

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 366

Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce

Redaktorzy naukowi
Andrzej Kaleta
Krystyna Moszkowicz
Letycja Sołoducho-Pelc



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Aleksandra Śliwka

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-403-5

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	13
Anna Adamik: Problemy rozwoju organizacji i ich potencjału zasobowego w praktyce branży usług badawczo-rozwojowych sektora wysokich technologii	15
Grażyna Aniszewska: Kultura organizacyjna przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce – hipotezy badawcze	28
Bogusław Bembenek: Internacjonalizacja jako sposób wzmacniania konkurencyjności klastra	37
Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziolek: Strategie bezpieczeństwa i higieny pracy w aspekcie działalności podmiotów gospodarczych	49
Katarzyna Bratnicka: Strategic entrepreneurship and firm performance – restoring the role of task environment	59
Paweł Cabała: Analiza czynników ryzyka w zarządzaniu rozwojem organizacji	68
Wojciech Czakon, Wojciech Machel: Strategie kooperacji w sektorze hi-tech: przywilej czy konieczność?	78
Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt: Luka w kompetencjach społecznych głównego zarządzającego jako bariera w przezwyciężeniu kryzysu kontroli – studium przypadku	88
Janusz Czekał, Marek Ćwiklicki: Zrównoważona karta wyników w strukturze systemu zadaniowego	99
Wojciech Dyduch: Twórcza strategia jako podstawa dla pobudzania innowacyjności i przedsiębiorczości	108
Sylwia Dziedzic: Nowe podejście do tworzenia krajowych i regionalnych strategii innowacji – koncepcja inteligentnej specjalizacji (RIS3)	119
Sylwia Dziedzic, Leszek Woźniak, Maciej Chrzanowski: Współczesne wyzwania i uwarunkowania zrównoważonego rozwoju branży lotniczej	129
Sylwia Flaszewska, Iwona Staniec: Przedsiębiorczość technologiczna pod znakiem ryzyka	142
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: Znaczenie strategii proekologicznych w kontekście budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw	152
Jarosław Ignacy: Wybrane problemy formułowania i realizacji celów strategicznych przedsiębiorstw w świetle badań empirycznych	163
Marek Jabłoński: Wybrane aspekty niesprawności w motywowaniu pracowników w świetle badań empirycznych	174
Krzysztof Janasz, Joanna Wiśniewska: Strategie innowacyjne organizacji ..	184

Elżbieta Janczyk-Strzała: O koncepcji zarządzania kapitałem intelektualnym uczelni.....	194
Szymon Jopkiewicz: Rola zaangażowania w podnoszenie efektywności zarządzania organizacjami sektora zdrowia przy wykorzystaniu MSC (<i>Mission Oriented Scorecard</i>).....	202
Andrzej Kaleta: Strategia ekspansji czy stabilizacji?.....	212
Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska: Współpraca pomimo rywalizacji na przykładzie przedsiębiorstw projektujących gry szkoleniowe.....	225
Jarosław Karpacz: Oportunizm w relacjach międzyorganizacyjnych w teorii i praktyce	236
Patrycja Klimas: Znaczenie współdziałania międzyorganizacyjnego dla innowacyjności organizacyjnej – perspektywa empiryczna	248
Izabela Konieczna: Znaczenie ogólnych zasobów organizacji dla spółdzielni mleczarskich z województwa świętokrzyskiego	258
Joanna Korpus: Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw w świetle koncepcji tworzenia wartości wspólnej.....	269
Piotr Mateusz Kuczyński: Kwestie społeczno-kulturowe w ujęciu militarnych koncepcji strategii	278
Krzysztof Kud: Strategie zapewniania bezpieczeństwa powodziowego realizowane w gminach doliny Sanu	288
Monika Kulikowska-Pawlak: Archetypy politykowania organizacyjnego ...	299
Paweł Łukasik: Model zależności między celami organizacji, organizacyjnym uczeniem się i komunikacją w kontekście zarządzania strategicznego	308
Natalia Mańkowska: Organizacja publiczna w społeczeństwie informacyjnym – wybrane aspekty	317
Zbigniew Matyjas: Liczebność rad nadzorczych a strategie na poziomie korporacji polskich spółek publicznych.....	326
Czesław Mesjasz: Nieprzewidywalność środowiska współczesnych organizacji.....	336
Lech Miklaszewski: Nepotyzm w przedsiębiorstwie rodzinnym na przykładzie firmy inwestycyjnej.....	347
Krystyna Janina Moszkowicz: Problemy wdrażania strategii w przedsiębiorstwach.....	358
Mieczysław Moszkowicz: Wiedza i wzrost przedsiębiorstwa.....	366
Konrad Niziołek, Katarzyna Boczkowska: Wybrane elementy strategii bezpieczeństwa pracy w przedsiębiorstwie – wyniki badań organizacji regionu dolnośląskiego	373
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Renta ekonomiczna jako warunek strategii implementacji wyrobu gotowego i determinanta elastycznego wytwórcy	381
Jadwiga Nycz-Wróbel: Ochrona środowiska jako strategiczny czynnik rozwoju organizacji.....	395

