Jan Jeżak[1]

ZARZĄDZANIE ANTYKRYZYSOWE W FIRMACH RODZINNYCH

1. Wprowadzenie

Kryzys to sytuacja (będąca na ogół wynikiem całego ciągu niekorzystnych zdarzeń) zagrażająca egzystencji przedsiębiorstwa. Podzielamy pogląd S. Sudoła[2], że możliwości wyjścia z kryzysu tkwią przede wszystkim w systemie zarządzania przedsiębiorstwem, w umiejętnościach zwalczania kryzysu, najlepiej w jego wczesnej fazie.

Doświadczenia wielu przedsiębiorstw, które przechodziły sytuacje kryzysowe, pokazują, że kryzys organizacji można nie tylko przezwyciężyć, ale także i to, że jego przezwyciężenie może stać się czynnikiem przyszłych sukcesów firmy. Tak się niestety składa, że znakomita większość publikacji w literaturze światowej oraz krajowej z zakresu nauk o zarządzaniu jest adresowana do firm stabilnych oraz rozwijających się. Natomiast firmy znajdujące się w kryzysie finansowym lub innym nie mają wystarczającego wsparcia teoretycznego. Nie trzeba dodawać, iż jest to sytuacja wysoce niefortunna. Kryzys jest bowiem zjawiskiem naturalnym w działalności gospodarczej, w związku z czym umiejętność zarządzania antykryzysowego powinna stać się obowiązkowym elementem procesu kształcenia w zakresie nauk o zarządzaniu.

Jednym z nielicznych nurtów teorii zarządzania antykryzysowego są badania nad przyczynami kryzysu w firmach rodzinnych oraz nad możliwościami zapobiegania sytuacjom kryzysowym w tej bardzo szczególnej formie przedsiębiorstwa. Dla pokreślenia rangi problemu warto przypomnieć, że firmy rodzinne mają tradycyjnie silną pozycję w gospodarce takich krajów rozwiniętych, jak Stany Zjednoczone, Niemcy, Włochy i Hiszpania, a równocześnie dominującą pozycję w gospodarce krajów azjatyckich oraz południowoamerykańskich. Rów-

---

[1]Jan Jeżak, prof. zw. dr hab., Uniwersytet Łódzki.

[2]S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka zarządzania*, TNOiK, Dom Organizatora, Toruń 1999, s. 266.

nież w gospodarce polskiej firmy rodzinne odgrywają i będą odgrywać znaczącą rolę, chociaż jak dotychczas brak bliższych badań na ten temat.

Celem niniejszego opracowania jest krótka charakterystyka ważniejszych elementów zarządzania antykryzysowego w firmach rodzinnych, ze szczególnym położeniem akcentu na dwie kluczowe – jak się wydaje – kwestie, a mianowicie: określenie strategicznej wizji rozwoju firmy oraz planowanie sukcesji w zakresie władzy i własności (plan zachowania ciągłości firmy).

2. *Specyfika firm rodzinnych*

Na system zwany firmą rodzinną składają się dwa odmienne środowiska (podsystemy), ale wzajemnie ściśle powiązane w tym sensie, że zdarzenia zachodzące w jednym środowisku, np. rodzinie, mogą w istotny sposób wpłynąć na kształt drugiego środowiska, jakim jest firma, i odwrotnie. Rodziny opierające się na więziach emocjonalnych dążą przede wszystkim do stabilności i równocześnie są przeciwne zmianom. Firmy – odwrotnie, jeżeli mają przetrwać muszą być otwarte na wszystkie zmiany, zwłaszcza w otoczeniu. Co więcej, umiejętne wykorzystanie tych zmian jest jednym z kluczowych czynników sukcesu współczesnej firmy.

