pokoleniu. Stworzenie i następnie wdrożenie strategii przedsiębiorstwa rodzinnego musi uwzględniać fakt, że cele przedsiębiorstwa i cele rodziny będą się wzajemnie przenikały. Strategie przedsiębiorstw rodzinnych są uwarunkowane wielkością, kondycją i rodzajem prowadzonej działalności, czyli zmiennymi niezależnymi od rodzinnej własności i kontroli podmiotu, ale posiadają cechy wspólne wynikające z rodzinnego charakteru biznesu. Cechy te często w firmach, dla których rodzinność ma duże znaczenie, znajdują odzwierciedlenie w wizji i misji firmy rodzinnej.

3. Rodzinność jako determinanta strategii biznesu rodzinnego

Coraz częściej w literaturze przedmiotu dla określenia unikatowego charakteru zasobów przedsiębiorstw rodzinnych używany jest termin *familiness* (rodzinność), rozumiany jako zestaw zasobów i możliwości pojawiających się w wyniku współistnienia rodziny i firmy w biznesie rodzinnym. Pojęcie to w roku 1999 zaproponowali T.G. Habbershon i M.L. Williams [1999]. Określenie to w kolejnych latach pojawiało się w wielu opracowaniach naukowych [Habbershon 2006; Pearson i in. 2008; van Wyk 2012]. W literaturze przedmiotu coraz częściej zwraca się uwagę na znaczenie tego czynnika [Leszczewska 2016], a badacze są zgodni, że w tego typu podmiotach członkowie tej samej rodziny łączą własność oraz wpływ na ich funkcjonowanie i strategię [Astrachan, Shanker 2003]. Rodzinność w opinii wielu badaczy jest ważną koncepcją podkreślającą wyjątkowość i heterogeniczność firm rodzinnych [Frank i in. 2016].

Rodzinność stanowi kluczowy czynnik wpływający na funkcjonowanie, rozwój i kreowanie strategii przedsiębiorstw rodzinnych. W wielu podejmowanych badaniach coraz częściej zwraca się uwagę na rolę systemu społecznego, jakim jest rodzina, i jej wpływu na funkcjonowanie przedsiębiorstwa [Frank i in. 2010]. Istnienie celów pozaekonomicznych w zasadniczy sposób odróżnia przedsiębiorstwa rodzinne od firm nierodzinnych, które mają głównie cel ekonomiczny [Barros i in. 2017]. Specyfika strategii przedsiębiorstwa rodzinnego determinowana jest wzorcami postępowania i wartościami, które wyznają członkowie rodziny właścicielskiej w biznesie i życiu prywatnym. Ważne jest także zintegrowanie i zrównoważenie w jedną całość strategicznych kwestii związanych z przedsiębiorstwem, rodziną i kręgiem właścielskim [Zellweger, Mühlebach 2008].

Ważnym czynnikiem procesu kształtowania się strategii przedsiębiorstw rodzinnych pozostaje integracja sfery przedsiębiorstwa oraz sfery rodziny, w wyniku czego w cele rozwoju firmy rodzinnej zawsze zostają włączone priorytety rodziny, obejmujące m.in. kwestie rozwoju karier zawodowych członków rodziny oraz zapewnienia im dobrobytu i satysfakcji. Integracja tych obszarów przejawia się tworzeniem familistycznej kultury organizacyjnej i wysokim poziomem rodzinnego kapitału społecznego łączącego cechy lojalności i zaufania członków rodziny pracujących

w podmiocie z hermetycznością wobec otoczenia [Cano-Rubio i in. 2016]. Czynniki te powodują, że rodzina właścicielska staje się głównym ośrodkiem tworzenia strategii przedsiębiorstwa rodzinnego [Marjański 2014].

Strategia firmy rodzinnej obejmuje także czynniki związane z jego specyfiką, przywiązaniem do reputacji i dobrego wizerunku oraz wielopokoleniowej perspektywy biznesowej [Surdej, Wach 2010]. Zawsze powstaje pytanie, w jakim stopniu na strategię przedsiębiorstwa rodzinnego wpływają uwarunkowania prowadzenia działalności gospodarczej, a w jakim stopniu może wykorzystywać swoją rodzinność w tworzeniu strategii, która zapewni stabilny rozwój, przewagę konkurencyjną oraz zachowanie ciągłości funkcjonowania w rękach i pod zarządem rodziny właścicielskiej.