Żanna Popławska, Andrzej Limański, Ireneusz Drabik: Zmiany w zarządzaniu strategicznym przez stosowanie koncepcji foresight	405
Krystyna Poznańska, Artur Marczak: Planowanie zasobów przedsiębiorstwa (ERP) w chmurze obliczeniowej – korzyści ekonomiczne dla małych i średnich przedsiębiorstw	413
Joanna Radomska: Zawartość strategii jako czynnik utrudniający jej implementację	429
Agnieszka Rak: Strategie kreowania wizerunku organizacji sportowej	439
Krzysztof Safin: Strategie i praktyki sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzimnych	449
Maja Sajdak: Przywództwo strategiczne jako wyzwanie dla współczesnych przedsiębiorstw	460
Letycja Soloduch-Pelc: Koncepcja i wdrażanie strategii w małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach	470
Agnieszka Sopińska: Profil kluczowych zasobów MŚP działających na rynku polskim i jego ocena w świetle badań	485
Adam Stabryła: Metodyka badania zdolności rozwojowej przedsiębiorstwa	495
Ewa Stańczyk-Hugiet, Katarzyna Piórkowska, Sylwia Stańczyk: Selekcja rutyn – perspektywa wewnątrzorganizacyjna	505
Jacek Strojny: Nowe podejście do zarządzania strategicznego w samorządzie terytorialnym	514
Katarzyna Szymańska: Otwarta kultura organizacyjna a innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw	526
Ewelina Trubisz: Strategie uniku na pierwotnym rynku mieszkaniowym	535
Rafał Trzaska: Identyfikacja modelu tworzenia wartości w sieci na przykładzie Forum Edukacji Biznesowej	544
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Zarządzanie ryzykiem wobec wyzwań z otoczenia	560
Anna Walecka: Przygotowanie pracowników na kryzys – wybrane wnioski z badań	572
Anna Witek-Crabb: Trwałość rozwoju organizacji jako jeden z tzw. zawiłych problemów zarządzania	582
Przemysław Wolczek: Pięć kluczowych problemów wdrażania strategii w świetle wyników badań empirycznych	593
Marian Woźniak: Przedsiębiorczość turystyczna kierunkiem rozwoju atrakcyjnych krajobrazowo gmin wiejskich	605
Leszek Woźniak, Sylwia Dziedzic, Maciej Chrzanowski: Ekoinnowacje jako element nowego paradygmatu w europejskich i regionalnych dokumentach strategicznych	618
Anna Wójcik-Karpacz: Zaufanie w relacjach międzyorganizacyjnych: substitucja i komplementarność	630

Dariusz Wyrwa: Innowacje w konkurencyjnych strategiach przedsiębiorstw z województwa podkarpackiego.....	642
Czesław Zając: Problemy tworzenia i wdrażania strategii personalnej w grupach kapitałowych na przykładzie IMPEL SA.....	653
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Dlaczego firmy chcą koopetytować? Motywy współpracy konkurencyjnej przedsiębiorstw sektora <i>high-tech</i>	660
Małgorzata Załęska: Outsourcing zarządzania należnościami.....	671
Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Corporate social performance as a indicator of success in Positive Organizational Scholarship view	689
Bożydar Ziółkowski: Planowanie strategiczne z wykorzystaniem metody foresight – standaryzowana identyfikacja uwarunkowań innowacyjności w kontekście zrównoważonego rozwoju regionu.....	698

Summaries

Anna Adamik: Problems of organizations development and their resource potential in practice of R&D services industries of High Technology sector.....	27
Grażyna Aniszewska: Organizational culture of manufacturing companies in Poland – research hypotheses	36
Bogusław Bembek: Internationalization as a way of strengthening the competitiveness of cluster.....	48
Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziolek: Strategy of health and safety at work – aspects of business companies.....	58
Katarzyna Bratnicka: Przedsiębiorczość strategiczna i efektywność przedsiębiorstwa – przywrócenie roli otoczenia zadaniowego	67
Paweł Cabala: Risk factors analysis in managing the development of an organization	77
Wojciech Czakon, Wojciech Machel: Coopetition strategies in Hi-Tech sector: privilege or necessity?.....	87
Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt: Gap in social competences of the chairman as a barrier in overcoming the control crisis – case study	98
Janusz Czekaj, Marek Ćwiklicki: Balanced Scorecard within the tasks system's structure.....	107
Wojciech Dyduch: Creative strategy as a basis for stimulating innovativeness and entrepreneurship.....	118
Sylvia Dzedzic: Changes in the approach to the creation of national and regional innovation strategies – RIS3 conception	128
Sylvia Dzedzic, Leszek Woźniak, Maciej Chrzanowski: Modern challenges and conditions of sustainable development of aviation industry.....	141

Sylvia Flaszewska, Iwona Staniec: Technology entrepreneurship marked by risk	151
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: The importance of environmental strategies in the context of building the competitive advantage of enterprises	162
Jarosław Ignacy: Selected problems in the formulation and implementation of corporate strategic objectives in the light of empirical research	173
Marek Jabłoński: Selected aspects of inefficiencies in motivating employees in the light empirical research.....	183
Krzysztof Janasz, Joanna Wiśniewska: Innovative strategies of organizations.....	193
Elżbieta Janczyk-Strzała: About the concept of intellectual capital management in higher education institutions (HEIs).....	201
Szymon Jopkiewicz: The role of involvement in improving the efficiency of the management by health sector organizations using MSC (Mission Oriented Scorecard).....	211
Andrzej Kaleta: The strategy of expansion or stabilization?.....	224
Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska: Cooperation despite competition: the case of firms creating training games	235
Jarosław Karpacz: Opportunism in interorganizational relationships in theory and practice.....	247
Patrycja Klimas: Significance of interorganizational cooperation for organizational innovativeness – an empirical perspective.....	257
Izabela Konieczna: The importance of general resources for dairy cooperatives from the Świętokrzyskie Voivodeship.....	268
Joanna Korpus: Mergers and acquisitions as presented by means of the idea of Creating Shared Value	277
Piotr Mateusz Kuczyński: Social and cultural aspects from military strategies concepts perspective	287
Krzysztof Kud: Strategies for providing flood protection implemented in the municipalities of San valley.....	298
Monika Kulikowska-Pawlak: Organizational politicking archetypes	307
Paweł Łukasik: The model of relationships between organization's goals, organizational learning and communication in the context of strategic management.....	316
Natalia Mańkowska: Public organization in information society – chosen aspects.....	325
Zbigniew Matyjas: The supervisory board size and corporate-level strategies of Polish listed companies	335
Czesław Mesjasz: Unpredictability of the environment of modern organizations.....	346
Lech Miklaszewski: Nepotism in the family company. Case study of the investment company	357