Wszystkie firmy, w tym rodzinne, mają trudności z utrzymaniem swej egzystencji w dłuższym czasie, czyli nie potrafią sobie poradzić z sytuacjami kryzysowymi. Problem ten dotyczy nie tylko firm małych i średnich (gdzie „śmiertelność" jest największa), lecz także firm dużych. Jak pokazuje historia listy 500 największych firm amerykańskich (publikowanej corocznie przez tygodnik „Fortune" od 45 lat, począwszy od roku 1955 aż 80% firm zostało sprzedanych lub przejętych przez inne firmy. **Swoją niezależność zachowała jedynie co piąta.** W odniesieniu do firm rodzinnych działających w rozwiniętych gospodarkach rynkowych istnieje przekonanie, poparte licznymi przykładami z praktyki, że **pierwsza generacja buduje firmę, druga kontynuuje jej byt w sposób zachowawczy, a trzecia prowadzi ją do upadku.** Jak podają Andrade, Barra i Elstrodt[3], trzecia generacja zachowuje kontrolę nad firmą tylko w niecałych 15% ogólnej liczby firm rodzinnych. Problem jest o tyle poważny, że firmy rodzinne to nie tylko firmy małe i średnie, czyli przysłowiowe narożne budki z wodą gazowaną, lecz także wiele firm dużych, w tym międzynarodowe konglomeraty.

Jest wiele przyczyn tego stanu rzeczy. Są to przede wszystkim takie zjawiska, jak zmiany rynkowe i technologiczne eliminujące wiele dotychczasowych produktów i usług. Zmiany te zazwyczaj są zauważane zbyt późno – wtedy, kiedy

[3] L. F. Andrade, J. M.. Barra and H.P. Elstrodt, *All in the Familia*, „The McKinsey Quarterly" 2001, nr 4, s. 81.

spadają przychody i zyski. Powstaje sytuacja, którą można nazwać **strategicznym zaskoczeniem**.

W przypadku firm rodzinnych przyczyną kryzysu bywa często sama rodzina, która niekiedy bardziej troszczy się o interes własny aniżeli o interes firmy. Poza tym nierozwiązane **konflikty pomiędzy członkami rodziny, brak wzajemnego zaufania, rywalizacja pomiędzy generacjami** utrudniają, a niekiedy wręcz uniemożliwiają wzajemną dyskusję oraz szybkie decydowanie w obliczu pojawiających się szans oraz zagrożeń zewnętrznych. W ten sposób rodzina będąca podporą i naturalnym atutem firmy rodzinnej staje się dla niej największym zagrożeniem. Interes firmy, a także interes rodziny, wymaga, aby oba systemy umiały się porozumieć. Potrzebują one bowiem **wzajemnej równowagi** pomiędzy oczekiwaniami rodziny a wymaganiami firmy.

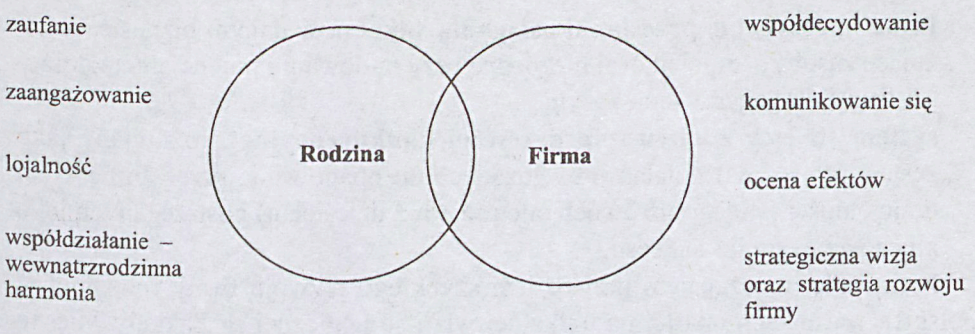
Aby równowaga taka mogła zaistnieć, potrzebne są – według ekspertów[4] – odpowiednie zasady postępowania oraz odpowiednie praktyki w następujących obszarach funkcjonowania firmy rodzinnej:

1) **kontrola nad firmą**, tj. ustalenie przejrzystej struktury własnościowej oraz przejrzystej struktury zarządzania, w tym procesu podejmowania decyzji przez poszczególnych członków rodziny zaangażowanych bezpośrednio w prowadzenie firmy;
2) **kariery zawodowe członków rodziny** – umożliwienie poszczególnym członkom rodziny pracy, awansu i wynagrodzeń według osiąganych wyników;
3) **kapitał firmy** – określenie systemów i umów, na mocy których członkowie rodziny mogą inwestować w firmę oraz wycofywać lub sprzedawać swoje udziały bez naruszania interesów innych członków rodziny;
4) **umiejętność rozwiązywania konfliktów** – wczesne identyfikowanie potencjalnych sprzeczności interesów pomiędzy pracą w firmie a życiem osobistym oraz ich łagodzenie poprzez odwoływanie się do wartości służących zachowaniu równowagi pomiędzy firmą a rodziną;
5) **kultura firmy** – rozwój wartości integrujących rodzinę z firmą oraz wykorzystujących atuty firmy rodzinnej, takie jak np. stabilna struktura własnościowa, wysoki stopień identyfikacji z firmą, długofalowe inwestycje w zarządzanie firmą, unikanie nadmiernie ryzykownych inwestycji i inne.