Rodzinność (*familiness*) przedsiębiorstwa stanowi o jego specyfice i unikatowości przejawiającej się połączeniem w przedsiębiorstwie zainwestowanego przez rodzinę kapitału finansowego i rzeczowego oraz zaangażowania członków rodziny w jego prowadzenie [Leszczewska 2016a]. Wpływ rodzinności na przedsiębiorstwo i kształtowanie jego strategii jest złożony i wieloaspektowy, ale zawsze stanowi wyraz wywierania wpływu przez rodzinę na przedsiębiorstwo [Cano-Rubio i in. 2017]. Wzajemne oddziaływanie na siebie sfer rodziny i przedsiębiorstwa może być źródłem wielu korzyści, ale także wpływać na przyjęcie strategii, która nie prowadzi do rozwoju podmiotu.

4. Metoda i próba badawcza

Badania empiryczne zostały przeprowadzone przez zespół pracowników Zakładu Przedsiębiorczości i Firm Rodzinnych Społecznej Akademii Nauk w Łodzi w ramach badań statutowych w okresie lipiec 2017-marzec 2018. Zastosowano podejście jakościowe, umożliwiające dotarcie do konkretnych przypadków i dające możliwość zrozumienia specyfiki badanych przedsiębiorstw [Toften, Hammervoll 2010]. Przeprowadzono indywidualne wywiady pogłębione oparte na powtarzalnym scenariuszu badawczym, który dawał możliwość zadawania respondentom dodatkowych pytań umożliwiających w razie potrzeby uszczegółowienie podejmowanej problematyki. Scenariusz wywiadu został poddany konsultacji z trzema ekspertami zewnętrznymi zajmującymi się problematyką firm rodzinnych. Dwóch ekspertów pochodziło ze środowiska naukowego, a jeden z organizacji przedsiębiorców rodzinnych. Wywiady zostały przeprowadzone w 20 przedsiębiorstwach rodzinnych z regionu łódzkiego. Wywiady były nagrywane, a następnie dokonano ich transkrypcji oraz poddano analizie jakościowej.

Dobór respondentów był celowy. Zaproszono do udziału w badaniu przedsiębiorstwa deklarujące się jako rodzinne i spełniające warunki wynikające z przyjętej definicji przedsiębiorstwa rodzinnego traktowanego jako podmiot gospodarczy oparty na więziach i zależnościach rodzinnych, który dąży do trwałego utrzymania w przyszłości decydującego wpływu na rodzinny biznes poprzez udział we własności, zarządzaniu i odpowiedzialności z zamiarem przekazania go następnemu pokoleniu.

Zamierzeniem badawczym było dokonanie identyfikacji wpływu czynnika rodzinności na kształtowanie się strategii w przedsiębiorstwach rodzinnych. Poszukiwano odpowiedzi na pytania, czy i jak rodzinność wpływa na kształt strategii w badanych podmiotach.

4.1. Wyniki badań wpływu czynnika rodzinności na strategię

Przeprowadzone badania potwierdziły problem występujący w badaniach firm rodzinnych, że w większości z nich panuje niechęć do ujawniania ważnych dla ich rozwoju informacji. Dualne oddziaływanie podsystemów rodziny i przedsiębiorstwa powoduje, że ujawnianie zagadnień związanych z przedsiębiorstwem łączy się z koniecznością ujawnienia informacji związanych z rodziną.

W badanych przedsiębiorstwach stwierdzono, że posiadają strategię, jednak w sześciu podmiotach wystąpiły kłopoty w zakresie zrozumienia pojmowania terminu „strategia”. We wszystkich podmiotach zidentyfikowano istotny wpływ czynnika rodzinności na kształt strategii, który uważano za ważny czynnik strategiczny prowadzący do osiągnięcia sukcesu w wymiarze biznesowym i rodziny właścicielskiej. Wskazywano, że w strategii przedsiębiorstwa łączy się cele przedsiębiorstwa i cele rodziny. Rodzinność pozwala także na wykorzystanie w procesie tworzenia i wdrażania strategii cennych zasobów ludzkich, kapitału społecznego opierającego się na zaufaniu, a także zasobów rzeczowych i finansowych. Jako ważny element strategii wskazywano zagadnienia związane z planowaniem i przeprowadzaniem procesu sukcesji.

Dokonanie wyboru wariantu strategii przedsiębiorstwa rodzinnego jest zdeterminowane poziomem rodzinności, który przejawia się stopniem zaangażowania właścicieli zarządzających firmą oraz chęcią młodego pokolenia do kontynuowania rodzinnego biznesu. Istnienie potencjalnych sukcesorów i ich zaangażowanie oznacza możliwość rozpoczęcia procesu międzygeneracyjnego transferu władzy i własności w rodzinie, czyli sukcesji. Perspektywa zachowania rodzinnego przywództwa wywiera istotny wpływ na rozpoczęcie, kierunek i głębokość zmian strategicznych oraz wybór strategii.