Krystyna Janina Moszkowicz: Problems of strategy implementation in enterprises	365
Mieczysław Moszkowicz: Knowledge and development of the company	372
Konrad Niziolek, Katarzyna Boczkowska: Chosen elements of work security strategies in an organization – research results of organizations of Lower Silesia region	380
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Economic rent as a condition of implementation strategy of a finished product and a determinant of a flexible manufacturer	394
Jadwiga Nycz-Wróbel: Environmental protection as a strategic factor in the development of organization	404
Żanna Popławska, Andrzej Limański, Ireneusz Drabik: Changes in strategic management by using Foresight concept	412
Krystyna Poznańska, Artur Marczak: Enterprises Resource Planning (ERP) in cloud computing – advantages for small and medium-sized enterprises... ..	428
Joanna Radomska: Content of the strategy as a factor making its implementation more difficult	438
Agnieszka Rak: Strategies of sport organization image creation	448
Krzysztof Safin: Strategies and succession practices of Polish family enterprises	459
Maja Sajdak: Strategic leadership as a challenge for modern companies	469
Letycja Sołoducho-Pelc: The concept of strategy implementation in medium-sized and large enterprises	483
Agnieszka Sopińska: The profile of key resources of SME operating on the Polish market and its evaluation in the light of research	494
Adam Stabryła: Methods of analysing company's development potential	504
Ewa Stańczyk-Hugiet, Katarzyna Piórkowska, Sylwia Stańczyk: Routines' selection – intraorganizational perspective	513
Jacek Strojny: New approach to the strategic management in local government	525
Katarzyna Szymańska: Open organizational culture vs. innovation of small and medium-sized enterprises	534
Ewelina Trubisz: Dodge strategies on the original housing market	543
Rafał Trzaska: Identification of value creation model in the network on the example of Business Competencies Forum	559
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Risk management in the face of environmental challenges	571
Anna Walecka: Preparing employees for a crisis – chosen conclusions from the research	581
Anna Witek-Crabb: Sustainability of organizational development as a wicked problem of business management	592

Przemysław Wolczek: Five key problems of strategy implementation – empirical research results	604
Marian Woźniak: Tourist entrepreneurship as the direction of the development of landscape attractive rural communities	617
Leszek Woźniak, Sylwia Dzedzic, Maciej Chrzanowski: Eco-innovation as a new paradigm in European and regional strategic documents	629
Anna Wójcik-Karpacz: Trust in interorganizational relationships: substitutes and complementarity	641
Dariusz Wyrwa: Innovations in competitive strategies of enterprises from Subcarpathian Voivodeship.....	652
Czesław Zajac: Problems of creating and implementing of personnel strategy in capital groups on the example of Impel S.A.	659
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Why do companies want to cooperate with rivals? Motives of coepetition in high-tech enterprises.....	670
Małgorzata Załęska: Outsourcing of receivables management.....	688
Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Społeczna odpowiedzialność biznesu jako wskaźnik sukcesu w perspektywie pozytywnej teorii organizacji.....	697
Bożydar Ziółkowski: Strategic planning by means of foresight – standardized identification of innovativeness determinants in the context of sustainable development of a region	704

Krzysztof Safin

Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu

e-mail: krzysztof.safin@wsb.wroclaw.pl

STRATEGIE I PRAKTYKI SUKCESYJNE POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW RODZINNYCH

Streszczenie: Procesy sukcesyjne w polskiej praktyce gospodarczej są zjawiskiem nowym. Ich pierwsza faza dopiero się rozpoczęła. Poziom eksploracji tego zjawiska przez naukę jest więc na stosunkowo wczesnym etapie, a jego rozpoznanie stosunkowo słabe. Badania, których wyniki przedstawiono w niniejszym opracowaniu, miały na celu nie tylko przyczynić się do zwiększenia tego poziomu i dostarczenia wiedzy o modelach sukcesyjnych i uwarunkowaniach ich wyborów, lecz również dostarczenia narzędzia badawczego pozwalającego na kontynuowanie tego typu badań dających możliwość porównywania wyników. Uznano, że teoretyczną bazą dającą możliwość prowadzenia tak zdefiniowanych poszukiwań jest teoria wymiany społecznej. Potraktowanie procesu sukcesji jako procesu wymiany między zainteresowanymi stronami daje nowe możliwości wyjaśniania zarówno tego procesu, jak i fenomenu przedsiębiorstw rodzinnych w ogóle.

Słowa kluczowe: przedsiębiorstwo rodzinne, proces sukcesji, teoria wymiany, strategie sukcesyjne.

DOI: 10.15611/pn.2014.366.43

1. Wstęp

Przedsiębiorstwom rodzinnym (choć różnie się je definiuje) przydaje się wyraźną specyfikę. Obejmuje ona zwykle długookresową optykę działania, realizację specyficznych celów, paternalistyczny stosunek do pracowników i ściśle związki z otoczeniem lokalnym, swoistą politykę kadrową itp. Specyfika ta jest wynikiem przenikania się dwóch sfer – rodzinnej i biznesowej, co sprawia, że przedsiębiorstwa rodzinne (PR) są nie tylko podmiotem o specyficznej formie własności, ale odrębnym typem przedsiębiorstwa. Ta konstelacja rodzinno-biznesowa wymusza zachowania i reakcje odmienne od zachowań firm anonimowych lub implikuje wyzwania w innych strukturach niewystępujących (np. sukcesja międzygeneracyjna). Odmienność ta obejmuje więc nie tylko obszar działań bieżących, lecz również poziom zachowań strategicznych.

Dotychczasowe badania różnych autorów wskazują, że strategiczne procesy decyzyjne w przedsiębiorstwach rodzinnych podlegają innej logice niż w przedsiębior-

stwach bez atrybutów rodzinności. Przypisuje się to głównie specyficznej roli kluczowych interesariuszy przedsiębiorstwa – przedstawicieli rodziny właściciele, biznesu i management. Przyjmuje się, że strategia przedsiębiorstwa rodzinnego w obszarze zarówno instrumentarium, jak i postaw (koncepcji) jest wypadkową strategii biznesowej, strategii rodziny oraz strategii indywidualnej właściciela (menedżera) i pracowników.

W literaturze przedmiotu można spotkać wiele „dowodów” na istnienie takiej gry negocjacyjnej. Jednakże wiedza o tego typu grze pochodzi raczej z intuicji badawczej, z prób rekonstrukcji logiki zachowań i czynników ją determinujących niż z obserwacji i opisu uświadomionych (przez uczestników) zachowań.

W artykule podjęto w związku z tym próbę analizy rzeczywistych zachowań strategicznych przedsiębiorstw rodzinnych, w tym zwłaszcza identyfikacji strategii sukcesyjnych przedsiębiorstw rodzinnych, ich uwarunkowań oraz relacji ze strategiami rozwoju. Celem dalszym była weryfikacja mitów i obiegowych poglądów związanych z jej powstaniem i realizacją.

Pretekstem i bazą analityczną są badania prowadzone w ramach projektu NCN *Strategie sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzinnych* i zgromadzony szeroki materiał empiryczny.