Wszystkie wymienione obszary składają się na określoną jakość funkcjonowania firmy rodzinnej. Nie ulega jednak wątpliwości, że obszarem wiodącym oraz spajającym całość jest kultura firmy rodzinnej. Jeżeli kulturę rozumiemy jako określony zestaw wartości, to w przypadku firmy rodzinnej oznacza ona współistnienie dwóch różnych zestawów wartości, tj. kultury rodziny oraz kultury firmy. Chodzi o to, aby w obydwu systemach dominowały wartości wzajemnie wspierające się – patrz rys. 1.

---

[4] R. S. Carlock, and J. L. Ward, *Strategic Planning for the Family Business*, PALGRAVE, New York 2001, s. 4–5.



Rysunek 1. Systemy rodzina i firma – wartości wspierające się

Źródło: Opracowanie własne

Ze strony rodziny kluczowymi dla rozwoju firmy wydają się takie wartości, jak: wzajemne zaufanie, zaangażowanie się członków rodziny w sprawy firmy, wzajemna lojalność oraz współdziałanie. Natomiast w systemie firma powinny z kolei dominować także wartości budujące zrozumienie i wsparcie ze strony rodziny, jak: wspólne podejmowanie decyzji przez wyznaczonych członków rodziny, wzajemne komunikowanie się, systematyczna ocena efektów pracy firmy oraz pracy członków rodziny pełniących funkcje kierownicze, a także posiadanie strategicznej wizji rozwoju firmy.

3. Strategiczna wizja rozwoju firmy

Do wartości szczególnie ważnych dla systemu firma zaliczyliśmy m.in. posiadanie strategicznej wizji rozwoju.

Znani autorzy amerykańscy James Collins oraz Jerry Porras[5] akcentują, że firmy z silnymi wartościami oraz precyzyjną wizją swej przyszłości wyraźnie przewyższają pod względem osiąganych wyników firmy, które takiej wizji nie posiadają. Według Pierre'a Wacka[6], twórcy pojęcia „wizja strategiczna" (ang. strategic vision), pomaga ona firmie radzić sobie z nagłymi zmianami i niepewnością, jest „reduktorem złożoności", a równocześnie punktem odniesienia przy analizowaniu strumieni informacyjnych. Na strategiczną wizję tego, czym chce być firma, składają się dwa następujące elementy:

[5] J. C. Collins and J. L. Porras, *Built to last: Successful Habits of Visionary Companies*, Harper Business, New York 1994.

[6] P. Wack, *Scenarios, Shooting the Rapids*, „Harvard Business Review", November-December 1985, s. 131–142.

- **jasne i precyzyjne przesłanki osiągania sukcesu** w danym biznesie, pokazujące zasoby i umiejętności niezbędne przy budowaniu potencjalnej zdolności firmy do generowania zysku;
- **system służący zdobywaniu przewagi konkurencyjnej**, rozumiany jako zestaw procesów i działań prowadzących do opanowania przez firmę kilku umiejętności (więcej niż dwóch, ale mnie niż dziesięciu) postrzeganych jako kluczowe czynniki sukcesu.