W oparciu o doświadczenia badawcze autorów oraz wyniki zaprezentowanych badań empirycznych sformułować można kilka postulatów dotyczących uwzględnienia wpływu rodzinności na strategię przedsiębiorstwa rodzinnego:

- Proces planowania strategicznego, wdrażania strategii i jej kontroli należy opierać na harmonizowaniu wartości przedsiębiorstwa i rodziny.
- Dla zapewnienia sukcesu przedsiębiorstwa rodzinnego potrzebne jest wykorzystanie myślenia strategicznego opartego na wspólnych wartościach i wizji rozwoju przedsiębiorstwa i rodziny.
- W przedsiębiorstwie rodzinnym, szczególnie w małym, nie ma potrzeby rozwoju nadmiernie sformalizowanych narzędzi zarządzania strategicznego. Ważniejsze jest przyjęcie orientacji strategicznej zakładającej planowanie długoterminowe i myślenie strategiczne.

- W biznesie rodzinnym strategia pozostaje w ścisłym związku z kulturą organizacyjną (wartościami, normami i zaufaniem dla pracowników). Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa rodzinnego powstaje poprzez tworzenie relacji przedsiębiorstwo–rodzina.
- Zagrożeniem dla przedsiębiorstwa rodzinnego jest przyjęcie orientacji antystrategicznej, a więc ignorowanie planowania, wizji i perspektywicznego myślenia.
- Elementem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa rodzinnego może być elastyczność i szybkość reagowania na istotne zmiany otoczenia oraz wykorzystanie wartościowych i rzadkich rodzinnych zasobów ludzkich, kapitału społecznego i kapitału rzeczowo-finansowego.
- Swoistym elementem strategii przedsiębiorstwa rodzinnego jest proces sukcesji.

5. Zakończenie

Przedsiębiorstwa rodzinne charakteryzują się połączeniem komponentów: rodziny i przedsiębiorstwa oraz nakładania się celów rodzinnych i biznesowych, które muszą być uwzględnione w ich strategiach. Wyniki badań wskazują, że wpływ czynnika rodzinności ujawnia się na każdym etapie tworzenia i wdrażania strategii przedsiębiorstwa rodzinnego, co powoduje, że stanowi ona zarówno w obszarze koncepcyjnym, jak i wykonawczym wypadkową strategii biznesowej i strategii rodziny właścicielskiej. Proces planowania, wdrażania i kontroli strategii opiera się na zharmonizowaniu wartości przedsiębiorstwa i rodziny. Wybór strategii jest decyzją o szczególnym znaczeniu i powinien być ukierunkowany na zapewnienie sukcesu rynkowego przedsiębiorstwa i realizację celów rodziny. Wpływ czynnika rodzinności powoduje, że w przypadku przedsiębiorstw prowadzonych przez rodzinę kwestie związane ze strategią są szczególnie trudne. Jednak coraz więcej przedsiębiorstw zauważa korzyści z uwzględnienia rodzinności w swojej strategii. Analiza wpływu czynnika rodzinności na strategię przedsiębiorstw rodzinnych w zamyśle autorów może inspirować do podejmowania kolejnych szerszych i bardziej pogłębionych badań naukowych.

Literatura

- Astrachan J.H., 2003, *Commentary on the special issue: The emergence of a field*, Journal of Business Venturing, no 18, Issue 5, s. 567-572.
- Astrachan J.H., Shanker M.C., 2003, *Family Businesses Contribution to the US Economy: a Closer Look*, Family Business Review, vol. 16, no 3, s. 211-219.
- Barros I., Hernangómez J., Martín-Cruz N., 2017, *Familiness and socioemotional wealth in Spanish family firms: An empirical examination*, European Journal of Family Business, vol. 7, Issue 1-2, s. 14-24.
- Cano-Rubio M., Fuentes-Lombardo G., Hernandez-Ortiz M.J., Vallejo-Martos M.C., 2016, *Composition of familiness: Perspectives of social capital and open systems*, European Journal of Family Business, vol. 6, Issue 2, s. 75-85.