2. Cel i przebieg badań

Jednym z głównych zamierzeń badawczych założonych przez realizatorów była identyfikacja modeli sukcesyjnych polskich przedsiębiorstw rodzinnych¹, opisanie ich uwarunkowań i skuteczności.

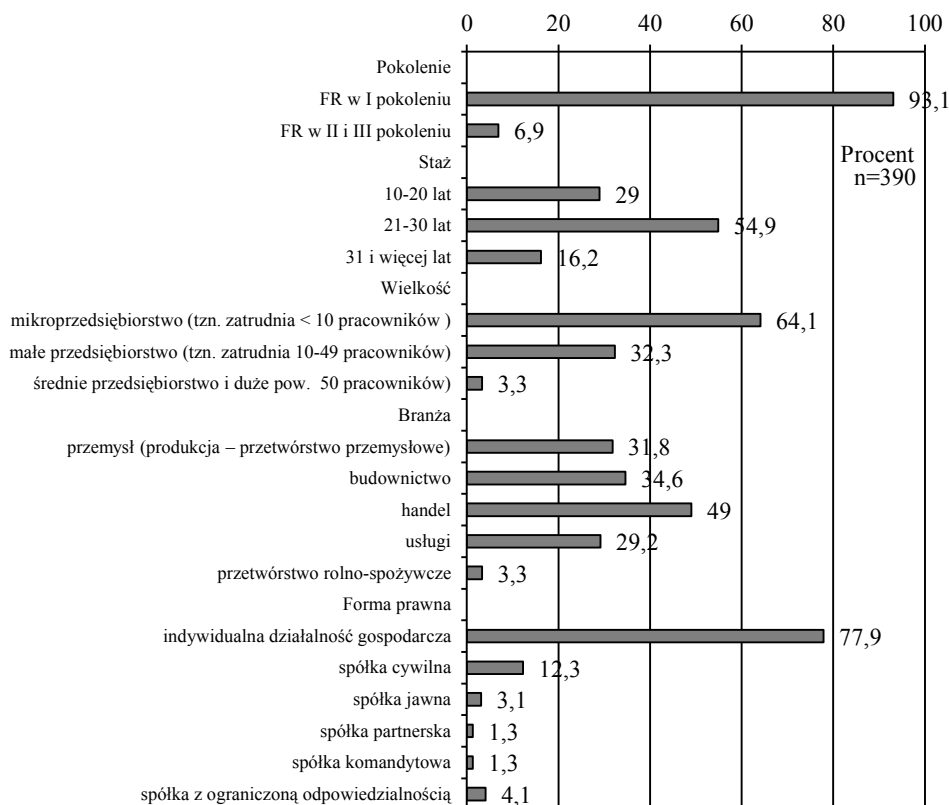
Badania miały dostarczyć odpowiedzi na kilka zasadniczych pytań, m.in. na pytania o determinanty skuteczności tych procesów, o uniwersalny charakter procesów sukcesyjnych, o konsekwencje procesów sukcesyjnych dla przedsiębiorstwa, rodziny i otoczenia; o powody wyboru pozarodzinnych ścieżek sukcesji. Realizacja celu poznawczego opierała się na kilku hipotezach wyjściowych, m.in. na takiej, iż nie ma jednego modelu sukcesji skutecznie zapewniającego ciągłość strategiczną przedsiębiorstwa rodzinnego, a sukcesja wewnątrzrodzinna coraz częściej ustępuje miejsca sukcesji zewnętrznej.

W badaniach wzięło udział łącznie 390 przedsiębiorstw rodzinnych spełniających następujące kryteria:

- były przedsiębiorstwem rodzinnym w ścisłym znaczeniu (tzn. właścicielem przedsiębiorstwa jest rodzina, przynajmniej dwóch jej członków pracuje w przedsiębiorstwie, w tym sprawując funkcje kierownicze),
- posiadały „potencjał sukcesyjny” – właściciele mają potomstwo (wspólne lub partnera),

¹ Projekt „Strategie sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzinnych”. Projekt realizowany w latach 2012-2014, pod kier. K. Safina w WSB we Wrocławiu, finansowany ze środków NCN, umowa UMO-2011/03/B/HS/04116

- istniały na rynku co najmniej 10 lat,
- prowadziły działalność gospodarczą w rozumieniu ustawy Prawo o swobodzie działalności gospodarczej,
- miały swoją siedzibę na terenie Dolnego Śląska lub Wielkopolski.



Rys. 1. Profil badanych przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań, $n=390$.

Badania jakościowe obejmowały przeprowadzenie trzydziestu indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI) z dobranymi w sposób celowy właścicielami firm rodzinnych oraz dodatkowo wywiadów w 4 grupach fokusowych (FGI). Główne badania ilościowe CAPI zrealizowano na próbie $n = 390$ firm rodzinnych, mających swoją siedzibę na terenie województw dolnośląskiego i wielkopolskiego. Profil przedsiębiorstw biorących udział w badaniu przedstawiał się w sposób przedstawiony na rys. 1).

3. Strategie rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych

Badania potwierdziły pogląd, że identyfikacja strategii przedsiębiorstwa nie jest łatwa.

Spośród wielu powodów trudności można wskazać na trzy podstawowe:

- powszechna we wszystkich przedsiębiorstwach niechęć do ujawniania kluczowych dla jego rozwoju decyzji²;
- szczególny nimb tajemniczości firm rodzinnych. Przedsiębiorstwa rodzinne, zwłaszcza te, które osiągają sukces, otaczają swoje działania szczególną tajemniczością. Wynika to po części z konieczności ochrony wraz z biznesem swojej prywatności (nie można uczynić firmy transparentną, nie odsłaniając życia rodzinnego). Badania prowadzone przez H. Simona dość dobrze odkryły powody tego typu zachowań – brak zainteresowania ujawnianiem skutecznych strategii³;
- niejednoznaczność terminologiczna obejmująca zarówno rozumienie pojęcia strategia (sukcesja), jak i jego identyfikację. Zwykle występują trzy poziomy identyfikacji strategii – poziom normatywnych przekonań (ogólne przekonanie na temat pojęcia strategii i strategii stosowanej); poziom deklarowanych postaw (wynik zweryfikowanych przekonań); poziom rzeczywistych przekonań (realnych strategii)⁴. Poziomy te z reguły nie pokrywają się.