Niezwykle pouczającym przykładem szybkiego rozwoju firmy rodzinnej w polskich warunkach opartej na unikalnej wizji strategicznej są Zakłady Mięsne „Duda" S.A. z Grabkowa koło Leszna. Firma, która jeszcze 10 lat temu była zwykłym 27 hektarowym gospodarstwem rolnym, w 2001 roku posiadała 5% udziału w polskim, wysoce rozdrobnionym, rynku mięsa czerwonego, wyprzedziła nie tylko setki małych firm, ale także kilku większych konkurentów. Jej wizja rozwoju to specjalizacja. Nie próbowała konkurować w produkcji wędlin czy przetwórstwie mięsa, gdzie konkurencja jest bardzo ostra, lecz zainwestowała w mniej zyskowny i równocześnie słabiej obsadzony segment rynku, mianowicie w ubój i sprzedaż trzody chlewnej oraz przechowywanie mięsa wieprzowego. Mając na względzie niską zyskowność jednostkową, firma zainwestowała w duże nowoczesne ubojnie o łącznej zdolności przerobowej 2,5 tysiąca świń na dobę. Takie podejście to ewenement w warunkach polskich, gdzie 50–60% ubojni to obiekty małe, przygotowane na ubój od kilkudziesięciu do najwyżej kilkuset świń na dobę. Dzięki efektom dużej skali (niższe koszty jednostkowe) Z. M. „Duda" systematycznie powiększają swe przychody i zyski, i to w warunkach panującej na rynku mięsnym stagnacji. Nowoczesne zakłady pomagają zresztą nie tylko obniżać koszty, ale ułatwiają też firmie pozyskanie wymagających klientów (15% swej produkcji Z. M. „Duda" sprzedają dużym sieciom handlowym)[7].

Powyższe przykłady budowy sukcesu rynkowego poprzez sformułowanie jasnej i długofalowej (na okres 10 lat lub więcej) oraz atrakcyjnej dla całej rodziny wizji rozwoju firmy nie są – niestety – zachowaniem typowym. Wiele rodzin oraz członków rodziny bezpośrednio prowadzących firmę nie zdaje sobie sprawy z **potrzeby systematycznego myślenia o przyszłości swojej firmy**.

Badania przeprowadzone kilka lat temu w Stanach Zjednoczonych wykazały np., że ponad dwie trzecie badanych właścicieli firm rodzinnych (69,4%) nie posiadało sprecyzowanego planu strategicznego. Ponadto większość badanych, którzy znajdowali się w okresie przedemerytalnym (56–60 lat), nie miało wyznaczonego następcy[8]. Przy braku analogicznych badań w Polsce należy przypusz-

[7] *Mięsne imperium rodziny Dudów*, „Profit", kwiecień 2002, nr 4, s. 42–43.

[8] A. Andersen, M. Mutual, *American Family Business Survey*, Mass Mutual, Springfield, MA, 1997.

czać, że sytuacja w polskich firmach nie jest pod tym względem lepsza. Wizja strategiczna pomaga tymczasem rozwiązywać konflikty pomiędzy potrzebami rodziny a potrzebami biznesu. Pomaga również restrukturyzować firmę oraz utrzymać jej egzystencję przez lata. Firmy z wizją to firmy najlepsze z najlepszych, takie, które mają **skrystalizowaną wizję swojego przyszłego miejsca na rynku i w branży**, w której działają, a więc **jasne wyobrażenie o swoich przyszłych klientach, o swoich przyszłych produktach, przyszłych pracownikach, przyszłej strukturze organizacji i zarządzania** oraz o **przyszłych liderach danej firmy**. Stare chińskie przysłowie mówi, że jeżeli nie wytyczysz sobie jasnego kierunku, to jest mało prawdopodobne, abyś dotarł tam, gdzie chcesz.