- Cano-Rubio M., Fuentes-Lombardo G., Vallejo-Martos M.C., 2017, *Influence of the lack of a standard definition of "family business" on research into their international strategies*, European Research on Management and Business Economics, vol. 23, s. 132-146.
- Chandler A.D., 1962, *Strategy and Structure. Chapters in History of the American Industrial Enterprise*, MIT Press, Cambridge.
- Chrisman J.J., Chua J.H., Steier L.P., 2003, *An Introduction to Theories of Family Business*, Journal of Business Venturing, vol. 18, s. 441-448.
- Cristiano E., 2017, *Specific Features of Family Businesses: A Contribution to Literature*, [w:] Bilgin M., Danis H., Demir E., Can U. (red.), *Financial Environment and Business Development. Eurasian Studies in Business and Economics*, vol. 4. Springer, Cham, s. 577.
- Drucker P.F., 2000, *Zarządzanie w XXI wieku*, Muza, Warszawa.
- Frank H., Kessler A., Rusch T., Suess-Reyes J., Weismeier-Sammer D., 2017, *Capturing the Familiness of Family Businesses: Development of the Family Influence Familiness Scale (FIFS)*, Entrepreneurship: Theory and Practice, vol. 41, s. 709-742.
- Frank H., Lueger M., Nosé L., Suchy D., 2010, *The concept of "Familiness": Literature review and systems theory-based reflections*, Journal of Family Business Strategy, vol. 1(3), s. 119-130.
- Grant Thornton, 2004, *Biznes rodzinny*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- Habbershon T.G., 2006, *Commentary: a framework for managing the familiness and agency advantages in family firms*, Entrepreneurship Theory and Practice, vol. 30, no 6, s. 879-886.
- Habbershon T.G., Williams M.L., 1999, *A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms*, Family Business Review, vol. 12, Issue 1, s. 1-25.
- Habbershon T.G., Williams M., MacMillan I.C., 2006, *A unified systems perspective of family firm performance*, [w:] Poutziouris P.Z., Smyrnios K.X., Klein S.B. (red.), *Handbook of Research on Family Business*, Elgar, Northampton.
- Jeżak J., 2014, *Orientacja strategiczna oraz główne kierunki rozwoju firm rodzinnych*, [w:] J. Jeżak (red.) *Przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce. Znaczenie ekonomiczne oraz strategiczne problemy rozwoju*, Wydawnictwo UŁ, Łódź.
- Kaleta A., 2013, *Realizacja strategii*, PWE, Warszawa.
- Leszczewska K., 2016, *Przedsiębiorstwa rodzinne. Specyfika modeli biznesu*, Difin, Warszawa.
- Leszczewska K., 2016a, *Paradoksy w zarządzaniu firmami rodzinnymi*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 420, s. 197-206.
- Marjański A., 2014, *Grupy przedsiębiorstw rodzinnych – perspektywy badań empirycznych*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, t. XV, z. 7, cz. 1, s. 187-200.
- Obłój K., 2002, *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa.
- Obłój K., 2007, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa.
- Obłój K., 2010, *Pasja i dyscyplina strategii*, Poltext, Warszawa.
- Pearson A.W., Carr J.C., Shaw J.C., 2008, *Toward a theory of familiness: a social capital perspective*, Entrepreneurship: Theory & Practice, vol. 32, no 6, s. 949-969
- Romanowska M., 2009, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa.
- Safin K., 2014, *Strategie i praktyki sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzinnych*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 366, s. 449-459.
- Sharma P., 2004, *An overview of the field of family business studies: current status and directions for the future*, Family Business Review, vol. 17, no 1, s. 1-36.
- Sharma P., Chrisman J.J., Gersick K.E., 2012, *25 Years of Family Business Review: Reflection on the Past and Perspectives for the Future*, Family Business Review, vol. 25, no 1, s. 5-15.
- Short J.C., Moss T.W., Lumpkin G.T., 2009, *Research in Social Entrepreneurship: Past Contributions and Future Opportunities*, Strategic Entrepreneurship Journal, vol. 3, s. 161-194.
- Surdej A., Wach K., 2010, *Przedsiębiorstwa rodzinne wobec wyzwań sukcesji*, Difin, Warszawa.
- Suszyński C., 2008, *Kategoria przedsiębiorstwa z perspektywy ewolucji zarządzania strategicznego*, [w:] Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Podstawowe problemy*, WSZiP, Wałbrzych.

- Szplit A., Fundaliński J., Smutek H., 2002, *Strategie rozwoju organizacji*, Antykwa, Kraków.
- Toften K., Hammervoll T., 2010, *Strategic orientation of niche firms*, Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship, vol. 12, no 2, s. 108-121.
- van Wyk R., 2012, *Constrictive vs. distinctive familiness and the culturing of familiness capital (Fam-Cap)*, African Journal of Business Management, vol. 6, no 36, s. 9892-9900.
- Wach K., 2008, *Skutki akcesji do Unii Europejskiej dla polskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo UE, Kraków.
- Zellweger T., Mühlebach C., 2008, *Strategien zur Wertsteigerung in Familienunternehmen*, Paul Haupt, Bern–Stuttgart–Wien.