W związku z tym w badaniach przyjęto ujęcie, które jest odległe od koncepcji formalnych (planistycznych), a bliższe jest interpretacji strategii jako wzorca działania czy reguły zachowań. Najbardziej przystające do tych oczekiwań będzie zastosowanie pojęcia „zachowania strategiczne”, które przesuwając akcent i zainteresowanie ze strony formalnej na stronę realną – rzeczywiście realizowanych strategii. R. Krupski jako najbardziej ogólne ujęcie strategii traktuje propozycję H.A. Simona, w myśl którego „(...) strategia to ogólny sposób zachowania się organizacji względem jej otoczenia i jej wnętrza. Przyjęte zachowania firmy zawarte są zarówno w jej planach działania, jak i we wzorcach postępowania (w formie zasad, reguł), tak skonstruowanych, by przynajmniej w zamierzeniach nadążały za zachowaniami otoczenia(...)”⁵. Podobnie pojęcie strategii jako rezultatu zachowania się organizacji (prawidłowości, powtarzającego się schematu zachowania) interpretuje np. K. Oblój, mówiąc o wzorcach (standardowych zachowaniach) rozumianych jako sposoby definiowania rynku, walki z konkurencją i zaspokajania potrzeb odbiorców⁶. W ta-

² „Rozstrzygnięcia strategii konkurencji należą w przedsiębiorstwie do tego typu decyzji, które są okryte najściślejszą tajemnicą, a względnie pełne informacje na ten temat znajdują się wyłącznie w gestii najściślejszego kierownictwa firm”. A. Kaleta, *Strategia konkurencji w przemyśle*, AE, Wrocław 2000.

³ H. Simon, *Tajemniczy mistrzowie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 15.

⁴ Zob. T. Tyszka, *Przedsiębiorczość i ryzyko*, [w:] *Przedsiębiorstwo na przełomie wieków*, red. B. Godziszewski, M. Haffer, M.J. Stankiewicz, UMK, Toruń 2001.

⁵ R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje. Metody*, Wydawnictwo AE, Wrocław 1998, s. 16.

⁶ Zob. K. Oblój, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2007, s. 435.

kim ujęciu zachowania strategiczne to tyle co wzorce postępowania, prawidłowości, powtarzające się schematy zachowania, postawa wobec najważniejszych (strategicznych) dla określenia pozycji przedsiębiorstwa⁷ w jego otoczeniu problemów i wyzwań, dotyczących głównie odległej i dającej się przewidzieć przyszłości.

Próbę identyfikacji zachowań strategicznych w badaniach prowadzono analizując opinie przedsiębiorców na temat celów rozwojowych firmy w ciągu najbliższych kilku lat (*jakie są zamiary przedsiębiorstwa i rodziny dotyczące PR w ciągu najbliższych 5-8 lat?*). To ujęcie wydawało się dawać największe możliwości zdiagnozowania nie tylko koncepcji rozwojowych, ale również miejsca sukcesji w tych koncepcjach. Identyfikacji podstawowych typów zachowań strategicznych dokonano więc przez analizę poglądów właścicieli na źródła i dynamikę zmian zachodzących w przedsiębiorstwie. To podejście nie jest pozbawione pewnych niedostatków wiążących się z dość subiektywnym zakwalifikowaniem przez autorów opinii przedsiębiorców do założonych kategorii strategicznych (tab.1).

Tabela 1. Opcje rozwojowe badanych przedsiębiorstw

Opcje rozwojowe	Liczebność	%
[kontynuowanie obecnej działalności bez większych zmian]	196	50,3
[rozwijanie działalności, tak aby powiększyć obecną skalę produkcji lub usług]	113	29,0
[rozwijanie działalności, tak aby wprowadzić równoległe nowy typ produkcji lub usług]	108	27,7
[zmiana profilu działalności poprzez zamknięcie starej i rozpoczęcie nowej produkcji lub usług]	80	20,5
[wejście w ścisłą współpracę/połączenie z inną firmą rodzinną]	44	11,3
[wejście w ścisłą współpracę/połączenie z silnym podmiotem gospodarczym (liderem na rynku)]	76	19,5
[wygaszanie i ograniczanie skali produkcji łącznie z ograniczeniem liczby pracowników/współpracowników]	44	11,3
[przekazanie firmy następcy/-com w rodzinie]	34	8,7
[pozyskanie akcjonariatu zewnętrznego w firmie]	18	4,6
[całkowita sprzedaż firmy/zamknięciu działalności]	12	3,1
[żyjemy z dnia na dzień, starając się utrzymać firmę na powierzchni]	9	2,3

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Ponieważ respondent mógł wskazać 1,2 lub 3 odpowiedzi spośród 11, koniecznym etapem było kategoryzowanie odpowiedzi według profilu dominującego. Jeśli odpowiedzi były rozłożone równomiernie, przypadek kwalifikowano jako nieokreślony lub mieszany. Odpowiedzi zostały skategoryzowane do „jednej zmiennej” we-

⁷ M. Romanowska (red.), *Strategiczna transformacja polskich przedsiębiorstw*, SGH, Warszawa 2004, s. 217.

Tabela 2. Profile strategiczne badanych przedsiębiorstw

Profil strategiczny	Częstość	Procent
Strategia kontynuacji	131	33,6
Strategia zmiany (rozwój przez sukcesję wewnętrzną)	47	12,1
Strategia defensywna – sprzedaż/likwidacja	19	4,9
Strategia zmiany – rozwój przez współdziałanie i sukcesję zewnętrzną	47	12,1
Strategia mieszana/nieokreślona	146	37,4

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

dług kryterium profilu dominującego, co dało odpowiedzi rozłączne. Po zrekodowaniu poszczególne profile strategiczne przedstawiają się w sposób zaprezentowany w tab. 2.

Ten sposób oceny pozwolił wydzielić 4 podstawowe typy strategiczne oraz typ najliczniejszy – mieszany, oznaczający brak zdecydowania. Typ pierwszy można by określić jako strategia trwania (brak zmian), drugi oznacza strategię zmiany i rozwój poprzez sukcesję wewnętrzną, trzeci – oznacza strategię zmiany, ścisłej współpracy i rozwój poprzez sukcesję wewnętrzną, czwarty – oznacza strategię defensywną, związaną z zasadniczą zmianą oznaczającą w najlepszym razie sprzedaż przedsiębiorstwa, z reguły zaś jego likwidację. Jak widać, sukcesja jest tu jednym z istotnych wymiarów strategii rozwoju – możliwości sukcesyjne są źródłem rozwoju, natomiast ich brak istotną przesłanką defensywną /likwidacji.