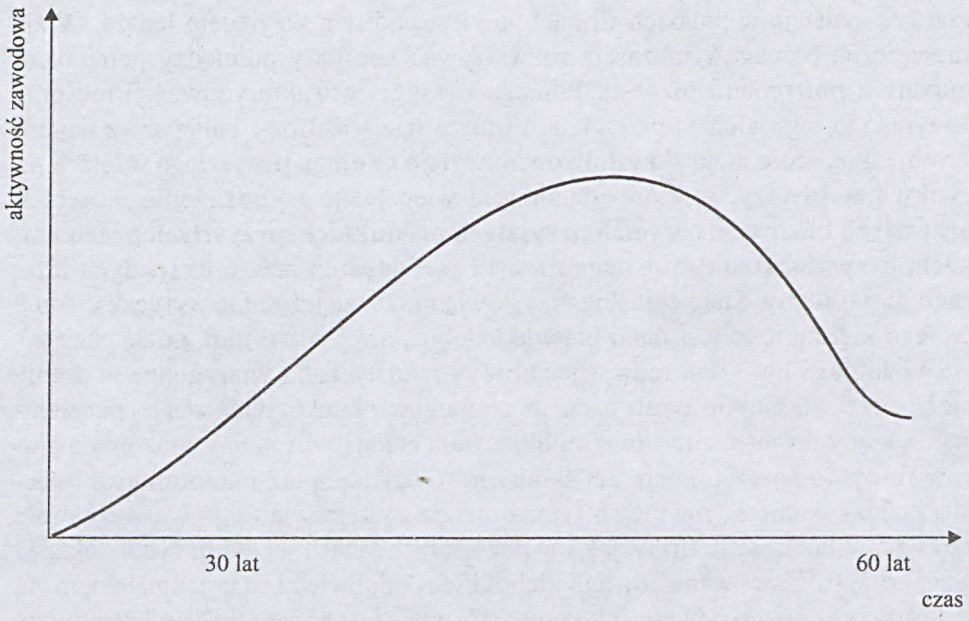
Wizja musi być – jak radzą specjaliści – realistyczna i wiarygodna w ocenie możliwości własnej firmy, ale zarazem atrakcyjna z punktu widzenia jej przyszłości[9], tak aby dostatecznie silnie mobilizowała członków rodziny oraz pracowników firmy do lepszego, bardziej skutecznego działania niż ma to miejsce obecnie. Należy pamiętać również o tym, że wizja strategiczna odgrywa ważną rolę zarówno w fazie startu firmy, jak i w pozostałych fazach jej cyklu życia, także w fazie kryzysu. Zawsze ma bowiem głęboki sens odpowiedź na pytanie, jaką firmą jesteśmy oraz dokąd powinniśmy zmierzać, gdzie jest nasze miejsce. Jeżeli pytań tych nie podstawimy sobie sami, wcześniej lub później zmuszą nas do tego okoliczności zewnętrzne bądź wewnętrzne. Z tym że na poszukiwanie odpowiedzi będziemy mieli wówczas mniej czasu, a ponadto „nowa wizja" może się okazać pomysłem spóźnionym.

4. *Wspólna wizja przyszłości jako pomost pomiędzy rodziną a firmą*

Szczególnym problemem firmy rodzinnej jest trwanie ponad generacjami lub mimo wymieniających się generacji. Wejście nowej generacji to międzypokoleniowy transfer własności i zarządzania. Jest on skutkiem cyklu życia ludzkiego, zarówno w wymiarze jednostkowym, jak i w wymiarze grupowym (rodzina). Z cyklu życia ludzkiego wynika z kolei ograniczoność życia zawodowego. Właściciele i menedżerowie firm rodzinnych rozpoczynają swoją aktywność zawodową zazwyczaj około 30. roku życia i kontynuują ją aż do 60. lub 70. roku życia, po czym przekazują swoje obowiązki następnej generacji – patrz rys. 2.

---

[9] B. Nanus, *Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for your Organization*, Jossey-Bass Inc. Publishers, San Francisco 1992, s. 8.



Rysunek 2. Cykl życia ludzkiego – imperatyw biologiczny

Źródło: N. C. Churchill and K. J. Hatten, *Non-market-based Transfers of Wealth and Power: A. Research From Work for Family Business*, „Family Business Review" 1997, nr 10 (1), s. 53–67

Imperatyw biologiczny nakazuje, aby rodzina i firma były przygotowane do transferu własności i zarządzania. Członkowie rodziny są bowiem nie tylko właścicielami, lecz także pracownikami firmy. Ich cykle życia muszą być zatem traktowane jako ważna determinanta egzystencji i dalszego rozwoju firmy.

Obok zmiany pokoleniowej firma rodzinna, jak każda inna, musi reagować na takie zjawiska, jak cykl życia sektora, w którym się znajduje, cykl życia firmy jako organizacji oraz cykl życia oferowanego produktu lub usługi.

Połączenie wszystkich wymienionych wyżej zjawisk wskazuje na potrzebę wypracowania przez rodzinę i firmę **wspólnej wizji przyszłości**. Taka wizja może pełnić rolę ogniwa łączącego obydwa systemy poprzez zademonstrowanie ich odrębności, ale także poprzez **określenie wspólnych potrzeb i wspólnych dążeń**. Wspólna wizja jako koncepcja **zorientowana na wartości i przyszłe cele**, a nie na problemy bieżące, może dodatkowo pełnić również **takie funkcje, jak**:

- dostarczenie członkom rodziny oraz pracownikom firmy informacji o przyszłych kierunkach działania (**funkcja edukacyjna**),
- stworzenie podstaw dla procesów planowania w firmie i w rodzinie (**funkcja planistyczna**),
- zapewnienie odpowiedniego ukierunkowania dla procesów podejmowania decyzji w rodzinie i w firmie (**funkcja organizacyjna**).

Wymienione funkcje ukazują praktyczne znaczenie wspólnej wizji przyszłości i czynią ją centralnym elementem procesu współdziałania obydwu systemów, tj. rodziny i firmy. Można założyć, że określenie wspólnej wizji umożliwia i uruchamia proces współdziałania obydwu systemów. Nie jest jednak jedynym elementem tego procesu. Określeniu wspólnej wizji musi towarzyszyć wiele działań wspierających to współdziałanie.

Po stronie systemu rodzina chodzi o dwa rodzaje działań, a mianowicie o działania zwiększające stopień zaangażowania się rodziny w funkcjonowanie firmy oraz o wysiłki prowadzące do stworzenia planu zachowania ciągłości firmy. Wzrost zaangażowania determinują takie czynniki, jak określony system wartości rodzinnych (o czym pisaliśmy wcześniej), określona filozofia prowadzenia firmy oraz długofalowa wizja losów rodziny oparta na przyszłości firmy.

Z kolei **plan zachowania ciągłości firmy**[10] wymaga takich wysiłków i działań, jak wypracowanie i rozwój efektywnej struktury własności firmy (w oparciu o powstały w rodzinie konsensus), zachęcenie nowej generacji do związania swej aktywności zawodowej z firmą, a także wyłonienie spośród członków rodziny przyszłych liderów i menedżerów firmy.

Realizowanie wspólnej wizji przyszłości to również wiele działań wspierających w systemie firma. Powinny być one skoncentrowane na dwóch elementach, a mianowicie na budowie silnej orientacji strategicznej w firmie oraz na zbudowaniu strategicznego planu rozwoju biznesu rodzinnego. Zaistnienie orientacji strategicznej warunkują przede wszystkim takie elementy, jak filozofia zarządzania długofalowego, strategiczna wizja rozwoju biznesu oraz ustalenie i konsekwentne realizowanie długofalowych celów rynkowych i finansowych. Praktycznym wyrazem takiej orientacji jest **strategiczny plan rozwoju firmy**, który wymaga z kolei solidnej analizy otoczenia i analizy potencjału własnego oraz dokonania wyboru określonej opcji strategicznej.

Wszystkie wymienione wyżej działania wspomagające proces tworzenia oraz realizowania wspólnej wizji przyszłości rodziny i firmy wymagają jeszcze jednego ważnego elementu, a mianowicie procesu **wzajemnego uczenia się** i ciągłego korygowania podjętych wcześniej decyzji – patrz rys. 3.

Przy budowie planu zachowania ciągłości firmy proponujemy posłużenie się następującą listą pytań:

- jaka powinna być hierarcha kluczowych wartości w rodzinie prowadzącej biznes?
- jak powinny wyglądać relacje pomiędzy członkami rodziny oraz pomiędzy rodziną a firmą?
- jaka powinna być filozofia biznesu rodzinnego, np. w zakresie otwartości na pracowników nie będących członkami rodziny?

---

[10] Potrzebę opracowania takiego planu akcentują m.in. cytowani wcześniej R. S. Carlock oraz J. L. Ward, s. 45–48.

- jaka część rodziny i którzy jej członkowie powinni być właścicielami firmy?
- w jaki sposób młodzi członkowie rodziny będą przygotowywani do ról menedżerskich i przywódczych?
- kto będzie właścicielem firmy w przyszłości – członkowie rodziny czy też inwestorzy zewnętrzni?