Jednakże odpowiedzi na kolejne pytania wskazywały na to, że przedsiębiorcy postrzegają proces sukcesyjny raczej w kategoriach doraźnych niż strategicznych i nie widzą związku pomiędzy strategią rozwojową a strategią sukcesyjną. Dla większości respondentów zrozumiała jest konieczność posiadania jakiejś wizji rozwoju, poglądu co do przyszłości firmy, natomiast rozstrzygnięcia w zakresie sukcesji traktują jako problem doraźny, który powinien być rozwiązany wtedy, gdy ze względu na okoliczności stanie się aktualny.

Ten dysonans może dziwić, ale tylko pozornie. Sukcesja jest z reguły postrzegana jako ścieżka osiągania celu (celów), a nie cel sam w sobie. Sukcesja w przedsiębiorstwie rodzinnym nie jest więc celem samoistnym. Konkretnie rozwiązania sukcesyjne (nazywamy je strategiami) muszą być elementem szerszej koncepcji rodzinnej i/lub biznesowej. Dla zrozumienia tego nonszalanckiego stosunku do sukcesji niezbędny jest jakiś punkt odniesienia (kryterium) dla oceny sposobu realizacji procesu. Określenie tego „punktu odniesienia” wiąże się (jak wynika z naszych obserwacji) z rozstrzygnięciem, jakie relacje podporządkowania występują pomiędzy sferą życia rodzinnego i biznesem.

W literaturze przedmiotu wskazuje się na trzy możliwe relacje (filozofie biznesu rodzinnego) (a) *family first*⁸, (b) *business first*, (c) *family business*. *Family first* ozna-

⁸ Por. W. Popczyk, *Zarządzanie strategiczne w firmach rodzinnych*, [w:] J. Jeżak (red.), *Rozwój teorii i praktyki zarządzania strategicznego. Doświadczenia krajowe i międzynarodowe*. T. 1, Łódź 2003, s. 143-144.

cza filozofię polegającą na przyjęciu w przedsiębiorstwie rodzinnym zasad, które najlepiej służą systemowi rodziny, zapewnieni jej spójności, realizacji dążeń i celów jej i jej członków. Przedsiębiorstwo jest narzędziem umożliwiającym ich realizację. Jest przydatne tak długo, jak długo skutecznie służy do urzeczywistnienia rodzinnych zamiarów. Cele biznesowe są modyfikowane przez cele rodziny. *Business first* to filozofia priorytetów firmy nad rodzinnymi. W optyce *business first* najważniejsze jest przedsiębiorstwo, bo dopóki będzie trwać, będzie płaszczyzną realizacji celów rodziny i jej członków. Losy członków rodziny podporządkowane są sprawom przedsiębiorstwa. Pokolenia mijają, a biznes trwa. Tu celom biznesu podporządkowuje się cele rodziny. *Family business* oznacza kompromis między interesami rodziny i firmy. Przy tej optyce mamy do czynienia z rodzajem równowagi pomiędzy obiema sferami. Cele są wypadkową dążeń rodziny i wymagań biznesu.

Strategia rozwoju przedsiębiorstwa jest odzwierciedleniem tych optyk. W optyce pierwszej cele biznesowe są modyfikowane przez cele rodziny, są one warunkami ograniczającymi. Wytyczną nadrzędną w procesie zarządzania strategicznego (formułowania celów) są wartości rodzinne. W optyce priorytetu biznesu nadrzędnym celem jest sukces firmy. Sukcesja i związki rodzinne nie mają innego znaczenia niż zapewnienie sukcesu biznesowego. W optyce *family business* dominująca logika działania jest wynikiem procesu negocjacji i kompromisu pomiędzy celami firmy, rodziny i jednostki, wytyczne nadrzędne wynikają z jednoczenia się wokół podstawowych wartości tych trzech głównych aktorów.

W każdym z tych przypadków sukcesja jest ważna, jeśli ma prowadzić do zachowania rodzinnego charakteru przedsiębiorstwa. W pierwszym przypadku w grę nie wchodzi inny model sukcesji jak model wewnątrzrodzinny; w drugim każde rozwiązanie jest możliwe (włącznie ze sprzedażą), a w trzecim takie, które pozwala zachować rodzinny (według ustalonych kryteriów) charakter przedsiębiorstwa.

Tego typu relacje, jak zaznaczono na wstępie, to głównie wynik rekonstrukcji badawczej (na bazie wywiadów), a nie deklaracji i opisów przedsiębiorców. Poziom refleksji strategicznej i formalizacji procesu zarządzania strategicznego jest bowiem niski, podobnie jak formalizacji procesu sukcesyjnego.

Te postawy znajdują również odbicie w przesunięciu czasowym pomiędzy oboma optykami – strategiczną i sukcesyjną. O ile koncepcje rozwoju przedsiębiorstwa w różnej formie formalizacji istnieją w zasadzie w każdym przedsiębiorstwie, o tyle problemy sukcesji są przesuwane w czasie. Nie tylko sam formalny proces, ale nawet refleksja nad czasem i sposobem sukcesji traktowane są jako zajęcie na dalszą przyszłość. Można co prawda uznać, że odsuwanie w czasie to też strategia, ale nie ma dowodów na to, że to zabieg przemyślany i spójny z innymi obszarami strategicznymi⁹ (ponad 83% spośród nich nie czuje się gotowymi do odejścia z firmy.

⁹ Zob. szerzej: K. Safin, J. Pluta, *Strategie sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzinnych. Analiza wstępnych wyników badań*, [w:] A. Marjański, M.R. Contreras Loera (red.), *Firmy rodzinne – współczesne nurty badań i praktyki zarządzania*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, t. XV, z. 7, 2014, s. 23-37.

Gotowość do odejścia z firmy deklaruje zaledwie 55 osób, z czego 5 w sposób zdecydowany, mimo że ponad 16% spośród nich ma staż zawodowy dłuższy niż 31 lat, a 13,3% ma więcej niż 61 lat¹⁰).

Formalizacja zarówno strategicznych rozstrzygnięć rozwojowych, jak i sukcesyjnych, zgodnie z oczekiwaniami, jest na niskim poziomie. Brak planów sukcesyjnych deklaruje 73% przedsiębiorców (z pierwszego pokolenia).