Natomiast przy budowie strategicznego planu rozwoju firmy proponujemy poszukiwanie odpowiedzi na następujące pytania:

- jaką filozofię zarządzania firmą należałoby realizować np. w zakresie stopnia reinwestowania zysków, innowacyjności technologicznej i produktowej, otwartości na potrzeby socjalne pracowników firmy itp.?
- jaką wizję rozwoju firmy ma jej kierownictwo?
- jakie są obecne i planowane cele długofalowe firmy w kategoriach rynkowych i finansowych?
- jak wygląda potencjał strategiczny firmy i jej przyszłość na tle jej najsilniejszych konkurentów?
- jakie są możliwe strategie w zakresie poszczególnych rodzajów działalności biznesowej?
- jaką strategię należałoby wybrać i jakiego poziomu inwestowania wymaga jej realizacja?

Dyskusja nad obydwoma wymienionymi planami pozwala na lepsze zrozumienie wszystkich interakcji oraz relacji zachodzących pomiędzy rodziną i firmą. Ale nade wszystko jest szansą na lepsze zrozumienie przyszłych wyzwań zewnętrznych stojących przed firmą rodzinną oraz na uniknięciu sytuacji kryzysowych.

5. *Podsumowanie*

Firmy rodzinne charakteryzują się daleko idącą specyfiką wynikającą z potencjalnego konfliktu celów i wartości pomiędzy podsystemami „rodzina" i „firma". Podstawowym problemem firm rodzinnych jest zachowanie ich ciągłości. Liczne przykłady z praktyki rozwiniętej gospodarki rynkowej pokazują, że pierwsza generacja buduje firmę, druga kontynuuje jej byt, ale w sposób zachowawczy, natomiast trzecia prowadzi firmę do upadku bądź utraty jej niezależności. Przyczynami kryzysu, a w konsekwencji upadłości firmy – poza względami czysto biznesowymi – są nierozwiązane na czas konflikty pomiędzy członkami rodziny, brak wzajemnego zaufania, rywalizacja pomiędzy generacjami i wreszcie brak sukcesji. Warunkiem utrzymania egzystencji i ciągłości firmy rodzinnej jest – naszym zdaniem – **budowanie równowagi pomiędzy oczekiwaniami rodziny a wymogami rynkowymi i technologicznymi, jakim musi sprostać każda**

firma. Podstawą takiej równowagi powinny być odpowiednie **systemy wartości wzajemnie wspierających się** i obowiązujących zarówno w rodzinie, jak i w firmie. Drugim ważnym fundamentem tej równowagi jest **wspólna wizja przyszłości rodziny i firmy**, oparta na pełnym zaangażowaniu się rodziny w sprawy firmy oraz planie zachowania ciągłości firmy, a także na silnej orientacji strategicznej w prowadzeniu spraw biznesowych oraz profesjonalnie zbudowanym planie strategicznym firmy. Zarówno plan zachowania ciągłości, jak i plan strategiczny muszą dawać odpowiedź na wiele konkretnych pytań, które sformułowaliśmy w końcowej części naszych rozważań.

Bibliografia

1. Andersen A., Mutual M., *American Family Business Survey*, Mass Mutual, Springfield, MA, 1997.
2. Andrade L. F., Barra J. M. and Elstrodt H. P., *All in the Familia*, „The McKinsey Quarterly" 2001, nr 4.
3. Carlock R. S., and Ward J. L., *Strategic Planning for the Family Business*, PALGRAVE, New York 2001.
4. Churchill N. C., and Hatten K. J., *Non-market-based Transfers of Wealth and Power: A. Research Framework for Family Business*, „Family Business Review" 1997, nr 10.
5. Collins J. C. and Porras J. L., *Built to last: Successful Habits of Visionary Companies*, Harper Business, New York 1994.
6. *Mięsne imperium rodziny Dudów*, „Profit", kwiecień 2002, nr 4,
7. Nanus B., *Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for your Organization*, Jossey-Bass Inc. Publishers, San Francisco 1992.
8. Sudoł S., *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka zarządzania*, TNOiK, Dom Organizatora, Toruń 1999.
9. Wack P., *Scenarios, shooting the Rapids*, „Harvard Business Review", November–December 1985.

BIBLIOTEKA AE W POZNANIU

Jan Jeżak

CRISIS MANAGEMENT IN FAMILY BUSINESSES

SUMMARY

The work is based on the assumption that the possibility of overcoming a crisis is closely connected with the management system of the firm. Describing a specific character of the family business the author presents the most important elements of the anty-crisis management in family enterprises. The stress is put on the need to define vision of business development and on the methods of maintaining the firm's existence in respect to its control, governance and ownership (succession planning).