Problem identyfikacji strategii sukcesyjnych, podobnie jak dyskusja o zagadnieniach strategicznych, w ogóle nastroczał badanym przedsiębiorstwom różnorodnych trudności, co było nie tyle problemem artykułowania odpowiedzi, ile problemem praktyki działania. W dość powszechnym przekonaniu przedsiębiorców sukcesja nie stanowi elementu koncepcji rozwoju, a strategia rozwoju i plany sukcesyjne traktowane są rozłącznie. Nawet jeśli w przedsiębiorstwie istnieje spójna wizja przyszłości (o różnym stopniu jej formalizacji), to najczęściej nie zawiera ona żadnego odniesienia do zmian generacyjnych w przedsiębiorstwie.

To, co budzi zainteresowanie badaczy i obserwatorów, nie jest przedmiotem dociekań przedsiębiorców rodzinnych. Nie jest to wynik bezrefleksyjności polskich przedsiębiorców, a raczej przejaw ich racjonalności. Wynika to głównie z tego, że o ile strategia traktowana jest jako proces i odniesienie do przyszłości, na którą należy się przygotować, o tyle sukcesja traktowana jest z reguły jako jednorazowy akt, który wydarzy się w odległej przyszłości, niezależnie od podejmowanych działań. Zwłaszcza sukcesja wewnątrzrodzinna nie jest elementem planowania, ale naturalnego stanu.

Pojawia się więc pytanie natury zasadniczej – jeżeli koncepcje strategiczne nie zajmują przedsiębiorstw rodzinnych, a najważniejsze elementy strategiczne są odsuwane w czasie, to gdzie tkwi geneza sukcesu PR (w badanej próbie większość swoją sytuację określała jako dobrą; a PR są w ogóle traktowane jako skutecznie radzące sobie w trudnych sytuacjach – ich długowieczność jest tego dowodem).

Wytlumaczenie dla powstania tych mechanizmów można by skierować na poziom aksjologiczny i określić jako system wartości obowiązujący w PR. Wypracowany przez pokolenia, nawet gdy nie prowadziły działalności, zespół poglądów, norm, ocen co do najważniejszych spraw społecznych, biznesowych, rodzinnych, światopoglądowych, a przeniesiony na płaszczyznę przedsiębiorstwa sprawia, że pewne zachowania, postawy, oceny są „oczywiste”, nie wymagają dyskusji, przetargów. To powoduje, że PR w odniesieniu do większości sytuacji posługują się pewnymi mechanizmami, „wyczynionymi” zachowaniami, odruchami, a w sytuacjach nadzwyczajnych elastycznością, kreatywnością, zdolnością do improwizacji.

Używając terminologii P. Kotlera i J.A. Casilione¹¹, można zaryzykować twierdzenie, że przedsiębiorstwa rodzinne mają zdolność i umiejętność wypracowania systemu automatycznych reakcji, czyli zachowań, których nie poprzedzają długo-

¹⁰ Tamże.

¹¹ Ph. Kotler, J.A. Casilione, *Chaotics. Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, MT Biznes Warszawa 2009, s. 111.

trwałe analizy i systemy pomiaru. Jeśli pojawiają się określone zdarzenia, przedsiębiorstwo dzięki swojemu potencjałowi reakcji na zmiany odpowiednio reaguje. Na podobnych zasadach opiera się idea prostych reguł, w myśl której ludzie boją się, że wybiorą źle, i odwołują się do podjęcia decyzji lub też sięgają po najbezpieczniejsze rozwiązania, kiedy mają nadmiar opcji wyboru. Kiedy trzeba szybko podjąć decyzję, proste reguły sprawdzają się zdecydowanie lepiej. Istnieje więc „dominująca logika”, którą K. Oblój definiuje na dwa sposoby, stwierdzając, że (a) stanowi ona swobodną ramę poznawczą, która albo rozszerza horyzonty analizy, pozwalając przedsiębiorcom dostrzegać więcej szans i zasobów, albo wprost przeciwnie – ogranicza horyzont i zakres analizy, i (b) rozumiana jako swoiste DNA organizacji, jej „reguły gry”, jest źródłem rutyny i procedur działania firmy, a zatem może mieć wpływ na skuteczność, z jaką przedsiębiorstwa mogą czerpać korzyści z nagromadzonych zasobów¹².

Z kolei to dosyć nonszalanckie podejście do sukcesji, niezależnie od wieku przedsiębiorcy, wynika po części ze sposobu rozumienia sukcesji. Jest ona najczęściej postrzegana poprzez pryzmat własności (sukcesja = przekazanie własności). Tymczasem, jak wynika z naszych badań, problem sukcesji jest bardziej zróżnicowany¹³. Nasze badania wykazują, że transferowi międzygeneracyjnemu podlegają cztery elementy, co, jak się zdaje, jest jednym z głównych wyróżników sukcesji w przedsiębiorstwie rodzinnym (lub wewnątrzrodzinnej) od sukcesji w ogóle. Na przedmiot sukcesji składa się bowiem własność, władza, wiedza oraz wartości. O ile dwa pierwsze elementy mają jednoznacznie wymiar formalny (odzwierciedlony w rejestrach sądowych) i charakterystyczny dla każdego przedsiębiorstwa, o tyle wiedza obejmuje także elementy ukryte, trudne do identyfikacji i wyceny, zaś wartości w znaczeniu aksjologicznym, ale też w rozumieniu etyki biznesu, bywa, że w ogóle są nieświadomione.

Każdy z tych elementów podlega różnym „procedurom” sukcesyjnym. Wartości i wiedza często są przekazywane i przejmowane, mimo, a nawet wbrew woli uczestników procesu. Wartości przejmują się w toku długiego procesu socjalizacji w rodzinie i przedsiębiorstwie i jest to proces przebiegający przez całe życie i w zasadzie niezależnie od planów sukcesyjnych. Te cztery elementy rzadko są przekazywane równocześnie, gdyż wiążą się z różnymi długościami okresu ich absorpcji. Własność i władza w procesie sukcesji postrzegane są głównie od strony formalnej, stąd proces przekazywania tych atrybutów nie wydaje się im szczególnie skomplikowany. Wiedzę fachową, menedżerską traktują jako ważny, często decydujący o wyborze następcy element kompetencji, ale rzadko jako integralną część procesu sukcesji, którą należy wkomponować w całość rozstrzygnięć. Wartości zaś, jeśli uświadamiane, są czymś na tyle oczywistym, że nie tylko nie podlegają dyskusji, szerszej refleksji, ale

¹² K. Oblój, Sh. Zhang, *Przekraczaj rzekę po kamieniach: analiza dominującej logiki chińskich przedsiębiorców*, „Master of Business Administration” 2/2011 (112), s. 43-53.

¹³ Zob. szerzej K. Safin, J. Pluta, B. Pabjan, *Strategie sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzinnych*, Difin, Warszawa 2014.

także nie przenikają na płaszczyznę praktyk. W przypadku strategii sukcesyjnych można by powiedzieć, używając terminologii H. Mintzberga, że w odniesieniu do wiedzy i wartości są to strategie samorzutne (emergentne), które są realizowane mimo, a niekiedy nawet wbrew, woli właścicieli.

Takie szersze (poprzez te cztery elementy) spojrzenie na sukcesję sprawia, że dostrzec można dużą różnorodność przedsiębiorstw poddawanych procesowi sukcesji. Badania wykazują, że większość z nich są to przedsiębiorstwa „niesukcesyjne”, tzn. takie, które dla potencjalnych nabywców (sukcesorów) nie przedstawiają żadnej wartości rynkowej, a niektóre jedynie wartość sentymentalną. Trudno zatem doszukiwać się takich firmach strategii sukcesyjnych. Można tu raczej mówić o praktykach sukcesyjnych. Jeśli jednak zdolność przedsiębiorstwa do generowania wartości (zysków) obecnie i w przyszłości jest znikoma, to w zasadzie o jego utrzymaniu w rękach rodziny decyduje jedynie jego wartość „historyczna”, sentymentalna, co może jednak stanowić zbyt wysoki koszt dla sukcesora, aby podjąć takie wyzwanie.

4. Zakończenie

Zaprezentowane wyżej wyniki badań dowodzą, że strategie sukcesyjne (podobnie jak koncepcje rozwoju w ogóle) rozumiane jako formalny, uporządkowany proces przekazywania władzy, własności, wiedzy i wartości oraz przewidywania jego konsekwencji właściwie nie istnieje.

Jednakże nie należy sądzić, że przedsiębiorstwa (przedsiębiorcy) są wobec tego najważniejszego z długookresowej perspektywy rozwoju przedsiębiorstwa bezbronni. Dostrzec tu można raczej dużą racjonalność zachowań. Z jednej strony są zorientowani, najczęściej intuicyjnie, w rzeczywistej wartości przedsiębiorstwa dla sukcesora i nie podejmują działań w sytuacji zbyt niskiego potencjału rynkowego przedsiębiorstwa, aby móc zainteresować nim sukcesora (tu rzeczywistym problemem jest brak umiejętności komercjalizacji swoich biznesów). Z drugiej strony, mają wypracowany mechanizm „automatycznych” reakcji, który w trudnych sytuacjach (także sukcesyjnych) pozwala im na podejmowanie racjonalnych działań nawet bez przygotowania formalnych koncepcji.

Nie tylko sam formalny proces, ale nawet refleksja nad czasem i sposobem sukcesji traktowane są jako zajęcie na dalszą przyszłość. Można co prawda uznać, że odsuwanie w czasie to też strategia, ale nie ma dowodów na to, że to zabieg przemyślany i spójny z innymi obszarami strategicznymi. To podejście ma tę słabość, że o ile sprawdza się w obszarze koncepcyjnym, biznesowym, o tyle nie sprawdza się w obszarze formalnoprawnym. Brak regulacji prawnych może nie być istotny dla rodziny, pracowników, nawet dostawców, ale już dla banku, firmy leasingowej, fiskusa, sądu może być okolicznością wykluczającą dalsze prowadzenie działalności gospodarczej.

Literatura

- Kaleta A., *Strategia konkurencji w przemyśle*, AE, Wrocław 2000.
- Kotler Ph., Casilione J.A., *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, MT Biznes, Warszawa 2009.
- Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje. Metody*, Wydawnictwo AE, Wrocław 1998.
- Oblój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2007.
- Oblój K., Zhang Sh., *Przekraczaj rzekę po kamieniach: analiza dominującej logiki chińskich przedsiębiorców*, „Master of Business Administration” 2/2011 (112).
- Popczyk W., *Zarządzanie strategiczne w firmach rodzinnych*, [w:] J. Jeżak (red.), *Rozwój teorii i praktyki zarządzania strategicznego. Doświadczenia krajowe i międzynarodowe*, T. 1, Łódź 2003.
- Romanowska M. (red.), *Strategiczna transformacja polskich przedsiębiorstw*, SGH, Warszawa 2004.
- Safin K., Pluta J., Pabjan B., *Strategie sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzinnych*, Difin, Warszawa 2014.
- Safin K., Pluta J., *Strategie sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzinnych. Analiza wstępnych wyników badań*, [w:] *Firmy rodzinne – współczesne nurty badań i praktyki zarządzania*, red. A. Marjański, M.R. Contreras Loera, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, t. XV, z. 7. 2014.
- Simon H., *Tajemniczy mistrzowie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Tyszka T., *Przedsiębiorczość i ryzyko*, [w:] *Przedsiębiorstwo na przełomie wieków*, red. B. Godziszewski, M. Haffer, M.J. Stankiewicz, UMK, Toruń 2001.

STRATEGIES AND SUCCESSION PRACTICES OF POLISH FAMILY ENTERPRISES

Summary: Succession processes in the economic practice of Poland are a new phenomenon. The first phase of the processes has only just begun. The scientific research on this phenomenon is therefore at a relatively early stage with the identification of the phenomenon not being fully clear yet. The aim of the study, whose results are presented here, was not only to contribute to expanding the research and provide knowledge about succession models and the conditions for their selection, but also to provide a research tool that would allow for the continuation of this kind of studies where it would be possible to compare results. It was recognized that the theoretical basis that would enable us to conduct the research with thus defined objectives was social exchange theory. Treating the succession process as an exchange process between interested parties provides us with new opportunities for explicating both the very process and the phenomenon of family enterprises in general.

Keywords: family enterprise, succession process, exchange theory, succession strategies.